

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ  
ΣΤΕΛΕΧΩΝ**

**ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΑΚΡΙΩΤΗΣ**

**Διδακτορική Διατριβή**

**2014**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

*στη σύζυγο μου Κατερίνα*

## Ευχαριστίες

Χωρίς τη παρουσία, την υποστήριξη και την ανεκτικότητα κάποιων ανθρώπων δεν θα ήταν δυνατή η υλοποίηση της διδακτορικής διατριβής.

Κατ' αρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Αθανάσιο Κουρεμένο, αφενός μεν για την ανεκτίμητη ευκαιρία που μου έδωσε και αφετέρου για την επιστημονική, πνευματική και ηθική υποστήριξη, που μου προσέφερε όλα αυτά τα χρόνια.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα μέλη της 3μελούς επιτροπής, Καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιανη και Επίκουρο Καθηγητή κ. Δημήτριο Κάμπη

Τέλος θα ήθελα να αναφερθώ και να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Επίκουρο Καθηγητή του τμήματος ΟΔΕ, κ. Μ. Τσόγκα, για την ενθάρρυνση, τη δύναμη και την απεριόριστη ηθική και επιστημονική υποστήριξη, που μου προσέφερε, για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής.

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη προσπάθησε να μελετήσει την επίδραση της συμπεριφοράς των πωλητών (sales behavior) στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες (buyer – seller relationships).

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας κατέδειξε ότι παρά το γεγονός της πληθώρας ερευνών, σχετικά με θέματα όπως η υποκίνηση, ο έλεγχος, οι αμοιβές ή η ικανοποίηση των πωλητών, η γνώση, σχετικά με τη καθημερινή αλληλεπίδραση των πωλητών κατά τη διάρκεια των επαφών – διαπραγματεύσεων με τους πελάτες είναι περιορισμένη.

Ο βασικός σκοπός, λοιπόν της έρευνας είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των στελεχών κατά τη διαδικασία πώλησης (sales behavior) και κατά τη διάρκεια επαφών διαπραγματεύσεων με τους πελάτες – επιχειρήσεις. Η επίτευξη του βασικού αυτού σκοπού, αναλύεται στους ακόλουθους επιμέρους στόχους:

1. Η επίδραση της λήψης (getting), χρήσης (using) και παροχής (giving) πληροφοριών στη συμπεριφορά του στελέχους κατά τη πώληση και η συσχέτισή της, με την πολυπλοκότητα της εκάστοτε πώλησης
2. Η μελέτη της σχέσης ανάμεσα, στην αποτελεσματική συμπεριφορά κατά την πώληση, με την αφοσίωση και την ικανοποίηση
3. Η μελέτη της ικανοποίησης του επιχειρησιακού πελάτη από τη διαδικασία της πώλησης, καθ' όλη τη διάρκεια διαπραγματεύσεων – επαφών με τους πωλητές. Ειδικά διερευνήθηκε, ο ρόλος και η επίδραση της αφοσίωσης που εκδηλώνει ο πελάτης αυτός, μέσα από τη διαρκή προσπάθεια και επιθυμία, διατήρησης της σχέσης και της εμπιστοσύνης στη συνολική αξιοπιστία του πωλητή
4. Η επίδραση της συναισθηματικής ταύτισης -της ικανότητας δηλαδή να αντιλαμβάνεσαι ο πωλητής πως αισθάνεται ο πελάτης - στην εμπιστοσύνη και την αφοσίωση.
5. Η Επίδραση της προηγούμενης εμπειρίας με τον πωλητή και τον οργανισμό καθώς και των λόγων συνεργασίας, στη διαφορά ικανοποίησης πριν και μετά την πώληση.

Το πεδίο στο οποίο θα εξετασθεί το παραπάνω θέμα, προέρχεται από τον ιδιαίτερα απαιτητικό τομέα της παροχής υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα, από τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Στα πλαίσια της επίτευξης του βασικού σκοπού και των επιμέρους στόχων αναπτύχθηκε ένα ερευνητικό υπόδειγμα, θεωρητικώς στηριγμένο στη βιβλιογραφία. Για την συλλογή των πρωτογενών στοιχείων της έρευνας, ταχυδρομήθηκαν 2.600 ερωτηματολόγια σε επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούσαν τουλάχιστον 20 εργαζόμενους και δημοσίευαν στοιχεία ισολογισμού. Συνολικά επεστράφησαν 332 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια (ποσοστό απόκρισης 12,8%), ικανός αριθμός δεδομένων για τον έλεγχο του προτεινόμενου υποδείγματος με τη χρήση προηγμένων πολυμεταβλητών στατιστικών τεχνικών και ειδικότερα της προσέγγισης των μερικώς ελαχίστων τετραγώνων (Partial Least Squares).

Τα αποτελέσματα από τον έλεγχο του υποδείγματος και ειδικότερα ο δείκτης Goodness of Fit και προβλεπτικής ικανότητας κυμαίνεται στο ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό εξήγησης 98,7% προσφέροντας μια ιδιαίτερα ικανοποιητική εξήγηση του προτεινόμενου μοντέλου της ικανοποίησης από τη πώληση.

Βελτίωση - μεταβολή της ικανοποίησης, δεν φαίνεται ότι μπορεί να εξηγηθεί αποδεικνύοντας ότι είναι σαφώς συνδεδεμένη με την προηγούμενη εμπειρία που είχε ο εταιρικός πελάτης με το τραπεζικό στέλεχος και τον οργανισμό παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Θα μπορούσαμε δηλαδή να αναφέρουμε ότι η συνολική ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνολική εμπειρία του πελάτη με την τράπεζα και την άμεση ή έμμεση σχέση – επαφή με διάφορα τμήματα και διευθύνσεις που εμπλέκονται ενεργά στην όλη σχέση.

Το γεγονός αυτό, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, η αποκάλυψη της επίδρασης από τον πωλητή στη συνολική ικανοποίηση, απαιτεί το σχεδιασμό μιας διαχρονικής έρευνας και να μην μπορεί να αποκαλυφθεί από τη «φωτογραφία της στιγμής», την αξιολόγηση δηλαδή της πιο πρόσφατης επαφής ή διαπραγμάτευσης μίας εταιρίας με μία τράπεζα και τα στελέχη της.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ερευνητική Ανάγκη & Ερευνητικός Σκοπός.....	17
1.2 Η Σημαντικότητα των προσωπικών πωλήσεων και των σχέσεων μεταξύ πελατών και πωλητών για τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών .....	21
1.3 Σύνοψη Ερευνητικής Μεθοδολογίας .....	23
1.4 Η Δομή της Παρούσας Διατριβής .....	25

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2. 1. Προσωπικές Πωλήσεις στις σχέσεις μεταξύ αγοραστή και πωλητή.....	26
2.1.1 Εισαγωγή.....	26
2.1.2. Προσαρμόσιμη Πώληση .....	27
2.1.3. Σχεσιακή Πώληση.....	35
2. 1.4 Άλλες Ικανότητες Πώλησης.....	39
2. 1.5 Γνώση.....	40
2.1.5.1 Ικανότητα Άσκησης Ερωτήσεων (asking questions Skills).....	40
2.1.5.2 Ικανότητα Ακοής (listening Skills).....	42
2.1.5.3 Ικανότητες Παρουσίασης (Presentations Skills).....	44
2. 2. Εμπιστοσύνη (trust).....	46
2 2. 1 Εισαγωγή – ορισμοί.....	46
2. 2. 2 Προσέγγιση και Μέθοδοι για την Μέτρηση της Εμπιστοσύνης.....	58
2.2.2.1 Η λειτουργική διαδικασία: από τον ορισμό της έννοιας στην επιλογή της κλίμακας	59
2. 3. Αφοσίωση (Commitment).....	66
2. 3.1 Εισαγωγή.....	66
2. 3.2 Η έννοια της αφοσίωσης.....	68
2. 3.3 Υποκίνηση για Αφοσίωση.....	70
2.3.3.1 Αντικειμενική Αφοσίωση.....	70
2.3.3.2 Συναισθηματική Αφοσίωση.....	71
2.3.3.3 Ηθική Αφοσίωση.....	75
2. 3. 4 Εστίες Αφοσίωσης.....	76
2 .3..5 Επιρροές της Έννοιας της Αφοσίωσης.....	78
2.3.5.1 Ανταμοιβές & Κόστη μίας Σχέσης.....	79
2.3.5.2 Φύση της Αλληλεπίδρασης.....	81
2.3.5.3 Προσωπικό ενδιαφέρον & Σημαντικότητα της Σχέσης.....	83
2. 3.6 Συνέπειες της Αφοσίωσης.....	85

2.3.6.1	Δείκτες Απόδοσης.....	85
2.3.6.2	Τάση Αποχώρησης.....	86
2.3.6.3	Απόδοση.....	87
2.4	Ικανοποίηση (satisfaction).....	91
2.4.1	Εισαγωγή – Ορισμοί.....	91
2.4.2	Ατομικό Επίπεδο Ικανοποίησης.....	93
2.4.2.1	Επιρροές.....	93
2.4.2.2	Συνέπειες.....	95
2.4.3	Ικανοποίηση σε επίπεδο επιχείρησης.....	98
2.4.3.1	Επιρροές της Ικανοποίησης σε Επίπεδο Επιχείρησης.....	99
2.4.3.2	Συνέπειες της Ικανοποίησης σε Επίπεδο Επιχείρησης.....	99
2.5	Συναισθηματική Ταύτιση (Empathy).....	101
2.5.1	Εισαγωγή.....	101
2.5.2	Η Έννοια της Συναισθηματικής Ταύτισης.....	103
2.5.3	Ο Ρόλος της Συναισθηματικής Ταύτισης.....	104
2.6	Σχέσεις Μεταξύ Τραπεζών και Επιχειρήσεων (Corporate Banking Relationships) .....	107

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ**

**Συμπεριφορά πωλητών κατά την διαδικασία της πώλησης (sales behavior), εμπιστοσύνη (trust), αφοσίωση (commitment), συνασθηματική ταύτιση (empathy), ικανοποίηση (satisfaction)**

3.1	Εισαγωγή.....	114
3.2	Επίδραση της Λήψης, Χρήσης, Παροχής Πληροφοριών και Περίπτωσης Πώλησης (sales situation) στην Αποτελεσματικότητα της Συμπεριφοράς κατά τη Πώληση.....	117
3.3	Σχέση Συμπεριφοράς κατά τη πώληση με Αφοσίωση και Ικανοποίηση.....	120
3.4	Σχέση Αφοσίωσης, Εμπιστοσύνης, Ικανοποίησης, Συναισθηματικής Ταύτισης και Διαφοράς Ικανοποίησης.....	123

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

4.1	Η Επιλογή του Δείγματος.....	128
4.2	Παραμετροποιημένες (operationalized) Μετρήσεις & Κλίμακες των Ερευνητικών Σύνθετων Μεταβλητών.....	130
4.3	Κλίμακες Μέτρησης – Λειτουργικότητα των Μεταβλητών .....	132
4.3.1	Συμπεριφορά κατά τη Πώλησης.....	133

4.3.2	Εμπιστοσύνη.....	135
4.3.3	Αφοσίωση.....	135
4.3.4	Ικανοποίηση.....	137
4.3.5	Περίπτωση Πώλησης.....	138
4.3.6	Συναισθηματική Ταύτιση.....	139
4.3.7	Συνολική Ικανοποίηση.....	140
4.3.8	Προηγούμενη Ικανοποίηση.....	141
4.3.9	Προηγούμενη Εμπειρία & Λόγοι Συνεργασίας.....	141
4.4	Πιλοτική Έρευνας .....	143
4.5	Διαχείριση Ερωτηματολογίου .....	145
4.6	Προφίλ Συμμετοχόντων.....	146
4.7	Αξιοπιστία Κλίμακας Μέτρησης (Scale Reliabilities).....	154

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1	Εισαγωγή.....	156
5.2	Περιγραφή Δείγματος & Βασικών Μεταβλητών.....	157
5.2.1	Η Πρωτοβουλία για το ξεκίνημα της Συνεργασίας & και οι Παράγοντες που Συνέβαλαν σε αυτό το Γεγονός.....	157
5.2.2	Αρχική Μέθοδος Προσέγγισης.....	160
5.2.3	Αποτελεσματικότητα Διαδικτυακών Εφαρμογών & Λειτουργιών.....	162
5.2.4	Τοποθεσία Διαπραγματεύσεων.....	163
5.2.5	Η συμμετοχή των Στελεχών στις Διαπραγματεύσεις.....	164
5.2.6	Τα στελέχη που Συμμετείχαν στις Διαπραγματεύσεις – Επαφές.....	165
5.2.7	Βαθμός Συνεργασίας κατά το Παρελθόν.....	167
5.2.8	Συμπεριφορά Τραπεζικών Στελεχών κατά τη Διαδικασία Επαφών.....	169
5.2.9	Η Ολοκλήρωση της Συνεργασίας – Διαδικασίας διαπραγματεύσεων και οι Παράγοντες που Συνέβαλαν σε αυτό.....	173
5.2.10	Εμπιστοσύνη.....	174
5.2.11	Αφοσίωση.....	176
5.2.12	Ικανοποίηση.....	178
5.2.13	Συναισθηματική Ταύτιση.....	179
5.2.14	Ικανοποίηση από την Τράπεζα.....	181
5.2.15	Αριθμός Συνεργαζόμενων Τραπεζών.....	183
5.2.16	Ικανοποίηση από τις Τράπεζες κατά το Παρελθόν.....	183
5.2.17	Απόδοση της Επιχείρησης – Ρυθμός Ανάπτυξης Κλάδου.....	184
5.3	Παρουσίαση Ελέγχου Υποδείγματος.....	186
5.3.1	Επιμέρους Συσχέτιση Μεταβλητών.....	186
5.3.1.1	Λήψη Πληροφοριών.....	187
5.3.1.2	Χρήση Πληροφοριών.....	189
5.3.1.3	Παροχή Πληροφοριών.....	191
5.3.1.4	Συναισθηματική Ταύτιση.....	193
5.3.1.5	Εμπιστοσύνη.....	195



5.3.1.6 Αφοσίωση.....	197
5.3.1.7 Ικανοποίηση με την Πώληση.....	199
5.3.1.8 Προηγούμενη Εμπειρία.....	201
5.3.1.9 Μεταβολή Ικανοποίησης.....	203
5.3.1.10 Λόγοι Συνεργασίας.....	205
5.3.1.11 Συμπεριφορά κατά τη Πώληση.....	207
5.3.1.12 Πολυπλοκότητα Προϊόντος.....	209
5.3.1.13 Μέγεθος Επιχείρησης.....	211
5.3.2 Συνολικός Έλεγχο Υποδείγματος .....	214
5.3.2.1 Έλεγχος του Goodnes of Fit και των Δομικών παραμέτρων του υποδείγματος.....	217

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Εισαγωγή.....	221
6.2 Σκοπός & Ερευνητικοί Στόχοι .....	222
6.3 Επιμέρους Στόχοι – Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων.....	225
6.3.1 Επίδραση της λήψης, χρήσης και παροχής πληροφοριών στη συμπεριφορά κατά τη πώληση.....	227
6.3.2 Επίδραση της Πολυπλοκότητας της περίπτωσης πώλησης στην αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς κατά την πώληση.....	230
6.3.3 Επίδραση της Συμπεριφοράς κατά τη πώληση στην Αφοσίωση και την Ικανοποίηση.....	231
6.3.4 Επίδραση της Εμπιστοσύνης στην Αφοσίωση.....	233
6.3.5 Επίδραση της Αφοσίωσης στην Ικανοποίηση.....	235
6.3.6 Επίδραση της Συναισθηματικής Ταύτισης στην Εμπιστοσύνη & Αφοσίωση.....	236
6.3.7 Επίδραση της Προηγούμενης Εμπειρίας, στη διαφορά Ικανοποίησης πριν και μετά την Πώληση.....	237
6.4 Διοικητικές Προτάσεις.....	239
6.4.1 Διοικητικές Προτάσεις προς το μανάτζμεντ.....	239
6.4.2 Σχεδιασμός Προϊόντων.....	242
6.4.3 Σχεσιακές Πωλήσεις.....	243
6.4.4 Σχεσιακό Ρίσκο.....	244
6.4.5 Σχεσιακή Εξυπηρέτηση.....	245
6.5 Περιορισμοί & Προτάσεις για Περαιτέρω Έρευνα.....	247

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>250</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>288</b>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΠΙΝΑΚΕΣ

<b>ΤΙΤΛΟΣ ΠΙΝΑΚΑ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 1:</b> ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΙΜΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ (ADAPTIVE SELLING)	<b>33</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 2:</b> ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ	<b>55</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 3:</b> Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ (TRUST) ΣΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (DISTRIBUTION CHANNELS)	<b>62</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 4:</b> Η ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	<b>65</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 5:</b> ΣΥΝΘΕΣΗ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	<b>88</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 6:</b> ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	<b>89</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 7:</b> ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	<b>90</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 8:</b> ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	<b>126</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 9:</b> ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ & ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	<b>127</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 10:</b> ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΣΕ ΜΟΡΙΑΚΗ & ΔΟΜΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ	<b>131</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 11:</b> ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ & ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	<b>132</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 12:</b> ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	<b>136</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 13</b> –ΓΕΝΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	<b>146</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 14</b> – ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΠΙΧΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	<b>147</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 15</b> – ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	<b>148</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 16</b> – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΙΣΤΗΡΙΟ	<b>148</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 17</b> – ΧΡΟΝΙΑ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΧΡΗΜ/ΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	<b>149</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 18</b> – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	<b>151</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 19</b> – ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ-ΕΠΑΦΩΝ	<b>151</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 20</b> – ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ.	<b>152</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 21</b> - ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	<b>153</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 22</b> – ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ CRONBACH – Α ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	<b>155</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 23</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	<b>158</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 24<sup>A</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Α' ΜΕΡΟΣ)	<b>158</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 24<sup>B</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟ ΞΕΚΙΝΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (Β' ΜΕΡΟΣ)	<b>158</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 25</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΩΤΩΝ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΩΝ	<b>160</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 26</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΧΡΗΣΗ INTERNET	<b>160</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 27</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ INTERNET	<b>162</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 28</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	<b>163</b>

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΙΝΤΕΡΝΕΤ - ΓΕΝΙΚΑ	
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 29</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ - ΕΠΑΦΩΝ	<b>163</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 30</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ - ΕΠΑΦΕΣ	<b>164</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 31</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΕΠΑΦΕΣ	<b>165</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 32</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ	<b>166</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 33</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΣΥΜΜΕΤΕΙΧΑΝ ΣΤΙΣ ΔΙΑΠΡ/ΣΕΙΣ	<b>166</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 34</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΜΕ ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ ΚΑΙ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	<b>167</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 35</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΠΡΟΪΟΝ	<b>168</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 36<sup>Α</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ (Α' ΜΕΡΟΣ)	<b>169</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 36<sup>Β</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ (Β' ΜΕΡΟΣ)	<b>171</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 37</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ	<b>173</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 38</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΕΣΑΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ Ή ΟΧΙ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	<b>174</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 39</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	<b>175</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 40<sup>A</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗ (Α΄ ΜΕΡΟΣ)	<b>176</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 40<sup>B</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗ (Β΄ ΜΕΡΟΣ)	<b>176</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 41</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	<b>178</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 42<sup>A</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ (Α΄ ΜΕΡΟΣ)	<b>179</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 42<sup>B</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ (Β΄ ΜΕΡΟΣ)	<b>179</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 43<sup>A</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (Α΄ ΜΕΡΟΣ)	<b>182</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 43<sup>B</sup></b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (Β΄ ΜΕΡΟΣ)	<b>182</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 44</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	<b>183</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 45</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ – ΚΑΤΑ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ & ΓΕΝΙΚΑ	<b>183</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 46</b> – ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΡΥΘΜΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΛΑΔΟΥ	<b>185</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 47</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΛΗΨΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	<b>187</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 48</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΧΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	<b>189</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 49</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	<b>191</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 50</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ	<b>193</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 51</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	<b>195</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 52</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	<b>197</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 53</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	<b>199</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 54</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	<b>201</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 55</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	<b>203</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 56</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΛΟΓΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	<b>205</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 57</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΩΛΗΣΗ	<b>207</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 58</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	<b>209</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 59</b> – ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	<b>211</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 60</b> – ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ	<b>213</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 61</b> – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	<b>219</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ 62</b> – ΣΥΝΟΨΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ & ΔΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΔΡΟΜΕΣ	<b>225</b>

## ΣΧΗΜΑΤΑ

<b>ΤΙΤΛΟΣ ΣΧΗΜΑΤΟΣ</b>	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 1:</b> ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΩΛΗΣΗ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, ΑΦΟΣΙΩΣΗ, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ	<b>116</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 2 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΛΗΨΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	<b>188</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 3 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	<b>190</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 4 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΑΡΟΧΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	<b>192</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 5 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ	<b>194</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 6 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	<b>196</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 7 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗ	<b>198</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 8 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	<b>200</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 9 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	<b>202</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 10 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	<b>204</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 11 :</b> ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΛΟΓΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	<b>206</b>



<b>ΣΧΗΜΑ 12</b> : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΩΛΗΣΗ	<b>208</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 13</b> : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	<b>210</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 14</b> : ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗΣ ΜΕΓΕΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	<b>212</b>
<b>ΣΧΗΜΑ 15</b> : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΩΛΗΣΗ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ, ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗΣ ΤΑΥΤΙΣΗΣ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	<b>218</b>

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Ερευνητική Ανάγκη & Ερευνητικός Σκοπός

Οι επιχειρήσεις εμπιστεύονται στους πωλητές τους, ίσως ότι πολυτιμότερο έχουν στη διάθεση τους, τους πελάτες τους. Ανεξάρτητα από αν θα επιτευχθεί ή όχι μία πώληση, κάθε κλήση ή επίσκεψη σε ένα πελάτη, αντιπροσωπεύει σημαντικό κόστος για μία επιχείρηση (Spiro & Perreault 1979, Pettijohn, Pettijohn, Keillor, 2011, Chakrabarty, Brown, Widing 2010). Σύμφωνα με τους Hite και Johnston (1998) Bradford, Challagalla, Hunter & Moncrief (2012) έχει υπολογισθεί ότι το μέσο κόστος, για μία απλή κλήση ή επίσκεψη σε ένα πελάτη φθάνει τα € 180 και σε ορισμένους κλάδους το ποσό αυτό διαμορφώνεται σημαντικά υψηλότερα. Ένα άλλο σημαντικό κόστος έχει να κάνει με το κόστος εκπαίδευσης των πωλητών. Σύμφωνα με τους Sonke, Kraft & Bielert (1998), Tan & Newman (2012) Lassk, Ingram, Kraus & Mascio (2012) το συνολικό κόστος εκπαίδευσης για ένα νέο πωλητή είναι υψηλό και ανέρχεται στο ποσό των € 72.000.

Στα πλαίσια αυτά, όσο οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται και επενδύουν στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες τους, η σημαντικότητα των «προσωπικών πωλήσεων» για την επιχείρηση και το μέλλον της, αυξάνεται ολοένα και περισσότερο. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, δεν είναι απροσδόκητο το γεγονός ότι οι

επιχειρήσεις επικεντρώνονται ολοένα και περισσότερο, στο να κατανοήσουν καλύτερα, πως η συμπεριφορά των πωλητών (sales behavior), μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα της πώλησης.

Παρά τη σημαντικότητα του θέματος για τις επιχειρήσεις, λίγες μελέτες έχουν επικεντρωθεί στο να εξετάσουν τη συμπεριφορά των πωλητών κατά τη διάρκεια των επαφών διαπραγματεύσεων με τους πελάτες. Στη σχετικά βιβλιογραφία παρά το γεγονός ότι παρατηρείται πληθώρα ερευνών, σχετικά με θέματα όπως η υποκίνηση, ο έλεγχος, οι αμοιβές ή η ικανοποίηση των πωλητών, η γνώση, σχετικά με τη καθημερινή πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση των πωλητών με τους πελάτες είναι περιορισμένη.

Ταυτόχρονα, τα τελευταία χρόνια, στο βιομηχανικό μάρκετινγκ (business to business) παρατηρείται ένα ολοένα και αυξανόμενο ενδιαφέρον για το χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας με τους πελάτες, με μια σειρά από μεταβλητές όπως η εμπιστοσύνη (trust), η αφοσίωση (commitment) και η ικανοποίηση (satisfaction) να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη του στόχου αυτού (Tam & Wong 2001). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η εμπιστοσύνη ανάμεσα στους πωλητές και τους πελάτες τους αποτελεί ένα βασικό και κρίσιμης σημασία στοιχείο για την ανάπτυξη και διατήρηση μια επιτυχημένης σχέσης (Swan και συνεργάτες 1999). Επιπλέον, όσον αφορά την αφοσίωση, σύμφωνα με τους Morgan και Hunt, (1994 σελ. 23) αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη των πολύτιμων στόχων που έχουν θέσει οι δύο συνεργάτες και σχετίζεται αρνητικά με την τάση των πελατών να διακόψουν μία επαγγελματική σχέση. Τέλος, η ικανοποίηση καταλαμβάνει κεντρική θέση στο μάρκετινγκ, κυρίως λόγω του γεγονότος της επιρροής που ασκεί στην

συμπεριφορά των πελατών μετά την πώληση (post purchase behavior – Churchill & Surprenant 1982).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα θα επικεντρωθεί στην εξέταση της επίδρασης της συμπεριφοράς των πωλητών (sales behavior) στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες. Αναλυτικότερα:

**Ο βασικός σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη της συμπεριφοράς των στελεχών κατά τη διαδικασία πώλησης (sales behavior) και κατά τη διάρκεια επαφών διαπραγματεύσεων με τους πελάτες - επιχειρήσεις**

Η επίτευξη του βασικού αυτού σκοπού, η οποία είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωση της διατριβής αναλύεται στους ακόλουθους επιμέρους στόχους.

1. Η επίδραση της λήψης (getting), χρήσης (using), παροχής (giving) πληροφοριών στη συμπεριφορά του στελέχους κατά τη πώληση και τη συσχέτιση με την πολυπλοκότητα της περίπτωσης της πώλησης. Η λήψη (getting information) αντικατοπτρίζει αυτές τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την απόκτηση ή συγκέντρωση πληροφοριών από τους πελάτες. Η χρήση (using information) αφορά συμπεριφορές που εμπλέκονται στη διάδοση αυτών των πληροφοριών και τέλος η παροχή (using information) σχετίζεται με τη λύση των προβλημάτων των πελατών και με αυτό που ο Thayer (1968) αναφέρει, την «επεξεργασία» δηλαδή και «παραγωγή πληροφοριών» (π.χ ανάπτυξης μία λύσης για τον πελάτη).
2. Η μελέτη της σχέσης ανάμεσα, στην αποτελεσματική συμπεριφορά κατά την πώληση, με την αφοσίωση και την ικανοποίηση. Πως δηλαδή επηρεάζει η

συμπεριφορά ενός πωλητή κατά τη διαδικασία της πώλησης, αφενός μεν τη διαρκή επιθυμία να διατηρηθεί μία σχέση και αφετέρου τη θετική αξιολόγηση της συγκεκριμένης εμπειρίας από τον πελάτη.

3. Η μελέτη της ικανοποίησης του επιχειρησιακού πελάτη από τη διαδικασία της πώλησης, καθ' όλη τη διάρκεια διαπραγματεύσεων – επαφών με τους πωλητές. Ειδικά θα διερευνηθεί ο ρόλος και η επίδραση της αφοσίωσης που εκδηλώνει ο πελάτης αυτός, μέσα από τη διαρκή προσπάθεια και επιθυμία, διατήρησης της σχέσης και της εμπιστοσύνης στη συνολική αξιοπιστία του πωλητή.
4. Η επίδραση της συναισθηματικής ταύτισης -της ικανότητας δηλαδή να αντιλαμβάνεται ο πωλητής πως αισθάνεται ο πελάτης - στην εμπιστοσύνη και την αφοσίωση.
5. Η Επίδραση της προηγούμενης εμπειρίας με τον πωλητή και τον οργανισμό καθώς και των λόγων συνεργασίας, στη διαφορά ικανοποίησης πριν και μετά την πώληση.

Το πεδίο στο οποίο θα εξετασθεί το παραπάνω θέμα, προέρχεται από τον ιδιαίτερα απαιτητικό, τομέα της παροχής υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα, από τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και οργανισμούς.

## **1.2 Σημαντικότητα των προσωπικών πωλήσεων και των σχέσεων μεταξύ πελατών και πωλητών για τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών**

Ο κλάδος της παροχής χρημ/κών υπηρεσιών και ειδικότερα το κομμάτι των επιχειρήσεων, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει σημαντικές αλλαγές και μια ολοένα και αυξανόμενη πολυπλοκότητα (Turnbull & Moustakatos 1996, Guo, Duff & Hair 2010). Η θεαματική ανάπτυξη της τεχνολογίας η ένταση του ανταγωνισμού, η απελευθέρωση και η παγκοσμιοποίηση των αγορών, η θεαματική ανάπτυξη των όγκων των συναλλαγών, τα νέα πολύπλοκα προϊόντα και η αλλαγή στη συμπεριφορά και τον τρόπο σκέψης των πελατών, είναι μόνο μερικές από τις θεμελιώδεις αλλαγές που έχουν συντελεστεί στο χώρο (Turnbull & Moustakatos 1996, Liang & Chen 2009, Norton 2010).

Οι εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών και ειδικότερα οι τράπεζες δεν έχουν την δυνατότητα να εξυπηρετήσουν τους πελάτες τους χωρίς να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τις επιχειρήσεις, εξειδικευμένα άτομα (πωλητές ή υπεύθυνοι λογαριασμών). Σωστά οργανωμένες διαφημιστικές καμπάνιες, ίσως είναι αρκετές για να επικοινωνήσει η τράπεζα με τον πελάτη, παρουσιάζοντας τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Παρόλα αυτά, η πολυπλοκότητα των υπηρεσιών, απαιτεί την αντιμετώπιση της σύγκρισης των πελατών, την απάντηση στα ερωτήματα τους και την αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων, γεγονός που απαιτεί ένα ενεργό και συμμετοχικό διάλογο, κάτι που μόνο η «προσωπική πώληση» μπορεί να εξασφαλίσει.

Όσο πιο πολύπλοκη είναι μία διαδικασία ή υπηρεσία, τόσο πιο «διδασκτική» πρέπει να είναι η τράπεζα. Η αποτελεσματική διαφήμιση μπορεί να λειτουργήσει βοηθητικά, κάνοντας την πώληση ευκολότερη, ειδικότερα στη λιανική τραπεζική, αλλά για την

οριστική απόφαση συνεργασίας ο πωλητής παίζει καθοριστικό ρόλο. (Berry, Futrell & Bowers 1986, Reddy & Czepiel 1999, Ekankumo & Henry 2011 Koushiki, 2011, Tripathi & Siddiqui 2012).

Η σχεσιακή τραπεζική (relationship banking) αποτελεί ίσως σήμερα το μεγαλύτερο στοίχημα των τραπεζών, κυρίως στο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις. Αναφέρεται στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη, επιχείρηση και τράπεζα, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη εννοιών όπως η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και η ικανοποίηση. Η διαδικασία της σχεσιακής τραπεζικής έχει θεμελιώδεις διαφορές από την τραπεζική όπου ο βασικός στόχος είναι η λήψη και η διαβίβαση εντολών. Στη δεύτερη περίπτωση δίνεται έμφαση στη στιγμή και σε μία πρόσκαιρη κατάσταση. Αντιθέτως στη σχεσιακή τραπεζική, ο στόχος είναι η δημιουργία στενών μακροπρόθεσμων σχέσεων.

Η επίτευξη τέτοιου είδους σχέσεων απαιτεί την παρουσία τραπεζικών στελεχών, τα οποία είναι εξοικειωμένα με τις ανάγκες των πελατών, έχουν πραγματικό ενδιαφέρον για την ευημερία τους, μπορεί να βοηθήσουν στη διαμόρφωση του κατάλληλου πακέτου υπηρεσιών, προσφέροντας λύσεις στους πελάτες και ταυτόχρονα να είναι διαθέσιμοι όχι μόνο πριν αλλά και μετά την πώληση. Στη τραπεζική αυτού του είδους στην πραγματικότητα πολλές φορές ο πελάτης «αγοράζει» τραπεζίτη συνεργάτη και σύμβουλο όχι απλά ένα τραπεζικό προϊόν (Tyler & Stanley 1999, Guo, Holland & Kreander, 2013, Schoar, A 2013, Aspara, J, Rajala R, Tuunainen 2012)

Άρα η μελέτη αυτών των μεταβλητών σε τραπεζικό και γενικότερα σε περιβάλλον παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις θα μας επιτρέψει να κατανοήσουμε καλύτερα το φαινόμενο γενικότερα.

### 1.3 Σύνοψη ερευνητικής μεθοδολογίας

Η παρούσα μελέτη στηρίχθηκε και ακολούθησε τις αρχές της επιστημονικής έρευνας, η οποία αναφέρεται σε μία σταδιακή, λογική και οργανωμένη διαδικασία αναγνώρισης προβλημάτων, συλλογής στοιχείων, ανάλυσης των στοιχείων και εξαγωγής συμπερασμάτων.

Τα φιλοσοφικά θεμέλια αυτής της ερευνητικής προσέγγισης βρίσκονται στο χώρο του λογικού εμπειρισμού (δηλαδή της ανάπτυξης και χρήσης μετρήσεων φύσης δομικής – formative measures) και κυρίως, αλλά όχι αποκλειστικώς, στα όρια του επιστημονικού ρεαλισμού (δηλαδή της ανάπτυξης και χρήσης μετρήσεων φύσης μοριακής – reflective measures). Κάτω από αυτή την οπτική, ακολουθούμε την άποψη του Hunt (1991) «to be sure, different research programs in marketing science rely on both kinds of measures.»

Τα ανωτέρω αντικατοπτρίζονται στην ακολουθούμενη μεθοδολογία, η οποία έχει ως αφετηρία ένα θεωρητικό πλαίσιο εργασίας, στη συνέχεια την ανάπτυξη ενός ερευνητικού υποδείγματος, τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων, την εμπειρική έρευνα, την ανάλυση των δεδομένων και τέλος την εξαγωγή λογικών συμπερασμάτων στη βάση των αποτελεσμάτων της μελέτης.

Αρχικώς, μέσω αναλυτικής επισκόπησης της βιβλιογραφίας, αναζητήθηκε μία σε βάθος και ολοκληρωμένη κατανόηση όλων των θεμάτων και εννοιών σχετικά με τη συμπεριφορά κατά την πώληση και την ανάπτυξη των σχέσεων ανάμεσα σε πελάτες και πωλητές.

Στη συνέχεια έχοντας αναπτύξει ένα σχετικό υπόδειγμα, οι συνεπαγόμενες από αυτό υποθέσεις ετέθησαν υπό εξέταση. Πιο συγκεκριμένα, για την επίτευξη των στόχων



της έρευνας και την συμμετοχή σε αυτή των κατάλληλων επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων της ICAP για την άντληση των στοιχείων των επιχειρήσεων οι οποίες συμμετείχαν τελικά στην έρευνα. Το σύνολο των επιχειρήσεων που υπήρχαν στη βάση, την εποχή εκείνη, ήταν 15.230 εταιρίες.

Λόγω της ιδιαιτερότητας της έρευνας και του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων της δεδομένων αποφασίστηκε να συμπεριλάβουμε στην έρευνα επιχειρήσεις οι οποίες θα είχαν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Θα δημοσίευαν στοιχεία ισολογισμού
2. Θα απασχολούσαν τουλάχιστον 20 εργαζόμενους.

Από την ταξινόμηση της βάσης δεδομένων της ICAP, με βάση αυτούς τους δύο περιορισμούς προέκυψαν 2600 επιχειρήσεις, από όλες τις περιοχές της χώρας, οι οποίες αποτέλεσαν και τη βάση από όπου τελικά προέκυψε το τελικό δείγμα της έρευνας.

Όσον αφορά τις κλίμακες μέτρησης στην προσπάθεια μας να εξασφαλίσουμε την μεγαλύτερη δυνατή αξιοπιστία (validity) στα αποτελέσματα της έρευνας, κάθε κλίμακα μέτρησης η οποία χρησιμοποιήθηκε για τις μεταβλητές του μοντέλου, προϋπήρχε και είχε αξιολογηθεί για την εγκυρότητα της από προηγούμενες μελέτες.

Το ποσοστό απόκρισης (response rate) έφθασε το 12,8%. Το ποσοστό αυτό θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό αφενός μεν για το γεγονός ότι στην Ελλάδα, η απόκριση κινείται σε μονοψήφιο ποσοστό, και αφετέρου, για την δυνατότητα επιλογής των επιθυμητών μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων.

## 1.4 Δομής της παρούσας διατριβής

Σχετικά με τη δομή της διατριβής, εκτός του εισαγωγικού κεφαλαίου 1, στο κεφάλαιο 2 επιχειρείται μια εκτενής επισκόπηση της βιβλιογραφίας, σχετικά με όλες της έννοιες που αναφέρονται στην έρευνα, ενώ στο κεφάλαιο 3 προχωρούμε στη διαμόρφωση του θεωρητικού μας μοντέλου και τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων. Στη συνέχεια στο κεφάλαιο 4, γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία και το σχεδιασμό της έρευνας. Τέλος στα κεφάλαιο 5 και 6 παρουσιάζονται αντίστοιχα αναλυτικά τα αποτελέσματα καθώς και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### 2.1 Προσωπικές Πωλήσεις (personal selling) στις σχέσεις αγοραστή (buyer) και πωλητή (seller)

##### 2.1.1 Εισαγωγή

Στο κομμάτι αυτό της διατριβής, γίνεται αναφορά στην βιβλιογραφία σχετικά με τη συμπεριφορά που αναπτύσσουν οι πωλητές κατά τη διάρκεια των επαφών-διαπραγματεύσεων που έχουν με τους πελάτες. Οι προσωπικές πωλήσεις μπορούν να ορισθούν σαν «την διαδικασία κατά την οποία οι πωλητές, επιχειρούν να επηρεάσουν τους πελάτες τους, να αγοράσουν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία (Weitz 1981, Piercy 2010, Storbacka, Ryals, Davies, Nenonen, 2009). Οι διαδικασίες και οι συμπεριφορές οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους πωλητές, για την επίτευξη μίας πώλησης και την ανάπτυξης των σχέσεων με τους πελάτες αποτελούν βασικό πεδίο έρευνας της παρούσας μελέτης. Ειδικότερα, θα παρουσιασθούν, οι έννοιες της σχεσιακής πώλησης (relationship selling) και της προσαρμόσιμης πώλησης (adaptive selling). Επιπλέον, θα εξετασθούν, μία σειρά από συμπεριφορές – ικανότητες, όπως για παράδειγμα η γνώση (knowledge), οι ικανότητες παρουσίασης

(presentation skills), η ικανότητα ακοής (listening skills) και η ικανότητα ερωτήσεων (questioning skills).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τόσο η διαδικασία σχεσιακής πώλησης, όσο και η διαδικασία προσαρμόσιμης πώλησης δεν αποτελούν ευκρινώς διαφορετικές διαδικασίες στις προσωπικές πωλήσεις. Ενώ η διαδικασία της σχεσιακής πώλησης, αντιπροσωπεύει μία στρατηγική πώλησης για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων συνεργασίας, η προσαρμόσιμη πώληση περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες οι οποίες απαιτούνται για την επιλογή της πιο αποτελεσματικής συμπεριφοράς ή προσέγγισης σε κάθε πελάτη.

### **2.1.2 Προσαρμόσιμη Πώληση (Adaptive Selling)**

“Πολύ λίγα γνωρίζουμε σχετικά με το τι λαμβάνει χώρα όταν ένας πωλητής και ο υποψήφιος πελάτης του συναντιόνται (Evans 1963, σελ. 76). Σήμερα, η γνώση μας πάνω σε αυτό το θέμα συνεχίζει να είναι περιορισμένη (Bursk, 2006, Chakrabarty, Brown & Widing 2010 ) και το κάλεσμα του Evans για καλύτερη προσέγγιση στην μελέτη των πωλήσεων αντηχεί έως σήμερα. Στο τμήμα αυτό της επισκόπησης της βιβλιογραφίας θα επιχειρηθεί μία κριτική αναφορά στην έρευνα τόσο του Evans, όσο και άλλων ερευνητών που ασχολήθηκαν με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Παρά τις σημαντικές δημοσιεύσεις, βασισμένες στην ερευνητική προσπάθεια όλων αυτών των συγγραφέων και την εκτενώς αναπτυγμένη βιβλιογραφία γύρω από την

προσαρμόσιμη πώληση (adaptive selling), οι γνώσεις μας σχετικά με την “αλληλεπίδραση της πώλησης” (sales interaction) και ειδικότερα με την συμπεριφορά κατά την πώληση (sales behavior) συνεχίζουν να είναι περιορισμένες.

Ο Evans (1963) κάλεσε τους ερευνητές να μελετήσουν τη διαδικασία της προσωπικής πώλησης, σαν μία διαδικασία αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε πωλητή και αγοραστή. Επιπλέον άσκησε κριτική στην παραδοσιακή έρευνα σχετικά με τις πωλήσεις, ο μόνος στόχος της οποίας ήταν, να αναζητήσει και να προσλάβει τους ιδανικούς πωλητές βασισμένα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους.

Παρά το ενδιαφέρον του, να μελετήσει την πώληση σαν μία διαδικασία αλληλεπίδρασης, ο Evans στην εμπειρική του μελέτη, εισάγει μόνο την έννοια της «ομοιότητας» (similarity). Ομοιότητα, είναι ο βαθμός στον οποίο ο πωλητής και ο πελάτης έχουν ομοιότητες σε σχέση με φυσικά χαρακτηριστικά, επίπεδο εκπαίδευσης, κοινωνική θέση, επίπεδο εισοδήματος κλπ. Έρευνες οι οποίες έγιναν στην συνέχεια, έδειξαν ότι πραγματικά, η ομοιότητα αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων (Churchill, Collins & Strang 1975, Henthorne, La Tour & Williams 1992, Smith 1998, Woodside & Davenport 1974, Pullins, Mallin, Buehrer & Jones 2011, Bauer & Martin 2009, Feinberg & Kennedy 2008, Chai, Zhao & Babin 2012).

Στη μελέτη του, ο Evans (1963), δίνει έμφαση στον ιδανικό τύπο πωλητή που πρέπει να προσλάβει μία επιχείρηση, αγνοώντας την

συμπεριφορά που αναπτύσσουν οι πωλητές κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης τους με τους πελάτες, πέφτοντας έτσι με αυτό τον τρόπο στην παγίδα της ίδιας του της κριτικής. Τα αναφερόμενα από τον μελετητή χαρακτηριστικά, τα οποία προσδιορίζουν το βαθμό ομοιότητας (similarity) ανάμεσα στους πωλητές και τους πελάτες, βραχυπρόθεσμα, παραμένουν αμετάβλητα. Επομένως, τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορούν να εφαρμοσθούν μόνο, σαν προσδιοριστικοί παράγοντες κατά την πρόσληψη των ιδανικών πωλητών (πρόσληψη πωλητών οι οποίοι έχουν τα επιθυμητά από τους πελάτες δημογραφικά).

Ο Evans (1963) θεώρησε την προσαρμόσιμη πώληση (adaptive selling) σαν ένα παράδειγμα έρευνας, το οποίο αγνοεί την κοινωνική αλληλεπίδραση στην δυαδική σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ πωλητή και πελάτη (όρισε την προσαρμόσιμη πώληση σαν αυτό το οποίο επιθυμούν οι πελάτες να είναι ο πωλητής). Αγνόησε το γεγονός ότι η προσαρμόσιμη πώληση, από ορισμού της, είναι ένα προϊόν της αλληλεπίδρασης μεταξύ πελατών και πωλητών. Οι πωλητές ή οι πελάτες προσαρμόζονται σε μία κατάσταση, ανάλογα. Παρά τις μικρές αυτές αδυναμίες, η μελέτη του Evans (1963), συνέφερε σημαντικά στην βιβλιογραφία και την έρευνα σχετικά με τις πωλήσεις, με το κάλεσμα του να μελετηθεί η «πώληση» σαν μία διαδικασίας αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε πελάτη και πωλητή. Ήταν, η πρώτη ακαδημαϊκή έρευνα η οποία χρησιμοποίησε τον όρο «προσαρμόσιμη πώληση», δίνοντας έμφαση στην έννοια της ομοιότητας ανάμεσα στο πωλητή και τον πιθανό πελάτη, για μία επιτυχημένη πώληση.

Η πρακτική της «προσαρμόσιμης πώλησης» (adaptive selling) έχει ορισθεί, σαν η μεταβολή της συμπεριφοράς των πωλητών (sales behavior), κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, βασιζόμενη σε πληροφορίες τις οποίες λαμβάνει ο πωλητής σχετικά με τη φύση της συγκεκριμένης περίπτωσης πώλησης (Weitz, Sujan & Sujan 1986, p. 175). Περισσότερα από 40 άρθρα σχετικά με την προσαρμόσιμη πώληση έχουν εμφανισθεί σε επιστημονικά περιοδικά (journals) τα τελευταία χρόνια, με τουλάχιστον 9 από αυτά να έχουν δημοσιευτεί στην Journal of Marketing και Journal of Marketing Research.

Στον πίνακα 1, καταγράφονται τα βασικότερα και σημαντικότερα επιστημονικά άρθρα σχετικά με την προσαρμόσιμη πώληση, συμπεριλαμβανομένου και δημοσιευμένων ερευνών, σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στη προσαρμόσιμη πώληση (adaptive selling) και την απόδοση των πωλητών (salesperson performance).

Η προσαρμόσιμη πώληση θεωρείται σαν ένα βασικό συστατικό για την επιτυχημένη πώληση (Spiro & Weitz 1990). Παρόλα αυτά οι εμπειρικές έρευνες έως σήμερα δείχνουν αδύνατη σχέση ανάμεσα στην προσαρμόσιμη πώληση και την απόδοση των πωλητών. Από τις πέντε έρευνες οι οποίες αναφέρθηκαν στη σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές μεταβλητές, δύο ανέφεραν ότι δεν υπάρχει σχέση, ενώ τρεις βρήκαν ότι η προσαρμόσιμη πώληση (ADAPTS) επεξηγεί το 9%, 7,8% και 3,24% της διακύμανσης (variance) στην απόδοση. (Booron, Goolsby &

Ramsey 1998, Del Vecchio 1998, Spiro & Weitz 1990, Swenson & Herche 1994, Weilbaker 1991, Terho, Kairisto, Bellenger & Johnston 2013). Άλλη μελέτη ανέφερε ότι η κλίμακα προσαρμόσιμης πώλησης δεν είναι μονοδιάστατη (unidimensional). Μία διάσταση (προσαρμόσιμα πιστεύω – adaptive beliefs) δεν σχετίζεται με την απόδοση, ενώ η άλλη διάσταση (προσαρμόσιμη συμπεριφορά – adaptive behavior) επεξηγεί μόλις το 1,2% της διακύμανσης (variance) στην απόδοση. (Marks, Vorhies, & Badovick 1996, Kumar 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη την σημαντικότητα της προσαρμόσιμης πώλησης, τα αποτελέσματα αυτά είναι απογοητευτικά. Μία επεξήγηση για το γεγονός αυτό είναι ότι η κλίμακα της προσαρμόσιμης πώλησης (ADAPTS scale) δεν μετρά τη βασική συμπεριφορά κατά τη πώληση, η οποία ποικίλλει από πελάτη σε πελάτη και από αλληλεπίδραση σε αλληλεπίδραση. Για παράδειγμα, μία βασική ερώτηση στην κλίμακα προσαρμόσιμης πώλησης έχει να κάνει με «το πόσο ένας πωλητής προσαρμόζει ή μεταβάλλει την προσέγγιση της πώλησης του ή την παρουσίαση την οποία κάνει (βλέπε Spiro & Weitz 1990). Η βασική συμπεριφορά κατά την πώληση (selling behavior), η οποία ποικίλλει, δεν μετράτε.

Επιπλέον, αρκετά δημοσιευμένα άρθρα, βρήκαν προβλήματα τόσο με την κλίμακα μέτρησης της προσαρμόσιμης πώλησης (adapts scale), όσο και με την κλίμακα της ερευνήτριας Sujjan (1996) «δουλεύοντας έξυπνότερα» (working smarter), μία άλλη κλίμακα μέτρησης της προσαρμόσιμης πώλησης. Οι Marks, Vorhies και Badovick (1996)



έδειξαν στην έρευνα τους, ότι η κλίμακα προσαρμόσιμης πώλησης, δεν είναι μονοδιάστατη. Οι Vink και Verbeke (1993) και Kim (2010), έδειξαν, ότι το να «δουλεύεις έξυπνα» είναι πολύ πιο πολύπλοκο από τη κλίμακα «δουλεύοντας έξυπνα» θεωρεί. Σύμφωνα με τους Vink και Verbeke (1993, p. 20) «η μελλοντική έρευνα, θα πρέπει να επαναθεμελιώσει την προσαρμόσιμη πώληση και τα θέματα γύρω από την συμπεριφορά κατά την πώληση». Λόγω αυτών των προβλημάτων, οι Giacobbe (1991), δημιούργησαν μία άλλη κλίμακα μέτρησης, στην οποία προσπάθησαν να ξεπεράσουν τις αδυναμίες, ερωτώντας τους συμμετέχοντες στην έρευνα πόσο πανομοιότητα ήταν δύο σενάρια προσαρμόσιμης πώλησης.

Τέλος, εμπειρικά αποτελέσματα έχουν δείξει θετική σχέση ανάμεσα στην προσαρμόσιμη πώληση και την αυτό-αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών (Shoss, Witt & Vera 2012), ενώ ταυτόχρονα άλλες μελέτες δεν παρατήρησαν καμιά σχέση ανάμεσα στη προσαρμόσιμη πώληση και την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών από την πλευρά των διευθυντών των πωλητών (Spiro & Weitz 1990). Αναφέροντας αυτά, και αρκετά άλλα προβλήματα, τα οποία υπάρχουν σε όλο το εύρος της βιβλιογραφία της προσαρμόσιμης πώλησης, είναι ξεκάθαρο ότι οι γνώσεις μας γύρω από τη συμπεριφορά των πωλητών (sales behavior) κατά την αλληλεπίδραση τους με τους πελάτες έχει περιθώρια βελτίωσης.

## Πίνακας 1

### Βιβλιογραφική Επισκόπηση Προσαρμόσιμης Πώλησης (Adaptive Selling Behavior)

Άρθρο	Περίληψη	Εμπειρικά Αποτελέσματα
Weitz (1978)	Αναγνωρίζεται σαν το πρώτο άρθρο που θεμελίωσε τα χαρακτηριστικά της «προσαρμόσιμης πώλησης» (παρά το γεγονός ότι η έννοια δεν αναφέρεται στο άρθρο και η προσαρμόσιμη έννοια είχε αναφερθεί στη βιβλιογραφία παλαιότερα (Bell 1959, Evans 1963). Οι υποθέσεις, ασχολούνται με τέσσερις παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανότητα των πωλητών να προσαρμόζουν την συμπεριφορά τους κατά την πώληση	Βρέθηκε θετική σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την ικανότητα διαμόρφωσης στρατηγικής
Weitz (1981)	Εξέτασε μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αλληλεπίδρασης της πώλησης. Η προσαρμογή στον πελάτη και η συνεχής μεταβολή της συμπεριφοράς κατά τη πώληση παρουσιάζεται σαν βελτίωση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων.	Θεωρητικό άρθρο
Sujan (1986)	Στο άρθρο αυτό παρουσιάστηκε η έννοια «δουλεύοντας εξυπνότερα» (working smarter), η οποία θεωρητικά είναι παρεμφερής με την προσαρμόσιμη πώληση. Παρουσιάζονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της έννοιας, την οποία η ερευνητής μετρά με κλίμακα η οποία αποτελείται από 2 ερωτήσεις.	Η απόδοση της αποτυχίας, η έλλειψη ή φτώχη στρατηγική επηρεάζει θετικά την έννοια (working smarter). Η απόδοση της αποτυχίας στην μη καταβολή σημαντικής προσπάθειας σχετίζεται αρνητικά με την έννοια
Weitz, Sujan & Sujan (1986)	Στο άρθρο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της προσαρμόσιμης πώλησης. Οι ερευνητές προχώρησαν σε προτάσεις σχετικά με το ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της προσαρμόσιμης πώλησης. Για παράδειγμα, προτάθηκε ότι η υποκίνηση των πωλητών να αλλάζουν την συμπεριφορά τους κατά την πώληση, να γνωρίσουν σε ποιους τύπους πελατών απευθύνονται και να αναπτύξουν τακτικές επηρεασμού επηρεάζει την προσαρμόσιμη πώληση	Θεωρητικό άρθρο
Spiro & Weitz (1990)	Οι ερευνητές προχώρησαν στην ανάπτυξη μιας κλίμακας πολλαπλών ερωτήσεων για την μέτρηση της προσαρμόσιμης πώλησης. Η κλίμακα ονομάστηκε ADAPTS και αποτελείται από 16 ερωτήσεις (items)	Η κλίμακα ADAPTS εξήγησε λιγότερο από 9% της διακύμανσης (variance) κατά την αυτό-αξιολόγηση της απόδοσης από τους πωλητές. Στην περίπτωση της αξιολόγησης από τους διευθυντές, η σχέση της ADAPTS με την απόδοση δεν είναι σημαντική.

Weilbaker (1990)	Ο ερευνητής προχώρησε στην παρατήρηση των κλήσεων για πώληση (sales calls). Παρατηρήθηκαν έξι παράγοντες, στους οποίους η προσαρμοστικότητα, λαμβάνει χώρα. Αυτοί ήταν: το προϊόν, η τοποθεσία, η ώρα, το θέμα, η στάση και η διαθεσιμότητα. Ευκαιρίες κατά τις οποίες ένας πωλητής προχωρά σε προσαρμογή της πώλησης αναφέρθηκαν.	Η έρευνα έδειξε ότι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης από τους διευθυντές των πωλήσεων δεν παρατηρείτε σημαντική σχέση με την προσαρμόσιμη πώληση
Levy & Sharma (1994)	Μελέτησε, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, σαν προσδιοριστικούς παράγοντες του επιπέδου της προσαρμόσιμης πώλησης	Οι γυναίκες επέδειξαν υψηλότερα επίπεδα ADAPTS, ανάμεσα στους νέους πωλητές. Η εκπαίδευση σχετίζεται θετικά, μόνο στους μεγαλύτερους σε ηλικία πωλητές. Η εμπειρία δεν σχετίζεται με την προσαρμόσιμη πώληση. Οι πωλητές με μέση και μεγαλύτερη ηλικία, χρησιμοποιούν περισσότερο τις τεχνικές της προσαρμόσιμης πώλησης από τους νεότερους
Swenson & Herche (1994)	Οι ερευνητές προχώρησαν σε σύγκριση των κοινωνικών αξιών, του προσανατολισμού προς τους πελάτες (soco scale) και της προσαρμόσιμης πώλησης με την απόδοση (Αυτό αξιολόγηση της απόδοσης με βάση την κλίμακα μέτρησης Behrman & Perreault (1982)	Η επίτευξη, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η προσαρμόσιμη πώληση σχετίζονται θετικά με τη μέτρηση της απόδοσης
Sujan, Weitz & Kumar (1994)	Επαναθεμελίωση της έννοιας «δουλεύοντας εξυπνότερα» (working smarter)	Η έννοια (working smarter) σχετίζεται θετικά με την απόδοση
Marks, Vorhies & Badovick (1996)	Οι ερευνητές απέδειξαν ότι η κλίμακα ADAPTS δεν είναι μονο-διάστατη, αλλά αποτελείται από δύο παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι η «πίστη στη προσαρμόσιμη πώληση» (adaptive selling belief), ενώ ο δεύτερος είναι η «προσαρμόσιμη συμπεριφορά κατά τη πώληση» (adaptive selling behavior).	Η πίστη στην προσαρμόσιμη πώληση δεν σχετίζεται με την αυτό-αξιολόγηση της απόδοσης, ενώ η «προσαρμόσιμη συμπεριφορά κατά τη πώληση» επεξηγεί το 1,2% της διακύμανσης
Comstock & Higgins (1997)	Οι ερευνητές προχώρησαν σε ανάλυση του επικοινωνιακού στυλ των πελατών-αγοραστών (10 διαφορετικά) . Το γεγονός αυτό, έδωσε πληροφορίες σχετικά με το πώς θα προσαρμόζονται οι πωλητές σε διαφορετικό επικοινωνιακό στυλ.	Παρατηρήθηκαν πολλές διαφορές στις προτιμήσεις των πελατών-αγοραστών σχετικά με το επικοινωνιακό τους στυλ.
Boorum, Goolsby & Ramsey (1998)	Ελέγχθηκε η σχέση δύο σχεσιακών επικοινωνιακών χαρακτηριστικών (relational communication traits), της επικοινωνιακής αντίληψης (communication apprehension) και της εμπλοκής στην αλληλεπίδραση (interaction involvement) με την προσαρμόσιμη πώληση και την αποτελεσματικότητά της.	Η εμπλοκή στην αλληλεπίδραση, δηλαδή η ικανότητα να επικοινωνεί σωστά και να επιτυγχάνει τους στόχους, σχετίζεται θετικά με την προσαρμόσιμη πώληση.
Del Vecchio (1998)	Μία υπόθεση της έρευνας, ανέφερε ότι , υψηλότερα επίπεδα ποιότητας της σχέσης (relationship quality) ανάμεσα στους πωλητές και τους προϊσταμένους τους, έχουν σαν αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα προσαρμόσιμης πώλησης	Επιβεβαίωση της υπόθεσης

Barker (1999)	Έλεγχος μεταβλητών που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων. Γνώση, ικανότητα πώλησης, ομαδική εργασία, προγραμματισμός κλήσης, προσαρμόσιμη πώληση	Παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους πωλητές που αξιολογήθηκαν σαν αποτελεσματικούς σε αντίθεση με αυτούς που αξιολογήθηκαν σαν αναποτελεσματικοί
Chai, Zhao & Babin (2012)	Επίδραση των δύο τύπων προσανατολισμού του στόχου (goal orientation) στην προσαρμόσιμη πώληση.	Επιβεβαίωση θετικής σχέσης.

### **2.1.3 Σχεσιακή Πώληση (Relationship Selling)**

Η σχεσιακή πώληση, αντιθέτως με την παραδοσιακή ή την προσανατολισμένη στην συναλλαγή (transitional oriented selling), δίνει έμφαση στην ανάγκη να μορφοποιήσει τις σχέσεις με τους πελάτες, σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης της σχέσης μεταξύ πελάτη και πωλητή (Jolson 1997 Guenzi, Pardo, Georges 2007, Guenzi, Pelloni 2004, Macintosh 2007). Οι Alessandra και Barrera (1993) και Jones & McCleary (2004), έχουν την άποψη ότι, οι πωλητές οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη της σχέσης με τους πελάτες τους, δίνουν έμφαση στο «χτίσιμο μιας ειλικρινής και αφοσιωμένης σχέσης» προσπαθώντας να κατανοούν συνεχώς τις ανάγκες των πελατών τους. Από την άλλη μεριά η παραδοσιακή ή η προσανατολισμένη στην συναλλαγή πώληση (transaction oriented selling) είναι πιο αποτελεσματική σε μία και μοναδική πώληση (Evans, Good & Hellman, 1998, Takashima 2004). Σύμφωνα με τους Alessanra & Barrera (1993) «αυτό το οποίο λείπει από την πώληση η οποία είναι προσανατολισμένη στη συναλλαγή είναι η αφοσίωση των πωλητών στο χτίσιμο μακροπρόθεσμων σχέσεων» (σελ 4).

Σύμφωνα με τους Anderson (1998) Yim, Anderson & Swaminathan (2004) και Johanson & Amselmsson (2012), ένας από τους βασικούς στόχους των προσωπικών πωλήσεων τα επόμενα χρόνια θα είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων και αμοιβαία επικερδών σχέσεων με τους πελάτες. Η θεωρία των σχέσεων μεταξύ πελατών και πωλητών, σύμφωνα με τους Dwyer, Schurr και Oh (1997), βασίζεται στην υπόθεση ότι οι μακροπρόθεσμες σχέσεις αναπτύσσονται μέσα από σειρά από συναλλαγές μεταξύ πωλητών και πελατών (Seth, Parvatiyar & Sinha (2012)). Ο Jolson (1997) τόνισε ότι καθεμιά από αυτές τις συναλλαγές στις πωλήσεις, θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν αδιάκοπο χτίσιμο σχέσεων ή συνεργασιών. Οι πωλήσεις, από αυτή την οπτική γωνία επομένως, είναι μια λειτουργία η οποία σχετίζεται με το άνοιγμα και το χτίσιμο μια σχέσης και όχι με το «κλείσιμο μιας πώλησης». (Swenson & Link 1998, Kotelnikova 2012).

Ο Jolson (1997) θεωρεί ότι η σχεσιακή πώληση δεν αποτελεί μόνο μια διαδικασία πώλησης όπου αναπτύσσεται η σχέση, αλλά θα πρέπει να ξεκινά από τα αρχικά στάδια της πώλησης και των επαφών – διαπραγματεύσεων με τους πελάτες. Σημειώνει ότι, αν και ορισμένοι ερευνητές παρουσιάζουν την σχεσιακή πώληση και την πώληση η οποία είναι προσανατολισμένη στη συναλλαγή, σαν δύο διαμετρικά αντίθετες έννοιες, είναι αναγκαίο να επαναπροσδιορισθεί η «παραδοσιακή πώληση» και να ενσωματώσει την ανάπτυξη των σχέσεων σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της πώλησης.

Υποστήριξη στη θέση του Jolson (1997), ότι η σχεσιακή πώληση είναι πιο αποτελεσματική από την παραδοσιακή ή προσανατολισμένη στις συναλλαγές πώληση «προσφέρεται» από αρκετές εμπειρικές έρευνες (Crosby, Evans και Cowles 1990, MacIntosh, Anglin , Szymanski & Gentry 1992, DeComier & Jobber 1993, Mende, Bolton & Bitner 2013). Τα σχετικά αποτελέσματα των ερευνών αυτών παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Ο Crosby και οι συνεργάτες του (1990) θεώρησαν ότι οι πωλητές έχουν ένα ρόλο «διαχειριστή σχέσης» στις πωλήσεις και ειδικότερα στον τομέα των υπηρεσιών. Στην μελέτη την οποία διεξήγαγαν ανάμεσα σε πωλητές ασφαλειών παρατήρησαν ότι οι μελλοντικές ευκαιρίες πώλησης, εξαρτώνται από την ποιότητα της σχέσης, όπως αυτή την αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Ειδικότερα, οι πωλητές, η συμπεριφορά των οποίων κατά τη διάρκεια της πώλησης (sales behavior) επικεντρώνεται στη μακροπρόθεσμη σχέση συνεργασίας, αναπτύσσοντας χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα η συνεχής επαφή και οι αμοιβαίες αποκαλύψεις, απολαμβάνουν υψηλότερη αξιολόγηση από τους πελάτες σχετικά με την ποιότητα της σχέσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας στηρίζουν την άποψη των ερευνητών ότι η σχεσιακή συμπεριφορά πώλησης οδηγεί σε ισχυρούς δεσμούς ανάμεσα σε πελάτες και πωλητές.

Ο Macintosh και οι συνεργάτες του (1992) διενέργησαν δύο έρευνες με σκοπό να μελετήσουν αν οι πωλητές οι οποίοι επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, διαφέρουν κατά τη διαδικασία ανάπτυξης μιας

σχέσης, ειδικότερα κατά τα πρώτα στάδια των επαφών. Η πρώτη μελέτη, η οποία διενεργήθηκε ανάμεσα σε πωλητές παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, έδειξε ότι οι πωλητές οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλότερη απόδοση, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης με τους πελάτες, κατά τη διάρκεια των επαφών διαπραγματεύσεων μαζί τους. Το αντίθετο συμβαίνει με τους πωλητές, οι οποίοι δεν χαρακτηρίζονται από υψηλή απόδοση. Σε αντίστοιχα αποτελέσματα οδηγήθηκε και η δεύτερη έρευνα, η οποία διενεργήθηκε ανάμεσα σε πωλητές βιομηχανικών προϊόντων.

Οι DeCormier και Jobber (1993), οι οποίοι αναφέρθηκαν στην συμβουλευτική διαδικασία πώλησης, τόνισαν ότι στόχος των πωλητών είναι να μετριάσουν τις αρνητικές επιρροές και να δυναμώσουν τις θετικές. Η «συμβουλευτική διαδικασία πώλησης» (counselor selling process) η οποία παρουσιάστηκε από τους δύο ερευνητές περιλαμβάνει τέσσερα στάδια: 1) την εισαγωγή, η οποία περιλαμβάνει την ανάπτυξη του σεβασμού και το χτίσιμο εμπιστοσύνης, 2) την συγκέντρωση των πληροφοριών για το σωστό ορισμό του προβλήματος, 3) την παρουσίαση της πρότασης, σχεδιασμένη έτσι ώστε να συνοψίσει τις λεπτομέρειες της πώλησης και 4) το κλείσιμο της πώλησης, επικεντρωμένο στις ερωτήσεις των πελατών και την παρουσίαση εναλλακτικών λύσεων. Στην έρευνα την οποία διεξήγαγαν, απέδειξαν ότι αυτή η μέθοδος πώλησης, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, προχωρώντας πέρα από την παραδοσιακή προσανατολισμένη στη συναλλαγή πώληση (traditional transaction oriented selling)

ενσωματώνοντας την φιλοσοφία της προσαρμόσιμης πώλησης και του προσανατολισμού στον πελάτη. Ο Williams (1998) στην μελέτη του προτείνει ότι, οι εταιρίες οι οποίες επιθυμούν την μετακίνηση τους από την παραδοσιακή στην σχεσιακή πώληση (relationship selling) θα πρέπει να δώσουν έμφαση σε όλες τις διαδικασίες της διοίκησης των πωλήσεων, όπως για παράδειγμα η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αμοιβή και ο σχεδιασμός των πωλήσεων.

Παρόλα αυτά, δεν παρατηρείται καθολική συμφωνία από τους ερευνητές, στο γεγονός της «μετακίνησης» από την παραδοσιακή, προσανατολισμένη στη συναλλαγή πώληση, προς την σχεσιακή πώληση. Ο Evans και οι συνεργάτες του (1998), θεωρούν ότι η παραδοσιακή πώληση δεν είναι απαρχαιωμένη, αλλά μπορεί να χρησιμοποιηθεί παράλληλα με την σχεσιακή σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα σε μία ξεχωριστή – μοναδική συναλλαγή. Επιπλέον σημειώνουν ότι για κάθε διαφορετικό πελάτη απαιτείται μία διαφορετική στρατηγική πώλησης.

#### **2.1.4 Άλλες Ικανότητες Πώλησης**

Ικανότητες πώληση όπως η γνώση (knowledge), οι ικανότητες παρουσίασης (presentation skills), η ικανότητα ακοής (listening skills) και η ικανότητα ερωτήσεων (questioning skills) αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία της συμπεριφοράς των πωλητών (sales behavior)



κατά τη διάρκεια των επαφών – διαπραγματεύσεων με τους πελάτες τους.

#### **2.1.4.1 Γνώση (knowledge)**

Η γνώση των ειδικών χαρακτηριστικών των προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι απαραίτητο συστατικό των προσωπικών πωλήσεων, γιατί επιτρέπει στον πωλητή να προσφέρει το καλύτερο και καταλληλότερο προϊόν ή υπηρεσία στον πελάτη. Επομένως ένα υψηλό επίπεδο γνώσης, δίνει στους πωλητές την δυνατότητα να είναι πιο αποτελεσματικοί κατά τη διάρκεια επαφών – διαπραγματεύσεων με τους πελάτες τους (Anderson 1995, Futrell 1992, Peterson, Wright & Weitz 1988, Smiths & Owens 1995, Sujan, Sujan & Bettman 1988, Haas & Hansen 2005, Sharma, Levy & Evanschitzky 2007 Cron, Marshall, Singh, Spiro, Sujan 2005). Επιπλέον η γνώση των διαδικασιών, των προϊόντων καθώς και των εξελίξεων γύρω από το αντικείμενο του πελάτη παίζει σημαντικό ρόλο, συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη των σχέσεων του πωλητή με τον πελάτη και αποτελεί τη βάση για να διαφοροποιηθεί από τους πωλητές.

#### **2.1.4.2 Ικανότητα Άσκησης Ερωτήσεων (asking questions skills)**

Η ικανότητα άσκησης αποτελεσματικών ερωτήσεων, θεωρείτε σαν ένα από τις πιο βασικές ικανότητες πωλήσεων (Alessandra & Wexler 1985,

Shoemaker & Johlke 2000, Rackhan 1988, Shiffman 1990, Reid, Plank & Minton 1997, Oberhaus, Ratliffe & Stauble 1993, Pederson, Wright & Weitz 1988, Abdolvand & Farzaneh 2013). Οι πωλητές χρησιμοποιούν τις ερωτήσεις σαν ένα βασικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων τους κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες (Pelham & Kravitz 2008). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Oberhaus & Ratliffe & Stauble 1993) υπάρχουν τρεις λόγοι για τους οποίους οι πωλητές ρωτούν τους πελάτες. Αυτοί είναι: η συλλογή πληροφοριών, η αξιολόγηση πως σκέφτεται και αισθάνεται ο πελάτης, η επιβεβαίωση γεγονότων και στάσεων οι οποίες ανιχνεύτηκαν από άλλες ερωτήσεις ή πηγές. Οι πωλητές λοιπόν, με αυτό τον τρόπο, είναι έτοιμοι να αναγνωρίσουν τα φανερά προβλήματα ή ανάγκες των πελατών, καθώς όμως και αυτά τα οποία πολλές φορές δεν είναι φανερά (Weilbaker 1990). Σύμφωνα με τον Weitz (1978), η απόδοση των πωλήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από την ικανότητα των πωλητών να σχηματίσουν την ακριβή εντύπωση, σχετικά με τα πιστεύω και τις αξίες των πελατών και το βαθμό στον οποίο αναπτύσσουν αποτελεσματικές στρατηγικές με βάση αυτές τις εντυπώσεις.

Οι ερωτήσεις, καταφέρνουν να είναι πιο αποτελεσματικές και ισχυρές από άλλες μορφές προφορικής συμπεριφοράς (verbal behavior). Σύμφωνα με τους Schuster και Danes (1986), υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στη χρήση των ερωτήσεων και στην επιτυχία της αλληλεπίδρασης του πωλητή με τον πελάτη. Όσο πιο πολλές ερωτήσεις γίνονται προς τον πελάτη, τόσο πιο αποτελεσματική τείνει να είναι η σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη.

Οι Shoemaker και Johlke (2000) στην μελέτη τους ανάμεσα σε 400 πωλητές βιομηχανικών προϊόντων διαπίστωσαν ότι «άσκηση των κατάλληλων ερωτήσεων από την πλευρά των πωλητών προς τους πελάτες, συνεισφέρει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της πώλησης.

#### **2.1.4.3 Ικανότητα Ακοής (listening Skills)**

Η ικανότητα ακοής (listening skill) στις προσωπικές πωλήσεις, ορίζεται σαν τη γνωστική διαδικασία, αίσθησης, επεξήγησης, αξιολόγησης και ανταπόκρισης σε προφορικά και μη μηνύματα παρόντων και εν δυνάμει πελατών (Castleberry & Shepherd 1993, Steil, Barker & Watson 1983, Ramsey & Sohl 1997, Drollinger & Comer 2013, Pelham & Kravitz 2008 Schmelz, Goebel & Kennedy 2008 ). Οι καλοί πωλητές, είναι και καλοί ακροατές. Κάνουν ερωτήσεις και ακούνε τις ανάγκες των πελατών τους. Στη συνέχεια παρουσιάζουν τα πλεονεκτήματα των προϊόντων τους με βάση τα οποία θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Η ικανότητα αυτή, είναι που ξεχωρίζει τον επιτυχημένο από τον μέσο πωλητή. (Oberhaus, Ratliffe & Stauble 1993 Drollinger & Comer 2013). Οι Moore, Eckrich και Carlson (1986) ανέφεραν στη μελέτη τους, στην οποία συμμετείχαν πωλητές βιομηχανικών προϊόντων, ότι η ικανότητα ακοής, αξιολογήθηκε από τους ίδιους τους πωλητές, σαν η πιο σημαντική ικανότητα η οποία αποτελεί βασική

προϋπόθεση για την επιτυχία. Οι Ingram, Schwerker και Hutson (1992) στη μελέτη την οποία διεξήγαγαν, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η έλλειψη ικανοτήτων ακοής σε ένα πωλητή, αποτελεί βασικό παράγοντα αποτυχίας των πωλητών.

Παρά το γεγονός ότι αρκετοί ερευνητές, όπως αναφέρθηκε, θεωρούν ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην «αποτελεσματική ακοή» και την απόδοση των πωλήσεων (Castleberry & Shephard 1993), η επιστημονική έρευνα η οποία έχει επικεντρωθεί στο θέμα της αποτελεσματικής ακοής στις προσωπικές πωλήσεις είναι σχετικά περιορισμένη (Corner & Drollinger 1999). Μόνο 4 εμπειρικές έρευνες έχουν αναφερθεί στην αποτελεσματικότητα των ικανοτήτων ακρόασης (Boorom 1994, Ramsey & Sohi 1997, Drollinger & Comer 2013, Pelham & Kravitz 2008).

Δύο θεωρητικά μοντέλα έχουν αναπτυχθεί για την κατανόηση της σχέσης (Castleberry & Shepherd 1993, Corner & Drollinger 1999). Οι Castleberry και Shepherd (1993) πρότειναν ότι η ικανότητα ακοής αποτελείται από τέσσερις (4) διαστάσεις: την αίσθηση, την επεξήγηση, την αξιολόγηση και την ανταπόκριση. Κατά τη διαδικασία της αίσθησης, ο πωλητής λαμβάνει προφορικά και μη μηνύματα τα οποία μεταβιβάζονται από άλλους. Στη συνέχεια ο πωλητής προσπαθεί να επεξηγήσει τα μηνύματα και να τα συγκρίνει με αυτά που έχει ήδη στη μνήμη του. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης ο πωλητής προσπαθεί να αναγνωρίσει τα σημαντικότερα συστατικά των μηνυμάτων και να αξιολογήσει την σημαντικότητα του μηνύματος. Τέλος ο πωλητής ανταποκρίνεται στα προφορικά και μη μηνύματα. Η ανταπόκριση

μπορεί να είναι προφορική (π.χ ερώτηση ή σύνοψη) ή μη προφορική (π.χ ένα χαμόγελο).

#### **2.1.4.4 Ικανότητες Παρουσίασης (Presentation Skills)**

Η προσωπική πώληση αποτελεί παράδειγμα εξατομικευμένης επικοινωνίας (Weitz, Sujan, & Sujan 1986). Με τον όρο ικανότητες παρουσίασης (presentation skills) εννοούμε την ικανότητα ενός πωλητή, χρησιμοποιώντας προφορικές και μη προτροπές, να μπορεί να μεταφέρει ξεκάθαρα τα πλεονεκτήματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε ένα πελάτη κατά τη διάρκεια επαφών διαπραγματεύσεων μαζί του. (Szymanski D, 2001).

Σύμφωνα τους Jacobs, Evans, Kleine και Landry (2001), MacIntosh (1992), Jaramilo & Marshall (2004) , Jaramillo, Locander, Spector & Harris (2007), Wang, Tsai, Chen & Chang (2012), Leigh και Summers (2002), Schmelz, Goebel & Kennedy 2008, Marc (2006) θεμέλιο λίθο για τη μελλοντική συνεργασία με ένα πελάτη, αποτελούν οι εντυπώσεις που θα αποκομίσει κατά τη διάρκεια των επαφών του με τον πωλητή και ειδικότερα κατά τα αρχικά στάδια της συνεργασίας. Σύμφωνα με τον Berg (1984) οι εντυπώσεις αυτές, παραμένουν σταθερές και «δημιουργούν ένα επικάλλυμα μέσω του οποίου όλες οι σχετικές πληροφορίες φιλτράρονται και αφομοιώνονται» (Burgon 1994, σελ. 251).

Οι ικανότητες παρουσίασης, μέσα από προφορικές και μη προτροπές, είναι αυτές που επηρεάζουν τις εντυπώσεις των πελατών για τους πωλητές (Jacobs και συνεργάτες 2001, Leigh και Summers 2002). Ειδικότερα, όσον αφορά κυρίως τις μη προφορικές προτροπές (non verbal cues), σύμφωνα με τους Leigh και Summers (2002) θεωρούνται καθοριστικές για την ανάπτυξη της σχέσης ανάμεσα σε πελάτη και πωλητή. Οι μη προφορικές προτροπές, ή «συμπεριφορές, πέρα από τη χρήση λέξεων, διαμορφώνουν ένα κοινωνικά αποδεκτό κώδικα, ο οποίος είναι θεμελιώδης για την κατανόηση των διαπροσωπικών σχέσεων. (Burgoon 1994, σελ 231).

Επιπλέον, συμπεριφορές και τεχνικές, όπως η χρήση οπτικό-ακουστικών και έντυπων μέσων παίζει καθοριστικό ρόλο κατά τη διάρκεια μιας παρουσίασης (Bajo 1988, Brandimonte, Hitch και Bishop 1992, Job, Rumiati και Lotto 1992). Σύμφωνα με τους Unnava και Burnkrant (1991) οι πελάτες ευκολότερα συγκρατούν πληροφορίες οι οποίες προέρχονται από χρήση οπτικό-ακουστικών και έντυπων μέσων.

## 2.2 Εμπιστοσύνη (trust)

### 2.2.1 Εισαγωγή - Ορισμοί

Στις μέρες μας οι τεχνολογίες βρίσκονται σε συνεχή και αδιάκοπη εξέλιξη, οι σχέσεις αγοράς συχνά απειλούνται από νέους ή περισσότερο επιθετικούς ανταγωνιστές. Σ' αυτήν την περίπτωση, η συμπεριφορά των επιχειρηματιών και των στελεχών των επιχειρήσεων στρέφεται στην αναζήτηση καινούριων μοντέλων σε ότι αφορά την διαχείριση των σχέσεων αγοράς, κατάλληλα για την επιτυχημένη λειτουργία τους ενόψει των διαρκών αλλαγών και του υψηλού επιπέδου αβεβαιότητας που κυριαρχεί.

Πολλές εταιρίες έχουν αντιδράσει σε αυτή τη δυναμική, προσπαθώντας να αναπτύξουν μακρόχρονες σχέσεις συνεργασίας με άλλες εταιρίες (Plank, Reid & Pullins 1999, Hawes Mast & Swan 1989) και, πάνω από όλα, με τους πελάτες- τους τελικούς και τους δια-μεσολαβητικούς (Wong & Sohal 2002, Bejou, Ennew & Palmer 1998, Elsharmouby & Parsons 2013). Τέτοιες σχέσεις βασίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και προορίζονται να ελέγξουν την ποικιλία, την μεταβλητότητα και ως φυσική απόρροια, την ασάφεια λόγω της διαρκούς εξέλιξης η οποία χαρακτηρίζει τις εταιρίες. (Wilson 1995 Bitner 1995, Kingshott 2006, Fullerton 2011). Η εμπιστοσύνη (trust) που αναπτύσσεται μεταξύ των εταιριών και μεταξύ των εταιριών και των πελατών αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις πηγές τις οποίες δύνανται να χρησιμοποιήσουν οι εταιρίες προκειμένου να ελέγξουν την πολυπλοκότητα. Η συνεχής ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης καθιστά πιθανή, σύμφωνα με ερευνητές, την

επιδίωξη του αντικειμενικού στόχου της παραγωγής αξιών εκ μέρους της εταιρίας και την διάχυση τους (Bejou D 1997, Wong & Sohal 2002 Ndubisi, Lattimore, Yang & Capel 2011).

Παρόλο που υπάρχει γενική ομοφωνία σε ότι αφορά τον επουσιώδη και σημαντικό ρόλο της εμπιστοσύνης για τη διαχείριση των σχέσεων στην αγορά, δεν υπάρχει ωστόσο πλήρη συμφωνία απόψεων σε ότι αφορά τον ορισμό της, ούτε σε ότι αφορά τις συνθήκες που καθορίζουν την εξέλιξή της. Ακόμη πιο προβληματική καθίσταται η μέτρηση της έννοιας της εμπιστοσύνης μέσω διαδικασιών και μεθοδολογιών οι οποίες ικανοποιούν τις βασικές απαιτήσεις της εγκυρότητας και αξιοπιστίας (Churchill 1979, Bayle 1995).

Σαν πρώτη προσέγγιση, η εμπιστοσύνη σε κάποιον ή σε κάτι, είναι μια στάση ζωής και χαρακτηρίζεται από την πίστη που δείχνουμε στην αξιοπιστία του συνομιλητή μας, για παράδειγμα του προμηθευτή ή του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς (π.χ. Castaldo 1995, S. Castaldo K Premazzi, F Zerbini 2010), η εμπιστοσύνη (trust) αφορά τη πίστη ότι μπορούμε να προβλέψουμε την κατεύθυνση και την ένταση της συμπεριφοράς του άλλου, κάτι που σημαίνει ότι περιμένουμε στο μέλλον από τον συνομιλητή μας να συμμορφωθεί με τις υποχρεώσεις του. «Σε γενικές γραμμές, βιώνουμε μια αξιοπιστία (reliability) μέσω της εμπειρίας μας και πιο συγκεκριμένα μέσα από αλληλεπιδράσεις με τρίτους οι οποίες μας ικανοποιούν, γεγονός που αποτελεί μια διαδικασία αξιολόγησης μέσα από μία συστηματική επιβεβαίωση των προσδοκιών μας». (Raimondo 2002, Karjaluoto 2012 Theron, Terblanche, Boshoff 2009).



Παρόλο που η έννοια της εμπιστοσύνης χρησιμοποιείται σε πολλούς κλάδους της επιστήμης (Rousseau και συνεργάτες 1998), αρχικά χρησιμοποιήθηκε μόνο κοινωνική ψυχολογία και την κοινωνιολογία. (Rotter 1967, Roninger 1988 & 1992). Σ' αυτές τις επιστήμες ,όπως αναφέρθηκε και στη μελέτη του Raimondo(2002), η εμπιστοσύνη αποτελείται από δύο συστατικά : το πρώτο είναι η πρόβλεψη της συμπεριφοράς του ατόμου, στο οποίο εναποθέτουμε την εμπιστοσύνη μας και η οποία είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας μάθησης βασισμένη στην εμπειρία και δεύτερον είναι η βεβαιότητα ότι το άτομο δεν θα δράσει με βάση το συμφέρον του αλλά αντίθετα οι ενέργειές του θα ευεργετήσουν και τα δύο μέρη.

Το ενδιαφέρον στην έννοια της εμπιστοσύνης στο χώρο του μάρκετινγκ έφτασε στο αποκορύφωμά του στο δεύτερο μισό της δεκαετίας '80, όμως ερευνητές για αυτό το θέμα υπήρξαν μόνο στη δεκαετία του '90 καθώς και τα τελευταία χρόνια, παράγοντας άφθονες κριτικές και πολλές συζητήσεις. (Swan, Trawick & Silva 1985, Shurr & Ozanne 1985, Dwyer, Schurr & Oh 1987, Anderson & Weitz 1987, Anderson & Narus 1990, Andaleeb 1992, Morgan & Hunt 1994, Smith & Barclay 1997, Doney & Cannon 1997, Guibert 1998, Doney, Barry & Abratt 2007, Cannon, Doney, Mullen & Petersen 2010, Chenet, Dagger, Sullivan 2010, Deitz, Tokman, Richey & Morgan 2010).

Αυτό το ενδιαφέρον, παρουσιάστηκε ταυτόχρονα, με την ανάπτυξη του μάρκετινγκ των σχέσεων (relationship marketing) και αναφερόταν κυρίως στο βιομηχανικό μάρκετινγκ.

Μέσα από την έρευνα στην έννοια της εμπιστοσύνης, στο επιστημονικό αυτό πεδίο, αναπτύχθηκαν δύο συμβαλλόμενα μέρη – το πρώτο είναι εκείνο το οποίο παρέχει την εμπιστοσύνη (trustor) και το δεύτερο εκείνο που την λαμβάνει (trustee). Αυτές οι σχέσεις μπορούν να λάβουν χώρα είτε ανάμεσα σε άτομα , ανάμεσα σε εταιρίες ή ανάμεσα σε εταιρίες και άτομα. Δεν έγιναν προσπάθειες έτσι ώστε να διαφοροποιηθεί η εμπιστοσύνη που δείχνει κάποιος προς ένα άτομο από εκείνη που δείχνει κάποιος σε έναν οργανισμό, (Doney & Cannon 1997, Zaheer, McEvily & Perrone 1998, Chenet, Dagger , Sullivan 2010, McEvily & Tortoriello 2011)

Σύμφωνα με την επιστήμη του μάρκετινγκ, η οποία έχει δεχθεί επιρροές από την κοινωνική ψυχολογία, δεν έχουν δημιουργηθεί μοντέλα για το πώς μπορούμε να χειριστούμε την εμπιστοσύνη, ούτε έχει συμφωνηθεί ομόφωνα ένας κοινά αποδεκτός τρόπος μέτρησης της έννοιας. Υπάρχει ήδη μια τεράστια ποσότητα ερευνών για την εμπιστοσύνη και μάλιστα έχουν μελετηθεί πολλαπλοί ορισμοί και μετρήσεις. Παρά ταύτα πρέπει να παραδεχθούμε ότι αυτή η ετερογένεια μεθόδων αναχαιτίζει την συστηματική ανάπτυξη μοντέλων σε ότι αφορά τα συστατικά της εμπιστοσύνης και τον ρόλο τους στην αλληλεπίδραση μεταξύ εταιριών και πελατών.

Η εμπιστοσύνη , σύμφωνα με τις μελέτες , αποτελεί καθοριστικό παράγοντα έτσι ώστε οι διακριτικές και προσωρινές εμπορικές συναλλαγές να μετατραπούν σε διαρκείς (Dwyer, Schur & Oh 1987, Kang, Oh, Sividas 2013). Η εμπιστοσύνη έχει επομένως βασική θέση

στην ανάπτυξη του μάρκετινγκ των σχέσεων, μια έννοια που αναφέρεται στις δραστηριότητες για την εγκαθίδρυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εμπορικών συναλλαγών με τους πελάτες.

Οι πιο σημαντικές έρευνες που αφορούν την έννοια και μέτρηση της εμπιστοσύνης τις συναντούμε στο χώρο του βιομηχανικού μάρκετινγκ (Blois 1999, Gundlach & Cannon 2010). Τα πεδία στα οποία παρουσιάστηκε σε σημαντικό βαθμό είναι η διαχείριση πωλήσεων (sales management) και η διαχείριση καναλιών μάρκετινγκ (channel management), όπου δίνεται έμφαση στο να γίνει κατανοητό το πώς αναπτύσσεται η εμπιστοσύνη ανάμεσα στον πωλητή (της προμηθεύτριας εταιρίας) και του αγοραστή (του διανομέα).

Άλλες μελέτες εξετάζουν επίσης την έννοια της εμπιστοσύνης σε ότι αφορά το καταναλωτικό μάρκετινγκ (consumer marketing), δηλ. τη σχέση ανάμεσα στις εταιρίες και τους τελικούς καταναλωτές. Τέτοιου είδους μελέτες αναλύουν τη συμπεριφορά που επιδεικνύει κάποιος όταν αγοράζει κάτι, όπως η ικανοποίηση, η πίστη του πελάτη κλπ. (Berry 1995, Gruen 1995, Gurviez 1995, Fletcher & Peters 1997, Arnott 2007).

Σύμφωνα με τη μελέτη της Raimondo (2002) η έννοια της εμπιστοσύνης στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ δεν αποτελεί φαινόμενο με διαστάσεις (uni-dimensional). Συγκεκριμένα, η έννοια που αποδίδεται στην εμπιστοσύνη στον τομέα της διαχείρισης πωλήσεων (Swan & Nolan 1985, Swan, Trawick & Silva 1985, Hawkes, Strong & Winick 1996, Sun & Lin 2010) και στον τομέα της διαχείρισης καναλιών (Schurr & Ozanne 1985, Dwyer & Oh 1987, Schurr 2007,

Ndubisi 2007, Ryu, Min, Zuchi 2008) αντικατοπτρίζει το πρώτο από τα στοιχεία που προτείνονται στην κοινωνική ψυχολογία , δηλ. αναφέρεται στις προσδοκίες μας για την συμπεριφορά του άλλου , και περισσότερο συγκεκριμένα , στη βεβαιότητα ότι ο άλλος θα τηρήσει τις υποσχέσεις του (Rotter 1967). Έτσι, η εμπιστοσύνη ορίζεται σε σχέση με τη διάσταση της αξιοπιστίας (reliability) και εκλαμβάνεται ως πιθανότητα, ότι δηλαδή οι προσδοκίες για την απόδοση, μιας εταιρίας , ευθυγραμμίζονται με την πραγματική απόδοση - συμπεριφορά του άλλου.

Άλλοι ορισμοί για την εμπιστοσύνη, όπως αυτοί των Anderson & Weitz (1990), Anderson & Narus (1990) έχουν δώσει έμφαση σε κάποιες νέες διαστάσεις. Η εννοιολογική προσέγγιση και οι διαστάσεις της έννοιας, είναι το πιο επίμαχο ζήτημα στις διάφορες μελέτες. Πράγματι, πολλοί επιστήμονες θεωρούν, ότι η εμπιστοσύνη έχει πολλές διαστάσεις (dimensions), παρόλα αυτά, δεν υπάρχει ομοφωνία, σχετικά με τον αριθμό τους.

Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, η εμπιστοσύνη βασίζεται στην αντίληψη ότι το άλλο μέλος δεν διέπεται από συμφέροντα , κάτι που ενισχύεται από τη βεβαιότητα ότι η συμπεριφορά του, αποβλέπει στην επίτευξη κοινών στόχων ( goal congruence). Αυτή είναι η άποψη που κυριαρχεί, παρόλο που υπάρχουν ερευνητές, όπως ο Andaleeb (1992) , ο οποίος αναφερόμενος στις σχέσεις των διαφόρων καναλιών μάρκετινγκ (channel relationships), επιβεβαιώνει ότι η εμπιστοσύνη βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αντίληψη, σχετικά με το ποια είναι τα κίνητρα που επηρεάζουν τις ενέργειες ή δράσεις. Όσο πιο αμφισβητήσιμα είναι τα κίνητρα, τόσο πιο δύσκολο καθίσταται να δείξει κάποιος εμπιστοσύνη

σε κάποιον άλλο. Ο ίδιος επιστήμονας ισχυρίζεται ότι η εμπιστοσύνη οφείλει να λάβει υπόψη της μια ακόμα διάσταση – την ικανότητα του άλλου στις συναλλαγές και επικοινωνία ή μάλλον την αντίληψη αυτής της ικανότητας , το πώς δηλαδή αντιλαμβανόμαστε την ικανότητα αυτή.

Ο Andaleeb (1992) καθώς και οι Fletcher & Peters (1997) θεωρούν ότι η εμπιστοσύνη ενός ατόμου ή ομάδας A σε άλλο άτομο ή ομάδα B, έχει δύο βασικά στοιχεία: Πως αντιλαμβάνεται ο A, τα κίνητρα του B, και δεύτερο το πώς αντιλαμβάνεται ο A την ικανότητα του B να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Επίσης ο Ganesan ( 1994) , στον οποίο αναφέρονται και οι Doney και Cannon (1997), Ryu, Park & Min (2007) και Shainesh (2012), προτείνει δύο διαστάσεις της εμπιστοσύνης , οι οποίες μοιάζουν με αυτές που προτείνει ο Andaleeb (1992):

A) Αξιοπιστία (credibility), η οποία εξαρτάται από τη γνώση του αγοραστή, ότι ο προμηθευτής διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία ώστε να διεκπεραιώσει το ρόλο του αποτελεσματικά και αξιόπιστα και

B) Διάθεση προς το καλό (benevolence), η οποία βασίζεται στο πίστη ότι ο προμηθευτής ενεργεί με την πρόθεση να ευεργετήσει τον ίδιο τον αγοραστή.

Υπό το ίδιο πρίσμα , τέλος , σύμφωνα με την Raimondo (2002) προτείνονται τρεις διαστάσεις της έννοιας, ενσωματώνοντας και τη διάσταση που αρχικά υιοθέτησε η κοινωνική ψυχολογία , δηλ . την προβλεψιμότητα της συμπεριφοράς καθώς και τις διαστάσεις που

υιοθετεί ο Andaleeb (1992): τη γνώση για την ικανότητα της εταιρίας και τη γνώση για τα κίνητρα της εταιρίας αυτής.

Ανάμεσα στους μελετητές που έχουν προτείνει ένα πολυδιάστατο (multidimensional) ορισμό της εμπιστοσύνης είναι και οι Moorman, Zaltman και Deshpande (1992). Στη μελέτη τους, από το κλάδο παροχής υπηρεσιών (έρευνα αγοράς), αναγνωρίζουν δύο διαστάσεις της έννοιας, μια γνωστική (cognitive) και μία διάσταση της εμπιστοσύνης σχετική με τη συμπεριφορά (behavioral dimension).

Η γνωστική διάσταση αποτελείται από την πίστη (partner) στην φερεγγυότητα (reliability) του άλλου (partner), ή την αξιοπιστία η οποία πηγάζει από τα κίνητρα και τις γνώσεις του. Η διάσταση της συμπεριφοράς (behavioral dimension), αντίθετα, αποτελεί χειροπιαστή πράξη εμπιστοσύνης στον συνεργάτη.

Οι Morgan και Hunt (1994), δεν συμφωνούν με αυτόν τον ορισμό. Αναγνωρίζουν δύο διαφορετικές διαστάσεις, και ισχυρίζονται ότι η εμπιστοσύνη υφίσταται στη παρουσία μόνο του «γνωστικού στοιχείου» (cognitive component), ενώ οι Moorman, Zaltman και Deshpande (1992) ενσωματώνουν την διάσταση της συμπεριφοράς στην έννοια της προθυμίας (willingness to act). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι παρόλο που η έννοια προθυμίας (willingness), θα έπρεπε να ενσωματωθεί στη μέτρηση της εμπιστοσύνης, θα πρέπει να θεωρείται ως αποτέλεσμα και όχι ως συστατικό στοιχείο.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Fenneteau & Guibert (1997) προτείνεται ένας διαχωρισμός ανάμεσα στη γνωστική και στη συναισθηματική διάσταση. Η δεύτερη, οδηγεί στην εννοιολογική διαφοροποίηση της

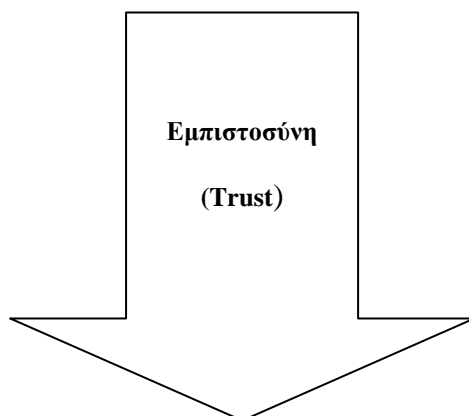
αντιλαμβανόμενης εμπιστοσύνης (perceived trustworthiness), δηλαδή το βαθμό στον οποίο ο άλλος εκλαμβάνεται ως αξιόπιστος.

Σύμφωνα με αυτούς τους διαχωρισμούς, ο Gambetta (1989) υποστήριξε ότι η εμπιστοσύνη δύναται να οριστεί ως η προθυμία του ενός μέλους να δείξει ευάλωτος (vulnerable), στις ενέργειες του άλλου, με βάση την προσδοκία ότι το άλλο μέλος θα διεκπεραιώσει μια συγκεκριμένη ενέργεια για αυτόν, άσχετα από την ικανότητά του να τον ελέγξει (Rawlins 2006). Σε αυτόν τον ορισμό ο ερευνητής προσθέτει το κριτικό στοιχείο του ευάλωτου. Το να καθίστασαι ευάλωτος, σημαίνει να παίρνεις ένα ρίσκο, αλλά σύμφωνα με τους Mayers, Davis, Schoorman (1995), η εμπιστοσύνη δεν αντιπροσωπεύει το πραγματικό ρίσκο, αλλά μάλλον αποτελεί την προθυμία να το αναλάβεις. Το ρίσκο ενυπάρχει στην επιθυμία να είσαι ευάλωτος. Η διαφορά ανάμεσα στην προθυμία να αναλάβεις το ρίσκο και στο ίδιο το ρίσκο οριοθετεί τη διαφορά ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την εμπιστευτική συμπεριφορά (trusting behavior). Με βάση αυτά που ισχυρίζονται οι ερευνητές, η εμπιστοσύνη είναι μονοδιάστατη (unidimensional construct) και σχετίζεται με άλλες έννοιες: γνωστικές έννοιες όπως η αντίληψη της ικανότητας και η έλλειψη συμφέροντος, όπως έχουν προτείνει και οι Andaleed (1992) και Ganesan (1994) καθώς και η αντίληψη της συμφωνίας στόχων (goal congruence), η πρόθεση συμπεριφοράς (behavioral intention to trust) σύμφωνα με Moorman, Zaltman και Deshpande (1992) και η προθυμία του ενός μέλους να δείξει ευάλωτος (vulnerable), σύμφωνα με τον Gambetta (1989).

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται, οι πιο συχνά αναφερόμενοι στη βιβλιογραφία, προσδιοριστικοί παράγοντες (ή επιρροές) και συνέπειες της έννοιας της εμπιστοσύνης.

**Πίνακας 2: Προσδιοριστικοί παράγοντες ή επιρροές και συνέπειες της εμπιστοσύνης**

Ικανότητα (ability)
Παρακίνηση (motivation)
Ικανοποίηση (satisfaction)
Συνεργασία (Cooperation)
Επικοινωνία (communication)
Φήμη (reputation)
Δομή και κουλτούρα συνεργάτη (Organization structure & culture of the partner)
Χαρακτηριστικά της συναλλαγής (Characteristics of the object)
Ομοιότητες μεταξύ των «συνεργατών» (Similarity between the partners)
Κοινοί στόχοι / αξίες / κουλτούρα





Απλοποίηση διαδικασία λήψης απόφασης (reduction of decision – making)
Αφοσίωση (commitment)
Αύξηση Ικανοποίησης (satisfaction)
Μείωση κόστους συναλλαγών (reduction of transaction costs)
Περισσότερες πιθανότητες να επηρεασθεί και να πεισθεί ο συνεργάτης
Συνέχιση της σχέσης (Continuity of the relationship)
Μείωση των συγκρούσεων

Παρόλο που στον πίνακα 2, μας παρουσιάζει σε ευρεία κλίμακα τις μεταβλητές των επιρροών και των συνεπειών της εμπιστοσύνης (Blois 1999), αρκετές διαφωνίες συναντάμε στη βιβλιογραφία. Πολλοί επιστήμονες ορίζουν την εμπιστοσύνη με όρους που άλλοι θεωρούν ως προσδιοριστικούς παράγοντες. Επιπλέον υπάρχουν προσδιοριστικοί παράγοντες που εκλαμβάνονται από μερικούς επιστήμονες είτε ως συνέπειες, είτε και τα δύο ταυτόχρονα.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Raimondo (2002), έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία, οι παρακάτω επιρροές: προσωπικά χαρακτηριστικά του συνεργάτη, όπως η ειλικρίνεια (honesty), τιμιότητα (frankness), ηθική ακεραιότητα (moral integrity), αξιοπιστία, (Swan & Nolan 1995, Swan, Tranwick & Silva 1985, Moorman, Deshpande & Zaltman 1993, Doney & Cannon 1997, Ramasamy, Goh & Yeung 2006, Park, Gunn & Han 2012), ομοιότητες μεταξύ των συνεργατών (Crosby, Evans & Cowles

1990, Parmatier, Dant, Grewal, Evans 2006), κοινές αξίες (Morgan & Hunt 1994) και στόχοι (Anderson & Weitz 1989) με τους συνεργάτες, φήμη (Anderson & Weitz 1989, Ganesan 1994, Doney & Cannon 1997, Wang, Bradford & Weitz 2008), οργανωτική δομή και κουλτούρα των συνεργατών (Moorman, Deshpande & Zaltman 1993), χαρακτηριστικά της συναλλαγής (Moorman, Deshpande & Zaltman 1993).

Όσον αφορά τις συνέπειες της εμπιστοσύνης αρκετές μεταβλητές έχουν διερευνηθεί: η αφοσίωση (Moorman, Zaltman, Desphande 1992, Morgan & Hunt 1994, Ganesan 1994, Geyskens και συνεργάτες 1996), το επίπεδο των συγκρούσεων (Anderson & Narus 1990, Morgan & Hunt 1994), η μείωση του κόστους συναλλαγών (Zaheer & Venkatraman 1995, Cumming & Bromiley 1996), περισσότερες πωλήσεις (Crosby, Evans & Cowles 1990, Dion, Easterling & Miler 1995, Dahlstrom & Nygaard 1995, Kumar 1996, Doney & Cannon 1997), η συνεργάσιμη συμπεριφορά και η συνέχιση της σχέσης (Anderson & Weitz 1989, Crosby, Evans & Cowles 1990, Ganesan 1994, Mohr & Speckman 1994, Kumar 1996, Kaveh 2012, Shainesh 2012, Ryu, Park & Min 2007, Ndubisi 2007).

## 2.2.2 Προσέγγιση και μέθοδοι για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης

Οι ερευνητές του μάρκετινγκ έχουν χρησιμοποιήσει διαφορετικές προσεγγίσεις και μεθοδολογίες για να μετρήσουν την εμπιστοσύνη. Ξεκινάμε από την αναγνώριση των μεταβλητών, προχωράμε με την ανάπτυξη ενός συνόλου ερωτήσεων (items) για μία επαρκή κλίμακα μέτρησης και τέλος εξετάζουμε την αξιοπιστία (reliability) και την εγκυρότητα της (validity).

Λαμβάνοντας υπόψη την αυξανόμενη ανάγκη, στις σχέσεις μεταξύ πωλητών και πελατών, για την ανάπτυξη μοντέλων διαχείρισης της εμπιστοσύνη, μια μικρή ανασκόπηση των μεθόδων μέτρησης της εμπιστοσύνης στις μελέτες μάρκετινγκ θεωρείται βασική προτεραιότητα. Αυτό γίνεται προκειμένου να αναγνωρίσουμε τα μεθοδολογικά μονοπάτια, τα οποία κρίνονται κατάλληλα για την αξιολόγηση, του ρόλου της εμπιστοσύνης και της διαδικασίας γέννησης και ανάπτυξής της στο πέρασμα του χρόνου.

Η μελέτη της έννοιας της εμπιστοσύνης χωρίζει τις διαφορετικές μελέτες με βάση το περιεχόμενό τους: κανάλια διανομής (distribution channels), διαχείριση πωλήσεων (sales management) και σχέσεις με τους τελικούς καταναλωτές (relationships with the final consumers). Στους πίνακες που παρουσιάζονται στη συνέχεια γίνεται ταξινόμηση της έννοιας με βάση το περιεχόμενο, ενώ γίνεται αναφορά και σε θέματα όπως ο αριθμός των ερωτήσεων (items), η κλίμακα μέτρησης και η μέθοδος ανάλυσης (π.χ. Cronbach A κλπ.)

### **2.2.2.1 Η λειτουργική διαδικασία: από τον ορισμό της έννοιας στην επιλογή της κλίμακας**

Η ανάγκη για την παρουσίαση του ορισμού της εμπιστοσύνης από κάθε συγγραφέα προκύπτει από το γεγονός ότι το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη μιας καλής μέτρησης είναι ο εννοιολογικός προσδιορισμός της ίδιας της έννοιας, με στόχο την ακριβή περιγραφή των όσων περικλείονται και αποκλείονται. Αυτό το βήμα οδηγεί στον καθορισμό της διάστασης της έννοιας ή τον προσδιορισμό των διαστάσεων που την αποτελούν (Arnott 2007).

Όπως τονίσαμε προηγουμένως, η εμπιστοσύνη έχει θεωρηθεί από πολλούς μελετητές ως μια μονοδιάστατη έννοια. Συγκεκριμένα, ο ορισμός που έχει προταθεί έχει τονίσει σε μερικές περιπτώσεις την αξιοπιστία (Mohr & Spekman 1994, Selnes 1998), και σε άλλες το κίνητρο (Anderson & Weitz, Anderson & Narus 1990, Crosby, Evans & Cowles 1990, Zaheer & Venkatraman 1995). Αντίθετα, οι επιστήμονες οι οποίοι έχουν αναγνωρίσει δύο διαστάσεις της εμπιστοσύνης, και οι δύο γνωστικές, είναι ο Ganesan (1994), ο Geyskens και οι συνεργάτες (1996) και οι Doney & Cannon (1997). Αυτοί υποστηρίζουν ότι η εμπιστοσύνη οφείλει να αξιολογείται με βάση την διάθεση προς το καλό (benevolence) και την αξιοπιστία (reliability) του συνεργάτη.

Ο Ganesan (1994) στην μελέτη του παρουσίασε ότι οι δύο διαστάσεις της εμπιστοσύνης καθίστανται έγκυρες χρησιμοποιώντας επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων. Σύμφωνα με τον Geyskens και τους συνεργάτες του (1996), οι δύο παραπάνω διαστάσεις παρουσιάζουν στατιστικά

ασήμαντο συντελεστή συσχέτισης και αποτελούν ξεχωριστές, ενισχύοντας έτσι την εγκυρότητα τους. (Arnott 2007).

Οι Doney & Cannon (1997), παρουσίασαν ότι οι δύο διαστάσεις της εμπιστοσύνης συσχετίζονται μεταξύ τους. Αν και εννοιολογικά είναι ευδιάκριτες, η αξιοπιστία (reliability) και η διάθεση προς το καλό (benevolence) συνδέονται με τέτοιο τρόπο ώστε στην πρακτική καθίστανται αδιαχώριστες. Οι δύο ερευνητές συμφωνούν ότι εξαιτίας αυτού του γεγονότος, η εμπιστοσύνη παραμένει μονοδιάστατη – παρόλο που η τελική μέτρηση της εμπιστοσύνης περιλαμβάνει ερωτήσεις (items) που καλύπτουν και την αξιοπιστία (reliability) και την διάθεση προς το καλό (benevolence) (Arnott 2007).

Τα αποτελέσματα ερευνών των Mormann, Deshpande & Zaltman (1992) και Rich (1997) αντιθέτως, υποστηρίζουν την πολυδιάστατη φύση της εμπιστοσύνης, κάνουν όμως λόγο και για γνωστική διάσταση - πίστη (cognitive dimension – belief) και για τη διάσταση της συμπεριφοράς (behavioral dimension). Η ίδια προσέγγιση έχει υιοθετηθεί από τους, Zaheer, McEvily και Perrone (1998), οι οποίοι κάνουν διάκριση ανάμεσα στην αξιοπιστία (reliability), την προβλεψιμότητα (predictability) και τη δικαιοσύνη (fairness), καθώς και από τους Morgan & Hunt (1994) σύμφωνα με τους οποίους η εμπιστοσύνη οφείλει να αξιολογείται με βάση την αξιοπιστία (reliability) και την ακεραιότητα του άλλου μέλους (integrity). Και στις δύο περιπτώσεις, οι επιστήμονες ανέπτυξαν κλίμακα μέτρησης όπου ποικίλες ερωτήσεις (multi item) ενσωματώθηκαν στη μέτρηση (Arnott 2007).

Ακολουθώντας, την προσέγγιση η οποία χρησιμοποιείται γενικώς στις μελέτες του μάρκετινγκ (Churchill 1979), οι μεταβλητές της εμπιστοσύνη έχουν μετρηθεί μέσω κλίμακας πολλαπλών ερωτήσεων (multi-item scale). Οι μοναδικές μελέτες, στις οποίες η εμπιστοσύνη αξιολογήθηκε με βάση μία ερώτηση (single item) είναι αυτές των Mitcell, Reast και Lynch (1998) και Selnes (1998). Η τελευταία συγκεκριμένα δίνει έμφαση στο ότι η εμπιστοσύνη είναι μονοδιάστατη και μπορεί να μετρηθεί με κλίμακα που να απαρτίζεται από μία ερώτηση (single item). Η κριτική του επιστήμονα προσανατολίζεται προς την κλίμακα πολλαπλών ερωτήσεων από τους Morgan και Hunt (1994). Αυτοί οι επιστήμονες χρησιμοποίησαν την αξιοπιστία (reliability) ακεραιότητας (integrity) και αυτοπεποίθησης (confidence) για τη μέτρηση της εμπιστοσύνης, ενώ ο Selnes (1998) ισχυρίζεται ότι αυτά προηγούνται της εμπιστοσύνης (antecedents of trust) και επομένως δεν αποτελούν μέρη της δόμησης της έννοιας. (Arnott 2007)

**Πίνακας 3: Η μέτρηση της εμπιστοσύνης (trust) στα κανάλια διανομής (distribution channels)**

Ερευνητές	Ορισμός	Δείγμα	Διαστάσεις εμπιστοσύνης (dimensionality of trust)	Αριθμός Ερωτήσεων (number of items)	Κλίμακα Μέτρησης (remeasurement scale)	Ανάλυση δεδομένων
Anderson & Weitz (1989)	Η πίστη ότι οι ανάγκες θα εκπληρωθούν με βάση τη συμπεριφορά – δράση του άλλου συναλλασσόμενου	95 αντ/πείες πωλήσεων οι οποίες αναφέρονταν στη σχέση τους με 695 κατασκευαστές ηλεκτρονικών εξαρτημάτων	εμπιστοσύνη	2 items	Κλίμακα 7 σημείων 1 καθόλου εμπιστ/νη, 7 απόλυτη εμπιστ/νη	Συντελεστής A: 0,84. Ο συν/στής συσχέτισης ανάμεσα στην εμπ/σύνη από την μία πλευρά και τη αντιλαμβανόμενη ικανότητα και τη συν-ταύτιση στόχων από την άλλη είναι 0,51 και 0,69 αντίστοιχα
Anderson & Narus (1990)	Η πίστη της εταιρίας ότι η άλλη εταιρία θα προβεί σε ενέργειες που θα έχουν θετικό αποτέλεσμα για την εταιρία. Απροσδόκητες δράσεις αρνητικά αποτελέσματα	249 διανομείς και 213 κατασκευαστές (από την πλευρά και των δύο)	εμπιστοσύνη	3 δείκτες πολλαπλών ερωτ. (στους διανομείς) και 4 δείκτες πολλαπλών ερωτ. (στους κατ/στές)	Κλίμακα 7 σημείων 1 καθόλου εμπιστ/νη, 7 απόλυτη εμπιστ/νη	Structural equation model - Lisrel
Ganesan (1994)	Επιθυμία να βασίζομαι στο συνεργάτη με τον οποίο συνεργάζομαι και στον οποίο έχω εμπιστοσύνη (Moorman, Zaltmna & Deshpande 1992)	124 αγοραστές αλυσίδας κατ/των και 52 προμηθευτές αυτών (από την σκοπιά και των δύο)	Αξιοπιστία (Credibility), διάθεση προς το καλό (benevolence)	Αγοραστές Αξιοπιστία: 7 Διάθεση προς το καλό: 5.  Προμηθευτές Αξιοπιστία: 4 Διάθεση προς το καλό: 3	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	Συντελεστής Cronbach A Αξιοπιστία: 0.90 & 0.80 Διάθεση προς το καλό: 0.88 & 0.76. LISREL

Morgan & Hunt (1994)	Εμπιστοσύνη υπάρχει όταν ένα συν/μενο μέρος θεωρεί αξιόπιστο το άλλο και πιστεύει στην ακεραιότητα του κατά τις συναλλαγές	Μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε 204 λιανοπωλητές ελαστικών και των προμηθευτών τους.	Αξιοπιστία (reliability) Ακεραιότητα (integrity)	7 items	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	Συντ/στής Cronbach A 0.95
Mohr, Spekman (1994)	Η πίστη στην αξιοπιστία και στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων σε μία συναλλαγή.	Μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε 102 λιανέμπορους υπολογιστών και των προμηθευτών τους	Εμπιστοσύνη	3 items	Κλίμακα 5 σημείων 1 Διαφωνώ, 5 Συμφωνώ	Συντ/στής Cronbach A 0.75  Πολλαπλή παλινδρόμηση (multiple regression)
Zaheer & Venkatraman (1995)	Η πίστη ότι του ενός συν/μενου μέρους ότι οι απαιτήσεις θα εκπληρωθούν μέσω δράσεων που θα αναλάβει το άλλο συναλλασσόμενο μέρος	Μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε 329 ανεξάρτητα πρακτορεία ασφαλειών και των φορέων τους (από την πλευρά των πρακτορείων ασφαλειών)	Εμπιστοσύνη	3 Items	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	Ιεραρχική Ανάλυση Παλινδρόμησης Συντελεστής Cronbach A: 0.81
Dahlstron & Nygaard (1995)	Επιθυμία να βασίζεσαι στο συνεργάτη με τον οποία συναλλάσσεσαι και στον οποίο έχεις σιγουριά.	Μελέτη της σχέσης 245 λιανέμπορων πετρελαιοειδών και των προμηθευτών τους	Εμπιστοσύνη	5 Items	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	Συντελεστής Cronbach A: 0,80. Πολλαπλή Παλινδρόμηση
Geyskens και συνεργάτες (1996)	Η εμπιστοσύνη υπάρχει στο βαθμό που ένα μέλος του καναλιού διανομής, πιστεύει στην ειλικρίνεια και τη καλή διάθεση του συνεργάτη του	Μελέτη της σχέσης 417 αντιπροσώπων αυτοκινήτων και των προμηθευτών τους (από την πλευρά των αντιπροσώπων)	Ειλικρίνεια Διάθεση προς το καλό (benevolence)	5 + 5 items	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	Συντελεστής Cronbach A: 0.81  Ανάλυση Παλινδρόμησης



Nielson (1998)	Η εμπιστοσύνη αναφέρεται στην αντίληψη του προμηθευτή, ότι ο πελάτης θα αποδώσει όπως υποσχέθηκε με ειλικρίνεια και ακεραιότητα	Μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε 163 κατασκευαστές πρώτων υλών και τους διανομείς τους (από τη σκοπιά των διανομέων).	Εμπιστοσύνη	3 items	Κλίμακα 5 σημείων 1 Διαφωνώ, 5 Συμφωνώ	Συντελεστής Cronbach A: 0.87  Structural Equation Models
Selnes (1998)	Μία γενική προσδοκία σχετικά με πως θα συμπεριφερθεί στο μέλλον το άλλο συναλλασσόμενο μέρος	Μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε 177 ιδιοκτήτες εστιατορίων και τους προμηθευτές τους	Εμπιστοσύνη	1 item	Κλίμακα 1- 10	Structural Equation Models – LISREL

Προσαρμογή από Raimondo M (2002)

**Πίνακας 4: Η μέτρηση της εμπιστοσύνης (trust) στη διοίκηση πωλήσεων**

Ερευνητές	Ορισμός	Δείγμα	Διαστάσεις εμπιστοσύνης (dimensionality of trust)	Αριθμός Ερωτήσεων (number of items)	Κλίμακα Μέτρησης (remeasurement scale)	Ανάλυση δεδομένων
Crosby, Evans & Cowles (1990)	Μία σιγουριά και αυτοπεποίθηση ότι ο πωλητής μακροπρόθεσμα θα λειτουργήσει προς το συμφέρον του πελάτη	Μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε 151 ασφαλιστικές εταιρίες και τα πρακτορεία ασφαλειών	trust	9 items	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	Structural Equation Models with LISREL  Συντελεστής Cronbach A: 0,89
Moorman Zaltman, Deshpande (1992 & 1993)	Επιθυμία κάποιου να βασιστεί σε αυτόν με τονοποίο συνεργάζεται και του εκπέμπει σιγουριά.	Μελέτη της σχέσης ανάμεσα σε 779 ερευνητές και χρήστες έρευνας αγοράς	Πίστη (belief) Πρόθεση Συμπεριφοράς (behavioral intention)	5 items	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	Συντελεστής Cronbach A= 0,84  Ανάλυση Παλινδρόμησης
Doney & Cannon (1997)	Η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία (credibility) και διάθεση προς το καλό (benevolence)	Δείγμα 210 βιομηχανικών πωλητών και των πελατών τους	Αξιοπιστία (credibility)  Διάθεση προς το καλό (benevolence)	Εμπιστοσύνη προς τις επιχειρήσεις: 8 items  Εμπιστοσύνη προς πωλητές: 7 items	Κλίμακα 7 σημείων 1 Διαφωνώ, 7 Συμφωνώ	CFA με LISREL Συντελεστής Cronbach A: 0,94 (επιχειρήσεις) και 0,90 (πωλητές)

Προσαρμογή από Raimondo M (2002)

## 2.3 Αφοσίωση (Commitment)

### 2.3.1 Εισαγωγή

Η αφοσίωση είναι μία βασική έννοια η οποία έχει χρησιμοποιηθεί σε τρεις διαφορετικές περιοχές έρευνας: στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ πελατών και πωλητών και τέλος όσον αφορά την αφοσίωση που δείχνει κάποιος στην επιχείρηση του και το επάγγελμα του.

Χρονολογικά, η πρώτη θεωρία που αναπτύχθηκε ήταν αυτή σχετικά με την αφοσίωση στις διαπροσωπικές σχέσεις (π.χ. Becker 1960, Rusbult 1980, Thibaut & Kelley 1959, Lennon, Stewart, Ledermann 2012, Mikkelsen & Pauley 2013). Παρόλο που οι μελέτες και συζητήσεις γύρω από την αφοσίωση σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι σχετικά καινούργιες (Morgan & Hunt 1994), η αφοσίωση ήταν από παλαιά βασική έννοια στη βιβλιογραφία σχετικά με τις κοινωνικές συναλλαγές (social exchange) (Blau 1964). Οι Cook και Emerson (1978 σελ. 728) χαρακτηρίζουν την αφοσίωση σαν "μία μεταβλητή που είναι πολύ σημαντική για την διάκριση των κοινωνικών από τις οικονομικές συναλλαγές".

Η αφοσίωση σε επίπεδο επιχείρησης είναι το επόμενο, μετά τις διαπροσωπικές σχέσεις, πεδίο που εφαρμόστηκε αυτή η έννοια (organizational commitment) (π.χ. Hrebiniak & Alutto 1972, Porter etc. al. 1974, Steers & Porter 1979, Angle & Lawson 1993, Becker και συνεργάτες 1996, Meyer & Allen 1990, Klein, Molly & Brinsfield 2012, Chum, Shin, Choi & Kim 2013, Solinger, Van Olfen, Roe, 2008, Weibo, Kaur & Jun 2010, Shah, Guha, Wadhwa, & Wadhwa, 2012 ). Ο τύπος αυτός της

αφοσίωσης έχει μελετηθεί ευρέως και θεωρείται πολύ σημαντικός γιατί μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη σημαντικών στόχων, να μειώσει το ποσοστό αποχώρησης από την επιχείρηση (Porter και συνεργάτες, 1974, Weibo, Kaur & Jun 2010, Shah, Guha, Wadhwa, & Wadhwa, 2012 ) και να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης (Farrell & Rusbult 1981, Weibo, Kaur & Jun 2010, Shah, Guha, Wadhwa, & Wadhwa, 2012, Adams, Η πιο πρόσφατη εφαρμογή της έννοιας, για την οποία μάλιστα επιδείχτηκε και μεγάλο ενδιαφέρον από την πλευρά των ερευνητών, αφορά την σχέση μεταξύ πελατών και πωλητών (buyer - seller relationship) (π.χ. Dwyer, Schurr και Oh 1987, Gundlach, Achrol & Menter 1995, Anderson & Weitz 1992, Meehan & Wright 2013 Khoja & Kauffman 2012, Stanko, Booner & Calantone 2007, Schurr 2007, Ndubisi 2007, Dash, Bruning & Guin 2007, Rajaobelina & Bergeron 2009, Cater & Zabkar 2009, Claycomb & Frankwick 2010, Chenet, Dagger & O Sullivan 2010, Whipple, Lynch & Nyaga 2010)

Στο τελευταίο αυτό επίπεδο η αφοσίωση έχει χρησιμοποιηθεί σαν μια θεμελιώδης εξαρτημένη μεταβλητή η οποία αντιπροσωπεύει την δύναμη και την σταθερότητα ανάμεσα στα δύο συναλλασσόμενα μέρη (π.χ. Anderson & Weitz 1992, Dwyer, Schurr & Oh 1987, Moorman, Zaltaman & Deshpande 1992, Morgan & Hunt 1994 Schurr 2007, Ndubisi 2007, Dash, Bruning & Guin 2007, Rajaobelina & Bergeron 2009, Cater & Zabkar 2009, Claycomb & Frankwick 2010, Chenet, Dagger & O Sullivan 2010, Whipple, Lynch & Nyaga 2010).

### 2.3.2 Η έννοια της αφοσίωσης

Η αφοσίωση μπορεί να οριστεί γενικά σαν την επιθυμία να ταυτιστεί κάποιος με έναν με ένα συναλλασσόμενο μέρος, ενώ θεωρείτε και σαν αποτέλεσμα μιας μακροχρόνιας και στενής σχέσης. Κάνοντας μια λεπτομερής αναδρομή στη βιβλιογραφία μπορεί να διαπιστώσει κανείς ότι η αφοσίωση αποτελείται από δύο βασικά συστατικά: (1) την υποκίνηση για την αφοσίωση και (2) τις εστίες (foci) της αφοσίωσης. Παρόλα αυτά, δεν έχουν χρησιμοποιήσει όλες οι μελέτες και τα δύο αυτά συστατικά.

Το πρώτο συστατικό, η υποκίνηση (motivation for commitment), ασχολείται με τους λόγους που οδηγούν στην αφοσίωση. Αυτές οι υποκινήσεις έχουν αναγνωριστεί στην βιβλιογραφία σαν αντικειμενική (consistent line of action), συναισθηματική (emotional), και ηθική (ηθική υποχρέωση). Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα δεν έχουν χρησιμοποιήσει όλες οι μελέτες και τις τρεις υποκινήσεις για την αφοσίωση. Άλλες έχουν χρησιμοποιήσει μόνο την αντικειμενική, άλλες μόνο την συναισθηματική, άλλες και τις δύο και πολύ λίγες την ηθική.

Το δεύτερο συστατικό, οι εστίες της αφοσίωσης έχει να κάνει με την ιδέα σχετικά σε ποιόν ή σε τι το άτομο εκφράζει την αφοσίωση του. Αναφέρεται δηλαδή απλά στον αριθμό αυτών στους οποίους ένα άτομο εκφράζει την αφοσίωση του. Ο αριθμός αυτός να είναι μοναδικός (π.χ. άτομο ή μία επιχείρηση) ή πολλαπλός.

Στο υποθετικό παράδειγμα που θα αναφέρεται στη συνέχεια μπορούμε να καταλάβουμε τι συμβαίνει όταν υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα αφοσίωσης. Ας φανταστούμε τη σχέση ενός πελάτη με μία τράπεζα. Ο πελάτης Α είναι αφοσιωμένος στην τράπεζα μόνο και μόνο επειδή μπορεί να εξασφαλίζει υψηλότερα επιτόκια για τις καταθέσεις του. Ο πελάτης Β συνεργάζεται με την τράπεζα λόγω του γεγονότος ότι βρίσκει τους πωλητές της πολύ συνεργάσιμους και φιλικούς. Ο πελάτης Γ

συνεργάζεται με την συγκεκριμένη τράπεζα μόνο και μόνο γιατί γνωρίζει ότι πρόκειται για έναν οργανισμό με φήμη και κύρος. Μία απλή μέτρηση της αφοσίωσης μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι και οι τρεις πελάτες είναι το ίδιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση. Παρόλα αυτά η εστίαση του κάθε πελάτη είναι εντελώς διαφορετική. Ο πελάτης Α είναι αφοσιωμένος στο προϊόν (υψηλότερα επιτόκια), ο πελάτης Β εμφανίζει μία αφοσίωση προς τον πωλητή τον οποίο συνεργάζεται, ενώ ο πελάτης Γ προς την επωνυμία της επιχείρησης παρά στα προϊόντα της και το προσωπικό της. Άρα οι τρεις εστίες της αφοσίωσης του πελάτη, στο συγκεκριμένο παράδειγμα, έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά του προϊόντος/ υπηρεσίας, τον πωλητή και την επιχείρηση αντιστοίχως.

Στην περίπτωση που δεν χρησιμοποιούνται πολλαπλές εστίες αφοσίωσης τότε θεωρείτε ότι η αφοσίωση είναι ενιαία και η κάθε αντίληψη ενός ατόμου για την επιχείρηση η ίδια. Για παράδειγμα οι Morgan και Hunt (1994) στην μελέτη την οποία έκαναν δεν προσπάθησαν να κάνουν διάκριση ανάμεσα στους υπαλλήλους της επιχείρησης, στα προϊόντα και την επωνυμία της επιχείρησης (Schurr, 2007, Cater & Zabkar 2009) Αντιθέτως σε ένα πολλαπλό μοντέλο αφοσίωσης γίνεται προσπάθεια διάκρισης ανάμεσα στις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά το ποιος και τι αντιπροσωπεύει την επιχείρηση. Για παράδειγμα οι Seabright, Levinthal και Fichman (1992), χρησιμοποίησαν δύο εστίες αφοσίωσης στην μελέτη για την σχέση ορκωτών ελεγκτών - πελατών. Έκαναν διάκριση ανάμεσα στην αφοσίωση προς τον ορκωτό ελεγκτή και την αφοσίωση προς την εταιρία του. ( Ganesan, Brown, Mariados & Hillbun 2010. Turk & Ybarra (2011)

### **2.3.3 Υποκίνηση για αφοσίωση (motivation for commitment)**

Η υποκίνηση για την αφοσίωση αναφέρεται στα κίνητρα εκείνα τα οποία δημιουργούν αυτή τη "σύνδεση" (Becker και συνεργάτες 1996). Η έρευνα έχει δείξει ότι σε ότι αφορά το μάρκετινγκ και τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ πελάτη και πωλητή η παρακίνηση αυτή μπορεί να οφείλεται σε αντικειμενικούς, συναισθηματικούς ή και ηθικούς παράγοντες που οδηγούν στην αφοσίωση.

#### **2.3.3.1 Αντικειμενική Αφοσίωση (Objective Commitment)**

Η αντικειμενική αφοσίωση δίνει έμφαση στην αφοσίωση σαν μία δράση μέσα από τη συνεχή συμμετοχή σε μία σχέση. (Mathieu & Zajac 1990, DeConinck & Bachmann 2011, Vella, Caruana & Pitt 2013). Αντιπροσωπεύει ένα αντικειμενικό προσδιορισμό της αφοσίωσης ενός ατόμου ο οποίος βασίζεται στην ανάλυση του κόστους και των ωφελημάτων (cost-benefit analysis) που προκύπτουν από τη σχέση. Στις σχέσεις που αναπτύσσονται με πελάτη και πωλητή, αυτά τα κόστη και οι ωφέλειες δίνουν την δυνατότητα στον πελάτη να αξιολογήσει τη σχέση με βάση αυτά τα οποία "παίρνει" από αυτή, απαλλαγμένος από συναισθηματικές δεσμεύσεις. Αυτή είναι μία παρακίνηση για την αφοσίωση η οποία βασίζεται σε μία καθαρά αντικειμενική αξιολόγηση της σχέσης.

Στην αφοσίωση των εργαζομένων προς την επιχείρησή τους, η αφοσίωση μπορεί να είναι μία λειτουργία που να σχετίζεται με την ανταμοιβή και το κόστος του εργαζόμενου (Mathieu & Zajac 1990, Reichers 1985 Vella, Caruana & Pitt 2013 ).

Τέτοια μπορεί να είναι ένα συνταξιοδοτικό πρόγραμμα, κάποια έξτρα ποσά, κάποιες

ειδικές ικανότητες που απαιτεί η επιχείρηση ή η μεγάλη πίεση της δουλειάς. Στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ πελάτη και πωλητή, το κόστος και η ανταμοιβή για το πελάτη μπορεί να περιλαμβάνει για παράδειγμα το χρόνο που χρειάζεται για να διεκπεραιώσει κάποιες τραπεζικές εργασίες ή το κατά πόσο είναι οικείος ένας πωλητής μιας τράπεζας ή ασφαλιστικής εταιρίας κλπ. Στην βιβλιογραφία του μάρκετινγκ παρόλο που στους ορισμούς τους οποίους δίνονται για την αφοσίωση υπάρχουν πολλά στοιχεία που παραπέμπουν στην συναισθηματική αφοσίωση, οι μετρήσεις οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί από τους ερευνητές επικεντρώνονται κυρίως στην αντικειμενική αφοσίωση.

Μερικές μελέτες έχουν προτείνει την ύπαρξη δύο υπό-συστατικών για την αντικειμενική αφοσίωση. Αυτά τα δύο υπό-συστατικά είναι οι προσωπικές θυσίες (personal sacrifice) και η έλλειψη εναλλακτικών επιλογών (lack of available alternatives) (Dunham, Grube & Castaneda 1994, Irving, Coleman & Cooper 1997, Lin, Huang, Chang & Chen 2013, Chow, Ng & Gong 2012). Σύμφωνα με αυτές τις δύο μελέτες η αντικειμενική αφοσίωση αναπτύσσεται σαν ένα αποτέλεσμα του κόστους αποχώρησης από τη σχέση (προσωπικές θυσίες) και της έλλειψης εναλλακτικών επιλογών.

### **2.3.3.2 Συναισθηματική Αφοσίωση ( Emotional Commitment)**

Η συναισθηματική αφοσίωση χαρακτηρίζεται από μία ισχυρή πίστη προς την "σχέση", από μία προθυμία να καταβληθεί μεγάλη προσπάθεια για αυτή, καθώς και μία μεγάλη επιθυμία για την διατήρηση της. (Anderson & Weitz 1992, Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Kumar, Scheer & Steenkamp 1994, Mohr & Spekman 1994,



Morgan & Hunt 1994, Moorman, Zaltman & Deshpande 1992, Porter και συνεργάτες 1974, Wang 2007, Cater & Zabkar 2009 Gustafsson, Johnson & Ross, 2005, Heffenrnan, O' Neill, Travaglione & Droulers 2008). Στην ουσία η συναισθηματική αφοσίωση αναφέρεται στη διάθεση του ατόμου και αντιπροσωπεύει μία θετική ψυχολογική σύνδεση προς ένα συναλλασσόμενο μέρος. (Angle & Lawson 1993, Crosby & Taylor 1983, Mattila 2006).

Η συναισθηματική παρακίνηση για την αφοσίωση αντιπροσωπεύεται σε αρκετούς ορισμούς της αφοσίωσης που έχουν δοθεί στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ. (Mohr & Spekman 1994, Anderson & Weitz 1992, Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Morgan & Hunt 1994, Moorman, Zaltman & Deshpande 1992, Crosby & Taylor 1983, Dwyer, Schurr & Oh 1987 Cater & Zabkar 2009 Gustafsson, Johnson & Ross, 2005, Heffenrnan, O' Neill, Travaglione & Droulers 2008).

Οι Anderson & Weitz (1992), για παράδειγμα, στην μελέτη τους έδωσαν τον παρακάτω ορισμό στην αφοσίωση:

*"Η αφοσίωση απαιτεί, την ύπαρξη μιας ισχυρής θέλησης για την ανάπτυξη μιας σταθερής σχέσης, την προθυμία να κάνεις βραχυπρόθεσμες θυσίες για τη διατήρηση της, καθώς και σιγουριά για τη σταθερότητα αυτής της σχέσης". (Anderson & Weitz 1992, σελ. 19)*

Ο Anderson και ο Weitz (1992) θεωρούν ότι η αφοσίωση στη σχέση στηρίζεται σε δύο βασικές έννοιες, την σταθερότητα και τις θυσίες που πρέπει να κάνει κάποιος για την διατήρηση της σχέσης. Οι δύο ερευνητές χρησιμοποίησαν 10 ερωτήσεις, για να αξιολογήσουν την αφοσίωση. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις χρησιμοποιώντας μία κλίμακα Likert 7 σημείων. ("διαφωνώ απόλυτα", "συμφωνώ απόλυτα"). Μέσα σε αυτές τις 10 ερωτήσεις οι ερευνητές προσπάθησαν

να ενσωματώσουν όλες τις έννοιες που αναφέρθηκαν στον ορισμό τον οποίο έδωσαν, όπως για παράδειγμα: ισχυρή θέληση, προσδοκία για την συνέχιση της σχέσης, επιθυμία να επενδύσουν στη σχέση, καθώς και επιθυμία να κάνουν βραχυπρόθεσμες θυσίες έτσι ώστε να νιώσουν μακροπρόθεσμα τα πλεονεκτήματα αυτής της σχέσης. Επιπλέον μέσα από μια σειρά συνεντεύξεων όπου διεξήγαγαν επέλεξαν συμπεριφορές που είναι συμβατές με την αφοσίωση, όπως για παράδειγμα η υπεράσπιση της άλλης πλευράς απέναντι στην κριτική από τρίτους ή υπομονή απέναντι στα λάθη της άλλης πλευράς.

Στην μελέτη των Moorman, Zaltman και Deshpande (1992 σελ. 316) υπάρχει ένας πιο απλός ορισμός που επίσης αντιπροσωπεύει την συναισθηματική αφοσίωση:

*"Η αφοσίωση ορίζεται σαν μία διαρκής επιθυμία να διατηρηθεί μία σχέση στην οποία αποδίδεται αξία και από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη".*

Σύμφωνα με αυτό τον ορισμό, η αφοσίωση αντικατοπτρίζει την επιθυμία για συνέχιση και θετική αποτίμηση της σχέσης. Το κοινό χαρακτηριστικό ανάμεσα σε αυτό τον ορισμό και στον προαναφερθέντα έχει να κάνει με την έννοια της συνέχιση της σχέσης. Οι Moorman, Zaltman και Deshpande (1992) θεωρούν ακόμη ότι η αφοσίωση δεν αλλάζει συχνά και ότι οι άνθρωποι είναι απίθανο να δείξουν αφοσίωση σε κάτι το οποίο δεν αξίζει.

Ένας παρόμοιος και πιο πρόσφατος ορισμός, που επίσης αντιπροσωπεύει σε σημαντικό βαθμό την συναισθηματική αφοσίωση είναι αυτός που προτάθηκε από τους Morgan και Hunt (1994, σελ. 23):

*"Ορίζουμε την αφοσίωση στη σχέση, σαν την πίστη και των δύο συνεργατών ότι η συνέχιση της σχέσης είναι τόσο σημαντική όσο να δικαιολογεί την καταβολή μέγιστης προσπάθεια για την διατήρηση της. Επομένως τα δύο εμπλεκόμενα μέρη πιστεύουν ότι αξίζει να εργαστούν έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να διασφαλίσουν την επ' αόριστο διάρκεια της".*

Αυτός ο ορισμός των Morgan και Hunt (1994) σχετικά με την αφοσίωση είναι παρόμοιος με αυτόν τον οποίο πρότειναν οι Moorman, Zaltman και Deshpande (1992). Σύμφωνα με τους ερευνητές η αφοσίωση αποτελεί μια θεμελιώδη έννοια του μάρκετινγκ των σχέσεων. "Η αφοσίωση ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη αποτελεί το κλειδί για την επίτευξη των πολύτιμων στόχων που έχουν θέσει οι δύο συνεργάτες. Επομένως πρέπει να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για την ανάπτυξη και την διατήρηση αυτού του πολύτιμου χαρακτηριστικού της σχέσης τους, της αφοσίωσης". (Morgan και Hunt, 1994 σελ. 23).

Τέλος στον ορισμό που δόθηκε από τους Dwyer, Schurr και Oh (1987) αντιπροσωπεύεται η συναισθηματική παρακίνηση για την αφοσίωση:

*" Η αφοσίωση αναφέρεται σε μία άμεση ή έμμεση δεσμευτική υπόσχεση για τη συνέχιση της σχέσης ανάμεσα σε δύο συναλλασσόμενα μέρη" (Dwyer, Schurr & Oh 1987, σελ.19).*

Σε αυτόν τον ευρύ ορισμό της αφοσίωσης υπάρχουν δύο βασικά συστατικά. Το πρώτο έχει να κάνει με την συνέχιση της σχέσης και το δεύτερο με τον δεσμό τον οποίο κρατά τα συναλλασσόμενα μέρη μαζί. Δηλαδή ο ορισμός αυτός αναφέρει ότι ανεξάρτητα από την επιθυμία ή προθυμία των εμπλεκόμενων ατόμων ή ομάδων, η αφοσίωση εκφράζει μια διαρκή δύναμη η οποία κρατά τα δύο συναλλασσόμενα μέρη μαζί και συντηρεί την σχέση τους.

### 2.3.3.3 Ηθική Αφοσίωση (Moral Commitment)

Η τρίτη υποκίνηση για την αφοσίωση, η ηθική αφοσίωση, αντιπροσωπεύει την ηθική υποχρέωση ενός ατόμου να παραμείνει στη σχέση (Allen & Meyer 1990, Cater & Zabkar 2009, Vallejo & Langa 2010). Ενώ οι κλίμακες μέτρησης της αντικειμενικής και συναισθηματικής αφοσίωσης δίνουν έμφαση στην σχέση του ατόμου με ένα άλλο συναλλασσόμενο μέρος (άτομα ή επιχείρηση) οι κλίμακες μέτρησης της ηθικής αφοσίωσης δίνουν έμφαση στην εσωτερίκευση της αφοσίωσης του ατόμου σαν μία προσωπική αξία (Angle & Lawson 1993, Morrow 2011). Η σημαντική διαφορά δηλαδή εδώ είναι ότι, στην πρώτη περίπτωση υπάρχει ταύτιση ενώ στην άλλη (ηθική αφοσίωση) υπάρχει εσωτερίκευση. Η εσωτερίκευση λαμβάνει χώρα όταν τα άτομα υιοθετούν μία στάση και μία συμπεριφορά λόγω του ότι είναι σύμφωνη με το δικό τους σύστημα αξιών. Από αυτή την άποψη η ηθική αφοσίωση δείχνει να αντικατοπτρίζει περισσότερο χαρακτηριστικά ενός ατόμου παρά μίας σχέσης. Για παράδειγμα σε μία έρευνα η οποία προσπάθησε να μελετήσει το ρόλο της ηθικής αφοσίωσης για την συμμετοχή των ατόμων σε ένα εργατικό σωματείο, η ηθική αφοσίωση ορίστηκε σαν "τη σύνδεση του ατόμου με το σωματείο βασισμένη σε κοινές αξίες όπως για παράδειγμα η ιδεολογία" (Bamberger, Kluger & Suchard 1999).

Στο χώρο του μάρκετινγκ έχουν υπάρξει αντιρρήσεις σχετικά με το κατά πόσο η ηθική αφοσίωση αποτελεί έναν από τους παράγοντες, μαζί με την αντικειμενική και την συναισθηματική, που οδηγούν στην αφοσίωση. (Angle & Lawson 1993). Αυτή η διαφωνία στηρίζεται στο γεγονός ότι την ηθική αφοσίωση μπορεί να την συναντήσει κανείς στη βιβλιογραφία των διαπροσωπικών σχέσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ δεν έχει συζητηθεί ποτέ, εάν

υπάρχει, ο ρόλος της ηθικής υποχρέωσης για την διατήρησης της αφοσίωσης του πελάτη. Από την άλλη δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με το αν η ηθική υποχρέωση αποτελεί από μόνη της ένα ξεχωριστό συστατικό ή αν σχετίζεται με την αντικειμενική και την συναισθηματική αφοσίωση.

#### **2.3.4 Εστίες Αφοσίωσης (foci of commitment)**

Το δεύτερο επίπεδο στο οποίο έχει αναπτυχθεί η έρευνα γύρω από την έννοια της αφοσίωσης έχει να κάνει με την πιθανότητα πολλαπλών εστιών αφοσίωσης. Σύμφωνα με τον Reicher (1985) οι εστίες αφοσίωσης αναφέρονται στα άτομα ή τις ομάδες στις οποίες ο εργαζόμενος είναι προσαρτημένος. Η έρευνα πάνω στην οργανωσιακή συμπεριφορά έχει δείξει ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να παρουσιάζουν διαφορετικά επίπεδα αφοσίωσης στην ανώτατη διοίκηση, τους επιθεωρητές τους, τους συναδέλφους, τους πελάτες κλπ. (Becker 1992, Meyer, Allen & Smith 1993, Reichers 1986, Askew, Taing & Johnson 2013, Kinnie & Stewart 2012).

Στην βιβλιογραφία του μάρκετινγκ υπάρχει ένα σημαντικό κομμάτι έρευνας που αναγνωρίζει ότι, όταν άτομο εμπλέκεται σε μία συναλλαγή τότε αυτό το άτομο αλληλεπιδρά και επηρεάζεται από διαφορετικές ομάδες ατόμων και όχι μόνο. Ο Jackson (1985) αναγνωρίζει ότι αυτές οι διαφορετικές ομάδες έχουν να κάνουν με την επιχείρηση, το προϊόν, την τεχνολογία και τον πωλητή. Στην ίδια μελέτη η ερευνητής προτείνει ότι σε μία μακροχρόνια σχέση ο πελάτης επικεντρώνεται στην επιχείρηση και την τεχνολογία. Ενώ σε συναλλαγές μικρής διάρκειας η αφοσίωση του πελάτη "κινείται" προς το προϊόν και τον πωλητή.

Ομοίως οι Seabright, Levinthal και Fichman (1992) στην μελέτη τους προτείνουν ότι κατά τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ πελατών (επιχειρήσεων) και ελεγκτών, η αφοσίωση είναι αποτέλεσμα της σχέσης που αναπτύσσεται, με το άτομο το οποίο διενεργεί τον έλεγχο (πωλητής) και με την εταιρία που ανήκει ο ελεγκτής. Οι Ellis, Lee και Beatty (1993) στην μελέτη τους βρήκαν ότι οι πελάτες μπορούν να αναπτύξουν μία σχέση με το προσωπικό με το οποίο έρχονται σε επαφή χωρίς να επιδείξουν καμία αφοσίωση στην επιχείρηση. Οι Young και Denize (1995) στην δική τους μελέτη αναγνώρισαν πελάτες που είναι αφοσιωμένοι σε μία ελεγκτική εταιρία μόνο και μόνο από τη φήμη της εταιρίας και από το γόητρο που προσδίδει μία συνεργασία με αυτή την ελεγκτική εταιρία. Πάντως μπορούμε να αναφέρουμε ότι υπάρχει σχετικά περιορισμένη έρευνα, καθώς και μία μικρή σύγχυση στη βιβλιογραφία σχετικά με τη διάκριση ανάμεσα στις διάφορες εστίες της αφοσίωσης. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι πελάτες μπορούν να αναπτύξουν σχέση με το προσωπικό της επιχείρησης χωρίς να παρουσιάζουν καμία αφοσίωση προς την επιχείρηση (Czepiel 1990, Ellis, Lee, & Beatty 1993, Randall, Gravier & Prybutok 2011 Gupta 2011). Από την άλλη πλευρά σύμφωνα με τους Crosby & Stephens (1987) οι πελάτες χρειάζονται αποδείξεις για τα πλεονεκτήματα των προϊόντων για να δικαιολογήσουν την αφοσίωση τους σε ένα άτομο ή την επιχείρηση του. Οι Young και Denize (1995) στην μελέτη τους έδειξαν ότι μερικοί πελάτες δίνουν έμφαση στην επωνυμία της επιχείρησης, ενώ άλλοι δεσμεύονται με μία επιχείρηση μόνο και μόνο λόγω των καταπληκτικών υπηρεσιών των οποίων τους προσφέρονται Randall, Gravier & Prybutok 2011 Gupta 2011

Παρατηρώντας όλες αυτές τις μελέτες σχετικά με την αφοσίωση μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι σχετικά λίγες μελέτες έχουν προσπαθήσει να κάνουν έναν σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στις διάφορες εστίες της αφοσίωσης, Με άλλα λόγια κατά πόσο

δηλαδή η συνολική αφοσίωση ενός πελάτη, εξηγείται μέσα από την αφοσίωση του σε μία ή περισσότερες εστίες (foci of commitment), π.χ πωλητής, εταιρική ονομασία, προϊόν κλπ. Στην μελέτη αυτή θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε την αφοσίωση του πελάτη στον πωλητή της επιχείρησης, κάνοντας έτσι ένα σαφή διαχωρισμό τόσο προς την επιχείρηση, όσο και προς προϊόν ή άλλες πιθανές εστίες αφοσίωσης.

### **2.3.5 Επιρροές της έννοιας της Αφοσίωσης**

Στο «κομμάτι» αυτό της βιβλιογραφίας γίνεται αναφορά στις επιρροές (antecedents) που δέχεται η έννοιας της αφοσίωσης, στην προσπάθειά μας για μία συνολική απεικόνιση της φύσης και της δομής της έννοιας.

Στους πίνακες που παρουσιάζονται στη συνέχεια, επιχειρείται μια συνοπτική παρουσίαση των επιρροών και όχι μόνο που δέχεται η αφοσίωση και που έχουν παρουσιασθεί στη βιβλιογραφία. Ειδικότερα, οι επιρροές μπορούν να προσδιορισθούν σχετικά με:

- 1) τις ανταμοιβές και τα κόστη που έχει μία σχέση (rewards and costs of the relationship),
- 2) τη φύση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη (nature of interaction) και
- 3) το προσωπικό ενδιαφέρον και τη σημαντικότητα της σχέσης.

### 2.3.5.1 Ανταμοιβές & Κόστη μιας Σχέσης

Οι επιρροές, οι οποίες, αντιπροσωπεύουν τις ανταμοιβές και τα κόστη, αναφέρονται στο πραγματικό κόστος που έχει κάποιος αφήνοντας μία σχέση. Στο επίπεδο των καναλιών διανομής, το μέγεθος της επένδυσης (size of investment), το κόστος τερματισμού μιας σχέσης (termination cost), το κέρδος των ανταμοιβών παραμένοντας σε μία σχέση, η δυσκολία απεμπλοκής και η αποκλειστικότητα μίας σχέσης, έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία σαν άμεσες επιρροές που δέχεται η αφοσίωση (Anderson & Weitz 1992, Morgan & Hunt 1994, Rusbult 1983, Van Lange και συνεργάτες 1997, Cater & Zabkar 2009, Navarro, Acedo, Robson, Ruzo, Losada 2010). Όλες αυτές οι μεταβλητές λειτουργούν περιοριστικά, από την άποψη ότι αυξάνουν το «κόστος» τερματισμού μιας σχέσης. Κάτι τέτοιο είναι σύμφωνο με τον ορισμό της αντικειμενικής αφοσίωσης (objective commitment). Θυμίζουμε ότι σύμφωνα με τους Mathieu & Zajac (1990) και Mummalaneni (1991), η αντικειμενική αφοσίωση αντιπροσωπεύει ένα αντικειμενικό προσδιορισμό της αφοσίωσης ενός ατόμου ο οποίος βασίζεται στην ανάλυση του κόστους και των ωφελημάτων (cost-benefit analysis) που προκύπτουν από τη σχέση. Navarro, Acedo, Robson, Ruzo, Losada 2010)

Μία άλλη μεταβλητή, η οποία αναφέρεται σαν επιρροή που δέχεται η αφοσίωση, σχετίζεται με την διάρκεια της σχέση (length of relationship). Τα εμπειρικά αποτελέσματα από τη σχέση αυτή είναι λίγα και διαφορούμενα. Είναι αναμενόμενο, ένα άτομο το οποίο παραμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε μία σχέση να επιδεικνύει μεγαλύτερη αφοσίωση. Αυτό συμβαίνει διότι, αφενός μεν κάποιο συναλλασσόμενο μέρος αισθάνεται ενοχές αν τερματίσει μία σχέση και αφετέρου



αισθάνεται άνεση και εξοικείωση. Προφανώς, η πιο πάνω επεξήγηση σχετικά με τις επιρροές της διάρκειας της σχέσης, αφορούν και τους τρεις τύπους της αφοσίωσης – αντικειμενική, συναισθηματική και ηθική. (Cater & Zabkar 2009, Homburg Bornemann & Kretzer 2013, Stanko, Bonner & Calantone 2007)

Η διάρκεια της σχέσης, σαν επιρροή που δέχεται η αφοσίωση, μελετήθηκε αρχικά στο επίπεδο σχετικά με την αφοσίωση που επιδεικνύει ένας εργαζόμενος στην επιχείρησή του. Οι Mathieu και Zajac (1990) στην μελέτη τους υπέθεσαν ότι ο χρόνος παραμονής σε μία επιχείρηση σχετίζεται με την αντικειμενική παρά με την συναισθηματική αφοσίωση. Η υπόθεση προέρχεται από το γεγονός ότι, ένας εργαζόμενος ο οποίος παραμένει σε μία επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα, έχει συσσωρευμένα αρκετά οφέλη (όπως για παράδειγμα τα συνταξιοδοτικά προγράμματα ή ειδικές ικανότητες που σχετίζονται με την επιχείρηση), τα οποία σε περίπτωση που τα απολέσει, θα έχει σημαντικό κόστος, λόγω μακροχρόνιας παραμονής στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, στο βαθμό που υπάρχουν ευκαιρίες, για προνόμια όπως τα δικαιώματα μετοχών (stock option) και εξέλιξη – αναβάθμισης της θέσης μέσα στη επιχείρηση, η διάρκεια παραμονής δείχνει να ενισχύει τόσο την συναισθηματική όσο και την αντικειμενική αφοσίωση. Ωστόσο άλλες μελέτες έδειξαν διαφορετικά αποτελέσματα. Οι Seabright, Lenithal και Fichman (1992) στην έρευνας τους ανάμεσα σε λογιστές – ελεγκτές και επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν την διάρκεια της συνεργασίας, για τη μέτρηση τη συναισθηματικής αφοσίωσης. Τα αποτελέσματα ωστόσο δεν έδειξαν θετική σχέση. Αυτά τα ανάμεικτα αποτελέσματα, σχετικά με το ρόλο της διάρκειας της σχέσης και την αφοσίωση, είναι δυνατό να οφείλονται στο γεγονός ότι αφοσίωση μπορεί να

μεταβληθεί με το πέρασμα του χρόνου (Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Rauyruen & miller 2007)).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η αρχική αντικειμενική αφοσίωση, μπορεί να οδηγήσει σε συναισθηματική σε μεταγενέστερο στάδιο. Επομένως, η διάρκεια της σχέσης, είναι δυνατόν, πολλές φορές, αντί να λειτουργεί σαν μεταβλητή η οποία επηρεάζει την αφοσίωση, να λειτουργεί σαν διαμεσολαβητική μεταβλητή (moderator) αλλάζοντας την επίδραση του τύπου της αφοσίωσης.

Μία άλλη μεταβλητή επιρροής που έχει αναφερθεί στη βιβλιογραφία είναι η ποιότητα των εναλλακτικών επιλογών (Farell & Rusbult 1981). Η μεταβλητή αυτή έχει χρησιμοποιηθεί σε ένα σημαντικό αριθμό περιπτώσεων, συμπεριλαμβανομένου και τη σχέση ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές της. Η υπόθεση η οποία στηρίχθηκαν, σχετίζεται με την διαθέσιμη ποιότητα των εναλλακτικών επιλογών, η οποία όταν είναι μικρή εμποδίζει την απαγκίστρωση από μία σχέση με συνέπεια να αυξάνει η αντικειμενική αφοσίωση. Συμπερασματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι ανταμοιβές και τα κόστη, δεσμεύουν ένα άτομο ή επιχείρηση σε μία σχέση. Οι ανταμοιβές αυτές και τα κόστη μπορεί να είναι πραγματικά ή αντιλαμβανόμενα.

#### **2.3.5.2 Φύση της αλληλεπίδρασης (nature of interaction)**

Επιπλέον των πολύ σημαντικών και πραγματικών επιρροών όπως είναι τα κόστη και οι αμοιβές, το ατομικό επίπεδο αφοσίωσης μπορεί να εξαρτάται από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης και τις αντιλήψεις σχετικά με τη συμμετοχή των συνεργατών στη

σχέση. Ειδικότερα οι κοινές αξίες, η εμπιστοσύνη στον συνεργάτη καθώς και οι αντιλήψεις σχετικά με τη θετική ποιότητα της αλληλεπίδρασης, έχει βρεθεί ότι αυξάνουν την αφοσίωση (Anderson & Weitz 1992, Morgan & Hunt 1994, Moorman, Zaltman και Deshpande 1992, Casalo, Flavian & Guinaliu 2007, Cheng-Min, Tao, Wen & Chen 2013, Bloemer & Pluymaekers & Odekerken 2013). Οι κοινές αξίες, οι οποίες βασίζονται στην ιδεολογία και την συνταύτιση των στόχων θεωρούνται ως επιρροές της ηθικής αφοσίωσης (Bamberger, Kluger & Suchard 1999). Επιπλέον οι αντιλήψεις σχετικά με καιροσκοπική συμπεριφορά των συνεργατών, καθώς και οι συγκρούσεις μαζί τους μειώνουν το επίπεδο της αφοσίωσης (Morgan & Hunt 1994).

Η συνεργατική επικοινωνία (collaborative communication), θεωρείται ακόμη ένας δείκτης, του ατομικού επιπέδου αφοσίωσης στη σχέση (Mohr, Fisher και Nevin 1996). Η επικοινωνία, ενδυναμώνει την αυτοπεποίθηση για τη συνέχιση της σχέσης και μειώνει τις δυσλειτουργικές συγκρούσεις (Anderson & Weitz 1992, Anderson & Narus 1990, Dwyer, Schurr & Oh 1987). Ακόμη, οι αντιλήψεις σχετικά με την αφοσίωση των συνεργατών σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση (Anderson & Weitz 1992, Gundlach, Achrol & Mentzer 1995). Το γεγονός αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, τα άτομα να ενσωματώνουν την αντίληψη σχετικά με την αφοσίωση που δείχνουν οι συνεργάτες τους, στη δική τους συμπεριφορά. Η συμπεριφορά αυτή, συμπεριλαμβάνει την αμεροληψία, την αξιοπιστία και τις κοινές αξίες (Anderson & Weitz 1992, Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Morgan & Hunt 1994, Bloemer & Pluymaekers & Odekerken 2013, Chennet, Dagger & O' Sullivan 2010).

Η ικανοποίηση, επίσης, θεωρείται σαν μία επιρροή της αφοσίωσης. Στην ψυχολογία, το επίπεδο αφοσίωσης, θεωρείται, ότι σχετίζεται θετικά με το επίπεδο ικανοποίησης

με τη σχέση (Rusbult 1983, Van Lange και συνεργάτες 1997, Lydon, Pierce & O' Regan 1997). Στην οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational behavior), θεωρείται επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction) αυξάνει το επίπεδο αφοσίωσης του εργαζόμενου προς την εταιρία (Bartol 1979, O' Reilly & Caldwell 1980, Stumpf & Hartman 1984). Αν και οι θετικές επιρροές της ικανοποίησης στην αφοσίωση, έχουν επαρκώς τεκμηριωθεί στην βιβλιογραφία, όπως θα παρατηρήσουμε στη συνέχεια, η ικανοποίηση έχει αναφερθεί και ως συνέπεια της αφοσίωσης. Επιπρόσθετα αυτών των μεταβλητών, οι κοινωνικοί δεσμοί (social bonds) οι οποίοι χτίζονται διαμέσου των προσωπικών σχέσεων μπορεί να αυξάνουν το επίπεδο της αφοσίωσης (Anderson & Weitz 1992, Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Morgan & Hunt 1994, Seabright, Levinthal & Fichman 1992).

Συμπερασματικά, οι επιρροές, οι οποίες σχετίζονται με τη φύση της αλληλεπίδρασης και οι αντιλήψεις σχετικά με τη συμπεριφορά των συνεργατών αυξάνουν την αφοσίωση των ατόμων. Οι επιρροές αυτές, έχει αποδειχθεί, ότι αποτελούν μορφές συναισθηματικής αφοσίωσης (Meyer & Allen 1989, Moorman, Zaltman & Deshpande 1992). Η παρουσία της εμπιστοσύνης, των κοινών αξιών και των υπολοίπων επιρροών, μπορούν να αυξήσουν την επιθυμία κάποιου για την παραμονή σε μία σχέση.

### **2.3.5.3 Προσωπικό Ενδιαφέρον και σημαντικότητα της σχέσης**

Οι μεταβλητές αυτές αναφέρονται στο προσωπικό ενδιαφέρον και τη σημαντικότητα της σχέσης. Η επιθυμία να επενδύσει κάποιος σε μία σχέση αναφέρθηκε για πρώτη φορά στη θεωρία των κοινωνικών συναλλαγών (social exchange theory) σαν επιρροή

που δέχεται η έννοια της αφοσίωσης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το πρώτο κριτήριο για την αφοσίωση σχετίζεται με το υψηλό επίπεδο προσωπικού ενδιαφέροντος που δείχνουν οι συμμετέχοντες σε μία σχέση (Blau 1964). Σύμφωνα με τους Gundlach, Achrol & Mentzer (1995), η επιθυμία για την παραμονή σε μία σχέση και η προθυμία για να επενδύσει κάποιος στη σχέση, αντικατοπτρίζουν την τάση να εμπλακεί σε αυτή πιο βαθιά.

Επιπλέον, ο Rusbult (1980) στη μελέτη του, πρότεινε, «το προσωπικό ενδιαφέρον για τη σχέση» σαν επιρροή της αφοσίωσης. Παρόλα αυτά όμως, οι εμπειρικές αποδείξεις που παρουσιάζονται είναι λίγο ασαφείς. Επιπλέον στην οργανωσιακή συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία ή η εκπαίδευση έχουν χρησιμοποιηθεί σαν δείκτες της αφοσίωσης στην επιχείρηση.

Συμπερασματικά, αρκετές επιρροές της αφοσίωσης έχουν προταθεί και μελετηθεί. Παρόλο που κάποιες μελέτες, προχωρούν σε διάκριση ανάμεσα στις επιρροές της συναισθηματικής και αντικειμενικής αφοσίωσης, οι περισσότερες δεν το κάνουν. Οι επιρροές μπορούν να προσδιορισθούν σχετικά με τις ανταμοιβές και τα κόστη που έχει μία σχέση (rewards and costs of the relationship), τη φύση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη (nature of interaction) και το προσωπικό ενδιαφέρον και τη σημαντικότητα της σχέσης.

### 2.3.6 Συνέπειες της Αφοσίωσης

Οι συνέπειες της έννοιας της αφοσίωσης, μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: 1) σχετικά με τους δείκτες απόδοσης της σχέσης και 2) σχετικά με τη συμπεριφορά επίλυσης προβλημάτων (problem solving behavior).

#### 2.3.6.1 Δείκτες Απόδοσης (Performance Indicators)

Κοινό χαρακτηριστικό της βιβλιογραφίας, είναι το ερώτημα σχετικά με το κατά πόσο η σχέση παραμένει άθικτη ή διαλύεται. Αυτό έχει μετρηθεί είτε ως κλίση για παραμονή (propensity to stay in) είτε ως διάλυση σχέσης (Morgan & Hunt 1994, Seabright, Levithal & Fichman 1992, Zabkar & Cater 2009, Ganesan, Brown, Mariadoss & Hillburn 2010, Rajaobelina & Bergeron 2009, Claycomb & Frankwick 2010). Μία άλλη σχετική μεταβλητή, η οποία έχει αναφερθεί σαν συνέπεια της αφοσίωσης, είναι η αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων (Mathieu & Zajac 1990). Τα άτομα, που παρουσιάζουν υψηλή αφοσίωση, είναι λιγότερο πιθανό να «αφήσουν» μία σχέση ή να ψάξουν για άλλες εναλλακτικές επιλογές.

Η αφοσίωση, σχετίζεται με την απόδοση, παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα ποικίλουν. Στην οργανωσιακή συμπεριφορά, η υψηλή απόδοση του εργαζόμενου, θεωρείται συνέπεια της αφοσίωσης του στην επιχείρηση (Mathieu & Zajac 1990, Becker και συνεργάτες 1996). Στις σχέσεις μάρκετινγκ, η απόδοση έχει αναφερθεί σαν ικανοποίηση από τη σχέση, ποιότητα της σχέσης, δυαδικές πωλήσεις, μακροπρόθεσμη αφοσίωση (Anderson & Weitz 1992, Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Mohr & Spekman 1994). Σε άλλες μορφές κοινωνικών σχέσεων, η απόδοση

μετριέται με βάση το επίπεδο ικανοποίησης (Beach & Broderick 1983, Rusbult 1983). Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην τάση αποχώρησης (propensity to leave) καθώς και σε άλλους δείκτες απόδοσης ενώ στους πίνακες γίνεται συνοπτική παρουσίαση των όλων των συνεπειών της αφοσίωσης.

### **2.3.6.2 Τάση Αποχώρησης (propensity to leave).**

Η αφοσίωση σχετίζεται αρνητικά με την τάση αποχώρησης (Morgan & Hunt 1994, Mathieu & Zajac 1990, Zabkar & Cater 2009, Chang, Wang, Chih & Tsai 2012 ). Σύμφωνα με τον Rusbult (1983) αποτελεί τον καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης για τη διάλυση μιας σχέσης. Εναλλακτικές μεταβλητές οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί για να μετρηθεί το ίδιο αποτέλεσμα είναι: η επιβίωση της σχέσης (relationship survival – Lydon, Pierce & O' Regan 1997) και τάση για έρευνα (Mathieu & Zajac 1990).

Η αφοσίωση, παρά το γεγονός ότι τα αποτελέσματα είναι ανάμεικτα, παρουσιάζει επίσης αρνητική συσχέτιση και με την μεταβλητή «διάλυση της σχέσης» (dissolution of the relationship). Οι Seabright, Levinthal και Fehman (1992) στη μελέτη τους βρήκαν ότι η αφοσίωση μίας επιχείρησης προς τον λογιστή – ελεγκτή, μια ελεγκτικής εταιρίας, σχετίζεται αρνητικά με την διάλυση της σχέσης. Το ίδιο αποτέλεσμα δεν επιβεβαιώθηκε για την ελεγκτική εταιρία. Μία πιθανή εξήγηση για αυτό είναι το γεγονός, ότι στην παροχή υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, όπως αυτή μεταξύ ελεγκτή και πελάτη – επιχείρηση, η συναλλαγή τείνει να στηρίζεται περισσότερο στις προσωπικές γνώσεις και την εμπιστοσύνη προς το άτομο που παρέχει τις υπηρεσίες.

### 2.3.6.3 Απόδοση

Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, οι μετρήσεις της απόδοσης, συμπεριλαμβάνουν ποσοτικά αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα οι δυαδικές πωλήσεις (dyadic sales). Οι Mohr & Spekman (1994) θεώρησαν ότι το υψηλό επίπεδο αφοσίωσης, μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχημένες συνεργασίες, οι οποίες μπορούν μετρηθούν με υψηλές πωλήσεις. Επιβεβαίωσαν την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην αφοσίωση και το δυαδικό ύψος των πωλήσεων. (Zabkar & Cater 2009, Chang, Wang, Chih & Tsai 2012, Claymonb & Frankwick 2010, Palmatier, Houston Dant, Grewal 2013)

Άλλες μεταβλητές, οι οποίες έχουν χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης, συμπεριλαμβάνουν, την ποιότητα της σχέσης και την ικανοποίηση από τη σχέση (Anderson & Weitz 1992, Gundlach, Achrol & Mentzer 1995, Lydon, Pierce & O' Regan 1997, Rusbult 1991). Στη μελέτη τους, οι Lydon, Pierce και O' Regan (1997) ερεύνησαν την επίδραση της ηθικής και συναισθηματικής αφοσίωσης στην ικανοποίηση από τη σχέση. Στα αποτελέσματα τους επιβεβαίωσαν την ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην συναισθηματική αφοσίωση και την ικανοποίηση από τη σχέση. Σε μία άλλη μελέτη (Irving, Coleman & Cooper 1997) εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στις τρεις μορφές της αφοσίωσης (αντικειμενική, συναισθηματική και ηθική) και την ικανοποίηση από την εργασία. Βρέθηκε, η ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στην συναισθηματική και ηθική αφοσίωση.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 5

### Σύνθεση Υφιστάμενης Βιβλιογραφίας

Συστατικά της Αφοσίωσης

1. Υποκίνηση για Αφοσίωση (motivation for commitment): αντικειμενική (objective), Συναισθηματική (emotional) και σύνθεση (αντικειμενική και συναισθηματική).

2. Εστιάσεις της αφοσίωσης (Foci of commitment): μοναδική (single), πολλαπλή (multiple)

Αντικειμενική	Συναισθηματική	Σύνθεση
<b><u>Μοναδική</u></b>		
Dwyer, Schurr & Oh (1987) Mummalaneni & Wilson (1991) Rosenblatt (1977) Becker (1960) Staw (1976) Brickman (1987) Farrel & Rusbult (1981) Rusbult & Farrell (1983)	Mohr & Spekman (1995) Morgan & Hunt (1994) Moorman, Zaltman & Deshpande (1992) Anderson & Weitz (1992) Kuman, Scheer & Steemkamp (1994) Crosby & Taylor (1983) Beatty & Kahle (1988) Johnson (1973) Beach & Broderick (1983) Mohr, Fisher & Nevin (1996) O' Reilly & Chatman (1986) Porter και συνεργάτες (1974) Mowday & Steers (1979) Mowday και συνεργάτες (1979)	Gundach, Achrol & Mentzer (1995) Angle & Lawson (1993) Rusbult (1983) Rusbult και συνεργάτες (1991) Lawler & Yoon (1996) Lydon, Pierce & O' Regan (1997) Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson (1989). Meyer & Allen (1984) Allen & Meyer (1990)
<b><u>Πολλαπλή</u></b>		
Wilson & Mummalaneni (1988)	Crosby & Stephens (1987)	Seabright, Levinthal & Fichman (1992)  Becker, Billings, Eveleth & Gilbert (1996).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 6

### Παράγοντες της Αφοσίωσης (antecedents of commitment)

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ	ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΤΥΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ANTECEDENTS
1	Anderson & Weitz (1992)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N = 378)	Επένδυση (investment) (+) Επικοινωνία (communication) (+) Αμεροληψία (fairness) (+) Αποκλειστικότητα (+) Αντίληψη για την αφοσίωση του συνεργάτη (+)
2	Czepiel (1990)	Παροχή υπηρεσιών	Θεωρητική	Εμπιστοσύνη Αμεροληψία Ειλικρίνεια Επιτυχημένες αγορές κατά το παρελθόν
3	Wilson & Mummalaneni (1988)	Βιομηχανία (B2B)	Θεωρητική	Επένδυση (+) Δυσκολία αποδέσμευσης (+) Κοινωνική Πίεση (+) Ποιότητα εναλλακτικών λύσεων (-)
4	Mummalaneni & Wilson (1991)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N= 221)	Κλειστή προσωπική σχέση (+) Ποιότητα εναλλακτικών λύσεων (-)
5	Kumar, Scheer & Steenkamp (1994)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N = 417)	Προσδοκία Συνέχισης της Σχέσης (+) Επιθυμία για επένδυση στη σχέση (+)
6	Morgan & Hunt (1994)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N = 204)	Κόστος τερματισμού (+) Πλεονεκτήματα σχέσης (+) Κοινές αξίες (+) Εμπιστοσύνη (+)
7	Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)	Υπηρεσίες (Επαγγελματικές)	Εμπειρική (N = 779)	Εμπιστοσύνη (+) Αντιλαμβανόμενη ποιότητα της αλληλεπίδρασης (+) Ανάμιξη στη σχέση (+)
8	Dwyer, Schurr & Oh	Σχέση μεταξύ	Θεωρητική	Εισροές (input) (+)

	(1987)	πωλητών – πελατών.		Αντοχή στη φθορά του χρόνου (+) Συνέπεια (+)
9	Gundlach, Achrol & Mentzer (1995)	Βιομηχανία (B2B)	Προσομείωση	Αξιοπιστία των εισροών (+) Αντίληψη περί καιροσκοπικής συμπεριφοράς (-)
10	Mohr, Fisher & Nevin (1996)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N = 125)	Συνεργάσιμη Επικοινωνία (+)

## ΠΙΝΑΚΑΣ 7

### Συνέπειες της Αφοσίωσης (consequences of commitment)

A/A	ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ	ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΤΥΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ
1	Seabright, Levinthal & Fichman (1992)	Υπηρεσίες (επαγγελματικές)	Εμπειρική (N= 170)	Τερματισμός της σχέσης (-)
2	Mohr & Sprekman (1994)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N = 140)	Ικανοποίηση (+) Δυαδικές Πωλήσεις (+)
3	Morgan & Hunt (1992)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N = 204)	Συγκατάβαση (+) Τάση διαφυγής από τη σχέση (-) Συνεργασία (+)
4	Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)	Υπηρεσίες (επαγγελματικές)	Εμπειρική (N = 779)	Αξιοποίηση πληροφοριών έρευνας αγοράς (+)
5	Gundlach, Achrol & Mentzer (1995)	Βιομηχανία (B2B)	Προσομείωση	Τάση μακροχρόνιας αφοσίωσης (+)
6	Kumar, Scheer & Steenkamp (1994)	Βιομηχανία (B2B)	Εμπειρική (N = 417)	Ποιότητα Σχέσης (+)

## 2.4 Ικανοποίηση (satisfaction)

### 2.4.1 Εισαγωγή – Ορισμοί

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε σημαντική αύξηση του ενδιαφέροντος γύρω από την έννοια της ικανοποίησης. (Luo & Homburg 2007, Frey, Bayon & Totzek 2013) Το γεγονός αυτό είναι αποτέλεσμα μιας ποικιλίας παραγόντων όπως για παράδειγμα η ωρίμανση των αγορών, η αύξηση του ανταγωνισμού και η «τεχνολογική ισότητα» των διαφόρων ανταγωνιστικών εταιριών. (Anderson 1995, Geyskens, Steenkamp & Kumar 1999, Anderson, Fornell & Lehman 1995, Hu, Kandampully & Juwaheer 2009, Turkyilmaz, Oztekin, Zaim, Demirel 2013, ). Όσο οι ρυθμοί ανάπτυξης στις περισσότερες αναπτυγμένες οικονομίες παραμένουν χαμηλές, οι πελάτες και κυρίως οι υπάρχοντες, θεωρούνται από τις επιχειρήσεις, οι οποίες θέλουν να παραμείνουν υγιείς, σαν πηγές εσόδων και κερδών. Η αύξηση του ανταγωνισμού (τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο) σημαίνει ότι όλες οι επιχειρήσεις κινούνται επιθετικά για την απόκτηση νέων πελατών. Επιπλέον, λόγω του γεγονότος, ότι δυσκολεύει ολοένα και περισσότερο ο ανταγωνισμός σε θέματα τεχνολογίας, οι περισσότερες πλέον επιχειρήσεις δίνουν έμφαση και στηρίζονται στην ικανοποίηση σαν μία στρατηγική διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό. Το γεγονός αυτό αποτελεί μία σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μία εταιρία, μειώνοντας το κόστος για τη διατήρηση των πελατών, μειώνοντας την εξάρτηση από τις τιμές, απομονώνοντας τους πελάτες από τις προσπάθειες των ανταγωνιστών να τους προσελκύσουν και μειώνοντας το κόστος για την προσέλκυση νέων πελατών. (Holland 1999, Anderson, Fornell & Lehman 1994, Guo, Holland, Kreander

2013, Da Silva & Rahimi 2007) Όλα τα παραπάνω, υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πλέον τις επαφές τους με τους πελάτες, σαν μία μακροχρόνια σχέση, προσπαθώντας να προσφέρουν σε αυτούς την μέγιστη δυνατή ικανοποίηση. Η ικανοποίηση των πελατών, θεωρείται πλέον ένας προσδιοριστικός παράγοντας κλειδί για την ανάπτυξη και την υγεία της σχέσης με την επιχείρηση, (Anderson & Narus 1990, Geyskens και συνεργάτες 1999, Ndubisi 2007, Ploetner & Ehret 2006) αυξάνοντας σημαντικά το ερευνητικό ενδιαφέρον των επενδυτών για μελέτη σχετικά με τις πτυχές της έννοιας.

Στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται δύο διαφορετικές έννοιες της ικανοποίησης. Η μία σχετίζεται με το ατομικό επίπεδο ικανοποίησης, όπου η έννοια αντιμετωπίζεται σαν μία αξιολόγηση μιας συγκεκριμένης αγοραστικής επιλογής. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο συγκεκριμένη μορφή ικανοποίησης ορίζεται ως ακολούθως:

«Η ικανοποίηση είναι μία διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτη πίστευε ότι θα ήταν» (Hunt 1977) και

«Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενέστερων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του». (Tse & Wilton 1988).

Η άλλη έννοια της ικανοποίησης, αφορά πιο ενιαία μέτρηση, η οποία βασίζεται σε όλες τις προηγούμενες αγοραστικές και καταναλωτικές εμπειρίες με ένα προϊόν ή υπηρεσία (Fornell 1992, Johnson & Fornell 1992) και είναι χρήσιμη όταν μας ενδιαφέρει η μέτρηση της ικανοποίησης σε επίπεδο επιχείρησης.

Η έρευνα γύρω από την έννοια της ικανοποίησης, επικεντρώθηκε αρχικά, στη διαμόρφωση του ατομικού επιπέδου ικανοποίησης των πελατών (Churchill & Suprenant 1982, Westbrook 1980, Westbrook & Oliver 1981, Bearden & Teel 1983) και των συνεπειών που προσκύπτουν από αυτό (Best & Andersen 1977, 1981 και

Richins 1983, Yu 2007). Πρόσφατες έρευνες έδωσαν έμφαση στη μέτρηση της ικανοποίησης σε επίπεδο επιχείρησης (μικρο-οικονομικό επίπεδο), οι οποίες εξέτασαν τους προσδιοριστικούς παράγοντες και τα αποτελέσματα στο επίπεδο αυτό. (Anderson & Sullivan 1993 και Johnson και συνεργάτες 1992, Yu 2007 Luo & Homburg 2007)).

Στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε μία συνοπτική παρουσίαση της βιβλιογραφίας σχετικά με το ατομικό επίπεδο ικανοποίησης (individual level of satisfaction), το οποίο θα μας απασχολήσει και στην έρευνα και στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε στην άλλη μορφή της έννοιας, δηλαδή την ικανοποίηση σε επίπεδο επιχείρησης (firm level of satisfaction).

## **2.4.2 Ατομικό Επίπεδο Ικανοποίησης (individual level of satisfaction)**

### **2.4.1.2 Επιρροές (Antecedents)**

Έχοντας σαν αφετηρία τις μελέτες τις οποίες διεξήγαγε ο Oliver (1977, 1980, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν σε αυτό, το οποίο είναι ευρύτερα γνωστό σαν μοντέλο επιβεβαίωσης – διάψευσης (confirmation – disconfirmation). Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, τα άτομα διαμορφώνουν ένα προσαρμοσμένο πρότυπο, όπως για παράδειγμα οι προσδοκίες, το οποίο παρέχει ένα πλαίσιο αναφοράς για μία αξιολογική κρίση. Η κρίση της ικανοποίησης, είναι μία λειτουργία η οποία βασίζεται σε αυτά τα πρότυπα και κάθε αντιλαμβανόμενη διάψευση αυτών των προτύπων. (Yi 1991).

Μπορούν να υπάρξουν πολλά τέτοια πρότυπα σύγκρισης. Οι περισσότερες θεωρίες σχετικά με τις επιρροές που δέχεται η ικανοποίηση διαφέρουν σχετικά με το τι χρησιμοποιείται ως πρότυπο. Το πιο δημοφιλές ανάμεσα σε αυτά είναι το μοντέλο διάψευσης προσδοκίας (expectancy disconfirmation model), το οποίο έχει τις ρίζες του στην κοινωνική ψυχολογία (Oliver, 1980, 1981). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι αγοραστές διαμορφώνουν προσδοκίες για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία πριν προχωρήσουν στην αγορά του. Η κατανάλωση του προϊόντος στη συνέχεια, αποκαλύπτει ένα αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας, το οποίο επηρεάζεται από τις προσδοκίες. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μπορεί να επιβεβαιώσει ή να διαψεύσει τις αγοραστικές προσδοκίες. Τέλος, η ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά, από τις προσδοκίες και από το αντιλαμβανόμενο επίπεδο διάψευσης. Στο μοντέλο αυτό, η διάψευση (disconfirmation) θεωρείται σαν ένας παράγοντας επιρροής της ικανοποίησης, κάτι το οποίο υποστηρίζεται και από εμπειρικές μελέτες (Oliver & DeSarbo 1988, Oliver 1988).

Άλλοι ερευνητές έχουν προχωρήσει στην αναγνώριση διαφόρων άλλων επιρροών που δέχεται η ικανοποίηση. Η θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory) προϋποθέτει ότι η ανταμοιβή ενός ατόμου στις συναλλαγές του με άλλους θα πρέπει να είναι ανάλογη της επένδυσης που έχει πραγματοποιήσει (Homans 1961, Fisk & Young 1985, Swan & Mercer 1982). Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory), η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της σύγκρισης ανταμοιβών και επενδύσεων του πελάτη σε σχέση με: τις προσδοκίες ή τις προβλέψεις του και τις ανταμοιβές και επενδύσεις των άλλων καταναλωτών (Cadotte, Woodruff & Jenkins 1987, Miller 1987, Swan, Trawick & Carrol 1982, Nusair & Kandapully 2008).

#### 2.4.2.2 Συνέπειες

Ένας από τους πιο σημαντικούς λόγους για τους οποίους, η έρευνα γύρω από την ικανοποίηση των πελατών θεωρείται σημαντική, έχει να κάνει με τις συνέπειες που έχει η έννοια για τους καταναλωτές και επομένως για τις επιχειρήσεις. Διαισθητικά, μπορούμε να αναμένουμε ότι η ικανοποίηση επηρεάζει την πρόθεση επαναγοράς, τη στάση απέναντι στο προϊόν, όπως επίσης και την εικόνα (brand image) και την χρημ/κή αξία (brand equity) της μάρκας. Η κατανόηση αυτών των συνεπειών έχει σημαντικές εφαρμογές στην κατανόηση από την πλευρά των στελεχών των επιχειρήσεων της μετά-καταναλωτικής συμπεριφοράς των πελατών (post – consumption customer behavior).

Σύμφωνα με εμπειρικές μελέτες η ικανοποίηση των πελατών σχετίζεται με την πρόθεση επαναγοράς (Anderson & Sullivan 1993, Oliver & Swan 1989). Ο Oliver (1980) υπέθεσε ότι η ικανοποίηση επηρεάζει την προδιάθεση, η οποία στη συνέχεια με τη σειρά της, επηρεάζει την πρόθεση επαναγοράς (Fishbein & Ajzen 1975).

Η συνέπεια, η οποία έχει κυρίως ερευνηθεί, σχετίζεται με την συμπεριφορά διατύπωσης παραπόνων (complaining behavior). Σύμφωνα με τους Day (1984) και Singh & Howell (1985) η συμπεριφορά διατύπωσης παραπόνων δεν είναι απλά μια λειτουργία, που σχετίζεται με το βαθμό της μη ικανοποίησης, αλλά έχει να κάνει με την προέλευση αυτής της συμπεριφοράς, τα κόστη και τα οφέλη που προκύπτουν, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως επίσης και τα χαρακτηριστικά του πελάτη. Ένας σημαντικός αριθμός πελατών δεν διατυπώνουν παράπονα (Best & Andersen 1977, Day 1984). Σύμφωνα με τις έρευνες οι πελάτες αυτοί τείνουν να είναι νέοι σε ηλικία,



να έχουν υψηλά εισοδήματα και μία κλίση μεταστροφής από μάρκα σε μάρκα (Robinson & Berl 1980 Nusair & Kandapully 2008 Molina Consuera, Esteban 2007).

Μία διαφορετική, αλλά σημαντική, συνέπεια της ικανοποίησης είναι αυτό που ονομάζεται «προφορική σύσταση» ή «διάδοση από στόμα σε στόμα» (word of mouth communication). Η έννοια, αναφέρεται, σε μία ανεπίσημη μορφή επικοινωνίας ανάμεσα σε καταναλωτές, σχετικά με τα χαρακτηριστικά και την αξιολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών (Westbrook, 1987, Singh 1988, Wangenheim & Bayon 2007, Casalo, Flavian Guinaliu 2008, Ladhari 2007). Επομένως η «προφορική σύσταση» μπορεί να είναι θετική (σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης ή σύστασης για αγορά σε άλλους πελάτες), ουδέτερη ή αρνητική (σε περίπτωση αρνητικής εμπειρίας σε φίλους ή σύστασης μή αγοράς). Το ερώτημα είναι, εάν οι μη ικανοποιημένοι πελάτες εμπλέκονται σε μία διαδικασία «προφορικών συστάσεων» περισσότερο σε σχέση με τους ικανοποιημένους. Τα εμπειρικά αποτελέσματα γύρω από το θέμα αυτό είναι ανάμικτα. Από την μία πλευρά, σύμφωνα με τους Tesser και Rosen (1975) τα άτομα δεν παρουσιάζουν προδιάθεση, στο να προχωρούν στην αναφορά αρνητικών γεγονότων και επομένως, σύμφωνα με τους Reicheld & Sasser (1990) η αρνητική «προφορική σύσταση» είναι λιγότερο πιθανή σε σχέση με την θετική. Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Lutz (1975), τα άτομα παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευαισθησία στις αρνητικές πληροφορίες παρά στις θετικές. Σε αντίστοιχα συμπεράσματα προχώρησαν στη συνέχεια και άλλοι μελετητές (TARP 1981, Richins 1983). Ο Anderson (1996) προσπάθησε να συμβιβάσει τις διαφορές αυτές, διατυπώνοντας μία σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και τη προφορική σύσταση (word of mouth) και βρίσκοντας ότι η προφορική σύσταση αυξάνεται τόσο σε περίπτωση ικανοποίησης, όσο και σε περίπτωση μή ικανοποίησης. Παρά το γεγονός

ότι βαθμός «προφορικής σύστασης» βρέθηκε ίδιος και στις δύο περιπτώσεις, παρατηρήθηκαν διαφορές ανάλογα με την δραστηριοποίηση του πελάτη. Με δεδομένη της σημασία των προφορικών συστάσεων στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών, την επίτευξη χαμηλότερου κόστους στη προσπάθεια προσέλκυσης νέων πελατών, η σε βάθος κατανόηση αυτής της συνέπειας της ικανοποίησης έχει σημαντικές εφαρμογές για μια σειρά από επιχειρηματικές αποφάσεις οι οποίες μπορεί να αφορούν για παράδειγμα, τη σχεδίαση του προϊόντος, τον έλεγχο της ποιότητας, την αντιμετώπιση των αντιρρήσεων των πελατών κλπ.

Η φύση και ο βαθμός των πιο πάνω συνεπειών έχει σημαντική επίπτωση τόσο στη διατήρηση των υπάρχοντων πελατών, όσο και στην προσέλκυση νέων. Σύμφωνα με τους Fornell και Wernerfelt (1988) οι εταιρίες οι οποίες διατηρούν τους πελάτες τους καταφέρνοντας να διαχειριστούν τα παράπονα των πελατών τους, έχουν την δυνατότητα να μειώσουν τις δαπάνες μάρκετινγκ, αφού το κόστος για την προσέλκυση νέων πελατών είναι σημαντικά υψηλότερο σε σχέση με την διατήρηση των υπάρχοντων. (Molina, Consuera, Esteban 2007)

Όλες οι παραπάνω αναφορές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση έχει σημαντικές συνέπειες για τα προϊόντα και προφανώς για την απόδοση μιας επιχείρησης. Η έρευνα σχετικά με το ατομικό επίπεδο ικανοποίησης, μπορεί να μας παράσχει πολύ σημαντικά αποτελέσματα σχετικά με τη μορφοποίηση και την επίδραση της ικανοποίησης των πελατών σχετικά με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία.

### **2.4.3 Ικανοποίηση σε επίπεδο επιχείρησης (firm level customer satisfaction)**

Η ικανοποίηση στο επίπεδο αυτό, αποτελεί μια συνολική αξιολόγηση, η οποία βασίζεται στη συνολική αγοραστική και καταναλωτική εμπειρία με ένα προϊόν ή υπηρεσία με την πάροδο του χρόνου (Anderson, Fornell & Lehman 1994, Helgesen 2006, Rauyguen & Miller 2007). Ενώ το ατομικό επίπεδο ικανοποίηση είναι χρήσιμο για την κατανόηση, σχετικά με το τι πήγε καλά ή άσχημα σε μία συγκεκριμένη καταναλωτική εμπειρία με ένα προϊόν ή υπηρεσία, οι συνεχείς ή σωρευτικές μετρήσεις είναι πιο κατάλληλες για την πλήρη κατανόηση του βαθμού και της φύσης της ικανοποίησης των πελατών. Οι Johnson, Anderson και Fornell (1995) στην έρευνα τους έδειξαν ότι οι καταναλωτές προχωρούν σε επαναγορές, βασιζόμενοι σε όλες τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεση τους. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, ένας πελάτης, ο οποίος αποτελεί κεφάλαιο για αυτή, παράγει έσοδα και κέρδη για το μέλλον. Οι εταιρίες επομένως θα πρέπει να επενδύσουν στην ικανοποίηση των πελατών στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν την μελλοντική τους απόδοση. (Helgesen 2006)

Στο κομμάτι αυτό της βιβλιογραφικής επισκόπησης, γίνεται προσπάθεια διερεύνησης, των επιρροών (antecedents) που δέχεται η ικανοποίηση στο επίπεδο αυτό (firm level satisfaction), καθώς και των διαφορών σε σχέση με τις επιρροές που δέχεται το ατομικό επίπεδο ικανοποίησης (individual level of satisfaction). Τέλος γίνεται αναφορά στις συνέπειες της ικανοποίησης στο επίπεδο αυτό.

#### **2.4.3.1 Επιρροές Ικανοποίησης σε επίπεδο επιχείρησης (Antecedents)**

Στο ατομικό επίπεδο ικανοποίησης, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα, οι προσδοκίες - και μέσω αυτών) – οι διαψεύσεις παίζουν σημαντικό ρόλο (Nusair & Kandampully 2008). Επομένως, η αντιλαμβανόμενη ποιότητα παίζει σημαντικό ρόλο και σε μικροοικονομικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Anderson, Fornell και Lehmann (1994), οι διαψεύσεις, παίζουν λιγότερο σημαντικό ρόλο στο επίπεδο αυτό, λόγω του γεγονότος ότι οι πελάτες οι οποίοι αγοράζουν συνεχώς προϊόντα, ελαχιστοποιούν τα επίπεδα διάψευσης (disconfirmation level). Επιπλέον, στο επίπεδο αυτό οι πελάτες έχουν ορθολογικές προσδοκίες σε αντίθεση με το ατομικό επίπεδο ικανοποίησης όπου οι προσδοκίες είναι προσαρμόσιμες και διαμορφώνονται (Anderson, Fornell και Lehmann 1994, Ploetner & Ehret 2006).

#### **2.4.3.2 Συνέπειες της Ικανοποίησης σε επίπεδο επιχείρησης (Consequences of Firm level satisfaction).**

Οι συνέπειες της ικανοποίησης σε επίπεδο επιχείρησης που σχετίζονται κυρίως με την συμπεριφορά, περιλαμβάνουν, την μείωση των παραπόνων και την αύξηση των πελατών (Fornell & Wernerfelt 1988, Fornell, Johnson, Anderson & Cha (1996), την αύξηση της πρόθεσης επαναγοράς (Reichheld & Sasser 1990, Anderson 1994, Yu 2007, Luo & Homburg 2007, Molina, Consuegra & Esteban 2007), τις θετικές συστάσεις των πελατών (Anderson 1996) και την αύξηση της φήμης της επωνυμίας ή της επιχείρησης (Garvin 1988 και Steenkamp 1989). Στις οικονομικές συνέπειες περιλαμβάνονται η αύξηση της προσδόκιμης ζωής των πελατών (Bolton 1994,

Fornell 1992, Boulding και συνεργάτες 1993), η μείωση του κόστους των μελλοντικών συναλλαγών με τους υπάρχοντες πελάτες (Jarvix & Wilcox 1977), η μείωση του κόστους προσέλκυσης νέων πελατών (Fornell 1995), η μείωση της ελαστικότητας της τιμής (Anderson 1994) και η μείωση του κόστους αποτυχίας (TARP 1981).

Η πιο ισχυρή και σταθερή συνέπεια της ικανοποίησης, την οποία συναντούμε στις περισσότερες εμπειρικές μελέτες, έχει να κάνει με την πρόθεση επαναγοράς (repurchase intention – Fornell 1992, Boulding, Staelin, Kalra & Zeithmal 1992).

Ακόμη οι Anderson και Sullivan (1993) συνέδεσαν την ικανοποίηση με την διατήρηση των πελατών (customer retention). Βρήκαν ότι η αύξηση της ικανοποίησης, δεν αυξάνει μόνο την πρόθεση επαναγοράς, αλλά την κάνει και πιο σταθερή. Αυτό έχει ως συνέπεια αυτό που οι δύο ερευνητές ονομάζουν «μόνωση». Δηλαδή, είναι αναλογικότερα δυσκολότερο για μία επιχείρηση να προσελκύσει πελάτες οι οποίοι παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο ικανοποίησης. Όλα αυτά τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα, ότι η μελλοντική κερδοφορία και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης αυξάνει, ικανοποιώντας τους πελάτες της σήμερα, λόγω του γεγονότος ότι οι ανταγωνιστές θα πρέπει να ξοδέψουν περισσότερα για να δελεάσουν και να προσελκύσουν τους πελάτες αυτούς, πράγμα που θα τους κάνει λιγότερο αποδοτικούς.

## 2.5 Συναισθηματική Ταύτιση (empathy)

### 2.5.1 Εισαγωγή

Η συναισθηματική ταύτιση, εδώ και τουλάχιστον 4 δεκαετίες θεωρείται μία ιδιαίτερα σημαντική έννοια στις προσωπικές πωλήσεις. Σύμφωνα με τον Webster (1968), η αποτελεσματική πώληση, συνδέεται με το βαθμό στον οποίο τα μέλη τα οποία εμπλέκονται σε αυτή τη δυαδική σχέση, έχουν επιτύχει ένα κοινό πλαίσιο κατανόησης των πραγμάτων, διαμέσου της επικοινωνίας τους. Επιπλέον οι Von Bergen & Shealy (1982), αναγνώρισαν την έννοια της συναισθηματικής ταύτισης, σαν ζωτικής σημασίας, κατά τη διαδικασία αναγνώρισης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών.

Στη βιβλιογραφία των προσωπικών πωλήσεων, θεωρείται μία μονοδιάστατη μεταβλητή με άμεση επίδραση της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων.

Οι Mayer & Greenberg (1964, σελ 119-120), σημειώνουν ξεκάθαρα πως επηρεάζει σημαντικά την απόδοση:

*« Η συναισθηματική ταύτιση, αυτή η σημαντική δηλαδή ικανότητα, να αισθάνεσαι και να αντιλαμβάνεσαι πως αισθάνεται ο πελάτης, στην προσπάθειά σου να πουλήσεις το προϊόν σου, θα πρέπει να είναι διαθέσιμη σε μεγάλο βαθμό...ένας πωλητής δεν μπορεί να διαθέσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του, χωρίς να έχει ανεπτυγμένη αυτή την ιδιαίτερα σημαντική και αναντικατάστατη ικανότητα...Αισθάνεται τις αντιδράσεις των πελατών του και είναι έτοιμος να προσαρμόσει τις δικές του αντιδράσεις σε αυτές των πελατών. Το γεγονός αυτό του δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόσει τον βηματισμό του και να κάνει όλες τις απαραίτητες κινήσεις που απαιτούνται προκειμένου να κλείσει η πώληση...»*

Σύμφωνα με τον Weitz (1979) η συναισθηματική ταύτιση και οι αποτελεσματικές πωλήσεις συνδέονται. Ο ερευνητής σημειώνει ότι η έννοια συνδέεται τόσο με την απόδοση των πωλήσεων όσο και με την προσαρμοσμένη πώληση (adaptive selling).

Συγκεκριμένα σημειώνει:

*« Οι πωλητές οι οποίοι έχουν αναπτύξει αυτή την ικανότητα, είναι πιο αποτελεσματικοί και πιο αποδεκτοί από τους πελάτες. Επιπλέον βρίσκονται σε πλεονεκτικότερη θέση έχοντας τη δυνατότητα να προσαρμόσουν τις παρουσιάσεις τους, ανάλογα με τον πελάτη τον οποίο έρχονται σε επαφή»*

Στην ίδια κατεύθυνση οι Alessandra και Cathcart (1985), Amason (1982), Beveridge (1985), Chambles (1985), Feinman (1983), Peterson (1983), Peterson (1988), έχουν αναγνωρίσει την συναισθηματική ταύτιση, σαν ικανότητα – κλειδί για αποτελεσματικές πωλήσεις.

Οι Hartley (1989, σελ 218), Stanton και Buskirk (1987, σελ 117) στις μελέτες τους ουσιαστικά επαναλαμβάνουν τις θέσεις που ανέπτυξαν οι Mayer και Greenberg (1964). Σύμφωνα με τους Ingram & Laforge (1989, σελ 89):

*«Στις πωλήσεις, η συναισθηματική ταύτιση, η ικανότητα δηλαδή να βλέπεις τα πράγματα όπως τα βλέπουν και οι άλλοι, σου δίνει τη δυνατότητα να λαμβάνει καλύτερα τα μηνύματα των πελατών, προσαρμόζοντας έτσι την στρατηγική σου. Ο πωλητής που έχει αναπτύξει αυτή την ικανότητα, μπορεί να ελίσσεται και να προσαρμόζει τόσο τη συμπεριφορά κατά τις επαφές με τους πελάτες, όσο και τις παρουσιάσεις που διενεργούνται.»*

Οι Tobolski και Kerr (1952) στην προσπάθεια τους να ελέγξουν την επίδραση της έννοια της συναισθηματικής ταύτισης στα αποτελέσματα των πωλήσεων, με εφαρμογή στους πωλητές καινούργιων αυτοκινήτων, βρήκαν σημαντικά θετική σχέση με την απόδοση των πωλήσεων.

Στην ίδια κατεύθυνση οι Greenberg και Mayer (1964), χρησιμοποιώντας σαν δείγμα 237 πωλητές αυτοκινήτων και 127 ασφαλιστές, ανέφεραν θετική σχέση ανάμεσα στην απόδοση των πωλήσεων και τη έννοια. Τα ίδια αποτελέσματα μπορούμε να

συναντήσουμε και στις έρευνες των Sager και Farris (1986) και Pilling και Eroglu (1994).

Αντιθέτως με αυτές τις μελέτες και τα αποτελέσματα τους, οι Pettijohn, Dawson και Soper (1989), ζητώντας ουσιαστικά από τους πελάτες να αξιολογήσουν το επίπεδο της συναισθηματικής ταύτισης των πωλητών, δεν βρήκαν σχέση ανάμεσα στη μεταβλητή και την απόδοση. Το αποτέλεσμα αυτό σύμφωνα με τον πωλητή, μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το συγκεκριμένο δείγμα (πωλητές αυτοκινήτων) προχωρούν σε πιο φευγαλέες πωλήσεις, ενώ διαφέρουν και οι αντιλήψεις αγοραστών με μή αγοραστές.

### **2.5.2 Η έννοια της Συναισθηματικής Ταύτισης**

Την έννοια της συναισθηματικής ταύτισης, την συναντούμε για πρώτη φορά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα. Σύμφωνα με τους Montag, Gallinat και Heinz (2008), Dokmen 2002 και Gulseren (2001), η λέξη έχει Ελληνική ρίζα και η ερμηνεία της οποία συνέβαλε στη πρόοδο και τη μελέτη της έννοιας (Dokmen 2002).

Θεωρίες για την συναισθηματική ταύτιση μπορούμε να συναντήσουμε σε επιστημονικές περιοχές. Σε κάθε περίπτωση όμως ο γενικός κανόνας στηρίζεται στο γενικό αίσθημα της ομοιότητας, από τον οποίο έχουν προκύψει δύο σχολές σκέψεων, με βάση τις οποίες η συναισθηματική ταύτιση είτε είναι ένα «εκ γενετής» χάρισμα, είτε αναπτύσσεται (Gallinat & Heinz, 2008).



Λόγω του γεγονότος ότι έχουν καταγραφεί διαφορετικές οπτικές γωνίες με βάση τις οποίες, οι ερευνητές, βλέπουν την έννοια, έχουν καταγραφεί και διαφορετικοί ορισμοί.

Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Basch (1983), η έννοια μπορεί να οριστεί σαν την πλήρη κατανόηση των αισθημάτων, σκέψεων και κινήτρων ενός προσώπου από ένα άλλο. Ο Berio (1960), θεωρεί σαν την ικανότητα να μπορούμε να μπούμε στη θέση κάποιου άλλου, ενώ οι Stein & Brook (2000) ορίζουν την έννοια σαν την ικανότητα να γνωρίζεις, να καταλαβαίνεις και να εκτιμάς τα αισθήματα και τις σκέψεις των άλλων. Το γεγονός αυτό δίνει τη δυνατότητα σε αυτούς τους ανθρώπους να κατανοούν απόλυτα και να δείχνουν έμπρακτο ενδιαφέρον για τους άλλους.

Στην ίδια κατεύθυνση, ο Rogers (1980), πρότεινε ότι η «τέχνη της συναισθηματικής ταύτισης, συνεπάγεται ότι κάποιος είναι πρόθυμος να εισάγει τον εαυτό του στην ίδια προοπτική με τον άλλο...» Το γεγονός αυτό του δίνει τη δυνατότητα να κατανοήσει τα συναισθήματα και τις σκέψεις του άλλου, βελτιώνοντας έτσι την επικοινωνία (Dokmen 2002, Eisenberg & Delaney 1998).

Επιπλέον η έλλειψη της, μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση και να μειώσει αισθητά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και της προσωπικής επαφής. (Goleman 1998).

### **2.5.3 Ο ρόλος της Συναισθηματικής Ταύτισης**

Η συναισθηματική ταύτιση θεωρείται ένα ισχυρό διαπροσωπικό εργαλείο, συχνά υποχρησιμοποιημένο (Martinuzzi, 2006). Σύμφωνα με τους Duan και Hill (1996)

υπάρχει η γενικότερη αντίληψη ότι τα άτομα αυτά, είναι συναισθηματικά και έχουν ανεπτυγμένη την ευγένεια σε σημαντικό βαθμό, οι Olcker, Buys & Grobler (2010) στην μελέτη του αναφέρουν (σελ. 5)

*«για να βελτιώσουμε και να διαχειριστούμε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις σχέσεις, είναι άκρως απαραίτητο να μπορούμε να δούμε τα πράγματα από την οπτική γωνία των άλλων. Να καταλάβουμε δηλαδή την συναισθηματική κατάσταση, τα κίνητρα, τα ενδιαφέροντα, αποκτώντας έτσι τη δυνατότητα της προσαρμογής των προσεγγίσεων μας. Η ικανότητα μας να δείχνουμε ενδιαφέρον, έμπρακτα και να νοιαζόμαστε, δεν απαιτεί την χωρίς όρους από την πλευρά μας συμφωνία...Απαιτεί απλώς καλύτερο συντονισμό και κατανόηση των προβλημάτων και των ανησυχιών...»*

Ο Autry (2001) και Humphrey (2002), θεωρούν ότι η ικανότητα να κατανοήσει κάποιος την συναισθηματική κατάσταση των άλλων, μπορεί να τον βοηθήσει σημαντικά στη αποτελεσματική διαχείριση της σχέσης.

Οι Salovey & Mayer (1990) θεωρούν ότι η ανάπτυξη της συναισθηματικής ταύτισης έχει 3 βασικά οφέλη για τους πωλητές:

- Δίνεται η δυνατότητα να προβλέπονται και να προλαμβάνονται πιθανές αντιστάσεις, επινοώντας έτσι μεθόδους καλύτερου χειρισμού τους.
- Αποτελεί ένα υποστηρικτικό εργαλείο, το οποίο βοηθά στη δημιουργία αισθήματος προστιθέμενης αξίας, ειδικά σε περιόδους αστάθειας και αλλαγών
- Αφοσίωση και εμπιστοσύνη αναδύονται ως αποτέλεσμα αυτής της ανάπτυξης.

Η συναισθηματική ταύτιση απαιτεί την ανάπτυξη των ικανοτήτων να ακούει κάποιος με προσοχή και την ικανότητα της κατανόησης μέσω διερευνητικών ερωτήσεων. Επιπλέον τους δίνεται η δυνατότητα να διαχειρίζονται καλύτερα και πιο εύκολα τις αλλαγές και τις τριβές που τις συνοδεύουν. (Becal 2006).

Τέλος αξίζει να σημειωθεί , ότι η συναισθηματική ταύτιση μπορεί να παράγει αρνητικά αποτελέσματα. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό και κρίσιμο να γνωρίζει κάποιος πως χρησιμοποιούνται τα εργαλεία της συναισθηματικής ταύτισης. (Triandes 1972, Olcker, Buys & Grobler 2010)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 2.6 Σχέσεις μεταξύ τραπεζών και Επιχειρήσεων (Corporate banking relationships ), επισκόπηση της βιβλιογραφίας.

Μελέτες, σχετικά με την φύση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων (buyers) και τραπεζών (sellers) είναι αρκετά περιορισμένες (Proence & Castro 2005, Guo, Holland & Kreander 2013). Οι έρευνες αυτές, οι οποίες έχουν διεξαχθεί, έχουν δώσει έμφαση στην μεγάλη σημασία που έχει η ανάπτυξη σχέσεων και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη. (Perrien & συνεργάτες 1993, Holland 1992, 1993, Moriarty και συνεργάτες 1983, Turnbull & Gibbs 1987, Guo, Holland & Kreander 2013, Rajaobelina & Bergeron 2009, Heffernan, O' Neil, Travaglione & Droulers 2008, Molina, Consuefgra & Esteban 2007, Drucker & Puri 2008, Ndubisi 2007, Ndubisi, Wah, NDubisi 2007, Ndubisi & Oly 2006, Visentin & Scarpi 2012 Gronroos 2011 Liang, Wang & Farquahar 2009 ).

Οι ερευνητές αυτοί, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ταχύτατα εξελισσόμενο διεθνές τραπεζικό περιβάλλον, αναφέρθηκαν σε παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις τράπεζες και οδηγούν τις εξελίξεις. Τέτοιοι είναι: η αύξηση του ανταγωνισμού στις κεφαλαιαγορές, η απελευθέρωση των αγορών, οι σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες και πρόσφατα η συνθήκη της Βασιλείας. Όλοι αυτοί οι παράγοντες επέδρασαν σημαντικά στα περιθώρια κέρδους των τραπεζών. (Turnbull & Gibbs 1989, Perrien και συνεργάτες 1993, Ennew και συνεργάτες 1996, Emerson 1995, Proence & Castro 1995 2000a, 2005 και Proenca 1992 Ndubisi 2007, Ndubisi, Wah, NDubisi 2007, Ndubisi & Oly 2006,).

Οι περισσότεροι από αυτούς τους ερευνητές θεώρησαν ότι όλες αυτές οι αλλαγές συνέβαλαν στην αύξηση της βαρύτητας που έδωσαν οι τράπεζες στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες τους. Οι Moriarty, Gimbal και Gay (1993), ακολουθώντας αυτή τη γραμμή, προχώρησαν σε σύγκριση της έμφασης που δίνουν τώρα οι τράπεζες στην ανάπτυξη σχέσεων, με την παλαιότερη συμπεριφορά τους, όπου δινόταν έμφαση στις συναλλαγές. Οι τραπεζικές σχέσεις βασίστηκαν στη απλή παραδοχή ότι μία τράπεζα μπορεί να αυξήσει τα κέρδη και τα οφέλη της μεγιστοποιώντας την αποδοτικότητα της σχέσης της με μία επιχείρηση, παρά να προσπαθεί συνεχώς να αυξήσει τα κέρδη από κάθε συναλλαγή ή προϊόν χωριστά.

Οι Tyler και Stanley (1999) ανέφεραν στην εργασία τους ότι οι σχέσεις μεταξύ πελατών – επιχειρήσεων και τραπεζών έχουν αναγνωρισθεί σαν αποφασιστικής σημασίας και επωφελής (Ndubisi 2007) . Οι σχέσεις αυτές μεγιστοποιούν τα κέρδη των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων (Turnbull & Gibbs 1987) και τα προστατεύουν από την αβεβαιότητα για τους πελάτες τους (Holland 1992, 1993).

Ο Perrien και οι συνεργάτες του (1992), προχώρησαν σε μία κριτική ανάλυση των σχέσεων στην τραπεζική των επιχειρήσεων, και μας έδωσαν κάποιες σημαντικές παρατηρήσεις σχετικά με τις αντιλήψεις των υπεύθυνων λογαριασμών (account officer) και των πελατών για τα προβλήματα που υπάρχουν. Σύμφωνα με αυτούς η σχέσεις επηρεάζονται από τις συχνές «μετακινήσεις» των υπευθύνων λογαριασμών, τις περιορισμένες αρμοδιότητες τους, την πιστωτική πολιτική καθώς και την οργανωτική δομή των τραπεζών (Liang, Wang & Farquahar 2009). Ο Madil και οι συνεργάτες του (2002) σε έρευνα τους ανάμεσα σε 3.000 μικρο-μεσαίες Καναδικές επιχειρήσεις, οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των επιχειρήσεων

επηρεάζεται από την διαχείριση της σχέσης από τον υπεύθυνο λογαριασμού (account officer), το προσωπικό του υποκαταστήματος με το οποίο συνεργάζονται και την πιστωτική πολιτική της τράπεζας με την οποία συνεργάζονται.

Παρόλα αυτά οι «σχέσεις» μεταξύ τραπεζών και πελατών, δεν είναι κατάλληλες σε κάθε περίπτωση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών του Holland (1992 & 1993) σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών, ο συγγραφέας τις χαρακτηρίζει «περιόδους αφθονίας», επικρατεί από την πλευρά των επιχειρήσεων μία στρατηγική, με βασικό στόχο την μείωση των τιμών και την διεκπεραίωση των συναλλαγών, παρά την ανάπτυξη των σχέσεων. (Holland 1992, 1993 και Keltner 1995, Nbudisi & Oly 2006).

Πιο αναλυτικά σύμφωνα με την μελέτη του Holland (1992 , 1993) υπάρχουν δύο ειδών σχέσεις μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων. Η πρώτη χαρακτηρίζεται σαν «κλειστή σχέση» (close relationship) και η δεύτερη σαν «σχέση συναλλαγής» (transaction). Η «κλειστή σχέση» χαρακτηρίζεται από την άφθονη ροή πληροφοριών ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη, τα φυσιολογικά περιθώρια, την προνομιακή πρόσβαση από την πλευρά των τραπεζών σε «μεγάλες συμφωνίες», την αφοσίωση και τις προσδοκίες για μακρόχρονη συνεργασία. Αντιθέτως η «σχέση συναλλαγής», σύμφωνα με τον Holland (1992) χαρακτηρίζεται από φτωχή ροή πληροφοριών, ενώ η συνεργασία επηρεάζεται κυρίως από την τιμολόγηση, χωρίς να υπάρχουν σημαντικές προσδοκίες για το μέλλον.

Τις περισσότερες περιπτώσεις η έννοια της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις συνδέεται με την παροχή δανείων προς τις επιχειρήσεις – πελάτες (Tyler & Stanley 1999). Σύμφωνα με τον Haubrich (1989) οι τράπεζες

«εισέρχονται» σε μία σχέση, κυρίως σαν δανειστές παρά σαν αποδέκτες καταθέσεων και το γεγονός αυτό συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη σχέσεων. (Haubrich 1989, Perrien και συνεργάτες 1992, Smith 1989, Binks και συνεργάτες 1992).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω και σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία, η σχέση μεταξύ τραπεζών και επιχειρήσεων, διέπεται από χαρακτηριστικά όπως είναι:

- η εμπιστοσύνη (Holland 1992, 1993, Tyler 1996, Zineldin 1995),
- η αφοσίωση (Perrien & Richard 1995, Proenca & Castro 1995 & 2005),
- η ειλικρίνεια (Haubrich 1989),
- η συνεργασία (Zineldin 1995),
- το υψηλό επίπεδο γνώσης (Ennew & Binks 1996, Moriarty και συνεργάτες 1983),

Τα χαρακτηριστικά αυτά μειώνουν το ρίσκο για τον πωλητή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, ειδικότερα κατά την παροχή δανείων (Moriarty & συνεργάτες 1983). Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, σύμφωνα με τον Holland (1992, 1993) είναι αποτέλεσμα εκμάθησης (learning) κατά τη διάρκεια της σχέσης. Τα πλεονεκτήματα δεν είναι άμεσα, αλλά εμφανίζονται στο προσκήνιο με την πρόοδο της σχέσης, στα διάφορα στάδια της ( Tyler 1996, Tyler & Stanley 1996, Zineldin 1996).

Προσπάθειες οι οποίες έχουν γίνει, για την εμπορευματοποίηση αυτών των σχέσεων και την πώληση τους σαν «πακέτο» έχουν αποδείξει αφενός μεν ότι δεν δημιουργούν τα πιο πάνω χαρακτηριστικά και αφετέρου αυξάνουν το ρίσκο και την αστάθεια και για τα δύο εμπλεκόμενα μέρη (Sheedy 1997).

Οι σχέσεις αναπτύσσονται συστηματικά, με το πέρασμα του χρόνου σαν αποτέλεσμα χαρακτηριστικών όπως:

- το προσωπικό ενδιαφέρον του πωλητή (Holland 1992),
- η συχνότητα των επαφών (Turnbull & Moustakatos 1996b)
- η πλήρης και αποτελεσματική επικοινωνία (Crane & Eccles 1993, Tyler 1996),
- η αποτελεσματική και ικανοποιητική παροχή υπηρεσιών (Turnbull & Gibbs 1989, Turnbull & Moustakatos 1996a)
- και έναν σημαντικό αριθμό παραγόντων οι οποίοι βασίζονται στην προσωπικότητα, το επίπεδο ικανοτήτων, και την ικανότητα να αλληλεπιδρούν σε προσωπικό επίπεδο τα στελέχη των τραπεζών και των επιχειρήσεων – πελατών (Tyler & Stanley 1999).

Ειδικότερα, ότι έχει σχέση με το ανθρώπινο κεφάλαιο, θεωρείτε παράγοντας αποφασιστικής σημασίας για την διατήρηση και την ανάπτυξη της σχέσης (Chu 1990, Keltner 1995, Paulin και συνεργάτες 1998, Perrien και συνεργάτες 1993, Tyler και συνεργάτες 1998, Tyler & Stanley 1999, Watson 1986).

Οι σχέσεις μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και επιχειρήσεων διαφέρουν (Tyler & Stanley 1999). Σύμφωνα με τον Thunman (1992) μέγεθος της επιχείρησης θεωρείτε αποφασιστικής σημασίας για τη φύση της σχέσης και την ικανοποίηση από αυτή. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη επιθυμία για ανάπτυξη σχέσεων με τις τράπεζες και επομένως μικρότερο βαθμό ικανοποίησης από αυτή (Smith 1989, Turnbull & Gibbs 1989). Το γεγονός αυτό σχετίζεται με τον παράγοντα της εξάρτησης και της ελλιπούς, πολλές φορές, πληροφόρησης που αναπτύσσεται στη μορφή αυτή σχέσης. Από την άλλη πλευρά οι μεγάλες επιχειρήσεις βασίζονται σε



στρατηγικές προσανατολισμένες στην ολοκλήρωση των συναλλαγών, οι οποίες αντικατοπτρίζουν την επιθυμία τους για μείωση του κόστους και την αποφυγή της εξάρτησης. (Holland 1992).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν παρουσιασθεί από τους Berry & Parasuraman (1991 σελ. 5) σαν «ιδιαίτερα ικανοί και επιδέξιοι πελάτες». Αυτό είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι έχουν οργανώσει ειδικά τμήματα που ασχολούνται αποκλειστικά με αυτές τα διαδικασίες, έχοντας προσλάβει ειδικά και ικανά, πολλές φορές, στελέχη, ενώ έχουν πρόσβαση σε πηγές πληροφόρησης όμοιες με αυτές των τραπεζών. Οι απαιτήσεις αυτών των πελατών διακρίνονται, σύμφωνα με Thunman (1992, σελ. 5) σε τρεις μεγάλες κατηγορίες λειτουργικότητας:

- καθημερινά θέματα και αιτήματα ρουτίνας, όπως για παράδειγμα διεκπεραίωση μία εισαγωγής ή χρηματοδότηση για την κάλυψη των αναγκών της εταιρίας σε κεφάλαιο κίνησης
- Πιο ειδικές κατηγορίες παροχής υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα προϊόντα κάλυψης συναλλαγματικού ή επιτοκιακού κινδύνου, προθεσμιακές πράξεις συναλλάγματος κλπ.
- Παροχή υπηρεσιών που σχετίζεται με ειδικά στρατηγικά θέματα των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα η χρηματοδότηση μιας μακροπρόθεσμης επένδυσης της επιχείρησης με την έκδοση ενός ομολογιακού ή κοινοπρακτικού δανείου.

Η σημασία και η συνεισφορά της παροχής υπηρεσιών στην ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ πελατών – επιχειρήσεων και χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι ιδιαίτερος και ευρέως αναγνωρισμένη. (Brentani & Cooper 1992, Chaston 1994, Turnbull &

Moustakatos 1996b, Tyler & Stanley 1999). Σύμφωνα με τους Ennew και Binks (1996), η αντίληψη για το επίπεδο παροχής υπηρεσιών καθορίζεται, εν μέρει, από τα επίπεδα αλληλεπίδρασης και την αποτελεσματική διαχείριση της σχέσης. Κάτι αντίστοιχο, παρατήρησε και ο File με τους συνεργάτες του (1995), ότι η ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη όταν ο πελάτης συμμετέχει στην διαδικασία της αλληλεπίδρασης. Παρόλα αυτά οι μελέτες αυτές αναφέρονται στις σχέσεις με μικρές επιχειρήσεις (μικρομεσαίες) και όχι με μεγάλες, όπου εκεί το τοπίο αλλάζει.

Συμπερασματικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι σχέσεις μεταξύ πελατών – επιχειρήσεων και των τραπεζικών και τραπεζών έχουν αναγνωρισθεί σαν αποφασιστική σημασίας σχέσεις και επωφελής. Δίνουν τη δυνατότητα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους και ταυτόχρονα προστατεύουν από την αβεβαιότητα τις επιχειρήσεις. Τις περισσότερες περιπτώσεις η έννοια της παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις συνδέεται με την παροχή δανείων προς τις επιχειρήσεις – πελάτες ενώ η σχέση, διέπεται από χαρακτηριστικά όπως είναι, η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, η ειλικρίνεια, η συνεργασία και το υψηλό επίπεδο γνώσης. Τέλος, οι σχέσεις αναπτύσσονται συστηματικά, με το πέρασμα του χρόνου σαν αποτέλεσμα χαρακτηριστικών όπως, το προσωπικό ενδιαφέρον του πωλητή, η συχνότητα των επαφών, η πλήρης και αποτελεσματική επικοινωνία, η αποτελεσματική και ικανοποιητική παροχή υπηρεσιών και έναν σημαντικό αριθμό παραγόντων οι οποίοι βασίζονται στην προσωπικότητα, το επίπεδο ικανοτήτων, και την ικανότητα να αλληλεπιδρούν σε προσωπικό επίπεδο τα στελέχη των τραπεζών και των επιχειρήσεων – πελατών

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ (SALES BEHAVIOR), ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ (TRUST), ΑΦΟΣΙΩΣΗ (COMMITMENT, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ (EMPATHY), ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ: ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ

#### 3.1 Εισαγωγή

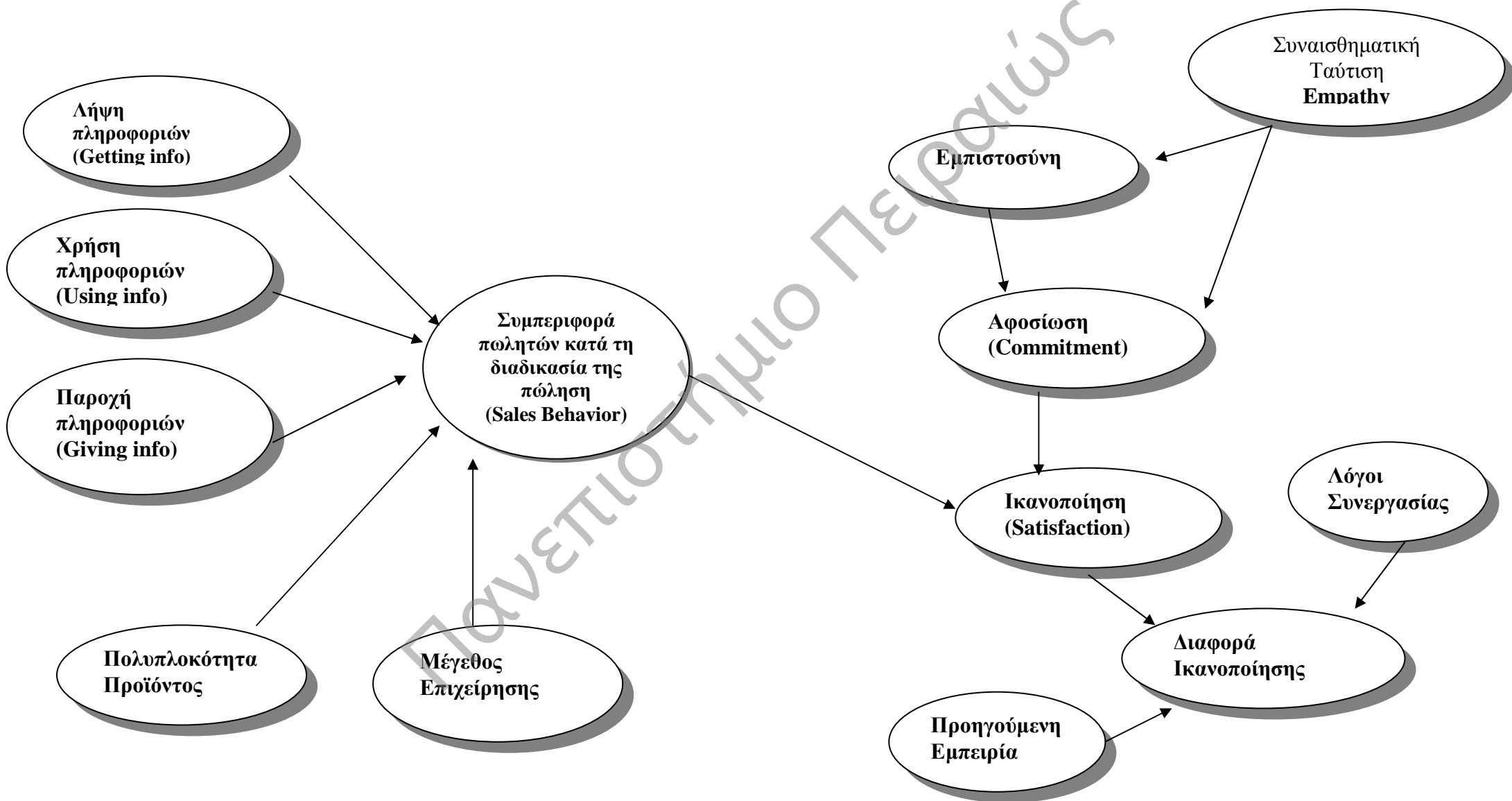
Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε παρουσίαση της σχετικής βιβλιογραφίας, η οποία χρησιμοποιήθηκε σαν βάση για τη μελέτη αυτή. Στο σχήμα παρουσιάζονται οι σχέσεις, οι οποίες ανιχνεύτηκαν μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας.

Οι έρευνες από το χώρο των προσωπικών πωλήσεων (personal selling) και των σχέσεων μεταξύ πελατών και πωλητών (buyer – seller relationship) αποτέλεσε τη βάση για την διατύπωση του μοντέλου. Το μοντέλο απεικονίζει μία δυαδική σχέση, διατυπωμένη από τη πλευρά των πελατών, σχετικά με τη «διάθεση χρηματοοικονομικών προϊόντων – υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και το ρόλο των τραπεζικών στελεχών». Πώς δηλαδή επηρεάζεται η ικανοποίηση (satisfaction), αφενός μεν, από τη συμπεριφορά των στελεχών - πωλητών κατά τη διάρκεια επαφών διαπραγματεύσεων που έχουν με τους πελάτες τους και αφετέρου από μεταβλητές

όπως η πολυπλοκότητα του προϊόντος και το μέγεθος της επιχείρησης. Επιπλέον μέσα από το μοντέλο εξετάζεται πως επηρεάζεται η αφοσίωση από μεταβλητές όπως η συναισθηματική ταύτιση και η εμπιστοσύνη, καθώς και η επίδραση της αφοσίωσης στη ικανοποίηση των πελατών από τον πωλητή – στέλεχος. Τέλος μέσα από το υπόδειγμα εξετάζεται η διαφορά της ικανοποίησης πριν και μετά τη πώληση και πως αυτή επηρεάζεται από μεταβλητές όπως η προηγούμενη εμπειρία με τον πωλητή και τον οργανισμό, καθώς και από τους παράγοντες- λόγους που συντέλεσαν να επιτευχθεί ή όχι η συνεργασία.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΣΧΗΜΑ 1: ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΩΛΗΣΗ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ, ΑΦΟΣΙΩΣΗ, ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ & ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ:  
ΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ**



### **3.2 Επίδραση της λήψης, χρήσης, παροχής πληροφοριών και περίπτωσης πώλησης (sales situation) στην αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς κατά τη πώληση**

Στη έρευνα, η οποία διεξάγεται εξετάζεται η αλληλεπίδραση ανάμεσα στον πελάτη και τον πωλητή από πλευράς επικοινωνίας και προσωπικής επαφής μεταξύ τους. Είναι ενδιαφέρον ότι, παρά το γεγονός ότι οι προσωπικές πωλήσεις, έχουν οριστεί σαν μία διαπροσωπική διαδικασία επικοινωνίας, η έρευνα η οποία έχει εξετάσει αυτή την προοπτική είναι σχετικά περιορισμένη (Reid, 2002, Broom MI, Goolsby & Ramsey 1998, Kara, Andaleeb, Turan, Cabuk 2013).

Εξετάζοντας την βιβλιογραφία γύρω από το θέμα της επικοινωνίας, σύμφωνα με τον Thayer (1968) και Reis (2002), μπορούμε να έχουμε μία πολύ χρήσιμη θεμελίωση της έννοιας της προσανατολισμένης στην επικοινωνία συμπεριφορά κατά τη πώληση. Ο Thayer (1968) αναγνωρίζει 4 διαδικασίες οι οποίες εμπλέκονται στην δυαδική επικοινωνία ανάμεσα σε πελάτες και πωλητές: η απόκτηση (acquiring), η επεξεργασία (processing), η δημιουργία (generating) και η διάδοση της πληροφορίας (disseminating information).

Η συμπεριφορά κατά τη πώληση που επιλέγει για την παρούσα μελέτη, προέρχεται και έχει θεωρητικά και λειτουργικά οριστεί από αρκετούς ερευνητές.

Αρχικά λόγω του γεγονότος ότι τονίζεται από τους ερευνητές η σημασία της επικοινωνίας (Reid 2002), αποφασίστηκε, όσον αφορά τη συμπεριφορά κατά τη πώληση να περιορίσουμε τη μελέτη σε αυτό που οι Plank και Reid (1994) αναφέρονται σαν διαδραστική συμπεριφορά με τους πελάτες, λόγω του γεγονότος ότι αυτή η συμπεριφορά είναι ορατή από τη πλευρά των πωλητών. Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη μελέτη, ορίζεται ότι η συμπεριφορά των πωλητών περιλαμβάνει την λήψη,

την χρήση και την παροχή πληροφοριών. Η λήψη (getting information) αντικατοπτρίζει αυτές τις συμπεριφορές που σχετίζονται με την απόκτηση ή συγκέντρωση πληροφοριών από τους πελάτες. Η χρήση (using information) αφορά συμπεριφορές που εμπλέκονται στη διάδοση αυτών των πληροφοριών και τέλος η παροχή (using information) σχετίζεται με τη λύση των προβλημάτων των πελατών και με αυτό ο Thayer (1968) «επεξεργασία και παραγωγή πληροφοριών (π.χ ανάπτυξης μία λύσης για τον πελάτη). (Plank, Reid & Pullins 1999, Reid, Plank & Minton 1997).

Ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει, σύμφωνα με τον Weitz (1981) ποια συμπεριφορά θα χρησιμοποιηθεί είναι η περίπτωση πώληση (purchase situation). Σύμφωνα με τον Weitz (1981), σχετίζεται με το περιβάλλον που δραστηριοποιείται ο πωλητής (π.χ πολυπλοκότητα προϊόντος, μέγεθος επιχείρησης).

Η περίπτωση πώλησης έχει οριστεί στη βιβλιογραφία με διάφορους τρόπους. Ο πιο σύνηθες που συναντούμε είναι αυτός του Robinson (1967). Σύμφωνα με τον ερευνητή υπάρχουν 3 διαφορετικές περιπτώσεις πώλησης: νέα (new task), η τροποποιημένη (modified rebuy), η απευθείας (straight rebuy), με βάση τα οποία ο Bunn (1993) προχώρησε σε μία επέκταση αυτής της ταξινόμησης, σε 6 διαφορετικές προσεγγίσεις.

Ο Plank και Reid (1994) θεωρούν ότι η περίπτωση πώλησης επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο συμπεριφοράς των πωλητών κατά τη πώληση. Κυρίως αναφέρουν ότι μία συμπεριφορά κατά τη πώληση μπορεί να «αποδώσει καλά» σε μία περίπτωση και να μην έχει κανένα αποτέλεσμα σε μία άλλη, επηρεαζόμενη από παράγοντες όπως η πολυπλοκότητα του προϊόντος ή το μέγεθος της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω μπορούμε να προχωρήσουμε στη διατύπωση των παρακάτω υποθέσεων:

- H1** Η καλύτερη λήψη των πληροφοριών (**getting information**) επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά κατά τη πώληση
- H2** Η καλύτερη χρήση των πληροφοριών (**using information**) επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά κατά τη πώληση
- H3** Η καλύτερη παροχή των πληροφοριών (**giving information**) επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά κατά τη πώληση
- H4** Η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς κατά τη πώληση σχετίζεται θετικά με την πολυπλοκότητα της περίπτωσης της πώλησης.



### 3.3 Σχέση συμπεριφοράς κατά τη πώληση με αφοσίωση και ικανοποίηση

Στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, η σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά κατά τη πώληση και σε μεταβλητές όπως η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση και η ικανοποίηση τείνει να είναι ισχυρότερη σε σχέση με σχέση με άλλες «σχέσεις» που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις από τον τομέα των υπηρεσιών και όχι μόνο. (Sharma & Patterson 1999). Κάτι τέτοιο προκύπτει λόγω, του γεγονότος της συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων μερών, του ρίσκου και της συνεχούς αβεβαιότητας, όπως επίσης και της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών. (Turnbull & Moustakatos , 1996). Επιπλέον, λόγω αυτής της ιδιαιτερότητας της σχέσης, η αποτελεσματική συμπεριφορά και επικοινωνία από την πλευρά των πωλητών, μπορεί να εμπνεύσει αφοσίωση και να μειώσει την αίσθηση του ρίσκου στους πελάτες. (Sharma & Patterson 1999). Σύμφωνα με τον Benson (1997), οι αποτελεσματικές επικοινωνιακές ικανότητες είναι απαραίτητες (όχι όμως και επαρκείς), για επιτυχημένες πωλήσεις στον κλάδο αυτό. Η αποτελεσματική επικοινωνία, σύμφωνα με τον ερευνητή, συμπεριλαμβάνει την συχνή επικοινωνία, την λήψη και την παροχή των κατάλληλων πληροφοριών για τις επενδύσεις των πελατών. Οι συμπεριφορές αυτές οδηγούν στη σύσφιξη και την ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων μερών (Benson 1997). Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται, σε συναισθηματικό επίπεδο, κοινωνικοί δεσμοί (social bonds) οι οποίοι κάνουν την σχέση πιο ανθεκτική σε μελλοντικά προβλήματα και ο πελάτης να παρουσιάζει μεγαλύτερα επίπεδα αφοσίωσης (Bejou & Palmer, Ennew 1998).

Ο Moorman και οι συνεργάτες του (1993) επισημαίνουν ότι η συμπεριφορά κατά την πώληση είναι αποφασιστικής σημασίας για την ανάπτυξη της σχέσης μεταξύ πελατών - πωλητών. Η έγκαιρη, η σωστή και η αποτελεσματική επικοινωνία με τον πελάτη, η συγκέντρωση των κατάλληλων πληροφοριών, και η αποτελεσματική χρήση τους για την παροχή των κατάλληλων λύσεων και συμβουλών, βοηθάει στην ανάπτυξη μεταβλητών, όπως, η αφοσίωση και η ικανοποίηση. (Sharma & Patterson 1997). Οι Anderson και Narus (1994) επισήμαναν, ότι τόσο από την πλευρά της επιχείρησης, όσο και από την πλευρά του πωλητή, η ποιότητα της επικοινωνίας σχετίζεται με μεταβλητές όπως η αφοσίωση ή η ικανοποίηση.

Σύμφωνα με Reddy & Czepiel (1999), η επίδραση της συμπεριφοράς κατά τη πώληση στην ανάπτυξη της σχέσεως μεταξύ πελατών και πωλητών (buyer – seller) είναι ισχυρή. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν και με την έρευνα τους οι Farley και Sisodia (1987).

Το μοντέλο προτείνει λοιπόν ότι, η συμπεριφορά των πωλητών κατά τη πώληση (sales behavior) συμβάλλει στην ανάπτυξη της αφοσίωσης (commitment) και ικανοποίησης (satisfaction).

Οι Plank & Reid (1994) πρότειναν ότι η ποιότητα της συμπεριφοράς είναι αυτή που καθοδηγεί την απόδοση της πώλησης. Ακολουθώντας τη λογική αυτή, κάποιος θα μπορούσε να αναμένει ότι υπάρχουν συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν την ανάπτυξη μεταβλητών όπως για παράδειγμα η αφοσίωση και η ικανοποίηση (Plank, Reid & Pullins 1999).

Ουσιαστικά, οι συμπεριφορές αυτές αποτελούν το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των πωλητών κατά την διάρκεια επαφών και διαπραγματεύσεων με τους πελάτες τους. Επομένως, λαμβάνοντας υπόψη και όλες τις έρευνες οι οποίες αναφέρθηκαν πιο πάνω, αυτές οι συμπεριφορές τείνουν να σχετίζονται θετικά με μεταβλητές όπως, η αφοσίωση και η ικανοποίηση.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω μπορούμε να προχωρήσουμε στη διατύπωση των παρακάτω υποθέσεων:

- H5** Η αποτελεσματική συμπεριφορά κατά την πώληση σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση (commitment)
- H6** Η αποτελεσματική συμπεριφορά κατά την πώληση σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση (satisfaction)

### **3.4 Σχέση αφοσίωσης (commitment), εμπιστοσύνης (trust), ικανοποίησης (satisfaction), συναισθηματικής ταύτισης (empathy) και διαφοράς ικανοποίησης**

Όπως προκύπτει από τη διεθνή βιβλιογραφία, και ειδικά αυτή που αναφέρεται στη σχέση μεταξύ αγοραστών και πωλητών (buyer – seller relationship) η αφοσίωση τείνει να είναι αποτέλεσμα θετικών εμπειριών που δημιουργεί η ικανοποίηση (Ganesan 1994, Rasmey & Sohi 1997, Rusbult 1980 & 1983) και η εμπιστοσύνη (Doney & Cannon 1997, Moorman, Zaltman και Deshpande 1992 και Morgan – Hunt 1994).

Η εμπιστοσύνη έχει άμεση θετική επίδραση στην αφοσίωση (Walter 2002). Η εμπιστοσύνη μειώνει το αντιλαμβανόμενο ρίσκο σε μία σχέση και επομένως οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα αφοσίωσης στη σχέση (Ganeasan, 1994). Επιπλέον η εμπιστοσύνη μειώνει το κόστος συναλλαγών και επομένως την αναγκαιότητα δημιουργίας πολύπλοκων και ακριβών μηχανισμών παρακολούθησης. Από την άλλη πλευρά, το χαμηλότερο κόστος, αυξάνει την πιθανότητα συνέχισης της σχέσης στο μέλλον και επομένως την αφοσίωση στη σχέση. (Walter 2002).

Σύμφωνα με τους Morgan και Hunt (1994), εάν ένας πελάτης θεωρεί ότι ο πωλητής δεν είναι ειλικρινής, τίμιος και αρκετά ικανός, ώστε να επιδείξει ωφέλιμη συμπεριφορά, τότε ο πελάτης δεν μπορεί να βασίζεται σε αυτόν και επομένως να επιδεικνύει αφοσίωση στη σχέση.

Υπάρχει μόνο μία εξαίρεση σε όλα όσα αναφέρθηκαν πιο πάνω. Στην περίπτωση κατά την οποία ο προμηθευτής έχει σημαντική δύναμη απέναντι σε ένα πελάτη (π.χ. μονοπώλιο) και είναι δύσκολο για τον πελάτη να προχωρήσει σε κάποια αλλαγή. Σε

αυτή την περίπτωση ακόμη δηλαδή και αν δεν ισχύουν όλα όσο αναφέρθηκαν πιο πάνω είναι πολύ πιθανό ο πελάτης να επιδεικνύει πλαστή αφοσίωση στη σχέση.

Όσον αφορά την ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Ramsey και Sohi (1997) όταν ένας πελάτης είναι ικανοποιημένος τότε παρουσιάζει υψηλά επίπεδα αφοσίωσης στη σχέση του με τον πωλητή. Σύμφωνα με τους Anderson και Narus (1990) υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, εκδηλώνονται όταν παρατηρείτε υψηλή αφοσίωση. Ο Batt (2002) στην έρευνα του, σημειώνει ότι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης δημιουργεί φραγμούς, οι οποίοι εμποδίζουν την έξοδο από μία σχέση. Επιπλέον στήριξη για όλα αυτά προβάλλεται και στην έρευνα του Crosby και των συνεργατών του (1990).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Oh & Parks (1997) η προηγούμενη εμπειρία με τον πωλητή επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Bitner (1990), αυτή η κρίση μπορεί να σχετίζεται με μία συγκεκριμένη επαφή και τους λόγους που την επηρέασαν ή σύμφωνα με τους Oston και Iacobucci (1995) και Cronin και Taylor (1994), να σχετίζεται με τη συνολική εμπειρία κατά το παρελθόν με τον πωλητή ή τον οργανισμό που εκπροσωπεί.

Η συναισθηματική ταύτιση από την άλλη μεριά, θεωρείτε σαν ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για τους πωλητές και αποτελεί ένα διαρκές χαρακτηριστικό (Berry etc al 1990, Jones etc al 2005, Parasurmana etc al 1985, Ajearne & etc al 2007). Στις επαγγελματικές πωλήσεις, η συναισθηματική ταύτιση λειτουργεί προδραστικά, στις καθημερινές επαφές με τους πελάτες, προλαβαίνοντας και αναγνωρίζοντας την αποτυχία (Czaplewski etc al 2002). Σύμφωνα με τους Ahearne & etc al (2007), στην μελέτη τους αναφέρουν ότι παρά το γεγονός ότι η συναισθηματική ταύτιση δεν αποτελεί πρακτική για όλους τους πωλητές, πραγματικά αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της παροχής των υπηρεσιών τους. Αποτελεί επίσης

απόδειξη της επιθυμίας του πωλητή να «έρθει και να καταλάβει τη θέση του πελάτη» ειδικότερα στις απαιτητικές πωλήσεις σε επιχειρήσεις (Comer & Drollinger).

Επομένως, ενώ υποθέτουμε ότι συμπεριφορά κατά τη πώληση επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση, θεωρούμε ότι η συναισθηματική ταύτιση είναι περισσότερο οδηγός για την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση. Εν μέρει δηλαδή, θεωρούμε την μεταβλητή περισσότερο σαν μία διαρκής ποιότητα των πωλητών. Ο Habit (1989) στο βιβλίο του θεωρεί την συναισθηματική ταύτιση το κλειδί για αποτελεσματικές διαπροσωπικές σχέσεις και την ανάπτυξη τόσο της εμπιστοσύνης όσο και της αφοσίωσης από την πλευρά των πελατών. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται και από άλλες σχετικές μελέτες (Comer & Drollinger 1999, Ingram 1996), θεωρώντας μάλιστα ότι η έλλειψη της έχει πολλές φορές τα εντελώς αντίθετα αποτελέσματα (Ganesan 1994, Ahearne & etc al 2007).

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί μέχρι σήμερα, θεωρούν ότι οι πελάτες γνωρίζουν πότε δείχνουν με τη στάση τους, συναισθηματική ταύτιση και αυτό εξηγεί την αφοσίωση και την εμπιστοσύνη, ειδικά στις περιπτώσεις των χονδρικών πωλήσεων (Comer & Drollinger 1999, Ingram 1996, Price & Arnould 1999, Ahearne & etc al 2007),

Επομένως με βάση όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στη διατύπωση των παρακάτω υποθέσεων:

**H 7: Η εμπιστοσύνη (trust) σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση (commitment)**

**H 8: Η αφοσίωση (commitment) σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση**

**H 9:** Η συναισθηματική ταύτιση (empathy) σχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη (trust)

**H 10:** Η συναισθηματική ταύτιση (empathy) σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση

**H11:** Η διαφορά της ικανοποίησης πριν και μετά τη πώληση σχετίζεται θετικά με την προηγούμενη εμπειρία με τον πωλητή και τον οργανισμό και τους λόγους που επηρέασαν την απόφαση

Οι παρακάτω πίνακες συνοψίζουν τις βασικότερες διαφορετικές μετρήσεις, των μεταβλητών αφοσίωση, εμπιστοσύνη & ικανοποίηση, όπως αυτές έχουν κατά καιρούς παρουσιασθεί στην βιβλιογραφία των σχέσεων μεταξύ αγοραστών και πωλητών (buyer – seller).

**Πίνακας 8: Βασικότερες μετρήσεις μεταβλητής αφοσίωσης**

Μελέτη	Αριθμός Ερωτήσεων (items)*	Συντελεστής Cronbach's A
Anderson & Weitz (1992)	10	0.83
Crosby, Evans & Cowles (1990)	2	0.82
Doney & Cannon (1997)	2	0.95
Ganesan (1994)	7	0.82
Gundlach, Arhrol & Mentzer (1995)	4	0.84
Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)	3	0.78
Morgan & Hunt (1994)	7	0.89
Ramsey & Sohi (1997)	4	0.97

\* Σε όλες τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα – Likert 7 - σημείων

**Πίνακας 9: Βασικότερες μετρήσει μεταβλητών ικανοποίησης & εμπιστοσύνης**

Μελέτη	Αριθμός Ερωτήσεων (items)*	Συντελεστής Cronbach's A
<b>Ικανοποίηση ( Satisfaction)</b>		
Crosby, Evans & Cowles (1990)	3	0.99
Ganesan (1994)	4	0.94
Ramsey & Sohi (1997)	4	0.93
<b>Εμπιστοσύνη (Trust)</b>		
Crosby, Evans & Cowles (1990)	9	0.89
Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)	5	0.84
Morgan & Hunt (1994)	7	0.95
Ramsey & Sohi (1997)	4	0.90

\* Σε όλες τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα – Likert 7 - σημείω



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται, αναλυτικά όλη τη διαδικασία σχεδιασμού της έρευνας. Αρχικά παρουσιάζεται η επιλογή του δείγματος και στη συνέχεια γίνεται εκτενής αναφορά σε όλες τις κλίμακες μέτρησης, τη λειτουργικότητα των μεταβλητών, καθώς και στα συμπεράσματα από την πιλοτική έρευνα που διεξήχθει. Τέλος παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με τη διαχείριση του ερωτηματολογίου και το προφίλ των συμμετεχόντων.

#### 4.1 Η επιλογή του δείγματος

Η βάση δεδομένων της ICAP, με 15.230 εταιρίες, χρησιμοποιήθηκε για την άντληση των στοιχείων των επιχειρήσεων οι οποίες συμμετείχαν τελικά στην έρευνα. Προχωρώντας σε διάφορες μορφές κατηγοριοποίησης της βάσης δεδομένων προέκυψαν τα πιο κάτω συμπεράσματα:

- 11.188 επιχειρήσεις δεν είχαν στοιχεία τζίρου
- 9.000 επιχειρήσεις είχαν κάτω από 10 άτομα προσωπικό
- 10.300 επιχειρήσεις, είχαν κάτω από 25 άτομα προσωπικό
- 400 επιχειρήσεις, απασχολούσαν πάνω από 400 εργαζόμενους
- Για 4.000 εταιρίες, υπήρχαν καταγεγραμμένα στοιχεία τζίρου
- Για 6.025 επιχειρήσεις ενώ υπήρχαν στοιχεία, σχετικά με τον κύκλο εργασιών τους, είχαν προσωπικό κάτω από 5 άτομα

Λόγω των παραπάνω στατιστικών στοιχείων, και λόγω της ιδιαιτερότητας της έρευνας, αποφασίστηκε να συμπεριλάβουμε στο τελικό δείγμα επιχειρήσεις οι οποίες θα είχαν τις παρακάτω προϋποθέσεις:

1. Θα δημοσίευαν στοιχεία ισολογισμού
2. Θα απασχολούσαν τουλάχιστον 20 εργαζόμενους.

Η επιλογή των δύο αυτών των δύο παραμέτρων στηρίζεται στο γεγονός ότι στη περίπτωση της δημοσίευσης ισολογισμού και επιχείρησης με πάνω από 20 εργαζόμενους, εξασφαλίζεται σε σημαντικό βαθμό ότι απευθυνόμαστε σε μεσαίες τουλάχιστον επιχειρήσεις, που μπορεί να έχουν δανειακή σχέση και γενικότερα τριβές με τράπεζες, αποφεύγοντας έτσι επιχειρήσεις που απευθύνονται καθαρά στη λιανική τραπεζική.

Με βάση τη συνθήκη της Βασιλείας, οι επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μέχρι € 2 - €2,5 εκ θεωρούνται «μικρές» και εξυπηρετούνται από τα δίκτυα καταστημάτων των τραπεζών σε όλη τη χώρα. Όταν η επιχείρηση έχει κύκλο εργασιών από € 2,5 έως και € 75 εκ. θεωρούνται «μεσαίες» (SME's) και διαχειρίζονται συνήθως από εξειδικευμένα κέντρα τραπεζικής επιχείρησης τα οποία είναι σαφώς πολύ πιο περιορισμένα σε αριθμό από τα καταστήματα λιανικής και φυσικά πιο εξειδικευμένα. Τέλος οι επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών πάνω από € 75 εκ. θεωρούνται μεγάλες και διαχειρίζονται από εξειδικευμένες μονάδες, οι οποίες βρίσκονται σε κεντρικά σημεία (Αθήνα και Θεσσαλονίκη)

Από την ταξινόμηση της βάσης της ICAP, με βάση αυτούς τους δύο περιορισμούς προέκυψαν 2600 επιχειρήσεις, από όλες τις περιοχές της χώρας, οι οποίες αποτέλεσαν την «δεξαμενή» για τη διαμόρφωση του τελικού δείγματος της έρευνας.

## 4.2 Παραμετροποιημένες (operationalized) μετρήσεις & κλίμακες των ερευνητικών σύνθετων μεταβλητών

Στη συνέχεια παρατίθεται ο τρόπος παραμετροποίησης των ερευνητικών μεταβλητών. Αρχικώς γίνεται μία συνοπτική αναφορά στη διάκριση και σημασία των μεταβλητών φύσεως στοχαστικής (reflective) και σχηματιστικής (formative).

Στις μέρες μας υπάρχει ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον στα πλαίσια της αρθρογραφίας του Μάρκετινγκ σχετικά με τη πιθανή επιρροή που έχει στην ανάπτυξη θεωρητικών υποδειγμάτων και στον έλεγχό τους, ο ανακριβής προσδιορισμός της φύσης των Λανθανόντων Σύνθετων Μεταβλητών (latent constructs). Πιο συγκεκριμένα, η διαλεκτική συζήτηση αναφέρεται στο θέμα του ορθού προσδιορισμού της φύσης των μεταβλητών φύσεως δομικής (formative) και μοριακής (reflective) (Cohen et al. 1990, Diamantopoulos 1999).

Οι Μοριακές (reflective) Λανθάνουσες Μεταβλητές ή όπως τις ονομάζει ο Bagozzi (1998) molecular και όπως τις έχει ονομάσει ο Τσόγκας (2006), αναφέρονται σε περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις (indicators) θεωρούνται ότι επηρεάζονται από τις Λανθάνουσες Μεταβλητές. Σύμφωνα με τον Διαμαντόπουλο (1999) υπάρχει μία προς μία αντιστοίχιση ανάμεσα στις Λανθάνουσες Μεταβλητές και στις ερωτήσεις τους, δηλαδή οι ερωτήσεις θεωρούνται ως εμπειρικές συνόψεις (empirical surrogates) των Λανθάνουσων Μεταβλητών. Η κεντρική υπόθεση είναι ότι η Λανθάνουσα Μεταβλητή υπάρχει και δεν κατασκευάζεται από τις ερωτήσεις, αλλά απλώς περιγράφεται από αυτές (indicated) ή αντανακλάται σε αυτές (reflected).

Οι Δομικές ή Σχηματιστικές (formative) Λανθάνουσες Μεταβλητές (ΔΛΜ), ή όπως

τις ονομάζει ο Bagozzi (1998) molar, αναφέρονται σε περιπτώσεις όπου οι ερωτήσεις (indicators) θεωρείται ότι προκαλούν ή επηρεάζουν την Λανθάνουσα Μεταβλητή

Με βάση όλα τα παραπάνω η κατανομή των μεταβλητών σε Μοριακής (Reflective) και Δομικής (Formative) Φύσης είναι η ακόλουθη:

**Πίνακας 10: Κατανομή μεταβλητών σε μοριακής & δομικής φύσης**

<b>ΔΟΜΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ</b>	<b>ΜΟΡΙΑΚΗΣ ΦΥΣΗΣ</b>
Λήψη πληροφοριών (getting info)	Εμπιστοσύνη
Χρήση πληροφοριών (using info)	Συναισθηματική ταύτιση
Παροχή πληροφοριών (giving info)	Ικανοποίηση
Περίπτωση Πώλησης	Αφοσίωση
Προηγούμενη Εμπειρία	
Λόγοι Συνεργασίας.	

### 4.3 Κλίμακες μέτρησης – Λειτουργικότητα των μεταβλητών

Στην προσπάθεια μας να εξασφαλίσουμε την μεγαλύτερη δυνατή αξιοπιστία (validity) στα αποτελέσματα της έρευνας, οι κλίμακες μέτρησης οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για τις βασικές μεταβλητές του μοντέλου, προϋπήρχαν και είχαν αξιολογηθεί για την εγκυρότητάς τους, από προηγούμενες μελέτες, εκτός από την περίπτωση της ενσυναίσθησης, η οποία είναι αποτέλεσμα συνεντεύξεων με ειδικούς . Στον παρακάτω πίνακα, παρέχονται κάποιες λεπτομέρειες σχετικά με προηγούμενες μελέτες οι οποίες χρησιμοποίησαν τις ίδιες κλίμακες μέτρησης για την αξιολόγηση των μεταβλητών της έρευνας.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12: Βασικές μεταβλητές & Κλίμακες μέτρησης έρευνας**

Μεταβλητή	Συγγραφείς - ερευνητές
Συμπεριφορά κατά τη πώληση (Sales Behavior)	Reid D, Plank R. & Minton A. (1997)
Εμπιστοσύνη (Trust)	Ramsey & Sohi (1997)
Αφοσίωση (Commitment)	Morgan R. & Hunt S. (1994)
Ικανοποίηση ( Satisfaction)	Crosby L, Evans K. & Cowles D. (1990)
Περίπτωση Πώλησης (Sales Situation) Πολυπλοκότητα προϊόντος και Μέγεθος επιχείρησης	Αποτέλεσμα Συνεντεύξεων με ειδικούς
ενσυναίσθηση (Empathy)	Αποτέλεσμα Συνεντεύξεων με ειδικούς
Διαφορά Ικανοποίησης	Αποτέλεσμα Συνεντεύξεων με ειδικούς
Προηγούμενη Εμπειρία και Λόγοι συνεργασίας	Αποτέλεσμα Συνεντεύξεων με ειδικούς

### 4.3.3 Συμπεριφορά κατά τη Πώληση ( Sales Behavior)

Για την μέτρηση της συμπεριφοράς κατά την πώληση (sales behavior) χρησιμοποιήσαμε τη μέθοδο που ανέπτυξαν οι Reid, Plank και Minton (1997). Οι τρεις ερευνητές αναφέρουν στη μελέτη τους ότι η «συμπεριφορά κατά την πώληση» αποτελείται από τρεις διαφορετικές μεταβλητές: την λήψη πληροφοριών (getting information), την χρήση πληροφοριών (using information) και τέλος την παροχή πληροφοριών (giving information).

Σύμφωνα με τη παραπάνω παράγραφο σχετικά με ο τρόπος παραμετροποίησης των ερευνητικών μεταβλητών και την επισκόπηση των ερωτήσεων που απαρτίζουν τη σύνθετη αυτή μεταβλητή γίνεται κατανοητό ότι είναι φύσεως δομική.

Η μέχρι σήμερα χρήση τους είναι μοριακή, αλλά κατόπιν της έμφασης που έχει δοθεί τα τελευταία χρόνια στο διαχωρισμό αυτό, η επανεξέταση των μεταβλητών οδηγεί σε ασφαλέστερο συμπέρασμα για τη χρήση τους, ως δομική μεταβλητή.

Για τη μέτρηση τους χρησιμοποίησαν: 18 ερωτήσεις για την λήψη των πληροφοριών, 6 ερωτήσεις για την χρήση των πληροφοριών και 12 ερωτήσεις για την παροχή των πληροφοριών. Στην παρούσα έρευνα, μετρήθηκαν χρησιμοποιώντας τις προτάσεις – ερωτήσεις (items) που ανέπτυξαν οι τρεις ερευνητές, ενώ χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ», εκφράσεις και οι δύο λιγότερο ακραίες.

Οι ερωτήσεις είναι οι ακόλουθες:

- 
- 1 Έκανε πολλές ερωτήσεις
  - 2 Έκανε διερευνητικές ερωτήσεις
  - 3 Έκανε ερωτήσεις σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, προσπαθώντας να κατανοήσει, ποιες είναι οι ανάγκες μας
  - 4 Έκανε ερωτήσεις προκειμένου να ιεραρχήσει τις ανάγκες μας
  - 5 Έκανε ερωτήσεις προκειμένου να οριοθετήσει το πρόβλημα μας
  - 6 Άκουσε πολύ προσεκτικά
  - 7 Έκανε ερωτήσεις οι οποίες έδιναν τη δυνατότητα να εκφράσουμε τις απόψεις μας
-

- 
- αναλυτικά και σε βάθος
- 8 Έκανε ερωτήσεις οι οποίες μπορούσαν να απαντηθούν μονολεκτικά
  - 9 Έκανε ερωτήσεις, έτσι ώστε να μας βοηθήσει να αντιληφθούμε τα πιθανά αποτελέσματα της συνεργασίας μας
  - 10 Χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, προκειμένου να μπορέσουμε να δούμε τα αναμενόμενα οφέλη από τη συνεργασία
  - 11 Χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, οι οποίες μας βοήθησαν να λύσουμε όλες τις απορίες μας
  - 12 Έκανε ερωτήσεις, οι οποίες ήταν συναισθηματικά φορτισμένες
  - 13 Έδειξε ότι κατανοεί τις ανάγκες μας
  - 14 Έδειξε ικανός να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που θα προσέφερε, με τις ανάγκες μας
  - 15 Μπορούσε να διαφοροποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες από αυτές των ανταγωνιστών του
  - 16 Κατάλαβε τις ιδιαιτερότητες των δραστηριοτήτων της επιχείρησής μας και έδειξε ικανός να τις συνδέσει με τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προσέφερε
  - 17 Κατάλαβε τις διαδικασίες της επιχείρησής μας, που σχετίζονται με την προσφορά των υπηρεσιών του
  - 18 Ήταν πολύ προετοιμασμένος σε κάθε μας συνάντηση
  - 19 Έκανε μια χαρισματική παρουσίαση
  - 20 Κατάφερε να αντεπεξέλθει σε όλες τις ενστάσεις που είχαμε σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του
  - 21 Προμήθευσε όλο το απαραίτητο υλικό σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του
  - 22 Απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις μας
  - 23 Συνεργάστηκε καλά με όλα τα μέλη της ομάδας που συμμετείχαν στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης
  - 24 Έδωσε την ευκαιρία να εμπλακούμε και να συμμετέχουμε ενεργά στην παρουσίαση και τις διαπραγματεύσεις
  - 25 Έκανε παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει η παρεχόμενη υπηρεσία
  - 26 Έκανε μια παρουσίαση, που μας έδωσε να καταλάβουμε σε βάθος, πως οι παρεχόμενες υπηρεσίες του θα μας βοηθήσουν
  - 27 Έκανε μια παρουσίαση, απόλυτα προσαρμοσμένη στις ανάγκες μας
  - 28 Χρησιμοποίησε κατά την παρουσίαση του παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να μας δείξει, πόσο σχετίζονται με τη δική μας περίπτωση
  - 29 Υποστήριξε τη προσέγγιση του, προσφέροντας επιχειρήματα ενός αξιόπιστου εμπειρογνώμονα
  - 30 Χρησιμοποίησε οπτικοακουστικά μέσα κατά την παρουσίαση του
- 

Σύμφωνα με την αρίθμηση:

- οι ερωτήσεις 1 έως 12 αφορούν τη μεταβλητή λήψη πληροφοριών
- οι ερωτήσεις 13 έως και 18 αφορούν τη μεταβλητή χρήση των πληροφοριών
- οι ερωτήσεις 19 έως 30 αφορούν τη μεταβλητή παροχή των πληροφοριών

### 4.3.2 Εμπιστοσύνη (Trust)

Για την μέτρηση της μεταβλητής εμπιστοσύνη (trust), χρησιμοποιήθηκαν οι προτάσεις – ερωτήσεις (items) των MacDonald, Kessel & Fuller (1972) καθώς και των Lagace, Dahlstrom & Gassenheimer (1991) οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν από τους Ramsey & Sohi (1997). Οι ερωτήσεις συνολικά ήταν τέσσερις.

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 – σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ», εκφράσεις και οι δύο λιγότερο ακραίες.

Οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες:

---

Το στέλεχος ήταν...

---

φιλικό και προσεγγίσιμο  
ειλικρινές  
αξιόπιστο  
μας έκανε να αισθανόμαστε πολύ μικρό ρίσκο κατά τη  
συνεργασία

---

Από τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως μοριακής.

### 4.3.3 Αφοσίωση (Commitment)

Για την αφοσίωση (commitment) υιοθετήθηκαν οι προτάσεις – ερωτήσεις (items) που ανέπτυξαν οι Morgan και Hunt (1994). Εκτός της μελέτης των 2 , ερευνητών στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν και οι ακόλουθες προτάσεις «μέτρησης» της αφοσίωσης:



**Πίνακας 12: Ορισμοί & μέτρησης της αφοσίωσης**

	<b>ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ</b>	<b>ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ</b>	<b>ΜΕΤΡΗΣΗ</b>
1	Seabright, Levinthal & Fichman (1992)	Συνδετική δύναμη ανάμεσα σε δύο συναλλασσόμενα μέρη, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη διατήρηση μιας υπάρχουσας σχέσης και τον αποκλεισμό εναλλακτικών	Μέση διάρκεια παραμονής στη σχέση
2	Mohr & Spekman (1995)	Η επιθυμία δύο συναλλασσόμενων πλευρών να καταβάλλουν προσπάθεια για τη διατήρηση και ανάπτυξη της σχέσης τους	Κλίμακα 3 ερωτήσεων, $\alpha = 0,68$
3	Morgan & Hunt (1994)	Η πίστη ενός συνεργάτη ότι η διατήρηση της σχέσης με έναν άλλο εμπορικό συνεργάτη, δικαιολογεί την καταβολή σημαντικής προσπάθειας από την πλευρά του.	Κλίμακα 7 ερωτήσεων, $\alpha = 0,89$
4	Moorman, Zaltman & Deshpande (1992)	Διαρκής επιθυμία για τη διατήρηση μιας σχέσης	Κλίμακα 3 ερωτήσεων
5	Anderson & Weitz (1992)	Διάθεση για διατήρηση μιας σταθερής σχέσης και επιθυμία να γίνουν βραχυπρόθεσμα ακόμη και θυσίες προς την κατεύθυνση αυτή. Εμπιστοσύνη στη σταθερότητα της σχέσης.	Κλίμακα 10 ερωτήσεων, $\alpha = 0,87$
6	Gundlach, Achrol & Mentzer (1995)	Διαρκείς προσπάθεια, από δύο εμπλεκόμενα μέρη, για την ανάπτυξη και διατήρηση μια σταθερής σχέσης μακροπρόθεσμα	Κλίμακα 3 ερωτήσεων
7	Dwyer, Schurr & Oh (1987)	Η αφοσίωση αναφέρεται σε μία άμεση ή έμμεση δεσμευτική υπόσχεση για τη συνέχιση της σχέσης ανάμεσα σε δύο συναλλασσόμενα μέρη	Όχι εμπειρική μέτρηση
8	Mummalaneni & Wilson (1991)	Προσήλωση στη συνέχιση μιας σχέσης	Κλίμακα 3 ερωτήσεων, $\alpha = 0,74$
9	Kumar, Scheer & Steenkamp (1994)	Η αφοσίωση ενσωματώνει, την συναισθηματική αφοσίωση, την προσδοκία για συνέχιση και επιθυμία για επένδυση στη σχέση	
10	Mohr, Fisher, Nevin (1996)	Επιθυμία για διατήρηση μιας δυαδικής σχέσης	Κλίμακα 3 ερωτήσεων, $\alpha = 0,74$
11	Rusbult (1983)	Τάση να παραμείνεις σε μία σχέση και να συνδεθείς ψυχολογικά με αυτή	Κλίμακα 3 ερωτήσεων
12	Van Lange και συνεργάτες (1997)	Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο βιώνει ένα μακροπρόθεσμο προσανατολισμό προς μία σχέση	Κλίμακα 8 ερωτήσεων, $\alpha = 0,87$

Στον τρόπο μέτρησης που τελικά υιοθετήθηκε, ο συνολικός αριθμός των ερωτήσεων ήταν έξι. Ταυτόχρονα, και σε αυτή την μεταβλητή χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ», εκφράσεις και οι δύο λιγότερο ακραίες.

Οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες:

A/A	Πρόταση
1	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών χαρακτηρίζονται από διάρκεια και σταθερότητα
2	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι πολύ σημαντική για την επιχείρησή μας
3	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι μια σχέση την οποία η επιχείρησή μας προτιμά να διατηρήσει επί μακρόν
4	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι μία σχέση η οποία, πλέον έχει γίνει σχεδόν προσωπική

Από τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως μοριακής.

#### 4.3.4 Ικανοποίηση (Satisfaction)

Για την μέτρηση της ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκαν οι τρεις ερωτήσεις προτάσεις (items) τις οποίες ανέπτυξαν οι Crosby και Cowles (1990) και στις οποίες χρησιμοποιήθηκε ίδιας μορφής με τις προηγούμενες μεταβλητές κλίμακα Likert.

Οι ερωτήσεις ήταν οι ακόλουθες:

A/A	Πρόταση
1	Οι υπηρεσίες του στελέχους ήταν ικανοποιητικές
2	Δεν έχω μετανιώσει για τη συνεργασία με το συγκεκριμένο στέλεχος
3	Η συνολική αξιολόγηση για το στέλεχος είναι ευνοϊκή

Από τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως μοριακής.

#### 4.3.5 Περίπτωση Πώλησης (Sales Situation)

Πρόκειται για μία μεταβλητή η οποία ήταν αποτέλεσμα των συνεντεύξεων με τους ειδικούς και εντοπίστηκε ως παράγοντας επηρεασμού της συμπεριφοράς κατά τη πώληση. Πιο συγκεκριμένα περίπτωση πώληση ουσιαστικά αποτελείτε από την πολυπλοκότητα του προϊόντος και το μέγεθος του πελάτη της τράπεζας τις οποίες μετράμε με 2 διαφορετικές ερωτήσεις.

Σχετικά με τη πολυπλοκότητα των προϊόντων, η λίστα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τα οποία ο πελάτης επέλεξε ένα, χωρίστηκε σε δύο κατηγορίες. Στη 1<sup>η</sup> κατηγορία ανήκουν προϊόντα που είναι πολύπλοκα και απαιτούν διαπραγματεύσεις – επαφές. όπως παράδειγμα οι υπηρεσίες συμβούλου αναδοχής, η χρημ/ση επενδύσεων υψηλού κινδύνου (venture capital) και στη 2<sup>η</sup> κατηγορία πιο απλά και τυποποιημένα προϊόντα όπως ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός, η έκδοση εταιρικής πιστωτικής κάρτας, η κίνηση κεφαλαίων κλπ.

Εκτός της πολυπλοκότητας, εξετάστηκε και το μέγεθος της επιχείρησης, δηλαδή ο ετήσιος κύκλο εργασιών και ο αριθμός των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε στη δειγματοληψία, αποτελεί έναν από τους παράγοντες που καθόρισαν τα βήματα της δειγματοληψίας (βλέπε Κεφάλαιο 4, Επιλογή του Δείγματος )

Από τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως δομικής

#### 4.3.6 Συναισθηματική Ταύτιση ( Empathy)

Πρόκειται για ακόμη μία μεταβλητή η οποία ήταν αποτέλεσμα των συνεντεύξεων με τους ειδικούς. Σύμφωνα με τους Jones, Stevens και Chonko (2005) η συναισθηματική ταύτιση αντικατοπτρίζει το ενδιαφέρον και την ανησυχία των πωλητών για την ευημερία των πελατών. Σύμφωνα με τους Ruyter και Wetzels (2000) την έντονη προσπάθεια των πωλητών να καταλάβουν τις πραγματικές εσωτερικές ανάγκες των πελατών και να τους προστατέψουν., ενώ ο Wang (2007) και Jumaen, Kumar και Hanaysha (2012) αναφέρουν ότι ουσιαστικά πρόκειται για την ικανότητα να δεις τις καταστάσεις από την πλευρά των πελατών, καταλαβαίνοντας πλήρως τον προσανατολισμό τους.

Οι 4 ερωτήσεις, που χρησιμοποιήθηκαν, σε συνέχεια των συνεντεύξεων με τους ειδικούς, εξετάζουν τον βαθμό που το τραπεζικό στέλεχος κρατούσε ενημέρους τους πελάτες, το βαθμό που θεωρούσε ο πελάτης ότι το στέλεχος πραγματικά εξυπηρετεί τα συμφέροντα του και προσπαθήσει να τους προστατέψει συνεχώς από κάποια αβλεψία, ειδικότερα όταν πρόκειται για πολύπλοκες υπηρεσίες και τέλος το γεγονός ότι ο πωλητής δεν προσπάθησε να λύσει το πρόβλημα της επιχείρησης. Ουσιαστικά πρόκειται για παρατηρήσεις και εκφράσεις που ακούστηκαν κατά κόρον στις συναντήσεις τόσο με τους πελάτες όσο και με εξειδικευμένα στελέχη των τραπεζών και καταγράφηκαν. Η προσεκτική ανάλυση αυτών των δηλώσεων, οδήγησε τελικά και ύστερα από συζητήσεις με τον επιβλέποντα καθηγητή να συμπεριληφθούν οι ερωτήσεις στη μεταβλητή αυτή.

Πιο αναλυτικά πρόκειται για τις πιο κάτω ερωτήσεις, για τις οποίες χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ», εκφράσεις και οι δύο λιγότερο ακραίες

A/A	Πρόταση
1	Μας κρατούσε συνεχώς ενημέρους
2	Έδειξε ότι είναι με το μέρος μας, σε βαθμό μάλιστα, που να έρθει σε σύγκρουση με την εταιρία του
3	Ήταν σε θέση και προσπαθούσε διαρκώς να μας προστατέψει από μια καταστροφική αβλεψία
4	Ήταν «παρών στην πώληση» αλλά «απών στο πρόβλημα»

Από τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως μοριακής.

#### 4.3.7 Συνολική Ικανοποίηση

Η επόμενη μεταβλητή, η οποία ήταν αποτέλεσμα συνεντεύξεων με τους ειδικούς ήταν η διαφορά της ικανοποίησης πριν και μετά την πώληση.

Ποιο συγκεκριμένα στην αρχή εξετάστηκε η συνολική ικανοποίηση από τη τράπεζα με τις πιο κάτω ερωτήσεις:

A/A	Πρόταση
1	Η συνεργασία μας με τα άλλα τμήματα της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ήταν άριστη
2	Είμαστε ικανοποιημένοι από το συνολικό αποτέλεσμα της συνεργασίας, ανάμεσα στην επιχείρησή μας και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών
3	Οι προσδοκίες σχετικά με την τράπεζα ή εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών τελικά επαληθεύτηκαν
4	Είμαστε ικανοποιημένοι από το βαθμό ανταπόκρισης της τράπεζας ή της εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ύστερα από την επισημοποίηση της συνεργασίας.
5	Η χρήση των υπηρεσιών της εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ήταν πολύ σημαντική για τη λειτουργία της επιχείρησής μας και για το μέλλον μας.

Για τις πιο πάνω ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ», εκφράσεις λιγότερο ακραίες.

Από τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως μοριακής

#### 4.3.8 Προηγούμενη Ικανοποίηση

Στη συνέχεια εξετάστηκε η προηγούμενη ικανοποίηση κατά το παρελθόν από τον κλάδο, η οποία ήταν και αυτή αποτέλεσμα συνεντεύξεων με τους ειδικούς. Πιο συγκεκριμένα:

A/A	Πρόταση
1	Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη συνεργασία σας κατά το παρελθόν, με άλλες τράπεζες ή εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών
2	Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε γενικότερα από τις υπηρεσίες που παρέχονται γενικότερα από τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών.

Για τις ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Καθόλου Ικανοποιημένοι» και στον αριθμό 5 η λέξη «Απόλυτα Ικανοποιημένοι».

Από τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως μοριακής.

#### 4.3.9 Προηγούμενη Εμπειρία & Λόγοι Συνεργασίας.

Τέλος, η μεταβλητές προηγούμενη εμπειρία κατά το παρελθόν με το στέλεχος τον οργανισμό καθώς και οι λόγοι που επηρέασαν την συνεργασία ή όχι αποτέλεσαν τις τελευταίες 2 μεταβλητές που ήταν αποτέλεσμα συνεντεύξεων με ειδικούς.

Πιο συγκεκριμένα για την προηγούμενη εμπειρία, χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω προτάσεις:

A/A	Πρόταση
1	Σε ποιο βαθμό έχετε συνεργαστεί ξανά στο παρελθόν με αυτή τη τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών.
2	Σε ποιο βαθμό έχετε συνεργαστεί κατά το παρελθόν με αυτόν ή αυτά τα τραπεζικά στελέχη
3	Είχατε κατά το παρελθόν εμπειρία με άλλους φορείς τράπεζες ή οργανισμούς για το προϊόν που αναφερθήκατε στην αρχή του ερωτηματολογίου.

Για τις 2 πρώτες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Καθόλου» και στον αριθμό 5 η λέξη «Εκτενώς».

Για την 3 χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Μικρή Εμπειρία» και στον αριθμό 5 η λέξη «Μεγάλη Εμπειρία».

Όσον αφορά τους λόγους που συντέλεσαν, στο να επιτευχθεί ή όχι η συνεργασία, χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω προτάσεις:

A/A	Πρόταση
1	Οι οικονομικοί όροι συνεργασίας
2	Οι άλλοι όροι συνεργασία
3	Η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων
4	Η συνταύτιση στους στόχους και τη φιλοσοφία
5	Η καταλληλότητα της χρονικής στιγμής για τη συγκεκριμένη απόφαση
6	Οι απόψεις των συνεργατών μας

Για τις 6 ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Καθόλου» και στον αριθμό 5 η λέξη «Σε Μεγάλο Βαθμό».

Και οι 2 μεταβλητές με βάση τα παραπάνω και τη μέχρι σήμερα χρήση της μεταβλητής στη βιβλιογραφία συνάγεται ότι είναι φύσεως δομικής.

#### 4.4 Πιλοτική Έρευνα

Το αρχικό ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε από 15 στελέχη επιχειρήσεων τα οποία εμπλέκονταν στις διαδικασίες διαπραγματεύσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις και τράπεζες. Για τα καλύτερα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας αποφασίστηκε το ερωτηματολόγιο να προωθηθεί και στα δύο εμπλεκόμενα μέρη, για τη «συγκομιδή» όσον τον δυνατόν περισσότερων και καλύτερων ποιοτικά κρίσεων.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, επιλέχθηκαν 10 άτομα τα οποία κατείχαν τις θέση είτε του διευθύνοντος συμβούλου, είτε του οικονομικού διευθυντή. Ενώ από την πλευρά των τραπεζών ή των εταιριών παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, στελέχη τα οποία κατείχαν είτε τη θέση του διευθυντή υποκαταστήματος, είτε τη θέση του υπεύθυνου λογαριασμού (account officer). Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε στη συνέχεια ότι, η κατηγορία αυτή των στελεχών ήταν άτομα που συμμετείχαν ενεργά στις διαπραγματεύσεις – επαφές. Για τα καλύτερα δυνατά και πιο άμεσα αποτελέσματα επιλέχθηκε η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων. Ζητήθηκε λοιπόν αρχικά από τους ερωτώμενους, παρουσία του ερευνητή, αρχικά να διαβάσουν την συνοδευτική επιστολή (cover letter) και στη συνέχεια να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο μέσα σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια του δόθηκε ένα «έντυπο αξιολόγησης ερωτηματολογίου», μεγέθους δύο σελίδων, στο οποίο τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν το ερωτηματολόγιο και να κάνουν σχόλια ως προς τα ακόλουθα:

- Ευκρίνεια ερωτήσεων
- Πληρότητα του ερωτηματολογίου
- Μέγεθος ερωτηματολογίου



- Ενδιαφέρον του θέματος
- Ικανοποίηση από περιεχόμενο δομή
- Πιθανούς λόγους μη συμπλήρωσης.

Και οι δύο πλευρές, προχώρησαν σε παρατηρήσεις, οι οποίες ήταν αρκετά χρήσιμες και σημαντικές για την επίτευξη, ενός όσον το δυνατόν υψηλότερου ποσοστού απόκρισης (response rate) καθώς και των στόχων της έρευνας.

Για την επίτευξη ενός όσον το δυνατό μεγαλύτερου ποσοστού απόκρισης δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην συνοδευτική επιστολή (cover letter). Η διαμορφώση της έγινε με ιδιαίτερη προσοχή, με βάση τις οδηγίες της διεθνούς βιβλιογραφίας για την ορθή σύνταξη της και την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας (Gendall και συνεργάτες, 1995, Walker και συνεργάτες 1987

Μετά την ολοκλήρωση της πιλοτικής έρευνας η συνοδευτική επιστολή και το ερωτηματολόγιο δόθηκε προς αξιολόγηση σε ακαδημαϊκούς από το χώρο του μάρκετινγκ, με ιδιαίτερα μεγάλη ερευνητική εμπειρία ειδικά στα συγκεκριμένα θέματα που απασχολούν την έρευνα. Οι παρατηρήσεις τους ήταν ιδιαίτερα χρήσιμες και σε συνδυασμό με αυτές των στελεχών των διαφόρων επιχειρήσεων και των τραπεζών οδήγησαν στην τελική διαμόρφωση της συνοδευτικής επιστολής και του ερωτηματολογίου της έρευνας.

## 4.5 Διαχείριση ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με τη μορφή επαγγελματικού φυλλαδίου μεγέθους Α5. Η πιλοτική έρευνα, έδειξε ότι, το συγκεκριμένο μέγεθος ήταν πιο εντυπωσιακό και εύκολο στη χρήση. Ταυτόχρονα στο «πακέτο» υπήρχε και έγχρωμη συνοδευτική επιστολή μεγέθους Α4, καθώς και προπληρωμένος απαντητικός φάκελος. Για την επίτευξη όσον το δυνατόν μεγαλύτερης απόκρισης, τονίστηκε ιδιαίτερα στη συνοδευτική επιστολή το γεγονός ότι η ανάλυση των απαντήσεων θα γίνει σε ομαδοποιημένη μορφή, εξασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα. Επιπλέον δόθηκε η δυνατότητα για την αποστολή περιληπτικής έκθεσης των αποτελεσμάτων, προσφέροντας έτσι επιπρόσθετη πληροφόρηση και κίνητρο συμμετοχής στην έρευνα.

Αρχικά ταχυδρομήθηκαν 2.600 ερωτηματολόγια προς τις επιλεγμένες επιχειρήσεις. Μέσα σε ένα διάστημα δύο εβδομάδων συλλέξαμε 190 ερωτηματολόγια. Στην συνέχεια αφού αφαιρέθηκαν οι επιχειρήσεις οι οποίες απάντησαν στην έρευνα, ταχυδρομήθηκαν 2.410 ερωτηματολόγια για δεύτερη φορά.

Κατά το δεύτερο αυτό «κύμα ταχυδρόμησης» συγκεντρώθηκαν άλλα 170. Συνολικά επεστράφησαν 360 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Από αυτά 28, ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα και δεν συμπεριλήφθηκαν στο τελικό δείγμα. Συνολικά το τελικό δείγμα απαρτίζεται από 332 Ελληνικές επιχειρήσεις. Το ποσοστό απόκρισης (response rate) έφθασε το 12,8%, είναι ικανοποιητικό λαμβάνοντας υπόψη τη δυσκολία, το μέγεθος του ερωτηματολογίου και τις απαιτήσεις από τους ερωτώμενους.

Το ποσοστό αυτό θεωρείται ιδιαίτερα ικανοποιητικό αφενός μεν για το γεγονός ότι στην Ελλάδα, η απόκριση κινείται σε μονοψήφιο ποσοστό, και αφετέρου, για την δυνατότητα επιλογής των επιθυμητών μεθόδων ανάλυσης των δεδομένων.

#### 4.6 Προφίλ συμμετεχόντων

Όπως διαφαίνεται και από τον πίνακα 13, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι αυτές που κυριαρχούν με ποσοστό που φθάνει το 62,3 %, ενώ έπονται οι εμπορικές επιχειρήσεις και ο τομέας των υπηρεσιών. Τέλος ένα πολύ μικρό ποσοστό, 2,7%, το οποίο αναφέρεται ως λοιποί κλάδοι, αφορούσε επιχειρήσεις παραγωγής αγροτικών προϊόντων και αγροτικούς συνεταιρισμούς.

**Πίνακας 13 – Γενικός κλάδος δραστηριοποίησης εταιριών του δείγματος**

Κλάδος Δραστηριοποίησης	Συχνότητα	Ποσοστό
Βιομηχανική επιχείρηση	207	62,3%
Εμπόριο	95	28,6%
Υπηρεσίες	21	6,3%
Λοιποί κλάδοι	9	2,7%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

Δύο άλλα χαρακτηριστικά που μας δείχνουν το προφίλ του δείγματος είναι ο αριθμός των εργαζομένων και ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης, τα οποία παρουσιάζονται στους πίνακες 2 και 3 αντίστοιχα. Όπως προκύπτει από τα στοιχεία αυτά, 142 επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν και τον κύριο όγκο των επιχειρήσεων του

δείγματος σε ποσοστό 42,8%, έχουν από 20 έως 49 εργαζόμενους, ενώ όσο αφορά τις μεγάλες επιχειρήσεις με 500 εργαζόμενους και πάνω αντιπροσωπεύουν το 10,2 % του δείγματος ή 34 επιχειρήσεις.

**Πίνακας 14 – Αριθμός Υπαλλήλων επιχειρήσεων της έρευνας**

<b>Αριθμός Υπαλλήλων</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
20 – 49	142	42,8 %
50 – 99	81	24,4%
100 – 299	64	19.3%
300 – 499	11	3,3%
500 – 999	13	3,9%
1000 και πάνω	21	6,3%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών, όπως προκύπτει από τον πίνακα 15, ο κύριος όγκος των επιχειρήσεων του δείγματος, 138 ή 41,6%, έχουν κύκλο εργασιών από 1501 έως 5.500 (€χιλ). Στην έρευνα έχει συμμετάσχει και ένας σημαντικός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων, κάτι που αποτελεί και ένα σημαντικό στόχο της έρευνας. Συγκεκριμένα, 16 ή 4,8% του δείγματος των επιχειρήσεων έχουν κύκλο εργασιών από 85.000 έως 145.000 (€χιλ), ενώ άλλες 33 ή 9,9 % του δείγματος έχουν τζίρο από € 145.000 χιλ. και πάνω. Συνολικά έχουν συμπεριληφθεί στο τελικό δείγμα 49 επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών πάνω από € 85.000χιλ.

**Πίνακας 15 – Κύκλος εργασιών επιχειρήσεων της έρευνας**

<b>Κύκλος Εργασιών Επιχείρησης (σε €χιλ)</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
1 – 1.500 .	29	8,7%
1.501 – 5.500.	138	41,6%
5.501 – 14.000.	62	18,7%
14.001 – 30.000.	29	8,7%
30.001 – 85.000.	25	7,5%
85.001 – 145.000	16	4,8%
145.001 και πάνω	33	9,9%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

Ένα άλλο στοιχείο σχετικά με το προφίλ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, έχει να κάνει με το γεγονός εάν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο ή όχι. Όπως προκύπτει από τον πίνακα 16, από τις 332 επιχειρήσεις που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, 31 ή 9,3% είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

**Πίνακας 16 – Εισαγωγή στο χρηματιστήριο**

<b>Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Μη εισηγμένες εταιρίες	301	90,7 %
Εισηγμένες εταιρίες	31	9,3 %
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

Ζητήθηκε επίσης από τα στελέχη των επιχειρήσεων τα οποία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, να μας προσδιορίσουν πόσα χρόνια κάνουν επαφές και

συμμετέχουν στις διαδικασίες για την αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών για λογαριασμό της επιχείρησής τους. Όπως προκύπτει από την ανάλυση των στοιχείων, ο μέσος χρόνος εμπειρίας είναι 11 χρόνια και 3 μήνες ενώ η τυπική απόκλιση 8,65. Ακόμη, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, όπως αυτά παρουσιάζονται και στον πίνακα 17, ο ελάχιστος χρόνος εμπειρίας που αναφέρθηκε ήταν 12 μήνες, ενώ ο μέγιστος ήταν 45 χρόνια. Το γεγονός αυτό προσδίδει ιδιαίτερη αξία, στην έρευνα, λόγω του γεγονότος ότι συμμετείχαν στην έρευνα ιδιαίτερα έμπειρα στελέχη.

**Πίνακας 17 – Χρόνια Εμπειρίας και συμμετοχή στις διαπραγματεύσεις για αγορά χρημ/κών προϊόντων**

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Χρόνια Εμπειρίας	326	1	45	11,30	8,65

Στην αρχή του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα, να σκεφτούν την πιο πρόσφατη ιδιαίτερα σημαντική – όχι κατ' ανάγκη επιτυχή- επαφή – συνεργασία – διαδικασία διαπραγμάτευσης, με μία τράπεζα ή εταιρία παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και στην συνέχεια να επιλέξουν ένα από τα προϊόντα ή υπηρεσίες που τους παραθέταμε, για το οποίο έγινε η επαφή με αυτή τη τράπεζα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, ο κύριος όγκος των επιχειρήσεων επέλεξε τον βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο δανεισμό. Συγκεκριμένα 134 ή 40,4% των επιχειρήσεων επέλεξαν τον βραχυπρόθεσμο δανεισμό ενώ άλλες 68 ή 20,5% των επιχειρήσεων επέλεξαν τον μακροπρόθεσμο δανεισμό. Στην συνέχεια, έπεται η χρηματοδοτική μίσθωση, με επιλογή από 28 επιχειρήσεις, οι υπηρεσίες σχετικά με το

εξαγωγικό εμπόριο και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες με 17 επιλογές ή 5,1% του δείγματος. Οι λιγότερο «δημοφιλείς» επιλογές είναι οι προθεσμιακές πράξεις συναλλάγματος, συχνότητα επιλογής 1, οι υπηρεσίες συμβούλου αναδοχής και χρηματοδότηση επενδύσεων υψηλού κινδύνου, με συχνότητα επιλογής 2 και τέλος τα κοινοπρακτικά δάνεια, οι υπηρεσίες αναδοχής, η έκδοση εταιρικής πιστωτικής κάρτας, η αναδοχή και έκδοση νέων μετοχών από πρωτοεισαχθείσες και εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρίες και η τραπεζική μέσω διαδικτύου, με συχνότητα επιλογής 3.

Αναλυτικά όλα τα είδη παρερχομένων υπηρεσιών καθώς και το η συχνότητα επιλογής τους αναφέρονται στον πίνακα 18.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**Πίνακας 18 – Επιλογή Παρεχόμενων Υπηρεσιών**

<b>Παρεχόμενες Υπηρεσίες</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Συμβουλευτικές υπηρεσίες	17	5,1%
Βραχυπρόθεσμος δανεισμός	134	40,4%
Μακροπρόθεσμος δανεισμός	68	20,5%
Αναδοχή και έκδοση νέων μετοχών από πρωτοεισαχθ. και εισηγμένες στο ΧΑΑ επιχειρήσεις	3	0,9%
Παροχή συμβουλών για διάρθρωση κεφαλαίου, βιομ. Στρατηγική και τη συγχώνευση και εξαγορά επιχειρ.	4	1,2%
Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing)	28	8,4%
Πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring)	13	3,9%
Χρηματοδότηση επενδύσεων υψηλού κινδύνου (venture capital).	2	0,6%
Έκδοση εταιρικής πιστωτικής κάρτας	3	0,9%
Διαχείριση διαθεσίμων	13	3,9%
Υπηρεσίες συμβούλου αναδοχής	2	0,6%
Υπηρεσίες αναδοχής	3	0,9%
Κίνηση κεφαλαίων	14	4,2%
Παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών	4	1,2%
Υπηρεσίες σχετικά με το εξαγωγικό εμπόριο της επιχείρησης	17	5,1%
Κοινοπρακτικό δάνειο	3	0,9%
Προθεσμιακή πράξη συναλλάγματος	1	0,3%
Τραπεζική μέσω διαδικτύου	3	0,9%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

Όσον αφορά το χώρο στον οποίο έγιναν οι πρώτες προσωπικές επαφές και συζητήσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών προέκυψαν τα ακόλουθα:

**Πίνακας 19 – Τοποθεσία διαπραγματεύσεων - επαφών**

<b>Παράγοντες</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>	<b>Ασυμμετρία (Skewness)/ /S.E</b>	<b>Κύρτωση (Kurtosis) / S.E.</b>	<b>Αριθμός Παρατηρήσεων Μικρότερης τιμής</b>	<b>Αριθμός Παρατηρήσεων Μεγαλύτερης Τιμής</b>
<b>Γραφεία επιχείρησης</b>	332	3,62	1,59	-0,696 / 0,134	-1,133 / 0,267	68	153
<b>Γραφεία τράπεζας</b>	332	2,81	1,67	0,132 / 0,134	-1,663 / 0,267	129	84

Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Καθόλου» και στον αριθμό 5 η λέξη «Πολύ».



Όπως προκύπτει από τον πίνακα 19, τα γραφεία της επιχείρησης είναι ο χώρος ο οποίος γίνονται κυρίως οι διαπραγματεύσεις-επαφές για την αγορά τέτοιων προϊόντων-υπηρεσιών. Έχοντας μέσο 3,62, υπερσχύουν των γραφείων της τράπεζας, σαν τοποθεσία διαπραγματεύσεων-επαφών, τα οποία παρουσιάζουν μέσο 2,81. Όσον αφορά την ασυμμετρία, μόνο τα «γραφεία της τράπεζας» παρουσιάζουν τιμή αρκετά κοντά στο μηδέν (0,134). Όσον αφορά την κύρτωση οι τιμές και των δύο μεταβλητών βρίσκονται αρκετά μακριά από τη μηδενική.

Τέλος οι παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα, αναφορικά με το ποιό στελέχη τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά της τράπεζας ή της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις-επαφές.

**Πίνακας 20 – Τα στελέχη της τράπεζας που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις**

Τίτλος Στελέχους	Συχνότητα	Ποσοστό
Τραπεζικός σύμβουλος	64	19,3%
Γενικός διευθυντής	59	17,8%
Υποδιευθυντής	57	17,2%
Σύμβουλος διοίκησης	45	13,6%
Διευθυντής υποκαταστήματος	209	63%
Υποδιευθυντής υποκαταστήματος	105	31,6%
Περιφερειακός διευθυντής	78	23,5%
Υπεύθυνος Λογαριασμού (Relationship Manager)	13	3,9%
Προϊστάμενος χορηγήσεων	14	4,2%

Από την πλευρά της τράπεζας, παρατηρούμε ότι 9 διαφορετικές κατηγορίες στελεχών συμμετέχουν σε αυτές τις διαπραγματεύσεις με τις επιχειρήσεις. Ο διευθυντής υποκαταστήματος με ποσοστό 63% (209 περιπτώσεις) είναι το στέλεχος εκείνο το οποίο παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής και αυτό με το οποίο έρχονται κυρίως σε επαφή οι επιχειρήσεις. Ακολουθεί, με ποσοστό 31,6%, ένα άλλο στέλεχος σε επίπεδο υποκαταστήματος πάλι και αυτό είναι ο υποδιευθυντής. Από εκεί

και πέρα παρατηρείτε μια ισορροπία όσον αφορά τα στελέχη της τράπεζας που συμμετέχουν, εκτός από τον υπεύθυνο λογαριασμού και τον προϊστάμενο χορηγήσεων που παρουσιάζουν το μικρότερο ποσοστό.

**Πίνακας 21 – Τα στελέχη της επιχείρησης που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις**

Τίτλος Στελέχους	Συχνότητα	Ποσοστό
Επιχειρηματίας	83	25%
Πρόεδρος εταιρίας	90	27,1%
Αντιπρόεδρος εταιρίας	35	10,5%
Μέλος Δ.Σ.	28	8,4%
Διευθύνων Σύμβουλος	108	32,5%
Γενικός Διευθυντής	53	16%
Οικονομικός Διευθυντής	192	57,8%
Διευθυντής Λογιστηρίου	63	19%
Δικηγόρος	5	1,5%
Διευθυντής διαχείρισης διαθέσιμων (Treasurer)	28	8,4%

Από την πλευρά της επιχείρησης παρατηρούμε ότι ο οικονομικός διευθυντής με ποσοστό 57,8% (192 περιπτώσεις) και ο διευθύνων σύμβουλος με 32,5 % (108 περιπτώσεις), είναι αυτοί οι οποίοι κάνουν κυρίως τις επαφές με τις τράπεζες ή τις εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών. Ακολουθούν ο πρόεδρος της εταιρίας, με ποσοστό 27,1 %, ο επιχειρηματίας, με ποσοστό 25%, και ο διευθυντής λογιστηρίου με 19% .

#### 4.7 Αξιοπιστία κλίμακας μέτρησης (scale reliabilities)

Η συνήθης στατιστική μεταχείριση σε σύνθετες μεταβλητές είναι ο έλεγχος της ενδοσυνέπειας των θεμάτων ο οποίος πραγματοποιείται είτε με τη χρήση εσωτερικού κριτηρίου (συσχετίσεις ή συνδιακυμάνσεις των θεμάτων ανά δύο μεταξύ τους, ή με τη συσχέτιση καθενός θέματος με το σύνολο της βαθμολογίας των λοιπών θεμάτων) είτε με τη χρήση εξωτερικού κριτηρίου. Ο έλεγχος οδηγεί στον υπολογισμό του συντελεστή αξιοπιστίας  $\alpha$  - Cronbach's. (Nunnally & Bernstein 1997)

Με τον όρο αξιοπιστία κλίμακας εννοούμε την ακρίβεια μέτρησης, δηλαδή τη σχετική ικανότητα στον προσδιορισμό της «πραγματικής» αξίας μιας μεταβλητής (Nunnally & Bernstein 1997). Η εκτίμηση της αξιοπιστίας οποιασδήποτε διαδικασίας μέτρησης συνίσταται στον προσδιορισμό του βαθμού διακύμανσης της βαθμολογίας των ατόμων, βαθμού που οφείλετε σε πραγματικές διαφορές (και σταθερά σφάλματα) και του βαθμού διακύμανσης που οφείλετε σε ασυνέπειες της μέτρησης. Η αξιοπιστία αναφέρεται στην συνέπεια απόκτησης ίδιων αποτελεσμάτων (δηλαδή στον ίδιο βαθμό διασποράς των τιμών) μιας μεταβλητής σε επαναλαμβανόμενες μετρήσεις.

Συντελεστής αξιοπιστίας μεγαλύτερος του 0,80 θεωρείτε πολύ ικανοποιητικός, πολλές φορές μάλιστα στην πράξη γίνονται δεκτοί συντελεστές αξιοπιστίας μικρότεροι, με τιμές μέχρι και το 0,60. (Nunnally & Bernstein 1997). Τιμές μικρότερες του 0,60 επιβάλλουν την επινόηση νέων θεμάτων και την επανάληψη της έρευνας με νέα επαναβαθμολόγηση των απαντήσεων και υπολογισμό νέου συντελεστή αξιοπιστίας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν ικανοποιητικό συντελεστή αξιοπιστίας.

**Πίνακας 22: Συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach – Α, των βασικών μεταβλητών της έρευνας**

ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ CRONBACH - Α
Εμπιστοσύνη (Trust)	0,97
Αφοσίωση (Commitment)	0,99
Ικανοποίηση (Satisfaction)	0,99
Συναισθηματική Ταύτιση (empathy)	0,99
Προηγούμενη Εμπειρία	0,68

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφαλαίο αυτό παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, τα οποία χωρίζονται σε 2 κατηγορίες:

1. Περιγραφική στατιστική ανάλυση όλων των δεδομένων που συλλέχθηκαν με το ερωτηματολόγιο.
2. Ανάπτυξη & έλεγχος υποδείγματος

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## 5.2 Περιγραφή δείγματος & βασικών μεταβλητών

Στο τμήμα αυτό του κεφαλαίου θα προχωρήσουμε στην απλούστερη μορφή ανάλυσης, τη μονο-μεταβλητή ανάλυση. Η ανάλυση αυτή ασχολείται με την ανάλυση μιας μεταβλητής έναντι της πολύ-μεταβλητής ανάλυσης (multivariate) που ασχολείται με πολλές μεταβλητές ταυτόχρονα. Τα στοιχεία της μονο-μεταβλητής ανάλυσης μπορούν να συνοψιστούν για το σύνολο του δείγματος, στη κατανομή συχνοτήτων για κάθε μεταβλητή που μπορεί να συνοδεύεται με ανάλογα διαγράμματα, πίτες, ιστογράμματα και γραφικές παραστάσεις. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει τους μέσους όρους, τυπικές αποκλίσεις, διακυμάνσεις καθώς και τα στοιχεία για λοξότητα (skewness) και κυρτότητα (kurtosis). Παρακάτω παραθέτονται οι πίνακες με τους μέσους όρους, και τις τυπικές αποκλίσεις, για κάθε μία από τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου.

### 5.2.1 Η πρωτοβουλία για το ξεκίνημα της συνεργασίας και οι παράγοντες που συνέβαλαν σε αυτό το γεγονός.

Στην ερώτηση 2, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να μας απαντήσουν, εάν η συνεργασία – διαδικασία διαπραγμάτευσης ξεκίνησε με πρωτοβουλία της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ή της επιχείρησής τους. Στην συνέχεια τους ζητήσαμε, εάν η συνεργασία – διαδικασία διαπραγμάτευσης ξεκίνησε με πρωτοβουλία της επιχείρησής τους, να μας προσδιορίσουν σε ποιο βαθμό συνέβαλαν σε αυτή μια σειρά από παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί ήταν οι

γνώμη τρίτων (π.χ. συμβούλων), η διαφήμιση και η φήμη του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετές επιχειρήσεις, συγκεκριμένα 72, μας πρόσθεσαν και την «προηγούμενη συνεργασία» σαν παράγοντα που συνέβαλε σε αυτή τη συνεργασία.

**Πίνακας 23 – Περιγραφή μεταβλητής, ξεκίνημα Συνεργασίας**

Ξεκίνημα Συνεργασίας	Συχνότητα	Ποσοστό
Με πρωτοβουλία της τράπεζας	125	37,7%
Με πρωτοβουλία της επιχείρησης	206	62%
Απούσες τιμές	1	0,3
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>332</b>	<b>100%</b>

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 7, οι συνεργασίες ανάμεσα στην επιχείρηση και την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ξεκίνησε σε 206 περιπτώσεις, ποσοστό 62%, με πρωτοβουλία της πρώτης. Οι τράπεζες, από την άλλη πλευρά, σε 125 περιπτώσεις, ποσοστό 37,7%, πήραν την πρωτοβουλία να προσεγγίσουν αυτές τις επιχειρήσεις για να προσπαθήσουν να προωθήσουν κάποιο από τα προϊόντα τους.

**Πίνακας 24<sup>A</sup> : Περιγραφή μεταβλητής, παράγοντες που επηρεάζουν το ξεκίνημα της συνεργασίας από τη πλευρά της επιχείρησης**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD
Η γνώμη τρίτων	207	2,10	1,42
Η διαφήμιση	207	1,32	0,74
Η φήμη του οργανισμού	207	2,97	1,59
Η προηγούμενη συνεργασία	207	2,33	1,85

**Πίνακας 24<sup>B</sup> : Περιγραφή μεταβλητής, παράγοντες που επηρεάζουν το ξεκίνημα της συνεργασίας από τη πλευρά της επιχείρησης**

Παράγοντες	Ασυμμετρία / S.E Skewness	Κύρτωση / S.E Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων στη μικρότερη τιμή	Αριθμός Παρ/σεων στη μεγαλύτερη τιμή
Η γνώμη τρίτων	0,845 / -0,169	-0,816 / 0,337	118	18
Η διαφήμιση	2,643/-0,169	7,341 / 0,337	165	2
Η φήμη του οργανισμού	-0,106/-0,169	-1,569/ 0,337	68	46
Η προηγούμενη συνεργασία	0,702/-0,169	-1,484 / 0,336	135	64

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 8, η φήμη της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών παρουσιάζει τον μεγαλύτερο μέσο με 2,97 (με τυπική απόκλιση 1,59), ενώ ακολουθούν η προηγούμενη συνεργασία με 2,33 (τυπική απόκλιση 1,85), η γνώμη τρίτων με 2,10 (τυπική απόκλιση 1,42) και τέλος η διαφήμιση με 1,32 (τυπική απόκλιση 0,74). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο παράγοντας προηγούμενη συνεργασία δεν αναφερόταν στο ερωτηματολόγιο, αλλά λόγω του ότι αναφέρθηκε από αρκετές επιχειρήσεις (72) προστέθηκε στις αναλύσεις. Στο σημείο πρέπει να τονίσουμε, ότι θεωρήσαμε, ότι οι υπόλοιπες 135 επιχειρήσεις δεν επηρεάζονται καθόλου από αυτόν τον παράγοντα και για τον λόγο όπως μπορείτε να αντιληφθείτε και από τον πίνακα 8 το σύνολο σχεδόν των παρατηρήσεων βρίσκεται στην ανώτερη και κατώτερη τιμή (199 από τις 207).

Δύο ακόμη μετρήσεις οι οποίες μας δίνουν την δυνατότητα να εξετάσουμε την κανονικότητα της κατανομής είναι η ασυμμετρία (skewness) και η κύρτωση (kurtosis). Όσο πιο κοντά στο μηδέν είναι η τιμή της ασυμμετρίας και της κύρτωσης τόσο πιο κοντά είναι η κατανομή στο να είναι συμμετρική. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, «η φήμη του οργανισμού» με δείκτη ασυμμετρίας ο οποίος τείνει στο μηδέν έχει «η φήμη του οργανισμού» με  $-0,106$ , ενώ έπονται η «προηγούμενη συνεργασία» και «η γνώμη τρίτων» με  $0,702$  και  $0,845$  αντίστοιχα. Ενώ όσον αφορά τη κύρτωση μόνο η «φήμη του οργανισμού» δείχνει να έχει τιμή πιο κοντά στο μηδέν με  $-0,816$ .



## 5.2.2 Αρχική μέθοδος προσέγγισης

Στην ερώτηση 3, ζητήθηκε αρχικά να μας προσδιορίσουν με ποιους κυρίως τρόπους έγιναν οι πρώτες επαφές-προσεγγίσεις και στην συνέχεια αν για αυτές χρησιμοποιήθηκε και internet και τι αφορούσε η χρήση του.

**Πίνακας 25 – Περιγραφή μεταβλητής, μέθοδος πρώτων προσεγγίσεων**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία / S.E Skewness	Κύρτωση / S.E Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης Τιμής
Ταχυδρομική επιστολή ή φαξ	331	1,26	0,79	3,242 /0,134	9,944 /0,267	293	5
Προσωπική επαφή	331	4,09	1,44	-1,410 /0,134	0,415 /0,267	50	203
Τηλεφωνικώς	331	2,81	1,64	0,084 /0,134	-1,633 /0,267	130	77
Internet	331	1,22	0,60	3,169 /0,134	10,884 /0,267	282	1

Όπως μπορούμε να αντιληφθούμε από τον πίνακα 9, η πιο δημοφιλή μέθοδος προσέγγισης είναι η «προσωπική επαφή» με μέσο 4,09 και τυπική απόκλιση 1,44. Έπονται η «τηλεφωνική επαφή», με μέσο 2,81 και τυπική απόκλιση 1,64, ενώ οι λιγότερο δημοφιλείς μέθοδοι προσέγγισης είναι η προσέγγιση με ταχυδρομική επιστολή ή φαξ (μέσος 1,26, τυπική απόκλιση 0,79) και το internet (μέσος 1,22, τυπική απόκλιση 0,60). Όσο αφορά τον συντελεστή ασυμμετρίας, η ταχυδρομική επιστολή ή το φαξ, το internet και η προσωπική επαφή έχουν τιμές οι οποίες βρίσκονται μακριά από το μηδέν. Μόνο η τηλεφωνική μέθοδος προσέγγισης παρουσιάζει τιμή κοντά στο μηδέν και αυτή είναι 0,084.

**Πίνακας 26 – Περιγραφή μεταβλητής, χρήση ίντερνετ**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης Τιμής
Αρχική ενημέρωση	57	2,00	1,35	0,949 / 0,316	-0,615/ 0,623	33	3
Αποστολή,λήψη στοιχείων	57	2,77	1,70	0,190 / 0,316	-1,704/0,623	23	15
Email	57	2,47	1,58	0,372 /0,316	-1,524/ 0,623	28	8

Όσον αφορά τη χρήση του internet, όπως προκύπτει από τα στοιχεία, μόνο 57 σε σύνολο 332 επιχειρήσεων ή αλλιώς το 17,1%, χρησιμοποίησαν το internet για τις προσεγγίσεις ή επαφές τις οποίες έκαναν. Μάλιστα, αυτές οι 57, οι οποίες έκαναν χρήση, δεν το βρίσκουν ιδιαίτερα δημοφιλές αν κρίνουμε από τους μέσους των διαφόρων επιμέρους παραγόντων. Επιπροσθέτως, αν παρατηρήσει κανείς τον αριθμό των παρατηρήσεων στην κατώτερη τιμή θα δει ότι σε αυτή συγκεντρώνονται σχεδόν μισές ή και περισσότερες τιμές (στην περίπτωση της αρχικής ενημέρωσης) .

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

### 5.2.3. Αποτελεσματικότητα διαδικτυακών εφαρμογών και λειτουργιών

Η αποτελεσματικότητα του internet γενικά, καθώς και των διαφόρων λειτουργιών του (email, αρχική ενημέρωση κλπ.) ανεξάρτητα εάν έχουν κάνει χρήση ή όχι στα πλαίσια τέτοιων διαπραγματεύσεων – επαφών, ήταν το επόμενο ζήτημα που θέσαμε στο ερωτηματολόγιο, προς κρίση.

**Πίνακας 27 - Περιγραφή μεταβλητής αποτελεσματικότητα ίντερνετ**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση /S.E.Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης Τιμής
Αποτέλεσμα/τα Internet - Γενικά	332	2,75	1,31	0,265 / 0,134	-0,960 / 0,267	71	45

Σύμφωνα με τα στοιχεία που προκύπτουν από τους πίνακες 11 και 12, η αποτελεσματικότητα του internet γενικά έχει μέσο 2,75 με τυπική απόκλιση 1,31. Οι επιμέρους λειτουργίες του internet, όσον αφορά τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους οι οποίες μπορεί και να μην το έχουν χρησιμοποιήσει σε τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις, βαθμολογούνται πιο υψηλά σε σχέση με αυτά τα στελέχη τα οποία έκαναν χρήση. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα του internet όσον αφορά τη αποστολή και λήψη στοιχείων έχει το μεγαλύτερο μέσο, 3,91 (τυπική απόκλιση 1,3) ενώ ακολουθούν η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με μέσο 3,82 και τυπική απόκλιση 1,4, η αρχική ενημέρωση με μέσο 3,21 και τυπική απόκλιση 1,44 και τέλος η χρήση του internet για επαφές κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων με μέσο 2,23 και τυπική απόκλιση 1,31. Όσον αφορά τον συντελεστή ασυμμετρίας και την κύρτωση όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του internet γενικά, οι τιμές τους δείχνουν να βρίσκονται κοντά στο μηδέν, ενώ το ίδιο δεν συμβαίνει όσον αφορά τις επιμέρους λειτουργίες του διαδικτύου, οι

τιμές των οποίων βρίσκονται σχετικά μακριά από το μηδέν. Μόνο η αποτελεσματικότητα του internet για αρχική ενημέρωση, έχει συντελεστής ασυμμετρίας χαμηλό (-0,236) αλλά η τιμή της κύρτωσης βρίσκεται μακριά (-1,274).

**Πίνακας 28 – Περιγραφή μεταβλητής, αποτελεσματικότητα λειτουργιών ίντερνετ - γενικά**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E.Skewness	Κύρτωση /S.E Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης Τιμής
Αρχική ενημέρωση	331	3,21	1,44	-0,236/0,134	-1,274/ 0,267	62	83
Επαφές κατά τις διαπρ/σεις	331	2,23	1,31	0,768/ 0,134	-0,523/ 0,267	136	30
Αποστολή, λήψη στοιχείων	331	3,91	1,30	-0,989/0,134	-0,192/ 0,267	28	155
Email	331	3,82	1,40	-0,879/0,134	-0,556/ 0,267	40	157

#### 5.2.4 Τοποθεσία των Διαπραγματεύσεων

Ο χώρος στον οποίο έγιναν οι πρώτες προσωπικές επαφές και συζητήσεις ανάμεσα στην επιχείρηση και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ήταν η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 29 – Περιγραφή μεταβλητής, τοποθεσία διαπραγματεύσεων – επαφών**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E. Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης Τιμής
Γραφεία επιχείρησης	332	3,62	1,59	-0,696 / 0,134	-1,133/ 0,267	68	153
Γραφεία τράπεζας	332	2,81	1,67	0,132/ 0,134	-1,663/ 0,267	129	84

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 13, τα γραφεία της επιχείρησης είναι ο χώρος ο οποίος γίνονται κυρίως οι διαπραγματεύσεις-επαφές για την αγορά τέτοιων προϊόντων-υπηρεσιών. Έχοντας μέσο 3,62, υπερσχύουν των γραφείων της τράπεζας, σαν τοποθεσία διαπραγματεύσεων-επαφών, τα οποία παρουσιάζουν μέσο 2,81. Όσον αφορά την ασυμμετρία, μόνο τα «γραφεία της τράπεζας» παρουσιάζουν τιμή αρκετά κοντά στο μηδέν (0,134). Όσον αφορά την κύρτωση οι τιμές και των δύο μεταβλητών βρίσκονται αρκετά μακριά από τη μηδενική.

### 5.2.5 Η συμμετοχή των στελεχών στις διαπραγματεύσεις-επαφές

Ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτές τις διαπραγματεύσεις-επαφές, τόσο από την πλευρά της τράπεζας όσο και από την πλευρά της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, καθώς και σε ποιο βαθμό τα άτομα αυτά ήταν τα ίδια, καθόλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ή άλλαξαν ήταν τα επόμενα δύο ζητήματα που τέθηκαν.

**Πίνακας 30 – Περιγραφή μεταβλητής, αριθμός στελεχών που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις - επαφές**

Αρ. Στελεχών	N	Μέσος	Τυπική Απόκλιση (SD)
Τράπεζα	332	2,17	0,73
Επιχείρηση	332	2,06	0,75

**Πίνακας 31 – Περιγραφή μεταβλητής, βαθμός σταθερότητας συμμετοχής στις διαπραγματεύσεις - επαφές**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση /S.E. Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης Τιμής
<b>Τράπεζα</b>	332	1,60	1,10	1,99 / 0,134	3,107/0,267	230	19
<b>Επιχείρηση</b>	332	1,12	0,47	5,29 / 0,134	33,749/0,267	304	2

Όπως προκύπτει από τους πίνακες 14 και 15, τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τις τράπεζες συμμετέχουν κατά μέσο όρο ο ίδιος αριθμός στελεχών. Συγκεκριμένα από τις τράπεζες συμμετέχουν στις διαπραγματεύσεις σχεδόν 2 στελέχη (μέσος 2,17) ενώ τον ίδιο αριθμό συναντάμε και από την πλευρά των επιχειρήσεων (μέσος 2,06).

Όσον αφορά το κατά πόσο αυτά τα άτομα ήταν τα ίδια καθ' όλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ή άλλαζαν, παρατηρούμε μία σχετική σταθερότητα και από τις δύο πλευρές, με τις επιχειρήσεις να υπερέχουν. (μέσος τραπεζών 1,60 – μέσος επιχειρήσεων 1,12). Όσον αφορά την ασυμμετρία και την κύρτωση και οι τιμές και των δύο μεταβλητών υπολείπονται κατά πολύ του μηδενός.

### **5.2.6 Τα στελέχη της τράπεζας και της επιχείρησης που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις – επαφές**

Ο πίνακες 16 και 17 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα, αναφορικά με το ποιά στελέχη τόσο από την πλευρά της επιχείρησης όσο και από την πλευρά της τράπεζας ή της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις-επαφές.

**Πίνακας 32 – Περιγραφή μεταβλητής ,τα στελέχη της τράπεζας που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις**

Τίτλος Στελέχους	Συχνότητα	Ποσοστό
Τραπεζικός σύμβουλος	64	19,3%
Γενικός διευθυντής	59	17,8%
Υποδιευθυντής	57	17,2%
<b>Σύμβουλος διοίκησης</b>	45	13,6%
Διευθυντής υποκαταστήματος	209	63%
Υποδιευθυντής υποκαταστήματος	105	31,6%
Περιφερειακός διευθυντής	78	23,5%
Υπεύθυνος Λογαριασμού (Relationship Manager)	13	3,9%
Προϊστάμενος χορηγήσεων	14	4,2%

Από την πλευρά της τράπεζας, παρατηρούμε ότι 9 διαφορετικές κατηγορίες στελεχών συμμετέχουν σε αυτές τις διαπραγματεύσεις με τις επιχειρήσεις. Ο διευθυντής υποκαταστήματος με ποσοστό 63% (209 περιπτώσεις) είναι το στέλεχος εκείνο το οποίο παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής και αυτό με το οποίο έρχονται κυρίως σε επαφή οι επιχειρήσεις. Ακολουθεί, με ποσοστό 31,6%, ένα άλλο στέλεχος σε επίπεδο υποκαταστήματος πάλι και αυτό είναι ο υποδιευθυντής. Από εκεί και πέρα παρατηρείτε μια ισορροπία όσον αφορά τα στελέχη της τράπεζας που συμμετέχουν, εκτός από τον υπεύθυνο λογαριασμού και τον προϊστάμενο χορηγήσεων που παρουσιάζουν το μικρότερο ποσοστό.

**Πίνακας 33 – Περιγραφή μεταβλητής, τα στελέχη της επιχείρησης που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις**

Τίτλος Στελέχους	Συχνότητα	Ποσοστό
Επιχειρηματίας	83	25%
Πρόεδρος εταιρίας	90	27,1%
Αντιπρόεδρος εταιρίας	35	10,5%
Μέλος Δ.Σ.	28	8,4%
Διευθύνων Σύμβουλος	108	32,5%
Γενικός Διευθυντής	53	16%
Οικονομικός Διευθυντής	192	57,8%
Διευθυντής Λογιστηρίου	63	19%
Δικηγόρος	5	1,5%
Διευθυντής διαχείρισης διαθεσίμων (Treasurer)	28	8,4%

Από την πλευρά της επιχείρησης παρατηρούμε ότι ο οικονομικός διευθυντής με ποσοστό 57,8% (192 περιπτώσεις) και ο διευθύνων σύμβουλος με 32,5 % (108 περιπτώσεις), είναι αυτοί οι οποίοι κάνουν κυρίως τις επαφές με τις τράπεζες ή τις εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών. Ακολουθούν ο πρόεδρος της εταιρίας, με ποσοστό 27,1 %, ο επιχειρηματίας, με ποσοστό 25%, και ο διευθυντής λογιστηρίου με 19% .

### **5.2.7 Βαθμός συνεργασίας κατά το παρελθόν με το στέλεχος και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών.**

Επιπλέον ζητήθηκε από τα στελέχη των επιχειρήσεων να μας προσδιορίσουν τον βαθμό στον οποίο έχουν συνεργαστεί στο παρελθόν τόσο με την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, όσο και με το στέλεχος ή τα στελέχη που κάνουν τις επαφές.

Ακόμη εξετάστηκε, αν κατά το παρελθόν είχαν εμπειρία με άλλους φορείς (τράπεζες κλπ.) για το προϊόν-υπηρεσία για το οποίο αναφέρθηκαν στην αρχή του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 34 – Περιγραφή μεταβλητής, βαθμός συνεργασίας κατά το παρελθόν με την τράπεζα και τα στελέχη που κάνουν τις επαφές.**

	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση /S.E. Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης Τιμής
Τράπεζα	332	3,49	1,62	-0,544/ 0,134	-1,324/ 0,267	77	144
Στέλεχος τράπεζας	332	2,94	1,56	-0,010/0,134	-1,497/ 0,267	101	79



**Πίνακας 35 – Περιγραφή μεταβλητής, εμπειρία κατά το παρελθόν για το συγκεκριμένο προϊόν**

	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E. Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αρ. Παρ/σεων Μεγαλύτερης τιμής
Εμπειρία κατά το παρελθόν για το συγκεκριμένο προϊόν	332	3,58	1,38	-0,672/ 0,134	-0,765/ 0,267	46	112

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 18Α, οι επιχειρήσεις είχαν συνεργαστεί σε κάποιο σημαντικό βαθμό με την συγκεκριμένη τράπεζα κατά το παρελθόν (μέσος 3,49 – τυπική απόκλιση 1,62). Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά το βαθμό συνεργασία με τα τραπεζικά στελέχη, είναι λίγο πιο περιορισμένος (μέσος 2,94 – τυπική απόκλιση 1,56). Όσον αφορά τις τιμές του συντελεστή ασυμμετρίας και κύρτωσης, με εξαίρεση τον συντελεστή ασυμμετρίας της μεταβλητής που αναφέρεται στο βαθμό συνεργασίας με το τραπεζικό στέλεχος κατά το παρελθόν, ο οποίος είναι  $-0,010$ , όλοι οι άλλοι βρίσκονται μακριά από το μηδέν, ενώ (πίνακας 18B) έχουν μια μέση εμπειρία (μέσος 3,58, τυπική απόκλιση 1,38) κατά το παρελθόν όσον αφορά το προϊόν για το οποίο αναφέρθηκαν στην αρχή του ερωτηματολογίου.

### 5.2.8. Συμπεριφορά τραπεζικών στελεχών, κατά τη διαδικασία διαπραγματεύσεων-επαφών για την παροχή χρημ/κών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις (Sales Behavior)

Η συμπεριφορά των τραπεζικών στελεχών (Sales Behavior) κατά τη διάρκεια των επαφών – διαπραγματεύσεων που έχουν με τα στελέχη των επιχειρήσεων για την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς αυτές, είναι το επόμενο θέμα το οποίο τέθηκε προς εξέταση. Η μεταβλητή αυτή μετρήθηκε, χρησιμοποιώντας τις προτάσεις-ερωτήσεις (items) που ανέπτυξαν οι Reid, Plank και Minton (1997)<sup>1</sup> ενώ χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ».

**Πίνακας 36<sup>A</sup> - Περιγραφή μεταβλητής, συμπεριφορά τραπεζικών στελεχών κατά τη διαδικασία διαπραγματεύσεων για την παροχή χρημ/κών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις**

A/A		N	Μέσος	SD
1	Έκανε πολλές ερωτήσεις	327	3,24	1,14
2	Έκανε διερευνητικές ερωτήσεις	327	3,68	1,06
3	Έκανε ερωτήσεις σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, προσπαθώντας να κατανοήσει, ποιες είναι οι ανάγκες μας	329	3,98	1,11
4	Έκανε ερωτήσεις προκειμένου να ιεραρχήσει τις ανάγκες μας	325	3,26	1,25
5	Έκανε ερωτήσεις προκειμένου να οριοθετήσει το πρόβλημα μας	324	3,12	1,25
6	Άκουσε πολύ προσεκτικά	326	4,18	0,90
7	Έκανε ερωτήσεις οι οποίες έδιναν τη δυνατότητα να εκφράσουμε τις απόψεις μας αναλυτικά και σε βάθος	326	3,68	1,17
8	Έκανε ερωτήσεις οι οποίες μπορούσαν να απαντηθούν μονολεκτικά	327	2,49	1,22
9	Έκανε ερωτήσεις, έτσι ώστε να μας βοηθήσει να αντιληφθούμε τα πιθανά αποτελέσματα της συνεργασίας μας	325	3,23	1,15
10	Χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, προκειμένου να μπορέσουμε να δούμε τα αναμενόμενα οφέλη από τη συνεργασία	325	3,25	1,23
11	Χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, οι οποίες μας βοήθησαν να λύσουμε όλες τις απορίες μας	323	2,99	1,19
12	Έκανε ερωτήσεις, οι οποίες ήταν συναισθηματικά φορτισμένες	326	1,56	1,00
13	Έδειξε ότι κατανοεί τις ανάγκες μας	328	3,76	1,03

<sup>1</sup> Reid, Plank & Minton (1997): Industrial assessment of sales behaviors, The Journal of Marketing Management, vol. 7, issue 1, Spring/Summer, pages 1-13.

14	Έδειξε ικανός να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που θα προσέφερε, με τις ανάγκες μας	326	3,71	1,05
15	Μπορούσε να διαφοροποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες από αυτές των ανταγωνιστών του	325	3,18	1,22
16	Κατάλαβε τις ιδιαιτερότητες των δραστηριοτήτων της επιχείρησής μας και έδειξε ικανός να τις συνδέσει με τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προσέφερε	327	3,57	1,08
17	Κατάλαβε τις διαδικασίες της επιχείρησής μας, που σχετίζονται με την προσφορά των υπηρεσιών του	324	3,65	1,00
18	Ήταν πολύ προετοιμασμένος σε κάθε μας συνάντηση	328	3,70	1,04
19	Έκανε μια χαρισματική παρουσίαση	326	2,84	1,13
20	Κατάφερε να αντεπεξέλθει σε όλες τις ενστάσεις που είχαμε σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του	326	3,25	1,07
21	Προμήθευσε όλο το απαραίτητο υλικό σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του	328	3,33	1,28
22	Απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις μας	328	3,94	1,01
23	Συνεργάστηκε καλά με όλα τα μέλη της ομάδας που συμμετείχαν στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης	329	4,01	0,92
24	Έδωσε την ευκαιρία να εμπλακούμε και να συμμετέχουμε ενεργά στην παρουσίαση και τις διαπραγματεύσεις	324	3,66	1,04
25	Έκανε παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει η παρεχόμενη υπηρεσία	325	3,55	1,14
26	Έκανε μια παρουσίαση, που μας έδωσε να καταλάβουμε σε βάθος, πως οι παρεχόμενες υπηρεσίες του θα μας βοηθήσουν	324	3,38	1,13
27	Έκανε μια παρουσίαση, απόλυτα προσαρμοσμένη στις ανάγκες μας	325	3,12	1,20
28	Χρησιμοποίησε κατά την παρουσίαση του παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να μας δείξει, πόσο σχετίζονται με τη δική μας περίπτωση	325	2,67	1,36
29	Υποστήριξε τη προσέγγισή του, προσφέροντας επιχειρήματα ενός αξιόπιστου εμπειρογνώμονα	325	2,84	1,27
30	Χρησιμοποίησε οπτικοακουστικά μέσα κατά την παρουσίαση του	326	1,44	0,99

**Πίνακας 36<sup>B</sup> - Περιγραφή μεταβλητής, συμπεριφορά τραπεζικών στελεχών κατά τη διαδικασία διαπραγματεύσεων για την παροχή χρημ/κών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις**

		<b>Ασυμμετρία /S.E Skewness</b>	<b>Κύρτωση / S.E.Kurtosis</b>	<b>Αριθμ. Παρ/σεων μικρότερης τιμής</b>	<b>Αριθμ. Παρ/σεων Μεγαλύτερης τιμής</b>
1	Έκανε πολλές ερωτήσεις	-0,185 / 0,135	-0,597/ 0,269	27	51
2	Έκανε διερευνητικές ερωτήσεις	-0,593 / 0,135	-0,152/ 0,269	13	80
3	Έκανε ερωτήσεις σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησής, προσπαθώντας να κατανοήσει, ποιες είναι οι ανάγκες μας	-1,061/ 0,134	0,440/ 0,268	14	130
4	Έκανε ερωτήσεις προκειμένου να ιεραρχήσει τις ανάγκες μας	-0,298/ 0,135	-0,897/ 0,270	36	57
5	Έκανε ερωτήσεις προκειμένου να οριοθετήσει το πρόβλημα μας	-0,163/ 0,135	-0,947/ 0,270	43	50
6	Άκουσε πολύ προσεκτικά	-1,181/ 0,135	1,430/ 0,269	5	138
7	Έκανε ερωτήσεις οι οποίες έδιναν τη δυνατότητα να εκφράσουμε τις απόψεις μας αναλυτικά και σε βάθος	-0,641 / 0,135	-0,431/ 0,269	19	95
8	Έκανε ερωτήσεις οι οποίες μπορούσαν να απαντηθούν μονολεκτικά	0,428 / 0,135	-0,768/ 0,269	85	24
9	Έκανε ερωτήσεις, έτσι ώστε να μας βοηθήσει να αντιληφθούμε τα πιθανά αποτελέσματα της συνεργασίας μας	-0,245/ 0,135	-0,642/ 0,270	29	46
10	Χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, προκειμένου να μπορέσουμε να δούμε τα αναμενόμενα οφέλη από τη συνεργασία	-0,260/ 0,135	-0,929/ 0,270	32	55
11	Χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, οι οποίες μας βοήθησαν να λύσουμε όλες τις απορίες μας	0,096/ 0,136	-0,802/ 0,271	36	43
12	Έκανε ερωτήσεις, οι οποίες ήταν συναισθηματικά φορτισμένες	1,938/ 0,135	3,104/ 0,269	220	9
13	Έδειξε ότι κατανοεί τις ανάγκες μας	0,788/ 0,135	0,455/ 0,268	16	84
14	Έδειξε ικανός να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που θα προσέφερε, με τις ανάγκες μας	-0,718 / 0,135	0,127/ 0,269	14	78
15	Μπορούσε να διαφοροποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες από αυτές των ανταγωνιστών του	-0,247/ 0,135	-0,821/ 0,270	39	48
16	Κατάλαβε τις ιδιαιτερότητες των δραστηριοτήτων της επιχείρησής μας και έδειξε ικανός να τις συνδέσει με τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προσέφερε	-0,386/ 0,135	-0,40/ 0,269	14	74
17	Κατάλαβε τις διαδικασίες της επιχείρησής μας, που σχετίζονται με την προσφορά των υπηρεσιών του	-0,440/ 0,135	-0,220/ 0,270	9	70
18	Ήταν πολύ προετοιμασμένος σε κάθε μας συνάντηση	-0,398 / 0,135	-0,595/ 0,268	6	85
19	Έκανε μια χαρισματική παρουσίαση	0,157/ 0,135	-0,579/ 0,269	43	30

20	Κατάφερε να αντεπεξέλθει σε όλες τις ενστάσεις που είχαμε σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του	-0,141/ 0,135	-0,531/ 0,269	19	43
21	Προμήθευσε όλο το απαραίτητο υλικό σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του	-0,267 / 0,135	-1,009/ 0,268	33	75
22	Απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις μας	-0,794/ 0,135	0,106/ 0,268	7	113
23	Συνεργάστηκε καλά με όλα τα μέλη της ομάδας που συμμετείχαν στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης	-0,823/ 0,134	-0,515/ 0,135	6	111
24	Έδωσε την ευκαιρία να εμπλακούμε και να συμμετέχουμε ενεργά στην παρουσίαση και τις διαπραγματεύσεις	-0,515/ 0,135	-0,173/ 0,270	12	76
25	Έκανε παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει η παρεχόμενη υπηρεσία	-0,521/ 0,135	-0,449 / 0,270	19	73
26	Έκανε μια παρουσίαση, που μας έδωσε να καταλάβουμε σε βάθος, πως οι παρεχόμενες υπηρεσ. του θα βοηθήσουν	-0,331 / 0,135	-0,584/ 0,270	21	56
27	Έκανε μια παρουσίαση, απόλυτα προσαρμοσμένη στις ανάγκες μας	-0,190/ 0,135	-0,784/ 0,270	40	44
28	Χρησιμοποίησε κατά την παρουσίαση του παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να μας δείξει, πόσο σχετίζονται με τη δική μας περίπτωση	0,299/ 0,135	-1,122/ 0,270	84	41
29	Υποστήριξε τη προσέγγιση του, προσφέροντας επιχειρήματα ενός αξιόπιστου εμπειρογνώμονα	0,021/ 0,135	-0,993/ 0,270	68	36
30	Χρησιμοποίησε οπτικοακουστικά μέσα κατά την παρουσίαση του	2,444/ 0,135	5,23/ 0,269	253	13

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 19<sup>A</sup>, η πρόταση 6, «το τραπεζικό στέλεχος μας άκουσε πολύ προσεκτικά», παρουσιάζει τον μεγαλύτερο μέσο 4,18 (τυπική απόκλιση 0,90). Ακολουθούν, η πρόταση 23, «συνεργάστηκε καλά με όλα τα μέλη της ομάδας που συμμετείχαν στις διαπραγματεύσεις» με μέσο 4,01 (τυπική απόκλιση 0,92) και η πρόταση 3, «έκανε ερωτήσεις σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησης, προσπαθώντας να κατανοήσει ποιες είναι οι ανάγκες με μέσο 3,98 (τυπική απόκλιση 1,11). Οι προτάσεις με τον χαμηλότερο μέσο είναι η 30, η οποία αναφέρεται στη χρησιμοποίηση οπτικοακουστικών μέσων κατά τη παρουσίαση, με μέσο 1,44 (τυπική απόκλιση 0,99), η πρόταση 12, «το στέλεχος μας ερωτήσεις συναισθηματικά φορτισμένες» με μέσο 1,56 (τυπική

απόκλιση 1,00) και η πρόταση 8, «το στέλεχος έκανε ερωτήσεις οι οποίες μπορούσαν να απαντηθούν μονολεκτικά, με μέσο 2,49 (τυπική απόκλιση 1,22).

### **5.2.9. Η Ολοκλήρωση της συνεργασίας – διαδικασίας διαπραγματεύσεων και οι παράγοντες που συνέβαλαν σε αυτό**

Η επιτυχής ή όχι ολοκλήρωση της συνεργασίας και οι παράγοντες που συνέβαλαν σε αυτό το γεγονός, ήταν η επόμενη ερώτηση η οποία τέθηκε στα στελέχη των επιχειρήσεων τα οποία απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

Όπως μπορείτε να διαπιστώσετε και από τον πίνακα 20, σε σύνολο 332 διαδικασιών διαπραγματεύσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις του δείγματος και τις τράπεζες ή της εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, οι 291 από αυτές ή το 87,7% είχαν επιτυχή έκβαση και κατέληξαν σε συνεργασία. Αντίθετα, σε 41 περιπτώσεις (12,3% του δείγματος) δεν είχαμε κάποιο θετικό αποτέλεσμα στις διαπραγματεύσεις.

**Πίνακας 37– Περιγραφή μεταβλητής, αποτέλεσμα διαδικασίας διαπραγμάτευσης**

<b>Ολοκλήρωση Συνεργασίας</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό</b>
Επιτυχής ολοκλήρωση συνεργασίας	291	87,7%
Ανεπιτυχής Ολοκλήρωση συνεργασίας	41	12,3%
ΣΥΝΟΛΟ	332	100%

Όσον αφορά τους παράγοντες που συντέλεσαν στο να επιτευχθεί ή όχι η συνεργασία ανάμεσα στις δύο πλευρές, «οι οικονομικοί όροι της συνεργασίας» με μέσο 4,16 (τυπική απόκλιση 1,11), είναι αυτοί είναι αυτοί που παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο. Ακολουθούν, «η καταλληλότητα της χρονικής στιγμής, για τη συγκεκριμένη απόφαση» με μέσο 3,59 και τυπική απόκλιση 1,37, η «άλλοι – πέρα

των οικονομικών-όροι της συνεργασίας» (μέσος 3,44 – τυπική απόκλιση 1,21), η «τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων» (μέσος 3,33 – τυπική απόκλιση 1,4), οι «απόψεις των συνεργατών» (μέσος 3,11 – τυπική απόκλιση 3,11) και τέλος «η συνταύτιση στους στόχους και τη φιλοσοφία (μέσος 2,90 – τυπική απόκλιση 1,35). Όσον αφορά την ασυμμετρία και την κύρτωση οι τιμές των περισσότερων μεταβλητών βρίσκονται μακριά από το μηδέν.

**Πίνακας 38 – Περιγραφή μεταβλητής, παράγοντες που συντέλεσαν στο να επιτευχθεί ή όχι η συνεργασία**

Παράγοντες	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E.Kurtosis	Αριθμός Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμός Παρ/σεων Μεγαλύτερης τιμής
Οικονομικοί όροι	332	4,16	1,11	-1,42/ 0,134	1,447/ 0,267	19	89
Άλλοι όροι	332	3,44	1,21	-0,706/ 0,134	-0,337/ 0,267	39	58
Τήρηση χρονικών δεσμεύσεων	332	3,33	1,40	-0,473/ 0,134	-1,029/ 0,267	59	79
Συνταύτιση στόχων και φιλοσοφίας	332	2,90	1,35	-0,030/ 0,134	-1,191/ 0,267	74	46
Καταλληλότητα χρονικής στιγμής	332	3,59	1,37	-0,682/ 0,134	-0,752/ 0,267	44	109
Απόψεις συνεργατών	332	3,11	1,43	-0,253/ 0,134	-1,260/ 0,267	73	65

### 5.2 10. Εμπιστοσύνη (Trust)

Η εμπιστοσύνη (trust) του πελάτη, στο στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών σε σχέση πάντα με τη συγκεκριμένη συνεργασία-διαδικασία διαπραγμάτευσης είναι η επόμενο ζήτημα το οποίο αξιολογήθηκε από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα. Για την μέτρηση της μεταβλητής αυτής χρησιμοποιήθηκαν οι προτάσεις-ερωτήσεις (items) των MacDonald, Kessel, Fuller (1972) και των Lagace, Dahlstrom και Gassenheimer (1991), οι οποίες

χρησιμοποιήθηκαν και από τους Ramsey και Sohi (1997), ενώ χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ».

**Πίνακας 39 – Περιγραφή μεταβλητής εμπιστοσύνη**

Το στέλεχος ήταν..	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση/ S.E. Kurtosis	Αρ. Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αρ. Παρ/σεων Μεγαλύτερης τιμής
φιλικό και προσεγγίσιμο	326	4,33	0,87	-1,609/ 0,135	3,033/ 0,269	6	168
ειλικρινές	325	4,12	0,88	-1,065/ 0,135	1,409/ 0,270	6	123
αξιόπιστο	325	4,22	0,84	-1,011/ 0,135	1,047/ 0,270	3	142
μας έκανε να αισθανόμαστε πολύ μικρό ρίσκο κατά τη συνεργασία	323	3,65	1,13	-0,634/ 0,136	-0,205/ 0,271	20	85

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 22, οι τρεις από τις τέσσερις προτάσεις παρουσιάζουν εξαιρετικά υψηλό μέσο, πάνω από 4. Συγκεκριμένα, η πρόταση «στέλεχος ήταν φιλικό και προσεγγίσιμο» έχει μέσο 4,33, ενώ ακολουθούν οι προτάσεις, «το στέλεχος ήταν αξιόπιστο» και «το στέλεχος ήταν ειλικρινές» με 4,22 και 4,12 αντίστοιχα. Πιο χαμηλό μέσο, 3,65, παρουσιάζει η τελευταία πρόταση σχετικά ρίσκο που αισθάνεται ο πελάτης κατά τη συνεργασία. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι όπως προκύπτει από τον πίνακα 22 σχεδόν όλες οι τιμές της ασυμμετρίας και της κύρτωσης βρίσκονται μακριά από το μηδέν.



### 5.2.11 Αφοσίωση (Commitment)

Πέραν της εμπιστοσύνης μία ακόμη σημαντική μεταβλητή είναι αφοσίωση (commitment) που δείχνει ο πελάτης στο στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών. Για την μέτρηση της μεταβλητής αυτής υιοθετήθηκαν οι προτάσεις – ερωτήσεις (items) που ανέπτυξαν οι Morgan και Hunt (1994). Ταυτόχρονα χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ».

**Πίνακας 40<sup>A</sup> Περιγραφή μεταβλητής αφοσίωση (Α΄ μέρος)**

A/A	Πρόταση	N	Μέσος	SD
1	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών χαρακτηρίζονται από διάρκεια και σταθερότητα	321	3,83	1,04
2	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι πολύ σημαντική για την επιχείρησή μας	321	3,66	1,13
3	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι μια σχέση την οποία η επιχείρησή μας προτιμά να διατηρήσει επί μακρόν	321	3,73	1,11
4	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι μία σχέση η οποία, πλέον έχει γίνει σχεδόν προσωπική	321	2,98	1,37
5	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι κάτι για το οποίο ενδιαφέρεται η επιχείρησή μας	321	3,62	1,11
6	Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών αξίζει κάθε δυνατή προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησής μας, προκειμένου να συνεχισθεί	321	3,36	1,18

**Πίνακας 40<sup>B</sup> Περιγραφή μεταβλητής αφοσίωση (Β΄ μέρος)**

	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κόρτωση / S.E Kurtosis	Αριθμ. Παρ/σεων Μικρότερης τιμής	Αριθμ. Παρ/σεων Μεγαλύτερης τιμής
Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από διάρκεια και σταθερότητα	-0,771/ 0,136	0,093 / 0,271	10	95
Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι πολύ σημαντική για την επιχ/ση μας	-0,565/ 0,136	-0,413/ 0,271	16	89
Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι μια σχέση την οποία η επιχείρησή μας προτιμά να διατηρήσει επί μακρόν	-0,721/ 0,136	-0,057/ 0,271	17	91
Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών	-0,043/ 0,136	-1,238/ 0,271	64	52

είναι μία σχέση η οποία, πλέον έχει γίνει σχεδόν προσωπική				
Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι κάτι για το οποίο ενδιαφέρεται η επιχείρησή μας	-0,701/ 0,136	-0,095/ 0,271	20	72
Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών αξίζει κάθε δυνατή προσπάθεια από την πλευρά της επιχείρησής μας, προκειμένου να συνεχισθεί	-0,322/ 0,136	-0,654/ 0,271	26	62

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε ο μέσος που παρουσιάζουν οι προτάσεις που αναφέρονται στην «αφοσίωση» είναι χαμηλότερες από αυτές που συναντήσαμε στην «εμπιστοσύνη». Συγκεκριμένα, η πρόταση «η επαγγελματική μου σχέση με το στέλεχος της τράπεζας χαρακτηρίζεται από διάρκεια και σταθερότητα» παρουσιάζει τον μεγαλύτερο μέσο, με 3,83 (τυπική απόκλιση 1,04), ενώ από την άλλη πλευρά η πρόταση «η επαγγελματική μου σχέση με το στέλεχος της τράπεζας είναι μία σχέση η οποία, πλέον, έχει γίνει σχεδόν προσωπική» παρουσιάζει τον μικρότερο μέσο με 2,98 (τυπική απόκλιση 1,37). Όσον αφορά την ασυμμετρία και τη κύρτωση και εδώ στις περισσότερες περιπτώσεις οι τιμές τους βρίσκονται σχετικά μακριά από την μηδενική.

### 5.2.12 Ικανοποίηση

Μετά την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση, η ικανοποίηση (satisfaction) σχετικά με τις υπηρεσίες που παρείχε το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ήταν επόμενη μεταβλητή η οποία εξετάστηκε. Για τη μέτρηση της μεταβλητής αυτής χρησιμοποιήθηκαν οι προτάσεις-ερωτήσεις (items) τις οποίες ανέπτυξαν οι Crosby και Cowles (1990) και στις οποίες χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ».

**Πίνακας 41 – Περιγραφή μεταβλητής ικανοποίηση**

	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E.Skewness	Κύρτωση / S.E.Kurtosis	Αρ. Παρ/σεων Μικρ. τιμής	Αρ. Παρ/σεων Μεγ. τιμής
Οι υπηρεσίες του στελέχους ήταν ικανοποιητικές	322	3,81	0,92	-0,594/ 0,136	0,288/ 0,271	6	76
Δεν έχω μετανιώσει για τη συνεργασία με το συγκεκριμένο στέλεχος	321	4,03	0,96	-0,953/ 0,136	0,708/ 0,271	7	117
Η συνολική αξιολόγηση για το στέλεχος είναι ευνοϊκή	320	3,95	0,94	-0,803/ 0,136	0,389/ 0,272	5	99

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από τον πίνακα 24, η πρόταση «δεν έχω μετανιώσει για τη συνεργασία μου με το συγκεκριμένο στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών» παρουσιάζει τον μεγαλύτερο μέσο με 4,03 και τυπική απόκλιση 0,96. Ενώ οι υπόλοιπες δύο προτάσεις, σχετικά με την συνολική ευνοϊκή αξιολόγηση για το στέλεχος, και για τις ικανοποιητικές υπηρεσίες που παρείχε, παρουσιάζουν μέσο 3,95 (τυπική απόκλιση 0,94) και 3,81(τυπική απόκλιση 0.92) αντίστοιχα.

### 5.2.13 Συναισθηματική Ταύτιση ( Empathy)

Στην συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνία ή διαφωνίας σε μία σειρά από προτάσεις σχετικά με τη συναισθηματική ταύτιση.. Συγκεκριμένα, ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν κατά πόσο το στέλεχος τους κρατούσε συνεχώς ενημέρους, αν έδειξε στα στελέχη των επιχειρήσεων με τα οποία ήρθε σε επαφή, ότι είναι με το μέρος τους, σε βαθμό μάλιστα που να έρθει σε σύγκρουση με την εταιρία του, αν προσπαθούσε να τους προστατέψει από μια καταστροφική αβλεψία, αν πίστευαν ότι ήταν «παρών στην πώληση», αλλά «απών στο πρόβλημα» .

**Πίνακας 42<sup>A</sup> : Περιγραφή μεταβλητής συναισθηματική ταύτιση (Α΄ μέρος)**

A/A	Πρόταση	N	Μέσος	SD
1	Μας κρατούσε συνεχώς ενημέρους	318	3,52	1,10
2	Έδειξε ότι είναι με το μέρος μας, σε βαθμό μάλιστα, που να έρθει σε σύγκρουση με την εταιρία του	319	2,28	1,22
3	Ήταν σε θέση και προσπαθούσε διαρκώς να μας προστατέψει από μια καταστροφική αβλεψία	319	2,92	1,21
4	Ήταν «παρών στην πώληση» αλλά «απών στο πρόβλημα»	320	2,08	1,15

**Πίνακας 42<sup>B</sup> : Περιγραφή μεταβλητής συναισθηματική ταύτιση (Β΄ μέρος)**

	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E Kurtosis	Αριθμ. Παρ/σεων μικρότερης τιμής	Αρ. Παρ/σεων Μεγαλύτερης τιμής
Μας κρατούσε συνεχώς ενημέρους	-0,305/ 0,137	-0,672/ 0,272	12	71
Έδειξε ότι είναι με το μέρος μας, σε βαθμό μάλιστα, που να έρθει σε σύγκρουση με την εταιρία του	0,574/ 0,137	- 0, 698/ 0,272	113	17
Ήταν σε θέση και προσπαθούσε διαρκώς να μας προστατέψει από μια καταστροφική αβλεψία	0,037/ 0,137	-0,846/0,272	46	36
Ήταν «παρών στην πώληση» αλλά «απών στο πρόβλημα»	0,734/ 0,137	-0,40/ 0,272	139	12

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε και από τους πίνακες 25 A & B οι ερωτώμενοι πιστεύουν σε ένα σημαντικό βαθμό, ότι το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών του κρατούσε συνεχώς ενημέρους (μέσος 3,52, τυπική απόκλιση 1,10), ενώ γενικά δεν πιστεύουν ότι το στέλεχος ήταν «παρών στην πώληση αλλά απών στο πρόβλημα» (μέσος 2,08, τυπική απόκλιση 1,15). Από την άλλη πλευρά δεν πιστεύουν ότι το στέλεχος είναι με το μέρος τους σε βαθμό μάλιστα που να έρθει σε σύγκρουση με την εταιρία του (μέσος 2,2, τυπική απόκλιση 1,22), και ότι ήταν σε θέση και προσπαθούσε διαρκώς, να τους προστατέψει από μία καταστροφική αβλεψία (μέσος 2,9, τυπική απόκλιση 1,21). Αναφορικά με τις τιμές ασυμμετρίας και της κύρτωσης, στο σύνολο τους βρίσκονται μακριά από τη μηδενική τιμή.

#### **5.2.14 Ικανοποίηση από τη τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών**

Στο μέρος Δ του ερωτηματολογίου, ζητήσαμε από τα στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, να μας απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με την ικανοποίηση από την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών με την οποία συνεργάστηκαν, σε σχέση πάντα με το προϊόν για το οποίο αναφέρθηκαν στην αρχή του ερωτηματολογίου.

Ειδικότερα, τέθηκαν ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο η συνεργασία με τα άλλα τμήματα της εταιρίας, ήταν άριστη, εάν είναι ικανοποιημένοι από το συνολικό αποτέλεσμα της συνεργασίας, εάν επαληθεύτηκαν οι προσδοκίες τους σχετικά με την τράπεζα με την οποία συνεργάστηκαν, εάν είναι ικανοποιημένοι από το βαθμό ανταπόκρισης της τράπεζας ύστερα από την επισημοποίηση της συνεργασίας και κατά πόσο η χρήση αυτών των υπηρεσιών ήταν σημαντική για τη λειτουργία και το μέλλον της επιχείρησης. Σε όλες τις ερωτήσεις-προτάσεις χρησιμοποιήθηκε κλίμακα Likert 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Διαφωνώ» και στον αριθμό 5 η λέξη «Συμφωνώ».

Όπως μπορείτε να διαπιστώσετε και από τους πίνακες 25 A & B, όλες οι προτάσεις παρουσιάζουν σχεδόν όμοιους μέσους. Τον μεγαλύτερο τον συναντάμε στη πρόταση σχετικά με την επαλήθευση των προσδοκιών σχετικά με την τράπεζα, 3,72 (τυπική απόκλιση 0,98), ενώ τον μικρότερο στη πρόταση σχετικά με το πόσο σημαντική για τη λειτουργία και το μέλλον της επιχείρησης ήταν η χρήση των υπηρεσιών της τράπεζας, 3,54 (τυπική απόκλιση 1,13). Και σε αυτή

την περίπτωση οι περισσότερες τιμές της ασυμμετρίας και της κύρτωσης βρίσκονται μακριά από το μηδέν.

**Πίνακας 43<sup>A</sup> : Περιγραφή μεταβλητής ικανοποίηση (Α' μέρος)**

Πρόταση	N	Μέσος	SD
Η συνεργασία με τα άλλα τμήματα της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ήταν άριστη	321	3,63	0,98
Είμαστε ικανοποιημένοι με το συνολικό αποτέλεσμα της συνεργασίας	322	3,76	0,93
Οι προσδοκίες σχετικά με την τράπεζα επαληθεύτηκαν	321	3,72	0,96
Είμαστε ικανοποιημένοι από το βαθμό ανταπόκρισης της τράπεζας ύστερα από την επισημοποίηση της συνεργασίας	322	3,73	1,00
Η χρήση των υπηρεσιών της τράπεζας ήταν πολύ σημαντική για το μέλλον της εταιρίας μας.	323	3,54	1,13

**Πίνακας 43<sup>B</sup> : Περιγραφή μεταβλητής ικανοποίηση (B' μέρος)**

	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E Kurtosis	Αριθμ. Παρ/σεων μικρότερης τιμής	Αρ. Παρ/σεων Μεγαλύτερης τιμής
Η συνεργασία με τα άλλα τμήματα της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ήταν άριστη	-0,510/ 0,136	0,060/ 0,271	10	60
Είμαστε ικανοποιημένοι με το συνολικό αποτέλεσμα της συνεργασίας	-0,636/ 0,136	0,340/ 0,271	7	68
Οι προσδοκίες σχετικά με την τράπεζα επαληθεύτηκαν	-0,632/ 0,136	0,202/ 0,271	8	65
Είμαστε ικανοποιημένοι από το βαθμό ανταπόκρισης της τράπεζας ύστερα από την επισημοποίηση της συνεργασίας	-0,767/ 0,136	0,364/ 0,271	12	71
Η χρήση των υπηρεσιών της τράπεζας ήταν πολύ σημαντική για το μέλλον της εταιρίας μας.	-0,503/ 0,136	-0,357/ 0,271	21	72

### 5.2.15 Αριθμός συνεργαζόμενων τραπεζών

Ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να μας προσδιορίσουν με πόσες τράπεζες ή εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών συνεργάζονται και αν κατά το παρελθόν είχαν εμπειρία με άλλους φορείς (τράπεζες κλπ.) για το προϊόν-υπηρεσία για το οποίο αναφέρθηκαν στην αρχή του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 44 – Περιγραφή μεταβλητής αριθμός συνεργαζόμενων τραπεζών**

	N	Μέσος	SD
Αριθμός συνεργαζόμενων τραπεζών	331	3,37	1,24

### 5.2.16 Ικανοποίηση από τις τράπεζες ή τις εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών – κατά το παρελθόν και γενικά.

Η ικανοποίηση των επιχειρήσεων από τη συνεργασία τους κατά το παρελθόν με άλλες τράπεζες, καθώς και η γενικότερη ικανοποίηση τους από τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών στη χώρα μας, ήταν το επόμενο ερώτημα που τέθηκε στις επιχειρήσεις του δείγματος.

**Πίνακας 45 – Περιγραφή μεταβλητής, ικανοποίηση από τις τράπεζες κατά το παρελθόν & γενικά**

	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E. Kurtosis	Αρ. Παρ/σεων Μικρότ. τιμής	Αρ. Παρ/σεων Μεγαλ. Τιμής
Ικανοποίηση από τράπεζες κατά το παρελθόν	332	3,07	0,92	-0,417/ 0,134	0,006/ 0,267	23	11
Ικανοποίηση από κλάδο χρημ/κών υπηρεσιών, στη χώρα μας, γενικά	332	2,87	0,84	-0,275/ 0,134	0,138/ 267	22	5



Όπως προκύπτει από τον πίνακα 29, η ικανοποίηση των επιχειρήσεων από τις τράπεζες ή τις εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών κατά το παρελθόν παρουσιάζει 3,07 (τυπική απόκλιση 0,92), ενώ η γενικότερη ικανοποίηση από τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών στη χώρα μας έχει μέσο ακόμη μικρότερο, 2,87 (τυπική απόκλιση 0,84). Και οι δύο αυτές μεταβλητές παρουσιάζουν πιο μικρό μέσο από αυτούς που συναντήσαμε προηγούμενα στην ικανοποίηση από «το στέλεχος που είχαν την ουσιαστικότερη και συχνότερη επαφή», για το συγκεκριμένο προϊόν που ανέφεραν στην αρχή του ερωτηματολογίου. Όσον αφορά την ασυμμετρία και τη κύρτωση, οι τιμές και των δύο μεταβλητών δείχνουν ότι βρίσκονται κοντά στο μηδέν.

#### **5.2.17 Απόδοση της επιχείρησης – Ρυθμός ανάπτυξης κλάδου**

Στο μέρος E του ερωτηματολογίου, ρωτήσαμε τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, να μας απαντήσουν σε ορισμένα ερωτήματα που αφορούσαν την συνολική απόδοση της επιχείρησης τους κατά τον προηγούμενο χρόνο, την απόδοση σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και τέλος τον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου τους τα τελευταία τρία χρόνια.

**Πίνακας 46 – Περιγραφή μεταβλητής, απόδοση επιχείρησης & ρυθμός ανάπτυξης κλάδου**

	N	Μέσος	SD	Ασυμμετρία /S.E Skewness	Κύρτωση / S.E.Kurtosis	Αρ. Παρ/σεων Μικρότ. τιμής	Αρ. Παρ/σεων Μεγαλ. Τιμής
Απόδοση επιχείρησης τον προηγούμενο χρόνο	332	3,76	0,88	-0,514/ 0,134	0,390/ 0,267	6	66
Απόδοση σε σχέση με ανταγωνιστές	332	3,98	0,79	-0,441/ 0,134	-0,016/ 0,267	1	87
Ρυθμός ανάπτυξης τα τελευταία 3 χρόνια	332	3,44	1,02	-0285/ 0,134	-0,475/ 0,267	10	51

\* Χρησιμοποιήθηκε κλίμακα 5 σημείων, όπου στον αριθμό 1 εμφανιζόταν η λέξη «Καθόλου Ικανοποιητική» και στον αριθμό 5 η λέξη «Απόλυτα Ικανοποιητική».

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 30, οι επιχειρήσεις είναι σχετικά ικανοποιημένες από την απόδοση τους κατά τον προηγούμενο χρόνο (μέσος 3, 76, τυπική απόκλιση 0,88), αλλά κυρίως είναι ικανοποιημένες από την απόδοση τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές (μέσος 3,98, τυπική απόκλιση 0,79). Την μικρότερη ικανοποίηση (μέσος 3,45, τυπική απόκλιση 1,02), τη συναντάμε στον ρυθμό ανάπτυξης του κλάδου την τελευταία τριετία. Όσον αφορά τις τιμές της ασυμμετρίας και της κύρτωσης, αν εξαιρέσει κανείς την τιμή της ασυμμετρίας της μεταβλητής που αφορά την απόδοση της επιχείρησης κατά τον προηγούμενο χρόνο (-0,514), οι υπόλοιπες δείχνουν να βρίσκονται σχετικά κοντά στη μηδενική.

## 5.3 Παρουσίαση Ελέγχου Υποδείγματος

### 5.3.1 Επιμέρους συσχέτιση μεταβλητής

Πριν τον συνολικό έλεγχο του υποδείγματος, μελετήθηκαν οι συσχετίσεις επιμέρους μεταβλητών, για την πληρέστερη κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές.

Η συσχέτιση μετρά το βαθμό συνάφειας – αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες μεταβλητές. Πρακτικά σημαίνει από την τιμή ενός δείκτη (συντελεστή συσχέτισης) κατανοούμε πόσο έντονη ή χαλαρή είναι η συσχέτιση δύο μεταβλητών. Το είδος και το μέγεθος της σχέσης αυτής μετράται με το συντελεστή Pearson. (Pearson's Coefficient of Correlation). Ο συντελεστής αυτός συμβολίζεται με  $r$  και λαμβάνει τιμές από  $-1$  έως  $+1$ . Οι δύο ακραίες τιμές συμβαίνουν όταν υπάρχει τέλεια (αρνητική ή θετική αντίστοιχα) γραμμική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση είναι οι ακόλουθες: Λήψη πληροφοριών (getting information), Χρήση Πληροφοριών (Using Information), Παροχή Πληροφοριών (giving information), Συναισθηματική ταύτιση (empathy), εμπιστοσύνη (trust), Ικανοποίηση με την Πώληση (satisfaction), Αφοσίωση (commitment), Προηγούμενη Εμπειρία, Μεταβολή Ικανοποίησης, Λόγοι Συνεργασίας (reasons), Συμπεριφορά κατά την Πώληση (sales behavior), Πολυπλοκότητα Προϊόντος, Μέγεθος Επιχείρησης.

### 5.3.1.1 Λήψη Πληροφοριών (Getting Information)

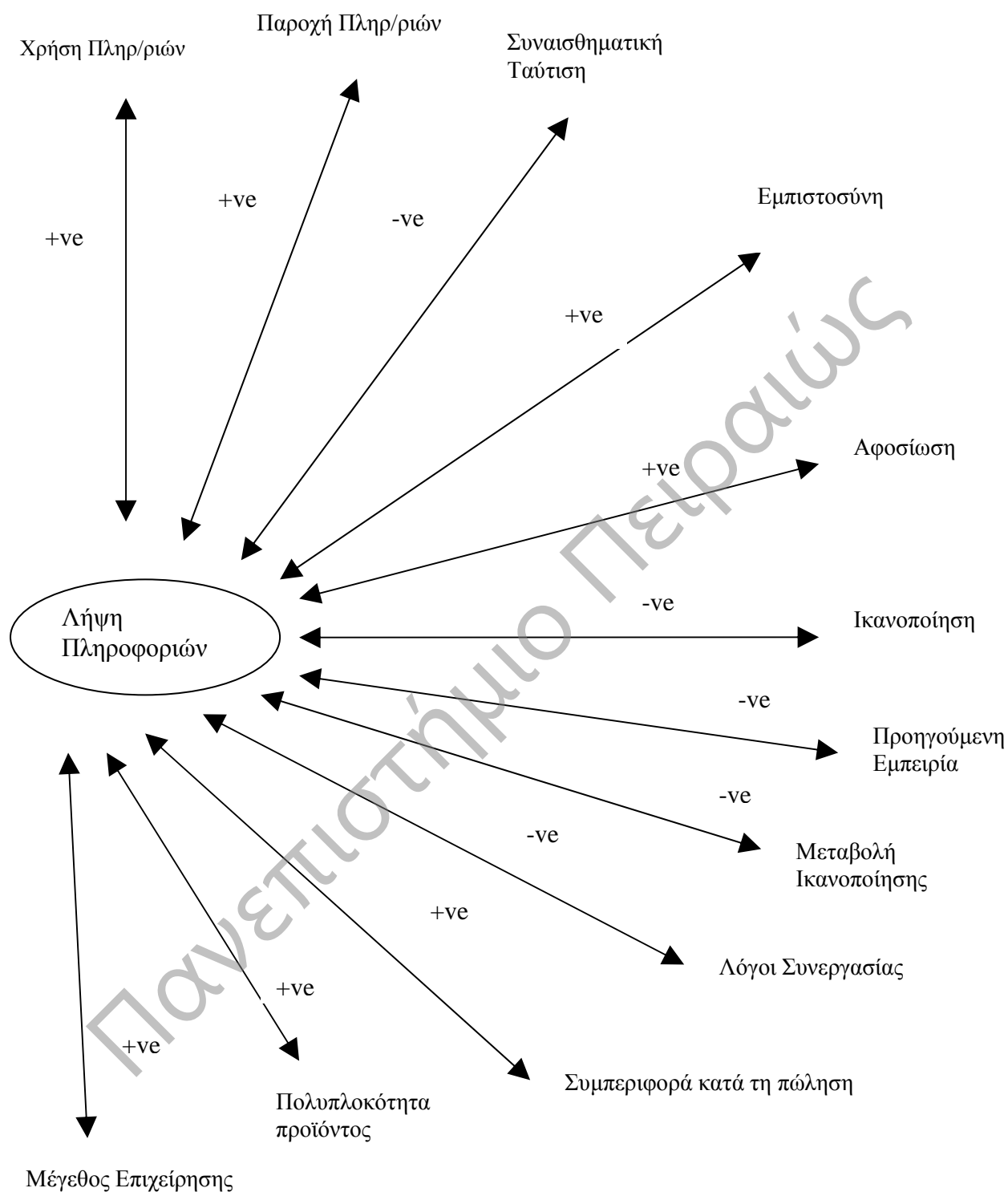
Η «Λήψη των Πληροφοριών» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 7 από τις 12 μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε υψηλή συσχέτιση με την «Χρήση» και την «Παροχή πληροφοριών» και τη «Συμπεριφορά κατά την Πώληση». Επιπλέον συναντούμε οριακά θετική συσχέτιση με την «Εμπιστοσύνη» και την «Αφοσίωση» και οριακά αρνητική με την «Ικανοποίηση», την «Προηγούμενη Εμπειρία», τη «Μεταβολή Ικανοποίησης» και τους «Λόγους Συνεργασίας».

Πιο αναλυτικά:

**Πίνακας 47 – Συσχετίσεις μεταβλητής λήψη πληροφοριών**

Μεταβλητές Λήψη Πληροφοριών με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Χρήση Πληροφοριών	0,982	0.00
Παροχή Πληροφοριών	0,987	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,12	0.00
Εμπιστοσύνη	0,002	0.00
Αφοσίωση	0,265	0.00
Ικανοποίηση	-0,007	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,091	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,008	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	-0,042	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	0,995	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,089	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	0,127	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 2: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Λήψη Πληροφοριών.**

### 5.3.1.2 Χρήση Πληροφοριών (Using Information)

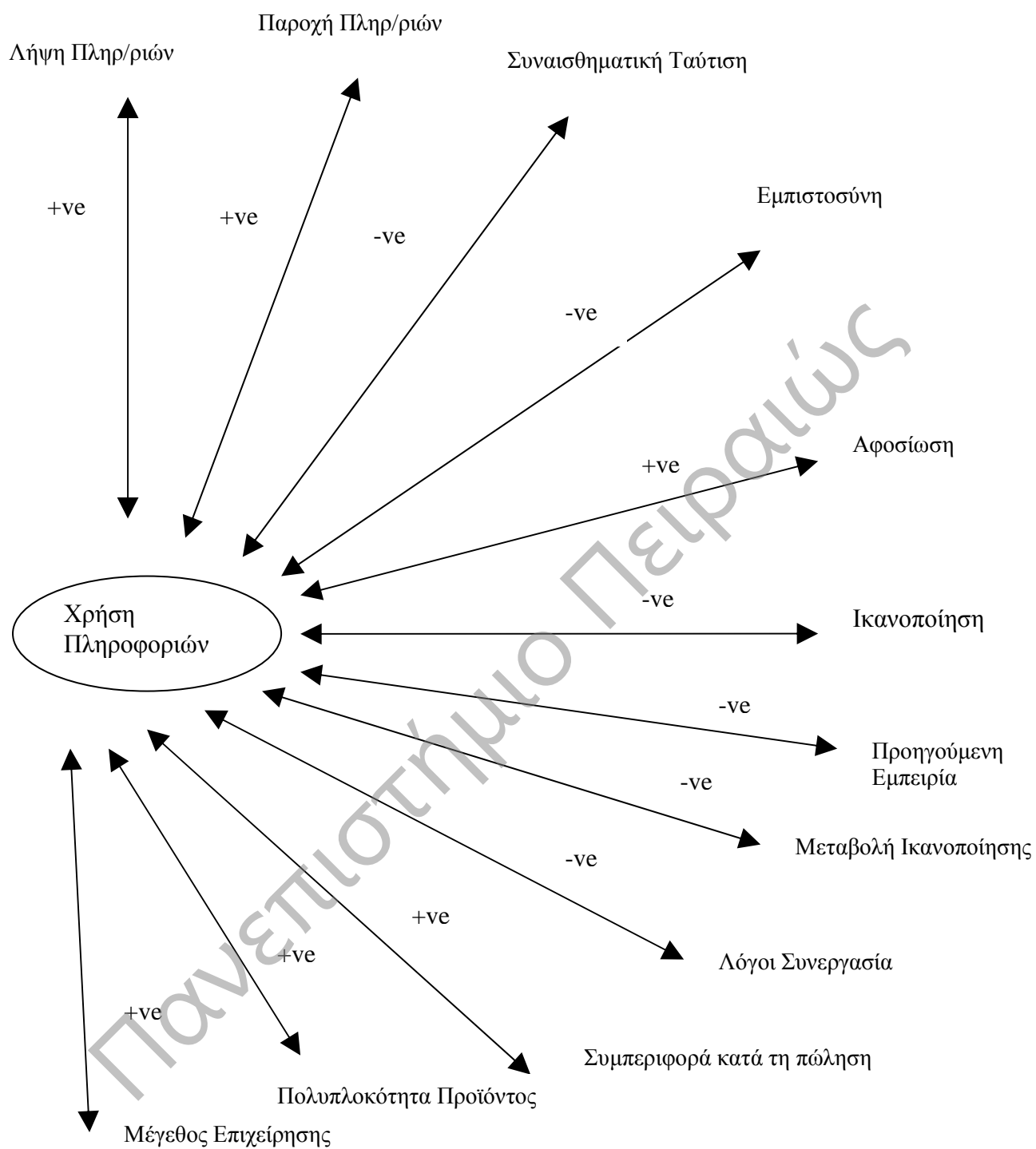
Η «Χρήση των Πληροφοριών» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 6 από τις 12 μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε υψηλή συσχέτιση με την «Λήψη» και την «Παροχή Πληροφοριών» και τη Συμπεριφορά κατά την Πώληση». Επιπλέον συναντούμε οριακά θετική συσχέτιση με την «Αφοσίωση», την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης» και οριακά αρνητική «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Εμπιστοσύνη», την «Ικανοποίηση», την «Προηγούμενη Εμπειρία», την «Μεταβολή Ικανοποίησης» και τους «Λόγους Συνεργασίας».

Πιο αναλυτικά:

**Πίνακας 48: Συσχετίσεις μεταβλητής χρήση πληροφοριών**

Μεταβλητές Χρήση Πληροφοριών με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	0,982	0.00
Παροχή Πληροφοριών	0,984	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,026	0.00
Εμπιστοσύνη	-0,021	0.00
Αφοσίωση	0,248	0.00
Ικανοποίηση	-0,027	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,091	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,003	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	-0,056	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	0,993	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,092	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	0,132	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 3: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Χρήση Πληροφοριών.**

### 5.3.1.3 Παροχή Πληροφοριών (Giving Information)

Η «Παροχή των Πληροφοριών» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 7 από τις 12 μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε υψηλή συσχέτιση με την «Χρήση» και την «Παροχή Πληροφοριών» και τη «Συμπεριφορά κατά την Πώληση». Επιπλέον συναντούμε οριακά θετική συσχέτιση με την «Εμπιστοσύνη», την «Αφοσίωση» την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης» και οριακά αρνητική με την «Ικανοποίηση», την «Προηγούμενη Εμπειρία», τη «Μεταβολή Ικανοποίησης» και τους «Λόγους Συνεργασίας».

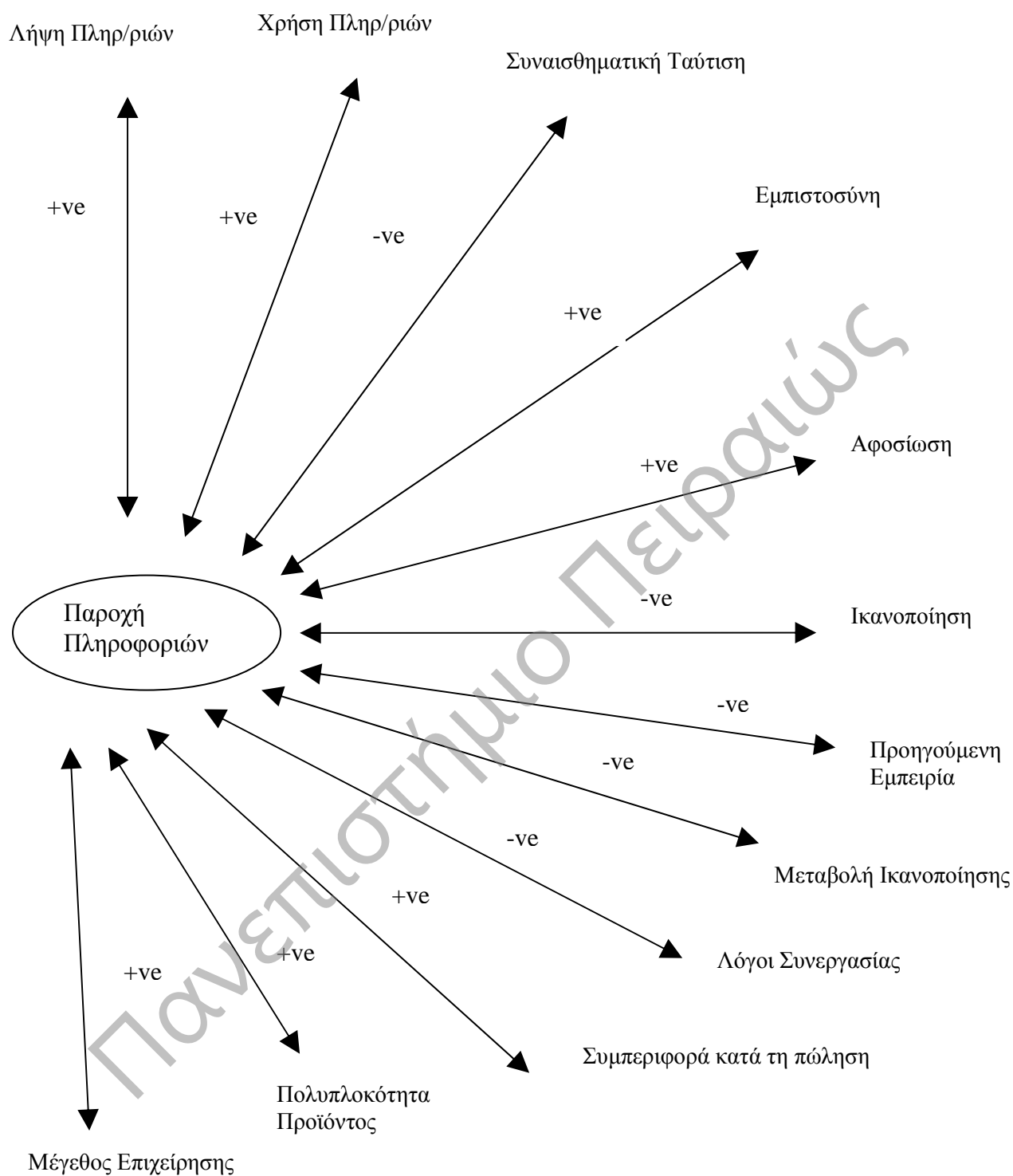
Πιο αναλυτικά:

**Πίνακας 49: Συσχετίσεις μεταβλητής παροχή πληροφοριών**

Μεταβλητές Παροχή Πληροφοριών με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	0,987	0.00
Χρήση Πληροφοριών	0,984	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,026	0.00
Εμπιστοσύνη	0,002	0.00
Αφοσίωση	0,275	0.00
Ικανοποίηση	-0,001	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,099	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,003	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	-0,056	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	0,996	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,082	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	0,131	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)





**Σχήμα 4: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Παροχή Πληροφοριών.**

#### 5.3.1.4 Συναισθηματική Ταύτιση (Empathy)

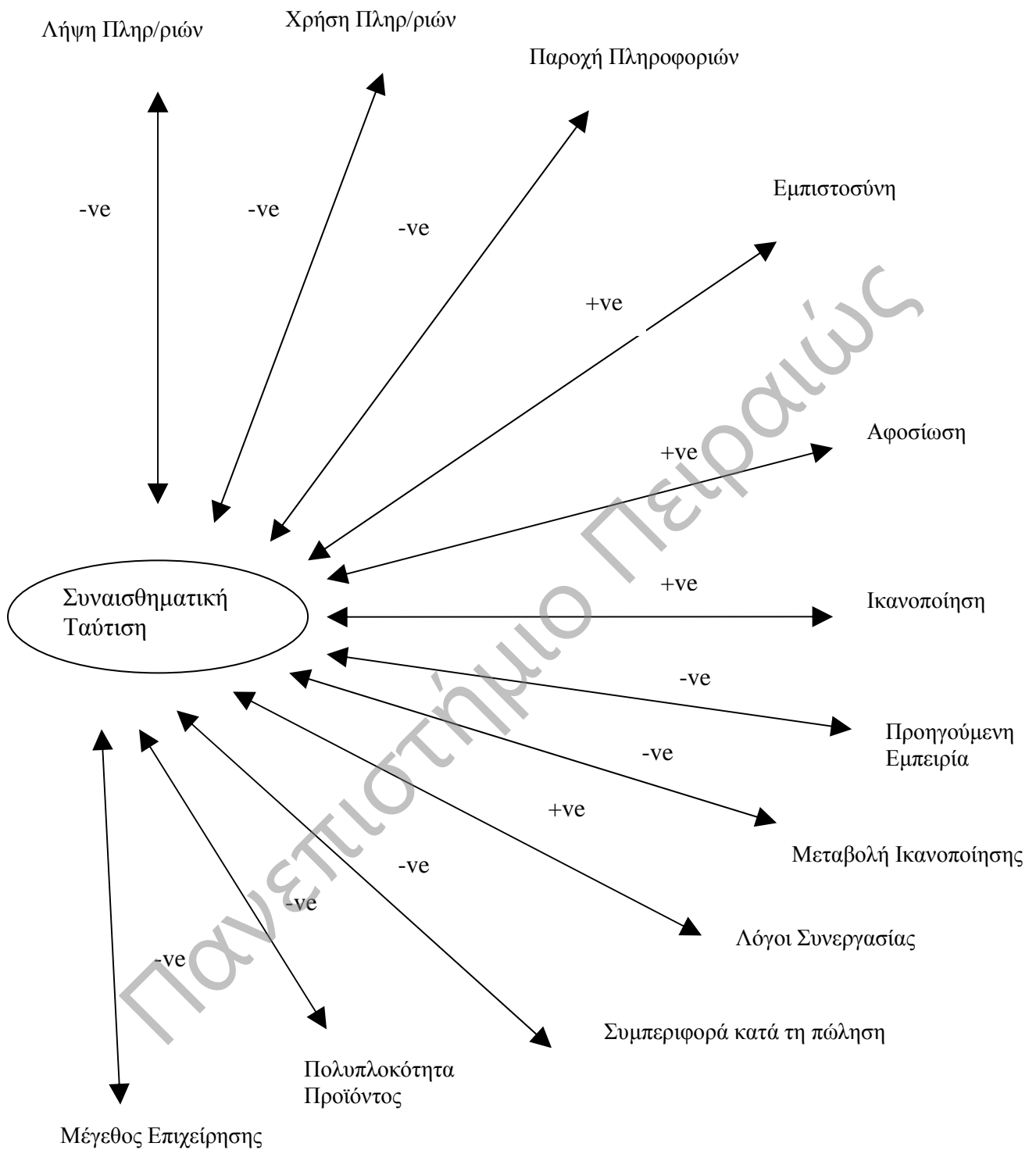
Η «Συναισθηματική Ταύτιση» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 3 από τις 12 μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε υψηλή συσχέτιση με την «Εμπιστοσύνη» την «Αφοσίωση» και την «Ικανοποίηση». Επιπλέον συναντούμε οριακά αρνητική με τις μεταβλητές, «Λήψη», «Χρήση», «Παροχή Πληροφοριών», «την Προηγούμενη Εμπειρία», τη Μεταβολή Ικανοποίησης», τους «Λόγους Συνεργασίας», τη «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση», την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης».

Πιο αναλυτικά:

**Πίνακας 50: Συσχετίσεις μεταβλητής συναισθηματική ταύτιση**

Μεταβλητές Συναισθηματική ταύτιση με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	-0,012	0.00
Χρήση Πληροφοριών	-0,026	0.00
Παροχή Πληροφοριών	-0,004	0.00
Εμπιστοσύνη	0,715	0.00
Αφοσίωση	0,896	0.00
Ικανοποίηση	0,938	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,009	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,007	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	0,029	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	-0,006	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	-0,109	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	-0,074	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 5: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Συναισθηματική Ταύτιση**

### 5.3.1.5 Εμπιστοσύνη (Trust)

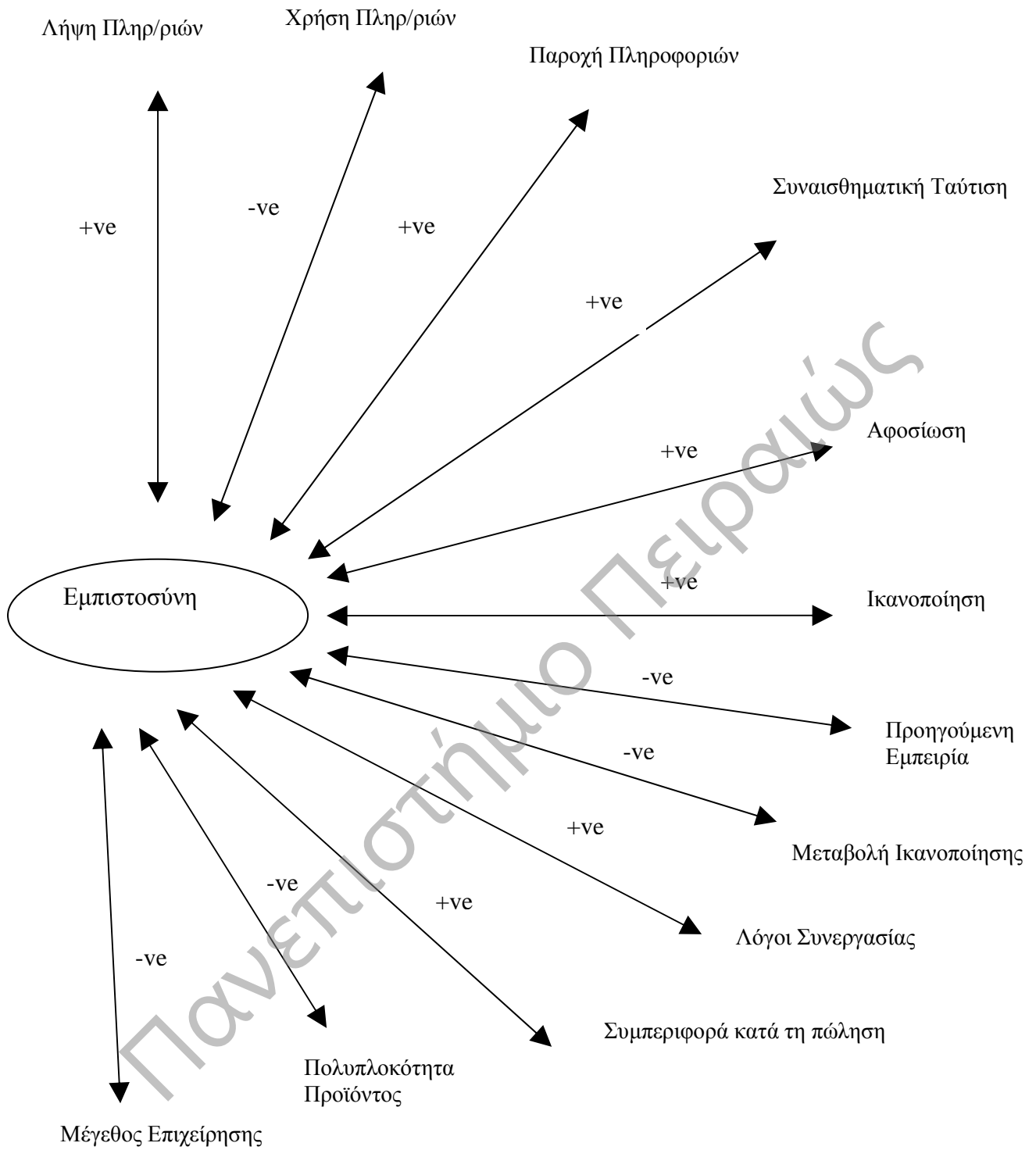
Η «Εμπιστοσύνη» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 7 από τις 12 μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε υψηλή συσχέτιση με την «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Αφοσίωση» και την «Ικανοποίηση». Επιπλέον συναντούμε, οριακά θετική συσχέτιση με τη «Λήψη», την «Παροχή Πληροφοριών», τους «Λόγους Συνεργασίας» και τη «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση» και οριακά αρνητική, «Χρήση Πληροφοριών», την «Προηγούμενη Εμπειρία», τη «Μεταβολή Ικανοποίησης», την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης».

Πιο αναλυτικά:

**Πίνακας 51: Συσχετίσεις μεταβλητής εμπιστοσύνη**

Μεταβλητές Εμπιστοσύνη με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	0,002	0.00
Χρήση Πληροφοριών	-0,021	0.00
Παροχή Πληροφοριών	0,002	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	0,715	0.00
Αφοσίωση	0,727	0.00
Ικανοποίηση	0,763	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,024	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,004	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	0,056	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	0,001	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	-0,126	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	-0,065	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 6: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Εμπιστοσύνη**

### 5.3.1.6 Αφοσίωση (Commitment)

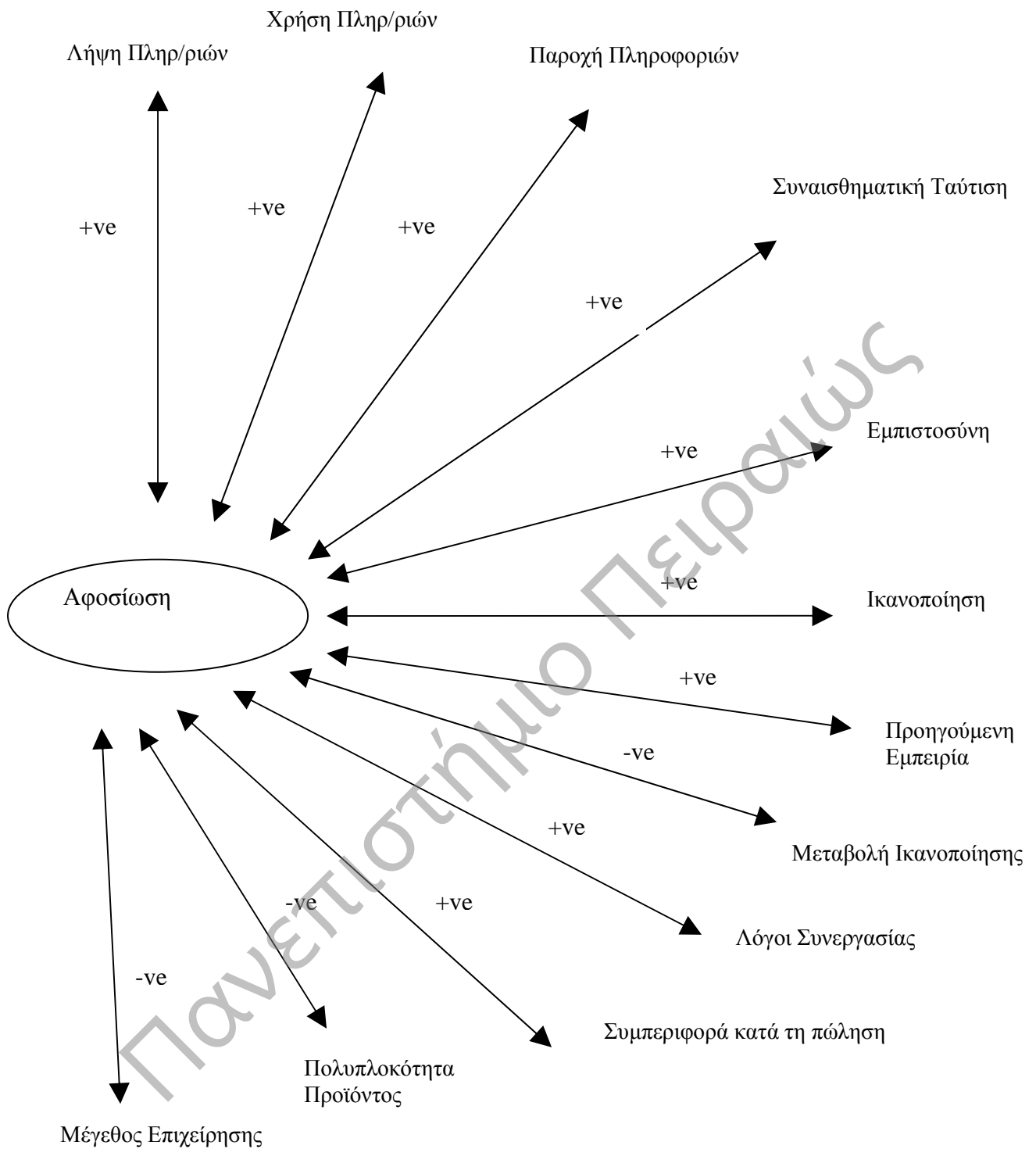
Η «Αφοσίωση» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 9 από τις 12 μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε υψηλή συσχέτιση με την «Εμπιστοσύνη», τη «Συναισθηματική Ταύτιση» και την «Ικανοποίηση». Επιπλέον συναντούμε μέση θετική συσχέτιση με τη «Λήψη», «Χρήση», «Παροχή Πληροφοριών» και «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση» και οριακά θετική με την «Προηγούμενη Εμπειρία» και τους «Λόγους Συνεργασίας».

Τέλος οριακά αρνητική συσχέτιση συναντούμε στη σχέση με την πολυπλοκότητα του προϊόντος και το μέγεθος της επιχείρησης.

**Πίνακας 52: Συσχετίσεις μεταβλητής αφοσίωση**

Αφοσίωση με...	Μεταβλητές	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
	Λήψη Πληροφοριών	0,265	0.00
	Χρήση Πληροφοριών	0,248	0.00
	Παροχή Πληροφοριών	0,275	0.00
	Συναισθηματική Ταύτιση	0,896	0.00
	Εμπιστοσύνη	0,727	0.00
	Ικανοποίηση	0,955	0.00
	Προηγούμενη Εμπειρία	0,006	0.00
	Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,008	0.00
	Λόγοι Συνεργασίας	0,012	0.00
	Συμπεριφορά κατά τη πώληση	0,273	0.00
	Πολυπλοκότητα Προϊόντος	-0,077	0.00
	Μέγεθος Επιχείρησης	-0,020	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 7: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Αφοσίωση**

### 5.3.1.7 Ικανοποίηση με την πώληση (Satisfaction)

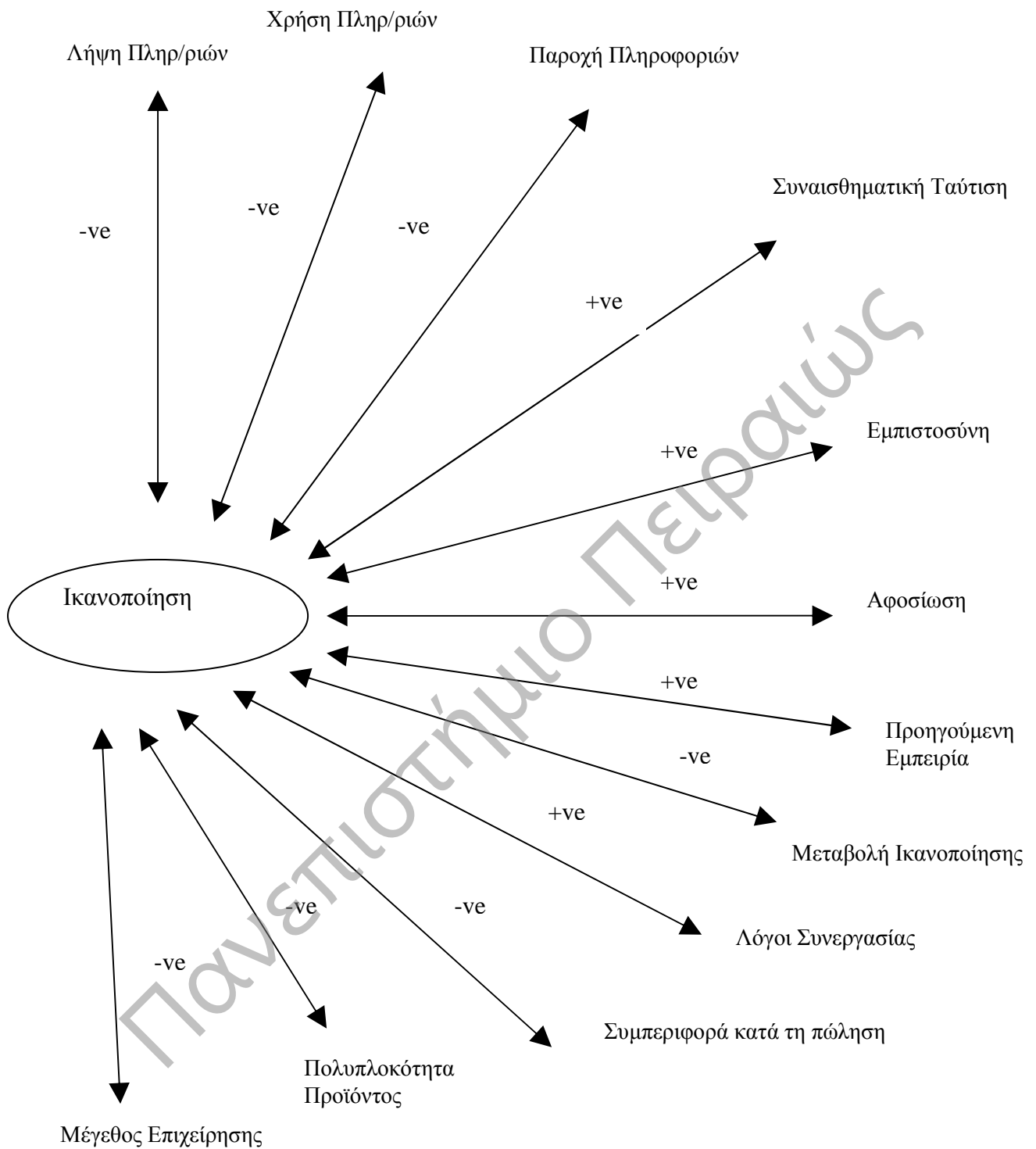
Η «Ικανοποίηση» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 5 από τις 12 μεταβλητές. Συγκεκριμένα παρατηρούμε υψηλή συσχέτιση με την «Εμπιστοσύνη» την «Αφοσίωση» και τη «Συναισθηματική Ταύτιση». Επιπλέον συναντούμε οριακά θετική συσχέτιση με την «Προηγούμενη Εμπειρία» και τους «Λόγους Συνεργασίας» και οριακά αρνητική τις «Λήψη», «Χρήση», «Παροχή Πληροφοριών», τη «Μεταβολή Ικανοποίησης», τη «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση», την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης».

**Πίνακας 53: Συσχετίσεις μεταβλητής ικανοποίηση**

Μεταβλητές Ικανοποίηση με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	-0,007	0.00
Χρήση Πληροφοριών	-0,027	0.00
Παροχή Πληροφοριών	-0,001	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	0,938	0.00
Εμπιστοσύνη	0,763	0.00
Αφοσίωση	0,955	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	0,020	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,006	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	0,049	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	-0,003	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	-0,101	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	-0,059	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)





**Σχήμα 8: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Ικανοποίηση**

### 5.3.1.8 Προηγούμενη Εμπειρία

Η «Προηγούμενη Εμπειρία» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 4 από τις 12 μεταβλητές.

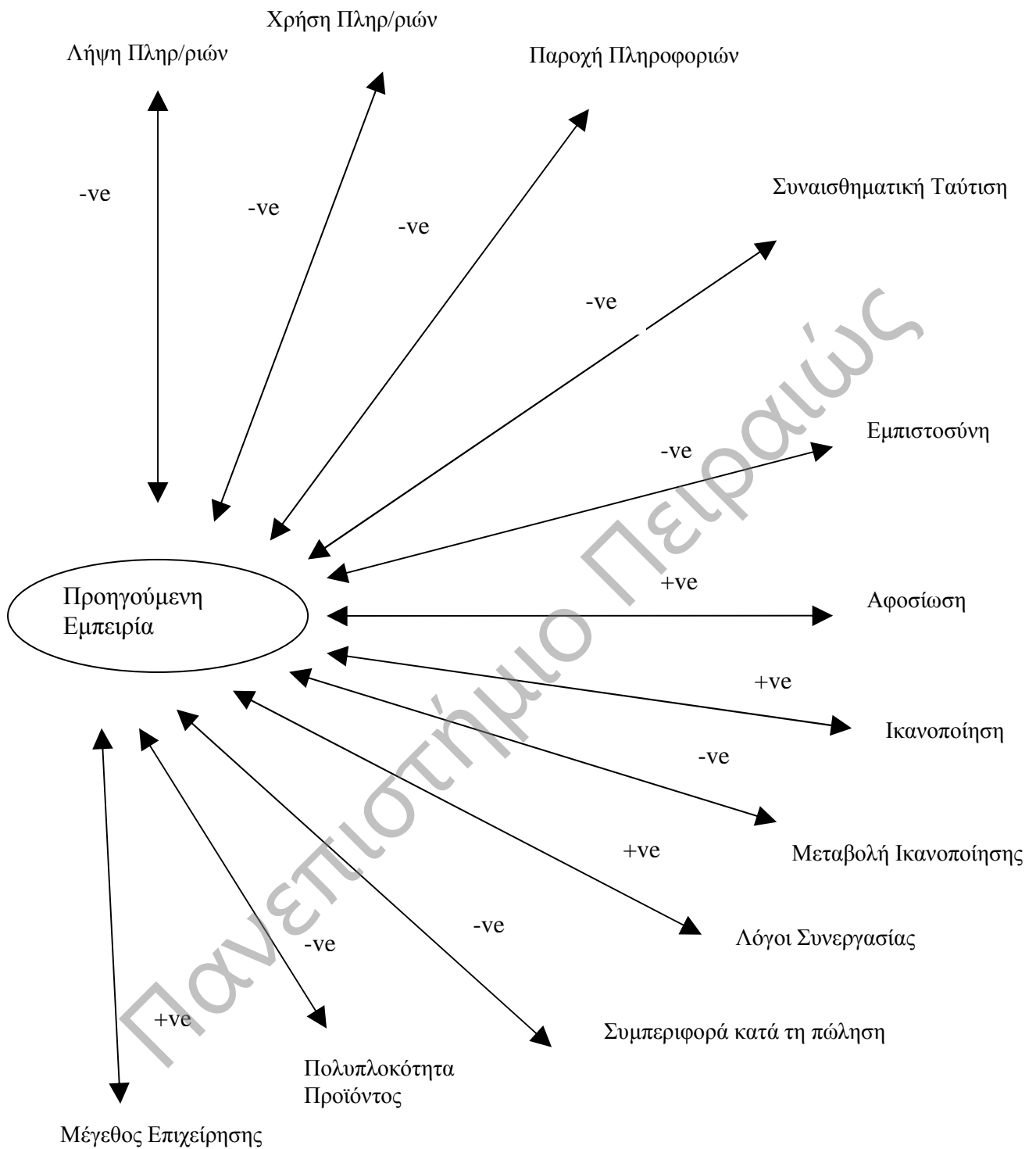
Πιο συγκεκριμένα συναντούμε οριακά θετική συσχέτιση με την «Ικανοποίηση» από τη πώληση, την «Αφοσίωση», τους «Λόγους Συνεργασίας» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης» και οριακά αρνητική με τη «Λήψη», «χρήση», «Παροχή Πληροφοριών», τη «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Εμπιστοσύνη», τη «Μεταβολή Ικανοποίησης», τη «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση» και την «Πολυπλοκότητα Προϊόντος».

Πιο συγκεκριμένα:

**Πίνακας 54: Συσχετίσεις μεταβλητής προηγούμενη εμπειρία**

Μεταβλητές Προηγούμενη Εμπειρία με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	-0,091	0.00
Χρήση Πληροφοριών	-0,091	0.00
Παροχή Πληροφοριών	-0,099	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,009	0.00
Εμπιστοσύνη	-0,024	0.00
Αφοσίωση	0,006	0.00
Ικανοποίηση με τη πώληση	0,020	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,148	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	0,045	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	-0,094	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	-0,159	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	0,064	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 9: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Προηγούμενη Εμπειρία**

### 5.3.1.9 Μεταβολή Ικανοποίησης

Η «Μεταβολή της Ικανοποίησης» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 2 από τις 12 μεταβλητές.

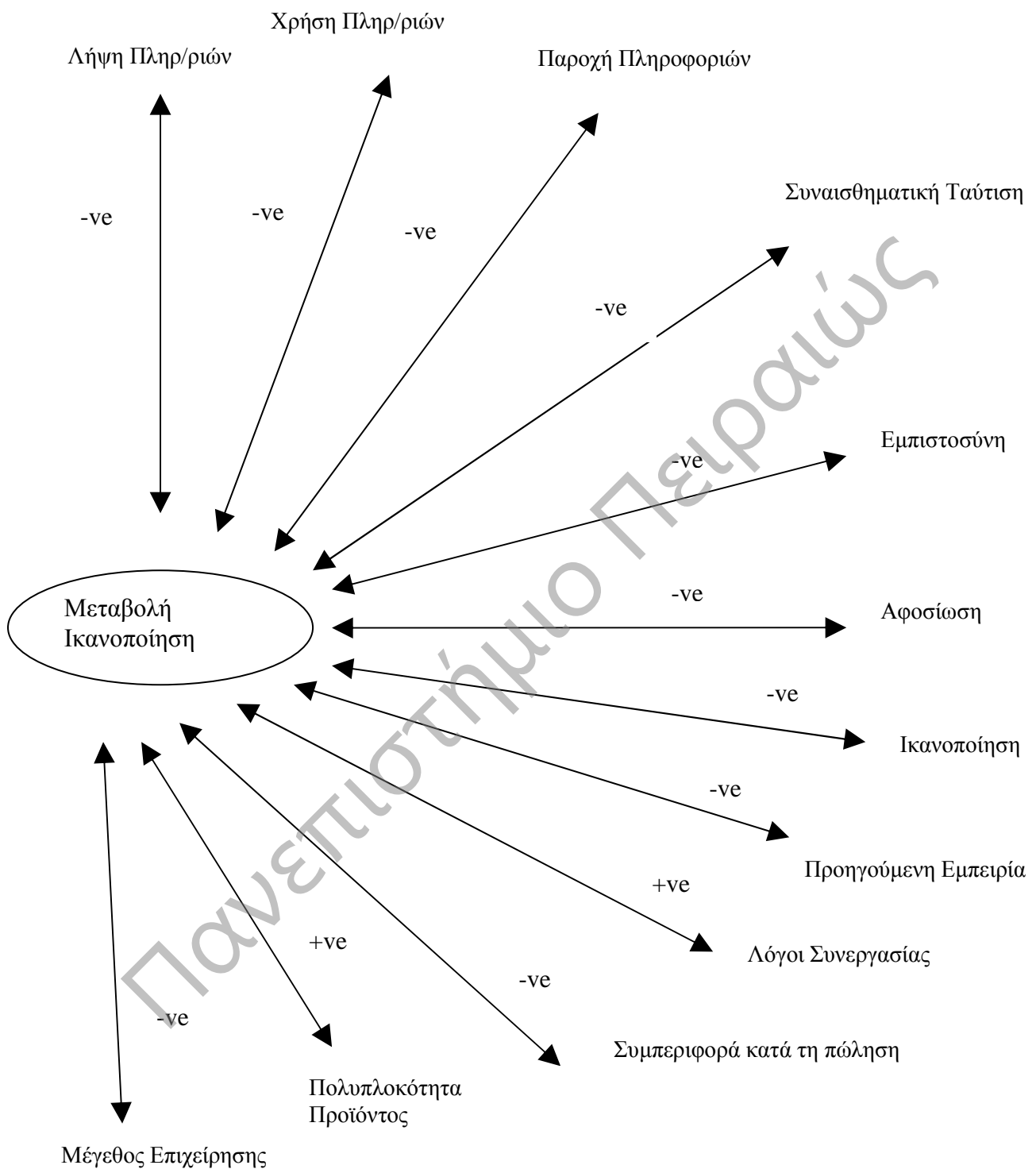
Ειδικότερα συναντούμε οριακά θετική σχέση με τους «Λόγους Συνεργασίας» και την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» και οριακά αρνητική σχέση με τη «Λήψη», «Χρήση», «Παροχή Πληροφοριών», τη «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Εμπιστοσύνη», την «Αφοσίωση», την «Ικανοποίηση με την Πώληση», την «Προηγούμενη Εμπειρία», τη «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης».

Πιο συγκεκριμένα:

**Πίνακας 55: Συσχετίσεις μεταβλητής μεταβολή ικανοποίησης**

Μεταβλητές Μεταβολή Ικανοποίησης με...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	-0,008	0.00
Χρήση Πληροφοριών	-0,003	0.00
Παροχή Πληροφοριών	-0,003	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,007	0.00
Εμπιστοσύνη	-0,004	0.00
Αφοσίωση	-0,008	0.00
Ικανοποίηση με τη πώληση	-0,006	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,148	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	0,122	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	-0,002	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,068	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	-0,047	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 10: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Μεταβολή Ικανοποίησης**

### 5.3.1.10 Λόγοι Συνεργασίας

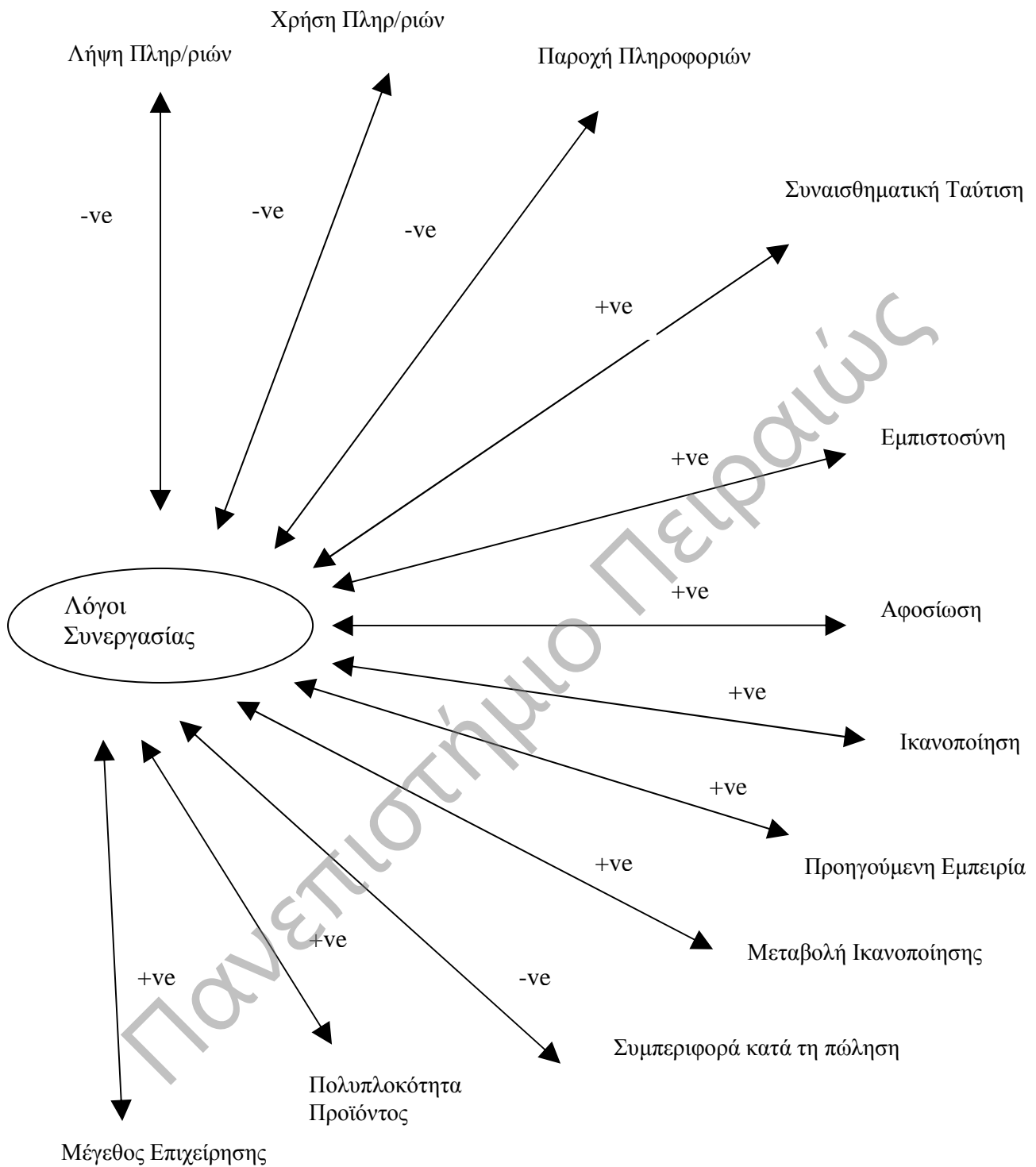
Οι «Λόγοι Συνεργασίας», παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 8 από τις 12 μεταβλητές.

Συγκεκριμένα συναντούμε οριακά θετική συσχέτιση στη σχέση με την «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Εμπιστοσύνη», την «Αφοσίωση», την «Ικανοποίηση με την Πώληση», την «Προηγούμενη Εμπειρία», τη «Μεταβολή Ικανοποίησης», την «Πολυπλοκότητα Προϊόντος» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης» και οριακά αρνητική σχέση με τις «Λήψη», «Χρήση» και «Παροχή Πληροφοριών» και την «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση».

**Πίνακας 56: Συσχετίσεις μεταβλητής λόγοι συνεργασίας**

Μεταβλητές Λόγοι Συνεργασίας...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	-0,042	0.00
Χρήση Πληροφοριών	-0,056	0.00
Παροχή Πληροφοριών	-0,064	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	0,029	0.00
Εμπιστοσύνη	0,056	0.00
Αφοσίωση	0,012	0.00
Ικανοποίηση με τη πώληση	0,049	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	0,045	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	0,122	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	-0,053	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,105	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	0,120	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 11: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Λόγοι Συνεργασίας**

### 5.3.1.11 Συμπεριφορά κατά την πώληση

Η «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 7 από τις 12 μεταβλητές.

Συγκεκριμένα συναντούμε υψηλή θετική συσχέτιση στη σχέση με τις μεταβλητές «Λήψη», «Χρήση» και «Παροχή Πληροφοριών». Επιπλέον οριακά θετική είναι η συσχέτιση με την «Εμπιστοσύνη», την «Αφοσίωση», την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης».

Τέλος, οριακά αρνητική σχέση παρατηρούμε στην «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Ικανοποίηση με την Πώληση», την «Προηγούμενη Εμπειρία», τη Μεταβολή της Ικανοποίησης» και τους «Λόγους Συνεργασίας».

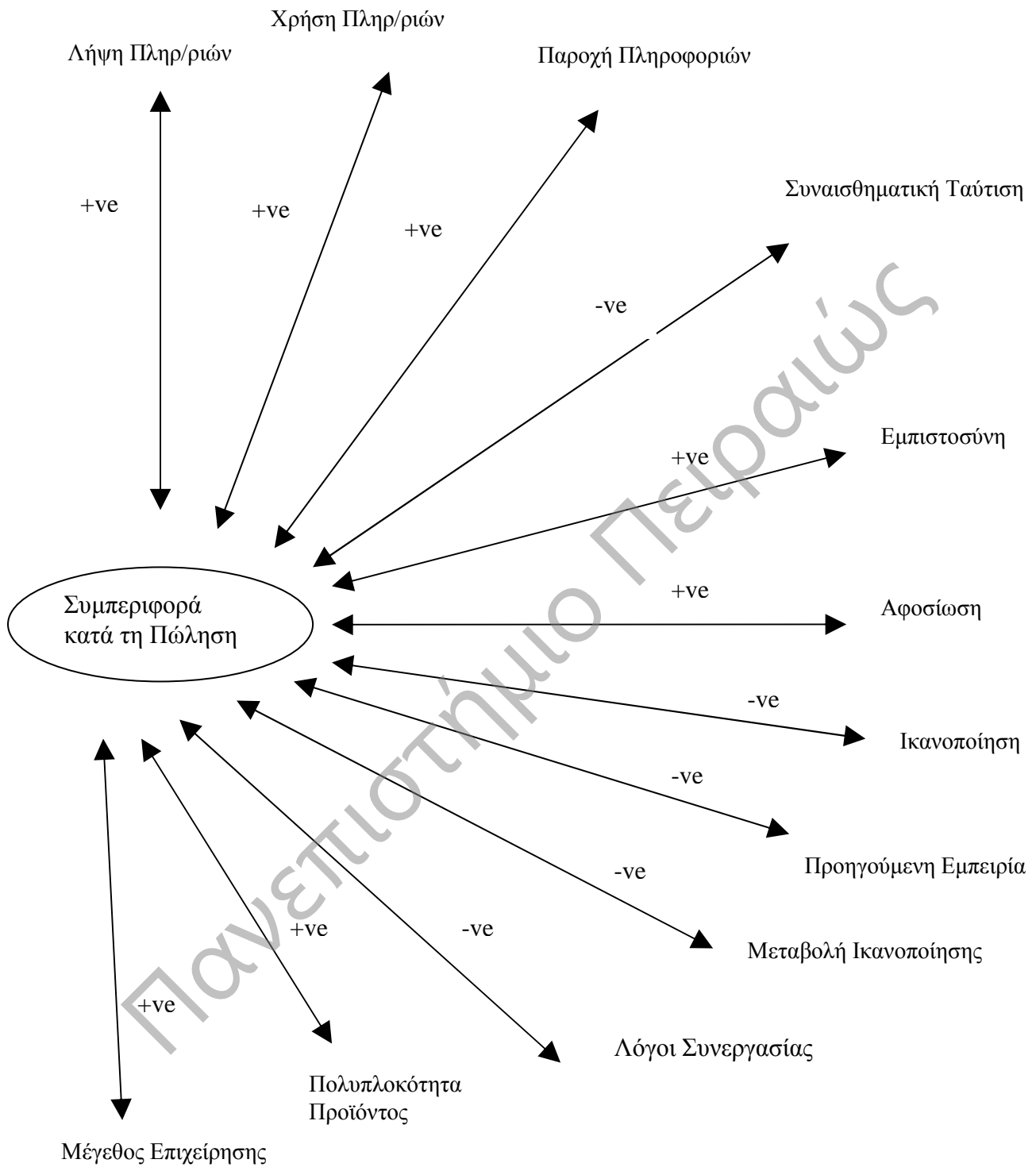
Πιο συγκεκριμένα:

**Πίνακας 57: Συσχετίσεις μεταβλητής συμπεριφορά κατά τη πώληση**

Μεταβλητές Συμπεριφορά κατά τη πώληση...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	0,995	0.00
Χρήση Πληροφοριών	0,993	0.00
Παροχή Πληροφοριών	0,996	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,006	0.00
Εμπιστοσύνη	0,001	0.00
Αφοσίωση	0,273	0.00
Ικανοποίηση με τη πώληση	-0,003	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,094	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,002	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	-0,053	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,091	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	0,135	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)





**Σχήμα 12: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Συμπεριφορά κατά τη Πώληση**

### 5.3.1.12 Πολυπλοκότητα Προϊόντος

Η «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 7 από τις 12 μεταβλητές.

Συγκεκριμένα οριακά θετική είναι η συσχέτιση με την «Λήψη», «Χρήση» και «Παροχή Πληροφοριών», την «Μεταβολή Ικανοποίησης», τους «Λόγους Συνεργασίας», τη «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση» και το «Μέγεθος της Επιχείρησης».

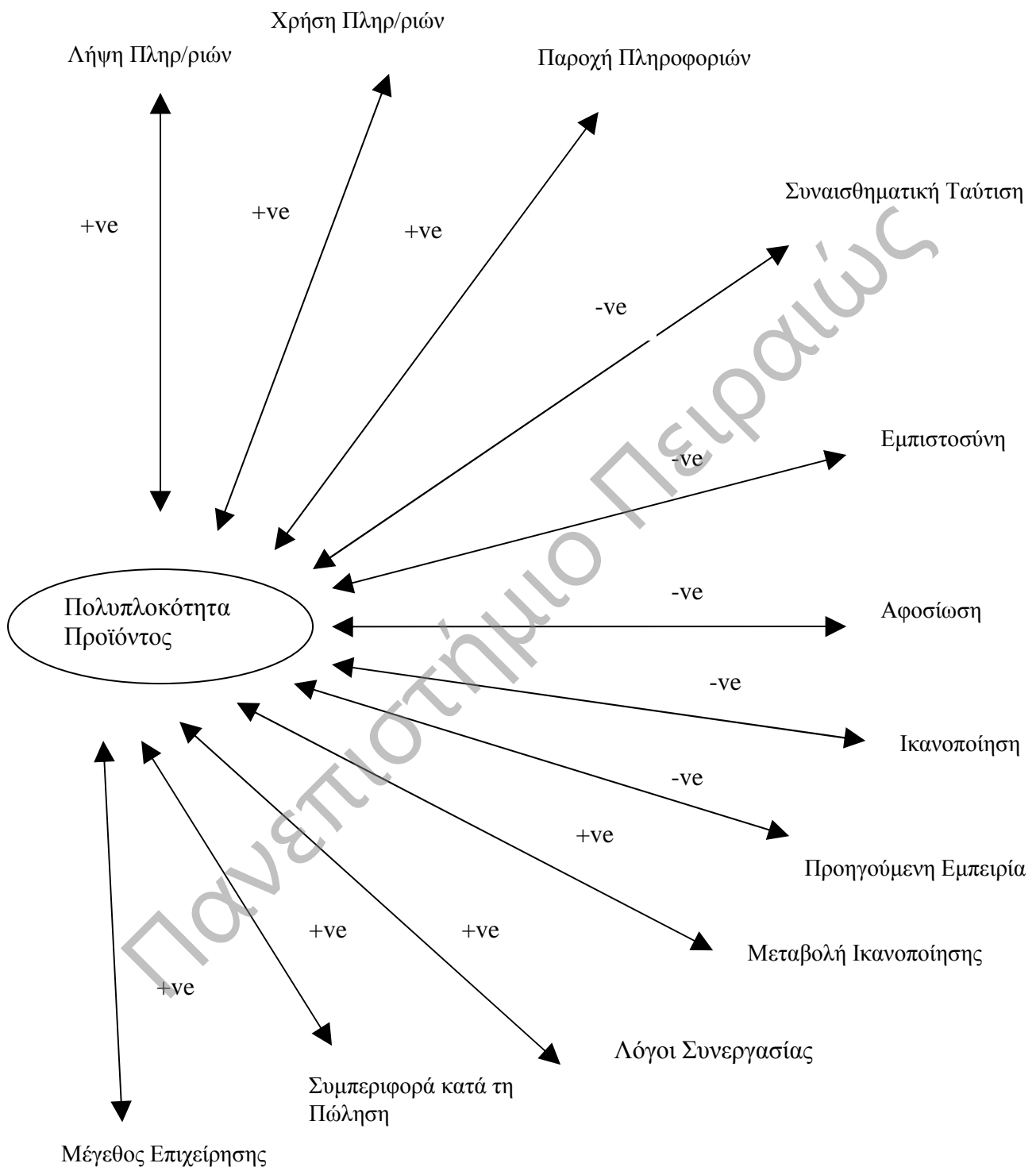
Αρνητική, οριακά όμως, είναι η συσχέτιση με την «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Εμπιστοσύνη», την «Αφοσίωση», την «Ικανοποίηση» και την «Προηγούμενη εμπειρία».

Πιο συγκεκριμένα:

**Πίνακας 58: Συσχετίσεις μεταβλητής πολυπλοκότητας προϊόντος**

Μεταβλητές Πολυπλοκότητα προϊόντος...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	0,089	0.00
Χρήση Πληροφοριών	0,092	0.00
Παροχή Πληροφοριών	0,082	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,109	0.00
Εμπιστοσύνη	-0,126	0.00
Αφοσίωση	-0,077	0.00
Ικανοποίηση με τη πώληση	-0,101	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	-0,159	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	0,068	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	0,105	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	0,091	0.00
Μέγεθος Επιχείρησης	0,141	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 13: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Πολυπλοκότητα Προϊόντος**

### 5.3.1.13 Μέγεθος Επιχείρησης

Το «Μέγεθος της Επιχείρησης» παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με 7 από τις 12 μεταβλητές.

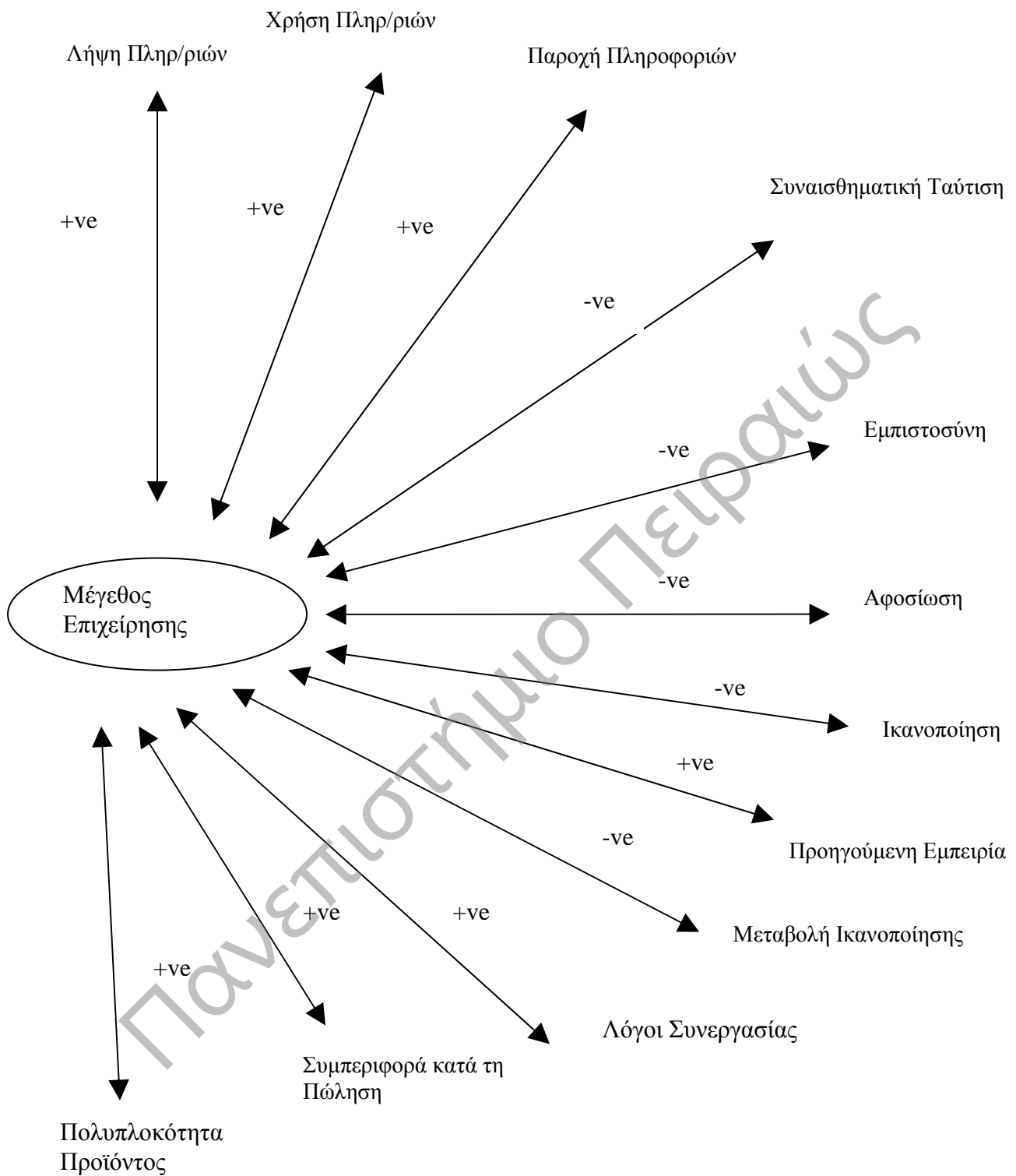
Οριακά θετική σχέση συναντούμε στη «Λήψη», «Χρήση» και «Παροχή Πληροφοριών», την «Προηγούμενη Εμπειρία», τους «Λόγους Συνεργασίας», τη «Συμπεριφορά κατά τη Πώληση» και την «Πολυπλοκότητα του Προϊόντος».

Τέλος οριακά αρνητική είναι η συσχέτιση με την «Συναισθηματική Ταύτιση», την «Αφοσίωση», την «Ικανοποίηση με την Πώληση» και τη «Μεταβολή της Ικανοποίησης». Πιο συγκεκριμένα:

**Πίνακας 59: Συσχετίσεις μεταβλητής μέγεθος επιχείρησης**

Μεταβλητές Μέγεθος Επιχείρησης...	Συντελεστής Συσχέτισης	P value
Λήψη Πληροφοριών	0,127	0.00
Χρήση Πληροφοριών	0,132	0.00
Παροχή Πληροφοριών	0,131	0.00
Συναισθηματική Ταύτιση	-0,074	0.00
Εμπιστοσύνη	-0,065	0.00
Αφοσίωση	-0,020	0.00
Ικανοποίηση με τη πώληση	-0,059	0.00
Προηγούμενη Εμπειρία	0,064	0.00
Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,047	0.00
Λόγοι Συνεργασίας	0,120	0.00
Συμπεριφορά κατά τη πώληση	0,135	0.00
Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,141	0.00

\*\* Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε 0,01 επίπεδο (1-tail)



**Σχήμα 14: Στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις της μεταβλητής Μέγεθος Επιχείρησης**

**Πίνακας 60: Συγκεντρωτικός Πίνακας Συσχετίσεων**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Λήψη Πληροφοριών	1,00												
2. Χρήση Πληροφοριών	0,982	1,00											
3. Παροχή Πληροφοριών	0,987	0,984	1,00										
4. Συναισθηματική Ταύτιση	-0,012	-0,026	-0,004	1,00									
5. Εμπιστοσύνη	0,002	-0,021	0,002	0,715	1,00								
6. Αφοσίωση	0,265	0,248	0,275	0,896	0,727	1,00							
7. Ικανοποίηση	-0,007	-0,027	-0,001	0,938	0,763	0,955	1,00						
8. Προηγούμενη Εμπειρία	-0,091	-0,091	-0,099	-0,009	-0,024	0,006	0,020	1,00					
9. Μεταβολή Ικανοποίησης	-0,008	-0,003	-0,003	-0,007	-0,004	-0,008	-0,006	-0,148	1,00				
10. Λόγοι Συνεργασία	-0,042	-0,056	-0,064	0,029	0,056	0,012	0,049	0,045	0,122	1,00			
11. Συμπεριφορά κατά τη Πώληση	0,995	0,993	0,996	-0,006	0,001	0,273	-0,003	-0,094	-0,002	-0,053	1,00		
12. Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,089	0,092	0,082	-0,109	-0,126	-0,077	-0,101	-0,159	0,068	0,105	0,091	1,00	
13. Μέγεθος Επιχείρησης	0,127	0,132	0,131	-0,074	-0,065	-0,020	-0,059	0,064	-0,047	0,120	0,135	0,141	1,00

N= 315 - \* Η συσχέτιση είναι σημαντική σε επίπεδο 0,

### 5.3.2 Συνολικός Έλεγχος Υποδείγματος

Το υπόδειγμα το οποίο παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3, υποβλήθηκε σε ανάλυση με τη μέθοδο PLS ( Μερικώς Ελαχίστων Τετραγώνων- MET) και συγκεκριμένα με το στατιστικό πρόγραμμα PLS Graph.

Πριν, προχωρήσουμε στη παρουσίαση των αποτελεσμάτων, θα πρέπει να γίνει αναφορά σε μερικές νέες μεταβλητές που δημιουργήθηκαν και εισήλθαν στο αρχικό μοντέλο και υπολογίστηκαν.

Οι μεταβλητές αυτές, αποτελέσματα της επεξεργασίας των στοιχείων της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

1. Μεταβολή της ικανοποίησης (sat –diff)
2. Προηγούμενη εμπειρία
3. Λόγοι συνεργασίας
4. Πολυπλοκότητα προϊόντος

Πιο αναλυτικά, για τον υπολογισμό της μεταβολής της ικανοποίησης πριν και μετά τη πώληση, χρησιμοποιήθηκαν δύο μεταβλητές, η συνολική ικανοποίηση από τη τράπεζα και η προηγούμενη εμπειρία κατά το παρελθόν από τον κλάδο. Στην πρώτη περίπτωση εξετάστηκε η συνεργασία με άλλα τμήματα της τράπεζας, η ικανοποίηση από το συνολικό αποτέλεσμα της συνεργασίας με την τράπεζα, η επαλήθευση των προσδοκιών, ο βαθμός ανταπόκρισης ύστερα από την επισημοποίηση της συνεργασίας και η σημαντικότητα των υπηρεσιών για το μέλλον της επιχείρησης. Οι μεταβλητές αυτές αθροίστηκαν σε μία καινούργια αθροιστική “summated” κλίμακα η οποία ονομάστηκε «συνολική ικανοποίηση

από τη τράπεζα». Η 2<sup>η</sup> μεταβλητή δημιουργήθηκε αναλόγως από τις επιμέρους μεταβλητές ικανοποίηση κατά το παρελθόν από τη συνεργασία με άλλες τράπεζες και η γενικότερη ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του κλάδου. Η νέα μεταβλητή ονομάστηκε «προηγούμενη εμπειρία από το κλάδο. Θεωρήθηκε ότι η μεταβολή της ικανοποίησης αποτελεί θετική ή αρνητική συνεισφορά της εξεταζόμενης διαδικασίας πώλησης στη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης από τον τραπεζικό κλάδο

Για τον υπολογισμό της νέας μεταβλητής, μεταβολή ικανοποίησης, αφαιρέθηκε από την ικανοποίηση με την τράπεζα, η προηγούμενη εμπειρία από τον κλάδο κατά το παρελθόν.

Όσον αφορά τις μεταβλητές «προηγούμενη εμπειρία» και τους «λόγους συνεργασίας», θεωρούνται δύο κομβικές μεταβλητές, φύσεως δομικής, που μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό τόσο τις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στην επιχείρησης και την τράπεζα όσο και το αποτέλεσμα της πώλησης.

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 4, για την «προηγούμενη εμπειρία» εξετάστηκαν ο βαθμός συνεργασίας κατά το παρελθόν με τη συγκεκριμένη τράπεζα και τα τραπεζικά στελέχη καθώς και η εμπειρία με άλλες τράπεζες κατά το παρελθόν. Για τους λόγους συνεργασίας, εξετάστηκε η επίδραση των οικονομικών όρων, η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων, η συνταύτιση στους στόχους και τη φιλοσοφία, η καταλληλότητα της χρονικής στιγμής και οι απόψεις των συνεργατών.

Συνθέσαμε τις μεταβλητές οι οποίες αποτελούνται από τις παρακάτω ερωτήσεις

---

### Προηγούμενη Εμπειρία

---

- 1 Σε ποιο βαθμό έχετε συνεργαστεί ξανά στο παρελθόν με αυτή τη τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών.
  - 2 Σε ποιο βαθμό έχετε συνεργαστεί κατά το παρελθόν με αυτόν ή αυτά τα τραπεζικά στελέχη
  - 3 Είχατε κατά το παρελθόν εμπειρία με άλλους φορείς τράπεζες ή οργανισμούς για το προϊόν που αναφερθήκατε στην αρχή του ερωτηματολογίου.
-



---

### Λόγοι Συνεργασίας

- 1 Οι οικονομικοί όροι συνεργασίας
  - 2 Οι άλλοι όροι συνεργασία
  - 3 Η τήρηση των χρονικών δεσμεύσεων
  - 4 Η συνταύτιση στους στόχους και τη φιλοσοφία
  - 5 Η καταλληλότητα της χρονικής στιγμής για τη συγκεκριμένη απόφαση
  - 6 Οι απόψεις των συνεργατών μας
- 

Τέλος η τελευταία μεταβλητή που δημιουργήθηκε αφορά την πολυπλοκότητα των προϊόντων και κρίθηκε απαραίτητη από την στιγμή που υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη δομή και τη λειτουργία των τραπεζικών προϊόντων προς τις επιχειρήσεις γεγονός που τα κάνει πιο απλά και τυποποιημένα ή πιο πολύπλοκα.

Πιο συγκεκριμένα, η λίστα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τα οποία ο πελάτης επέλεξε ένα, χωρίστηκε σε δύο κατηγορίες. Στη 1<sup>η</sup> κατηγορία ανήκουν προϊόντα που είναι πολύπλοκα και απαιτούν διαπραγματεύσεις – επαφές. όπως παράδειγμα οι υπηρεσίες συμβούλου αναδοχής, η χρημ/ση επενδύσεων υψηλού κινδύνου (venture capital) και στη 2<sup>η</sup> κατηγορία πιο απλά και τυποποιημένα προϊόντα όπως ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός, η έκδοση εταιρικής πιστωτικής κάρτας, η κίνηση κεφαλαίων κλπ

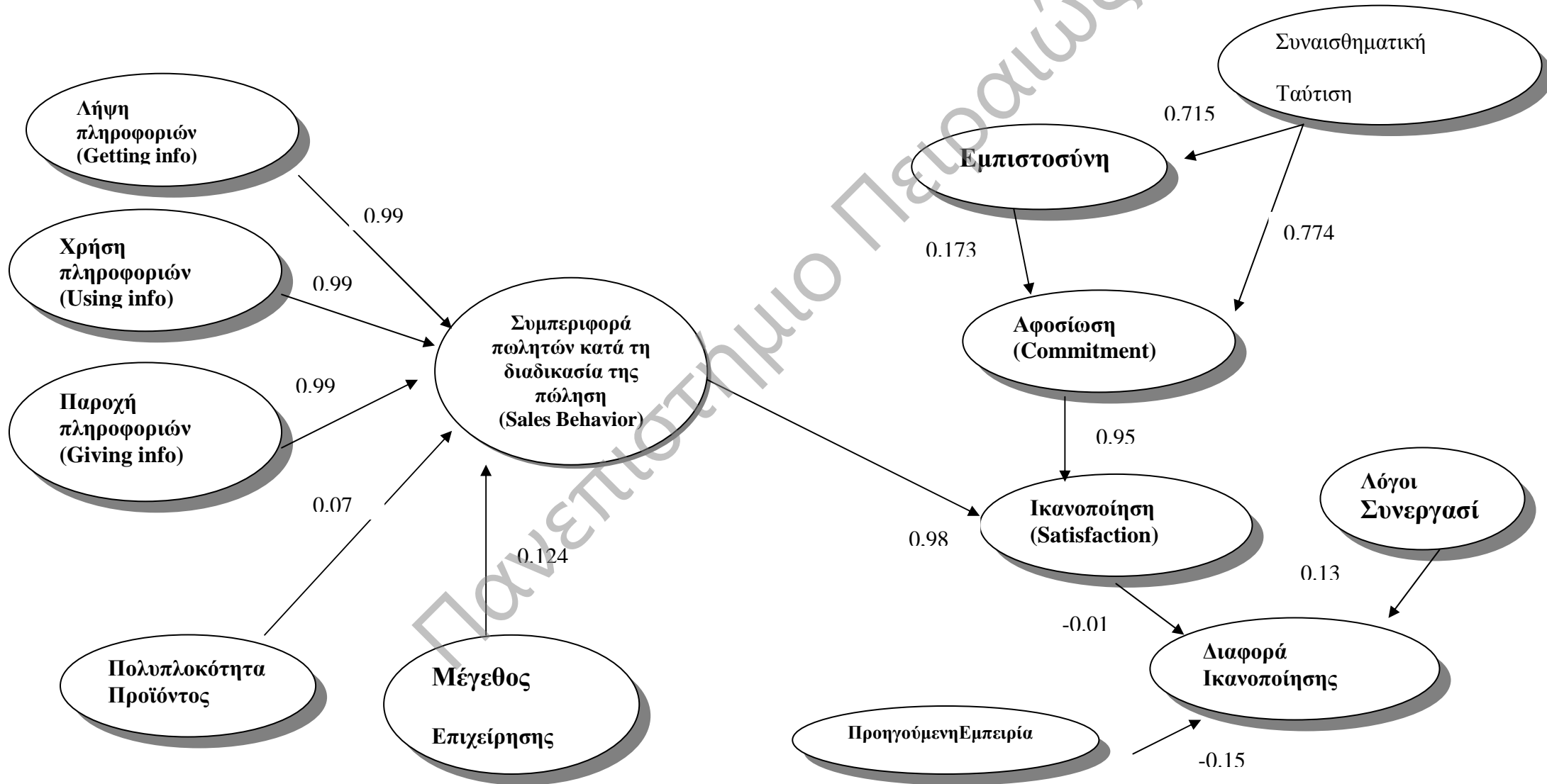
### 5.3.2.1 Έλεγχος του Goodness of Fit και των Δομικών Παραμέτρων (Structural Parameters) του Υποδείγματος

Στη παράγραφο αυτή αναφέρονται τα αποτελέσματα από τον έλεγχο του υποδείγματος. Ουσιαστικά το τελικό υπόδειγμα που παρουσιάζεται, είναι αποτέλεσμα σταδιακού αποκλεισμού των μη στατιστικώς σημαντικών διαδρομών σε μία σειρά από επαναλαμβανόμενα βήματα (iterative process).

Στο στάδιο αυτό δεν γίνεται ιδιαίτερη προσπάθεια ερμηνείας ή εξήγησης των αποτελεσμάτων, καθώς αυτό αποτελεί το στόχο και το περιεχόμενο του τελευταίου κεφαλαίου της διατριβής.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

**ΣΧΗΜΑ 15 : ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΠΩΛΗΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΠΩΛΗΣΗ, ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ, ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΤΑΥΤΙΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**



Σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα το προτεινόμενο υπόδειγμα εξηγεί το 98,7% της διακύμανσης.

Το ποσοστό κρίνεται ιδιαίτερα ικανοποιητικό λαμβάνοντας υπόψη και το σημαντικό πλήθος των παραγόντων το οποίο μπορούν να το επηρεάσουν

**Πίνακας 61: Αποτελέσματα υποδείγματος**

	<b>Coefficient &amp; T Statistics</b>
<b>Δομικές Διαδρομές</b>	
Λήψη Πληροφοριών – Συμπεριφορά κατά την Πώληση	0,99 (121,81 <sup>α</sup> )
Χρήση Πληροφοριών – Συμπεριφορά κατά την Πώληση	0,99 (157,41 <sup>α</sup> )
Παροχή Πληροφοριών – Συμπεριφορά κατά την Πώληση	0,99 (10,65 <sup>α</sup> )
Αφοσίωση – Συναισθηματική Ταύτιση	0,75 (3,89 <sup>α</sup> )
Ικανοποίηση - Αφοσίωση	1,05 (16,27 <sup>α</sup> )
Διαφορά Ικανοποίησης – Προηγούμενη Εμπειρία	-0,15 (1,71 <sup>γ</sup> )
Συμπεριφορά κατά τη Πώληση – Πολυπλοκότητα Προϊόντος	0,07 (1,86 <sup>γ</sup> )
<b>Τιμές Goodness of Fit &amp; Προβλεπτικής Ικανότητας</b>	<b>0,987</b>

$\alpha = p < 0,001$ ,  $\beta = p < 0,01$  και  $\gamma = p < 0,05$

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε τη σημαντική επιρροή όλων μεταβλητών, με εξαίρεση, σημαντική όμως, την περίπτωση της διαφοράς ικανοποίησης και προηγούμενης εμπειρίας όπου δεν προκύπτει θετική επιρροή.

Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την σημαντική επιρροή του παρελθόντος το οποίο όπως φαίνεται δεν επηρεάζεται από τη διαδικασία της πώλησης, αλλά, επηρεάζει την διαδικασία.

Η περαιτέρω ερμηνείας ή εξήγησης των αποτελεσμάτων, ανάμεσα στα άλλα, αποτελούν περιεχόμενο του τελευταίου κεφαλαίου της διατριβής σε συνδυασμό με διοικητικές προτάσεις.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 6.1 Εισαγωγή

Οι έρευνες από το χώρο των προσωπικών πωλήσεων (personal selling) και των σχέσεων μεταξύ πελατών και πωλητών (buyer – seller relationship) αποτέλεσε τη βάση για την διατύπωση του μοντέλου. Το μοντέλο απεικονίζει μία δυαδική σχέση, διατυπωμένη από τη πλευρά των πελατών, σχετικά με τη «διάθεση χρηματοοικονομικών προϊόντων – υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και το ρόλο των τραπεζικών στελεχών». Πώς δηλαδή, επηρεάζει μια σειρά από μεταβλητές, όπως η εμπιστοσύνη (trust), η αφοσίωση (commitment), η ικανοποίηση (satisfaction) και η συναισθηματική ταύτιση, τη συμπεριφορά των στελεχών - πωλητών κατά τη διάρκεια επαφών διαπραγματεύσεων που έχουν με τους πελάτες τους, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η προηγούμενη εμπειρία, οι λόγοι συνεργασίας, η περίπτωση της πώλησης, η πολυπλοκότητα της πώλησης και το μέγεθος της επιχείρησης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη θεωρείται, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένας τομέας στον οποίο οι έρευνες είναι αρκετά περιορισμένες (Proence & Castro 2005).

## 6.2 Σκοπός & Ερευνητικοί Στόχοι

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο, ορίστηκε ο βασικός σκοπός και οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι. Στη σημείο αυτό, τόσο ο σκοπός όσο και οι επιμέρους στόχοι εξετάζονται κριτικά, ώστε να διερευνηθεί η επίτευξη τους.

**Ο βασικός σκοπός της έρευνας είναι, η μελέτη της συμπεριφοράς κατά τη πώληση κατά τη διάρκεια επαφών – διαπραγματεύσεων με τους πελάτες.**

Όπως έχει ήδη παρουσιαστεί στο κεφάλαιο 3, η σε βάθος μελέτη της διαθέσιμης βιβλιογραφίας σε θέματα προσωπικών πωλήσεων και σχεσιακού μάρκετινγκ (relationship marketing), δεν είχε αποτέλεσμα τον εντοπισμό ενός αντίστοιχου ερευνητικού υποδείγματος, ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις. Στην προσπάθεια αυτή αναπτύχθηκε το προτεινόμενο υπόδειγμα, το οποίο αποτέλεσε και το βασικό αντικείμενο της εμπειρικής διερεύνησης που ακολούθησε.

Η προσεκτική μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας σε ορισμένες περιπτώσεις οδήγησε στον προσδιορισμό ικανοποιητικών και αποδεκτών παραμετροποιήσεων παραγόντων του μοντέλου και άλλες φορές όχι. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, για ένα σημαντικό μέρος του υποδείγματος να έχουν αναπτυχθεί μετρήσεις, ύστερα από ανάλυση του περιεχομένου της δημοσιευμένες βιβλιογραφίας και κριτική πληροφόρηση - συνέντευξη ειδικών του χώρου. Τα στοιχεία αυτά αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη όλων αυτών των σχετικών μετρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, για τη μέτρηση της μεταβλητής «συμπεριφορά κατά τη πώληση», χρησιμοποιήθηκε η κατηγοριοποίηση των Plank και Reid (1994). Οι δύο ερευνητές προτείνουν ότι τρεις κατηγορίες συμπεριφορών καλύπτουν το φάσμα των «πωλήσεων πρόσωπο με πρόσωπο». Αυτές είναι, η λήψη των πληροφοριών (getting information), η χρήση των πληροφοριών (using information) και η παροχή των πληροφοριών (giving information). (Plank, Reid & Pullins 1999, Reid, Plank & Minton 1997).

Για την μέτρηση της μεταβλητής εμπιστοσύνη (trust), χρησιμοποιήθηκαν οι προτάσεις – ερωτήσεις (items) των MacDonald, Kessel & Fuller (1972) καθώς και των Lagace, Dahlstrom & Gassenheimer (1991) οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν από τους Ramsey & Sohi (1997). Οι ερωτήσεις συνολικά ήταν τέσσερις.

Για την αφοσίωση (commitment) υιοθετήθηκαν οι προτάσεις – ερωτήσεις (items) που ανέπτυξαν οι Morgan και Hunt (1994). Ο συνολικός αριθμός των ερωτήσεων ήταν έξι, ενώ τέλος, για την μέτρηση της ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκαν οι τρεις ερωτήσεις προτάσεις (items) τις οποίες ανέπτυξαν οι Crosby και Cowles (1990) . Όλες οι υπόλοιπες μεταβλητές που απεικονίζονται στο μοντέλο είναι αποτέλεσμα συνεντεύξεων με ειδικούς.

Μετά τη ταχυδρομική έρευνα σε 2.600 Ελληνικές επιχειρήσεις και την επιστροφή 332 πλήρως συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, αποκτήθηκε ικανός αριθμός δεδομένων για τον έλεγχο του προτεινόμενου υποδείγματος με τη χρήση προηγμένων πολυμεταβλητών στατιστικών τεχνικών και ειδικότερα της προσέγγισης των μερικώς ελαχίστων τετραγώνων (Partial Least Squares).

Τα αποτελέσματα από τον έλεγχο του υποδείγματος και ειδικότερα ο δείκτης Goodness of Fit και προβλεπτικής ικανότητας κυμαίνεται στο ιδιαίτερα υψηλό



ποσοστό εξήγησης 98,7% προσφέροντας μια ιδιαίτερα ικανοποιητική εξήγηση του προτεινόμενου μοντέλου της ικανοποίησης από τη πώληση. Αξίζει να σημειωθεί το γεγονός της ενσωμάτωσης στο μοντέλο της μεταβλητής της πολυπλοκότητας της πώλησης, η οποία είναι στατιστικά σημαντική και υποδηλώνει τη διαφορετική προσέγγιση που απαιτείται από τη πλευρά των τραπεζικών στελεχών ανάλογα με το προϊόν και το πόσο πολύπλοκο είναι. Βελτίωση - μεταβολή της ικανοποίησης, δεν φαίνεται ότι μπορεί να εξηγηθεί αποδεικνύοντας ότι είναι σαφώς συνδεδεμένη με την προηγούμενη εμπειρία που είχε ο εταιρικός πελάτης με το τραπεζικό στέλεχος και τον οργανισμό παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Θα μπορούσαμε δηλαδή να αναφέρουμε η συνολική ικανοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνολική εμπειρία του πελάτη με την τράπεζα και την άμεση ή έμμεση σχέση – επαφή με διάφορα τμήματα και διευθύνσεις που εμπλέκονται ενεργά στην όλη σχέση. Για παράδειγμα, στα πλαίσια μείωσης του κόστους οι τράπεζες έχουν δημιουργήσει απρόσωπες και χαμηλής ποιότητας πολλές φορές, ανθρώπινου δυναμικού μονάδες, από τις οποίες περνάει ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της υλοποίησης των υπηρεσιών προς τον πελάτη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ο πωλητής πολλές φορές να έχει επιδείξει μία ιδιαίτερα αποτελεσματική συμπεριφορά κατά τη πώληση, αλλά η άμεση ή έμμεση εμπλοκή άλλων μονάδων υλοποίησης (π.χ καθυστερημένη αποστολή συμβάσεων και εκταμίευση δανείου) να ανατρέψουν όλη τη δουλειά του στελέχους που διαχειρίζεται τη σχέση.

Το γεγονός αυτό, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, η αποκάλυψη της επίδρασης από τον πωλητή στη συνολική ικανοποίηση, να απαιτεί το σχεδιασμό μιας διαχρονικής έρευνας και να μην μπορεί να αποκαλυφθεί από τη «φωτογραφία της στιγμής», την αξιολόγηση δηλαδή της πιο πρόσφατης επαφής ή διαπραγμάτευσης μίας εταιρίας με μία τράπεζα και τα στελέχη της.

### 6.3 Επιμέρους Στόχοι - Συγκριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων

Μετά τη συνοπτική παρουσίαση και κριτική ανάλυση του βαθμού επίτευξης του βασικού σκοπού, γίνεται λεπτομερής αναφορά στους επιμέρους στόχους, με την αναλυτική παρουσίαση των υποθέσεων, την αποδοχή δηλαδή ή την απόρριψη τους.

**Πίνακας 62: Σύνοψη ερευνητικών υποθέσεων & δομικές διαδρομές**

	Ερευνητικές Υποθέσεις - Δομικές Διαδρομές	
<b>H 1</b>	Η καλύτερη λήψη των πληροφοριών (getting information) επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά κατά τη πώληση	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H 2</b>	Η καλύτερη χρήση των πληροφοριών (using information) επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά κατά τη πώληση	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H 3</b>	Η καλύτερη παροχή των πληροφοριών (giving information) επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά κατά τη πώληση	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H 4</b>	Η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς κατά τη πώληση σχετίζεται θετικά με την πολυπλοκότητα της περίπτωσης της πώλησης.	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H 5</b>	Η αποτελεσματική συμπεριφορά κατά την πώληση σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση (commitment)	<b>Απορριπτέα</b>
<b>H 6</b>	Η αποτελεσματική συμπεριφορά κατά την πώληση σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση (satisfaction)	<b>Απορριπτέα</b>
<b>H 7</b>	Η εμπιστοσύνη (trust) σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση (commitment)	<b>Απορριπτέα</b>
<b>H 8</b>	Η αφοσίωση (commitment) σχετίζεται θετικά με την	<b>Αποδεκτή</b>

	ικανοποίηση	
<b>H 9</b>	Η συναισθηματική ταύτιση (empathy) σχετίζεται θετικά με την εμπιστοσύνη (trust)	<b>Απορριπτέα</b>
<b>H 10</b>	Η συναισθηματική ταύτιση (empathy) σχετίζεται θετικά με την αφοσίωση	<b>Αποδεκτή</b>
<b>H 11</b>	Η διαφορά της ικανοποίησης πριν και μετά τη πώληση σχετίζεται θετικά με την προηγούμενη εμπειρία με τον πωλητή και τον οργανισμό	<b>Αποδεκτή</b>

Για την καλύτερη κατανόηση του μοντέλου και την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, στη συνέχεια επιχειρείται, μία κριτική ανάλυση και παρουσίαση των δομικών διαδρομών του υποδείγματος,

### **6.3.1 Επίδραση της λήψης πληροφοριών (getting information), χρήση πληροφοριών (using information) και παροχή πληροφοριών (giving information) στη συμπεριφορά κατά τη πώληση**

**(Λήψη πληροφοριών → Συμπεριφορά κατά τη πώληση – H 1)**

**(Χρήση πληροφοριών → Συμπεριφορά κατά τη πώληση – H 2)**

**(Παροχή πληροφοριών → Συμπεριφορά κατά τη πώληση – H 3)**

Οι συγκεκριμένες τρεις δομικές διαδρομές υποστηρίζονται από την ανάλυση που προηγήθηκε. Θυμίζουμε ότι οι υποθέσεις αυτές έχουν συμπεριληφθεί στο υπόδειγμα για να μετρηθεί:

- Η επίδραση που έχει η απόκτηση ή συγκέντρωση πληροφοριών από τους πελάτες στη συμπεριφορά των πωλητών κατά τη διαδικασία της πώλησης (H1)
- Η επίδραση που έχει η διάδοση αυτών των πληροφοριών κατά τη διαδικασία της πώλησης (H2)
- Η επίδραση της προτεινόμενης λύσης των προβλημάτων κατά τη διαδικασία της πώλησης (H2)

Στη περίπτωση το γεγονός δηλαδή ότι ο πωλητής, άκουσε προσεκτικά, έκανε διερευνητικές ερωτήσεις, ερωτήσεις σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση προσπαθώντας να κατανοήσει, να ιεραρχήσει ποιες είναι οι ανάγκες και να οριοθετήσει το πρόβλημα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του υποδείγματος επηρεάζει θετικά τη συμπεριφορά των πωλητών κατά τη διαδικασία της πώλησης. Επιπλέον όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, το στέλεχος – πωλητής της τράπεζας το οποίο

έκανε ερωτήσεις οι οποίες έδιναν τη δυνατότητα στο πελάτη ένα εκφραστεί αναλυτικά και σε βάθος, βοήθησε μέσα από τις ερωτήσεις να αντιληφθούν τα αναμενόμενα οφέλη, έλυσε όλες τις απορίες και προχώρησε ακόμη και σε συναισθηματικά φορτισμένες ερωτήσεις ήταν πιο αποτελεσματικό.

Στη δεύτερη περίπτωση, με τη συγκεκριμένη μεταβλητή και σχέση, μας δόθηκε η δυνατότητα να δούμε πόσο κρίσιμο και ρυθμιστικό για το αποτέλεσμα είναι το γεγονός ότι το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, έδειξε ότι κατανοεί τις ανάγκες, προσάρμοσε τις υπηρεσίες και τα προϊόντα στις ανάγκες της επιχείρησης (μικρής ή μεγάλης), διαφοροποιήθηκε από τον ανταγωνισμό, κατάλαβε σε βάθος τις διαδικασίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και ήταν πολύ καλά προετοιμασμένος.

Στη τρίτη περίπτωση και μέσα από τη δομική αυτή διαδρομή έγινε αντιληπτό ότι κατά τις διάρκειες των επαφών – διαπραγματεύσεων που έχουν τα τραπεζικά στελέχη με επιχειρηματίες, από οποιοδήποτε τμήμα της αγοράς (μικρό ή μεγάλο), η προτεινόμενη λύση και η σωστή επεξεργασία και παραγωγή πληροφοριών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Συγκεκριμένα, η χαρισματική παρουσίαση, η λύση όλων των θεμάτων – ερωτημάτων που προκύπτουν, η συνεργασία με όλα τα μέλη που εμπλέκονται στις επαφές, τα παραδείγματα και η σωστή και σε βάθος επεξήγηση των προτεινόμενων υπηρεσιών, χωρίς «σκοτεινά» σημεία και «ψιλά γράμματα» αποδείχθηκε ότι τελικά παίζουν καθοριστικό ρόλο κατά τις απαιτητικές επαφές που έχουν τα τραπεζικά στελέχη με τις επιχειρηματίες.

Επιπλέον στήριξη και διασαφήνιση των 3 σχέσεων, προσφέρει το γεγονός της θετικής συσχέτισης των 3 μεταβλητών με τη συμπεριφορά κατά πώληση (0,995, 0,993 & 0,996 αντίστοιχα).

Συγκεκριμένα, ανάμεσα στις 3 μεταβλητές και τη συμπεριφορά κατά πώληση συναντούμε τις υψηλότερες θετικές συσχετίσεις του μοντέλου.

Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει, πόσο σημαντικό ρόλο, για τα στελέχη των τραπεζών ή των εταιριών παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, έχει, τόσο η απόκτηση, η συγκέντρωση και επεξεργασία των κατάλληλων πληροφοριών όσο και η προτεινόμενη λύση και η παραγωγή πληροφοριών κατά τις επαφές – διαπραγματεύσεις που έχουν με τους επιχειρηματικούς πελάτες.

Αξίζει να τονιστεί ότι τα αποτελέσματα είναι σε απόλυτη ευθυγράμμιση και συνέπεια με άλλες μελέτες. Συγκεκριμένα τόσο οι Plank, Reid & Pullins (1999), όσο και οι Reid, Plank και Minton (1997), Broom, Goolsby & Ramsey (1998) κινούνται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών τους προς αυτή τη κατεύθυνση.

### **6.3.2 Επίδραση της πολυπλοκότητας της περίπτωσης πώλησης, στην αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς κατά τη πώληση (πολυπλοκότητα προϊόντος → Συμπεριφορά κατά τη πώληση - Η 4)**

Η συγκεκριμένη δομική διαδρομή υποστηρίζεται από την ανάλυση που προηγήθηκε. Θυμίζουμε ότι η υπόθεση αυτή έχει συμπεριληφθεί στο υπόδειγμα για να μετρηθεί η επίδραση της πολυπλοκότητας του προϊόντος, στη συμπεριφορά των πωλητών κατά τη πώληση. Δηλαδή ταξινομώντας τις υπηρεσίες που προσφέρει μία τράπεζα ή εταιρίας παροχής χρηματικών υπηρεσιών ανάλογα με την πολυπλοκότητα και τη δυσκολία, βρέθηκε θετική επίδραση στη αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς κατά την πώληση.

Στήριξη, στο αποτέλεσμα του μοντέλου, προσφέρει και η οριακή θετική συσχέτιση που παρατηρούμε από τα αποτελέσματα.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα, συμφωνούν με τους Plank & Reid (1994), Pullins & συνεργάτες (2002) και Biemans & Brand (1995), γεγονός που καταδεικνύει ότι σε περίπτωση ενός πολύπλοκου προϊόντος, όπως για παράδειγμα ένα κοινοπρακτικό δάνειο, όπου απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό υψηλού επιπέδου και εμπειρίας, «συναντούμε» αποτελεσματική συμπεριφορά κατά τη πώληση. Αντίθετα σε πιο τυποποιημένα και καθημερινά προϊόντα και υπηρεσίες, όπως ένα κεφάλαιο κίνησης ή ενδεχομένως μία εταιρική πιστωτική κάρτα, δεν φαίνεται να παρατηρείται αποτελεσματική συμπεριφορά κατά τη πώληση.

Αντίθετα με την πολυπλοκότητα του προϊόντος, το μέγεθος της επιχείρησης, όπως αυτό προσδιορίζεται με τον ετήσιο κύκλο εργασιών και των αριθμό των εργαζομένων δεν φαίνεται σύμφωνα με το μοντέλο να επηρεάζει τη συμπεριφορά κατά τη πώληση.

Παρόλα αυτά όταν συσχετίζουμε τις δύο μεταβλητές παρατηρούμε μία οριακή θετική συσχέτιση. Το γεγονός αυτό εν μέρει είναι φυσιολογικό, διότι ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, οι πελάτες διαχειρίζονται από διαφορετικά κανάλια. Πιο συγκεκριμένα:

1. Καταστήματα λιανικής, για επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών μέχρι € 2.5εκ
2. Επιχειρηματικά Κέντρα, για επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών από € 2,51 εκ έως και € 60εκ
3. Κέντρα Εξυπηρέτησης Μεγάλων Επιχειρήσεων, για εταιρικούς πελάτες με κύκλο εργασιών πάνω από € 60εκ

Αυτό σημαίνει όσο αναβαίνει το μέγεθος της επιχείρησης πρακτικά πηγαίνουμε σε πιο αποτελεσματική και εξειδικευμένη διαχείριση σχέση, εξηγώντας την οριακή θετική συσχέτιση, χωρίς όμως ταυτόχρονα να παραγνωρίζουμε και να αγνοούμε την ποιοτική διαχείριση σχέσεων που μπορούμε να συναντήσουμε τόσο σε ένα κατάστημα Λιανικής όσο και σε ένα Επιχειρηματικό Κέντρο

### **6.3.3 Επίδραση της συμπεριφοράς κατά την πώληση στην αφοσίωση και την ικανοποίηση**

**( συμπεριφορά κατά τη πώληση → Αφοσίωση - Η 5)**

**( συμπεριφορά κατά τη πώληση → ικανοποίηση - Η 6)**

Οι 2 αυτές δομικές διαδρομές εν γένει δεν υποστηρίζονται από την προηγούμενη ανάλυση. Οι υποθέσεις αυτές έχουν συμπεριληφθεί στο υπόδειγμα μας για να μετρηθεί η επίδραση της αποτελεσματικής συμπεριφορά κατά τη πώληση τόσο στην ικανοποίηση όσο και στην αφοσίωση.



Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από την οριακή αρνητική συσχέτιση που συναντούμε στη περίπτωση της ικανοποίησης, ενώ αντίθετα παρουσιάζεται οριακά θετική συσχέτιση με την αφοσίωση.

Τόσο στη περίπτωση των δύο δομικών διαδρομών, με την απόρριψη των 2 υποθέσεων όσο και στην αρνητική συσχέτιση της αποτελεσματικής συμπεριφοράς κατά την πώληση με την ικανοποίηση, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι είμαστε σε διαφορετική κατεύθυνση σε σχέση με αυτά που προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Σύμφωνα με τους Sharma & Patterson (1999) ειδικότερα στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, οι σχέσεις αυτές τείνουν να είναι ακόμη ισχυρότερες από άλλους τομείς της οικονομίας. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Reddy & Czepiel (1999), Anderson & Narus (1999) και Farley & Sisodia (1987). Τέλος ο Moorman και οι συνεργάτες του (1993) επισήμαναν ότι η αποτελεσματική συμπεριφορά κατά τη πώληση είναι αποφασιστικής σημασίας, τόσο για την ικανοποίηση όσο και για την αφοσίωση.

Η σύγκρουση αυτή που παρατηρείται ανάμεσα στα αποτελέσματα της έρευνας, σε σχέση με αυτά που προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία, μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι, οι τράπεζες κατά τη περίοδο της έρευνας βρίσκονταν στο ξεκίνημα μιας έντονης περιόδου ανάπτυξης, κυρίως πιστωτικής, όπου η επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων τόσο σε ατομικό επίπεδο (πωλητών ή στελεχών) όσο και μονάδων (π.χ καταστήματα) αποτελούσε την πιο βασική προτεραιότητα για όλους.

Η επίτευξη αυτών των στόχων, η οποία ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την προσωπική απόδοση και αξιολόγηση των πωλητών, επηρέασε σημαντικά όπως φαίνεται τόσο την αφοσίωση όσο και την ικανοποίηση των εταιρικών πελατών των τραπεζών.

Βασική προτεραιότητα αποτελούσε η προώθηση προϊόντων με κάθε κόστος, άσχετα αν αυτό ήταν σύμφωνα με τις ανάγκες ενός πελάτη.

#### **6.3.4 Επίδραση της εμπιστοσύνης στην αφοσίωση ( εμπιστοσύνη → αφοσίωση- Η 7)**

Η συγκεκριμένη δομική διαδρομή, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των αναλύσεων δεν υποστηρίζεται. Αξίζει να υπενθυμίσουμε ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή έχει συμπεριληφθεί στο υπόδειγμα προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός στον οποίο η εμπιστοσύνη, όταν δηλαδή ένα στέλεχος μιας τράπεζας είναι φιλικό, ειλικρινές, αξιόπιστο, κάνει τους πελάτες να αισθάνονται πολύ μικρό ρίσκο και είναι συνεργάσιμος επηρεάζεται θετικά η αφοσίωση του πελάτη. Η επιθυμία δηλαδή να ταυτιστεί κάποιος με ένα συναλλασσόμενο μέρος, χτίζοντας μία μακροχρόνια σχέση συνεργασίας.

Η απόρριψη αυτή θα μπορούσε να εξηγηθεί από δύο πιθανούς λόγους:

1. Η έντονη αναπτυξιακή στρατηγική του χρηματοπιστωτικού συστήματος την περίοδο της έρευνας, είναι πολύ πιθανό να επηρέασε τη σχέση ανάμεσα στις 2 μεταβλητές. Οι τράπεζες, σταθερά προσανατολισμένες στην επίτευξη βραχυχρόνιων στόχων κερδοφορίας και ανάπτυξης, παραμέλησαν την ανάπτυξη σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους,

ειδικότερα τους εταιρικούς για τους οποίους που απαιτείται ένας πιο προσεκτικός και ειδικός χειρισμός.

2. Η ρευστότητα, αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιβίωση μίας επιχείρησης. Η διαχωριστική γραμμή διατήρησης της ρευστότητας είναι πραγματικά πολύ λεπτή και πραγματικά μπορούν ανά πάσα στιγμή να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ένας από τους βασικούς προμηθευτές αυτού του αγαθού, οι τράπεζες δηλαδή, έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους πελάτες – επιχειρήσεις, παρατηρώντας πολλές φορές σχέση εξάρτησης των εταιρικών πελατών από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Σε αντίθεση με την απόρριψη της δομικής διαδρομής, παρατηρούμε ότι υπάρχει θετική συσχέτιση (0,727) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σε ευθυγράμμιση με την πλειοψηφία των ερευνών που έχουν δημοσιευτεί. (Walter 2002, Doney & Cannon 1997, Moorman, Zaltman & Deshpande 1992, Morgan & Hunt 1994, Ganesan 1994).

### **6.3.5 Επίδραση της αφοσίωση στην ικανοποίηση (ικανοποίηση → αφοσίωση – Η 8)**

Η δομική διαδρομή για τη σχέση ανάμεσα στην αφοσίωση και στην εμπιστοσύνη, υποστηρίζεται από την ανάλυση, όπως αυτή παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στο σημείο αυτό αξίζει να θυμίσουμε ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή έχει συμπεριληφθεί στο υπόδειγμα προκειμένου να μετρηθεί ο βαθμός στον οποίο η αφοσίωση του εταιρικού πελάτη - το γεγονός δηλαδή ότι η σχέση με το στέλεχος της τράπεζας χαρακτηρίζεται από διάρκεια, σταθερότητα, είναι σημαντική και υπάρχει πρόθεση συνέχισης «επί μακρόν» - επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση. Κατά πόσο δηλαδή θεωρήθηκε από τις επιχειρήσεις ότι οι υπηρεσίες του στελέχους της τράπεζας ήταν ικανοποιητικές, αν έχει μετανιώσει με τη συνεργασία με τον «πωλητή» του χρηματοπιστωτικού οργανισμού και γενικά η συνολική του αξιολόγηση για αυτόν είναι ευνοϊκή.

Επιπλέον στήριξη και διασαφήνιση της σχέσης, προσφέρει το γεγονός της θετικής συσχέτισης (0,955) ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Αξίζει να τονιστεί τα αποτελέσματα κινούνται στην ίδια ακριβώς κατεύθυνση με την πλειοψηφία των ερευνών που έχουν δημοσιευτεί. (Ramsey & Sohi 1997, Anderson & Narus 1990, Batt 2002, Oh & Parks 1997, Oston & Iacobucci 1995, Cronin & Taylor 1994).

### **6.3.6 Επίδρασης της συναισθηματικής ταύτισης (empathy) στην εμπιστοσύνη και αφοσίωση**

**(συναισθηματική ταύτιση → εμπιστοσύνη - Η 9)**

**(συναισθηματική ταύτιση → αφοσίωση - Η 10 )**

Οι δύο αυτές δομικές διαδρομές παρουσιάζουν διαφορετική εικόνα σύμφωνα με τα αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα η θετική σχέση ανάμεσα στην συναισθηματική ταύτιση και την εμπιστοσύνη, δεν υποστηρίζεται, σε αντίθεση με τη υπόθεση για τη θετική σχέση της συναισθηματικής ταύτισης με την αφοσίωση.

Στη πρώτη περίπτωση το γεγονός ότι το στέλεχος της τράπεζας ή της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, κρατούσε τους εταιρικούς πελάτες, συνεχώς ενημερους, έδειξε ότι τους στηρίζει και υποστηρίζει ενεργά, προσπαθώντας να τους προστατέψει από μία αβλεψία, δεν επιβεβαίωσε τη θετική επίδραση στην εμπιστοσύνη του πελάτη – επιχείρηση προς αυτόν. Το γεγονός αυτό, πιθανόν να σχετίζεται με το γεγονός ότι στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, στις τράπεζες, για τη ολοκλήρωση ενός αιτήματος ενός εταιρικού πελάτη, εμπλέκονται και μία σειρά από κεντρικές υπηρεσίες (τεχνική, νομική, αξιολόγηση κινδύνου, διαδικαστικό κλπ) οι οποίες πολλές φορές, λειτουργώντας εντελώς απρόσωπα, δημιουργούν εντελώς αντίθετη εικόνα στον πελάτη, χωρίς αυτό απαραίτητα να σχετίζεται με το γεγονός ότι ο πωλητής σε κάποιο κατάστημα δεν έχει λειτουργήσει προς τη σωστή κατεύθυνση κατά τη διάρκεια της διαχείρισης της σχέσης.

Σε αντίθετη κατεύθυνση με τα αποτελέσματα είναι η υψηλή θετική συσχέτιση (0,715) που παρατηρούμε ανάμεσα στις 2 μεταβλητές, γεγονός που κινείται στην ίδια κατεύθυνση με τα αποτελέσματα από τη διεθνή βιβλιογραφία ( Corner & Drollinger

1999, Ingram 1996, Price & Arnould 1999, Ahearne και συνεργάτες 2007, Czaplewski και συνεργάτες 2002).

Στη δεύτερη περίπτωση, αντιθέτως, το γεγονός ότι το στέλεχος της τράπεζας ή της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, κρατούσε τους εταιρικούς πελάτες, συνεχώς ενημέρους, έδειξε ότι τους στηρίζει και υποστηρίζει ενεργά, προσπαθώντας να τους προστατέψει από μία αβλεψία επιβεβαίωσε τη θετική επίδραση στην αφοσίωση του πελάτη. Επιπλέον στήριξη και διασαφήνιση της σχέσης προσφέρει το γεγονός της θετικής συσχέτισης των 2 μεταβλητών (0,896), ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι και τα δύο αποτελέσματα (δομική διαδρομή και συσχέτιση) κινούνται ακριβώς στην ίδια γραμμή με τη διεθνή βιβλιογραφία. (Price & Arnould 1999, Corner & Drollinger 1999, Ahearne και συνεργάτες 2007.

### **6.3.7 Επίδραση προηγούμενης εμπειρίας, στη διαφορά ικανοποίησης πριν και μετά τη πώληση (προηγούμενη εμπειρία & λόγοι συνεργασίας → διαφορά ικανοποίησης - H 11)**

Στατιστικώς σημαντική διαδρομή εμφανίζεται στην επίδραση της προηγούμενης εμπειρίας και των λόγων συνεργασίας στην ικανοποίηση πριν και μετά τη πώληση. Πιο συγκεκριμένα, θυμίζουμε ότι εξετάστηκε, ο βαθμός δηλαδή συνεργασίας κατά το παρελθόν με τη συγκεκριμένη τράπεζα, τα στελέχη, η εμπειρία με άλλες τράπεζες και η σχέση με τη διαφορά της ικανοποίησης πριν και μετά τη πώληση. Δηλαδή η

συνολική ικανοποίηση από τη τράπεζα σε σχέση με την προηγούμενη εμπειρία κατά το παρελθόν από τον κλάδο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα είναι σε ευθυγράμμιση με προηγούμενες μελέτες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Oh & Parks (1997) η προηγούμενη εμπειρία με τον πωλητή επηρεάζει σημαντικά την ικανοποίηση. Σύμφωνα με την Bitner (1990), αυτή η κρίση μπορεί να σχετίζεται με μία συγκεκριμένη επαφή και τους λόγους που την επηρέασαν ή σύμφωνα με τους Oston και Iacobucci (1995) και Cronin και Taylor (1994), να σχετίζεται με τη συνολική εμπειρία κατά το παρελθόν με τον πωλητή ή τον οργανισμό που εκπροσωπεί.

Στον χρηματοοικονομικό κλάδο και ειδικότερα στην σχέση που αναπτύσσεται ανάμεσα σε αυτούς τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις η προηγούμενη εμπειρία και οι λόγοι συνεργασίας φαίνεται να έχουν ιδιαίτερα και βαρύνουσα σημασία. Για παράδειγμα, η ταχύτητα έκδοσης μιας εγγυητικής επιστολής προς μία επιχείρηση, η οποία την χρειάστηκε επειγόντως για συμμετοχή σε ένα διαγωνισμό, η μία έκτακτη χρηματοδότηση χωρίς «εξασφαλίσεις» για την κάλυψη έκτακτων ταμειακών αναγκών, μπορεί να επηρεάσει αποφασιστικά την ικανοποίηση. Στη πρώτη περίπτωση, η τράπεζα δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διεκδικήσει και ενδεχομένως να κερδίσει ένα σημαντικό διαγωνισμό – έργο, ενώ στη δεύτερη περίπτωση παρέχει έκτακτη ρευστότητα, η οποία είναι κρίσιμη αφού μπορεί να σχετίζεται με πληρωμή βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (π.χ επιταγές ή προμηθευτές). Τέτοιες ενέργειες μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά και ενδεχομένως να επιδράσουν καταλυτικά στη διαμόρφωση των σχέσεων με ανάμεσα στην επιχείρηση και την τράπεζα.

## 6.4 Διοικητικές Προτάσεις

### 6.4.1 Διοικητικές προτάσεις προς το ανώτερο μάνατζμεντ

Η χρηματοοικονομική κρίση, η επακόλουθη ύφεση και οι νέοι ρυθμιστικοί κανόνες έχουν ασκήσει ιδιαίτερη έντονη πίεση στις τράπεζες και έχουν οδηγήσει τις διοικήσεις τους να νέες μηχανές κερδοφορίας και ανάπτυξης. Αντί να βασίζονται στις συγχωνεύσεις και την ανάπτυξη από μηδενική βάση μπορούν να αντλήσουν μεγαλύτερη αξία από τους πελάτες τους δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των σχέσεων.

Υπάρχουν 3 βασικές διαδρομές μέσα από τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί ευκολότερα αυτός ο στόχος.

Η πρώτη σχετίζεται με τις παράλληλες πωλήσεις, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν οδηγό για την πώληση προϊόντων και αποκόμιση προμηθειών, η δεύτερη με την διακράτηση υψηλής ποιότητας πελατών και η τρίτη με τον περιορισμό των ζημιών μέσα από την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών ρίσκου που βασίζονται στη συνολική σχέση με τον πελάτη. Συνοπτικά, δηλαδή θα λέγαμε ότι θα πρέπει να «επενδύσουν» και να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην πρόκληση που ονομάζεται τραπεζική των σχέσεων (relationship banking).

Όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα της έρευνας, οι τράπεζες παρουσιάζουν μία αργοπορία στη υιοθέτηση τέτοιων προσεγγίσεων λόγω πολλές φορές των δομών που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Οι περισσότερες τράπεζες σήμερα έχουν υιοθετήσει μία δομή σιλό στη λειτουργία τους, εξυπηρετώντας τους πελάτες διαμέσου καναλιών που είναι επικεντρωμένα στα προϊόντα (product focused) και προσανατολισμένες στο γεγονός αν έχει ο πελάτη ή όχι την ανάγκη για ένα



συγκεκριμένο προϊόν. Αυτές οι προσπάθειες έχουν περιορισμένη αποτελεσματικότητα και επιτυχία, οδηγώντας σε περιορισμένες γενικά πωλήσεις και ικανοποίηση των πελατών. Ομοίως, η προσπάθεια να εξυπηρετηθεί ο πελάτης μέσα από γραμμές προϊόντων, συχνά παρεμποδίζεται από την αδυναμία να δει και να εξετάσει η αντίστοιχη γραμμή (ή το σύστημα) την συνολική σχέση με τον πελάτη.

Οι τράπεζες πρέπει να επικεντρωθούν σε ένα πλήρες φάσμα αναγκών των πελατών τους μέσα από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, ανεξάρτητα αν αυτοί είναι ιδιώτες, ή επιχειρήσεις. Μόνο τότε θα μπορέσουν επιτύχουν τους στόχους τους, να βελτιώσουν τις παράλληλες πωλήσεις, να διατηρήσουν τους υψηλής ποιότητας πελάτες και να βελτιώσουν – εμπλουτίσουν τις αποφάσεις που επηρεάζουν το ρίσκο.

Με βάση το βασικό εύρημα, η πορεία στο δρόμο για τον επανασχεδιασμό της τραπεζικής των σχέσεων για τον κλάδο, έχει κάποια εμπόδια – προκλήσεις τα οποία πρέπει να αρθούν αφού, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα:

- Παράλληλες πωλήσεις σε σιλό. Το πωλησιακό δυναμικό των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων σπάνια έχει τη δυνατότητα, την ικανότητα και το κίνητρο να προσφέρει μία ευρύτερη γκάμα προϊόντων - υπηρεσιών, πέρα από αυτά έχει την ευθύνη να διαχειρίζεται και γνωρίζει να προτείνει.
- Λειτουργικά Εμπόδια. Η λειτουργική ενοποίηση μίας ενιαίας καμπάνιας παράλληλων πωλήσεων είναι ιδιαίτερη δύσκολη και πολύπλοκη υπόθεση σήμερα για τις τράπεζες. Οι διάφορες λειτουργικές μονάδες, συχνά έχουν διαφορετικά συστήματα, διαδικασίες και πλατφόρμες με αποτέλεσμα η προσέγγιση της κάθε επιχείρηση να γίνεται μεμονωμένα.
- Καθετοποιημένες υποστηρικτικές λειτουργίες. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση του ρίσκου, το μάρκετινγκ ή τα

πληροφοριακά συστήματα, κρέμονται κάτω από κάθε λειτουργική μονάδα. Αυτή η δομή λειτουργεί αποτελεσματικά όταν η τράπεζα θέλει να πάρει συγκεκριμένες αποφάσεις που σχετίζονται μόνο με την συγκεκριμένη προϊόντική μονάδα. Όταν προσπαθούν να αξιολογήσουν την συνολική σχέση και να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις, τότε αρχίζουν να δημιουργούνται προβλήματα, προχωρώντας σε «συγκόλληση» στοιχείων από διαφορετικές μονάδες.

- Εξάρτηση από νέους πελάτες. Οι παράλληλες πωλήσεις και η διακράτηση υψηλής αξίας πελατών, έγινε πολλές φορές έγινε δεύτερης προτεραιότητας στρατηγικής σε σχέση με την πώληση του 1<sup>ου</sup> προϊόντος σε ένα νέο πελάτη. Η ύφεση της οικονομίας, άλλαξε αυτό το σενάριο και όπως είναι ευνόητο και φυσικό η προσέλευση νέων πελατών μειώθηκε απότομα.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, μόνο όταν αντιμετωπίσουν τα παραπάνω 4 εμπόδια, θα μπορέσουν να χτίσουν βαθιές σχέσεις με τους πελάτες τους είτε αυτοί προέρχονται από τον χώρο των ιδιωτών, είτε των επιχειρήσεων. Η τραπεζική των σχέσεων (relationship banking) θα μπορεί να θεωρηθεί ότι λειτουργεί πετυχημένα μόνο όταν οι πελάτες αισθάνονται πραγματικά ότι έχουν να κάνουν μόνο με μία τράπεζα και όχι με διαφορετικά δραστηριότητες κάτω από την ίδια στέγη. Οι πελάτες πρέπει να δουν πραγματική αξία από αυτό το μοντέλο, θα πρέπει για παράδειγμα να μπορεί να τιμολογεί τα προϊόντα και να παρέχει υπηρεσίες ανάλογα με την αξία της σχέσης. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να καταφέρουν να παρουσιάσουν πραγματικά οι τράπεζες σαν μία ενιαία οντότητα απέναντι στους πελάτες τους, ενοποιώντας τα διαφορετικά κανάλια σε μία ενιαία εικόνα για τον πελάτη, σε σχέση με όλα τα

προϊόντα ή υπηρεσίες που κάνει χρήση. Επιπρόσθετα θα πρέπει να επικεντρωθούν στους πελάτες που μακροπρόθεσμα προσφέρουν πραγματική αξία στην επιχείρηση.

Όλες αυτές οι επιταγές, έχουν σημαντικές εφαρμογές και επιπτώσεις στις πωλήσεις, το ρίσκο και την λειτουργία. Ουσιαστικά πολλαπλασιάζοντας τη σχέση, η τράπεζα μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία και τα έσοδα, ανάλογα πάντα με τον πελάτη και το τμήμα της αγοράς. Επιπλέον σε επίπεδο ρίσκου, η βαθιά και αντικειμενική γνώση του πελάτη σε όλα τα επίπεδα μπορεί να μειώσει σημαντικά το ρίσκο της τράπεζας, λειτουργώντας προδραστικά από μελλοντικές επισφάλειες. Τέλος η ενοποίηση των διαδικασιών μπορούν να προσφέρουν μία ενιαία εμπειρία στον πελάτη, βελτιώνοντας έτσι την αποδοτικότητα σε διάφορα επίπεδα.

Η ενοποίηση όλων αυτών των πλεονεκτημάτων μπορεί πραγματικά να ωθήσει σε σημαντικό βαθμό την κερδοφορία και την αποτελεσματικότητα των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Για να επιτευχθεί αυτή η ενοποίηση και κατά συνέπεια η βελτίωση της κερδοφορίας, οι τράπεζες οφείλουν να έχουν μία συστηματική προσέγγιση σε μία σειρά από θέματα που μπορούν να επιδράσουν καταλυτικά στο αποτέλεσμα. Στη βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας, τα παρακάτω είναι ενδεικτικές προτάσεις, όπως αυτές συνοψίζονται στη σύγχρονη βιβλιογραφία:

#### **6.4.2 Σχεδιασμός των προϊόντων.**

Η δημιουργία δέσμης ή μεμονωμένων προϊόντων αποτελεί ένα θέμα που έχει απασχολήσει συστηματικά το μάνατζμεντ των τραπεζών. Οι τράπεζες πρέπει να

αρχίσουν να σκέφτονται καινοτόμα στο σχεδιασμό των προϊόντων, τα οποία μπορούν από μόνα τους να οδηγήσουν στην εμβάθυνση των σχέσεων. Για παράδειγμα δεν αρκεί απλά μια δέσμη από κάποια προϊόντα, θα πρέπει να υπάρχει ευελιξία, δυναμική τιμολόγηση και δυνατότητες ή επιπλέον παροχές. Η δέσμη των προϊόντων θα πρέπει να αποτελείτε ίσως και από διαφορετικές εντελώς προϊόντικές κατηγορίες και επιχειρηματικές μονάδες. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η δέσμη αυτή να σχετίζεται και να ταιριάζει απόλυτα στις ανάγκες του πελάτη, γεγονός που μπορούμε να το συναντήσουμε κατά κόρον σε άλλους κλάδους (π.χ τηλεπικοινωνίες) όχι όμως στον τραπεζικό. Επιπλέον δεν θα πρέπει να κινηθούμε στα άκρα, δημιουργώντας υπερβολική ευελιξία που θα δημιουργήσει προβλήματα, μπερδεύοντας πελάτες και πωλητές, ούτε άκαμπτες καταστάσεις που δεν μπορούν να προσαρμοστούν στα δεδομένα του πελάτη και της αγοράς.

#### **6.4.3 Σχεσιακές Πωλήσεις (Relationship Sales)**

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα διαμορφώνουν και εκπαιδεύουν τους πωλητές τους σε μία λογική εξειδίκευσης σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων (π.χ στεγαστικά, ή μικρές επιχειρήσεις κλπ). Αυτό σημαίνει ότι ένας πελάτης που ενδιαφέρεται για κάποια άλλα προϊόντα, θα πρέπει να έρθει σε επαφή και να συνεργαστεί με ένα άλλο κανάλι ή πωλητές και αντίστοιχες διαδικασίες. Αυτός το γεγονός μπορεί να αυξήσει την διαρροή του πελάτη προς τον ανταγωνισμό ή να μειώσει την ικανοποίηση ( αυτό μπορεί να προέλθει για παράδειγμα και από ένα πολύ απλό γεγονός όπως η επανυποβολή βασικών δικαιολογητικών). Μία

προσέγγιση προσανατολισμένη στην «σχεσιακή πώληση» (relationship sale) μπορεί να διαφέρει στα παρακάτω: Πρώτον, ο φάκελος του πελάτη εξετάζεται από όλα τα προϊόντα για να διασφαλιστεί ότι είναι πλήρης. Δεύτερον, πελάτες υψηλής αξίας, προσεγγίζονται συντονισμένα από όλα τα προϊόντα, έχοντας καθορίσει απλά ένα κεντρικό σημείο συντονισμού. Τρίτον, διαμορφώνονται ομάδες εργασίας από όλα τις μονάδες της κάθε τράπεζας (π.χ στεγαστικά, επενδυτικά, μικρές επιχειρήσεις κλπ.), οι οποίες προσπαθούν να συντονίσουν και να διερευνήσουν τις ανάγκες των πελατών. Τέλος, η περιοδική επαναξιολόγηση και επανακαθορισμός της σχέσης, δίνει την δυνατότητα για την αναγνώριση αναγκών και την αύξηση των πωλησιακών δυνατοτήτων. Όλη αυτή η διαδικασία, πραγματικά μόνο απλή και εύκολη δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ειδικότερα όταν απευθύνεται και εξετάζει πελάτες από το χώρο της λιανικής τραπεζικής, όπου εκεί πραγματικά οι όγκοι των πελατών είναι μεγάλοι. Όμως η επικέντρωση σε πελάτες που πραγματικά μπορεί να προσφέρουν αξία, μειώνοντας αντίστοιχα την έμφαση που δίδεται στους υπόλοιπους, μπορεί πραγματικά να προσφέρει πολύ σημαντικά αποτελέσματα σε όλα τα επίπεδα.

#### **6.4.4 Σχεσιακό Ρίσκο (Relationship Risk):**

Η χρηματοοικονομική κρίση, έστρεψε τις τράπεζες πολλές φορές να δώσουν υπερβολή έμφαση στον περιορισμό του ρίσκου, ασκώντας ουσιαστικά μια στρατηγική προσανατολισμένη στον περιορισμό του ρίσκου (risk oriented), αγνοώντας ουσιαστικά όλα τα υπόλοιπα. Θα πρέπει να σημειωθεί η στρατηγική αυτή αποτέλεσμα της κρίσης των τελευταίων ετών και δεν είχε παρατηρηθεί

παλιότερα και ειδικότερα το διάστημα που ολοκληρώθηκε η έρευνα, όπως πραγματικά υπήρχε ένας εντονότερος προσανατολισμός προς τη πώληση.

Οι τράπεζες, θα πρέπει να έχουν και να λαμβάνουν υπόψη, μια συνολική εικόνα για τον πελάτη, από όλες τις κατηγορίες προϊόντων που συνεργάζεται, όταν προσπαθούν να υπολογίσουν το ρίσκο τους. Αν παραμελήσουν να το κάνουν αυτό, τότε είναι πάρα πολύ πιθανό να μην αξιολογήσουν σωστά το ρίσκο που αναλαμβάνουν, άρα χαμηλότερα ποσοστά εγκρισιμότητας δανείων, όχι σωστή τιμολόγηση και κατά συνέπεια απώλεια ευκαιριών συνεργασίας με τους πελάτες σε άλλες κατηγορίες προϊόντων. Επομένως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, είναι επιτακτική ανάγκη να ενσωματώσουν την εικόνα της συνολικής σχέσης, (παρών και παρελθόν) τόσο κατά την διαμόρφωση πιστωτικών αποφάσεων όσο και κατά την τιμολόγηση, χρησιμοποιώντας όλα τα δυνατά και διαθέσιμα εσωτερικά στοιχεία και πληροφόρηση.

#### **6.4.5 Σχεσιακή Εξυπηρέτηση (Relationship Servicing).**

Η περισσότερες τράπεζες σήμερα εξυπηρετούν όλους τους πελάτες με τον ίδιο τρόπο, ανεξάρτητα από την αξία της σχέσης και την συνεργασία που έχουν. Επιπλέον, η εξυπηρέτηση και η διαδικασίες περιορίζονται αυστηρά πολλές φορές από την προϊόντική δομή με συνέπεια να χάνονται πολλές ευκαιρίες για ανάπτυξη της σχέσης. Για παράδειγμα, ένας υψηλής αξίας πελάτης, ακόμη και δύο απλά προϊόντα όπως για παράδειγμα ένα λογαριασμός όψεως της επιχείρησης του και ένα απλό ταμειευτήριο για τον ίδιο, θα πρέπει να έρθει σε επαφή με τουλάχιστον 2 πωλητές, χωρίς να υπολογιστεί αυτοί που εμπλέκονται στη διαδικασία εκτέλεσης, ενώ ενοποιώντας κάποια προϊόντα σε ένα πακέτο θα μπορούσε η τράπεζα να αποφύγει

πιθανά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να αναγνωρίζουν και να εξυπηρετούν τους πελάτες βάσει της αξίας που δημιουργούν, προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και παράλληλες πωλήσεις, οδηγώντας παράλληλα το υπόλοιπο πελατολόγιο σε δυνατότητες αυτό – εξυπηρέτησης και αυτοματοποιημένες λειτουργίες.

Από όλα τα παραπάνω είναι εύκολα αντιληπτό ότι οι γκρίζες ζώνες, οι αντικρουόμενες προσεγγίσεις ανάμεσα σε διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες και η ελλιπής πληροφόρηση για τους πελάτες μπορεί να δημιουργήσει «πονοκέφαλο» στο ανώτερο μάνατζμεντ και προβλήματα με σημαντικές προεκτάσεις. Το γεγονός ότι δεν υπάρχει υπεύθυνος (owner) για όλες αυτές τις διαδικασίες, οδηγεί σε αβέβαιες καταστάσεις.

Επομένως, το μάνατζμεντ των τραπεζών ουσιαστικά έχει δύο δρόμους προκειμένου να αποφύγει όλα τα προβλήματα που δημιουργούνται. Ο πρώτος σχετίζεται με τη λογική της διαχείρισης έργου, όπου δια-τμηματικές ομάδες στελεχών θα επιβλέπουν και θα συντονίσουν την όλη διαδικασία και ο δεύτερος με την οργανογραμματική αλλαγή και την δημιουργία διευθύνσης ή μονάδας υπεύθυνης για τον συντονισμό και την εφαρμογή της στρατηγικής της τράπεζας.

Ο δεύτερος δρόμος, της αλλαγής της δομής, δείχνει να είναι ο πιο αξιόπιστος και σίγουρος γιατί μία τέτοια μονάδα θα έχει αξιοπιστία απέναντι σε κάθε «υπεύθυνο (owner) προϊόντος, θα αποκτήσει αξιοποιήσιμη εμπειρία και γνώση και τέλος θα μπορεί να έχει και την πλήρη υποστήριξη του δ/ντος συμβούλου ή της γενικής δ/σης.

## 6.5 Περιορισμοί & προτάσεις για περαιτέρω έρευνες

Στην τραπεζική των επιχειρήσεων, οι διαπραγματεύσεις ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τις εταιρίες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, διαρκούν σχετικά πολύ. Όταν μία επιχείρηση διαπραγματεύεται για παράδειγμα, την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο ή όταν προσπαθεί να συνάψει ένα κοινοπρακτικό δάνειο, βρίσκεται σε συνεχείς διαπραγματεύσεις οι οποίες διαρκούν σχετικά μεγάλο διάστημα και είναι αρκετά πολύπλοκες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η αξιολόγηση πολλών μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα να μην μπορεί να στηριχθεί μόνο στην «πιο πρόσφατη επαφή-συνεργασία ή διαδικασία διαπραγμάτευσης ανάμεσα σε μία επιχείρηση και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών».

Επιπλέον η χρονική στιγμή, κατά την οποία τα στελέχη των επιχειρήσεων συμμετείχαν στην έρευνα, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά. Αυτό μπορεί να συμβεί, διότι κατά τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή μία απόρριψη ενός αιτήματος από μία τράπεζα ή η πιεστική πώληση από την πλευρά ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού για «συμμετοχή σε ένα προϊόν» το οποίο διατίθεται για περιορισμένο χρονικό διάστημα μπορεί να επηρεάσει τη σχέση ανάμεσα στα δύο συναλλασσόμενα μέρη.

Όσον αφορά την περαιτέρω έρευνα, υπάρχουν αρκετά θέματα τα οποία προσφέρονται για επιπλέον έρευνα και ανάλυση με βάση τα δεδομένα που προέκυψαν από την παρούσα μελέτη.

1. Η πιθανότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων με βάση διαφορετικού τύπους πελατών, αποτελεί ίσως ένα αρκετά ενδιαφέρον πεδίο. Η σύγκριση παλαιών με νέων πελατών ή η σύγκριση πελατών όπου η διαδικασία



διαπραγματεύσεων – επαφών είχε επιτυχή κατάληξη με αυτούς που δεν είχε, αποτελούν μερικά μόνο πεδία στα οποία μπορούμε να εξάγουμε ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

2. Η πιθανότητα σύγκριση χρονικών περιόδων. Κατά το χρονικό διάστημα της έρευνας, ήταν σε εξέλιξη σημαντική πιστωτική επέκταση των τραπεζών, σε αντίθεση με τη παρούσα χρονική στιγμή όπου οι τράπεζες ουσιαστικά προχωρούν μόνο σε ρυθμίσεις δανείων σε καθυστέρηση. Η σύγκριση των 2 δύο αυτών περιόδων θα είχε ιδιαίτερα ενδιαφέρον, αποτυπώνοντας την εικόνα που υπάρχει για τα τραπεζικά στελέχη, από την οπτική γωνία επιχειρηματικών με οφειλές σε καθυστέρηση (προσωρινή ή οριστική).
3. Το δείγμα, της έρευνας αφορούσε μόνο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελληνική αγορά. Λόγω του γεγονότος ότι τόσο οι Ελληνικές τράπεζες, όσο και πολλές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε σημαντικό βαθμό σε όλες τις χώρες της Βαλκανικής, θα ήταν ενδιαφέρον στην έρευνα να συμμετείχαν και επιχειρήσεις από χώρες όπως η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Σερβία ή η Αλβανία.
4. Η «εισαγωγή», στο μοντέλο στο οποίο εξετάσαμε, μια σειρά από μεταβλητές όπως για παράδειγμα η εμπειρία σε τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις ή η, σημαντικότητα προϊόντος για την εταιρία μπορεί να οδηγήσει σε αξιοσημείωτα αποτελέσματα
5. Η παρούσα έρευνα, μελέτησε, τη σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά κατά την πώληση (sales behavior) και μια σειρά από μεταβλητές, όπως η εμπιστοσύνη

(trust), η ικανοποίηση (satisfaction) και η αφοσίωση (commitment) από την πλευρά των πελατών. Μία μελλοντική έρευνα, η οποία θα εξετάζει τα θέματα αυτά δυαδικά και από τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές, συνυπολογίζοντας μεταβλητές όπως η ικανοποίηση και η υποκίνηση των πωλητών, μπορεί να παράγει ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

**Abdolvand M & Farzaneh S (2013):** Impact of sales experience and training on sales presentation skills between industrial salesperson, *Research Journal of Applied Sciences*, vol 5, 8 pp 2661 – 2670.

**Adams J, Khoja F, Kauffman R (2012):** An empirical study of buyer – supplier relationship within small business organizations, *Journal of Small Business Management*, 50, 20-40.

**Ahmed F., Styles C., and Patterson P. (1998),** “Trust and Commitment in International Buyer-Seller Relationships: A Dyadic Study in Australia and Thailand” in Andersson P. (edited by), *Market Relationships*, proceedings of the 27th EMAC Conference, pp.131-145.

**Alessandra A & Wexler (1985):** Breaking tradition: the sales pitch as customer service, *Training and Development Journal*, Nov, 41-43.

**Alessandra T, & Barrera R (1993):** Collaborative selling: How to gain the competitive advantage in sales, NY, J Wiley & Sons.

**Allen N and Meyer J (1997):** The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18..

**Andaleeb S.S. (1992),** “The trust concept: research issues for channel distribution”, *Research in Marketing*, vol.11, pp.1-34.

**Anderson E & Sullivan M (1993):** The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, *Marketing Science*, 12, (Spring), 125 – 143.

**Anderson E & Weitz B (1992):** The use of pledges to built and sustain commitment to distribution channels, *Journal of Marketing Research*, 29, (1), 18 – 34.

**Anderson E (1994):** Cross category variation in customer satisfaction and retention, *Marketing Letters*, 5, 19 – 30.

**Anderson E (1995):** *Essential of personal selling*, NJ Prentice Hall.

**Anderson E and Weitz B (1989),** Determinants of continuity in conventional industrial channels dyads, *Marketing Science*, vol. 8, Fall, pp 310-323

**Anderson E, Fornell C & Lehmann (1994):** Customer satisfaction, market share and profitability; finding from Sweden, *Journal of Marketing*, 58, 53 – 56.

**Anderson J & Narus A (1990):** A model of distributor firm and manufacturing firm working relationships, *Journal of Marketing* 58, 53-66.

**Anderson J (1995):** Relationships in Business Markets, Exchange episodes, value creation and their empirical assessment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, (4), 364-350.

**Anderson J.C. and Narus J.A., (1990),** “A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships”, *Journal of Marketing*, vol.54 January, pp.44-53.

**Anderson R (1996):** Personal selling and sales management in the new millennium, *Journal of personal selling and sales management*, 16, 4, 17-32.

**Angle H. & Lawson M (1993):** Changes in affective continuance commitment in times of relocation, *Journal of Business Research*, 26, 3-15.

**Arnott D (2007):** Research on trust, a bibliography and brief bibliometric analysis, *European Journal of Marketing*, vol 41, 9/10, 1203-1240.

**Askew K, Taing M, Johnson R (2013):** The effects of commitment to multiple foci, an analysis of relative influence and interactions, *Human Performance*, vol 26, 3, 171-190.

**Aspara, J, Rajala R, Tuunainen (2012) :** The future of banking Services, Aalto University Paper, Finland.

**Bagozzi R (1994b),** *Advances in Marketing Research*, Mass., Blackwell, Cambridge.

**Bagozzi R.P. (ed) (1994a),** *Principles of Marketing Research*, Mass., Blackwell, Cambridge.

**Bajo M (1988):** Semantic Facilitation with picture and words, *Journal of Experimental Psychology*, 14, pp 579-89.

**Bamberger P, Kluger A and Ronena S (1999):** The antecedents and consequences of union commitment, A meta analysis. *Academy of management journal*, 42, 304-29.

**Bamberger P, Kluger A, Suchard R (1999):** the antecedents and consequences of union commitment: a meta analysis, *Academy of Management Journal*, 42, (June), 304-329.

**Banobo Ekankumo & Koroye Bray Henry (2011):** Sales Promotion strategies of financial institutions, *Asian Journal of Business Management*, 3 (3), 203-209

**Barker A. T (1999):** Benchmarks of successful sales force performance, *Journal of Administrative Sciences*, 16, (June), 95-104.

**Bartol K (1979):** Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress and turnover, *Academy of management journal*, 22, 815-821.

**Batt P (2002):** Trust building behaviour within the Balinese product industry, IMP Conference.

**Bauer H & Martin I. (2009):** Exploring the power of adaptive selling techniques on consumer buying behaviour, *European Retail Journal*, pp 51-68.

**Bayon T & Wangenheim (2007):** The chain from customer satisfaction via WOM referrals to new customer acquisition, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 35, 2, 233-249.

**Beach S & Broderick (1983):** Commitment: a variable in womens, *The American journal of family therapy*, 11, 4, 16-24.

**Bearden W & Teel J (1989):** Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports, *Journal of Marketing Research*, 20, (Feb), 21 – 28.

**Becker H (1960):** Notes on the concept of commitment, *American Journal of Psychology*, 66 (1) 32-40.

**Becker R, Billings R, Eveleth D, Gilbert N. (1996):** Foci and bases of employee commitment implications for job performance, *Academy of management journal*, 39 (2), 464-82.

**Becker T. (1992):** Foci and Bases of Commitment, *Academy of management journal*, 35, 232-244.

**Bejou D (1997):** Relationship marketing, evolution present state and future, *Psychology & Marketing*, vol 14, 8, pp 727-36.

**Bejou D, Ennew C & Palmer (1998):** Trust, ethic and relationship satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, 16, 4, pp 170 – 175.

**Bejou D, Ennew C & Palmer A (1998):** trust and relationship satisfaction, *International Journal of Bank Marketing*, vol 16, 4, 170 – 175.

**Berg K. (1984):** Development of friendship between roommates, *Journal of personality and social psychology*, 46, 346-356.

**Berry L & Parasuraman A (1991):** Marketing Services: Competing through quality, Free Press, London.

**Berry L, Futrell C, Bowers M (1986):** Bankers who sell, improving selling effectiveness in banking, ABA, Dow Jones – Irwin, Illinois.

**Berry L.L. (1995),** “Relationship Marketing of Services. Growing Interest, Emerging perspectives”, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, n.4, pp 236-245.

**Best A & Andersen (1977):** Consumer response to unsatisfactory purchases: a survey of perceiving defects, voicing complaints and obtaining redress, *Law & Society*, vol 11, Spring pp 701 – 40.

**Binks M, R, Ennew C.T, Reed G. V (1992):** Information asymmetries and the provision of finance to small firms, *International Small Business Journal*, vol. 11, 1, pp 35-46.

**Bitner M (1995):** Building service relationships: its all about promises, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol 23, 4, pp 246-251.

**Blau P. (1964);** Exchange and Power in Social life, NY, John Wiley & Sons, Inc

**Bloemer J, Pluymaekers, Odekerken A (2013):** Trust and affective commitment as energizing forces for export performance, *International Business Review*, vol 22, 2, 363-380.

**Blois K.J. (1999),** “Trust in Business to Business Relationships. An Evaluation of its Status”, *Journal of Management Studies*, vol.36, n.2 March, pp.197-215.

**Boorum, M, Goolsby J, Ramsey R (1998):** Relational communication traits and their effects on adaptiveness on sales performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26,1, 16-30.

**Boulding W, Staelin R, Karla A & Zeithaml V (1993):** a dynamic process of service quality: from expectations to behavioural intentions, *Journal of Marketing Research*, 30, (Feb), 7 – 27.

**Bradford K, Challagalla G, Hunter G, Moncrief W (2012):** Strategic account management, conceptualizing integrating and extending the domain from fluid to dedicated accounts, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 32, 1.

**Brandimonte M, Hitch G, Bishop D (1992):** Influence of short term memory codes on visual image transformation tasks, *Journal of Experimental Psychology*, 18, pp 157-65.

**Brentani U & Cooper R (1992):** Developing new financial services for business, *Industrial Marketing Management*, vol. 21, pp 231-41

**Burgoon J (1994):** Non Verbal Signals in *Handbook of Interpersonal Communication*, Thousand OAK, 229-285.

**Bursk E (2006):** Low Pressure selling, *Harvard Business Review*, Special Issue Sales, July – August pp 150 – 162.

**Cadotte E, Woodruff R & Jenkins (1987):** Expectations and norms in models of consumer satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 24, 305 – 314.

**Cannon J, Doney P, Mullen M, Petersen K (2010):** Building long term orientation in buyer – supplier relationships, *Journal of Operations Management*, vol 28, 6, 506-521.

**Casalo L, Flavian C, Guinaliu M (2007):** The influence of satisfaction, perceived reputation and trust on a consumer commitment to a website, *Journal of Marketing Communication*, vol 13, 1 1-17.



**Casalo L, Flavian C, Guinaliu M (2008):** The role of satisfaction in development customer loyalty and positive WOM in the e-banking services, *International Journal of Bank Marketing*, vol 26, 6, 399-417.

**Castaldo S, Premazzi K, Zerbini F (2010):** The meaning of trust, a content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships, *Journal of Business Ethics*, Vol 96, 4, 657-668.

**Castleberry S & Shepherd C (1993):** Effective interpersonal listening and personal selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13, Winter, 35-49.

**Cater B & Zabkar V (2009):** Antecedents and consequences of commitment in marketing research services, the client perspective, *Industrial Marketing Management*, vol 38, 7, 785-797.

**Chai J, Zhao G & Babin B (2012):** An empirical study on the impact of two types of goal orientation and salesperson perceived obsolescence on adaptive selling, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 32, 2, pp261-274.

**Chakrabarty S, Brown G, Widing R. (2009):** Closed influence tactics: Do smugglers win in the long run, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 30, 1, pp 23-32.

**Chakrabarty S. & Brown G, Widing R (2010):** The effects of perceived customers dependence on salesperson influence strategies, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 30, 4.

**Chang S, Wang K, Chih W, Tsai W (2012):** Building customer commitment in B2B markets, *Industrial Marketing Management*, vol 41, 6, 940-950.

**Chaston I (1994):** Rebuilding small business confidence by identifying and closing service gaps in the bank / SME client relationship, *International Small Business Journal*, vol 13, 1, pp54-62.

**Chenet P, Dagger T, O' Sullivan D (2010):** Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships, Emerald Case Studies, 24.

**Chenet P, Dagger T, O'Sullivan D (2010):** Service quality trust, commitment and service differentiation in business relationships. Emerald 24.

**Choudhury K (2011):** Service quality and WOM in Indian Banking Sector, vol 2, issue 2

**Chow I. H, Ng I, Gong Y (2012):** Risk taking and relational perspective on turnover intentions, The international Journal of Human Resource, vol 23, 4 779-792.

**Chu F. (1990):** The challenge and the myth of global investment banking, The journal of international securities markets, Autumn, pp 219-25.

**Chum J, Shin Y, Choi J, Kim M (2013):** How does corporate ethics contribute to firm financial performance, the mediating role of collective organizational commitment and organizational behaviour, Journal of Management, vol 39, 853-877.

**Churchill G & Suprenant C (1982):** An investigation of the determinants of customer satisfaction, Journal of Marketing Research, XIX, Nov, pp491-504.

**Churchill G, Collins R, Strang W (1975):** Should retail salespeople be similar to their customers ?, Journal of Retail 51, 3, 29-42.

**Churchill G.A. (1979),** "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Construct", *Journal of Marketing Research*, vol.16 February, pp.64-73.

**Claycomb C & Frankwick G (2010):** Buyers' perspective of buyer – seller relationship development, vol 39, 2, 252-263.

**Claycomb C & Franwick G (2010):** Buyers' perspectives of buyer – seller relationship development, Industrial Marketing Management, Vol 39, 2, 252-263.

**Comer L & Drollinger T (1996):** Androgyny and relationship selling: some possible linkages, in National Conference in Sales Management, M. R. Williams (eds), 152-155.

**Comstock J & Higgins G (1997):** Appropriate relational messages in direct selling interaction: Should salespeople adapt to buyers communication style ?, *Journal of Business Communication*, 34, 4, 401-418.

**Costabile M. (1998),** “Customer Satisfaction and Trust into the Resource-Based Perspective. Research Propositions Endorsing the Confirmation/Disconfirmation Paradigm”, in Andersson P.(edited by), *Market Relationships*, proceedings of the 27th EMAC Conference, pp.77-97.

**Crane D & Eccles R (1993):** Customer relations in the 1990's in Hays S. L (ed) *Financial Services: Perspectives and Challenges*, Harvard Business Scholl Press, Boston.

**Cron W, Marshall G, Singh J, Spiro R & Sujan H (2005):** salesperson selection training and development, trends, implications and research opportunities, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 25, 2, pp 124-136.

**Crosby L & Taylor J. (1983):** Psychological Commitment and its effects on post-decision evaluation and preference stability among voters, *Journal of Consumer Reaserch*, 9 413-431.

**Crosby L.A., Evans K. R. and Cowles D. (1990),** “Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective”, *Journal of Marketing*, vol.54 n.3 July, pp. 68-81.

**Cummings L.L. and Bromiley P. (1996),** The organizational trust Inventory (OTI . Development and Validation in Kramer M. R, (Tyler T.R), *Trust in Organizations*, Thousand OAKS, Sage, 303-330.

**Currall S.C. and Judge T.A. (1995)**, “Measuring trust between organizational boundary role persons”, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, vol.64 n.2 November, pp.151-170.

**Czepiel J (1990)**: Service Encounters and service relationships: implications for research, *Journal of Business Research*, 20, 13-21.

**Da Silva R & Rahimi I (2007)**: A critical success factor model for CRM implementation, *International Journal of Electronic Relationship Management*, vol 1, 1, 3-15.

**Dahlstrom R. and Nygaard A. (1995)**, “An Exploratory Investigation of Interpersonal Trust in New and Mature Market Economies”, *Journal of Retailing*, vol.71 n.4, pp. 339-361.

**Dash S, Bruning E, Guin K (2007)**: Antecedents of long term buyer seller relationships: a cross cultural integration, *Academy of Marketing Science Review*, vol 2007, 11.

**Day R (1984)**: Modelling choices among alternative responses to dissatisfaction, *Advances in Consumer Research*, vol 11, 495 – 499.

**DeConinck J & Bachmann D (2011)**: Organizational commitment and turnover intentions of marketing managers, *Journal of Applied Business Research*, vol 10, 3.

**DeCormier R, Jobber D (1993)**: The counsellor selling method: concepts and constructs, *Journal of personal selling and sales management*, Fall 39-60.

**Deitz G, Tokman M, Richey R, Morgan R (2010)**: Joint ventures and cooperation, direct, indirect and contingent effects of resource complementarity and trust, *Industrial marketing Management*, vol 39, 5, 862 – 873.

**DelVecchio S. K (1998):** The quality of salesperson – manager relationship: the effect of latitude, loyalty and competence, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 18,1, 31-47.

**Dion P. Easterling D. and Miller S. J. (1995),** “What is really necessary in successful buyer/seller relationships?” *Industrial Marketing Management*, vol. 24, n. 1 January pp 1-9.

**Doney P, Barry J, Abratt R (2007):** Trust determinants and outcomes in global B2B services, *European Journal of Marketing*, vol 41, 9/10, 1096-1116.

**Doney P.M. and Cannon J.P. (1997),** “An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, vol.61 April, pp.35-51.

**Drollinger T. & Comer L (2013):** Salesperson listening ability as an antecedent to relationship selling, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 28, 1, pp 50-59.

**Drucker S & Puri M (2008):** On loan sales, loan contracting and lending relationships, *Review of Financial Studies*, vol 22, 7, 2835-2872.

**Dunham R, Grube J. Castaneda (1994):** Organizational Commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-80.

**Dwyer F.R., Schurr P.H. and Oh S. (1987),** “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, n 5, April, pp 11 -27

**Ellis K, Lee J and Beatty S (1993):** Relationships in consumer marketing: directions for future research, in *AMA Summer Conference Proceedings*, Chicago AMA 225-230.

**Elsharnouby & Parsons E (2013):** When relationship marketing goes wrong, opportunism and consumer well-being in consumer – bank relationships, *Journal of Relationship Marketing*, vol 12, 2, 141-163.

**Ennew C, T and Binks M (1996):** Good and bad customers: the benefits of participating in the banking relationship, *International Journal of Bank Marketing*, vol 14, n 2.

**Evans F (1963):** Selling as a dyadic relationship – a new approach, *The American Behavioral Scientist* 6, May, 76-79.

**Evans K, Good D, Hellman T (1998):** Relationship selling, new challenges for today managers, *Emerging trends in sales thoughts and practice*, edited by Bauer G, Baunchalk M, Ingram T and Laforce R, Quorum Books, pp 31-48.

**Farley J & Sisodia R (1987):** Modelling how institutional investors allocate business to brokers, *Marketing Letters* 2, 71-81.

**Farrel D, Rusbult E. ( 1981):** Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards costs, alternatives and investments, *Organizational Behavior and human performance*, 27, 78-95.

**Feinberg M & Kennedy J (2008):** The effect of self – efficacy and adaptability on salesperson orientation and customer orientation and on job performance and customer satisfaction, *Journal of Business & Economic*, vol 6, 11.

**Fenneteau H. and Guibert N. (1997),** “Buyer-seller relationships: towards a dynamic classification of trust antecedents, proceeding of the 13<sup>th</sup> IMO Group Conference, 4 – 6 Sept.

**File K, Mack J, Prince R (1995):** the effect of interactive marketing on commercial satisfaction in international financial markets, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 10, 3, pp 69-75.

**Fishbein M & Ajzen I (1975):** *Belief, Attitudes, Intention, and behaviour*, An introduction to theory and practice, MA, Addison & Wiley.

**Fisk R & Young C (1985):** Disconfirmation of equity expectations: effects of consumer satisfaction with services, in ed of Hirschman & Holbrook, *Advances in Consumer Research*, Ass of Consumer Research, 340-346.

**Fletcher K.P. and Peters L.D. (1997),** “Trust and Direct Marketing Environments: a Consumer perspective, *Journal of Marketing Management*, n. 13, pp 523- 539.

**Fornell C & Wernerfelt B (1988):** Model for customer complaint management, *Marketing Science*, 7, 271-286.

**Fornell C (1992):** A national satisfaction barometer: the Swedish experience, *Journal of Marketing*, 56, 6-21.

**Fornell C (1995):** The quality of economic output: empirical generalizations about distribution and relationship market share, *Marketing Science*, 14, 3, 203 – 211.

**Fornell M, Johnson E, Anderson W, Cha J & Bryant B (1996):** The American customer satisfaction index, Nature, purpose and findings, *Journal of Marketing*, 60, 7 – 18.

**Foster B & Cadogan J (2000):** Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation, *Marketing Intelligence and Planning*, 18, 4, pp 185- 199.

**Fournier S & Mick D (1999):** Rediscovering Satisfaction, *Journal of Marketing* 63, October, 5 – 23.

**Fullerton G (2011):** Creating advocates, the role of satisfaction, trust and commitment, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol 18, 1, 92-100.

**Futell C (1992):** fundamentals of selling, Homewood Irwin.

**Ganesan S, Brown S, Mariadoss B, Ho H. (2010):** Buffering and amplifying effects of relationship commitment in B2B relationships, *Journal of Marketing Research*, April, vol 47, 2, 361-373.

**Ganesan S. (1994)**, “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship”, *Journal of Marketing*, vol.58 n.2 April, pp.1-19.

**Garvin D (1988)**: *Managing quality*, The Free Press, NY.

**Gendall P, Hoek J, Esslemont D (1995)**: The effect of appeal complexity and tone in a mail survey covering letter, *Journal of Market Research Society*, vol 37, 3, p 251.

**Geyskens I, Steenkamp M & Kumar N (1999)**: A meta analysis of satisfaction in channel relationships, *Journal of Marketing Research*, 36, 223-238.

**Geyskens I, Steenkamp J.-B.E.M. and Kumar N. (1998)**, “Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis”, *International Journal of Research in Marketing*, 15, pp.223-248.

**Geyskens I, Steenkamp J.-B.E.M., Scheer L.K. and Kumar N. (1996)**, “The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study”, *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp.303-317.

**Gronroos C (2011)**: A service perspective on business relationships, the value creation interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management*, vol 40, 2, 240-247.

**Gruen T.W. (1995)**, “The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Marketing”, *International Business Review*, vol.4 n.4, pp.447-469.

**Guenzi P, Pardo C, Georges L (2007)**: Relational selling strategy and key account managers relational behaviors: an exploratory study, *Industrial Marketing Management*, vol 36, 1, pp 121 – 133

**Guenzi P. & Pelloni O (2004)**: The impact of interpersonal relationships on customer satisfaction and loyalty to the service provider, *Journal of Service Industry Management*, vol. 15, 4 pp 365-384



**Guibert N. (1998)**, “Status and roles of trust in marketing: a synthesis”, in Andersson P.(edited by), *Marketing Research*, proceedings of the 27th EMAC Conference, pp.419-439.

**Gundlach G & Cannon J (2010)**: Trust but verify ? The performance implications of verification strategies in trusting relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 38, 4, 399 – 417.

**Gundlach, G, Achrol R, Mentzer J (1995)**: the structure of commitment in exchange, *Journal of marketing* 59, (January) 78-92.

**Guo Y, Holland J, Kreander N (2013)**: Establishing bank – corporate relationships and building competitive advantage, *Journal of Financial Services Marketing*, vol 18, 27-39.

**Guo Xin, Angus Duff, Mario Hair (2010)**: The antecedents and consequences of commitment in bank – corporate relationships, *Asia Pacific Business Review*, vol 16-3,

**Gupta A (2011)**: A study on customer relationship management in consumers markets, *Asian Pacific Journal of Management Research*, vol 7, 2, 136-146.

**Gurviez P. (1995)**, “The Trust Concept in the Brand-Consumers Relationship”, in Hawkes J.M., Strong J.T. and Winick B.S. (1996), “Do Closing Techniques Diminish prospect trust?” *Industrial Marketing Management*, n.25, pp 349 -360.

**Gustafsson A, Johnson M, Ross I (2005)**: The effects of customer satisfaction relationship commitment dimensions and triggers on customer retention, *Journal of Marketing*, vol 69, 4,.

**Haas M. & Hansen M. (2005)**: When using knowledge can hurt performance, the value of organizational capabilities in a management consulting company, *Strategic Management Journal*, vol 26, 1-24.

**Halstead D (1999):** The use of comparisons standards in customer satisfaction research and management, *Journal of Marketing, Theory & Practice*, 7, 3, 13-26.

**Hauubrich J. (1989):** Financial intermediation: delegated monitoring and long – term relationships, *Journal of Banking and Finance*, vol 13, pp 9-20.

**Heffernan T, O’Neill G, Travaglione T, Droulers M (2008):** Relationship marketing,, the impact of emotional intelligence and trust on bank performance, *International Journal of bank Marketing*, vol 26, 3, 183-199.

**Heglesen O (2006):** Are loyal customers profitable? Customer satisfaction, customer (action) loyalty and customer profitability at the individual level, *Journal of Marketing Management*, vol 22, 3-4, 245-266.

**Henthorne LaTour T and Williams A (1992):** initial impressions in the organizational buyer – seller dyad: sales management implications, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 12, (summer), 57-65.

**Hite R & Johnston W (1998):** Managing salespeople: a relationship approach, Cincinnati, ITP

**Holland J B (1992):** Relationship banking: choice and control by the multinational firm, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 10, 2 pp29-40.

**Holland J B (1993):** Bank – corporate relations, change issues in the international enterprise, *Accounting and Business Research*, vol. 23, 9, pp 273-83.

**Homans G (1961):** *Social Behavior, its elementary forms*, Harcour NY

**Homburg C, Bornemann, Kretzer M (2013):** Delusive perception – antecedents and consequences of salespeople’s misperception of customer commitment, *Journal of the Academy of Marketing Science*, July 2013.

**Hong- Kit Yim Fr, Anderson R, Swaminathan S (2004):** Customer relationship management, its dimensions and effect on customer outcomes, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol 24, 4, pp 263 -278.

**Hrebiniak, L & Alutto A (1972):** Personal and role – related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-72.

**Hu H, Kandampully J & Juwaheer (2006):** Relationship and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction and image, an empirical study, *The Service Industries Journal*, vol 29, 2, 111-125.

**Hunt H (1977):** Customer satisfaction / dissatisfaction : Overview and future research directions, in Hunt K (ed), *Conceptualization and measurement of customer satisfaction*, MSI, Cambridg, MA.

**Ingram T, Schwepker C, Hutson D (1992):** Why salespeople fail. *Industrial Marketing Management*, 21, 225-230.

**Irving G, Coleman D, Cooper C (1997):** Further assessment of a 3-component model of occupational commitment, *Journal of Applied Psychology*, 28, 444-52.

**Jackson B (1985):** *Winning and Keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships*, Lexington, MA: Lexington Books.

**Jacobs R, Evans K, Kleine R & Landry T (2001):** Disclosure and its reciprocity as predictors of key outcomes of an initial sales encounter, *Journal of personal selling and Sales Management*, 21, pp 51-61.

**Jaramillo F & Marshall G (2004):** Critical success factors in the personal selling process, *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 22, 1,pp 9-25.

**Jaramillo F, Locander W, Spector P, Harris E (2007):** Getting the job done, the moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol 27,1, 59-74.

**Job R, Rumiati R, Lotto L (1992):** The picture superiority effect in categorization, *Journal of Experimental Psychology*, 18, 1019-1028.

**Johansson U & Anseimsson (2013):** What's the buzz about the store ? A comparative study of the sources of WOM and customer satisfaction and their relationships with sales growth, *European Retail Research* , 2012 -2013.

**Johlke Mark (2006):** Sales presentation skills and salesperson job performance, *The Journal of Business and Industrial Marketing* vol, 21, 5 pp 311 -319.

**Johnson M, Anderson W, Fornell C (1995):** Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework, *Journal of Customer Research*, 21, 128 – 140.

**Johnson M & Fornell C (1991):** A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories, *Journal of Economic Psychology*, 12,2, 267-286.

**Jolson M (1997):** Broadening scope of relationship selling, *Journal of personal selling & sales management*, 17,4, pp75-88.

**Jones D & McCleary K. (2004):** A model for assessing cultural impacts on international buyer – seller relationships for key accounts of hotel companies, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, November, vol 28, n, 4, pp 425-443.

**Kang B, Oh S, Sivadas E (2013):** Beyond relationship quality, examining relationship management effectiveness, vol 21, 3 273 – 288.

**Kantak D (1998):** The link between salesperson job satisfaction and customer satisfaction, Ph.D thesis TEXA A & M University, May 1998.

**Kara A, Andaleeb S, Turan M, Cabuk S (2013)** An examination of the effects of adaptive selling behavior and customer orientation on performance of pharmaceutical salespeople in an emerging market, *Journal of Medical Marketing*, May 2013, vol 13, 2, 102-114

**Karjaluoto H, Jayawardhena C, Leppaniemi M, Pihstrom M (2012)**: How value and trust influence loyalty in wireless telecommunications industry, *Telecommunications Policy*, vol 36, 8, 636-649.

**Kaven M (2012)**: Role of trust in explaining repurchase intention, *Journal of Business Management*, vol 6,14 pp 5014-5025.

**Keilor B, Parker R and Pettijohn C (1999)**: Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: implications for sales managers, *Journal of Marketing Theory & Practice*, vol 7, 1, pp 101-115.

**Keilor B, Parker R and Pettijohn C (2000)**: Relationship oriented characteristics and individual salesperson performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 15, 1, pp 7-22.

**Keltner B (1995)**: Relationship banking and competitive advantage: evidence from the US and Germany, *California Management Review*, vol. 37, 4, pp 45-72.

**Khaldoun N & Kandampully J (2008)**: The antecedents of customer satisfaction with online services, a conceptual model, *European Business Review*, vol 20, 1, 4-19.

**Kim Sang H (2010)**: The effect of emotional intelligence on salesperson's behaviour and customers' perceived service quality, *Journal of Business Management*, vol 4, 11, pp 2343-2353.

**Kingshott R (2006)**: The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier – buyer relationships, a social exchange review, *Industrial Marketing Management*, vol 35, 6, 724-739.

**Kinnie N & Swart J (2012):** Committed to whom? Professional knowledge worker commitment in cross – boundary organisations, *Human Resource Management Journal* 22, 21-38.

**Klein H, Molloy J & Brinsfield C (2012):** Reconceptualising workplace commitment to redress a stretched construct, revisiting assumptions and removing confounds, *Academy of Management Review*, vol 37, 1, 130-151.

**Kotelnikova Z (2012):** New economic sociology and relationship marketing, Parallel development, Review & Synthesis, *Economic Sociology, the European electronic newsletter*, vol 13, 3, pp. 27-33

**Kruger J (1995):** Dealership steer toward training to fix negative image, *Orlando Business Journal*, 12, 30-35.

**Kumar N. (1996),** “The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, *Harvard Business Review*, November/December, pp.92-106.

**Ladhari R (2007):** the effect of consumption emotions on satisfaction and WOM communications, *Psychology & Marketing*, vol 24, 12, 1085-1108.

**Lagace R, Dahlstrom R & Gassenheimer J (1991):** The relevance of ethical salesperson behaviour on relationship quality, *Journal of Personal Selling and sales management*, 11, 39-47.

**Lassk F, Ingram T, Kraus F, Mascio R. (2012):** The future of sales training, Challenges and related research questions, *Journal of personal selling and sales management*, vol 32, 1.

**Leigh T & Summers J (2002):** An initial evaluation of industrial buyers impressions of salespersons’ non verbal cues, *Journal of Personal selling and Sales Management*, vol XXII, 1, pp 41-53

**Lennon C, Stewart A, Ledermann T (2013):** The role of power in intimate relationships, vol 30, 1, 95-114.

**Levy M & Sharma A (1994):** Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience and education, Journal of Business Research, 31, 39-47.

**Liang C & Chen H. (2009):** How to lengthen, deepen and broaden customer firm relationships with on – line financial services, Journal of Financial Services Marketing,, 14, 218 -231

**Liang C, Wang W, Farquhar J (2009):** The influence of customer perceptions on financial performance in financial services, International Journal of Bank Marketing, vol 27, 2, 129-149.

**Lin S, Huang L, Chang C, Lin C, Chang P, Chen P (2013):** The role of person and organizational variables in the 3 component model of occupational commitment, Canadian Journal of Administrative Sciences, vol 30, 2, 115-126.

**Luo X & Homburg C (2007)** Neglected outcomes of customer satisfaction, Journal of Marketing, vol 71, 2.

**Lydon J, Tamarha P, O'Regan (1997):** Coping with moral commitment to long-distance dating relationships, Journal of personality and social psychology, 73, 104-13.

**MacDonald A, Kessel V & Fuller J (1972):** Self disclosure and two kinds of trust, Psychological reports, 30, 145 – 148.

**Macintosh G, Anglin K, Szymanski D, Gentry J (1992):** Relationship development in selling, Journal of personal selling and sales management, fall, 23-34.

**Macintosh G. (2007):** Customer Orientation, relationship marketing and relational benefits to the firm, Journal of Services Marketing, vol 21, 3, pp 150-159.

**Madil J, Feeney L, Riding A, Haines G (2002):** Determinants of SME: owners satisfaction with their banking relationships: a Canadian study, *International Journal of Bank Marketing*, vol 20,2, 86-98.

**Marks Roland (1994):** Personal selling: An interactive approach, 5<sup>th</sup> edition, MA, Allyn & Bacon.

**Marks Roland, Vorhies D, Badovick G (1996):** A psychometric evaluation of the adapts scale: a critique and recommendations, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, 4, 53-65.

**Matheiu J and Zajac M (1990):** A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

**Mattila A (2006):** How affective commitment boosts guest loyalty, *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, May, vol 47, 2, 174-181.

**Mayer R, Davis J & Schoorman (1996):** Including versus excluding ability from definition of trust, *Academy of management review*, vol 21, 2, April, 339-341.

**McEvily B & Tortoriello M (2011):** Measuring trust in organizational research: review and recommendations, *Journal of Trust Research*, vol 1,1, 23-63.

**Meehan J & Wright G (2013):** Power priorities in buyer – seller relationships, a comparative analysis, *Industrial marketing Management*, August 2013.

**Mende M, Bolton R, Bitner M (2013):** Decoding customer – firm relationships, how attachment styles help explain customers preferences for closeness, repurchase intentions and changes in relationship breadth, *Journal of Marketing Research*, vol 1, pp. 125-142.



**Meyer J & Allen N. (1984):** The measurement and antecedents of affective continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

**Meyer J, Allen N and Smith H (1993):** Extension and test of a 3-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-51.

**Michell P., Reast J. and Lynch J. (1998),** “Exploring The Foundations Of Trust”, *Journal of Marketing Manangement*, n.14, pp. 159-172.

**Mikkelson A & Pauley P (2013):** Maximising relationship possibilities, *The journal of Social Psychology*, vol 153, 4, 467-485.

**Min C, Tao C, Wen B, Chen P (2013):** Trust and commitment in relationships among medical equipment suppliers, *Social Behaviour and Personality International Journal*, vol 41, 7, 1057-1069.

**Mohr J.I. and Spekman R. E. (1994),** “Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques”, *Strategic Management Journal*, vol.57 January, pp. 135-152.

**Mohr J.J. and Nevin J.R. (1990),** “Communication strategies in marketing channels: theoretical perspective, *Journal of Marketing*, October, pp 36 -51

**Molina A, Conseuera D, Esteban A (2007):** relational benefits and customer satisfaction in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, vol 25, 4 253-271.

**Moore J, Eckrich D, Carlson L (1986):** A hierarchy of industrial selling competencies, *Journal of Marketing Education*, 25, 79 – 99.

**Moorman C., Deshpande R. and Zaltman G. (1993),** “Factors affecting trust in market research relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 57, n.1, pp81-101.

**Moorman C., Zaltman G. and Deshpande R. (1992)**, “Relationship between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations”, *Journal of Marketing Research*, vol.29 n.3, pp.314-328.

**Morgan R.M. and Hunt S.D. (1994)**, “The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing* vol. 58, n.3, pp24-38.

**Moriarty R, Kimball R, Gay J (1983)**: the management of corporate banking relationships, *Sloan Management Review*, Spring, pp 3-15.

**Morrow P (2011)**: Managing organizational commitment: insights from longitudinal research, *Journal of Vocational Behavior*, vol 79, 1, 18-35.

**Navaro A, Acedo F, Robson A, Ruzo E, Losada F (2010)**: Antecedents and consequences of firms export commitment: an empirical study, *Journal of International Marketing*, vol 18, 3, 41-61.

**Ndubisi N (2007)**: Relationship marketing and customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, vol 25, 1, 98-106.

**Ndubisi N, Lattimore C, Yang L, Capel C (2011)**: The antecedents of relationship quality in Malaysia and new Zealand, *Internal Journal of relationship quality & Reliability Management*, vol 28, 2, 233-248.

**Ndubisi N, Wah C, Ndubisi G (2007)**: Supplier – customer relationships management and customer loyalty, the banking industry perspective, vol 20, 2, 222-236.

**Ndubisi N. (2006)**: A structural equation modelling of the antecedents of relationship quality in the banking sector, *Journal of Fianacial Services marketing*, vol 11,2, 131-141.

**Ndubisi N. (2007)**: Relationship quality antecedents: the Malaysian retail banking perspective, *International Journal of Quality & Reliability*, vol 24, 8, 829 – 845.

**Ndubisi N. O. (2007):** relationship marketing and customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, vol 25, 1, 98-106.

**Nielson C.C. (1998),** “An empirical examination of the role of ‘closeness’ in industrial buyerseller relationship”, *European Journal of Marketing*, vol.32 n.5/6, pp.431-463.

**Norton S (2010):** A comparative analysis of US policy initiatives and their impact in a credit crisis, *Journal of Financial Services Marketing*, 14 328 -345

**Nunnally J.C. & Bernstein J (1997),** *Psychometric Theory*, McGraw Hill Book Company, New York.

**O’ Reilly C and Caldwell (1980):** the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.

**Oberhaus M, Ratliffe A, Stauble V (1993):** Professional selling, a relationship process, The Dryden Press

**Oliver R & DeSarbo W (1988):** Response determinants in satisfaction judgements, *Journal of Consumer Research*, 14, 495 – 507.

**Oliver R (1977):** Effect of expectation and disconfirmation on post exposure product evaluations: An alternative interpretation, *Journal of Applied Psychology* 4, 62, 480-486.

**Oliver R (1980):** A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions, *Journal of Marketing Research*, 17, 460 – 469.

**Oliver R (1981):** Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings, *Journal of Retailing*, 57, 25-48.

**Oliver R. & Swan J (1989):** Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction, *Journal of consumer research*, 16, 372-383.

**Palmatier R, Houston M, Dnat R, Grwal D (2013):** Relationship velocity, toward a theory of relationship dynamics, *Journal of Marketing*, Jan 2013, vol 77, 1 13-30.

**Palmatier R, Dant R, D Grewal, K Evans (2006):** Factors influencing the effectiveness of relationship marketing, a meta analysis, *Journal of Marketing*, vol 70, 136-153.

**Park J, Gunn F, Han S. (2012):** Multidimensional trust building in e-retailing, cross-cultural differences in trust formation and implications for perceived risk, *Journal of Retailing and consumers services*, vol 19, 3, pp304-312.

**Pederson C, Wright M & Weitz B (1984):** *Selling: Principles and methods*, 7<sup>th</sup> ed Homewood Irwin.

**Pelham A & Kravitz (2008):** An exploratory study of the influence of sales training content and salesperson evaluation on salesperson adaptive selling, customer orientation, listening and consulting behaviours, *Journal of Strategic Marketing*, vol 16, 5.

**Perrien J, Filiatrault P, Richard L (1983):** The implementation of relationship marketing in commercial banking, *Industrial Marketing Management*, vol. 22, pp 141-8.

**Perrien J, Filiatrault P, Richard L (1992):** Relationship marketing and commercial banking, *International Journal of Bank Marketing*, vol 10, 7, pp 25-39.

**Pettijohn C, Pettijohn L, Keillor B, Taylor A (2011):** Adaptive selling and sales performance: an empirical examination, *Journal of Applied Business Research*, vol. 16, 1

**Piercy N. (2010):** Evolution of strategic sales organizations in business – to – business marketing, Emerald 25,

**Plank R & Reid D (1994):** The mediating role of sales behaviors, Journal of Personal Selling and sales management, vol XIV, 3.

**Plank R, Reid D & Pullins E (1999):** Perceived trust in business to business sales: a new measure, Journal of Personal Selling and Sales Management, vol XIX, 3, 61-71

**Ploetner O & Ehret M (2006):** From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller, Industrial Marketing Management, vol 35, 1 4-9.

**Porter L. (1974):** Organizational Commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, 59, (5), 603-609.

**Proenca J & Castro L. M (1995):** Banking and financial service relationships, Proceedings of the 11<sup>th</sup> IMP Conference, vol1, pp979-1006.

**Proenca J and Castro L M (2000a):** Cross boundary relationships in Portugues banking and corporate financial services, International Journal of Bank Marketing, vol. 18, 7, pp 338-346.

**Proenca J and Castro L M (2005):** Stress in Business Relationships: a study of corporate banking services, International Journal of Bank Marketing, vol. 23, 7, pp 527-541.

**Pullins E, Mallin M, Buehrer R, Jones D (2011):** How salespeople deal deal with intergenerational relationship selling, Journal of Business & Industrial Marketing, vol 26, 6, pp 443-455.

**Rackman N (1988):** SPIN SELLING, NY, McGraw Hill

**Raimondo M (2002):** The measurement of trust in marketing studies: a review of models and its methodologies, IMP Conference, 2002.

**Rajaobelina L, Bergeron J (2009):** Antecedents and consequences of buyer – seller relationship quality in the financial services industry, *International Journal of Bank Marketing*, vol 27, 5, 359-380.

**Rajaobelina L, Bergeron J (2009):** Antecedents and consequences, of buyer – seller relationship quality in the financial services industry, *International Journal of Bank Marketing*, vol 27, 5, 359-380.

**Ramasamy B & Goh K ( 2006):** Is guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer ?, *Journal of Business Research*, vol 59, 1, 130-139.

**Ramsey R & Sohi R (1997):** Listening to your customers: the impact of perceived salesperson listening behaviour on relationship outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 25, 2, pp 127-137.

**Randall W, Gravier M, Prybutok V (2011):** Connection, trust and commitment, dimension of co-creation, *Journal of Strategic Marketing*, vol 19, 1, 3-24

**Rauytuen P & Miller K (2007):** Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *Journal of Business Research*, vol 60, 1 21-31.

**Rawlins B (2006):** Roles and scopes of public relations, 10<sup>th</sup> international public relations research conference, Miami Florida 425-439.

**Reddy S & Czepiel J (1999):** Measuring and Modeling the effects of long – term buyer – seller relationships in corporate service markets, *Journal of Business Research*, 46, 235 – 244.

**Reichers A (1985):** A review and reconceptualization of organizational commitment, *Academy of management review*, 10, 465-476.

**Reichers A (1986):** Conflict and Organizational Commitments, *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-14.

**Reichheld F & Sasser W (1990):** Zero defections: quality comes to service, Harvard Business Review, September – October 1990, 105 – 111.

**Reid D, Plank R and Minton A (1997):** Industrial buyers assessments of sales behaviours, The Journal of Marketing Management, vol 7, 1, pp 1- 13.

**Rich G.A. (1997),** “The Sales Manager as a Role Model: Effects on Trust, Job Satisfaction, and Performance of Sales People”, *Journal of Academy of Marketing Science*, vol.25 n.4, pp. 319-328.

**Richins M (1983):** Negative word of mouth by dissatisfied consumers: a pilot study, Journal of Marketing, 47, 63-78.

**Rotter J.B. (1967),** “A new Scale for the Measurement of Interpersonal Trust”, *Journal of Personality*, vol.35, pp.651-665.

**Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. and Camerer C. (1998),** “Not so different after all: a cross-discipline view of trust”, *Academy of Management Review*, vol.23 n.3, pp.393-404.

**Rusbult C (1983):** A longitudinal test of the investment model: the development of satisfaction and commitment, *Journal of Personality and Social Psychology*, 16, 172-186.

**Rusbult C. E. (1980):** Commitment and Satisfaction in Romantic Associations, *Journal of experimental social psychology*, 16, 172-186.

**Ryu S, Min S & Zushi N (2008):** the moderating role of trust in manufacturer – supplier relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 23, 1, 48-58.

**Ryu S, Park J & Min S. (2007):** Factors of determining long term orientation in interfirm relationships, vol 60, 12, 1225-1233.

**Schmelz D, Goebel D, Norman Kennedy (2008):** What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 28, 1, pages 7-20.

**Schurr P (2007):** Buyer – Seller Relationship development, episodes and methods, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol 22, 3, 161-170.

**Schuster C & Danes J (1986):** Asking questions, some characteristics of the successful sales encounter, *Journal of personal selling and sales management*, 6, May, 17-27.

**Seabright M, Levithal D, Fichman M (1992):** Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships, *Academy of Management Journal* 122-159.

**Selnes F. (1998),** “Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships”, *European Journal of Marketing*, vol.32, pp.305-322

**Shah M, Guha S, Wadhwa D, Wadhwa D S (2012):** Impact of job satisfaction on organizational commitment, a study on private banks, *International Journal of Management & Engineering*, vol 2, 8.

**Shainesh G (2012):** Effects of trustworthiness and trust on loyalty intentions: validating a parsimonious model in banking, *International Journal of Bank Marketing*, vol 30, 4, 267-279.

**Sharma A, Levy M, Evanschitzky H (2007):** the variance in sales performance explained by the knowledge structures of salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol 27, 2, pp 169-181.

**Sharma N & Patterson P (1999):** The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer professional services, *The Journal of services Marketing*, vol, 13, 2, 151-170



**Sheedy E (1997):** Marketing derivatives: a question of trust, *International Journal of Bank Marketing*, vol 15, 1, pp 22-31.

**Sheth J, Parvatiyar & Sinha M (2012):** The conceptual foundations of relationship marketing: Review & Synthesis, *Economic Sociology, the European electronic newsletter*, vol 13, 3, pp. 4-26.

**Shoemaker M & Johlke M (2000):** An examination of the antecedents of a crucial selling skill: asking questions, *Proceedings National Conference in Sales Management*, pp 1-5.

**Shoss M, Witt L & Vera D (2012):** When does adaptive performance lead to higher task performance, *Journal of Organizational Behavior*, vol 33, 7, pp 910-924.

**Shurr P.H. and Ozanne J.L. (1985),** “Influence on exchange processes: buyer’s preconceptions of a seller’s trustworthiness and bargaining toughness”, *Journal of Consumer Research*, vol. 11, pp 938-947.

**Smith A. (1989):** Service Quality: Relations between banks and their small business clients, *International Journal of Bank Marketing*, vol 7, 5, pp 28-36.

**Smith A. M. (1989):** Service quality: relations between banks and their small business clients, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 7, 5, pp 28-36.

**Smith Brock (1998):** Buyer – seller relationships: similarity, relationship management and quality, *Psychology & Marketing*, 15, 1, 3-21.

**Smith D & Owen J (1995):** Knowledge of customers as a basis for salesforce differentiation, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 1-15.

**Smith J.B. and Barclay D.W. (1997),** “The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships”, *Journal of Marketing*, vol.61, pp.3-21.

**Solinger O, Van Olffen W, Roe R (2008):** Beyond the 3 component model of organizational commitment, *Journal of Applied Psychology*, vol 93, 1, 70-83.

**Sonke A, Kraft M, Bielerf W (1998):** Global sales force management: comparing German and US practices, *Emerging trends in sales thoughts and practice*, edited by Bauer G, Baunchalk M, Ingram T and Laforge R, Quorum Books, pp 193 – 214.

**Spiro R & Weitz B (1990):** Adaptive selling: conceptualization measurement and nomological validity, *Journal of Marketing Research*, 27, 2, 61-69.

**Stanko M, Bonner J, Calantone R (2007):** Building commitment in buyer – seller relationships, a tie strength perspective, vol 36, 8, 1094-1103.

**Steil, L, Barker L & Watson K (1983):** *Effective listening: key to success*, NY, McGraw Hill.

**Storbacka K, Ryals L, Davies I, Nenonen S (2009):** The changing role of sales: viewing sales as a stetegic cross – functional process, *European Journal of Marketing*, vol 43, 7/8, pp890-906.

**Stumpf S and Hartman (1984):** Individual exploration to organization commitment or withdrawal, *Academy of management journal*, 27 (June), 308-329.

**Sujan H, Sujan M, Bettman J (1988):** Knowledge structure differences between more effective and less effective salespeople. *Journal of Marketing Research*, 25, 64-77.

**Sun P & Min C (2010):** Building customer trust and loyalty: an empirical study in a retailing context, *The service industries Journal*, vol 30, 9, 1439 -1455.

**Swan J & Mercer A (1981):** Consumer satisfaction as a function of equity and disconfirmation, in Hunt & Day edition *Conceptual and empirical contributions to consumer satisfaction and complaining behavior*, pp 2-8.

**Swan J, Bowers M, Richardson L (1999):** customer trust in the salesperson: an integrative review and meta analysis of empirical literature, *Journal of Business Research*, vol 44, pp 93-107.

**Swan J, Trawick F & Carroll M (1981):** Effect of participation in marketing research on consumer attitudes toward research and satisfaction with a service, *Journal of Marketing Research*, 18, 356 – 363.

**Swan J.E, Trawick, I and Silva D (1985),** How industrial salespeople gain customer trust, *Industrial Marketing Management*, n 14, pp 203 -211.

**Swan J.E. and Nolan J.J. (1985),** “Gaining customer trust: a conceptual guide for the salesperson”, *J. of personal selling and sales management*, November pp 39 -48.

**Swenson M & Herche J (1994):** Social values and salesperson performance: an empirical examination, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 3, 283-289.

**Swenson M & Link G (1998)** Relationship selling, new challenges for today salesperson, *Emerging trends in sales thoughts and practice*, edited by Bauer G, Baunchalk M, Ingram T and Laforge R, Quorum Books, pp 11-30.

**Szymanski D (1988):** Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept, *Journal of Marketing*, 52, 64-77.

**Szymanski D (2001):** Modality and offering effects in sales presentation for a good versus a service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29,2, 179-189.

**Takashima K. (2004):** Behavior – based salesforce control systems and interdepartmental communication, *Business Research No 51*, Kobe University, Graduate School of Business.

**Tam J & Wong (2001):** Interactive selling, a dynamic framework for services, *Journal of services marketing*, vol 15, 5 2001, pp 379-96.

**Tan K. & Newman E. (2012):** Sales force training evaluation, Journal of Business & Economic Research, vol 10, 2.

**Technical Assistance Research Programs – TARP (1981),** Methodological Report, TARP, Alexandria, VA.

**Terho H, Kairisto – Mertanen L, Bellenger D, Johnston W (2013):** Salesperson goal orientations and selling performance relationship, the critical role of mediation and moderation, Journal of Business Market Management, vol 6, 2.

**Theron E, Terblanche N, Boshoff C (2009):** Managing relationships in B2B financial services, ANZMAC, Proceedings

**Thibaut, J & Kelly H. (1959):** The social psychology of groups, NY, John Wiley & Sons, Inc.

**Thunman C G (1992):** Corporate banking services and relationships, Journal of Bank Marketing, vol 10, 2, pp 10-16.

**Tripathi S. & Siddiqui M (2012):** Marketing & SME products, A relationship Approach, ASCI Journal of Management, 41 (2), 76 -106.

**Tse D & Wilton (1988):** Models of consumer satisfaction: an extension, Journal of Marketing Research, 25,2, 204-212.

**Turk T & Ybarra C (2011):** Commitment to high tech strategic alliances: a comparison, of direct – competitor and non-competitor alliances, Strategic Management Review, vol 5,1, 1-21.

**Turkyilmaz A, Oztekin A, Zaim S, Demirel F (2013):** Universal structure modelling approach to customer satisfaction index, Industrial Management & Data Systems, vol 113, 7, 932-949.

**Turnbull P & Moustakatos T (1996a):** Marketing Investment Banking I: practical and theoretical challenges, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, 2, pp 26-37.

**Turnbull P & Moustakatos T (1996b):** Marketing Investment Banking II: practical and theoretical challenges, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 14, 2, pp 38-49.

**Turnbull P & Wilson D (1989):** Developing and protecting profitable customer relationships, *Industrial Marketing Management*, vol. 18, pp233-38.

**Turnbull P and Gibbs M (1989):** the selection of banks and banking services among corporate customers in South Africa, *International Journal of Bank Marketing*, vol 7, 5, pp 36-43.

**Tyler K & Stanley E (1999):** Marketing financial services in business markets, a critical review and research agenda, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 17, 3, pp 98-115.

**Tyler K (1996):** Exchange relationships in financial services, *International journal of Bank Marketing*, vol 14, 2, pp 50-63.

**Unnava R, Burnkrant R (1991):** An imagery processing view of the role pictures in print advertising, *Journal of Marketing Research*, 28, 226-231.

**Vallejo C & Langa D (2010):** Effects of family socialization in the organizational commitment of the family firms from the moral economy perspective, *Journal of Business Ethics*, vol 96, 1, 49-62.

**Van Lange P, Rusbult C, Drigotas S (1997):** Willingness to sacrifice in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, 1373-95.

**Vella J, Caruana A, Pitt L, (2013):** Organizational Commitment and users of ease and use: a study among bank managers. *Journal of Management Development*, vol 32, 4, 351-362.

**Vink Jaap, Verbeke W (1993):** Adaptive selling and organizational characteristics: suggestion for future research, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 13, 1, 15-23.

**Visentin M & Scarpi D (2012):** Determinants and mediators of the intention to upgrade the contact in buyer – seller relationships, *Industrial Marketing Management*, vol 41, 7, 1133-1141.

**Walker, B, Kirchman W, Conant J. (1987):** a method to improve response to industrial mail surveys, *Industrial Marketing Management*, vol 16, 4, π. 305.

**Walter A (2002):** The impact of satisfaction , trust and relationship value on commitment, theoretical considerations and empirical results, IMP Conference.

**Wang C (2007):** Guanxi vs relationship marketing, exploring underlying differences, *Industrial Marketing Management*, vol 36, 1 81-86.

**Wang E, Tsai B, Chen T, Chang S (2012):** The influence of emotions displayed and personal selling on customer behaviour , *The Service Industries Journal*, vol 32,3.

**Wang Q, Bradford K, Xu J, Weitz B (2008):** Creativity in buyer – seller relationships, the role of governance, *International Journal of Research in Marketing*, vol 25, 2 pp 109-118.

**Watson I (1986):** Managing relationships with corporate customers, *International journal of Bank Marketing*, vol. 4, 1, pp 19-34

**Weibo Z, Kaur S, Jun W (2010):** New development of organizational commitment, a critical review (1960-2009), *Journal of Business Management*, vol 4, 1, 12-20.

**Weilbaker (1990):** The identification of selling abilities needed for missionary types sales. *Journal of personal selling and sales management*, 10, summer, 45-58

**Weitz B (1978):** The relationship between salesperson performance and customer decision making, *Journal of Marketing Research*, 15, 501-16.

**Weitz B (1981):** Effectiveness in Sales interaction: a contingency framework, *Journal of Marketing*, 45, (Winter) 85-103.

**Weitz B, Sujan H & Sujan M (1986):** Knowledge, Motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness, *Journal of Marketing*, 50, (October), 174-191.

**Westbrook R & Oliver R (1991):** The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction, *Journal of Consumer Research*, vol 18, 84-91.

**Westbrook R (1980):** A rating scale for measuring product / service satisfaction, *Journal of Marketing* 44, 68-72.

**Westbrook R (1987):** Product consumption based affective responses and post – purchase processes, *Journal of Marketing Research*, vo 25, pp 456 -66.

**Whipple J, Lynch D, Nyaga G (2010):** a buyers; perspective on collaborative versus transactional relationships, *Industrial marketing Management*, vol 39, 3, 507-518.

**Williams M (1998):** The influence of salesperson customer orientation on buyer seller relationship development, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13,3, 271-287.

**Wong A & Sohal A (2002):** An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol 30, 34-50.

**Woodside A, Davenport W (1974):** The effect of salesman similarity and expertise on consumer purchasing behavior, *Journal of Marketing Research*, 11, (May), 198-202.

**Yi Y (1991):** A critical review of consumer satisfaction, in Zeithaml (ed) *Review of Marketing 1989*, AMA Chicago IL.

**Young L & Denize S (1995):** A concept of commitment: Alternative views of relational continuity in business service relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing* 10, 5, 22-37.

**Yu Sui – Hua (2007):** An empirical investigation on the economic consequences of customer satisfaction, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol 18, 5, 555-569.

**Zaheer A. and Venkatraman N. (1995),** “Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange”, *Strategic Management Journal*, vol.16 n.5 June, pp.373-392.

**Zaheer A., McEvily B. and Perrone V. (1998),** “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance”, *Organization Science*, vol.9 n.2 March/April, pp.141-159.

**Zineldin M (1995):** Bank company interactions and relationships: some empirical evidence, *International Journal of Bank Marketing*, vol. 13, 2, pp 30-40.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

# **ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (PILOT STUDY)**

Πανεπιστήμιο Φεραϊώς

Κυριος ΑΒΓΔ  
Διευθύνων Σύμβουλος  
Εταιρία ΧΨΩ

## ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ - ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΡΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Αξιότιμε κύριε ΑΒΓΔ

Τα τελευταία χρόνια έχουν σημειωθεί πολλές και σημαντικές αλλαγές στον τραπεζικό κλάδο, και ειδικότερα σε ότι αφορά την παροχή χρημ/κών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκοσμίως. Η απελευθέρωση των αγορών, η νέα τεχνολογία, και οι μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών δημιούργησαν ένα έντονο ανταγωνισμό και μία μεγάλη ποικιλία από νέα προϊόντα στον κλάδο. Σαν αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών οι εμπορικές τράπεζες σήμερα δίνουν μεγάλη σημασία στην ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας με τους πελάτες τους.

Δύο σημαντικά ερωτήματα απασχολούν σήμερα τόσο την ακαδημαϊκή όσο και την επιχειρηματική κοινότητα.:

- Πως αξιολογούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις την συμπεριφορά των τραπεζικών στελεχών κατά την διάρκεια των επαφών που έχουν μαζί τους;
- Ποια είναι η επίδραση αυτής της συμπεριφοράς στην ανάπτυξη μίας μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στα δύο μέρη;

Στα ερωτήματα αυτά θα προσπαθήσει να απαντήσει η έρευνα η οποία θα διεξαχθεί τον επόμενο μήνα με την αποστολή ενός ερωτηματολογίου σε τουλάχιστον 2500 ανώτατα στελέχη Ελληνικών επιχειρήσεων.

Εσείς, ως έμπειρο στέλεχος μιας δυναμικής Ελληνικής επιχείρησης είστε σε θέση καλύτερα από οποιονδήποτε να προσφέρετε τα σχόλια σας τόσο για τη δομή όσο και για το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου της έρευνας. Η κριτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η παράθεση σχολίων στην ειδική φόρμα αξιολόγησης που σας έχει αποσταλεί θα μας δώσει την δυνατότητα της αξιοποίησης των συσσωρευμένων γνώσεων και εμπειριών σας και θα οδηγήσει στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας πιλοτικής έρευνας. Η συνολική έρευνα αποτελεί το τελικό αλλά και το πιο κρίσιμο στάδιο της διδακτορικής μου διατριβής.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έχει στηριχθεί στη σχετική διεθνής κυρίως βιβλιογραφία. Η μορφή του είναι τέτοια ώστε να βοηθά στην γρήγορη και εύκολη συμπλήρωση του. Τέλος θα ήθελα να σας τονίσω ότι η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα γίνει σε ομαδοποιημένη μορφή εξασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των απαντήσεων σας.

Αναμένοντας την απάντησή σας θα ήθελα να σας ευχαριστήσω θερμά για την πολύτιμη βοήθειά σας η οποία συμβάλλει κατά τρόπο πολύ σημαντικό και αποφασιστικό τόσο στην ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής όσο και στην βελτίωση της γνώσης γύρω από ένα κρίσιμη σημασίας θέμα τόσο για τις τράπεζες όσο και για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Για τυχόν ερωτήματα σχετικά με την φύση και τους σκοπούς της έρευνας μπορείτε να απευθυνθείτε στον επιβλέποντα καθηγητή της διατριβής κ. Αθανάσιο Κουρεμένο στη διεύθυνση που ακολουθεί.

Με Τιμή

Νίκος Ακριώτης



.....

.....

.....

.....

.....

3. Παρακαλούμε να σχολιάσετε σύντομα και με τη σειρά τα ακόλουθα :

Μέγεθος του ερωτηματολογίου

.....

.....

Ενδιαφέρον του θέματος

.....

.....

Ικανοποίηση από περιεχόμενο - δομή

.....

.....

4. Παρακαλούμε τέλος να σημειώσετε τους πιθανούς λόγους για την μη – συμπλήρωση του:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# **ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αξιότιμη κ. ΑΛΦΑ ΒΗΤΑ

Τα τελευταία χρόνια, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, γινόμαστε μάρτυρες σημαντικών αλλαγών στον τραπεζικό κλάδο. Ειδικότερα, η απελευθέρωση των αγορών, η εισαγωγή εναλλακτικών δικτύων διανομής και του e-banking, καθώς και η πληθώρα καινοτόμων χρηματοοικονομικών εργαλείων, μεταλλάσσουν τη μορφή της σχέσης ανάμεσα στις εμπορικές τράπεζες και τις επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα, παρατηρείται μία αντίφαση, καθώς την εποχή των τεχνολογικών αλμάτων και του internet, οι διαπροσωπικές σχέσεις και επαφές, αποκτούν βαρύνουσα σημασία για την εδραίωση και ανάπτυξη μακροχρόνιων συνεργασιών, μεταξύ τραπεζών και επιχειρήσεων.

Η έμφαση αυτή, στην ανθρώπινη διάσταση των συναλλαγών, δημιουργεί μια σειρά από προβληματισμούς, οι οποίοι συνοψίζονται στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Ποια είναι η επίδραση και η σημασία της παρουσίας και των επικοινωνιακών δυνατοτήτων των τραπεζικών στελεχών, στην ανάπτυξη μιας μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη;
- Πώς αξιολογούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις τα τραπεζικά στελέχη, κατά τη διάρκεια των επαφών-διαπραγματεύσεων μαζί τους;
- Ποιος ο ρόλος της τεχνολογίας στην ανάπτυξη συνεργασιών;

Σε αυτά και παρόμοια ερωτήματα προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα, η οποία διενεργείται στα πλαίσια της διδακτορικής μου διατριβής και αφορά σχετικούς προβληματισμούς και απόψεις των ανωτάτων στελεχών των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Εσείς, ως έμπειρο στέλεχος μιας δυναμικής Ελληνικής επιχείρησης, η οποία επιλέχθηκε βάσει ενός συνδυασμού χαρακτηριστικών της, όπως το μέγεθος και ο κλάδος δραστηριοποίησης, είστε σε μοναδική θέση να συνεισφέρετε στην ολοκλήρωση αυτής της διατριβής, μέσω των συσσωρευμένων γνώσεων και εμπειριών τις οποίες διαθέτετε. Για το σκοπό αυτό, σας εσωκλείω ένα σχετικό ερωτηματολόγιο το οποίο θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε και να μου επιστρέψετε, χρησιμοποιώντας τον επισυναπτόμενο απαντητικό φάκελο.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έχει στηριχθεί στη σχετική διεθνή βιβλιογραφία και, πριν την αποστολή του σε εσάς, έχει συμπληρωθεί πιλοτικά από διακεκριμένους συναδέλφους σας Ελληνικών επιχειρήσεων. Η μορφή του είναι τέτοια, ώστε να βοηθά στη γρήγορη και εύκολη συμπλήρωσή του.

Η ανάλυση των απαντήσεων θα γίνει σε ομαδοποιημένη μορφή, εξασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα. Θα ήθελα να σας τονίσω ότι, εάν επιθυμείτε, θα σας αποσταλεί μια περιληπτική έκθεση των αποτελεσμάτων, η οποία ελπίζω ότι θα σας προσφέρει επιπρόσθετη χρήσιμη πληροφόρηση.

Αναμένοντας την απάντησή σας, θα ήθελα να σας ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθεια που μου προσφέρετε και να τονίσω ότι η συμβολή της εμπειρίας σας είναι αναντικατάστατη, όχι μόνο για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής και τη δικαίωση σημαντικών θυσιών, αλλά και, για την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων και των προβληματισμών σχετικά με την αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Με Τιμή

Νικόλαος Δ. Ακριώτης

Υ.Σ.: Παρακαλώ, εάν κρίνετε σκόπιμο, προωθήστε το ερωτηματολόγιο για συμπλήρωση από το καταλληλότερο στέλεχος της επιχείρησής σας. Εσωκλείουμε απαντητικό φάκελο για τη διευκόλυνσή σας

Αξιότιμε κ.

Προσφάτως σας ταχυδρομήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αφορούσε τη διάθεση χρηματοοικονομικών προϊόντων - υπηρεσιών προς επιχειρήσεις και το ρόλο των τραπεζικών στελεχών και που επίσης αποτελεί το τελικό αλλά και το πιο κρίσιμο στάδιο της διδακτορικής μου διατριβής. **Στην περίπτωση που έχετε ήδη ταχυδρομήσει την απάντησή σας, παρακαλώ όπως αγνοήσετε την παρούσα επιστολή.**

Σε αντίθετη περίπτωση όμως, θα ήθελα να σας υπενθυμίσω ότι η συγκεκριμένη έρευνα προσπαθεί να διερευνήσει, ποια είναι η επίδραση και η σημασία της παρουσίας και των επικοινωνιακών δυνατοτήτων των τραπεζικών στελεχών, στην ανάπτυξη μιας μακροχρόνιας σχέσης συνεργασίας ανάμεσα στα συναλλασσόμενα μέρη. Ταυτόχρονα προσπαθεί να εξετάσει πώς αξιολογούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις τα τραπεζικά στελέχη, κατά τη διάρκεια των επαφών-διαπραγματεύσεων μαζί τους καθώς και το ρόλο της τεχνολογίας στην ανάπτυξη συνεργασιών.

Πρέπει να τονίσω ότι η συνεργασία σας στο στάδιο αυτό μου είναι ιδιαίτερος πολύτιμη. Η μέχρι σήμερα ανταπόκριση από τις επιχειρήσεις του δείγματος ήταν αρκετά ικανοποιητική, αλλά για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων **είναι αναγκαία και η δική σας απάντηση**, καθώς έλλειψη απαντήσεων από επιχειρήσεις με τα δικά σας χαρακτηριστικά μπορεί να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα.

Στο φάκελο θα βρείτε ένα **αντίγραφο του αρχικού ερωτηματολογίου**, η συμπλήρωση του οποίου απαιτεί μικρή προσπάθεια από μέρους σας καθώς **η δομή η οποία έχει υιοθετηθεί βοηθάει στη γρήγορη και εύκολη συμπλήρωση των ερωτήσεων.**

Θα ήθελα να σας θυμίσω επίσης ότι, εάν επιθυμείτε, θα σας αποσταλεί μια **περιληπτική έκθεση των αποτελεσμάτων**, η οποία ελπίζω ότι θα σας προσφέρει επιπρόσθετη χρήσιμη πληροφόρηση. Τέλος θα ήθελα να υπογραμμίσω για μια ακόμη φορά ότι η ανάλυση των απαντήσεων θα γίνει σε ομαδοποιημένη μορφή, εξασφαλίζοντας έτσι την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα.

Αναμένοντας την απάντησή σας, θα ήθελα να σας **ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθεια** που μου προσφέρετε και να τονίσω ότι η συμβολή της εμπειρίας σας είναι αναντικατάστατη, όχι μόνο για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής και τη δικαίωση σημαντικών θυσιών, αλλά και, για την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων και των προβληματισμών σχετικά με την αγορά χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Με Τιμή

Νικόλαος Δ. Ακριώτης

Υ.Σ.: Παρακαλώ, εάν κρίνετε σκόπιμο, **προωθήστε το ερωτηματολόγιο** για συμπλήρωση από το καταλληλότερο στέλεχος της επιχείρησής σας. **Εσωκλείουμε απαντητικό φάκελο για τη διευκόλυνσή σας.**





**Διάθεση χρηματοοικονομικών προϊόντων-υπηρεσιών προς επιχειρήσεις**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

**ΜΕΡΟΣ Α**

Παρακαλώ, σκεφτείτε **την πιο πρόσφατη** ιδιαίτερα σημαντική-όχι κατ' ανάγκη επιτυχή-επαφή-συνεργασία-διαδικασία διαπραγμάτευσης, με μία τράπεζα ή εταιρία παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών

1. Για ποιο από τα παρακάτω προϊόντα ή υπηρεσίες, έγινε η επαφή με αυτή την τράπεζα ή εταιρία παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών; **Παρακαλώ επιλέξτε μόνο ένα.**

- Συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Βραχυπρόθεσμος δανεισμός
- Μακροπρόθεσμος δανεισμός
- Αναδοχή και έκδοση νέων μετοχών, από πρωτοεισαχθείσες και εισηγμένες στο χρηματιστήριο επιχειρήσεις
- Παροχή συμβουλών, όσον αφορά τη διάρθρωση του κεφαλαίου, τη βιομηχανική στρατηγική, και τη συγχώνευση και εξαγορά επιχειρήσεων
- Χρηματοδοτική Μίσθωση (leasing)
- Πρακτόρευση επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring)
- Χρηματοδότηση επενδύσεων υψηλού κινδύνου (venture capital)
- Έκδοση εταιρικής πιστωτικής κάρτας
- Διαχείριση διαθεσίμων
- Υπηρεσίες συμβούλου αναδοχής
- Υπηρεσίες αναδοχής
- Κίνηση κεφαλαίων
- Παροχή ασφαλιστικών υπηρεσιών
- Υπηρεσίες σχετικά με το εξαγωγικό εμπόριο της επιχείρησης
- Άλλη υπηρεσία

Ποιά ήταν αυτή η υπηρεσία; \_\_\_\_\_

2. **Πώς ξεκίνησε** αυτή η συνεργασία-διαδικασία διαπραγμάτευσης, ανάμεσα στην επιχείρησή σας και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών;

- Έγινε προσέγγιση από την πλευρά της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών
- Με πρωτοβουλία της επιχείρησής μας.

Εάν η συνεργασίας σας-διαδικασία διαπραγμάτευσης ξεκίνησε με πρωτοβουλία της επιχείρησής σας, σε ποιο βαθμό συνέβαλαν σε αυτήν την πρωτοβουλία τα ακόλουθα;

	Καθόλου			Σε Μεγάλο Βαθμό	
	1	2	3	4	5
Η γνώμη τρίτων (π.χ Συμβούλων)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαφήμιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η φήμη του οργανισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ποιό ήταν αυτό; (παρακαλώ σημειώστε): \_\_\_\_\_

3. Κυρίως, με ποιους από τους ακόλουθους τρόπους, έγιναν οι πρώτες προσεγγίσεις;

	Καθόλου				Πολύ
	1	2	3	4	5
Με ταχυδρομική επιστολή ή φαξ	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Με προσωπική επαφή	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Τηλεφωνικώς	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Μέσω Internet	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Αν για αυτές τις επαφές - προσεγγίσεις χρησιμοποιήσατε και **internet**, τί από τα παρακάτω αφορούσε η χρήση;

	Λίγο	2	3	4	Πολύ
	1				5
Αρχική ενημέρωση	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Αποστολή - λήψη στοιχείων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Επικοινωνία μέσω email	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Κάτι άλλο	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ποιό είναι αυτό; (παρακαλώ σημειώστε): \_\_\_\_\_

4. Ανεξάρτητα από τη χρήση ή μη internet στις συγκεκριμένες προσεγγίσεις-επαφές, **πόσο αποτελεσματική** θεωρείτε τη χρήση του internet στα πλαίσια τέτοιων διαπραγματεύσεων;

Καθόλου				Πολύ
Αποτελεσματική				Αποτελεσματική
1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. Ανεξάρτητα από το εάν ή όχι κάνατε χρήση του internet, κατά τη διάρκεια των συγκεκριμένων διαπραγματεύσεων και επαφών σας, πόσο αποτελεσματική θεωρείτε τη χρήση του internet, για τέτοιου είδους διαπραγματεύσεις, όσον αφορά τα ακόλουθα;

	Καθόλου	2	3	4	Πολύ
	Αποτελε-				Αποτελε-
	σματική				σματική
	1				5
Αρχική ενημέρωση	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Επαφές κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Αποστολή λήψη στοιχείων	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Επικοινωνία μέσω email	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. Κυρίως, σε ποιούς **χώρους** έγιναν οι πρώτες προσωπικές επαφές και συζητήσεις, ανάμεσα στην επιχείρησή σας και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών;

	Λίγο	2	3	4	Πολύ
	1				5
Στα γραφεία της επιχείρησής μας	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Στα γραφεία της τράπεζας ή εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Σε άλλο χώρο	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ποιος ήταν αυτός ο χώρος; (παρακαλώ σημειώστε): \_\_\_\_\_

7. Πόσα άτομα συμμετείχαν στις αρχικές επαφές-διαπραγματεύσεις από την τράπεζα ή την εταιρία χρημ/κών υπηρεσιών και πόσα από την πλευρά της εταιρίας σας;

Αριθμός Ατόμων

	1	2	3	4	5+
Από την Τράπεζα	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Από την Επιχείρησή σας	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. Σε ποιο βαθμό τα άτομα αυτά ήταν τα ίδια, καθόλη τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων ή άλλαξαν

Ακριβώς  
τα ίδια

Αλλάξαν

Από την τράπεζα	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Από την επιχείρησή σας	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. Από όλα τα άτομα που ήρθατε σε επαφή κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων, τί θέσεις κατείχαν αυτός ή αυτοί με τους οποίους είχατε τη συχνότερη επαφή;

- Τραπεζικός Σύμβουλος       Γενικός Διευθυντής       Υποδιευθυντής       Σύμβουλος Διοίκησης
- Διευθυντής Υποκ/ματος       Υποδιευθυντής Υποκ/ματος       Περιφερειακός Διευθυντής
- Κάποιες άλλες θέσεις

Ποιες ήταν αυτές οι θέσεις; 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

10. Από την πλευρά της επιχείρησής σας, ποιός ή ποιοί από τους παρακάτω συμμετείχαν, κυρίως, σε αυτές τις επαφές-διαπραγματεύσεις;

- Επιχειρηματίας       Πρόεδρος Εταιρίας       Αντιπρόεδρος Εταιρίας       Μέλος Δ.Σ
- Διευθύνων Σύμβουλος       Γενικός Διευθυντής       Οικονομικός Διευθυντής       Διευθυντής Λογιστηρίου
- Κάποια άλλα στελέχη

Ποια ήταν αυτά τα στελέχη; 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_

11. Σε ποιο βαθμό έχετε συνεργαστεί-ξανά στο παρελθόν-με αυτήν την τράπεζα ή εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών;

Καθόλου

Εκτενώς

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

12. Σε ποιο βαθμό έχετε συνεργαστεί-ξανά στο παρελθόν-με αυτόν ή αυτά τα τραπεζικά στελέχη;

Καθόλου

Εκτενώς

1	2	3	4	5
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

## ΜΕΡΟΣ Β

1. Παρακαλώ, εστιάστε στο στέλεχος που είχατε τη συχνότερη και ουσιαστικότερη συνεργασία στα πλαίσια των συγκεκριμένων επαφών και διαπραγματεύσεων

	Διαφωνώ			Συμφωνώ	
	1	2	3	4	5
Το στέλεχος αυτό (ή ο σύμβουλος αυτός)...					
... μας έκανε πολλές ερωτήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε διερευνητικές ερωτήσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε ερωτήσεις σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση της επιχείρησής, προσπαθώντας να <u>κατανοήσει</u> , ποιες είναι οι <u>ανάγκες</u> μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε ερωτήσεις, προκειμένου να ιεραρχήσει τις <u>ανάγκες</u> μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε ερωτήσεις προκειμένου να <u>οριοθετήσει</u> το <u>πρόβλημά</u> μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας άκουσε πολύ προσεκτικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε ερωτήσεις οι οποίες μας έδιναν τη δυνατότητα να εκφράσουμε τις απόψεις μας αναλυτικά και σε βάθος	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε ερωτήσεις οι οποίες μπορούσαν να απαντηθούν μονολεκτικά	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε ερωτήσεις, έτσι ώστε να μας βοηθήσει να αντιληφθούμε τα πιθανά αποτελέσματα της συνεργασίας μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, προκειμένου να μπορέσουμε να δούμε τα αναμενόμενα οφέλη από τη συνεργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... χρησιμοποίησε μια σειρά από ερωτήσεις, οι οποίες μας βοήθησαν να λύσουμε όλες τις απορίες μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε ερωτήσεις, οι οποίες ήταν συναισθηματικά φορτισμένες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... έδειξε, ότι κατανοεί τις ανάγκες μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... έδειξε ικανός να συνδυάσει τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που θα προσέφερε, με τις ανάγκες μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μπορούσε να διαφοροποιήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, από αυτές των ανταγωνιστών του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... κατάλαβε τις ιδιαιτερότητες των δραστηριοτήτων της επιχείρησής μας και έδειξε ικανός να τις συνδέσει με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προσέφερε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... κατάλαβε τις διαδικασίες της επιχείρησής μας, που σχετίζονται με την προσφορά των υπηρεσιών του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ήταν πολύ καλά προετοιμασμένος σε κάθε μας συνάντηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... έκανε μία χαρισματική παρουσίαση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... κατάφερε να αντεπεξέλθει σε όλες τις ενστάσεις που είχαμε σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διαφωνώ Συμφωνώ

1 2 3 4 5

... μας προμήθευσε με όλο το απαραίτητο υλικό σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του

... απάντησε σε όλες τις ερωτήσεις μας

... συνεργάστηκε καλά με όλα τα μέλη της ομάδας που συμμετείχαν στις διαδικασίες διαπραγμάτευσης

... μας έδωσε την ευκαιρία να εμπλακούμε και να συμμετέχουμε ενεργά στην παρουσίαση και τις διαπραγματεύσεις

... μας έκανε παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο θα λειτουργήσει η παρεχόμενη υπηρεσία

... έκανε μια παρουσίαση, που μας έδωσε να καταλάβουμε σε βάθος, πώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες του θα μας βοηθήσουν

... έκανε μια παρουσίαση, απόλυτα προσαρμοσμένη στις ανάγκες μας

... χρησιμοποίησε κατά την παρουσίασή του παραδείγματα άλλων επιχειρήσεων προκειμένου να μας δείξει, πόσο σχετίζονται με τη δική μας περίπτωση

... υποστήριξε την προσέγγισή του, προσφέροντας επιχειρήματα ενός αξιόπιστου εμπειρογνώμονα

... χρησιμοποίησε οπτικοακουστικά μέσα κατά την παρουσίασή του

### ΜΕΡΟΣ Γ

1. Τελικά ολοκληρώθηκε επιτυχώς η συγκεκριμένη συνεργασία - διαδικασία διπραγμάτευσης;

**ΝΑΙ**  **ΌΧΙ**

2. Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες συντέλεσαν, στο να επιτευχθεί ή όχι η συγκεκριμένη συνεργασία;

Καθόλου Σε Μεγάλο Βαθμό

1 2 3 4 5

• Οι οικονομικοί όροι της συνεργασίας

• Οι άλλοι όροι συνεργασίας

• Η τήρηση χρονικών δεσμεύσεων

• Η συνταύτιση στους στόχους και τη φιλοσοφία.

• Η καταλληλότητα της χρονικής στιγμής, για τη συγκεκριμένη απόφαση

• Οι απόψεις των συνεργατών μας

• Κάποιος άλλος λόγος

Ποιος ήταν αυτός ο λόγος (παρακαλώ σημειώστε):

\_\_\_\_\_

3. Στη συνέχεια παρακαλώ, εστιάστε πάλι στο στέλεχος, που είχατε τη συχνότερη και ουσιαστικότερη επαφή και συνεργασία, σε σχέση πάντα με το συγκεκριμένο προϊόν, που ήδη αναφέρατε

	Διαφωνώ			Συμφωνώ	
	1	2	3	4	5
• Το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ...					
... ήταν φιλικό και προσεγγίσιμο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ήταν ειλικρινές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... ήταν αξιόπιστο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... μας έκανε να αισθανόμαστε πολύ μικρό ρίσκο κατά τη συνεργασία μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Η επαγγελματική σχέση με το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ...					
... χαρακτηρίζεται από διάρκεια και σταθερότητα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... είναι πολύ σημαντική για την επιχείρησή μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... είναι μία σχέση την οποία η επιχείρησή μας, προτίθεται να διατηρήσει επί μακρόν	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... είναι μία σχέση η οποία, πλέον, έχει γίνει σχεδόν προσωπική	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... είναι κάτι για το οποίο ενδιαφέρεται η επιχείρηση μας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... είναι μία σχέση που αξίζει κάθε δυνατή προσπάθεια από τη πλευρά της επιχείρησής μας, προκειμένου να συνεχισθεί	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Οι υπηρεσίες που μας παρείχε το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών ήταν ικανοποιητικές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Δεν έχω μετανιώσει για τη συνεργασία με το συγκεκριμένο στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Η συνολική μας αξιολόγηση για το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών είναι ευνοϊκή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, μας κρατούσε συνεχώς ενήμερους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών μας έδειξε, ότι είναι με το μέρος μας, σε βαθμό μάλιστα, που να έρθει και σε σύγκρουση με την εταιρία του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, ήταν σε θέση και προσπαθούσε, διαρκώς, να μας προστατεύσει από μία καταστροφική αβλεψία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Το στέλεχος της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, ήταν "παρών στην πώληση αλλά απών στο πρόβλημα"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Προτίθεται να προτείνω το συγκεκριμένο στέλεχος και την εταιρία του, σε άλλους φίλους και συνεργάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ΜΕΡΟΣ Δ

1. Οι παρακάτω ερωτήσεις, σχετίζονται με κάποιες αντιλήψεις σας για την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, με την οποία συνεργαστήκατε, σε σχέση με το συγκεκριμένο προϊόν-υπηρεσία, στο οποίο αναφερθήκατε στην αρχή του ερωτηματολογίου.

	Διαφωνώ			Συμφωνώ	
	1	2	3	4	5
• Η συνεργασία μας με τα άλλα τμήματα της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, ήταν άριστη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διαφωνώ 1 2 3 4 Συμφωνώ 5

- Είμαστε ικανοποιημένοι με το συνολικό αποτέλεσμα της συνεργασίας, ανάμεσα στην επιχείρησή μας και την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών
- Οι προσδοκίες σχετικά με την τράπεζα ή την εταιρία παροχής χρημ/κών υπηρεσιών θεωρούμε ότι τελικά επαληθεύτηκαν
- Είμαστε ικανοποιημένοι, από το βαθμό ανταπόκρισης της τράπεζας ή της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, ύστερα από την επισημοποίηση της συνεργασίας
- Η χρήση των υπηρεσιών της εταιρίας παροχής χρημ/κών υπηρεσιών, ήταν πολύ σημαντική για τη λειτουργία της επιχείρησής μας και για το μέλλον της

2. Με πόσες τράπεζες ή εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών συνεργάζεστε;

**Αριθμός Τραπεζών**

1  2  3  4  5+

3. Είχατε κατά το παρελθόν εμπειρία με άλλους φορείς, τράπεζες ή οργανισμούς, για το προϊόν-υπηρεσία στο οποίο αναφερθήκατε στην αρχή του ερωτηματολογίου;

**Μικρή Εμπειρία**

**Μεγάλη Εμπειρία**

1  2  3  4  5

4. Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε από τη συνεργασία σας κατά το παρελθόν, με άλλες τράπεζες ή εταιρίες παροχής χρημ/κών υπηρεσιών;

**Καθόλου Ικανοποιημένοι**

**Απόλυτα Ικανοποιημένοι**

1  2  3  4  5

5. Πόσο ικανοποιημένοι είσαστε γενικότερα από τις υπηρεσίες που παρέχονται από τον κλάδο παροχής χρημ/κών υπηρεσιών στη χώρα μας;

**Καθόλου Ικανοποιημένοι**

**Απόλυτα Ικανοποιημένοι**

1  2  3  4  5

**ΜΕΡΟΣ Ε**

1. Η συνολική απόδοση της επιχείρησής σας κατά τον προηγούμενο χρόνο ήταν:

**Καθόλου Ικανοποιητική**

**Απόλυτα Ικανοποιητική**

1  2  3  4  5

2. Σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η συνολική απόδοση της επιχείρησής σας ήταν:

**Καθόλου Ικανοποιητική**

**Απόλυτα Ικανοποιητική**

1  2  3  4  5

3. Ο μέσος ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου σας τα τελευταία 3 χρόνια χαρακτηρίζεται:

**Καθόλου Ικανοποιητικός**

**Απόλυτα Ικανοποιητικός**

1  2  3  4  5

4. Είστε εταιρία εισηγμένη στο χρηματιστήριο; \_\_\_\_\_

**ΝΑΙ**

**ΟΧΙ**

\_\_\_\_\_

5. Σε ποιόν από τους παρακάτω κλάδους, ανήκει η επιχείρησή σας;

Βιομηχανική επιχείρηση

Εμπόριο

Υπηρεσίες

Παρακαλώ, σημειώστε την κύρια δραστηριότητά σας:

\_\_\_\_\_

6. Πόσους υπαλλήλους περίπου, απασχολεί η επιχείρησή σας;

20-49

50-99

100-299

300-499

500 -999

1000+

7. Ποιός ήταν ο κύκλος των εργασιών σας, κατά τον τελευταίο χρόνο σε Ευρώ χιλ. ;

1-1500

1501-

5.501-

14001 -

30.001

85.001

145.000 +

5.500

14.000

30.000

85.000

145.000

8. Πόσα χρόνια κάνετε τις επαφές και συμμετέχετε στις διαδικασίες για την αγορά χρημ/κών προϊόντων για λογαριασμό της επιχείρησή σας;

Παρακαλώ σημειώστε: \_\_\_\_\_

9. Ποιό ήταν το μεγαλύτερο πρόβλημα, που αντιμετωπίσατε, κατά τη διάρκεια αυτών των επαφών-διαπραγματεύσεων;

\_\_\_\_\_

10. Ποιά ήταν η μεγαλύτερη πρόκληση αυτής της συνεργασίας;

\_\_\_\_\_

11. Ποιό ήταν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα, αυτής της συνεργασίας;

\_\_\_\_\_

12. Ποιό ήταν το μεγαλύτερο μειονέκτημα, αυτής της συνεργασίας;

\_\_\_\_\_

13. Στο χώρο που ακολουθεί, εάν επιθυμείτε, σημειώστε κάποια σχόλια για την προσέγγιση των τραπεζικών στελεχών, κατά τη διαδικασία παροχής τραπεζικών υπηρεσιών προς την επιχείρησή σας

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**

Παρακαλώ, σημειώστε στη συνέχεια τα ακόλουθα στοιχεία, εάν επιθυμείτε, να λάβετε μία περίληψη των βασικών ευρημάτων της έρευνας.

Όνοματεπώνυμο & Θέση: \_\_\_\_\_

Επιχείρηση : \_\_\_\_\_

Διεύθυνση : \_\_\_\_\_