



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Ευρωπαϊκό Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα (MBA – TQM)**

**Η Ποιότητα Υπηρεσιών στη Διαδικασία Πωλήσεων και ο
Ρόλος του Πωλητή
Έρευνα στις Ελληνικές Επιχειρήσεις**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΧΑΛΟΦΤΗ

2014

Αφιερώνεται στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις και στους μικρομεσαίους Έλληνες επιχειρηματίες που τολμούν να δημιουργούν.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας: τον επιβλέποντα Καθηγητή Αθανάσιο Κουρεμένο, τις εταιρίες και τα στελέχη τους που συμμετείχαν στην έρευνα και που την εμπλούτισαν με τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους και την οικογένειά μου που με στήριξε πρακτικά και ψυχολογικά.

Περίληψη

Η παρούσα έρευνα εξετάζει την Ποιότητα Υπηρεσιών στη Διαδικασία και τα βήματα των Πωλήσεων, κυρίως στις Πωλήσεις B2B και τον σημαίνοντα ρόλο του Πωλητή. Στο πρώτο μέρος αναλύονται οι Υπηρεσίες και η σημασία τους στη σύγχρονη Οικονομία με εστίαση στην παροχή ποιοτικών Υπηρεσιών. Στη συνέχεια αναλύονται οι Πωλήσεις και η σημασία τους για την εταιρία και δίνεται έμφαση στις σύγχρονες φιλοσοφίες των Πωλήσεων. Η έρευνα συνεχίζει με την ανάλυση της προσωπικής πώλησης και τον σημαίνοντα ρόλο του Πωλητή, ιδιαίτερα στις Πωλήσεις B2B και τις σύγχρονες τάσεις στην αποτελεσματική προσωπική πώληση. Στη συνέχεια αναλύεται η αξιολόγηση του Πωλητή και η σημασία της, ειδικά όταν πρόκειται για αξιολόγηση από πελάτες που είναι και οι αρμόδιοι. Το πρώτο μέρος ολοκληρώνεται με αναφορά στην Ικανοποίηση του πελάτη και τη σχέση της με την παροχή ποιοτικών Υπηρεσιών από τον προμηθευτή και τον πωλητή του. Στο δεύτερο μέρος αναλύεται η έρευνα που διεξήχθη στις ελληνικές επιχειρήσεις από την πλευρά του πελάτη, με δομημένο ερωτηματολόγιο, σχετικά με την παροχή «ποιοτικής» Πώλησης στον πελάτη (διαδικασία, βήματα, συμπεριφορά πωλητή), καθώς η Πώληση αναλύεται ως «Υπηρεσία», αξιοποιώντας το εργαλείο SERVQUAL.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Η Ποιότητα Υπηρεσιών, οι Πωλήσεις και ο ρόλος του Πωλητή – Η θεωρητική προσέγγιση.....	10
Κεφάλαιο 1: Υπηρεσίες	10
1.1. Ορισμός και βασικές έννοιες Υπηρεσίας.....	10
1.2. Η σημασία των Υπηρεσιών	11
1.3.Κατηγορίες μίγματος Υπηρεσιών.....	13
1.4. Ολιστικό Marketing Υπηρεσιών.....	13
1.5. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών.....	14
1.6. Η πελατοκεντρική Κουλτούρα στις Υπηρεσίες.....	19
Βιβλιογραφία πρώτου κεφαλαίου	22
Κεφάλαιο 2: Ποιότητα Υπηρεσιών.....	24
2.1. Ορίζοντας την έννοια της Ποιότητας.....	24
2.2. Μύθοι για την Ποιότητα.....	26
2.3. Η Ποιότητα σήμερα.....	27
2.3.1. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά.....	27
2.3.2. Οι Πέντε Δυνάμεις της Νέας Ποιότητας	28
2.4. Οι θετικές συνέπειες της «Καλής Ποιότητας».....	28
2.5. Οι αρνητικές επιπτώσεις της «Κακής Ποιότητας».....	29
2.6. Ποιότητα Υπηρεσιών: Εισαγωγή και βασικές έννοιες.....	30
2.7. Η σημασία της Ποιότητας Υπηρεσιών.....	30
2.8. Λόγοι αύξησης προσοχής στις Υπηρεσίες και την Ποιότητά τους.....	33
2.9. Τα συστατικά της Ποιότητας Υπηρεσιών.....	36
2.10. Οι δυσκολίες στη μέτρηση της Ποιότητας.....	38
2.11. Το εργαλείο μέτρησης της Ποιότητας Υπηρεσιών SERVQUAL.....	39
2.11.1. Οι Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών	40
2.11.2. Οι εφαρμογές του SERVQUAL	41
Βιβλιογραφία δεύτερου κεφαλαίου	42
Κεφάλαιο 3: Πωλήσεις	45
3.1. Εισαγωγή και ορισμός.....	45
3.2. Σημασία των Πωλήσεων για την εταιρία.....	46
3.3. Η Διαδικασία της Πώλησης.....	47
3.4. Σύγχρονες φιλοσοφίες Πωλήσεων.....	50
3.4.1. Προσαρμοστική Πώληση (AdaptiveSelling).....	50
3.4.1.1. Ορισμός και βασικές έννοιες	50

3.4.1.2. Η αποτελεσματικότητα της Προσαρμοστικής Πώλησης.....	51
3.4.1.3. Η σημασία της Προσαρμοστικής Πώλησης	52
3.4.1.4. Το κόστος της Προσαρμοστικής Πώλησης	52
3.4.1.5. Οι απαιτήσεις από τον Πωλητή	52
3.4.1.6. Η μέτρηση του βαθμού άσκησης Προσαρμοστικής Πώλησης.....	55
3.4.2 Συμβουλευτική Πώληση (ConsultativeSelling).....	55
3.4.3 Πελατοκεντρική Κουλτούρα στις Πωλήσεις και η σημασία της.....	56
3.4.3.1 Οι βασικές διαστάσεις	57
3.4.3.2 Οι αρνητικές συνέπειες.....	60
3.4.3.3 Περιπτώσεις υιοθέτησης Πελατοκεντρικής Κουλτούρας στις Πωλήσεις	60
3.4.3.4. Μέτρηση του βαθμού υιοθέτησης Πελατοκεντρικής Κουλτούρας στις Πωλήσεις	61
Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίου	62
Κεφάλαιο 4: Εστίαση στην Προσωπική Πώληση και στον Πωλητή	68
4.1 Προσωπική Πώληση.....	68
4.1.1 Ορισμός και βασικές έννοιες	68
4.1.2 Η σημασία της Προσωπικής Πώλησης.....	69
4.2 Πωλητής.....	69
4.2.1 Ορισμός και βασικές έννοιες	69
4.2.2 Απαραίτητες ικανότητες Πωλητή.....	70
4.2.3 Αισθήματα των Πωλητών προς τους πελάτες	72
4.2.4 Τρόποι επηρεασμού πελατών από αισθήματα Πωλητών	73
4.2.5 Ο ρόλος του Πωλητή στη διαμόρφωση και παροχή Ποιοτικών Υπηρεσιών.....	74
4.2.6 Ενδεδειγμένη συμπεριφορά Πωλητή προς πελάτη.....	74
4.2.7 Βήματα υιοθέτησης ενδεδειγμένης συμπεριφοράς.....	76
4.2.8 Συμπεριφορές Πωλητών που επιδρούν αρνητικά στην Πώληση	77
4.3 Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing) – Πώληση Σχέσεων (Relationship Selling).....	78
4.3.1 Ορισμός και βασικές έννοιες	78
4.3.2 Η σημασία του Πωλητή	79
4.3.3 Σχέση Πωλητή με Πελάτη	80
4.3.4 Ποιότητα σχέσεων Πωλητή με Πελάτη.....	81
4.4 Συνεργατική/ Συνεταιριστική Πώληση (PartnershipSelling).....	82
4.4.1 Ορισμός και βασικές έννοιες	82
4.4.2 Ο σημερινός ρόλος του Πωλητή ως Συνεργάτη/ Συνέταιρου	82
4.4.3 Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για το ρόλο Συνεργάτη/ Συνέταιρου .	83
Βιβλιογραφία τέταρτου κεφαλαίου.....	85

Κεφάλαιο 5: Αξιολόγηση Πωλητή	90
5.1. Απόδοση Πωλητή και Συστήματα Αξιολόγησής της.....	90
5.1.1 Εισαγωγή και βασικές έννοιες	90
5.1.2 Αξιολόγηση του Πωλητή μέσω μέτρησης της Απόδοσής του	90
5.1.3 Σχετικές μελέτες μέτρησης Απόδοσης Πωλητή	91
5.2 Αξιολόγηση Πωλητών από Πελάτες.....	93
5.2.1 Η σημασία της Αξιολόγησης Πωλητών από Πελάτες.....	93
5.2.2 Μέτρα Αξιολόγησης από τους Πελάτες	94
5.2.3 Προβλήματα σχετικά με την Αξιολόγηση από τους Πελάτες	96
5.2.4 Σχετικές μελέτες Αξιολόγησης	97
Βιβλιογραφία Πέμπτου Κεφαλαίου	100
Κεφάλαιο 6: Ικανοποίηση του Πελάτη.....	103
6.1. Εισαγωγή και βασικές έννοιες.....	103
6.2. Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη.....	104
6.3 Ποιότητα Υπηρεσιών vs Ικανοποίηση Πελάτη.....	105
Βιβλιογραφία έκτου κεφαλαίου.....	107
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Έρευνα σχετική με την Ποιότητα Υπηρεσιών στη Διαδικασία Πωλήσεων.....	109
Κεφάλαιο 7: Η αναγκαιότητα της έρευνας.....	109
Βιβλιογραφία έβδομου κεφαλαίου	111
Κεφάλαιο 8: Η ταυτότητα της έρευνας.....	112
8.1 Στόχος.....	112
8.2 Κριτήρια επιλογής δείγματος.....	112
8.3 Δείγμα.....	112
8.4 Εργαλείο και τρόπος συλλογής δεδομένων.....	112
8.5 Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας.....	114
8.6 Ανάλυση.....	114
8.6.1 Κατάταξη εταιριών	114
8.6.2 Επιλογή προμηθευτή.....	118
8.6.3 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή	120
8.6.4 Προϊόν/ Υπηρεσία που αγόρασαν.....	123
8.6.5 Μέτρηση ποιότητας υπηρεσίας «Πώληση».....	124
8.6.6 Εφαρμογή και αξιοποίηση	127
8.6.7 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	128
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα – Προτάσεις σχετικά με την Ποιότητα Υπηρεσιών στη Διαδικασία Πωλήσεων.....	129
9.1 Τα εξελιγμένα βήματα της Διαδικασίας της Πώλησης.....	129

9.2 Οι επιταγές για άριστη παροχή Υπηρεσιών.....	135
9.3 Η συμβολή της Ποιότητας Υπηρεσιών στη Διαδικασία Πωλήσεων.....	135
9.4 Αποτελεσματική στρατηγική για αύξηση Πωλήσεων.....	135
9.4.1 Μέτρα της εταιρίας για στρατηγική «πέρα από την ικανοποίηση».....	136
9.4.2 Η έμφαση στο ικανό δυναμικό των πωλήσεων	137
Βιβλιογραφία ένατου κεφαλαίου	138
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας	140

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1. Η συνεισφορά του τομέα των υπηρεσιών στο ΑΕΠ.....	11
Διάγραμμα 1.2. Η συνεισφορά του τομέα των υπηρεσιών στην απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού	12
Διάγραμμα 2.1.: Συνέπειες από τη βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης.....	32
Διάγραμμα 2.2: Το μοντέλο των χάσμάτων (GAPMODEL).....	40
Διάγραμμα 5.1 Το μοντέλο ISTEΑ.....	92
Διάγραμμα 8.1 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με μέγεθος.....	116
Διάγραμμα 8.2 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με χώρα προέλευσης.....	117
Διάγραμμα 8.3 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με τομέα δραστηριότητας.....	118
Διάγραμμα 8.4 Αγοραστική συμπεριφορά ανά μέγεθος εταιρίας	119
Διάγραμμα 8.5 Αγοραστική συμπεριφορά ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών	119
Διάγραμμα 8.6 Αγοραστική συμπεριφορά ανά τομέα δραστηριότητας.....	120
Διαγραμμα 8.7 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή ανά μέγεθος εταιρίας.....	121
Διαγραμμα 8.8 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών.....	122
Διάγραμμα 8.9 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή ανά τομέα δραστηριότητας.....	122
Διάγραμμα 9.1 Τα επτά εξελιγμένα βήματα της πώλησης.....	130

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1. Παράγοντες που οδηγούν τους καταναλωτές στην αλλαγή συμπεριφοράς και υπηρεσίας.....	14
Πίνακας 3.1 Οι έξι βασικές διαστάσεις της πελατοκεντρικής κουλτούρας των πωλήσεων	58
Πίνακας 3.2 Παλιό και νέο μοντέλο πώλησης.....	59
Πίνακας 4.1 Οι ρόλοι του πωλητή	80
Πίνακας 8.1 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με μέγεθος.....	115
Πίνακας 8.2 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με χώρα προέλευσης.....	116
Πίνακας 8.3 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με μέγεθος.....	117
Πίνακας 9.1 Τα επτά βήματα της εξελιγμένης πώλησης συγκριτικά με τα παραδοσιακά και οι λόγοι μετασχηματισμού.....	134

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Η Ποιότητα Υπηρεσιών, οι Πωλήσεις και ο ρόλος του Πωλητή – Η θεωρητική προσέγγιση

Κεφάλαιο 1: Υπηρεσίες

Έννοιες: υπηρεσία, στιγμή της αλήθειας, μίγμα υπηρεσιών, ολιστικό marketing υπηρεσιών, χαρακτηριστικά υπηρεσιών, customer experience engineering, context clues, experience blueprint, customer orientation, εταιρική πελατοκεντρική κουλτούρα

1.1. Ορισμός και βασικές έννοιες Υπηρεσίας

Σύμφωνα με τους Kotler&Keller (2006), ως «**Υπηρεσία**» θεωρούμε κάθε πράξη ή εκτέλεση που ένα μέρος μπορεί να προσφέρει σε άλλο, η οποία είναι βασικά μη χειροπιαστή και δεν καταλήγει σε κάποια μορφής ιδιοκτησία. Η παραγωγή αυτής της πράξης δεν έχει απαραίτητα σχέση με κάποιο φυσικό προϊόν. Παρόμοιος είναι και ο ορισμός του Collier (1987) σύμφωνα με τον οποίο ως υπηρεσία μπορεί να οριστεί κάθε κύρια ή συμπληρωματική ενέργεια που δεν παράγει άμεσα ένα προϊόν και επίσης αποτελεί το μέρος της συναλλαγής μεταξύ αγοραστή (πελάτη) και πωλητή (παρόχου).

Ένας ακόμη ορισμός αναφέρει ότι η υπηρεσία περιλαμβάνει μια μορφή μισθώματος με οφέλη προσφοράς χωρίς μεταφορά ιδιοκτησίας (Lovelock, Wirtz & Chew, 2009). Οι υπηρεσίες είναι οικονομικές δραστηριότητες που προσφέρονται από ένα μέρος σε ένα άλλο. Σε αντάλλαγμα για τα χρήματα, το χρόνο και τον κόπο τους, οι πελάτες των υπηρεσιών περιμένουν να αποκτήσουν αξία από την πρόσβαση σε αγαθά, εργασία, εγκαταστάσεις, περιβάλλοντα, επαγγελματικές δεξιότητες, δίκτυα και συστήματα, αλλά συνήθως δεν αποκτούν μαζί και την ιδιοκτησία των φυσικών στοιχείων που αναμειγνύονται (Lovelock, Wirtz & Chew, 2009).

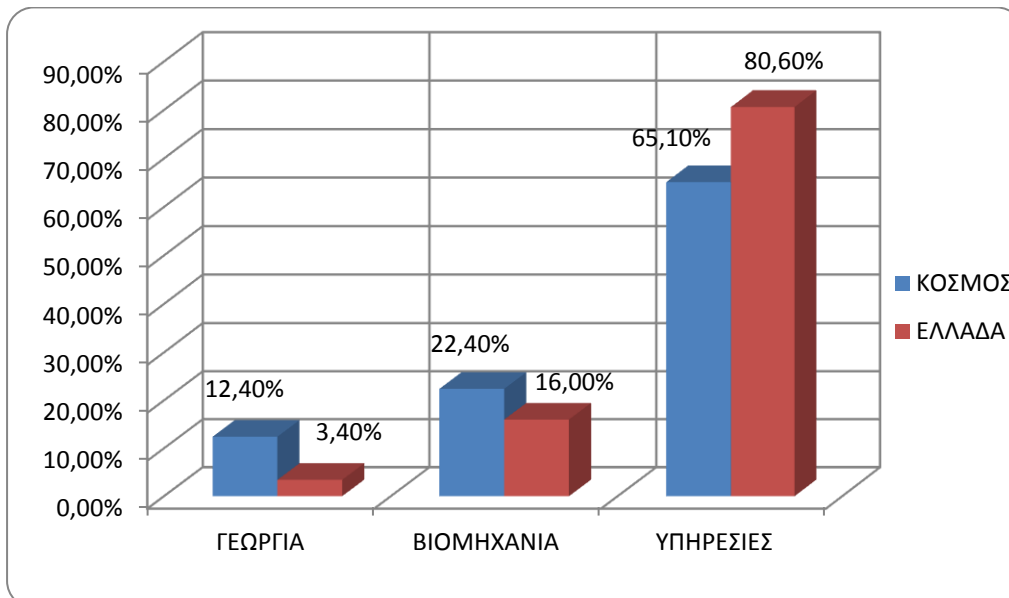
Η βασική διαφορά μεταξύ επιχειρήσεων παραγωγής αγαθών και επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι ότι οι πρώτες πωλούν *πράγματα* ενώ οι δεύτερες πωλούν *εκτελέσεις* (Berry, 1986). Αυτές οι εκτελέσεις είναι συχνά εντάσεως εργασίας με τον πάροχο της υπηρεσίας να αποτελεί ουσιαστικά μέρος της.

Με τον όρο «**στιγμή της αλήθειας**» (**moment of truth** ή **service encounter**) αναφερόμαστε στην αλληλεπίδραση ενός πελάτη με την υπηρεσία την πρώτη φορά. Πρόκειται για ανταλλακτικές αλληλεπιδράσεις κατά τις οποίες ένα άτομο παρέχει μια υπηρεσία σε ένα άλλο άτομο. Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε στη χρονική περίοδο κατά τη διάρκεια της οποίας ο πελάτης αλληλεπιδρά απευθείας με την υπηρεσία.

1.2. Η σημασία των Υπηρεσιών

Ο τομέας των υπηρεσιών αναπτύχθηκε ραγδαία το δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα, με τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών να κινούν όλο και περισσότερο την παγκόσμια οικονομία, με αποτέλεσμα σήμερα να αποτελούν τον κύριο εργοδότη. Αποτελούν πάνω από τα δύο τρίτα του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος σε πολλές χώρες και απασχολούν σχεδόν το 75% του ανθρώπινου δυναμικού (Dolfsma, 2005). Για παράδειγμα, το Γραφείο Στατιστικής της Εργασίας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (U.S. Bureau of Labor Statistics) σημειώνει ότι ως το 2018 το 78,8% των εργαζομένων των ΗΠΑ θα απασχολείται στον τομέα της παροχής υπηρεσιών με ετήσια αύξηση 2008-2018: 1,2%. (<http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.htm>). Οι περισσότερες νέες δουλειές παρέχονται από τον τομέα των υπηρεσιών, με την μεγαλύτερη ανάπτυξη να αναμένεται στις βιομηχανίες που βασίζονται στη γνώση. Μάλιστα πολλές από αυτές τις νέες δουλειές είναι καλοπληρωμένες θέσεις που απαιτούν καλά εκπαιδευτικά προσόντα. (Lovelock, Wirtz&Chiew, 2009).

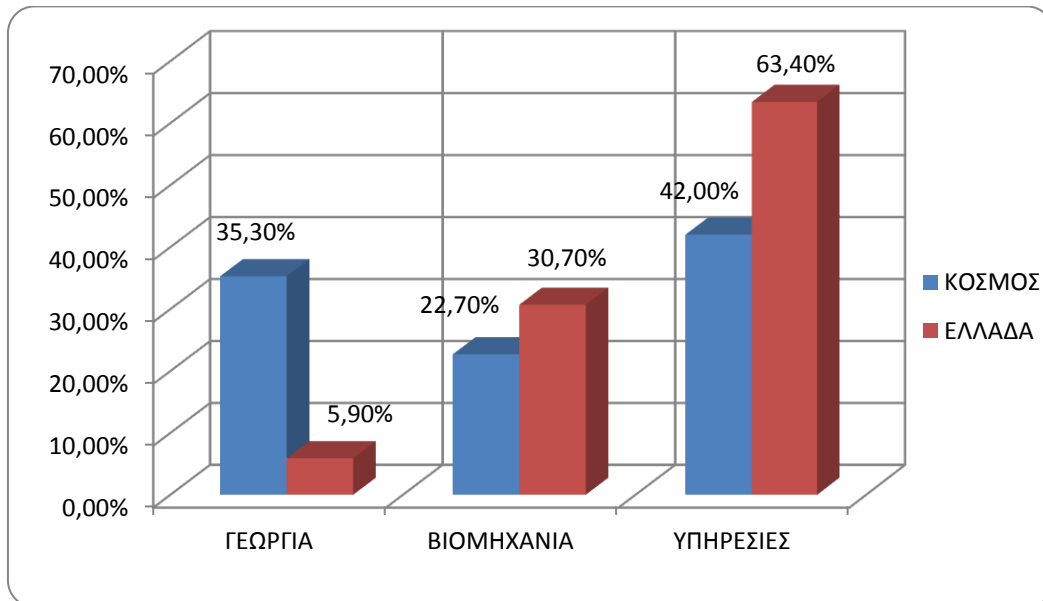
Διάγραμμα 1.1. Η συνεισφορά του τομέα των υπηρεσιών στο ΑΕΠ



Πηγή: TheWorldFactbook2013 – CIA

Όπως βλέπουμε στο γράφημα, σύμφωνα με την Central Intelligence Agency των ΗΠΑ (www.cia.gov), οι υπηρεσίες αποτελούν τον πυλώνα της οικονομίας σε ποσοστά 65,10% σε παγκόσμιο επίπεδο και σε ποσοστό 80,60% στην Ελλάδα (στοιχεία 2012). Αυτή η διαφορά παρατηρείται γιατί η Ελλάδα είναι μια χώρα που η κύρια «βιομηχανία» της είναι ο τουρισμός, η μαζική εστίαση κλπ (υπηρεσίες) και υστερεί πολύ σε παραγωγικές μονάδες, ειδικά όσον αφορά στη βαριά βιομηχανία.

Διάγραμμα 1.2. Η συνεισφορά του τομέα των υπηρεσιών στην απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού



Πηγή: The World Factbook 2013 – CIA

Στο παραπάνω διάγραμμα παρατηρούμε ότι ο τομέας των υπηρεσιών αποτελεί τον κύριο εργοδότη σε ποσοστό 42% παγκοσμίως και σε ποσοστό 63,4% στην Ελλάδα, σύμφωνα με την Central Intelligence Agency των ΗΠΑ (www.cia.gov). Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο διάγραμμα, αυτή η διαφορά παρατηρείται γιατί η Ελλάδα είναι μια χώρα που η κύρια «βιομηχανία» της είναι ο τουρισμός (υπηρεσίες) και υστερεί πολύ σε παραγωγικές μονάδες, ειδικά όσον αφορά στη βαριά βιομηχανία.

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών συναντώνται παντού. Ο οργανισμός North American Industry Classification System (NAICS) περιγράφει τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών ως οργανισμούς «προσανατολισμένους κυρίως στην παροχή μιας μεγάλης ποικιλίας υπηρεσιών σε ιδιώτες, εταιρίες, δημόσιο τομέα και άλλους οργανισμούς. Περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία και άλλα καταλύματα, οργανισμοί και εγκαταστάσεις που παρέχουν προσωπικές, επιχειρηματικές, επισκευαστικές και ψυχαγωγικές υπηρεσίες, υπηρεσίες υγείας, νομικής υποστήριξης, τεχνικές και άλλες επαγγελματικές υπηρεσίες, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι οργανισμοί membership και άλλες ποικίλες υπηρεσίες».

Ο δημόσιος τομέας με τα δικαστήρια, τα νοσοκομεία, τις στρατιωτικές υπηρεσίες, τα αστυνομικά τμήματα, τα γραφεία εξυπηρέτησης πολιτών, τους δήμους, τα ταχυδρομεία, τα σχολεία, τα πανεπιστήμια ανήκει στον τομέα των υπηρεσιών. Στο κομμάτι των υπηρεσιών εντάσσεται και ο ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός τομέας με τα μουσεία, τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα νοσοκομεία. Οι αεροπορικές εταιρίες, οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρίες, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων, οι δικηγόροι, οι υδραυλικοί, όλα τα παραπάνω ανήκουν στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.

Ακόμα όμως και στη βιομηχανία και τη μεταποίηση, η υπηρεσία έχει αναδειχθεί σε ένα σημαντικό τους χαρακτηριστικό: η επισκευή, οι πωλήσεις και η εκπαίδευση αποτελούν

παραδείγματα υπηρεσιών οι οποίες ενισχύουν και διαφοροποιούν τα προϊόντα. Πολλοί εργαζόμενοι στον βιομηχανικό τομέα όπως οι τεχνικοί υπολογιστών, οι πωλητές και οι λογιστές είναι τελικά πάροχοι υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, δημιουργούν ένα «εργοστάσιο υπηρεσιών» παρέχοντας υπηρεσίες στο εργοστάσιο παραγωγής αγαθών.

1.3.Κατηγορίες μίγματος Υπηρεσιών

Όπως φάνηκε και παραπάνω, οι υπηρεσίες συχνά αποτελούν μέρος της συνολικής προσφοράς μιας εταιρίας στην αγορά. Οι κατηγορίες του μίγματος υπηρεσιών που μπορεί να αποτελούν την προσφορά μιας εταιρίας είναι οι εξής πέντε (Kotler, 2001):

1. Καθαρά χειροπιαστό αγαθό: Η προσφορά είναι ένα χειροπιαστό αγαθό, πχ ένα μαγειρικό σκεύος.
2. Χειροπιαστό αγαθό με συνοδευτικές υπηρεσίες: Η προσφορά αποτελείται από ένα χειροπιαστό αγαθό που συνοδεύεται από μία ή περισσότερες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, πολλές αυτοκινητοβιομηχανίες προσφέρουν, μαζί με την αγορά αυτοκινήτου, επιδιόρθωση, συντήρηση και άλλες υπηρεσίες.
3. Υβρίδιο: Η προσφορά αποτελείται από ίσα μέρη αγαθών και υπηρεσιών, πχ. Στα εστιατόρια προσφέρεται καλό φαγητό αλλά και καλό σέρβις. Παρόμοια, σύμφωνα με τους Shostack (1982) και John & Storey (1998), πολλά αγαθά τοποθετούνται στη μέση, μεταξύ υπηρεσίας και καθαρού αγαθού.
4. Σημαντική υπηρεσία που συνοδεύεται από μικρότερης αξίας αγαθά και υπηρεσίες: Η προσφορά αποτελείται από μια σημαντική υπηρεσία και υποστηρικτικά αγαθά και άλλες υπηρεσίες. Για παράδειγμα, οι επιβάτες σε κάποια αεροπορική πτήση απολαμβάνουν βασικά την υπηρεσία της μεταφοράς, αλλά τους προσφέρεται φαγητό και ποτό.
5. Καθαρή υπηρεσία: Η προσφορά αποτελείται βασικά από μια υπηρεσία, όπως συμβαίνει στην ψυχοθεραπεία και στις νομικές υπηρεσίες.

1.4. Ολιστικό Marketing Υπηρεσιών

Τα θέματα που σχετίζονται με το marketing των υπηρεσιών διαφέρουν από τα θέματα που σχετίζονται με το marketing των αγαθών στα οποία αγαθά έχουμε μεταφορά ιδιοκτησίας (Lovelock, Wirtz&Chew, 2009). Οι άνθρωποι του marketing υπηρεσιών αντιμετωπίζουν δύσκολες προκλήσεις που προκύπτουν από την άυλη φύση των υπηρεσιών και του παράγοντα «άνθρωπος» (Berry, 1986).

Η υιοθέτηση της οπτικής του «ολιστικού marketing» είναι ιδιαίτερα σημαντική, λόγω του γεγονότος ότι οι «στιγμές της αλήθειας» είναι πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις που επηρεάζονται από πολλά στοιχεία. Το αποτέλεσμα της παραγόμενης υπηρεσίας και το αν οι καταναλωτές θα παραμείνουν πιστοί σε έναν πάροχο υπηρεσίας επηρεάζονται από ένα σύνολο μεταβλητών (Kotler&Keller, 2006). Η Keaveney (1995) προσδιόρισε περισσότερες από οκτακόσιες κρίσιμες συμπεριφορές που επηρεάζουν τους καταναλωτές στο να αλλάξουν υπηρεσίες. Αυτές οι συμπεριφορές μπορούν να ταξινομηθούν σε οκτώ κατηγορίες, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.1.

Πίνακας 1.1. Παράγοντες που οδηγούν τους καταναλωτές στην αλλαγή συμπεριφοράς και υπηρεσίας

<p>1. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλή τιμή ▪ Αύξηση τιμών ▪ Άδικη τιμολόγηση ▪ Παραπλανητική τιμολόγηση 	<p>5. ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΑΣΤΟΧΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Αρνητική ανταπόκριση ▪ Απουσία ανταπόκρισης ▪ Απρόθυμη ανταπόκριση
<p>2. ΔΥΣΚΟΛΙΑ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Τοποθεσία/ Ώρες λειτουργίας ▪ Αναμονή για ραντεβού ▪ Αναμονή για την παροχή της υπηρεσίας 	<p>6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Εύρεση καλύτερης υπηρεσίας
<p>3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΣΤΟΧΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Λάθη υπηρεσίας ▪ Λάθη χρεώσεων ▪ Καταστροφή υπηρεσίας 	<p>7. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΗΘΙΚΗΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Απάτη ▪ Πώληση με σκληρό τρόπο ▪ Απουσία ασφάλειας ▪ Σύγκρουση ενδιαφέροντος
<p>4. ΑΣΤΟΧΙΕΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Έλλειψη ιδιαίτερης προσοχής ▪ Αγένεια ▪ Έλλειψη ανταπόκρισης ▪ Έλλειψη γνώσεων 	<p>8. ΑΚΟΥΣΙΑ ΑΛΛΑΓΗ</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μετακίνηση πελατών ▪ Κλείσιμο του πάροχο

Πηγή:Keaveney (1995)

Το ολιστικό marketing στις υπηρεσίες απαιτεί εξωτερικό, εσωτερικό και αμφίδρομο marketing (Gronroos, 1984). Το *εξωτερικό marketing* περιγράφει την απλή και ομαλή εργασία της ετοιμασίας, της τιμολόγησης, της διανομής και της προώθησης των υπηρεσιών στους πελάτες. Το *εσωτερικό marketing* περιγράφει την εκπαίδευση και την παρακίνηση των εργαζομένων να εξυπηρετούν σωστά τους πελάτες. Ο Berry (1986) έχει τονίσει ότι η πιο σημαντική συμβολή του τμήματος marketing είναι να μπορέσει να γίνει «διαίτερα έξυπνο στο να βάλει όλους τους άλλους στον οργανισμό να εφαρμόζουν το marketing». Το *αμφίδρομο marketing* περιγράφει την ικανότητα των εργαζομένων να εξυπηρετούν τον πελάτη. Οι πελάτες κρίνουν την υπηρεσία, όχι μόνο από την *τεχνική ποιότητα*, για παράδειγμα «Πέτυχε η εγχείριση;», αλλά και από τη *λειτουργική ποιότητα*, για παράδειγμα «Ο χειρουργός έδειξε ενδιαφέρον και ενέπνευσε σιγουριά κι εμπιστοσύνη;» (Gronroos, 1984, Hartline, Maxham III & McKee, 2000). Η τεχνολογία μπορεί να έχει μεγάλη επίδραση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Landau, 1995).

1.5. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Σύμφωνα με τους Zeithaml, Parasuraman&Berry (1990), οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα αγαθά σε τρία θεμελιώδη στοιχεία, βάσει του πώς παράγονται, καταναλώνονται και αξιολογούνται: στην άυλη φύση, στην ετερογένεια και στην αδιαιρετότητα. Παρομοίως, σύμφωνα με τους Kotler&Keller, (2006), οι υπηρεσίες έχουν τέσσερα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το σχεδιασμό του marketing των υπηρεσιών: την άυλη φύση τους, την αδιαιρετότητα, τη διαφοροποίηση και τη φθαρτότητα. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται τα εξής έξι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά:

1. Άυλη φύση
2. Αδιαιρετότητα – Ταυτοχρονισμός
3. Ποικιλομορφία – Ετερογένεια - Διαφοροποίηση
4. Φθαρτότητα
5. Ικανότητα για μεταφορά
6. Πολιτισμικός προσδιορισμός

Τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν τον τρόπο που πρέπει να λειτουργεί και να παρέχει τις υπηρεσίες της η εταιρία παροχής υπηρεσιών και δημιουργούν μια νέα αντίληψη για το marketing.

1. Άυλη φύση (Intangibility)

Σε αντίθεση με τα φυσικά προϊόντα, τις υπηρεσίες δεν μπορούμε να τις δούμε, να τις γευτούμε, να τις νιώσουμε, να τις ακούσουμε ή να τις μυρίσουμε πριν τις αγοράσουμε, δεν μπορούμε, δηλαδή, να τις αντιληφθούμε με κάποια από τις πέντε αισθήσεις μας. Κατά συνέπεια, δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι για το αποτέλεσμα, πώς ακριβώς θα είναι η υπηρεσία που θα αγοράσουμε. Η αγορά μιας υπηρεσίας εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο. Η άυλη φύση των υπηρεσιών καθιστά δύσκολη την προώθηση της κατανάλωσής τους αποκλειστικά με τεχνικούς όρους. Ικανοποιούν ανάγκες του καταναλωτή που σχετίζονται με την ευκολία και την προσωπική ικανοποίηση και συχνά εμπλέκουν και συναισθήματα όπως άγχος, ανακούφιση και χαρά (Bitran & Lojo, 1993). Για να μειώσουν το επίπεδο της αβεβαιότητας, οι αγοραστές αναζητούν στοιχεία για την ποιότητα της υπηρεσίας. Θα σχηματίσουν άποψη σχετικά με την ποιότητα από το χώρο, τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό, το υλικό επικοινωνίας (για παράδειγμα, διαφημιστικά έντυπα, ιστοσελίδα), τα εταιρικά σύμβολα και την τιμή που θα δουν. Συνεπώς, το κυρίαρχο θέμα των παρόχων υπηρεσιών είναι «να διαχειριστούν τα στοιχεία», «να κάνουν υλικό το άυλο» (Levitt, 1981, Berry, 1980). Ενώ οι άνθρωποι του marketing προϊόντων καλούνται να προσθέσουν αφηρημένες ιδέες, οι άνθρωποι του marketing υπηρεσιών καλούνται να προσθέσουν φυσικά στοιχεία και εικόνα σε αφηρημένες προσφορές (Kotler & Keller, 2006). Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών προσπαθούν να επιδείξουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω των φυσικών στοιχείων και της παρουσίας (Booms & Bitner, 1981).

Μια ακόμα ιδιαιτερότητα που σχετίζεται με την άυλη φύση είναι ότι πολλές φορές οι υπηρεσίες θεωρούνται δεδομένες και δεν γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες παρά μόνο όταν δεν έχουν εκτελεστεί. Οι εταιρίες λοιπόν θα πρέπει να κάνουν αντιληπτό στους πελάτες ότι έχουν παράσχει την υπηρεσία που θέλουν (Bitran & Lojo, 1993). Για παράδειγμα, περιμένουμε να διατηρείται ένα κτίριο γραφείων καθαρό, από τη στιγμή που υπάρχει ετήσιο συμβόλαιο με εταιρία καθαρισμού. Δεν θα δώσουμε σημασία όμως στην καθαριότητα, παρά μόνο όταν θα προσέξουμε ότι δεν υπάρχει και πως το κτίριο είναι βρώμικο. Αν η εταιρία απλά κάνει τη δουλειά της όλο ο χρόνο χωρίς προβλήματα, ο πελάτης ίσως νομίσει πως δεν την έχει ανάγκη, αφού δεν υπάρχουν προβλήματα. Με άλλα λόγια, η εταιρία μπορεί να πέσει θύμα της καλής παροχής των υπηρεσιών της προς τους πελάτες της, αν για παράδειγμα υπάρχει ετήσιο συμβόλαιο με εταιρία καθαρισμού για τον καθαρισμό ενός κτιρίου. Για να αποφευχθούν αντίστοιχες καταστάσεις, η εταιρία προσπαθεί «να κάνει υλικό το άυλο» κατά τη διάρκεια του συμβολαίου κάνοντας τους πελάτες να συνειδητοποιήσουν πως η έλλειψη προβλημάτων οφείλεται στην άψογη εκτέλεση των υπηρεσιών της.

Οι άνθρωποι του marketing πρέπει να μπορούν να μετασχηματίσουν τις μη χειροπιαστές υπηρεσίες σε συγκεκριμένα οφέλη. Οι Carbone και Haeckel (1994) συνεισέφεραν στο «μετασχηματίζοντας το άυλο σε υλικό» προτείνοντας ένα σύνολο εννοιών με την ονομασία «μηχανική της εμπειρίας των πελατών» (**customer experience engineering**). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εταιρίες θα πρέπει πρώτα να αναπτύξουν μια καθαρή εικόνα του πώς θα ήθελαν να είναι η αντίληψη των πελατών για μια εμπειρία κι έπειτα να σχεδιάσουν ένα σύνολο απόδοσης και «**συμφραζόμενων εννοιών**» (**context clues**) για να υποστηρίξουν την εμπειρία αυτή. Για παράδειγμα, σε ένα νοσοκομείο η σωστή διαδικασία εγχείρισης είναι στοιχείο απόδοσης, ενώ το αν οι γιατροί έχουν σωστή κι ευχάριστη συμπεριφορά απέναντι στους ασθενείς είναι context clue. Τα context clues στο νοσοκομείο παρέχονται από τους ανθρώπους (humanics) και τα πράγματα (mechanics). Η εταιρία συγκεντρώνει τα στοιχεία σε ένα «**πλάνο εμπειρίας**» (**experience blueprint**), μια αποτύπωση με εικόνες των διαφόρων στοιχείων. Στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό, τα στοιχεία θα πρέπει να απευθύνονται και στις πέντε αισθήσεις.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, οι managers στις υπηρεσίες πρέπει να είναι πολύ ευαίσθητοι σχετικά με την ψυχολογία του καταναλωτή όταν προσπαθούν να διαχειριστούν τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του. Ακριβώς λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχουν μεγαλύτερο βαθμό ελευθερίας στη δημιουργία ποθητών υπηρεσιών. Η επιτυχία στις υπηρεσίες είναι ως εκ τούτου απευθείας σχετική με τη δημιουργικότητα του οργανισμού (Bitran & Lojo, 1993).

Ένα πρόβλημα που δημιουργείται λόγω της άυλης φύσης των υπηρεσιών είναι ότι δύσκολα μπορούν να κατέχουν και να προστατεύσουν πατέντες. Οι καινοτόμοι οργανισμοί δύσκολα μπορούν να κρατήσουν το πλεονέκτημα των υπηρεσιών που αναπτύσσουν. Όταν ένας οργανισμός εισάγει μια νέα υπηρεσία δεν είναι ασυνήθιστο να αντιγράφεται μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα. Συναντάται συχνά ακόμα και η παρουσίαση βελτιωμένης έκδοσης από ανταγωνιστή πολύ σύντομα, αφού έχει χρόνο να αξιολογήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες. Για να μπορεί μια εταιρία να θεωρείται ηγέτης στον τομέα των υπηρεσιών είναι πολύ σημαντικό να έχει ήδη έτοιμη την επόμενη υπηρεσία όταν παρουσιάζει την πρώτη. Αυτό εμποδίζει τους ανταγωνιστές να την προλαβαίνουν (Bitran & Lojo, 1993). Μια καλύτερη εναλλακτική λύση για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος είναι να είναι σε θέση η εταιρία να σχεδιάζει και να εισάγει υπηρεσίες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν. Συνήθως, η δυσκολία στην αντιγραφή σχετίζεται με το γεγονός ότι η υπηρεσία που παρουσιάζεται εξαρτάται σε υψηλό βαθμό από την υποδομή του οργανισμού που την παρουσιάζει. Η υποδομή μπορεί να ενσωματωθεί σε βαριά ή ελαφριά τεχνολογία, για παράδειγμα σε ένα ευέλικτο πληροφοριακό σύστημα. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για την εταιρία που παρέχει υπηρεσίες να είναι ευέλικτη και ικανή, να αλλάζει και να προσαρμόζεται γρήγορα, πιο γρήγορα από όλους τους ανταγωνιστές της (Bitran & Lojo, 1993).

2. Αδαιρετότητα – Ταυτοχρονισμός (Simultaneity)

Οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή. Πολλές κατηγορίες υπηρεσιών απαιτούν την παρουσία του πελάτη για να γίνουν, όπως συμβαίνει στην αεροπορική μεταφορά και στην εγχείρηση σε ένα νοσοκομείο (Berry, 1986). Οι καταναλωτές είναι συνήθως μέσα στο «εργοστάσιο υπηρεσιών»,

παρακολουθώντας και αξιολογώντας την παραγωγική διαδικασία καθώς βιώνουν την εμπειρία της υπηρεσίας (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Η αλληλεπίδραση παρόχου – πελάτη αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του marketing υπηρεσιών ακριβώς επειδή ο πελάτης είναι παρών στην παραγωγή της υπηρεσίας (Kotler&Keller, 2006, Cook, Goh&Chung, 1999). Η παραγωγή της υπηρεσίας είναι πολύ συχνά αποτέλεσμα συμπαραγωγής (πάροχος – πελάτης), με περιορισμένο το ρόλο του backoffice (Dolfsma, 2005). Επιπρόσθετα, εξαιτίας της φύσης της υπηρεσίας περί συμπαραγωγής, γίνεται αντιληπτό ότι η ποιότητα της υπηρεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντίληψη του πελάτη και από την επιθυμία και την ικανότητά του να συμμετέχει στην παραγωγή της υπηρεσίας (Ford&Bowen, 2002). Ακόμα ένα σημείο που δημιουργεί εμπόδια είναι το γεγονός ότι η υπηρεσία είναι δύσκολο να ελεγχθεί πριν καταναλωθεί από τον πελάτη και αν συμβεί κάποια αστοχία ίσως είναι δύσκολο να διορθωθεί (Bitran & Lojo, 1993). Από τη στιγμή που οι διευθυντές δεν μπορούν να είναι παρόντες σε κάθε επαφή κάθε εργαζόμενου με κάθε πελάτη και πολλές φορές δεν μπορούν να γίνουν επιτόπου διορθωτικές ενέργειες, η εταιρία θα είναι τυχερή αν μπορεί να έχει καταγεγραμμένη την αστοχία και να δει πώς θα τη διορθώσει σε μελλοντικές συναλλαγές. Η καταγραφή των τηλεφωνικών συνομιλιών την ώρα της αλληλεπίδρασης αλλά και η αποστολή ερωτηματολογίων ικανοποίησης στους πελάτες είναι ενέργειες προς αυτή την κατεύθυνση.

Η αδιαιρετότητα δημιουργεί ακόμα ένα θέμα: ο πελάτης συχνά θα πρέπει να επισκεφθεί την εταιρία ή τα στελέχη της να επισκεφθούν τον πελάτη. Αυτό προϋποθέτει κάποιον χαμένο χρόνο στη μετακίνηση και την αναμονή. Για το λόγο αυτό, πολλές εταιρίες μπορούν να προσελκύσουν πελάτες μόνο από συγκεκριμένες κοντινές περιοχές, όπως ένα κομμωτήριο (Bitran & Lojo, 1993). Μια εταιρία θα πρέπει να έχει εγκαταστάσεις σε πολλές τοποθεσίες για να μπορέσει να πάρει ένα ικανοποιητικό μερίδιο αγοράς, κάτι που αυξάνει το κόστος και μειώνει τις οικονομίες κλίμακας. Η στρατηγική του franchisingαποτελεί μια καλή λύση για την παρουσία σε πολλές περιοχές καθώς έχει χαμηλότερο κόστος. Τέλος, με το ηλεκτρονικό εμπόριο αντιμετωπίζονται ως έναν βαθμό τέτοιου είδους προβλήματα, καθώς οι πελάτες μπορούν από οπουδήποτε να μπουν στο ηλεκτρονικό κατάστημα στο internet και να παραγγείλουν, για παράδειγμα σύνδεση σε κινητή τηλεφωνία. Υπάρχουν όμως και υπηρεσίες που δυστυχώς δεν εξυπηρετούνται από τέτοιου είδους λύσεις, όπως είναι οι κομμώσεις.

3. Ποικιλομορφία– Ετερογένεια (Heterogeneity)

Οι υπηρεσίες είναι υψηλής διαφοροποίησης καθώς εξαρτώνται από ποιον παρέχονται, πότε και που. Παρόλο που η τεχνολογία παρέχει ευκαιρίες στις υπηρεσίες να παρέχονται από μηχανήματα, πολλές φορές αυτές παρέχονται από ανθρώπους. Οι άνθρωποι όμως είναι ασυνεπείς στην συμπεριφορά τους και κατ' επέκταση και στην παροχή αλλά και την κατανάλωση των υπηρεσιών (Bitran & Lojo, 1993).Οι αγοραστές υπηρεσιών γνωρίζουν αυτή την ιδιομορφία και συχνά μιλούν με άλλους πριν επιλέξουν έναν πάροχο υπηρεσίας (Kotler & Keller, 2006). Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών το γνωρίζουν αυτό και προσπαθούν να το αντιμετωπίσουν κάνοντας τρία βήματα (Kotler, 2001). Πρώτον, να προσλάβουν τους κατάλληλους υπαλλήλους και να τους εκπαιδεύσουν σωστά. Δεύτερον, να τυποποιήσουν τη διαδικασία απόδοσης της υπηρεσίας σε όλη τη διάρκεια του σχεδιασμού και της παροχής της στον πελάτη. Τέλος, να καταγράψουν την ικανοποίηση του πελάτη μέσω συστημάτων για την κατάθεση προτάσεων και παραπόνων, ερευνών για τους πελάτες και σύγκρισης αγορών. Επίσης,

οι εταιρίες έχουν αναπτύξει προγράμματα για να ενθαρρύνουν τη συνέπεια στην εργασία των υπαλλήλων τους. Επίσης, προσπαθούν να αποφύγουν το υψηλό turnover των εργαζομένων, καθώς η εκπαίδευση νέων εργαζομένων κοστίζει ακριβά και επηρεάζει το επίπεδο εξυπηρέτησης. Παρόλο που η ενθάρρυνση της συνέπειας είναι κρίσιμη για να αντιμετωπιστεί η ετερογενής φύση των υπηρεσιών, εξίσου σημαντική είναι και η προσαρμοστικότητα στην παροχή υπηρεσιών επί παραγγελία και ανάλογα με τις ανάγκες έκαστου πελάτη (Bitran & Lojo, 1993).

4. Φθαρτότητα (Perishability)

Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευθούν, σε αντίθεση με τα προϊόντα. Η φθαρτότητα δεν αποτελεί πρόβλημα όταν η ζήτηση είναι σταθερή, όταν όμως η ζήτηση διακυμαίνεται, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα (Kotler&Keller, 2006). Οι οργανισμοί που παρέχουν υπηρεσίες έρχονται αντιμέτωποι πολλές φορές με καταστάσεις όπου οι εγκαταστάσεις και τα λοιπά πάγια μένουν αδρανή για μεγάλες χρονικές περιόδους, κάτι που είναι πολύ κοστοβόρο (Bitran & Lojo, 1993). Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο μπορεί να μένει άδειο το μισό χρόνο.

Πολλές στρατηγικές μπορούν να προσφέρουν μια καλύτερη εναρμόνιση μεταξύ προσφοράς και ζήτησης στην αγορά υπηρεσιών (Sasser, 1976):

α) Από την πλευρά της ζήτησης:

- Η διαφοροποιημένη τιμολόγηση θα μεταφέρει ζήτηση από τις περιόδους υψηλής ζήτησης σε περιόδους χαμηλότερης ζήτησης. Η καλλιέργεια χαμηλής τιμολόγησης μπορεί να δημιουργήσει ζήτηση στις χαμηλές περιόδους. Κάτι αντίστοιχο κάνουν τα ξενοδοχεία με τα πακέτα προσφορών σε περιόδους χαμηλής ζήτησης.
- Μπορούν να αναπτυχθούν συμπληρωματικές υπηρεσίες για να προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις στους πελάτες που αναγκάζονται να περιμένουν σε ώρες αιχμής, όπως έκαναν οι τράπεζες με τα ATM για την αποσυμφόρηση των ταμείων.
- Τα συστήματα κρατήσεων είναι ένας τρόπος για τη διαχείριση του επιπέδου της ζήτησης, τα οποία χρησιμοποιούν αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία κλπ.

β) Από την πλευρά της προσφοράς:

- Για την εξυπηρέτηση σε περιόδους υψηλής ζήτησης, μπορούν να προσληφθούν εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης.
- Οι εταιρίες μπορούν να εισάγουν ρουτίνες αποδοτικότητας σε περιόδους υψηλής ζήτησης, κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι κάνουν μόνο τα ουσιαστικά καθήκοντα και βοηθούν τους άλλους όταν υπάρχει φόρτος εργασίας.
- Οι εταιρίες μπορούν να ενθαρρύνουν την αυξημένη συμμετοχή των καταναλωτών στην όλη διαδικασία της παραγωγής της υπηρεσίας.
- Μπορούν να αναπτυχθούν επιμερισμένες υπηρεσίες από παρόχους ίδιας υπηρεσίας.
- Μπορούν να αναπτυχθούν εγκαταστάσεις για μελλοντική επέκταση.
- Μπορούν να προγραμματιστούν προληπτικοί έλεγχοι και συντήρηση για τις αδρανείς περιόδους.

Το ταίριασμα της προσφοράς και της ζήτησης είναι μία από τις πιο κρίσιμες επιχειρησιακές εργασίες για τους διοικούντες στις εταιρίες παροχής υπηρεσιών (Bitran & Lojo, 1993).

5. Ικανότητα για μεταφορά (Transferability)

Διαφορετικές υπηρεσίες τείνουν να έχουν περισσότερα κοινά μεταξύ τους από ότι διαφορετικά προϊόντα μπορεί να έχουν μεταξύ τους επειδή υπάρχουν τόσο πολλά ίδια στοιχεία ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους υπηρεσιών (Bitran & Lojo, 1993). Τα χαρακτηριστικά του επιπέδου της προσωπικής επαφής ανάμεσα σε πελάτη και εργαζόμενο και της διάρκειας του χρόνου που περνάει είναι περίπου τα ίδια. Σε αντίθεση, είναι μάλλον δύσκολο να συγκριθούν τα χαρακτηριστικά δύο προϊόντων, όπως για παράδειγμα ενός αυτοκινήτου κι ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης του πωλητή, η άνεση του περιβάλλοντος που έγινε η πώληση, ο χρόνος ανταπόκρισης της εταιρίας μπορούν όμως να συγκριθούν για δύο τόσο άσχετα προϊόντα, όπως το αυτοκίνητο και ο υπολογιστής. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να είναι προσεκτικοί πάνω σε αυτό το χαρακτηριστικό της σύγκρισης, γιατί οι πελάτες τους συγκρίνουν όχι μόνο με άμεσους ανταγωνιστές, αλλά και με εταιρίες που προσφέρουν εντελώς διαφορετικές υπηρεσίες. Από τη στιγμή που οι προσδοκίες των πελατών μπορούν να μεταφέρονται από έναν τύπο υπηρεσιών σε άλλον, οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να παρακολουθούν τις νέες εξελίξεις όχι μόνο στον δικό τους τομέα, αλλά και σε όλο το εύρος των υπηρεσιών.

6. Πολιτισμικός προσδιορισμός (Culturalspecificity)

Το πολιτισμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καταναλώνεται μία υπηρεσία μπορεί να ειπωθεί ως μια από τις συνιστώσες της ίδιας της υπηρεσίας (Bitran & Lojo, 1993). Η κουλτούρα επηρεάζει τις προσδοκίες και τη συμπεριφορά των πελατών και των παρόχων και τα κενά που μπορεί να παρουσιάζονται από τους πολιτισμικούς προσανατολισμούς τους μπορεί να ενισχύουν ή να αποδυναμώνουν την αλληλεπίδραση. Το αν συμβαίνει το ένα ή το άλλο, εξαρτάται και από το πόσο προετοιμασμένοι είναι οι εμπλεκόμενοι για τέτοιες διαφορές. Τα απρόβλεπτα κενά είναι πολύ πιο δυσάρεστα από το αναμενόμενα. Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών το αντιμετωπίζουν κυρίως οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε παραπάνω από μία χώρες. Οι πολιτισμικές διαφορές θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και βάσει αυτών να τροποποιείται η παροχή της υπηρεσίας ανάλογα.

1.6. ΗπελατοκεντρικήΚουλτούρα στις Υπηρεσίες

Η «εστίαση στους πελάτες» (**customer centricity**) αποτελεί αναμφίβολα τον κεντρικό πυρήνα της φιλοσοφίας κάθε σύγχρονης επιχείρησης (Παναγόπουλος & Σαραντόπουλος, 2009). Αλλιώς, αναφέρεται και ως προσανατολισμός στον πελάτη (**customer orientation**). Έτσι, δεν είναι παράξενο που η δήλωση αποστολής (mission statement) κάθε επιχείρησης δίνει, άμεσα ή έμμεσα, μεγάλη έμφαση στην πελατοκεντρικότητα. Βέβαια, η έννοια της πελατοκεντρικότητας δεν είναι καινούρια, καθώς αποτελεί αντικείμενο συζήτησης τα τελευταία χρόνια από καταξιωμένους

καθηγητές, όπως ο Peter Drucker και ο Theodore Levitt. Δυστυχώς, η πραγματικότητα είναι μάλλον απογοητευτική, παρά τη σημαντικότητα που έχει δοθεί σε αυτήν την έννοια. Βάσει μιας έρευνας που διεξήγαγε η Gartner Group (2003), λιγότερες από το 20% των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στη λίστα των κορυφαίων επιχειρήσεων Global Fortune 100, θα καταφέρουν να μετασχηματιστούν σε πραγματικά πελατοκεντρικούς οργανισμούς τα επόμενα χρόνια.

Θα μπορούσαμε να πούμε πως ο προσανατολισμός στον πελάτη συνοψίζεται στις εξής προτάσεις (Γούναρης, 2003):

1. Η πραγματικότητα είναι όπως τη βλέπει ο πελάτης
2. Η αμοιβαία κατανόηση είναι σημαντική
3. Πρέπει να αφιερώσω χρόνο στον πελάτη
4. Η ακοή και οι ερωτήσεις βοηθούν στην κατανόηση των αναγκών, απόψεων, αντιλήψεων και στάσεων του πελάτη
5. Ο πελάτης είναι άνθρωπος και απαιτεί:
 - σεβασμό
 - εκτίμηση
 - φροντίδα
 - καλές σχέσεις
 - ευχαρίστηση

Ως «**εταιρική κουλτούρα**» ορίζουμε το σύνολο των βαθιά εδραιωμένων αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς (νόρμες) της εταιρίας (Παναγόπουλος & Σαραντόπουλος, 2009). Οι αξίες και οι κανόνες αυτοί συνήθως εκδηλώνονται με τη μορφή ισχυουσών πρακτικών πρόσληψης και ανταμοιβής, με τις φήμες και ιστορίες που διαδίδονται στην εταιρία, αλλά και με τον τρόπο ένδυσης ή ακόμα και με τον τρόπο διαρρύθμισης του εσωτερικού χώρου. Όλα τα παραπάνω στοιχεία της κουλτούρας επιδρούν άμεσα στη συμπεριφορά των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην απόδοσή τους. Γενικά, είναι μια έννοια που έχει τις βάσεις της στην πολιτισμική ανθρωπολογία. Αφορούσε και αφορά στη νοοτροπία και αλλαγή νοοτροπίας ως εν δυνάμει διεργασία. Στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς γίνεται πολύ συχνά αναφορά στην έννοια του επιχειρησιακού «κλίματος», όταν όμως σήμερα μιλάμε για κουλτούρα, το βάρος δίνεται στη δυναμική, ποιοτική, δημιουργική πλευρά των επιχειρήσεων.

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε τον «**προσανατολισμό στον πελάτη**» ως την τάση ή την προδιάθεση του υπαλλήλου να καλύψει τις ανάγκες του πελάτη στο πλαίσιο της εργασίας του (Brown, Mowen, Donovan&Licata, 2002). Επιπλέον, ο προσανατολισμός στον πελάτη στον τομέα των υπηρεσιών αποτελείται από δύο διαστάσεις: α) τη διάσταση των αναγκών, η οποία αντιπροσωπεύει τα πιστεύω των εργαζομένων σχετικά με την ικανότητα να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και βασίζεται στη σύλληψη των Saxe & Weitz (1982) περί προσανατολισμού στον πελάτη και β) τη διάσταση της ευχαρίστησης, η οποία αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η αλληλεπίδραση με τους πελάτες και η εξυπηρέτησή τους είναι εγγενώς ευχάριστα για τους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τους Brown, Mowen, Donovan&Licata (2002) και τα δύο παραπάνω συστατικά είναι απαραίτητα για την πλήρη κατανόηση της ικανότητας και της παρακίνησης για την εξυπηρέτηση των πελατών μέσω κάλυψης των αναγκών τους από έναν εργαζόμενο στον τομέα των υπηρεσιών.

Πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι τα γνωρίσματα της προσωπικότητας των υπαλλήλων (πχ των πωλητών) παίζουν σημαντικό ρόλο στον

προσανατολισμό των υπαλλήλων του τομέα παροχής υπηρεσιών προς τους πελάτες. Στοιχεία όπως η εσωστρέφεια και η αστάθεια παίζουν αρνητικό ρόλο και στοιχεία όπως η εγκαρδιότητα, η ευσυνειδησία, η δημιουργικότητα και η όρεξη για δράση επιδρούν θετικά στην προσανατολισμό των υπαλλήλων προς τον πελάτη (Brown, Mowen, Donovan&Licata, 2002).

Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τις ενέργειες που θα πρέπει να κάνει η εταιρία για την ανάπτυξη πελατοκεντρικής εταιρικής κουλτούρας και την υιοθέτηση μια επιτυχημένης στρατηγικής πάνω σε αυτή την κουλτούρα στις παρακάτω «10 εντολές» (Γούναρης, 2003):

- Δημιουργία οράματος
- Γνώση των πελατών
- Γνώση του ανταγωνισμού
- Συνεχής βελτίωση προϊόντων/ υπηρεσιών
- Συνεχής βελτίωση διαδικασιών παροχής της υπηρεσίας
- Ενδυνάμωση στελεχών
- Ανάπτυξη ικανοτήτων των στελεχών
- Άρση εμποδίων εξυπηρέτησης του πελάτη
- Προσήλωση της ανώτατης διοίκησης στην Πελατοκεντρική Ποιότητα
- Αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων

Η σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη αποτελεί ουσιαστικό σημείο της αποστολής της επιχείρησης και το κλίμα μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να προωθεί τη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη. Όσον αφορά στην ανώτατη διοίκηση, θα πρέπει να ενδιαφέρεται και να συμμετέχει ενεργά στις μεθόδους και διαδικασίες της εξυπηρέτησης του πελάτη. Επίσης, θα πρέπει να είναι δεκτική σε νέες ιδέες και καινοτομίες που βελτιώνουν το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη. Οι παρατηρήσεις των εργαζομένων, ανεξαρτήτως επιπέδου, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη όταν πρόκειται για θέματα που αφορούν στο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη. Επίσης, οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν ξεκαθαρισμένη την εικόνα του πώς θα πρέπει να λειτουργούν ώστε να συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και το επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη απασχολεί πάντα τα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία ασχολούνται με αυτό σε κάθε ευκαιρία ή συνάντησή τους. Στα πλαίσια αυτά, προσφέρεται συστηματική εκπαίδευση στους εργαζόμενους που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην εξυπηρέτηση του πελάτη ώστε να βελτιώνουν την απόδοσή τους κάθε φορά που έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τον πελάτη.

Τέλος, η επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των διευθύνσεων για θέματα που μπορούν να βελτιώσουν το προσφερόμενο επίπεδο εξυπηρέτησης του πελάτη. Συνολικά, κάθε διοικητικό τμήμα της επιχείρησης θα πρέπει να έχει κατανοήσει τη σημασία της εξυπηρέτησης του πελάτη και να προσπαθεί να συμβάλει στη γενικότερη προσπάθεια της επιχείρησης.

Βιβλιογραφία πρώτου κεφαλαίου

Berry, L. L. “Big ideas in services marketing”, *The Journal Of Consumer Marketing* 3(2), Spring 1986

Berry, L. L., “Services marketing is different”, *Business*, May-June 1980

Bitran, G. P. &Lojo M., “A framework for analyzing service operations”, *European Management Journal*, 11 (3), 1993

Booms, H. B. &Bitner, J. M., “Marketing strategies and organizational structures for service firms”, *Marketing of services*, American Marketing Association, 1981

Brown, T., Mowen, J., Donovan T. & Licata, J., “The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings”, *Journal of Marketing Research*, February 2002

Carbone, L.P. & Haeckel, S.H., “Engineering customer experiences”, *Marketing Management* 3, Winter 1994

Central Intelligence Agency, “The World Factbook 2013”, www.cia.gov (Σεπτέμβριος 2013)

Collier, A. D., “The customer service and quality challenge”, *The Service Industries Journal* 7(1), January 1987

Cook, D.P., Goh, C.H. & Chung, C.H., “Service typologies: a state of the art survey”, *Production and Operations Management* 8(3), 1999

Dolfsma, W., “Appropriability in services”, *ERIM Report Series - Research in Management*, 2005

Ford, R.C. & Bowen, J., “Managing service organizations: does having a ‘thing’ make a difference?”, *Journal of Management* 28 (3), 2002

Gronroos, C., “A service quality model and its marketing implications”, *European Journal of Marketing* 18(4), 1984

Hartline, D. M., Maxham III, G. J. & McKee, O. D., “Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees”, *Journal of Marketing*, April 2000

Johne, A. & Storey, C. “New service development: a review of literature and annotated bibliography”, *European Journal of Marketing* 32 (3), 1998

Keaveney, M. S., “Customer switching behaviour in service industries: an exploratory study”, *Journal of Marketing*, April 1995

- Kotler, P., “A framework for marketing management”, Prentice Hall, 2001
- Kotler, P. & Bloom, N. P., “Marketing professional services” (Upper Saddle River, N), Prentice Hall, 1984
- Kotler, P. & Keller, K. L., “Marketing Management”, 12th edition, Pearson Prentice Hall, 2006
- Landau, N., “Are you being served?”, International Business, March 1995
- Levitt, T., “Marketing intangible products and product intangibles”, Harvard Business Review, May-June 1981
- Lovelock, C. H., Wirtz, J. & Chew, P., “Essentials of services marketing”, Prentice Hall, 2009
- Sasser, W. E., “Match supply and demand in service industries”, Harvard Business Review, November-December 1976
- Saxe, R. & Weitz, B., “The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople”, Journal of Marketing research 19, August 1982
- Shostack, G.L., “How to design a service”, European Journal of Marketing 16(1), 1982
- U.S. Bureau of Labor Statistics, <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t02.html> (Σεπτέμβριος 2010)
- Zeithaml, A. V., Parasuraman A. & Berry, L. L., “Delivering quality service”, The Free Press, 1990
- Γούναρης, Σ., “Μάρκετινγκ Υπηρεσιών”, Εκδ. Τζωρτζάκη Μ. και ΣΙΑ ΕΕ, 2003
- Παναγόπουλος, Ν. & Σαραντόπουλος, Μ., “Πελατοκεντρική κουλτούρα στο τμήμα πωλήσεων”, Περιοδικό Sales Management 5, Δεκέμβριος-Ιανουάριος 2009

Κεφάλαιο 2: Ποιότητα Υπηρεσιών

Έννοιες: ποιότητα, ποιότητα υπηρεσιών, συστατικά ποιότητας υπηρεσιών, καλή Ποιότητα, κακή Ποιότητα, νέα Ποιότητα, performance, αξιολόγηση ποιότητας υπηρεσιών, SERVQUAL

2.1.Ορίζοντας την έννοια της Ποιότητας

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την «**Ποιότητα**». Το σίγουρο είναι ότι η ποιότητα είναι μια έννοια που δεν ορίζεται εύκολα. Κάποιοι από τους ορισμούς που συναντάμε είναι: τελειότητα, συνέπεια, ελαχιστοποίηση ελαττωματικών προϊόντων και λαθών, παροχή καλών και χρήσιμων προϊόντων, ολική εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη κλπ. Είναι σημαντικό να κατανοηθούν οι διαφορετικές οπτικές γωνίες υπό τις οποίες μπορεί να δει κανείς την ποιότητα με σκοπό να εκτιμηθεί πλήρως ο ρόλος που παίζει στα διάφορα μέρη λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Οι ορισμοί της ποιότητας είναι παρεμφερείς για τα αγαθά και τις υπηρεσίες, παρόλα αυτά οι υπηρεσίες δημιουργούν ιδιαίτερα θέματα στον ορισμό της Ποιότητας και στην εφαρμογή της, συνεπώς μια ανάλυση σε περισσότερο βάθος είναι ουσιώδης (Gronroos, 1984, 1988, Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1988, 1990). Η Ποιότητα έχει οριστεί ως α) ικανοποιώντας ή ευχαριστώντας τον πελάτη ή τις προσδοκίες του (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990), β) τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας τα οποία ικανοποιούν δηλωμένες ή υπονοούμενες ανάγκες (British Standards Institute, 1991, ISO 9001:2008), γ) συμμόρφωση σε συγκεκριμένες προδιαγραφές (Crosby, 1985, Deming, 1986) και δ) «fitness for use» που σημαίνει ότι το προϊόν καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή και δεν έχει προβλήματα (Juran, 1989).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός της Ποιότητας και ότι υπό διαφορετικές συνθήκες είναι κατάλληλες διαφορετικές προσεγγίσεις. Οι Reeves & Bednar (1994, σε Chelladurai & Chang, 2000), προσδιόρισαν τέσσερις προσεγγίσεις της Ποιότητας: α) η Ποιότητα ως Αριστεία, β) η Ποιότητα ως Αξία, γ) η Ποιότητα ως Συμμόρφωση στις Προδιαγραφές και δ) η Ποιότητα ως Ικανοποίηση ή Υπέρβαση των Προσδοκιών των Πελατών. Όλοι οι παραπάνω τρόποι διερεύνησης και κατανόησης της Ποιότητας αποδεικνύουν και υπογραμμίζουν την πολυπλοκότητα της έννοιας «Ποιότητα», παρόλα αυτά, μια περαιτέρω ανάλυση των παραπάνω είναι απαραίτητη.

A) η Ποιότητα ως Αριστεία

Οι μεγάλες επενδύσεις σε κεφάλαιο και πρώτες ύλες αλλά και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση ταλέντου και δεξιοτήτων στην παραγωγή και τη διάθεση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αποτελούν τις προϋποθέσεις για να επιτύχουμε την αριστεία. Αυτή η οπτική της Ποιότητας είναι παρόμοια με τη θεωρία του Garvin (1988) περί Ποιότητας με επίκεντρο το προϊόν, η οποία βλέπει την Ποιότητα ως ένα ακριβές και μετρήσιμο σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία απαιτούνται για την ικανοποίηση του

πελάτη. Ο προσδιορισμός της Ποιότητας ως αριστεία είναι «ένας ορισμός από τη σκοπιά του ειδικού, καθώς οι ειδικοί βασίζονται στο αντικείμενό τους και σε μια συχνά υψηλή τεχνικά σκοπιά της Ποιότητας» (Gummesson, 1992). Ακόμη, σύμφωνα με τους Rust & Oliver, 1994, η ποιότητα υπηρεσιών αποτελεί μια σύγκριση στην αριστεία στα δύσκολα σημεία των υπηρεσιών, η οποία γίνεται από τους πελάτες.

B) η Ποιότητα ως Αξία

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η Ποιότητα προσδιορίζεται ως την σχετική τιμή που πληρώνει κάποιος για ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης. Ως εκ τούτου, το καλύτερο ή το άριστο εξαρτάται από τις συνθήκες (Chelladurai & Chang, 2000). Στη θεωρία του Garvin (1988) αυτή η προσέγγιση αποτελεί την θεωρία περί Ποιότητας βασισμένης στην αξία, στην οποία η Ποιότητα ορίζεται με όρους κόστους και τιμής. Σε αυτόν τον ορισμό, ούτε το καλύτερο προϊόν αλλά ούτε και η χαμηλότερη τιμή προκρίνονται, αλλά η καλύτερη συμφωνία, ο καλύτερος συνδυασμός δηλαδή προϊόντος ή υπηρεσίας και τιμής.

Γ) η Ποιότητα ως Συμμόρφωση στις Προδιαγραφές

Η συγκεκριμένη προσέγγιση έχει χρησιμοποιηθεί από ειδικούς της Ποιότητας όπως τον Crosby (1985) και τον Deming (1986). Οι ανάγκες του καταναλωτή μεταφράζονται σε σαφείς προδιαγραφές για το προϊόν και το επίπεδο που το προϊόν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές αυτές είναι το μέτρο της Ποιότητας. Ο Crosby (1985) υπογράμμισε τη χρησιμότητα της συγκεκριμένης οπτικής: «πρέπει να ορίσουμε την Ποιότητα ως συμμόρφωση στις προδιαγραφές, αν πρόκειται να την διαχειριστούμε». Οι προδιαγραφές πρέπει να είναι καταγεγραμμένες με σαφήνεια έτσι ώστε να μην υπάρξουν παρερμηνείες. Κατόπιν θα πρέπει να γίνεται συνεχής μέτρηση έτσι ώστε να καθοριστεί η συμμόρφωση σε αυτές τις προδιαγραφές. Η μη συμμόρφωση που θα εντοπιστεί είναι η απουσία της Ποιότητας. Τα προβλήματα ποιότητας γίνονται προβλήματα μη συμμόρφωσης. Στην περίπτωση των υπηρεσιών, όμως, το θέμα των προδιαγραφών γίνεται περίπλοκο καθώς μπορεί να υπάρξει κάποια αντίθεση μεταξύ της Ποιότητας με την οποία επαγγελματίες του χώρου ορίζουν τις ανάγκες και τα πρότυπα και στην Ποιότητα σύμφωνα με προδιαγραφές, με όρους αποδοτικότητας και παραγωγικότητας (Øvretveit, 1991 σε Chelladurai & Chang, 2000).

Δ) η Ποιότητα ως Ικανοποίηση ή Υπέρβαση των Προσδοκιών των Πελατών

Πρόκειται για την πιο διαδομένη οπτική που συναντάται στη βιβλιογραφία γύρω από τις υπηρεσίες και εκείνη που αξιοποιείται στη συγκεκριμένη μελέτη. Σύμφωνα με αυτήν, οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την Ποιότητα Υπηρεσιών βάσει του τρόπου που τη βιώνουν. Βασικό χαρακτηριστικό της ποιότητας είναι ότι αυτή κρίνεται από τον καταναλωτή και όχι από τον πάροχο της υπηρεσίας ή από οποιονδήποτε άλλον σχετίζεται με την παραγωγή και τη διάθεση. Όπως έχουν σημειώσει οι Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990) «τα μοναδικά κριτήρια που έχουν σημασία στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών προσδιορίζονται από τους πελάτες. Μόνο οι πελάτες κρίνουν την ποιότητα, όλες οι άλλες κρίσεις είναι ουσιαστικά άσχετες». Στο

σχέδιο του Garvin (1988), αυτή αποτελεί τη θεωρία περί ποιότητας βασισμένης στον χρήστη, κατά την οποία η Ποιότητα «βρίσκεται στα μάτια του θεατή».

Οι Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990) προχωρώντας ένα βήμα παρακάτω από την παραπάνω προσέγγιση, δηλώνουν ότι οι κρίσεις υψηλής και χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών εξαρτώνται από το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την πραγματική απόδοση της υπηρεσίας στο πλαίσιο του πώς την αναμένουν. Επομένως, η ποιότητα υπηρεσιών, όπως εκλαμβάνεται από τους πελάτες, μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός διαφοροποίησης μεταξύ των προσδοκιών ή των επιθυμιών των πελατών και των τελικών αντιλήψεών τους.

Οι εταιρίες θα πρέπει να αποφεύγουν να πιέζουν τόσο πολύ για την παραγωγικότητα σε βάρος της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Κάποιες μέθοδοι οδηγούν σε μεγάλο βαθμό τυποποίησης και αυτό ίσως επηρεάζει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να παρέχουν «high – touch» μαζί με «high – tech» (Kotler & Bloom, 1984).

Όπως συμπεραίνουμε, η ποιότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλές έννοιες:

- Συγκριτικά
- Ποσοτικά
- Προσαρμογή σε προσυμφωνημένες και πλήρως κατανοητές απαιτήσεις
- Καταλληλότητα σκοπού/χρήσης
- Ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη
- Ποτέ να μην αναγκάζεσαι να ζητήσεις συγνώμη
- Μηδέν ελαττώματα

2.2. Μύθοι για την Ποιότητα

Λόγω της δυσκολίας του ορισμού της ποιότητας έχουν δημιουργηθεί κάποιοι μύθοι γύρω από αυτή την έννοια όπως:

- Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό διότι έχει να κάνει με κάτι αστάθμητο και μη μετρήσιμο.
- Η έννοια της ποιότητας είναι συνδεδεμένη στενά με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η παραγωγή και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται την αύξηση του κόστους της επιχείρησης.
- Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζομένους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλουν στη διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για την βελτίωση της ποιότητας.
- Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας και συνεπώς είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.
- Η ποιότητα αποτελεί ξεχωριστή μεταβλητή, αποκομμένη από την υπόλοιπη λειτουργία της επιχείρησης.

2.3.Η Ποιότητα σήμερα

Η σημερινή παγκόσμια αγορά η οποία αυξάνεται και αλλάζει με ταχείς ρυθμούς έχει δημιουργήσει εντελώς διαφορετικές απαιτήσεις όσον αφορά στους καταναλωτές, στα προϊόντα, στη οργανωτική δομή, στην ανθρώπινη φύση και στο management (Feigenbaum, 1999). Πρέπει να είμαστε σε θέση να καταλάβουμε τι οδήγησε εδώ και να σχεδιάσουμε το πώς θα τις ικανοποιήσουμε.

2.3.1. Θεμελιώδη χαρακτηριστικά

Όσον αφορά στην ποιότητα, η οποία εξελίσσεται μαζί με όλους τους παραπάνω τομείς, υπάρχουν έξι θεμελιώδη χαρακτηριστικά του τι θεωρούμε σύγχρονα ζωτικά σημάδια της αλλαγής αυτής ή αλλιώς της «νέας ποιότητας στον 21^ο αιώνα» (Feigenbaum, 1999), τα οποία είναι:

1. Η αξιοσημείωτη αλλαγή στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Πολλοί άνθρωποι πλέον σκέφτονται, μαθαίνουν, αποφασίζουν, δρουν και πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν μόνοι τους την ποιότητα του τρόπου δουλειάς τους και να δημιουργήσουν ομάδες για να βελτιώσουν τα αποτελέσματα αυτά ακόμα περισσότερο. Ακόμη, πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα στον τρόπο αγοράς προϊόντων και υπηρεσιών που χρησιμοποιούν και την ποιότητα στον τρόπο που κρίνουν την αποδοχή του περιβάλλοντος που ζουν.
2. Η ποιότητα έχει γίνει μια από τις πιο σημαντικές ιδέες διοίκησης του τελευταίου αιώνα. Έχει αντικαταστήσει παραδοσιακές αντιλήψεις με τη νέα αντίληψη ότι η σωστή παραγωγή προϊόντων και προσφορά υπηρεσιών είναι ο καλύτερος τρόπος για να γίνονται φθηνά και γρήγορα και επίσης, αυτό που γίνεται για να βελτιωθεί η ποιότητα κάπου μέσα στον οργανισμό, τελικά βελτιώνει την ποιότητα σε ολόκληρο τον οργανισμό.
3. Η νέα αρχή των οικονομικών του κόστους της ποιότητας, η οποία θέτει σε αμφισβήτηση το είδος της επιχειρηματικής στρατηγικής και του σχεδιασμού μετά από 75 χρόνια της λογιστικής κόστους, καθώς οι εταιρίες ακόμα δεν γνωρίζουν πόσο πραγματικά κοστίζει το καθετί.
4. Η ποιότητα έχει εξελιχθεί σε μια διεθνή επιχειρηματική γλώσσα. Ό,τι λειτουργεί καλύτερα σχετικά με την ποιότητα σε κάποιο μέρος του κόσμου, γίνεται γρήγορα διαθέσιμο και οπουδήποτε αλλού στον κόσμο.
5. Σήμερα υπάρχει η διαδεδομένη αναγνώριση του management σχετικά με την καθολική και παγκόσμια αναγκαιότητα για λήψη αποφάσεων βασισμένων σε γεγονότα και στοιχεία. Σε αυτό συνεισέφερε και η εισαγωγή και η διάδοση της έννοιας της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.
6. Τέλος, το έκτο σημάδι της αλλαγής της ποιότητας είναι το γεγονός ότι έχουμε αρχίσει να μετράμε τα επιχειρηματικά αποτελέσματα της ποιότητας με σοβαρούς και συστηματικούς όρους κι όχι απλά σαν ιστορίες.

2.3.2. Οι Πέντε Δυνάμεις της Νέας Ποιότητας

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε στις πέντε δυνατές και εντελώς διαφορετικές παγκόσμιες οικονομικές, κοινωνικές και εμπορικές δυνάμεις οι οποίες οδηγούν τις νέες ευκαιρίες στην ποιότητα του 21^{ου} αιώνα (Feigenbaum, 1999).

Η πρώτη δύναμη σχετίζεται με τη θεμελιώδη στροφή στις προσδοκίες των πελατών πάνω στην ποιότητα. Οι αγοραστές δεν εκφράζουν πλέον την αντίληψή τους για την ποιότητα με βασικές λειτουργίες, χαρακτηριστικά ή διαστάσεις ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αντ'αυτού, εξισώνουν την ποιότητα με την αξία. Προσεγγίζουν την ποιότητα ως μια θεμελιώδη αγοραστική αρχή, η οποία μετράται βάσει της αντίληψης ολικής αξίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που σκέφτονται να αγοράσουν, καθώς και βάσει του οργανισμού και του δικτύου που παρέχει και υποστηρίζει την υπηρεσία αυτή.

Η δεύτερη δύναμη είναι απόρροια της πρώτης. Πρόκειται για τη βασική αλλαγή που λαμβάνει χώρα στο πώς επιτυγχάνουμε ευθυγράμμιση της ποιότητας με την αγορά που απευθύνεται η επιχείρηση. Σε πολλές περιπτώσεις συναντάται μεγάλη απόκλιση στις μετρήσεις σχετικά με την ικανοποίηση του πελάτη μεταξύ εταιρίας και πελάτη. Αυτό δείχνει ότι δε φτάνει απλά να είναι καλό το προϊόν, αλλά η εταιρία θα πρέπει να εστιάσει στην ικανοποίηση του πελάτη και στην αξία που του δίνει το προϊόν της.

Τρίτη δύναμη: Παρατηρείται μια επιστροφή στην προσέγγιση της ποιότητας ως προμηθευτικού συνεταιρισμού. Η ευελιξία του προμηθευτή, η προθυμία και η ικανότητά του να παρέχει γρήγορη βοήθεια στο δίκτυο ποιότητας της εταιρίας, αναδύεται ως ένας κυρίαρχος παράγοντας στην επιχειρηματική επανίδρυση των σχέσεων με τους προμηθευτές και ένα από τα βασικά κλειδιά για επιτυχή ποιοτική ανάπτυξη και ανανέωση ενόψει της νέας εποχής.

Η τέταρτη δύναμη είναι η πρόκληση των διαρκώς αυξανόμενων απαιτήσεων ποιότητας που δημιουργούνται από την υψηλή και σύγχρονη τεχνολογία. Αυτό έχει δύο περιοχές: α) Τα προϊόντα που βασίζονται στην τεχνολογία γίνονται τρομακτικά γρήγορα ξεπερασμένα, ο χρόνος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είχε μια εταιρία από ένα νέο προϊόν έχει συρρικνωθεί σε μερικούς μήνες και οι ποιοτικές διαδικασίες πλέον είναι αυτές που κάνουν μια εταιρία να ξεχωρίσει. β) Υπάρχει μια έμφαση στην ανάπτυξη και λειτουργία τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας.

Η τελευταία δύναμη είναι σχετική με τα οικονομικά της ποιότητας, τα οποία σήμερα αναπτύσσονται ως ένας ακέραιος παράγοντας της διοικητικής λογιστικής περιορισμού κόστους και της ανάλυσης των εταιριών.

2.4. Οι θετικές συνέπειες της «Καλής Ποιότητας»

Σύμφωνα με έρευνες της PIMS (www.pimsonline.com, Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007):

- Η σχετική ποιότητα (δηλαδή η παρεχόμενη ποιότητα σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών) των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες, παίζει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς.
- Οι μεταβολές στη σχετική ποιότητα έχουν πολύ πιο σημαντικές επιπτώσεις στο μερίδιο αγοράς, δηλαδή στο μέγεθος των πωλήσεων, από τις μεταβολές στην τιμή του προϊόντος.
- Οι επιχειρήσεις με προϊόντα στο υψηλότερο 33% της αγοράς, από πλευράς σχετικής ποιότητας, εμφανίζουν διπλάσια κέρδη σε σύγκριση με αυτές που ανήκουν στο χαμηλότερο 33% της αγοράς.

Οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν σημαντικά υψηλότερες τιμές για προϊόντα/ υπηρεσίες υψηλής ποιότητας συγκριτικά με προϊόντα/ υπηρεσίες μέτριας ποιότητας (ASCQ, 1985, Buzzell & Gale, 1987).

2.5. Οι αρνητικές επιπτώσεις της «Κακής Ποιότητας»

Όταν η επιχείρηση δεν ικανοποιεί τους πελάτες της με τα προϊόντα/ υπηρεσίες της και τον τρόπο εξυπηρέτησης (κακή ποιότητα), τότε οι αρνητικές συνέπειες είναι πολλές και σημαντικές, σύμφωνα με πολλές έρευνες (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007):

- Περίπου μία στις τέσσερις συναλλαγές μιας εταιρίας με τους πελάτες είναι προβληματική.
- Από τους πελάτες που αντιμετώπισαν πρόβλημα, το 70-90% δεν εκφράζει ποτέ τα παράπονά του. Συνεπώς, για κάθε ένα παράπονο που δέχεται η επιχείρηση αντιστοιχούν τρεις παραπονούμενοι πελάτες.
- Από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν εκφράζουν τα παράπονά τους, μόνο ο ένας στους δέκα προχωράει σε νέα αγορά από την επιχείρηση.
- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από τη διατήρηση ενός υπάρχοντος.
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των παραπονούμενων πελατών επηρεάζει την μετέπειτα συμπεριφορά τους, καθώς σε περίπτωση κακής μεταχείρισης και αδιαφορίας, οι τέσσερις στους πέντε δεν ξαναγυρίζουν στην επιχείρηση, ενώ σε περίπτωση καλής μεταχείρισης το 70-90% ξαναγυρίζουν στην επιχείρηση.
- Η δυσαρέσκεια του πελάτη από ένα προϊόν/ υπηρεσία της επιχείρησης επηρεάζει αρνητικά την αξιολόγηση του πελάτη και για τα υπόλοιπα προϊόντα/ υπηρεσίες της επιχείρησης.
- Το 20-50% του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης είναι άμεσα συνδεδεμένο με προβλήματα ποιότητας που δεν θα προέκυπταν, αν κάθε συναλλαγή γινόταν σωστά από την πρώτη φορά.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που προσφέρει η ποιότητα απαιτεί καλές επιδόσεις στην παραγωγικότητα και στην πραγματοποίηση κερδών (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007).

2.6. Ποιότητα Υπηρεσιών: Εισαγωγή και βασικές έννοιες

Στο περιβάλλον στο οποίο ζούμε, το οποίο μεταβάλλεται διαρκώς, είναι σαφές πλέον ότι καμιά επιχείρηση ή οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει υπό κανονικές συνθήκες, χωρίς να έχει σαν κεντρικό στόχο την ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη (Σπανός, 1997). Έτσι, η ποιότητα ανάγεται σε υπέρτατο σκοπό, κάτι που σημαίνει ότι η εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη είναι υψίστης σημασίας για την επιχείρηση. Όμως, οι προσδοκίες του πελάτη ή οι απαιτήσεις που αυτός θέτει, δεν αναφέρονται μόνο στο προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράζει, αλλά αφορούν και σε κάθε στιγμή επαφής του πελάτη με την εταιρία με τρόπο άμεσο ή έμμεσο (moment of truth). Εναλλακτικά, η ποιότητα υπηρεσιών μιας εταιρίας κρίνεται σε κάθε στιγμή παροχής της υπηρεσίας (Kotler & Keller, 2006).

Συνεπώς, ποιότητα για τον πελάτη μπορεί να σημαίνει σωστή προσφορά, παράδοση στη συμφωνηθείσα ημερομηνία, φιλική τηλεφωνική επικοινωνία, άμεση και τεκμηριωμένη απάντηση επιστολών, απλές, ευανάγνωστες και κατανοητές οδηγίες χρήσης, επαφή με τη αγορά, εξυπηρέτηση μετά την αγορά κλπ, αφού όλα αυτά είναι απαιτήσεις ή προσδοκίες που θέτει ο πελάτης σε μια καλή «ποιοτικά» επιχείρηση. Γίνεται κατανοητό, με τρόπο σαφή, ότι για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας απαιτείται, πέρα από την ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας και η εκπλήρωση όλων των παραπάνω απαιτήσεων.

Πρέπει να γίνει συνείδηση στον κάθε εργαζόμενο, στο κάθε στέλεχος οποιασδήποτε εταιρίας ή οργανισμού, ότι κάθε δραστηριότητα έχει μια άμεση ή έμμεση επίδραση στον πελάτη (Σπανός, 1997). Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό από όλους, καθώς έρευνες και αναλύσεις έχουν δείξει ότι η πλειονότητα των λαθών δεν κρύβονται στο προϊόν, αλλά στις διάφορες δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα, στατιστικές μελέτες έδειξαν ότι μόνο το 30% των παραπόνων αναφέρονται στο προϊόν ή την υπηρεσία, ενώ το 70% αναφέρεται στις διάφορες δραστηριότητες, πχ διαδικασία πώλησης, συμπεριφορά προσωπικού πρώτης γραμμής κλπ (Σπανός, 1997).

2.7. Η σημασία της Ποιότητας Υπηρεσιών

Ο όρος «Ποιότητα Υπηρεσιών» χρησιμοποιείται συχνά από ακαδημαϊκούς αλλά και στελέχη στο χώρο των υπηρεσιών. Εντούτοις, δεν ορίζεται με τρόπο που να μπορεί να καθοδηγήσει τις διοικητικές αποφάσεις, το οποίο αποτελεί και τον κυρίαρχο στόχο της ποιότητας υπηρεσιών. Πολύ συχνά ο όρος της «ποιότητας» χρησιμοποιείται σαν να αποτελούσε μια ξεχωριστή μεταβλητή και όχι μια λειτουργία πολλών και διαφόρων πόρων και ενεργειών (Gronroos, 1984). Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών θα μπορούν να αναπτύξουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους και να είναι ανταγωνιστικές, μόνο αν ορίσουν το πώς οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα υπηρεσιών και να προσδιορίσουν με ποιο τρόπο επηρεάζεται αυτή.

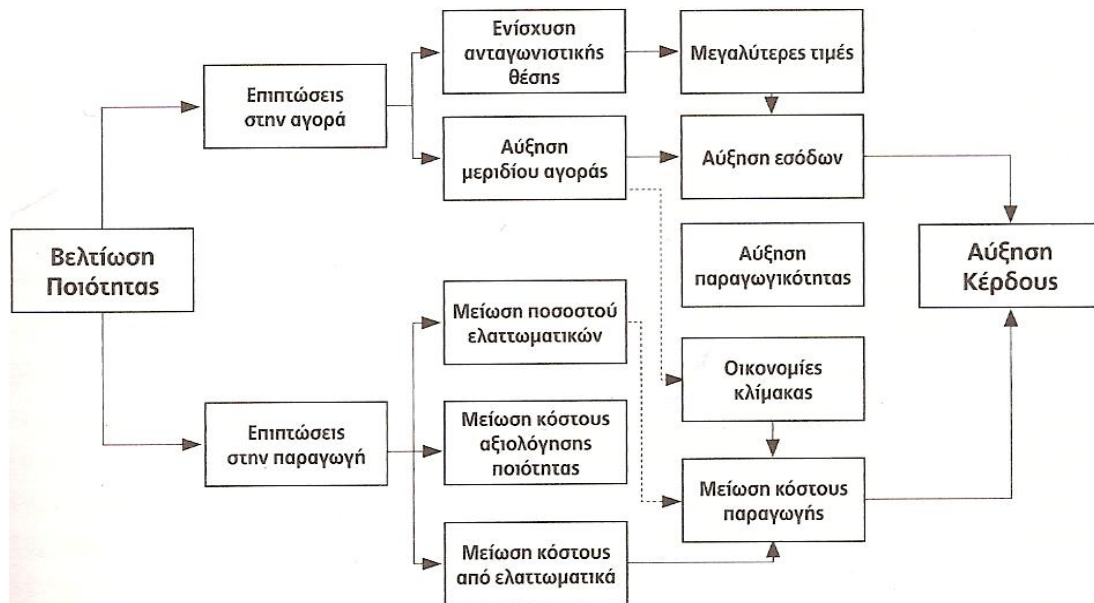
Η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας, αφού σε συνδυασμό με την τιμή, προσδιορίζει την αξία την οποία αγοράζει ο πελάτης (Μπουραντάς, 2002). Αυτή η αξία αποτελεί κριτήριο επιλογής των πελατών μεταξύ

δύο ή περισσότερων ανταγωνιστών. Έρευνες έχουν δείξει ότι το 65% των πελατών φεύγουν από μια επιχείρηση για λόγους ποιότητας κι εξυπηρέτησης κι όχι επειδή βρίσκουν φθηνότερα ή πιο κατάλληλα για τις ανάγκες τους προϊόντα/ υπηρεσίες.

Η σημασία της ποιότητας γενικά και άρα και της ποιότητας υπηρεσιών, συνοψίζεται στα παρακάτω σημεία (Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007):

- Οι σημαντικές ευεργετικές συνέπειες από τη βελτίωση της ποιότητας εκδηλώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (αγορά), κάτι που πρέπει να αξιοποιούν οι υπεύθυνοι σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και marketing.
- Οι συνέπειες στο εσωτερικό της επιχείρησης:
 - α) Μείωση του κόστους: Το κόστος που σχετίζεται με την ποιότητα αποτελεί το 25-30% των πωλήσεων (Δερβιτσιώτης, 2005). Με τη βελτίωση της ποιότητας επιτυγχάνεται μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας, μείωση κόστους από παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων και συνεπώς, μείωση του κόστους παραγωγής. Κάθε αύξηση της παραγωγικότητας συνεπάγεται και αύξηση του κέρδους για την επιχείρηση.
 - β) Δημιουργία ενός κλίματος που έχει σαν αποτέλεσμα τον καλύτερο συντονισμό και επικοινωνία του ανθρώπινου δυναμικού και δημιουργία ενός περιβάλλοντος που καλύπτει τις ψυχολογικές ανάγκες του. Με αυτό τον τρόπο διαμορφώνονται συνθήκες που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και συνεπώς της κερδοφορίας για την επιχείρηση και στην αύξηση των πιθανοτήτων βιωσιμότητας και ανάπτυξης της εταιρίας σε συνθήκες ανταγωνισμού.
- Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας: Η βελτίωση στην ποιότητα που προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στον πελάτη, ενισχύει κατά πολύ τη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Αν δε αυτή η βελτίωση συγκριθεί με τις προσφορές του ανταγωνισμού και γίνει αντιληπτή από τους καταναλωτές, τότε οδηγούν συνήθως σε αύξηση του μεριδίου αγοράς, καθώς η ποιοτική υπεροχή διασφαλίζει ικανοποιητικό επίπεδο ζήτησης.
- Αύξηση εσόδων: Έχει διαπιστωθεί μια θετική συσχέτιση ποιότητας και μεριδίου αγοράς, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Αυτό συνεπάγεται αύξηση εσόδων, είτε από μεγαλύτερες τιμές είτε από αύξηση πωλήσεων ή από το συνδυασμό των δύο, η οποία όταν είναι μεγαλύτερη από την αύξηση του κόστους, συνεπάγεται καθαρή αύξηση του κέρδους.
- Αύξηση ζήτησης: Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης αναγνωρίζονται και προβάλλονται και αυτό συνεπάγεται αύξηση της ζήτησης. Η αυξημένη ζήτηση και η επακόλουθη αυξημένη παραγωγή από μεγαλύτερες ή συχνότερες παραγγελίες οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας, οι οποίες μεσοπρόθεσμα έχουν σχέση με την καλύτερη αξιοποίηση των παραγωγικών μέσων και με τις μεγαλύτερες εγκαταστάσεις (Δερβιτσιώτης, 2006).

Διάγραμμα 2.1.: Συνέπειες από τη βελτίωση της ποιότητας στο οικονομικό αποτέλεσμα της επιχείρησης



Πηγή: Δερβιτσιώτης & Λαγοδήμος, 2007

Ο τομέας της παροχής υπηρεσιών άρχισε να αναγνωρίζει τη σημασία της ποιότητας αρκετά χρόνια μετά από τον παραγωγικό τομέα. Αυτό έγινε γιατί οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών δεν αντιμετώπισαν τον ίδιο επιθετικό ανταγωνισμό από ξένες αγορές όπως έγινε με τον παραγωγικό τομέα (Evans & Lindsay, 2005). Ένας ακόμη παράγοντας είναι το μεγάλο ποσοστό αποχώρησης προσωπικού (turnover rate) σε θέσεις στον τομέα παροχής υπηρεσιών στις οποίες θέσεις οι μισθοί συνήθως είναι χαμηλότεροι από τις αντίστοιχες θέσεις στην παραγωγή. Η συνεχής αλλαγή προσωπικού κάνει την ανάπτυξη κουλτούρας για συνεχή βελτίωση πολύ δύσκολη (Evans & Lindsay, 2005). Τέλος, άλλος ένας σημαντικός παράγοντας είναι η ίδια η φύση της ποιότητας που άλλαξε από την εστίαση στις αστοχίες του προϊόντος, στην επιδίωξη της ικανοποίησης πελατών (Evans & Lindsay, 2005).

Συνοψίζοντας, η ποιότητα είναι σημαντική γιατί:

- Η ποιότητα δεν είναι διαπραγματεύσιμη.
- Η ποιότητα είναι διάχυτη παντού.
- Η ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα.
- Η ποιότητα οδηγεί σε καλύτερο μερίδιο αγοράς.
- Η ποιότητα οδηγεί σε βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
- Το κόστος έλλειψης ποιότητας είναι υψηλό.
- Αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (ανταγωνιστικότητα = ποιότητα/ τιμή).
- Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο.

2.8. Λόγοι αύξησης προσοχής στις Υπηρεσίες και την Ποιότητά τους

1. Οι Υπηρεσίες κατέχουν κεντρικό ρόλο στην Οικονομία

Οι υπηρεσίες παίζουν κεντρικό ρόλο στην οικονομία και αυτός είναι ένας λόγος πίσω από την αυξανόμενη προσοχή στις υπηρεσίες ως θεσμικό και κοινωνικό θέμα. Οι υπηρεσίες αποτελούν κομμάτι σε οτιδήποτε παράγουμε, καταναλώνουμε και εξάγουμε και θα ήταν παράλογο αν δεν ενδιαφερόμασταν για την ποιότητα τους (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

Σήμερα, καθώς οι εταιρίες βρίσκουν όλο και πιο δύσκολη τη διαφοροποίηση των προϊόντων τους έναντι αυτών του ανταγωνισμού, κάνουν στροφή προς τη διαφοροποίηση στις υπηρεσίες τους (Kotler & Keller, 2006). Στις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποιημένης αγοράς, με την τεχνολογική υπεροχή, το χαμηλό κόστος παραγωγής και την ταχύτατη ενημέρωση για τις κινήσεις του ανταγωνισμού και τις τάσεις και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τα προϊόντα πλέον είναι εύκολο να αντιγραφούν. Ακόμη, οι οργανωτικές δομές γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες και οι πελάτες γίνονται ειδικοί στα προϊόντα (Forum Europe Ltd, 1997). Συνεπώς, ένα καινοτόμο προϊόν μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον παραγωγό για πολύ μικρό χρονικό διάστημα, λίγων ετών ή ακόμη και μηνών. Οι εταιρίες δεν μπορούν πια να βασιστούν στις παλιές στρατηγικές για να έχουν επιτυχημένες πωλήσεις.

Οι υπηρεσίες αποτελούν πλέον βασικό συστατικό για πολλές παραδοσιακές παραγωγικές εταιρίες καθώς η διαφοροποίηση μπορεί να έρθει κυρίως μέσω του ανώτερου επιπέδου προσφοράς υπηρεσιών. Είναι πλέον δύσκολο να αναφερθούμε ακόμα και σε έναν τομέα για τον οποίο τα θέματα υπηρεσιών δεν είναι σημαντικά (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Όλο και περισσότερα ανώτατα στελέχη στη βιομηχανία ενδιαφέρονται για την ποιότητα υπηρεσιών, όσο ενδιαφέρονται και τα στελέχη στις καθαρόαιμες εταιρίες παροχής υπηρεσιών. Καθώς βρίσκουν όλο και πιο δύσκολη την εγκαθίδρυση βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων βασισμένα στην τεχνολογία, στρέφουν την προσοχή τους και τις πηγές τους στις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας ως πιο αληθινή πηγή υπεροχής. Οι παραγωγοί βιομηχανικών και μεταποιητικών προϊόντων, οι διανομείς και οι έμποροι μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας ή απλά να τελειοποιήσουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους για να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό. (Kotler & Keller, 2006).

Παρατηρείται δε, ότι καθώς οι βιομηχανικοί κατασκευαστές ανταγωνίζονται όλο και περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών, θα υπάρξει περιορισμένη διάκριση ανάμεσα σε βιομηχανίες και εταιρίες υπηρεσιών (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Ο Levitt από το 1972 είχε δηλώσει ότι «Δεν υπάρχει αυτό που λέμε τομέας υπηρεσιών. Υπάρχουν μόνο τομείς των οποίων τα συστατικά των υπηρεσιών είναι πιο σημαντικά από ότι σε άλλους τομείς. Όλοι δραστηριοποιούνται στις υπηρεσίες». Επίσης, σύμφωνα με τον Dolfsma (2004), υπάρχουν μεν διαφορές μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά τα προϊόντα δεν είναι θεμελιωδώς διαφορετικά από τις υπηρεσίες.

2. Η παροχή ανώτερης ποιότητας αποτελεί ανταγωνιστική στρατηγική

Ένας ακόμη λόγος για την αύξηση της προσοχής στην ποιότητα υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι η παροχή ανώτερης ποιότητας αποδεικνύεται ως μια κερδοφόρα ανταγωνιστική στρατηγική (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Πολλά βιβλία σημειώνουν τη σημαντική αποδοτικότητα των εταιριών που καταφέρνουν να παρέχουν ανώτερη ποιότητα. (Berry, 1999, Wiersema, 1998, Zeithaml & Bitner, 2003). Μεγάλοι οργανισμοί έχουν εμμονή με την τελειοποίηση της υπηρεσίας. Χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες για να διαφοροποιηθούν, για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, για να κερδίσουν πιστούς πελάτες, για να χρησιμοποιήσουν τη διάδοση από στόμα σε στόμα θετικά από πελάτη σε πελάτη, για να βρουν καταφύγιο από τον ανταγωνισμό τιμών (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Επιπρόσθετα, οι εταιρίες επιζητούν την εξάπλωση της φήμης γύρω από αυτές για ανώτερη απόδοση στην έγκαιρη παράδοση, στην καλύτερη και γρηγορότερη απάντηση στις έρευνες και γρηγορότερη επίλυση των παραπόνων (Kotler & Keller, 2006).

3. Η Ποιότητα Υπηρεσιών αποτελεί παράγοντα σημαντικής επιχειρηματικής επιτυχίας

Πολλοί ερευνητές έχουν εντοπίσει τη σχέση της Ποιότητας Υπηρεσιών με σημαντικούς παράγοντες επιχειρηματικής επιτυχίας. Ο Steenkamp (1989) σύνδεσε την ποιότητα με τη διατήρηση του πελατολογίου, οι Reichheld & Sasser (1990) με την αποδοτικότητα και οι Phillips, Chang & Buzzell (1983), καθώς και οι Buzzell & Gale (1987) με τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς. Οι Buzzell & Gale (1987), πιο συγκεκριμένα, σημειώνουν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας ο οποίος επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα είναι η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σε σύγκριση με τα προϊόντα ή υπηρεσίες των ανταγωνιστών της. Η απόδοση του κάθε business unit, σύμφωνα με τους Buzzell & Gale (1987) επηρεάζεται από την ποιότητα υπηρεσιών βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα:

α. Βραχυπρόθεσμα, οι εταιρίες θα πρέπει να χρεώνουν υψηλότερη τιμή βασισμένες στην ανώτερη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχουν. Οι εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα των Buzzell & Gale (1987) και βρέθηκαν να παρέχουν προϊόντα ή υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, πουλούσαν σε τιμές 5-6% πάνω από εταιρίες με προϊόντα ή υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας.

β. Μακροπρόθεσμα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ανώτερη ποιότητα είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση, καθώς οδηγεί σε επέκταση στις αγορές και αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αναμφισβήτητα, η βελτίωση της ποιότητας βραχυπρόθεσμα απαιτεί υψηλό κόστος, το οποίο, όμως, μακροπρόθεσμα απορροφάται από τις οικονομίες κλίμακας που δημιουργούνται. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα των Buzzell & Gale (1987) οι οποίες είχαν υψηλή ποιότητα είχαν περίπου ίσο κόστος με τους ανταγωνιστές και συνέχισαν να αναπτύσσονται, απολαμβάνοντας υψηλά περιθώρια κέρδους. Όπως έχει δηλώσει και ο Leonard (1988), η εξυπηρέτηση των πελατών είναι μια δουλειά με πολλά κέρδη, σε όρους μακροπρόθεσμου ορίζοντα.

Η παροχή υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας ξεπληρώνει πλουσιοπάροχα, καθώς όλοι κερδίζουν: οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, η διοίκηση της εταιρίας, οι μέτοχοι, η κοινότητα/κοινωνία, η χώρα (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

4. Η Ποιότητα Υπηρεσιών δημιουργεί αληθινούς πελάτες

«Quality is when the customer returns and the product does not» - T. Robertson, PDGT Product Development Global Technology

Σύμφωνα με τους Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), η Ποιότητα οδηγεί σε πελάτες οι οποίοι ευχαριστούνται από τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται και οι οποίοι θα ήταν διατεθειμένοι να αγοράσουν από την εταιρία ξανά στο μέλλον και να εξαίρουν τις προσφορές της εταιρίας σε άλλους. Οι πελάτες ανταποκρίνονται θετικά σε επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, επειδή απολαμβάνουν μεγαλύτερη αξία στις προσφορές από αυτές τις εταιρίες παρά από ανταγωνιστικές προσφορές. Η Αξία ορίζεται κατά την Zeithaml (1988) ως «η συνολική αξιολόγηση της χρησιμότητας ενός προϊόντος βασισμένη σε αντιλήψεις γύρω από το τι λαμβάνεται και τι παρέχεται».

Η διατήρηση αυτή του πελατολογίου είναι πολύ σημαντική για τα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρίες μπορούν να αυξήσουν τα κέρδη τους σε ποσοστό σχεδόν 100% διατηρώντας μόλις το 5% των πελατών τους έναντι του ποσοστού διατήρησης από τους ανταγωνιστές (Reichheld & Sasser, 1990). Αυτή η δραστική διαφορά υφίσταται επειδή το κόστος προσέλευσης νέων πελατών είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος που σχετίζεται με τη διατήρηση των υφιστάμενων (Evans και Lindsay, 2005). Η Αμερικανική Ένωση Management (American Management Association) υπολογίζει ότι η μέση εταιρία χάνει κοντά στο 35% των πελατών της κάθε χρόνο και περίπου τα 2/3 του ποσοστού αυτού χάνεται εξαιτίας του χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών. Οι επιχειρήσεις με πιστούς μακροχρόνια πελάτες μπορούν να ξεπεράσουν οικονομικά τους ανταγωνιστές με υψηλότερο επίπεδο αποχώρησης πελατών, ακόμη κι αν έχουν μεγαλύτερο κόστος παραγωγής και μικρότερο μερίδιο αγοράς (Evans & Lindsay, 2005).

Η ανώτερη υπηρεσία διαφοροποιεί τους ανταγωνιστές που έχουν παρόμοιες παροχές, με τρόπο σημαντικό για τους πελάτες (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1990). Παρόλο που ανταγωνιστικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών συχνά μοιάζουν έχοντας παρόμοιες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και λίστα υπηρεσιών που προσφέρουν, οι εταιρίες αυτές δε δείχνουν το ίδιο στα μάτια των πελατών. Ένας πραγματικά ζεστός χαιρετισμός από έναν πάροχο υπηρεσίας ή κομψός χειρισμός ενός ειδικού αιτήματος μπορεί να βοηθήσει μια εταιρία να δείξει πολύ διαφορετική προς τους πελάτες της από άλλους προμηθευτές παρόμοιων υπηρεσιών. Αυτό υποστήριξε και ο Robinson, Διευθύνων Σύμβουλος της American Express Company το 1988, λέγοντας «Η Ποιότητα είναι ο μόνος τρόπος προστασίας της πατέντας μας».

Είναι κρίσιμο σε αυτό το σημείο να κάνουμε τον διαχωρισμό μεταξύ *υπηρεσιών (services)* και *εξυπηρέτησης (service)*. Οι ανταγωνιστές συνήθως παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες και διαφορετική εξυπηρέτηση, δηλαδή παροχή των υπηρεσιών αυτών (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1990).

5. Η Ποιότητα Υπηρεσιών οδηγεί σε υψηλή απόδοση

Σύμφωνα με τη βάση δεδομένων PIMS (Profit Impact of Market Strategy) του Strategic Planning Institute (www.pimsonline.com 2012), οι εταιρίες με υψηλή σχετικά αντιλαμβανόμενη ποιότητα έχουν περίπου ίδιο κόστος παροχής των υπηρεσιών τους με τους βασικούς ανταγωνιστές τους. Αυτό συμβαίνει παρόλο που η βελτίωση της ποιότητας συχνά περιλαμβάνει αυξημένες επενδύσεις σε τεχνολογία, έρευνα marketing, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού, μέτρηση απόδοσης, συστήματα ανταπόδοσης κλπ.

Ο παράγοντας που οδηγεί σαφώς σε μειωμένο κόστος είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς, όπως αναφέρθηκε. Οι εταιρίες με υψηλά μερίδια αγοράς ωφελούνται οικονομικά από τις οικονομίες κλίμακας μέσω των υψηλότερων εσόδων λόγω του μεγάλου όγκου πωλήσεων και τις υψηλότερες τιμές (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1990).

Η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί και σε αποδοτική λειτουργία, πέρα από αυτή που συνδέεται με τις οικονομίες κλίμακας (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1990). Η πραγματικότητα είναι ότι τα λάθη και τα προβλήματα στην παροχή της υπηρεσίας προσθέτουν κόστος στο όλο σύστημα παράδοσης της υπηρεσίας, το οποίο μπορεί να σημαίνει κόστος σε χρόνο για να ασχοληθεί κάποιος με τη λύση του προβλήματος ή ακόμα και παραπάνω τηλεφωνικές γραμμές για την αποδοχή των αυξημένων παραπόνων των πελατών. Σύμφωνα με σχετική έρευνα της TARP (Technical Assistance Research Programs Inc.) σε πάνω από δώδεκα εταιρίες παροχής οικονομικών υπηρεσιών, η φτωχή ποιότητα και η αναποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες προκαλούν πάνω από το ένα τρίτο του φόρτου εργασίας (www.tarp.com 2010).

2.9. Τα συστατικά της Ποιότητας Υπηρεσιών

Πολλοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών όπως οι αεροπορικές εταιρίες, τα ξενοδοχεία και οι τράπεζες έχουν πλήρως ανεπτυγμένα συστήματα ποιότητας. Αυτά τα συστήματα ξεκινούν με τη δέσμευση προς τους πελάτες. Η ποιότητα υπηρεσιών μπορεί να εξεταστεί αναλογικά με τη βιομηχανία, για παράδειγμα με τεχνικές προδιαγραφές, όπως το σωστά προετοιμασμένο δωμάτιο ξενοδοχείου, η ταχύτητα της συναλλαγής και η ακρίβεια της πληροφορίας (Evans & Lindsay, 2005). Παρόλα αυτά, η διαχείριση άυλων χαρακτηριστικών ποιότητας είναι δυσκολότερη καθώς τα χαρακτηριστικά αυτά συνήθως εξαρτώνται από την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό απ' όσο συμβαίνει στη βιομηχανία (Evans & Lindsay, 2005).

Τα δύο κύρια συστατικά των συστημάτων ποιότητας υπηρεσιών είναι οι *εργαζόμενοι* και τα *συστήματα διαχείρισης πληροφοριών*. Αναλυτικότερα:

1. Εργαζόμενοι

Οι πελάτες αξιολογούν την υπηρεσία πρωτίστως από την ποιότητα της ανθρώπινης επαφής. Μια έρευνα της Wall Street Journal αποκάλυψε ότι τα μεγαλύτερα παράπονα

των Αμερικανών για τους εργαζόμενους στις υπηρεσίες αφορούν στο προσωπικό επαφής ή στους πωλητές που αποτυγχάνουν να εμφανιστούν όταν ο πελάτης έχει μείνει σπίτι για αυτούς, στους πωλητές που είναι ελλιπώς ενημερωμένοι και στους υπάλληλους καταστημάτων που μιλούν στο τηλέφωνο ενώ τους περιμένει ο πελάτης και απαντούν στον πελάτη «Δεν είναι το τμήμα μου» ή δεν μπορούν να εξηγήσουν πώς δουλεύει το προϊόν (Evans & Lindsay, 2005).

Πολλές καμπάνιες προώθησης εταιριών παροχής υπηρεσιών έχουν σαν σύνθημα «Αν φροντίζουμε τους εργαζόμενους, εκείνοι θα φροντίσουν τους πελάτες». Ερευνητές έχουν επανηλειμένως καταλήξει στο συμπέρασμα ότι όταν οι εργαζόμενοι στον τομέα παροχής υπηρεσιών έχουν υψηλό αίσθημα ικανοποίησης από τη δουλειά τους, τότε και το αίσθημα ικανοποίησης των πελατών είναι υψηλό, ενώ όταν η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι χαμηλή, τότε και η ικανοποίηση των πελατών είναι χαμηλή (Zemke, 1989). Σε πολλές εταιρίες, δυστυχώς, οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής όπως οι υπάλληλοι καταστήματος, οι πωλητές, οι ρεσεψιονίστ, το προσωπικό παράδοσης της υπηρεσίας κλπ, που έχουν την μεγαλύτερη επαφή με τους πελάτες, λαμβάνουν τον χαμηλότερο μισθό, την λιγότερη εκπαίδευση, περιορισμένη εξουσία για λήψη αποφάσεων και περιορισμένες ευθύνες (αυτό που λέγεται εξουσιοδότηση). Οι εργαζόμενοι στην παροχή υπηρεσιών με υψηλά επίπεδα ποιότητας χρειάζονται συστήματα ανταμοιβής που να αναγνωρίζουν τα αποτελέσματα της ικανοποίησης πελατών και συμπεριφορές εστιασμένες στον πελάτη, κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες για τη συγκεκριμένη δουλειά και προϊστάμενους που ενεργούν περισσότερο ως προπονητές και μέντορες και λιγότερο ως διοικητικοί. Η εκπαίδευση είναι ιδιαίτερα σημαντική, επειδή οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες πρέπει να αποκτήσουν δεξιότητες στο χειρισμό κάθε αλληλεπίδρασης με τον πελάτη, από το να τους χαιρετούν μέχρι το να ρωτούν τις σωστές ερωτήσεις (Evans & Lindsay, 2005).

2. Συστήματα διαχείρισης πληροφοριών

Στα συστήματα διαχείρισης πληροφοριών περιλαμβάνονται ο χειρισμός των ηλεκτρονικών υπολογιστών, η επικοινωνία, η επεξεργασία δεδομένων, στα δίκτυα και διάφορα άλλα μέσα μετατροπής δεδομένων σε χρήσιμες πληροφορίες. Η έξυπνη χρήση των συστημάτων πληροφορικής οδηγούν όχι μόνο σε βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, αλλά και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα όταν η τεχνολογία χρησιμοποιείται για να εξυπηρετούνται οι πελάτες καλύτερα και να απλοποιήσουν τον τρόπο συναλλαγών με την εταιρία, έτσι ώστε οι πελάτες να κάνουν ευκολότερα συναλλαγές μαζί της (Evans & Lindsay, 2005). Πολλές εταιρίες εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες της τεχνολογίας για να βελτιώσουν τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών τους. Τα πληροφοριακά συστήματα είναι ουσιαστικά για την ποιότητα στους σύγχρονους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών για δύο λόγους: πρώτον, εξαιτίας του μεγάλου όγκου πληροφοριών που πρέπει αυτές να διαχειριστούν και να επεξεργαστούν και δεύτερον, λόγω της όλο και αυξανόμενης ταχύτητας στην οποία ζητά να εξυπηρετηθεί ο πελάτης (Evans & Lindsay, 2005). Τα συστήματα πληροφορικής μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτυχθούν και να ενισχυθούν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες. Παρόλο που τα συστήματα πληροφορικής συνεισφέρουν στην ποιότητα, με τη μείωση της έντασης εργασίας και συνεπώς της εξάρτησης του τομέα των υπηρεσιών από τον ανθρώπινο παράγοντα, το οποίο επιφέρει αβεβαιότητα και την αύξηση της ταχύτητας παροχής της υπηρεσίας, μπορεί να έχουν αρνητικές συνέπειες σε άλλες διαστάσεις της ποιότητας. Κάποιοι θα συμφωνήσουν με

την παραδοχή ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι χαμηλότερη όταν υπάρχει μειωμένη ανθρώπινη επαφή. Για παράδειγμα, οι περισσότεροι εκνευρίζονται όταν καλούν σε μια εταιρία για να επιλύσουν ένα πρόβλημα και έρχονται αντιμέτωποι με πολύπλοκες επιλογές συνομιλώντας με αυτόματο τηλεφωνητή. Συνεπώς, οι πάροχοι υπηρεσιών θα πρέπει να ισορροπήσουν τα αντικρουόμενα θέματα τις ποιότητας.

Κρίσιμος παράγοντας P

Σε αυτό το σημείο θα έπρεπε να αναφερθούμε και σε ακόμα ένα σημαντικό συστατικό, τον κρίσιμο παράγοντα **P (performance = απόδοση)**. Ενώ στη βιβλιογραφία του marketing συναντάμε αναφορές για τα 4 P του marketing, δηλαδή Product (προϊόν), Place (διανομή), Price (Τιμή) και Promotion (προώθηση), στον τομέα των υπηρεσιών το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό όπλο είναι το πέμπτο P, δηλαδή Performance(απόδοση) (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1990). Η απόδοση της υπηρεσίας είναι το στοιχείο που ξεχωρίζει μια εταιρία από τις υπόλοιπες, που δημιουργεί αληθινούς πελάτες που αγοράζουν περισσότερο, που είναι πιο πιστοί και που διαδίδουν τις υπηρεσίες της εταιρίας από στόμα σε στόμα.

2.10. Οι δυσκολίες στη μέτρηση της Ποιότητας

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθεί από τη ποιότητα των προϊόντων. Αιτία είναι η φύση της ίδιας της υπηρεσίας και τα χαρακτηριστικά της.

- Η άυλη υπόσταση των υπηρεσιών δημιουργεί δυσκολίες στον προσδιορισμό σαφών προδιαγραφών, επομένως η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί, να συγκριθεί και να ελεγχθεί εύκολα την ώρα της αγοράς. Η ποιότητα της υπηρεσίας μπορεί να αξιολογηθεί μόνο βάσει της υποκειμενικότητας του πελάτη, των ασαφών προσδοκιών και των προηγούμενων εμπειριών του (Evans & Lindsay, 2005). Για παράδειγμα, πόσο εύκολο είναι να αξιολογήσουμε μια εμπειρία πώλησης ως καλή; Επίσης, ένας πελάτης μπορεί να έχει στην κυριότητά του και να κρατάει στα χέρια του ένα προϊόν, αλλά μια υπηρεσία μπορεί μόνο να τη θυμάται. Ένα προϊόν με προβλήματα μπορεί να αντικατασταθεί ή να ανακληθεί, αλλά μια κακή υπηρεσία μπορεί να έχει ως συνέχεια μόνο συγγνώμες και αποζημιώσεις.
- Το άλλο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών, η ετερογένεια, επιδρά στην τυποποίηση και την ομοιομορφία τους, καθώς οι υπηρεσίες διαφέρουν από πάροχο σε πάροχο και από μέρα σε μέρα.
- Η ταύτιση του χρόνου παραγωγής με τον χρόνο κατανάλωσης της υπηρεσίας επιδρά στην αλληλεπίδραση ανάμεσα στον πελάτη και τον προμηθευτή, σε αντίθεση με τα προϊόντα όπου η κατανάλωση ακολουθεί την παραγωγή και υπάρχει η δυνατότητα για αξιολόγηση των προτύπων παραγωγής του προϊόντος. Επιπροσθέτως, πολλές υπηρεσίες παρέχονται σύμφωνα με το πότε και πώς βολεύει τον πελάτη (Evans & Lindsay, 2005). Λόγω των δυσκολιών που προκαλεί η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση της υπηρεσίας, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση και στην ενδυνάμωση της ποιότητας μέσα στον οργανισμό ως μέσα διασφάλισης ποιότητας.

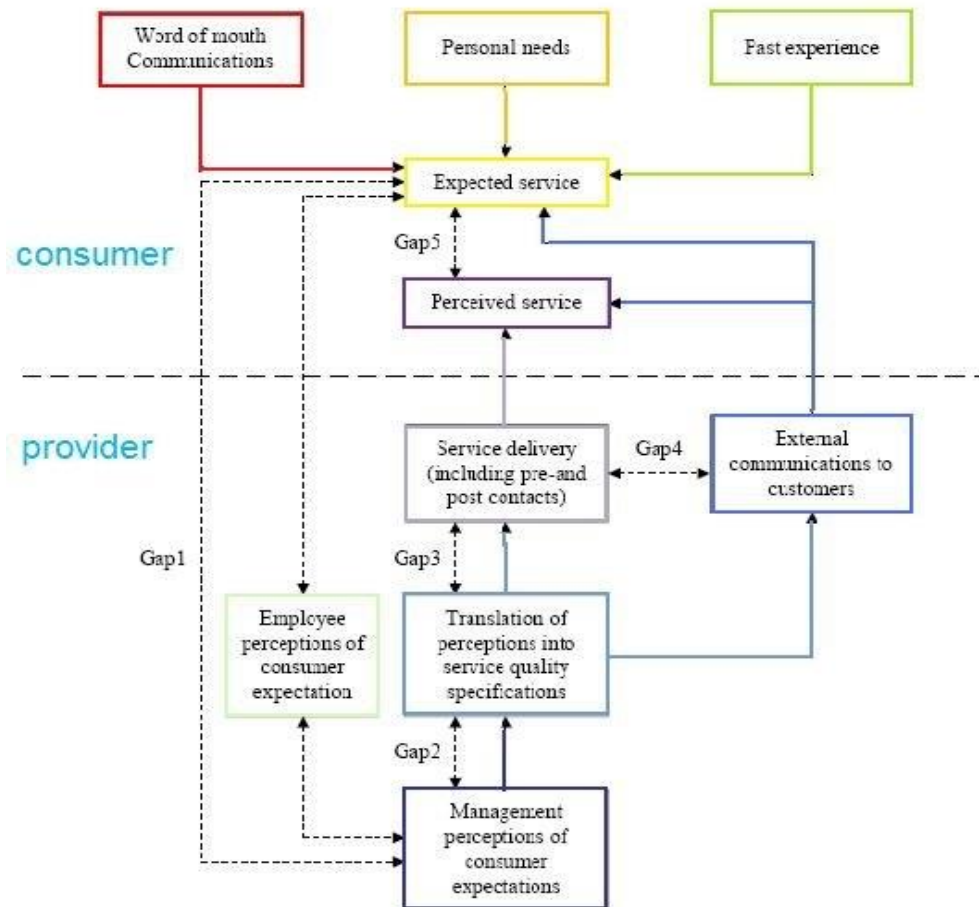
- Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι οι πελάτες δεν μετρούν μόνο την τελική υπηρεσία, αλλά λαμβάνουν υπόψη και τη διαδικασία της παράδοσης της υπηρεσίας (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1996).
- Οι ανάγκες των πελατών και τα κριτήρια απόδοσης που θέτουν είναι συνήθως δύσκολο να εντοπιστούν και να μετρηθούν, κυρίως επειδή ο κάθε καταναλωτής είναι διαφορετικός και έχει τις δικές του προτιμήσεις και προσδοκίες (Evans & Lindsay, 2005, Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).
- Ακόμη, η παροχή της υπηρεσίας συνήθως απαιτεί υψηλό βαθμό προσαρμογής στον κάθε πελάτη (Evans & Lindsay, 2005). Συνεπώς, είναι δύσκολο να τυποποιηθεί η υπηρεσία, να τεθούν συγκεκριμένες και μετρήσιμες προδιαγραφές, οι οποίες να μπορούν να ελεγχθούν.
- Οι πελάτες συχνά συμμετέχουν στη διαδικασία της παροχής της υπηρεσίας και είναι παρόντες όσο αυτή ετοιμάζεται (Evans & Lindsay, 2005).
- Οι υπηρεσίες είναι βασικά εντάσεως εργασίας, ενώ τα βιομηχανικά προϊόντα είναι εντάσεως κεφαλαίου. Η ποιότητα της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης είναι παράγοντας ζωτικής σημασίας για τις υπηρεσίες που περιέχουν ανθρώπινη επαφή. Κατά συνέπεια, η συμπεριφορά και το ηθικό των εργαζομένων στις υπηρεσίες είναι σημαντικά στην παροχή της ποιοτικής εμπειρίας της υπηρεσίας.
- Πολλοί οργανισμοί παροχής υπηρεσιών πρέπει να χειριστούν μεγάλους αριθμούς συναλλαγών πελατών τους καθημερινά. Αυτοί οι μεγάλοι αριθμοί αυξάνουν τις πιθανότητες για λάθη.

2.11. Το εργαλείο μέτρησης της Ποιότητας Υπηρεσιών SERVQUAL

Το SERVQUAL αποτελεί ένα εργαλείο που έφερε επανάσταση στον τρόπο μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών, κάτι που μέχρι την εποχή που παρουσιάστηκε (1988) ήταν δύσκολο και με αμφισβητήσιμα αποτελέσματα λόγω των δυσκολιών που αναφέραμε. Το εργαλείο αυτό κατάφερε να διαχειριστεί τις δυσκολίες αυτές και να καθιερωθεί παγκοσμίως για την εγκυρότητά του.

Το SERVQUAL είναι ένα ποσοτικό εργαλείο μέτρησης που παρουσίασαν οι Zeithaml, Parasuraman και Berry το 1988, το οποίο μετρά προσδοκίες και αντιλήψεις του πελάτη για την ποιότητα της υπηρεσίας που του παρέχεται. Στηρίζεται στην προσέγγιση της διάψευσης της προσδοκίας του καταναλωτή για τις υπηρεσίες που λαμβάνει από τον πάροχο. Βασίστηκε σε ένα εννοιολογικό μοντέλο που παρουσίασαν οι ίδιοι ερευνητές το 1985. Αποτελείται από δύο μέρη, το τμήμα των προσδοκιών το οποίο περιλαμβάνει 22 δηλώσεις για την εξακρίβωση τις γενικές προσδοκίες των πελατών σχετικά με μια υπηρεσία και το τμήμα των αντιλήψεων το οποίο περιλαμβάνει ένα αντίστοιχο σύνολο 22 δηλώσεων για τη μέτρηση των αξιολογήσεων των πελατών μιας συγκεκριμένης εταιρίας σε μια κατηγορία υπηρεσίας. Ακόμη, περιλαμβάνει και ένα ενδιάμεσο τμήμα ερωτήσεων προς τον πελάτη σχετικά με τη σημασία κάθε διάστασης ποιότητας υπηρεσιών. Η ποιότητα της υπηρεσίας αξιολογείται υπολογίζοντας τη διαφορά (χάσμα) μεταξύ του τι προσδοκά ο πελάτης και τι πραγματικά λαμβάνει μέσω σύγκρισης των τιμών των αντιλήψεων και των τιμών των προσδοκιών. Το εργαλείο αυτό προσπάθησε να αντιμετωπίσει τα χάσματα (gaps) που μπορεί συναντώνται καθημερινά ανάμεσα σε εταιρία και πελάτη σχετικά με την παράδοση της υπηρεσίας.

Διάγραμμα 2.2: Το μοντέλο των χάσμάτων (GAPMODEL)



Πηγή: Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990

Αποτελεί ένα ισχυρό και αξιόπιστο εργαλείο το οποίο είναι χρήσιμο στις εταιρίες για να κατανοήσουν καλύτερα τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των πελατών τους. Έχει έναν βασικό σκελετό από δηλώσεις οι οποίες καλύπτουν και τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών (αξιοπιστία, ασφάλεια, απτά στοιχεία, εξατομίκευση και ανταπόκριση) και μπορούν να προσαρμοστούν ή να συμπληρωθούν ανάλογα με τις ανάγκες της έρευνας της κάθε επιχείρησης (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

2.11.1. Οι Διαστάσεις της Ποιότητας Υπηρεσιών

Οι προσδοκίες και οι αντιλήψεις των πελατών μετρώνται σύμφωνα με τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών στις οποίες κατέληξαν οι παραπάνω ερευνητές (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1988, 1990), οι οποίες είναι:

1. Αξιοπιστία (Reliability): Ικανότητα για απόδοση της υπηρεσίας που έχει υποσχεθεί η εταιρία με ακρίβεια και εγκυρότητα
2. Ασφάλεια (Assurance): Γνώση και ευγένεια των υπαλλήλων και ικανότητα να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά

3. Απτά Στοιχεία (Tangibles): Εμφάνιση φυσικών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού και υλικού επικοινωνίας.
4. Εξατομίκευση/ Ενσυναίσθηση (Empathy): Φροντίδα, εξατομικευμένη προσοχή από την εταιρία προς τους πελάτες.
5. Ανταπόκριση (Responsiveness): Προθυμία για παροχή βοήθειας στους πελάτες και για παροχή της υπηρεσίας έγκαιρα – «κάντο σωστά την πρώτη φορά».

Οι πέντε αυτές διαστάσεις είναι μια συνοπτική απεικόνιση των βασικών κριτηρίων που υιοθετούν οι πελάτες στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών και είναι σχεδόν εξίσου σημαντικές για τους πελάτες, με την Αξιοπιστία να είναι η πιο σημαντική διάσταση και τα Απτά Στοιχεία η λιγότερο σημαντική (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Μέσω αυτών των διαστάσεων – κριτηρίων αξιολόγησης, οι πελάτες δίνουν ένα μήνυμα στους παρόχους υπηρεσιών: Να παρουσιάζεστε με προσεγμένη εμφάνιση, να ανταποκρίνεστε, να είστε καθησυχαστικοί, να έχετε συναισθηματική συμμετοχή και κυρίως, να είστε αξιόπιστοι – να κάνετε αυτό που λέτε ότι θα κάνετε.

2.11.2. Οι εφαρμογές του SERVQUAL

Τα στοιχεία που συλλέγονται μέσω του εργαλείου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υπολογιστούν τα αποτελέσματα των χασμάτων της ποιότητας υπηρεσίας σε διαφορετικά επίπεδα λεπτομέρειας: για κάθε ζευγάρι δήλωσης, για κάθε διάσταση ή για συνδυασμό όλων των διαστάσεων. Με την μέτρηση αυτών των αποτελεσμάτων, η εταιρία μπορεί, όχι μόνο να αξιολογήσει τη συνολική ποιότητα υπηρεσίας όπως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες, αλλά και να προσδιορίσει τις σημαντικές διαστάσεις και τις πλευρές σε αυτές τις διαστάσεις στις οποίες πρέπει να εστιάσουν οι προσπάθειες βελτίωσης ποιότητας (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990). Το SERVQUAL μπορεί να χρησιμοποιηθεί και με πολλούς άλλους τρόπους όπως:

1. Σύγκριση των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών στη διάρκεια του χρόνου μέσω επαναλαμβανόμενων εφαρμογών του εργαλείου ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να εξετάσουμε αν βελτιωθήκαμε και αν οι προσδοκίες των πελατών άλλαξαν και σε ποιο βαθμό.
2. Σύγκριση των αποτελεσμάτων του SERVQUAL μιας εταιρίας με τα αποτελέσματα των ανταγωνιστών προσθέτοντας ένα σύνολο από δηλώσεις για τις αντιλήψεις των πελατών για κάθε εταιρία. Αντίθετα, το σύνολο των δηλώσεων που αφορά στις προσδοκίες απαντάται μόνο μία φορά από τους πελάτες.
3. Εξέταση τμημάτων πελατών με διαφορετικές αντιλήψεις της ποιότητας, κατηγοριοποιώντας τους ανάλογα με α) δημογραφικά, ηλικιακά ή άλλα κριτήρια, β) τη σχετική βαρύτητα των πέντε διαστάσεων της ποιότητας στο σχηματισμό των αντιλήψεων περί ποιότητας και γ) τους λόγους πίσω από τις αντιλήψεις αυτές. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρία θα μπορεί να αναλύσει καλύτερα τις ομάδες των αγοραστών της και να εστιάσει στους τρόπους βελτίωσης της ποιότητας της έτσι ώστε να κερδίσει τις πιο σημαντικές από αυτές (target group).
4. Αξιολόγηση των αντιλήψεων περί ποιότητας των εσωτερικών πελατών μέσω σχετικής προσαρμογής του εργαλείου, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τμήματα και τομείς της εταιρίας για να προσδιοριστεί η παρεχόμενη υπηρεσία προς τους υπαλλήλους των άλλων τμημάτων.

Βιβλιογραφία δεύτερου κεφαλαίου

Berry, L. L., “Discovering the soul of service: The nine drivers of sustainable business success”, The Free Press, 1999

British Standards Institute, “BS5750 part 8: Guide to quality management and system elements for services”, Milton Keynes, UK: British Standards Institute, 1991

Buzzell, D. R.& Gale, T. B., “The PIMS Principles – Linking strategy to performance”, The Free Press, 1987

Chelladurai, P. & Chang, K., “Targets and standards of quality in sports services”, Sport Management Review3, 2000

Crosby, P.B., “Quality without tears”, New York: Signet, 1985

Deming, W.E, “Out of the crisis”, Cambridge, MA: MIT Press, 1986

Dolfsma, W., “The process of new service development – Issues of formalization and appropriability”, International Journal of Innovation Management 8(3), 2004

Evans, R. J.& Lindsay, M. W., “The management and control of quality”, 6th edition, Thomson South-Western, 2005

Feigenbaum, V.A., “The new quality for the twenty-first century”, The TQM Magazine 11 (6), 1999

Forum Europe Ltd, “Super sales – how top performers manage the seller/ client interface”, Managing Service Quality 7(2), 1997

Garvin, D.A., “Managing quality: The strategic and competitive edge”, The Free Press, 1988

Gronroos, C., “A service quality model and its marketing implications”, European Journal of Marketing, 18 (4), 1984

Gronroos, C., “Service quality: The six criteria of good perceived service quality”, Review of Business 9, 1988

Gummesson, E., “Quality dimensions: What to measure in service organizations”, Advances in Services Marketing and Management 1, 1992

International Organization for Standardization, “Quality management systems ISO 9001:2008”, 2008

Juran, J., “Juran on leadership for quality”, Free Press, 1989

Kotler, P.& Bloom, N. P., “Marketing professional services” (Upper Saddle River, N), Prentice Hall, 1984

Kotler, P.& Keller, K. L., “Marketing Management”, 12th edition, Pearson Prentice Hall, 2006

Levitt, T., “The production line approach to services”, Harvard Business Review 50 (5), 1972

Leonard, S., “Love your customer”, Newsweek, 1988

PIMS (Profit Impact of Market Strategy), www.pimsonline.com (είσοδος 2012)

Phillips, L. D., Chang, D.R. & Buzzell. R., “Product quality, Cost Position and Business Performance: A test of some key hypotheses”, Journal of Marketing 47, 1983

Reicheld, F. F.& Sasser, W. E., “Zero Defections: Quality comes to services“, Harvard Business Review 68(5), September-October 1990

Rust, R.T., & Oliver, R.L. (1994). Service Quality. New directions in theory and practice. London. Sage.

Steenkamp, J-B.E.M., “Product Quality: An investigation into the concept and how it is perceived by consumers”, Van Gorcum, Holland.1989

TARP (Technical Assistance Research Programs Inc.), www.tarp.com (είσοδος 2010)

Wiersema, F., “Customer service: Extraordinary results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Land’s end, American Express, Staples and USAA”, Harper Business, 1998

Zeithaml, A. V.& Bitner, M. J., “Services marketing”, 3rd edition, McGraw-Hill/Irwin, 2003

Zeithaml, A. V., “Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence”, Journal of Marketing, 1988

Zeithaml, A.V., Parasuraman, A., & Berry, L. L., “Communication and control processes in the delivery of service quality”, Journal of Marketing, 52, 1988

Zeithaml, A.V., Parasuraman, A., & Berry, L. L., “Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations”, The Free Press, 1990

Zeithaml, A.V., Parasuraman, A. & Berry, L. Leonard, “The behavioral consequences of service quality”, Journal of Marketing 52, 1996

Zemke, R., “Auditing customer service: look inside as well as out”, Employ Relations Today 16, Autumn 1989

Zeithaml, A. V., Parasuraman A. & Berry, L. L., “Delivering quality service”, The Free Press, 1990

Δερβιτσιώτης, Ν. Κ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Β' έκδοση, Νομική Βιβλιοθήκη, 2005

Δερβιτσιώτης, Ν. Κ., «Διοίκηση Παραγωγής», 4^η έκδοση, 2006

Δερβιτσιώτης, Ν. Κ. & Λαγοδήμος, Γ. Α., «Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων», Β' έκδοση, Οικονομική Βιβλιοθήκη, 2007

Μπουραντάς, Δ., «Management», Εκδόσεις Μπένου, 2002

Σπανός, Α., «Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας», 1^η έκδοση, Εκδόσεις Γαλαίος – Βιβλιοθήκη, 1997

Κεφάλαιο 3: Πωλήσεις

Έννοιες :relationship selling, διαδικασία πώλησης, βήματα πώλησης, consultative ή solution selling, personal selling, adaptive selling, πωλητής, πελατοκεντρική πώληση

3.1. Εισαγωγή και ορισμός

Το επάγγελμα του πωλητή έχει πλούσια ιστορία και οι ρίζες του συναντώνται πίσω στον αρχαίο κόσμο, κερδίζοντας εξέχουσα σημασία στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και συνεχίζοντας να εξελίσσεται (Hawes, Anne, & Widmier, 2004, Powers, Koehler & Martin, 1998, Powers, Martin & Daniel, 1987). Η ακαδημαϊκή όμως έρευνα γύρω από τις πωλήσεις ξεκίνησε μόλις το 1960. Το περιοδικό Journal of Personal Selling and Sales Management εκδόθηκε για πρώτη φορά το 1980 και καθιερώθηκε ως μία πλατφόρμα έρευνας γύρω από τις πωλήσεις. Σήμερα τα πιο σημαντικά άρθρα σχετιζόμενα με τις πωλήσεις δημοσιεύονται στο συγκεκριμένο περιοδικό (Geiger & Guenzi, 2009, Williams & Plouffe, 2007). Ο ορισμός των πωλήσεων δεν είναι ευρέως αναλυμένος, παρόλο που πώληση γίνεται σχεδόν οπουδήποτε (Kerin, Hartley, Berkowitz & Rudelius, 2006). Παρόλα αυτά θα προσπαθήσουμε να παραθέσουμε τους πιο σημαντικούς από τη διεθνή βιβλιογραφία.

Η «**Πώληση**» αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο πλευρών. Επίσης, η American Marketing Organization έχει ορίσει τις πωλήσεις ως «οποιοσδήποτε από έναν αριθμό ενεργειών που έχουν σχεδιαστεί για να προωθούν την αγορά από τους πελάτες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες μπορούν να υλοποιηθούν δια ζώσης ή τηλεφωνικά, μέσω e-mail ή άλλου επικοινωνιακού μέσου» (AMA, 1995). Άλλοι ορισμοί αναφέρονται στην πώληση ως μέρος του marketing, ως ενέργεια του marketing (Workman, Homburg & Gruner, 1998). Ακόμη, ο Philip Kotler περιγράφει τις πωλήσεις ως τη διαδικασία της εταιρίας να πείσει τους πελάτες να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία της. Σε μια πολύ στενή έννοια, οι πωλήσεις μπορούν να ληφθούν υπόψη ως μέρος της προώθησης (Promotion) στα 4P του marketing (product, price, place, promotion). Είναι περισσότερο εστιασμένες σε βραχυχρόνιες ενέργειες και στις ανάγκες των πελατών. (Ernstetal, 2010).

Καθώς αναδύονται νέα επιχειρηματικά μοντέλα και διαδικασίες, η μεγαλύτερη πρόκληση για τη λειτουργία των πωλήσεων έχει γίνει η αλλαγή από τον παραδοσιακό ρόλο της απλής πώλησης σε μια στρατηγική λειτουργία διαχείρισης πελατών (Piercy&Lane, 2003). Στα πλαίσια αυτά, η πώληση ξεπερνάει τα όρια της παραγγελιοληψίας και αποσκοπεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ πωλητών και πελατών (Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 2009). Πρέπει να τονίσουμε ότι η πώληση δεν περιλαμβάνει απλά την παρουσίαση του προϊόντος στον πελάτη και την πιθανή λήψη της παραγγελίας. Παρόλο που είναι πολλοί οι παράγοντες που επηρεάζουν την πώληση ανάλογα με την περίπτωση, υπάρχει η παραδοχή για μια σειρά διαδοχικών λογικών βημάτων, ενεργειών και τεχνικών που μπορεί να ακολουθήσει ο πωλητής έτσι ώστε να γίνει περισσότερο αποτελεσματικός

και να πετύχει την πώληση. (Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 2009). Τα βήματα αυτά αναλύονται στη συνέχεια.

Διαχρονικά, οι αποδοτικές μέθοδοι πωλήσεων έχουν εξελιχθεί από κλειστές, πιεστικές τεχνικές σε μια προσέγγιση «πώλησης σχέσεων» (**relationship selling**) (Schurr, 1987). Με τον όρο αυτόν αναφερόμαστε στη διασφάλιση, ανάπτυξη και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με επικερδείς πελάτες (Johnston & Marshall, 2005). Η έρευνα έχει δείξει ότι οι πωλήσεις κινούνται προς των «πώληση λύσεων» (**solution selling**) και θα πρέπει να εστιάσουν ακόμα περισσότερο στο κτίσιμο σχέσεων με κάθε μεμονωμένο πελάτη που αλλάζει, είτε πρόκειται απλά για ένα άτομο είτε για έναν υπεύθυνο λήψης αποφάσεων σε κάποια επιτροπή λήψης αποφάσεων (Colletti & Fiss, 2006, Trailer & Dickie, 2006).

Στο σημερινό κόσμο των πωλήσεων, οι εταιρίες σε όλο τον πλανήτη εστιάζουν στη στρατηγική χρήση της οργάνωσης των πωλήσεων με μια έμφαση στην αποστολή των πωλήσεων παρά στο να διατηρούν απλά μια δύναμη πωλήσεων (Leigh & Marshall, 2001). Ο οργανισμός έχει πολλές μεθόδους τις οποίες μπορεί να υιοθετήσει για να εφαρμόσει το «μείγμα πωλήσεων». Το μείγμα περιλαμβάνει παραδοσιακές δυνάμεις πωλήσεων και άλλες μεθόδους όπως τηλεπωλήσεις, εθνικούς αντιπροσώπους, δυναμικό μερικής απασχόλησης, πωλήσεις μέσω internet και πωλήσεις μέσω συνεργατών (Cardoza & Shipp, 1987, Marshall, Moncrief & Lask, 1999).

3.2. Σημασία των Πωλήσεων για την εταιρία

Η λειτουργία των πωλήσεων σε μια εταιρία δεν ασχολείται μόνο με την καθαρή πώληση, αλλά παίζει έναν καθοριστικό ρόλο στη γνώση της εταιρίας γύρω από τους πελάτες της και τις ανάγκες τους, καθώς δημιουργεί τη διασύνδεση μεταξύ των πελατών και της εταιρίας (Becker, 2009). Επιπρόσθετα, η δύναμη των πωλήσεων συλλέγει πληροφορίες σχετικές με την αγορά έτσι ώστε η εταιρία να μπορεί να αντιδρά άμεσα στις νέες εξελίξεις στο περιβάλλον της αγοράς.

Ακόμη, το Τμήμα Πωλήσεων αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της εταιρίας γιατί (Αυλωνίτης, 2008):

- α) επικοινωνεί τα προϊόντα
- β) αποτελεί το σημείο επαφής της εταιρίας με τους πελάτες και δέχεται θετικά αλλά και αρνητικά σχόλια τα οποία και μεταφέρει στην επιχείρηση για τις απαραίτητες ενέργειες
- γ) φέρνει εισόδημα στην εταιρία και
- δ) αφουγκράζεται τι θέλει η αγορά και το μεταφέρει στην εταιρία για να αποτυπωθεί σε νέα προϊόντα/ υπηρεσίες.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, οι περισσότερες δραστηριότητες της επιχείρησης (παραγωγή, λογιστικά, στρατηγική μάρκετινγκ κλπ) σχετίζονται με τις πωλήσεις: καταλήγουν εκεί ή απορρέουν από εκεί.

Η σημασία των πωλήσεων για τις εταιρίες καταδεικνύεται και από το γεγονός ότι τα περισσότερα από τα επαγγελματικά και εκπαιδευτικά σεμινάρια έχουν να κάνουν με τις πωλήσεις (Στάγκος & Κυδωνιάτης, 2007). Παρόλα αυτά, δεν υπάρχουν ακαδημαϊκά

πτυχία που να επικεντρώνονται στις πωλήσεις, καθώς δεν θεωρούνται επιστήμη, αλλά ένα εμπειρικό γνωστικό αντικείμενο, το οποίο υποστηρίζεται από μια σειρά μεθόδων και εργαλείων δοκιμασμένων στην αγορά, κάτι που δεν είναι απόλυτα σωστό.

Συχνά σε περιόδους κρίσης, όπως σήμερα, οι πωλήσεις συνήθως είναι από τις πρώτες λειτουργίες που αντιμετωπίζουν μείωση προϋπολογισμού. Από τη στιγμή που θα πρέπει να συνεχίσουν να φέρνουν το κέρδος στην εταιρία, θα ήταν πιο λογικό, αντί να μειωθεί ο προϋπολογισμός, να αυξηθεί για να επιτευχθούν άψογα αποτελέσματα

3.3. Η Διαδικασία της Πώλησης

Η μελέτη των ιστορικών οπτικών αποκαλύπτει σημαντικές διαφορές στη σημασία των πωλήσεων στην οικονομία αλλά και στην ανάπτυξη του μάρκετινγκ και των αρχών των πωλήσεων, ειδικά όταν αλλάζουν οι οικονομικές συνθήκες (Wotruba, 1991). Η επιχειρηματικότητα στον 20^ο αιώνα εξελίχθηκε μέσω πολλών περιόδων, ξεκινώντας με την εποχή της παραγωγής και συνεχίζοντας με την περίοδο των πωλήσεων και κατόπιν του μάρκετινγκ (Dawson, 1970). Οι πωλήσεις ή η φιλοσοφία της πώλησης απεικονίζονται ως διαφορετικές σε κάθε μία από τις περιόδους αυτές, έχοντας σαν αποτέλεσμα αλλαγές στον πωλητή και στη διαδικασία της πώλησης κατά τη διάρκεια των τριών αυτών εξελικτικών σταδίων (Moncrief & Marshall, 2004).

Η διαδικασία της πώλησης αναφέρεται στις διαδοχικές δραστηριότητες και ενέργειες (βήματα) που πρέπει να εκτελέσει ένας πωλητής για να επιτύχει αποτελεσματικές πωλήσεις. Κατά τη διάρκεια της σύγχρονης ιστορίας των πωλήσεων, ένα από τα παλαιότερα και ευρέως αποδεκτά παραδείγματα στην πειθαρχία των πωλήσεων αναφέρεται συνήθως ως τα «επτά βήματα της πώλησης» (Dubinsky, 1980/1981). Τα επτά αυτά βήματα αποτελούν το τυπικό σενάριο πωλήσεων, ειδικά σε περιπτώσεις πωλήσεων B2B και είναι τα εξής (Moncrief & Marshall, 2004):

1. Ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών (prospecting)

Είναι η μέθοδος με την οποία οι πωλητές αναζητούν νέους και πιθανούς πελάτες. Ένας λόγος για να κάνει κάποιος την έρευνα αυτή είναι η επέκταση της βάσης των πελατών, η οποία είναι ιδιαίτερης σημασίας, καθώς οι περισσότεροι οργανισμοί χάνουν περίπου το 15-20% των πελατών τους κάθε χρόνο (Jolson & Wotruba, 1992, Weitz, Castleberry & Tanner, 1992). Ο εντοπισμός μπορεί να γίνει με τη δικτύωση, τις συστάσεις, το ψυχρό σάρωμα (cold canvas) και άλλες. Συνήθως περιλαμβάνει και μια αξιολόγηση των δυνητικών πελατών και τη δημιουργία κάποιου είδους διαδικασίας ξεκαθαρίσματος (Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 2008).

2. Η προετοιμασία (preapproach)

Περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες μετά τον εντοπισμό και πριν την πραγματική επίσκεψη στον πελάτη. Στην πραγματικότητα, αυτό το βήμα προκύπτει σε κάθε περίπτωση πώλησης. Οι πωλητές κάνουν την έρευνά τους γύρω από τον πελάτη, προσαρμόζουν τους εαυτούς τους στις ανάγκες του πελάτη, αναθεωρούν την όποια προηγούμενη ανταπόκριση και μαζεύουν οποιοδήποτε άλλο νέο και σχετικό υλικό. Το βήμα αυτό περιλαμβάνει ακόμα και ενέργειες όπως η συνεννόηση με τους gatekeepers (γραμματείς

κλπ), ψυχολογική και νοητική προετοιμασία για την προσέγγιση και την παρουσίαση κ.α.

3. Προσέγγιση (approach)

Η προσέγγιση συνήθως λαμβάνει χώρα το πρώτο λεπτό ή τα πρώτα λεπτά της πώλησης. Αποτελείται από τις στρατηγικές και τις τακτικές που υιοθετούν οι πωλητές όταν κερδίζουν το κοινό και δημιουργούν την αρχική σχέση με τον πελάτη. Περιλαμβάνει την εναρκτήρια συζήτηση, τη χειραψία, την οπτική επαφή και γενικά την προσπάθεια για μια καλή πρώτη εντύπωση. Μέθοδοι προσέγγισης αποτελούν η εισαγωγική προσέγγιση, η προσέγγιση αξιολόγησης, η προϊοντική προσέγγιση, η προσέγγιση βάσει οφέλους τους καταναλωτή κ.α.

4. Παρουσίαση (presentation)

Η παρουσίαση αποτελεί το κυρίως μέρος σε κάθε περίπτωση πώλησης και πρέπει να προκύψει μετά από τον προκαθορισμό των αναγκών του πελάτη από τον πωλητή. Αυτό το βήμα μπορεί να αναφέρεται σε μία ή σε περισσότερες παρουσιάσεις κατά τη διάρκεια κάποιου χρονικού διαστήματος. Οι στόχοι της παρουσίασης της πώλησης μπορεί να διαφέρουν. Οι πελάτες της πρώτης φοράς πρέπει να πάρουν σαφή πληροφόρηση για να αντιληφθούν επαρκώς τα οφέλη του προϊόντος/ υπηρεσίας, το οποίο μπορεί να συμβεί δομώντας την παρουσίαση γύρω από την επίδειξη του προϊόντος/ υπηρεσίας. Απεικονίζονται τα σημεία της πώλησης και οι μεταβλητές της και γύρω τους διαμορφώνεται η πρόταση της πώλησης. Το βήμα αυτό μπορεί να είναι περίπλοκο και η ετοιμασία είναι ζωτικής σημασίας.

5. Υπερνίκηση αντιρρήσεων (overcoming objections)

Μπορούμε να ορίσουμε τις αντιρρήσεις ως ερωτήσεις και ενδοιασμούς των πελατών σχετικά με το προϊόν/ υπηρεσία ή την εταιρία. Οι πωλητές πρέπει να περιμένουν ότι αντιρρήσεις θα προκύψουν σε κάθε παρουσίαση. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την ύπαρξη αντιρρήσεων και παρόλο που οι αντιρρήσεις μπορεί να καθυστερήσουν τη διαδικασία της πώλησης, πρέπει στο μεγαλύτερο μέρος τους να εκλαμβάνονται ως χρήσιμες κι αυτό γιατί, μέσω των αντιρρήσεων αποκαλύπτονται οι πραγματικές ανάγκες των πελατών. Στη σύγχρονη εποχή, μια πραγματική αντίρρηση μπορεί να εκληφθεί σαν σημάδι να μην προχωρήσει η πώληση γιατί η ανάγκη μπορεί να μην καλύπτεται με το προσφερόμενο προϊόν.

6. Κλείσιμο (close)

Το κλείσιμο ορίζεται ως η επιτυχημένη ολοκλήρωση της παρουσίασης της πώλησης, η οποία καταλήγει σε μια δέσμευση για αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αφού όλες οι αντιρρήσεις έχουν ξεπεραστεί επιτυχώς, ο πωλητής θα πρέπει να ρωτήσει για τη δουλειά και να ξεκινήσει τη διαδικασία του κλεισίματος της πώλησης. Αυτό το βήμα παραδοσιακά θεωρείται δύσκολο για πολλούς πωλητές (ειδικά για τους νέους στο επάγγελμα), γιατί απλά πολλοί δεν ζητούν την παραγγελία και μένουν στην παρουσίαση των προϊόντων λόγω απειρίας και φόβου απόρριψης.

7. Παρακολούθηση μετά την πώληση (follow up)

Αυτό το βήμα είναι σχετικά νέο βήμα σε σύγκριση με τα άλλα, σύμφωνα με το οποίο ο πωλητής δεν θεωρεί ότι η πώληση τελείωσε με την αποδοχή της παραγγελίας. Αντίθετα, αρχίζει πολλή δουλειά μετά την πώληση για να σιγουρευτεί ο πωλητής ότι ο πελάτης είναι ευχαριστημένος με την επιλογή του και ότι ο πελάτης έχει τελικά αυτό

που του υποσχέθηκε ο πωλητής. Μέθοδοι που ακολουθούνται είναι η ευχαριστήρια επιστολή, μια τηλεφωνική κλήση ή μια επίσκεψη μετά την πώληση.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις στα βήματα της πώλησης

Στη διεθνή βιβλιογραφία πολλές φορές συναντώνται διαφορές στον αριθμό και στην ονομασία των βημάτων που αποτελούν τη διαδικασία της πώλησης, όλοι οι ερευνητές όμως συγκλίνουν σε κάποια βασικά βήματα, όπως τα παραπάνω.

Παρακάτω εξετάζονται κάποιες από τις πιο γνωστές παραλλαγές της διαδικασίας της πώλησης και των βημάτων της.

A. Προσέγγιση κατά Kerin, Hartley, Berkowitz & Rudelius, 2006

Η διαδικασία της πώλησης περιλαμβάνει έξι στάδια:

1. τον εντοπισμό υποψήφιων πελατών (prospecting)
2. την προετοιμασία (preapproach)
3. την προσέγγιση (approach)
4. την παρουσίαση (presentation)
5. το κλείσιμο της πώλησης (close) και
6. την παρακολούθηση μετά την πώληση (follow-up)

B. Προσέγγιση κατά Αυλωνίτη & Σταθακόπουλο, 2009

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η διαδικασία της πώλησης περιλαμβάνει οκτώ βήματα – στάδια:

1. τον εντοπισμό υποψήφιων πελατών (prospecting)
2. την προετοιμασία (preapproach)
3. την προσέγγιση (approach)
4. την παρουσίαση (presentation)
5. το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης (trial close)
6. την αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections)
7. το κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης (close) και
8. την μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up).

Γ. Προσέγγιση κατά Kotler, 1980

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η διαδικασία της πώλησης περιλαμβάνει επτά βήματα:

1. τον εντοπισμό και την αξιολόγηση υποψήφιων πελατών (prospecting and qualifying)
2. την προετοιμασία (preapproach)
3. την προσέγγιση (approach)
4. την παρουσίαση/ επίδειξη (presentation/ demonstration)
5. τη διαχείριση των αντιρρήσεων (handling objections)
6. το κλείσιμο της συμφωνίας – πώλησης (closing) και
7. την μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up).

Δ. Προσέγγιση κατά Brooksbank, 1993

Σύμφωνα με την προσέγγιση του Brooksbank, η διαδικασία της πώλησης περιλαμβάνει τρεις φάσεις (phases) ή περιοχές δεξιοτήτων (skill areas):

1. την φάση της συνέντευξης (interviewing phase)
2. τη φάση του ταιριάσματος (matching phase)
3. τη φάση του κλεισίματος της πώλησης (closing phase)

Στην πρώτη φάση ο πωλητής κάνει ερωτήσεις για να προσδιορίσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη και ακούει ενεργά. Στη δεύτερη φάση ο πωλητής υποστηρίζει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών και πουλά οφέλη που ταιριάζουν σε αυτές. Στην τρίτη και τελευταία φάση, ο πωλητής υπερνικά τις αντιρρήσεις των πελατών και πετυχαίνει τη συμφωνία για την αγορά. Σύμφωνα με τον Brooksbank, η τρίτη φάση (φάση κλεισίματος) παίζει τον πιο σημαντικό ρόλο (80%) και οι δύο πρώτες το 20%, στο παραπάνω μοντέλο το οποίο είναι στοχευμένο στις πωλήσεις (Παραδοσιακό Μοντέλο). Το 1995, όμως ο Brooksbank αναθεωρεί και υποστηρίζει πως, παρόλο που η διαδικασία της πώλησης παραμένει ίδια, η βαρύτητα έχει μετατοπιστεί. Επισημαίνει, δηλαδή, ότι πλέον οι δύο πρώτες φάσεις (φάση συνέντευξης και φάση ταιριάσματος) παίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο (80%), ενώ η τρίτη έχει μόνο το 20% της βαρύτητας, στο Νέο Μοντέλο, το οποίο είναι προσανατολισμένο στον πελάτη.

3.4. Σύγχρονες φιλοσοφίες Πωλήσεων

Η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων είναι το ζητούμενο για κάθε εταιρία, ανεξαρτήτου δραστηριότητας και δομής. Η γνώση σχετικά με το ποιες συμπεριφορές στις πωλήσεις είναι οι πιο αποτελεσματικές είναι περιορισμένη. Η αποτελεσματικότητα στις αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με τις πωλήσεις μπορεί να γίνει κατανοητή καλύτερα μέσω της εξέτασης των αλληλεπιδράσεων μεταξύ πωλησιακών συμπεριφορών, πόρων του πωλητή, της φύσης της αγοράς και των χαρακτηριστικών της σχέσης πωλητή – πελάτη (Weitz, 1981). Εξετάζοντας τις σχέσεις αυτές και τα χαρακτηριστικά τους καταλήγουμε πως υπάρχουν κάποιες συμπεριφορές/ φιλοσοφίες που είναι πιο αποτελεσματικές και πλέον αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο στον παγκόσμιο χάρτη, ειδικά στις πωλήσεις B2B.

3.4.1. Προσαρμοστική Πώληση (Adaptive Selling)

3.4.1.1. Ορισμός και βασικές έννοιες

Η εφαρμογή της προσαρμοστικής πώλησης ορίζεται ως η αλλαγή των συμπεριφορών πώλησης κατά τη διάρκεια μιας αλληλεπίδρασης με τον πελάτη ή πέρα από τις αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες, βασισμένη στην αντιλαμβανόμενη πληροφόρηση σχετικά με τη φύση της κατάστασης πώλησης (Weitz, Sujjan & Sujjan, 1986). Κάθε επαφή που έχει ο πωλητής περιλαμβάνει διαφορετικά ανθρώπινα προβλήματα ή καταστάσεις. Συνοπτικά, δεν υπάρχει μία κατάσταση πώλησης ούτε ένας τρόπος πώλησης, καθώς μοιραία κάθε επαφή που έχει ένας πωλητής περιλαμβάνει διαφορετικά ανθρώπινα προβλήματα ή καταστάσεις (Thompson, 1973).

Ο πωλητής εφαρμόζει προσαρμοστική πώληση όταν (Weitz, Castleberry & Tanner, 2001):

1. Κάνει ερωτήσεις για να μάθει για τις προσωπικές ανάγκες του πελάτη.
2. Κόβει και ράβει την παρουσίαση για να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη.
3. Προσφέρει συγκεκριμένες λύσεις για τον συγκεκριμένο πελάτη.
4. Διαβάζει όλα τα σημάδια και τα στοιχεία για να μάθει σχετικά με τον πελάτη.
5. Προσπαθεί να προσδιορίζει τα στοιχεία της προσωπικότητας του πελάτη και να προσαρμόσει τα δικά του έτσι ώστε να ταιριάζουν.

Η προσαρμοστικότητα αποτελεί φύση πια στις πωλήσεις και έτσι δεν αποτελεί απλά ένα μοντέλο ή μια μέθοδο η οποία ακολουθείται σπάνια και μόνο σε λίγες καταστάσεις και τομείς, αλλά αποτελεί τη σύγχρονη πλευρά της πώλησης. Η προσέγγιση του «απρόβλεπτου» (contingency approach) που παρουσίασε ο Weitz (1981) αναφέρεται ουσιαστικά στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα, ότι δηλαδή η πιο αποτελεσματική συμπεριφορά στις πωλήσεις διαφέρει ανάλογα με την κατάσταση. Το Μοντέλο ISTEА (Weitz, 1978) δίνει έμφαση ακριβώς σε αυτή την προσαρμοστική φύση της πώλησης, προτείνοντας ότι η διαδικασία της πώλησης αποτελείται από τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τον δυνητικό πελάτη, την ανάπτυξη της στρατηγικής της πώλησης βασισμένης σε αυτές τις πληροφορίες, τη διαβίβαση μηνυμάτων για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, την αξιολόγηση του αντίκτυπου των μηνυμάτων αυτών και την εφαρμογή προσαρμογών βασισμένων στην αξιολόγηση αυτή. Συνεπώς, οι πωλητές έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια παρουσίαση πώλησης ραμμένη στα μέτρα του κάθε πελάτη. Επιπρόσθετα, οι πωλητές μπορούν να κάνουν γρήγορες ρυθμίσεις στο μήνυμα ανάλογα με τις αντιδράσεις των πελατών (Spiro & Weitz, 1990).

3.4.1.2. Η αποτελεσματικότητα της Προσαρμοστικής Πώλησης

Η προσαρμοστική πώληση μπορεί να οδηγεί σε μακροχρόνια αποτελεσματικότητα όταν τα οφέλη της προσέγγισης αυτής υπερνικούν το κόστος, δηλαδή όταν οι πωλήσεις που παράγονται από την εφαρμογή της προσαρμοστικής πώλησης ξεπερνούν το κόστος της επιλογής και εκπαίδευσης των πωλητών για να συλλέγουν σχετικές πληροφορίες από τους πελάτες τους και να αξιοποιούν τις πληροφορίες αυτές κατάλληλα (Spiro & Weitz, 1990).

Τα οφέλη είναι πιθανό να ξεπεράσουν το κόστος σε τέσσερις περιπτώσεις (Weitz, Sujan & Sujan, 1986):

1. Ο πωλητής αντιμετωπίζουν πολλούς διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικές ανάγκες.
2. Η τυπική κατάσταση πώλησης περιλαμβάνει μεγάλες παραγγελίες.
3. Η εταιρία παρέχει πόρους για να διευκολύνει την προσαρμογή.
4. Οι πωλητές έχουν τη δυνατότητα κάνουν την προσαρμογή αποτελεσματικά.

Γενικά, θεωρείται ότι η εφαρμογή της προσαρμοστικής πώλησης οδηγεί σε καλύτερη απόδοση πωλήσεων (Spiro & Weitz, 1990). Επίσης, εντοπίστηκε μια συσχέτιση μεταξύ του «δουλεύοντας πιο έξυπνα» και της απόδοσης (Sujan & Weitz, 1986) και το

«δουλεύοντας πιο έξυπνα» θεωρήθηκε πιο συγκεκριμένα ως η εφαρμογή της προσαρμοστικής πώλησης.

3.4.1.3. Η σημασία της Προσαρμοστικής Πώλησης

Μέσω της εφαρμογής της προσαρμοστικής πώλησης, η πώληση δεν είναι μια «κονσέρβα», τυποποιημένη. Αντιμετωπίζει τους πελάτες ως ξεχωριστές οντότητες και όχι σαν απλούς αριθμούς, χτίζοντας αξιοπιστία και εμπιστοσύνη. Ακόμη, κατευθύνει τον πωλητή στην εστίαση στην πώληση λύσεων και όχι προϊόντων. Τέλος, έχει σαν αποτέλεσμα έναν πιο σημαντικό διάλογο με τους πελάτες. Η δυνατότητα της προσαρμοστικότητας, είναι ακριβώς ο λόγος για τον οποίο η προσωπική πώληση είναι το πιο αποτελεσματικό επικοινωνιακό μέσο, όπως αναλύεται παρακάτω.

3.4.1.4. Το κόστος της Προσαρμοστικής Πώλησης

Η αποτελεσματικότητα της προσαρμοστικής πώλησης επιτυγχάνεται με κάποιο συγκεκριμένο κόστος. Το κόστος της παράδοσης του μηνύματος ανά άτομο μέσω της προσωπικής πώλησης ξεπερνά κατά πολύ το κόστος της παράδοσης μηνύματος μέσω των μαζικών μέσων (Stanton, 1984). Επίσης, το κόστος επιλογής και εκπαίδευσης των πωλητών έτσι ώστε να εφαρμόζουν αποτελεσματικά την προσέγγιση αυτή είναι μεγάλο και συνεχιζόμενο. Ο υψηλός μισθός είναι άλλο ένα κόστος, καθώς για να εφαρμοστούν προσαρμοστικές προσεγγίσεις στις πωλήσεις χρειάζονται πωλητές με υψηλά προσόντα και υψηλές ανταμοιβές (Gwinner, 1968).

3.4.1.5. Οι απαιτήσεις από τον Πωλητή

Για να εφαρμόσει αυτή τη μέθοδο πώλησης ο πωλητής θα πρέπει να έχει μεγαλύτερη γνώση για τον πελάτη (αντικείμενο δραστηριότητας, αγοραστική κατάσταση, συμπεριφορικό στυλ κλπ), την εταιρία στην οποία ο ίδιος εργάζεται, τα προϊόντα/υπηρεσίες που πουλάει και τους ανταγωνιστές. Ακόμη, ο πωλητής απαιτείται να είναι καλός ακροατής, και δημιουργικός σε σκέψη και παρουσίαση. Τέλος, θα πρέπει να είναι καλός επικοινωνιακά και να έχει την ικανότητα να αντιλαμβάνεται και να επεξηγεί τους οποιοσδήποτε υπαινιγμούς και τα κρυμμένα νοήματα.

Ο βαθμός στον οποίο ο πωλητής είναι προδιατεθειμένος να εφαρμόσει την προσαρμοστική πώληση βασίζεται στις παρακάτω θέσεις (Spiro & Weitz, 1990):

1. Μια αναγνώριση ότι απαιτούνται διαφορετικές προσεγγίσεις πωλήσεων σε διαφορετικές περιπτώσεις πωλήσεων.
2. Εμπιστοσύνη στην ικανότητα να χρησιμοποιήσει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις πωλήσεων.
3. Εμπιστοσύνη στην ικανότητα να αλλάζει την προσέγγιση πώλησης κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τον πελάτη.
4. Μια δομή γνώσης η οποία διευκολύνει την αναγνώριση των διαφορετικών καταστάσεων πώλησης και δίνει πρόσβαση σε στρατηγικές πωλήσεων κατάλληλες για την κάθε περίπτωση.

5. Η συλλογή πληροφοριών σχετικά με την περίπτωση πώλησης για να διευκολύνει την προσαρμογή.
6. Η πραγματική χρήση των διαφορετικών προσεγγίσεων σε διαφορετικές καταστάσεις.

Οι πρώτες τρεις προτάσεις αναφέρονται στην παρακίνηση του πωλητή να εφαρμόσει προσαρμοστική πώληση. Οι πωλητές καλούνται καταρχάς να πιστέψουν στο ότι οι πελάτες έχουν διαφορετικές πεποιθήσεις και ανάγκες και ότι αυτές οι διαφορές οδηγούν στην ανάγκη για αλλαγή της παρουσίασης της πώλησης ανάλογα. Ο βαθμός στον οποίο οι πωλητές παρακινούνται να αλλάξουν τη δική τους προσέγγιση πώλησης ανάλογα με την περίσταση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσδοκία τους ότι, κάνοντάς το αυτό, θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες πωλήσεις. Επομένως, πρέπει να έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να χρησιμοποιούν πολλές και διάφορες προσεγγίσεις πωλήσεων, εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να αναγνωρίζουν πότε χρειάζεται μια συγκεκριμένη προσέγγιση και πότε μια συγκεκριμένη προσέγγιση δε λειτουργεί και εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να αλλάζουν την προσέγγιση όταν εκλαμβάνεται ως αναποτελεσματική.

Η τέταρτη και η πέμπτη πρόταση σχετίζονται με τις ικανότητες που απαιτούνται για την πρακτική της προσαρμοστικής πώλησης. Αυτές είναι: 1. μια διαμορφωμένη δομή γνώσης των καταστάσεων πώλησης η οποία επιτρέπει στους πωλητές να αναγνωρίζουν διαφορετικούς τύπους κατηγοριών καταστάσεων πωλήσεων και να ανακαλούν από τη μνήμη τους μια κατάλληλη προσέγγιση πώλησης που σχετίζεται με την κατηγορία και 2. μια ικανότητα κάποιου να συλλέγει πληροφορίες για να διευκολύνεται η διαδικασία του ταιριάσματος των καταστάσεων πώλησης με τις κατηγορίες στη μνήμη (Weitz, Sujan & Sujan, 1986). Οι πωλητές, έχοντας αυτές τις ικανότητες, θα μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στην εφαρμογή της προσαρμοστικής πώλησης και οι θετικές τους εμπειρίες θα ενδυναμώνουν τη συνέχιση της πρακτικής της προσαρμοστικής πώλησης.

Τέλος, η έκτη άποψη αναφέρεται στη πραγματική συμπεριφορά των πωλητών. Οι πωλητές που έχουν ασκήσει τη προσαρμοστική πώληση στο παρελθόν θα είναι προδιατεθειμένοι να συνεχίζουν να την ασκούν.

Κάποιες έρευνες δείχνουν ότι οι πωλητές ασκούν την προσαρμοστική πώληση, όπως η έρευνα των Spiro & Perreault (1979), η οποία καταλήγει ότι μια σειρά από προσεγγίσεις πωλήσεων χρησιμοποιούνται από τους πωλητές και ότι διαφορετικές προσεγγίσεις σχετίζονται με τη φύση των καταστάσεων των πωλήσεων.

Έχουν εντοπιστεί γνώρισμα της προσωπικότητας και διοικητικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την άσκηση της προσαρμοστικής πώλησης. Τα παρακάτω γενικά γνώρισμα απεικονίζουν πτυχές της διαπροσωπικής ευελιξίας και ως εκ τούτου θεωρούνται ότι σχετίζονται με το βαθμό στον οποίο ο πωλητής ασκεί την προσαρμοστική πώληση. Αυτά είναι:

1. Αυτοέλεγχος: Η θεωρία του αυτοελέγχου (Snyder, 1979) υποστηρίζει ότι τα άτομα έχουν ένα συνεπές σχέδιο σχετικά με τον βαθμό με τον οποίο αλλάζουν την αυτοπαρουσίασή τους σαν αντίδραση στις καταστάσεις. Ως εκ τούτου, οι άνθρωποι που είναι ψηλά στον αυτοέλεγχο θα πρέπει να επιδεικνύουν περισσότερη μεταβλητότητα στις καταστάσεις στη συμπεριφορά από τους ανθρώπους που είναι χαμηλά στον αυτοέλεγχο. Οι Lennox & Wolfe (1984) ανέπτυξαν μια αναθεωρημένη κλίμακα του αυτοελέγχου η οποία αποτελείται από τέσσερις υποκλίμακες: 1. ικανότητα κάποιου να τροποποιεί την αυτοπαρουσίαση, 2. ευαισθησία κάποιου στην εκφραστική συμπεριφορά

των άλλων, 3. μεταβλητότητα ανάλογα με την κατάσταση και 4. προσοχή κάποιου στην κοινωνική πληροφορία σύγκρισης. Σύμφωνα με τους Spiro & Weitz (1990), οι τρεις πρώτες πτυχές σχετίζονται με κάποια από τα στοιχεία που περιγράφουν την προσαρμοστική πώληση.

2. Ανδρογονία: Ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα νιώθουν ότι χαρακτηρίζονται από γνωρίσματα πνευματικά σχετιζόμενα και με τους άντρες και με τις γυναίκες. Οι ανδρόγυνοι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους ως επιβλητικούς και ταυτόχρονα συγκαταβατικούς αλλά και συμβάλλοντες και ταυτόχρονα εκδηλωτικούς. Για το ανδρόγυνο άτομο, το συγκεκριμένο σχέδιο αλληλεπίδρασης το οποίο υιοθετείται εξαρτάται από την καταλληλότητα της συμπεριφοράς ανάλογα με την κατάσταση. Συνεπώς, η ανδρογονία σχετίζεται με την ευελιξία στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, μια πλευρά της προσαρμοστικής πώλησης, με αναλυτική έρευνα από τους Wiggins & Holzmuller (1981). Σύμφωνα λοιπόν με τους Spiro & Weitz (1990), ο βαθμός στον οποίο οι πωλητές είναι ανδρόγυνοι σχετίζεται θετικά με την άσκηση προσαρμοστικής πώλησης από αυτούς.

3. Ενσυναίσθηση: Η ενσυναίσθηση, στο πιο γενικό επίπεδο, είναι η αντίδραση του ατόμου σε παρατηρηθείσες εμπειρίες των άλλων ατόμων. Οι παρατηρητές μπορούν να έχουν πολλές και διάφορες πιθανές αντιδράσεις. Ο Davis (1983) έχει ξεχωρίσει τέσσερις τύπους αντιδράσεων: 1. η ενσυναίσθηση για την οπτική γωνία του άλλου, 2. η φαντασία, 3. το εξατομικευμένο ενδιαφέρον και 4. η προσωπική ανησυχία. Επιπρόσθετα, οι Johnson, Cheek & Smither (1983) ανέλυσαν ξανά την αρχική κλίμακα ενσυναίσθησης του Hogan (1969) και κατέληξαν σε τέσσερις ξεχωριστούς παράγοντες: 1. ευαισθησία, 2. ηρεμία, 3. μη συμμόρφωση και 4. κοινωνική αυτοπεποίθηση. Από τα παραπάνω, σύμφωνα με τους Spiro & Weitz (1990), ο βαθμός στον οποίο οι πωλητές έχουν ενσυναίσθηση με όρους α) ενσυναίσθησης για την οπτική γωνία του άλλου, β) εξατομικευμένου ενδιαφέροντος και γ) κοινωνικής αυτοπεποίθησης είναι θετικά συσχετισμένος με την άσκηση της προσαρμοστικής πώλησης από αυτούς.

4. Openers: Οι Miller, Berg & Archer (1983) συμπέραναν ότι τα άτομα διαφέρουν στον βαθμό στον οποίο είναι προδιατεθειμένα να «ανοίγουν πόρτες» ή να εκμαιεύουν προσωπικές πληροφορίες από άλλα άτομα. Αυτό σημαίνει ότι κάποιοι άνθρωποι είναι ικανοί να κάνουν άλλους να μιλούν για τον εαυτό τους. Αυτό το γνώρισμα της προσωπικότητας σχετίζεται με την ενεργή συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις ανάγκες των πελατών στην προσαρμοστική πώληση. Σύμφωνα με τους Spiro & Weitz (1990), ο βαθμός στον οποίο οι πωλητές μπορούν να ανοίξουν πόρτες σχετίζεται θετικά με την εφαρμογή προσαρμοστικής πώλησης από αυτούς.

5. Locus of control (κέντρα ελέγχου): Ο Rotter (1966) ερμήνευσε το locus of control ως τη γενικευμένη προσδοκία ή πεποίθηση σχετικά με το πως καθορίζονται οι επιβραβεύσεις και οι τιμωρίες και πώς αντιδρούν τα άτομα σε αυτές. Οι πεποιθήσεις ότι η επιβράβευση οφείλεται συνήθως στην τύχη και στη μοίρα ή είναι απλά απρόβλεπτη συνιστούν ένα εξωτερικό κέντρο ελέγχου. Αντίθετα, η πεποίθηση ότι η ανταμοιβή είναι αποτέλεσμα της συμπεριφοράς του ίδιου του ατόμου συνιστούν το εσωτερικό κέντρο ελέγχου. Τα κέντρα ελέγχου μπορεί να έχουν τρεις πλευρές: 1. την προσωπική δραστηριότητα, 2. τον διαπροσωπικό έλεγχο και 3. τον κοινωνικοπολιτικό έλεγχο. Ενωσιολογικά, οι δύο πρώτες πλευρές συνδέονται με την εμπιστοσύνη των πωλητών στη χρήση διαφορετικών προσεγγίσεων. Σύμφωνα με τους Spiro & Weitz (1990), ο βαθμός στον οποίο οι πωλητές έχουν ένα εσωτερικό κέντρο ελέγχου πάνω στην

προσωπική δραστηριότητα και σε διαπροσωπικές καταστάσεις, σχετίζεται θετικά με την άσκηση προσαρμοστικής πώλησης από τους πωλητές αυτούς.

Σύμφωνα με τους Weitz, Sujan & Sujan (1986), η άσκηση προσαρμοστικής πώλησης σχετίζεται στενά με τη δομή γνώσης των πωλητών. Προτείνουν ότι:

1. Η απλή άσκηση της προσαρμοστικής πώλησης καταλήγει σε μια πιο προσεγμένη δομή γνώσης μέσω μιας μαθησιακής διεργασίας δοκιμής και λάθους και
2. Η δομή της γνώσης περιορίζει τη σχέση ανάμεσα στην προσαρμοστική πώληση και στην απόδοση των πωλήσεων, γιατί η γνώση χρειάζεται να κάνει αποτελεσματικές προσαρμογές.

3.4.1.6. Η μέτρηση του βαθμού άσκησης Προσαρμοστικής Πώλησης

Οι Spiro & Weitz (1990) ανέπτυξαν την κλίμακα ADAPTS (Adaptive Selling Scale) για να μετρήσουν το επίπεδο άσκησης προσαρμοστικής πώλησης από τους πωλητές ανάλογα με την κατάσταση πώλησης. Δείχνει αν η χαμηλή απόδοση των πωλήσεων οφείλεται σε έλλειψη ευελιξίας στη χρήση διαφορετικών προσεγγίσεων στις πωλήσεις. Ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μοίρασαν σε πωλητές από διαφορετικά τμήματα μιας μεγάλης εταιρίας. Είναι ένα χρήσιμο διαγνωστικό εργαλείο για το μόνιτορινγκ των πωλήσεων και την αξιολόγηση των προγραμμάτων πωλήσεων.

3.4.2. Συμβουλευτική Πώληση (Consultative Selling)

Με τον όρο συμβουλευτική πώληση αναφερόμαστε στην παροχή πληροφοριών με επαγγελματικό τρόπο με σκοπό τη βοήθεια των πελατών στο να κάνουν έξυπνες ενέργειες για να πετύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. Προϋποθέτει προληπτική επικοινωνία από τους πωλητές προς τους πελάτες τους για να διευκολύνουν τον προσδιορισμό και την επίλυση των προβλημάτων τους (Graham, 1996, Tyler, 1990, Chevalier, 1993, Dunn, Thomas & Lubawski, 1981). Συνεπώς, η συμβουλευτική πώληση λαμβάνει τον επαγγελματία των πωλήσεων ως έναν πολύτιμο σύμβουλο παρά ως κάποιον που απλώς προωθεί έναν συγκεκριμένο προϊόν (Tyler, 1990, Bragg, 1986, Hanan, 1995). Ως σύμβουλοι, οι πωλητές και οι εξειδικευμένες λύσεις που προσφέρουν, προσθέτουν αξία στους πελάτες. Εντωμεταξύ, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης και τα αυξημένα επίπεδα εξάρτησης των πελατών αποτελούν ένα εμπόδιο στην αλλαγή πωλητή και μια πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρία πωλήσεων.

Η συμβουλευτική πώληση στηρίζεται στο ότι ο πελάτης βλέπει τον πωλητή ως έναν ειδικό της αγοράς (Smith, 1991). Συνεπώς, οι πωλητές – σύμβουλοι θα πρέπει να κατέχουν εκτενή γνώση της αγοράς σε κάθε επίπεδο της εφοδιαστικής αλυσίδας (Riso, 1981) και να είναι ικανοί να επικοινωνούν τη γνώση αυτή με τρόπους που προσθέτουν αξία στους πελάτες. Πρέπει να επικοινωνούν αποτελεσματικά και με τους εσωτερικούς πελάτες (πχ τεχνικό τμήμα) και με τους εξωτερικούς πελάτες κι επίσης θα πρέπει να είναι αφοσιωμένοι σε μια μακροχρόνια σχέση στην οποία το δικό τους κέρδος αυξάνεται καθώς αυξάνεται το κέρδος των πελατών τους (Tyler 1990, Smith, 1991). Συνεπώς, η συμβουλευτική πώληση προϋποθέτει να βλέπουν οι πελάτες τους πωλητές

ως ειδικούς υψηλού επιπέδου και να δείχνουν εμπιστοσύνη ότι οι λύσεις που τους προσφέρουν οι πωλητές θα αποτελούν μακροχρόνια ενδιαφέροντα για τις εταιρίες τους.

3.4.3. Πελατοκεντρική Κουλτούρα στις Πωλήσεις και η σημασία της

Σε αγορές όπου το τμήμα πωλήσεων αποτελεί το βασικό μέσο επαφής (touchpoint) με τους πελάτες, η πελατοκεντρική κουλτούρα στο τμήμα αυτό αποτελεί θέμα μείζονος σημασίας. Αυτό συμβαίνει κυρίως στις αγορές Business-to-Business (B2B) και στη φαρμακευτική αγορά, οι οποίες περιλαμβάνουν επιχειρήσεις «εντάσεως πωλήσεων» (sales intensive organizations) και οι οποίες χρησιμοποιούν τους πωλητές ως το βασικό κανάλι επαφής/ επικοινωνίας/ πώλησης με τους πελάτες (Παναγόπουλος & Σαραντόπουλος, 2009). Σύμφωνα με τους Rust, Zahorik & Keiningham (1996), το συστατικό της προσωπικής αλληλεπίδρασης που υπάρχει στις υπηρεσίες είναι συχνά ένας πρωταρχικός παράγοντας της συνολικής ικανοποίησης του πελάτη.

Η «**πελατοκεντρική πώληση**» μπορεί να οριστεί ως η πρακτική της γενικής ιδέας του μάρκετινγκ στο επίπεδο του μεμονωμένου πωλητή και πελάτη (Saxe & Weitz, 1982). Η γενική ιδέα του μάρκετινγκ αναφέρεται σε μια ενσωματωμένη προσέγγιση η οποία απλώνεται σε όλη την εταιρία σύμφωνα με την οποία όλες οι δραστηριότητες της εταιρίας έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την εδραίωση αμοιβαία ωφέλιμων, μακροχρόνιων σχέσεων με την αγορά (Kotler, 1980). Απαιτείται από έναν οργανισμό να προσδιορίσει τις ανάγκες μιας στοχευμένης αγοράς και να προσαρμοστεί για να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες καλύτερα από τους ανταγωνιστές του. Οι Kurtz, Dodge & Klormaker (1976) έχουν συσχετίσει ρητά τη γενική ιδέα του μάρκετινγκ με τη συμπεριφορά των πωλητών, υποστηρίζοντας ότι το προσωπικό των πωλήσεων δεν εξειδικεύεται πλέον μόνο στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων, αλλά οι πραγματικές ανάγκες του πελάτη γίνονται η βάση του πλάνου μάρκετινγκ. Ένα σημάδι του επαγγελματισμού στις πωλήσεις είναι όταν οι πωλητές υιοθετούν μια προσέγγιση επίλυσης προβλημάτων στη δουλειά τους. Ένας επαγγελματίας πωλητής δεν αναρωτιέται τι μπορεί να πουλήσει στο συγκεκριμένο άτομο, αλλά αντί γι' αυτό, αναρωτιέται πώς μπορεί να λύσει τα προβλήματα του συγκεκριμένου ατόμου με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ο προσανατολισμός των πωλητών στον πελάτη είναι θετικά συσχετισμένος με το βαθμό στον οποίο οι πελάτες αξιοποιούν τους πωλητές ως πηγή πληροφόρησης, συνεργάζονται με τους πωλητές στη διερεύνηση των αναγκών και εμπιστεύονται τους πωλητές. Αντίθετα, υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ πελατοκεντρικής προσέγγισης και αντίληψης των πωλητών πάνω στη σύγκρουση ενδιαφερόντων με τους πελάτες (Saxe & Weitz, 1982).

Παρόλο που η υιοθέτηση μιας γενικής ιδέας μάρκετινγκ δεν είναι ακόμα καθολική (Kotler, 1980, McNamara, 1972), ο Rieser (1962) αναφέρει μια τάση στις πωλήσεις B2B προς την προσέγγιση της λύσης προβλημάτων και μακριά από προσεγγίσεις βασισμένες στη σύμπνοια ή/και στην πίεση.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, σύμφωνα με τη γενική ιδέα του μάρκετινγκ, ένας οργανισμός αναζητά να προσφέρει ικανοποίηση στους πελάτες, η οποία θα ικανοποιήσει τους στόχους του. Αντίθετα, σύμφωνα με την ιδέα της πώλησης, ένας

οργανισμός αναζητά να υποκινήσει τη ζήτηση για τα προϊόντα/ υπηρεσίες που παράγει, παρά να παράγει προϊόντα/ υπηρεσίες που θα απαντούν στις ανάγκες των πελατών (Saxe & Weitz, 1982). Η πελατοκεντρική κουλτούρα στις πωλήσεις είναι ένας τρόπος να κάνουμε τη δουλειά μας από την πλευρά των πωλητών. Αναφερόμαστε στο βαθμό στον οποίο οι πωλητές εφαρμόζουν τη γενική έννοια του μάρκετινγκ προσπαθώντας να βοηθήσουν τους πελάτες τους να πάρουν αγοραστικές αποφάσεις οι οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους (Saxe & Weitz, 1982).

Αρκετοί συγγραφείς έχουν προτείνει μοντέλα διαπροσωπικής συμπεριφοράς τα οποία έχουν δύο μεταβλητές: α) ενδιαφέρον για τον εαυτό μας (την εταιρία την ίδια) και β) ενδιαφέρον για τους άλλους (Blake & Mouton, 1970, Buzzota, Lefton & Sherberg, 1972, Thomas, 1976). Μέσα στο πλαίσιο αυτών των μοντέλων, ο προσανατολισμός στον πελάτη σχετίζεται με τη δεύτερη διάσταση. Ο υψηλός βαθμός προσανατολισμού στον πελάτη σχετίζεται περισσότερο με μεγάλο ενδιαφέρον για τους άλλους, ενώ ο χαμηλός βαθμός προσανατολισμού στον πελάτη σχετίζεται περισσότερο με το ενδιαφέρον προς τον εαυτό μας (την εταιρία την ίδια). Η πελατοκεντρική πώληση επίσης προϋποθέτει και χαμηλό βαθμό πειστικής πώλησης (Bursk, 1947) και προσεγγίσεις ικανοποίησης αναγκών και επίλυσης προβλημάτων (Gwinner, 1968).

Βάσει της έρευνας των Saxe & Weitz (1982) ανάμεσα σε πωλητές και διευθυντές πωλήσεων, η πελατοκεντρική κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως:

1. Η επιθυμία να βοηθήσουμε τους πελάτες να πάρουν αγοραστικές αποφάσεις που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.
2. Βοήθεια προς τους πελάτες να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους.
3. Προσφορά προϊόντων που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.
4. Ακριβής περιγραφή των προϊόντων.
5. Προσαρμογή των παρουσιάσεων των πωλήσεων έτσι ώστε να ταιριάζουν με τα ενδιαφέροντα των πελατών.
6. Αποφυγή παραπλανητικών τακτικών επιρροής και τακτικών που σκοπό έχουν να χειραγωγήσουν.
7. Αποφυγή χρήσης υψηλής πίεσης.

3.4.3.1. Οι βασικές διαστάσεις

A. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΥ & ΣΑΡΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ (2009)

Οι βασικές διαστάσεις που συνιστούν την πελατοκεντρική κουλτούρα στις πωλήσεις μιας επιχείρησης είναι έξι και αφορούν στις αξίες αλλά και στους κανόνες συμπεριφοράς των πωλητών αλλά και του οργανισμού ολόκληρου. Αυτές είναι:

Πίνακας 3.1 Οι έξι βασικές διαστάσεις της πελατοκεντρικής κουλτούρας των πωλήσεων

Διαστάσεις Πελατοκεντρικής Κουλτούρας	Ερμηνεία
1. Διαλειτουργικός συντονισμός	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται μεγάλη σημασία στην κοινοποίηση της πληροφορίας που αφορά τον πελάτη καθώς και στην διατημηματική, διαλειτουργική συνεργασία.
2. Υιοθέτηση ενός σχεσιακού/συνεργατικού επιχειρηματικού μοντέλου	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες αντιμετωπίζεται ως κεφάλαιο και στόχος είναι η δημιουργία αμοιβαίων ωφελειών με τους πελάτες.
3. Τυποποίηση των διαδικασιών ανάλυσης των αναγκών των πελατών	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται ιδιαίτερη σημασία στη δημιουργία διαδικασιών οι οποίες αφορούν την ανάλυση των αναγκών του πελάτη και την συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη.
4. Συνεχής βελτίωση μέσω της ικανοποίησης του πελάτη	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο η ικανοποίηση του πελάτη τοποθετείται στο επίκεντρο της λειτουργίας της επιχείρησης, αποτελώντας σημείο εκκίνησης και τερματισμού κάθε δραστηριότητας.
5. Επανατοποθέτηση του πωλητή ως “σύμβουλου”	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε προσεγγίσεις πωλήσεων όπως η παροχή λύσεων στον πελάτη (solution selling), κάνοντας έτσι τους πωλητές να δρουν ως “σύμβουλοι” επιλύοντας τα προβλήματα του πελάτη.
6. Εκπαίδευση των πελατών	Αναφέρεται στο σύστημα αξιών και κανόνων συμπεριφοράς της επιχείρησης σύμφωνα με το οποίο δίδεται ιδιαίτερη σημασία στην κοινοποίηση νέας γνώσης στους πελάτες και στην εκπαίδευση των πελατών σε νέα θέματα.

Πηγή: Παναγόπουλος & Σαραντόπουλος, 2009

Η έρευνα των Παναγόπουλου & Σαραντόπουλου (2009) κατέληξε και σε κάποια βασικά συμπεράσματα γύρω από την πελατοκεντρική κουλτούρα στις πωλήσεις και τις διαστάσεις της:

1. Η δημιουργία της πελατοκεντρικής κουλτούρας μπορεί να συμβεί μόνο όταν είναι παρούσες και οι έξι παραπάνω διαστάσεις, αναφορικά με τις αξίες που επικρατούν στο τμήμα πωλήσεων αλλά και με τους κανόνες (νόρμες) συμπεριφοράς που αναμένονται από τους εργαζόμενους σε αυτή τη λειτουργία της επιχείρησης. Συνεπώς, οι εταιρίες που θέλουν να καλλιεργήσουν πελατοκεντρική κουλτούρα στο τμήμα πωλήσεων και στους πωλητές τους, θα πρέπει να προβάλλουν και τις έξι παραπάνω διαστάσεις σε επίπεδο αξιών (σε τι δίνει αξία το τμήμα πωλήσεων), αλλά και σε επίπεδο κανόνων συμπεριφοράς (τι αναμένουν από τους πωλητές). Οι έξι αυτές διαστάσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν και ένα σημείο συγκριτικής μέτρησης επίδοσης για το βαθμό στον οποίο ένα τμήμα πωλήσεων μπορεί να θεωρηθεί ως πελατοκεντρικό.
2. Οι πωλητές στις εταιρίες με υψηλότερο βαθμό πελατοκεντρικής κουλτούρας ήταν περισσότερο προσανατολισμένοι στην ικανοποίηση των πελατών, συνεπώς, η απόδοση πωλητών και επιχειρήσεων ήταν υψηλότερη.
3. Οι πωλητές που εργάζονται σε κάθε εταιρία δε συμφωνούν στο πόσο πελατοκεντρική είναι η κουλτούρα της εταιρίας, δηλαδή οι πωλητές μέσα σε μια εταιρία δεν έχουν την ίδια άποψη για το βαθμό πελατοκεντρικότητας της εταιρίας αυτής. Σε αυτές τις

περιπτώσεις, η εταιρία θα πρέπει να λάβει συστηματικά μέτρα για την καλλιέργεια συγκεκριμένης και ισχυρής κουλτούρας. Ακόμη, στις εταιρίες που οι πωλητές αποτελούν το «πρόσωπο» της εταιρίας στα μάτια πελατών και αγοράς, το στοιχείο αυτό μπορεί να συνεπάγεται και διαφορετική εικόνα της επιχείρησης σε διαφορετικούς πελάτες, κατάσταση μη ευνοϊκή για την εταιρία. Αν οι πωλητές δεν αισθάνονται ότι η κουλτούρα της επιχείρησης είναι πραγματικά πελατοκεντρική, τότε πιθανότατα δεν θα είναι ούτε και οι ίδιοι προσανατολισμένοι στον πελάτη.

B. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ SAXE&WEITZ – SOCOSCALE (1982)

Οι Saxe & Weitz (1982) ανέπτυξαν ένα ενδιαφέρον νέο εργαλείο για τη διερεύνηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ αγοραστή και πωλητή, το οποίο ονόμασαν κλίμακα SOCO (Selling Orientation – Customer Orientation). Αποτελείται από 24 στοιχεία σχετιζόμενα με συγκεκριμένες δράσεις που μπορεί να κάνει ένας πωλητής όταν αλληλεπιδρά με αγοραστές. Εξέτασαν πωλητές και διευθυντές πωλήσεων οι οποίοι αξιολόγησαν τον εαυτό τους όσον αφορά στην υιοθέτηση πελατοκεντρικών τακτικών πώλησης.

Η έρευνα των Saxe & Weitz (1982) ανάμεσα σε πωλητές και διευθυντές πωλήσεων κατέληξε ότι οι καταστάσεις που προωθούν την πελατοκεντρική προσέγγιση στις πωλήσεις επηρεάζονται από δύο παράγοντες:

α) **Σχέσεις:** Αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η σχέση μεταξύ πωλητή και πελάτη είναι μακροχρόνια και συνεργατική.

β) **Ικανότητα για παροχή βοήθειας:** Αναφέρεται στην ικανότητα των πωλητών να βοηθούν τους πελάτες τους να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Οι αντιλήψεις των πωλητών για τη σχέση με τους πελάτες και για την ικανότητα να βοηθούν τους πελάτες τους σχετίζονται με τις πρακτικές της πελατοκεντρικής πώλησης. Τέλος, η πελατοκεντρική πώληση είναι πιθανό να καταλήξει σε υψηλό επίπεδο σχέσεων, ενώ το υψηλό επίπεδο σχέσεων δεν είναι τόσο πιθανό να υποκινήσει την πελατοκεντρική πώληση.

Γ. ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ BROOKSBANK (1995)

Ο Brooksbank τονίζει πως η βασική διαφορά μεταξύ του παλιού και του νέου μοντέλου πώλησης δεν κρύβεται τόσο στην ίδια τη διαδικασία της πώλησης όσο στον τρόπο που ο πωλητής επιλέγει να την εφαρμόσει. Οι διαφορές στη μοντέρνα φιλοσοφία πωλήσεων, η οποία είναι πελατοκεντρική, με την παλιά, που είναι ξεπερασμένη, καθοδηγητική και εστιασμένη στην ίδια την πώληση είναι:

Πίνακας 3.2 Παλιό και νέο μοντέλο πώλησης

Παλιό μοντέλο πώλησης (εστιασμένο μόνο στην ίδια την πώληση)	Νέο μοντέλο πώλησης (πελατοκεντρικό)
Κερδίζω/ χάνεις	Κερδίζω/ κερδίζεις
Μεγάλη πίεση	Μικρή πίεση
Εγώ το πούλησα	Εσύ το αγόρασες

Πηγή: Brooksbank, 1995

3.4.3.2 Οι αρνητικές συνέπειες

Παρόλο που οι πωλητές μπορούν να διακρίνουν τα μακροχρόνια οφέλη της υιοθέτησης μιας πελατοκεντρικής προσέγγισης πωλήσεων, μπορούν επίσης να διακρίνουν και κάποιο κόστος από την υιοθέτηση της προσέγγισης αυτής (Saxe & Weitz, 1982). Προκύπτει κόστος ευκαιρίας όταν οι βραχυπρόθεσμες πωλήσεις θυσιάζονται με σκοπό να διατηρηθεί η ικανοποίηση των πελατών και να αυξηθεί η αποδοτικότητα μελλοντικών πωλήσεων. Είναι ξεκάθαρο ότι σε μερικές περιπτώσεις ο αντίκτυπος των άμεσων πωλήσεων ξεπερνά σε βαρύτητα τον πιθανό αντίκτυπο μελλοντικών πωλήσεων. Επιπρόσθετα, οι πωλητές που υιοθετούν μια πελατοκεντρική προσέγγιση πρέπει να περνούν πολύ χρόνο συλλέγοντας πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των πελατών και επιδεικνύοντας πώς τα προϊόντα τους ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Ο χρόνος που δεσμεύεται για αυτές τις ενέργειες θα μπορούσε να καταναλωθεί πιο παραγωγικά, σε προσπάθειες να πειστούν οι πελάτες να αγοράσουν ή στην προσέγγιση άλλων πελατών.

3.4.3.3 Περιπτώσεις υιοθέτησης Πελατοκεντρικής Κουλτούρας στις Πωλήσεις

Θα πρέπει να περιμένουμε ότι η πελατοκεντρική προσέγγιση μπορεί να αξιοποιηθεί σε περιπτώσεις που τα οφέλη ξεπερνούν σε βαρύτητα το κόστος, όπως στις παρακάτω (Saxe & Weitz, 1982):

1. Ο πωλητής μπορεί να προσφέρει μια ποικιλία από εναλλακτικές και έχει την εξειδίκευση να προσδιορίσει ποια εναλλακτική θα εξυπηρετήσει καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη.
2. Οι πελάτες του πωλητή είναι ιδιαίτερα δεσμευμένοι σε περίπλοκα θέματα αγορών.
3. Ο πωλητής έχει μια σχέση συνεργασίας με τους πελάτες του.
4. Οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις και οι συστάσεις αποτελούν σημαντική πηγή πωλήσεων για τον πωλητή.

Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να πούμε ότι η πελατοκεντρική πώληση είναι αποδοτική σε περιπτώσεις που οι πωλητές έχουν τις απαιτούμενες πηγές για να προσαρμόσουν τις προσφορές τους στις ανάγκες των πελατών, όπως η ικανότητα των πωλητών να αναλύουν τα προβλήματα των πελατών και η διαθεσιμότητα ενός μεγάλου εύρους προϊόντων/ υπηρεσιών που μπορούν να προσφερθούν ως κατάλληλες λύσεις. Ακόμη, οι πελάτες είναι πιο δεκτικοί σε μια πελατοκεντρική προσέγγιση όταν χρειάζονται βοήθεια για την επίλυση ενός νέου ή περίπλοκου προβλήματος και όταν έχουν μια στενή σχέση εμπιστοσύνης με τους πωλητές. Τέτοιες καταστάσεις συμβάλλουν στην ελεύθερη ροή πληροφοριών. Οι πωλητές έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν τις ανάγκες των πελατών και να νιώσουν ότι οι προτάσεις τους λαμβάνονται υπόψη από τους πελάτες (Saxe & Weitz, 1982). Τέλος, τα οφέλη της πελατοκεντρικής προσέγγισης υπερκαλύπτουν το κόστος σε περιπτώσεις που ο πωλητής περιμένει να έχει επαφή με τον πελάτη στο μέλλον. Σε αυτή την περίπτωση, ο ικανοποιημένος πελάτης μπορεί να ανταμείψει τον πωλητή με το να συνεχίσει να κάνει παραγγελίες. Οι πωλητές μπορούν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες που συνέλεξαν κατά τη διάρκεια επόμενων αλληλεπιδράσεων και συνεπώς να μειώσουν το κόστος ανά πώληση. Σε αυτές τις

περιπτώσεις η πελατοκεντρική πώληση είναι πιθανό να βελτιώσει των ικανοποίηση του πελάτη, η οποία είναι πιθανό με τη σειρά της να βελτιώσει την απόδοση του πωλητή.

3.4.3.4. Μέτρηση του βαθμού υιοθέτησης Πελατοκεντρικής Κουλτούρας στις Πωλήσεις

Περισσότερα από 70 χρόνια πριν, ο Strong (1925) υποστήριξε ότι οι στρατηγικές προσωπικής πώλησης θα πρέπει να στοχεύουν στην εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη μαζί με τις παραγγελίες για αγορές. Παρόλο που από τότε γίνεται μεγάλη αναφορά στα οφέλη της υιοθέτησης πελατοκεντρικών συμπεριφορών στις πωλήσεις, δε συναντάμε αντίστοιχα μεγάλη έρευνα γύρω από την αποδοτικότητα της πελατοκεντρικής πώλησης και τους παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο υιοθέτησής της από τους πωλητές.

Η πελατοκεντρική πώληση μπορεί να αποτελέσει το μέτρο για την εξέταση της σχέσης μεταξύ αυτής της πελατοκεντρικής συμπεριφοράς στις πωλήσεις και της αποδοτικότητας της πώλησης (Saxe & Weitz, 1982).

Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίου

American Marketing Organization, Dictionary, www.marketingpower.com, 1995

Anderson, R., “Personal selling and sales management in the new millennium”, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 16, Fall 1996

Anderson, J.C. & Narus, J.A., “A model of distributor firm and manufacturer firm working Partnerships”, *Journal of Marketing* 54, 1990

Anderson, E., & Robertson, T. S., “Inducing Multiline Salespeople to Adopt House Brands”, *Journal of Marketing* 59, 1995.

Anderson, E & Weitz, B., “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science* 8 (4), 1989

Becker, J, “Marketing – Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operative Marketing-Managements”, Vahlen, 2009

Beverland, M., “Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: An exploratory study”, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 21, Summer 2001

Biong, H. & Selnes, F., “The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships”, Working paper, Marketing Science Institute, 1996

Blake, R. & Mouton, J., “The Grid for sales excellence”, McGraw-Hill Book Company, 1970

Bosworth, M., “Solution selling”, McGraw-Hill, NY, 1995

Bragg, A., “Turning salespeople into partners”, *Sales & Marketing Management*”, 137, 1986

Brooksbank, R. W., “The selling skills workbook”, *Marketing Intelligence and Planning* 11, 1993

Brooksbank, R., “The New Model of Personal Selling: Micro-marketing.”, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 15, Spring 1995,

Bursk, E., “Low-pressure selling”, *Harvard Business Review* 25, Winter 1947

Busch, P. & Wilson, D., “An experimental analysis of a salesman’s expert and referent basis of social power in the buyer-seller dyad”, *Journal of Marketing Research* 13, 1976

Buzzota, V., Lefton, R. & Sherberg, M., “Effective selling through psychology”, John Wiley & Sons Inc., 1972

- Cannon, J. & Perreault Jr., W., "Buyer-seller relationships in business markets", *Journal of Marketing Research* 36, November 1999
- Cardoza, R.& Shipp, S., "New selling methods are changing industrial sales management", *Business Horizons*, September-October 1987
- Cespedes, F., "Concurrent marketing: Integrating product, sales and service", Harvard Business School Press, 1995
- Chevalier, R. D., "The salesperson as consultant", *American Salesman*, 38 (11), 1993
- Colleti, J.A. & Fish, M.S., "The ultimately accountable job leading today's sales organization", *Harvard Business Review*, Special double issue sales, 2006
- Crosby, L., Evans, K. & Cowles, D., "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing* 54, July 1990
- Davis, M. H., "Measuring individual differences in empathy: Evidence for a multidimensional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), 1983
- Dawson, L., "Toward a new concept of sales management", *Journal of Marketing* 34, April 1970
- Doney, P. & Cannon, J., "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61 2, 1997
- Dubinsky, A., "A factor analytic study of the personal selling process", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 1, Fall/Winter 1980/1981
- Dunn, D. T., Thomas, C. A., & Lubawski, J. L., "Pitfalls of consultative selling", *Business Horizons* 24(5), 1981
- Ernst, H., Hoyer, W.D. & Rubsaamen, C., "Sales, marketing and research-and-development cooperation across new product development stages – Implications for success", *Journal of Marketing* 74, 2010
- Ganesan, S., "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship, *Journal of Marketing* 58, 1994
- Geiger, S. & Guenzi, P., "The sales function in the twenty-first century – where are we and where do we go from here?", *European journal of Marketing*, 43, No. 7-8, 2009,
- Graham, J. R., "Attitude adjustment", *American Salesman*, 41 (9), 1996
- Gwinner, R., "Base theory in the formulation of sales strategies", *MSU Business Topics* 16, Autumn 1968
- Hanan, M., "Consultative selling", AMACOM, 1995

- Hawes, J., Anne, R. & Widmier, S., "Assessing the development of the sales profession", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24, Winter 2004
- Heide, J. & John, G., "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction Specific Assets in Conventional Channels", *Journal of Marketing* 52, January 1988
- Hogan, R., "Development of an empathy scale", *Journal of Consulting and Critical Psychology* 33, 1969
- Ingram, T., LaForge, R. & Leigh, T., "Selling in the new millennium: A joint agenda", *Industrial Marketing Management* 31, October 2002
- Johnson, John A., Cheek Jonathan M. & Smither R., "The structure of empathy", *Journal of Personality and Social psychology* 45, 1983
- Johnston, M. W. & Marshall, G. W., "Churchill/ Ford/ Walker's sales force management", 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2003
- Johnston, M.W. & Marshall, G. W., "Relationship selling and sales management", McGraw-Hill, 2005
- Jolson, M. A., & Wotruba, T. R., "Selling and Sales Management in Action: Prospecting: A New Look at this Old Challenge", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 12 (4), 1992
- Kerin, R, Hartley, S, Berkowitz, E & Rudelius, W, "Marketing", 8th addition, McGraw – Hill Companies, 2006
- Kotler, P., "Marketing Management: Analysis, planning and control", 4th ed., Prentice-Hall Inc., 1980
- Kotler, P. & Keller K.L. "Marketing Management", 12th ed., Pearson Prentice Hall, 2006
- Kurtz, D., Dodge, H. & Klopemaker, J., "Professional selling", Business Publications Inc., 1976
- Leigh, T. & Marshall, G., "Research priorities in sales strategy and performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21, Spring 2001
- Lennox, R. D. & Wolfe, R. N., "revision to the self-monitoring scale", *Journal of Personality and Social Psychology* 46, 1984
- Macintosh, G. & Locksin, L. "Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective", *International Journal of Research in Marketing* 14, 1997
- McNamara, C., "The present state of the marketing concept", *Journal of Marketing* 36, Fall 1972

- Miller, L. C., Berg, J. H. & Archer, R. L., "Openers: Individuals who elicit intimate self-disclosure", *Journal of Personality and Social Psychology* 44, 1983
- Marshall, G., Moncrief, W. & Lassk, F., "The current state of sales force activities", *Industrial Marketing Management* 28, January 1999
- Moorman, C., Zaltman, G. L. & Deshpande, R., "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research* 29, 1992
- Piercy, N.F. & Lane, N., "Transformation of the traditional salesforce – Imperatives for intelligence, interface and integration", *Journal of Marketing Management* 19, 2003
- Powers, T., Koehler, W. & Martin, W., "Selling from 1900 to 1949: A historical perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8, November 1998
- Powers, T., Martin, W. & Daniels, S., "Selling before 1900: A historical perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 7, November 1987
- Rackham, N. & DeVincentis, J. "Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value", Mc-Graw-Hill, 1999
- Reichheld, F., "Loyalty rules! How leaders build lasting relationships in the digital age", Harvard Business School Press, 2001
- Rieser, C., "The salesman isn't dead – He's different", *Fortune* 66 (5), 1962
- Riso, O., "Management concepts applied to consultative selling to small businesses: upgrading salespeople for better sales results", *American Salesman*, 26 (10), 1981
- Rotter, J. B., "Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", *Psychological Monographs* 80, 1966
- Rust, R., Zahorik, A. & Keiningham, T. "Service marketing", HarperCollins, 1996
- Schurr, P., "Evolutionary approaches to effective selling", *Advances in Business Marketing* 2, 1987
- Sengupta, S., Krapfel, R. & Pusateri, M., "An empirical investigation of key account salesperson effectiveness", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 20, Fall 2000
- Smith, C. A., "Consultative selling initiating the sales partnership", *American Salesman*, 36 (1), 1991
- Snyder, M., "Self-monitoring processes", *Advances in experimental social psychology* 12, Academic Press Inc., 1979
- Spiro, R. & Weitz, B., "Adaptive selling: Conceptualization, measurement and validity", *Journal of Marketing Research* 27, February 1990

- Stanton, W., "Fundamentals of marketing", 7th ed., McGraw-Hill Book Company, 1984
- Strong, Jr., E., "Theories of selling", *Journal of Applied Psychology* 9, January 1925
- Sujan, H. & Weitz, B., "The effects of level and type of effort on salesperson performance", working paper, Pennsylvania State University, 1986
- Swan, J. E., Trawick Jr., F., Rink, D. R. & Roberts, J. J., "Measuring dimensions of purchaser trust of industrial salespeople:", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8(1), 1988
- Swift, R., "Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies", Prentice Hall PTR, 2001
- Thomas, K., "Conflict and conflict management", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand-McNally, 1976
- Thompson, J.W, "Selling: A managerial and behavioral science analysis", McGraw-Hill Book Co., 1973
- Trailer, B. & Dickie, J., "Understanding what your sales manager is up against", *Harvard Business Review* 84, 2006
- Tyler, T. L., "Employee participation through consultative team selling: A case study", *Journal of business & Industrial Marketing*, 5 (2), 1990
- Weeks, W. & Kahle, L., "Salespeople's time use and performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10, February 1990
- Weitz, B., "Effectiveness in sales interactions: A contingency framework", *Journal of Marketing* 45, Winter 1981
- Weitz, B., "Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making", *Journal of Marketing Research* 15, November 1978
- Weitz, B., Castleberry, S. & Tanner, J., "Selling: Building Partnerships", Irwin Publishing, 1992
- Weitz, B., Sujan, H. & Sujan, M., "Knowledge, motivation and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness", *Journal of Marketing* 50, 1986
- Wiggins, J. S. & Holzmuller, A., "Further evidence on androgyny and interpersonal flexibility", *Journal of Research in Personality* 15, 1981
- Williams, M. & Attaway, J., "Exploring salesperson's customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16, Fall 1996

Williams, B. C. & Plouffe, C. R., “ Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis”, *Industrial Marketing Management* 36 (4), 2007

Workman Jr., J. P., Homburg, C. & Gruner, K, “Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants”, *Journal of Marketing* 62 (3), 1998

Wotruba, R., “The evolution of personal selling”, *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11, Summer 1991

Αυλωνίτης, Γ. & Σταθακόπουλος, Β., “Αποτελεσματική οργάνωση & διοίκηση πωλήσεων”, Εκδόσεις Σταμούλης, 2009

Παναγόπουλος, Ν. & Σαραντόπουλος, Μ., “Πελατοκεντρική κουλτούρα στο τμήμα πωλήσεων”, *Περιοδικό Sales Management* 5, Δεκέμβριος-Ιανουάριος 2009

Σπανός Α. “Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας”, Εκδόσεις Γαλαίος, 1997

Στάγκος, Μ. & Κυδωνιάτης, Φ., “Ανοικτό MBA”, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2007

Κεφάλαιο 4: Εστίαση στην Προσωπική Πώληση και στον Πωλητή

Έννοιες: προσωπική πώληση, πωλητής, relationship marketing, relationship selling, relationship quality, partnership selling, enterprise selling, συναισθηματικός επηρεασμός, relational competency

4.1. Προσωπική Πώληση

4.1.1. Ορισμός και βασικές έννοιες

Η επιτυχία μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το είδος των προϊόντων ή υπηρεσιών που πουλάει, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα έσοδά της που προέρχονται κυρίως από τις πωλήσεις. Όπως είναι γνωστό, η επίτευξη των πωλήσεων μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω προσεγγίσεων όπως η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, η προώθηση πωλήσεων και οι δημόσιες σχέσεις. Η πολυπλοκότητα, όμως, των σύγχρονων προϊόντων και υπηρεσιών από τη μία πλευρά και η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων με πελάτες από την άλλη πλευρά, έχουν ωθήσει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται όλο και περισσότερο στις ικανότητες των σύγχρονων επαγγελματιών πωλητών στους οποίους αναθέτουν την υλοποίηση του προγράμματος πωλήσεων της εταιρίας (Αυλωνίτης, Γ., Σταθακόπουλος, Β., 2009).

Σε πολλές αγορές, η προσωπική πώληση είναι ένα αναπόφευκτο συστατικό της επιχειρηματικής επιτυχίας στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον (Brooksbank, 1995). Ως «**προσωπική πώληση**» ορίζεται η αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο με έναν ή περισσότερους πιθανούς πελάτες για το σκοπό της παρουσίασης, της απάντησης ερωτήσεων και της λήψης παραγγελιών (Kotler, Keller & Bliemel, 2007). Ο Weitz (1981) ορίζει την προσωπική πώληση ως «τη διεργασία μέσω της οποίας ένας πωλητής προσπαθεί να επηρεάσει έναν πελάτη να αγοράσει το προϊόν του/ της». Σύμφωνα με έναν παραπλήσιο ορισμό, η προσωπική πώληση περιλαμβάνει την διπλής κατεύθυνσης ροή επικοινωνίας μεταξύ αγοραστή και πωλητή, σχεδιασμένη να επηρεάζει την αγοραστική απόφαση ενός ατόμου ή μια ομάδας, συνήθως με πρόσωπο-με-πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ πομπού και δέκτη (Kerin, Hartley, Berkowitz & Rudelius, 2006). Μοιραία, η απευθείας επικοινωνία με τον πελάτη γίνεται κυρίως από τους πωλητές, για αυτό και αναφέρονται σε όλους τους ορισμούς. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι ο ρόλος της προσωπικής πώλησης θα συνεχίσει να είναι πολύ σημαντικός, ειδικά όσον αφορά στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε αγορές που χαρακτηρίζονται από υψηλής αξίας και προσαρμοσμένα στον πελάτη αγαθά και υπηρεσίες με σχετικά μεγάλη και πολύπλοκη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Brooksbank, 1995).

Η προσωπική πώληση περιλαμβάνει μεμονωμένη δράση για μια εταιρία εκτελώντας μία ή περισσότερες από τις παρακάτω δραστηριότητες (Kotler, 1980) :

- τον εντοπισμό υποψήφιων πελατών,
- την επικοινωνία,
- την παροχή υπηρεσίας και
- τη συλλογή πληροφοριών.

4.1.2. Η σημασία της Προσωπικής Πώλησης

Η προσωπική πώληση αποτελεί το μόνο επικοινωνιακό όχημα το οποίο επιτρέπει σε ένα μήνυμα μάρκετινγκ να προσαρμοστεί στις συγκεκριμένες ανάγκες και πεποιθήσεις κάθε πελάτη (Spiro & Weitz, 1990). Τα υπόλοιπα οχήματα επικοινωνίας του μάρκετινγκ, όπως τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, οι προωθητικές ενέργειες του προϊόντος, η συσκευασία κλπ) περιορίζονται στο να αποδίδουν μηνύματα που απευθύνονται στον μέσο πελάτη ή σε ένα τμήμα της αγοράς. Οι ευκαιρίες για προσαρμογή και ρυθμίσεις των μηνυμάτων μέσω αυτών των οχημάτων είναι περιορισμένες λόγω της ουσιαστικής καθυστέρησης στην αποτύπωση των αντιδράσεων των πελατών και στη δημιουργία νέων προγραμμάτων επικοινωνίας (Spiro & Weitz, 1990).

Η προσωπική πώληση είναι αποτελεσματική επειδή οι πωλητές μπορούν:

- να κατευθύνουν τους πελάτες στο να μάθουν περισσότερα σχετικά με τα προβλήματά τους,
- να προσαρμόσουν την προσφορά έτσι ώστε να ταιριάζει στις ξεχωριστές ανάγκες κάθε πελάτη,
- να διαπραγματευτούν τους όρους της πώλησης και
- να χτίσουν και να διατηρήσουν μακρόχρονες προσωπικές σχέσεις με στρατηγικούς πελάτες,

με σκοπό τη διαχρονική διατήρηση του πελατολογίου (Kotler, 1980).

4.2 Πωλητής

4.2.1 Ορισμός και βασικές έννοιες

Με τον όρο «πωλητής» καλύπτουμε ένα ευρύ φάσμα από θέσεις:

- Λήψη παραγγελίας (order taking) - πωλητής καταστήματος
- Απόκτηση παραγγελίας (order getting) - κάποιος ταγμένος στη δημιουργική πώληση
- Ιεραποστολική Πώληση (Missionary Selling) – δημιουργία καλής θέλησης ή εκπαίδευση των αγοραστών (Kotler, 1980)

Οι πωλητές θεωρούνται, μαζί με το προσωπικό παροχής εξυπηρέτησης, ως προσωπικό «πρώτης γραμμής». Μεταφέρουν άμεσα στους πελάτες θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις για το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και ενημερώνουν την εταιρία τους σχετικά με προβλήματα και υποδείξεις των πελατών. (Σπανός, 1997). Οι πωλητές, δηλαδή, αποτελούν τον συνδετικό κρίκο της εταιρίας με τους πελάτες της αφού η απευθείας επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται από αυτούς. Οι πωλητές, κατ' επέκταση, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αλυσίδα αξίας της εταιρίας, καθώς δημιουργούν, επικοινωνούν και δίνουν αξία στον πελάτη, μέσω της ενεργής διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες και της δημιουργίας μακροχρόνιων σχέσεων. Καθώς αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των προμηθευτών και των εταιριών που αγοράζουν, έχουν αξιοσημείωτη επιρροή στις αντιλήψεις του αγοραστή για την αξιοπιστία και την αξία των υπηρεσιών του προμηθευτή και συνεπώς στο ενδιαφέρον του αγοραστή για τη συνέχιση της σχέσης (Biong & Selnes 1996). Οι αγοραστές πολλές φορές είναι

περισσότερο πιστοί στους πωλητές αυτούς καθαυτούς παρά στις εταιρίες για τις οποίες δουλεύουν οι πωλητές (Anderson & Robertson 1995, Heide & John 1988, Macintosh & Locksin 1997).

Σήμερα, πολλές συμπεριφορικές δυνάμεις έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη στροφή των πωλήσεων σε μια προσέγγιση περισσότερο βασισμένη στις σχέσεις. Η αύξηση των προσδοκιών των πελατών, η αποφυγή των διαπραγματεύσεων μεταξύ αγοραστή-πωλητή από τους πελάτες, η επεκτεινόμενη δύναμη των μεγάλων λιανοπωλητών, η παγκοσμιοποίηση, η τεχνολογία, τα νέα εργαλεία των πωλήσεων και ο τεμαχισμός των εγχώριων αγορών σε μικρότερα τμήματα αλλάζουν δραστικά τον τρόπο με τον οποίο οι πωλητές φέρουν εις πέρας τη δουλειά τους (Anderson, 1996, Moncrief & Marshall, 2005).

Είναι ξεκάθαρο ότι έχουν προκύψει αλλαγές στην καθημερινή δουλειά. Οι Marshall, Moncrief & Lassk, (1999) εντόπισαν τις καθημερινές δραστηριότητες των πωλητών και τις σύγκριναν με τις δραστηριότητες που συνέλεξε ο Moncrief το 1981 (1986). Τα αποτελέσματά τους έδειξαν ότι η πλειοψηφία των δραστηριοτήτων της έρευνας του 1981 λάμβαναν χώρα ακόμα. Ωστόσο, βρήκαν ακόμη 49 νέες δραστηριότητες των πωλήσεων, πολλές από τις οποίες περιστρέφονται γύρω από νέες φιλοσοφίες πάνω στις πωλήσεις (συμβουλευτική πώληση, προσαρμοστική πώληση, πώληση προστιθέμενης αξίας, πωλήσεις σχέσεων κλπ). Οι συγγραφείς κατέληξαν ότι το επάγγελμα του πωλητή έχει δεχθεί συγκεκριμένη διεύρυνση με μια αύξηση δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την υποστήριξη μιας επιτυχούς απόδοσης.

Οι πωλήτριες εταιρίες έχουν αλλάξει και συνεχίζουν να εξελίσσονται και φυσικά και ο ίδιος ο πωλητής έχει αλλάξει στην πάροδο του χρόνου, επηρεαζόμενοι και από την αυξημένη ποικιλομορφία και την παγκοσμιοποίηση γενικά. Για παράδειγμα, το σημερινό προσωπικό των πωλήσεων είναι καλύτερα μορφωμένο με τους περισσότερους να έχουν πτυχίο πανεπιστημίου και πολλούς να έχουν μεταπτυχιακούς τίτλους (Moncrief & Marshall, 2005), κάτι που δεν ίσχυε στο παρελθόν που το επάγγελμα του πωλητή θεωρείτο περισσότερο «εμπειρικό».

4.2.2 Απαραίτητες ικανότητες Πωλητή

Ο καλός πωλητής δε γνωρίζει απλώς μια συγκεκριμένη τέχνη, αλλά συνδυάζει πολλά χαρακτηριστικά και ικανότητες που του επιτρέπουν να «επικοινωνήσει» διαφορετικά προϊόντα σε διαφορετικές αγορές (Στάγκος & Κυδωνιάτης, 2007). Σε γενικές γραμμές, ο πωλητής θα πρέπει να έχει καλές επικοινωνιακές ικανότητες καθώς θα πρέπει να απαντά σε όλες τις ερωτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν και να δημιουργεί καλές σχέσεις με τους πελάτες (Rehme & Rennak, 2011). Πιο αναλυτικά, οι βασικές ικανότητες των πωλητών, πρέπει να περιλαμβάνουν τις εξής (Σπανός, 1997):

1. Ικανότητα να ακούν: Οι πωλητές πρέπει να έχουν την ικανότητα να παρακολουθούν με ενδιαφέρον αυτό που προσπαθεί να πει ο πελάτης, να δείχνουν ότι κατανοούν τη συνομιλία και να συμμετέχουν με κατάλληλες κινήσεις του κεφαλιού ή επιφωνήματα. Οι πωλητές πρέπει να δείχνουν συμπάθεια στα προβλήματα που απασχολούν τους πελάτες, έστω και αν για τους ίδιους είναι προβλήματα που έχουν

ακούσει επανειλημμένως. Θα πρέπει να επαναλαμβάνουν περιοδικά όσα είπε ο πελάτης, ώστε να βεβαιώνονται ότι έχουν κατανοήσει πολύ καλά τα κυριότερα σημεία. Τέλος, δεν θα πρέπει να προσπαθούν να επιβάλλουν τη γνώμη τους.

2. Ικανότητα να ερευνούν και να ανακαλύπτουν: Τα στελέχη με εμπειρία στην εξυπηρέτηση πελατών μαθαίνουν να ανακαλύπτουν το πραγματικό πρόβλημα πίσω από τις εκφράσεις του πελάτη, το κρυμμένο παράπονο ή την υπονοούμενη σύσταση. Χρησιμοποιούν καθαρές ερωτήσεις why-whyanalysis (Γιατί; Πώς; Ποιος; Τι; Πότε; κλπ). Με τον τρόπο αυτό φτάνουν στη ρίζα του προβλήματος.
3. Ικανότητα να επιβεβαιώνουν: Συνοψίζουν όσα άκουσαν. Επαναλαμβάνουν με δικά τους λόγια ό,τι κατάλαβαν. Ζητούν από τους πελάτες επιβεβαίωση ότι πραγματικά κατάλαβαν το πρόβλημα.
4. Ικανότητα εξυπηρέτησης: Ο πελάτης δεν έχει πάντα δίκιο. Είναι όμως γεγονός ότι είτε ο πελάτης αποδείξει στον προμηθευτή ότι εκείνος έχει δίκιο είτε ο προμηθευτής αποδείξει στον πελάτη ότι εκείνος έχει δίκιο, χαμένος βγαίνει πάντα ο προμηθευτής. Οι πωλητές με εμπειρία στην εξυπηρέτηση του πελάτη επιλέγουν την πιο κατάλληλη λύση για το πρόβλημα ή αντιμετωπίζουν την οργή των πελατών με τρόπο ώστε να μην τους θίγουν, αλλά και με τρόπο που υποδεικνύει στους πελάτες ότι πρέπει να σεβασθούν τους ίδιους και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Δείχνουν με σαφήνεια στους πελάτες ότι οι παρατηρήσεις τους είναι χρήσιμες και θα αξιοποιηθούν για τη βελτίωση των υπηρεσιών τους. Η παροχή εξυπηρέτησης από τους πωλητές θα πρέπει να είναι άμογη, πάντα όμως στα πλαίσια της διατήρησης της αξιοπρέπειας των πωλητών.
5. Ικανότητα βεβαίωσης ότι ο πελάτης εξυπηρετήθηκε: Οι ολοκληρωμένοι μηχανισμοί εξυπηρέτησης, σαν τελικό στάδιο των υπηρεσιών τους, ζητούν από τους πελάτες επαναπληροφόρηση για το βαθμό ικανοποίησης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
6. Ικανότητα να ενεργούν: Η ικανότητα των πωλητών να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, αναπτύσσεται κυρίως με ενθάρρυνση κατάλληλης κουλτούρας ανάληψης πρωτοβουλιών από την πλευρά του οργανισμού και επιβράβευση των πρωτοβουλιών αυτών.
7. Ικανότητα δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης: Αποτελεί ίσως την πλέον σημαντική ικανότητα. Η εμπιστοσύνη σε έναν πωλητή προϋποθέτει την υιοθέτηση της άποψης ότι ο πωλητής θα ενεργήσει με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να εξυπηρετηθούν μακροχρόνια τα συμφέροντα του πελάτη (Crosby, Evans & Cowles, 1990). Η εμπιστοσύνη που δείχνει ο πελάτης εμπερικλείει τη σιγουριά ότι ο πωλητής θα τηρήσει τις υποσχέσεις του (Crosby, Evans & Cowles, 1990) και θα ικανοποιήσει μακροπρόθεσμες ανάγκες μέσω συντονισμένων ενεργειών (Ganesan, 1994, Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992, Anderson & Weitz, 1989). Έχει αποδειχθεί ότι η εμπιστοσύνη του αγοραστή προς τον πωλητή B2B έχει συγκεκριμένες διαστάσεις, οι οποίες είναι η εξάρτηση, η αξιοπιστία, η ειλικρίνεια, η ευθύνη και η συμπάθεια (Swan, Trawick, Rink & Roberts, 1988).

Η εξειδίκευση του πωλητή έχει αποδειχθεί ότι συνδέεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης που έχει ένας αγοραστής προς τον πωλητή (Busch & Wilson, 1976, Doney & Cannon,

1997) και με την ποιότητα της σχέσης μεταξύ αγοραστή και πωλητή (Crosby, Evans & Cowles, 1990).

Καθώς η επίλυση του προβλήματος και η ανάπτυξη εξειδικευμένης λύσης από τον πωλητή αποτελεί ολοκληρωμένη προσέγγιση της προσφοράς, η αντίληψη του πελάτη για την αξιοπιστία του πωλητή γίνεται όλο και πιο σημαντική. Ακριβώς επειδή ένας αξιόπιστος πωλητής χαίρει εμπιστοσύνης από τον πελάτη, πωλητής και πελάτης μπορούν να βασιστούν ο ένας στον άλλον, να κρατήσουν υποσχέσεις και να ανταλλάξουν τις όποιες ευαίσθητες πληροφορίες χρειάζονται για να σχεδιάσουν τις κατάλληλες λύσεις (Anderson & Narus, 1990). Όταν ένας αξιόπιστος πωλητής θεωρείται ειδικός, τότε ο πωλητής αυτός αποτελεί αξιόπιστη πηγή πληροφοριών και πιθανά ένας επιχειρηματικός συνεργάτης.

4.2.3 Αισθήματα των Πωλητών προς τους πελάτες

Ο συναισθηματικός επηρεασμός αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση η οποία μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ της πολύ θετικής και της πολύ αρνητικής (Sharma, 1999). Τα θετικά συναισθήματα συνεπάγονται μια προτίμηση προς το αντικείμενο, ενώ τα αρνητικά μια αποστροφή προς αυτό. Στην έρευνα σχετικά με την πειθώ, η θετική επιρροή προς το αντικείμενο ή τον ομιλητή έχει συσχετιστεί με υψηλότερα επίπεδα πειθούς (Crockett, 1988). Αυτό συμβαίνει επειδή οι καταστάσεις των θετικών συναισθημάτων σχετίζονται με επεξεργασία, αποθήκευση και ανάκτηση θετικών πληροφοριών (Clark & I sen, 1982). Για παράδειγμα, οι πελάτες θυμούνται περισσότερο στοιχεία αν έχουν θετική στάση απέναντι στην κατάσταση παρά αν έχουν αρνητική (Matlin & Stang, 1978).

Η πειθώ των πελατών πρέπει να ενισχυθεί όταν αλληλεπιδρούν με μια πηγή (πωλητής) η οποία επιδεικνύει θετική επιρροή παρά όταν αλληλεπιδρούν με μια πηγή η οποία έχει αρνητική επιρροή (Sharma, 1999). Όταν ένας πελάτης συναντά μια πηγή η οποία επιδεικνύει αρνητικά αισθήματα, ο πελάτης πιθανά θα πιστέψει ότι ο πωλητής δεν έχει στο μυαλό του τα ενδιαφέροντα του πελάτη. Αυτή η κατάσταση θα αυξήσει τα αντεπιχειρήματα, μειώνοντας την πειθώ. Σε αντίθεση, όταν ο πελάτης συναντά μια πηγή (πωλητή) ο οποίος έχει θετικά αισθήματα, η κατάσταση κατά την οποία η πηγή συμπαθεί των πελάτη μειώνει τα αντεπιχειρήματα και συνεπώς αυξάνει τα επίπεδα πειθούς (Cialdini, 1984).

Η επιρροή των αντιλήψεων των πελατών σχετικά με την επιρροή του πωλητή στους πελάτες στο θέμα της πειθούς είναι μια σημαντική αλλά ανεξερεύνητη περιοχή (Sharma, 1999). Αν οι πελάτες θεωρούν ότι οι πωλητές έχουν μια θετική επίδραση στους πελάτες τους, τότε η επεξεργασία των μηνυμάτων και η πειθώ ενισχύονται. Σε αντίθεση, αν οι πελάτες θεωρούν ότι οι πωλητές έχουν μια αρνητική επίδραση στους πελάτες τους, τότε παρατηρούνται χαμηλότερα επίπεδα πειθούς και επιρροής μηνυμάτων. Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά το πωλητή που έχουν μια επίδραση στην πειθώ του πελάτη, όπως η αξιοπιστία και η ενσυναίσθηση. Ακόμα ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο συναισθηματικός επηρεασμός του πωλητή, ο οποίος ορίζεται ως αισθήματα σχετιζόμενα με το αντικείμενο (Millar & Tesser, 1986) και άρα μιλάμε για το αίσθημα του πωλητή περί συσχετισμού του με τον πελάτη (Sharma, 1999).

Οι πωλητές είναι κοινωνοί πειθούς και οι πελάτες τρέφουν μια υγιή ασέβεια προς την παρακίνηση των πωλητών (Friestad & Wright, 1994, Wright, 1986). Έχει δημιουργηθεί ένα αρνητικό στερεότυπο για τους πωλητές λόγω των πιεστικών και αδίστακτων προσπαθειών τους να πείσουν τους πελάτες στον κλάδο ασφαλειών και των αυτοκινήτων, κάτι που συναντάμε πολλές φορές να αποτυπώνεται και σε ταινίες στον κινηματογράφο (Sharma, 1999).

Είναι γενικά αποδεδειγμένο ότι οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα αισθήματα των πωλητών και πως η θετική επιρροή των πωλητών επηρεάζει την πειθώ. Η γνώση των πελατών – στόχου περιέχει στοιχεία όπως γνώση του θέματος (πχ γνώση γύρω από το προϊόν), γνώση σχετικά με την πειθώ (πχ επεξήγηση του μηνύματος) και γνώση σχετικά με τον κοινωνό (πχ χαρακτηριστικά του πωλητή), σύμφωνα με τους Friestad & Wright (1994).

4.2.4 Τρόποι επηρεασμού πελατών από αισθήματα Πωλητών

Τα αισθήματα των πωλητών αναμένεται να επηρεάσουν τους πελάτες με δύο διακριτούς τρόπους (Friestad & Wright, 1994). Πρώτον, τα αισθήματα των πωλητών μπορεί να επηρεάσουν την πειθώ λόγω της ανάγκης των πελατών να αλληλεπιδράσουν με τους πωλητές μετά από τη διαδικασία της πώλησης. Αυτή η πτυχή, ο κεντρικός ρόλος δηλαδή του πωλητών στη σχέση του πελάτη με την αγορά, θεωρείται πολύ σημαντική από τους πελάτες. Οι πελάτες νιώθουν ότι η γνώση τους γύρω από τους πωλητές γίνεται πιο σημαντική όταν υπάρχουν προσδοκίες για διατήρηση της σχέσης. Για παράδειγμα, μπορεί να χρειαστεί να επικοινωνήσουν μετά την πώληση για κάποια αστοχία του προϊόντος και γι' αυτό οι πελάτες θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τον πωλητή. Επίσης, οι πωλητές θεωρούνται αντανάκλαση του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται, συνεπώς η συμπεριφορά τους μπορεί να αντανάκλα την όποια επόμενη εξυπηρέτηση που θα είναι διαθέσιμη από την εταιρία (Friestad & Wright, 1994, Sharma, 1990).

Δεύτερον, οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι πωλητές έχουν μια κάποια ελευθερία κινήσεων στο σχεδιασμό και την εκτέλεση των προσπαθειών πειθούς (Friestad & Wright, 1994). Επομένως, οι πελάτες ίσως νιώθουν ότι οι πωλητές θα πρέπει να επιδεικνύουν ενσυναίσθηση και ενδιαφέρον όταν αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Λόγω αυτής της οπτικής, οι πελάτες ίσως εκλάβουν τα χαρακτηριστικά ενός πωλητή ως σημάδι για τις δεξιότητες της εταιρίας και τη συμπεριφορά του πωλητή. Όταν οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα θετικά αισθήματα του πωλητή προς αυτούς, αναμένεται να αξιολογήσουν τον πωλητή και τα προϊόντα της εταιρίας πιο θετικά σε σύγκριση με έναν πωλητή για τον οποίο αντιλαμβάνονται πως έχει αρνητικά αισθήματα. Κάποιες έρευνες μπορεί να υποδείξουν ότι οι πωλητές οι οποίοι δείχνουν θετικά αισθήματα προς τους πελάτες μπορεί να παρέχουν καλύτερα μηνύματα (Sharma, 1999). Αυτό συμβαίνει γιατί οι πελάτες οι οποίοι έχουν θετικά αισθήματα προς αντικείμενα ή θέματα, αναμένεται να έχουν περισσότερα διαφοροποιημένα μηνύματα και περισσότερες αντιρρήσεις (Sypher & Sypher, 1988). Μεταξύ των πωλητών, τα διαφοροποιημένα μηνύματα σχετίζονται με πιο προσαρμοστικούς πωλητές και συνεπώς πιο αποδοτικούς (Weitz, Sujjan & Sujjan, 1986).

4.2.5 Ο ρόλος του Πωλητή στη διαμόρφωση και παροχή Ποιοτικών Υπηρεσιών

Οι πωλητές καλούνται να παίξουν πολλούς ρόλους, ο ρόλος τους, όμως, ως πάροχοι υπηρεσιών είναι εκείνος ο οποίος δεν έχει εξεταστεί επαρκώς στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι πωλητές θεωρούνται, μαζί με το προσωπικό παροχής εξυπηρέτησης, προσωπικό πρώτης γραμμής. Μεταφέρουν άμεσα στους πελάτες, θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις για το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησης και ενημερώνουν την εταιρία τους για προβλήματα και υποδείξεις των πελατών. Οι αρχές που πρέπει να χαρακτηρίζουν τη συμπεριφορά των πωλητών συνοψίζονται παρακάτω (Σπανός, 1997):

- Ο πωλητής πρέπει να γνωρίζει το προϊόν/ υπηρεσία που πουλάει.
- Ο πωλητής προσπαθεί να δει το προϊόν/ υπηρεσία με τα μάτια του πελάτη.
- Ο πωλητής συμπεριφέρεται πάντα με ειλικρίνεια στους πελάτες.
- Ο πωλητής ερευνά το πραγματικό πρόβλημα του πελάτη που κρύβεται πίσω από την εκφραζόμενη ανάγκη.
- Ο πωλητής παρέχει στον πελάτη όλες τις χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν στις προδιαγραφές του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- Ο πωλητής βοηθά τον πελάτη να κερδίσει πραγματικά από τη συναλλαγή με την εταιρία.

4.2.6 Ενδεδειγμένη συμπεριφορά Πωλητή προς πελάτη

Σε έναν οργανισμό προσανατολισμένο στον πελάτη, όλο το προσωπικό πρέπει να εξυπηρετεί τους πελάτες και να πραγματοποιεί πωλήσεις. Οι πωλητές είναι η «αιχμή του δόρατος» σε έναν τέτοιο μηχανισμό. Οι πωλητές μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της πώλησης και των μετέπειτα σχέσεων με τους πελάτες, τηρώντας σταθερές αρχές, όπως οι ακόλουθες, οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν τρόπους επηρεασμού της πώλησης, καθώς και τη συμμετοχή του πωλητή στην πώληση (Σπανός, 1997):

- Επαγγελματική ενδυμασία.
- Υπερηφάνεια για το επάγγελμα.
- Αυτοπαρακίνηση.
- Μετάδοση αισθήματος εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.
- Καθοδήγηση των αποφάσεων των πελατών με θέρμη κι όχι με πίεση.
- Μεγάλη επιθυμία για επιτυχία.
- Τόλμη.
- Επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη και οικονομική άνεση – φιλοδοξία.
- Αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων. Ο πωλητής δεν πρέπει να αποφεύγει τον ισχυρό ανταγωνισμό ή τα μειονεκτήματα του δικού του προϊόντος/ υπηρεσίας.
- Συμπάθεια προς τα αισθήματα των πελατών.
- Αποφυγή προσωπικής ευθιξίας από αρνητική συμπεριφορά πελατών, αλλά αξιοποίηση της αρνητικής αυτής συμπεριφοράς για ανάλυση του προβλήματος και οικοδόμηση σταθερής πελατειακής σχέσης.
- Επιδίωξη συνεχούς επιμόρφωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι πωλητές αναμένεται να πιάνουν τους στόχους πωλήσεων αλλά και να χτίζουν μακροχρόνιες και επικερδείς επιχειρηματικές σχέσεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Συνεπώς, η συμπεριφορά της πώλησης μέσω δημιουργίας σχέσεων είναι πολύ σημαντική. Πολλές φορές, η συμπεριφορά αυτή μπορεί να είναι διφορούμενη (Ahearne, Jelinek & Jones, 2007). Από ερευνητές προτείνεται ότι οι πωλητές θα πρέπει να ενισχύσουν την ικανοποίηση του πελάτη και την εμπιστοσύνη (Doney & Cannon, 1997, Dwyer, Schurr & Oh, 1987, Ganesan, 1994, Morgan & Hunt, 1994) ή αυτό που άλλοι ερευνητές αποκαλούν «ποιότητα σχέσεων» ή «σχεσιακή ποιότητα» (Crosby, Evans & Cowles, 1990). Παρόλα αυτά, λίγα είναι γνωστά σχετικά με το ποιες συμπεριφορές θα πρέπει να υιοθετήσουν οι πωλητές για να ικανοποιήσουν τον πελάτη και να χτίσουν εμπιστοσύνη ανάμεσά τους. Εδώ δεν αναφερόμαστε μόνο στη συμπεριφορά του πωλητή για να κλείσει την πώληση (Saxe & Weitz, 1982), αλλά και τη συμπεριφορά του προς τον πελάτη μετά την πώληση. Τέτοιες συμπεριφορές είναι διαρκώς μεταβαλλόμενες και έχουν σκοπό να παγιώσουν και να αναπτύξουν τη σχέση αλληλεπίδρασης. (Ahearne, Jelinek & Jones, 2007). Το μόνο σίγουρο είναι ότι οι πωλητές που είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη σε μεγάλο βαθμό υιοθετούν συμπεριφορές που στόχο έχουν να αυξήσουν τη ικανοποίηση των πελατών μακροχρόνια, προσπαθώντας να αποκτήσουν τον ρόλο του συνεργάτη περισσότερο, παρά του πωλητή που εξυπηρετεί απλά τα συμφέροντα της εταιρίας που εργάζεται. Επιπροσθέτως, αποφεύγουν συμπεριφορές οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση των πελατών. Συνεπώς, οι πωλητές με μεγάλο βαθμό πελατοκεντρικής αντίληψης αποφεύγουν ενέργειες οι οποίες θυσιάζουν το ενδιαφέρον του πελάτη στο βωμό της αύξησης των πιθανοτήτων μιας στιγμιαίας πώλησης.

Μετά από έρευνα, οι Ahearne, Jelinek & Jones (2007) κατέληξαν ότι οι πιο σημαντικές συμπεριφορές είναι:

1. Επιμέλεια

Μπορούμε να ορίσουμε την επιμέλεια ως συνδυασμό δύο ειδών συμπεριφοράς: ανταποκρισιμότητα και αξιοπιστία. Ενώ στο έργο των Zeithaml, Parasuraman & Berry (1988) οι δύο αυτές έννοιες αποτελούν δύο από τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών, σύμφωνα με τους Ahearne, Jelinek & Jones (2007) αποτελούν στοιχεία της επιμέλειας, προτεινόμενης συμπεριφορά των πωλητών προς τους πελάτες. Οι τελευταίοι θεωρούν πως η ανταποκρισιμότητα και η αξιοπιστία είναι ξεχωριστές έννοιες μόνο στις καταναλωτικές αγορές, ενώ στα αγορές B2B, στις οποίες οι πωλητές έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Στις ενδεδειγμένες συμπεριφορές υπηρεσιών των πωλητών που αφορούν στην επιμέλεια περιλαμβάνονται τα έγκαιρα τηλεφωνήματα πίσω στον πελάτη όταν έχει καλέσει αυτός, επανέλεγχο των δεσμεύσεων, ικανοποίηση των αιτημάτων των πελατών και η διαθεσιμότητα όταν αυτή απαιτείται.

2. Μεταβίβαση Πληροφοριών

Πωλητές και πελάτες συμφωνούν ότι η μεταβίβαση πληροφοριών θεωρείται πολύ σημαντικό στοιχείο της συμπεριφοράς των πωλητών σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας της πώλησης. Θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως αναμετάδοση πληροφοριών για το προϊόν/ υπηρεσία στον πελάτη ανά τακτά χρονικά διαστήματα με καθαρό και κατανοητό τρόπο (Ahearne, Jelinek & Jones, 2007). Περιλαμβάνει την παροχή ενημερωμένων πληροφοριών, ανάλογη επίδειξη και συνεχής ενημέρωση για οφέλη και σύγκριση με προϊόντα του ανταγωνισμού.

3. Κίνητρα: Ορίζουμε τα κίνητρα ή δέλεαρ ως μια συμπεριφορά με στόχο την προσωποποίηση της σχέσης με τον πελάτη (Ahearne, Jelinek & Jones, 2007). Περιλαμβάνουν τη σημείωση προσωπικών γεγονότων, την παροχή γευμάτων και δώρων και την ικανοποίηση ξεχωριστών επιθυμιών του πελάτη. Τέτοια στοιχεία μπορούν να διαφοροποιήσουν έναν πωλητή από τους υπόλοιπους.

4. Ενσυναίσθηση: Πρόκειται για την επίδειξη ενδιαφέροντος από την πλευρά του πωλητή για την ευημερία του πελάτη (Jones, Stevens & Chonko, 2005). Περιλαμβάνει ενδιαφέρον για προσωπικά θέματα του πελάτη, προσφορά υποστήριξης και κουράγιου στις δυσκολίες και παροχή βοήθειας όταν συναντούν προβλήματα (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

5. Φίλαθλο πνεύμα: Αφορά στην επίδειξη καλής κοινωνικής συμπεριφοράς και επαγγελματισμού από την πλευρά του πωλητή κατά τη διάρκεια αλληλεπίδρασης με τον πελάτη. Περιλαμβάνει την υπομονετική αναμονή για συνάντηση με τον πελάτη, αποδοχή των πισωγυρισμάτων με καλό τρόπο, την αποφυγή αναφοράς σε ανταγωνίστριες εταιρίες ή άλλους πωλητές με άσχημο τρόπο.

Αυτές οι πέντε κατηγορίες συμπεριφοράς είναι σημαντικές στην αλληλεπίδραση με τον πελάτη επειδή βοηθούν να παγιωθεί η σχέση. Η βιβλιογραφία σχετικά με την πώληση σχέσεων αλλά και το μάρκετινγκ σχέσεων δίνει έμφαση στη σημασία της ανάπτυξης και της διατήρησης σχέσεων ανταλλαγής και υποστηρίζει ότι η εμπιστοσύνη και η ικανοποίηση αποτελούν σημαντικά στοιχεία στην αξιολόγηση της ποιότητας της σχέσης ανταλλαγής πωλητή – αγοραστή (Crosby, Evans & Cowles, 1990, Doney & Cannon, 1997, Morgan & Hunt, 1994, Ramsey & Sohi, 1997).

4.2.7 Βήματα υιοθέτησης ενδεδειγμένης συμπεριφοράς

Το πρώτο βήμα για την υιοθέτηση από τους πωλητές συμπεριφορών όπως οι παραπάνω πραγματοποιείται όταν κερδίσει ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται, τη δέσμευση και την πίστη τους στο προϊόν/ υπηρεσία και τα χαρακτηριστικά του/ της (Σπανός, 1997). Η αίσθηση των πωλητών ότι εκπροσωπούν έναν μηχανισμό εξυπηρέτησης υπεύθυνο και οργανωμένο σε θέματα πελατών, που τηρεί τις δεσμεύσεις που αναλαμβάνει προς τους πελάτες, έχει εντυπωσιακή επιρροή στις πωλήσεις.

Ακόμη, οι πρώτες εντυπώσεις που αποκομίζει ένας πωλητής κατά την εκπαίδευσή του στην εταιρία από τα υπόλοιπα στελέχη της, παίζει καθοριστικό ρόλο για το μέλλον του (Σπανός, 1997). Ο χώρος εκπαίδευσης, το υποστηρικτικό υλικό, η κατάλληλη προετοιμασία των εκπαιδευτών, η ακρίβεια του ωραρίου και του προγράμματος εκπαίδευσης μεταφέρουν έντονα στο νέο πωλητή την εικόνα ενός αξιόπιστου οργανισμού και του δημιουργούν την απαραίτητη αυτοπεποίθηση.

Οι πωλητές πρέπει να αισθάνονται ότι (Σπανός, 1997):

- Είναι πολύτιμοι σύμβουλοι του οργανισμού και οι απόψεις τους αξιοποιούνται κατάλληλα.
- Συμμετέχουν σε κοινές ομάδες προσανατολισμού στον πελάτη με στελέχη του διοικητικού προσωπικού.

- Αποτελούν το προσωπικό «πρώτης γραμμής» εξυπηρέτησης και διαμορφώνουν σε μεγάλο ποσοστό την εικόνα του οργανισμού προς τα έξω.
- Οι απόψεις τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη διαμόρφωση ή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.

4.2.8 Συμπεριφορές Πωλητών που επιδρούν αρνητικά στην Πώληση

Οι πωλητές συχνά υιοθετούν συμπεριφορές, ακούσια ή εκούσια, οι οποίες έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις πωλήσεις και επηρεάζουν αρνητικά όλη την εικόνα του οργανισμού στα μάτια των πελατών. Αυτές είναι (Σπανός, 1997):

1. Αδιαφορία: Ο πωλητής είναι φανερά αδιάφορος για την έκβαση της πώλησης. Δεν έχει κίνητρα και το δείχνει στον πελάτη με τον τρόπο του. Χαρακτηριστική έκφραση: «Όπως νομίζετε. Σκεφθείτε το και τηλεφωνήστε μας όταν θα είστε έτοιμος».
2. Κασέτα: Ο πωλητής επαναλαμβάνει στερεότυπες εκφράσεις κινήσεις, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο ότι η διαδικασία της πώλησης αποτελεί γι' αυτόν μια ανεπιθύμητη ρουτίνα.
3. Δυσνόητη ορολογία: Ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ορολογία, φράσεις ή λέξεις ακατάληπτες για τους πελάτες, οι οποίες δε φέρνουν κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα στη δημιουργία αγοραστικού ενδιαφέροντος. Μερικές φορές οι πελάτες θεωρούν ότι η χρήση ιδιωματισμών εντυπωσιάζει τους πελάτες, ωστόσο αυτός ο εντυπωσιασμός είναι τελικά αρνητικός, καθώς οι πελάτες έχουν την εντύπωση ότι εκτίθενται σε κινδύνους που δεν μπορούν να ελέγξουν λόγω άγνοιας. Οι πελάτες θέλουν να γνωρίζουν τι σημαίνουν και τι αποτελέσματα έχουν οι ορολογίες και οι δυσνόητες φράσεις στην επίλυση των δικών τους προβλημάτων.
4. Έλλειψη προετοιμασίας: Ο πωλητής δεν γνωρίζει το αντικείμενο και αυτό είναι εμφανές στον πελάτη. Αντιμετωπίζει τα ερωτήματα και τις αντιρρήσεις του πελάτη με ασαφείς απαντήσεις και υπεκφυγές, στρεφόμενες κυρίως κατά του ανταγωνισμού.
5. Κοινοτοπία: Ο πωλητής αντιμετωπίζει τις αντιρρήσεις του πελάτη με ανούσιες και αόριστες φράσεις τύπου: «κάλλιο πέντε και στο χέρι».
6. Μη επαγγελματική εικόνα: Ο πωλητής εμφανίζεται χωρίς ενημερωτικό υλικό και με απρόσεκτη εμφάνιση και είναι ασυνεπής στα ραντεβού και στις υποσχέσεις του.
7. Κακή επαγγελματική συμπεριφορά: Ο πωλητής δεν πείθει τον πελάτη για τον επαγγελματισμό του. Συνηθίζει να κακολογεί τους ανταγωνιστές, αντί να παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα του δικού του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ζημιώνει την αγορά στην οποία στην οποία κινείται με δυσφήμιση των ανταγωνιστών, αντί να βελτιώνει την ενημέρωση των πελατών, με σκοπό να είναι σε θέση να κρίνουν και να επιλέγουν χρησιμοποιώντας αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης. Επίσης, παρέχει εύκολα υποσχέσεις τις οποίες δεν είναι σε θέση να τηρήσει. Κατηγορεί συναδέλφους του ή την εταιρία του επώνυμα ή αόριστα για τα προβλήματα

εξυπηρέτησης, για τις δικές του αδυναμίες και τα δικά του παράπονα. Τέλος, συνηθίζει να αναφέρεται με έμφαση στη δική του μεγάλη εμπειρία και στην αδυναμία άλλων να τον ανταγωνιστούν.

4.3 Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing) – Πώληση Σχέσεων (Relationship Selling)

4.3.1 Ορισμός και βασικές έννοιες

Τη δεκαετία του 1980 επήλθε μια θεμελιώδης αλλαγή στη θεωρία και τις πρακτικές του μάρκετινγκ business-to-business (B2B) (Morgan & Hunt, 1994). Σε περιβάλλοντα γεμάτα ανακατατάξεις, οι στρατηγικές που είναι προσανατολισμένες στις σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και άλλα κανάλια βελτιώνουν την απόδοση των οικονομικών δεικτών και διατηρούν μακροχρόνια ξεχωριστά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Noordewier, John & Nevin, 1990). Μαζί όμως με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι εταιρίες, μέσω των ισχυρών σχέσεων, πετυχαίνουν και τη μείωση του κόστους (Berling, 1993, Han, Wilson & Dant, 1993, Kalwani & Narayandas, 1995, Krapfel, Salmond & Spekman, 1991). Οι εταιρίες που ακολουθούν αυτές τις στρατηγικές έχουν αναγνωρίσει ότι αναπτύσσοντας στρατηγικές που ενδυναμώνουν τις σχέσεις με τους προμηθευτές τους αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών τους και πετυχαίνουν τη διατήρηση του πελατολογίου τους τα οποία έχουν θετική επίδραση στην απόδοση της εταιρίας (Bryne, Brandt & Port, 1993). Συνδυαστικά, οι πελατοκεντρικές ενέργειες των πωλητών έχουν ιδιαίτερη σημασία στην ανάπτυξη και τη διατήρηση των επιχειρηματικών σχέσεων (Grewal & Sharma, 1991).

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε το «**μάρκετινγκ σχέσεων (relationship marketing)**» ως τη διαδικασία της δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης ισχυρών σχέσεων που προσθέτουν αξία με τους πελάτες και άλλους συμμετόχους. Βασίζεται στην ιδέα ότι οι σημαντικοί πελάτες χρειάζονται εστίαση και συνεχή προσοχή (Kotler & Armstrong, 1999). Εναλλακτικά, θα μπορούσαμε να ορίσουμε το μάρκετινγκ σχέσεων ως μια φιλοσοφία ανάπτυξης της επιχειρησιακής δραστηριότητας, η οποία στηρίζεται στην αρχή ότι οι πελάτες προτιμούν να έχουν μια σταθερή και μακροχρόνια σχέση με έναν προμηθευτή και που υλοποιείται μέσα από στρατηγικές που αποβλέπουν περισσότερο στην διατήρηση πελατών και στη βελτίωση του εισοδήματος που δημιουργούν για την επιχείρηση του πωλητή, παρά στην πρόσκτηση νέων πελατών από τον πωλητή (Γούναρης, 2003).

Ο όρος «μάρκετινγκ σχέσεων» μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές διαφορετικές δραστηριότητες του μάρκετινγκ, από τα προγράμματα μάρκετινγκ σχετικά με τη συχνότητα κατανάλωσης, ως τις δραστηριότητες πωλήσεων που στοχεύουν απευθείας στην ανάπτυξη συνεργασιών με σημαντικούς πελάτες B2B (Weitz & Bradford, 1999).

4.3.2 Η σημασία του Πωλητή

Πρόσφατη έρευνα έχει υπογραμμίσει τη σημασία του μάρκετινγκ σχέσεων (Morgan & Hunt, 1994). Υπάρχει η άποψη ότι γίνεται μια υποδειγματική αλλαγή στο μάρκετινγκ, από το μάρκετινγκ συναλλαγών στο μάρκετινγκ σχέσεων (Webster, 1992). Πολλές εταιρίες θεωρούν το μάρκετινγκ σχέσεων κρίσιμο στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πωλητές αποτελούν την αρχική πηγή επικοινωνίας με τον πελάτη στις επιχειρηματικές αγορές και κατά συνέπεια η συμπεριφορά ενός πωλητή επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της. Συμπερασματικά, ο ρόλος των πωλητών ως προσωπικό επαφής και γεφυρώματος είναι κρίσιμος στο μάρκετινγκ σχέσεων και στη διαμόρφωση μακροχρόνιων σχέσεων της εταιρίας με τους πελάτες της (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Καθώς αποτελούν τον κυρίαρχο σύνδεσμο μεταξύ προμηθευτών και πελατών, έχουν αξιοσημείωτη επιρροή στην αντίληψη του πελάτη σχετικά με την αξιοπιστία της εταιρίας για την οποία εργάζονται, την αξία των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει και συνεπώς, στο ενδιαφέρον του αγοραστή για τη διατήρηση της σχέσης (Biong & Selnes, 1996). Οι πελάτες συχνά έχουν μεγαλύτερη αφοσίωση στους πωλητές παρά στις εταιρίες τις οποίες αντιπροσωπεύουν (Anderson & Robertson, 1995, Heide & John, 1988, Macintosh & Locksin, 1997).

Λόγω της σημασίας του ρόλου του πωλητή στο μάρκετινγκ σχέσεων, έχει προκύψει και ο όρος «**πώληση σχέσεων**» ή «**σχεσιακή πώληση**» (**relationship selling**), η οποία είναι η πρακτική της ανάπτυξης δεσμών με τους πελάτες και βασίζεται στην προσοχή του πωλητή και στη δέσμευσή του συνεχώς στις ανάγκες του πελάτη (Kerin, Hartley, Berkowitz & Rudelius, 2006). Ο πωλητής πλέον θα πρέπει να αποκτήσει το ρόλο του συνεργάτη. Η πώληση σχέσεων λαμβάνει χώρα έχοντας ως πρωταρχικό στόχο την εξασφάλιση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με επικερδείς πελάτες (Johnston & Marshall, 2005).

Σύμφωνα με τον Wortruba (1991), η φύση της προσωπικής πώλησης έχει εξελιχθεί μέσω τεσσάρων περιόδων, όπως ακριβώς και το μάρκετινγκ (Kotler, 1998): την παραγωγή, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ και τη συνεργασία. Σε κάθε μία από αυτές τις περιόδους, ο ρόλος του πωλητή αλλάζει και συνεπώς, οι πωλητές σε αυτούς τους ρόλους ασχολούνται με διαφορετικές δραστηριότητες και χρειάζονται διαφορετικά σύνολα γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων για να είναι αποδοτικοί (Weitz & Bradford, 1999). Παρόλο που καθένας από τους παραπάνω ρόλους μπορεί να κυριάρχησε στις συναλλαγές μεταξύ αγοραστή και πωλητή στις περιόδους που αναφέραμε, όλοι οι ρόλοι αντιπροσωπεύθηκαν σε κάθε μία από τις περιόδους. Παρόλα αυτά, αναγνωρίζουμε σήμερα ότι οι εταιρίες έχουν ένα χαρτοφυλάκιο σχέσεων με τους πελάτες τους (Lambe & Spekman, 1997). Μερικές από αυτές τις σχέσεις βασίζονται στις συναλλαγές ανταλλαγής που σχετίζονται με τους ρόλους της παραγωγής και των πωλήσεων και άλλες βασίζονται στις συναλλαγές σχέσεων που σχετίζονται με τον ρόλο της συνεργασίας, ο οποίος αποκτά όλο και περισσότερη προσοχή (Weitz & Bradford, 1999).

Πίνακας 4.1 Οι ρόλοι του πωλητή

ΡΟΛΟΣ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ/ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Πραγματοποίηση πωλήσεων	Πραγματοποίηση πωλήσεων	Ίκανοποίηση αναγκών πελατών	Ανάπτυξη σχέσεων
ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	Βραχυχρόνιες ανάγκες της εταιρίας	Βραχυχρόνιες ανάγκες της εταιρίας	Βραχυχρόνιες ανάγκες εταιρίας και πελατών	Μακροχρόνιες ανάγκες εταιρίας και πελατών
ΚΥΡΙΑΡΧΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	Παραγγελιοληψία, παράδοση αγαθών	Να πείσει τους αγοραστές να αγοράσουν προϊόντα	Συνδυασμός διαθέσιμων προσφορών με ανάγκες αγοραστών	Δημιουργία νέων εναλλακτικών συνδυάζοντας τις ανάγκες των αγοραστών με τις ικανότητες της εταιρίας
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΩΛΗΤΩΝ	Πραγματοποίηση τηλεφωνικών κλήσεων για πωλήσεις και πληροφόρηση πελατών σχετικά με τις προσφορές της εταιρίας	Επηρεασμός πελατών χρησιμοποιώντας προσέγγιση σκληρής πώλησης	Επηρεασμός πελατών μέσω προσαρμοσμένης πώλησης	Δημιουργία και διατήρηση πελατειακών σχέσεων/ Οργάνωση και ηγεσία ομάδας πωλήσεων/ Διαχείριση συγκρούσεων
ΡΟΛΟΣ ΠΩΛΗΤΗ	Παροχέας	Κάποιος που προσπαθεί να πείσει	Κάποιος που επιλύει προβλήματα	Δημιουργός αξίας
ΕΣΤΙΑΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (επιλογή, εκπαίδευση, παρακίνηση, αξιολόγηση και ανταπόδοση)	Μεμονωμένοι Πωλητές/ Έμφαση στην αποδοτική κατανομή πόρων και στην παρακίνηση των πωλητών να δουλέψουν πιο σκληρά	Μεμονωμένοι Πωλητές/ Έμφαση στην αποδοτική κατανομή πόρων και στην παρακίνηση των πωλητών για σκληρότερη δουλειά	Μεμονωμένοι Πωλητές/ Έμφαση στην επιλογή και την εκπαίδευση για βελτίωση ικανοτήτων και παρακίνηση πωλητών να δουλέψουν πιο έξυπνα	Έμφαση στην επιλογή και παρακίνηση ομάδων και ανάπτυξη ηγεσίας και δεξιοτήτων διαχείρισης συγκρούσεων στους προϊσταμένους

Πηγή: Βασισμένο σε στοιχεία από Wotruba (1991) και Weitz, Castleberry και Tanner (1998).

4.3.3 Σχέση Πωλητή με Πελάτη

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους του πωλητή είναι να ενισχύει την επικοινωνία ανάμεσα στους πελάτες και στην εταιρία. Οι καλύτεροι ή οι παλαιότεροι πωλητές αναμένεται να είναι και πιο έμπειροι σε αυτή τη διαδικασία επικοινωνίας από τους μέτριους ή νέους πωλητές. Οι καλύτεροι πωλητές αναμένεται, επίσης, να είναι ανώτεροι στο ταίριασμα των προσδοκιών του πελάτη με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρίας (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Σαν αποτέλεσμα, οι καλοί

πωλητές έχουν πιστούς πελάτες που συνεχίζουν να αγοράζουν από αυτούς. Ακόμη, η συνολική αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας από τους πελάτες συνήθως αντανακλά την απόδοση του πωλητή τους. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες οι οποίοι έχουν ένα καλύτερο πωλητή συνήθως αξιολογούν την εταιρία πιο θετικά από τους πελάτες τους οποίους έχει αναλάβει ένας μέτριος πωλητής.

Οι σχέσεις είναι πολύ σημαντικές στην ανάπτυξη και τη διατήρηση αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ. Για να διασφαλιστεί τη διατήρηση και η ευδοκίμηση αυτών των σχέσεων, είναι σημαντικό να αξιολογούνται οι πωλητές (Lambert, Sharma & Levy, 1997).

Η σχέση μεταξύ πωλητή και πελάτη πολλές φορές παραβλέπεται στις μετρήσεις της απόδοσης του πωλητή, παρόλο που όπως αποδεικνύεται παίζει σημαίνοντα ρόλο, όπως θα δούμε και στο Β' μέρος της παρούσας έρευνας. Υπάρχουν όμως και αξιοσημείωτες εξαιρέσεις ερευνών που έλαβαν υπόψη τους τη σχέση πωλητή – πελάτη:

1. Οι Franwick, Porter και Crosby (2001) μελέτησαν τη σχέση πωλητή – πελάτη και ανακάλυψαν ότι η σωστή επαφή από τους πωλητές συνέβαλε σημαντικά στο πώς εκλάμβαναν οι πελάτες το στάτους των πωλητών.
2. Οι Humphreys και Williams (1996) διερεύνησαν την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε αγοραστές και πωλητές και απέδειξαν ότι η διαδικασία με την οποία αλληλεπιδρούν έχει μεγάλο αντίκτυπο στο πώς βελτιώνεται η αξία και η εξυπηρέτηση των πελατών.

4.3.4 Ποιότητα σχέσεων Πωλητή με Πελάτη

Η ποιότητα των σχέσεων όπου υπάρχει ανταλλαγή μπορεί να αξιολογηθεί με όρους α) εμπιστοσύνης του αγοραστή στον πωλητή και β) ικανοποίησης που παίρνει ο αγοραστής από την ανταλλαγή αυτή (Crosby, Evans & Cowles, 1990). Από τότε που οι μελετητές αυτοί εισήγαγαν τον όρο «**ποιότητα σχέσεων**» (**relationship quality**), έχουν ακολουθήσει κι άλλες μελέτες πάνω σε αυτό (Ahearne, Jelinek & Jones, 2007).

Κλειδί στην ποιότητα της σχέσης πωλητή με πελάτη είναι η *εμπιστοσύνη*, η οποία αντιπροσωπεύει την επιθυμία κάποιου (πελάτη) να βασιστεί σε έναν συνεργάτη με τον οποίο έχει κάποια ανταλλαγή με τον οποίο νιώθει ασφάλεια (Doney & Cannon, 1997, Dwyer, Schurr & Oh, 1987, Ganesan, 1994, Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992, Morgan & Hunt, 1994, Ramsey & Sohi, 1997). Ευρήματα αναφέρουν ότι η εμπιστοσύνη στους παροχείς υπηρεσιών/ προϊόντων είναι συνδεδεμένη με τις αντιλήψεις του αγοραστή για υψηλότερη ποιότητα σχέσεων και αυξημένη δέσμευση (Moorman, Zaltman & Deshpande, 1992). Άλλοι ερευνητές πιστεύουν ότι η εμπιστοσύνη προς τον πωλητή επηρεάζει άμεσα την αναμονή του πελάτη για μελλοντικές αλληλεπιδράσεις με τον πωλητή και την υιοθέτηση μακροπρόθεσμης οπτικής της σχέσης (Doney & Cannon, 1997, Ganesan, 1994, Ramsey & Sohi, 1997).

4.4 Συνεργατική/ Συνεταιριστική Πώληση (Partnership Selling)

4.4.1 Ορισμός και βασικές έννοιες

Λόγω της περιόδου της συνεργασίας που αναφέραμε σχετικά με την προσωπική πώληση και του ρόλου που καλείται να παίξει ο πωλητής σε ένα τέτοιο περιβάλλον, έχει προκύψει ο όρος «**πώληση συνεργασίας**» (**partnership selling**), ο οποίος αντικατοπτρίζει την πρακτική με την οποία αγοραστές και πωλητές συνδυάζουν την πείρα και τους πόρους τους για να δημιουργήσουν προσαρμοσμένες λύσεις, δεσμεύονται για κοινό σχεδιασμό και μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με πελάτες, ανταγωνισμό και εταιρία για το κοινό τους όφελος και τελικά τον πελάτη (Kerin, Hartley, Berkowitz & Rudelius, 2006). Ονομάζεται ακόμα και «**επιχειρηματική πώληση**» (**enterprise selling**), καθώς συναντάται κυρίως στις B2B πωλήσεις.

4.4.2 Ο σημερινός ρόλος του Πωλητή ως Συνεργάτη/ Συνέταιρου

Όπως αναφέρεται και στον παραπάνω πίνακα, οι πωλητές που είναι προσανατολισμένοι στη δημιουργία συνεργασιών/συνεταιρισμών είναι δημιουργοί αξίας, Δουλεύουν με τους πελάτες τους και τις εταιρίες τους για να αναπτύξουν λύσεις που ενισχύουν τα κέρδη και για τις δύο πλευρές – σχέση win-win (Weitz & Bradford, 1999) και να παρέχουν προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Η αύξηση των κερδών και των δύο πλευρών τυπικά απαιτεί από τις συνεταιρισμένες εταιρίες να προβούν σε παρακινδυνευμένες και ιδιοσυγκρασιακές επενδύσεις. Από τη στιγμή που οι επενδύσεις αυτές είναι μοναδικές στη σχέση αυτή, είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές και συνεπώς υπάρχει προοπτική για να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της дуάδας πωλητή και αγοραστή έναντι ανταγωνιστικών дуάδων (Weitz & Jap, 1995).

Το αντικείμενο των πωλητών στο συνεργατικό/ συνεταιρικό ρόλο είναι η δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες (Cravens, 1995). Οι σχέσεις αυτές είναι παρόμοιες με το γάμο από τη στιγμή που περιλαμβάνουν δεσμεύσεις και από τις δύο πλευρές να δουλεύουν μαζί με έναν αμοιβαία επικερδή τρόπο (Kanter, 1994). Τα μέρη εστιάζουν σε μακροχρόνια αποτελέσματα για τη σχέση, αυξάνοντας την πίτα, παρά σε βραχυπρόθεσμα για συγκεκριμένο μέρος, μοιράζοντας την πίτα.

Ο συνεργατικός/ συνεταιρικός ρόλος όπως και ο ρόλος μάρκετινγκ, προαπαιτεί από τους πωλητές να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών και να πείθουν τους πελάτες ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της δικής τους εταιρίας ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες αυτές. Επιπρόσθετα, οι πωλητές πρέπει να χτίζουν εμπιστοσύνη και δέσμευση μεταξύ της εταιρίας τους και της εταιρίας του πελάτη έτσι ώστε οι δύο εταιρίες να ανταλλάσσουν ελεύθερα πληροφορίες για να μπορούν να εξερευνούν καινοτόμες λύσεις και να προχωρούν σε επενδύσεις με ρίσκο για να χτίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Υπάρχουν τρεις μεγάλες διαφορές μεταξύ του συγκεκριμένου ρόλου και των υπολοίπων ρόλων που αναφέρονται τον παραπάνω πίνακα: α. η εστίαση στην διαπροσωπική επικοινωνία – η διαχείριση συγκρούσεων έναντι του επηρεασμού αγοραστικών αποφάσεων, β. το αντικείμενο του πωλητή – το χτίσιμο και η διατήρηση της σχέσης με τον πελάτη έναντι της αύξησης των βραχυπρόθεσμων πωλήσεων και γ.

το στοιχείο της ανάλυσης – η ομάδα των πωλήσεων έναντι του μεμονωμένου πωλητή (Weitz & Bradford, 1999).

Αναλύοντας την πρώτη διαφορά, φαίνεται ότι η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη στις σχέσεις πωλητή και αγοραστή λόγω των διαφορετικών στόχων των δύο μερών. Στο συνεργατικό/ συνεταιρικό ρόλο, οι πωλητές διαχειρίζονται τις συγκρούσεις ενισχύοντας τη σχέση και προσφέροντας οφέλη και στα δύο μέρη, παρά προσπαθώντας να πείσουν τον πελάτη να δεχθεί λύσεις συμφέρουσες στην εταιρία του πωλητή.

Η δεύτερη πλευρά του ρόλου είναι η αλλαγή από την εστίαση στο βραχυπρόθεσμο κέρδος και πωλήσεις του προμηθευτή στη σχέση πελάτη – προμηθευτή. Το αντικείμενο του πωλητή είναι να δημιουργεί αξία από τη σχέση για να προσφέρει οφέλη. Αυτό έχει σημαντικές συνέπειες στις προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται για την οργάνωση, τη συλλογή, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των πωλητών και των ομάδων πωλήσεων.

Η τρίτη μοναδική πλευρά του συγκεκριμένου ρόλου είναι η αλλαγή στο στοιχείο της ανάλυσης από το πωλητή σαν άτομο στην ομάδα πωλήσεων. Η δημιουργία και η διατήρηση τέτοιων συνεργασιών/ συνεταιρισμών απαιτεί την εμπλοκή ενός αριθμού ατόμων στην εταιρία του προμηθευτή και του αγοραστή. Η αυξανόμενη έμφαση στις συνεργασίες αγοραστών – πωλητών έχει οδηγήσει στην έννοια του κέντρου πωλήσεων ή ομάδας πωλήσεων μέσα στις λειτουργίες και τα επίπεδα μανάτζμεντ (Cespedes, 1994, Deeter-Schmelz & Ramsey, 1995, Hutt, Johnson & Ronchetto, 1985, Moon & Gupta, 1997). Αυτές οι ομάδες που δημιουργούνται με άτομα από διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα είναι απαραίτητες, καθώς ένας μεμονωμένος πωλητής δεν κατέχει τη γνώση ή την επιρροή μέσα στον οργανισμό για να προτείνει και να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα που έχει σαν προοπτική τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τη δυάδα αγοραστή – πωλητή. Συνεπώς, στο πλαίσιο του ρόλου της συνεργασίας/ συνεταιρισμού, οι πωλητές που έχουν την επαφή με τον πελάτη, γίνονται «διευθυντές σχέσεων» και είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των ενεργειών των ομάδων που θα παρέχουν τη λύση στον πελάτη, παρά για τη διαχείριση απλά των δικών τους προσωπικών ενεργειών (Brooksbank 1995, Ford, 1980, O’Neal, 1989, Webster, 1992).

4.4.3 Γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για το ρόλο Συνεργάτη/ Συνέταιρου

Το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιλογή και εκπαίδευση των διευθυντών σχέσεων είναι ο προσδιορισμός των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για να αποδώσουν αποτελεσματικά τον συγκεκριμένο ρόλο (Wotruba, 1995):

A. Γνώση

Οι πωλητές ως διαχειριστές σχέσεων (relationship managers) θα πρέπει να έχουν πολυσύνθετη γνώση πάνω στην εταιρία – αγοραστή, τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες, τις απειλές και τις στρατηγικές για να αναπτυχθεί συγκριτικό πλεονέκτημα. Αυτή η γνώση είναι απαραίτητη για να προσδιοριστούν ευκαιρίες και προσεγγίσεις για τη δημιουργία αξίας. Επιπρόσθετα, οι διαχειριστές σχέσεων χρειάζονται μια λεπτομερή γνώση των δυνατοτήτων και πόρων της δικής τους εταιρίας και των ατόμων μέσα στην εταιρία στους οποίους μπορούν να απευθυνθούν για την επίλυση διαφόρων θεμάτων.

Ενώ η γνώση του πελάτη και της εταιρίας συνηγορεί στην εκπαίδευση των πωλητών στους ρόλους του μάρκετινγκ, οι διαχειριστές σχέσεων έχουν ανάγκη για ένα ανώτερο επίπεδο γνώσης. Οι διαχειριστές σχέσεων χρειάζονται περισσότερο τη στρατηγική από την τακτική γνώση. Η γνώση των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της εταιρίας και οι εφαρμογές στον πελάτη είναι επαρκής για να λειτουργήσει ο ρόλος του μάρκετινγκ. Η αποτελεσματικότητα του συνεργατικού/συνεταιρικού ρόλου όμως βασίζεται στη γνώση γύρω από το τι μπορεί να κάνει η πωλήτρια εταιρία και τι ο αγοραστής θα θελήσει να κάνει στο μέλλον.

Η απόκτηση γνώσης των διαχειριστών σχέσεων πιθανότατα έρχεται από αξιοσημείωτη εργασιακή εμπειρία παρά από τυπική ή άτυπη εκπαίδευση. Έτσι, η ιδανικοί υποψήφιοι για αυτή τη θέση θα πρέπει να έχουν εργαστεί σε διάφορους λειτουργικούς τομείς της εταιρίας και να έχουν αξιοσημείωτη εμπειρία με την αγοράστρια εταιρία, η οποία θα τους αναθέσει και την αγορά της συγκεκριμένης εταιρίας (τους ανταγωνιστές της). Ενώ ο παραδοσιακός πωλητής μπορεί να έχει καλή γνώση των πελατών, άλλοι εργαζόμενοι στην πωλήτρια εταιρία, όπως οι διευθυντές προϊόντων, πιθανότατα μπορεί να έχουν εξαιρετική γνώση της αγοράς και της εταιρίας κι έτσι να είναι καλοί υποψήφιοι για θέσεις διαχειριστών σχέσεων με τους πελάτες.

B. Δεξιότητες και Ικανότητες

Μερικές από τα δεξιότητες και τις ικανότητες που χρησιμοποιούνται από τους relationship managers είναι η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η καινοτομική προσέγγιση, η διαδραστική επικοινωνία με ανθρώπους σε διαφορετικούς λειτουργικούς τομείς και επίπεδα στις εταιρίες πελάτες και στις εταιρίες προμηθευτές, η διαχείριση συγκρούσεων, η δημιουργία εμπιστοσύνης (με το να είναι αξιόπιστοι, συναισθηματικά ταυτισμένοι και ηθικοί) με ανθρώπους και των δύο οργανισμών, planning και project management και συμμετοχή στις ηγετικές ομάδες. Πολλές από αυτές τις δεξιότητες και τις ικανότητες διαφέρουν από αυτές που απαιτούνται από οι παραδοσιακούς πωλητές και είναι σίγουρα αντίθετες από τη στερεοτυπική σκοπιά του «μοναχικού πωλητή». Ορισμένες από τις δεξιότητες που απαιτούνται για το συνεργατικό/συνεταιρικό ρόλο είναι κοινές με τις ιδιότητες των επιχειρηματιών (Morris, Avila & Teeple, 1990), ενώ άλλες δεξιότητες είναι κοινές με τα γνωρίσματα των brand managers. Οι relationship managers όπως και οι brand managers, συχνά πρέπει να κερδίζουν την υποστήριξη των εργαζομένων της εταιρίας τους χωρίς να έχουν τη δικαιοδοσία να διοικούν τις δραστηριότητές τους.

Έρευνα στην κοινωνική ψυχολογία πάνω στη σχεσιακή ικανότητα (relational competency) μπορεί να παρέχει εικόνα γύρω από τις μοναδικές δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για αποτελεσματικό relationship management. Η «**σχεσιακή ικανότητα**» (relational competency) ορίζεται ως «τα χαρακτηριστικά του ατόμου που διευκολύνουν την απόκτηση, ανάπτυξη και διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων με αμοιβαία ικανοποίηση» (Hansson, Jones & Carpenter, 1984). Μετρήσεις ορίζουν δύο διαστάσεις της προσωπικότητας: 1. Εισαγωγή και 2. Ενίσχυση. Η εισαγωγή περιλαμβάνει δεξιότητες σχετικές με τη δημιουργία και τη διαχείριση της σχέσης – δεξιότητες που τυπικά σχετίζονται με τους ρόλους των πωλήσεων και του μάρκετινγκ. Η ενίσχυση περιλαμβάνει την ενδυνάμωση και τη διατήρηση της σχέσης – δεξιότητες που σχετίζονται περισσότερο με το συνεργατικό/συνεταιρικό ρόλο (Carpenter, 1993).

Βιβλιογραφία τέταρτου κεφαλαίου

Anderson, R., “Personal selling and sales management in the new millennium”, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 16, Fall 1996

Anderson, J.C. & Narus, J.A., “A model of distributor firm and manufacturer firm working Partnerships”, *Journal of Marketing* 54, 1990

Anderson, E., & Robertson, T. S., “Inducing Multiline Salespeople to Adopt House Brands”, *Journal of Marketing* 59, 1995.

Anderson, E & Weitz, B., “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science* 8 (4), 1989

Berling, R., “The emerging approach in business strategy: Building a relationship advantage”, *Business Horizon*, 36 (4), 1993

Biong, H. & Selnes, F., “The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships”, Working paper, Marketing Science Institute, 1996

Brooksbank, R., “The new model of personal selling: Micromarketing”, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 15, Spring 1995

Bryne, J. A., Brandt, R. & Port, O., “The virtual corporation”, *Business Week*, 3304, 1993

Busch, P. & Wilson, D. T., “An experimental analysis of a salesman’s expert and referent basis of social power in the buyer-seller dyad”, *Journal of Marketing Research*, 13, 1976

Carpenter, B., “Relational competence”, In *Advances in Personal Relationships*, Vol. 4, Eds. Daniel Perlman & Warren Jones, London: Jessica Kingsley, 1993

Cespedes, F., “Industrial marketing: Managing new requirement”, *Sloan Management Review* 35, March 1994

Cialdini, R. B., “Influence”, William Morrow, 1984

Clark, M. & Isen, A. M., “Toward understanding the relationship between feeling states and social behavior”, In Hastorf, A. H. & Isen, A. M., “Cognitive social psychology”, Elsevier, 1982

Cravens, D., “The changing role of the sales force”, *Marketing Management* 4 (2), 1995

Crockett, W. H., “Schemes, affect and communication”, In Donohew, L., Howard, S. E. & Higgins, E. T., “Communication, social cognition and affect”, Lawrence Erlbaum Associates, 1988

Crosby, L., Evans, K. & Cowles, D., "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective", *Journal of Marketing* 54, July 1990

Deeter-Schmelz, D. & Ramsey, R., "A conceptualization of the functions and roles of formalized selling and buying teams", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 15, Spring 1995

Doney, P. & Cannon, J., "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 61 2, 1997

Dwyer, R. F., Schurr, P. & Oh, S., "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 51, 1987

Franwick, G. L., Porter, S. S. & Crosby, L. A., "Dynamics of relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 (2), 2001

Friestad, M. & Wright, P., "The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts", *Journal of Consumer Research*, 21, 1994

Ganesan, S., "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship, *Journal of Marketing* 58, 1994

Grewal, D. & Sharma, A., "The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: An interactive framework", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11 (3), 1991

Ford, D., "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", *European Journal of Marketing* 14 (5/6), 1980

Johnston, M. W. & Marshall, G. W., "Relationship selling and sales management", McGraw-Hill, 2005

Jones, E., Stevens, C. & Chonko, L., "Selling ASAP: Art, science, agility, performance", Thomson Learning, 2005

Han, S.-L., Wilson, D. & Dant, S., "Buyer-seller relationship today", *Industrial Marketing Management*, 22 (4), 1993

Hansson, R.O., Jones, W. H. & Carpenter B. N., "Relational competency and social support", In *Review of Personality and Social Psychology: Vol. 5. Emotions, Relationships and Health*", Ed. P. Shaver. Beverly Hills, CA: Sage, 1984

Heide, J. & John, G., "The role of dependence balancing in safeguarding transaction specific assets in conventional channels", *Journal of Marketing*, 52, 1988

Humphreys, M. A. & Williams, M. R., "Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (3), 1996

- Hutt, M., Johnson W. & Ronchetto, J., "Selling centers and buying centers: Formulating strategic exchange patterns", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 5, May 1985
- Kalwani, M. U. & Narayandas, N., "Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?", *Journal of Marketing*, 59 (1), 1995
- Kanter, R., "Collaborate advantage: The art of alliances", *Harvard Business Review* 72, July – August 1994
- Kerin, R., Hartley, S., Berkowitz, E & Rudelius, W., "Marketing", 8th addition, McGraw – Hill Companies, 2006
- Kotler, P., "Marketing management", 9th ed., Prentice Hall, 1998
- Kotler, P., "Marketing Management: Analysis, planning and control", 4th ed., Prentice-Hall Inc., 1980
- Kotler, P. & Armstrong, G., "Principles of marketing", 8th ed., Prentice Hall, 1999
- Kotler, Keller & Bliemel, 2007
- Krapfel, R., Salmond, D. & Spekman, R., "A strategic approach to managing buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, 25 (9), 1991
- Lambe, J. C. & Spekman, R., "National account management: Large account selling or buyer-seller alliance?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17, 1997
- Lambert, D., Sharma, A. & Levy, M., "What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople?", *Industrial Marketing Management*, 26, 1997
- Macintosh, G. & Locksin, L. "Retail relationships and store loyalty: A multi-level perspective", *International Journal of Research in Marketing* 14, 1997
- Marshall, G. W., Moncrief, W. C. & Lassk, F. G., "The current state of sales force activities", *Industrial Marketing Management*, 28, 1999
- Matlin, M. W. & Stang, D. J., "The polyanna principle, selectivity in language, memory and thought", Schenkman, 1978
- Millar, M. & Tesser, A., "Effects of affective and cognitive focus on the attitude-behavior relation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986
- Moncrief, W. C., "Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces", *Journal of Marketing Research*, 23, 1986
- Moncrief, W. C. & Marshall, G. W., "The evolution of the seven steps of selling", *Industrial Marketing Management*, 34, 2005

- Moon, M. & Gupta, S., "Examining the formation of selling centers: A conceptual framework", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 17, Spring 1997
- Moorman, C., Zaltman, G. L. & Deshpande, R., "Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research* 29, 1992
- Morgan, R. M. & Hunt, S., "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3), 1994
- Morris, M., Avila, R. & Teeple, E., "Sales management as an entrepreneurial activity", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 10, Spring 1990
- Noordewier, T. G., John, G. & Nevin, J. R., "Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationship" *Journal of Marketing*, 54, 1990
- O'Neal, Charles, "JIT procurement and relationship marketing", *Industrial Marketing Management* 18, 1989
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L., "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, 49 (4), 1985
- Ramsey, R. P. & Sohi, R. S., "Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 1997
- Rehme, S. & Rennak, C., "Marketing and sales – successful peacekeeping", *ESB Business School, Reutlingen University*, 2011
- Saxe, R. & Weitz, B., "The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing research* 19, August 1982
- Sharma, A., "Does the salesperson like customers? A conceptual and empirical examination of the persuasive effect of perceptions of the salesperson's affect toward customers", *Psychology & Marketing*, 16 (2), 1999
- Swan, J. E., Trawick Jr., F., Rink, D. R. & Roberts, J. J., "Measuring dimensions of purchaser trust of industrial salespeople:", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8(1), 1988
- Sypher, H. E. & Sypher, B. D., "Affect and message generation" In Donohew, L., Howard, S. E. & Higgins, E. T., "Communication, social cognition and affect", *Lawrence Erlbaum Associates*, 1988
- Webster, F., "The changing role of marketing in the corporation", *Journal of Marketing* 56, Fall 1992
- Weitz, B., "Effectiveness in sales interactions: A contingency framework", *Journal of Marketing* 45, Fall 1981

- Weitz, B. & Bradford, K., "Personal Selling and sales management: A relationship marketing perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2), 1999
- Weitz, B., Castleberry, S. & Tanner, J., "Selling: Building Partnerships", Irwin Publishing, 1992
- Weitz, B. & Jap, S., "Relationship marketing and distribution channels", *Journal of the Academy of Marketing Science* 23, Fall 1995
- Weitz, B., Sujan, H. & Sujan, M., "Knowledge, motivation and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness", *Journal of Marketing* 50, 1986
- Wotruba, R., "The evolution of personal selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11, Summer 1991
- Wotruba, T., "The transformation of industrial selling: Causes and consequences", *Industrial marketing Management* 25, 1995
- Wright, P., "Schemer schema: Consumers' intuitive theories about marketers' influence tactics", In Lutz, R., "Advances in consumer research", Association of Consumer Research, 1986
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L., "Communication and control processes in the delivery of service quality", *Journal of Marketing*, 52, 1988
- Αυλωνίτης, Γ. & Σταθακόπουλος, Β., "Αποτελεσματική οργάνωση & διοίκηση πωλήσεων", Εκδόσεις Σταμούλης, 2009
- Γούναρης, Σ., "Μάρκετινγκ Υπηρεσιών", Εκδ. Τζωρτζάκη Μ. και ΣΙΑ ΕΕ, 2003
- Σπανός Α. "Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας", Εκδόσεις Γαλαίος, 1997
- Στάγκος, Μ. & Κυδωνιάτης, Φ., "Ανοικτό MBA", Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, 2007

Κεφάλαιο 5: Αξιολόγηση Πωλητή

Έννοιες: απόδοση πωλητή, συστήματα αξιολόγησης, αξιολόγηση πωλητή από πελάτες, halo effect

5.1. Απόδοση Πωλητή και Συστήματα Αξιολόγησής της

5.1.1 Εισαγωγή και βασικές έννοιες

Η «απόδοση» (**performance**) έχει οριστεί ως η συμπεριφορά σχετική με τους στόχους του οργανισμού (Campbell, 1991). Έναν εναλλακτικό ορισμό έδωσε ο Kane (1986) ορίζοντας την απόδοση ως «το αρχείο των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί πραγματοποιώντας τη διαδικασία της δουλειάς σε μια δεδομένη περίοδο».

Τα **συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης** εξυπηρετούν τρεις βασικές λειτουργίες: α) παρέχουν επαρκή πληροφόρηση για την απόδοση των εργαζομένων και εν προκειμένω, των πωλητών, β) αποτελούν μια βάση για την τροποποίηση ή την αλλαγή στη συμπεριφορά προς πιο αποτελεσματικές εργασιακές συνήθειες και γ) παρέχουν στοιχεία στους διευθυντές σύμφωνα με τα οποία να μπορούν να αποφασίζουν σχετικά με προαγωγές, μετακινήσεις και ανταμοιβές (Cocanougher & Ivancevich, 1978).

Η χρήση της αξιολόγησης της απόδοσης είναι βασική σε κάθε προσπάθεια αποτελεσματικής διοίκησης υφισταμένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να υποδιαιρεθεί σε στοιχεία που δεν εξαρτώνται από την προσωπική κρίση (δηλαδή, το αποτέλεσμα) και σε στοιχεία που εξαρτώνται από την προσωπική κρίση. Τα στοιχεία του αποτελέσματος αποτελούνται από αντικειμενικά δεδομένα τα οποία δε χρειάζονται κάποια παρεμβολή (αφαίρεση ή σύνθεση) από το άτομο που συλλέγει τα στοιχεία (Landy & Far, 1983). Για τα στοιχεία που επηρεάζονται από την προσωπική κρίση απαιτείται κάποιο άτομο να κάνει μια προσωπική κρίση σχετικά με το επίπεδο απόδοσης κάποιου άλλου ατόμου ή του εαυτού του. Οι αξιολογήσεις αυτές επιτυγχάνονται με τη συλλογή, την ανάλυση και τη χρήση πληροφοριών για να βγει κάποιο συμπέρασμα για το άτομο που αξιολογείται (Landy & Far, 1983).

5.1.2 Αξιολόγηση του Πωλητή μέσω μέτρησης της Απόδοσής του

Η αξιολόγηση των πωλητών αποτελεί βασικό συστατικό σε κάθε οργανισμό που ασχολείται με πωλήσεις B2B, αλλά πλέον έχει εισαχθεί και στο λιανικό εμπόριο. Αυτό συμβαίνει επειδή τα προγράμματα ανταμοιβής, προαγωγής και κινήτρων των πωλητών είναι βασισμένα στις αξιολογήσεις αυτές (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Κατά συνέπεια, η μέτρηση της απόδοσης ενός πωλητή έχει γίνει πεδίο ενδελεχούς έρευνας στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία (Chonko, 1982, Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1985).

Παράλληλα, το πεδίο στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο η αναθεώρηση της απόδοσης είναι πιο σημαντική και δύσκολη είναι στο πεδίο των πωλήσεων και του προσωπικού του. Είναι ιδιαίτερα κρίσιμο γιατί το στέλεχος των πωλήσεων είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο στη σύγκρουση και στον ασαφή προσδιορισμό των ρόλων του (Walker, Churchill & Ford, 1975). Αυτή η υψηλή πιθανότητα για σύγκρουση και ασάφεια μπορεί να οδηγήσει σε ένα πλήθος από άμεσα και έμμεσα συσχετιζόμενα προβλήματα απόδοσης, όπως αυξημένη ένταση και άγχος σχετικά με την εργασία, σωματική εξασθένιση, όπως η στεφανιαία νόσος και υψηλός βαθμός αποχωρήσεων του ανθρώπινου δυναμικού των πωλήσεων, το οποίο συνεπάγεται υψηλό κόστος προσέλκυσης και εκπαίδευσης (Sales, 1969, Greene, 1972).

Κρίσιμο θέμα σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλήσεων αποτελεί η εστίαση στα αποτελέσματα του πωλητή (στόχοι που επετεύχθησαν) και οι πόροι που δαπάνησε (η προσπάθεια που έκανε). Η μέτρηση των πόρων που δαπανήθηκαν για την απόδοση των πωλήσεων οδήγησε τους διευθυντές πωλήσεων να αναζητούν συνεχώς πιο αποτελεσματικά και αποδεκτά μέσα περιγραφής της καλής και της κακής απόδοσης (Cocanougher & Ivancevich, 1978). Παρόλο που οι διαστάσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης σχετικά με την επιτυχία σε στόχους ή αποτελέσματα μπορεί να έχουν οριστεί με σαφή τρόπο, η κρίση για πόρους που δαπανήθηκαν, όπως η προσπάθεια που έγινε, η δέσμευση στην αποστολή της επιχείρησης και η προθυμία για εργασία με ομαδικό πνεύμα είναι υποκειμενική και δε στηρίζεται σε γεγονότα.

Το θέμα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των πωλήσεων είναι συνήθως δύσκολη υπόθεση λόγω της φύσης της συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Cocanougher & Ivancevich, 1978) για τρεις λόγους:

Πρώτον, η παρατήρηση από τους προϊσταμένους του προσωπικού των πωλήσεων είναι συνήθως λιγότερο συχνή από αυτή που λαμβάνει χώρα σε άλλες, πιο τυπικές καταστάσεις και τμήματα. Δεύτερον, ο πωλητής γενικά έχει σχετικά περίπλοκες απαιτήσεις απόδοσης, γιατί πρέπει να ικανοποιεί τις προσδοκίες των ανθρώπων μέσα στην εταιρία του αλλά και στην εταιρία - πελάτη. Τέλος, ο πωλητής είναι συνήθως υποχρεωμένος να παρέχει λύσεις σε απρόβλεπτα και περίπλοκα προβλήματα.

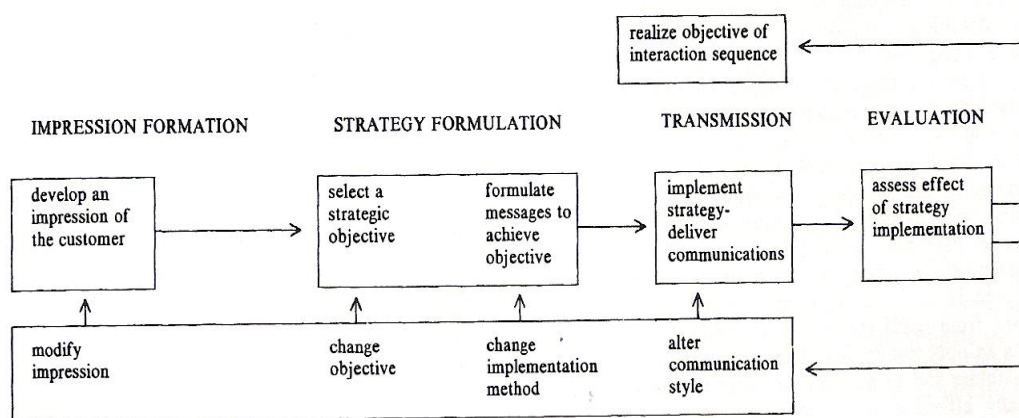
5.1.3 Σχετικές μελέτες μέτρησης Απόδοσης Πωλητή

Η μέτρηση της απόδοσης του πωλητή είναι ένα πεδίο αναλυτικής ακαδημαϊκής έρευνας (Chonko 1982, Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1985, Cocanaugher & Ivancevich, 1978, Morris, Davis, Allenh, Avila & Chapman, 1991). Στη διεθνή βιβλιογραφία η απόδοση του πωλητή συχνά αποτυπώνεται με αυτοαξιολόγηση του ίδιου του πωλητή ή με αξιολόγηση από τον διευθυντή του. Για παράδειγμα, οι Behrman & Perreault (1982) ασχολήθηκαν στην έρευνά τους με τη μέτρηση της απόδοσης των πωλητών B2B. Ανέπτυξαν μια κλίμακα αυτοαξιολόγησης της απόδοσης βασισμένη σε απαντήσεις σε ερωτηματολόγια από πωλητές και διευθυντές πωλήσεων από πέντε μεγάλες εταιρίες. Με την κλίμακα αυτή αξιολογήθηκε η απόδοση των πωλητών σχετικά με τους εξής παράγοντες: στόχοι πωλήσεων, παρουσιάσεις για πώληση, τεχνική γνώση, παροχή πληροφοριών, έλεγχος εξόδων, συνολική απόδοση. Επίσης, άλλες έρευνες σχετικά με τη μέτρηση της απόδοσης του πωλητή έχουν ασχοληθεί πρώτιστα με τις αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους (Churchill, Ford, Hartley & Walker, 1985).

Ακόμη, πολλές έρευνες έχουν εστιάσει στην επίδραση των χαρακτηριστικών του πωλητή στην απόδοσή του. Η ανάλυση των Churchill, Ford, Hartley & Walker (1985) εξέτασε τη σχέση μεταξύ της απόδοσης του πωλητή από τη μία και της έμφυτης ικανότητάς του, των δεξιοτήτων του στις πωλήσεις, τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, την παρακίνηση και το ρόλο του από την άλλη. Η επιρροή του πωλητή θα μπορούσε λογικά να κατηγοριοποιηθεί ως έμφυτη ικανότητα του πωλητή, αλλά αυτή η μεταβλητή δεν εξετάστηκε από τη συγκεκριμένη ανάλυση. Κάποιες έρευνες όμως ασχολήθηκαν και με την επιρροή του πωλητή. Για παράδειγμα, ο προσανατολισμός του πωλητή στους πελάτες (SOCO) κατά τους Saxe & Weitz (1982) και η προσαρμοστικότητα των πωλητών (Spiro & Weitz, 1990) τα οποία μπορεί να περιέχουν παράγοντες επιρροής, έχουν δείξει ότι αποτελούν κρίσιμους δείκτες της απόδοσης του πωλητή.

Ο Weitz (1978) από την άλλη πλευρά, ανέπτυξε ουσιαστικά ένα μοντέλο διεργασίας πωλήσεων που περιγράφει τις ενέργειες που κάνει ο πωλητής στην προσπάθειά του να επηρεάσει την απόφαση του πελάτη. Το μοντέλο ISTEА (Impression, Strategy, Transmission, Evaluation, Adjustment) περιγράφει τη θέση ότι η επιτυχία του πωλητή στον επηρεασμό του πελάτη σχετίζεται με την ικανότητά του να υλοποιήσει τις παρακάτω ενέργειες: 1. δημιουργία εντυπώσεων, 2. διαμόρφωση στρατηγικών, 3. διαβίβαση μηνυμάτων, 4. αξιολόγηση αντιδράσεων και 5. υλοποίηση απαραίτητων προσαρμογών. Η αλληλουχία των ενεργειών αυτών ξεκινούν με την αναγνώριση μιας ανάγκης από τον πελάτη σχετικά με το είδος του προϊόντος και τελειώνουν με την τελική απόφαση του πελάτη. Συνεπώς, το μοντέλο σχετίζεται με την απόδοση του πωλητή με έναν συγκεκριμένο πελάτη μετά από την πρώτη επαφή με τον πελάτη αυτό. Η ανάλυση καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι πωλητές μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους αν προσπαθήσουν να βελτιώσουν το επίπεδο κατανόησης των αποφάσεων των πελατών τους.

Διάγραμμα 5.1 Το μοντέλο ISTEА



Πηγή: Weitz, 1978

Πολλές εταιρίες έχουν ήδη αναπτύξει πολλά και διάφορα ποσοτικά εργαλεία και συστήματα ελέγχου της απόδοσης, χρησιμοποιώντας μέσα όπως ποσοστάσεις, δείκτες μεικτού περιθωρίου κέρδους και συχνότητα τηλεφωνημάτων και παρουσίας στον πελάτη (Still, Cundiff & Govoni, 1976). Κάποια από τα πιο γνωστά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού των πωλήσεων είναι οι κλίμακες

μέτρησης, οι checklists, οι ομαδικές αξιολογήσεις και άλλες. Το κάθε σύστημα έχει τους υποστηρικτές του, όμως όλοι αναγνωρίζουν πως το κάθε σύστημα έχει και τις αδυναμίες του, όπως η έλλειψη εστίασης στο αποτέλεσμα, το σύνδρομο του φωτοστέφανου (halo effect), η προσωπική προκατάληψη, η τάση για αξιολόγηση στις κεντρικές τιμές της κλίμακας και άλλα (Cocanougher & Ivancevich, 1978).

5.2 Αξιολόγηση Πωλητών από Πελάτες

Η συμμετοχή των πελατών στην αξιολόγηση των πωλητών έχει αποκτήσει έναν πιο ουσιαστικό ρόλο καθώς οι εταιρίες έχουν αναγνωρίσει ότι οι δυνατές σχέσεις με τους πελάτες είναι το κλειδί για ένα μακροχρόνιο πλεονέκτημα διαφοροποίησης (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Λόγω της έμφασης στις σχέσεις, υπάρχει μια αυξανόμενη παραδοχή ότι οι θετικές αξιολογήσεις των πωλητών που ασχολούνται με τις B2B πωλήσεις από τους πελάτες τους πρέπει να είναι βασικό συστατικό της γενικότερης διαδικασίας αξιολόγησης του πωλητή, αλλά και βασικό συστατικό των προγραμμάτων ανταμοιβής. Υπάρχει μια αυξανόμενη αναγνώριση της σύνδεσης μεταξύ της θετικής αξιολόγησης από τους πελάτες και την επιτυχία της εταιρίας (Gay & Salaman, 1992). Παρόλη, όμως, την αυξανόμενη σημασία της αξιολόγησης των πωλητών από τους πελάτες, η αποτελεσματικότητα των αξιολογήσεων αυτών δεν έχει διερευνηθεί.

Όσον αφορά στην αξιολόγηση από τους πελάτες, τίθεται ένα σοβαρό ερώτημα: όταν οι πελάτες δίνουν υψηλή βαθμολογία στους πωλητές, αξιολογούν εξίσου υψηλά και τις εταιρίες που αυτοί εργάζονται; Αν δεν συμβαίνει αυτό, τότε η αυξανόμενη έμφαση που δίνουν οι εταιρίες στις αξιολογήσεις των πελατών πρέπει να επανεξεταστεί (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Οι εταιρίες θα πρέπει να περιμένουν ότι όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από τους πωλητές τους και τους συμπαθούν, τότε θα είναι ευχαριστημένοι και από την εταιρία και θα τη συμπαθούν. Αυτή η θετική σχέση συνήθως θα μεταφραστεί σε υψηλότερες πωλήσεις (Lambert, Sharma & Levy, 1997).

5.2.1 Η σημασία της Αξιολόγησης Πωλητών από Πελάτες

Οι λόγοι που οι αξιολογήσεις των πωλητών από τους πελάτες πρέπει να αποτελούν κρίσιμο συστατικό της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης του πωλητή είναι πολλοί. Πρώτον, οι πελάτες είναι οι πλέον αρμόδιοι για την αξιολόγηση των πωλητών, καθώς οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση των αναγκών τους (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Οι πελάτες, επίσης, αποτελούν τη βασική πηγή πληροφόρησης στις διαστάσεις αλληλεπίδρασης της συμπεριφοράς πωλήσεων, όπως είναι η ικανότητα να κερδίζουν την εμπιστοσύνη, να παρέχουν συμβουλές και εξυπηρέτηση στους πελάτες (Cannon & Spiro, 1991).

Με την όλο και αυξανόμενη έμφαση στην ανάπτυξη δυνατών πελατειακών σχέσεων, ο ρόλος του πωλητή, ιδιαίτερα στις πωλήσεις B2B, έχει γίνει πολύ πιο σημαντικός από ότι ήταν στο παρελθόν. Όλο και περισσότερες εταιρίες ζητούν από τους πελάτες τους να συμμετάσχουν άμεσα στην αξιολόγηση του πωλητή και ένας μεγάλος αριθμός μεγάλων οργανισμών, όπως η Xerox, η Chrysler, η IMB, η Hilton κα ενσωματώνουν τις αξιολογήσεις από τους πελάτες στη δική τους διαδικασία αξιολόγησης και ανταμοιβής

(Bryne, Brandt & Port, 1993, Sager, McWilliam & Hof, 1994, Zielinski, 1992α, Zielinski, 1992β). Για παράδειγμα, το 40% των κινήτρων του τομέα των πωλήσεων στην IBM βασίζονται στις εκτιμήσεις των πελατών. Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει κριτήρια όπως αφοσίωση πελατών, απόδοση υπηρεσίας, ανταπόκριση σε αιτήματα πελατών, εξυπηρέτηση αναγκών και άλλα.

Όπως αποδεικνύεται και από την έρευνα των Lambert, Sharma & Levy (1997), οι αγοράστριες εταιρίες που δίνουν καλύτερες αξιολογήσεις στους πωλητές δίνουν και υψηλότερες βαθμολογίες για την απόδοση των εταιριών στις οποίες αυτοί εργάζονται. Ακόμη, απέδειξαν ότι οι πωλητές που αξιολογήθηκαν ως καλύτεροι και πιο αξιόπιστοι από τους πελάτες πήραν και πολύ υψηλές αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους τους.

Οι ερευνητές του τομέα των πωλήσεων σπάνια εξετάζουν τις αξιολογήσεις των πελατών για τους πωλητές (Cannon & Spiro, 1991). Στην πραγματικότητα, πρόσφατες έρευνες δεν εξέτασαν τις αξιολογήσεις από τους πελάτες ως παράγοντα της αξιολόγησης των πωλητών. Πέρα από αυτό, μέχρι πρόσφατα τα παράπονα των πελατών ήταν η βασική μορφή της ανατροφοδότησης από τους πελάτες που χρησιμοποιούνταν στην αξιολόγηση των πωλητών (Morris, Davis, Allenh, Avila & Chapman, 1991). Ακόμη κι όταν οι ερευνητές εξέτασαν τις αξιολογήσεις των πωλητών από τους πελάτες, εξέτασαν ένα περιορισμένο σύνολο μεταβλητών. Για παράδειγμα, οι Cannon&Spiro (1991) ζήτησαν από τους πελάτες να αξιολογήσουν μόνο την παρουσίαση των προϊόντων από τους πωλητές, το οποίο κατά τη διάρκεια μιας σχέσης, αυτό μπορεί να είναι ένα πολύ μικρό κομμάτι από την απόδοση του πωλητή.

Όπως συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, οι εταιρίες θα πρέπει να ασχοληθούν με τη χρησιμοποίηση των υποκειμενικών αξιολογήσεων των πελατών. Οι αντιλήψεις των πελατών για τον πωλητή που τους έχει αναλάβει αναμένεται να συνδέεται με τη στάση τους απέναντι στην εταιρία την οποία αυτός αντιπροσωπεύει (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Ακόμη, η εταιρία μπορεί να κάνει χρήση της πληροφόρησης που προκύπτει από τον έλεγχο των αξιολογήσεων των πωλητών από τους πελάτες για να βελτιώσει τη σχέση ανάμεσα στους πελάτες και στην εταιρία την ίδια. Επιπρόσθετα, οι αντιλήψεις των πελατών για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία καθορίζει την πρόθεσή τους για αλλαγή προμηθευτή (Schneider, 1973). Σαν αποτέλεσμα, οι εταιρίες μπορούν να καθυστερήσουν τη συμπεριφορά αλλαγής brand ελέγχοντας και προσπαθώντας να αλλάξουν προς το θετικό τη στάση των πελατών τους προς τους πωλητές τους (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Τέλος, οι εταιρίες μπορούν να σταχυολογήσουν σημαντικές πληροφορίες για τους πωλητές από τις αξιολογήσεις των πωλητών από τους πελάτες οι οποίες δεν είναι διαθέσιμες από τις αξιολογήσεις από τους διευθυντές.

5.2.2 Μέτρα Αξιολόγησης από τους Πελάτες

Η αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες αναμένεται να αντιπροσωπεύει υποκειμενικά κριτήρια για τρεις λόγους (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Πρώτον, οι πελάτες χρησιμοποιούν τη δική τους γνωστική αντίληψη στην αξιολόγηση των πωλητών, το οποίο μπορεί να συνδέεται αλλά μπορεί και να μη συνδέεται με κάποιο αντικειμενικό μοντέλο απόδοσης. Δεύτερον, οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται για το πώς η εταιρία αξιολογεί την απόδοση των πωλητών αρκεί οι πελάτες να είναι ευχαριστημένοι από την απόδοσή τους. Τέλος, η αξιολόγηση των πελατών για τον πωλητή τους μπορεί

να αντανακλά τις δικές τους προσωπικές προσδοκίες, οι οποίες μπορεί να περικλείουν παράγοντες έξω από το πεδίο ελέγχου του πωλητή.

Οι διευθυντές και οι πελάτες χρησιμοποιούν διαφορετικά κριτήρια για να αξιολογήσουν τους πωλητές επειδή κάποιος παράγοντας που μπορεί να είναι σημαντικός για τη μία ομάδα, μπορεί να μην είναι σημαντικός για την άλλη (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Για παράδειγμα, οι εμπορικοί διευθυντές/ διευθυντές πωλήσεων μπορεί να εστιάσουν στον όγκο των πωλήσεων ή στην αποδοτικότητα. Σε αντίθεση, οι πληροφορίες για το προϊόν που μπορεί να δώσει ο πωλητής αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τους πελάτες.

Μέτρα όπως η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη, η αφοσίωση των πελατών, η αγοραστική πρόθεση και η αντίληψη των πελατών για το επίπεδο πελατοκεντρικότητας των πωλητών είναι μερικά μόνο από τα αποτελέσματα που θα έπρεπε να μας απασχολούν όταν αξιολογούμε το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών που παρέχεται από τους πωλητές

Οι κυριότερες ομάδες κριτηρίων για την αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες είναι η αξιοπιστία του πωλητή και η διαθεσιμότητά του.

A) Αξιοπιστία πωλητή

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε την αξιοπιστία ως «ο βαθμός στον οποίο το κανάλι ή η πηγή επικοινωνίας εκλαμβάνεται ως άξιο εμπιστοσύνης και ικανό από τον δέκτη» (Rogers & Shoemaker, 1971). Αν ένα άτομο θεωρήσει μια πηγή ότι είναι πιο αξιόπιστη από πολλές άλλες πηγές, τότε το άτομο θα είναι πιο δεκτικό σε μηνύματα από την πηγή αυτή. Η έρευνα σχετικά με την επικοινωνία έχει δείξει ότι η αλλαγή της στάσης των καταναλωτών είναι θετικά σχετική με την αξιοπιστία την οποία θεωρούν ότι έχει η πηγή που τους στέλνει τα πειστικά μηνύματα και σχετικά με κάποιο προϊόν/ υπηρεσία (Sharma, 1990). Στις βιομηχανικές αγορές, οι πωλητές συνήθως παρέχουν υπηρεσίες μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ακόμη, όταν ένας πελάτης έχει μια μακροχρόνια σχέση με έναν πωλητή, τότε μπορεί να αποφύγει να δημιουργήσει σχέση με κάποιον άλλο, λιγότερο αξιόπιστο πωλητή.

Η αξιοπιστία του πωλητή, δηλαδή η πείρα και η εμπιστοσύνη που εμπνέει, έχει επανειλημμένα μετρηθεί ως το πιο σημαντικό στοιχείο που έχει να επιδείξει ο πωλητής στη σχέση του με τον πελάτη (Morgan & Hunt, 1994, Ganesan, 1994). Η αξιοπιστία της πηγής είναι σημαντική καθώς η αξιοπιστία του αντιπροσώπου του προμηθευτή επηρεάζει τη διάρκεια των σχέσεων (Ganesan, 1994).

Οι διαστάσεις της αξιοπιστίας του πωλητή που συναντώνται περισσότερο είναι η πείρα και η εμπιστοσύνη που εμπνέει ο πωλητής (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Η πείρα και η εμπιστοσύνη έχει αποδειχθεί ότι έχουν μια ανεξάρτητη επίδραση στην πειθώ (Busch & Wilson, 1976, Sharma, 1990). Στα πλαίσια του μάρκετινγκ σχέσεων, η εμπιστοσύνη θεωρείται κρίσιμη (Morgan & Hunt, 1994, Ganesan, 1994). Η σημασία της εμπιστοσύνης στις σχέσεις έχει αποδειχθεί εμπειρικά στη διανομή (Morgan & Hunt, 1994, Ganesan, 1994), τη λιανική αγορά (Ganesan, 1994) και στις υπηρεσίες (Price, Arnould & Tierney, 1995). Οι Doyle & Roth (1992) τόνισαν την ανάγκη για εκπαίδευση των πωλητών στο χτίσιμο της εμπιστοσύνης, όσον αφορά στο μάρκετινγκ σχέσεων.

B) Διαθεσιμότητα του πωλητή

Οι πελάτες περιμένουν από τους πωλητές να είναι διαθέσιμοι να λύσουν τα προβλήματά τους, ειδικά όταν προκύπτει κάποια αστοχία στο προϊόν ή την υπηρεσία που αγόρασαν (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Η διαθεσιμότητα των πωλητών να επιλύσουν τα προβλήματα των πελατών κατά τη διάρκεια, αλλά και μετά την πώληση, έχει αξιολογηθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά θέματα των πελατών (Williams & Seminerio, 1985, Cooper&Summer, 1990). Επιπρόσθετα, η διαθεσιμότητα και η ανταπόκριση του πωλητή είναι ιδιαίτερα σημαντικές στην διασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη όταν υπάρξει αστοχία της υπηρεσίας. Συνοψίζοντας, η έγκαιρη ανταπόκριση στην εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί κρίσιμο θέμα για την ικανοποίησή του.

5.2.3 Προβλήματα σχετικά με την Αξιολόγηση από τους Πελάτες

Η αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες κρύβει και κάποια προβλήματα τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις εταιρίες που διεξάγουν τις έρευνες.

A) Υποκειμενικότητα

Όταν μιλάμε για αξιολογήσεις από πελάτες, αναφερόμαστε σε μετρήσεις που βασίζονται στην κρίση και είναι υποκειμενικά.

B) Halo Effect

Στις αξιολογήσεις των πελατών και για τις εταιρίες μπορεί να εμφανιστεί «**επίδραση φωτοστέφανου**» (**halo effect**) (Cooper, 1981). Λόγω αυτής της επίδρασης, οι θετικές αξιολογήσεις των πωλητών μπορεί να επηρεάζουν θετικά και τις αξιολογήσεις των πελατών για άσχετους παράγοντες, όπως την ποιότητα του προϊόντος. Επιπροσθέτως, έρευνες έχουν δείξει ότι τα επηρεαζόμενα στοιχεία προβλέπουν τις προτιμήσεις (Adelson, Kinder, Peters & Fiske, 1982). Κατά συνέπεια, οι επηρεασμένες αξιολογήσεις των πωλητών από τους πελάτες, θα έπρεπε να παρέχουν «halo effect» σε διαστάσεις οι οποίες ανήκουν αλλά και σε διαστάσεις που δεν ανήκουν στο πεδίο ευθύνης του πωλητή. Για παράδειγμα, η παροχή τεχνικών λεπτομερειών για ένα προϊόν ανήκει στο πεδίο ευθύνης του πωλητή, ενώ η ανάπτυξη νέων προϊόντων δεν ανήκει (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Αν υποθέσουμε πως αυτά τα δύο αποτελούσαν τα στοιχεία αξιολόγησης από τους πελάτες και οι πελάτες με τους καλύτερους πωλητές αξιολογούσαν τη διάσταση που δεν είναι ευθύνη του πωλητή υψηλότερα από τους πελάτες με τους πιο μέτριους πωλητές, τότε θα είχαμε «επίδραση φωτοστέφανου».

Συνοψίζοντας, οι καλύτεροι πωλητές αναμένεται να είναι πιο ικανοί στον συσχετισμό της αξιολόγησης του πελάτη με τη στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρίας από τους μέτριους πωλητές, λόγω των ανώτερων επικοινωνιακών ικανοτήτων τους, αλλά και του «halo effect» (Lambert, Sharma & Levy, 1997). Γενικά, θεωρώντας ότι η υπηρεσία είναι ίδια για όλους τους πελάτες, αναμένεται ότι οι πελάτες που εξυπηρετούνται από καλύτερους πωλητές θα είναι πιο θετικά προδιατεθειμένοι στην εταιρία των πωλητών από τους πελάτες των μέτριων πωλητών.

Γ) Διαφορές αποτελεσμάτων ανάμεσα σε αξιολογήσεις πωλητών από πελάτες και από διευθυντές

Συχνά, δεν μπορεί να βγει ακριβές συμπέρασμα για την πραγματική απόδοση του πωλητή, καθώς διαφορετικά αξιολογείται από τον διευθυντή του και διαφορετικά από τους πελάτες, λόγω της διαφορετικής οπτικής αλλά και το τι θεωρεί σημαντικό η κάθε πλευρά.

5.2.4 Σχετικές μελέτες Αξιολόγησης

Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας επιχείρησης και τα στελέχη των πωλήσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσίες καθώς αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ του καταναλωτή και της επιχείρησης την οποία αντιπροσωπεύουν.

Η Ποιότητα Υπηρεσιών και η Απόδοση των Υπηρεσιών έχουν αναπαραχθεί ως βασικά θέματα της βιβλιογραφίας του μάρκετινγκ για πάνω από δύο δεκαετίες. Αυτό το πεδίο έρευνας έχει προκαλέσει και συνεχίζει να προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το σύγχρονο μάρκετινγκ με εφαρμογή σε κάθε στοιχείο του μάρκετινγκ και του μίγματος προώθησης και κατ' επέκταση των πωλήσεων. Ειδικά η υπηρεσία της προσωπικής πώλησης δίνει προστιθέμενη αξία. Για παράδειγμα, οι πελάτες δίνουν σημασία στο χρόνο ανταπόκρισης του πωλητή, στην αποτελεσματική και τη σίγουρη βοήθειά του στην επίλυση κάποιου προβλήματος, στην ικανοποίηση από την προσωπική τους σχέση με τον πωλητή (Amyx & Bhuian, 2009).

Η μέτρηση της παροχής υπηρεσιών είναι κάτι που λαμβάνεται πολύ σοβαρά από τις εταιρίες και μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια με πολλούς τρόπους και μεθόδους, ανάλογα με τον κλάδο δραστηριοποίησης της κάθε εταιρίας. Για παράδειγμα, ο χρόνος καθυστέρησης των πτήσεων και ο αριθμός των χαμένων αποσκευών είναι σημαντικοί δείκτες που μπορούν να μετρηθούν εύκολα από μία αεροπορική εταιρία. Ακόμη, οι λανθασμένες χρεώσεις σε λογαριασμούς πελατών και η έλλειψη του παρεχόμενου σήματος σε κάποιες περιοχές είναι σημαντικοί δείκτες για μια εταιρία παροχής κινητής τηλεφωνίας. (Amyx & Bhuian, 2009) Ακόμη, ξενοδοχεία αλλά και νοσοκομεία ζητούν από τους πελάτες/ ασθενείς να ανταποκριθούν σε έρευνες για πολλά σημεία της παρεχόμενης υπηρεσίας (πχ σύντομη ανταπόκριση σε τηλεφωνική κλήση, καθαριότητα, φαγητό κλπ).

Παρόλο που η παροχή της υπηρεσίας και η αντιλαμβανόμενη ποιότητά της από την πλευρά του πελάτη συνδέεται όλο και περισσότερο σήμερα με την προσωπική πώληση, προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι η έρευνα γύρω από την ποιότητα υπηρεσιών αλλά και την ποιότητα της απόδοσης της υπηρεσίας σπανίζει στη βιβλιογραφία που αφορά στις πωλήσεις. Η ικανότητα του πωλητή να προσφέρει υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας στον πελάτη θα πρέπει να αποτελεί σημαντικό συστατικό της εξίσωσης της απόδοσης ενός πωλητή, συνεπώς ο πελάτης θα πρέπει να συμμετέχει άμεσα στην συνολική αξιολόγηση του πωλητή (Amyx & Bhuian, 2009). Μελέτες όπως η κλίμακα SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992) εξετάζουν τη συνολική απόδοση της εταιρίας από την οπτική γωνία του πελάτη, χωρίς να αναλύσει την αλληλεπίδραση μεταξύ πελάτη και πωλητή συγκεκριμένα. Ακόμη, παρακάτω γίνεται μια αναφορά στις λίγες έρευνες που ασχολήθηκαν με την αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες.

1. Οι Cocanougher & Ivancevich (1978) ανέπτυξαν την κλίμακα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των πωλήσεων «BARS» ζητώντας από διαφορετικές ομάδες (προσωπικό πωλήσεων, διευθυντές πωλήσεων και πελάτες) να περιγράψουν και να αξιολογήσουν συγκεκριμένα κρίσιμα σημεία αποτελεσματικής και αναποτελεσματικής συμπεριφοράς πωλήσεων.

2. Οι Lambert, Sharma και Levy, (1997) εξέτασαν πωλητές που πουλούσαν προϊόντα σε εργαστήρια νοσοκομείων. Ανέπτυξαν ένα ερωτηματολόγιο και το μοίρασαν σε 2.015 νοσοκομεία άνω των εκατό κλινών. Ελέγχθηκαν και οι 48 πωλητές της εταιρίας που προμήθευαν τα νοσοκομεία και κατά μέσο όρο κάθε πωλητής αξιολογήθηκε από πέντε πελάτες του. Οι πελάτες αξιολόγησαν τους πωλητές τους σε τέσσερα στοιχεία χρησιμοποιώντας την κλίμακα του Likert με επτά βαθμούς (1-καθόλου ως 7-πέρα πολύ). Τα τέσσερα στοιχεία ήταν η εμπιστοσύνη που ενέπνευσαν, η τεχνική γνώση, η γνώση γύρω από το προϊόν και η διαθεσιμότητα. Έπειτα, οι πελάτες αξιολόγησαν τη συνολική απόδοση της εταιρίας σε κλίμακα των εκατό βαθμών. Επίσης, τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν πολλές πτυχές της απόδοσης του οργανισμού όσον αφορά στο προϊόν, την τιμή και τη διανομή σε μια κλίμακα επτά βαθμών.

Η έρευνα αυτή κατέληξε στο γεγονός ότι οι πελάτες αξιολογούν τους πωλητές ανάλογα σε όλες τις διαστάσεις, δηλαδή αν ένας πωλητής έχει αξιολογηθεί υψηλά στη μία διάσταση, τότε έχει αξιολογηθεί υψηλά και στις άλλες τρεις διαστάσεις. Επίσης, απέδειξε ότι υψηλές αξιολογήσεις των πωλητών συσχετίζονται και με υψηλές αξιολογήσεις της εταιρίας. Συμπερασματικά, οι αξιολογήσεις των πελατών προς τους πελάτες είναι θετικά συσχετισμένες με τις αξιολογήσεις των πελατών για την εταιρία. Επίσης, η έρευνα αυτή έδειξε ότι η αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες αποτελεί έναν καλό δείκτη της στάσης των πελατών απέναντι στην εταιρία. Ένα δυνατό θετικό «halo effect» το οποίο θα γύριζε γύρω από τους πωλητές θα μπορούσε στην πραγματικότητα να επισκιάσει ανεπάρκειες σε άλλους τομείς των προσφερόμενων υπηρεσιών της εταιρίας. Για παράδειγμα, αν οι πελάτες έχουν μια δυνατή αλληλεπίδραση με τον πωλητή τους, μπορεί να παραβλέψουν κάποια προβλήματα του προϊόντος ή τις υψηλές τιμές. Τελικά, οι Lambert, Sharma και Levy, (1997) απέδειξαν ότι το να έχει μια εταιρία καλούς πωλητές είναι ένας σημαντικός παράγοντας για να έχουν ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες.

Η παραπάνω έρευνα, όμως, εμπεριέχει τρεις περιορισμούς. Ο πρώτος είναι ότι εξέτασε μόνο μία βιομηχανία. Δεύτερον, η ανάλυση πήρε υπόψη της αξιολογήσεις μόνο από τους υπάρχοντες πελάτες, χωρίς να υπολογίσει τη γνώμη των παλιότερων πελατών που δεν ήταν ενεργοί τη δεδομένη στιγμή, η γνώμη των οποίων θα μπορούσε να διευρύνει τα ευρήματα. Τέλος, η έρευνα αυτή ανέλυσε την αξιολόγηση από τους πελάτες πάνω στην αξιοπιστία, τη διαθεσιμότητα και την απόδοση, ενώ θα μπορούσαν να αναλυθούν και άλλες πτυχές και να αντιστοιχηθούν με τα αντίστοιχα αποτελέσματα από αξιολογήσεις των πωλητών από τους διευθυντές.

3. Οι Michaels & Day (1985) προχώρησαν ένα βήμα παρακάτω από την έρευνα των Saxe & Weitz (1982) προσαρμόζοντας την κλίμακα SOCO έτσι ώστε να μπορεί να απαντηθεί από τους πελάτες για να μπορούν οι ίδιοι να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο οι πωλητές έχουν υιοθετήσει πελατοκεντρική κουλτούρα στην πώληση. Προχώρησαν σε αυτή την προσαρμογή θεωρώντας πως η αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες θα ήταν πιο αντικειμενική και κατέληξαν ότι η κλίμακα

SOCOλειτουργεί εξίσου καλά με πωλητές και με αγοραστές και τα συμπεράσματα ήταν παρόμοια με αυτά της έρευνας των Saxe&Weitz (1982).

4. Οι Ahearne, Jelinek & Jones (2007) εξέτασαν τη σχέση πωλητή – πελάτη από την οπτική των πωλητών, των διευθυντών τους, αλλά και των πελατών. Κατέληξαν ότι υπάρχουν ενδεδειγμένες συμπεριφορές υπηρεσίας του πωλητή για τη βελτίωση της σχέσης πωλητή – πελάτη, οι οποίες είναι η επιμέλεια, η μεταβίβαση πληροφοριών, τα κίνητρα, η ενσυναίσθηση και το φίλαθλο πνεύμα. Αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν σαφώς κάποια αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες, όπως η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη και το μερίδιο των αγορών του πελάτη.

5. Ο Shepherd (1999) ανέπτυξε μία κλίμακα βασισμένος στην κλίμακα SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992), η οποία εξετάζει μία εταιρία κάθε φορά, προσαρμόζοντάς την για τρεις ομάδες, πελάτες, πωλητές και διευθυντές πωλήσεων, προσθέτοντας κάποια στοιχεία συγκεκριμένα για τους πωλητές. Η έρευνα αυτή μπορεί να θεωρηθεί ως το πρώτο βήμα του συνυπολογισμού του έργου των Zeithaml, Parasuraman & Berry (κλίμακα SERVQUAL και λοιπή σχετική έρευνα) και της προσωπικής πώλησης.

6. Σύμφωνα με τους Liu & Leach (2001), οι επιχειρηματικοί πωλητές (B2B) δείχνουν μια αυξανόμενη σημασία προς τον πελάτη στον τομέα των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες ήταν σαφώς βασισμένη στην πείρα και στην ικανότητα του πωλητών να εμπνέουν εμπιστοσύνη και πως και τα δύο αυτά στοιχεία είναι κρίσιμα στη συνολική ικανοποίηση των πελατών.

7. Οι Amyx και Bhuiyan (2009), είχαν ως στόχο να καλύψουν το κενό στη βιβλιογραφία σχετικά με τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχει ο ίδιος ο πωλητής στον πελάτη. Προσάρμοσαν την εξελιγμένη κλίμακα SERVPERF του Shepherd (1999) έτσι ώστε, αντί να αναφέρεται σε εταιρία ή εργαζόμενους ως σύνολο, να αναφέρεται σε συγκεκριμένο πωλητή που εξυπηρετεί συγκεκριμένο πελάτη και ονόμασαν τη νέα κλίμακα SALESPERF (SALEsperson Service PERFormance). Το μοντέλο αυτό εστιάζει στη σχέση συγκεκριμένου πωλητή με συγκεκριμένο πελάτη που έχει αναλάβει και πώς ο πελάτης αυτός αντιλαμβάνεται το επίπεδο παροχής υπηρεσιών από τον πωλητή του. Με αυτήν την προσαρμογή, η ικανότητα εφαρμογής του SERVPERF εστιάζεται στους πωλητές που εξυπηρετούν τους πελάτες. Συνεπώς, η κλίμακα θα είναι πιο χρήσιμη, καθώς έχει προσαρμοστεί σε έναν πιο συγκεκριμένο τύπο δραστηριότητας, όπως οι πωλήσεις, παρά αν είναι ευρεία για οποιαδήποτε περίπτωση υπηρεσίας. Το ερωτηματολόγιο που προέκυψε δόθηκε σε πελάτες συγκεκριμένης εταιρίας και τους ζητήθηκε να αξιολογήσουν τον πωλητή που τους εξυπηρετούσε. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η ανταποκρισιμότητα είναι ο κρίσιμος παράγοντας που δένει όλες τα άλλα στοιχεία που μέτρησαν και συνεπώς, η πιο σημαντική διάσταση κατά τους πελάτες.

Υπάρχει, όμως, ένας σημαντικός περιορισμός σε αυτή τη μελέτη. Οι πωλητές που επιλέχθηκαν ήταν πωλητές συγκεκριμένου κλάδου και ειδικότερα, συγκεκριμένης εταιρίας και συνεπώς, είναι δύσκολο να γνωρίζουμε αν το μοντέλο θα ήταν το ίδιο χρήσιμο και σε γενικότερη εφαρμογή.

Βιβλιογραφία Πέμπτου Κεφαλαίου

Ahearne, M., Jelinek, R. & Jones, E., "Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context", *Journal of the Academic Marketing Science*, 35, 2007

Amyx, D. & Bhuian, S., "SALESPERF: The salesperson service performance scale", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXIX, No.4, 2009

Adelson, R. P., Kinder, D. R., Peters M. D. & Fiske, S. T., "Affective and semantic components in political person perception", *Journal of Personality and Social Psychology* 42, 1982

Behrman, Douglas & Perrault, William Jr., "Measuring the performance of industrial salespersons", *Journal of Business Research* 10, 1982

Bryne, J. A., Brandt, R., &Port, O., "The virtual corporation", *Business Week*, 3304, 1993

Busch, P. & Wilson, D. T., "An experimental analysis of a salesman's expert and referent basis of social power in the buyer-seller dyad", *Journal of Marketing Research* 13, 1976

Campbell, J. P., "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology" in "Handbook of industrial and organizational psychology", Vol.1, Dunnette M.D. & Hough, L. M., Consulting Psychology Press, 1991

Chonko, L. B., "On the measurement of sales performance in "Marketing Theory: Philosophy of Science Perspective", Bush. R. F. & Hunt. S. D., American Marketing Association, 1982

Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. & Walker, O. C., "The determinants of salesperson performance: A meta-analysis", *Journal of Marketing Research* 12, 1985

Cannon, J. P. & Spiro, R., "The measurement of salesperson performance: Comparing self-evaluations with customer evaluations", in "Enhancing knowledge development in Marketing", American Marketing Association, 1991

Cocanougher, B. A. & Ivancevich, J. M., "Bar's performance rating for salesforce research", *Journal of Marketing* 42, 1978

Cooper, L. & Summer, B., "Getting started in quality, the first national bank" in "Marketing services: Competing through quality", Berry, L. L. & Parasuraman, A., The Free Press, 1990

Cooper, W. H., "Ubiquitous Halo", *Psychological Bulletin* 90, 1981

Cronin, J.J. & Taylor, A.S., "SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling performance – based and perceptions – minus – expectations measurement service quality", *Journal of Marketing*, 58, 1994

Doyle, S. X. & Roth, G. T., "The use of insight coaching to improve relationship selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 12, 1992

Gay, P. D. & Salaman, G., "The culture of customers", *Journal of Management Studies*, 29 (5), 1992

Ganesan, S., "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, 58 (2), 1994

Kane, J. S., "Performance distribution assessment" in "Performance assessment: Methods and applications", Berk. R. A., John Hopkins press, 1986

Lambert, D.M., Sharma, A., & Levy, M., "What information can relationship marketers obtain from customer evaluations of salespeople", *Industrial Marketing Management* 26, 1997

Landy, F. J. & Farr, J. L., "The measurements of performance: Methods, theory and applications", Academic Press, 1983

Liu, A.H. & Leach, M.P., "Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21 2, 2001

Morgan, R.M.& Hunt, S., "The commitment – trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3), 1994

Morris, M. H., Davis, D. L., Allen, J. A., Avila, R. A.& Chapman, J. "Assessing the relationship among performance measures, managerial practices and satisfaction when evaluating the salesforce: A replication and extension", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 11, 1991

Price, L. L., Arnould, E. J., & Tierney, P., "Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance", *Journal of Marketing* 59 1995

Rogers, E. M.& Shoemaker, F. F., "Communication of innovations", The Free Press, 1971

Sager, I., McWilliam, G. & Hof, R. D., "IBM leans on its sales force", *Business Week*, 1994

Saxe, R., & Weitz, B.A., "The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of marketing Research*, 19 (3), 1982

Schneider, B., "The perception of organizational climate: The customer's view", *Journal of Applied Psychology* 57, 1973

Sharma, A., "The persuasive effect of salesperson credibility: Conceptual and empirical examination", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 10, 1990

Shepherd, C. D., "Service quality and the salesperson service: A tool for competitive advantage", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 3, 1999

Spiro, R. & Weitz, B., "Adaptive selling: Conceptualization, measurement and validity", *Journal of Marketing Research* 27, February 1990

Zielinski, D., "More firms link pay, cash bonuses to service to sustain long-term change", *The Service Edge* 5 (5), 1992 α

Zielinski, D., "Farsighted pay plans return high yield in customer satisfaction and retention", *The Service Edge* 5 (12), 1992 β

Walker, O. E., Churchill, G. A. & Ford, N. M., "Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research", *Journal of Marketing Research* 14, 1975

Weitz, B., "Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making", *Journal of Marketing Research* 15, November 1978

Williams, A. J. & Seminerio, J., "What buyers like from salespeople", *Industrial Marketing Management* 14, 1985,

Κεφάλαιο 6: Ικανοποίηση του Πελάτη

Έννοιες: ικανοποίηση πελάτη, μέτρηση ικανοποίησης πελάτη

6.1. Εισαγωγή και βασικές έννοιες

Η ικανοποίηση του πελάτη περιγράφεται ως «γνωστική κρίση μετά την επιλογή, η οποία σχετίζεται με μια συγκεκριμένη αγοραστική απόφαση» (Day, 1984). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης της υπηρεσίας κυρίως επειδή είναι εμπειρική και μοναδική για τον πελάτη (Oliver, 1993). Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη δεν εξαρτάται από τα αντικειμενικά πρότυπα του οργανισμού, αλλά από την υποκειμενική αντίληψη και αξιολόγηση του πελάτη σχετικά με την απόδοση της υπηρεσίας. Ακριβώς για αυτό, άλλος ορισμός αναφέρεται στην ικανοποίηση του πελάτη ως στάση μετά την πώληση η οποία σχηματίζεται μέσω νοεράς σύγκρισης της ποιότητας που περίμενε να λάβει ο πελάτης από τον συναλλασσόμενο και του επιπέδου της ποιότητας που πραγματικά λαμβάνει (Spreng, MacKenzie & Olshavsky, 1996, Oliver&Swan, 1989, Oliver, 1980). Σύμφωνα με τους Chelladurai & Chang (2000), σε πολλές καταναλωτικές υπηρεσίες ο πελάτης είναι ο καλύτερος κριτής της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας και όλα τα άλλα πρότυπα μπορεί να είναι συγκριτικά ασήμαντα. Παρομοίως, οι Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990), τονίζουν ότι μόνο οι πελάτες κρίνουν την ποιότητα και όλες οι άλλες κρίσεις είναι βασικά άσχετες.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί και άλλοι, παρόμοιοι ορισμοί για την ικανοποίηση του πελάτη, όπως:

- Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι (Hunt, 1977)
- Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις (Churchill & Suprenant, 1982)
- Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη (Engel & Blackwell, 1982)
- 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 την χρήση του (Tse & Wilton, 1988)
- Ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση του πελάτη στην αξιολόγησή του για την ασυμφωνία που προκύπτει ανάμεσα στην προγενέστερη εμπειρία και τις προσδοκίες του για το προϊόν ή την υπηρεσία και την πραγματική επίδοση του προϊόντος που λαμβάνεται μετά από αλληλεπίδραση του πελάτη με την επιχείρηση και κατανάλωση του προϊόντος. Πιστεύεται ότι η ικανοποίηση του πελάτη θα τον επηρεάσει για τις μελλοντικές αγορές προϊόντων της επιχείρησης (Vavra, 1997)

Σε γενικές γραμμές, όλοι οι ορισμοί της ικανοποίησης των πελατών βασίζονται στην εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών. Ικανοποίηση είναι δηλαδή με λίγα λόγια «η αντίδραση του πελάτη στον βαθμό εκπλήρωσης των απαιτήσεών του» σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008.

6.2. Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη

Οι επιχειρήσεις που θέλουν να προσανατολίσουν τον τρόπο λειτουργίας και τη λήψη των αποφάσεων στην ικανοποίηση του πελάτη, θέτουν σαν στόχο κάποιο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη το οποίο αποτελεί έναν αξιόπιστο τρόπο ανάδρασης. Για να συμβεί όμως αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόσει μεθόδους που θα δείχνουν ποσοτικά την ικανοποίηση των πελατών.

Οι σημαντικότερες αιτίες που οδηγούν στην ανάγκη μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι:

1. Μετρώντας την ικανοποίηση του πελάτη, η επιχείρηση είναι σε θέση να προσδιορίσει και να κατανοήσει τις συνθήκες της αγοράς και να καταστρώσει τα μελλοντικά της σχέδια.
2. Οι πελάτες στην πλειοψηφία τους δεν εκφράζουν τα παράπονά τους για την μη ικανοποίησή τους από την χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Ο λόγος είναι γιατί θεωρούν ότι δεν πρόκειται να αλλάξει κάτι δραστικά από την πλευρά της εταιρίας καθώς επίσης και το ότι η διαδικασία έκφρασης των παραπόνων των πελατών είναι ιδιαίτερος πολύπλοκη.
3. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να αποκαλύψει τυχόν ευκαιρίες που υπάρχουν στη συγκεκριμένη αγορά ώστε, αν τις εκμεταλλευτεί σωστά η επιχείρηση, να προβούν προς όφελός της.
4. Τα αποτελέσματα και συμπεράσματα που προκύπτουν από την μέτρηση ικανοποίησης του πελατών είναι αυτά που εκφράζουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και βάσει των οποίων πρέπει να αποφασίζονται και να πραγματοποιούνται οι ανάγκες βελτίωσης.
5. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών μπορεί να αποκαλύψει το ευρύτερο φάσμα των αντιλήψεων, των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών των πελατών και κατά συνέπεια να βοηθήσει την εταιρεία που διεξάγει την μέτρηση αυτή να αναλύσει όλες αυτές τις παραμέτρους προς όφελος δικό της αλλά και των πελατών της.
6. Τέλος, με την μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δίνεται η δυνατότητα περιορισμού των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη, ενώ συγχρόνως η εταιρεία μαθαίνει να διορθώνει τα λάθη της.

Σε γενικές γραμμές, όλες οι έρευνες γύρω από την ικανοποίηση του πελάτη καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι πελάτες είναι πιθανόν να παραμείνουν στη σχέση με τον προμηθευτή, αλλά δεν δεσμεύονται και θα μετακινηθούν προς τον ανταγωνισμό όταν μια εναλλακτική προσφορά φαίνεται να προσφέρει ανώτερη αξία. Οι ευχαριστημένοι πελάτες είναι πιστοί σε μια σχέση και για αυτό είναι λιγότερο ευαίσθητοι σε προσφορές από ανταγωνιστές και είναι πιο πιθανό να συνεχίσουν να αγοράζουν από τον συγκεκριμένο προμηθευτή.

Πρέπει να σημειώσουμε πως οι δυσαρεστημένοι πελάτες σπάνια αναφέρουν το πρόβλημα που αντιμετώπισαν από την κακή εξυπηρέτηση ή το κακό προϊόν στην εταιρία. Συνήθως «διαγράφουν» την εταιρία από τη λίστα των προμηθευτών τους, χωρίς καμιά εξήγηση. Λιγότερο από το 5% των πελατών αντιδρούν επικοινωνώντας με την εταιρία από την οποία έχουν κάποιο παράπονο (Σπανός, 1997).

6.3 Ποιότητα Υπηρεσιών vs Ικανοποίηση Πελάτη

Η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη έχουν τραβήξει την προσοχή των ανθρώπων του μάρκετινγκ υπηρεσιών και των ακαδημαϊκών ερευνητών. Οι δύο αυτές έννοιες απέκτησαν μεγάλη σημασία για τη θεωρία και την πρακτική του μάρκετινγκ (Taylor, 1997). Πολλοί ακαδημαϊκοί και ερευνητές έχουν υπογραμμίσει τη σχέση των δύο εννοιών με τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον καταναλωτή (Bolton & Drew, 1991, Taylor & Baker, 1994, Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1996). Κάποιοι ερευνητές χρησιμοποιούν τους όρους «ποιότητα υπηρεσιών» και «ικανοποίηση πελάτη» εναλλακτικά, όμως είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι όροι αυτοί είναι διαφορετικοί, αν και σχετιζόμενοι (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990, Taylor & Baker, 1994).

Πάνω σε αυτό, οι Rust & Oliver (1994), βασισμένοι στα ευρήματα του Oliver (1993), ξεχώρισαν ένα σύνολο κρίσιμων στοιχείων τα οποία υπογραμμίζουν την ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στους δύο αυτούς όρους:

- Οι διαστάσεις που υπογραμμίζουν τα κριτήρια της ποιότητας είναι μάλλον συγκεκριμένα, ενώ η ικανοποίηση μπορεί να προκύψει από οποιαδήποτε διάσταση (η οποία μπορεί να είναι, αλλά και μπορεί να μην είναι σχετική με την ποιότητα).
- Οι προσδοκίες σχετικά με την ποιότητα βασίζονται σε αντίληψη περί αριστείας, ενώ ένας μεγάλος αριθμός θεμάτων που δεν σχετίζονται με την ποιότητα (όπως οι ανάγκες, το αίσθημα του δικαίου κλπ) μπορούν να σχηματίσουν τα κριτήρια ικανοποίησης.
- Οι αντιλήψεις της ποιότητας δεν προϋποθέτουν προηγούμενη εμπειρία με τη συγκεκριμένη υπηρεσία ή πάροχο, ενώ η κρίση της ικανοποίησης προϋποθέτει προηγούμενη εμπειρία.
- Η ποιότητα θεωρείται ότι έχει λιγότερα εννοιολογικά προηγούμενα από την ικανοποίηση.

Πολλές μελέτες από διαφορετικούς τομείς των υπηρεσιών έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης πελατών (Bolton & Drew, 1991, Taylor & Baker, 1994, Taylor, 1997). Για τους περισσότερους ερευνητές, η διαδικασία της διαμόρφωσης αντιλήψεων για την ποιότητα υπηρεσιών είναι βασικά γνωστική. Από την άλλη πλευρά, οι κρίσεις στην ικανοποίηση πελατών επηρεάζονται από γνωστικά και συναισθηματικά στοιχεία (Taylor, 1997). Οι ερευνητές έχουν καταλήξει ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στις δύο αυτές έννοιες, ωστόσο αντικείμενο της διαφωνίας έχει γίνει η κατεύθυνση αυτής της σχέσης. Για παράδειγμα, οι Bolton & Drew (1991) πρότειναν μια ανεπίσημη σύνδεση από την ποιότητα υπηρεσιών προς την ικανοποίηση πελατών, ενώ άλλοι ερευνητές (Bitner, 1990) έχουν προτείνει μια ανεπίσημη σύνδεση προς την αντίθετη κατεύθυνση. Ακόμη, οι Amyx & Bhuian (2009) θεωρούν πως η ικανοποίηση

πελατών είναι σαφώς ένα από τα αποτελέσματα της ποιότητας υπηρεσιών. Οι περισσότεροι μελετητές όμως δείχνουν να συμφωνούν με την άποψη του Dadholkar (1995), σύμφωνα με την οποία η κατεύθυνση της σχέσης διαφέρει ανάλογα με την κατάσταση της υπηρεσίας την οποία μελετάμε.

Βιβλιογραφία έκτου κεφαλαίου

Amyx, D. & Bhuian, S., “Salesperf: The salesperson service performance scale”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXIX, No4, Fall 2009

Bitner, M.J., “Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 1990

Bolton, R.N., Drew, J.H., “A multistage model of customers’ assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*”, Vol. 17, 1991

Chelladurai, P., & Chang, K., “Targets and standards of quality in sports services. *Sport Management Review*, 3, 2000

Churchill, G. A. & Surprenant, C. F., “An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction”, *Graduate School of Business, University of Wisconsin-Madison*, 1982

Day, R. L., “Modeling Choices Among Alternative Responses to Dissatisfaction”, in *NA - Advances in Consumer Research Volume 11*, eds. Thomas C. Kinnear, Association for Consumer Research, 1984

Dabholkar, P.A., “A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality, *Advances in Consumer Research*, Vol. 22, 1995

Engels, J. F. & Blackwell, R. D., “Consumer Behavior”, Dryden Press, 1982

Hunt, K. H, “Conceptualization and measurement of customer satisfaction and dissatisfaction”, Cambridge Mass: Marketing Science Institute, 1977

ISO (International Organization for Standardization), “ISO 9001: 2008 – Quality Management System – Requirements”, 2008

Jones, T.O., Sasser, E.W., “Why satisfied customers defect”, *Harvard Business Review*, 1995

Oliver, R. L. “A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions”, *Journal of marketing Research*, 17 (4), 1980

Oliver, R. L., “A conceptual model of Service Quality and Service Satisfaction: Compatible Goals, Different Concepts”, *Advances in Services Marketing and Management, Research and Practice*, 1993

Oliver, R. L. & Swan, J. E., “Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: A field survey approach” *Journal of Marketing*, 53 (2), 1989

Rust, R. T. & Oliver, R.L. "Service Quality. New directions in theory and practice", Sage, 1994

Spreng, R. A., MacKenzie, M. R. & Olshavsky, R. W., "A reexamination of the determinants of consumer satisfaction", Journal on Marketing 60, July 1996

Taylor, S.A. , " Assessing regression-based importance weights for quality perceptions and satisfaction judgements in the presence of higher order and/or interaction effects", Journal of Retailing, Vol. 13, No.1, 1997

Taylor, S.A., Baker, T.L., "An assessment of relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer's behavior, Journal of Retailing, Vol. 70 No.2, 1994

Tse, D. K. & Wilton, P. C., "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", Journal of Marketing Research, Vol. 25 No. 2, 1988

Varva, T. G., "Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs", ASQ Press, 1997

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., and Berry, L.L., "Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations", Free Press, 1990

Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. Berry, L.L., "The behavioral consequences of service quality", Journal of Marketing, Vol. 52, 1996

Σπανός, Α. "Πώς παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας", Εκδόσεις Γαλαίος, 1997

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Έρευνα σχετική με την Ποιότητα Υπηρεσιών στη Διαδικασία Πωλήσεων

Κεφάλαιο 7: Η αναγκαιότητα της έρευνας

Οι εκδόσεις γύρω από το μάρκετινγκ υπηρεσιών (έρευνες, αναφορές, επιστημονικά άρθρα και βιβλία) δεν περιλαμβάνουν κάποιο συγκεκριμένο μοντέλο σχετικά με την αντίληψη και την αξιολόγηση της ποιότητας από τους πελάτες (Gronroos, 1984). Η δημιουργία ενός τέτοιου μοντέλου είναι αναγκαία, ειδικά ενός μοντέλου με καθολική εφαρμογή, ανεξαρτήτων κλάδου.

Η παροχή αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών από τους πωλητές είναι σημαντική και μπορεί να έχει θετικές συνέπειες στη φύση και στην ποιότητα της σχέσης πωλητή – πελάτη. Θεωρούμε πως πρέπει να δοθεί η απαραίτητη σημασία στην επαφή πρόσωπο με πρόσωπο των πωλητών με τους πελάτες όταν τους παρέχουν μια σειρά από υπηρεσίες.

Η έρευνα του Shepherd (1999) μπορεί να θεωρηθεί ως το πρώτο βήμα του συνυπολογισμού του έργου των Zeithaml, Parasuraman & Berry (κλίμακα SERVQUAL και λοιπή σχετική έρευνα) και της προσωπικής πώλησης. Επίσης, η έρευνα των Amyx & Bhuiyan (2009) με την ανάπτυξη της κλίμακας SALESPERF μπορεί να θεωρηθεί ως τη συνέχιση και την εστίαση στον ίδιο τον πωλητή. Η βιβλιογραφία των πωλήσεων, όμως, θα πρέπει να ενσωματώσει το έργο των Zeithaml, Parasuraman & Berry σε μεγαλύτερο βαθμό και να εστιάσει στην οπτική των πελατών στη δυάδα των πωλήσεων.

Δεν υπάρχει έρευνα που να εστιάζει στην ίδια τη διαδικασία της πώλησης, από την οπτική γωνία του πελάτη, για να εντοπιστούν τα σημεία που γίνονται τα λάθη από τους πωλητές και τι πρέπει να βελτιώσουν. Ακόμα πιο περιορισμένη είναι η έρευνα για ανάπτυξη κάποιου συγκεκριμένου μοντέλου μέτρησης της απόδοσης του πωλητή κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της πώλησης. Επίσης, λόγω της σπουδαιότητας των πωλήσεων σε μια επιχείρηση, η ίδια η πώληση με τη διαδικασία και τα βήματά της, θα πρέπει να εξεταστεί ως «υπηρεσία», καθώς οι επιχειρήσεις, ειδικά εκείνες που απευθύνονται σε εταιρικούς πελάτες, είναι «εντάσεως πωλήσεων».

Η παρούσα έρευνα αυτό ακριβώς προσπαθεί να κάνει, βασιζόμενη στο έργο των Zeithaml, Parasuraman & Berry (κλίμακα SERVQUAL, 1990) και των Cronin&Taylor (κλίμακα SERVPERF, 1992), καθώς η έρευνά τους πάνω στην ποιότητα υπηρεσιών και την μέτρησή της είναι εκτενής και καλύπτει όλες τις πτυχές. Οι δύο παραπάνω κλίμακες έχουν αναπτυχθεί για να έχουν ένα υψηλό επίπεδο γενικής εφαρμογής. Συνεπώς, η προσαρμογή τους για να ταιριάζουν στον τομέα των πωλήσεων, ανεξάρτητα από το αντικείμενο της πώλησης (προϊόν ή υπηρεσία) και συγκεκριμένα, να μετρούν την απόδοση των πωλητών τις έκανε απλά πιο σχετικές με το πλαίσιο της προσωπικής πώλησης, χωρίς να επηρεάσει την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητά τους.

Ακόμη, μελετήσαμε την οπτική γωνία των πελατών για δύο λόγους: Πρώτον, είναι αυτοί που έχουν τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο στην αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών που δέχονται και των πωλητών που τους εξυπηρετούν. Δεύτερον, επειδή οι ίδιοι οι πωλητές θα πρέπει να έχουν μια σαφή εικόνα με επίσημα αποτελέσματα για το πώς προχωράει η σχέση με τους πελάτες τους.

Η κλίμακα που αναπτύσσουμε πιστεύουμε ότι είναι ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση της ανάπτυξης μέτρησης της απόδοσης των πωλητών από τους ίδιους τους πελάτες, ακολουθώντας την αρχική εισαγωγή του SERVQUALπερισσότερο από δύο δεκαετίες πριν. Η απόδοση των υπηρεσιών δεν μπορεί να αποτελεί μια μέτρηση της ίδιας της εταιρίας. Αυτό συμβαίνει με πολλές έρευνες απόδοσης, οι οποίες βασίζονται κυρίως σε αξιολογήσεις από τους διευθυντές πωλήσεων ή αυτοαξιολογήσεις από τους ίδιους τους πωλητές.

Πολλές φορές για την ίδια παρουσίαση από τον πωλητή μπορεί να ακουστούν πολλές απόψεις. Για παράδειγμα, μπορεί στον Διευθυντή Παραγωγής να άρεσε και να θέλει να προχωρήσει η συναλλαγή, αλλά ο Διευθυντής Ποιότητας να μην πείστηκε. Ακόμη, μπορεί άνθρωποι με την ίδια θέση σε παρεμφερείς εταιρίες να έχουν διαφορετική άποψη για την έκβαση της προσπάθειας της προσωπικής πώλησης από τον πωλητή. Οι παράγοντες απόφασης είναι πολλοί και κυρίως υποκειμενικοί, εξαρτώμενοι από τα βιώματα, την εκπαίδευση, την προσωπικότητα και τη φιλοσοφία του κάθε ανθρώπου. Συνεπώς, υπάρχει η ανάγκη για αντιμετωπίσουμε τη διαδικασία της πώλησης ως μια ξεχωριστή «υπηρεσία» και να την αξιολογήσουμε με όρους ποιότητας υπηρεσιών. Στόχος είναι η ποιοτικά ανώτερη πώληση για να είμαστε σε θέση να επηρεάσουμε οποιονδήποτε έχουμε απέναντί μας κατά τη διάρκεια της πώλησης.

Βιβλιογραφία έβδομου κεφαλαίου

Amyx, D. & Bhuian, S., “SALESPERF: The salesperson service performance scale”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.XXIX, No.4, 2009

Cronin, J.J. & Taylor, A.S., “SERVPERF vs SERVQUAL: Reconciling performance – based and perceptions – minus – expectations measurement service quality”, *Journal of Marketing*, 58,1994

Gronroos, C., “A service quality model and its marketing implications”, *European Journal of Marketing*18(4), 1984

Shepherd, C. D., “Service quality and the salesperson service: A tool for competitive advantage”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19 3, 1999

Zeithaml, A. V., Parasuraman A. & Berry, L. L., “Delivering quality service”, The Free Press, 1990

Κεφάλαιο 8: Η ταυτότητα της έρευνας

8.1 Στόχος

Στόχο της έρευνας αποτέλεσε η διερεύνηση αξιολόγησης των πωλητών κατά τη διάρκεια όλων των βημάτων της αγοραστικής διαδικασίας από τους πελάτες τους στη B2B αγορά στην Ελλάδα. Παράλληλα, αναπτύχθηκε ένα αντίστοιχο αξιοποιήσιμο ερωτηματολόγιο, το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από κλάδο, τομέα, μέγεθος κλπ προμηθεύτριας επιχείρησης, η οποία μέσω αυτού μπορεί να λαμβάνει πληροφορίες για τους πωλητές της και τη διαδικασία της πώλησης. Ακόμη, η πώληση αντιμετωπίστηκε ως «υπηρεσία» και ζητήθηκε να αξιολογηθεί σύμφωνα με τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών.

8.2 Κριτήρια επιλογής δείγματος

Στην παρούσα έρευνα μας ενδιέφερε η ανάλυση σε όλο το φάσμα των εταιριών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, συνεπώς επιλέχθηκαν εταιρίες μικρές, μεσαίες και μεγάλες, καθώς και ελληνικές και πολυεθνικές.

Δεν εξετάσαμε το είδος της αγοράς που έκαναν οι εταιρίες, συνεπώς δεν επιλέξαμε το δείγμα μας βάσει αυτού και δεν περιλάβαμε καν αυτή την ερώτηση στο ερωτηματολόγιο.

8.3 Δείγμα

Προσεγγίστηκαν στοχευμένα 100 εταιρίες και συγκεντρώθηκαν 68 ερωτηματολόγια (68%), από τα οποία ήταν συμπληρωμένα σωστά και μπορούσαν να αξιοποιηθούν και τα 68. Προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε τον αρμόδιο για αγορές στην εταιρία για να μπορέσει να μας δώσει πιο αξιόπιστες απαντήσεις και επιτεύχθηκε σε 60 περιπτώσεις. Ο λόγος που επιλέχθηκαν στοχευμένα εταιρίες και τα ερωτηματολόγια δόθηκαν από χέρι σε χέρι με προσωπικό τηλεφώνημα είναι ότι δύσκολα οι εταιρίες απαντούν σε κάποιο ερωτηματολόγιο που θα τους σταλεί από άγνωστο παραλήπτη. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω περιορισμένου χρόνου και αυξημένου φόρτου εργασίας, αλλά πολλές φορές και λόγω απροθυμίας.

8.4 Εργαλείο και τρόπος συλλογής δεδομένων

Αναπτύχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών, το οποίο αποτελείται από πέντε μέρη. Αναλυτικά:

Μέρος πρώτο: Χαρακτηριστικά εταιρίας και ερωτώμενου

Ζητήθηκε από το άτομο που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο να συμπληρώσει στοιχεία σχετικά με την εταιρία και τον ίδιο. Αυτά ήταν:

- Για την εταιρία: κλάδος δραστηριότητας, αντικείμενο δραστηριότητας, κύκλος εργασιών 2009, αριθμός προσωπικού και αν είναι ελληνική ή πολυεθνική εταιρία. Αυτά ερωτήθηκαν για να μπορέσουμε να κατατάξουμε την εταιρία πιο εύκολα για την έρευνα και να αντιληφθούμε ουσιαστικά το προφίλ της εταιρίας.
- Για τον ερωτώμενο: τμήμα και θέση που εργάζεται και αν οι προμήθειες περιλαμβάνονται στις κύριες αρμοδιότητές του. Αυτά ερωτήθηκαν για να περιγράψουμε το προφίλ του ερωτώμενου και αν είναι αρμόδιος για αγορές, οπότε η αξιολόγηση των πωλητών των προμηθευτών θα είναι μέσα στα καθημερινά του καθήκοντα και άρα, οι απαντήσεις του θα είναι πιο αξιόπιστες.

Μέρος δεύτερο: Επιλογή προμηθευτή

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να επιλέξουν μεταξύ κάποιων προτάσεων αυτήν που εκφράζει περισσότερο την αγοραστική τους συμπεριφορά όσον αφορά στο βαθμό που λαμβάνουν υπόψη τους και τα συμφέροντα του προμηθευτή ή απλά προσπαθούν να ικανοποιήσουν μόνο τα συμφέροντα της εταιρίας τους.

Ακόμη, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να ιεραρχήσουν τα τρία σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτή μέσα από μια λίστα που τους δόθηκε για να διερευνήσουμε τα γενικότερα κριτήρια επιλογής εταιρίας προμηθευτή (όχι σχετικά με τον πωλητή).

Μέρος τρίτο: Προϊόν/ υπηρεσία που αγοράστηκε

Ζητήθηκε να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με το προϊόν/ υπηρεσία που αγόρασαν από τον πωλητή, χωρίς όμως να αναφέρουν το ίδιο το προϊόν/ υπηρεσία. Οι ερωτήσεις αφορούν στο επίπεδο σημαντικότητας του προϊόντος/ υπηρεσίας για τη λειτουργία της επιχείρησης, αν υπάρχουν αρκετοί εναλλακτικοί προμηθευτές, αν ήθελαν να αγοράσουν οπωσδήποτε το συγκεκριμένο προϊόν/ υπηρεσία ανεξάρτητα από το αν ήταν ικανοποιημένοι από τον προμηθευτή και αν γενικά είναι ικανοποιημένοι από αυτό που αγόρασαν. Οι απαντήσεις δόθηκαν πάνω στην κλίμακα του Likert 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως 7 (συμφωνώ απόλυτα).

Ο σκοπός αυτού του μέρους είναι η διερεύνηση κατά πόσο παίζει ρόλο το ίδιο το προϊόν/ υπηρεσία και πόσο επηρεάζει την κρίση του ερωτώμενου για τον πωλητή. Πολλές φορές η ικανοποίηση από το προϊόν/ υπηρεσία συγγέεται με την ικανοποίηση από τον πωλητή και από την ίδια την εταιρία και αντίθετα, η δυσαρέσκεια από το προϊόν/ υπηρεσία συγγέεται με τη δυσαρέσκεια από πωλητή και εταιρία. Για παράδειγμα, μπορεί μια εταιρία είναι ευχαριστημένη από τον πωλητή του προμηθευτή, αλλά επειδή το προϊόν δεν κάλυψε τελικά τις ανάγκες της όπως πίστευε, νιώθει ότι ο πωλητής δεν έκανε καλά τη δουλειά του. Προσπαθήσαμε να επηρεάσουμε τους ερωτώμενους να αντιμετωπίσουν τον πωλητή ανεξάρτητα από το προϊόν/ υπηρεσία που αντιπροσώπευε, εξηγώντας το σκοπό της έρευνας.

Μέρος τέταρτο: Ερωτήσεις Μέτρησης Ποιότητας Υπηρεσίας «Πώληση»

Σε αυτό το μέρος εξετάζουμε την συγκεκριμένη πώληση που έγινε στην εταιρία ως μια «Υπηρεσία» από μόνη της σύμφωνα με το SERVQUAL, το Μοντέλο Μέτρησης της Ποιότητας Υπηρεσιών των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985). Προσαρμόσαμε, δηλαδή, τις 22 προτάσεις του SERVQUAL έτσι ώστε να αξιολογείται ο πωλητής με τις ενέργειες και τη συμπεριφορά του. Οι ερωτήσεις του είναι δομημένες εδώ ανά χαρακτηριστικό ποιότητας υπηρεσιών, δηλαδή αξιοπιστία, ασφάλεια, απτά στοιχεία, εξατομίκευση και ανταπόκριση. Οι απαντήσεις δόθηκαν πάνω στην κλίμακα του Likert 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως 7 (συμφωνώ απόλυτα).

Μέρος πέμπτο: Η ποιότητα στη διαδικασία της πώλησης

Σε αυτό το μέρος εξετάζουμε το βαθμό ικανοποίησής της εταιρίας σε κάθε βήμα της προσπάθειας της πώλησης από τον πωλητή που την επισκέφθηκε. Τα βήματα της διαδικασίας της πώλησης που αναφέρονται στη βιβλιογραφία της διοίκησης των πωλήσεων και τα οποία εξετάζουμε κι εδώ είναι ο εντοπισμός του υποψήφιου πελάτη, η προετοιμασία του πωλητή, η προσέγγιση, η παρουσίαση, η αντιμετώπιση αντιρρήσεων, το κλείσιμο της πώλησης και η εξυπηρέτηση μετά ην πώληση. Αναλύσαμε σε 45 ερωτήσεις όλες τις ενέργειες και τις συμπεριφορές του πωλητή κατά τη διάρκεια των παραπάνω βημάτων και ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν το κατά πόσο ένιωσαν ικανοποίηση από κάθε ενέργεια. Οι απαντήσεις δόθηκαν πάνω στην κλίμακα του Likert 1 (διαφωνώ απόλυτα) ως 7 (συμφωνώ απόλυτα).

8.5 Χρόνος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Ιούνιο 2010 ως τον Οκτώβριο 2010 (4 μήνες). Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με e-mail ή δόθηκαν προσωπικά στα μέσα Ιουνίου κι έπειτα ακολούθησαν επαναληπτικά e-mail και τηλέφωνο υπενθύμισης ανά δεκαπέντε μέρες ώστε να συλλεχθούν όσο το δυνατόν περισσότερα, μέχρι την καταληκτική ημερομηνία που είχαμε θέσει (μέσα Οκτωβρίου). Τα τρία προβλήματα που συναντήσαμε στη συλλογή όσον αφορά στο χρόνο είναι α) η περίοδος των θερινών διακοπών, β) η ατυχής συγκυρία της οικονομικής κρίσης όπου συναντάται άσχημο κλίμα στις εταιρίες και γενική απροθυμία και γ) το γεγονός ότι Σεπτέμβρη συνήθως γίνονται οι όποιες μετακινήσεις, αντικαταστάσεις, αποχωρήσεις ή προσλήψεις στελεχών στις εταιρίες και ήταν δύσκολο να εντοπίσουμε εύκολα τον αρμόδιο, οπότε χάθηκε πολύτιμος χρόνος.

8.6 Ανάλυση

8.6.1 Κατάταξη εταιριών

Για να μπορέσουμε να βγάλουμε συμπεράσματα και να κάνουμε συγκρίσεις κατατάξαμε και μελετήσαμε τις εταιρίες ως εξής:

A. Κατάταξη σύμφωνα με μέγεθος

Σύμφωνα με την απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Ε (2003) 1422, η οποία δημοσιεύτηκε στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις 20.5.2003, η κατάταξη των μικρομεσαίων (ΜΜΕ) εταιριών κατά μεγέθη είναι η εξής:

- Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια.
- Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

Στην παρούσα έρευνα κατατάξαμε τις εταιρίες σε τρεις κατηγορίες:

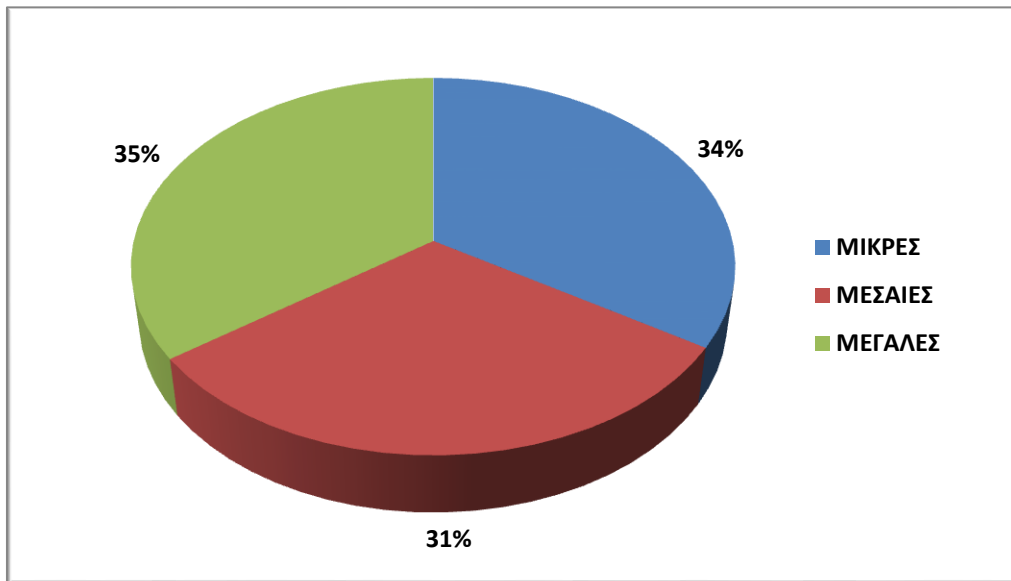
- Μικρές: Εταιρίες που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Συμπεριλάβαμε, δηλαδή, πολύ μικρές και μικρές εταιρίες.
- Μεσαίες: Εταιρίες που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.
- Μεγάλες: Εταιρίες που απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.

Συγκεκριμένα, η κατάταξη των εταιριών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ήταν:

Πίνακας 8.1 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με μέγεθος

ΕΤΑΙΡΙΕΣ	ΜΙΚΡΕΣ	ΜΕΣΑΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΡΙΘΜΟΣ	23	21	24	68
ΠΟΣΟΣΤΟ	34%	31%	35%	100%

Διάγραμμα 8.1 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με μέγεθος



Ο λόγος αυτής της κατάταξης είναι η διερεύνηση αν το μέγεθος της εταιρίας και τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας (πχ οι μεγάλες εταιρίες έχουν πιο οργανωμένη δομή και λειτουργία αλλά και περισσότερα χρήματα για αγορές, οι μικρές χαρακτηρίζονται από οικογενειοκρατία κλπ) επηρεάζουν τις απαντήσεις τους.

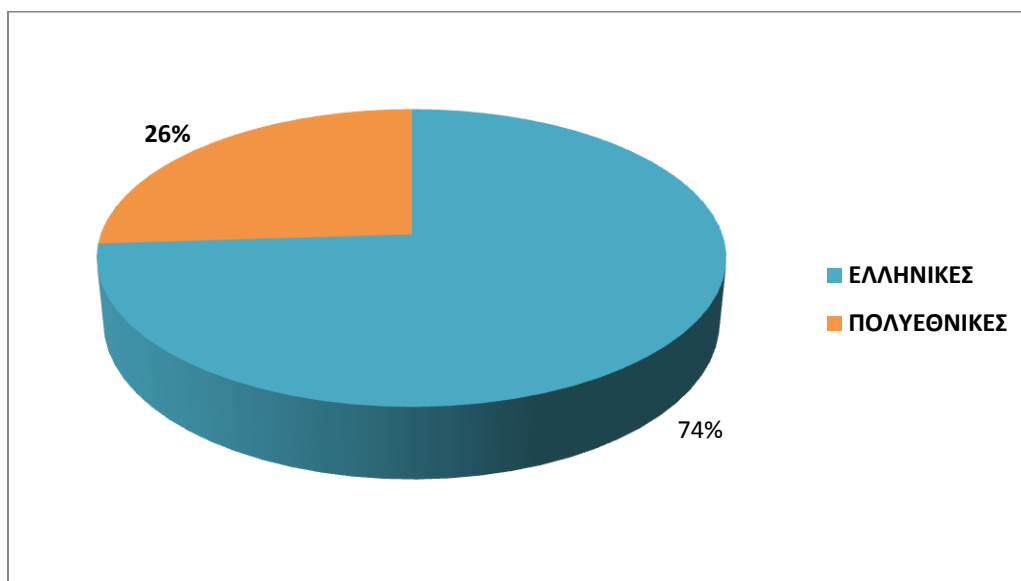
Β. Κατάταξη σύμφωνα με χώρα προέλευσης

Οι εταιρίες κατατάχθηκαν σε Ελληνικές ή Πολυεθνικές, ανάλογα δηλαδή με το αν η εταιρία είναι ελληνικής ίδρυσης ή παράρτημα αλλοδαπής εταιρίας (παράρτημα πολυεθνικής εταιρίας).

Πίνακας 8.2 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με χώρα προέλευσης

ΕΤΑΙΡΙΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΡΙΘΜΟΣ	50	18	68
ΠΟΣΟΣΤΟ	74%	26%	100%

Διάγραμμα 8.2 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με χώρα προέλευσης



Ο λόγος του διαχωρισμού είναι η διερεύνηση αν η εθνικότητα της εταιρίας παίζει ρόλο στις απαντήσεις, καθώς μπορεί τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας να επηρεάζουν (πχ οι πολυεθνικές πρέπει να παίρνουν την έγκριση της μητρικής εταιρίας στο εξωτερικό και δεν έχουν μεγάλη ευελιξία).

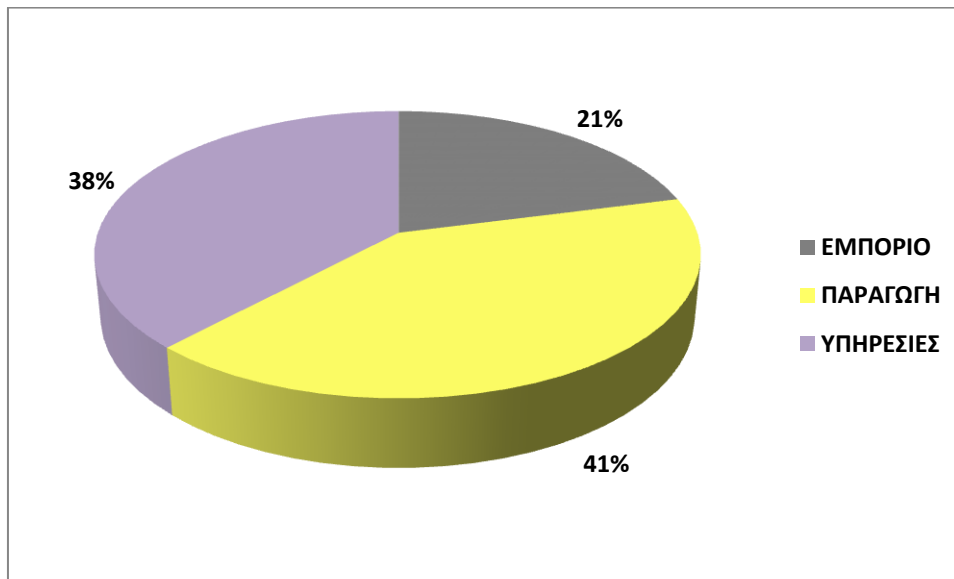
Γ. Κατάταξη σύμφωνα με τομέα δραστηριότητας

Οι εταιρίες κατατάχθηκαν σε εταιρίες Εμπορικές, Παραγωγικές και Παροχής Υπηρεσιών, ανάλογα δηλαδή με τον τομέα της οικονομικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκουν.

Πίνακας 8.3 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με μέγεθος

ΕΤΑΙΡΙΕΣ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΡΙΘΜΟΣ	14	28	26	68
ΠΟΣΟΣΤΟ	21%	41%	38%	100%

Διάγραμμα 8.3 Κατάταξη εταιριών σύμφωνα με τομέα δραστηριότητας



Ο λόγος του διαχωρισμού είναι η διερεύνηση αν ο τομέας δραστηριότητας της εταιρίας παίζει ρόλο στις απαντήσεις, καθώς μπορεί τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας να επηρεάζουν (πχ οι παραγωγικές αγοράζουν υλικά απαραίτητα για την παραγωγή του προϊόντος τους και απευθύνονται σε δεδομένους προμηθευτές με τους οποίους έχουν μακροχρόνια συνεργασία και πολλές φορές χωρίς εναλλακτικές λύσεις άλλων προμηθευτών).

Η ανάλυση σε όλα τα μέρη του ερωτηματολογίου θα γίνει βάσει των παραπάνω τριών κατατάξεων για να διερευνηθεί αν η συμπεριφορά και οι απαντήσεις της κάθε ομάδας της κάθε κατάταξης διαφέρει από τη συμπεριφορά και τις απαντήσεις των υπολοίπων, όσον αφορά στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών στη διαδικασία πωλήσεων.

8.6.2 Επιλογή προμηθευτή

1. Αγοραστική συμπεριφορά

Οι προτάσεις που συμφωνούν πιο πολύ με την αγοραστική συμπεριφορά των εταιριών είναι τρεις από τις πέντε που συμπεριλάβαμε, σύμφωνα με συμπεράσματα των Perdue, Day&Michaels (1986) για τους τρόπους με τους οποίους διαπραγματεύεται ο βιομηχανικός αγοραστής. Οι επικρατέστερες τρεις ήταν:

A. Φροντίζετε να ικανοποιήσετε συμφέροντα της εταιρίας σας αλλά και του προμηθευτή.

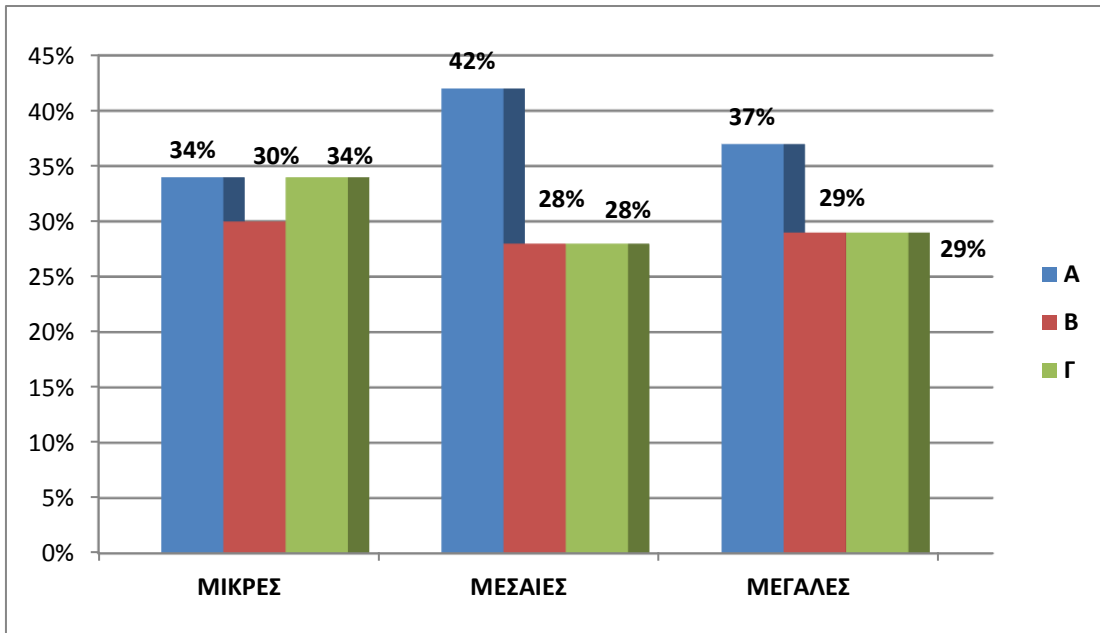
B. Φροντίζετε για ικανοποίηση μόνο των συμφερόντων της εταιρίας σας.

Γ. Προσπαθείτε να καταλήξετε σε ικανοποίηση και των δύο μερών ύστερα από σειρά συμβιβασμών.

Όπως θα δούμε και από το γράφημα, στις μικρές εταιρίες συναντάμε περισσότερο την πρώτη και την τρίτη πρόταση σε ποσοστό 34%, στις μεσαίες την πρώτη σε ποσοστό 42% και στις μεγάλες την πρώτη σε ποσοστό 37%, συνεπώς υπάρχει κάποια

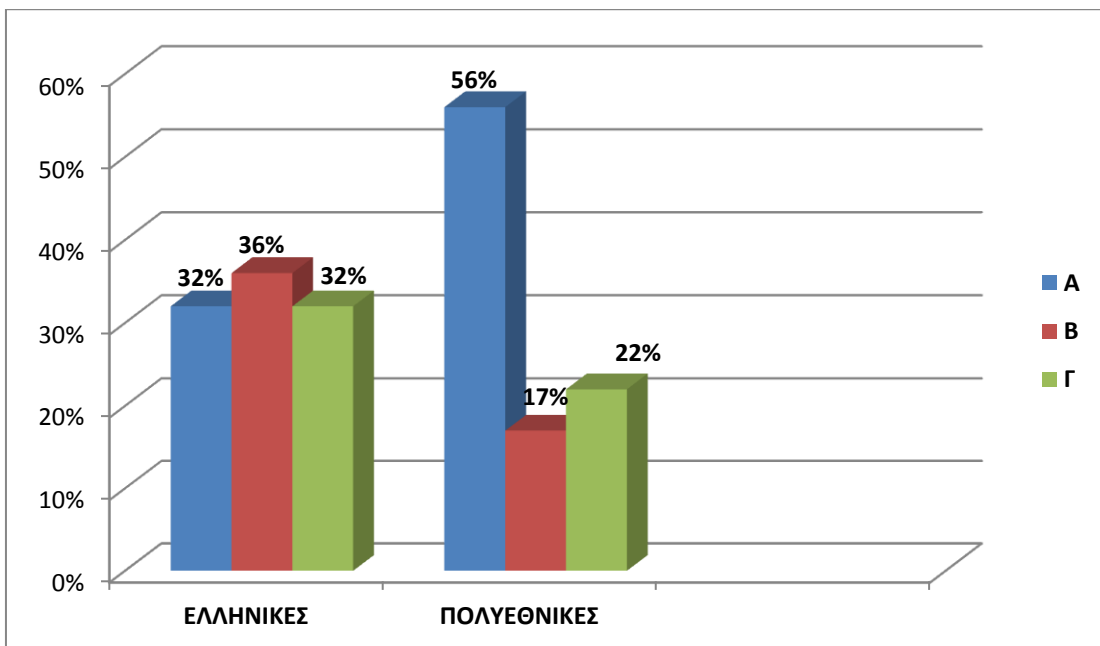
διαφοροποίηση στην αγοραστική συμπεριφορά των εταιριών ανάλογα με το μέγεθός τους, με σαφή υπεροχή της πρώτης και της τρίτης πρότασης.

Διάγραμμα 8.4 Αγοραστική συμπεριφορά ανά μέγεθος εταιρίας



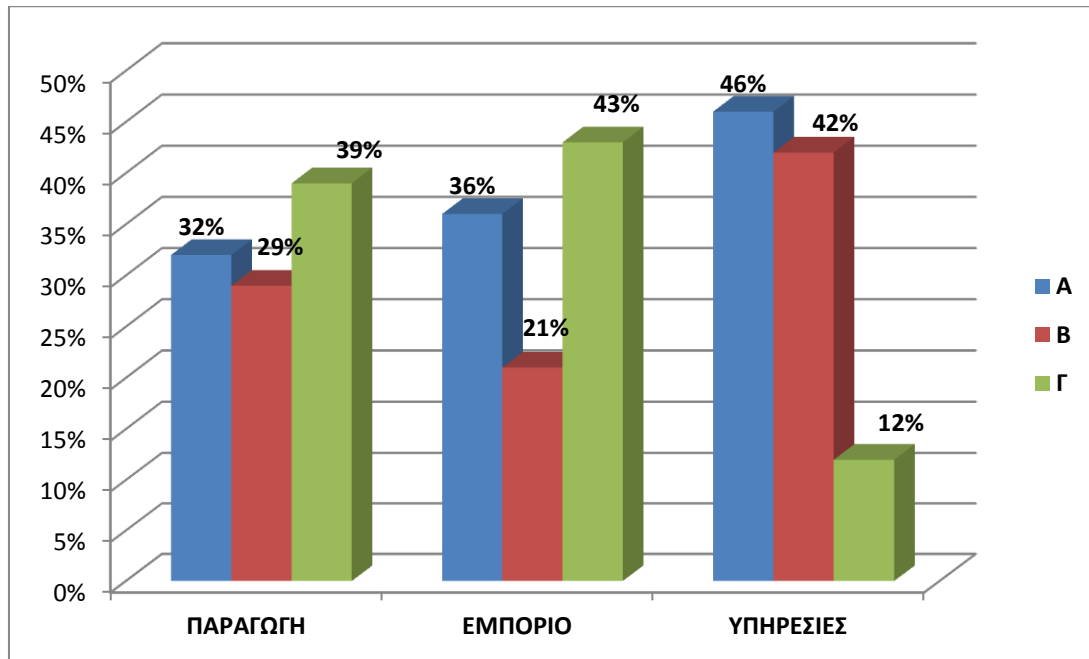
Όπως βλέπουμε από το παρακάτω γράφημα, στις πολυεθνικές εταιρίες συναντάμε περισσότερο την πρώτη συμπεριφορά σε ποσοστό 56% και στις ελληνικές έχουμε ισορροπία της δεύτερης και της τρίτης συμπεριφοράς με ποσοστά 35%, συνεπώς υπάρχει διαφοροποίηση στην αγοραστική συμπεριφορά μεταξύ ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών.

Διάγραμμα 8.5 Αγοραστική συμπεριφορά ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών



Εδώ παρατηρούμε μεγάλη διαφορά ανάμεσα σε ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες, καθώς οι ελληνικές φροντίζουν περισσότερο για την ικανοποίηση των δικών τους συμφερόντων (36%), ενώ οι πολυεθνικές φροντίζουν να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα τα δικά τους αλλά και του προμηθευτή σε πολύ μεγάλο ποσοστό (56%). Αυτό το συμπέρασμα ίσως είναι μια ένδειξη για την εσωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων και την «εγωιστική» αγοραστική συμπεριφορά που πολλές φορές υιοθετούν.

Διάγραμμα 8.6 Αγοραστική συμπεριφορά ανά τομέα δραστηριότητας



Από αυτό το διάγραμμα συμπεραίνουμε ότι υπάρχει κάποια διαφορά στην αγοραστική συμπεριφορά των εταιριών, ανάλογα με τον τομέα της οικονομίας στον οποίο δραστηριοποιούνται. Οι παραγωγικές και οι εμπορικές εταιρίες προσπαθούν να καταλήξουν σε ικανοποίηση και των δύο μερών ύστερα από σειρά συμβιβασμών (ποσοστά 39% και 43% αντίστοιχα), ενώ στον τομέα των υπηρεσιών φροντίζουν για την ικανοποίηση και των δύο μερών πιο απλά. Σε αυτό ίσως παίζουν ρόλο τα μεγάλα χρηματικά ποσά που απαιτούν οι πρώτες ύλες και οι μεγάλες ποσότητες προϊόντων για εμπόριο και γι' αυτό οι παραγωγικές και οι εμπορικές εταιρίες αναλώνονται σε πολλούς συμβιβασμούς. Πρέπει εδώ να τονίσουμε επίσης πως οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών υιοθετούν μια πιο «εγωιστική» αγοραστική συμπεριφορά, καθώς σε ποσοστό πολύ υψηλότερο από τους άλλους δύο τομείς (42%) φροντίζουν για την ικανοποίηση μόνο των δικών τους συμφερόντων.

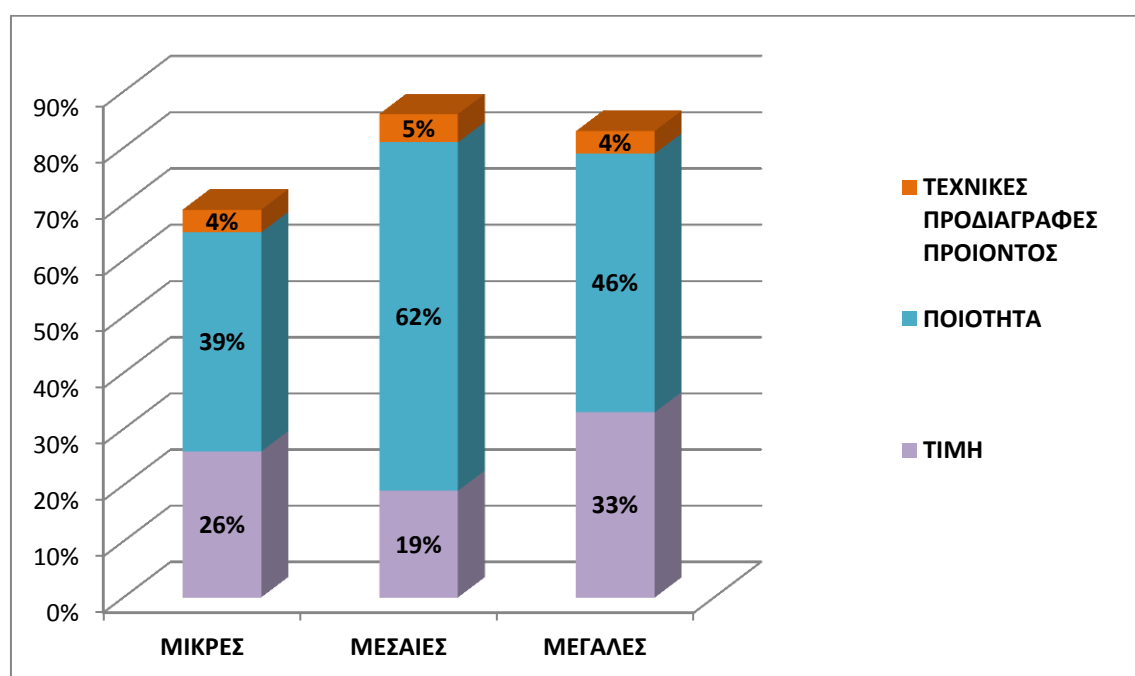
8.6.3 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή

Σε αυτό το σημείο ζητήσαμε από τους ερωτώμενους να ιεραρχήσουν τα τρία σημαντικότερα κριτήρια επιλογής προμηθευτή από μια λίστα δεκατεσσάρων κριτηρίων.

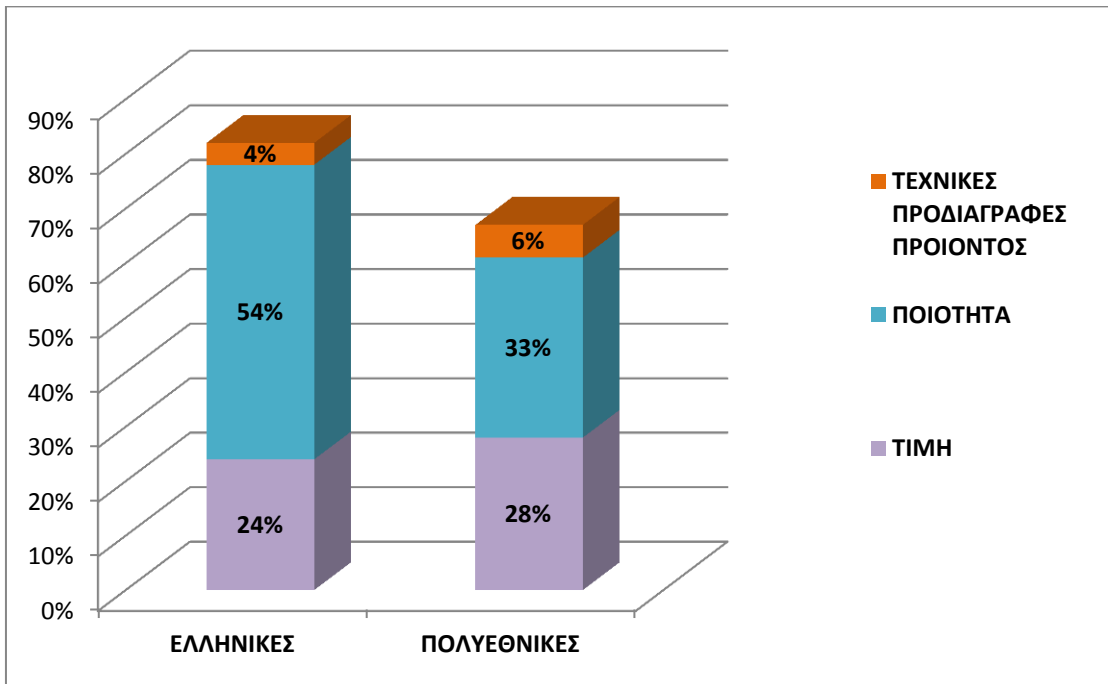
Τα κριτήρια που γενικά συγκέντρωσαν τις περισσότερες προτιμήσεις ήταν η τιμή, η ποιότητα και οι τεχνικές προδιαγραφές προϊόντος.

Πρέπει εδώ να σημειώσουμε πως επικράτησε σύγχυση στις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση, καθώς πολλοί απάντησαν βάζοντας X στο αντίστοιχο τετράγωνο, αντί 1-3 που τους ζητήθηκε και άλλοι απάντησαν βάζοντας πολλές φορές τον κάθε αριθμό 1-3. Για την ορθότερη ανάλυση χρησιμοποιήσαμε μόνο όσα ερωτηματολόγια απάντησαν με τον ενδεδειγμένο τρόπο. Συγκεκριμένα, από τις μικρές εταιρίες είχαμε 17 σωστά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα 23 (ποσοστό 74%), από τις μεσαίες 19 σωστά από τα 21 (ποσοστό 90%) και από τις μεγάλες 19 σωστά από τα 24 (ποσοστό 79%). Ακόμη, από τις ελληνικές σωστά ήταν τα 44 ερωτηματολόγια από τα 50 (ποσοστό 88%) και από τις πολυεθνικές 13 από τα 18 (ποσοστό 72%). Τέλος, από τον τομέα των υπηρεσιών 22 στα 26 ήταν σωστά (ποσοστό 85%), στον τομέα της παραγωγής 23 στα 28 (ποσοστό 82%) και στον τομέα του εμπορίου 12 στα 14 (ποσοστό 86%). Επιλέξαμε όσα κριτήρια συγκέντρωσαν περισσότερα «1» και άρα ήταν και στην κορυφή της επιλογής των ερωτώμενων (στα σωστά ερωτηματολόγια).

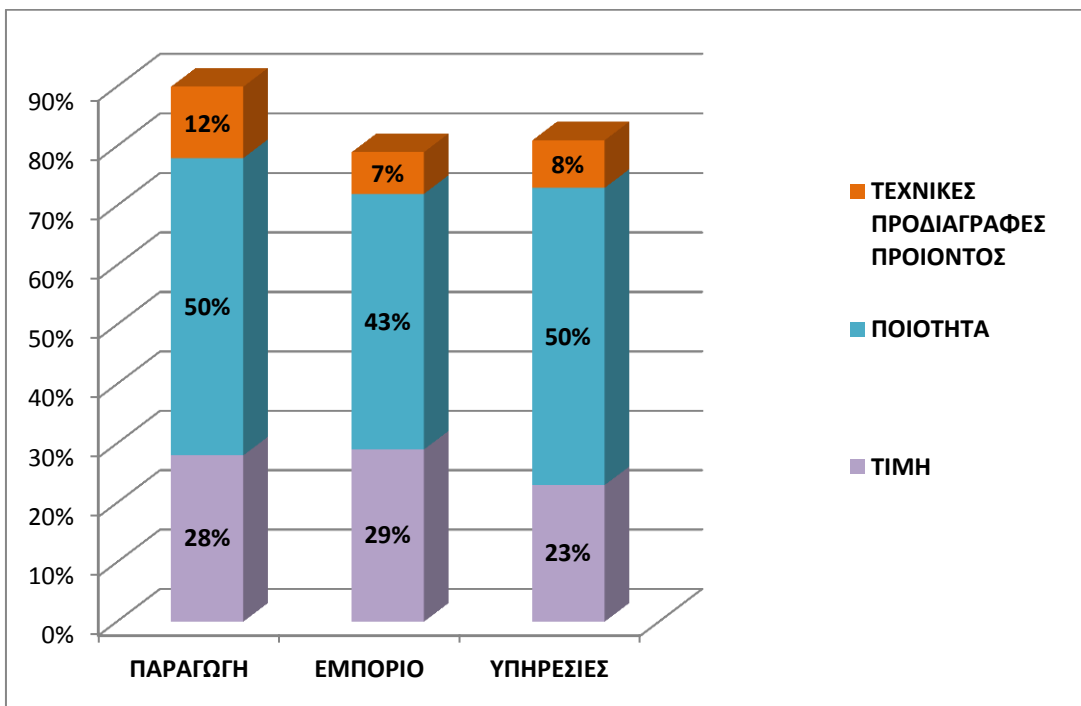
Διάγραμμα 8.7 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή ανά μέγεθος εταιρίας



Διάγραμμα 8.8 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή ελληνικών και πολυεθνικών εταιριών



Διάγραμμα 8.9 Κριτήρια επιλογής προμηθευτή ανά τομέα δραστηριότητας



Όπως φαίνεται από τα γραφήματα, πρώτο κριτήριο αποτελεί η ποιότητα, ανεξάρτητα με την όποια κατάταξη των εταιριών. Αυτό δείχνει ότι όλες οι εταιρίες έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία της ποιότητας για τη σωστή λειτουργία τους. Ακολουθεί η τιμή και με μεγάλη διαφορά οι τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος. Πρέπει να επισημάνουμε πως με τον όρο ποιότητα αναφερόμαστε στην ποιότητα του προϊόντος/

υπηρεσίας αλλά και στην ποιότητα των διαδικασιών του προμηθευτή όσον αφορά στην επαφή του με τον πελάτη (παράδοση, παροχή υπηρεσίας, συμπεριφορά κλπ). Ας σημειωθεί πως αυτόν τον ορισμό της Ποιότητας δεν είναι βέβαιο ότι τον έχουν όλοι οι ερωτώμενοι υπόψη τους, καθώς, όπως έχει αναφερθεί η σημασία του όρου δεν είναι σαφής και ξεκάθαρη.

8.6.4 Προϊόν/ Υπηρεσία που αγόρασαν

Χωρίς να ρωτάμε τι προϊόν αγόρασαν και από ποιο προμηθευτή, συμπεριλάβαμε κάποιες γενικές ερωτήσεις για κάποια πρόσφατη αγορά που πραγματοποίησαν οι εταιρίες. Προέκυψαν τα εξής αξιοσημείωτα συμπεράσματα:

1. Οι περισσότερες εταιρίες, ανεξάρτητα με την κατηγοριοποίηση, ανέλυσαν κάποια αγορά προϊόντος/ υπηρεσίας απαραίτητου για τη λειτουργία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, με κλίμακα 1-7, η σημαντικότητα πήρε τους εξής μέσους όρους ανάλογα με την κατηγορία:

- Μικρές εταιρίες: 6,478
- Μεσαίες εταιρίες: 6,476
- Μεγάλες εταιρίες: 5,464
- Ελληνικές εταιρίες: 6,460
- Πολυεθνικές εταιρίες: 6,389
- Παραγωγικές εταιρίες: 6,393
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 6,500
- Εμπορικές εταιρίες: 6,429

Αυτό μπορεί να επηρεάζει τις επόμενες ερωτήσεις, καθώς οι εταιρίες είναι απρόθυμες να αναζητήσουν άλλους προμηθευτές γιατί δε ρισκάρουν όταν πρόκειται για προϊόν/ υπηρεσία απαραίτητο για τη λειτουργία τους και έχουν συμφωνήσει με κάποιους προμηθευτές.

2. Στην ερώτηση σχετικά με το αν υπάρχουν εναλλακτικοί προμηθευτές, οι απαντήσεις έδειξαν ως επί το πλείστον ότι υπάρχουν, οπότε οι εταιρίες επέλεξαν για κάποιους λόγους το συγκεκριμένο προμηθευτή και όχι επειδή απλά «δεν μπορούσαν να κάνουν αλλιώς». Σε κλίμακα 1-7 αν υπάρχουν αρκετοί εναλλακτικοί προμηθευτές συγκεντρώθηκαν οι εξής μέσοι όροι:

- Μικρές εταιρίες: 5,087
- Μεσαίες εταιρίες: 5,143
- Μεγάλες εταιρίες: 4,464

- Ελληνικές εταιρίες: 5,100
- Πολυεθνικές εταιρίες: 5,278

- Παραγωγικές εταιρίες: 4,857
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 5,269
- Εμπορικές εταιρίες: 5,500

Από τα παραπάνω παρατηρούμε ότι οι χαμηλότερες τιμές συγκεντρώνονται στις μεγάλες εταιρίες (4,464) και στις παραγωγικές εταιρίες (4,857). Αυτές οι εταιρίες σε πολλές περιπτώσεις ταυτίζονται, καθώς οι μεγάλες είναι συνήθως και εταιρίες με εργοστάσια που χρειάζονται μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Συμπεραίνουμε πως μάλλον οι απαντήσεις αναφέρονται σε πρώτες ύλες και πως, σε αυτές τις περιπτώσεις, οι εταιρίες είναι κατά κάποιο τρόπο εγκλωβισμένες σε συνεργασίες οι οποίες, μπορεί να μην τους καλύπτουν σαν επικοινωνία και εξυπηρέτηση, αλλά τις χρειάζονται για τη λειτουργία τους (προμηθευτές με μονοπωλιακά προϊόντα).

3. Η ερώτηση που συγκέντρωσε χαμηλούς μέσους όρους ήταν η ερώτηση σχετικά με το αν η εταιρία ήθελε να προβεί στη συγκεκριμένη αγορά ανεξάρτητα από το αν είναι ικανοποιημένη από πωλητή/ προμηθευτή. Με την ερώτηση αυτή θελήσαμε να ελέγξουμε πάλι το βαθμό εξάρτησης της εταιρίας από κάποια απαραίτητη αγορά, η οποία θα μπορούσε να επηρεάσει την κρίση της προς τον πωλητή και τη διαδικασία της πώλησης. Διαπιστώσαμε όμως, πως οι εταιρίες ένιωθαν ελεύθερες να επιλέξουν κατά την κρίση τους και δε δεσμεύονταν από κάποια αναγκαστική αγορά.

- Μικρές εταιρίες: 4,087
- Μεσαίες εταιρίες: 3,048
- Μεγάλες εταιρίες: 2,571

- Ελληνικές εταιρίες: 3,620
- Πολυεθνικές εταιρίες: 2,722

- Παραγωγικές εταιρίες: 3,107
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 3,692
- Εμπορικές εταιρίες: 3,357

4. Σε γενικές γραμμές, οι εταιρίες έδειξαν ικανοποιημένες από το προϊόν/ υπηρεσία που αγόρασαν (άσχετα με διαδικασία πώλησης) με μέσο όρο κοντά στο 6, στην κλίμακα 1-7.

8.6.5 Μέτρηση ποιότητας υπηρεσίας «Πώληση»

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφέρουμε τα πιο σημαντικά ευρήματα που προέκυψαν από τις ερωτήσεις σχετικά με τις πέντε διαστάσεις ποιότητας της υπηρεσίας «πώληση»:

A. Αξιοπιστία

Η πιο βασική ερώτηση ήταν: «Ο πωλητής τήρησε τις υποσχέσεις του σε ό,τι αφορά στην παροχή της υπηρεσίας ή του προϊόντος». Σε κλίμακα 1-7, οι εταιρίες ανεξαρτήτων κατηγοριοποίησης απάντησαν με μέσο όρο κοντά στο 6 και συγκεκριμένα:

- Μικρές εταιρίες: 5,826
- Μεσαίες εταιρίες: 6,286
- Μεγάλες εταιρίες: 5,107

- Ελληνικές εταιρίες: 5,980
- Πολυεθνικές εταιρίες: 6,111

- Παραγωγικές εταιρίες: 6,000
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 5,885
- Εμπορικές εταιρίες: 6,286

Αυτό το αποτέλεσμα μας καταδεικνύει ότι για να επιλέξουν οι εταιρίες, σε όποια κατηγορία κι αν ανήκουν, μετρούν πολύ ψηλά το βαθμό αξιοπιστίας του πωλητή και τελικά επιλέγουν εκείνους που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους.

B. Ασφάλεια

Σε αυτή τη διάσταση οι πιο αντιπροσωπευτικές ερωτήσεις ήταν δύο:

1. «Η συμπεριφορά του πωλητή και του προσωπικού επαφής σας εμπνέει εμπιστοσύνη». Σε κλίμακα 1-7 οι εταιρίες έδωσαν τις εξής θετικές απαντήσεις:

- Μικρές εταιρίες: 5,696
- Μεσαίες εταιρίες: 5,905
- Μεγάλες εταιρίες: 4,964

- Ελληνικές εταιρίες: 5,820
- Πολυεθνικές εταιρίες: 5,722

- Παραγωγικές εταιρίες: 6,107
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 5,577
- Εμπορικές εταιρίες: 5,571

Από τους παραπάνω μέσους όρους παρατηρούμε πως σε γενικές γραμμές οι εταιρίες εμπιστεύονται τους πωλητές, με τις μεγάλες εταιρίες να είναι οι πιο δύσπιστες (4,964), καθώς οι σχέσεις είναι πιο απρόσωπες, λόγω μεγέθους και πολλών εμπλεκόμενων ατόμων και τμημάτων. Επίσης, συμπεραίνουμε ότι η εμπιστοσύνη αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχία της πώλησης και το κτίσιμο σχέσης μεταξύ πωλητή και πελάτη.

2. «Νιώθετε ασφαλείς στις συναλλαγές σας με τον πωλητή». Σε κλίμακα 1-7 οι εταιρίες έδωσαν τις εξής θετικές απαντήσεις:

- Μικρές εταιρίες: 5,783
- Μεσαίες εταιρίες: 5,857
- Μεγάλες εταιρίες: 5,036

- Ελληνικές εταιρίες: 5,840
- Πολυεθνικές εταιρίες: 5,833

- Παραγωγικές εταιρίες: 6,036
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 5,692
- Εμπορικές εταιρίες: 5,714

Σε γενικές γραμμές, οι εταιρίες ανεξάρτητα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν, νιώθουν ασφαλείς με τους πωλητές, με τις μεγάλες εταιρίες πάλι να συγκεντρώνουν το μικρότερο ποσοστό εμπιστοσύνης (5,036).

Γ. Απτά στοιχεία

Σε αυτή τη διάσταση ποιότητας, οι εταιρίες δε δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα και δείχνουν όλες ικανοποιημένες σε μεγάλο βαθμό (περίπου 6 στην κλίμακα 1-7) από τον εξοπλισμό του πωλητή και την εμφάνισή του ως τα ενημερωτικά φυλλάδια.

Εμείς εδώ θα σταθούμε στην εμφάνιση του πωλητή με την ερώτηση «Η εμφάνιση του πωλητή και του προσωπικού επαφής (πχ μεταφορείς, υπάλληλοι καταστήματος) ήταν προσεγμένη. Οι εταιρίες απάντησαν:

- Μικρές εταιρίες: 5,522
- Μεσαίες εταιρίες: 5,619
- Μεγάλες εταιρίες: 4,750

- Ελληνικές εταιρίες: 5,620
- Πολυεθνικές εταιρίες: 5,389

- Παραγωγικές εταιρίες: 5,643
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 5,615
- Εμπορικές εταιρίες: 5,286

Τη χαμηλότερη τιμή συγκεντρώνουν οι μεγάλες εταιρίες (4,750), οι οποίες αποδεικνύεται ότι έχουν αυστηρότερα κριτήρια και περιμένουν πολλά περισσότερα από τους πωλητές.

Δ. Εξατομίκευση

Στη σημαντικότερη ερώτηση σχετικά με αυτή τη διάσταση, η οποία ήταν «Η εταιρία και ο πωλητής συγκεκριμένα αποσκοπούν στο μέγιστο δυνατό συμφέρον σας», οι εταιρίες, στην κλίμακα 1-7, απάντησαν ως εξής:

- Μικρές εταιρίες: 5,087
- Μεσαίες εταιρίες: 5,143
- Μεγάλες εταιρίες: 4,321

- Ελληνικές εταιρίες: 5,180
- Πολυεθνικές εταιρίες: 4,833

- Παραγωγικές εταιρίες: 5,143
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 5,000
- Εμπορικές εταιρίες: 5,143

Όπως παρατηρούμε, οι μεγάλες εταιρίες και οι πολυεθνικές (οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις ταυτίζονται) είναι οι λιγότερο ικανοποιημένες σε αυτό, με ποσοστά 4,321 και 4,833 αντίστοιχα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς λόγους, όπως στις

περίπλοκες απαιτήσεις που μπορεί να έχουν από τους πωλητές και τους αγοραστές, την εμπλοκή πολλών προσώπων στην αγοραστική διαδικασία και άλλους.

Ε. Ανταπόκριση

Η πιο αντιπροσωπευτική ερώτηση σχετικά με αυτή τη διάσταση της ποιότητας ήταν: «Ο πωλητής και το προσωπικό επαφής σας παρείχαν άμεση εξυπηρέτηση». Στην ερώτηση αυτή, σε κλίμακα 1-7, οι εταιρίες απάντησαν:

- Μικρές εταιρίες: 5,087
- Μεσαίες εταιρίες: 5,143
- Μεγάλες εταιρίες: 4,321

- Ελληνικές εταιρίες: 5,180
- Πολυεθνικές εταιρίες: 4,833

- Παραγωγικές εταιρίες: 5,143
- Εταιρίες παροχής υπηρεσιών: 5,000
- Εμπορικές εταιρίες: 5,143

Όπως παρατηρούμε, οι πολυεθνικές και οι μεγάλες εταιρίες συγκεντρώνουν κι εδώ τα χαμηλότερα ποσοστά, όπως και στην προηγούμενη διάσταση, για τους ίδιους λόγους.

8.6.6 Εφαρμογή και αξιοποίηση

Η παρούσα έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σχεδόν σε κάθε περίπτωση, καθώς έχει το πλεονέκτημα ότι προσαρμόζεται εύκολα για να εφαρμοστεί σε κάθε τομέα της οικονομίας και κλάδο δραστηριότητας. Επίσης, το είδος τους προϊόντος ή της υπηρεσίας που αντιπροσωπεύει ο πωλητής δεν επηρεάζει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του ίδιου του πωλητή.

Η εταιρία θα πρέπει, αφού συλλέξει τις πληροφορίες από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, να τα συγκρίνει με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών για να βγάλει πιο ακριβή συμπεράσματα. Επίσης, μπορεί να συγκρίνει τους πωλητές της και βάσει των αξιολογήσεων να αναπτύξει και τα συστήματα ανταμοιβής και εκπαίδευσης. Τέλος, μπορεί να συγκρίνει διαφορετικές αγορές, χρονικές περιόδους κα.

Ακόμη, η εταιρία θα μπορέσει να κρίνει αν για τις υψηλές ή χαμηλές πωλήσεις της φταίει το προϊόν/ υπηρεσία που προσφέρει, ο πωλητής της ή η διαδικασία της πώλησης που εφαρμόζεται και να δράσει ανάλογα, είτε βελτιώνοντας το προϊόν ή λανσάροντας νέο, εκπαιδύοντας κατάλληλα τον πωλητή ή αντικαθιστώντας τον ή προσαρμόζοντας κατάλληλα την ίδια τη διαδικασία της πώλησης.

8.6.7 Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα εξετάζει μια συγκεκριμένη αγορά προϊόντος ή υπηρεσίας, στην οποία προχώρησε η εταιρία, συνεπώς αναφέρεται σε πρόσκαιρη απόδοση του πωλητή. Θα μπορούσε να εφαρμοστεί και με μια πιο μακροχρόνια σκοπιά για να προκύψουν πιο αξιόπιστα συμπεράσματα για την εν γένει απόδοση και συμπεριφορά πώλησης του πωλητή.

Επίσης, θα μπορούσε να αναλυθεί περαιτέρω ο αντίκτυπος της συμπεριφοράς των πωλητών καθώς και οι διαφορές μεταξύ αποδόσεων και συμπεριφορών από πωλητές με διαφορετική θέση στην εταιρία (senior, junior, managers) ή ακόμα και βάσει εμπειρίας και εκπαιδευτικού background.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθούμε και στους ψυχολογικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα, όπως η προσπάθεια εκλογίκευσης της αγοραστικής απόφασης στην οποία προέβησαν οι ίδιες οι εταιρίες και γι' αυτό ίσως οι πωλητές και η διαδικασία της πώλησης να υπερεκτιμήθηκε. Ακόμη, σε πολλές περιπτώσεις οι προμηθευτές και οι πωλητές παρουσιάζονται σε κάποια εταιρία συστημένοι και συνεπώς, αυτό επηρεάζει την κρίση του αγοραστή.

Ακόμη, το δείγμα είναι σχετικά μικρό αν αναλογιστούμε τον αριθμό των εταιριών που ιδρύθηκαν και δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Επίσης, αξιοποιήθηκαν στοιχεία κυρίως από εταιρίες του Νομού Αττικής. Θα μπορούσαν να αναλυθούν στοιχεία και από άλλες περιφέρειες και να συγκριθούν μεταξύ τους, διότι ίσως οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται μακριά από το οικονομικό κέντρο της πρωτεύουσας να αντιμετωπίζουν κάποιες δυσκολίες (πχ περιορισμένοι προμηθευτές σε κοντινές αποστάσεις ή προμηθευτές με λιγότερο εκπαιδευμένους πωλητές) και αυτό να επηρεάζει την αξιολόγησή τους προς τους πωλητές.

Επίσης, το γεγονός ότι αποστείλαμε τα ερωτηματολόγια με e-mail μπορεί να είναι ο πιο εύκολος τρόπος για εμάς αλλά και για τους ερωτώμενους, όμως χάνουμε σημαντικά στοιχεία και συμπεράσματα που θα αποκομίζαμε από μια προσωπική συνέντευξη και ανάλυση με τους ερωτώμενους για τις σχέσεις με τους πωλητές των προμηθευτών και την αξιολόγησή τους με παραδείγματα και εμβάθυνση. Ο περιορισμένος χρόνος, όμως, των ερωτώμενων θα περιόριζε σημαντικά τον αριθμό των συνεντεύξεων.

Τέλος, η χρονική συγκυρία της οικονομικής κρίσης που έχε ξεσπάσει στην Ελλάδα και στον κόσμο από το 2009 μπορεί να επηρέασε τις απαντήσεις και την εν γένει αξιολόγηση των πωλητών που προσέγγισαν την κάθε εταιρία και κατ' επέκταση την απόφασή της για αγορά ή όχι.

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα – Προτάσεις σχετικά με την Ποιότητα Υπηρεσιών στη Διαδικασία Πωλήσεων

Έννοιες: εξελεγμένα βήματα διαδικασίας πώλησης, στρατηγική «πέρα από την ικανοποίηση», consultative selling

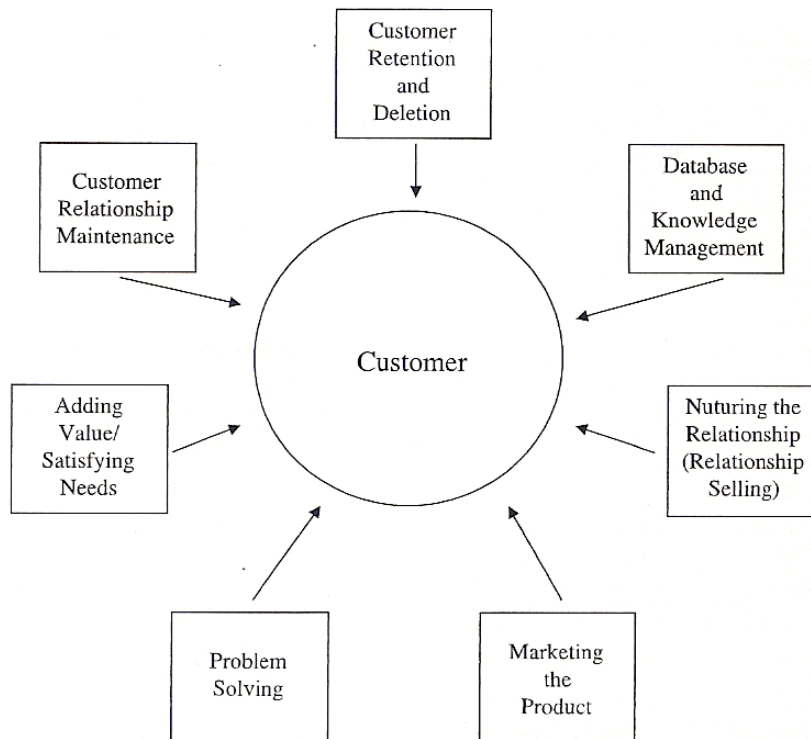
9.1 Τα εξελεγμένα βήματα της Διαδικασίας της Πώλησης

Κατά τη διάρκεια της σύγχρονης ιστορίας, ένα από τα παλαιότερα και γενικώς αποδεκτά παραδείγματα της διαδικασίας της πώλησης είναι «τα επτά βήματα της πώλησης» που αναλύθηκαν και αξιοποιήθηκαν και στο ερωτηματολόγιο. Για περίπου 80 χρόνια τα βήματα της πώλησης παρέμειναν ουσιαστικά αναλλοίωτα. Στις τελευταίες όμως δύο δεκαετίες, τα βήματα αυτά έχουν αρχίσει να εξελίσσονται βασισμένα στον επηρεασμό μιας ποικιλίας μετασχηματιστικών παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογίας, του στρατηγικού ρόλου των πωλήσεων που επεκτείνεται όλο και περισσότερο μέσα σε έναν οργανισμό, τις προσεγγίσεις που βασίζονται στην ομαδική λειτουργία, την αυξανόμενη ενημέρωση και γνώση των αγοραστών και άλλων παραγόντων. Οι οργανισμοί και οι πωλητές έχουν προχωρήσει πέρα από την απλή εφαρμογή των διαδοχικών παραδοσιακών βημάτων πωλήσεων σε μια διαδικασία η οποία είναι κυρίως μη διαδοχική.

Πιο συγκεκριμένα, οι Moncrief & Marshall (2005) παρουσίασαν τα νέα, εξελεγμένα επτά βήματα της πώλησης τα οποία είναι:

1. Η διατήρηση του πελατολογίου και η διαγραφή (customer retention & deletion)
2. Μάνατζμεντ βάσης δεδομένων και γνώσης (database and knowledge management)
3. Παγιοποίηση σχέσης – πώληση σχέσεων (nurturing the relationship – relationship selling)
4. Προώθηση του προϊόντος (marketing the product)
5. Επίλυση προβλημάτων ή συμβουλευτική πώληση ή πώληση λύσεων (problem solving/ consultative or solution selling)
6. Προσθήκη αξίας/ ικανοποίηση αναγκών (adding value/ satisfying needs)
7. Διατήρηση πελατειακών σχέσεων (customer relationship maintenance)

Διάγραμμα 9.1 Τα επτά εξελιγμένα βήματα της πώλησης



Πηγή: Moncrief&Marshall, 2005

Πιο αναλυτικά και σε σύγκριση με τα παραδοσιακά επτά βήματα των πωλήσεων:

1. Η διατήρηση του πελατολογίου και η διαγραφή (customer retention & deletion)

Σύμφωνα με το νόμο 80:20 του Pareto, το 80% των εσόδων προέρχονται από το 20% των πελατών. Από το να επικεντρώνονται κυρίως στην προσέλκυση νέων πελατών, οι οργανισμοί ξοδεύουν περισσότερους πόρους στη διατήρηση των υαρχόντων επικερδών πελατών οι οποίοι έχουν πολλές δυνατότητες για περαιτέρω απόδοση. Όταν ένας πελάτης είναι στρατηγικά σημαντικός στην ευημερία όλου του οργανισμού, αξίζει περισσότερους πόρους του οργανισμού (Sengupta, Krapfel & Pusateri, 2000). Ο χρόνος που αναλώνεται με επιτυχημένα καθιερωμένους πελάτες έχει έναν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση, πολλές φορές περισσότερο από την προσέγγιση δυνητικών πελατών (Weeks & Kahle, 1990). Σήμερα, οι πόροι εκτρέπονται για να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες και στοιχεία που προσθέτουν αξία στους σημαντικούς πελάτες. Ο πωλητής που έχει αναλάβει τον πελάτη θα πρέπει να αναλώνει τον περισσότερο χρόνο του στον συγκεκριμένο πελάτη ή κατ' ελάχιστο, σε λίγους σημαντικούς πελάτες (Moncrief & Marshall, 2004).

Οι οργανισμοί ανακαλύπτουν ότι ο συνηθισμένος «Π» (πελάτης) μπορεί στην πραγματικότητα να κοστίζει χρήματα στην εταιρία. Τα προγράμματα CRM (Customer Relationship Management) δείχνουν ότι υπάρχουν πελάτες οι οποίοι έχουν χαμηλές μακροπρόθεσμες δυνατότητες για επιστροφή της επένδυσης της εταιρίας σε αυτόν (Reichheld, 2001). Συχνά αυτοί οι «Π» μπορεί να διαγραφούν από πελάτες ("firing" customers) ή να μεταφερθούν σε άλλες εταιρίες (outsourcing).

Για τους σύγχρονους οργανισμούς, αυτό το βήμα είναι αντίθετο με το παραδοσιακό βήμα του εντοπισμού. Αντί να προσπαθεί να αποκτήσει όσους νέους πελάτες μπορεί, η εταιρία αξιολογεί τη διαχρονική αξία των υπάρχοντων πελατών και αποκτά νέους πελάτες μόνο όταν τα οφέλη υπερνικούν ο κόστος του να ασχοληθεί με αυτούς (Reichheld, 2001). Σήμερα, πολλοί πωλητές δεν αναλώνουν πολύ χρόνο στον εντοπισμό και αντ'αυτού έχουν ρίξει το βάρος τους στη διατήρηση των καλύτερων πελατών τους (Moncrief&Marshall, 2005).

2. Μάνατζμεντ βάσης δεδομένων και γνώσης (database and knowledge management)

Η στρατηγική του μάρκετινγκ και των πωλήσεων σήμερα περιστρέφονται αρκετά γύρω από την κατασκευή, τη διατήρηση και τη χρήση του μάρκετινγκ μέσω βάσης δεδομένων (Swift, 2001). Οι οργανισμοί έχουν ευρεία γνώση γύρω από τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένου του πλήρους ιστορικού των αγορών τους, προηγούμενες και παρούσες ανάγκες, ακόμα και την προσμονή του τι θα μπορούσε να ωφελήσει τον πελάτη στο μέλλον. Οι πωλητές θα πρέπει να προσθέσουν γνώση στη βάση δεδομένων και σε αντάλλαγμα παίρνουν κι αυτοί διευρυμένη γνώση για τους πελάτες. Σήμερα οι οργανισμοί συχνά προσφέρουν εκτενή βοήθεια στην εταιρία – πελάτη κάνοντας έρευνα για αυτήν, καθώς επίσης έχουν στη διάθεσή τους τα συστήματα διαχείρισης γνώσης (knowledge management systems). Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι το μάνατζμεντ γνώσης και βάσης δεδομένων έχει κάνει τον τομέα των πωλήσεων πιο επαγγελματικό και τους πωλητές πιο σχετικούς με τα ενδιαφέροντα/ ανάγκες των πελατών τους.

3. Παγιοποίηση σχέσης – πώληση σχέσεων (nurturing the relationship – relationship selling)

Η εφαρμογή πώλησης σχέσεων απαιτεί την κατεύθυνση όλων των ενεργειών πωλήσεων προς την σύναψη συνεργασιών με τους σημαντικούς πελάτες (Johnston&Marshall, 2003). Αυτή η μέθοδος μπορεί να απαιτεί από τους πωλητές και τους οργανισμούς να διαφοροποιήσουν αρκετά τον τρόπο με τον οποίο αποδίδουν τη λειτουργία της πώλησης και τον τρόπο με τον οποίο ανταμείβουν τους πωλητές (Leigh&Marshall, 2001). Οι πωλήσεις μέσω σχέσεων προϋποθέτουν ότι το δυναμικό των πωλήσεων επικεντρώνεται σε μακρινό μέλλον και όχι απλά στο κλείσιμο της επόμενης πώλησης (Beverland, 2001), γεγονός αντίθετο με την ιστορία των πωλήσεων. Μια μακροπρόθεσμη εστίαση, με προσανατολισμό στον πελάτη προσθέτει νέες σημαντικές ευθύνες στον οργανισμό. Η διοίκηση, οι ενέργειες και η συμπεριφορά των πωλητών προσωποποιούν το πώς ο οργανισμός αντιλαμβάνεται τους πελάτες του. Επομένως, από πολλές απόψεις, η επιτυχία της εταιρίας συνολικά εξαρτάται από την επιτυχία του πωλητή (Williams & Attaway, 1996). Τα βασικό στοιχείο σε αυτό το βήμα είναι το χτίσιμο μιας βάσης για να λειτουργήσει ως αφετηρία για τις πωλήσεις σχέσεων. Ο στόχος δεν είναι να αποφασίσουμε ποια μέθοδος προσέγγισης μπορεί να είναι η καλύτερη, αλλά να παρέχουμε την καλύτερη μακροχρόνια εξυπηρέτηση στον πελάτη, μια στροφή στην εστίαση η οποία μπορεί να προκύψει μόνο αν οι σχέσεις έχουν ήδη καθιερωθεί. Οι οργανισμοί σήμερα πειραματίζονται με πολλές μεθόδους για να ενισχύσουν τις σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες τους (Cannon & Perreault, 1999). Σε αυτή τη λογική, το παραδοσιακό βήμα της προσέγγισης είναι σχετικά ανακόλουθο, επειδή η σχέση θα πρέπει να είναι ήδη σε εξέλιξη.

4. Προώθηση του προϊόντος (marketing the product)

Σήμερα μιλάμε για ομάδες αγοραστών και πωλητών, ένα σύνολο διαφορετικών φιλοσοφικών προσεγγίσεων στις πωλήσεις και πολλές προσκλήσεις για πώληση για να

παρθεί η τελική απόφαση. Αυτοί οι παράγοντες οδήγησαν σε μια εξελιγμένη διαδικασία πωλήσεων σύμφωνα με την οποία οι πωλητές έχουν δεσμευτεί περισσότερο στο μάρκετινγκ (Leigh & Marshall, 2001). Ένα από τα θέματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί σήμερα είναι ο βαθμός του διαχωρισμού ή της σύγκλισης ανάμεσα στο μάρκετινγκ και στις πωλήσεις. Τα στελέχη των πωλήσεων συμμετέχουν όλο και περισσότερο στις λειτουργίες που παραδοσιακά ανήκαν στον τομέα του μάρκετινγκ (Cespedes, 1995). Ο ρόλος του πωλητή επεκτείνεται στη συμμετοχή δραστηριοτήτων του στρατηγικού μάρκετινγκ, όπως η ανάπτυξη προϊόντων, η κατάκτηση της αγοράς, η ανάπτυξη της αγοράς και η διαφοροποίηση, καθώς και στις παραδοσιακές δραστηριότητες των πωλήσεων οι οποίες συμπληρώνουν ή υποστηρίζουν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, όπως η διαχείριση της βάσης δεδομένων και η ανάλυση της αγοράς (Leigh & Marshall, 2001).

Ακόμα και στην εξελιγμένη διαδικασία της πώλησης, οι πωλητές ακόμα κάνουν παρουσιάσεις, αλλά η παρουσίαση δεν είναι απαραίτητα η κυρίαρχη λειτουργία στην πρόσκληση για πώληση. Πολλές πληροφορίες που μπορούν να σταχυολογηθούν από τον πελάτη σε μία παρουσίαση, σήμερα μπορούν να βρεθούν από τις ιστοσελίδες, τη διαφήμιση και το συνεχώς ενημερωμένο υλικό από την πωλήτρια εταιρία. Ένα email με συνημμένα αρχεία μπορεί να δώσει στον πελάτη ενημερωμένη πληροφόρηση σε πολλά θέματα με πιο γρήγορο, κατανοητό και χρονικά βολικό τρόπο, απ' ό,τι οι περισσότερες συναντήσεις. Οι πωλητές συνεχίζουν να είναι οι αγωγοί της πληροφορίας μέσα στην εταιρία, καθώς επίσης και οι αγωγοί της πληροφορίας προς τους πελάτες. Η διαφορά με το παραδοσιακό βήμα της παρουσίασης έγκειται στις μεθόδους διάδοσης της πληροφορίας και στην έμφαση στη διαχείριση περισσότερων λειτουργιών του μάρκετινγκ από τους πωλητές.

5. Επίλυση προβλημάτων ή συμβουλευτική πώληση ή πώληση λύσεων (problem solving/ consultative or solution selling)

Ο κύριος παράγοντας στην μετάλλαξη του παραδοσιακού βήματος της υπερνίκησης των αντιρρήσεων είναι η στροφή στον προκαθορισμό πολλών από τις ανάγκες των πελατών, επιτρέποντας έτσι σε μια εξελιγμένη διαδικασία πώλησης να εστιάσει (σε πολλές πελατειακές σχέσεις) στην επίλυση προβλημάτων μέσω της εφαρμογής μια συμβουλευτικής προσέγγισης της πώλησης. Με αυτή την προσέγγιση, η οποία ονομάζεται και «πώληση λύσεων», ο πωλητής δεν επικεντρώνεται τόσο πολύ στην υπερνίκηση των αντιρρήσεων, αλλά στην εξυπηρέτηση ως σύμβουλος, δουλεύοντας με τον πελάτη στον προσδιορισμό προβλημάτων και αναγκών και στην πρόταση και εφαρμογή αποδοτικών λύσεων (Bosworth, 1995, Rackham & DeVincentis, 1999). Πολλές φορές αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το προϊόν το οποίο είχε προταθεί αρχικά καταλήγει να είναι ακατάλληλο και ότι πρέπει να γίνει δουλειά πάνω στην προσαρμογή του.

Η φιλοσοφία που κρύβεται πίσω από τη συμβουλευτική πώληση είναι πλήρως διαφορετική από αυτή της απλής υπερνίκησης αντιρρήσεων. Ο στόχος δεν είναι απαραίτητα μια άμεση πώληση, αλλά κυρίως η ενίσχυση της σχέσης μέσω λύσεων επωφελών και για τα δύο μέρη (win – win solutions). Η νοοτροπία του πωλητή θα πρέπει να είναι αυτή ενός αξιολογού συνεργάτη με τους πελάτες του και τα αισθήματα θα πρέπει να είναι αμοιβαία. Στο βαθμό που αυτό συμβαίνει, η υπερνίκηση των αντιρρήσεων γίνεται αμφισβητήσιμη (Bosworth, 1995) καθώς κάμπτονται οι αντιρρήσεις.

6. Προσθήκη αξίας/ ικανοποίηση αναγκών (adding value/ satisfying needs)

Η ικανοποίηση αναγκών είναι ένας σημαντικός στόχος της εξελιγμένης διαδικασίας πώλησης. Αυτό μπορεί να σημαίνει πολλαπλές προσκλήσεις πωλήσεων για να κλείσει μία συμφωνία ή μπορεί να σημαίνει προσφορά εντελώς νέων λύσεων στα προβλήματα του πελάτη. Ο οργανισμός και ο πωλητής θα πρέπει να προσθέτουν αξία στην εταιρία – πελάτη. Η πραγματοποίηση αυτή προσφέρει πρόσθετη ώθηση στις πωλήσεις και στο μάρκετινγκ με την πιο στενή ευθυγράμμιση με την εταιρία. Η ανάγκη του πελάτη η οποία ικανοποιείται αποτελεσματικά και αποδοτικά μέσω πώλησης προστιθέμενης αξίας σημαίνει και επαναλαμβανόμενες δουλειές (επαναλαμβανόμενη αγορά) και ενδεχομένως αφοσίωση από τον πελάτη (Rackham & DeVincentis, 1999).

Ο κύριος μετασχηματιστικός παράγοντας είναι ο προσδιορισμός των κοινών στόχων ανάμεσα στον πωλητή και τον αγοραστή. Στην πραγματικότητα, ο αγοραστής και ο πελάτης δουλεύουν διαδοχικά για την από κοινού επιτυχία. Μέσα σε μια τέτοια ατμόσφαιρα, το κλείσιμο της πώλησης είναι πολλές φορές εκτός κλίματος, σχεδόν δευτερεύουσα σκέψη καθώς και τα δύο μέρη ανυπομονούν για την επόμενη συμβουλευτική συνάντησή τους. Οι αμοιβαία επικερδείς σχέσεις οι οποίες βασίζονται στην ικανοποίηση του πελάτη και στην προστιθέμενη αξία, δεν απαιτούν κάποια τεχνική κλεισίματος της πώλησης για να φέρει τα μέρη σε συμφωνία.

7. Διατήρηση πελατειακών σχέσεων (customer relationship maintenance)

Το παραδοσιακό βήμα της παρακολούθησης μετά την πώληση είναι ίσως το βήμα με τα περισσότερα κοινά με το αντίστοιχο του βήμα στην εξελιγμένη διαδικασία της πώλησης. Η αλλαγή έγκειται βασικά στην αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας εξαιτίας της τεχνολογίας. Η διατήρηση των πελατειακών σχέσεων προϋποθέτει ότι η πωλήτρια εταιρία έχει ορίσει ένα άτομο ή μια ομάδα για να διατηρήσει πραγματικά όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής σχέσης. Αυτό το άτομο μπορεί να είναι ο ίδιος ο πωλητής ή μπορεί να δοθεί σε άλλους. Αυτή η προσέγγιση προϋποθέτει συνεχή εξυπηρέτηση, ακόμα περισσότερες συμβουλευτικές κλήσεις πωλήσεων και γενικά μια προσέγγιση βασισμένη περισσότερο στο χτίσιμο επιχειρηματικών σχέσεων σε αντίθεση με μια εστίαση στην αντιμετώπιση προβλημάτων μετά την πώληση. Οι πωλήτριες εταιρίες σήμερα αλλάζουν τον έλεγχο και τα συστήματα ανταπόδοσης λόγω αυτής της στροφής προς μια προσέγγιση συνεχούς διατήρησης των πελατειακών σχέσεων για να κάνουν δουλειές (Ingram, LaForge & Leigh, 2002).

Πίνακας 9.1 Τα επτά βήματα της εξελιγμένης πώλησης συγκριτικά με τα παραδοσιακά και οι λόγοι μετασχηματισμού

The evolution of the seven steps of selling

Traditional seven steps of selling	Transformative factors	Evolved selling process
(1) Prospecting	Telemarketing Internet selling Organizational prospecting	(1) Customer retention and deletion
(2) Preapproach	Laptop account data Support staff	(2) Database and knowledge management
(3) Approach	Build a foundation	(3) Nurturing the relationship (relationship selling)
(4) Presentation	PowerPoint/ multimedia Listening Team selling Multiple calls Value-added Buying centers	(4) Marketing the product
(5) Overcoming objections	Predetermining needs	(5) Problem solving
(6) Close	Identifying mutual goals	(6) Adding value/satisfying needs
(7) Follow-up	Increased effectiveness of communication through technology	(7) Customer relationship maintenance

Πηγή: (Moncrief & Marshall, 2005)

Παρόλη την ανάλυση των παραπάνω νέων βημάτων, δεν μπορούμε να πούμε ότι το παραδοσιακό πλαίσιο δεν χρησιμοποιείται πλέον. Είναι ξεκάθαρο ότι πολλοί τομείς της οικονομίας συνεχίζουν να βασίζονται στα παραδοσιακά επτά βήματα, οι περισσότερες εταιρίες όμως των τομέων αυτών δεν βασίζονται στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Πολλά βιβλία και εκπαιδευτικά προγράμματα περιλαμβάνουν αυτά τα βήματα. Πολλοί πωλητές που έχουν εκπαιδευτεί πάνω στα παραδοσιακά βήματα και συνεχίζουν να είναι ενεργοί και βρίσκουν δύσκολη την εγκατάλειψη της παραδοσιακής μεθόδου, ακόμη κι αν ο οργανισμός για τον οποίο δουλεύουν και οι πελάτες τους εξελίσσονται (Moncrief & Marshall, 2005).

9.2 Οι επιταγές για άριστη παροχή Υπηρεσιών

Είναι πια καιρός οι εταιρίες να αυξήσουν τις φιλοδοξίες τους γύρω από την παροχή υπηρεσιών και τα στελέχη να κηρύξουν τον πόλεμο στη μέτρια υπηρεσία και να εστιάσουν στην άριστη παροχή υπηρεσιών. Για να γίνουν αυτά θα πρέπει καταρχήν να εστιάσουμε σε δύο κρίσιμα σημεία (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990):

1. Ο πελάτης είναι ο μοναδικός κριτής της ποιότητας υπηρεσιών. Οι πελάτες αξιολογούν την υπηρεσία συγκρίνοντας την υπηρεσία που λαμβάνουν (αντιλήψεις) με την υπηρεσία που επιθυμούν (προσδοκίες). Μια εταιρία μπορεί να λάβει μεγάλη φήμη για ποιότητα υπηρεσιών μόνο όταν καλύπτει τις προσδοκίες των πελατών συνεχώς.
2. Έχει σημασία το πόσο εύκολα μπορούν οι διευθυντές να ξεχάσουν το πρώτο σημείο.

Η γνώση των προσδοκιών του πελάτη αποτελεί μέρος μόνο της πρόκλησης. Ένα άλλο μέρος, μεγάλο, αποτελεί ουσιαστικά η ικανοποίηση των προσδοκιών αυτών, δηλαδή το τι πρέπει να κάνει μια εταιρία που ενδιαφέρεται να βελτιώσει τις υπηρεσίες της. Υπάρχουν πέντε επιταγές: ο ορισμός του ρόλου των υπηρεσιών, ο ανταγωνισμός για το ταλέντο (και η χρήση του), η έμφαση στις ομάδες παροχής υπηρεσιών, η αξιοπιστία και η άριστη επίλυση προβλημάτων (Berry, Zeithaml & Parasuraman, 1990).

9.3 Η συμβολή της Ποιότητας Υπηρεσιών στη Διαδικασία Πωλήσεων

Συναντάται συχνά μια κοινή αποτυχία στις επιχειρήσεις: η αποτυχία της διοίκησης να ορίσει κατάλληλα και να ενδυναμώνει το ρόλο των υπηρεσιών στους εργαζόμενους. Το αποτέλεσμα είναι η ασάφεια γύρω από το ρόλο αυτό: η έννοια του ρόλου είναι θολή και μη πιστευτή. Οι πιθανές αιτίες για αυτή την αστοχία είναι πολλές, όπως η έλλειψη συγκεκριμένου επιπέδου υπηρεσιών, τα πολλά διαφορετικά επίπεδα, τα γενικά και αόριστα επίπεδα, τα επίπεδα που δεν έχουν επικοινωνηθεί όσο θα έπρεπε, τα επίπεδα που δεν συνδέονται με τις μετρήσεις απόδοσης και το σύστημα ανταμοιβών. Τα παραπάνω οδηγούν στην παραδοχή ότι αν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για το πώς θα παρέχουν άριστη υπηρεσία, αν νομίζουν ότι γνωρίζουν αλλά κάνουν λάθος ή αν πιστεύουν ότι η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για την υπηρεσία, τότε δεν θα παρέχουν άριστη υπηρεσία.

9.4 Αποτελεσματική στρατηγική για αύξηση Πωλήσεων

Ένα σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες σήμερα είναι ότι δεν υπάρχουν άλλοι πελάτες για να στραφούν. Πολλές φορές το μόνο που μπορεί να κάνουν είναι να «αγοράσουν» έναν πελάτη από κάποια ανταγωνιστική εταιρία προσφέροντας βραχυπρόθεσμες υποσχέσεις σε κόστος και εξυπηρέτηση, αλλά το ίδιο μπορεί να γίνει ανά πάσα στιγμή ξανά από κάποιον άλλο ανταγωνιστή προς τους πελάτες της εταιρίας αυτής (Taylor, 1997).

Οι περισσότερες έρευνες, καθώς και οι αναλύσεις σε κάθε εταιρία ξεχωριστά καταλήγουν στο ότι οι νέες δουλειές μιας εταιρίας θα προκύψουν από τους υπάρχοντες πελάτες της. Οι λόγοι είναι πολλοί, όπως το γεγονός ότι η σχέση μεταξύ πελάτη και εταιρίας υπάρχει ήδη: οι πελάτες ήδη ξέρουν την εταιρία και πώς αυτή λειτουργεί και η εταιρία γνωρίζει τον πελάτη και τις ανάγκες του και όλο αυτό είναι θετικό για την περαιτέρω εξέλιξη της συνεργασίας. Επίσης, το κόστος πωλήσεων σε υπάρχοντες πελάτες είναι κατά πολύ χαμηλότερο σε σύγκριση με το κόστος πωλήσεων σε νέους πελάτες.

Τα οφέλη της διατήρησης πελατών είναι πολύ σημαντικά. Πρώτον, το κόστος της απόκτησης νέων πελατών δεν θα υφίστανται, καθώς δεν θα χρειάζεται να αντικατασταθούν χαμένα έσοδα (Taylor, 1997). Δεύτερον, ένας πελάτης με μακροχρόνια παρουσία είναι συνήθως λιγότερο ευαίσθητος σε μεταβολές τιμής. Τέλος, ένας πελάτης με μακροχρόνια παρουσία είναι πιο πιθανό να απευθυνθεί στην ίδια εταιρία για λύσεις και σε άλλες ανάγκες του, αν φυσικά η σχέση με την εταιρία περιλαμβάνει διαλογική συζήτηση μέσω της οποίας είναι δυνατόν αυτές οι ανάγκες να βγουν στην επιφάνεια. Συνεπώς, αν η εταιρία είναι σε θέση να παρατείνει τη σχέση με τον πελάτη, τότε θα αυξήσει τα έσοδά της. Αυτοί οι τρεις παράγοντες έχουν επίδραση στην αύξηση των πωλήσεων και πράγματι, τα έσοδα μπορούν να αυξηθούν με πολλούς τρόπους αν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι.

Οι πελάτες θέλουν να είναι παραπάνω από ικανοποιημένοι για να προχωρήσουν σε περαιτέρω συνεργασία που θα αποφέρει υψηλές πωλήσεις, οι οποίες θα δώσουν την απαιτούμενη ώθηση στην εταιρία για την οικονομική της ανάπτυξη (Taylor, 1997). Υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και της διατηρησιμότητας της σχέσης με τους πελάτες αυτούς (Rust & Zahorik, 1993, Jolson, 1997). Πολλές φορές ένας πελάτης μπορεί να είναι πλήρως ικανοποιημένος κι όμως να μην ξαναγορίσει στην εταιρία, παρόλο που οι απαιτήσεις του ικανοποιήθηκαν πλήρως από αυτήν. Αυτό μπορεί να συμβαίνει, είτε γιατί η αγορά που έκανε ήταν αγορά της μιας φοράς (πχ ένα σπίτι, ένα αυτοκίνητο, ένα κατοικίδιο ζώο), είτε γιατί υπάρχει ανάγκη για κάτι παραπάνω από απλή ικανοποίηση. Υπάρχουν φορές που όταν ο πελάτης κάνει μια αγορά νιώθει μεν ικανοποιημένος, αλλά παράλληλα νιώθει ότι κάτι φταίει, χωρίς να μπορεί να το προσδιορίσει. Αυτό θα μπορούσαμε να το αποδώσουμε σε έλλειψη της σπίθας, του ενθουσιασμού, παράγοντες που είναι απαραίτητοι στην ανάπτυξη μιας ισχυρής σχέσης πελάτη – πωλήτριας εταιρίας με στόχο τις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

9.4.1 Μέτρα της εταιρίας για στρατηγική «πέρα από την ικανοποίηση»

Η εταιρία, αν θέλει να στοχεύσει σε μια στρατηγική πέρα από την ικανοποίηση του πελάτη, θα πρέπει να κοιτάξει τη διάρκεια του χρόνου που οι πελάτες είναι μαζί της, το μέσο ύψος παραγγελιών, τη συχνότητα παραγγελίας, τον αριθμό των νέων πελατών που παίρνουν με συστάσεις από υπάρχοντες πελάτες. Υπάρχει ένας σαφής διαχωρισμός μεταξύ της ικανοποίησης περισσότερων πελατών και της ακόμα περισσότερης ικανοποίησης επιλεγμένων και συγκεκριμένων πελατών ή ομάδων πελατών. Η δεύτερη μέθοδος είναι αυτή που σχεδιάζει το δρόμο προς την αύξηση των εσόδων.

Το πρώτο βήμα πέρα από την ικανοποίηση είναι η διατήρηση, το να κρατάει η εταιρία τους πελάτες για οποιοδήποτε λόγο: μπορεί να είναι ικανοποιημένοι ή μπορεί απλά να είναι αδρανείς και να μην ψάχνουν νέους προμηθευτές.

Το δεύτερο στάδιο προς μια στρατηγική πέρα από την ικανοποίηση των πελατών είναι η προώθηση των προϊόντων/ υπηρεσιών της επιχείρησης από πιστούς πελάτες προς φίλους και επαφές τους (Taylor, 1997). Για να το επιτύχει αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να ξεπεράσει τις προσδοκίες των πελατών κι αυτό μπορεί να επιτευχθεί σε τρία κύρια πεδία: α) αξία, β) εξυπηρέτηση και γ) αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων που θα παρουσιαστούν στη σχέση με τον πελάτη. Πάνω στο τρίτο πεδίο, έρευνες έχουν δείξει ότι μια επιχείρηση μπορεί να χτίσει γέφυρες αν αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα παράπονα. Δημιουργούνται ευκαιρίες ακόμα και για ισχυροποίηση της σχέσης σε βαθμό μεγαλύτερο από αυτόν που ήταν πριν παρουσιαστεί το πρόβλημα. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει τα παράπονα των πελατών ως μεγάλες ευκαιρίες να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως ο δρόμος για ανάπτυξη σε ανώτερο επίπεδο περνάει μέσα από την εξοικονόμηση εξόδων και τη δημιουργία αφοσιωμένων πελατών και την επένδυση στη σχέση μαζί τους. Τέλος, η εταιρία θα πρέπει να στραφεί στους συνεργάτες και κυρίως στους πελάτες της, ειδικά σε αυτό το 20% των πελατών, το οποίο σύμφωνα με τον Pareto, φέρνει το 80% των σημαντικών εσόδων στην εταιρία. Θα πρέπει να τους ρωτήσει για το τι άλλο θα μπορούσε να κάνει για να τους ευχαριστήσει και μόλις πάρει τις απαντήσεις, να τις εφαρμόσει. Τότε η επιχείρηση θα ξαφνιαστεί με το πώς τα έσοδα θα εκτοξευθούν, ενώ το κόστος θα αυξηθεί ελάχιστα.

9.4.2 Η έμφαση στο ικανό δυναμικό των πωλήσεων

Σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, οι αγοραστές B2B που ενδιαφέρονται να διατηρήσουν μακροχρόνιες σχέσεις απαιτούν αυξητικά υπηρεσίες από τους πωλητές που προσθέτουν αξία (Rackham, 2000, Graham, 1996). Καθώς οι πελάτες προσθέτουν περισσότερη αξία στις συμβουλές και στην καθοδήγηση που τους παρέχει ο πωλητής, οι προμηθευτές γρήγορα αντιλήφθηκαν τον κεντρικό ρόλο που παίζει το δυναμικό των πωλήσεων στη σχέση με τους πελάτες. Η αποτελεσματικότητα της **συμβουλευτικής πώλησης (consultive selling)** έχει αρχίσει να γίνεται πολύ σημαντική για τους προμηθευτές που επιδιώκουν ισχυρές συνεργασίες με τους σημαντικούς πελάτες τους (Pardo, 1997). Ένας από τους τρόπους μέσω του οποίου οι εταιρίες μπορούν να διαχειριστούν την ικανοποίηση των πελατών τους είναι μέσω του δυναμικού των πωλήσεων. Οι πωλητές μπορούν να ενισχύσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης της εικόνας τους. Συγκεκριμένα, αν θεωρούνται έμπιστοι και με υψηλά επίπεδα εξειδίκευσης, τότε μπορούν να δημιουργήσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες και να αυξήσουν τα έσοδα από τις πωλήσεις. Επίσης, θα πρέπει να αναφέρουμε πως, αν οι πωλητές θεωρούνται αξιόπιστοι σύμβουλοι, τότε οι ενέργειες της συμβουλευτικής πώλησης από τους πωλητές, μπορούν να παίξουν ένα σημαντικό στρατηγικό ρόλο, ειδικά στις περιπτώσεις που οι εταιρία – προμηθευτής επιλέξει να πείσει τους σημαντικούς πελάτες μέσω στρατηγικών πωλήσεων και εξυπηρέτησης. Οι εταιρίες λοιπόν, θα πρέπει να δώσουν έμφαση στην προσέλευση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη και απόδοση κινήτρων στους πωλητές με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών, τη διατήρηση των σχέσεων και τελικά, την ανάπτυξη των πωλήσεων της εταιρίας.

Βιβλιογραφία ένατου κεφαλαίου

Berry, Leonard, Zeithaml, Valarie & Parasuraman, A., “Five imperatives for improving service quality”, Sloan Management Review, Summer 1990

Beverland, M., “Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business-to-business setting: An exploratory study”, Journal of Personal Selling and Sales Management 21, Summer 2001

Bosworth, M., “Solution selling”, McGraw-Hill NY, 1995

Cannon, J. & Perreault Jr., W., “Buyer-seller relationships in business markets”, Journal of Marketing Research 36, November 1999

Cespedes, F., “Concurrent marketing: Integrating product, sales and service”, Harvard Business School Press, 1995

Graham, J. R., “Attitude adjustment”, American Salesman, 41 (9), 1996

Johnston, M. W. & Marshall, G. W., “Churchill/ Ford/ Walker’s sales force management”, 7th ed., McGraw-Hill/Irwin, 2003

Ingram, T., LaForge, R. & Leigh, T., “Selling in the new millennium: A joint agenda”, Industrial Marketing Management 31, October 2002

Leigh, T. & Marshall, G., “Research priorities in sales strategy and performance”, Journal of Personal Selling & Sales Management 21, Spring 2001

Moncrief, W. & Marshall, G., “The evolution of the seven steps of selling”, Industrial Marketing Management 34, 2005

Pardo, C., “Key Account Management in the Business to Business field: The Key Account’s point of view”, Journal of Personal Selling & Sales Management, 17 (4), 1997

Rackham, N. & DeVincentis, J. “Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value”, Mc-Graw-Hill, 1999

Reichheld, F., “Loyalty rules! How leaders build lasting relationships in the digital age”, Harvard Business School Press, 2001

Rust, R. & Zahotik, A. J., “Customer satisfaction, customer retention and market share”, Journal of Retailing, 69 Summer 1993

Sengupta, S., Krapfel, R. & Pusateri, M., “An empirical investigation of key account salesperson effectiveness, Journal of Personal Selling & Sales Management 20, Fall 2000

Swift, R., "Accelerating customer relationships: Using CRM and relationship technologies", Prentice Hall PTR, 2001

Weeks, W. & Kahle, L., "Salespeople's time use and performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10, February 1990

Williams, M. & Attaway, J., "Exploring salesperson's customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16, Fall 1996

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Το ερωτηματολόγιο της έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ