

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πτυχιακή Εργασία των:

ΣΠΥΡΑΚΟΥ ANNA: 8531
ΤΟΥΛΙΤΣΗ ΕΙΡΗΝΗ: 8618
ΤΣΙΛΙΓΚΙΡΗ ΜΑΡΙΑ: 8560

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΚΑΠΟΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ, 2012

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία μελέτησε τη διοίκηση και το ρόλο του πωλητή σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Ο ρόλος της διοίκησης καθίσταται ιδιαίτερα σημαντικός στις επιχειρήσεις, κυρίως σήμερα, λόγω της οικονομικής κρίσης. Η διοίκηση οφείλει να εκπαιδεύει σωστά του πωλητές, προκειμένου οι πελάτες της να μένουν πλήρως ικανοποιημένοι. Από την πλευρά τους οι πωλητές οφείλουν να κατανοούν και να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των πελατών αλλά και τις ανάγκες τους και να επιμένουν σε μια αποτελεσματική επικοινωνία, προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίχθηκε στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Τα πρωτογενή δεδομένα, συλλέχθηκαν μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο.

Το βασικό συμπέρασμα της παρούσης εργασίας είναι ότι οι πωλητές είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό από την εργασία τους και προσπαθούν να κρατούν διαρκώς ενήμερους τους πελάτες τους. Τέλος οι επιχειρήσεις, πρέπει να επενδύουν στο τμήμα των πωλήσεων, προκειμένου να καταστούν ανταγωνιστικές στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία ασχολήθηκε με το θέμα της διοίκησης και του ρόλου του πωλητή σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

Η εργασία ολοκληρώθηκε μέσα από οκτώ κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφηκαν εισαγωγικές έννοιες σχετικά με τη πώληση, το ρόλο του πωλητή, τις δυσκολίες καθώς και το χειρισμό του πελάτη μέσα από τη κατάλληλη συμπεριφορά. Το δεύτερο κεφάλαιο εστίασε στην οργάνωση των πωλήσεων και το προγραμματισμό στη στρατηγική πωλήσεων.

Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο έκανε λόγο για τα πρότυπα ποιότητας στην αξιολόγηση των πωλητών περιγράφοντας κυρίως τα πρότυπα ISO9000, και ISO9000:1994. Επίσης έγινε αναφορά στη χαρτογράφηση και τα έντυπα πωλήσεων.

Το τέταρτο κεφάλαιο, έκανε αξιολόγηση των πωλητών μέσα από θεωρητικές προσεγγίσεις σε σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης.

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο σκιαγράφησε τον τομέα της διοίκησης των πωλήσεων. Αναφέρθηκε η επικοινωνία ως μέσο ικανοποίησης αλλά και η ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ εταιρίας και πελατών.

Το έκτο κεφάλαιο κατέγραψε μέσα από τη μεθοδολογία της έρευνας, τους τρόπους με τους οποίους πραγματοποιήθηκε η έρευνα

Το έβδομο κεφάλαιο παρουσίασε τη στατιστική ανάλυση ενώ τέλος, το όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο κατέγραψε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΠΩΛΗΣΗ	7
1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	7
1.2 ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ	7
1.3 ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	8
1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ	9
1.5 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ	9
1.6 Η ΠΩΛΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΠΡΑΞΗ ΙΣΟΤΙΜΗΣ ΚΑΙ ΑΜΦΙΔΡΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	10
1.7 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	10
1.8 ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ: ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	11
1.9 ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Ο ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗΣ	12
1.10 ΧΕΙΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	15
2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	16
2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.	18
2.3.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	20
2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.	22
2.5 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	23
2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	23
2.7 Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	25
2.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	31
3.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO9000 (Η EN29000)	33
3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO9000:1994	37
3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ	38
3.4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ISO-9000	41
3.5. ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	42
3.6.ΕΒΑΥ	43
3.7.ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΤΥΠΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ	46

Ενότητα 1.02	46
4.1.ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	47
4.2.ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ	48
4.3.ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	49
4.4.ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	54
5.1 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΜΕΣΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	54
5.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	54
5.1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	54
5.1.3 ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ	55
5.1.4 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	55
5.2 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΙΣΧΥ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ	56
5.3 ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ	56
5.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ	56
5.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ	57
5.5.1 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ	57
5.6 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΠΩΛΗΤΗΣ-ΠΕΛΑΤΗΣ)	58
5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	58
ΦΑΣΗ 3: ΕΠΕΚΤΑΣΗ	60
ΦΑΣΗ 4: ΑΦΟΣΙΩΣΗ	60
5.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	62
6.1.ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	63
6.2. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	64
6.3.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΕΙΓΜΑ	66
6.4.ΔΕΙΓΜΑ / ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ	66
6.5.ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	67
6.6.ΗΘΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	89
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	92

1.0 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συνεχείς αλλαγές στο ανταγωνιστικό περιβάλλον ανάγκασαν τις εταιρίες να γίνουν πιο δημιουργικές και πιο ευέλικτες, προκειμένου να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους. Πολλές από αυτές προσπάθησαν να προσεγγίσουν τις ανάγκες της αγοράς μέσα από ισχυροποίηση των σχέσεων με τους πελάτες και τους προμηθευτές. Η ισχυροποίηση των σχέσεων μπορούσε να γίνει μόνο μέσα από τη δύναμη των πωλήσεων. Συγκεκριμένα το αίσθημα εμπιστοσύνης, που αναπτύσσεται μεταξύ πελάτη ή προμηθευτή και εταιρίας, είναι απόρροια της καλής σχέσης με τον πωλητή. Τα χαρακτηριστικά του επιπέδου της εμπιστοσύνης επηρεάζονται από το επίπεδο των μεσοπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων σχέσεων (Houston M. J. and Nevin J. R., 1981). Όλες οι εταιρίες όλων των αγορών επενδύουν στις μακροπρόθεσμες σχέσεις, διότι μέσω αυτών θα αποκομίσουν κέρδη, η εμπιστοσύνη αποτελεί τη βάση του σύγχρονου μάρκετινγκ, αλλά και τη βάση για την ανάπτυξη και τη διατήρηση των σχέσεων (Morgan, R. M, Hunt, S. D, 1994).

Πολλές εταιρίες διεξάγουν έρευνες αγοράς, σε σχέση με τους δύο στόχους των σχέσεων που αναπτύσσουν. Συγκεκριμένα στο ένα άκρο των αναπτυσσόμενων σχέσεων είναι οι πελάτες και στο άλλο οι προμηθευτές. Για παράδειγμα μια μακροπρόθεσμη σχέση με έναν προμηθευτή, μπορεί να αποδοθεί ως σημαντική μια και μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση των λαθών και κυρίως στην ελαχιστοποίηση των παραπόνων. Όταν ο πελάτης εμπιστεύεται τον πωλητή άρα και την εταιρία, έχει μειωμένα παράπονα ενώ γίνεται πιο δεκτικός σε ενδεχόμενα σφάλματα (Kelly, Kevin and Kathleen Kerwin 1993). Το τμήμα πωλήσεων παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης από τους πελάτες, προς την εταιρία, η εταιρία μπορεί να στηρίξει τη στρατηγική μάρκετινγκ στο τμήμα πωλήσεων.

Κατά βάση άλλωστε το τμήμα πωλήσεων πιέζει τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα της εταιρίας. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη, η οποία του ενισχύει το αίσθημα αγοράς προϊόντων βασίζεται στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ πελατών και πωλητών. Αντίστοιχη σχέση υπάρχει και με τους προμηθευτές, οι οικονομικές συμφωνίες, οι διευκολύνσεις, η ελαστικότητα από τους προμηθευτές κλπ είναι στοιχεία της καλής σχέσης πωλητή προμηθευτή (Oliver R. L. and Swan J. E., 1989).

Έρευνες έδειξαν ότι όταν το μήνυμα της εταιρίας, περνάει στο πελάτη από ομάδες που εμπιστεύονται, γίνεται ευκολότερα αποδεκτό, ενώ συγχρόνως γίνεται και πιο κατανοητό. Οι αγοραστές λόγω της σχέσεως, που έχουν με τους πελάτες γίνονται πιο θετικοί προς την εταιρία (Oliver R. L. and Swan J. E., 1989). Η μελέτη που διεξήχθη από τους **Anderson και Narus το 1990** έδειξε ότι το τμήμα πωλήσεων επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο τον απλό καταναλωτή από το βιομηχανικό. Η κατανόηση αυτής της διαφοροποίησης είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση της αγοράς από την εταιρία, συγκεκριμένα το τμήμα πωλήσεων συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο στις δύο αυτές διαφορετικές ομάδες εστίασης.

Ολοκληρώνοντας την εισαγωγή μας καταλήγουμε ότι η ενίσχυση των πωλήσεων, αλλά και η ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι μόνο θέμα χαμηλής τιμής ή υψηλής ποιότητας αλλά και σχέσεων μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και των πελατών. Η συγκεκριμένη διοικητική μελέτη θα εστιάσει στο μέτρο ικανοποίησης των πελατών μέσα από τη δυναμική των πωλήσεων. Ουσιαστικά θα εστιάσουμε σε όρους όπως πίστη αλλά και σχέσης προσπαθώντας να διαπιστώσουμε τη δυναμική που μπορεί να έχουν για μια εταιρία, προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο της αλλά και τα κέρδη από τις πωλήσεις της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΠΩΛΗΣΗ

Στην ζωή του πρωτόγονου ανθρώπου το σύμβολο ή η λέξη «πώληση» δεν υπήρχε. Κι αυτό, επειδή ο άνθρωπος, απλώς φρόντιζε ν' αποκτήσει μόνο τα απαραίτητα είδη, που θα εξασφάλιζαν την επιβίωση τη δική του και της οικογένειάς του. Αργότερα παρατήρησε ότι, ενώ πολλές φορές είχε πλεόνασμα σε κάποιο είδος, δεν είχε επάρκεια σε κάποιο άλλο.

Έτσι, σκέφτηκε ν' ανταλλάζει τα περισσευούμενα αγαθά του, με άλλους ανθρώπους που διέθεταν κάτι, που του ήταν χρήσιμο, Κομμάτια κρέατος από μεγάλο θήραμα, που θα σάπιζαν αν δεν τα έτρωγαν, ανταλλάχτηκαν με αιχμηρές πέτρες, καρποί μετατράπηκαν σε μεγάλα δόντια, που τα χρησιμοποιούσαν για μαχαίρια κ.λ.π.

Σιγά, σιγά, άρχισε ν' ανταλλάζει όχι μόνο το περίσσειμα των αγαθών του, αλλά και κάτι που του ήταν χρήσιμο, προκειμένου όμως ν' αποκτήσει κάτι πιο ελκυστικό ή μοναδικό. Έτσι, έδινε τρόφιμα για ν' αποκτήσει ένα εργαλείο, που είχε κατασκευάσει κάποιος περισσότερο ικανός (Patricia M. Doney και του Joseph P. Cannon, 1997)

Πολλές φορές όμως καταλάβαινε πως η ανταλλαγή που έκανε, δεν ήταν ισότιμη. Κι αυτό επειδή ο κάθε ένας εκτιμούσε υποκειμενικά την ανταλλαξιμότητα των αγαθών του, συνήθως ανάλογα με τον κόπο που κατέβαλλε για την απόκτησή τους. Και επειδή κάποιες φορές, του ήταν δύσκολο να τεμαχίσει τα προϊόντα, οπότε ήταν υποχρεωμένος να τα ανταλλάξει με ότι υπήρχε διαθέσιμο, έστω και μικρότερου μεγέθους.

Όλες αυτές οι δυσκολίες, οδήγησαν τον πρωτόγονο άνθρωπο στη θέσπιση των πρώτων μονάδων μέτρησης και ανταλλαγής αγαθών. Κάπου εκεί ανάγονται και οι βάσεις της οικονομίας. Ακόμη όμως δεν είχε εμφανιστεί η έννοια του κέρδους. Αυτή ήρθε αργότερα, μαζί με την εξέλιξη και τον εκπολιτισμό του ανθρώπου, όταν δηλαδή θέλησε να βελτιώσει τη θέση του απέναντι στους άλλους και όταν άρχισε να επιδιώκει την άνεση και την καλύτερευση των συνθηκών της διαβίωσής του. Όμως, με την ισότιμη ανταλλαγή, δεν μπορούσε να εξασφαλίσει όλα όσα επιθυμούσε. Ο μόνος τρόπος ήταν ν' ανταλλάξει κάτι για το οποίο είχε καταβάλλει μικρή ενέργεια για την απόκτησή του, με κάτι που θα χρειαζόταν μεγάλη κατάθεση ενέργειας για να το αποκτήσει μόνος, ο-πότε να επωφεληθεί τη διαφορά. Τότε, ο άνθρωπος άρχισε για πρώτη φορά να πουλάει. Δηλαδή, η πώληση ήταν μια μορφή μη ισότιμης ανταλλαγής, με σκοπό το επιπλέον όφελος, δηλαδή, το κέρδος. Και επειδή βέβαια ο κάθε ένας είχε τον ίδιο σκοπό, καθιερώθηκε ως ο συνήθης και αποδεκτός τρόπος συναλλαγής, αφού όλοι προσέθεταν «κάτι» στις απαιτήσεις τους όταν προχωρούσαν σε ανταλλαγή των αγαθών τους και αυτό το «κάτι» τους εξασφάλιζε την κατάκτηση των επιπλέον στόχων τους.

1.1 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Για τον ορισμό της έννοιας της πώλησης έχουν γραφτεί πάρα πολλά. Σήμερα, μπορούμε να πούμε, ότι: Πώληση, είναι η αλληλεπίδραση δύο ενδιαφερόμενων με σκοπό το κοινό όφελος, όπου: (Patricia M. Doney και του Joseph P. Cannon, 1997)

- Ενδιαφερόμενοι μπορεί να είναι, άτομα, εταιρίες, οργανισμοί, κράτη.
- Όφελος μπορεί να είναι, για τον έναν ενδιαφερόμενο η απόκτηση προϊόντων, η παροχή υπηρεσιών, η ενοικίαση αγαθών, η εξασφάλιση παροχών η πρόκληση συναισθημάτων κ.λ.π., ενώ για τον άλλον συναλλασσόμενο, μονάδα μέτρησης του δικού του οφέλους, είναι συνήθως τα χρήματα, αλλά ίσως και η φήμη, η δόξα και άλλα λιγότερο φανερά κέρδη.

1.2 ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΗΣ ΠΩΛΗΣΗΣ

Αφού λοιπόν, πώληση είναι αμοιβαίο όφελος, υπάρχουν δεοντολογικοί κανόνες που διέπουν την κάθε συναλλαγή, ώστε να μην υπάρχει εκμετάλλευση από τάσεις αισχροκέρδειας και ανηθικότητας. Έτσι επιγραμματικά μπορούμε να πούμε:

Ο δεοντολογικός κώδικας των πωλήσεων αναφέρει. ότι : (Καζάζης.Ν.,2000),

- Σε μια συναλλαγή, υπάρχουν τα κοινωνικά αποδεκτά όρια κέρδους.
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, πρέπει ν' ανταποκρίνονται στην περιγραφή τους.
- Η περιγραφή, να μην παραπληροφορεί και ωραιοποιεί, αλλά να ενημερώνει για όλες τις παραμέτρους.
- Η αποπληρωμή, πρέπει να γίνεται με τους προσυμφωνημένους όρους.
- Στην κάθε συναλλαγή, ν' αποφεύγεται κάθε τι που είναι, άτιμο, ανήθικο και παράνομο.

1.3 ΗΘΙΚΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Καμία ανθρώπινη ενέργεια δεν πρέπει να έχει ως στόχο της, τη ζημιά των συνανθρώπων μας, την καταστροφή του περιβάλλοντος και την προώθηση ανήθικων πράξεων.

Άρα, δεν θα έπρεπε να πωλούνται όπλα, να καίγονται δάση για να γίνουν οικόπεδα, να υπάρχουν απόβλητα από εργοστάσια που καταστρέφουν το περιβάλλον, αλλά ούτε και ν' αποδεχόμαστε προϊόντα κλοπής από υπαίθριους πωλητές, λόγω μεγάλης διαφοράς της τιμής τους, από την τιμή πώλησης στα καταστήματα. Αυτός είναι και ο λόγος που την ηθική των πωλήσεων, τη συναντάμε στα βιβλία ενώ γνωρίζουμε ότι, στην πραγματικότητα από αρκετούς δεν εφαρμόζεται, ειδικά από εκείνους που προσδοκούν τα μεγάλα κέρδη. Επιπλέον, επειδή ο καθένας είναι ελεύθερος, χωρίς καμία ιδιαίτερη παιδεία και καλλιέργεια, να εξασκήσει την πώληση ως βιοποριστικό επάγγελμα, οι πωλητές έχουν κατηγορηθεί - και όχι άδικα - ότι, θυσιάζουν τα πάντα για το κέρδος.

Έτσι, κάθε ηθικός άνθρωπος, που θ' ασχοληθεί με την πώληση, πρέπει να αισθάνεται πως είναι υποχρεωμένος να υπερασπίσει την εργασία του και πρέπει να φροντίζει να δίνει στους γύρω του και τη σωστή της διάσταση. Δηλαδή, να τους κάνει κοινωνούς της ιδέας, πως (Zeithaml V., Berry L. L. and Parasuraman A., 1996):

Αν η εργασία του πωλητή, κινείται μέσα στους κανόνες δεοντολογίας, είναι ένα κοινωνικό λειτούργημα. Τί το ποιο σπουδαίο λοιπόν, από το να γνωρίζει ο πωλητής, πως κάθε δική του επιτυχία, εξασφαλίζει χαρά και ικανοποίηση, σε μια ολόκληρη αλυσίδα ανθρώπων;

1.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ

Ο επιτυχημένος πωλητής λειτουργεί σαν τον επιτυχημένο στρατηγό. Οργανώνεται, κατασκοπεύει, αποφασίζει τη στρατηγική, επιτίθεται, κατακτά και φροντίζει να συντηρεί τα κατακτημένα εδάφη.

Για να πουλήσει πρέπει να πολεμήσει. Κερδίζοντας μικρές μάχες, θα κερδίσει ολόκληρο τον πόλεμο. Όμως, η διαφορά στην πώληση είναι ότι, οι μάχες είναι αναίμακτες μόνο αν επιτευχθεί πώληση, οπότε είναι και οι δύο ωφελημένοι. Δηλαδή και ο πελάτης καλύπτει την ανάγκη του ή κάνει το κέφι του και ο πωλητής αποκτά κέρδη. Αν όχι και ο πελάτης στερείται το όφελος του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και η «τσέπη» του πωλητή ματώνει. Για να οργανώσει τη δική του «στρατηγική» πωλήσεων, πρέπει να βασιστεί σε κάποιες συγκεκριμένες αντιλήψεις - «συνταγές», που άλλοι έχουν πριν από αυτόν δοκιμάσει με επιτυχία. Για να καταλήξει στις δικές του αντιλήψεις, χρειάζεται να μελετήσει. Δηλαδή (Zeithaml V., Berry L. L. and Parasuraman A., 1996):

1. Να καταλάβει γιατί «δουλεύουν» κάποιες συνταγές.
2. Γιατί δεν «δουλεύουν» κάποιες άλλες.
3. Ποιες αντιλήψεις μπορεί να εφαρμόζει και αυτός, στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, που προωθεί.

Στην πώληση, παίζει σημαντικότερο ρόλο η ψυχολογία του πωλητή. Από τα πρώτα στοιχεία, που πρέπει να προσέξει ένας manager στους πωλητές του είναι, η διαμόρφωση των ψυχολογικών τους διαθέσεων, έτσι ώστε να έχουν πάντοτε μέσα τους το ισχυρότερο κίνητρο, αλλά και τον καλύτερο οδηγό, προς τον επαγγελματισμό. Στην συνέχεια, αναφέρεται ο τυπικός πρώτος λόγος του manager, προς τους αρχάριους πωλητές του.

1.5 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΗ

Μέχρι πριν λίγα χρόνια, όλοι πίστευαν πως η επιτυχημένη πώληση ήταν αποτέλεσμα της δύναμης της πειθούς του πωλητή. Γι' αυτό και όλη η προσπάθεια δινόταν για ν' αναπτύξει ο πωλητής τα επιχειρήματά του, σχετικά με την ποιότητα, τη μοναδικότητα και την αποτελεσματικότητα του προϊόντος του και έτσι, να πείσει τον πελάτη.

Ευνόητο βεβαίως ήταν, σε μια τέτοια προσπάθεια, να επιχειρηματολογεί με ψεύδη και να γίνεται πολλές φορές πειστικός κ.λ.π. Έτσι, ο πωλητής θεωρούσε την πώληση νίκη του επί του πελάτη. Από την άλλη, ο πελάτης μοιραίως, είχε αναπτύξει μια μόνιμα αμυντική στάση, απέναντι στους εμπόρους και τους πωλητές, που πολλές φορές έφτανε στα όρια του φόβου. Τώρα πλέον, τα πράγματα τείνουν ν' αλλάξουν, επειδή η πώληση βασίζεται στον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη και αρκετοί πωλητές είναι εκπαιδευμένοι και αντιλαμβάνονται ότι, η πίεση και η «κοροϊδία», δεν φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο πωλητής λοιπόν, έχει κάθε μέρα έναν πόλεμο. Πολεμάει με το φόβο, την ανασφάλεια, την παραπληροφόρηση και τις άσχημες μνήμες των πελατών του. Αν κερδίσει τον πόλεμο, θα τους κάνει ευτυχισμένους και θα είναι κι αυτός κερδισμένος και ικανοποιημένος. Μια αγοραπωλησία, που θα δώσει ικανοποίηση στον επαγγελματία πωλητή, θα είναι αυτή, που θα βλέπει τον πελάτη και ως συνάνθρωπο που του καλύπτει τις ανάγκες και όχι ως «κοροϊδο». Ένας επαγγελματίας πωλητής, όπως και κάθε καλός στρατιώτης, πρέπει να είναι πολύ καλά οργανωμένος και εφοδιασμένος, με κατάλληλα όπλα και πολεμοφόδια. Για τον πωλητή, αυτά τα όπλα είναι τα εξής (Wilson, Elizabeth J., 1994):

- Η τέλεια γνώση, όλων των παραμέτρων των προϊόντων και των υπηρεσιών που προωθεί.
- Η κατάρτηση, των τεχνικών των πωλήσεων.
- Η κατανόηση, των κανόνων της επαγγελματικής επικοινωνίας.
- Η δυνατότητα χειρισμού, του συναισθήματος του πελάτη.

Όλα αυτά, του δίνουν υπεροχή και πρέπει να του τη δίνουν για να μπορεί να εμπνέει εμπιστοσύνη στον πελάτη του, να κατανοεί τις ανάγκες του και να προσφέρει τις υπηρεσίες του σωστά. Είναι όμως, άλλο να νοιώθει υπεροχή στη γνώση του αντικειμένου του και άλλο

να νοιώθει υπεροχή απέναντι στον άνθρωπο - πελάτη. Πολλές φορές οι πωλητές, ορμώμενοι από αυτήν ακριβώς την υπεροχή της γνώσης, συμπεριφέρονται με υπεροψία στους πελάτες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την επιφυλακτικότητα και την άρνηση. Το μόνο που επιτυγχάνει είναι μια πρόσκαιρη πίεση, που ίσως υποκινήσει κάποιους αδαείς και εκπεποιθήσεως αναποφάσιστους, αλλά σε καμία περίπτωση δεν θα επιτύχει, σωστή και επαγγελματική σχέση με την πλειοψηφία των πελατών του.

1.6 Η ΠΩΛΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΜΙΑ ΠΡΑΞΗ ΙΣΟΤΙΜΗΣ ΚΑΙ ΑΜΦΙΔΡΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Είδαμε παραπάνω ότι, η αντίληψη πως ο πελάτης είναι είδος προς εκμετάλλευση από τον πωλητή, έχει από καιρό ξεπεραστεί. Στην πώληση και γενικά στην διαπραγμάτευση, δεν υπάρχουν ανώτεροι και κατώτεροι μεταξύ των διαπλεκόμενων. Άλλωστε, η πώληση έχει στόχο το κοινό όφελος. Δηλαδή και ο πελάτης να καλύψει κάποια ανάγκη, αλλά και ο πωλητής να καλύψει την ανάγκη του για επιβίωση. Πώς όμως ο πωλητής, μπορεί να εντοπίσει την ανάγκη του πελάτη του;

Όπως θα αναλυθεί παρακάτω, η διερεύνηση των αναγκών γίνεται μέσα από το διάλογο με τον πελάτη, εφαρμόζοντας την τεχνική των διερευνητικών ερωτήσεων. Δηλαδή, ο πελάτης αφού νοιώσει εμπιστοσύνη προς τον πωλητή, θα οδηγηθεί σιγά - σιγά, με τη συζήτηση, να μιλήσει για τις ανάγκες του.

Η δε παρατηρητικότητα του πωλητή κατά την διάρκεια αυτής της επικοινωνιακής πράξης, θα τον βοηθήσει να διακρίνει ευκαιρίες για να τις μετατρέψει σε νέες ανάγκες για τον πελάτη του, που φυσικά θα μπορεί να καλύψει με τα δικά του προϊόντα και τις υπηρεσίες του. **Δηλαδή, η πώληση βασίζεται στην επικοινωνία και μάλιστα στην ισότιμη επικοινωνία.** Δεν πρόκειται κανένας να «ξανοιχτεί» σ' έναν υπερόπτη πωλητή, γιατί αφού θα νοιώθει κατώτερος θα είναι σ' επιφυλακή και άμυνα. Θα φοβάται και θα πιστεύει κυρίως ότι, θα τον παρασύρει και θα τον κοροϊδέψει (Σταθακόπουλος , Β 2001)

1.7 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΣΤΗ ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Κάθε πωλητής, έχει μια δυσκολία να ξεπεράσει. Πρέπει να μεταφέρει στον πελάτη του, τη γνώση των προϊόντων του και του οφέλους που θ' αποκομίσει εκείνος από τη χρήση τους. Πολλές φορές όμως, άλλα λέει και άλλα αντιλαμβάνεται ο συνομιλητής του. Ακόμη χειρότερα δε, να πιστεύει ότι, ο πελάτης του κατάλαβε ότι του είπε και να συνεχίζει χωρίς ν' αναρωτιέται, αν πραγματικά επικοινωνούν.

Γιατί συμβαίνει αυτό;

Στη διαπροσωπική επικοινωνία υπάρχουν μια σειρά από δυσκολίες, που πολλές φορές εμποδίζουν την ορθή μεταφορά των μηνυμάτων, από τον πομπό στον δέκτη. Οι δυσκολίες αυτές είναι οι εξής(Σταθακόπουλος, Β, 2001):

- **Το να ακούει κανείς εκείνο, που περιμένει να ακούσει.** Δηλαδή, να έχει ήδη διαμορφωμένη κάποια άποψη, να πιστεύει και ότι κατάλαβε τι έχει να του πει ο συνομιλητής του, οπότε πραγματικά δεν συνειδητοποιεί αυτά που ακούει.
- **Το να αγνοεί κάποιες πληροφορίες, απαραίτητες για να κατανοήσει τις νέες.** Δεν είναι σε θέση να καταχωρήσει καμία πληροφορία επειδή του λείπει η βασική γνώση. Για παράδειγμα, να μην γνωρίζει από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να βομβαρδίζεται με πληροφορίες για το Internet.
- **Το να έχει διάφορες αντιλήψεις, σχετικά με τον πομπό των πληροφοριών, που να συγκρούονται με τις πληροφορίες τις οποίες δέχεται.** Δηλαδή, να πιστεύει π.χ. πως οι γυναίκες δεν γνωρίζουν από αυτοκίνητα και να είναι γυναίκα η πωλήτρια στην έκθεση, που έχει πάει για πιθανή αγορά.
- **Οι λέξεις, σημαίνουν διαφορετικά πράγματα, σε διαφορετικούς ανθρώπους.** Δηλαδή, οι λέξεις αλλάζουν έννοια από τόπο σε τόπο όπως, π.χ. το «παιδί» σε αρκετές

περιοχές σημαίνει το αγόρι, ενώ σε άλλες «παιδιά» λέγονται και τα αγόρια και τα κορίτσια. Επίσης, λέγοντας κάποιος τη φράση «θέλω το αυτοκίνητο να τρέχει με μεγάλη ταχύτητα» μπορεί να σημαίνει ότι, ικανοποιείται με 160 χιλιόμετρα την ώρα, ενώ κάποιος άλλος μεγάλη ταχύτητα να θεωρεί τα 260 χιλιόμετρα την ώρα.

- **Η επαγγελματική διάλεκτος δεν κατανοείται από άλλους.** Το να βρίσκεται ο συνομιλητής σε ακατάλληλο συναισθηματικό πλαίσιο ή και μόνο απλά βιαστικός να είναι, αρκεί για να μην επιτευχθεί ουσιαστική επικοινωνία.
- **Το να παρεμβαίνει κάποιος θόρυβος.** Δηλαδή, να συμβαίνει οτιδήποτε που ν' αποσπά την προσοχή του ακροατή. Θόρυβος μπορεί να είναι ένας εξωτερικός παράγοντας όπως, π.χ. μια διακοπή από ένα τηλέφωνο, η υπερβολική ένταση της μουσικής κ.λ.π. ή ένας εσωτερικός παράγοντας όπως, π.χ. ένα δυσάρεστο συναίσθημα όπως, η πείνα, η ζέστη κ.λ.π.
- **Το να έχει το μήνυμα, υπερβολικά μεγάλο μέγεθος.** Δηλαδή, ν' αναφέρονται τόσες λεπτομέρειες, που να μπερδεύουν τον ακροατή ή να δέχεται τόσες πολλές πληροφορίες, που να μην μπορεί να τις συγκρατήσει και να τις επεξεργαστεί.

Βλέπουμε ότι, είναι αρκετοί οι λόγοι που ένας πωλητής δεν πρέπει να επαναπαύεται και να πιστεύει ότι, ο πελάτης έχει πράγματι καταλάβει αυτό που του λέει. Γι αυτό υπάρχει μια αλάνθαστη μέθοδος, που παρ' όλες τις δυσκολίες της πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε επαγγελματική επικοινωνία. **Η μέθοδος της επαναπληροφόρησης.** Δηλαδή, ο πωλητής πρέπει να παρατηρεί τις αντιδράσεις του πελάτη, ώστε να βεβαιώνεται πως επικοινωνούν πραγματικά.

1.8 ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ: ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επαναπληροφόρηση ή επανατροφοδότηση ή ανάδραση, η οποία διεθνώς είναι γνωστή ως **feed back**, είναι το κλειδί στη γέφυρα της επί-κοινωνίας. Επαναπληροφόρηση, είναι η λεκτική επιβεβαίωση, που ζητάμε από το συνομιλητή μας προκειμένου να διαπιστώσουμε ότι, η επικοινωνία μας προωθείται ανεμπόδιστα. Όταν π.χ., εξηγούμε σ' έναν υποψήφιο πελάτη, τα οφέλη από τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας της επιχείρησής του στο Internet, κάνουμε την εξής ανάλυση:

ΑΝΑΦΕΡΟΥΜΕ ΤΟ ΠΡΟΪΟΝ	<ul style="list-style-type: none"> • Πληροφοριακή και διαφημιστική ιστοσελίδα στο Internet (site).
ΑΝΑΛΥΟΥΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> • Συγκριτικά με άλλα ΜΜΕ μικρότερα διαφημιστικά κόστη. • Μεγαλύτερος χώρος και δυνατότητα πληροφοριών. • Επικοινωνία με ειδικό κοινό, που επιλέγει το ίδιο να πληροφορηθεί για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες ή προϊόντα. • Διεθνής παρουσία.
ΕΝΤΟΠΙΖΟΥΜΕ ΤΟ ΟΦΕΛΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομία χρήματος. • Οικονομία χρόνου ενημέρωσης του κοινού. • Μεγαλύτερη επικοινωνιακή δυνατότητα. • Δυνατότητα παρουσίασης σε διεθνές πελατολόγιο.

Αυτά όλα, για τον πωλητή που τα κατανοεί και τα επαναλαμβάνει καθημερινά, είναι απλά και λογικά. Όμως, ο καταναλωτής δεν είναι καθόλου σίγουρο ότι, θα μπορέσει να

καταχωρήσει όλες αυτές τις πληροφορίες στη μνήμη του και να μπορέσει να τις επεξεργαστεί για ν' αποφασίσει αν μια τέτοια αγορά, είναι συμφέρουσα γι' αυτόν.

Ο επαγγελματίας πωλητής γνωρίζει πως, για να προχωρήσει στην επόμενη φάση της πώλησης, αυτή που αφορά στις τεχνικές λεπτομέρειες του προϊόντος και στην τιμή, πρέπει πρώτα να σιγουρευτεί ότι, ο πελάτης κατανόησε τα οφέλη που θα προκύψουν, αν αποφασίσει την αγορά. Κάνει τότε την ερώτηση «ποιο πιστεύετε τελικώς, πως θα είναι το όφελος της εταιρίας σας, αν αποφασίσετε να κάνετε μια ιστοσελίδα στο Internet;»

Η απάντηση που θα ακούσει, θα του δώσει ή όχι την επιβεβαίωση του τι έχει κατανοήσει ο ακροατής του. Μια περίπτωση είναι, να του απαντήσει πως η εταιρία θα κερδίσει χρήματα, αφού θα έχει δυνατότητα να διαφημιστεί με μικρό κόστος, στο κοινό που την ενδιαφέρει, θα μπορεί στο ίδιο κοινό να δίνει λεπτομερή πληροφόρηση και θ' αυξήσει τις πωλήσεις της, αφού θα παρουσιάζεται και εκτός Ελλάδος. Δηλαδή, η απάντηση δείχνει πως έχει κατανοήσει ότι, θα προκύψουν γι' αυτόν σημαντικά οικονομικά οφέλη. Σ' αυτή την περίπτωση η απάντηση δείχνει κατανόηση και είναι το «πράσινο φως» για την επόμενη φάση.

Τι γίνεται όμως αν η απάντηση είναι πως, η εταιρία θα έχει και αυτή ένα site, όπως και τόσες άλλες; Φαίνεται ξεκάθαρα πως ο πελάτης δεν έχει επεξεργαστεί τις πληροφορίες και δεν του προκύπτει κανένα όφελος. Σ' αυτή την περίπτωση, ο πωλητής πρέπει ν' αναρωτηθεί πρώτα για τη δική του ικανότητα περιγραφής, δεύτερον για την ικανότητα αντίληψης του πελάτη και τρίτον για τους «θορύβους» που μεσολάβησαν και εμπόδισαν την επικοινωνία. Στη συνέχεια, χωρίς εντάσεις, θα πρέπει να επαναλάβει την κεντρική ιδέα των επιχειρημάτων του, μέχρις ότου βεβαιωθεί ότι έγιναν αντιληπτά και κατανοητά. Αυτός είναι ο σπουδαίος και απαραίτητος ρόλος της επαναπληροφόρησης, που εξασφαλίζει την ορθή μεταφορά των μηνυμάτων. Όσο υπερβολικό και αν ακούγεται, ένας έμπειρος διαπραγματευτής γνωρίζει πολύ καλά ότι, από αυτά που θέλει να επικοινωνήσει, σε κάθε περίπτωση, ο οποιοσδήποτε συνομιλητής έχει σημαντικότερη απόκλιση στην αποκωδικοποίηση και στην κατανόηση. Δεν συνεχίζει λοιπόν χωρίς επανατροφοδότηση, τουλάχιστον στα σημεία - κλειδιά

1.9 ΕΝΤΟΠΙΖΟΝΤΑΣ ΤΟ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Ο ΚΑΘΕ ΠΕΛΑΤΗΣ

Κάθε άνθρωπος έχει τον χαρακτήρα του και αναλόγως με τις συνθήκες που μεγάλωσε ή το χώρο στον οποίο κινείται, έχει διαμορφώσει και την ανάλογη συμπεριφορά. Έχει τις δικές του αξίες και βάζει τις προτεραιότητές του. Καθένας έχει τα προσωπικά τα γούστα, οι συνδυασμοί των χρωμάτων που προτιμάει είναι διαφορετικοί, το ύφος ή και η χρησιμότητα κάποιων προϊόντων τον κάνει να αισθάνεται κάπως, αλλά είναι και διαφορετικά τα αγαθά που στοχεύουν στην ματαιοδοξία του. Για παράδειγμα, ας αναλύσουμε τα εξής: (Σταθακόπουλος, Β,2001)

Τι κοινό έχουν τα παρακάτω προϊόντα;

- Ένα πλυντήριο.
- Ένα αυτοκίνητο.
- Μια βάρκα.
- Ένα κομπιουτεράκι τσέπης.
- Μια ενυδατική κρέμα.

Και:

- Ένα ακριβό αυτοκίνητο.
- Ένα σκάφος.
- Ένας πίνακας ζωγραφικής.
- Ένα ρολόι κόσμημα.

Η πρώτη ομάδα προϊόντων, μας καλύπτει μια σημαντική μας ανάγκη, που είναι να μας διευκολύνει τη ζωή. Από την χρήση τους, προκύπτει ένα σημαντικό όφελος.

- Δεν αγοράζουμε αυτοκίνητο, αλλά τη διευκόλυνσή μας στη μετακίνηση.

- Δεν αγοράζουμε πλυντήριο, αλλά την ευκολία με την οποία θα πλένουμε τα ρούχα χωρίς κούραση.
- Δεν αγοράζουμε την ενυδατική κρέμα, αλλά την προσδοκία να διατηρήσουμε τη νεότητά μας περισσότερο.
- Δεν αγοράζουμε τη βάρκα, αλλά το μέσον για να ψαρεύουμε και τον τρόπο για να μετακινούμαστε στην θάλασσα.

Η δεύτερη ομάδα προϊόντων δεν αφορά σε μια επιτακτική καταναλωτική ανάγκη, αλλά αφορά σ' ένα εξίσου σημαντικό κίνητρο, που εκτονώνεται με αυτού του είδους τις αγορές. Το κίνητρο της ματαιοδοξίας μας. Όποιο όμως και να είναι το κίνητρο του πελάτη, όποια ανάγκη κι αν του καλύπτει το προϊόν, θα πρέπει η επαγγελματική επικοινωνία με τον πωλητή, να γίνει στο ίδιο μήκος κύματος. Δηλαδή, ο πελάτης να νοιώσει από τον πωλητή, την κατανόηση και την αποδοχή των δικών του αναγκών.

1.10 ΧΕΙΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Γνωρίζουμε ότι, κάθε χαρακτήρας έχει τα δικά του κανάλια επικοινωνίας. Η γέφυρα εμπιστοσύνης, που είναι το ζητούμενο σε κάθε προσπάθεια πώλησης, «χτίζεται» με διαφορετικά υλικά για καθέναν και τα υλικά αυτά τα βάζει, η ανάλογη και κατάλληλη κατά περίπτωση συμπεριφορά.

Συμπεριφορά, είναι ένα πλήθος αντιδράσεων, που χαρακτηρίζουν κάθε άνθρωπο και διαμορφώνονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες.

Εσωτερικοί παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς, είναι:

- Η κληρονομικότητα.
- Ο χαρακτήρας.
- Οι οικογενειακές καταστάσεις.
- Τα οικογενειακά «taboo».
- Τα βιώματα της παιδικής ηλικίας.

Αντιστοίχως, εξωτερικοί παράγοντες διαμόρφωσης της συμπεριφοράς, είναι:

- Τα κοινωνικά δεδομένα.
- Τα οικονομικά δεδομένα.
- Τα πολιτιστικά δεδομένα.
- Τα τοπικιστικά δεδομένα.
- Η κοινή γνώμη.
- Τα κοινωνικά «taboo».
- Οι προσωπικές εμπειρίες.

Με τη δική μας συμπεριφορά χειριζόμαστε το συναίσθημα του πελάτη. Με το δικό μας τρόπο και συμπεριφορά προς τον πελάτη, θα κατανικήσουμε τη δυσπιστία ή την καχυποψία του και θα προκαλέσουμε το σεβασμό του. Η εικόνα, που προβάλλουμε για τον εαυτό μας με την συμπεριφορά μας, προκαλεί το προσδοκώμενο συναίσθημα, αλλά όταν η δόση είναι υπερβολική, τότε προκαλεί τα αντίθετα συναισθήματα. (Σταθακόπουλος, Β.,2001) Π.χ.:

Η ευγένεια → προκαλεί → ευγένεια.

Αλλά:

Η υπερβολική ευγένεια → προκαλεί δυσπιστία, αναξιοπιστία, αμφιβολία, ακόμη και οίκτο.

Η αγανάκτηση και ο θυμός → οριοθετούν.

Αλλά:

Η υπερβολική αγανάκτηση → προκαλεί στον πελάτη επιφυλακτικότητα και δυσπιστία για τον πωλητή

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Με τον όρο “οργάνωση”, στα πλαίσια της επιχείρησης, εννοείτε ο μηχανισμός μέσω του οποίου η διοίκηση της επιχείρησης «μεταφράζει» την επιχειρηματική της σκέψη σε πράξη. Για να λειτουργήσει ο μηχανισμός αυτός, χρειάζονται άνθρωποι, χρήματα και υλικά. Οποιαδήποτε όμως οργάνωση, είναι κάτι περισσότερο από μια ομάδα ανθρώπων, που ενισχύεται από χρήματα και υλικά. Για να υπάρξει οργάνωση, πρέπει να υπάρχουν αντικειμενικοί σκοποί και στόχοι. Επομένως κατά ένα απλοποιημένο ορισμό, οργάνωση είναι ένα σύνολο ανθρώπων, που με την βοήθεια υλικών και χρημάτων, συνεργάζονται συμμετέχοντας σε μια κοινή προσπάθεια για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Είναι φυσικό λοιπόν, η οργάνωση της κάθε επιχείρησης, να επηρεάζεται και να καθορίζεται τόσο από τους στόχους, όσο και από το γενικότερο προσανατολισμό της επιχείρησης. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει, φυσικά να είναι προσανατολισμένοι στην αγορά.

Μια επιχείρηση υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Κατά συνέπεια η δομή μιας επιχείρησης, θα πρέπει κατά κύριο λόγο να εξυπηρετεί τους στόχους της στην αγορά. Κατά το σχεδιασμό της οργάνωσης, πρέπει πρώτα να συμφωνήσουμε στη δουλειά, που πρέπει να γίνει. Αυτό στην ορολογία της οργάνωσης, είναι γνωστό σαν “ενότητα σκοπού”(unity of purpose). Δεύτερο πρέπει να αποφασίσουμε για το τι πρέπει να γίνει για την επιτυχία αυτού του σκοπού: ποια καθήκοντα πρέπει να ορίζονται, ποια άτομα θα τα αναλάβουν, και τι εξουσιοδοτήσεις θα πρέπει να έχουν για να τα πραγματοποιήσουν με επιτυχία. Αυτό είναι γνωστό σαν “ανάλυση της εργασίας”(division of labor). Τρίτον πρέπει να προσδιοριστούν, οι κατηγορίες, ο αριθμός, η εμπειρία των προσώπων, στα οποία θα ανατεθεί η εκτέλεση της εργασίας. Αυτό είναι “η επάνδρωση με προσωπικό”(staffing). Τέλος θα πρέπει να δημιουργηθεί, η οργανωτική δομή ή πλαίσιο(structure or organization framework), για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική ομαδική εργασία. Η δομική οργάνωση βασίζεται στο πρόγραμμα ή την στρατηγική ενός οργανισμού, καθώς και στην λογική, ότι η δομή ακολουθεί την στρατηγική. Η στρατηγική προέρχεται πρωταρχικά από το προϊόν ή το σκοπό της επιχείρησης στην αγορά. Αν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν είναι δυνατό, να οριστούν αντικειμενικοί στόχοι, κι αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγω οργάνωσης. Με άλλα λόγια, αν δεν ξέρουμε που πηγαίνουμε, δεν ξέρουμε πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί.

Ο προγραμματισμός και η οργάνωση είναι ευθύνες ενός στελέχους, που είναι αδύνατο να ξεχωριστούν. Η αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης απαιτεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων του δικτύου των πωλητών της. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μέσω διάφορων μορφών οργάνωσης του δικτύου των πωλητών. Η οργάνωση του δικτύου των πωλητών μιας επιχείρησης αποτελεί το μέσο, με το οποίο υλοποιείται η στρατηγική πωλήσεων και επιτυγχάνονται οι στόχοι της.

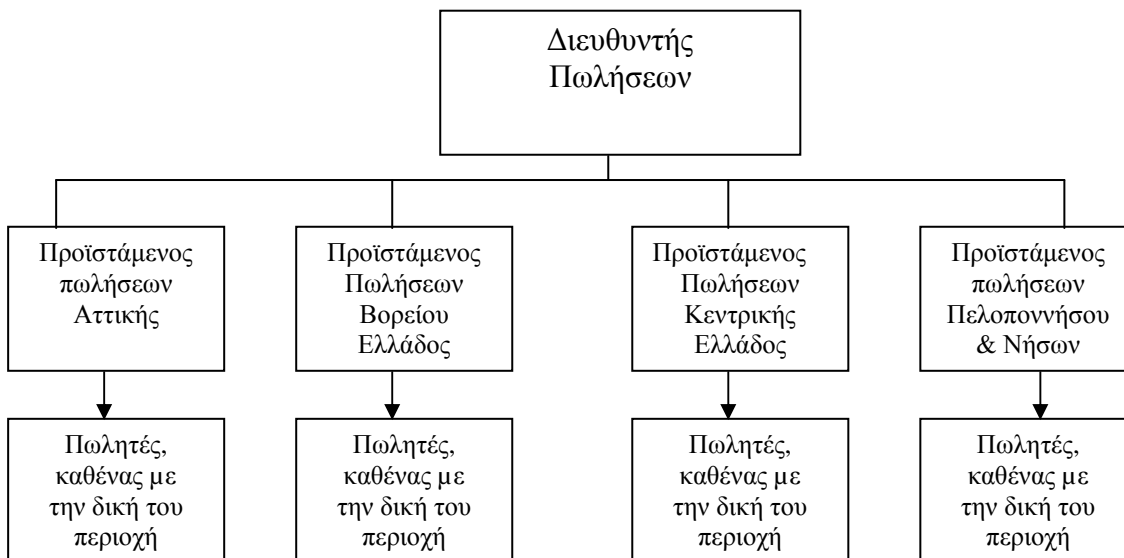
Η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου των πωλήσεων περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων και καθηκόντων που ανατίθενται στους πωλητές της επιχείρησης, ώστε η εκτέλεση τους, να οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Την ίδια στιγμή τα διευθυντικά στελέχη, επωμίζονται την ευθύνη για την επιλογή και την πρόσληψη των πωλητών, την εκπαίδευση, την υποκίνησή τους, τον έλεγχο και την αξιολόγηση τους. Με άλλα λόγια, πωλητές και διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων αναλαμβάνουν την εκτέλεση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που θεωρούνται αναγκαίες από την επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Απαιτείται λοιπόν, ο σχεδιασμός μιας οργανωτικής δομής, που να καθορίζει τις θέσεις εργασίας για τους πωλητές και τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων, καθώς και τις σχέσεις και αλληλεξαρτήσεις που πηγάζουν από τις θέσεις αυτές.

Η οργανωτική αυτή δομή αποτελεί, επίσης το σκελετό και προσδιορίζει τα καθήκοντα που πρέπει να επιτελέσουν τα άτομα που καταλαμβάνουν τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας. Επομένως η οργανωτική δομή της λειτουργίας των πωλήσεων, είναι το μέσο που επιτρέπει την επιτυχημένη εκτέλεση και υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων, καθώς και την επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τρόποι οργάνωσης και αρκετές διαφοροποιήσεις, είναι δυνατές για κάθε βασικό τύπο οργάνωσης. Επιπλέον δεν

υπάρχει ένας και μοναδικός τύπος οργάνωσης, που μπορεί να αναδειχθεί, ως πιο κατάλληλος γι όλες τις επιχειρήσεις, καθώς κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικούς στόχους και αντιμετωπίζει διαφορετικές συνθήκες στην αγορά(Williams J. Stanton, Richard H. Buskirk, 1997)

2.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος των πωλήσεων μιας επιχείρησης, απαιτεί το συντονισμό των δραστηριοτήτων του δικτύου των πωλητών της. Ο συντονισμός αυτός επιτυγχάνεται μέσω διαφόρων μορφών οργάνωσης του δικτύου των πωλητών. Οι πωλητές τυπικά οργανώνονται ως προς τους πελάτες, τα προϊόντα ή τις γεωγραφικές περιοχές (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 1997). Το πιο διαδεδομένο σύστημα κατανομής της ευθύνης και εξουσίας γραμμής σε ένα τμήμα πωλήσεων, είναι η οργάνωση των πωλητών, με βάση τις γεωγραφικές περιοχές. Σε αυτό τον τύπο οργανωτικής δομής, ανατίθεται σε κάθε πωλητή, μια διαφορετική γεωγραφική περιοχή που ονομάζεται περιφέρεια πωλήσεων, μέσα στην οποία θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί και είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρείας και σε όλους τους πελάτες, που βρίσκονται μέσα στα όρια αυτής της περιοχής, όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα.

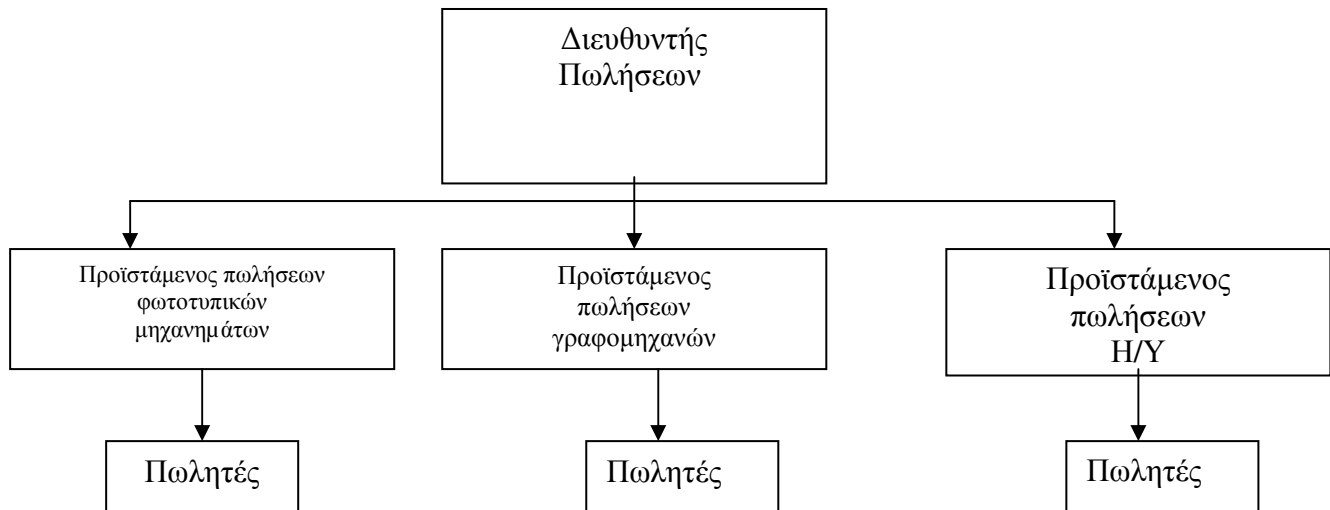


Γεωγραφική οργάνωση πωλητών

Πηγή: Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, (1997), Αποτελεσματική οργάνωση & διοίκηση πωλήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Μια χώρα έχει χωριστεί σε τέσσερις περιφέρειες, συγκεκριμένα, στην περιφέρεια της Αττικής, της Βορείου Ελλάδος, της Κεντρικής Ελλάδος, και τέλος της Πελοποννήσου & Νήσων, με ένα προϊστάμενο πωλήσεων σε κάθε μια περιφέρεια. Και οι τέσσερις αναφέρονται στο γενικό διευθυντή πωλήσεων. Κάθε μια από τις περιφέρειες(districts) αυτές, έχει χωριστεί σε περιοχές, με τους αντίστοιχους πωλητές των περιοχών αυτών. Αυτή η μορφή οργανωτικής δομής, χρησιμοποιείται συνήθως, από εταιρείες μικρού μεγέθους, όταν οι πελάτες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι και υπάρχουν σημαντικές, τοπικές διαφορές στην συμπεριφορά των πελατών. Επίσης αυτού του είδους η μορφή, χρησιμοποιείται συνήθως σε προϊόντα περιορισμένα σε αριθμό και μη τεχνικά. Η δεύτερη μορφή οργάνωσης των πωλητών είναι κατά προϊόν. Σύμφωνα με αυτό τον τύπο οργάνωσης των πωλητών, κάθε

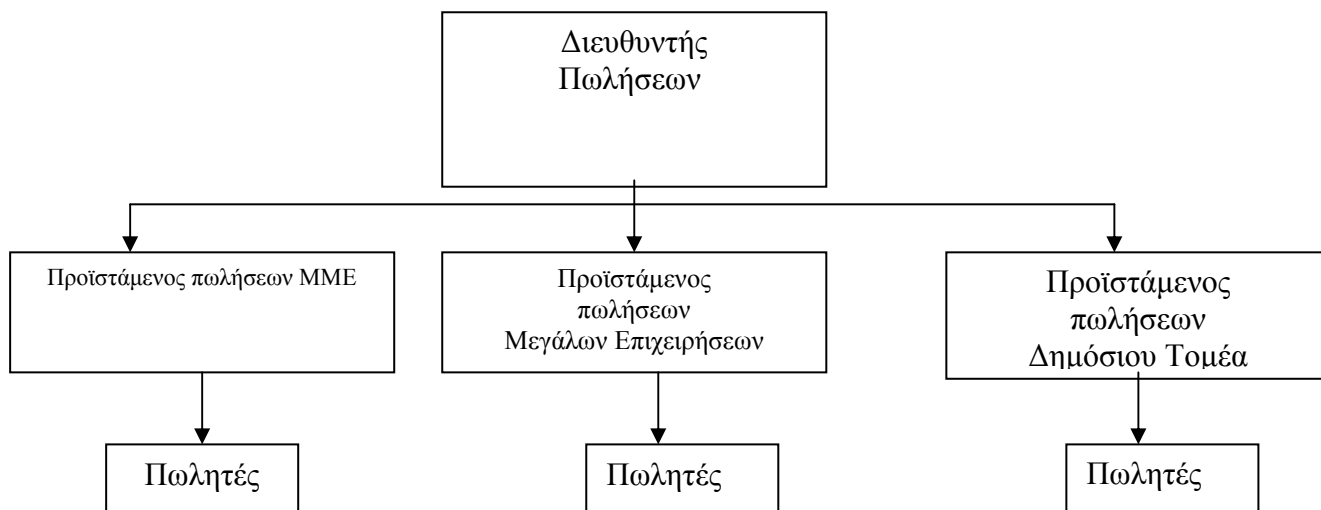
πωλητής είναι υπεύθυνος για ένα προϊόν ή μια ομάδα προϊόντων. Η οργανωτική αυτή μορφή βασίζεται στην λογική, ότι τα διαφορετικά προϊόντα απαιτούν διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες πώλησης. Στο Διάγραμμα παρουσιάζεται μια απλή μορφή οργάνωσης των πωλητών κατά τριών ειδών προϊόντων, συγκεκριμένα των φωτοτυπικών μηχανημάτων, των Η/Υ, και των γραφομηχανών. Έτσι βλέπουμε ότι κάθε ομάδα πωλητών, είναι υπεύθυνη για την πώληση μόνο των αντίστοιχων προϊόντων και αναφέρεται στον αντίστοιχο προϊστάμενο πωλήσεων, που είναι υπεύθυνος για τις πωλήσεις του συγκεκριμένου προϊόντος (Αυλωνίτης-Σταθακόπουλος, 1997).



Οργάνωση πωλητών κατά προϊόν

Πηγή:Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, (1997), Αποτελεσματική οργάνωση & Διοίκηση πωλήσεων .Αθήνα:Εκδόσεις Α. Σταμούλης.

Αυτός ο τύπος οργάνωσης προτιμάται στις βιομηχανικές πωλήσεις, όπου τα προϊόντα είναι ανόμοια, πολυάριθμα, πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας. Τα προϊόντα, είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση, ώστε απαιτούν ειδική μεταχείριση. Χρησιμοποιείται επίσης, αυτή η μορφή οργάνωσης των πωλητών, όταν νέα προϊόντα εισάγονται συνεχώς στην αγορά και απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων του marketing στο επίπεδο του πελάτη. Τέλος στην οργάνωση κατά πελάτη, οι πελάτες της επιχείρησης, διαιρούνται σε κατηγορίες ανάλογα με τα προϊόντα που αγοράζουν και στην συνέχεια κάθε κατηγορία πελατών ανατίθεται σε διαφορετική ομάδα πωλητών. Έτσι παρατηρούμε στο σχήμα ότι για κάθε κατηγορία πελατών, συγκεκριμένα, για την κατηγορία πελατών που αφορούν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, των πελατών μεγάλων επιχειρήσεων και των πελατών Δημοσίου τομέα, υπάρχει ένας αντίστοιχος υπεύθυνος προϊστάμενος πωλήσεων και οι αντίστοιχοι πωλητές, οι οποίοι είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι μόνο για την σειρά των προϊόντων που χρησιμοποιεί η κάθε συγκεκριμένη ομάδα.



Οργάνωση πωλητών κατά πελάτη

Πηγή: Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, (1997), Αποτελεσματική οργάνωση & Διοίκηση πωλήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης

Αυτή η μορφή οργάνωσης του δικτύου των πωλητών είναι κατάλληλη όταν τα προϊόντα είναι πολλαπλών χρήσεων. Οι πελάτες έχουν διαφορετικές ανάγκες και χαρακτηριστικά, που συνεπάγονται, διαφορετικές μεθόδους πώλησης. Οι κατηγορίες των πελατών είναι αρκετά μεγάλες, που να δικαιολογούν την ύπαρξη ξεχωριστού δικτύου πωλητών για κάθε κατηγορία και δίνεται έμφαση σε καινούργιες αγορές και πελάτες.

2.2 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ- ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.

Όπως προαναφερθήκαμε στο κείμενο παραπάνω φυσικό είναι να μην υπάρχει, ένας μόνο ιδανικός τύπος οργάνωσης, για όλες τις επιχειρήσεις. Αντίθετα ο τύπος οργάνωσης που αρμόζει σε κάθε επιχείρηση καθορίζεται από τους στόχους της επιχείρησης, τις συνθήκες της αγοράς και τον ανταγωνισμό. Από τον πίνακα 1 μπορούμε να κατανοήσουμε και να αναλύσουμε καλύτερα την χρησιμότητα και τον σκοπό για κάθε μια από τις μεθόδους οργάνωσης του δικτύου πωλητών ξεχωριστά.

Πίνακας 1 Πλεονεκτήματα-μειονεκτήματα των μεθόδων οργάνωσης πωλητών.

Μορφές οργάνωσης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή	<ul style="list-style-type: none"> • Απλή οργάνωση • Καλύτερη κάλυψη της αγοράς • Εξυπηρέτηση πελατών • Αντιμετώπιση ανταγωνισμού • Μικρότερο κόστος 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμένος έλεγχος δραστηριοτήτων πωλητών • Απώλεια λειτουργική εξειδίκευση
Οργάνωση κατά προϊόν	<ul style="list-style-type: none"> • Εξειδίκευση πωλητών • Καλύτερος έλεγχος • Καλύτερος συντονισμός 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολλαπλή κάλυψη • Αυξημένο κόστος • Ανάγκη για διοικητικό συντονισμό
Οργάνωση κατά πελάτη	<ul style="list-style-type: none"> • Καλύτερη 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργούνται

εξυπηρέτηση πελατών
• Αποφυγή
συγκρούσεων σε
κανάλια προώθησης

αλληλοεπικαλύψεις στις
ίδιες γεωγραφικές
περιοχές
• Μεγάλο κόστος

**Υπολογισμένα βάση της πηγής:Αυλωνίτης-Σταθακόπουλος,
1997,Αποτελεσματική οργάνωση& Διοίκηση πωλήσεων. Αθήνα:Εκδόσεις
Σταμούλης.**

Το προσωπικό πωλήσεων που έχει αναλάβει μια ορισμένη περιφέρεια, μπορεί να αφιερώνει περισσότερο από το χρόνο τους στις πωλήσεις και λιγότερο στις μετακινήσεις. Αυτός ο τύπος οργάνωσης ελαχιστοποιεί την σύγχυση που προκαλεί, ως προς το ποιος είναι ο υπεύθυνος για κάθε περιοχή. Επίσης εξασφαλίζει, συνήθως καλύτερη κάλυψη ολόκληρης της αγοράς, με μικρότερο κόστος για διοικητικά έξοδα και έξοδα πωλητών, καθώς και καλύτερο έλεγχο του δικτύου των πωλητών και των δραστηριοτήτων του. Οι πωλητές μπορεί να είναι πλησιέστερα στους πελάτες, να γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες τους και έτσι να τους εξυπηρετεί καλύτερα. Υπάρχουν όμως και βασικά μειονεκτήματα σε αυτή την μέθοδο οργάνωσης. Συνήθως οι πωλητές πρέπει να πουλάνε όλα τα προϊόντα της επιχείρησης και έτσι είναι δύσκολό, να γνωρίζουν το ίδιο καλά όλα τα προϊόντα. (Νίκου Εξαδάκτυλου,(1997)

Οι πωλητές έχουν περισσότερη “ανεξαρτησία”, με αποτέλεσμα να σπαταλούν περισσότερο χρόνο στα προϊόντα και στους πελάτες παρά στην πώληση. Το κύριο πλεονέκτημα της μορφής οργάνωσης κατά προϊόν, είναι η εξειδικευμένη προσοχή που δίνεται από το δίκτυο των πωλητών σε κάθε γραμμή προϊόντων, επειδή ένα άτομο είναι ειδικά υπεύθυνο για κάποια συγκεκριμένη ομάδα προϊόντων. Με αυτό τον τρόπο μπορεί μερικές φορές να εξασφαλιστεί καλύτερη επιλογή του χρόνου και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Τα μειονεκτήματα αυτής της οργάνωσης, είναι ουσιαστικά πανομοιότυπα με εκείνα που αναφέρθηκαν στη μορφή οργάνωσης ως προς την γεωγραφική περιοχή. Περιλαμβάνουν την αναγκαιότητα ύπαρξης περισσότερων ατόμων με γενικές και διοικητικές ικανότητες και εξειδικευμένες γνώσεις. Τα μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι ίσως ότι σε πολλές περιπτώσεις ασχολούνται με τον ίδιο πελάτη περισσότεροι από έναν πωλητές της ίδιας εταιρείας. Αυτή η πολλαπλή κάλυψη, δεν είναι μόνο δαπανηρή, αλλά μπορεί να προκαλέσει και την αρνητική αντιμετώπιση των πελατών. Τέλος στην περίπτωση οργάνωσης κατά πελάτη, μόνο ένας πωλητής της επιχείρησης, θα επισκεφθεί κάθε πελάτη σε αντίθεση με την οργάνωση γύρω από το προϊόν, όπου πολλοί πωλητές της επιχείρησης επισκέπτονται τον ίδιο πελάτη. Αν και με την οργάνωση ως προς τον πελάτη αποφεύγονται ορισμένα από τα μειονεκτήματα, της οργάνωσης κατά προϊόν, όπως οι συγκρούσεις που ενδέχεται να υπάρξουν στα κανάλια προώθησης, έχει και αυτή κάποιους περιορισμούς. Δημιουργούνται αλληλοεπικαλύψεις στις ίδιες γεωγραφικές περιοχές, και από αυτήν την άποψη, είναι μια οργάνωση δαπανηρή, που απαιτεί περισσότερο χρόνο μετακίνησης από ότι στην γεωγραφική οργάνωση. Η οργάνωση των πωλητών σύμφωνα με τον προσανατολισμό του πελάτη, είναι άρρητα δεμένη με την φιλοσοφία του marketing. Ακόμη “επιβάλλει” στους πωλητές να γνωρίσουν καλύτερα τα προβλήματα και τις ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών. Στο σημείο αυτό είναι, σκόπιμο να παρουσιαστούν ορισμένα, αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών, που έχουν γίνει σχετικά με την χρησιμοποίηση διαφόρων μορφών οργανωτικής δομής του δικτύου πωλητών. Μια μελέτη που έγινε στις Η.Π.Α, εξέτασε ότι το 62% των πολυεθνικών εταιρειών γενικών καταναλωτικών προϊόντων, ακολουθεί την γεωγραφική μορφή οργάνωσης. Οι φαρμακευτικές ακολουθούν την ίδια μορφή, κατά κύριο λόγο(69%). Ενώ οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που ακολουθούν, την γεωγραφική οργάνωση και κατά περιοχή και κατά προϊόν. Ενδιαφέρον είναι επίσης και τα αποτελέσματα που εξετάστηκαν στην Ελλάδα από δυο επιχειρήσεις, από την σοκολατοβιομηχανία “ION” Α.Ε, Ν.Φάληρο και από την θυγατρική πολυεθνική εταιρεία Siemens.

Η εταιρεία “ION”, οργανώνει το δίκτυο πωλήσεων της, βάση την γεωγραφική κατανομή. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα, που αναφέρεται σε έναν πωλητή της εταιρείας, ο οποίος ,είναι υπεύθυνος για 150 πελάτες, οι οποίοι, είναι σκορπισμένοι, στους

Νομούς, Φθ/δος, Φωκίδος, και Βορείου Εύβοιας. Στην συνέχεια, ο πωλητής, αναφέρει, τις πωλήσεις και τις εισπράξεις του μήνα, στο αντίστοιχο προϊστάμενο πωλήσεων του, οποίος ευθύνεται για τους συγκεκριμένους νομούς. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερες από μία οργανωτικές δομές. Μπορεί να χρησιμοποιήσουν για μια επιχειρησιακή στρατηγική μονάδα(S.B.U),την γεωγραφική οργάνωση, ενώ για μια άλλη μονάδα, μπορεί να χρησιμοποιήσουν την οργάνωση κατά προϊόν. Συγκεκριμένα η πολυεθνική εταιρεία Siemens, οργανώνει τους πωλητές της ως προς την γεωγραφική περιφέρεια, γιατί κάθε περιοχή έχει ιδιαιτερότητες και η τοπική παρουσία για marketing είναι απαραίτητη. Χρησιμοποιεί όμως και την οργάνωση κατά προϊόν, γιατί προϊόντα ευρέως καταναλωτικά θέλουν, διαφορετικό marketing από άλλα, άρα απαιτείται εξειδίκευση. Τέλος χρησιμοποιεί και την οργάνωση κατά πελάτη μόνο σε περιπτώσεις που αφορούν μεγάλους πελάτες, όπου είναι απαραίτητος ένας, key account manager, ενώ σε μικρότερους δεν χρειάζεται

2.3.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου των πωλήσεων περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων και καθηκόντων που ανατίθενται στους πωλητές της επιχείρησης, ώστε η εκτέλεση τους να τους οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων. Την ίδια στιγμή, τα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων, επωμίζονται την ευθύνη για την επιλογή, το είδος και τον αριθμό των πωλητών, καθώς και για την αξιολόγηση και την εκπαίδευσή τους. Οι διευθυντές του τμήματος πωλήσεων, θα πρέπει να υπολογίζει, με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, πόσους πωλητές χρειάζεται και μετά να προσλάβει μόνο τόσα άτομα. Δεν θα πρέπει να προσλάβει, περισσότερους πωλητές από όσους χρειάζεται, μια τέτοια πρακτική δείχνει ότι η εταιρεία δεν έχει εμπιστοσύνη στο σύστημα επιλογής που ακολουθεί. Η πρόβλεψη των αναγκών σε πωλητές, πρέπει να προηγείται κατά πολύ χρονικά της στιγμής που θα γίνουν οι προσλήψεις (Αυλωνίτης- Σταθακόπουλος, 1997)

Καμία δουλειά πωλητή δεν μοιάζει με την άλλη. Οι τύποι δουλειάς και οι απαιτήσεις του κάθε τύπου καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα. Ένας χρήσιμος τρόπος ταξινόμησης των πολλών διαφορετικών τύπων δουλειάς πωλητή, είναι η κατάταξη τους με βάση τις δημιουργικές ικανότητες, που απαιτούνται για κάθε μία. Έτσι λοιπόν υπάρχουν τύποι πωλητών 1) που “φέρνουν” παραγγελίες στην επιχείρηση. Εδώ η δουλειά του πωλητή, αναφέρεται στην πληροφόρηση και πειθώ παλαιών πελατών και νέων, (π.χ. μέσω δοκιμαστικής αγοράς). 2) Αυτοί που παίρνουν παραγγελίες:Στόχος είναι, η δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης με τους πελάτες. Δουλεύουν είτε στα γραφεία τους, είτε έξω στην αγορά. Τέλος Τρίτη κατηγορία πωλητών, είναι αυτοί που υποστηρίζουν τις πωλήσεις. Θέσεις στις οποίες, δεν αναμένεται ή και δεν επιτρέπεται στον πωλητή, να ζητάει παραγγελίες. Η δουλειά του, είναι να προάγει το καλό όνομα της εταιρείας, να ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις, ή να παρέχει εξυπηρετήσεις στους πελάτες.

Μετά την αναζήτηση και την προέλευση ενός ικανού αριθμού υποψηφίων πωλητών, οι διευθυντές πωλήσεων, θα πρέπει να ξεκαθαρίσουν, αυτούς που δεν ανταποκρίνονται στα κριτήρια πρόσληψης. Η διαδικασία, έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου, είναι: 1) στάδιο συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο, 2) στάδιο συνέντευξη της εργασίας, 3) στάδιο τεστ δοκιμασίας για την επιλογή, 4) στάδιο ιατρική εξέταση, 5) στάδιο απόφαση επιλογής. Ο πιο απλός τρόπος να πάρουμε πληροφορίες για το προσωπικό ιστορικό του υποψηφίου, είναι η συμπλήρωση μιας έντυπης αίτησης(application form).Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψήφιους, ανεξάρτητα αν έχουν καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα. Αυτό συμβαίνει επειδή η έντυπη φόρμα, είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα. Μέσα από αυτή την αίτηση θα πληροφορηθούμε, για το εκπαιδευτικό background των υποψηφίων και τις προηγούμενες επαγγελματικές του ασχολίες.

Η συνέντευξη εργασίας, αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας της επιλογής. Είναι το βασικότερο στάδιο επιλογής, σημαντικό πλεονέκτημα, είναι ότι η επιχείρηση μπορεί να

συμπληρώσει τα “κενά” που μπορεί να υπάρχουν στις αιτήσεις, όπως και να εξακριβώσει το πραγματικό ενδιαφέρον των υποψηφίων για δουλειά. Επίσης μέσα από μια προσωπική συνέντευξη, παρατηρείται η ορθοφωνία του υποψηφίου, ο ήχος της φωνής του, την ικανότητα για συζήτηση και τέλος παρατηρείται η εμφάνιση του. Ο πιο κοινός τύπος συνέντευξης, είναι η τυποποιημένη μορφή(patterned), στην οποία ο δ/ντής πωλήσεων ρωτά τον υποψήφιο ένα πλέγμα ερωτήσεων, που αφορά την μόρφωση και εκπαίδευση(education and training), την εμπειρία στη δουλειά(work experience), τις επιδεξιότητες και ικανότητες(skills and abilities).

Ορισμένες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν διάφορα τεστ, για να ανακαλύψουν περισσότερα προσόντα και δεξιότητες, καθώς και περισσότερα στοιχεία και μάλιστα αντικειμενικά, που θα βοηθήσουν την διοίκηση για την σωστή επιλογή. Έτσι λοιπόν έχουμε 1) τεστ νοημοσύνης είναι, σχεδιασμένα για να μετρούν, πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως την μνήμη του και την ικανότητα σκέψης 2) τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου, είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου, 3) τεστ προσωπικότητας είναι, σχεδιασμένα, για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψήφιου, καθώς και την συμπεριφορά του, όταν συνεργάζεται με άλλους. Πριν φθάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους, να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν, το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων, επειδή κάνοντας αυτή τη δουλειά του πωλητή, θα έχουν μεγάλη φυσική δραστηριότητα και θα υφίστανται μεγάλη διανοητική και συναισθηματική ένταση.

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο διευθυντής του τμήματος πωλήσεων, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευση του, όσο και για την εργασία του στην νέα θέση. Όλοι οι πωλητές χρειάζονται κάποια εκπαίδευση. Ακόμα και φτασμένοι επαγγελματίες πωλητές, που δουλεύουν για χρόνια σε μια επιχείρηση, χρειάζονται εκπαίδευση, για τα καινούρια προϊόντα, καθώς και μια συνεχή επανάληψη και βελτίωση τεχνικών πώλησης που χρησιμοποιούνται. Ένα καλό πρόγραμμα εκπαίδευσης, δείχνει στους εκπαιδευόμενους πώς να εξυπηρετούν τους πελάτες τους, πώς να προσδιορίζουν ποια ακριβώς προϊόντα χρειάζονται και πώς να διευθετούν τα τυχόν παράπονα. Τελικός στόχος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος, είναι η αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης.

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εκπαίδευσης, εξαρτάται κυρίως από τον τύπο των προς πώληση προϊόντων. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση για την εκπαίδευση των πωλητών της, ποικίλουν ανάλογα με κάθε περίπτωση. Οι πιο συνηθισμένες από αυτές τις μεθόδους είναι: α) Η Διάλεξη Μια απλή διάλεξη, είναι ο κλασικός τρόπος και η πιο συνηθισμένη προσέγγιση θέματος, μέσα στην τάξη. Με αυτό τον τρόπο μεταδίδεται σημαντικό υλικό γνώσεων σε ένα μεγάλο αριθμό εκπαιδευόμενων. Η αποτελεσματικότητα των διαλέξεων μπορεί να αυξηθεί με την χρησιμοποίηση οπτικοαστικών μέσων όπως video, διαφάνειες, σχέδιο, πίνακες Β) Διάλεξη-Συζήτηση. Αυτή είναι η πλησιέστερα προσέγγιση. Ο εισηγητής προσκαλεί ανοικτά τους εκπαιδευόμενους σε μια συζήτηση πάνω στο θέμα και συνεχίζει με τον κλασικό τρόπο διάλεξης. Οι συζητήσεις αυτές βοηθούν να εντοπίσουν τα λάθη που γίνονται κατά την διάρκεια της πώλησης και ζητείται από τους μαθητευόμενους να προτείνουν λύσεις προτάσεις.

Στα παραδοσιακά σεμινάρια εκπαίδευσης, που διοργανώνονται συνήθως από τις επιχειρήσεις, προστίθενται κάθε χρόνο νέες τεχνικές και μέθοδοι για την βελτίωση της απόδοσης των πωλητών, μια από αυτές είναι και το Γ) role-playing-Θέατρο πωλήσεων. Στην περίπτωση αυτή το ένα άτομο παίζει το ρόλο του πωλητή και ένα άλλο του πελάτη, όπου προσπαθεί να του πουλήσει ένα προϊόν, χρησιμοποιώντας μια δεδομένη προσέγγιση. Τον ρόλο του πελάτη, πρέπει πάντοτε να κρατάει ο εκπαιδευτής, οποίος “διανύει” τους ρόλους του καλού-κακού, του ευγενή- αγενή, μορφωμένος-αμόρφωτος πελάτης. Ο εκπαιδευόμενος κρατάει πάντοτε το ρόλο του πωλητή. Οι ασκήσεις αυτές επαναλαμβάνονται αρκετές φορές, ώστε ο πωλητής να είναι πολύ καλά προετοιμασμένος, όταν θα συναντήσει πραγματικούς πελάτες. Και τέλος, Δ) Επιδείξεις. Εδώ ο εισηγητής παρουσιάζει το θέμα με την βοήθεια οπτικών μέσων ή τρόπων ή χρησιμοποιεί το ίδιο το προϊόν. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για

την ανάπτυξη των φυσικών ικανοτήτων των πωλητών και επίσης μπορεί να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά, για να μεταδώσει τις γνώσεις του προϊόντος και να βελτιώσει τις επιδεξιότητες της πώλησης. Οι επιδείξεις είναι πιο χρήσιμες, όταν το προϊόν είναι πολύπλοκο, γιατί ο εκπαιδευόμενος επιδεικνύει ακριβώς πως λειτουργεί το προϊόν και έτσι ο αγοραστής μπορεί εύκολα να εξοικειωθεί με το προϊόν. (Αυλωνίτης- Σταθακόπουλος, 1997)

2.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της υποκίνησης, ως στοιχείου συμπεριφοράς, ας αναρωτηθούμε, πρώτα γιατί οι άνθρωποι ενεργούν, με αυτό τον τρόπο που ενεργούν. Η απάντηση είναι γιατί υποκινούνται. Όλη η συμπεριφορά ξεκινά με την υποκίνηση. Κίνητρο είναι μια διεγερμένη ανάγκη που επιδιώκει, να ικανοποιήσει το άτομο. Παραδείγματα κινήτρων είναι η πείνα, η ανάγκη για ασφάλεια, η επιθυμία για καταξίωση. Από την στιγμή που σ' ένα άτομο, προκύπτει ή διεγείρεται κάποια ανάγκη, ο στόχος του είναι να την ικανοποιήσει. Η δύναμη που ενεργοποιεί αυτή την συμπεριφορά, προς επίτευξη κάποιου στόχου, είναι αυτό που ονομάζουμε υποκίνηση. Υποκινούσα δύναμη, μπορεί να πηγάζει από το ίδιο το άτομο, ή μπορεί να προκαλείται από κάποιον τρίτον ή κάποιο εξωτερικό γεγονός. Τα κίνητρα είναι δυνάμεις που ενεργοποιούν, μια συμπεριφορά προς επίτευξη κάποιου στόχου.

Στο χώρο των πωλήσεων, η έννοια της υποκίνησης δείχνει πρόθεση για προσπάθεια, δηλαδή πόση προσπάθεια σκοπεύει να καταβάλει, ένας πωλητής σε θέματα σχετικά με την δουλειά του ή πόσο αποφασισμένος είναι για την επίτευξη ενός στόχου. Η υποκίνηση αναφέρεται α) στην προσπάθεια του πωλητή να αναλάβει πρωτοβουλία πάνω σε ένα θέμα π.χ. να προσεγγίσει 30 νέους πελάτες, β) στην ποιότητα της προσπάθειας του με την έννοια του ότι καταβάλει αρκετή προσπάθεια προετοιμασίας για την προσέγγιση των νέων πελατών και γ) στην επιμονή του πωλητή να καταβάλλει προσπάθεια για όλη την χρονική περίοδο που απαιτείται προκειμένου να φθάσει ή να ξεπεράσει το στόχο του. Η υποκίνηση είναι σημαντικός παράγοντας στην αποδοτικότητα των πωλητών λόγω του απαιτητικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρουν και της ελευθερίας κινήσεων που γενικά απολαμβάνουν, οι περισσότεροι πωλητές(περιορισμένοι άμεση επίβλεψη).Επίσης η υποκίνηση επηρεάζει την ποιότητα και τον ενθουσιασμό με τον οποίο οι πωλητές προσεγγίζουν τον πελάτη. Οι πωλητές μπορούν να υποκινηθούν από διάφορα εσωτερικά κίνητρα. Η συμπεριφορά τους προς την επίτευξη στόχων μπορεί να ενεργοποιηθεί από ένα ισχυρό προσωπικό φιλότιμο, ή από μια επιθυμία αυτοσεβασμού. Οι πωλήσεις μπορούν, ακόμα, να υποκινηθούν και από διάφορα εξωτερικά κίνητρα. Η διοίκηση μπορεί να ενεργοποιήσει την επιθυμητή συμπεριφορά τους, αναπτύσσοντας ένα καλό σύστημα αμοιβών, ή δίνοντας τους ευκαιρίες για προαγωγή.

Η πιο αγχώδης εργασία, που έχουν να επιτελέσουν οι Διευθυντές των τμημάτων πωλήσεων, είναι η υποκίνηση των πωλητών. Ο Manager, λοιπόν, παρέχει στους πωλητές του, οι οποίοι επιθυμούν να καλύψουν ορισμένες ανάγκες τους(συναισθηματικές και υλικές), τα κατάλληλα κίνητρα, για να τους δραστηριοποιήσει, ώστε να αποδώσουν, το maximum των δυνατοτήτων τους. Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow ,υπάρχουν 5 επίπεδα αναγκών, παράσταση των οποίων υπάρχει, στο σχήμα 3.2. 1) Φυσιολογικές ανάγκες(Basic Physiological Needs), 2)Ανάγκες ασφάλειας(Safety-Security Needs), 3)Κοινωνικές ανάγκες(Belongigness and Social Needs), 4) Ανάγκες εκτίμησης-Αναγνώρισης(Esteem Needs), 5)Ανάγκες αυτό-ολοκλήρωσης(Self-Actualization).

Οι ανάγκες είναι ιεραρχικά, δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητα τους, προς ικανοποίηση. Ο πωλητής έχοντας λάβει ικανοποιητικές χρηματικές αμοιβές(μισθούς, πριμ, προμήθειες), που του καλύπτουν τις φυσιολογικές ανάγκες, αφού τα πετύχει περνά στην υψηλότερη βαθμίδα. Στο δεύτερο επίπεδο αναζητά σιγουριά(μη απόλυση) και κάποια εξασφάλιση της εργασίας του (job security),συνοδευόμενη και από κάποιες επιπλέον παροχές(fringe benefits) π.χ. ιατρική-συνταξιοδοτική κάλυψη, ενώ στο τρίτο επίπεδο αναζητά κοινωνικές ανάγκες. Έχει την ανάγκη να αισθανθεί μέλος μιας ομάδας καταξιωμένων πωλητών, γι αυτό αναζητά την ομαδική εργασία. Θέλει να αισθάνεται ότι ανήκει κάπου και

την σιγουριά για επαγγελματική ασφάλεια. Στο επόμενο επίπεδο, ο πωλητής έχει την ανάγκη αναγνώρισης της εργασίας του, γι αυτό η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει προγράμματα αναγνώρισης(recognition programs).Επίσης έχει ανάγκη από τόνωση της αυτοπεποίθησης και του ηθικού, από φήμη και σεβασμό από άλλους, ώστε να πεισθούν για την πραγματική τους αξία. Και τέλος στο πέμπτο και τελευταίο επίπεδο, περιλαμβάνονται ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης, που επιτυγχάνονται με την ανάθεση σε αυτόν καθηκόντων που απαιτούν καινοτομικότητα και δημιουργικότητα (Εξαδάκτυλος, 1997)

Σύμφωνα με την θεωρία Maslow, οι πωλητές θα αναζητήσουμε αποδοχές(rewards) υψηλότερου επιπέδου π.χ. αναγνώριση, αφού έχουν εξασφαλίσει απολαβές π.χ, μισθούς, εξασφάλιση εργασίας, κ.λ.π. ,που ικανοποιούν τις ανάγκες των χαμηλότερων επιπέδων, δηλαδή τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας. Από την άλλη πλευρά όσο απογοητευμένος, είναι ο πωλητής, με τις χρηματικές αμοιβές του, τις προοπτικές της εργασίας του και τις άλλες απολαβές που συνδέονται με τις ανάγκες των χαμηλότερων επιπέδων, τόσο ενδιαφέρεται για την βελτίωση αυτών των απολαβών, αγνοώντας πολλές φορές τις απολαβές που συνδέονται με την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου π.χ. αναγνώριση. (Εξαδάκτυλος, 1997)

2.5 ΓΕΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΔΙΚΤΥΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Κάθε εταιρεία, θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει οπωσδήποτε στο πρόγραμμα υποκίνησης των πωλητών της τα εξής τρία στοιχεία: 1)Σωστή Διοικητική αντιμετώπιση του Δικτύου Πωλήσεων, 2)Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και δικτύου Πωλήσεων, και 3)Σαφής κατανόηση της θέσης εργασίας. Τα στοιχεία αυτά, θα πρέπει να υπάρξουν εξαρχής, πριν μπορέσουν να ενεργήσουν οποιαδήποτε άλλα πιο εξειδικευμένα εργαλεία, όπως εσωτερικοί διαγωνισμοί, συστήματα αμοιβών και άλλα παρεμφερή εργαλεία υποκίνησης. 1)Σωστή Διοικητική Αντιμετώπιση των Πωλητών. Η εικόνα που προβάλλει η διοίκηση, και γενικά η στάση που κρατάει, απέναντι στο Δίκτυο Πωλήσεων, έχει μεγάλη σημασία, για την επιτυχημένη υποκίνηση τους. Η διοίκηση θα πρέπει να είναι αξιόπιστη απέναντι στους πωλητές της. Οι πωλητές, θα πρέπει να είναι απόλυτα πεπεισμένοι, ότι οι Διευθυντές τους, είναι τίμιοι στις σχέσεις μαζί τους και ότι ενδιαφέρονται για την ευμάρεια και την επαγγελματική τους άνοδο. 2)Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ Διοίκησης και Δικτύου Πωλήσεων. Μια θεμελιώδης προϋπόθεση για την υποκίνηση του Δικτύου Πωλήσεων είναι η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας, μεταξύ Διευθυντών και Πωλητών. Τα κανάλια της επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι ανοιχτά και ανεμπόδιστα, τόσο από την Διοίκηση προς τους Πωλητές, όσο και αντίστροφα. Τίποτα δεν μπορεί να καταστρέψει γρηγορότερα το ηθικό απ' ότι μια διακοπή αυτής της επικοινωνίας.3)Σαφής κατανόησης τη θέσης εργασίας. Για να έχει επιτυχία, το οποιοδήποτε πρόγραμμα υποκίνησης, οι πωλητές θα πρέπει να κατανοούν απόλυτα όλες τις πτυχές της δουλειάς τους. Χρειάζεται να τους δοθεί μια λεπτομερής περιγραφή θέσης εργασίας, και να τους εξηγηθεί προσεκτικά τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση. Χρειάζεται να καταλαβαίνουν πως θα αξιολογούνται οι επιδόσεις τους. Όσο πιο γρήγορα έχουν αυτή την πληροφόρηση, τόσο πιο αποτελεσματικοί θα είναι στην δουλειά τους.

2.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Τα σημαντικότερα εργαλεία υποκίνησης, που χρησιμοποιεί το τμήμα πωλήσεων, μιας επιχείρησης, για τους πωλητές της είναι: 1)Αναγνώριση. Πολλές επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν την αναγνώριση, ως ένα κίνητρο, για ολόκληρο το δυναμικό των πωλήσεων και όχι μόνο γι αυτούς, που έχουν ξεχωριστές επιδόσεις. β)Επίσης φροντίζουν να μάθουν τα επιτεύγματα του κάθε πωλητή, τα οποία πραγματικά αξίζουν Δημόσια Αναγνώριση. Το να επιδοκιμάζεται ιδιαίτερως ένας πωλητής, είναι καλό, το να επιδοκιμάζεται όμως μπροστά στους συναδέλφους του, είναι πολύ καλύτερο, όχι μόνο για τον ίδιο, αλλά και για όλους, όσοι

παρευρίσκονται. Και αυτό γιατί η Διεύθυνση ενδιαφέρεται για τους συνεργάτες της και πως εκτιμά μια εξαιρετική επίδοση. γ)Αναγνώριση προερχόμενη από τη Διοίκηση. Μια χειραψία εκτίμησης, μπορεί να αποβεί πολύ αποτελεσματική, όταν προέρχεται μέσα από τον Διευθυντή του πωλητή. 2)Μην χρησιμοποιείται αρνητική κριτική. Οι επιστήμονες της συμπεριφοράς υποστηρίζουν, πως πολλοί άνθρωποι, χρειάζονται απελπισμένα κάποια μορφή αναγνώρισης και πως η μακροχρόνια αρνητική κριτική, ίσως αυξήσει την αρνητική τους συμπεριφορά. Δυστυχώς η αρνητική κριτική, είναι πολύ πιθανό, να μην παρακινήσει τον πωλητή, να βελτιώσει την επίδοσή του. 3)Μια ειδική μορφή αναγνώρισης, είναι οι έπαινοι(βραβεία). Ένα αποτελεσματικό βραβείο, πρέπει να είναι προσωπικό και να ταιριάζει στην περίπτωση. Ένα βραβείο είναι η απτή απόδειξη που ο παραλήπτης, μπορεί να επιδείξει στους φίλους του, στην οικογένειά του και στους συναδέλφους του. Ένα βραβείο πρέπει να δηλώνει στον παραλήπτη του, πως είναι σημαντικός και ότι έχει καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια, για την εξεύρεση του .Μερικές ιδέες βραβείων, είναι οι διακοπές στο εξωτερικό, προσφορά μετοχών ή ομολόγων, υλικά αγαθά, όπως η χρήση αυτοκινήτου, για διευκόλυνση της εργασίας του πωλητή ακόμα και χρηματικά έπαθλα.

Η πρακτική που επικρατεί σήμερα, είναι να αποφεύγονται τα χρηματικά βραβεία, τα χρήματα ξοδεύονται εύκολα και ξεχνιούνται. Αντίθετα τα βραβεία σε είδος κα τα ταξίδια είναι σύμβολα επιτυχίας. Οι έπαινοι μπορούν επίσης, να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά σε καινούρια αλλά και σε ήδη υπάρχοντα εκπαιδευτικά προγράμματα. 4)Επιτυχία μεγάλη έχει ο θεσμός των διαγωνισμών μεταξύ πωλητών. Οι διαγωνισμοί ξεκίνησαν, από την διαπίστωση, ότι οι περισσότεροι πωλητές, ανεξάρτητα από την πείρα, και τις ικανότητες που διαθέτουν, έχουν τάση να “σκουριάζουν” και κάτι πρέπει να γίνει γι αυτό. Μια από τις λύσεις στο πρόβλημα, είναι οι καλά οργανωμένοι Διαγωνισμοί, μεταξύ των πωλητών. “Ένας εσωτερικός διαγωνισμός, μπορεί να υποκινήσει το ενδιαφέρον του, ώστε να κάνουν καλά την δουλειά του. Πολλοί πωλητές αποκομίζουν μεγάλη ψυχολογική ικανοποίηση, όταν έρχονται πρώτοι ή όταν καταλαμβάνουν καλή θέση σ’ ένα διαγωνισμό, ανεξάρτητα από τα βραβεία που θα κερδίσουν. Οι διαγωνισμοί σπάνια διαρκούν ένα μήνα. Αν ο Διαγωνισμό διαρκέσει πάρα πολύ, οι συμμετέχοντες, χάνουν το ενδιαφέρον τους.

5)Ιδιαίτερη επικοινωνία. Πολλές εταιρείες εκδίδουν, τακτικά ένα δελτίο και το αποστέλλουν σε κάθε πωλητή. Αυτές οι εκδόσεις περιλαμβάνουν άρθρα, τα οποία περιγράφουν τις προσπάθειες που έγιναν, φωτογραφίες των κορυφαίων πωλητών του μήνα, καθώς και δυνατότητες για νέες ευκαιρίες Επαίνου ή αναγνώρισης άλλου είδους. Σκόπιμο είναι σε αυτό το σημείο, να αναφέρουμε μερικά στοιχεία, από μια ενδιαφέρουσα έρευνα, στις εταιρείες “ION” και “Siemens”, για τους μεθόδους υποκίνηση που χρησιμοποιούν οι ίδιες στους πωλητές τους. Συγκεκριμένα το τμήμα πωλήσεων της σοκολατό-βιομηχανία, “ION” A.E, Ν.Φάληρο χρησιμοποιεί τους εξής μεθόδους υποκίνησης: Α)Δημόσια αναγνώριση και αναγνώριση από την Διοίκηση, όχι μόνο με προφορικό λόγο, αλλά και με την έκδοση συγκεκριμένου φυλλαδίου “βράβευσης”, των πετυχημένων πωλητών του μήνα, με τις μεγαλύτερες πωλήσεις. Β) Χρησιμοποιεί αρνητική κριτική, όταν αυτό είναι αναγκαίο. Γ) Τέλος σημαντικούς μηνιαίους Διαγωνισμούς, με χρηματικά βραβεία. Χαρακτηριστικός είναι ο Διαγωνισμός “Μαρτίου 2005”, των πωλητών. Ο Διαγωνισμός είναι ατομικός, ο πωλητής βραβεύεται με βάση το δικό του αποτέλεσμα. Η βράβευση εξαρτάται από την ποσοστιαία επιτυχία κατά μέσο όρο των κατ’ αξία πωλήσεων και εισπράξεων(κατ’ είδος) και τον αντίστοιχο αριθμό μορίων που θα συγκεντρώσει ο πωλητής, σύμφωνα με τις ενδείξεις του πίνακα με τα μόρια και του καταλόγου με τα προϊόντα που ανήκουν στο Διαγωνισμό. Κάθε μόριο επιτυχίας χορηγείται με το ποσό των 9 ευρώ (Εξαδάκτυλος, 1997)

Πίνακας Ποσοστά εισπράξεων και πωλήσεων κατά είδος και τα Αντίστοιχα μόρια.

90% - 92,99% αντιστοιχούν 3 μόρια
93% - 95,99% « 5 μόρια
96% - 98,99% « 7 μόρια
99% - άνω « 9 μόρια

Πηγή:Το τμήμα Πωλήσεων της Εταιρείας “ION “A.E, Ν.Φάληρο

Από την άλλη πλευρά το τμήμα πωλήσεων της πολυεθνικής Εταιρείας “Siemens”, υποκινεί αυτούς που ξεχωρίζουν, Πριμοδοτεί την αυτενέργεια, την θέληση για επιτυχία και λήψη πρωτοβουλιών. Χρησιμοποιεί την Δημόσια αναγνώριση, για να παραδειγματιστούν και οι άλλοι και την αναγνώριση προερχόμενη από την διοίκηση, γιατί έχει διαφορετική βαρύτητα και είναι κίνητρο για το motivation του πωλητή. Αφενός χρησιμοποιεί και αρνητική κριτική, για να δημιουργήσει πίεση, αν δεν έχουμε καλά αποτελέσματα και αφετέρου, για να το δουν και οι άλλοι πωλητές. Επίσης όταν η εταιρεία, έχει κέρδη θα πρέπει να δίνει ένα μέρος απ’ αυτά σε αυτούς που βοήθησαν, για ενθάρρυνση και για το motivation του πωλητή. Τέλος για να υποκινήσει τους πωλητές της, χρησιμοποιεί προσυμφωνημένα Bonus (χρηματικά έπαθλα), ή ένα κομμάτι Bonus να είναι μετοχές ή ομόλογα, ή συνεχή εκπαίδευση του πωλητή για προσωπική εξέλιξη

2.7 Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ένα δίκτυο πωλήσεων, διοικείται σωστά, μόνο αν έχει αναπτυχθεί και λειτουργεί για αυτό ένα σωστό σύστημα αμοιβών. Η αποζημίωση των πωλητών περιλαμβάνει χρήματα και οφέλη που πληρώνονται στους πωλητές σαν αμοιβή για την δουλειά που προσφέρουν. Ένα καλό σύστημα αμοιβών, α) συσχετίζει τις ανταμοιβές των πωλητών, με τις προσπάθειες που καταβάλλουν και με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν, β) ενθαρρύνει τους πωλητές να πετύχουν και τους δικούς τους προσωπικούς στόχους αλλά και τους στόχους της επιχείρησης ταυτόχρονα. γ) Επίσης προσελκύει και κρατά στο δυναμικό της επιχείρησης ικανούς πωλητές και δ) τέλος, διευκολύνει την διοίκηση να ελέγχει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες των πωλητών της. Έτσι ο διευθυντής πωλήσεων έχει το δύσκολο έργο να σχεδιάσει ένα πλάνο αποζημίωσης που να δίνει μεν κίνητρα στους πωλητές χωρίς όμως να κινδυνεύσει η εταιρεία. Η ανάπτυξη ενός πλάνου αποζημίωσης θα μπορούσε, να σχεδιαστεί σαν μια διαδικασία τεσσάρων σταδίων

Το πρώτο στάδιο για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος, είναι να καθορίσουμε τα αποτελέσματα, που θα στηρίξουμε το πλάνο αποζημίωσης στους στόχους και στις εξειδικευμένες ανάγκες της επιχείρησης. Μετά οι Διευθυντές πρέπει να καθορίσουν τα επίπεδα αμοιβής για τις διαφορετικές κατηγορίες πωλητών που θα είναι αποδεκτά και από τους πωλητές και από τους επιθεωρητές πωλήσεων. Τέλος, τα διάφορα αυτά στοιχεία του συστήματος, πρέπει να συνδυαστούν και να δοκιμαστούν για να δούμε πως μπορούν να ταυτιστούν

Μπορούμε να πούμε ότι ένα επιτυχημένο σύστημα αμοιβών θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τις παρακάτω ιδιότητες (Κεχαγιάς, 1992)

1) Ένα ιδανικό σύστημα αμοιβών παρέχει στους πωλητές, ένα σταθερό εισόδημα και μαζί ένα εισόδημα-κίνητρο. Θα πρέπει να παρέχει ένα βασικό ποσό χρημάτων, με το οποίο ο πωλητής θα καλύπτει τις βασικές του ανάγκες, και το οποίο θα τον κάνει να νιώθει μια σιγουριά, ότι έχει ένα σταθερό εισόδημα. Εκτός από το τακτικό εισόδημα, ένα καλό σύστημα αμοιβών, θα πρέπει να δίνει κάποιο κίνητρο, που θα παροτρύνει τους πωλητές να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι αποδίδουν καλύτερα, όταν προσβλέπουν σε κάποια ανταμοιβή για μια συγκεκριμένη ενέργεια τους, απ’ ότι αν δεν έχουν κανένα κίνητρο. 2) Ένα καλό σύστημα, θα πρέπει να είναι δίκαιο, τόσο για τους πωλητές, όσο και για την διοίκηση, δηλαδή να δίνει ίσες ευκαιρίες στους πωλητές της επιχείρησης. Ένας τρόπος για να εξασφαλίζεται η δικαιοσύνη, είναι να βασίζονται οι αμοιβές σε μετρήσιμους παράγοντες, που μπορούν να ελέγχονται και από το δίκτυο πωλητών. 3) Επίσης θα πρέπει να είναι ανταγωνιστικό σε σχέση με αυτά που επικρατούν στην αγορά, ώστε να αποφεύγονται διαρροές και παράλληλα να αποτελεί η επιχείρηση πόλο έλξης για νέους πωλητές. Το καλό σύστημα προσελκύει και κρατά στο δυναμικό της ικανούς πωλητές. 4) Η απλότητα είναι χαρακτηριστικό σημείο ενός καλού συστήματος αμοιβών, έτσι ώστε, οι πωλητές δεν θα έχουν πρόβλημα να το καταλάβουν και θα είναι σε θέση να υπολογίζουν, ποιες θα είναι οι αποδοχές τους. 5) Από την πλευρά της διοίκησης, ένα σύστημα αμοιβών, θα πρέπει να είναι, μέσα σε πλαίσια τέτοια, ώστε το κόστος τους να είναι οικονομικά ανεκτικό.

6) Τέλος θα πρέπει να είναι ευέλικτο και δυναμικό. Δηλαδή να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα της αγοράς (αύξηση δαπανών, αύξηση αμοιβών από άλλες επιχειρήσεις). Ακόμη, θα πρέπει να προβλέπει έκτακτες αμοιβές και να διαφοροποιείται ανάλογα με ορισμένες συνθήκες (γεωγραφικές, ενδοεπιχειρησιακές κ.λ.π.). Η ιδιότητα του δυναμισμού έχει μεγάλη σημασία, λόγω αλλαγής των ευρύτερων συνθηκών, τα συστήματα χάνουν με το πέρασμα του χρόνου την αποτελεσματικότητά τους, δηλ. δεν επιτυγχάνουν τους στόχους τους που κυρίως είναι η παροχή ικανοποιητικών αμοιβών και η υποκίνηση των πελατών.

2.8 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΟΙΒΗΣ

Η μέθοδος της αμοιβής που επιλέγεται από μια επιχείρηση θα πρέπει, 1) να επιτρέπει στην εταιρεία, να επιτυγχάνει τους συγκεκριμένους αντικειμενικούς στόχους, 2) να διαμορφώνει τις μέσες αποδοχές των πωλητών στο επιθυμητό ύψος και 3) να ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερες από τις απαιτήσεις που προαναφερθήκαμε στο υποκεφάλαιο 3.3.1, ενός σωστού συστήματος. Τα δομικά στοιχεία, που έχει στη διάθεση της, η διοίκηση, όταν αναπτύσσει ένα σύστημα για την αμοιβή του δικτύου πωλήσεων, περιλαμβάνουν: Μισθούς, Προμήθεια, Επιμίσθιο(bonus). Κατά την διάρκεια των τελευταίων 30 ως 40 χρόνων, έχει παρατηρηθεί σημαντική αύξηση των συστημάτων που συνδυάζουν το μισθό με κάποιο στοιχείο κινήτρου. Η τάση αυτή αναπτύσσεται κυρίως σε βάρος των αμιγών συστημάτων μισθού ή προμηθειών επί των πωλήσεων. Επιπλέον, το στοιχείο του κινήτρου αρχίζει και καταλαμβάνει όλο

και μεγαλύτερη ποσοστιαία αναλογία αμοιβής 1) Μισθός Είναι μια άμεση χρηματική ανταμοιβή που πληρώνεται, για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων, από τον εργαζόμενο, κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου. Το ποσό της πληρωμής, έχει σχέση με μια μονάδα χρόνου και όχι με το έργο που εκτελέστηκε στην διάρκεια της. Ο μισθός είναι ένα σταθερό στοιχείο του συστήματος αμοιβών. Δηλαδή σε κάθε μισθολογική περίοδο, πληρώνεται στον πωλητή, το ίδιο χρηματικό ποσό, ανεξάρτητα από τις πωλήσεις που επέτυχε. Από την άλλη πλευρά το ύψος του σταθερού μισθού καθορίζεται με βάση τα προσόντα του πωλητή, τις αρμοδιότητες που θα του ανατεθούν, την υπολογισμένη αποδοτικότητα του πωλητή, τις συνθήκες της αγοράς εργασίας. Η μέθοδος αυτή, χρησιμοποιείται περισσότερο στα βιομηχανικά προϊόντα από ότι στα καταναλωτικά. Αυτό γιατί είναι πιο κατάλληλη όταν απαιτείται χρόνος για την πώληση ή μεγάλος “όγκος”. Για παράδειγμα, πολλές φαρμακευτικές εταιρείες για την πώληση των προϊόντων τους, απαιτούν πρώτα επαφές με γιατρούς και στη συνέχεια λιγότερο χρόνο για την πώληση στους πελάτες τους. Χρησιμοποιείται ακόμη για προϊόντα που απαιτούν τεχνικές συμβουλές. Επίσης όταν τα προϊόντα πουλιούνται κυρίως μέσω της διαφήμισης και ο πωλητής απλά παίρνει παραγγελίες, όπως παράδειγμα στις βιομηχανίες τσιγάρων.

2) Προμήθεια. Αποτελεί μια καθαρά δυναμική μέθοδο. Οι αποδοχές των πωλητών δεν είναι πάγιες, αλλά αποτελούν άμεση συνάρτηση της έντασης της δραστηριότητας τους. Οι διακυμάνσεις των αποδοχών αντικατοπτρίζουν την αυξομείωση της δραστηριότητας την οποία ανέπτυξαν, και του αποτελέσματος το οποίο πραγματοποίησαν. Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου, είναι ότι οι αποδοχές είναι εντελώς (Κεχαγιάς, 1992)

ανεξάρτητες από τον παράγοντα χρόνο. Μεταξύ της επιχείρησης και των πωλητών συμφωνείται, ότι οι αποδοχές τους καθορίζονται με βάση ένα ποσοστό επί των πωλήσεων, που αυτοί κάθε φορά θα πραγματοποιούν. Ο δυναμικός χαρακτήρας που παρουσιάζει, η μέθοδος της προμήθειας οδήγησε στην ιδέα για την εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρει. Έτσι η επιχείρηση χρησιμοποιεί την μέθοδο για να τονώσει τον ζήλο, να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των πωλητών, και να δραστηριοποιήσει περισσότερο τους τομείς που την ενδιαφέρουν. Η μέθοδος της προμήθειας, λειτουργεί καλύτερα, όταν χρειάζεται η μέγιστη απόδοση και όταν απαιτείται μια κάποια εξυπηρέτηση μετά την πώληση(after-sales service). Οι καταστάσεις αυτές υπάρχουν για τις επιχειρήσεις που πωλάνε πόρτα σε πόρτα(door to door organizations), οικιακά σκεύη, καλλυντικά καθώς και εγκυκλοπαίδειες-βιβλία. Οι πωλητές πολλών εταιριών επώνυμων καλλυντικών, που πληρώνονται με αυτή την μέθοδο κερδίζουν ποσοστά της τάξης 25% μέχρι και 50% επί των πωλήσεων που πραγματοποιούν. Το σύνηθες ποσοστό προμήθειας κυμαίνεται από 5% μέχρι 20% επί των πωλήσεων. Η προμήθεια χρησιμοποιείται επίσης και στα καταστήματα αυτοκινήτων, για παράδειγμα εάν ένα αυτοκίνητο πουλιέται 15000 ευρώ, κοστίζει στο έμπορο 14400, ο πωλητής ίσως πάρει το 20% από τα 600 ευρώ, δηλ. 120 ευρώ, όταν πετύχει την πώληση. 3) Μισθός και προμήθεια. Ο συνδυασμός της μεθόδου μισθός και προμήθειας προσφέρει τα πλεονεκτήματα και των δύο μεθόδων. Ο πωλητής έχει ένα βασικό μισθό, οποίος κατά κανόνα, είναι σχετικά χαμηλός και συμπληρώνει τις αποδοχές του με προμήθεια που υπολογίζεται σαν ποσοστό των πωλήσεων, που πραγματοποιεί μέσα

στην περίοδο. Ο μισθός παρέχει το ελάχιστο όριο που απαιτείται για την κάλυψη του πωλητή, ενώ η προμήθεια λειτουργεί σαν κίνητρο για την δραστηριοποίηση του. Το ποσοστό της προμήθειας, μπορεί να διαφοροποιηθεί για κάθε προϊόν ή για κάθε τμήμα της αγοράς. Πολλές επιχειρήσεις διαφοροποιούν το ποσοστό ανάλογα με την δυνατότητα κέρδους (profitability) των προϊόντων και σε υψηλού κέρδους προϊόντα, δίνουν υψηλότερα ποσοστά προμήθειας, με αποτέλεσμα οι πωλητές να κάνουν επιπλέον προσπάθειες για την πώληση τους. Αυτές οι διαφοροποιήσεις των ποσοστών προμήθειας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για προωθήσεις μικρής διάρκειας ή να διατηρηθούν για μακρές περιόδους για την ανάπτυξη νέων αγορών. Μερικές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, δίνουν την ίδια προμήθεια για όλες τις πωλήσεις που πραγματοποιούν, άλλες δίνουν προμήθεια μετά από ένα ορισμένο ύψος πωλήσεων, π.χ. Ένας πωλητής μπορεί να κερδίζει 5% για τα πρώτα 5000 ευρώ των πωλήσεων, 6% για τα υπόλοιπα 3500 πωλήσεων και 7% για κάθε πώληση πάνω από 5500 ευρώ. Ενδιαφέρον έχει και το παράδειγμα της εταιρείας "ION", που χρησιμοποιεί τη μέθοδο μισθού και προμήθειας. Οι πωλητές της εκτός από το μηνιαίο βασικό μισθό των 1000 ευρώ, έχουν και προμήθεια, που εξαρτάται από το ποσοστό των πωλήσεων του μήνα Έτσι λοιπόν, ενώ ο στόχος πωλήσεων για τον Μήνα Μάρτιο είναι 125000 ευρώ, ο πωλητής που έφερε στο Μήνα πωλήσεις αξίας 100.332 ευρώ. Θα πάρει προμήθεια με ποσοστό 0,280. Άρα ο μισθός του τον μήνα Μαρτίου θα είναι 1280 ευρώ. Μισθός και επιμίσθιο. (Κεχαγιάς, 1992),

Οι Διευθυντές που θέλουν να ενθαρρύνουν τους πωλητές τους, να πετύχουν ειδικές επιδόσεις, αλλά σκέπτονται μήπως χάσουν τον έλεγχο, συνήθως υιοθετούν την μέθοδο του μισθού και επιμίσθιου (salary plus bonus). Η μέθοδος αυτή μοιάζει με την μέθοδο μισθού και προμήθειας και κατά βάση λειτουργεί κατά τον ίδιο τρόπο. Η διαφορά τους είναι ότι στην θέση της προμήθειας εμφανίζεται το επιμίσθιο. Επιμίσθιο σ' αυτή την περίπτωση είναι οι εφάπαξ καταβολές που γίνονται στον πωλητή για την συμβολή του στην ανάπτυξη των πωλήσεων της επιχείρησης. Από το συνολικό αποτέλεσμα της δραστηριότητας του πωλητή, ένα μέρος μπορεί να μετρηθεί ακριβώς π.χ. ο αριθμός παραγγελιών που έλαβε. Υπάρχει όμως κι ένα μέρος της προσφοράς του πωλητή, που δεν μπορεί να εκτιμηθεί με ακρίβεια. Έτσι δεν μπορεί να καθοριστεί ένα ποσοστό προμήθειας για την αμοιβή του πωλητή. Η επιχείρηση, όμως που αντιλαμβάνεται την σημαντικότητα αυτής της προσφοράς και που έχει κάθε συμφέρον να ενθαρρύνει τέτοιες δραστηριότητες, καταβάλλει στον πωλητή, εφάπαξ ποσά σαν αναγνώριση του έργου.

Το ίδιο σύστημα αποζημίωσης, εφαρμόζει η επιχείρηση και για την αύξηση του όγκου των πωλήσεων. Το επιμίσθιο (bonus) είναι μια διακριτική καταβολή ενός ποσού για να πετύχει ένα στόχο ο πωλητής και συνήθως καταβάλλεται ετησίως σαν ποσοστό επί του μηνιαίου μισθού, αντίθετα με την προμήθεια που καταβάλλεται σε μηνιαία βάση. Τα επιμίσθια είναι χαμηλότερα απ' ό,τι η προμήθεια και υπολογίζεται από 10% μέχρι 30% επί του μισθού. Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συγκεκριμένων μεθόδων αμοιβής, 1) Μισθός, 2) Προμήθεια, 3) Μισθός και Προμήθεια, 4) Μισθός και Επιμίσθιο, αναλύονται στο παρακάτω πίνακα 2

Πίνακας 2 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα, Μεθόδων Αμοιβής.

Μέθοδοι Αμοιβής	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μισθός	<ul style="list-style-type: none"> • Σταθερό εισόδημα • Ασφάλεια • Καλύτερη διοίκηση • Ελευθερία χρόνου 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη ισχυρών κινήτρων • Μειωμένη παραγωγικότητα πωλητών
Προμήθεια	<ul style="list-style-type: none"> • Κίνητρο • Συνδέεται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης. • Αυξημένη παραγωγικότητα πωλητών 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανασφάλεια • Χαμηλό εισόδημα • Έλλειψη ηθικού • Μη εξυπηρετώντας τους στόχους της επιχείρησης
Μισθός και Προμήθεια	<ul style="list-style-type: none"> • Ασφάλεια • Υψηλές Αμοιβές • Πλεονεκτήματα και των δυο μεθόδων. 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολύπλοκο • «Ακριβό» • Δεν υπολογίζονται τα έξοδα της επιχείρησης
Μισθός και Επιμίσθιο	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνώριση του έργου των πωλητών • Κίνητρο 	<ul style="list-style-type: none"> • «Χαμηλό εισόδημα» • Χαμηλή ώθηση των πωλητών • Δυσaréσκεια λόγω του χρόνου που καταβάλλεται

Υπολογισμένα βάση της πηγής:Αυλωνίτης- Σταθακόπουλος,(1997), Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις:Σταμούλης. Και Νίκου Εξαδάκτυλου,(1997),Η Τεχνική των Πωλήσεων .Αθήνα:Εκδόσεις:"ΕΛΛΗΝ"

Όπως φαίνεται και από τον παραπάνω πίνακα, η μέθοδος του Μισθού, δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας, στους πωλητές και περιορίζει τις ανησυχίες για τυχόν διακυμάνσεις του εισοδήματος, σαν αποτέλεσμα της αυξομείωσης των πωλήσεων. Ενισχύει το «δέσιμο» του πωλητή με την επιχείρηση. Οι μισθοί αποτελούν σταθερό κόστος(fixed cost) στην επιχείρηση και το ποσοστό των εξόδων πωλήσεων μειώνεται καθώς οι πωλήσεις αυξάνουν. Επιτρέπει τον πλήρη έλεγχο στις δραστηριότητες των πωλητών. Μπορεί η διοίκηση να τους κατευθύνει να πουλάνε τα ανάλογα προϊόντα, σε επιλεγμένους πελάτες και να ασχοληθούν περισσότερο με τις εκτός πώλησης δραστηριότητες(non activities).Όσο αφορά τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα εξής:Δεν παρέχει ισχυρά κίνητρα για μεγαλύτερη προσπάθεια από τους πωλητές, εφόσον οι αποδοχές τους δεν θα αυξηθούν έστω και αν εντείνουν τις προσπάθειες τους. Φυσικό είναι να περιορίζουν την δραστηριότητα τους στα πλαίσια των προκαθορισμένων υποχρεώσεων που έχουν. Συνήθως με την μέθοδο αυτή, επιβραβεύονται και οι λιγότεροι παραγωγικοί και αποδοτικοί πωλητές, δημιουργώντας έτσι προβλήματα.

Η μέθοδος της Προμήθειας συνδέεται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης, αποτελεί κίνητρο για τον πωλητή και του παρέχει ανεξαρτησία. Δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να μεθοδεύει τόσο την ένταση του ενδιαφέροντος όσο και τον προσανατολισμό

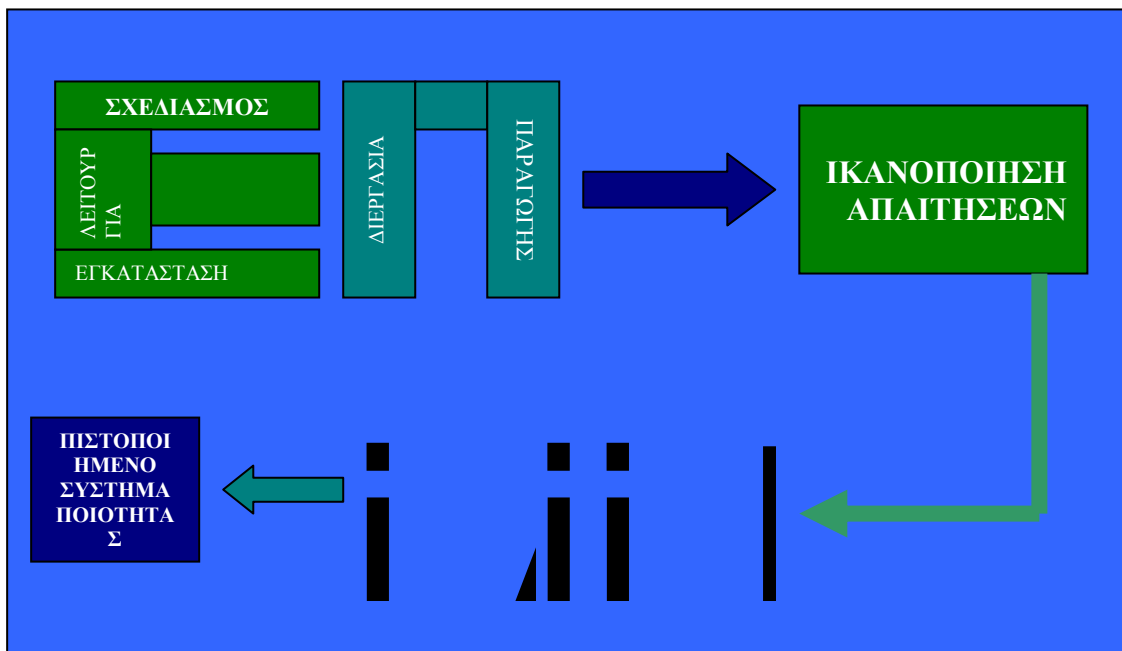
της δραστηριότητας των πωλητών προς τις κατευθύνσεις που ίδια κρίνει σκόπιμο. Αμείβονται οι παραγωγικοί πωλητές. Οι πωλητές ικανοποιούνται γιατί βλέπουν ότι οι προσωπικές τους ικανότητες και η προσπάθεια τους αναγνωρίζονται και αμείβονται. Καθιστά τον πωλητή πρόθυμο να καταβάλει την μεγαλύτερη δυνατή προσπάθεια, γιατί αυτόματα, συνδέεται με την αύξηση αποδοχών τους. Είναι απλή κατανοητή μέθοδος, οι πωλητές μπορούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα από οποιαδήποτε άλλη μέθοδο. Έκτός από τα πλεονεκτήματα παρουσιάζει και μειονεκτήματα. Η ανασφάλεια που αισθάνονται οι πωλητές. Οι πωλήσεις μπορεί να παρουσιάζουν, μεγάλες αυξομειώσεις, με τις ανάλογες επιπτώσεις στις αποδοχές των πωλητών. Το σημαντικότερο ίσως μειονέκτημα, είναι ότι οι διευθυντές πωλήσεων, έχουν πολύ λίγο έλεγχο στους πωλητές και οι δραστηριότητες εκτός των πωλήσεων παραμελούνται. Ένα ακόμη πρόβλημα, είναι ότι οι πωλητές έχουν πολύ υψηλές αποδοχές σε περιόδους έντασης των πωλήσεων και πολύ χαμηλές σε περιόδους ύφεσης. Η χρήση προμήθειας θεωρείται κατάλληλη, όταν οι πωλητές είναι μερικής απασχόλησης(part-time) και όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες και επιθυμεί να μετατρέψει ορισμένα σταθερά έξοδα σε μεταβλητά. Ο συνδυασμός της μεθόδου Μισθού και Προμήθειας, προσφέρει πλεονεκτήματα και των δύο μεθόδων. Παρέχει αίσθημα ασφάλειας, ενώ ταυτόχρονα υποκινεί τους πωλητές. Υπάρχει η δυνατότητα για υψηλές αμοιβές. Από την πλευρά της επιχείρησης, η αμοιβή, του πωλητή, μπορεί να προσαρμοστεί στις ανάγκες της. Το κυριότερο μειονέκτημα της μεθόδου, αυτής είναι δύσκολο να υπολογιστεί και να εξηγηθεί στον πωλητή. Οι διευθυντές πωλήσεων, δεν έχουν τον έλεγχο στους πωλητές και στα ποσοστά τους και τέλος μερικές φορές είναι ιδιαίτερα «ακριβό», για την επιχείρηση.

Μισθός και επιμίσθιο. Οι διευθυντές πωλήσεων, θέλουν να ενθαρρύνουν τους πωλητές τους, για να πετύχουν ειδικές επιδόσεις. Η μέθοδος αυτή μοιάζει με την προηγούμενη με την διαφορά ότι αντί για προμήθεια εμφανίζεται το επιμίσθιο. Το επιμίσθιο έχει τον χαρακτήρα της αναγνώρισης της εξαιρετικής αποδοτικότητας ορισμένων πωλητών. Αν και η μέθοδος του μισθού και επιμισθίου, είναι πολύ δημοφιλής όμως προκαλεί προβλήματα στους Διευθυντές Πωλήσεων. Το σημαντικότερο μειονέκτημα είναι ότι τα επιμίσθια, είναι πολύ μικρά, ώστε δεν έχουν καμία επίδραση στις δραστηριότητες των πωλητών. Τα χρήματα του επιμισθίου λαμβάνονται, πολύ χρόνο μετά τις επιτεύξεις και έτσι προκαλούν, χαμηλή ώθηση στους πωλητές (Κεχαγιάς, 1992),

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά και η πιθανή επιτυχία του ανεξάρτητα από τις συνεχείς πιέσεις που δέχεται από τις έξωθεν δυνάμεις π.χ οικονομικές πιέσεις, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές ανακατατάξεις, κοινωνικές μεταβολές κ.λ.π βασίζεται πια σε μεγάλο βαθμό στη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Σύμφωνα με το δικτυακό τόπο (<http://www.members.rediff.com>) όπως αυτός δίνεται από τον Αρβανητογιάννη Σ.Ι (2002:σελ 103), η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτεροτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες».

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: Του ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης Ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σ' όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται ν' εκπληρωθούν (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 2.1)



Ιστορικά προσεγγίζοντας τα πρότυπα Ποιότητας θα χρειαστεί να πάμε αρκετά χρόνια πίσω, μια και το πρώτο πρότυπο αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου το 1920 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το συγκεκριμένο πρότυπο Ποιότητας ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπτικά συστήματα τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό χωρίς να βάζουν σε κίνδυνο τους στρατιώτες τους Βρετανικού στρατού. Η επόμενη κίνηση σε σχέση με τα πρότυπα ποιότητας έγινε πολλά χρόνια μετά και συγκεκριμένα το 1950 όπου ο Αμερικάνος ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφειλόταν τα περισσότερα ελαττώματα στη κατασκευή των υποβρυχίων, στοχεύοντας μ' αυτό τον τρόπο να μην επαναληφθούν. Η NASA χρησιμοποίησε αργότερα την εφαρμογή της συγκεκριμένη φιλοσοφίας διασφάλισης ποιότητας στα διαστημικά προγράμματα(Tricker,2001b).

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο (Αγγελίδης, Κιρκινέζου,2001). Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός τη σημασία των αρχών της

ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν, τη προσπάθεια διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διάφορους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization:ISO9000 Series Publication- όπως παραπέμπει (Arnold, 1999)

Η Επιτροπή στηριζόμενη και σε μια μετέπειτα κίνηση του Ινστιτούτου Βρετανικών Προτύπων (BSI) το 1972, (το οποίο δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα το 1979 εξελίχτηκε σ' ένα νέο πρότυπο γνωστό ως BS5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας) δημιούργησε τα πρότυπα σειράς ISO9000, τα οποία αποτελούν οδηγό των επιχειρήσεων όλων των τύπων και μεγεθών για την εφαρμογή και πιστοποίηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους

Σύμφωνα με τον Αρβατογιάννη, Σ.Ι (2002:σελ 104), ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης- International Standards Organization) είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Η μετατροπή και αναστροφή του όρου IOS, που ήταν αρχικά, σε ISO (που θυμίζει την ελληνική προσφώνηση ίσος) έγινε διότι η προηγούμενη ονομασία θύμιζε περισσότερο χάος.

Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες (Pheng S.L et al, 2002),. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20-ερευνητικές-ομάδες μελέτης, ο ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 δείχνει τη μετάβαση του ISO μέχρι και το ISO 9000:2000

ΧΡΟΝΙΑ	ΙΔΡΥΜΑ/ ΦΟΡΕΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ/ ΠΡΟΤΥΠΟ
1920	Υπουργείο Εθνικής Αμύνης του ΗΒ	Def Stan 13/131
1950	Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ	Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων
1958	NASA	Πρόγραμμα Ρέητζερ
1964	NASA	Πρόγραμμα Διαστημοπλοίων
1972	BSI	BS4891:1972 Οδηγός Διασφάλισης Ποιότητας
1979	BSI	BS 5750 Πρότυπο για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας
1981	DTI	FOCUS Περιοχές όπου η τυποποίηση απαιτείται (LANS)
1987	ISO	ISO9000
1987	EN29000	Αντίστοιχο του ISO9000
	ISO	Αναθεωρημένη έκδοση του ISO9000:1987 (μικρές αλλαγές)
1994		
2000	ISO	Ολική αναθεώρηση του ISO9000:1994 (προσανατολισμός στον πελάτη)

1.8 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΣΤΗ ΣΕΙΡΑ ISO9000 (Η EN29000)

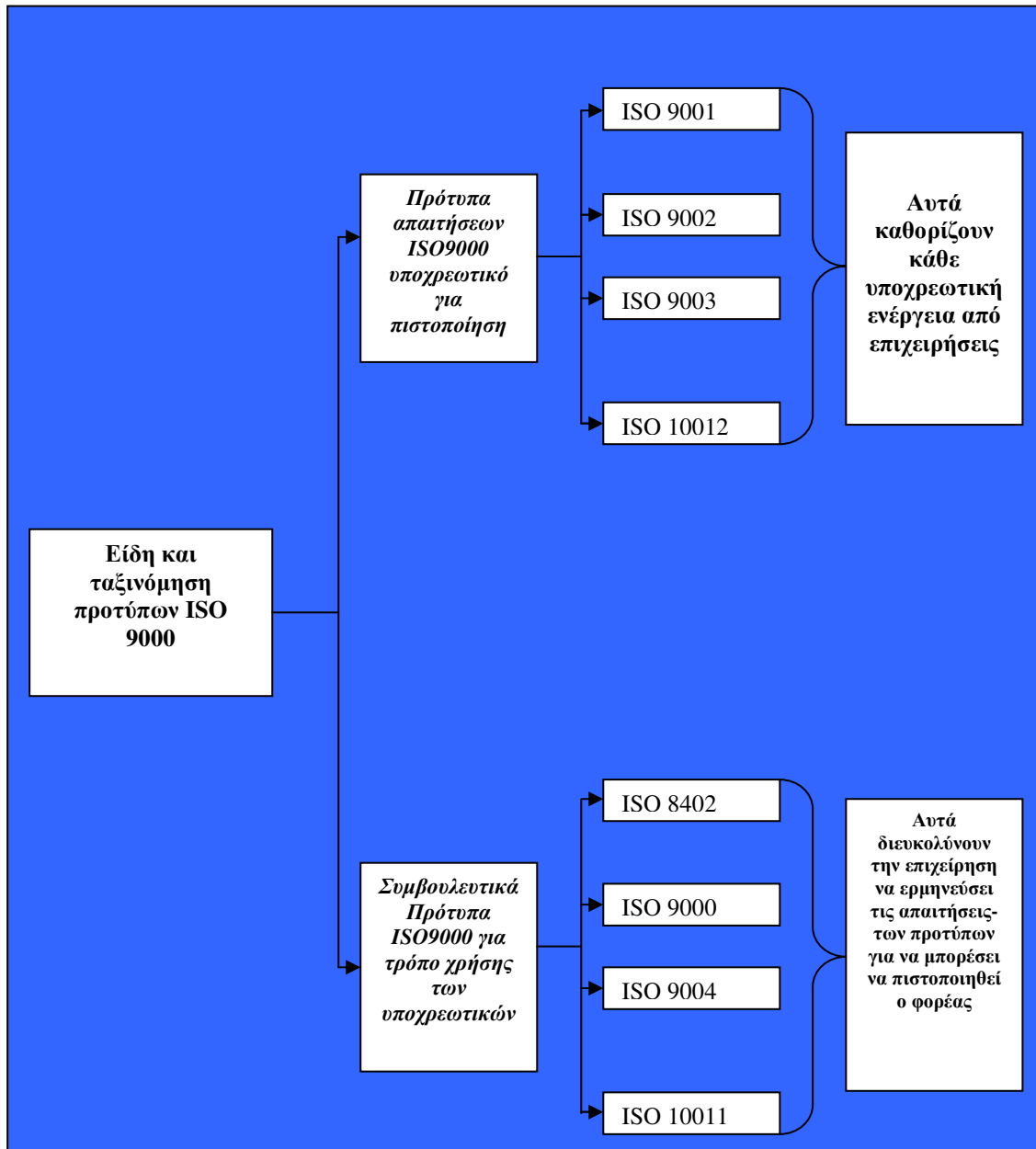
Σύμφωνα με τον Αγγελίδη Κ.Δ η οικογένεια προτύπων ISO9000 περιλαμβάνει τα ακόλουθα πρότυπα (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ(Rabbitt, Bergh, 1993):

Ορολογία	
ISO 8402: Ποιότητα: Λεξικό (ορολογία)	
Διαχείριση Ποιότητας και πρότυπα διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9000-1	Μέρος 1: Οδηγίες για επιλογή και χρήση (Μοντέλων Διασφάλισης Ποιότητας)
ISO 9000-2	Μέρος 2: Γενικές Οδηγίες για την εφαρμογή των ISO9001, ISO 9002 και ISO 9003
ISO 9000-3	Μέρος 3: Οδηγίες για την εφαρμογή του ISO 9001 στην ανάπτυξη, προμήθεια και συντήρηση Λογισμικού.
ISO 9000-4	Μέρος 4: Οδηγός στη Διαχείριση Προγράμματος Αξιοπιστίας
Συστήματα Διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9001:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας και σχεδιασμού, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή, στην εγκατάσταση και στις συνακόλουθες υπηρεσίες.
ISO 9002:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας στην Παραγωγή, στην Εγκατάσταση και στις συνακόλουθες υπηρεσίες.
ISO 9003:	Μοντέλο για Διασφάλιση Ποιότητας στην τελική Επιθεώρηση και δοκιμή.
Διαχείριση ποιότητας και στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας	
ISO 9004-1:	Μέρος 1: Οδηγίες.
ISO 9004-2:	Μέρος 2: Οδηγίες για υπηρεσίες.
ISO 9004-3:	Μέρος 3: Οδηγίες για υλικά που υφίστανται διεργασία.
ISO 9004-4:	Μέρος 4: Οδηγίες για βελτίωση ποιότητας.
Οδηγίες για ανεξάρτητη εξέταση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας	
ISO 10011-1:	Μέρος 1 : Ανεξάρτητη Εξέταση.
ISO 10011-2:	Μέρος 2: Κριτήρια προσόντων για ανεξάρτητους εξεταστές συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας.
ISO 10011-3:	Μέρος3 : Διαχείριση προγραμμάτων ανεξάρτητων εξετάσεων.
Απαιτήσεις διασφάλισης ποιότητας για εξοπλισμό μετρήσεων	
ISO 10012-1:	Μέρος 1: Διαχείριση εξοπλισμού μετρήσεων
Ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας	

ISO 10013:

Οδηγίες για ανάπτυξη εγχειριδίου ποιότητας

Συνεχίζοντας και με βάση το ΣΧΗΜΑ 2.2 θα ταξινομήσουμε τα στοιχεία τα οποία προαναφέραμε στο ΠΙΝΑΚΑ 2.2. Συγκεκριμένα :



Τα πρότυπα στη σειρά ISO9000 (ή EN29000) διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σ' όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από βιομηχανίες για χημικά ή ηλεκτρονικά προϊόντα για χάλυβα ή για είδη χαρτιού κ.λ.π. Συγχρόνως χρησιμοποιείται και σ' εταιρίες παροχής υπηρεσιών, όπως ασφαλιστικές, ιατρικής περίθαλψη κ.λ.π

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική προσέγγιση του προτύπου ISO:9000, οι θεωρητικοί κατέληξαν ότι το συγκεκριμένο αναφέρετε σε έξι διαφορετικές κατηγορίες (T. van der Wiele, et all 2004) (Δίπλα σε κάθε κατηγορία αναφέρουμε και θεωρητικούς που τη μελέτησαν όπως αυτοί δίνονται από το άρθρο):

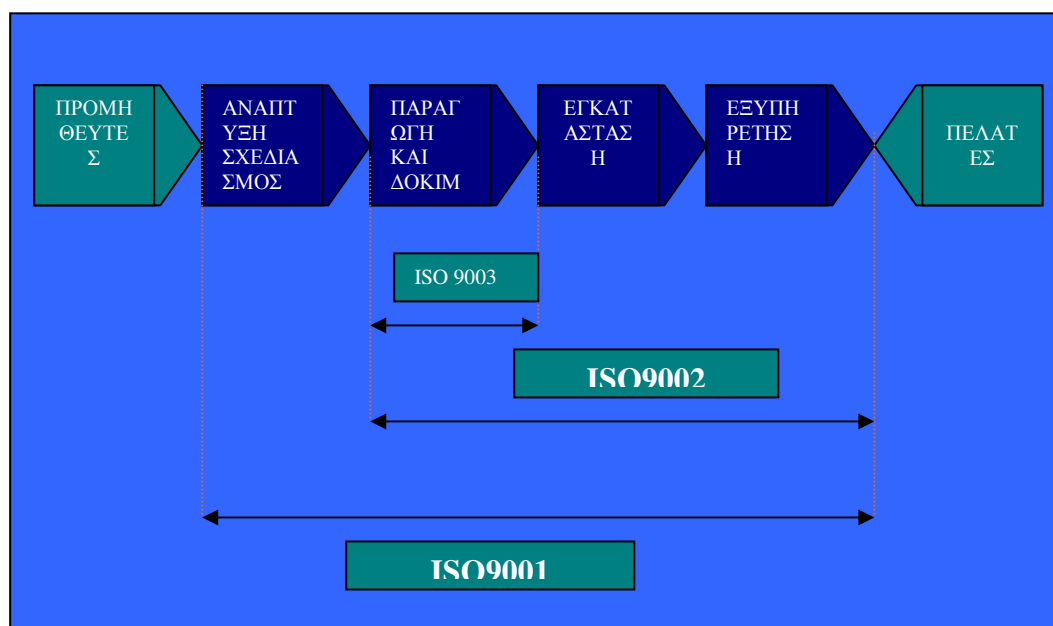
1. Η σχέση μεταξύ του ISO 9000 και του TQM – Το ISO 9000 υποστηρίζει στην ανάπτυξη της ολικής ποιότητας.
2. Τα πλεονεκτήματα του ISO 9000 , βοηθούν στη μείωση του κόστους.

3. Το ISO 9000 βοηθά στη βελτίωση και την ανάπτυξη ενός οργανισμού
4. Οι χρήσεις του ISO 9000 αναφέρονται σε διαφορετικούς τύπους οργανισμών και έχουν εφαρμογή σε κάθε κατάσταση η οποία σχετίζεται με τη ποιότητα
5. Η μακροχρόνια χρήση και εφαρμογή του ISO 9000 – βοηθά σε μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού
6. Τα κίνητρα στην εφαρμογή του ISO 9000 – παρουσιάζονται στην αλυσίδα αξίας της οποιασδήποτε επιχείρησης

Στη σειρά προτύπων ISO9000, έχουμε δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Στη πρώτη εντοπίζονται, τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση, τα ISO9000, ISO9002, ISO9003 και ISO10012. Μια επιχείρηση θα πρέπει υποχρεωτικά να επιλέξει ένα από αυτά για να πιστοποιηθεί από κάποιον αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε μια σειρά από άλλα, καθοδηγητικά πρότυπα, τα ISO8402, ISO9000, ISO9004 και ISO10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό για την επιχείρηση χαρακτήρα και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θ' ερμηνεύσει τις απαιτήσεις του επιλεγμένου υποχρεωτικού προτύπου που θα χρησιμοποιήσει για πιστοποίηση (Wilkinson G and Dale.G.B, 2002)

Τα τρία μοντέλα Διασφάλισης Ποιότητας ISO9000, ISO9002, ISO9003, έχουν μια άμεση σχέση μεταξύ τους. Συγκεκριμένα κατά τη μετάβαση από το ISO9003 στο ISO9002 αυξάνεται ο βαθμός συμμόρφωσης, λόγω των επιπλέον διεργασιών της προμήθειας και της εγκατάστασης, όπως συμβαίνει και κατά την μετάβαση από το ISO9002 στο ISO9001, λόγω των επιπλέον διεργασιών του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, καθώς και των συνακολούθων υπηρεσιών. Η γενική περιγραφή των βασικών προτύπων έχει ως εξής:

1. ISO 9001: Το ISO 9001 εφαρμόζεται για τη προσαρμογή σε συγκεκριμένες τεχνικές απαιτήσεις στα στάδια ανάπτυξης και σχεδίασης ενός προϊόντος, στην παραγωγή και στην εγκατάσταση του αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης. Τέλος σχετίζεται και με τη διαδικασία της πώλησης ενός προϊόντος.
2. ISO 9002: Το ISO 9002 χρησιμοποιείται όταν απαιτείται συμμόρφωση του προμηθευτή με τις τεχνικές προδιαγραφές μόνο στα στάδια παραγωγής και εγκατάστασης. Στην αναθεωρημένη μορφή του, περιλαμβάνει επισκευές ή την εξυπηρέτηση που σχετίζεται με προϊόντα μετά τη πώληση τους, όπως το ISO9001.
3. Το ISO 9003: Το ISO 9003 χρησιμοποιείται μόνο για τη ταύτιση με τη φάση των τελικών δοκιμών και της επιθεώρησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Εξελισσόμενο έχει διευρύνει τις δράσεις του περιλαμβάνοντας και επιθεωρήσεις συμβάσεων, ελέγχους των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας. Ενθαρρύνεται, επίσης η αυξημένη συμμετοχή του μάντζερ. Η σύγκριση των παραπάνω πιο εξειδικευμένων προτύπων της σειράς ISO9000 δίνεται μέσα από το ΣΧΗΜΑ 2.3 (Δερβισιώτης2001:484)



3.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ISO9000:1994

Προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να πιστοποιηθεί με βάση τα πρότυπα του ISO-9000, θα πρέπει να ικανοποιήσει ένα σύνολο απαιτήσεων που αφορούν το σχεδιασμό για τις απαραίτητες διαδικασίες. Οι απαιτήσεις αυτές παρουσιάζονται στο ΠΙΝΑΚΑ 2.3

Οι απαιτήσεις για το γενικό πρότυπο ISO-9001:1994

1. Οι αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης
2. Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του.
3. Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους, για το σαφή ορισμό των απαιτήσεων και της ικανότητας για συμμόρφωση.
4. Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης στις προδιαγραφές κ.α
5. Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών.
6. Διαδικασία προμηθειών
7. Έλεγχος προϊόντων-εισροών από προμηθευτές.
8. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων.
9. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.
10. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές.
11. Έλεγχος εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους.
12. Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης.
13. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές.
14. Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου.
15. Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης και διάθεση/διανομή προϊόντος
16. Διαδικασία για τήρηση αρχείων ποιότητας.
17. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων ποιότητας.
18. Πρόγραμμα εκπαίδευσης όλων των εργαζόμενων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας
19. Διαδικασίες για εξυπηρέτηση πελατών.
20. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα.

Ανάλογα με το είδος και τη πιστοποίηση που επιθυμεί μια επιχείρηση, σε αντιστοιχία με τις δραστηριότητες της, απαιτούνται διαφορετικές δράσεις, με βάση τις οποίες θα γίνει η αναγκαία αξιολόγηση. Για τα διαφορετικά πρότυπα, οι ενδειγμένες για κάθε πρότυπο δράσεις συνοψίζονται στο ΠΙΝΑΚΑ (Δερβιτσιotis N, K, 2001:486)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ISO 9001, 9002 ΚΑΙ 9003			
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	ISO-9001	ISO-9002	ISO-9003
Αρμοδιότητες και ευθύνες διοίκησης	X	X	X
Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του	X	X	X
Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους	X	X	-
Έλεγχος σχεδιασμού	X	-	X
Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος	X	X	X
Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών	X	X	X
Διαδικασία Προμηθειών	X	X	X
Έλεγχος προϊόντων εισροών από προμηθευτές	X	X	X
Κωδικοποίηση παρακολούθηση	X	X	X
Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας	X	X	X
Εξοπλισμός επιθεώρησης, μέτρησης και δοκιμής	X	X	X
Έλεγχος εξοπλισμού	X	X	X
Ενέργεια επανόρθωσης	X	X	X
Χειρισμός, αποθήκευση, πακετοποίηση και παράδοση	X	X	X
Αρχεία ποιότητας	X	X	X
Εσωτερικός έλεγχος ποιότητας	X	X	X
Εκπαίδευση	X	X	X
Υπηρεσίες	X	X	X
Στατιστικές τεχνικές	X	X	-
Χρήση στατιστικών εργαλείων	X	X	X

3.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

Στο συγκεκριμένο υπό-κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα πρότυπα ISO, δίνοντας συγκεκριμένες οδηγίες σε σχέση με τη χρήση και την εφαρμογή τους. Αναλυτικά αναφέρουμε :

ISO-8402: 1994: Το συγκεκριμένο πρότυπο περιέχει τη βασική ορολογία που αφορά έννοιες στη διοίκηση και διασφάλιση της ποιότητας. Ο σκοπός του είναι σαφής ορισμός των βασικών

όρων και εννοιών για την προετοιμασία πιστοποίησης και για τη διευκόλυνση της εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση.

ISO-9000: 1994: Το γενικό πρότυπο ISO-9000 παρέχει ορισμένους βασικούς ορισμούς για τις βασικές έννοιες όλης της σειράς. Το συγκεκριμένο πρότυπο παρέχει οδηγίες σε σχέση με την επιλογή από την επιχείρηση για την εφαρμογή των επιμέρους προτύπων. Στην αναθεωρημένη διατύπωση του 1994 έγιναν οι εξής αλλαγές:

1. Τα αρχικά πρότυπα είχαν εστιάσει κυρίως σε υλικά αγαθά ή είδη μεταποίησης. Στη νέα μορφή καλύπτουν τέσσερις γενικές κατηγορίες:

- Υλικά αγαθά.
- Λογισμικό.
- Επεξεργασμένα υλικά.
- Υπηρεσίες.

2. Στη διατύπωση αυτή, τα πρότυπα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι αρμόδιοι φορείς πιστοποίησης διεξάγουν τις επιθεωρήσεις για το ISO-9000.

3. Ενώ αρχικά η διαδικασία για πιστοποίηση με ISO-9000 αποτελούσε ευθύνη της επιχείρησης στα πλαίσια ελέγχων των προμηθευτών της, για πρώτη φορά από το 1987 γίνεται αναφορά στη διεξαγωγή επιθεωρήσεων από ανεξάρτητο τρίτο φορέα, ως επίσημο μέρος της διαδικασίας πιστοποίησης για ISO-9000.

4. Ο σχεδιασμός για τη ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο συμπλήρωμα του εγχειριδίου ποιότητας της επιχείρησης. Τα προγράμματα για τη ποιότητα εισάγονται στο στάδιο σχεδίασης (design phase) ενός έργου, προσδιορίζοντας τα βασικά σημεία ελέγχου στη παραγωγική διαδικασία και τον τρόπο διεξαγωγής του, μια αυτή η φιλοσοφία είναι διαδεδομένη χρόνια τώρα στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Τα προγράμματα αυτά για την ποιότητα είναι υποχρεωτικά για κάθε παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία.

5. Η βασική ορολογία έχει αποσαφηνιστεί για αποφυγή παρερμηνειών βασικών εννοιών.

6. Όλα τα πρότυπα παρουσιάζονται με τον ίδιο τρόπο και την ίδια μορφή οργάνωσης, ώστε να υπάρχει μια ομοιογένεια στην εφαρμογή τους σε διαφορετικές περιπτώσεις. Για όλα τα πρότυπα, αναφέρονται τα βασικά 20 σημεία ή απαιτήσεις του ΠΙΝΑΚΑ 2.5, καθώς και καθορίζονται ποια από αυτά είναι υποχρεωτικά για κάθε είδος πιστοποίησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5		
Χαρακτηριστικό	Για βραβείο ποιότητας	Για πιστοποίηση με ISO 9000:1994
Εστίαση	Ανταγωνιστικότητα, προσφερόμενη αξία σε πελάτες, αποτελεσματικότητα	Συμμόρφωση με πρακτικές που προσδιορίζει το εγχειρίδιο ποιότητας
Σκοπός	Εκπαιδευτικός, μαθησιακός	Διασφάλιση πελατών για την συμμόρφωση προμηθευτών σε δηλωμένες πρακτικές ποιότητας
Ορισμός Ποιότητας	Βαθμός ικανοποίησης πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών	Συμμόρφωση διαδικασιών σε καθορισμένες από πιστοποίηση απαιτήσεις για ποιότητα
Βελτιώσεις / αποτελέσματα	Μεγάλη έμφαση σε αποτελέσματα και βελτιώσεις	Δε αξιολογεί αποτελέσματα προσφερόμενης αξίας ή τάσεις για βελτίωση
Ρόλος στην αγορά	Σημαντική μορφή αναγνώρισης, αλλά χωρίς σκοπό την πιστοποίηση ή επίσημη έγκριση	Παρέχει σε πελάτες την διαβεβαίωση ότι ένας πιστοποιημένος προμηθευτής έχει και

	παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών	εφαρμόζει σύστημα ποιότητας στις σχετικές διαδικασίες
Είδος αξιολόγησης	Διαδικασία επιθεώρησης σε τέσσερα διαφορετικά στάδια αξιολόγησης	Αξιολόγηση του εγχειριδίου ποιότητας και σχετικών τεκμηριωμένων εγγράφων περιγραφής διαδικασιών
Ανατροφοδότηση πληροφοριών	Ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικών με ποιότητα προσέγγισης, εύρος εφαρμογής και αποτελεσμάτων	Ανατροφοδότηση πληροφοριών για αποκλίσεις και διαγνώσεις σχετικά με εφαρμοζόμενες πρακτικές
Κριτήρια Βελτίωσης	Περιοδική αναθεώρηση κριτηρίων και μοντέλου αξιολόγησης	Αναθεώρηση προτύπων με σκοπό την αποσαφήνιση όρων και μεθόδων εφαρμογής τους
Ευθύνη για παροχή πληροφοριών	Υποχρέωση για παροχή πληροφοριών για ποιότητα σε τρίτους	Καμία υποχρέωση για παροχή πληροφοριών σε τρίτους
Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ειδική έμφαση σε βελτιώσεις ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών για εξαιρετικές επιδόσεις επιχείρησης	Εστίαση προτύπων σε επαναληπτικές διαδικασίες, χωρίς μελέτη κρίσιμων θεμάτων ποιότητας

7. Επιμονή στην αποφυγή εξαιρέσεων και καταστρατήγησης των προτύπων, με παραλείψεις της επιχείρησης από τα έγγραφα τεκμηρίωσης συγκεκριμένων απαιτήσεων των προτύπων, όπως η ανάγκη εφαρμογής στατιστικού ελέγχου ποιότητας στις σημαντικές διαδικασίες.

Το γενικό αυτό πρότυπο της σειράς απαρτίζεται από τα ακόλουθα μέρη (McDonough, A.M., 1973):

ISO – 9000-1:1994 Μέρος 1^ο: Σε αυτό αποσαφηνίζονται οι κύριες έννοιες οι σχετικές με την ποιότητα και οι οδηγίες με την σωστή επιλογή και χρήση ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα από την σειρά **ISO-9000**

ISO – 9000-2: 1997 Μέρος 2^ο: Γενικές οδηγίες με την εφαρμογή ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003, στην αναθεωρημένη τους μορφή του 1994. Τούτο δεν τροποποιεί τις απαιτήσεις των προτύπων και σε περίπτωση συγκρουόμενων ερμηνειών σε διαφορετικά πρότυπα, υπερισχύουν οι διατάξεις των κειμένων σε αυτά

ISO – 9000- 3: Μέρος 3^ο: Εξειδικευμένες οδηγίες για την εφαρμογή του ISO-9001:1994 στην ανάπτυξη, προμήθεια, εγκατάσταση και συντήρηση λογισμικού. Σε αυτό δεν προστίθενται ούτε τροποποιούνται τα προβλεπόμενα στο ISO-9001:1994.

ISO-9000-4:1993 Μέρος 4^ο: Εξειδικευμένες οδηγίες για την διοίκηση προγράμματος αξιοπιστίας και συντηρησιμότητας . Σε αυτό περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προγράμματος για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την διάθεση, κατανομή και τον έλεγχο των πόρων. Αναφέρονται το τι, γιατί τότε και πως πρέπει να παραχθεί ένα είδος, χωρίς να προσδιορίζεται το ποιος και που πρέπει να το παραγάγει, παρέχοντας έτσι μεγάλη ευελιξία που καλύπτει μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων.

ISO-9004: 1994: Το ISO προορίζεται μόνο για εσωτερική χρήση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε συμφωνίες με τρίτους. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι η δυνατότητα αξιολόγησης της προόδου που σημειώνει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το ISO 9004 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για θέματα που αφορούν παράγοντες τεχνικής και διοικητικής φύσης και ανθρώπινου δυναμικού, στο βαθμό που αυτά επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό. Το

πρότυπο αυτό παρέχει λεπτομερείς καταλόγους με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας με αναφορά:

- Στις ευθύνες της διοίκησης
- Στο μάρκετινγκ
- Στην σχεδίαση
- Στις προμήθειες
- Στην παραγωγή
- Στις διαδικασίες μέτρησης
- Στον έλεγχο υλικών
- Στην χρήση στατιστικών μεθόδων
- Στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού
- Στην τεκμηρίωση διαδικασιών και εξυπηρέτησης

Στην αναθεωρημένη μορφή του το πρότυπο **ISO-9004-1 (1994)** περιλαμβάνει:

- Εκτεταμένες αλλαγές στην διατύπωση, με κύρια εστίαση στον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος
- Σημαντική έμφαση δίνεται επίσης στην βελτίωση της ποιότητας, σε πληροφορίες από μελέτη της αγοράς και σε ανάλυση πληροφοριών από την λειτουργία του συστήματος
- Προσοχή στις εσωτερικές διακινήσεις και αποθηκεύσεις, όχι μόνο μετά την ολοκλήρωση αλλά και στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας
- Προσοχή σε θέματα ασφαλείας και υγιεινής στους χώρους εργασίας. Στους τομείς αυτούς αναμένονται περισσότερες απαιτήσεις για το έτος 2000.

ISO –1005:1995: Το πρότυπο ISO 1005:1995 παρέχει οδηγίες για να διευκολύνει προμηθευτές στην προετοιμασία, επιθεώρηση, αποδοχή και αναθεώρηση προγραμμάτων για την ποιότητα. **Τούτο στοχεύει να καλύψει σχετικές ανάγκες σε δυο περιπτώσεις:**

- Ως βοήθημα για τον προμηθευτή, προκειμένου να καλύψει τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 σε σχέση με ένα πρόγραμμα ποιότητας
- Ως βοήθημα για τον προμηθευτή προκειμένου να προετοιμάσει ένα τέτοιο πρόγραμμα ποιότητας, όταν ο προμηθευτής δεν έχει ο ίδιος διαμορφώσει και εγκαταστήσει το αναγκαίο σύστημα ποιότητας

Η ευρεία αποδοχή των παραπάνω προτύπων σε πολλές χώρες έχει προχωρήσει σημαντικά έστω και αν σε ορισμένες αυτά αναφέρονται με διαφορετική ονομασία.

3.4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ISO-9000

Μετά το 1994 σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση για τον προσδιορισμό τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και κυβερνήσεις των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης περιείχε την απαίτηση συμμόρφωσης του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα EN 29000.

Η εξέλιξη αυτή προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς, όπως είναι για την Ελλάδα ο ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική αξιολόγηση για την ικανότητα τους να λειτουργήσουν με συστήματα διασφάλισης των ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διεθνών προτύπων. Πέρα από τα πλεονεκτήματα της καλύτερης ποιότητας για την παραγωγή και άλλες διαδικασίες υποστήριξης, η πιστοποίηση μιας επιχείρησης για ISO 9000 προσφέρει στους υπευθύνους για το μάρκετινγκ ακόμα όπλο για καλύτερη προβολή όχι μόνο των προϊόντων αλλά και της επιχείρησης γενικότερα.

Η πρωτοβουλία από την διοίκηση για την εφαρμογή των διεθνών προτύπων για την διασφάλιση της ποιότητας ξεκινά από την αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι πιέσεις από την διεθνοποίηση της αγοράς και την όξυνση του ανταγωνισμού δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια.

Για την επιτυχή εφαρμογή των προτύπων χρειάζεται να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις:

- Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης
- Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεασθούν από την εφαρμογή τους.
- Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

Ενώ και οι τρεις προϋποθέσεις είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της ικανότητας που θα εξασφαλίσει την επιθυμητή πιστοποίηση, η αποτελεσματική εφαρμογή τους είναι, επιπλέον το πρώτο σοβαρό βήμα στην δημιουργία της υποδομής για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία που θα οδηγήσει στην διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

3.5. ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όταν έχει αποφασιστεί η σκοπιμότητα της ανάγκης πιστοποίησης με ένα από τα συστήματα ISO-9000 η σχετική διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις (Wiele Der Van Ton , Brown., 2002) :

Φάση 1: Προμελέτη σκοπιμότητας για πιστοποίηση

Για επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων βρίσκονται μεταξύ αυτών που ελέγχονται με σχετικές οδηγίες της ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα προϊόντα που δεν υπόκεινται σε έλεγχο με βάση τις οδηγίες της Ε.Ε. η επιχείρηση συνήθως προσδιορίζει την επιλογή συμβουλευτικού γραφείου για την προετοιμασία για πιστοποίηση με κριτήρια που θα επιτρέψουν να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό που θα συναντήσει στην αγορά.

Φάση 2: Προετοιμασία για πιστοποίηση

Η επιλογή ενός συμβουλευτικού γραφείου που θα προετοιμάσει την επιχείρηση στην σχεδίαση των αναγκαίων διαδικασιών για την διασφάλιση της ποιότητας και την συγγραφή του σχετικού εγχειριδίου εξαρτάται από το είδος των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση και από το βαθμό εξοικείωσης και πείρας που αυτή έχει με συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Το συμβουλευτικό γραφείο που επιλέγεται για την προετοιμασία της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει επαρκή πείρα στο συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις στην διαδικασία χορήγησης του πιστοποιητικού.

Φάση 3: Διαδικασία πιστοποίησης από κατάλληλο φορέα

- Προαιρετική αίτηση για διεξαγωγή προκαταρκτικής αξιολόγησης από φορέα πιστοποίησης
- Λήψη διορθωτικών μέτρων
- Επικοινωνία για υποβολή συμπληρωματικών στοιχείων
- Επίσκεψη χώρων παραγωγής και άλλων τμημάτων της επιχείρησης
- Καταγραφή και ερμηνεία αποκλίσεων και παραλείψεων και σύνταξη εισήγησης με προτάσεις για διορθώσεις και βελτιώσεις
- Συνάντηση και συζήτηση με εκπροσώπους της διοίκησης μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης
- Σχολιασμός και διευκρινήσεις σε ερωτήματα της διοίκησης
- Χορήγηση στην επιχείρηση πιστοποιητικού συμμόρφωσης με πρότυπο ISO-9000
- Καταχώρηση επιχείρησης σε κατάλογο πιστοποιημένων προμηθευτών από τον φορέα πιστοποίησης

Φάση 4: Διατήρηση ή αλλαγή του είδους πιστοποίησης

- Πλήρης επαναξιολόγηση της επιχείρησης για την συνέχιση της πιστοποίησης

- Οποτεδήποτε αλλάξει η δραστηριότητα της επιχείρησης σε τομείς που δεν καλύφθηκαν στην αρχική πιστοποίηση
- Κάθε τρία ή τέσσερα χρόνια για αρχικές συνθήκες λειτουργίας

3.6.EBAY

Η συγκεκριμένη αποτελεί ένα παγκόσμιο δίκτυο μεταπώλησης, το οποίο βασίζει την ύπαρξη του στην ανάγκη των μεγάλων και μικρών εταιριών να έρθουν σ' επαφή με το καταναλωτή άμεσα, γρήγορα και χωρίς την εμπλοκή μεσαζόντων.

Η ebay δίνει τη δυνατότητα στους αγοραστές να βρουν αυτό που θέλουν και μέσα από τη διαδικασία της δημοπρασίας, να το αποκτήσουν άμεσα και στη τιμή που θέλουν.

Αρχική η λειτουργία της βασίστηκε στη προώθηση συλλεκτικών ειδών, τα οποία πουλούσαν οι ιδιοκτήτες τους μέσω του ebay, στη πορεία αυτό όμως άλλαξε σήμερα τα είδη αυτά αποτελούν μόλις το 13% των προϊόντων που πουλά ενώ τα υπόλοιπα είναι καταναλωτικά αγαθά εταιριών που θέλουν να αποθεματοποιήσουν, εταιριών που θέλουν να ερευνήσουν την αγοραστική πρόθεση για ένα νέο προϊόν, εταιριών που θέλουν να πουλήσουν μεταχειρισμένα είδη, κυρίως αυτό ισχύει για εταιρίες αυτοκινήτων κ.λ.π.

3.7.ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΤΥΠΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Στις προηγούμενες δεκαετίες δόθηκε μεγάλη βαρύτητα στη παραδοσιακή θεωρία του μάρκετινγκ, συγκεκριμένα οι ακαδημαϊκοί ερευνητές εστίασαν στην ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων σχέσεων μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών (Gronroos, 1994) Οι διάφορες μελέτες είχαν ως αντικείμενο τους τη πίστη του πελάτη προς την εταιρία, αλλά και το επίπεδο ικανοποίησης το οποίο αναπτύσσετε λόγω της δύναμης του τμήματος πωλήσεων.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκε από τους θεωρητικούς η ανάγκη των πελατών να αγοράζουν σε χαμηλές τιμές και να αξιολογούν τους προμηθευτές με βάση τις τιμές των προϊόντων τους. Αυτό οδήγησε τους αγοραστές στο να μικρύνουν το κύκλο των προμηθευτών τους και να διεκδικήσουν καλύτερη ποιότητα, σε χαμηλότερες τιμές. Αυτό που συνεχίζει να βοηθάει όλα αυτά τα χρόνια μια εταιρία στη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες της, ανεξάρτητα από τιμές και προϊόντα, είναι η δύναμη του τμήματος πωλήσεων. Όταν λέμε δύναμη εννοούμε την επιρροή που ασκεί το τμήμα στους πελάτες της εταιρίας.

Στο επιχειρησιακό περιβάλλον γενικά ο πωλητής αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα στον επηρεασμό των πελατών, ο λόγος εστιάζεται κυρίως στο ότι αυτός είναι που έχει καθημερινή επαφή μαζί του, ακούει τα παράπονα του, αναπτύσσει φιλικές σχέσεις και σε γενικές γραμμές είναι ο μοναδικός τον οποίο ο πελάτης τον βλέπει σα δικό του άνθρωπο σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της εταιρίας.

Ειδικά η πώληση που αναφέρεται σε υπηρεσίες, έχει να κάνει περισσότερο με τη σχέση πελάτη και πωλητή. Συγκεκριμένα και σύμφωνα με τον (Engel et all , 1990), «η ικανότητα ενός καταστήματος να δημιουργεί στενές σχέσεις με τους πελάτες του, εστιάζεται στην απόδοση των πωλητών αλλά και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του πωλητή, οφείλουμε να πούμε ότι το αίσθημα της ικανοποίησης ενισχύεται στον πελάτη, όταν ο τελευταίος νοιώθει ότι έχει απέναντι του ένα πεπειραμένο, φιλικό, εμφανίσιμο πωλητή.

Το τμήμα πωλήσεων μιας εταιρίας είναι αυτό που πλασάρει τον προμηθευτή στον αγοραστή και μέσα από τη δική του συμπεριφορά, η σχέση πελάτη εταιρίας ενισχύεται. Η δύναμη του είναι αυτή που δραστηριοποιεί την αγοραστική σχέση και ενισχύει την ικανοποίηση του πελάτη.

Οι δραστηριότητες του τμήματος πωλήσεων εκφράζονται μέσα από πολυποίκιλες δράσεις όπως:

1. Πληροφόρηση για το προϊόν ή τις υπηρεσίες.
2. Αναγνώριση των αναγκών.

3. Κάλυψη των αναγκών του πελάτη προτείνοντας του το κατάλληλο προϊόν.
4. Διαχείριση οικονομικών θεμάτων.

Σύμφωνα με το (Wilson, Elizabeth ,1994), το τμήμα πωλήσεων μιας εταιρίας, είναι πέντε φορές πιο σημαντικό από τη προώθηση του marketing mix της εταιρίας. Ο Woodside το 1974 εξηγεί ότι η δύναμη του πωλητή, βοηθάει στην επιθυμία του πελάτη να προβεί σε αγορά, κυρίως όμως τον διατηρεί ικανοποιημένο από τη σχέση του με την εταιρία.

Όσο περισσότερο ικανοποιείται ο πελάτης από τη σχέση του με τον πωλητή, τόσο περισσότερο αποδέχεται τη κρίση του και νοιώθει ικανοποιημένος, από τη σχέση του με την εταιρία (Woodside , 1981). Το τμήμα πωλήσεων έχει μεγαλύτερη ισχύ στον πελάτη όταν κατανοεί και χρησιμοποιεί αναλόγως τα δημογραφικά του χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλλο, ενδιαφέροντα, φυλή. Ο Berry (1998) αναφέρει μέσα από την έρευνά του, ότι αν ο πελάτης νοιώσει ικανοποιημένος από την πρώτη επαφή που έχει με τον πωλητή μιας εταιρίας, αυτόματα θα νοιώσει ικανοποίηση από την ευρύτερη σχέση του με την ίδια την εταιρία (Berry L. L.1995).

Τα εξωτερικά χαρακτηριστικά των πωλητών ενός τμήματος, δημιουργούν σύμφωνα με τον Engel 1999 το αίσθημα ικανοποίησης στους πελάτες, τονίζοντας την επιθυμία τους να συνεργαστούν με την εταιρία που αντιπροσωπεύουν. Σε πολλές περιπτώσεις συνεχίζει ο ερευνητής η συμπεριφορά του τμήματος πωλήσεων σε συνδυασμό με την εμφάνιση των πωλητών του, δημιουργεί αρνητική διάθεση στον πελάτη, ο οποίος ανεξάρτητα με την αναγκαιότητα του προϊόντος δε προβαίνει σε πώληση.

Σε μελέτη του Berry το 1991 αναφέρεται ότι οι εταιρίες έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι επιτυχημένες στη σύγχρονη αγορά, αν στοχεύσουν μέσω του τμήματος πωλήσεων με επιτυχία τις ανάγκες των πελατών τους. Αναφέρθηκε μάλιστα σε χαρακτηριστικά του πελάτη τα οποία επηρεάζουν τη σχέση του με την εταιρία, συγκεκριμένα η ηλικία του πελάτη είναι ένας τέτοιος παράγοντας. Για παράδειγμα σε εταιρίες που πουλάνε πολύπλοκες υπηρεσίες, υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία να πουλήσουν σε πιο ηλικιωμένα άτομα, διότι δε κατανοούν με ευκολία τη χρήση των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Εδώ το τμήμα πωλήσεων μπορεί να παίξει σημαίνοντα ρόλο, αφού είναι αυτό που μέσω της δυναμικής του μπορεί να επηρεάσει θετικά τις αγοραστικές αποφάσεις, ακόμα και των καταναλωτών οι οποίοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν, τη σημασία ενός προϊόντος γι αυτούς. Οι εταιρίες χρησιμοποιούν τα ηλικιακά πρότυπα για να τμηματοποιήσουν την αγορά, η δύναμη του τμήματος πωλήσεων μπορεί να λειτουργήσει διαφορετικά για κάθε ηλικιακό τμήμα, έχοντας άλλοτε επιτυχία και άλλοτε αποτυχία. Το σίγουρο είναι ότι οι εταιρίες θα πρέπει να αξιοποιήσουν τη δύναμη των πωλητών τους και να τη χρησιμοποιήσουν αναλόγως για κάθε ηλικιακή κατηγορία. Σε γενικές γραμμές οι πελάτες χαρακτηρίζονται από μια υπέρμετρη διαφορετικότητα, η οποία εμφανίζεται μέσα από τις αγοραστικές αποφάσεις τους. Ο Engel 1995 ανέφερε ότι η διαφορετικότητα εστιάζεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών, όπως:

1. Γνώσεις.
2. Τρόπος ζωής.
3. Κίνητρα.
4. Προσωπικότητα.
5. Πηγές και αξίες.
6. Ηλικία.

Η ικανοποίηση του πελάτη επηρεάζεται από τους παραπάνω παράγοντες, συγκεκριμένα αλλιώς ικανοποιείται ένας νεαρός σε σχέση με έναν ηλικιωμένο, άλλο τρόπο ζωής έχει ένας εργένης από έναν παντρεμένο κ.λ.π. Σε γενικές γραμμές με βάση αυτά ο πελάτης αγοράζει, με βάση αυτή σκέφτεται και συμπεριφέρεται στις αγοραστικές του προτιμήσεις. Η ικανοποίηση έρχεται όταν το τμήμα πωλήσεων μιας εταιρίας, καταφέρνει να λειτουργήσει θετικά απέναντι στα χαρακτηριστικά του εκάστοτε πελάτη, χρησιμοποιώντας τη δύναμη των πωλήσεων.

Ο Stone το 1992 ανέφερε ότι οι ομάδες πελατών οι οποίες έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά και μοιράζονται τον ίδιο τρόπο σκέψης ικανοποιούνται με παρόμοιες συμπεριφορές πωλήσεων, εύλογο λοιπόν είναι οι πωλητές να μοιράζουν τους πελάτες σε ομάδες και να ασκούν διαφορετική επιρροή σε κάθε μια από αυτές. Σε μια μελέτη του Miller

το 1997 μελετήθηκαν οι προσδοκίες των πελατών από την αγοραστική διαδικασία. Οι προσδοκίες δηλώνουν δεδομένα του παρελθόντος όπως και παρούσες αγοραστικές καταστάσεις. Η δύναμη του τμήματος πωλήσεων ασκείται με επιτυχία στον πελάτη και δημιουργεί ικανοποίηση όταν λαμβάνει υπόψη της δεδομένα από το ιστορικό του πελάτη, αλλά και τις παρελθούσες και τωρινές ανάγκες του.

Ο Oliver στη μελέτη του χρησιμοποίησε ένα αυτοκίνητο σαν δείγμα προϊόντος προκειμένου να εξετάσει την ικανοποίηση του πελάτη σε σχέση με τη δύναμη του τμήματος πωλήσεων. Ο συγγραφέας βρήκε μια θετική σχέση μεταξύ προσδοκιών και ικανοποίησης των πελατών, με τη δυναμική του τμήματος πωλήσεων, στα διάφορα στάδια πώλησης του αυτοκινήτου. Το 1992 σε μια μελέτη των Churchill και Surprenant παρατηρήθηκε ότι η αύξηση της απόδοσης του προϊόντος, βασίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση ενισχύεται από τη δύναμη των πωλητών σε σχέση με την επιρροή που ασκούν στον πελάτη. Ο Oliver πρόσθεσε ότι η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια του πελάτη από ένα προϊόν ξεκινάει από τον τρόπο με τον οποίο ο πωλητής θα προσπαθήσει να του το προωθήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, σε συγκεκριμένο χρόνο και τόπο. Το κάθε τμήμα και συγκεκριμένα ο κάθε πωλητής, θα πρέπει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποιοτικό αλλά και ποσοτικό, βασιζόμενος πάντα στα πρότυπα που καθορίζει ο εκάστοτε οργανισμός. «**Η εκτέλεση και ολοκλήρωση του εκάστοτε έργου από τον πωλητή με βάση τα στάνταρτ τα οποία έχει ορίσει το εκάστοτε τμήμα μιας επιχείρησης ονομάζεται απόδοση**»(Ch. Lee, (X) : Vol. 33).

Συγχρόνως στο περιεχόμενο της αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του πωλητή. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι πρόκειται για μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και αξιολόγησής τους (με βάση πάντα τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και των πελατών), η εκάστοτε επιχείρηση συνηθίζει στην πορεία να μεταβιβάζει αυτές τις πληροφορίες στους πωλητές προκειμένου να βοηθήσει στη βελτίωση τους. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων χρησιμεύουν στα ακόλουθα (**Παπαλεξανδρής , 1997**):

1. Διαπίστωση ποιοι πωλητές τα καταφέρνουν και ποιοι όχι.
2. Καθιέρωση χρονοδιαγράμματος στη βελτίωση της απόδοσης.
3. Βελτίωση των συστημάτων αμοιβών και άλλων κινήτρων.
4. Επανατοποθέτηση πωλητών, στο εσωτερικό των επιχειρήσεων με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης τους.
5. Ενημέρωση των πωλητών με σκοπό τη βελτίωση τους.
6. Διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών.
7. Διαπίστωση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα.
8. Διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών.

Βασιζόμενοι στο βιβλίο του (**Παπαλεξανδρή , 1997**) ανατρέχουμε στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία, Βρετανία και βλέπουμε ότι όλες έχουν συστήματα αξιολόγησης, ενώ σε χώρες όπως η Γερμανία, Φιλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι λιγότερες από τις μισές. Σε γενικές γραμμές στις περισσότερες Ευρωπαϊκές χώρες υπάρχουν λίγα στοιχεία που να δείχνουν τη σύνδεση αξιολόγησης και ανταμοιβής ενώ υπάρχουν πολλά που δείχνουν ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως μέσω προαγωγής, ανάπτυξης σταδιοδρομίας, βελτίωση της παραγωγικότητας. Από την άλλη σε μελέτες των W.E Deming, D.Mc Greacor, T. PETER's παρουσιάζουν την αξιολόγηση των πωλητών ως μια αρνητική για την επιχείρηση και για τους πωλητές διαδικασία. Οι λόγοι εστιάζουν κυρίως στους φόβους που δημιουργούνται στους πωλητές, αλλά και σε αδικίες που γίνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τέλος αναφέρουν ότι η αξιολόγηση δε γίνεται με βάση αντικειμενικά κριτήρια και ότι υπάρχουν συγκεκριμένες αιτίες που οι αξιολογήσεις απόδοσης αποτυγχάνουν. Συγκεκριμένα (T. Peters, 1989) :

1. Τα στελέχη δεν έχουν αρκετή πληροφόρηση όσον αφορά στην απόδοση των υφισταμένων τους.
2. Τα πρότυπα απόδοσης είναι ασαφή.
3. Τα στελέχη δε παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση.
4. Τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης (η οποία χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις), με τους υφιστάμενους τους.
5. Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή και τίμια κατά την αξιολόγηση.
6. Τα στελέχη δεν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, για αξιολόγηση.
7. Ο αξιολογούμενος δεν έχει συνέχεια πληροφόρηση για την απόδοσή του.
8. Δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση.
9. Δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου για βελτίωση της απόδοσης του τελευταίου.
10. Τα στελέχη δε χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα, όταν αξιολογούν τους υφιστάμενους τους

Ενότητα 1.01

4.1.ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Έρευνες έχουν δείξει ότι παρ' όλη την κριτική που δέχονται τα συστήματα αξιολόγησης, η αξιολόγηση των πωλητών πάνω στο πεδίο της εργασίας τους, είναι η πιο συνήθης πρακτική (IRS 1998). Η ακαδημαϊκή και η πρακτική βιβλιογραφία, έχει δείξει ότι υπάρχουν πολλά και διαφορετικά συστήματα μεταξύ τους αν και υπάρχουν πολλοί που υποστηρίζουν ότι δεν είναι πάντα αντικειμενικά.

Σε μία έρευνα στην Βρετανία (IRS 1998), βρέθηκε ότι σε πολλές εταιρίες τα συστήματα αξιολόγησης των πωλητών ορίζονται από την ίδια την εταιρία, όπως αυτή τα κρίνει, και γίνονται πάντα από τους προϊστάμενους και συχνά δεν είναι αντικειμενικοί σε αυτό που πρέπει να κάνουν. Οι (McNabb,Whitfield, 2001), σημειώνουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι εταιρίες στην Αμερική και τη Βρετανία, συχνά δουλεύουν προς όφελος των εταιριών και εμποδίζουν τις όποιες πολιτικές ανισότητας που μπορεί να αναπτυχθούν σε μία εταιρία και συστήνουν την αξιολόγηση των πωλητών ως ένα εργαλείο για την αποφυγή ανισοτήτων και αδικιών μεταξύ των πωλητών.

Πάντως είναι δεδομένη η χρησιμότητα της αξιολόγησης των πωλητών. Οι οργανισμοί, και ειδικά οι πολυεθνικές, πρέπει να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και το ίδιο ισχύει και για το εργατικό τους δυναμικό. Ο ρόλος του μάνατζμεντ ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικός στην χάραξη της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού μίας εταιρίας μιας και επιβλέπει την όλη διαδικασία.

Είναι χρήσιμο για τις εταιρίες να αναγνωρίσουν την αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους και να τους αξιολογήσουν ώστε να ξέρουν το τι ικανότητες έχει το προσωπικό τους και να αξιολογήσουν την απόδοσή του. Παρ' όλα αυτά, όπως έχει ήδη ειπωθεί στις προηγούμενες παραγράφους, η παραδοσιακή αξιολόγηση δέχεται πολλή κριτική. Μία επιπλέον κριτική είναι ότι το παραδοσιακό σύστημα αξιολόγησης κοστίζει πολύ και δεν παρουσιάζει πάντα την σωστή εικόνα του πωλητή. Επίσης σημειώνουν ότι ο παραδοσιακός τρόπος αξιολόγησης, που γίνεται συνήθως βάσει στοιχείων, όπως οι πωλήσεις ενός πωλητή και η γνώμη του υπευθύνου του, οδηγούν σε μεγάλο αριθμό αποχωρήσεων από τις εταιρίες ενώ οι μάνατζερ σημειώνουν ότι τους παίρνει πολύ χρόνο, γραφειοκρατία και πολλές φορές νοιώθουν άβολα με τις παραδοσιακές διαδικασίες αξιολόγησης. (Kennedy, Moats , 1999)

Οι πολέμιοι της παραδοσιακής αξιολόγησης πολλές φορές, δεν υπολογίζουν τον σκοπό της αξιολόγησης των πωλητών. Στους πιο πολλούς οργανισμούς, οι μισθοί, οι προαγωγές και τα μπόνους σχετίζονται με την απόδοση, που μετριέται και διαχειρίζεται μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης και υπάρχει σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των πωλητών και της μισθοδοσίας τους(Longenecker, 1997)

Οι πολυεθνικές και οι μεγάλες εταιρίες, όπως η εταιρία που θα εξετάσουμε, πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η σχέση μεταξύ αξιολόγησης και των συστημάτων αμοιβών είναι αρκετά ευαίσθητη, όσον αφορά την πολιτική της εταιρίας αλλά και το κοινωνικό της προφίλ σε σχέση με τις πιέσεις που δέχεται από την παγκοσμιοποίηση. Θα πρέπει πάντα σε κάθε σύστημα αξιολόγησης να λαμβάνεται υπόψη το στοιχείο της εθνικής κουλτούρας όπως και των πιέσεων και του ανταγωνισμού που υπάρχουν (Bloom, et all , 2000)

Οι υποστηρικτές της αξιολόγησης των πωλητών λένε ότι οι αξιολογήσεις είναι σημαντικές για να βεβαιωθεί το μάνατζμεντ, ότι οι πωλητές έχουν κατανοήσει τον ρόλο τους μέσα στον οργανισμό και ενεργούν σύμφωνα με αυτά που τους έχει θέσει η γενική στρατηγική της εταιρίας και βάσει των στόχων της. Οι αξιολογήσεις επίσης παίζουν σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των πηγών που έχει η εταιρία για να μπορέσουν οι μάνατζερ να υπερασπιστούν τις αποφάσεις τους. Αυτό είναι αληθές διότι σε πολλές χώρες έχουν γίνει δικαστικές αγωγές από υπαλλήλους ενάντια στις διευθύνσεις των εταιριών που δουλεύουν για άδικη συμπεριφορά των εταιριών προς μέρους τους. Σε αυτή τη περίπτωση οι εταιρίες και οι μάνατζερ καλούνται να δικαιολογήσουν την απόφασή τους με τεκμηριωμένα στοιχεία από το σύστημα αξιολόγησής τους.(Valentino, et all,1997), (Cross, &Miller, 2001), (Pincus, & Belohlav, 1996)

Μία ακόμα χρήση της αξιολόγησης των πωλητών είναι ότι είναι σχεδιασμένες ώστε να υποστηρίζουν τους στόχους που έχει θέσει η στρατηγική της εταιρίας. Η αξιολόγηση των

πωλητών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να γίνει σίγουρο το ότι ο κάθε πωλητής καταλαβαίνει τον ρόλο του μέσα στον στρατηγικό σχεδιασμό και να για να είναι σίγουροι ότι η απόδοσή του είναι συγχρονισμένη με τους στόχους της εταιρίας.

Τα αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης είναι χρήσιμα στους μεγάλους οργανισμούς για να είναι σίγουροι ότι το όραμά τους έχει εφαρμοστεί σωστά μέσα από τα συστήματα του οργανισμού. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης, δίνει κίνητρα στους πωλητές και τους κάνει να αισθάνονται ως μέλη της επιχείρησης.

Παρ' όλα αυτά, ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να επιτρέπει στις επιχειρήσεις και τους τοπικούς μάνατζερ να μπορούν να χαράζουν τα συστήματα αξιολόγησης σύμφωνα με τις δικές τους ανάγκες δίχως όμως να ξεφεύγουν από τις γενικές πρακτικές αξιολόγησης της μητρικής εταιρίας (Taylor, et all , 1997). Με λίγα λόγια θα πρέπει τα συστήματα αξιολόγησης να είναι ευέλικτα και να προσαρμόζονται στις όποιες ιδιαιτερότητες υπάρχουν (Beamish, et all , 2000)

4.2.ΠΟΙΟΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝ

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του πωλητή και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Συγκεκριμένα:

1. Ο άμεσος προϊστάμενος: Ο άμεσος προϊστάμενος είναι ο πιο κατάλληλος να αξιολογήσει τον πωλητή, αφού καθημερινά έρχεται σε επαφή μαζί του, και άρα μπορεί να έχει άμεση γνώμη γι αυτόν, αξιολογώντας καθημερινά και την απόδοση αλλά και τη συμπεριφορά του. Πέρα από αυτό είναι ο άνθρωπος ο οποίος εισηγείται για την προαγωγή, την εκπαίδευση, τη μετάθεση ή ακόμα και την επιβράβευσή του. Με βάση τα παραπάνω, κατανοούμε ότι η γνώμη του έχει ιδιαίτερη σημασία. Πάντα η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, ελέγχεται και από τα ανώτερα κλιμάκια της εταιρίας προκειμένου να αποφευχθούν αδικίες οι οποίες μπορεί να πηγάζουν από υποκειμενικές κρίσεις.

2. Οι συνάδερφοι και οι συνεργάτες: Υπάρχουν περιπτώσεις που λόγω του επαγγελματικού αντικειμένου (π.χ πωλητές) ή της οργάνωση της εταιρίας δεν επιτρέπεται στον προϊστάμενο να αξιολογεί έναν πωλητή, επειδή επικοινωνεί σε καθημερινή βάση περιορισμένα μαζί του. Σε αυτή την περίπτωση πολλές επιχειρήσεις ζητούν στους συναδέλφους ή και τους συνεργάτες να αξιολογήσουν τον αξιολογούμενο. Αυτή η μέθοδος δε χρησιμοποιείται ευρέως διότι υπάρχουν πολλά κριτήρια όπως έχθρες, φιλίες οι οποίες εμποδίζουν στη σωστή αξιολόγηση από τους συναδέλφους (Zingeim & Schuster, 1995)

3. Οι υφιστάμενοι: Σε μερικές επιχειρήσεις οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών. Τα δεδομένα για τα οποία τους αξιολογούν είναι το διοικητικό τους έργο, οι ικανότητές τους, η συμπεριφορά που έχουν απέναντι τους. Οι προϊστάμενοι αντιδρούν σε αυτή τη διαδικασία, τη θεωρούν ανεπίτρεπτη και αφύσικη, μιας και οι υφιστάμενοι δεν έχουν τις γνώσεις και τη κρίση όπως λένε να τους αξιολογήσουν αντικειμενικά. Για να αποφευχθούν υποκειμενικές κρίσεις αλλά και ο φόβος οι πωλητές να φοβούνται να εκφράσουν τη γνώμη τους, χρησιμοποιούνται ανώνυμες αξιολογήσεις και το αποτέλεσμά τους δηλώνεται από το μέσο όρο των αξιολογήσεων (Atwater, et al., 1995.:35-39)

4. Οι ίδιοι οι πωλητές: Σημαντικές πληροφορίες σε επίπεδο αξιολόγησης, μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι πωλητές. Οι αξιολογήσεις αυτές είναι πιο αντικειμενικές και από τη πλευρά του πωλητή και από την πλευρά του προϊστάμενου. Το πρόβλημα είναι ότι οι πωλητές όσο αντικειμενικοί και να είναι, αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους με αρκετή ελαστικότητα.

5. Οι πελάτες: Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, οι πελάτες αποτελούν βασική πηγή αξιολόγησης των πωλητών. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλιά τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των πωλητών που γίνεται από άλλους αξιολογητές συνήθως τους άμεσους προϊστάμενους (Yakovac, 1996, :10-11)

6. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση-360 μοίρες): Η αξιολόγηση των πωλητών μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους, έχουν την δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα σχόλια και τις

παρατηρήσεις τους. Σύμφωνα με τον Campbell πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις, στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών, (προϊστάμενους, συναδέλφους, υφιστάμενους, πελάτες, εξωτερικούς και εσωτερικούς συμβούλους, μετόχους) για να φτάσουν σε αντικειμενική αξιολόγηση (Campbell & Gazfinkel, 1996, :98-104)

4.3.ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί, μέχρι σήμερα. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο πωλητής, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά, είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως π.χ. πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση κ.ά. Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δε μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πώς πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι μια βασική αδυναμία τους διότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να ορισθούν αντικειμενικά και να μετρηθούν ακριβώς. Στις μεθόδους αυτές ενυπάρχει υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας (από πλευρά αξιολογητών).

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Τι κάνει – πώς συμπεριφέρεται ο πωλητής στη θέση εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι κρίσιμες απαιτούμενες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας μετρίεται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές επιδεικνύονται από το αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των πωλητών είναι καθοριστική, ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί – τι κάνει λάθος ο πωλητής.

Στη τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο πωλητής. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα (π.χ. ύψος πωλήσεων, αριθμός συμβολαίων, κτλ.) και είναι σαφώς αντικειμενικότερες.

Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλοι όταν αφενός είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση, και αφετέρου όταν το πως (δηλ. ο τρόπος) έχει λιγότερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι: α) δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης (μέσα και έξω από την επιχείρηση) στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο πωλητής, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση και β) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (που σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες) και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του πωλητή, ώστε να βελτιωθεί.

4.4.ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τους θεωρητικούς παρουσιάζονται τρεις ομάδες κριτηρίων που συνδέονται άμεσα με τα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία είναι (Chusmir L. 1982), :

α) Τα Προσωπικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, σύστημα προσωπικών αξιών, εξωγενής και εγγενής ανάγκες κλπ).

β) Τα Εξωτερικά χαρακτηριστικά που επηρεάζονται από καταστάσεις οικογενειακές και επαγγελματικές

ο οικογενειακά χαρακτηριστικά όπως οικογενειακή κατάσταση, μητρότητα – πατρότητα, ικανοποίηση από τον τρόπο ζωής κλπ

ο επαγγελματικές συνθήκες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, ψυχολογικοί εργασιακοί παράγοντες, μη παρακινησιακοί παράγοντες κλπ

γ) Χαρακτηριστικά που έχουν να κάνουν με τον τρόπο αντίληψης ρόλων

Ικανοποίηση αναγκών, συνειδητοποίηση του ρόλου που απορρέει από το γενετικό φύλο κλπ

Έτσι σύμφωνα με τους θεωρητικούς αυτά τα προσωπικά και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά επιδρούν άμεσα στην διαμόρφωση της αξιολόγησης, ενώ επιπροσθέτως

λειτουργούν και ως ρυθμιστικοί παράγοντες της αντίληψης που έχει το άτομο για τον εαυτό του σε σχέση με την εργασία του.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι οι περισσότερες από αυτές τις μεταβλητές είχαν εξετασθεί και από άλλους ερευνητές. Οι συγκεκριμένες όμως εξετάζουν και τα οικογενειακά χαρακτηριστικά ως παράγοντες της αξιολόγησης. Ο Chusmir πιστεύει ότι τα οικογενειακά χαρακτηριστικά είναι σημαντικά σε σχέση με την αξιολόγηση του πωλητή, διότι κάποια από αυτά μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοσή του. Οι παράγοντες που δεν έχουν να κάνουν με την εργασία θεωρεί ότι έχουν μια σχέση με την απόδοση και στα δύο φύλα με περισσότερη επιρροή στις γυναίκες αφού η διαφορετικότητα του γενετικού φύλου αποτελεί καθημερινή σύγκρουση στους επαγγελματικούς ρόλους, σύγκρουση που βιώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό οι γυναίκες. Έτσι, καταλήγει ότι σε περιπτώσεις όπου η παραπάνω σύγκρουση είναι μεγάλη, αρκετές γυναίκες προτιμούν να φύγουν από την εργασία μιας και σε μεγάλο βαθμό επηρεάζεται και η απόδοση τους.

Μια επόμενη θεωρητική προσέγγιση η οποία δόθηκε από τους Putterill και Rohrer (1995), σχεδιάστηκε έχοντας ως κύρια αρχή την διαπίστωση των Brewer και Walton ότι «το μυστικό για την αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η συμμετοχή των πωλητών στους εταιρικούς στόχους μέσα από την προσωπική τους απόδοση, απόδοση που τελικά πρέπει να αντικατοπτρίζει την εκπλήρωση των στόχων που θέτει η επιχείρηση» (Brewer A. , 1993),

Επίσης, μεγάλη σημασία δίνεται στην συναισθηματική, την συμπεριφορική και την υπολογιστική αφοσίωση αφού θεωρείται ότι τα κύρια χαρακτηριστικά της αφοσίωσης πηγάζουν από την προσπάθεια του πωλητού για συμμετοχή στους εταιρικούς στόχους, προσπάθεια που προέρχεται τόσο από παράγοντες που έχουν να κάνουν με την εργασία αλλά και με παράγοντες παρελθοντικών ενεργειών και τελεσίδικων πεποιθήσεων που μπορεί να έχουν οι πωλητές.

Η απόδοση εδώ αποτελεί το βοηθητικό εργαλείο απολογισμού της παραπάνω προσπάθειας αξιολόγησης και σε συνάρτηση με την αφοσίωση κρίνονται και ως οι τελικοί παράγοντες που κάνουν τον πωλητή να αποφασίσει αν θα πετύχει ή όχι τους στόχους της επιχείρησης αλλά και το πώς κρίνεται από τους πελάτες. Η θεωρία αυτή εφαρμόστηκε σε μια μονάδα στην Νέα Ζηλανδία.

Το δείγμα αποτελούσαν 213 άτομα διαφορετικών εθνοτήτων, προερχόμενα από διαφορετικές κουλτούρες, διαφορετική ηλικία, φύλο και γενικότερα διαφορετικές στάσεις και αντιλήψεις για την ζωή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διαμορφωτικοί παράγοντες έπαιξαν σε πρώτη φάση σημαντικό ρόλο στην απόδοση, ενώ η εργασιακή απόδοση ήταν ο καταλυτικός παράγοντας στην απόφαση του πωλητή να παραμείνει ή να αποχωρήσει σύμφωνα με την απόδοση που πέτυχε. Συγχρόνως είχε και σχέση με την αξιολόγηση από τους πελάτες.

Οι Mikkelsen, Ogaard και Lovrich επικέντρωσαν την μελέτη τους στην επιρροή που έχουν στην εργασιακή αξιολόγηση παράγοντες όπως οι απαιτήσεις της εργασίας, το στρες και οι τρόποι αντιμετώπισής του και το κλίμα μάθησης στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, βασίστηκαν στην άποψη των μελετητών Burke & Richardson, 1999; Golembiewski & Munzerrider, 1988; Levine & Ursin, 1991; «ότι όταν οι απαιτήσεις της εργασίας υπερέρχουν από την ικανότητα να ανταποκριθούν σε αυτές οι πωλητές, τότε δημιουργείται στρες και όταν ο οργανισμός δεν παρέχει συστήματα αντιμετώπισής τους, τότε σημειώνονται χαμηλά επίπεδα απόδοσης.

Το πρόβλημα όμως εδώ έχει να κάνει με την εταιρία και όχι με τον πωλητή, οπότε και η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει με βάση αυτά τα κριτήρια. Η πρόταση των θεωρητικών για τη συγκεκριμένη κατάσταση αναφέρεται στη βελτίωση του εσωτερικού κλίματος και μέσα από συγκεκριμένες ενέργειες αντιμετώπισης να βελτιωθεί αρχικά η εσωτερική λειτουργία και μετά ν' επιζητηθεί η αξιολόγηση των πωλητών.

Η έρευνα του America@Work Study μοντελοποίησε 80 πιθανούς παράγοντες σε πέντε κατηγορίες πρακτικών των επιχειρήσεων που θεωρούν ότι αποτελούν και τους παράγοντες αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, η έρευνα θεωρεί ότι οι παραπάνω πρακτικές συνεισφέρουν στην αξιολόγηση. Συγκεκριμένα οι πωλητές δείχνουν να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τον τρόπο που θα μπορέσουν να ισορροπήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας τους με την προσωπική και την οικογενειακή τους ζωή. Όταν αυτό γίνεται έχει αποδειχτεί ότι

μπορούν να πιάσουν καλύτερα τις απαιτήσεις της εταιρίας, οπότε και η εταιρία τους αξιολόγησε καλύτερα. Το βασικό ήταν η θετική αντίληψη που δημιουργήθηκε στους πελάτες μιας και το προσωπικό ήταν ικανοποιημένο από τη δουλειά του αλλά το κυριότερο από τον τρόπο ζωής του. Δεν είναι λογικό ν' απαιτεί η εταιρία ν' αποδίδει ο πωλητής τα μέγιστα και να έχει θετική αξιολόγηση από τους πελάτες όταν οι τελευταίοι δεν είναι ικανοποιημένοι.

Οι αλλαγές αποτελούσαν πάντα βασικό χαρακτηριστικό των οργανισμών. Οι εκρηκτικοί ρυθμοί και οι ασυνέχειες που παρουσιάζονται στην σύγχρονη εποχή δημιουργούν και απρόβλεπτες συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν στους περισσότερους πωλητές αίσθημα ανασφάλειας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των πωλητών από τρίτους φαίνεται να επηρεάζονται άμεσα από τον τρόπο που η διοίκηση διαχειρίζεται τις αλλαγές, αφού παρατηρήθηκε ότι οι επιχειρήσεις που ξέρουν και διαχειρίζονται τις αλλαγές δυναμικά εξασφαλίζουν στους πωλητές τους ένα αίσθημα ασφάλειας οπότε και οι τελευταίοι το περνούν αυτό στους πελάτες τους. Κατά συνέπεια οι πελάτες αξιολογούν καλύτερα τον πωλητή αλλά και την ίδια την εταιρία.

Το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης πωλητών αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη βελτίωση της παραγωγικότητας άρα και στη μελλοντική αξιολόγηση από τους πελάτες όταν λαμβάνει υπόψη του τις προσδοκίες των πωλητών για ανάπτυξη και προσαρμόζεται τόσο στις ανάγκες των πωλητών όσο και της επιχείρησης εξασφαλίζοντας έτσι παραγωγικότητα, και εργασιακή ικανοποίηση.

Οι Price & Mueller (1981), χρησιμοποιώντας μια μοντελοποιημένη προσέγγιση συμπέραναν ότι ένα υποσύνολο διαμορφωτικών παραγόντων επηρεάζει άμεσα την αξιολόγηση και ένα άλλο υποσύνολο χρειάζεται τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης για να επηρεάσει τελικά την αξιολόγηση από τρίτους.

Ως διαμορφωτικοί παράγοντες ορίστηκαν:

- Η υποκουλτούρα που δημιουργείται στις συγκεκριμένες ομάδες και που ενισχύει την καινοτομία και την πρωτοβουλία.
- Η κουλτούρα που χαρακτηρίζει τον οργανισμό ως σύνολο και διέπεται από συγκεντρωτισμό στις λήψεις των αποφάσεων και των διαδικασιών.
- Ο τρόπος ηγεσίας
- Η ηλικία
- Τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση

Ως μεταβλητές ορίστηκαν:

- Η εργασιακή ικανοποίηση
- Η εργασιακή αφοσίωση

Αναφορικά με τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης παρατηρήθηκε ότι δύο υποσύνολα παραγόντων δημιουργήθηκαν με βάση την άμεση ή έμμεση επίδρασή τους στην αξιολόγηση του πωλητή. Η αφοσίωση στην εταιρία επηρεάζει τους πελάτες και το πώς αξιολογούν τους πωλητές:

1^ο υποσύνολο παραγόντων

- Η υποκουλτούρα που ενισχύει την καινοτομία
- Τα χρόνια εργασίας στην συγκεκριμένη θέση
- Η ηλικία

2^ο υποσύνολο παραγόντων

- Η κουλτούρα που βασίζεται στην μηχανιστική γραφειοκρατία
- Ο τρόπος ηγεσίας

Η θεωρία των (Eby, Freeman, Rusch και Lance 1999), σχεδιάστηκε με στόχο να εξετάσει τους ψυχολογικούς μηχανισμούς που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική αξιολόγηση θέτοντας ως κεντρική μεταβλητή τον μηχανισμό της εσωτερικής παρακίνησης των πωλητών.

Χρησιμοποιώντας το θεωρητικό πλαίσιο των Hackman και Oldham (1976), θεωρούν ότι κατά τη διάρκεια της εσωτερικής παρακίνησης ο πωλητής αυτό-παρακινείται για να αποδώσει στην εργασία του και βιώνει θετικά εσωτερικά συναισθήματα όταν εργάζεται αποδοτικά. Αυτά τα θετικά συναισθήματα παρακίνησης επηρεάζονται από εξωτερικά χαρακτηριστικά δηλαδή από χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος.

Λεπτομερέστερα, η θεωρία αναφέρει ότι υπάρχουν τέσσερις οδηγοί κινήτρων και αυτά είναι α) η αντίληψη της εκτέλεσης έργου με νόημα β) η αντίληψη της υπευθυνότητας, γ) η γνώση των αποτελεσμάτων και δ) η ενδυνάμωση και συναλλαγή. Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και της καθ' αυτής εργασίας που επηρεάζουν τα κριτήρια αναλύονται ανά ομάδα ως εξής:

Αντίληψη της εκτέλεσης έργου με νόημα

Η εργασία που προσφέρει την ευκαιρία στον πωλητή να χρησιμοποιήσει μια ποικιλία δεξιοτήτων (skill variety) δημιουργεί την αντίληψη της σπουδαιότητας του έργου (task significance) και προσδίδει μια ταυτότητα σε αυτό (task identity). Τα παραπάνω τρία χαρακτηριστικά επηρεάζουν θετικά τον πωλητή να βιώσει το συναίσθημα της εκτέλεσης του έργου με νόημα.

Αντίληψη της υπευθυνότητας

Η αντίληψη της υπευθυνότητας αποτελεί ένα ακόμα κριτήριο. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τους Dyne, Graham και Dienesch (1994), η αυτονομία αυτή και η αντίληψη υπευθυνότητας οδηγούν στο αίσθημα της υποχρέωσης απέναντι στον οργανισμό με αποτέλεσμα ο πωλητής να κρίνεται καλύτερα από τους πελάτες.

Γνώση των αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976), η γνώση των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται από την ίδια την εργασία αλλά και από την ανάδραση που παίρνει ο πωλητής από τους προϊσταμένους του, τους συναδέλφους του και γενικά από όλον τον οργανισμό. Επίσης, θεωρούν ότι η γνώση των αποτελεσμάτων βοηθά την εργασιακή ικανοποίηση ενώ για την επίτευξη μεγαλύτερων επιπέδων αφοσίωσης η αυξημένη θετική ανάδραση κρίνεται απαραίτητη.

Ενδυνάμωση και συναλλαγή

Τα συναισθήματα αυτά μπορούν να δημιουργηθούν μέσα από ένα εργασιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται ως υποστηρικτικό και ενθαρρύνει την συμμετοχή και την επιμεριστική και διαδικαστική δικαιοσύνη. Ο τρόπος ηγεσίας πρέπει να είναι δημοκρατικός και να ενισχύει τη συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Αρκετοί ερευνητές όπως οι Bass, 1990; Eisenberger et al., 1990; Mathieu & Zajac, 1990; Whitener & Walz, 1993; έδειξαν ότι η ενδυνάμωση και συναλλαγή συνδέονται πολύ θετικά με την εργασιακή αφοσίωση, η οποία ως κριτήριο λειτουργεί θετικά.

Η θεωρία των Yoon και Thye (2002) συγκεντρώνει αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με αυτά των Eby, Freeman, Rusch και Lance αλλά με διαφορετικό σημείο εκκίνησης σχεδιασμού του. Συγκεκριμένα, ενσωματώνει δύο παράγοντες σχετικούς μεταξύ τους: την εργασιακή ικανοποίηση και την αντίληψη του υποστηρικτικού κλίματος του οργανισμού. Έτσι θεωρούν ότι τα δύο αυτά εξαγόμενα δημιουργούν την ικανοποιητική αξιολόγηση.

Συγκεκριμένα, το μοντέλο περιλαμβάνει 4 κριτήρια σχετικά με το έργο που επιτελεί το άτομο και αυτοί είναι:

- α) η αυτονομία
- β) η ποικιλία
- γ) ο φόρτος εργασίας
- δ) οι αμοιβές

Επίσης, εξετάζονται παράγοντες που έχουν να κάνουν με τις πρακτικές που εφαρμόζει ο οργανισμός και συγκεκριμένα:

- α) τη διαδικαστική δικαιοσύνη
- β) την επιμεριστική δικαιοσύνη
- γ) την επικοινωνία

Προχωρώντας μπορούμε ν' αναφερθούμε σε κάποια πρόσθετα κριτήρια - απαιτήσεις αξιολόγησης (Argyris, 1973) :

- α) Η καταλληλότητά του σύμφωνα με την πολυδιάστατη μορφή της εργασιακής αφοσίωσης.
- β) Η κοινώς αποδεκτή από πολλούς θεωρητικούς, διαπίστωση του Argyris ότι «η αξιολόγηση εξαρτάται από τον βαθμό αρμονίας μεταξύ ατομικών-προσωπικών χαρακτηριστικών και χαρακτηριστικών που διέπουν τον οργανισμό» (Argyris, 1973)
- γ) Η σημασία που δίνει στον παράγοντα της αξιολόγησης η εσωτερική ικανοποίηση.
- δ) Η τεκμηριωμένη αξιοπιστία των υποθέσεων του μέσα από την πρακτική εφαρμογή του σε

πραγματικές εργασιακές καταστάσεις.

ε) Η αναφορά και προσαρμογή του σε εργασιακές καταστάσεις που αντικατοπτρίζουν την τωρινή κατάσταση των εργασιακών σχέσεων.

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση και τη θεωρία των Yoon και Thye ορίζουμε τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και την αντίληψη που έχει ο πωλητής για την υποστήριξη που δέχεται από τον οργανισμό ως τις κύριες διεργασίες που κινητοποιούν την εικόνα του προς τα έξω αλλά και την τελική του αξιολόγηση.

Η θεωρία αναφέρει ότι επιτελούνται πολλαπλά είδη ανταλλαγών στη σχέση μεταξύ των πωλητών και του οργανισμού. Συγκεκριμένα, υπάρχουν εξωγενείς και εγγενείς μεταβλητές που μπορούν να θεωρηθούν ως ανταλλαγές «πρώτης ή δεύτερης σειράς», αντίστοιχα.

Οι ανταλλαγές «πρώτης σειράς» - ή εξωγενείς μεταβλητές - αφορούν αυτές που έχουν να κάνουν με υλικές ή απτές πηγές όπως είναι ο μισθός, οι προαγωγές, η εργασιακή αυτονομία, η καθαρή επικοινωνία και η δίκαιη μεταχείριση, καθορίζοντας την εργασιακή ικανοποίηση.

Σε αντίθεση, οι «δεύτερης σειράς» ανταλλαγές – ή εγγενείς μεταβλητές - έχουν να κάνουν με άυλους πόρους όπως είναι οι αντιλήψεις τα συναισθήματα και οι γνώσεις που δημιουργούνται από την σχέση πωλητή και οργανισμού. Εδώ οι ανταλλαγές επιτελούνται μέσα από ένα υποστηρικτικό περιβάλλον προς τον πωλητή. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι τα δύο παραπάνω είδη ανταλλαγών επηρεάζουν τα κριτήρια αξιολόγησης.

Οι εξωγενείς παράγοντες

Το μοντέλο θέτει τέσσερις εξωγενείς παράγοντες σχετικούς με την εργασία που επιτελεί ο πωλητής και που θεωρεί ότι επηρεάζουν τα κριτήρια αξιολόγησης:

- Η ποικιλία κατά την εκτέλεση του έργου

Σύμφωνα με τους (Lok Peter. 2000), ως ποικιλία αναφέρεται ο βαθμός της επιλογής μεθόδων, ποιοτικών κριτηρίων και προγραμματισμού κατά την εκτέλεση της εργασίας. Η απουσία της ποικιλίας δίνει στην εργασία ένα πιο προγραμματισμένο χαρακτήρα και αποξενώνει τον πωλητή από την διαδικασία.

- Η αυτονομία κατά την εκτέλεση του έργου

Η αυτονομία αποτελεί το βαθμό στον οποίο ο πωλητής συμμετέχει στις εργασιακές αποφάσεις. Έρευνες των (Cummings et al 1977), έδειξαν ότι υψηλά επίπεδα εργασιακής αυτονομίας αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση διότι ενισχύουν το αίσθημα της «ψυχολογικής ιδιοκτησίας» που βιώνει ο πωλητής για το έργο που εκτελεί.

- Η υπερφόρτωση κατά την εκτέλεση του έργου

Ως υπερφόρτωση θεωρείται ο υψηλός βαθμός απαίτησης εκτέλεσης της εργασίας μέσα σε ένα μικρό προκαθορισμένο χρόνο με πολύ υψηλά ποσοτικά εξαγόμενα και κρίνεται ως το έμφυτο ψυχολογικό κόστος που βιώνει ο πωλητής σε τέτοιες καταστάσεις. Η σχέση βέβαια που έχει με την τελική αξιολόγηση είναι αρνητική αφού σχετικές έρευνες απέδειξαν ότι όσο υπερφορτωμένο και απαιτητικό είναι το έργο τόσο δημιουργούνται συμπτώματα στρες και ανησυχίας.

- Οι οικονομικές απολαβές

Σύμφωνα με τους Iverson & Roy, 1994; Mottaz, 1987; οι οικονομικές απολαβές θεωρούνται από τους πιο κοινά αποδεκτούς προγνωστικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και αποτελούν κύριο συστατικό στην τελική αξιολόγηση κυρίως από τους πελάτες.

Επίσης, η θεωρία υποθέτει ότι υπάρχουν τρεις εργασιακοί παράγοντες που επηρεάζουν την εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση.

- Η καθαρή επικοινωνία

Σύμφωνα με τους O'Reilly και Roberts (1976), η καθαρή επικοινωνία ορίζεται ως ο βαθμός που ο οργανισμός δίνει κατάλληλες και σαφείς πληροφορίες στους πωλητές κατά την εκτέλεση του έργου. Ο ρόλος της κρίνεται αποφασιστικός διότι έτσι μόνο ο πωλητής θα εκτελέσει το έργο αποτελεσματικά και χωρίς να δημιουργηθούν συμπτώματα συγχύσεων και αποπροσανατολισμού αυξάνοντας παράλληλα την εργασιακή του ικανοποίηση. Επίσης, το γεγονός ότι οι πωλητές μπορούν να λάβουν αξιόπιστα πληροφορίες από τους προϊστάμενους τους, ευνοεί την αντίληψη της επιλογής και του ελέγχου και υπογραμμίζει το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον.

- Η επιμεριστική δικαιοσύνη

Όπως αναφέραμε και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, η επιμεριστική δικαιοσύνη αναφέρεται στη δίκαιη κατανομή των οικονομικών απολαβών σύμφωνα με το έργο που επιτελεί ο πωλητής. Έρευνες των Alexander & Ruderman, 1987; Folger & Kopovsky, 1989, Yoon, 1996; έδειξαν ότι η επιμεριστική δικαιοσύνη σχετίζεται άμεσα με τα κριτήρια αξιολόγησης.

- Η διαδικαστική δικαιοσύνη

Αντιθέτως η διαδικαστική δικαιοσύνη σχετίζεται περισσότερο με το υποστηρικτικό περιβάλλον του οργανισμού αφού έχει να κάνει με τα μέσα - διαδικασίες που χρησιμοποιεί η Διοίκηση για να καθορίσει τις οικονομικές απολαβές. Αποτελεί δηλαδή ένα σύνολο διαδικασιών όπου προάγουν την εμπιστοσύνη, τη νομιμότητα και την αφοσίωση, χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Οι εγγενείς διαδικασίες

Το μοντέλο επίσης θεωρεί ότι η αξιολόγηση σχετίζεται με το υποστηρικτικό κλίμα και δεν αποτελούν δυο ξεχωριστές παραμέτρους ενστερνίζοντας έτσι τη σχετική άποψη των Shore και Tetrick (1991), ότι η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει μια υπολογιστικά φορτισμένη στάση του πωλητή, ενώ το υποστηρικτικό κλίμα αποτελεί μια περιγραφική πεποίθηση που έχει ο πωλητής για τον οργανισμό. Τα δύο αυτά στοιχεία επηρεάζουν την ξζωθεν εικόνα του πωλητή αλλά και την αξιολόγησή του.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας σε στοιχεία που επηρεάζουν τη φιλοσοφία του πωλητή, ώστε να αποδίδει ή όχι καλύτερα άρα και να αξιολογείται καλύτερα από τους πελάτες θα προχωρήσουμε στην επιλογή του μοντέλου που θα συγκεντρώνει όλα τα άνωθεν χαρακτηριστικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

5.1 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΜΕΣΩ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η επικοινωνιακή προσέγγιση ενός ατόμου από ένα άλλο, μπορεί να το επηρεάσει την αγοραστική του συμπεριφορά. Η επικοινωνία αναγνωρίζεται σαν η διαδικασία αποστολής και λήψης μηνυμάτων. Πολλοί ερευνητές θεώρησαν ότι επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων υπάρχει και χωρίς να χρησιμοποιείται ο λόγος, αυτό ισχύει μεταξύ ανθρώπων που έχουν μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ τους. Ο πωλητής έχει μια ιδιαίτερη σχέση με τον πελάτη του και αυτή η σχέση μεταφράζεται μέσα από την επιρροή που του ασκεί. Αυτή η επιρροή δίνει τη δυνατότητα στον πωλητή να ικανοποιήσει τον πελάτη του χωρίς να χρειαστεί να του στείλει μηνύματα μέσω του λόγου αλλά μέσω της παρουσίας του και μόνο. (Yoon, Thye 2002),

5.1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η ικανοποίηση των πελατών από ένα προϊόν ή υπηρεσία επηρεάζεται σημαντικά από την εκτίμηση των πελατών για τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου προϊόντος ή υπηρεσίας. Οι έρευνες σε αυτό τον τομέα έχουν αποδείξει ότι οι πελάτες στις υπηρεσίες θα κάνουν εκτιμήσεις μεταξύ διαφορετικών χαρακτηριστικών της υπηρεσίας (π.χ. τιμή εναντίον ποιότητας εναντίον φιλικότητας του προσωπικού), εξαρτάτε από τον τύπο της υπηρεσίας που εκτιμάτε και από την κρισιμότητα της υπηρεσίας.

5.1.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Όπως προαναφέραμε τα συναισθήματα μπορούν επίσης να επηρεάσουν την ικανοποίηση των πελατών. Τα συναισθήματα αυτά μπορεί να είναι σταθερά, προϋπάρχοντα συναισθήματα για παράδειγμα η διάθεση μας ή η ικανοποίηση από τη ζωή μας. Σκεφτείτε

πόσες φορές που είσαστε σε κάποια πολύ ευτυχισμένη στιγμή της ζωής σας, η καλή και χαρούμενη διάθεση σας και η γενικότερη θετική σας κατάσταση έχει επηρεάσει το πώς νοιώθετε για την υπηρεσία που λαμβάνετε. Αντίθετα, όταν δεν έχετε καλή διάθεση τα αρνητικά σας αισθήματα μπορεί να σας οδηγήσουν σε υπερβολικές ή αρνητικές αντιδράσεις στο παραμικρό πρόβλημα που θα παρουσιαστεί στην εξυπηρέτηση σας. Συγκεκριμένα συναισθήματα μπορούν να προκληθούν από αυτή καθ' αυτή την καταναλωτική εμπειρία, επηρεάζοντας την ικανοποίηση των πελατών από την υπηρεσία. Από έρευνες που έγιναν φαίνεται πως η συναισθηματική ανταπόκριση των πελατών στην υπηρεσία επηρεάζεται από αυτούς που προσφέρουν την υπηρεσία αυτή και στη συνέχεια επηρεάζει με τη σειρά της την γενική ικανοποίηση από την εταιρεία. Τα θετικά συναισθήματα όπως χαρά, ευχαρίστηση, ευθυμία και η αίσθηση μιας ζεστής εγκαρδιότητας ενισχύουν την ικανοποίηση των πελατών. Σε αντίθεση με τα προηγούμενα τα αρνητικά συναισθήματα όπως η λύπη, η στεναχώρια και η οργή οδηγούν σε αποδυνάμωση της ικανοποίησης. (Yoon , Thye 2002),

5.1.3 ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ

Οι αποδόσεις – οι αντιληπτές αιτίες των γεγονότων – επίσης επηρεάζουν τις αντιλήψεις για την ικανοποίηση Όταν οι πελάτες ξαφνιάζονται από τα αποτελέσματα της συναλλαγής (είτε η υπηρεσία είναι περισσότερο καλή ή κακή από ότι αναμενόταν) τείνουν να ψάχνουν για τις αιτίες και οι υπολογισμοί τους σχετικά με τις αιτίες μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίησή τους. Για παράδειγμα, εάν ο πελάτης ενός ινστιτούτου αδυνατίσματος δεν πετύχει να χάσει το βάρος που υπολόγιζε, είναι πιθανό να ψάξει για τα αίτια που οδήγησαν σε αυτά τα αποτελέσματα, πριν καθορίσει το επίπεδο ικανοποίησης ή μη ικανοποίησης του από το ινστιτούτο αδυνατίσματος Για πολλές υπηρεσίες, οι πελάτες αναλαμβάνουν τουλάχιστον μερικώς την ευθύνη των εκβάσεων της κατάστασης.

Ακόμη και όταν δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη των αποτελεσμάτων, η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επηρεαστεί από άλλου είδους αποδόσεις για παράδειγμα, σε έρευνα που έγινε σε ένα ταξιδιωτικό γραφείο βρέθηκε ότι οι πελάτες ήταν λιγότερο μη ικανοποιημένοι από λάθη στις τιμές των εισιτηρίων από τον πράκτορα, εάν ένοιωθαν ότι ο λόγος που συνέβη αυτό ήταν έξω από τον έλεγχο του πράκτορα ή εάν ένοιωθαν ότι επρόκειτο για ένα σπάνιο λάθος, απίθανο να επαναληφθεί. (Yoon , Thye 2002),

5.1.4 ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ

Η ικανοποίηση πελατών επηρεάζεται ακόμη από την αντίληψη των δικαιωμάτων και της εντιμότητας .Οι πελάτες αναρωτούνται: Μου συμπεριφέρθηκαν δίκαια σε σχέση με άλλους πελάτες ; Μήπως οι άλλοι πελάτες έχουν καλύτερη εξυπηρέτηση, καλύτερες τιμές ή καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών ; Πληρώνω μια καλή τιμή για τη συγκεκριμένη υπηρεσία ; Η έννοια της εντιμότητας είναι πολύ σημαντική στην αντίληψη της ικανοποίησης από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για τους πελάτες.

Το χτίσιμο της ικανοποίησης, έχει οριστεί από πολλούς ερευνητές σαν μια συναισθηματική αντίδραση σε ένα προϊόν ή σε μια εμπειρία μας από κάποια προσφερόμενη υπηρεσία Η ανάδειξη της ικανοποίησης σε συναισθηματική ανταπόκριση έρχεται σε συμφωνία με την έρευνα της αφοσίωσης, η οποία θεωρεί την ικανοποίηση σαν ένα επιδραστικό προηγούμενο στην αφοσίωση Η έρευνα λιανικής έχει ομοίως ορίσει την ικανοποίηση στην εταιρία λιανικής σαν μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου ως προς την εκτίμηση των εμπειριών που προήλθαν απ' την προστασία του λιανέμπορου Μετά από διερεύνηση μελετών, οι Kotler, Armstrong, Saunders και Wong, (1996) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη σε μεγάλο βαθμό προκαλεί ένα συναισθηματικό "δέσιμο" με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και όχι απλώς μια λογική προτίμηση, ενώ αυτό με τη σειρά του δημιουργεί υψηλή αφοσίωση πελάτη. Άποψη που βρίσκει απόλυτα σύμφωνο και τον Bitner (1990) ο οποίος θεωρεί την ικανοποίηση σαν προηγούμενη της αφοσίωσης στα καταστήματα. (Yoon , Thye 2002),

5.2 Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΙΣΧΥ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ

Ο πωλητής για να μπορέσει να ικανοποιήσει τους πελάτες του θα πρέπει να μπορέσει να αντιληφθεί τις απαιτήσεις τους. Βασικό στην αντίληψη των απαιτήσεων είναι ο διαχωρισμός των συμπεριφορών μεταξύ νεώτερων και πιο ηλικιωμένων πελατών. Οι νεώτεροι έχουν την πολυτέλεια να αντιλαμβάνονται πιο γρήγορα για παράδειγμα ότι έχει σχέση με τις σύγχρονες τεχνολογίες. Αυτό δίνει την ευκολία στον πωλητή να εξηγήσει πολύ πιο εύκολα σχετικά με το προϊόν δεδομένα και αν ικανοποιήσει πιο γρήγορα τις απαιτήσεις του πελάτη Σε αντίθεση όπως αναφέραμε και πιο πριν τα ηλικιωμένα άτομα αντιλαμβάνονται με μεγαλύτερη δυσκολία τα δεδομένα των προϊόντων γεγονός που δυσκολεύει την διαδικασία ικανοποίησης τους. Με βάση αυτό ο πωλητής πρέπει να ασκήσει μεγαλύτερη επιρροή από ότι σε ένα πιο νέο άτομο προκειμένου να το ικανοποιήσει. (Yoon , Thye 2002),

5.3 ΟΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ

Όταν η σχέση μεταξύ των συναισθημάτων του πελάτη προς την συμπεριφορά του πωλητή μετρήθηκε από διάφορους ερευνητές τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα συναισθήματα του πελάτη οδηγούν στην ικανοποίηση όταν ο πωλητής ασκεί με ευκολία επιρροή πάνω του. Οι συμμετέχοντες σε τέτοιου είδους έρευνες είχαν μεγαλύτερες απαιτήσεις από την απόδοση των πωλητών όταν είχαν θετική στάση απέναντι του. Αυτό φυσικά λειτουργούσε και αντίθετα δηλαδή οι απαιτήσεις του ήταν λιγότερες όταν είχαν αρνητική στάση. Αυτές οι μελέτες έδειξαν ότι τελικά η αξιολόγηση του τμήματος πωλήσεων από τους πελάτες γίνεται από την μια με βάση τα συναισθήματα τους και από την άλλη με βάση την επιρροή που ασκεί ο πωλητής πάνω τους.

5.4 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΩΛΗΤΗ

Όταν η σχέση μεταξύ των απαιτήσεων του πελάτη για την απόδοση του πωλητή σχετίστηκε με την ικανοποίηση του πελάτη σε σχέση με την απόδοση του πωλητή τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πελάτες είχαν υψηλότερες απαιτήσεις για την απόδοση του πωλητή πριν καν λάβουν το προϊόν όταν το επίπεδο ικανοποίησης τους ήταν αρκετά υψηλό. Από την άλλη οι απαιτήσεις τους ήταν πολύ μικρότερες ακόμα και όταν ελάμβαναν το προϊόν όταν το επίπεδο ικανοποίησης τους ήταν αρκετά χαμηλό. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας έδειξαν ότι για να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει να αυξηθεί και η απόδοση του πωλητή. Συμπερασματικά οι μελέτες αυτές έδειξαν ότι η ισχύς του τμήματος πωλήσεων πηγάζει από την αντιλαμβανόμενη απόδοση των πωλητών από τους πελάτες και είναι το μέσο για την αύξηση της ικανοποίησης των τελευταίων. Το μέτρο δηλαδή επίτευξης της προσδοκίας έχει να κάνει με την δύναμη των πωλήσεων. (Shore , Tetrick ,1991)

5.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ανάπτυξη της εμπιστοσύνης σχετίζεται με αυτά που αναμένει ο πελάτης, αλλά και τα κίνητρα που του δίνει η εταιρία προκειμένου να της δώσει εμπιστοσύνη. Ο όρος εμπιστοσύνη είναι αρκετά ευρύς και αποτελείται από πολλούς και διαφορετικούς δρόμους, μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία καταλήξαμε σε πέντε βάση των οποίων μπορούν να αναπτυχθούν καλύτερα οι εταιρικές σχέσεις.

Η βιβλιογραφία η οποία αναφέρεται σε οικονομικά θέματα προτείνει ότι η εμπιστοσύνη αναφέρεται σε οικονομικά μετρήσιμες διαδικασίες (**οικονομική διαδικασία**), με βάση αυτό εννοείται ότι οι πελάτες εμπιστεύονται την εταιρία όταν η σχέση τους με αυτή τους αποδίδει οικονομικά οφέλη. Από την άλλη έχουμε τη διαδικασία πρόβλεψης η οποία αναπτύσσει εμπιστοσύνη σε επίπεδο προβλέψεων. Ουσιαστικά μια ομάδα κάνει σχέδια για το μέλλον (εταιρία) ενώ μια άλλη ομάδα ακολουθεί τα σχέδια της (πελάτες). Υπάρχει αυξημένο το αίσθημα της εμπιστοσύνης, διότι οι πελάτες εμπιστεύονται την εταιρία στο σύνολο της ή κάποια άτομα που δουλεύουν σ' αυτή (τμήμα πωλήσεων).

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στη διαδικασία που στηρίζεται στην ικανότητα αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών. Συγκεκριμένα από τη μία έχουμε την εταιρία η οποία υπόσχεται στον πελάτη και από την άλλη το πελάτη, ο οποίος εμπιστεύεται τις ικανότητες της. Για παράδειγμα ο πωλητής υπόσχεται στην εταιρία, ότι θα παραδώσει άμεσα την παραγγελία του, ο πελάτης τον εμπιστεύεται επειδή εμπιστεύεται τις ικανότητες του

Η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται και μέσα από τις διαπροσωπικές διαδικασίες. Οι πελάτες εμπιστεύονται την εταιρία, λόγω των καλών σχέσεων που έχει με τους πωλητές της. Συγκεκριμένα μέσα από τη χρήση των διαπροσωπικών σχέσεων αυξάνεται ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, ενώ συγχρόνως απλοποιούνται οι δραστηριότητες της εταιρίας

Τέλος η εμπιστοσύνη αναπτύσσεται και μέσα από τη διαδικασία της μεταφοράς μηνυμάτων. Ουσιαστικά εδώ ο πελάτης εμπιστεύεται το νέο προϊόν της εταιρίας, επειδή ο πωλητής της με τον οποίο έχει καλές σχέσεις του είπε ότι πρέπει να κάνει. Οι διαπροσωπικές σχέσεις του τμήματος πωλήσεων, με τους πελάτες βοηθούν μια εταιρία να εισάγει ευκολότερα ένα προϊόν στην αγορά. (Shore, Tetrick, 1991)

5.5.1 Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ

Σύμφωνα με έρευνες η έκδηλη ικανοποίηση είναι άμεσα και αναμφίβολα συνδεδεμένη με την αληθινή ικανοποίηση γιατί η έκδηλη ικανοποίηση σημαίνει τη σαφή αποτίμηση του εμπορικού σήματος, της εταιρίας ή του πωλητή η οποία στην περίπτωση θετικής αποτίμησης οδηγεί στη δέσμευση του καταναλωτή σε κάποια από αυτές τις διαστάσεις. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η δέσμευση είναι απαραίτητος παράγοντας για τη δημιουργία αληθινής αφοσίωσης. Έτσι λοιπόν, η έκδηλη ικανοποίηση είναι θετικά συνδεδεμένη με την αληθινή αφοσίωση. Η σιωπηρή (Latent) ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα μιας υπονοούμενης αποτίμησης της επιλογής του καταναλωτή για το εμπορικό σήμα (brand), την εταιρία ή τον πωλητή, η οποία δεν είναι λεπτομερής επί του θέματος και κατά συνέπεια ο καταναλωτής δεν έχει πλήρη επίγνωση αυτής της αποτίμησης. Με τον όρο σιωπηρή (Latent) ικανοποίηση εννοούμε την απλή αποδοχή του εμπορικού σήματος, της εταιρίας ή του πωλητή, η οποία δεν οδηγεί απαραίτητα σε δέσμευση και κατά συνέπεια ούτε σε αληθινή αφοσίωση. (Yoon, Thye, 2002),

5.6 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (ΠΩΛΗΤΗΣ-ΠΕΛΑΤΗΣ)

Η ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ πωλητών και πελατών, μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία. Το πρόβλημα είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις οι πωλητές αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν την ανάγκη του να διαχειρίζονται τις σχέσεις με τους πελάτες τους. Σημειώνουμε εδώ ότι η ανταλλαγή των σχέσεων στην αρχική πώληση, στην οικονομική συμφωνία, στη διαδικασία της διανομής κ.λ.π αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας αλλά και για την αύξηση των πωλήσεων της. Η διαδικασία της πώλησης στηρίζεται στη σχέση πωλητή με πελάτη (η σχέση τους πρέπει να στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη ακριβώς, όπως γίνεται και με ένα γάμο). Η λέξη γάμος χρησιμοποιήθηκε από το **Levitt to 1983** για να δείξει τη σχέση εξάρτησης μεταξύ του βιομηχανικού πελάτη και της εταιρίας, για να δείξει τη σχέση εξάρτησης μεταξύ τους.

Η στενή σχέση μεταξύ πελατών και πωλητών μειώνει την αβεβαιότητα και διαχειρίζεται το αίσθημα εξάρτησης. Η σχέση αυτή επιφέρει κέρδη στην εταιρία μέσα από την ύπαρξη μόνιμων ικανοποιημένων πελατών. Η δύναμη του τμήματος πωλήσεων παρουσιάζεται από τη συγκεκριμένη σχέση, αφού ο πελάτης δεν αγοράζει από αλλού, δε σχετίζεται με πωλητές ανταγωνιστικών εταιριών, είναι πιστός στο πωλητή του και την εταιρία που αντιπροσωπεύει. Όλη αυτή η σχέση, θυμίζει γάμο γι αυτό και ο **Levitt** τη χαρακτήρισε έτσι. Ουσιαστικά αν οι πελάτες νοιώθουν τόσο εξαρτημένοι, είναι σίγουρο ότι η εταιρία θα επιτύχει και το μερίδιο της αυξήσει αλλά και τα κέρδη της

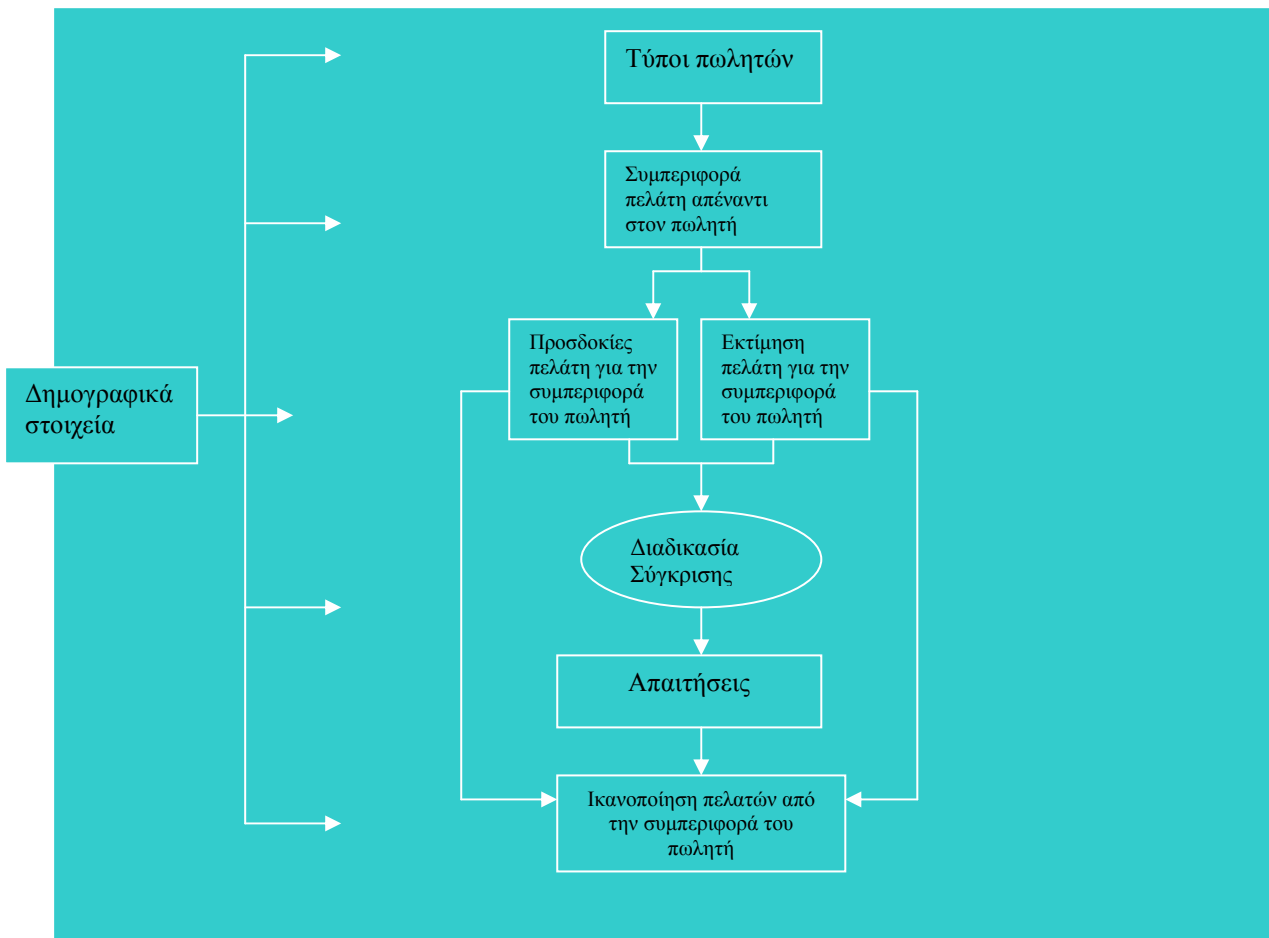
5.7 ΜΟΝΤΕΛΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Στη συγκεκριμένη ενότητα θα παραθέσουμε μερικά μοντέλα πωλήσεων. Συγκεκριμένα:

1. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΤΩΝ WOODSIDE & DAVENPORT (1974): Το μοντέλο των **Woodside & Davenport (1974)** περιλαμβάνει τα ακόλουθα σκέλη :

1. Ο τύπος του πωλητή: Το πρώτο σκέλος έχει να κάνει με τον ανάλυση των τύπων των πωλητών προσδιορίζοντας ότι ο καθένας από αυτούς έχει διαφορετική απόδοση, διαφορετική προσέγγιση και δημιουργεί διαφορετικά συναισθήματα στον πελάτη. Οι τύποι των πωλητών που στελεχώνουν ένα τμήμα πωλήσεων είναι ατοί που καθορίζουν και την ισχύ του. Άρα και το μέτρο ικανοποίησης των πελατών.
2. Συναισθήματα πελατών από τους πωλητές: Τα συναισθήματα δηλώνουν την ικανοποίηση του πελάτη από τον πωλητή. Δηλαδή η θετική ή αρνητική στάση που έχει ο πρώτος για τον δεύτερο έχει να κάνει κυρίως με τα συναισθήματα που του δημιουργούνται από την μεταξύ τους σχέση. Το συγκεκριμένο σκέλος αναλύεται σε δύο υποκατηγορίες
3. Προσδοκίες του πελάτη από την απόδοση του πωλητή: Τα συναισθήματα που δημιουργεί ο πωλητής στον πελάτη έχουν επίπτωση και στις προσδοκίες που έχει από την απόδοση του πωλητή
4. Η αξιολόγηση της απόδοσης του πωλητή από τον πελάτη: Αντίστοιχα τα συναισθήματα οδηγούν τον πελάτη να καταλήξει σε συγκεκριμένη αξιολόγηση των δυνατοτήτων του πωλητή.
5. Σύγκριση διαδικασίας: Στο σκέλος αυτό συγκρίνεται η αναμενόμενη απόδοση με την τελική αξιολόγηση του πωλητή από τον πελάτη. Οπότε και οδηγεί σε επιβεβαιωμένες ή όχι προσδοκίες.
6. Ικανοποίηση του πελάτη: Το τελευταίο σκέλος είναι ένας συνδυασμός αναμενόμενης απόδοσης του πωλητή σε συνδυασμό με κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη η οποία οδηγεί στην ικανοποίηση.

Οι δύο ερευνητές θεώρησαν ως ανεξάρτητη μεταβλητή αλλά πολύ σημαντική τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών (σχηματικά παρουσιάζουμε το μοντέλο)



Το μοντέλο δε συμπεριλαμβάνει στοιχεία που αναφέρονται στις σχέσεις, μεταξύ του πελάτη και του πωλητή. Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται κυρίως σε προσδοκίες και όχι σε σχέσεις. Ουσιαστικά αναφέρεται στο αν ο πελάτης έχει αυτά που προσδοκά από την εταιρία και πόσο πολύ ικανοποιείται από αυτή τη σχέση προσδοκίας και ικανοποίησης.

2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ROBERT DWYER: Το συγκεκριμένο μοντέλο αναφέρεται στις σχέσεις πωλητή – πελάτη. Ουσιαστικά αναλύει τις ακόλουθες μεταβλητές:

ΦΑΣΗ 1: ΑΝΗΣΥΧΙΑ

Η πρώτη φάση αναφέρεται στη προθυμία του πωλητή να αντιλαμβάνεται και να

καλύπτει τις ανησυχίες του πελάτη. Σκοπός του πωλητή είναι να τοποθετεί τα νέα προϊόντα της εταιρίας στην αγορά, μειώνοντας τις ανησυχίες των πελατών, σε σχέση με αυτά. Συγχρόνως ο πωλητής προσπαθεί να μειώνει ανησυχίες σε με τη διανομή, τις τιμές κ.λ.π.

ΦΑΣΗ 2: ΕΡΕΥΝΑ

Σε αυτή τη φάση οι πωλητές ερευνούν τις ανάγκες των πελατών και ειδικά τις απαιτήσεις τους. Η διαδικασία της έρευνας πρέπει να περιλαμβάνει χρονοβόρες διαδικασίες με τεστ και αξιολογήσεις. Η έρευνα οδηγεί την εταιρία άρα και τους πωλητές της σε συμπεράσματα σε σχέση με το τι ικανοποιεί τους πελάτες (τιμές, παραγωγικές διαδικασίες, διανομή κ.λ.π). Η διαδικασία της έρευνας έχει πέντε στάδια:

1. Έλξη. Ο πωλητής έλκει των πελάτη.
2. Επικοινωνία. Ο πωλητής επικοινωνεί με τον πελάτη.
3. Άσκηση εξουσίας. Η ανάπτυξη σχέσεων, δίνει τη δύναμη στον πωλητή να ασκήσει εξουσία σε αυτόν.
4. Ανάπτυξη. Ανάπτυξη συνεργασίας
5. Ανάπτυξη αναμενόμενων. Κάλυψη προσδοκιών.

ΦΑΣΗ 3: ΕΠΕΚΤΑΣΗ

Η επέκταση αναφέρεται στην αύξηση των κερδών, ουσιαστικά οι σχέσεις μεταξύ πωλητή και πελάτη οδηγεί στην ανάπτυξη των σχέσεων αλλά και στην επέκταση της συνεργασίας στο σύνολο των προϊόντων της εταιρίας. Όσο πιο ισχυροί είναι οι δεσμοί τόσο πιο εύκολο είναι για τον πωλητή να πουλήσει περισσότερους κωδικούς στους πελάτες του

ΦΑΣΗ 4: ΑΦΟΣΙΩΣΗ

Η αφοσίωση είναι η βάση των σχέσεων πωλητή με πελάτη. Τυπικά η βάση της αφοσίωσης στηρίζεται στα ακόλουθα:

1. Εισερχόμενα: Εισροή πληροφοριών στις σχέσεις πελατών-πωλητών.
2. Διάρκεια: Η αφοσίωση στηρίζεται σε σχέσεις μεγάλης διάρκειας.
3. Σταθερότητα: Η αφοσίωση είναι απόρροια, σταθερών σχέσεων μεταξύ πελατών-πωλητών.

Αν ο πωλητής επιτύχει οι πελάτες του αν του είναι αφοσιωμένοι τότε έχει τη δυνατότητα να του πουλήσει με μεγαλύτερη ευκολία τα προϊόντα της εταιρίας που αντιπροσωπεύει.

ΦΑΣΗ 5: ΚΛΕΙΣΙΜΟ

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στο συγκεκριμένο μοντέλο, θα αναφέρουμε, ότι σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει και η λήξη μιας συνεργασίας. Οι καλές σχέσεις πελάτη πωλητή βοηθούν ακόμα και με τη λήξη μιας συνεργασίας, η εταιρία να μη βγει χαμένη, για παράδειγμα να μη χάσει χρήματα τα οποία της οφείλει ο πελάτης. ο συγκεκριμένο μοντέλο παρότι είναι ολοκληρωμένο και καλύπτει τη γνωστική περιοχή, με την οποία ασχολούμαστε μειονεκτεί στο ότι περιγράφει μόνο τη σχέση πελάτη πωλητή, χωρίς να δίνει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο πωλητής, για να μπορέσει να επιτύχει τις καλές σχέσεις με το πελάτη του αλλά και να πραγματοποιήσει τις παραπάνω πέντε φάσεις (Yoon , Thye., 2002),

5.8 ΜΟΝΤΕΛΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Αυτές οι διαστάσεις έχουν δείξει να περιλαμβάνουν την ικανοποίηση από τον πωλητή, την ποικιλία εμπορευμάτων, την εταιρία και άλλες απόψεις του πλαισίου της πώλησης Αυτό ταιριάζει με τις διατυπώσεις που προσφέρονται στη βιβλιογραφία καθώς η πρόσφατη έρευνα έχει δείξει ότι οι πράξεις του πωλητή μπορούν να επηρεάσουν όχι μόνο την ικανοποίηση απ' τον πωλητή αλλά επίσης την ικανοποίηση απ' τον έμπορο. Θεωρώντας τον πωλητή και την ικανοποίηση από τις πωλήσεις γενικότερα σαν συστατικά κλειδιά της γενικής ικανοποίησης από την λιανική, επίσης ταιριάζει με τη σκέψη ότι διαφορετικές κρίσεις ικανοποίησης συμβαίνουν ταυτόχρονα σε πολλαπλά επίπεδα αφηρημένης έννοιας Οι έρευνες για προηγούμενη πώληση, για τη σχέση και την ικανοποίηση συστήνουν ότι η ικανοποίηση από τον πωλητή και από την εταιρία είναι διαστάσεις κλειδιά της γενικής ικανοποίησης του πελάτη Αυτό θα φαινόταν να είναι ιδιαίτερα έτσι σ' ένα πλαίσιο σχέσης πωλήσεων λιανικής.

Έτσι, ο ιδεατός ορισμός της ικανοποίησης από τη δύναμη των πωλήσεων έγκειται στον **Westbrook (1981)** και ενσωματώνει την ικανοποίηση από τον πωλητή και την ικανοποίηση από την εταιρία σαν διαστάσεις κλειδιά των γενικών αισθημάτων ικανοποίησης λιανικής που έχουν οι πελάτες για την εταιρία. Όπως άλλες έρευνες εξετάζουν όμοιες δομές η ικανοποίηση από την εταιρία αντανακλά την γενική φύση της λανθάνουσας δομής, ενώ η ικανοποίηση από τον πωλητή αντιπροσωπεύει μια σπουδαία διάσταση της ικανοποίησης

λιανικής σε ανώτερου επιπέδου πλαίσιο λιανικής, όπως ερευνάται εδώ Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ δύναμης των πωλήσεων και αφοσίωσης, προγενέστερη έρευνα προτείνει ότι η ικανοποίηση και η πίστη πελατών είναι πολύ σχετικά αλλά ξεχωριστά φαινόμενα. Η έρευνα της πίστης πελατών έχει δώσει τη θεωρητική δικαιολόγηση για να βλέπουμε την ικανοποίηση ως συναισθηματικά προηγούμενη της πίστης και έχει καταδείξει εμπειρικά τις σημαντικές θετικές σχέσεις

Η έρευνα της ικανοποίησης έχει επίσης δείξει ότι η ικανοποίηση μεσολαβεί στην προ- και μετά-αγορών αξιολόγηση και ότι έχει σαφώς σχέση με τις μετά-αγορών τοποθετήσεις καθώς επίσης και με τις προθέσεις επανάληψης συναλλαγών . Η έρευνα υπηρεσιών αντηχεί αυτά τα συμπεράσματα επιδεικνύοντας ότι η ικανοποίηση διαδραματίζει έναν σημαντικό ρόλο στο σχηματισμό της μετά-αγορών τοποθέτησης και της συμπεριφορικής (behavioral) πρόθεσης του πελάτη Συγκεκριμένα, για το περιβάλλον του εμπορίου, τα στοιχεία προτείνουν ότι η ικανοποίηση είναι μια σημαντική, προηγούμενη μεταβλητή της πίστης πελατών στο λιανεμπόριο. Από τις αρχικές έρευνες είχαν αντιληφθεί ότι η ικανοποίηση οδηγεί σε διάφορες σημαντικές συμπεριφορικές (behavioral) εκβάσεις, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται η συμπεριφορά επαναλαμβανόμενης αγοράς και της θετικής στάσης απέναντι στην εταιρία.

Οι εμπειρικές σχέσεις καταδείχθηκαν επίσης μεταξύ της ικανοποίησης καταστημάτων και των προθέσεων προστασίας καταστημάτων Πιο πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η ικανοποίηση έχει επιπτώσεις στην πίστη των πελατών τόσο στην μάρκα όσο και στον προμηθευτή, ότι η ικανοποίηση από την εταιρία είναι σημαντική και προηγείται της αφοσίωσης στην εταιρία, επίσης ότι η ικανοποίηση από τον πωλητή οδηγεί τον πελάτη στην πρόθεση να συνεργαστεί ξανά με τον ίδιο πωλητή, και τέλος ότι η ικανοποίηση από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της υπηρεσίας οδηγεί στη διατήρηση των πελατών (Yoon, Thye ,2002)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η Μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τρεις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη. Υπάρχουν ποικίλα μέσα μεθοδολογίας έρευνας. Εδώ θα επικεντρωθούμε στα τρία πιο βασικά, το θετικισμό, τη φαινομενολογία και την ενεργητική μελέτη.

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά. Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι: 1) Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα. 2) Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν. 3) Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν. 4) Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίξει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Γι αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία . Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις . Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η τρίτη ερευνητική μέθοδος είναι η δραστική έρευνα. Αυτή η μέθοδος δανείζεται πολλά από τις προηγούμενες. Η βασική παράμετρος αυτής της μεθόδου είναι η βάση για την αλλαγή . Η αλλαγή είναι ο βασικός στόχος μιας έρευνας. Το κλασσικό μοντέλο της δραστικής μελέτης στηρίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους: σκοπός και επιλογή, μελέτη, αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή, προσωπική άποψη στην έρευνα, γνώσεις.

Σκοπός και επιλογή: Σημαίνει ότι η δραστική έρευνα δεν δέχεται την επιστήμη απόλυτα ανεξάρτητη από τις αξίες και τονίζει τη σημασία της πιθανότητας σε σχέση με την πρόβλεψη. Οι άνθρωποι πρέπει να έχουν ξεκάθαρες αξίες προκειμένου να έχουν ποιο ξεκάθαρες βλέψεις αλλά και να μπορούν να τις επιτύχουν.

Μελέτη: Η δραστική έρευνα είναι ένας συνδυασμός επίλυσης ρεαλιστικών και πρακτικών προβλημάτων . Οπότε η έρευνα βοηθάει στην επίλυση προβληματικών καταστάσεων, χρησιμοποιώντας υπαρκτές θεωρίες και όχι κατασκευασμένες. Η μελέτη επικεντρώνεται στο πρόβλημα αλλά και στην επίλυση του.

Αλλαγή βασισμένη σε στοιχεία - πληροφορίες αλλά και την αίσθηση του ερευνητή:

Αυτή η παράμετρος βοηθάει στην περίπτωση που η αλλαγή είναι ο απόλυτος στόχος του ερευνητή . Ο ερευνητής κάνει συστηματική συλλογή στοιχείων μέχρι να επιτύχει το στόχο του.

Προσωπική άποψη στην έρευνα: Η προσωπική άποψη στην έρευνα παίζει ρόλο προκειμένου να βάλει ο ερευνητής την δική του σφραγίδα στην έρευνα.

Γνώσεις: Ο ερευνητής προτού αρχίσει την ερευνά του πρέπει να αυξήσει τις γνώσεις του προκειμένου να επιτύχει τον στόχο του δηλαδή να επιλύσει τα προβλήματα του οργανισμού που αναλύει.

Ο μελετητής πρέπει να επικεντρωθεί στην δραστική έρευνα συμπεριλαμβάνοντας και άλλους ανθρώπους σε αυτήν και στη διαδικασία αλλαγής να συμπεριλάβει όλα τα τμήματα του οργανισμού. Πρέπει να λάβει υπόψη του τους ανθρώπινους παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση χρησιμοποιώντας τεστ, συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια.

6.1.ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η ποσοτική έρευνα είναι αυτή που χρησιμοποιούνται στατιστικά μοντέλα για να αναλυθούν τα αποτελέσματα της. Η ποσοτική έρευνα γίνεται κυρίως με το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ειδικό έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για τη συλλογή συγκεκριμένων στοιχείων. Αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο συλλογής πρωτόγεννων στοιχείων. Βέβαια , η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με τη διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες, αλλά και έρευνες. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι ένας από του σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία που περιγράφεται παρακάτω για να πάρει το ερωτηματολόγιο την τελική του μορφή. Αυτή έχει 7 στάδια τα οποία είναι(Mc Daniel, C & Gates,R .1995):

1. Προκαταρκτικές αποφάσεις. Ο ερευνητής πρέπει να καθορίσει
 - Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
 - Από ποιους θα συλλέγουν
 - Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες
2. Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων. Αυτές αφορούν περισσότερο στις πληροφορίες που θα συλλέγουν, παρά στη μορφή και στο ύφος της κάθε ερώτησης χωριστά. Σε αυτό εδώ το στάδιο πρέπει να εξετάσουμε αν μια ερώτηση είναι αναγκαία και μετά αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική – επαρκής, ώστε να μας δώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες
3. Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων. Το στάδιο αυτό αφορά στη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθεί η κάθε ερώτηση.
4. Αποφάσεις για το τύπο των ερωτήσεων. Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για το τύπο των ερωτήσεων. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων.
 - Ανοιχτές, είναι αυτές που δίνουν την δυνατότητα και την ελευθέρια στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις
 - Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αυτές παρέχουν την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλογών απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα είναι μόνο μια, ενώ σε άλλες, μπορεί να δοθούν περισσότερες από μια απαντήσεις.
 - Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από τις δυο δυνατές απαντήσεις.
5. Αποφάσεις για τη σειρά των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις πρέπει να έχουν μια λογική σειρά. συνήθως αρχίζουν με κάποιες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου και για να γνωρίζει ο ερευνητής κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά και στην συνέχεια πάει στις γενικές ερωτήσεις και από εκεί σε κάποιες πιο ειδικές.
6. Αποφάσεις για τη διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου. Ένα

ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει μια επαγγελματική εμφάνιση, έτσι ο ερευνητής πρέπει να προσέξει την στοίχιση των ερωτήσεων τις γραμματοσειρές κ.τ.λ.

7.Αποφάσεις για το προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου. σκοπός είναι να γίνει ένας προέλεγχος έτσι ώστε να διορθωθούν τυχόν λάθη ή ατέλειες. συνήθως δίνεται ένα μικρό δείγμα στην αγορά ώστε να δουν τις αντιδράσεις του κοινού πριν αρχίσει η ερευνά.

6.2. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η ποιοτική έρευνα αποτελείται από την σε βάθος συνέντευξη, την ομάδα εστίασης ενδιαφέροντος, τις συγκεκαλυμμένες τεχνικές και την παρατήρηση. Η χρήση αυτών παρουσιάζει αλματώδη αύξηση την τελευταία δεκαετία, τόσο στις ΗΠΑ, όσο και στην Ευρώπη.

1. ΣΕ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, ο ερευνητής πραγματοποιεί μια «πρόσωπο με πρόσωπο» συνέντευξη με τον ερωτούμενο, η οποία συνήθως διαρκεί 30-45 λεπτά. Ο ερευνητής δεν έχει μια σειρά προκαθορισμένων ερωτήσεων που πρέπει να απαντήσει ο ερωτώμενος, όπως συμβαίνει με τη χρήση του ερωτηματολογίου. Αντίθετα έχει την ευχέρεια να δημιουργήσει ερωτήσεις, να ζητήσει διευκρινίσεις για συγκεκριμένες απαντήσεις και γενικώς να προσπαθήσει να συλλέξει τις καλύτερες, κατά το δυνατόν πληροφορίες. Η σε βάθος συνέντευξη θεωρείται ως η καταλληλότερη τεχνική για τη συλλογή πληροφοριών στις εξής περιπτώσεις (Tull, D. & Hawkins, D. 1987):

- Όταν απαιτείται απόλυτη και πλήρης διευκρίνιση για τις συμπεριφορές, επιθυμίες, τάσεις, γνώμες διαθέσεις και ανάγκες των καταναλωτών.
- Όταν το προς μελέτη θέμα θεωρείται προσωπικό και «απόρρητο»
- Όταν το προς ερευνά θέμα θεωρείται ευαίσθητο και συναισθηματικό
- Όταν η φύση του θέματος μπορεί να αναγκάσει τους ερωτούμενους να συμφωνήσουν με τη γνώμη των μελών μια ομάδας και να δώσουν κοινωνικά αποδεκτές απαντήσεις
- Όταν απαιτείται λεπτομερείς κατανόηση πολύπλοκο αποφάσεων ή και συμπεριφορών.
- Όταν οι συνεντεύξεις γίνονται με επαγγελματίες για τη φύση της δουλεία τους.

Το μεγάλο πλεονέκτημα είναι η πληθώρας των πληροφοριών που μπορεί να συλλέξει κανείς. Από την άλλη, απαιτούνται ερευνητές που να διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, αλλά και κάποιες ειδικές δεξιότητες.

2. ΟΜΑΔΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ (FOCUS GROUP)

Στην μέθοδο αυτή ένας μικρός αριθμός ατόμων συνήθως 8 – 12, συγκεντρώνονται σε κάποιο χώρο, για να μιλήσουν για το θέμα, που ενδιαφέρει τον ερευνητή. Ο χώρος αυτός είναι ειδικά διαμορφωμένος με την ύπαρξη μονόδρομου καθρέπτη, για να είναι δυνατή η παρακολούθηση της συζήτησης από τον ερευνητή, καθώς και όλων των απαραίτητων οπτικοακουστικών μέσων. Η συζήτηση κατευθύνεται από τον συντονιστή και διαρκεί συνήθως από μια έως τρεις ώρες. Η τεχνική μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη για τις παρακάτω περιπτώσεις

- Για τη γέννηση ιδεών σχετικών με την ανάπτυξη νέων προϊόντων
- Για την αξιολόγηση νέων προϊόντων
- Για την ανάπτυξη της επικοινωνιακής και διαφημιστικής στρατηγικής ενός προϊόντος
- Για το σχεδιασμό ερωτηματολογίου
- Για τη δημιουργία υποθέσεων που μπορούν να ελέγχουν στατιστικά μεταγενέστερα.

Η σύνθεση των συμμετεχόντων γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αντανakλά τα χαρακτηριστικά της αγοράς στόχο για τη οποία ενδιαφέρεται ο ερευνητής. Οι συμμετέχοντες συνήθως επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε η ομάδα που θα προκύψει να είναι σχετικά ομοιογενής για να περιορίζονται όσο το δυνατόν οι αντεγκλήσεις και οι συγκρούσεις. Ο ρόλος του συντονιστή είναι πολύ κρίσιμος για τη συνολική διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, ο συντονιστής, πρέπει να προσπαθεί να κινηθεί σε τρία επίπεδα.

1. Να δημιουργήσει την κατάλληλη άνετη ατμόσφαιρα μεταξύ των συμμετεχόντων, να καθιερώσει τους στόχους της ομάδας και να θεσμοθετήσει τους κανόνες συμπεριφοράς.
2. Να προκαλέσει έντονες συζητήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων σε θέματα 'κλειδιά'
3. Να συνοψίσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και να καθορίσει την έκταση της συμφωνίας τους με τις απαντήσεις αυτές.

3. ΣΥΓΚΕΚΑΛΥΜΜΕΝΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Οι συγκεκρικαλυμμένες τεχνικές έχουν τη βάση τους στη θεωρία ότι η περιγραφή αντικειμένων απαιτεί ερμηνεία και η ερμηνεία που δίνεται από τον ερωτώμενο εκφράζει τη στάση του, τις αξίες του και τα πιστεύω του. όσο πιο αφηρημένο είναι το αντικείμενο που πρέπει να περιγράψει τόσο πιο αναγκασμένος είναι να αποκαλύψει τον εσωτερικό του κόσμο ώστε να κάνει την περιγραφή. Οι τεχνικές όπως οι εξής (Dibb,et all, 1994) :

- Συσχετισμός λέξεων. Στη μέθοδο αυτή ο ερευνητής παρουσιάζει μια κατάσταση με διάφορες λέξεις και ζητάει από τον ερωτώμενο να πει την πρώτη λέξη που έρχεται στο μυαλό του. Η κατάσταση των λέξεων περιλαμβάνει λέξεις που είναι ουδέτερες, ώστε να μην αποκαλυφθεί ο σκοπός της μελέτης.
- Συμπλήρωση φράσης. Στην τεχνική αυτή, ο ερωτώμενος καλείται να συμπληρώσει μια ημιτελή φράση με τις πρώτες σκέψεις που έρχονται στο μυαλό του. Οι απαντήσεις αυτές καταγράφονται «λέξη προς λέξη» και στη συνέχεια αναλύονται.
- Συμπλήρωση ιστορίας. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μιας ημιτελής ιστορίας, την οποία καλείται να συμπληρώσει
- Συμπλήρωση εικόνας. Στη μέθοδο αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα που παρουσιάζει ένα ή περισσότερα άτομα σε κάποια κατάσταση. Ένα ή περισσότερα από αυτά τα άτομα φαίνεται να έχει – έχουν εκφέρει μια γνώμη ή να έχει – έχουν πει κάτι., ενώ τα άλλα άτομα φαίνονται να είναι έτοιμα να απαντήσουν ή να σκέφτονται κάτι.. Ο ερωτώμενος πρέπει να συμπληρώσει αυτές τις απαντήσεις ή σκέψεις. Όπως και στις προηγούμενες τεχνικές, ο ερωτώμενος δίνει απαντήσεις που αντανakλούν το υποσυνείδητο του.
- Έλεγχος θεματικής αντίληψης. Στην τεχνική αυτή δίνεται στον ερωτώμενο μια εικόνα ή σειρά εικόνων που πρέπει να μελετήσει για ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Στη συνέχεια καλείται να γράψει μια ιστορία στην οποία να περιγράφει τι νομίζει ότι συμβαίνει ή ότι θα συμβεί στην εικόνα. Ο τρόπος με τον οποίο άπαντα οδηγεί στην ερμηνεία του, καθώς και στη στάση του, για το αντικείμενο της μελέτης.

4. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Αυτή η μέθοδος είναι η παρατήρηση και καταγραφή της συμπεριφοράς δίχως λεκτική επικοινωνία. Οι πληροφορίες που μπορούν να συγκεντρωθούν είναι απεριόριστες. Πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται συστηματικά και προγραμματισμένα. Υπάρχουν τρεις λόγοι που κάνουν την παρατήρηση την επιθυμητή μέθοδο συλλογής στοιχείων.

1. Οι καταναλωτές πολλές φορές δεν μπορούν να θυμηθούν συμπεριφορές ή λόγους συμπεριφορών
2. Σε αρκετές περιπτώσεις, όπως για παράδειγμα στην κατανάλωση «αρνητικών» προϊόντων, οι καταναλωτές δεν επιθυμούν να δώσουν απαντήσεις ή έχουν την τάση να αποκρύπτουν τον συνολικό όγκο κατανάλωσης των προϊόντων αυτών.

6.3.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΕΙΓΜΑ

Το δείγμα ορίζεται από τους Mc Daniel, C & Gates,R στο βιβλίο τους «Marketing Research Essentials», ως το αριθμητικό δεδομένο, βάση του οποίου ο ερευνητής επιλέγει με τυχαίο ή όχι τρόπο το μέγεθος των ερωτώμενων το οποίο πρόκειται να έχει η έρευνα την οποία θα διεξάγει. Ουσιαστικά το δείγμα βοηθά τον ερευνητή να βάλει σε συγκεκριμένες ασφαλιστικές δικλίδες την έρευνα του, να έχει μια σαφή εικόνα της γνώμης της ομάδας που επέλεξε να ερευνήσει και σε γενικές γραμμές να μπορεί να αποδείξει αριθμητικά ότι όντως οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιητικού αριθμού οπότε και οι απαντήσεις όντως επιβεβαίωσαν και τα ερευνητικά μας ερωτήματα και τις υποθέσεις μας (Mc Daniel, C & Gates,R 1995).

6.4.ΔΕΙΓΜΑ / ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η έρευνα, μοιράστηκε με e-mail ερωτηματολόγιο σε 50 εταιρίες πωλήσεων στην Αθήνα εκ των οποίων απάντησαν 28. Από αυτές τις 28 εταιρίες έστειλαν συμπληρωμένα ερωτηματολόγια 50 άτομα (πωλητές και προϊστάμενοι πωλήσεων). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε χρονικό διάστημα μιας εβδομάδας.

6.5.ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Ένας περιορισμός ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο
Ένας ακόμη περιορισμός ήταν οι ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

6.6.ΗΘΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Οι ηθικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας αναφέρονται στις ηθικές αναστολές μερικών εκ των ερωτώμενων να δώσουν κάποια αρνητική πληροφόρηση σε σχέση με τον οργανισμό. Αυτό πιθανόν να αύξησε τις αναληθείς απαντήσεις και να διέφθειρε την εγκυρότητα των τελικών αποτελεσμάτων.

Για τον λόγο αυτό, κατά τη διανομή των ερωτηματολογίων διασαφηνίστηκε στους ερωτώμενους ότι θα τηρηθούν οι αρχές της εμπιστευτικότητας και την ανωνυμίας, εφόσον τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν απόρρητα. Επίσης θα καταστεί σαφές, ότι η παρούσα έρευνα, θα δημοσιευθεί, χωρίς όμως να χρησιμοποιηθεί το όνομα της συγκεκριμένης εταιρίας. Ακόμη οι συμμετέχοντες θα δώσουν την συναίνεσή τους για να πάρουν μέρος στην έρευνα και ανά πάσα στιγμή θα μπορούν να αποχωρήσουν .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^Ο ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

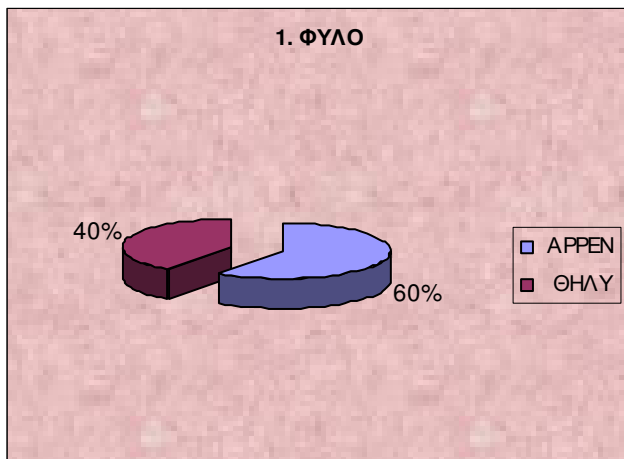
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλλο

Αντρας

Γυναίκα

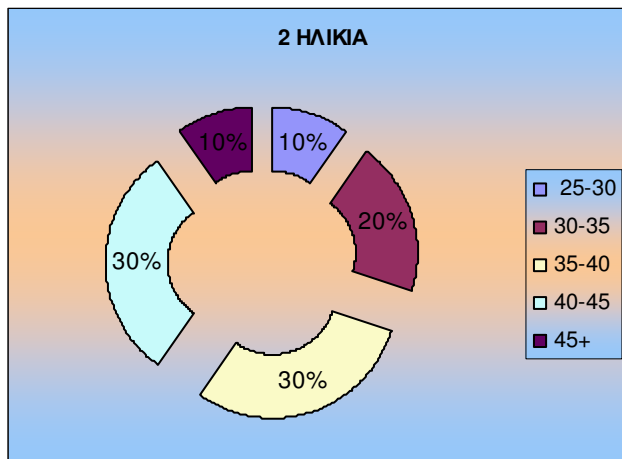


Στο παρόν ερώτημα, παρατηρούμε από το παραπάνω αναλυτικό γράφημα ότι οι άνδρες υπερτερούν έναντι των γυναικών με ποσοστό της τάξης του 60% έναντι του 40% των γυναικών.

2. Ηλικία

25-30
30-35
35-40
40-45
45+

-
-
-
-
-



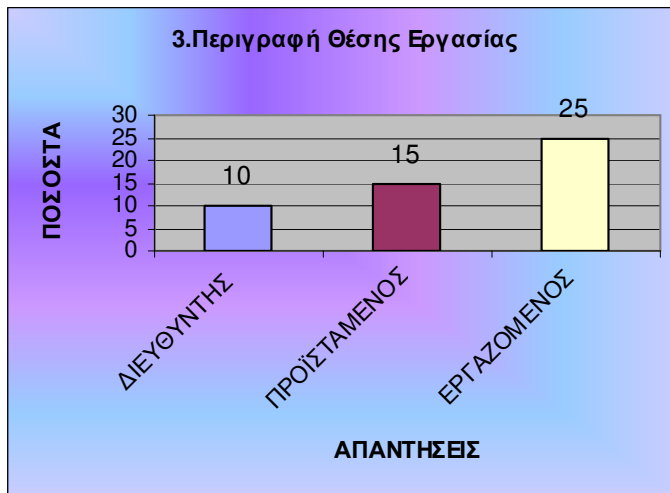
Όσον αφορά τις ηλικίες των συμμετεχόντων στην έρευνα, το 10% είναι από 25 έως 30 ετών, το 20% από 30 έως 35 ετών, το 30% από 35 έως 40 ετών, το 30% από 40 έως 45 ετών και το 10% από 45 ετών και άνω.

Οι ηλικίες που έχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά, είναι μεταξύ 35 και 45 ετών.

3. Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Διευθυντής
Προϊστάμενος
Εργαζόμενος

-
-
-

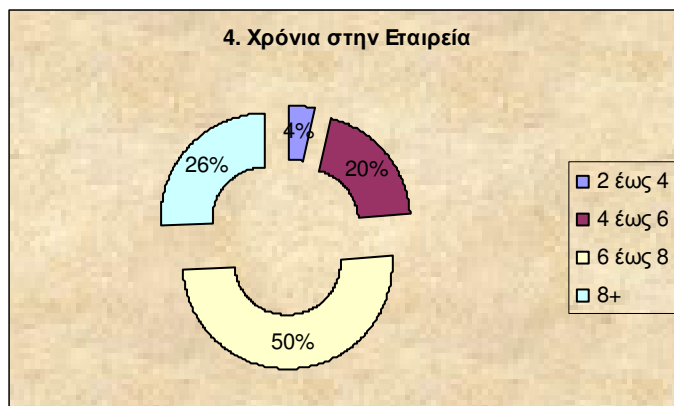


Σχετικά με τη θέση τους στην επιχείρηση οι 10 από τους 50 ερωτηθέντες, ανήκουν σε διευθυντική θέση, οι 15 είναι σε θέση προϊσταμένου και οι 25 που έχουν και τον μεγαλύτερο αριθμό, είναι εργαζόμενοι.

4. Χρόνια στην Εταιρεία

- 2-4
- 4-6
- 6-8
- 8+

-
-
-
-

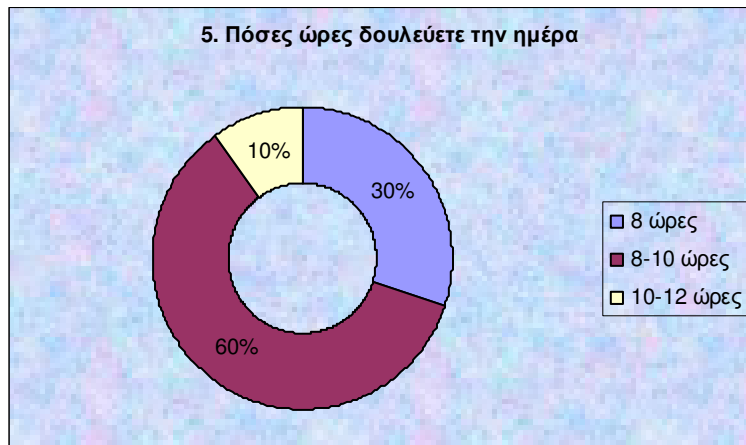


Οι περισσότεροι με ποσοστό 50% είναι στην εταιρία από 6 έως 8 έτη, το 20% από 4 ως 6 χρόνια, το 4% από 2 ως 4 χρόνια και το 26% από 8 χρόνια και περισσότερο.

5. Πόσες ώρες δουλεύετε την ημέρα

8
8-10
10-12

-
-
-

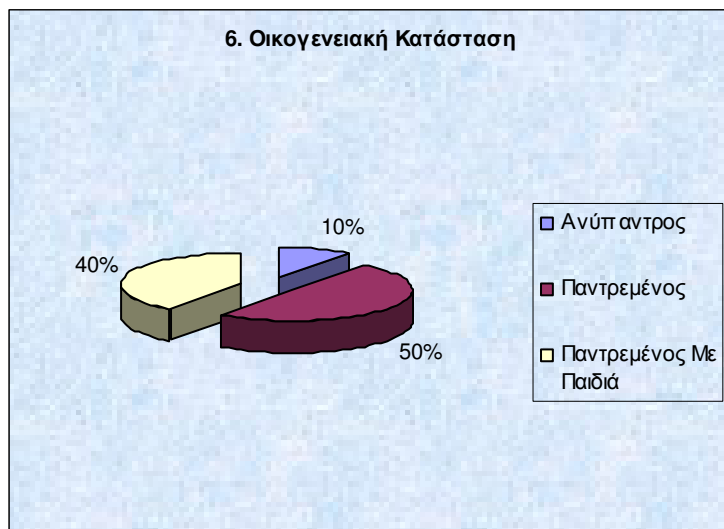


Η πλειοψηφία με ποσοστό 60% εργάζεται από 8 μέχρι και 10 ώρες, το 10% από 10 μέχρι 12 ώρες ημερησίως και το 30% μέχρι και 8 ώρες.

6. Οικογενειακή Κατάσταση

Ανύπαντρος
Παντρεμένος
Παντρεμένος Με Παιδιά.....

-
-
-

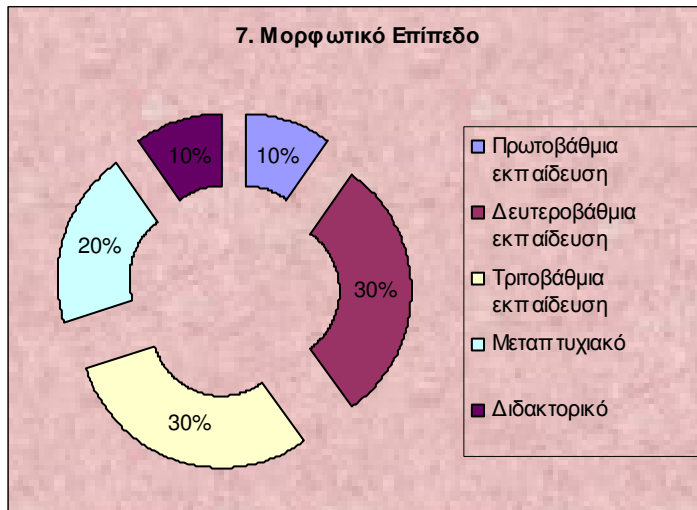


Το 10% είναι ανύπαντροι, το 50% παντρεμένοι και το 40% παντρεμένοι με παιδιά.

7. Μορφωτικό Επίπεδο

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
Τριτοβάθμια εκπαίδευση
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

-
-
-
-
-

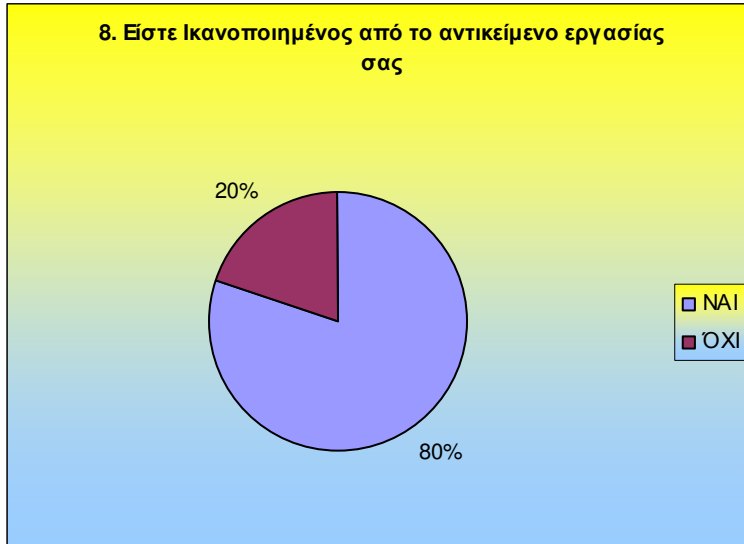


Το 10% έχουν τελειώσει τη πρωτοβάθμια εκπαίδευση, το 30% τη δευτεροβάθμια, ένα επίσης 30% τριτοβάθμια, το 20% έχει κάνει μεταπτυχιακό και ένα 10% διδακτορικό.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

8. Είστε Ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας σας

Ναι
Όχι



Στη συντριπτική πλειοψηφία είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους με ποσοστό 80% ενώ το υπόλοιπο 20 % δεν είναι .

9. Ενημερώνετε το Πελάτη για νέα Προϊόντα

Ναι
Όχι



Όλοι ανεξαιρέτως με ποσοστό 100% ενημερώνουν τον πελάτη για τα προϊόντα

10.Ενημερώνεται το Πελάτη για Κινήσεις Εταιρείας

Ναι
Όχι

-
-

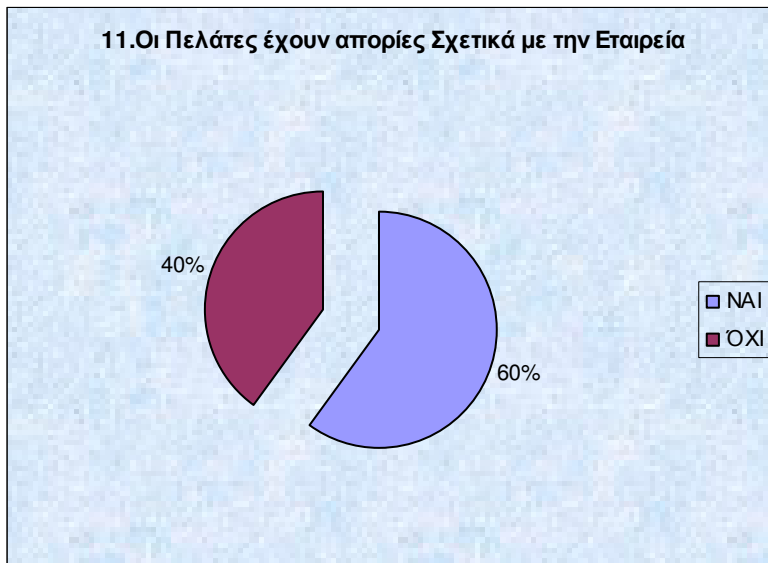


Όλοι ανεξαιρέτως με ποσοστό 100% ενημερώνουν τον πελάτη για τις κινήσεις της εταιρίας

11.Οι Πελάτες έχουν απορίες Σχετικά με την Εταιρεία

Ναι
Όχι

-
-



Το 60% δήλωσε ότι οι πελάτες έχουν απορίες σχετικά με την εταιρία, ενώ το 40% έδωσε αντίθετη απάντηση

12.Οι Πελάτες είναι θετικοί στην όποια ενημέρωση

Ναι
Όχι



Το 90% απάντησε ότι οι πελάτες είναι θετικοί στην όποια ενημέρωση, ενώ το 10% είναι αρνητικό

13. Η εταιρεία σας ενημερώνει κατάλληλα για τις όποιες αλλαγές επιφέρει στο εσωτερικό της ή στρατηγική της

Ναι
Όχι



Το 40% απάντησε ότι η εταιρεία τους ενημερώνει κατάλληλα για τις όποιες αλλαγές επιφέρει στο εσωτερικό της ή στρατηγική της, ενώ το 10% είπε ότι δεν ενημερώνεται

14.Μεταφέρετε εμπειρίες από τα ραντεβού που κάνετε ή από την επικοινωνία σας με τους πελάτες

Ναι
Όχι



Το 80% μεταφέρει εμπειρίες από τα ραντεβού που κάνει ή απο την επικοινωνία με τους πελάτες, ενώ το 20% δεν μεταφέρει τέτοιου είδους πληροφορίες.

15. Η εταιρεία δίνει βαρύτητα στην όποια πληροφόρηση επιδίδεστε

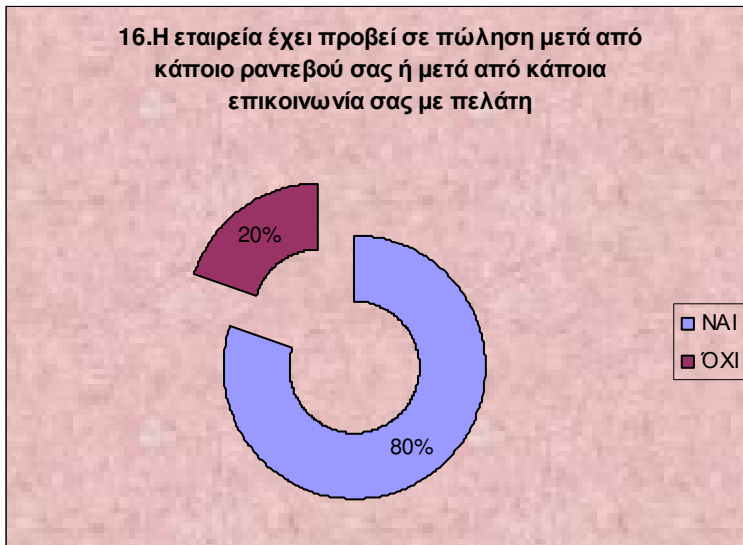
Ναι
Όχι



Το 90% απάντησε ότι η εταιρεία δίνει βαρύτητα στην όποια πληροφόρηση επιδίδονται ενώ το 10% έδωσε αντίθετη απάντηση

16. Η εταιρεία έχει προβεί σε πώληση μετά από κάποιο ραντεβού σας ή μετά από κάποια επικοινωνία σας με πελάτη

Ναι
Όχι



Η πλειοψηφία με ποσοστό 80% απάντησε θετικά στο ότι η εταιρεία έχει προβεί σε πώληση μετά από κάποιο ραντεβού ή μετά από κάποια επικοινωνία με πελάτη, ενώ το 20% έδωσε αρνητική απάντηση

17.Γνωρίζετε τους κωδικούς που προωθεί η εταιρεία σας στην αγορά

Ναι
Όχι



Το 60% γνωρίζει τους κωδικούς που προωθεί η εταιρεία στην αγορά, ενώ το 40% δεν τους γνωρίζει

18.Εκφράζονται παράπονα από τους πελάτες

Ναι
Όχι



Το 80% είπε ότι οι πελάτες κατά κανόνα δεν εκφράζουν παράπονα, παρά μόνο στο 20%

19. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να προτείνετε σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα της εταιρείας

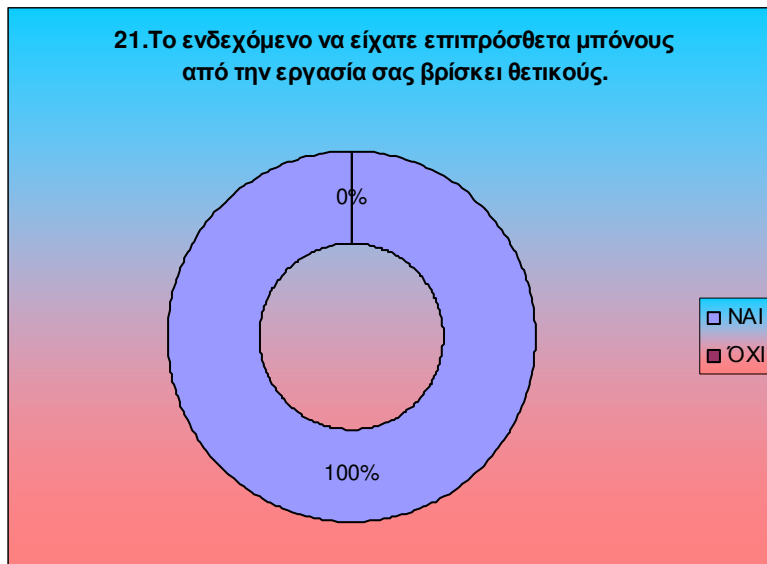
Ναι
Όχι



Όλοι με ποσοστό 100% δήλωσαν ότι θα μπορούσαν να προτείνουν σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα της εταιρείας

20. Το ενδεχόμενο να είχατε επιπρόσθετα μπόνους από την εργασία σας βρίσκει θετικούς.

Ναι
Όχι



Όλοι με ποσοστό 100% δήλωσαν ότι θα ήθελαν να είχαν επιπρόσθετα μπόνους από την εργασία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Στη παρούσα έρευνα, πήραν μέρος άνδρες και γυναίκες με τους άνδρες να είναι περισσότεροι σε αριθμό, ηλικίας κυρίως μεταξύ 30 με 45 ετών

Έχουν προϋπηρεσία οι περισσότεροι μέχρι και 8 χρόνια και είναι έγγαμοι και σε μεγάλο ποσοστό έχουν και παιδιά. Οι πιο πολλοί έχουν τελειώσει σπουδές σε δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση με αρκετά μεγάλα ποσοστά σε μεταπτυχιακές σπουδές.

Υποστηρίχθηκε από το σύνολο της έρευνας ότι είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο βαθμό από την εργασία τους και προσπαθούν να κρατούν διαρκώς ενήμερους τους πελάτες τους για το αντικείμενο της εργασίας τους, τις κινήσεις της εταιρίας καθώς και για όλα τα προϊόντα τους.

Αρκετοί πελάτες εμφανίζονται να έχουν απορίες, αλλά είναι πολύ θετικοί οι περισσότεροι στο κομμάτι της όποιας ενημέρωσης. Στο μεγαλύτερο βαθμό οι υπάλληλοι ενημερώνονται για τις όποιες αλλαγές επιφέρει η εταιρία στο εσωτερικό της ή στρατηγική της, υπάρχει όμως και ένα μικρό ποσοστό που δεν ενημερώνεται όπως θα έπρεπε τονίζοντας κάποιο μικρό πρόβλημα επικοινωνίας το οποίο θα μπορούσε να φέρει προβλήματα.

Οι περισσότεροι ισχυρίστηκαν ότι οι εμπειρίες με τους πελάτες από τις συναντήσεις, μεταφέρονται έπειτα στο χώρο της εταιρίας, εκτός από ένα μικρό ποσοστό που δεν το κάνει. Σκόπιμο είναι κάτι τέτοιο να συμβαίνει από όλους τους υπαλλήλους γιατί μέσα από τον εντοπισμό λάθους ή ελλείψεων κατά τις συναντήσεις με τους πελάτες θα μπορούν και οι υπόλοιποι να κινηθούν σε πιο σωστές κατευθυντήριες γραμμές. Με το να υπάρχει ελλιπής ενημέρωση και κοινοποίηση των προβλημάτων δεν υπάρχει η βελτίωση και η εξέλιξη που είναι απαραίτητη για τη πρόοδο και την ανάπτυξη του εκάστοτε οργανισμού και επιχείρησης. Καταγράφηκε από την έρευνα, ότι κατά τη διάρκεια των ραντεβού και της επικοινωνίας με τους πελάτες δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην όποια πληροφόρηση πράγμα που βοηθάει στη μελέτη και στη βελτίωση των κινήσεων από τη πλευρά των πωλητών.

Η εταιρία έχει προβεί αρκετές φορές σε πώληση μετά από κάποιο ραντεβού ή μετά από κάποια επικοινωνία με πελάτη,

Αναφέρθηκε ότι οι περισσότεροι γνωρίζουν τους κωδικούς που προωθεί η εταιρεία στην αγορά, ενώ όσον αφορά τα παράπονα από τη πλευρά των πελατών κατά κύριο λόγο δεν υπάρχουν πολλά.

Υποστηρίχθηκε από την έρευνα ότι οι πωλητές θα μπορούσαν να προτείνουν σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα της εταιρείας, ενώ τέλος, θα ήθελαν όλοι να έχουν περισσότερες ευκαιρίες στην εταιρία για μεγαλύτερα κέρδη και ανέλιξη στο τομέα τους μέσα από το κίνητρο των μπόνους.

Ολοκληρώνοντας, συμπερασματικά καταλήγουμε στο ότι οι επιχειρήσεις στη περίοδο οικονομικής κρίσης που διανύουμε θα πρέπει να ενισχυθούν οικονομικά με τις κατάλληλες επενδύσεις και κυρίως στα τμήματα πωλήσεων προκειμένου να ενισχυθεί η στρατηγική της εκάστοτε επιχείρησης. Μέσα από το κατάλληλα διαμορφωμένο επενδυτικό πλάνο οι επιχειρήσεις θα οδηγηθούν σε καλύτερη ανάπτυξη μέσα από τη σωστή επικοινωνία των τμημάτων, τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Argyris C. (1973), *Personality and Organization Theory Revisited*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, pp. 141-167
2. Arnold J(1999), *Les nouvelle normes ISO9000 :2000*, Transfus Clin Biol-Elsevier, pp. 247-253
3. Beamish, P., Morrison, A., Rosenzweig, P., & Inkpen, A. (2000) *International Management*, 4th ed., pp.183-190.
4. Berry L. L. (1995), "Relationship Marketing of Service: Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 (Fall), pp. 236-245
5. Bloom, M., Milkovich, G., and Mitra, A. (2000) Toward a Model of International Compensation and Rewards: Learning from How Managers Respond to Variations in Local Host Contexts. (<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/PDFs/WorkingPapers/WP00-14.pdf>).
6. Brewer A. (1993), *Managing for Employee Commitment*, Sydney, Longman Cheshire, pp. 123-126
7. C.O. Longenecker & S.J. Goff, Performance Appraisal Effectiveness:"A matter of perspective", *SAM. Advanced Management Journal Spring 1992*, σελ. 17-23
8. Ch. Lee, *Performance Appraisal Training*, Vol. 33, No 5 σελ.44-59
9. Chusmir L. (1982), *Job Commitment and the Organizational Woman*, *Academy of Management Review*, Vol. 7, pp. 595-602
10. Cross, F. & Miller, R. (2001) *West's Legal Environment of Business*, 4th ed., pp. 172-174.
11. Cummings T., Molloy E. & Glen R. (1977), *A Methodological Critique of fifty-eight Selected Work Experiments*, *Human Relations*, Vol. 8, pp. 675-708
12. Dibb, Simkin, Pride and Ferrell, 1994 *Marketing, concepts and strategies*, Houghton Mifflin
13. Eby L, Freeman D, Rusch M & Lance Ch. (1999), "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: " *A Partial Test of an Integrative Theoretical Model*", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, No. 4, pp. 463-483
14. Engel J. F., Blackwell R. D. and Miniard P. W. (1990), *Consumer Behavior*, 6th Edition, The Dryden Press, Chicago IL.
15. Fondaneche D., (2000), *Guide for Statistical Analysis*, England, Prentice Hall Publishing, pp.24-28
16. G.P. Latham et al., *The increasing Importance of Performance Appraisals to Employee Effectiveness in Organizational Psychology*, Vol. 8, 1993, σελ. 87-132.
17. Gronroos, C, C (1994) *From Marketing mix to Relationship marketing: Towards a paradigm shift in Marketing*, *Management Decision*, Vol.32No 8, pp. 4-20
18. Hackman J. & Oldham G. (1975), "The Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, pp. 159-170
19. Houston M. J. and Nevin J. R. (1981), *Retail Shopping Area Image: Structure and Congruence Between Downtown and Shopping Centres*, *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, pp. 677-681
20. IRS (1998), *There is value in job evaluation*, *IRS Employment Trends* 665, October, pp. 3-16.
21. Iverson R & Roy P. (1994), "A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-collar Employees", *Journal of Management*, Vol. 20, pp. 15-41
22. Kelly, Kevin and Kathleen Kerwin 919936) *There is another side to the Lopez Saga Business Week (August 23)*, 26.
23. Kennedy, Marilyn Moats (1999) *The case against performance appraisals*, *Across the Board*, 36, pp. 51-52.

24. L. Atwater, et al., *The influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership*, *personnel Psychology*, Vol. 48. No1, 1995. sel.35-39
25. Lok Peter. (2000), "Antecedents of Organizational Commitment and Mediating Role of Job Satisfaction", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No. 8, p. 595
26. Longenecker, Clinton (1997), *Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons*, *Career Development International*, 2/5, pp.212-218
27. M. Walton, *The Deming Management Method*, Mercury Books, London, 1989, σελ. 88-89
28. M.A. Yakovac, *Paying for Satisfaction HR. Focus*, Vol. 73, No 6 1996, σελ. 10-11
29. Mc Daniel, C & Gates, R (1995), *Marketing Research Essentials*, West Publishing Company
30. Mc Daniel, C & Gates, R (1995), *Marketing Research Essential*, West Publishing Company
31. McDonough, A.M., 1973, *Information Management*. In S. L. "Optner (ed.) *Systems Analysis* (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books), Chapter 9
32. McNabb, R. and Whitfield, K. (2001), "Job evaluation and high performance work practices: compatible or conflictual?", *Journal of Management Studies*, Vol. 38 No. 2, pp. 293-312.
33. Morgan, R. M, Hunt, S. D, 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
34. O' Reilly C. & Roberts K. (1976), "Relationships among Components of Credibility and Communication Behaviors in Work Units" *Journal of Applied Psychology*, Vo. 61, pp. 99-102
35. Oliver R. L. and Swan J. E. (1989), "Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction", *Journal of Consumer Research*, Vol. 16 (December), pp. 372-383
36. P.K. Zingheim & J.R. Schuster, *Supporting Teams with Multi-Rater Performance Reviews Compensation and Benefits Management*, Vol. 11, 1995 σελ. 41-45
37. Patricia M. Doney και του Joseph P. Cannon (1997) "An Examination of The Nature of Trust in Buyer – Seller Relationships." *Journal of Marketing*. Vol. 61 (April 1997), 35-51
38. Pheng S.L et al(2002), *Preparations for ISO 9001:2000 – a study of ISO 9000:1994 certi. ed construction . rms*, *Construction Management and Economics* **20**, 403–413
39. Pincus, L. & Belohlav, J. (1996), *Legal issues in multinational strategy: To play the game, you have to know the rules*. *Academy of Management Executive*, 10, pp.52-61.
40. Putterill M. & Rohrer Th. (1995), *A Causal Model of Employee Commitment in a Manufacturing Industry*, *International Journal of Manpower*, Vol. 16, No. 5/6, pp. 56-69
41. Rabbitt, J.T and Bergh, P.A(1993), *The ISO9000 Book. A Global competitor's guide to compliance and certification*, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY., PP. 166
42. RB. Campbell & ML. Gazfinkel, "Strategies for Success in Measuring Performance", *H.R. magazine*, June 1996, σελ.98-104.
43. Shore L. & Tetrick L. (1991), "A Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 637-643
44. T. Peters, *Thriving on Chaos*, Pan Books, London, 1989, σελ.495
45. T. van der Wiele, J. van Iwaarden, R. Williams and B. Dale(2004), *Perceptions About The ISO 9000 (2000) Quality System Standard Revision And Its Value: The Dutch Experience*, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), pp.2-4
46. Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1997), *Toward an integrative model of strategic international human resource management*, *Academy of Management Review*, 21, pp.959-985.
47. Tricker, R(2001b), *ISO9001:2000 for small Businesses*, Butterworth-Heinemann, Oxford UK

48. Tull, D. & Hawkins, D. (1987) *Marketing research: Measurements and Method*, 4th Edition, McMillian Publishing
49. Valentino, Iacobelli, Puopolo & Sistilli (1997) Handbook on Doing Business In Italy. (<http://www.psglaw.com/handb.htm>).
50. Wiele Der Van Ton and Brown A(2002), *ISO9000 series certification over time: what have we learnt*,pp. 2-18
51. Wilkinson G and Dale.G.B, (2002), *An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems*, *Production Planning & Control*, VOL. 13, NO. 3,
52. Williams J. Stanton, Richard H. Buskirk, 1997, *Διοίκηση και Οργάνωση* Wilson, Elizabeth J. (1994) "The relative Importance of Supplier Selectio Criteria: A Review and Update ". *International Journal of purchasing and Materials Management*, 30 (Summer) 35-41
54. Woodsirw R. A. (1981), "Sources of Satisfaction with Retail Outlets", *Journal of Retailing*, Vol. 57 (Fall), pp. 68-85
55. Yoon J. & Thye She. (2002), *A Dual Process model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support*, *Work and Occupations*, Vol. 29, Iss. 1, pp. 97-124
56. Zeithaml V., Berry L. L. and Parasuraman A. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60 (April), pp. 31-46
57. Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ(2001). *ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες*, University Studio Press, σελ 19
58. Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), *ISO9000:2000*, Σταμούλης σελ 103
59. Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, (1997),*Αποτελεσματική οργάνωση & διοίκηση πωλήσεων*. Αθήνα:Εκδόσεις Α. Σταμούλης .
60. Ιωάννου Κεχαγιά,(1992),*Διοίκηση Πωλήσεων* .Αθήνα: Εκδόσεις
61. Καζάζης.Ν., (2000), *Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, Αθήνα
62. Ν. Παπαλεξανδρή, *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, όπα., σελ. 20
63. Νίκου Εξαδάκτυλου,(1997),*Η Τεχνική των Πωλήσεων* .Αθήνα: Εκδόσεις
64. Σταθακόπουλος, Β (2001) *Μέθοδοι έρευνας αγοράς*, Αθήνα Εκδόσεις Σταμούλης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Φύλλο

Άντρας

Γυναίκα

2. Ηλικία

25-30

30-35

35-40

40-45

45+

3. Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Διευθυντής

Προϊστάμενος

Εργαζόμενος

4. Χρόνια στην Εταιρεία

2-4

4-6

6-8

8

5. Πόσες ώρες δουλεύετε την ημέρα

8

8-10

10-12

6. Οικογενειακή Κατάσταση

Ανύπαντρος

Παντρεμένος

Παντρεμένος Με Παιδιά.....

7. Μορφωτικό Επίπεδο

Πρωτοβάθμια εκπαίδευση

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Τριτοβάθμια εκπαίδευση

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

8. Είστε Ικανοποιημένος από το αντικείμενο εργασίας σας

Ναι

Όχι

9. Ενημερώνετε το Πελάτη για νέα Προϊόντα

Ναι

Όχι

10.Ενημερώνεται το Πελάτη για Κινήσεις Εταιρείας

Ναι

Όχι

11.Οι Πελάτες έχουν απορίες Σχετικά με την Εταιρεία

Ναι

Όχι

12.Οι Πελάτες είναι θετικοί στην όποια ενημέρωση

Ναι

Όχι

13.Η εταιρεία σας ενημερώνει κατάλληλα για τις όποιες αλλαγές επιφέρει στο εσωτερικό της ή στρατηγική της

Ναι

Όχι

14.Μεταφέρετε εμπειρίες από τα ραντεβού που κάνετε ή από την επικοινωνία σας με τους πελάτες

Ναι

Όχι

15.Η εταιρεία δίνει βαρύτητα στην όποια πληροφόρηση επιδίξεστε

Ναι

Όχι

16.Η εταιρεία έχει προβεί σε πώληση μετά από κάποιο ραντεβού σας ή μετά από κάποια επικοινωνία σας με πελάτη

Ναι

Όχι

17.Γνωρίζετε τους κωδικούς που προωθεί η εταιρεία σας στην αγορά

Ναι

Όχι

18. Εκφράζονται παράπονα από τους πελάτες

Ναι

Όχι

19. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να προτείνετε σε συγκεκριμένους πελάτες προϊόντα της εταιρείας

Ναι

Όχι

20. Το ενδεχόμενο να είχατε επιπρόσθετα μπόνους από την εργασία σας βρίσκει θετικούς.

Ναι

Όχι