



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ**  
**ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**  
**ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΠΩΛΗΤΗ ΚΑΙ ΟΙ ΝΕΕΣ  
ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ»**

**Μαρία Ρούζιου**

**ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:**

**Π. Σολδάτος, Καθηγητής ΓΠΑ**  
Α. Δαλακούρα, Διδάκτωρ ΟΠΑ  
Κ. Χατζηπαναγιώτου, Λέκτορας ΔΠΘ

Αθήνα, Νοέμβριος 2011

## Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	1
Περίληψη .....	2
Abstract.....	3
Ευχαριστίες.....	4
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> .....	5
1.1 Εισαγωγή .....	5
1.2 Σκοπός της Έρευνας .....	5
1.3 Λόγοι Υποκίνησης .....	6
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> .....	7
2.1 Ιστορική Αναδρομή-Ορισμοί.....	7
2.2 Διαδικασία Πώλησης.....	9
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> .....	13
3.1 Μορφές-Τύποι Πωλήσεων.....	13
3.2 Αποτελεσματικότητα Πωλητών.....	21
3.4 Αντίληψη Εταιρικής Υποστήριξης .....	26
3.5 Βαρύτητα ρόλου .....	27
3.6 Συναισθηματική Εξάντληση .....	28
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> .....	29
4.1 Διαμόρφωση Ερευνητικών Υποθέσεων.....	29
4.2 Συλλογή δεδομένων.....	30
4.3 Δειγματοληψία (sampling).....	32
4.4 Θεματολογία ποιοτικής έρευνας.....	33
4.5 Το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας.....	34
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> .....	36
5.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας .....	36
5.2 Γενικές Διαπιστώσεις.....	41
Κεφάλαιο 6 <sup>ο</sup> .....	44
6.1 Παρουσίαση περιγραφικής στατιστικής βασικών μεταβλητών της έρευνας.....	44
6.2 Περιγραφική Στατιστική υπόλοιπων ερωτήσεων .....	52
6.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis).....	58
6.4 Επαγωγική ανάλυση δεδομένων .....	62
6.4.1 t-test για ανεξάρτητα δείγματα .....	62
6.4.2 Ανάλυση της διακύμανσης (ANalysis Of VAriance – ANOVA).....	65
Κεφάλαιο 7 <sup>ο</sup> .....	76
7.1 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression).....	76
7.2 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση, για πωλητές φαρμακευτικών, χημικών και άλλων.....	78
7.3 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση, για πωλητές τροφίμων και λοιπών καταναλωτικών προϊόντων .....	79
Κεφάλαιο 8 <sup>ο</sup> .....	81
8.1 Συμπεράσματα .....	81
8.2 Προτάσεις .....	85
Κεφάλαιο 9 <sup>ο</sup> .....	87
9.1 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες .....	87
Βιβλιογραφία .....	89
Παράρτημα 1.....	97
Παράρτημα 2.....	99

## Περίληψη

Τα τμήματα πωλήσεων, είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των επιχειρήσεων, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των πωλητών που τα στελεχώνουν βρίσκονται συνεχώς στο μικροσκόπιο. Ειδικότερα, στη σύγχρονη ευμετάβλητη εποχή, οι πωλητές καλούνται να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων και δυσκολιών, που πολλές φορές ξεφεύγουν της επαγγελματικής ιδιότητας και επηρεάζουν εις βάθος τη ζωή τους.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλητών. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν, από την ενεργή συμμετοχή πωλητών βιομηχανικής πώλησης, σε επιχειρήσεις τροφίμων, χημικών και λοιπών καταναλωτικών αγαθών, διαμορφώνουν την πραγματικότητα που βιώνουν τα στελέχη αυτά και δίνουν νέες κατευθύνσεις τρόπον τινά, στη διοίκηση των ομάδων πωλήσεων.

Τα στοιχεία που απεικονίζουν το βαθμό επίδρασης των παραπάνω παραγόντων στην αποτελεσματικότητα των πωλητών, συνελέγησαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου (Π2), το οποίο απάντησαν 147 πωλητές. Οι δε παράγοντες, προσδιορίστηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με 8 Διευθυντές Πωλήσεων (Π1) και μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Ο παράγοντας που επηρεάζει θετικά την αποτελεσματικότητα των πωλητών, είναι η εταιρική υποστήριξη, ενώ η σύγκρουση ρόλου πωλητή, η ασάφεια ρόλου πωλητή και η συναισθηματική εξάντληση επηρεάζουν αρνητικά.

Λέξεις Κλειδιά : αποτελεσματικότητα, πωλητής, παράγοντας, επιχειρήσεις, τάσεις.

## **Abstract**

The sales department is vital for the survival of businesses; efficiency and effectiveness of sellers are constantly occupied in the microscope. In particular, in modern times, sellers have to face many challenges and difficulties, often beyond the professional status, confounding depth of their lives.

The aim of this study is to identify factors that affect positively the performance of salespeople. The conclusions derived from the active participation of industrial salesmen selling to food companies, chemical and consumer goods, form the reality faced by these strains and give new directions to some extent, management of sales teams.

The data illustrate that extent these factors influence to the effectiveness of salesmen, gathered through a structured questionnaire, which was answered by 147 vendors. The factors identified through personal interviews with 8 Sales Managers and through the international literature.

The factor that positively affects the effectiveness of the sellers is the corporate support, while role conflict salesman, salesperson role ambiguity and emotional exhaustion have a negative effect.

Keywords: efficiency, salesman, factor, business, trends.

## Ευχαριστίες

Προσωπικές ευχαριστίες, οφείλω στην Κα. Χατζηπαναγιώτου Καλλιόπη, Λέκτορα του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης, διότι με τις υποδείξεις της, τις παρατηρήσεις της και την ουσιαστική της βοήθεια, η πρωταρχική μου ιδέα για τις πωλήσεις, ενσαρκώθηκε με την υπολοίηση αυτής της μελέτης.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους: Κο Σολδάτο Πέτρο, Καθηγητή του Γεωπονικού Πανεπιστημίου Αθηνών και την Κα. Δαλακούρα Αφροδίτη, Διδάκτωρ του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, για τη συμμετοχή τους στην εξεταστική επιτροπή.

Ακολούθως, θερμές ευχαριστίες, οφείλω στους Διευθυντές Πωλήσεων των επιχειρήσεων που δέχτηκαν με χαρά να συμμετάσχουν στη μεταπτυχιακή μελέτη, καθώς και στους πωλητές των επιχειρήσεων αυτών, καθότι χωρίς τη συμμετοχή τους, η πραγματοποίηση της μελέτης αυτής, θα ήταν αδύνατη.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω, την Κα Δράκου-Πέρου Ασπασία, για την αμέριστη στήριξη που μου παρείχε καθ'όλη τη διάρκεια της φοίτησής μου.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

### **1.1 Εισαγωγή**

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλητών. Δεδομένου ότι τα τμήματα πωλήσεων, είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση των επιχειρήσεων, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των πωλητών που τα στελεχώνουν βρίσκονται συνεχώς στο μικροσκόπιο. Ειδικότερα, στη σύγχρονη ευμετάβλητη εποχή, οι πωλητές καλούνται να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων και δυσκολιών, που πολλές φορές ξεφεύγουν της επαγγελματικής ιδιότητας και επηρεάζουν εις βάθος τη ζωή τους.

Πέραν των προκλήσεων, έρχονται να προστεθούν οι διοικητικές και επιχειρησιακές ανάγκες που εμπλέκονται στην καθημερινότητα του πωλητή, που αντί να τη διευκολύνουν, την καθιστούν δυσχερέστερη.

Η απόδοση λοιπόν των πωλητών σχετίζεται με πολλούς παράγοντες και χρειάζεται πλήθος επιστημών για να τους προσδιορίσουν. Στην παρούσα μελέτη, ερευνώνται συγκεκριμένοι παράγοντες που σχετίζονται με την υποστήριξη που λαμβάνει ο πωλητής από την επιχείρησή του, τη σύγκρουση και την ασάφεια των ρόλων που έχει ο πωλητής και τη συναισθηματική εξάντληση που του αποφέρει το επάγγελμά του. Επιπλέον, γίνεται μια συνοπτική περιγραφή κάποιων βασικών παραγόντων που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των πωλητών, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία.

### **1.2 Σκοπός της Έρευνας**

Σκοπός της μελέτης αυτής, είναι η κατανόηση και η αντίληψη των πραγμάτων, όπως διαμορφώνονται αυτά, στις σημερινές συνθήκες στον κόσμο των πωλήσεων. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν, από την ενεργή συμμετοχή πωλητών βιομηχανικής πώλησης, σε επιχειρήσεις τροφίμων, χημικών και λοιπών καταναλωτικών αγαθών, διαμορφώνουν την πραγματικότητα που βιώνουν τα στελέχη αυτά και δίνουν νέες κατευθύνσεις τρόπον τινά, στη διοίκηση των ομάδων πωλήσεων.

Τα στοιχεία που απεικονίζουν το βαθμό επίδρασης των παραπάνω παραγόντων στην αποτελεσματικότητα των πωλητών, συνελέγησαν μέσω δομημένου

ερωτηματολογίου (Π2). Οι δε παράγοντες, προσδιορίστηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με Διευθυντές Πωλήσεων (Π1) και μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας.

### 1.3 Λόγοι Υποκίνησης

Οι νέες συνθήκες και ανάγκες των πωλητών, δεν μπορούν να αφήσουν ανεπηρέαστες τις διοικήσεις πωλήσεων και ανθρωπίνου δυναμικού και σαφώς η αμφίδρομη σχέση αυτών δεν μπορεί να μείνει στάσιμη.

Πρίν από κάποιες δεκαετίες, η θέση του πωλητή στην επιχείρηση, ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Με την πάροδο του χρόνου, με την εξέλιξη και ανάπτυξη της αγοράς, άρχισε να αναφέρεται ως θέση, χωρίς όμως να υπολογίζεται από πολλούς επιχειρηματίες. Στη συνέχεια, λόγω αύξησης του πλυθησμού και της τεράστιας αύξησης της προσφοράς, ο πωλητής άρχισε κατ' ανάγκη να παίρνει τη θέση που του αξίζει στην επιχείρηση και στην κοινωνία.

Στις δεκαετίες του 70' και 80', οι επιχειρήσεις άρχισαν διστακτικά να αντιμετωπίζουν την οργάνωση των τμημάτων πωλήσεων και την εκπαίδευση των ανθρώπων τους. Σε περιόδους έντασης του ανταγωνισμού και έλλειψης ρευστότητας των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, όπως αυτή που διανύουμε το τελευταίο διάστημα, ένα αποδοτικό τμήμα πωλήσεων, στελεχωμένο από αποτελεσματικούς πωλητές, μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, συνιστώντας βασικό μοχλό για τη διατήρηση αφοσιωμένων πελατών και την προσέλκυση νέου πελατολογίου. Σήμερα, είναι αντιληπτό σε κάθε επιχειρηματία, ότι η «ευεξία» του τμήματος πωλήσεων οδηγεί στην επιτυχή πορεία της επιχείρησης.



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### 2.1 Ιστορική Αναδρομή-Ορισμοί

Το 8000 π.Χ, ο άνθρωπος άρχισε να δημιουργεί τις πρώτες κοινωνίες, στα πλαίσια της πόλης-κράτους. Σε αυτές τις κοινωνίες, αναπτύχθηκε η πώληση ως έννοια. Ο άνθρωπος αγόραζε τα αγαθά που χρειαζόταν, ανταλλάσσοντας άλλα αγαθά που δε χρειαζόταν ή που τα είχε σε περίσσεια. Η ανταλλαγή αυτή, καθιστά τη διαδικασία της πώλησης, ακόμα και σε κοινωνίες ανταλλαγής, όπου το χρήμα δεν υπήρχε ακόμα ως μέσο συναλλαγής.

Για να προβεί όμως ο άνθρωπος σε αυτή τη διαδικασία, προηγήθηκε η ψυχο-κοινωνική ζύμωση, όταν άρχισε να συμβιώνει με άλλους ανθρώπους και να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του. Τη στιγμή που ο άνθρωπος συνειδητοποιεί τις ανάγκες του, αρχίζει να επιθυμεί την ικανοποίησή τους. Δεδομένων των αναγκών, δημιουργήθηκαν οι έννοιες του αγοραστή που συνειδητοποιεί την ανάγκη του «αγοράζειν» και του πωλητή να πουλήσει το προϊόν του. Βασική συνθήκη της αγοραπωλησίας είναι η ανάγκη. Σε αυτήν τη διαδικασία, η αιτία είναι η πώληση και η αγορά το αποτέλεσμα.

Τα παλαιότερα χρόνια οι άνθρωποι φρόντιζαν να αγοράζουν προϊόντα που εξυπηρετούσαν τις φυσικές τους ανάγκες. Με την εξέλιξη όμως του ίδιου του ανθρώπου και των κοινωνιών που συμμετείχε, δημιουργήθηκαν επιπρόσθετες ανάγκες. Η φιλελεύθερη κοινωνία, το κοινωνικοοικονομικό σύστημα, η τάση και ο ανταγωνισμός των ανθρώπων για περισσότερα αγαθά, οδήγησαν σε αύξηση των αναγκών και στη δημιουργία συνειδητής έλλειψης προϊόντων με σκοπό την απόκτησή τους. Αυτές οι ανταγωνιστικές συνθήκες, οδήγησαν στη δημιουργία τεχνητών αναγκών, χωρίς τις οποίες θα ήταν αδύνατο να επιζήσουν οι επιχειρήσεις.

Η επιτυχία όλης αυτής της διαδικασίας που ονομάζεται πώληση, έγκειται στην ικανοποίηση των πραγματικών ή τεχνητών αναγκών των ανθρώπων. Βέβαια, η λέξη πώληση δε μπορεί να περιοριστεί, ούτε να τοποθετηθεί σε εννοιολογικό πλαίσιο, διότι δεν είναι λέξη περιορισμένης έννοιας και ορισμού. Δεν υπάρχει επάγγελμα ή προϊόν που να μην εμπλέκεται, είναι τα πάντα στη σύγχρονη καταναλωτική κοινωνία.

Όταν λοιπόν λαμβάνει χώρα η διαδικασία της πώλησης, ο πωλητής πουλάει κι ο αγοραστής αγοράζει, ώστε να ικανοπήσει κάποια ανάγκη του. Ο πωλητής πρέπει να κάνει τη σωστή διάγνωση των αναγκών του υποψήφιου πελάτη, δηλαδή τις ποσοτικές, ποιοτικές, οικονομικές και ψυχολογικές ανάγκες και να δώσει λύση την



κατάλληλη χρονική στιγμή. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει πολλά στάδια και γίνεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Παρακάτω ακολουθούν κάποιοι ορισμοί που εδώθησαν κατά καιρούς για τον όρο πώληση:

- *Πώληση είναι η διαδικασία του προσδιορισμού της ανάγκης στο πραγματικό της μέγεθος, σε συνάρτηση με τη δυνατότητα ικανοποίησής της.*
- *Πώληση είναι να πείθεις και να δημιουργείς ένα αποτέλεσμα με γνώμονα την αλήθεια, την αξία και την επιθυμία.*
- *Πώληση είναι το σύνολο της επικοινωνίας δια της μεθόδου της πειθούς.*
- *Πώληση λοιπόν δεν είναι να κλείσουμε μια συμφωνία της στιγμής, αλλά και να ικανοποιήσουμε την ανάγκη του πελάτη, εξαλείφοντας κάθε πιθανότητα μελλοντικής δυσφορίας από πλευράς του.*

Λόγω της δυσκολίας εννοιολογικού προσδιορισμού, των πολλών παραγόντων που εμπλέκονται στην πώληση και λόγω του ότι αποτελεί μια δυναμική διαδικασία, η πώληση αποτελεί μια επιστήμη ολόκληρη, η οποία με το πέρασμα των χρόνων τείνει να εξελίσσεται σε μία πολύ δύσκολη επιστήμη. Η επιστήμη της πώλησης απευθύνεται σε όλους αυτούς που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με την αγορά. Συγκεκριμένα προσδιορίζει ένα ευρύ φάσμα ανθρώπων, όπου:

- I. Έρχεται σε επαφή απ'ευθείας με πελάτες, προσωπικά ή στο τηλέφωνο.
- II. Θέλει να εργαστεί στο χώρο των πωλήσεων.
- III. Χρειάζεται σωστό, ολοκληρωμένο και επιστημονικό υπόβαθρο και θέλει να βελτιώσει το επίπεδο του στην επιστημονική πώληση.
- IV. Θέλει να βελτιώσει τις σχέσεις του με τους συναδέλφους.
- V. Χαράσσει στρατηγικές και πολιτικές για την πορεία της επιχείρησης.
- VI. Δραστηριοποιείται στο χώρο των καταναλωτικών και βιομηχανικών προϊόντων ή σε υπηρεσίες που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και υλοποίηση επιχειρηματικών προγραμμάτων.

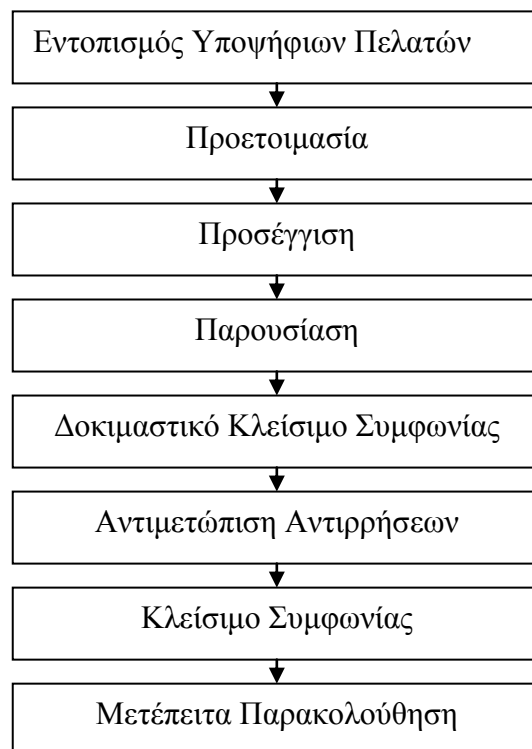
Εν κατακλείδι, η επιστήμη αυτή δεν περιλαμβάνει μόνο την πώληση καθεαυτή, αλλά συνδέεται άμεσα με τα οικονομικά, την κοινωνιολογία, τη ψυχολογία, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και γενικά οτιδήποτε είναι απαραίτητο για τη σωστή ανάπτυξη της επιχείρησης.

## 2.2 Διαδικασία Πώλησης

Η πώληση αναφέρεται στην προσωπική επικοινωνία με την οποία ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη με απώτερο σκοπό το όφελος και των δύο. Επομένως, η πώληση ξεπερνάει τα όρια της παραγγελιοληψίας και αποσκοπεί στη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων και συνεργασιών μεταξύ πωλητών και πελατών. Πρέπει να τονιστεί, ότι η πώληση δεν περιλαμβάνει μόνο την παρουσίαση των προϊόντων από τον πωλητή. Υπάρχει μια σειρά λογικών βημάτων, ενεργειών και τεχνικών που δύναται να ακολουθήσει ο πωλητής για να αυξήσει τις πιθανότητες πώλησης. Αναλυτικότερα, η πώληση αναφέρεται στις εξής οκτώ δραστηριότητες:

- Ο εντοπισμός των υποψήφιων πελατών (prospecting)
- Η προετοιμασία (pre-approach)
- Η προσέγγιση (approach)
- Η παρουσίαση (presentation)
- Το δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας πώλησης (trial close)
- Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων (meeting objections)
- Το κλείσιμο της συμφωνίας-πώλησης (close)
- Η μετέπειτα παρακολούθηση (follow-up)

Σχήμα 1.1



Πρέπει να τονιστεί ότι κάθε βήμα βρίσκεται σε στενή αλληλεξάρτηση με τα υπόλοιπα βήματα. Σε πολλές περιπτώσεις, πιθανόν ο πωλητής να χρειαστεί να επανέλθει σε προηγούμενο βήμα, ώστε να επιτύχει την πώληση. Επίσης, στην περίπτωση ήδη υπάρχοντων πελατών, ο πωλητής δε θα περάσει από το πρώτο βήμα. Οποσδήποτε όμως, τα παραπάνω βήματα είναι ενδεικτικά, δεδομένου ότι η διαδικασία πώλησης είναι μια δυναμική και όχι στατική διαδικασία.

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία πώλησης, αποτελεί ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών, δηλαδή η συστηματική διαδικασία εξεύρεσης δυνητικών πελατών και καταγραφής αυτών σε ένα κατάλογο. Η ύπαρξη αυτού του καταλόγου είναι άκρως σημαντική για την επιτυχία των πωλήσεων. Σε έρευνα πωλητών, βρέθηκε ότι οι περισσότερο αποτελεσματικοί πωλητές, εντόπισαν περισσότερους υποψήφιους πελάτες από τους λιγότερο αποτελεσματικούς πωλητές (Pacenta, Ryans and Shankin, 1981). Επιπλέον, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος απώλειας πελατών για διάφορους λόγους, οπότε και πρέπει να αντικαθίστανται άμεσα. Για τους πωλητές που πωλούν άμεσα προϊόντα σε τελικούς καταναλωτές, ο εντοπισμός υποψήφιων πελατών είναι αναγκαίος σε σχέση με πωλητές βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων.

Ο κατάλογος δυνητικών πελατών περιλαμβάνει υποψήφιους πελάτες που είναι διαφορετικοί στα διάφορα χαρακτηριστικά τους. Γι' αυτόν το λόγο, είναι απαραίτητο να γίνεται αξιολόγηση όλων των δυνητικών πελατών για να διαπιστωθεί ποιοί από αυτούς μπορούν να χαρακτηριστούν ως καλοί υποψήφιοι πελάτες.

Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι απαραίτητη διότι επιτρέπει στους πωλητές να γίνουν πιο αποδοτικοί μέσω των πιο παραγωγικών πελατών και διότι οδηγεί σε καλύτερη αξιολόγηση του χρόνου των πωλητών.

Οι πηγές εντοπισμού υποψήφιων πελατών είναι ποικίλλες. Κάποιες από τις πιο διεδομένες είναι οι παρακάτω: κατάλογοι ICAP, συστάσεις από υπάρχοντες πελάτες, προσωπικοί γνωστοί, πελάτες ανταγωνιστών, διαφημίσεις, συνέδρια, εκθέσεις, ανακοινώσεις στον Τύπο, Χρυσός Οδηγός και ίντερνετ.

Το δεύτερο στάδιο αναφέρεται στις ενέργειες που πρέπει να κάνει ο πωλητής για να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον πελάτη, δηλαδή την προετοιμασία. Το στάδιο αυτό της προετοιμασίας, θεωρείται από τα πιο σημαντικά, στη διαδικασία της πώλησης. Ο Reilly & Baron (1987), αναφέρουν μάλιστα, ότι ένας από τους κυριότερους λόγους αποτυχίας των πωλητών είναι η έλλειψη προετοιμασίας.

Ο Lukaszewki & Ridgeway (1990), αναφέρουν ότι η προετοιμασία περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- I. Καθορισμό στόχων επίσκεψης.
- II. Αξιολόγηση και ανακάλυψη των αναγκών του υποψήφιου πελάτη.
- III. Καθορισμό προφίλ του υποψήφιου πελάτη
- IV. Επιλογή των χαρακτηριστικών, πλεονεκτημάτων και οφελών.
- V. Επιλογή της μεθόδου παρουσίασης.
- VI. Πιθανές αντιρρήσεις και τρόπος αντιμετώπισής τους.
- VII. Στρατηγική κλεισίματος της παρουσίασης και λήψη παραγγελίας.

Η καλή προετοιμασία των πωλητών συμβάλλει στη δημιουργία αυτοπεποίθησης, στη δημιουργία αμόσφαιρας καλής θέλησης, στον υψηλό βαθμό επαγγελματικής αξιοπιστίας και τέλος στην αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Εφόσον ο πωλητής έχει εντοπίσει τον υποψήφιο πελάτη, έχει προετοιμάσει την επίσκεψη με τη συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, πρέπει να επιλέξει τον τρόπο που θα πλησιάσει τον πελάτη. Η προσέγγιση έγκειται στην εντύπωση που θα σχηματίσει ο πελάτης τα πρώτα λεπτά της επικοινωνίας και είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία ή την αποτυχία της πώλησης.

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία της πώλησης, είναι η παρουσίαση. Είναι ο κύριος κορμός στη διαδικασία της πώλησης και ο βασικός σκοπός του πωλητή είναι να πείσει τον υποψήφιο πελάτη ν' αγοράσει το προϊόν. Ο πωλητής πρέπει να παρουσιάσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τα πλεονεκτήματα καθώς και τα οφέλη που θα αποκομίσει ο πελάτης αγοράζοντας το προϊόν. Κάποιοι από τους τρόπους παρουσίασης προϊόντων είναι οι κάτωθι: επίδειξη προϊόντος, δείγματα προϊόντος, πίνακες, γραφήματα, κατάλογοι ή έντυπα, φωτογραφίες και βίντεο.

Το επόμενο βήμα αναφέρεται στο δοκιμαστικό κλείσιμο της συμφωνίας/πώλησης. Σε αυτό το στάδιο, ο πωλητής προσπαθεί να διερευνήσει τις προθέσεις του πελάτη να αγοράσει το προϊόν. Αν ο πελάτης είναι θετικός απέναντι στο προϊόν, ο πωλητής πρέπει να προχωρήσει στο κλείσιμο της πώλησης. Αν όμως ο πελάτης είναι αρνητικός, σημαίνει ότι δεν έχει πεισθεί, οπότε και ο πωλητής πρέπει να αντιμετωπίσει τους ενδοιασμούς του.

Εφόσον ο πωλητής εντοπίσει τις αντιρρήσεις του υποψήφιου πελάτη, θα πρέπει να προσπαθήσει να τις αντιμετωπίσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Υπάρχουν

πολλές τεχνικές αντιμετώπισης αντιρρήσεων, τις οποίες οι πωλητές μαθαίνουν να χειρίζονται μέσω των πολλαπλών εκπαιδεύσεων που τους παρέχουν οι επιχειρήσεις.

Το τελευταίο στάδιο αυτής της διαδικασίας, είναι το κλείσιμο της συμφωνίας/πώλησης. Σε αυτό το στάδιο, ο πωλητής χρησιμοποιεί τις τεχνικές πωλήσεων που οδηγούν στη φυσιολογική εξέλιξη της παρουσίασης, δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα και ευνοούν τη θετική στάση του πελάτη. Για να είναι αποτελεσματικός ο πωλητής, πρέπει να καθορίσει την κατάσταση του υποψήφιου πελάτη και τη στάση του έναντι της παρουσίασης, ώστε να μπορέσει να επιλέξει την πιο αποδοτική τεχνική κλεισίματος.

Σαφώς η επιτυχημένη πώληση δεν τελειώνει με την εξασφάλιση της συμφωνίας. Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν μετέπειτα είναι εξίσου σημαντικές. Ο πωλητής πρέπει να εργαστεί σκληρά για να διατηρήσει τον πελάτη ικανοποιημένο και να τον αποτρέψει να στραφεί σε ανταγωνιστές (Blanchard, 1990).



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### 3.1 Μορφές-Τύποι Πωλήσεων

Ο ρόλος και ο σκοπός του έργου των πωλητών δεν είναι ίδιοι σε όλες τις περιπτώσεις. Διαφέρουν οι δραστηριότητες, τα καθήκοντά τους και οι δικαιοδοσίες τους. Τις περισσότερες φορές, η εικόνα του πωλητή προς το κοινό, είναι αυτή του πωλητή στα λιανεμπορικά καταστήματα ή αυτών που χτυπούν την πόρτα ή τηλεφωνούν για να πουλήσουν κάποιο τραπεζικό προϊόν ή κάποια ασφάλεια. Η πολύ στενή αυτή άποψη, αψηφά τους πωλητές στους οποίους βασίζεται η λειτουργία της οικονομίας. Ο μεγαλύτερος όγκος πωλήσεων σε μια οικονομία γίνεται από τους πωλητές εκείνους που αντιπροσωπεύουν εμπορικές και μεταποιητικές βιομηχανικές επιχειρήσεις όλων των κλάδων της οικονομίας. Βέβαια, το επάγγελμα του πωλητή έχει αλλάξει σημαντικά, λόγω των διαρθρωτικών αλλαγών που έχουν συμβεί στον τρόπο που διεξάγεται σήμερα η πώληση.

Οι πωλητές που απευθύνονται στους καταναλωτές και ασχολούνται με τη λιανική πώληση (retail selling), διαφέρουν σημαντικά από τους πωλητές που απευθύνονται σε εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις και ασχολούνται με τη βιομηχανική πώληση (industrial selling). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, έχει διερευνηθεί και τεκμηριωθεί επιστημονικά η ύπαρξη διαφορετικών τύπων πωλητών στα πλαίσια της βιομηχανικής πώλησης. Λόγω του αντικείμενου της παρούσας μελέτης, που αφορά στους πωλητές επιχειρήσεων που προμηθεύουν με προϊόντα εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις και ανήκουν κυρίως στους διάφορους κλάδους του δευτερογενούς μεταποιητικού τομέα της οικονομίας, θα ήταν σκόπιμο να παρουσιαστούν τα διάφορα σχήματα ταξινόμησης των βιομηχανικών πωλήσεων.

#### 1. Ταξινόμηση κατά McMurray (ΗΠΑ 1961)

Είναι ο πρώτος που εντόπισε ότι οι βιομηχανικές πωλήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με τις δραστηριότητες των πωλητών. Οι τύποι που πρότεινε είναι οι κάτωθι:

➤ **Ιεραπόστολος (Missionary).** Ο πωλητής αυτός δεν παίρνει παραγγελίες. Ενημερώνει για τα προϊόντα της εταιρείας του και συμβάλλει στο χτίσιμο της φήμης της εταιρείας. Τέτοιου είδους πωλητές συναντά κανείς στον κλάδο της ποτοποιίας, της φαρμακοβιομηχανίας και της χημικής βιομηχανίας.

➤ Διανομέας (Delivery). Ο πωλητής αυτού του τύπου κάνει τη διανομή και την παράδοση των προϊόντων. Απαντώνται στη βιομηχανία τροφίμων, στη γαλακτοβιομηχανία, στη βιομηχανία καλλυντικών και στην καπνοβιομηχανία.

➤ Λήπτης Παραγγελίας (Order Taker). Ο πωλητής αυτού του τύπου έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, παίρνει παραγγελίες και ελέγχει τα αποθέματα. Αυτοί οι πωλητές απαντώνται κυρίως στη βιομηχανία τροφίμων, στη χημική βιομηχανία, στη κλωστοϋφαντουργία καθώς και στη χαρτοβιομηχανία.

➤ Τεχνικός Πωλητής (Technical Sale). Ο πωλητής αυτού του τύπου πουλάει τεχνολογικά προϊόντα, για τα οποία πρέπει να έχει εξειδικευμένες γνώσεις. Τέτοιοι πωλητές απαντώνται στη βαριά βιομηχανία, στη βιομηχανία ηλεκτρολογικών, ηλεκτρονικών ειδών και μηχανημάτων.

➤ Δημιουργός Ζήτησης (Create Demand). Ο τύπος αυτού του πωλητή προσπαθεί να δημιουργήσει ζήτηση για το νέο προϊόν της επιχείρησής του. Αυτή η κατηγορία αφορά κυρίως στους πωλητές καταναλωτικών προϊόντων διαφορετικών βιομηχανικών κλάδων.

## 2. Ταξινόμηση κατά Newton (ΗΠΑ 1969).

Ο Derek Newton αναγνωρίζει τέσσερις τύπους πωλήσεων/πωλητών, σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον, καλύπτοντας μια μεγάλη ποικιλία βιομηχανικών κλάδων.

➤ Εμπορικές Πωλήσεις –Εμπορικός Πωλητής (Trade Selling). Ευθύνη του εμπορικού πωλητή είναι η αύξηση των πωλήσεων σε υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες, προωθώντας παράλληλα τα προϊόντα και υποστηρίζοντας και το merchandizing. Απευθύνονται σε καθιερωμένες αγορές και προωθούν κυρίως προϊόντα ταχείας κυκλοφορίας που απαντώνται κυρίως σε αλυσίδες σουπερμάρκετ. Βάσει των παραπάνω, ο πωλητής συνήθως αναπτύσσει μακροχρόνιες σχέσεις και δημιουργεί σταθερό πελατολόγιο. Πέρα από την προσωπική προσπάθεια που καταβάλλουν οι εμπορικοί πωλητές, στην επιτυχή πορεία των προϊόντων συμβάλλει η συνολική στρατηγική μάρκετινγκ των επιχειρήσεων (διαφήμιση, επικοινωνία, άλλες μορφές προώθησης, τιμολογιακή πολιτική).

➤ **Ιεραποστολικές Πωλήσεις-Ιεραπόστολος Πωλητής (Missionary Selling).** Ο ιεραπόστολος πωλητής προσφέρει πληροφορίες για τα προϊόντα του στους υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες. Δε λαμβάνει παραγγελίες, δημιουργεί έμμεση πώληση μέσω των δημοσίων σχέσεων που αναπτύσσει με τους πελάτες και μέσω των προωθητικών ενεργειών.

➤ **Τεχνικές Πωλήσεις (Technical Selling).** Οι τεχνικοί πωλητές απευθύνονται κυρίως σε καθιερωμένους πελάτες, με στόχο να αυξήσουν τις πωλήσεις μέσω των τεχνικών πληροφοριών, των συμβουλών και της τεχνικής υποστήριξης που παρέχουν. Ο τεχνικός πωλητής ουσιαστικά παίζει το ρόλο του «επιλυτή προβλημάτων», γι' αυτό η παρουσία τους είναι ιδιαίτερα σημαντική και μετά την πώληση.

➤ **Πωλήσεις σε νέους πελάτες –Πωλητές Νέων Πελατών (New Business Selling).** Η ευθύνη αυτού του τύπου πωλητή, είναι η ανεύρεση νέων πελατών, ώστε η επιχείρηση να πετυχαίνει πωλήσεις μέσω αυτών. Οι επιχειρήσεις που απασχολούν πωλητές που απευθύνονται μόνο σε νέους πελάτες, είναι ελάχιστες.

Ο Newton, παραταύτα δεν έμεινε μόνο στην απλή κατηγοριοποίηση των πωλητών, αλλά προχώρησε και στην ανάλυση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που πρέπει να έχει καθένας από τις τέσσερις κατηγορίες. Αναλυτικότερα, στο βιβλίο των Churchill, Ford και Walker αναφέρονται τα εξής:

➤ **Εμπορική Πώληση.** Βασικός στόχος αυτών των πωλητών, είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τον πελάτη. Ο πωλητής θα πρέπει να έχει την ικανότητα και την εμπειρία να κατανοεί τις ιδιαιτερότητες των πελατών του, καθώς και να είναι σε θέση να μπαίνει στη θέση τους (empathy). Οι τεχνικές γνώσεις σε αυτήν την κατηγορία πωλητών κρίνονται λιγότερο σημαντικές, ενώ η επικοινωνία και οι καλές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο. Λόγω αυτών των απαιτήσεων, συνήθως οι επιτυχημένοι εμπορικοί πωλητές, είναι μεγαλύτερης ηλικίας σε σχέση με άλλους τύπους πωλητών.

➤ **Ιεραποστολική Πώληση.** Οι ιεραπόστολοι πωλητές, επιδεικνύουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους και προσπαθούν να πείσουν τους πελάτες τους γι' αυτά. Βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχούς ιεραποστολικής πώλησης, αποτελούν η σύντομη, σαφής και



πειστική παρουσίαση των προϊόντων. Λόγω αυτών των χαρακτηριστικών, οι ιεραπόστολοι πωλητές συνήθως είναι νέοι σε ηλικία, ενεργητικοί, με ευχέρεια λόγου και επιμονή για να κάνουν πολλές επισκέψεις στους πελάτες.

➤ Τεχνική Πώληση. Η δυνατότητα αναγνώρισης, ανάλυσης και επίλυσης του προβλήματος του πελάτη αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά αυτού του είδους πώλησης. Επιπλέον, η γνώση του προϊόντος και του πελάτη είναι απαραίτητη για τον τεχνικό πωλητή, διότι πρέπει να είναι σε θέση να εξηγήσει πώς τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος του, μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του πελάτη. Οι τεχνικοί πωλητές, συνήθως είναι νεαρής ηλικίας, απόφοιτοι πανεπιστημίων και άριστα καταρτισμένοι με το προϊόν τους, μέσω των συνεχών εκπαιδεύσεων και της συνεχούς υποστήριξης που τους παρέχουν οι επιχειρήσεις τους.

➤ Πωλήσεις σε Νέους Πελάτες. Χαρακτηριστικά αυτών των πωλητών, είναι η πειστικότητα, η επιθετικότητα και η επιμονή. Συνήθως, σε αυτού του είδους την πώληση, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα απόρριψης από τους πελάτες. Γι' αυτόν το λόγο, αυτοί οι πωλητές, είναι μεγάλης ηλικίας, με μεγάλη εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων, στους οποίους αρέσουν οι προκλήσεις της συνεχούς και αδιάκοπης εύρεσης νέων υποψήφιων πελατών.

### 3. Ταξινόμηση κατά Moncrief III (ΗΠΑ 1986).

Ο Moncrief III, βασιζόμενος σε μια εμπειρική έρευνα, κατέληξε σε ταξινόμηση πέντε διαφορετικών τύπων πωλητών. Ουσιαστικά, έδωσε μια λίστα δραστηριοτήτων πωλήσεων και ζήτησε από τους πωλητές να δείξουν μέσω κλίμακας, τη συχνότητα εξάσκησης καθεμιάς από τις δραστηριότητες. Τελικά, κατέληξε σε δέκα κύριες δραστηριότητες. Αυτές είναι οι εξής: Λειτουργία πώλησης, Ενασχόληση με παραγγελίες, Παροχή εξυπηρέτησης για το προϊόν, Διοίκηση πληροφόρησης, Εξυπηρέτηση του πελάτη/Λογαριασμού, Συνέδρια/Συναντήσεις, Εκπαίδευση/Πρόσληψη, Παροχή διασκέδασης στους πελάτες, Μετακινήσεις εκτός έδρας, Ενασχόληση με διανομείς/μεσάζοντες.

Με αυτόν τον τρόπο, προέκυψαν οι εξής πέντε κατηγορίες πωλητών:

➤ Πωλητής που εξυπηρετεί εμπορικές επιχειρήσεις (Trade servicer). Είναι υπεύθυνος για τη λήψη παραγγελιών και την εξυπηρέτηση των πελατών του μετά την πώληση. Οι κύριες δραστηριότητές του είναι να λαμβάνει μέρος σε εμπορικές εκθέσεις, να κάνει παραδόσεις προϊόντων, να παρέχει πληροφορίες στη διοίκηση της επιχείρησης για τους πελάτες, την αγορά και τον ανταγωνισμό και να εκπαιδεύει νέους αντιπροσώπους.

➤ Ιεραπόστολος Πωλητής (Missionary). Είναι ο πωλητής που παρουσιάζει το προϊόν του, χωρίς να κλείνει συμφωνίες, όπως τον περιγράφουν οι Mc Murray και Newton.

➤ Λήπτης Παραγγελιών (Order Taker). Ευθύνη αυτού του πωλητή είναι να παίρνει παραγγελίες από τους υπάρχοντες πελάτες. Εκτός από τη λήψη πληροφοριών, φροντίζει για τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες, καθώς φροντίζει και για τα αποθέματα, την προβολή και το merchandizing γενικότερα.

➤ Πωλητής που απευθύνεται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Institutional Seller). Αυτός ο πωλητής, απευθύνεται σε ιδρύματα, οργανισμούς και επιχειρήσεις. Συμμετέχει στην εκπαίδευση των πελατών για το προϊόν του και φροντίζει για την εξυπηρέτηση αυτών, μετά την πώληση.

➤ Πωλητής που ασχολείται και εξυπηρετεί διανομείς (Trade Seller). Ο πωλητής είναι υπεύθυνος για όλες τις δραστηριότητες που προηγούνται της πώλησης. Παρέχει ελάχιστες υπηρεσίες μετά την πώληση.

#### 4. Ταξινόμηση κατά Αυλωνίτη, Κουρεμένο, Κρίντα και Αποστολόπουλο (Ελλάδα, 1992).

Πρίν την ταξινόμηση του 1992, είχε προηγηθεί μια ανάλογη μελέτη των Αυλωνίτη και Κουρεμένου, το 1986 στη Μεγάλη Βρατανία, όπου ταξινομήθηκαν οι πωλητές με βάση τα κριτήρια πρόσληψής τους. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε το 1992, αλλά στηρίχθηκε στις βασικές δραστηριότητες που αναλαμβάνουν οι πωλητές μετά την πρόσληψή τους. Έτσι μελετήθηκαν οι εξής βασικές δραστηριότητες για τους 3 τύπους πωλητών, τον εμπορικό, τον ιεραπόστολο και τον τεχνικό πωλητή:

1. Διαπραγμάτευση των πωλήσεων με τους καθιερωμένους πελάτες της επιχείρησης.
2. Αναζήτηση νέων σημείων πώλησης των προϊόντων.
3. Παροχή τεχνικών συμβουλών και πληροφοριών στους πελάτες.
4. Παροχή τεχνικής βοήθειας προς τους πελάτες της επιχείρησης.
5. Διαπίστωση, ανάλυση και επίλυση αγοραστικών προβλημάτων των πελατών.
6. Διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με μια συγκεκριμένη και σταθερή ομάδα πελατών, στους οποίους προσφέρεται βοήθεια στην προώθηση των πωλήσεων.
7. Προσέγγιση έμμεσων πελατών, προκειμένου να πεισθούν να αγοράσουν από τους άμεσους πελάτες της επιχείρησης.
8. Παροχή βοήθειας στις προσωπικές πωλήσεις των πελατών της επιχείρησης.
9. Eigen value
10. Αθροιστική Ερμηνεία Διακύμανσης.

##### 5. Ταξινόμηση κατά McClaren και Shaw (2003).

Μία ενδιαφέρουσα ταξινόμηση, προέκυψε από τους McClaren και Shaw το 1998, στο Πανεπιστήμιο του Deakin. Οι ερευνητές, ταξινόμησαν τους πωλητές με βάση τις δραστηριότητες μάρκετινγκ στις οποίες εμπλέκονταν. Η ταξινόμηση αυτή, βασίστηκε σε όλες τις προηγούμενες και ήρθε να προστεθεί στις ήδη υπάρχουσες, εξετάζοντας απλώς την ιδιότητα του πωλητή, από άλλη σκοπιά. Προέκυψαν έξι κατηγορίες:

➤ «Διαμορφωτές της Γνώσης». Η λέξη Γνώση, χρησιμοποιείται με την ευρεία έννοια και περιλαμβάνει παραδείγματα, γνώση προϊόντος μεθόδους και πρακτικές πωλήσεων που χρησιμοποιούν οι πωλητές, αποδόσεις πωλήσεων, πολιτική της επιχείρησης και διεκπεραιώσεις που έχουν να κάνουν με τους πελάτες.

➤ «Σύμβουλοι». Περιλαμβάνει τους πωλητές που αναλαμβάνουν βοηθητικό ρόλο στην ενημέρωση των πελατών και στην περαίωση των αναγκών τους.

➤ «Επιλυτές Προβλημάτων». Οι δράσεις των πωλητών αυτής της κατηγορίας επιλύουν προβλήματα, οπότε και με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνουν την πώληση.

➤ «Εξαρτώμενοι της Εξειδίκευσης». Πρόκειται για την πορεία της πληροφορίας, από την επιχείρηση προς τους πελάτες, μέσω των πωλητών.

➤ «Ανεξάρτητοι Εμπειρογνώμονες». Οι πωλητές έχουν πολύ καλή γνώση της αγοράς, αλλά παραμένουν αποκομμένοι και ανεξάρτητοι από την επιχείρησή τους.

➤ «Κινητοί Διοργανωτές». Οι πωλητές διοργανώνουν δραστηριότητες που αφορούν στους πελάτες.

Οπωσδήποτε, η παραπάνω κατηγοριοποίηση απαιτεί περαιτέρω μελέτη για πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

#### 6. Ταξινόμηση κατά Moncrief, Marshall και Laask (ΗΠΑ 2006).

Οι παραπάνω καθηγητές προχώρησαν εκ νέου σε διερεύνηση των τύπων πωλητών, λαμβάνοντας υπόψη τις δραστηριότητες των πωλητών τη σημερινή εποχή. Προέκυψαν οι παρακάτω κατηγορίες:

➤ Πωλητές-Σύμβουλοι (Consultative Seller). Οι πωλητές ασχολούνται με την ανάπτυξη σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες. Οι πωλητές αυτοί είναι κυρίως άνδρες, με υψηλή μόρφωση και συνήθως αμείβονται με ποσοστά προμήθειας.

➤ Πωλητής που απευθύνεται σε νέους πελάτες/κανάλια διανομής (New Business/ Channel Development). Οι πωλητές ασχολούνται με την εύρεση και δημιουργία νέων πελατών, εκπαιδεύουν και προσελκύουν νέους πελάτες και σαφώς προωθούν δραστηριότητες δημιουργίας σχέσεων με τους πελάτες.

➤ Ιεραπόστολος Πωλητής (Missionary Seller). Είναι ο τύπος πωλητή που απαντάται και στις προηγούμενες ταξινομήσεις. Πλέον σε αυτήν την κατηγορία πωλητών απαντώνται πολλές γυναίκες.

➤ Διανομέας (Delivery Seller). Αυτός ο τύπος πωλητή ασχολείται με τη διανομή των προϊόντων στους πελάτες, με τη θέση των προϊόντων στα ράφια, τον έλεγχο αποθεμάτων, τη λήψη

παραγγελιών και την ανεύρεση νέων πελατών. Οι διανομείς συνήθως αμείβονται λιγότερο από τους άλλους τύπους πωλητών, ενώ κάνουν τις περισσότερες επισκέψεις πωλήσεων την εβδομάδα σε διευρυμένο πελατολόγιο. Είναι αξιοσημείωτο ότι, σε αυτήν την ταξινόμηση, οι ερευνητές δεν συμπεριέλαβαν τον όρο «Παραγγελιολήπτης» (Order Taker). Αυτό πιθανώς οφείλεται στην ανάπτυξη νέων αποδοτικών μεθόδων παραγγελιοληψίας όπως το Ίντερνετ και το telemarketing.

➤ Υποστήριξη Πωλήσεων (Sales Support). Οι πωλητές αυτού του τύπου ασχολούνται με εργασίες γραφείου και με την εκπαίδευση και προσέλκυση νέων πωλητών. Η κατηγορία είναι ευρεία και περιλαμβάνει προϊσταμένους, διευθυντές και υποστηρικτικό προσωπικό πωλήσεων.

➤ Πωλητής που απευθύνεται σε μεγάλους πελάτες (Key Account Seller). Οι πωλητές αυτοί είναι λίγοι σε αριθμό και λίγες επιχειρήσεις απασχολούν αποκλειστικά τέτοιους πωλητές. Απασχολούνται με δραστηριότητες πωλήσεων που αφορούν όμως αποκλειστικά σε μεγάλους πελάτες.

Ο εργασιακός κόσμος αλλάζει ριζικά με αφορμή την παγκόσμια οικονομική κρίση, τα νέα δημογραφικά χαρακτηριστικά και την παγκοσμιοποίηση. Στα νέα αυτά δεδομένα, θα προσαρμοστεί αναπόφευκτα κι ο κόσμος των πωλήσεων και δη οι πωλητές. Σύμφωνα με την έρευνα «Future Jobs», που πραγματοποιήθηκε από το Future Institute στη Γερμανία για λογαριασμό του ομίλου Adecco, οι εργαζόμενοι του μέλλοντος, άρα και οι πωλητές, εμφανίζονται περισσότερο δημιουργικοί, ευέλικτοι και «δικτυωμένοι». Τα σύμβολα που υποδηλώνουν υλική υπεροχή βρίσκονται όλο και λιγότερο στο επίκεντρο καθώς ενισχύονται περισσότερο η ελευθερία, η αυτονομία, οι δημιουργικές επιλογές και το ευρύ δίκτυο. Οι έξι τύποι εργαζομένων του μέλλοντος, σύμφωνα με την έρευνα είναι οι εξής:

- Οι «CommuniTeens», που έχουν μεγαλώσει στην ψηφιακή εποχή.
- Οι «InBetweens» για τους οποίους η αλλαγή ζωής και αντικειμένου εργασίας αποτελεί μέρος της πορείας τους.

- Οι «Young Globalists», για τους οποίους εργασία και καριέρα καθορίζουν την ταυτότητα τους.
- Οι οικογένειες «Latte-Macchiato», οι οποίοι διατηρούν ένα βιώσιμο και ηδονιστικό τρόπο ζωής.
- Οι «Greyhoppers» που παραμένουν ενεργοί πριν και μετά την συνταξιοδότηση και
- Οι «Silverpreneurs», τα άτομα που ξεκινούν νέα καριέρα καθώς μεγαλώνουν.

### 3.2 Αποτελεσματικότητα Πωλητών

Για την επιτυχημένη λειτουργία των πωλήσεων είναι σημαντική η σωστή επιλογή αποτελεσματικών πωλητών. Το επίπεδο απόδοσης ενός μέσου και ενός επιτυχημένου πωλητή είναι εντελώς διαφορετικά. Γενικώς, έχει παρατηρηθεί πως ένας μικρός αριθμός επιτυχημένων πωλητών φέρνει τον μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων στην επιχείρηση. Αυτό το στοιχείο έχει οδηγήσει τους ερευνητές στην εξέταση των πιθανών λόγων που δημιουργούν επιτυχημένους πωλητές και στην εξεύρεση των στοιχείων της προσωπικότητας τους που αποτελούν παράγοντες της υψηλής απόδοσής τους.

Τα βασικότερα χαρακτηριστικά των πωλητών, όπου λαμβάνουν υπόψη οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι: τα προσωπικά χαρακτηριστικά, η φιλοδοξία και η δυνατότητα εξέλιξης, η γενική εμπειρία στις πωλήσεις, η ηλικία, η δυνατότητα γεωγραφικής μετακίνησης, η σχετική εμπειρία προϊόντος, οι τεχνικές γνώσεις εμπειρίας και η πανεπιστημιακή μόρφωση.

Οι Gilbert, Churchill, Ford και Walker το 1985, δημοσίευσαν τις μεταβλητές που επιδρούν στην απόδοση των πωλητών. Αυτές είναι: τα έμφυτα χαρακτηριστικά και έμφυτες κλίσεις (διανοητικές ικανότητες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας), τα προσωπικά χαρακτηριστικά (σωματικά προσόντα, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, εμπειρία, τρόπος ζωής), οι επίκτητες ικανότητες που βοηθούν σε καλύτερη απόδοση στην εργασία, κατανόηση του ρόλου και των απαιτήσεων της εργασίας, η υποκίνηση και οι επιχειρησιακοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες (δυναμική της αγοράς, αυτονομία πωλητών, ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης).

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε, ότι οι πωλητές είναι αυτοί που διαμορφώνουν την εικόνα της επιχείρησης, αυτοί οι οποίοι κάνουν την αγορά να την αποδέχεται σαν ολότητα. Υπάρχει πληθώρα παραγόντων που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των πωλητών. Αυτοί οι παράγοντες διακρίνονται σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Εξωτερικοί παράγοντες είναι οι τακτικές και τα προγράμματα της επιχείρησης ενώ εσωτερικοί είναι η στάση του πωλητή στο περιβάλλον που λειτουργεί αλλά και πώς αντιμετωπίζει τον εαυτό του.

Εξωτερικοί παράγοντες που συνήθως επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα των πωλητών είναι :

- Η έλλειψη των ολοκληρωμένων προγραμμάτων αναγνώρισης και επιβράβευσης των πωλητών, η έλλειψη bonus ως ανταμοιβή της προσπάθειας ή του αποτελέσματος.
- Η έλλειψη ή η κακή λειτουργία του τμήματος μάρκετινγκ, η ελλιπής συλλογή και αξιολόγηση των στοιχείων της αγοράς.
- Η έλλειψη εκπαίδευσης του τμήματος πωλήσεων σχετικά με τις μεθόδους προσέγγισης της αγοράς, αλλά και τη συνεχή ενημέρωση για τα προϊόντα.
- Η πίεση από την επιχείρηση προς το τμήμα πωλήσεων να προωθήσει προϊόντα τα οποία δεν έχουν την ποιότητα και τη γενικότερη αποδοχή της αγοράς.
- Η ύπαρξη μεγάλης πίεσης από πλευράς της επιχείρησης για ένα αποτέλεσμα το οποίο είναι υπερβολικό και δυσανάλογο με την αμοιβή.

Αναλόγως, οι σπουδαιότεροι από τους εσωτερικούς παράγοντες που επιδρούν άμεσα στην απόδοση των πωλητών είναι :

- Ο κάθε πωλητής να προσπαθεί να γίνει επαγγελματίας στη σκέψη και στον τρόπο που λειτουργεί.
- Η εκπαίδευση να έχει ουσιαστικό ρόλο και ο ίδιος ο πωλητής να επιζητά την περεταίρω επιμόρφωση, ως προς τις τεχνικές πωλήσεων και ως προς το προϊόν.
- Να προσπαθεί να διαφοροποιηθεί, αποκτώντας μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και πίστη στις δυνάμεις του.

Το επίπεδο της ποιότητας και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των πωλητών σε παγκόσμιο επίπεδο επιβεβαιώνουν πως δεν υπάρχουν «ποιοτικοί» πωλητές, μόνο το 5-6 % αγγίζει το άριστο.

Παραταύτα, θεωρείται ότι υπάρχουν κάποια κύρια και βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν καλό πωλητή. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι ένας πωλητής πρέπει να έχει συγκροτημένη και οργανωμένη προσωπικότητα, να έχει πρόγραμμα και σχεδιασμό για κάθε δραστηριότητά του, να επιδιώκει την εκπαίδευση και τη συνεχή μελέτη σε όλα τα επίπεδα, να είναι φιλόδοξος, να κάνει συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της προσωπικότητάς του, να είναι συνεργάσιμος, να είναι υπεύθυνος και να είναι ορθολογιστής.

Βέβαια, αν θα ήθελε κανείς να περιγράψει τον «τέλειο» πωλητή, τότε θα έπρεπε να αναφερθεί σε έναν πωλητή ο οποίος έχει: τη δυνατότητα έκφρασης ιδεών με συνοπτικό και σαφή τρόπο, τη δυνατότητα απόδοσης σαφών και κατανοητών κατευθύνσεων, τη δυνατότητα συνεργασίας για τη θέση και την επιτυχία κοινών στόχων, τη προθυμία ανάδειξης όλης της ομάδας, τη δυνατότητα συνεργασίας με διαφορετικές ομάδες και την προθυμία αποδοχής οδηγιών.

Αντιστοίχως, κακός πωλητής θεωρείται αυτός που: κάνει κακό προγραμματισμό και κακή οργάνωση του χρόνου του, στερείται φιλοδοξίας και κινήτρων, αδυνατεί να πραγματοποιήσει πολλές επισκέψεις και να αναζητήσει νέους πελάτες, αδυνατεί να συνεργαστεί με συναδέλφους και πελάτες, μελετά ανεπαρκώς νέα προϊόντα και εφαρμογές, στερείται στοιχειωδών ικανοτήτων για τις πωλήσεις και έχει λανθασμένη κρίση για την ανάλυση και επιλογή νέων πελατών.

Εκτός των παραπάνω στοιχείων, υπάρχει πληθώρα παραγόντων που συνθέτουν την εικόνα του καλού πωλητή τόσο στη βιβλιογραφία, όσο και στην καθημερινή πρακτική. Είναι κοινώς αποδεκτό, ότι ένας πωλητής πρέπει καταρχήν να προκαλεί θετική εντύπωση στους πελάτες. Τα στοιχεία αυτά που συντελούν σε αυτή είναι η καλή εμφάνιση, ο ενθουσιασμός, η καλή διάθεση, η κοινωνικότητα, η διακριτικότητα, η εξυπνάδα, η αυτοπεποίθηση, η υπομονή και η ειλικρίνεια.

Με το πέρας των ετών, δημιουργήθηκαν νέες ανάγκες, η εργασία των πωλητών εξελίχθηκε και αναδιαμορφώθηκε βάσει της νέας επιχειρηματικής και κοινωνικής πραγματικότητας. Οι τομείς των πωλήσεων και του μάρκετινγκ άρχισαν να μελετούν νέους παράγοντες που επιδρούν πλέον στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των πωλητών. Η αυτό-ηγεσία, η ασάφεια του ρόλου, η σύγκρουση του ρόλου, η ικανοποίηση από την εργασία, η συναισθηματική εξάντληση, η υποστήριξη από την επιχείρηση και άλλοι, είναι μερικοί από τους παράγοντες στους οποίους εστιάστηκαν οι πιο πρόσφατες μελέτες.



Σε μελέτη του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (Αυλωνίτης κ.α, 2009), έγινε προσπάθεια να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις, πώς μπορούν να κάνουν τους πωλητές ικανούς να διαχειρίζονται τους εαυτούς τους. Με τον όρο αυτό-ηγεσία, νοείται η διαδικασία αυτό-επιρροής μέσω της οποίας οι πωλητές επιτυγχάνουν να καθοδηγήσουν και να υποκινήσουν τον εαυτό τους, κάτι που είναι απαραίτητο προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία τους με επιθυμητό από τη διοίκηση τρόπο. Βασικό εύρημα της έρευνας, είναι ότι οι πωλητές που υιοθετούν συμπεριφορές αυτό-ηγεσίας αποδίδουν πολύ περισσότερο από τους υπόλοιπους πωλητές.

Σε άλλες μελέτες, την τελευταία δεκαετία ο Babakus (1999) και ο Taramillo (2006), διερεύνησαν την επίδραση της συναισθηματικής εξάντλησης και οι Eisenberger (2002) και Piercy (2006) διερεύνησαν την επίδραση της εταιρικής υποστήριξης. Σε αυτές τις μελέτες, οι ερευνητές συνέδεσαν τη συναισθηματική εξάντληση με βασικές συμπεριφορές των πωλητών στη δουλειά και τάσεις συμπεριφοράς, όπως η ευχαρίστηση (Babakus, 1999, Jaramillo 2006), η εταιρική δέσμευση (Babakus 1999) και οι τάσεις αποχώρησης από την επιχείρηση (Boles 1997). Επίσης συνδέθηκε η εταιρική υποστήριξη με την εταιρική δέσμευση, την ευχαρίστηση από τη δουλειά, την διεπιχειρησιακή συμπεριφορά και την τάση αποχώρησης των υπαλλήλων (Boyle 1997).

Οι παραπάνω μελέτες ανέδειξαν τη σημαντικότητα των παραγόντων αυτών για το μάνατζμεντ και ειδικότερα της συναισθηματικής εξάντλησης και της εταιρικής υποστήριξης. Με την καλύτερη δυνατή κατανόηση αυτών των παραγόντων, οι επιχειρήσεις θα είναι ικανές να μειώσουν τη συναισθηματική εξάντληση των πωλητών, ν' αυξήσουν την υποστήριξη προς τους εργαζόμενους, ν' αυξήσουν τελικά την ευχαρίστηση των πωλητών και την αφοσίωση στην επιχείρηση και να μειώσουν τις τάσεις αποχώρησης.

Στα παραπάνω ευρήματα, προστέθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας των Homburg & Stock (2004). Συγκεκριμένα, οι πωλητές που νιώθουν «πλήρεις» και «ευτυχισμένοι» από τη δουλειά τους, τείνουν να συμπεριφέρονται σημαντικά καλύτερα και να πετυχαίνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και πίστης των πελατών.

Σε άλλη μελέτη που πραγματοποίησαν οι Αυλωνίτης και Παναγόπουλος, στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών το 2006, διερεύνησαν άλλους τέσσερις παράγοντες που επιδρούν στην απόδοση των πωλητών. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: η μέθοδος οργάνωσης, ο σχεδιασμός των περιοχών πωλήσεων, η αμοιβή και η

εκπαίδευση. Τα συμπεράσματα της μελέτης αυτής, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Η μέθοδος της γεωγραφικής οργάνωσης έχει τις περισσότερες αρνητικές επιπτώσεις για τους πωλητές, διότι οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλου, καθώς και σε χαμηλά επίπεδα αφοσίωσης στην επιχείρηση και ικανοποίησης από την εργασία. Αυτό ενδέχεται να οφείλεται στο γεγονός ότι η γεωγραφική οργάνωση δεν επιτρέπεται το «χτίσιμο» σχέσεων με συγκεκριμένους πελάτες, μέσα από την εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και την εξειδίκευση σε συγκεκριμένες γραμμές προϊόντων και δραστηριότητες πώλησης. Η αποτελεσματική μορφή οργάνωσης που συνδυάζει τη γεωγραφική οργάνωση, την οργάνωση κατά πελάτες/key accounts και την οργάνωση κατά προϊόν, μειώνουν την ασάφεια ρόλου και την τάση αποχώρησης των πωλητών, ενώ αυξάνουν την ικανοποίησή τους.

Όταν ο σχεδιασμός των περιοχών πωλήσεων διεξάγεται αποτελεσματικά, οι πωλητές αντιλαμβάνονται λιγότερη ασάφεια ρόλου ενώ παράλληλα αυξάνεται η ικανοποίησή τους α) από την πολιτική υποστήριξης και προαγωγής των πωλητών β) από την αμοιβή τους και γ) από την εργασία τους. Επιπλέον οι πωλητές αποδίδουν περισσότερο, ενώ αναλαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό συμπεριφορές που οδηγούν στην ικανοποίηση των εξατομικευμένων αναγκών του κάθε πελάτη.

Εντυπωσιακό εύρημα της παραπάνω έρευνας, αποτελεί η θετική σύνδεση της συνολικής αμοιβής των πωλητών με τις αντιλήψεις ρόλου, τις στάσεις αλλά και με την απόδοση των πωλητών, ανεξάρτητα από τον τρόπο αμοιβής. Όσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή που λαμβάνουν οι πωλητές τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίησή τους από την εργασία, η αφοσίωση τους στην επιχείρηση, ενώ παράλληλα τόσο μικρότερη είναι η σύγκρουση ρόλου και η τάση αποχώρησης από την επιχείρηση.

Τέλος, η έρευνα αυτή έδειξε ότι η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν έχει καμία σχεδόν επίδραση στις αντιλήψεις ρόλου, στις στάσεις και στην απόδοση των πωλητών. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει για άλλη μια φορά, ότι η παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους πωλητές δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για τη βελτίωση της απόδοσης αλλά και των αντιλήψεων ρόλου και των στάσεων των πωλητών.

Στην έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, έγινε προσπάθεια δημιουργίας ενός ενιαίου εννοιολογικού υποδείγματος το οποίο θα παρέχει στα διευθυντικά στελέχη των πωλήσεων, τη δυνατότητα για μια πληρέστερη και πιο

ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με το ποιοι παράγοντες προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων. Από την εκτίμηση του εννοιολογικού υποδείγματος προέκυψαν τα εξής:

- I. Η υψηλή αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων είναι ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο, που μπορούν να επηρεαστούν από το διευθυντή πωλήσεων.
- II. Στα αποδοτικά τμήματα πωλήσεων, όλοι αποδίδουν σαν μια καλά *ενορχηστρωμένη ορχήστρα*, με μαέστρο το διευθυντή πωλήσεων.
- III. Τα τμήματα πωλήσεων όπου οι διευθυντές πωλήσεων δίνουν έμφαση στον τρόπο και στις συμπεριφορές που οι πωλητές υιοθετούν για να πετύχουν τους στόχους τους, πετυχαίνουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα από εκείνα τα τμήματα πωλήσεων που εστιάζουν στα τελικά αποτελέσματα των πωλητών.
- IV. Οι διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να διαχειρίζονται όχι μόνο την απόδοση των πωλητών τους αλλά και το πώς οι τελευταίοι αισθάνονται.

Πέραν της πληθώρας των παραπάνω παραγόντων, στην παρούσα μελέτη διερευνώνται τέσσερις συγκεκριμένοι παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των πωλητών.

### **3.4 Αντίληψη Εταιρικής Υποστήριξης**

Η υποστήριξη που παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο είναι μια παράμετρος που οι υπάρχουσες μελέτες θεωρούν πολύ σημαντική. Η *αντίληψη της εταιρικής υποστήριξης*, όπως απαντάται στη βιβλιογραφία, σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η επιχείρησή του, εκτιμά τη συμβολή του και ενδιαφέρεται για την ευημερία του (Eisenberg et al. 1986). Η πεποίθηση της λαμβανόμενης εταιρικής υποστήριξης, αυξάνει τη δέσμευση των πωλητών στην επιχείρηση, όπως άλλωστε και την πεποίθηση ότι η αυξημένη προσπάθεια στην εργασία, ανταμείβεται (Allen & Meyer, 1996).

Όταν ο πωλητής πιστεύει ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θ' αναγνωριστεί και θ' ανταμειφθεί, εμπιστεύεται την επιχείρηση, εδραιώνεται η πεποίθηση ότι η επιχείρηση θα δράσει με δίκαιο τρόπο μακροπρόθεσμα, με αποτέλεσμα ο πωλητής να νιώθει την ανάγκη ανταπόδοσης και να δεσμεύεται στην επιχείρηση (Eisenberg et al. 1990).

Σε περίπτωση που *εταιρική υποστήριξη* δεν υφίσταται ή δεν είναι αντιληπτή, τότε ο πωλητής νιώθει ότι η επιχείρηση δεν του παρέχει τα κατάλληλα μέσα για τη δουλειά του, οπότε και αναγκάζεται να εξαντλήσει τα δικά του φυσικά, νοητικά και συναισθηματικά αποθέματα, ώστε να πετύχει τους στόχους του.

### **3.5 Βαρύτητα ρόλου**

Η βαρύτητα ρόλου προκύπτει, όταν οι προσδοκίες ενός ατόμου γίνουν αντιφατικές (Kahn, 1964). Υπάρχουν δύο διαστάσεις της βαρύτητας του ρόλου των πωλητών. Η πρώτη, η *σύγκρουση ρόλου*, υφίσταται όταν ο πωλητής λαμβάνει διαφορετικές ή αντιφατικές κατευθύνσεις από διαφορετικά άτομα της διοίκησης. Η δεύτερη, η *ασάφεια ρόλου*, υφίσταται όταν ένας πωλητής δεν είναι σίγουρος για το πώς πρέπει να συμπεριφερθεί ή να ενεργήσει σε ιδιαίτερες απαιτήσεις της δουλειάς (Dubinsky, 1986).

Ο Mallin & Mayo, το 2006, διαπίστωσαν ότι αυξημένα επίπεδα άγχους και αμφιβολίας ρόλου, αναγκάζουν τους πωλητές να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε ν' αντιμετωπίσουν τα προβλήματα.

Επιπλέον τα επίπεδα άγχους αυξάνονται όταν η σύγκρουση ρόλου είναι αισθητή, διότι ο πωλητής αδυνατεί ν' ακολουθήσει εντολές ενός προϊσταμένου και ν' αψηφήσει κατευθύνσεις άλλου ανωτέρου (Behrman and Perreaut, 1984). Η δυσφορία των πωλητών σε αυτές τις περιπτώσεις πολλές φορές είναι εμφανής και αντιληπτή από τους πελάτες (Boles, 1997).

Οι Walker et al, το 1977, μελέτησαν κατά πόσο η *ασάφεια και η σύγκρουση ρόλου* επιδρά στην αποτελεσματικότητα των πωλήσεων. Τα αποτελέσματα ήταν άκρως αποθαρρυντικά, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλου επιδρούν αρνητικά τόσο στην ψυχολογία των πωλητών, όσο και στην αποτελεσματικότητα των πωλήσεων.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, η αντίληψη εταιρικής υποστήριξης πρέπει να συνδεθεί αρνητικά με τη σύγκρουση και την ασάφεια ρόλου, διότι όσο αυτά αυξάνουν ο πωλητής νιώθει ότι δε λαμβάνει την απαραίτητη υποστήριξη από την επιχείρησή του. Στην περίπτωση αυτή, ο πωλητής τείνει να αναπτύσσει συμπεριφορά του τύπου «Εγώ πάνω απ' όλα» (Homburg & Stock, 2005). Εφόσον η επιχείρηση δε νοιάζεται για την ευεξία και ευημερία του πωλητή, δε χρειάζεται και αυτός με τη σειρά του να ανησυχεί για τους πελάτες και την επιχείρησή. Τελικό

αντίκτυπο της παραπάνω κατάστασης, η δυσαρέσκεια των πελατών της επιχείρησης (Longtellow, 1995).

### **3.6 Συναισθηματική Εξάντληση**

Οι υπερβολικές νοητικές, φυσικές και συναισθηματικές απαιτήσεις οδηγούν σε *συναισθηματική εξάντληση* (Jackson, 1986). Μάλιστα, στις πωλήσεις η συναισθηματική εξάντληση είναι συχνή (Singh et al, 1994) και οι πωλητές την αποδίδουν στην επιχείρηση (Maslach, 1981). Συνεπώς, οι πωλητές γίνονται λιγότερο καθοδηγούμενοι και απαθείς (Hagen, 1989), οπότε ο προσανατολισμός προς τους πελάτες και οι μακροπρόθεσμες σχέσεις με αυτούς φθίνουν. Η δυσαρέσκεια των πωλητών εντείνεται και προοδευτικά εγκαταλείπουν τη δουλειά τους (Singh, 1994).

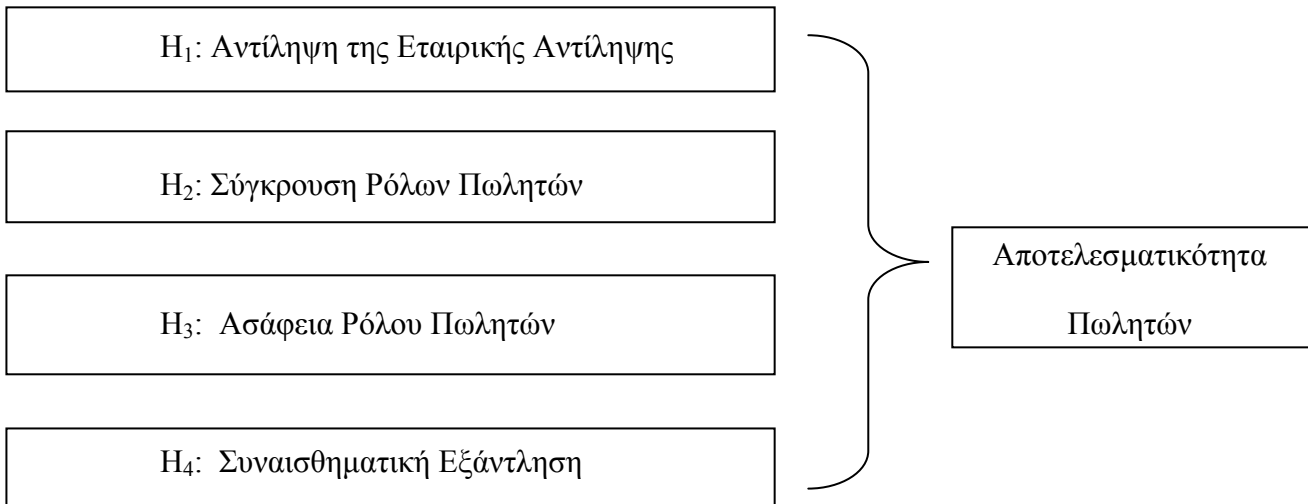
Σε όλες τις μελέτες, βρέθηκε θετική σχέση μεταξύ σύγκρουσης, ασάφειας ρόλου και συναισθηματικής εξάντλησης (Boles, 1997, Elloy et al, 2001), ενώ η αντίληψη της εταιρικής υποστήριξης σχετίζεται αρνητικά με τη συναισθηματική εξάντληση. Η φύση των πωλήσεων οδηγεί σε συναισθηματική εξάντληση, ακόμα και σε έμπειρους πωλητές που αλλάζουν επαγγελματικό περιβάλλον, η απειλή παραμένει.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Μεθοδολογία της έρευνας

#### 4.1 Διαμόρφωση Ερευνητικών Υποθέσεων

Για την κατανόηση των ερευνητικών υποθέσεων παρουσιάζεται το υπόδειγμα των ερευνητικών υποθέσεων διαγραμματικά



H1: Το πώς αντιλαμβάνονται οι πωλητές την υποστήριξη από την επιχείρησή τους, σχετίζεται με την αποτελεσματικότητά τους.

H2: Η σύγκρουση ρόλου που βιώνουν οι πωλητές στην επιχείρησή τους, επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους.

H3: Η ασάφεια ρόλου που βιώνουν οι πωλητές στην επιχείρησή τους, επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους.

H4: Η συναισθηματική εξάντληση που βιώνουν οι πωλητές στην εργασία τους, σχετίζεται με την αποτελεσματικότητά τους.

## 4.2 Συλλογή δεδομένων

Στην παρούσα μελέτη απαντώνται δύο μέθοδοι, της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας. Σε περιπτώσεις όπου η χρήση συγκεκριμένων ερωτήσεων δεν είναι δυνατή, ή είναι πολύ δαπανηρή, ή δε θα δώσει ακριβή αποτελέσματα, οι ερευνητές καταφεύγουν στη χρήση ορισμένων τεχνικών και μεθόδων που αναφέρονται ως ποιοτική έρευνα (qualitative research) σύμφωνα με τον Seymour (1988). Για την επίτευξη της ποιοτικής έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της σε βάθος συνέντευξης (depth interview), σε Γενικούς Διευθυντές Πωλήσεων οκτώ επιχειρήσεων. Το θέμα των συνεντεύξεων ήταν η περιγραφή των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών πωλητών καθώς και οι νεότερες τάσεις και προσδοκίες από τις ομάδες πωλήσεων των εκάστοτε επιχειρήσεων. Πραγματοποιήθηκε με τον καθένα, μία πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη, η οποία διαρκούσε 20-40 λεπτά της ώρας. Υπήρχε συγκεκριμένη λίστα θεμάτων (Π1), όπου απαντούσαν σε δύο βασικά ερωτήματα και κατόπιν, εξέφραζαν την προσωπική τους άποψη σχετικά με το αντικείμενο εξέτασης. Με αυτόν τον τρόπο, δόθηκε ευκαιρία για διευκρινήσεις, συγκεκριμένες απαντήσεις και όσο το δυνατό καλύτερες πληροφορίες. Η μεγαλύτερη δυσκολία στη σε βάθος συνέντευξη, ήταν η προσπάθεια του ερευνητή να μην επηρεάσει τις απαντήσεις των ερωτώμενων. Στα πλαίσια της μεθοδολογίας, στον ανοιχτό διάλογο, χρησιμοποιήθηκαν και οι τρεις τεχνικές ερωτήσεων (Durgee, 1985). Κλιμακωτές ερωτήσεις (laddering), χρησιμοποιήθηκαν για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών πωλητών. Οι κρυφογενείς ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν στις περιπτώσεις όπου ο ερευνητής ήθελε να εστιάσει την προσοχή του σε συναισθήματα των ερωτώμενων που είχαν να κάνουν με τον τρόπο διοίκησης των ομάδων πωλήσεων. Τέλος, με συμβολικές ερωτήσεις, ο ερευνητής ζήτησε από τους ερωτώμενους να περιγράψουν τα αντίθετα ή αυτά τα χαρακτηριστικά που καθιστούν έναν πωλητή αναποτελεσματικό και εν γένει μη αποδοτικό.

Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, είναι η δυνατότητα που παρέχει να συλλέγονται πληροφορίες που χαρακτηρίζονται από ανεξάντλητο πλούτο, πολλές λεπτομέρειες και αποκάλυψη ουσιωδών διαφοροποιήσεων που είναι αδύνατο να συγκεντρωθούν διαφορετικά. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου, είναι η δυσκολία πραγματοποίησης περισσότερων από μίας συνεντεύξεων, αφενός λόγω δυσaráσκειας των ερωτώμενων αφετέρου λόγω υποβάθμισης της ποιότητας της μελέτης. Η

μεθοδολογία αυτή απαιτεί περισσότερο χρόνο για τη συγκέντρωση πληροφοριών, επιπλέον είναι δύσκολες οι αναλύσεις των στοιχείων που συγκεντρώνονται.

Τόπος διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας ορίστηκε η ευρύτερη περιοχή της Αττικής, στις έδρες των επιχειρήσεων. Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε από 1<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου έως 10 Σεπτεμβρίου σε δείγμα 8 ατόμων, ανδρών, με διαφορετική ηλικία, εργασιακή εμπειρία, μορφωτικό επίπεδο, και διαφορετικό εισόδημα. Χρησιμοποιήθηκε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, με συγκεκριμένη λίστα θεματολογίας (Παράρτημα, Π1). Έγινε καταγραφή των απαντήσεων και ομαδοποίηση των κοινών ή παράπλευρων εννοιών. Κατόπιν, οι απαντήσεις των Γενικών Διευθυντών συνετέλεσαν στη διαμόρφωση και στη διατύπωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (Π2) στην ποσοτική έρευνα.

Σε δεύτερο χρόνο πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα. Ποσοτική έρευνα, ορίζεται ως η έρευνα που αφορά στη μέτρηση των μεγεθών με συγκεκριμένο ποσοτικό τρόπο. Περιλαμβάνει μετρήσιμα μεγέθη και γίνεται σε ένα μεγάλο πλήθος ανθρώπων, ώστε να είναι δυνατή η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων από ειδικευμένους ερευνητές. Η ποσοτική έρευνα βασίστηκε σε πρωτογενή στοιχεία (primary data), τα οποία συλλέχθηκαν με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου (Π2), το οποίο συμπληρώθηκε με προσωπικές συνεντεύξεις και ταχυδρομικές συνεντεύξεις (email-ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) από βιομηχανικούς πωλητές τροφίμων, χημικών/φαρμακευτικών και λοιπών καταναλωτικών προϊόντων.

Στις περιπτώσεις των προσωπικών συνεντεύξεων, ο υπεύθυνος της έρευνας περιέγραφε το περιεχόμενο της έρευνας και παρείχε διευκρινίσεις όπου ήταν απαραίτητο. Τα κριτήρια επιλογής μεθόδου των ερωτηματολογίων βασίστηκαν σε :

- α) πολυπλοκότητα-προσαρμοστικότητα, β) όγκος συγκεντρωμένων στοιχείων, γ) επιθυμητή αξιοπιστία πληροφοριών, δ) δείγμα, ε) χρόνος-ταχύτητα και στ) κόστος.

Η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης είναι ιδανική όταν το ερωτηματολόγιο παρέχει πολλές πληροφορίες, ο ερευνητής μπορεί να αποσπάσει απαντήσεις σε δύσκολες ερωτήσεις, επίσης κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων ο ερευνητής ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο παρανόησης των ερωτήσεων από τον ερωτώμενο, γιατί μπορεί να δώσει κατάλληλες απαντήσεις, ενώ τέλος οι προσωπικές συνεντεύξεις δίνουν τη δυνατότητα συλλογής μεγάλων όγκων πληροφοριών. Κάποια από τα βασικά μειονεκτήματα των προσωπικών συνεντεύξεων είναι ότι η συλλογή των στοιχείων είναι μια χρονοβόρα διαδικασία, υπάρχει η πιθανότητα δημιουργίας



προβλημάτων στη διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ ερωτώμενου και ερευνητή και τέλος υπάρχει αυξημένος κίνδυνος μεροληπτικών σφαλμάτων, είτε γιατί ο ερευνητής δεν κάνει σωστή επιλογή ατόμων για τη λήψη της συνέντευξης, είτε γιατί επηρέασε τις απαντήσεις τους.

Στην ταχυδρομική συνέντευξη ο ερευνητής αποστέλλει το ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους ερωτώμενους μαζί με συνοδευτική επιστολή που εξηγεί το σκοπό της μελέτης. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι το μειωμένο κόστος, η εξασφάλιση της ανωνυμίας, η έλλειψη επιρροής από τον ερευνητή στις απαντήσεις καθώς και το μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι το χαμηλό ποσοστό επιστροφής του ερωτηματολογίου, η έλλειψη ελέγχου για τη λήψη του ερωτηματολογίου, η έλλειψη δυνατότητας επεξήγησης ασαφών ερωτήσεων, η ακαταλληλότητα για ανοιχτές ερωτήσεις και ο αργός ρυθμός επιστροφής των ερωτηματολογίων.

Αρχικά διενεργήθηκε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα περιπτώσεων ώστε να ανακαλυφθεί κακό λεκτικό ή κακή διάταξη των ερωτήσεων, να αναγνωρισθούν λάθη στην μορφή του ερωτηματολογίου και στις οδηγίες συμπλήρωσής του να ανακαλυφθούν προβλήματα που προκαλούνται από την αδυναμία ή την άρνηση του αποκρινόμενου να απαντήσει σε κάποιες ερωτήσεις, να υποδειχθούν πρόσθετες κατηγορίες απόκρισης που πρέπει να κωδικοποιηθούν στο ερωτηματολόγιο και να αποκαλυφθεί προκαταρκτική ένδειξη της διάρκειας της συνέντευξης και όποιων προβλημάτων άρνησης. Κατόπιν κατέληξε στην τελική του μορφή. (Παράρτημα, Π2)

Τόπος διεξαγωγής της ποσοτικής έρευνας ορίστηκε ολόκληρη η Ελλάδα. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε από 10 Σεπτεμβρίου έως 10 Νοεμβρίου σε δείγμα 147 ατόμων με διαφορετικό φύλο, ηλικία, εργασιακή εμπειρία, μορφωτικό επίπεδο, και διαφορετικό εισόδημα. Άτομα που δεν απάντησαν σε κάποια από τις ερωτήσεις απαλείφθηκαν από το δείγμα. Η ανάλυση των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS 13 (Statistical Package for the Social Sciences).

### **4.3 Δειγματοληψία (sampling)**

Η δειγματοληψία είναι η προσπάθεια, να επιλεγεί από τον πληθυσμό που είναι ο στόχος της έρευνας, ένα μικρό τμήμα του με τέτοιο τρόπο που να αντανakλά την

ετερογένεια που υπάρχει στον πληθυσμό. Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι η επιδίωξη της δειγματοληψίας, είναι η επιλογή αντιπροσωπευτικού δείγματος που να δίνει εκτιμήσεις χαρακτηριστικών του πληθυσμού με όση ακρίβεια επιτρέπουν οι χρονικοί, οικονομικοί και άλλοι περιορισμοί της έρευνας.

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελείται από έξι στάδια: τον ορισμό του πληθυσμού, τον προσδιορισμό του πλαισίου δείγματος, τον καθορισμό μονάδας δειγματοληψίας, την επιλογή μεθόδου δειγματοληψίας, τον καθορισμό μεγέθους δείγματος και την εκτέλεση.

Στην παρούσα μελέτη, ο ερευνητής αρχικά επικοινωνήσε τηλεφωνικά, με Γενικούς Διευθυντές Πωλήσεων μεγάλων επιχειρήσεων, τροφίμων, καταναλωτικών και αγρό-φαρμακευτικών προϊόντων. Η λίστα των επιχειρήσεων, προέκυψε από διαδικτυακή σελίδα ([www.investingreece.gov.gr](http://www.investingreece.gov.gr)). Οκτώ Διευθυντές Πωλήσεων και από τις τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων, δέχτηκαν να συμμετάσχουν σε εις βάθος συνέντευξη με τον ερευνητή. Στη συνέχεια, αφού πραγματοποιήθηκε η ποιοτική έρευνα, οι οκτώ Διευθυντές Πωλήσεων, έδωσαν στον ερευνητή λίστα των πωλητών των επιχειρήσεων με τα εταιρικά τους τηλέφωνα και τις διευθύνσεις του ηλεκτρονικού τους ταχυδρομείου. Ο ερευνητής απευθύνθηκε συνολικά σε 350 πωλητές. Εντέλει, το δομημένο ερωτηματολόγιο, απάντησαν 147 πωλητές, είτε με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης, είτε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στην πρώτη περίπτωση ο ερευνητής έκλεινε ραντεβού με τους πωλητές που διατίθεντο να απαντήσουν σε προσωπική συνέντευξη. Στη δεύτερη περίπτωση, εστάλη, προς συμπλήρωση, το δομημένο ερωτηματολόγιο και ο ερευνητής ανέμενε τις απαντήσεις.

Μειονέκτημα αυτών των μεθόδων, αποτελεί η δυσκολία συνάντησης με τους εθελοντές πωλητές και ο χρόνος αναμονής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αντιστοίχως.

#### **4.4 Θεματολογία ποιοτικής έρευνας**

Οκτώ Γενικοί Διευθυντές Πωλήσεων (Sales Managers/ Sales Directors), ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων, των αγρό-χημικών-φαρμακευτικών προϊόντων και στον κλάδο γενικών καταναλωτικών προϊόντων, συμμετείχαν σε προσωπικές συνεντεύξεις. Σκοπός των συνεντεύξεων, ήταν ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών πωλητών βιομηχανικών προϊόντων, των παραγόντων που καθιστούν ένα τμήμα

πωλήσεων αποδοτικό, της ευθύνης των επιχειρήσεων απέναντι στους πωλητές και τέλος των παραγόντων εκείνων που οδηγούν τα τμήματα πωλήσεων στο μέλλον εν μέσω οικονομικής ύφεσης.

Αρχικά, ο ερευνητής χρησιμοποίησε συγκεκριμένη λίστα (ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο) παραγόντων που καθιστούν έναν πωλητή αποτελεσματικό (Παράρτημα Π1). Η λίστα προέκυψε κατόπιν προσεκτικής μελέτης της βιβλιογραφίας και δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή, ώστε τα χαρακτηριστικά αυτά να ταιριάζουν με την ελληνική πραγματικότητα. Η λίστα περιείχε τα εξής πεδία:

- I. Δημογραφικά και Φυσικά Χαρακτηριστικά
- II. Υπόβαθρο και Εργασιακή Εμπειρία
- III. Παρούσα Κατάσταση – Τρόπος Ζωής
- IV. Έμφυτες Κλίσεις – Ικανότητες
- V. Προσωπικότητα
- VI. Επίκτητες Ικανότητες-Δεξιότητες
- VII. Ικανότητα Ολοκληρωμένης Προσέγγισης του Πελάτη.

Σχετικά με την παραπάνω λίστα, οι Διευθυντές Πωλήσεων, απάντησαν σε δύο κύρια ερωτήματα για το κάθε χαρακτηριστικό της λίστας:

- Είναι σημαντικό χαρακτηριστικό/παράγοντας για έναν πωλητή;
- Εάν ναι, σε τι βαθμό επηρεάζει την απόδοση του πωλητή;

Κατόπιν, οι Διευθυντές Πωλήσεων, κλήθηκαν να εκφράσουν τις προσωπικές τους απόψεις, με ανοιχτό διάλογο, για το αντικείμενο εξέτασης.

#### **4.5 Το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα κύρια εργαλεία συλλογής στοιχείων που χρησιμοποιούνται στην έρευνα αγοράς. Η σωστή προετοιμασία και η τελική διαμόρφωσή του συμβάλλουν αποφασιστικά στην επιτυχία μιας έρευνας. Ένα καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο μπορεί να δώσει στοιχεία με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας, ενώ ένα πολύ κακό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά σε μεγάλο βαθμό την αξιοπιστία μιας έρευνας, έστω και αν αυτή έχει σχεδιαστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αν και σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί στις βασικές αρχές που διέπουν το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, εντούτοις σε μεγάλο βαθμό η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου είναι τέχνη και όχι επιστήμη. Στη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου υπάρχουν και περιορισμοί που αφορούν στον αριθμό των

ερωτήσεων, στη διάρκεια, στο κόστος και στο χρόνο που απαιτείται για τη συμπλήρωση του. Η προετοιμασία του ερωτηματολογίου ξεκινά με λεπτομερή καταγραφή όλων των στοιχείων και πληροφοριών που επιθυμεί να αποκτήσει ο ερευνητής. Αυτή η διαδικασία βοηθάει στη αρχική διαμόρφωση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου καθώς και την οργάνωσή του σε λογικές ενότητες. Η σύνταξη του ερωτηματολογίου της παρούσας μελέτης, ξεκίνησε τον Αύγουστο του 2011 και ολοκληρώθηκε τον ίδιο μήνα. Για τη συλλογή του υλικού χρησιμοποιείται δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 7 ενότητες ερωτήσεων διαφορετικών τύπων (Παράρτημα Π2).

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου, υπάρχουν τρεις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν επιλέγοντας μεταξύ πολλών προεπιλεγμένων απαντήσεων, τι είδους πωλητές είναι, πόσα χρόνια εργάζονται συνολικά ως πωλητές και πόσα χρόνια εργάζονται στην τωρινή τους επιχείρηση.

Στις επόμενες πέντε ενότητες, οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την υποστήριξη που λαμβάνουν από την επιχείρηση τους, τη σύγκρουση ρόλων των πωλητών, την ασάφεια ρόλων των πωλητών, τη συναισθηματική εξάντληση που βιώνουν οι πωλητές και τέλος την αποτελεσματικότητα των πωλητών.

Στις παραπάνω ερωτήσεις, οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις προτάσεις σχετικά με τα προαναφερθέντα πεδία ενδιαφέροντος. Οι προτάσεις εκφράζονται είτε με θετικό, είτε με αρνητικό τρόπο. Οι απαντήσεις των ερωτώμενων, μετριοούνται με την κλίμακα Likert, όπου το 1=«διαφωνώ απόλυτα», το 2= «διαφωνώ», το 3= « ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», το 4= «συμφωνώ» και το 5= «συμφωνώ απόλυτα».

Στην τελευταία ενότητα, ζητούνται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων σε 5 ερωτήσεις, όπως το φύλο μέσω διχοτομικής ερώτησης με δύο απαντήσεις και όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η ειδικότητα της ανώτερης σχολής και το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα, μέσω ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής. Η προτελευταία ερώτηση, που αφορά στην ειδικότητα της ανώτερης σχολής, προϋποθέτει ότι ο ερωτώμενος έχει λάβει ανώτερη εκπαίδευση, οπότε στην περίπτωση που ο ερωτώμενος είναι απόφοιτος γυμνασίου-λυκείου, δεν μπορεί να απαντήσει σε αυτήν την ερώτηση.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### 5.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Η ποιοτική έρευνα, πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, με σκοπό τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών πωλητών βιομηχανικών προϊόντων, των παραγόντων που καθιστούν ένα τμήμα πωλήσεων αποδοτικό, της ευθύνης των επιχειρήσεων απέναντι στους πωλητές και τέλος των παραγόντων εκείνων που οδηγούν τα τμήματα πωλήσεων στο μέλλον εν μέσω οικονομικής ύφεσης.

Στην έρευνα, συμμετείχαν οκτώ Γενικοί Διευθυντές Πωλήσεων (Sales Managers/Sales Directors), ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των τροφίμων, των αγρό-χημικών-φαρμακευτικών προϊόντων και στον κλάδο γενικών καταναλωτικών προϊόντων. Οι επιχειρήσεις αυτές, ήταν οι εξής:

- I. Reckitt Benckiser
- II. Bristol-Myers Squibb
- III. Αθηναϊκή Ζυθοποιία
- IV. ΕΛΑΙΣ Unilever
- V. Lidl
- VI. Procter and Gamble
- VII. Bayer
- VIII. Astra Zeneca

Όλοι οι παραπάνω συμφώνησαν ότι, όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη λίστα του ερευνητή παίζουν είτε πολύ σημαντικό, είτε λιγότερο σημαντικό ρόλο, στην αποτελεσματικότητα των πωλητών. Ο καθένας όμως εξέφρασε τη δική του άποψη, σύμφωνα με την προσωπική του εμπειρία. Ακολούθως, καταγράφονται οι απόψεις των Διευθυντών Πωλήσεων, με τυχαία σειρά, για λόγους εχεμύθιας:

- I. Με βάση το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησε ο ερευνητής, ο εν λόγω Γενικός Διευθυντής, θεωρεί ότι το φύλο παίζει σημαντικό ρόλο στις πωλήσεις, καθώς είναι ένα επάγγελμα, όπου εκφύσεως απευθύνεται στον αντρικό πληθυσμό. Επεσήμανε ότι, από την εμπειρία του, οι γυναίκες δυσκολεύονται να τα βγάλουν πέρα, κυρίως λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων. Το υπόβαθρο και η εμπειρία, παίζουν σημαντικό ρόλο στις πωλήσεις. Σχετικά με την εκπαίδευση, ένας πτυχιούχος πωλητής, είναι πιθανότερο να εργαστεί υπό συνθήκες πίεσης. Σχετικά με την εμπειρία, ένας

έμπειρος πωλητής είναι ο κατάλληλος για την προώθηση νέων προϊόντων, όπου το λανσάρισμα και το «χτίσιμο» του προϊόντος στην αγορά είναι άκρως σημαντικά. Επίσης η εμπειρία ενός πωλητή σε άλλο τομέα, βελτιώνει τις υπάρχουσες δεξιότητες, ενώ μπορεί να είναι χρήσιμη διότι μέσω αυτής ο πωλητής μπορεί να επιδείξει κάποια άλλη ξεχωριστή ικανότητα.

Η παρούσα κατάσταση και ο τρόπος ζωής, είναι παράγοντες που δεν λαμβάνονται ποτέ υπόψη, όταν αξιολογείται η απόδοση ενός πωλητή. Σαφώς οι έμφυτες κλίσεις και ικανότητες, είναι εξαιρετικά σημαντικές για έναν πωλητή. Οπωσδήποτε, η ικανότητα αντίληψης και η ευχέρεια λόγου, είναι οι παράγοντες που ξεχωρίζουν, διότι ο πωλητής στη διάρκεια της επικοινωνίας με τον πελάτη, πρέπει να είναι ετοιμόλογος, να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες αυτές.

Ο συγκεκριμένος Διευθυντής, θεωρεί την προσωπικότητα, έναν παράγοντα, που δε μπορεί εύκολα να αξιολογηθεί, να μετρηθεί και να επηρεαστεί. Ανέφερε, ότι ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα των ανθρώπων δεν αλλάζει, ενώ είναι πολύ εύκολο στο χώρο εργασίας τα στοιχεία της προσωπικότητας να παρεξηγηθούν ή να αναιρεθούν.

Σχετικά με τις επίκτητες ικανότητες- δεξιότητες, οι διοικητικές ικανότητες είναι σημαντικές, διότι σχετίζονται με τη διαχείριση χρόνου και διαχείριση της περιοχής ευθύνης του πωλητή. Αναλυτικότερα, η οργάνωση του χρόνου και οι επισκέψεις στους πελάτες, είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλούνται να επιλύσουν και να διαχειριστούν οι πωλητές. Η γνώση των προϊόντων, είναι σημαντική για την αυτοπεποίθηση του πωλητή απέναντι στον πελάτη, καθώς ο πωλητής καλείται να «πουλήσει οφέλη κι όχι ιδιότητες». Η διαχείριση των πόρων που προσφέρει η επιχείρηση στον πωλητή, είναι σπουδαία διότι, οι πόροι είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία των πωλητών, εξαρτώμενοι βέβαια από τη στρατηγική της επιχείρησης.

II. Ο επόμενος Διευθυντής Πωλήσεων, θεωρεί ότι όλα τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην λίστα του ερευνητή, είναι σημαντικά. Ξεχωρίζει όμως τα παρακάτω: Η κοινωνικότητα είναι στοιχείο που βοηθά στην επικοινωνία, επίσης η ικανότητα αντίληψης, συμβάλλει στην ενεργητική ακρόαση και στον εντοπισμό ευκαιριών. Επιπλέον, σχετικά με την προσωπικότητα, ένας πωλητής, ειδικότερα τροφίμων, πρέπει να παίρνει ρίσκα και πρωτοβουλίες, να

παίρνει αποφάσεις ακόμα κι αν σφάλει και να μαθαίνει από αυτά. Ο χαρακτήρας του πωλητή, αξιολογείται στο επίπεδο της συνεργασίας. Στις σημερινές συνθήκες, ένας συνεργάσιμος και μέτριος πωλητής, είναι προτιμότερος από ένα μη συνεργάσιμο- καλό πωλητή. Η εκπαίδευση του πωλητή, μπορεί να βοηθήσει στην απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων και η εμπειρία δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς ένα μίγμα νέων και παλαιών πωλητών θα αποδώσει τα αυριανά στελέχη. Γενικά, πρέπει να υπάρχει μία ισορροπημένη σχέση μεταξύ των δεξιοτήτων των πωλητών.

III. Ο Διευθυντής Πωλήσεων, αυτής της επιχείρησης, ξεχωρίζει τα εξής χαρακτηριστικά: την εμπειρία στις πωλήσεις, την εμφάνιση, την εκπαίδευση, τον τρόπο ζωής, την κοινωνικότητα, την υπευθυνότητα, την αυτοεκτίμηση και την ευχέρεια λόγου. Σχετικά με τον χαρακτήρα, ένας πωλητής, πρέπει να είναι συνεργάσιμος, να είναι ευέλικτος και να μπορεί να συνεργαστεί με άλλους συναδέλφους και τον άμεσο προϊστάμενο του. Από τις επίκτητες δεξιότητες, ξεχωρίζει τις διοικητικές που σχετίζονται με τη διαχείριση χρόνου και τη διαχείριση της περιοχής ευθύνης. Παραταύτα, θεωρεί ότι σε αυτές τις δεξιότητες, ουσιαστικά μπορεί να συμβάλλει η διοίκηση της επιχείρησης, με τα εργαλεία και τους πόρους που τους προσφέρει. Τέλος, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός πωλητή, έναντι του ανταγωνισμού, θεωρεί την πολύ καλή γνώση των προϊόντων του.

IV. Ο Διευθυντής Πωλήσεων, αυτής της επιχείρησης, θεωρεί ότι αποτελεσματικός πωλητής, είναι αυτός που: είναι επικοινωνιακός, γνωρίζει καλά τους πελάτες του, γνωρίζει καλά τα προϊόντα του, έχει ενεργητική ακρόαση και ο χαρακτήρας του προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες των πελατών. Η παρουσίαση των προϊόντων, άλλαξε με την πάροδο των χρόνων, οπότε και η ικανότητα παρουσιάσεων, είναι μια δεξιότητα που πρέπει να εξελίσσεται. Οι πωλητές καταναλωτικών προϊόντων, πρέπει να έχουν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες, διότι μέσω αυτών, τα προϊόντα τους όχι μόνο διακινούνται ταχέως, αλλά αναδεικνύονται περαιτέρω και μετά την πώληση. Η επιχείρηση πρέπει να θέτει ξεκάθαρους στόχους στους πωλητές και αυτοί πρέπει να είναι σε θέση να τους αντιληφθούν και να τους φέρουν εις πέρας. Γενικώς, δεν υπάρχει χρυσός κανόνας για έναν επιτυχημένο πωλητή. Ο συνδυασμός όμως των δεξιοτήτων, εξασφαλίζει μία επιτυχημένη επαγγελματική πορεία. Οι φιλοδοξίες των πωλητών, διαχωρίζονται σε

ποσοτικές (στόχοι, μερίδια αγοράς) και ποιοτικές (προσωπική ανάπτυξη και προαγωγή σε θέση διευθυντή). Στην περίπτωση ενός πωλητή που επιτυγχάνει τους στόχους και το μερίδιο αγοράς, η εμπειρία δείχνει ότι αυτός ο πωλητής συνήθως δε γίνεται καλός μάνατζερ.

V. Σε αυτήν την επιχείρηση, ο διευθυντής πωλήσεων, απέκλεισε σχεδόν κατηγορηματικά, το γυναικείο φύλο από τις πωλήσεις. Λόγω της φύσης της επιχείρησης, που απευθύνεται σε ευρύ φάσμα επιχειρήσεων και σε ευρύ γεωγραφικό χώρο, οι γυναίκες είναι αδύνατο να ανταπεξέλθουν. Οι έμφυτες κλίσεις και ικανότητες, είναι άκρως σημαντικές. Ο πωλητής, σε αυτήν την επιχείρηση πρέπει να είναι ευφυής, νοήμων, να έχει ευχέρεια λόγου, να έχει την ικανότητα να επιλύει προβλήματα πολλές φορές μακριά από την έδρα της επιχείρησης, να έχει ισχυρή υπολογιστική ικανότητα, λόγω της ανάμειξής του με πληρωμές και παραγγελίες. Η προσωπικότητά του, μπορεί να συμβάλλει σε μικρότερο βαθμό, καθώς σε αυτήν την περίπτωση, η δουλειά του πωλητή είναι διεκπεραιωτή. Οι επίκτητες δεξιότητες, είναι σημαντικές, μόνο σε ότι σχετίζεται με την οργάνωση και διαχείριση του χρόνου. Επιπλέον, ο πωλητής πρέπει να είναι αξιόπιστος, διότι αναλαμβάνει υποχρεώσεις μεγάλης οικονομικής αξίας.

VI. Οι πωλητές, σε αυτού του είδους την επιχείρηση, πρέπει να έχει υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης, καθώς βασικά εργαλεία της δουλειάς του, είναι οι εξειδικευμένες γνώσεις. Η εμπειρία στις πωλήσεις, είναι σημαντική, ώστε να μπορεί ο πωλητής να διαχειρίζεται δύσκολες καταστάσεις και ο πελάτης να παραμένει ικανοποιημένος και αφοσιωμένος. Η ικανότητα αντίληψης και η ευχέρεια λόγου, αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα. Η ανάγκη για επιτυχία και η φιλοδοξία για απόκτηση δύναμης και εξουσίας, μπορεί να ωθήσει τον πωλητή στο να ξεπερνά τον εαυτό του και να επιτυγχάνει υπερβολικά φιλόδοξους στόχους. Όλες οι επίκτητες δεξιότητες, συμβάλλουν στην απόδοση του πωλητή, ειδικότερα οι δεξιότητες παρουσίασης, οι διαπροσωπικές δεξιότητες και οι διοικητικές. Η γνώση των προϊόντων και των ανταγωνιστικών προϊόντων, η στενή δέσμευση με το αντικείμενο της δουλειάς και η θέληση για συνεχή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη, είναι δεδομένα χαρακτηριστικά για έναν πετυχημένο πωλητή.



VII. Ο συγκεκριμένος Διευθυντής πωλήσεων ακολούθησε μια δική του προσωπική ατζέντα θεμάτων σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πωλητών. Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού πωλητή, πρέπει να είναι τα κάτωθι:

- Ο τρόπος σκέψης-στρατηγική σκέψη. Ο πωλητής να αναλύει και να συνθέτει απόψεις για τα πράγματα, ώστε να είναι σε θέση να παίρνει αποφάσεις.
- Να μαθαίνει γρήγορα. (Fast and quick learning).
- Να παίρνει αποφάσεις. (Decision making). Οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται σε σωστό χρόνο και για τη σωστή αιτία.
- Να εφαρμόζει το πλάνο που έχει σχεδιάσει. Αυτό πρέπει να είναι το διαφοροποιό στοιχείο, έναντι των πωλητών του ανταγωνισμού.
- Να έχει ανεπτυγμένη την ομαδικότητα και να είναι συνεργάσιμος (Team building-motivation). Η επικοινωνία εντός της ομάδας, πρέπει να είναι αποτελεσματική.

Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των πωλητών, είναι σε μεγάλο βαθμό ευθύνη της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, παρέχεται σημαντικό κίνητρο στον πωλητή και αυξάνεται η αφοσίωσή του στην επιχείρηση. Οπωσδήποτε σημαντικά κίνητρα για την απόδοση του πωλητή, είναι η ηθική αναγνώριση και η οικονομική. Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια, η ηθική αναγνώριση, ξανάρχεται στο προσκήνιο, θυμίζοντας στους παλαιότερους Διευθυντές Πωλήσεων, πόσο παρακινεί έναν πωλητή, το «χτύπημα στην πλάτη».

Η εμπειρία των πωλητών, λαμβάνει πλέον μία διαφορετική διάσταση. Η επιτυχία δεν έγκειται στην επανάληψη, δηλαδή ένας έμπειρος πωλητής δεν είναι απαραίτητα επιτυχημένος γιατί ξέρει πως να «κάνει» τη δουλειά, αλλά μέσω της εμπειρίας, αναγνωρίζει δεξιότητες, εργαλεία, που ξέρει πως να τα χρησιμοποιήσει.

Το βασικότερο συστατικό της συνταγής ενός αποτελεσματικού πωλητή, είναι το πάθος. Όσο έντονη και να είναι η φυσική πωλησιακή ικανότητα, αν δεν υπάρχει πάθος, δεν μπορεί ο πωλητής να είναι αποτελεσματικός. Επιπλέον, ο αποτελεσματικός πωλητής πρέπει να έχει πάντα θετική σκέψη, αέρα νικητή, περιέργεια για να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και αυτοπειθαρχία για ψύχραιμες και σωστές αποφάσεις. Τέλος, ο πωλητής,

πρέπει να γνωρίζει ποιά είναι η αξία και το όφελος της δουλειάς του για τον ίδιο, να έχει προσωπικό όραμα και να επιζητά πάντα τη γνώμη των άλλων για τα αποτελέσματα της δουλειάς του (feedback).

VIII. Στη φαρμακοβιομηχανία, οι πωλητές πρέπει να είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί. Για να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό, η ηλικία και η εμφάνιση παίζουν σημαντικό ρόλο, στις πρώτες εντυπώσεις που σχηματίζουν οι πελάτες. Η εκπαίδευση, πρέπει να είναι υψηλή και συνεχής, καθώς οι πωλητές απευθύνονται σε επιστήμονες. Η εμπειρία στις πωλήσεις, δαμάζει τους πωλητές, ώστε ν' αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες του πεδίου πωλήσεων. Η οικογενειακή κατάσταση και ο τρόπος ζωής, επηρεάζουν τους πωλητές, συνήθως αρνητικά, διότι οι απαιτήσεις της δουλειάς είναι έντονες. Οι έμφυτες κλίσεις και ικανότητες, είναι ίσως οι σημαντικότερες δεξιότητες ενός πωλητή αυτής της κατηγορίας. Η αξιοπιστία του πωλητή, είναι σημαντική για τον ίδιο και για τους πελάτες που θα επιλέξει να χτίσει μακροχρόνιες σχέσεις. Τα παλαιότερα χρόνια, οι μεταγραφές των πωλητών σε άλλες φαρμακευτικές επιχειρήσεις ήταν συχνές, οπότε το πελατολόγιο του πωλητή ήταν το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Οι πωλήσεις σε αυτόν τον κλάδο, στηρίζονται σημαντικά στις διαπροσωπικές σχέσεις των πωλητών με τους πελάτες. Η κοινωνικότητα λοιπόν, η ευθύτητα και υπευθυνότητα είναι χαρακτηριστικά που απαιτούνται στις πωλήσεις. Τέλος, η οργάνωση του χρόνου, η οργάνωση του πελατολογίου, η γνώση των προϊόντων και του ανταγωνισμού, είναι χαρακτηριστικά που φέρει ένας αποτελεσματικός πωλητής φαρμακευτικών προϊόντων.

## 5.2 Γενικές Διαπιστώσεις

Οι παραπάνω Διευθυντές Πωλήσεων, ανέφεραν μία λίστα χαρακτηριστικών των αποτελεσματικών πωλητών. Η παρακάτω λίστα, τους γνωστοποιήθηκε σε εξειδικευμένα σεμινάρια και περιλαμβάνει τα εξής:

- Επιρροή-Πειθώ
- Επικοινωνία
- Επιχειρηματικότητα
- Διαχείριση Πόρων
- Προσαρμοστικότητα-Ευελιξία

#### ▪ Οργάνωση-Προγραμματισμός

Η διαδικασία της πώλησης, πρέπει να περιλαμβάνει την προετοιμασία, τον έλεγχο πλαισίου, το μήνυμα και τη δέσμευση.

Όλοι, επεσήμαναν τη σημασία της εταιρικής υποστήριξης προς τους πωλητές. Η υποστήριξη, μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, είτε μέσω των πόρων και εργαλείων που προσφέρει η επιχείρηση, είτε μέσω της οικονομικής και ηθικής αναγνώρισης και υποστήριξης. Είναι σε όλους ξεκάθαρο, ότι ο δικός τους ρόλος είναι πολύ σημαντικός, διότι οι ίδιοι δημιουργούν «προστιθέμενη αξία» στην επιχείρηση τους και στους ίδιους τους πωλητές. Η άσκηση ηγεσίας με στόχο την υποστήριξη των ομάδων πωλήσεων, αν και ακούγεται απλό και ευνόητο, αντιθέτως είναι μια δύσκολη υπόθεση, διότι οι πωλητές αποτελούν μια μοναδική κατηγορία εργαζομένων, έχουν έντονη προδιάθεση για ανεξαρτησία, πολλές φορές είναι γεωγραφικά απομονωμένοι, είναι αφοσιωμένοι στους πελάτες τους και είναι ιδιαιτέρως ευάλωτοι στις μεγάλες επιτυχίες ή στις μεγάλες απογοητεύσεις που μπορεί να βιώσουν. Τα τελευταία χρόνια, λόγω της δύσκολης οικονομικής κατάστασης, η ανάγκη των πωλητών να αισθάνονται την επιχείρηση κοντά στα προβλήματά τους, είναι ακόμα μεγαλύτερη. Οι επιχειρήσεις πρέπει να στραφούν προς την κατεύθυνση αυτή, ώστε να εξασφαλίσουν την αφοσίωση και τον επαγγελματισμό των πωλητών.

Ένας άλλος παράγοντας, που τέθηκε επί τάπητος, ήταν ο όρος «ηγεσία». Οι Διευθυντές Πωλήσεων, αναγνωρίζουν τη δυναμική φύση του επαγγέλματος του πωλητή και αναμένουν από αυτούς να αναδεικνύουν δεξιότητες, πέραν των στερεότυπων υποχρεώσεων. Ένας καλός πωλητής πρέπει ταυτόχρονα να είναι καλός επιχειρηματίας, να είναι καλός μάνατζερ και καλός ηγέτης. Τα χαρακτηριστικά δηλαδή που απαιτούνταν σε υψηλόβαθμες θέσεις στελεχών, τώρα απαιτούνται κι από τους πωλητές. Με τον όρο ηγεσία, εννοούν ότι ο πωλητής δεν ικανοποιεί ανάγκες αλλά πρέπει να αποτελεί έναν έμπιστο επιχειρηματικό σύμβουλο. Οι «μάνατζερ» πωλητές κάνουν χρήση εργαλείων προγραμματισμού, διαμορφώνουν τη συνολική εικόνα, ταξινομούν τους λογαριασμούς και τα μεμονωμένα άτομα, καταστρώνουν πλάνο για την ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων, αναλύουν τον ανταγωνισμό και σχεδιάζουν και εφαρμόζουν το στρατηγικό πλάνο για τον πελάτη. Ως «ηγέτες», οι πωλητές, πρέπει να έχουν υψηλό βαθμό συναίσθησης και υψηλό βαθμό εγωιστικής ορμής με απώτερο πάντα σκοπό, τη νίκη.

Αναγνωρίζουν βέβαια, ότι οι συνεχώς αυξανόμενοι ρόλοι που πρέπει να αναλαμβάνουν οι πωλητές, πολλές φορές οδηγούν σε αντίθετα αποτελέσματα. Οι

πωλητές αδυνατούν να αντιληφθούν τους πολλαπλούς ρόλους, οι παλαιότεροι αρνούνται να συμμορφωθούν με τις μοντέρνες τάσεις και τελικά αποπροσανατολίζονται από τους στόχους τους.

Αποτέλεσμα της συνεχούς πίεσης και των πολλαπλών απαιτήσεων, είναι η συναισθηματική εξάντληση των πωλητών. Δυστυχώς την κατάσταση αυτή, ειδικά τα τελευταία χρόνια, τη βιώνουν έντονα οι πωλητές, σε βαθμό μάλιστα που να γίνεται αισθητή στα ανώτερα στελέχη. Οι πωλητές, νιώθουν υπέρμετρα κουρασμένοι, αποθαρρύνονται από το περιβάλλον, με αποτέλεσμα να αποδιοργανώνεται η δουλειά τους. Οι Διευθυντές Πωλήσεων, διαβλέπουν ότι αποτελεί ένα σύγχρονο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις... Ποιά μπορεί να είναι η πιθανή λύση, κανείς δε γνωρίζει. Ίσως στο μέλλον, θα δούμε στις ελληνικές επιχειρήσεις, την ψυχολογική υποστήριξη, ως τη νέα μορφή υποστήριξης και αναγνώρισης για τους εργαζομένους.

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### Αποτελέσματα Ποσοτικής Έρευνας

#### 6.1 Παρουσίαση περιγραφικής στατιστικής βασικών μεταβλητών της έρευνας

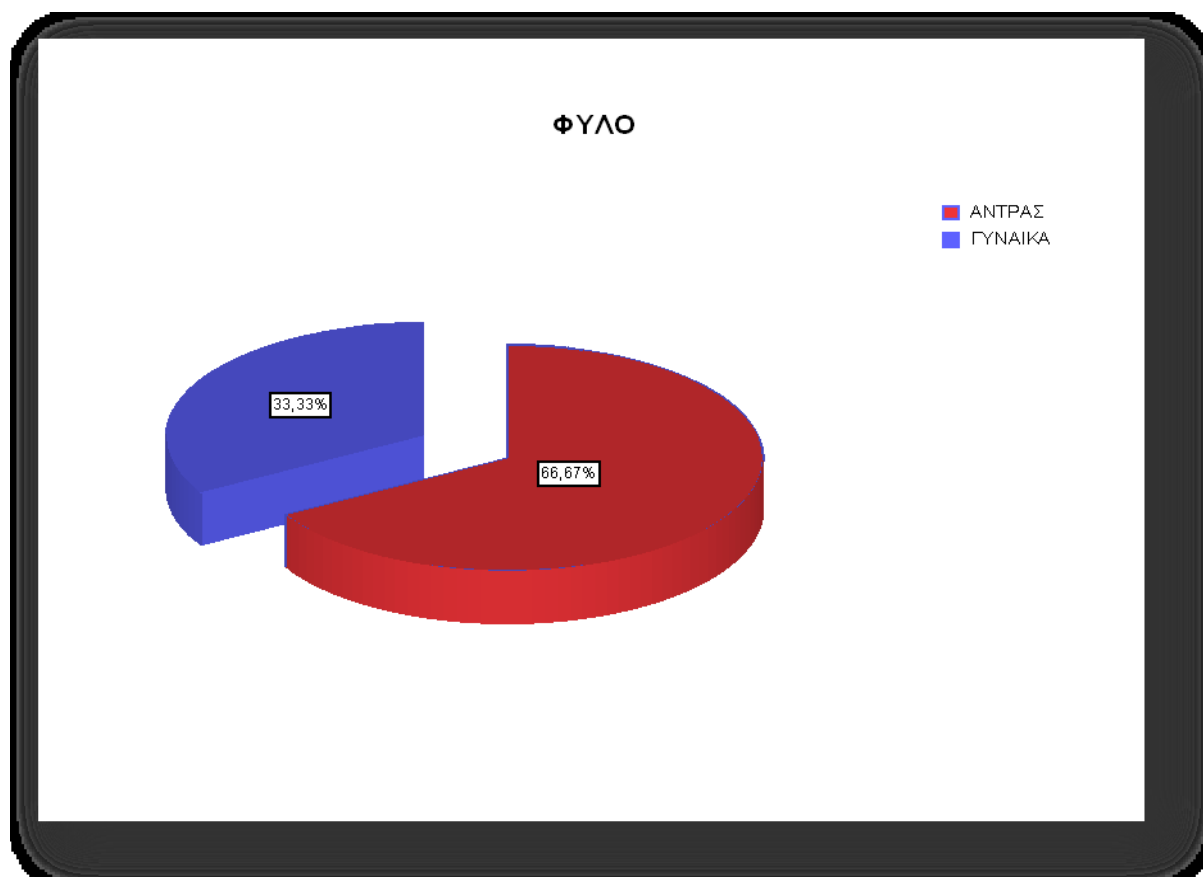
Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι μέσοι όροι και οι συχνότητες των μεταβλητών με τη βοήθεια πινάκων και διαγραμμάτων για την πληρέστερη κατανόηση αλλά και η περαιτέρω επεξεργασία τους.

Το μέγεθος του δείγματος (N=147 άτομα) αποτελείται από 98 άνδρες οι οποίοι καλύπτουν το 66,7% του δείγματος, και 49 γυναίκες οι οποίες καλύπτουν το 33,3% του δείγματος, όπως φαίνεται στον πίνακα 6.1 και στο γράφημα 6.1

Πίνακας 6.1.1: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΑΝΤΡΑΣ	98	66,7	66,7	66,7
ΓΥΝΑΙΚΑ	49	33,3	33,3	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

Γράφημα 6.1.1: Φύλο

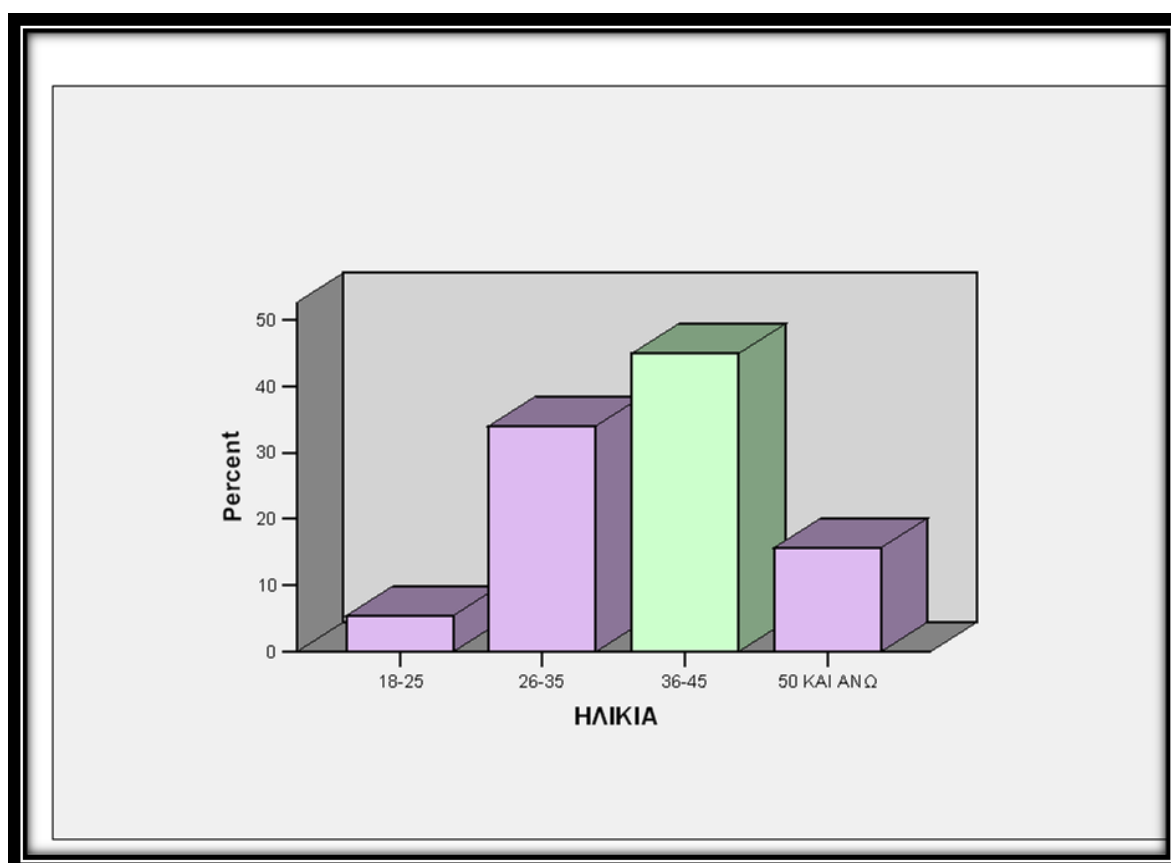


Όσον αφορά την ηλικία των ερωτώμενων, το μεγαλύτερο μέρος με ποσοστό 44.9% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα «36-45» και το μικρότερο ποσοστό μόλις 5,4% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα «18-25». Ακολουθεί με ποσοστό 34% η ηλικιακή ομάδα «26-35».

**Πίνακας 6.1.2: Ηλικία**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
18-25	8	5,4	5,4	5,4
26-35	50	34,0	34,0	39,5
36-45	66	44,9	44,9	84,4
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	23	15,6	15,6	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

**Γράφημα 6.1.2: Ηλικία**

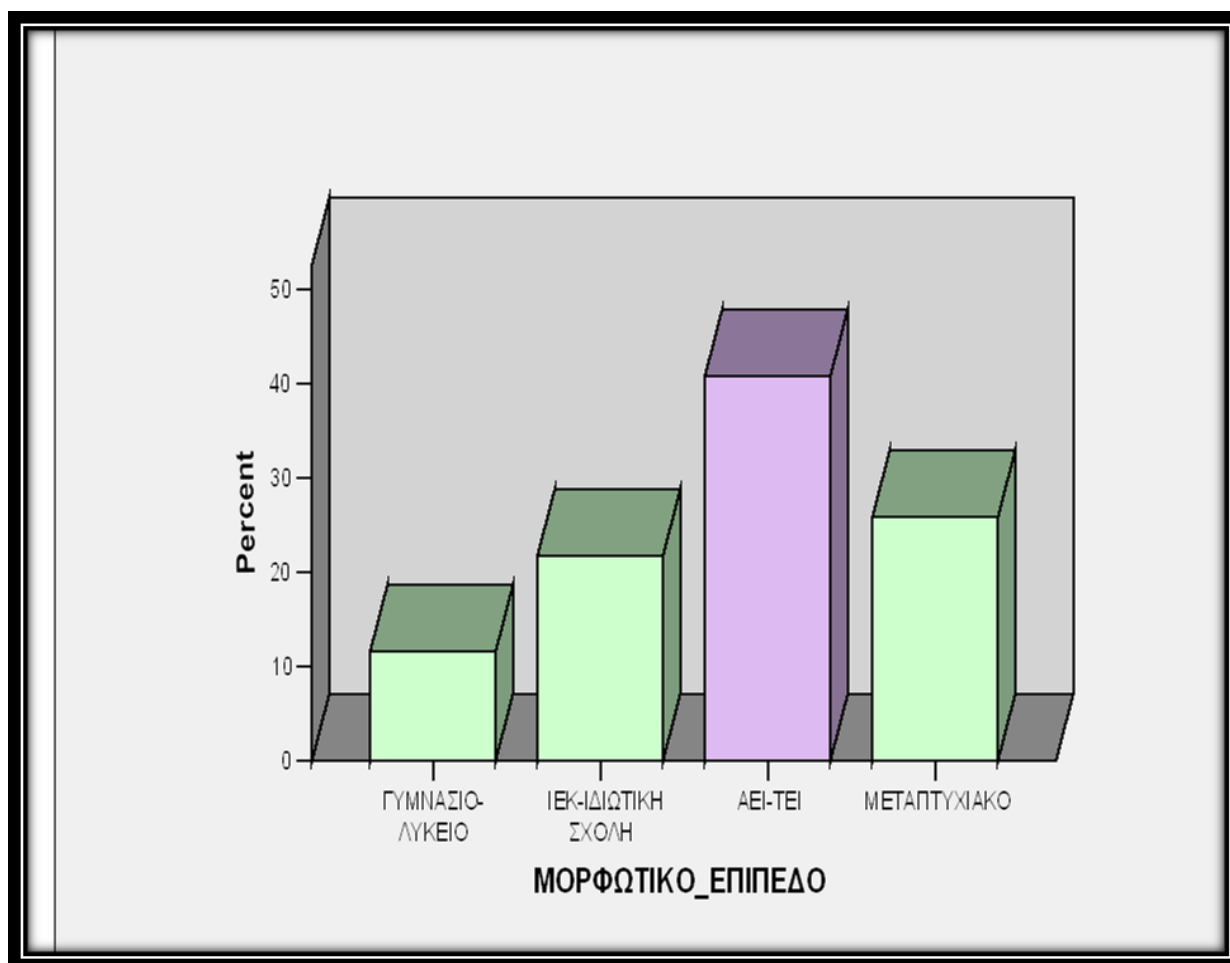


Στον πίνακα 6.3 αναλύεται το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 40.8% του δείγματος είναι απόφοιτος «ΑΕΙ-ΑΤΕΙ», ενώ η κατηγορία «απόφοιτος γυμνασίου» καταλαμβάνει μόλις το ποσοστό του 11.6%. ακολουθεί με αξιόλογο ποσοστό 25.9% η κατηγορία «μεταπτυχιακό».

**Πίνακας 6.1.3: Μορφωτικό επίπεδο**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΓΥΜΝΑΣΙΟ-ΛΥΚΕΙΟ	17	11,6	11,6	11,6
ΙΕΚ-ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ	32	21,8	21,8	33,3
ΑΕΙ-ΤΕΙ	60	40,8	40,8	74,1
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	38	25,9	25,9	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

**Γράφημα 6.1.3: Μορφωτικό επίπεδο**

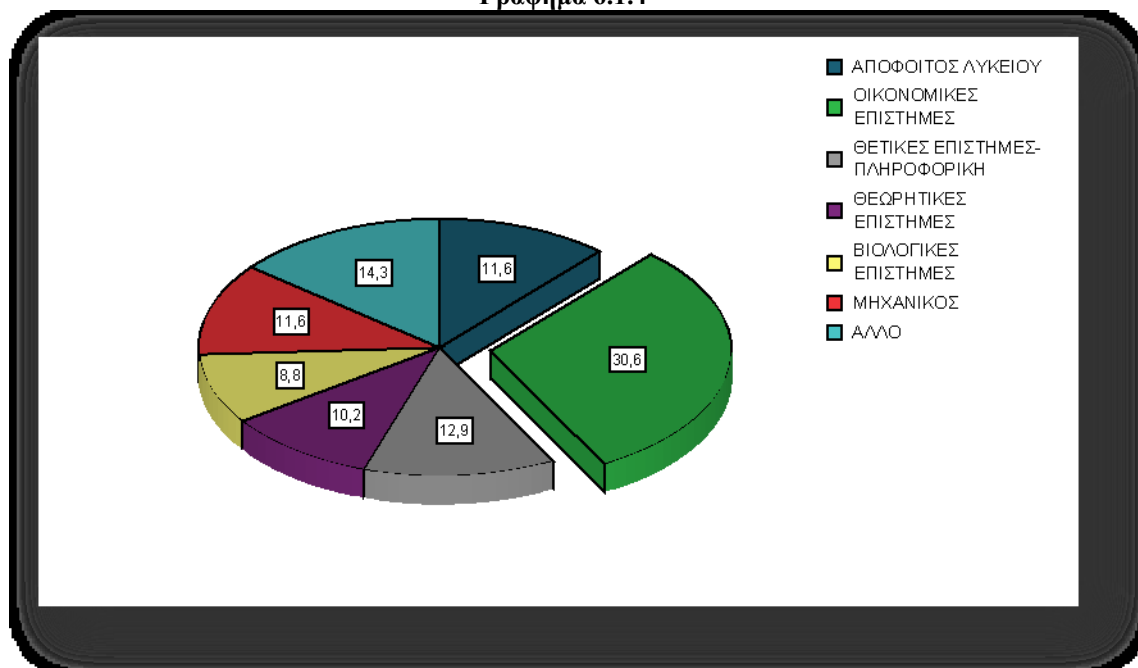


Όσον αφορά την ειδικότητα των ερωτηθέντων πωλητών του δείγματος το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος με 30.6% ανήκει στις «Οικονομικές Επιστήμες», ενώ το μικρότερο ποσοστό με 8.8% έχει υπόβαθρο βιολογικών επιστημών. Οι ερωτηθέντες που απάντησαν την επιλογή «άλλο» δήλωσαν ότι είναι απόφοιτοι επιστημών υγείας (νοσηλευτική, παραϊατρικές σχολές), γεωτεχνικών επιστημών (γεωπόνοι, τεχνολόγοι τροφίμων) και άλλες ειδικότητες όπως χημικοί, ορυκτών πόρων, απόφοιτοι δημόσιας διοίκησης κ.α. Το 11.6% δεν έχει λάβει κάποια ειδικότητα, αφού είναι απόφοιτοι λυκείου.

**Πίνακας 6.1.4: Ειδικότητα**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΛΥΚΕΙΟΥ	17	11,6	11,6	11,6
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ	45	30,6	30,6	42,2
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ	19	12,9	12,9	55,1
ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ	15	10,2	10,2	65,3
ΒΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ	13	8,8	8,8	74,1
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ	17	11,6	11,6	85,7
ΆΛΛΟ	21	14,3	14,3	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

**Γράφημα 6.1.4**



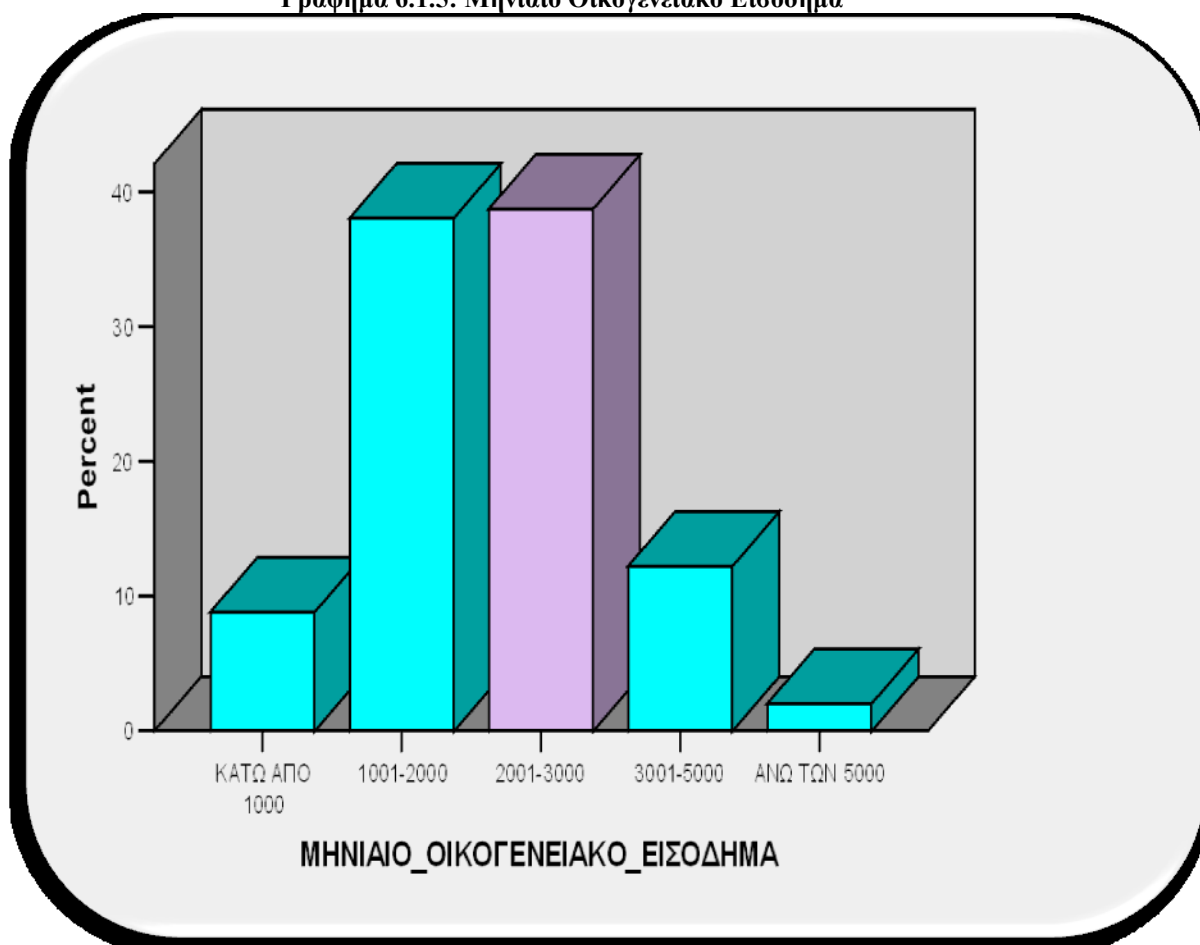


Σχετικά με το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα του νοικοκυριού παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (38.8%) ανήκει στην κατηγορία «2001-3000», ενώ πολύ κοντά βρίσκεται και η κατηγορία «1001-2000» με ποσοστό 38.1%. Το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή το 2.0% ανήκει στην κατηγορία με εισόδημα «πάνω από 5000».

**Πίνακας 6.1.5: Μηνιαίο Οικογενειακό Εισόδημα**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΚΑΤΩ ΑΠΟ 1000	13	8,8	8,8	8,8
1001-2000	56	38,1	38,1	46,9
2001-3000	57	38,8	38,8	85,7
3001-5000	18	12,2	12,2	98,0
ΑΝΩ ΤΩΝ 5000	3	2,0	2,0	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

**Γράφημα 6.1.5: Μηνιαίο Οικογενειακό Εισόδημα**

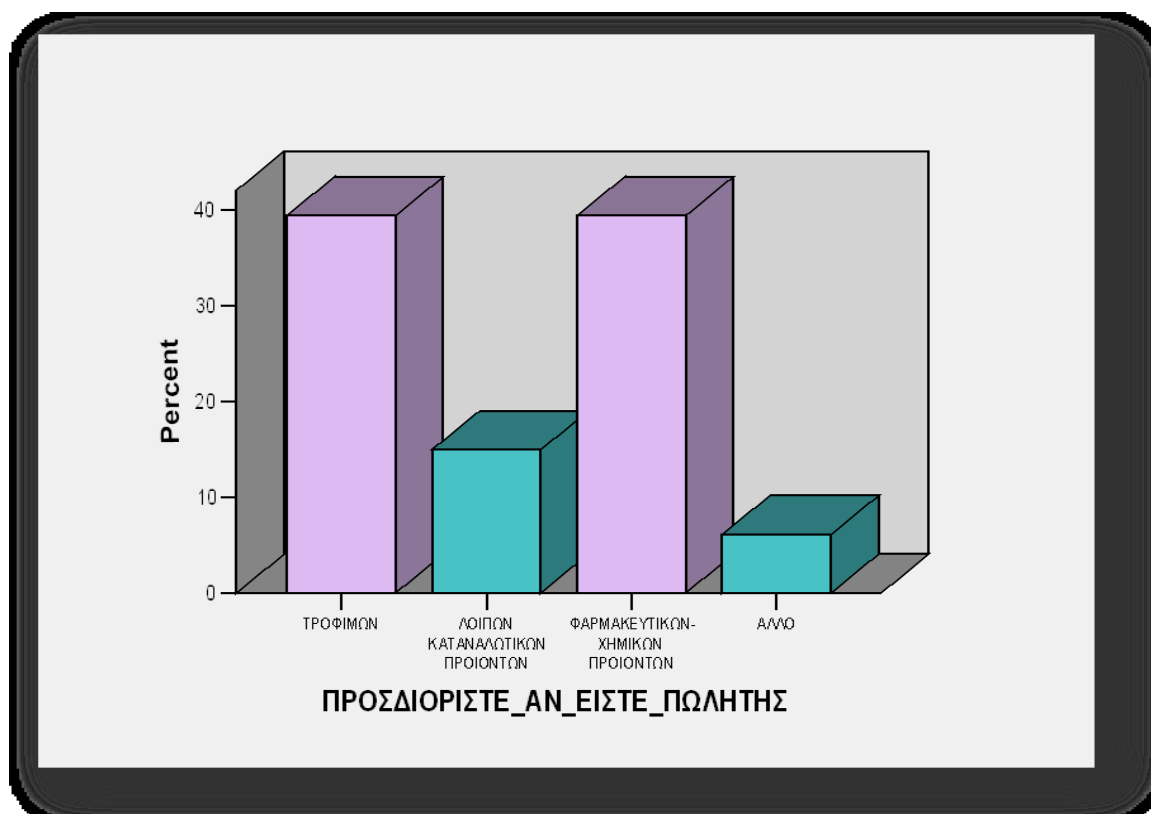


Στην ερώτηση που αναφέρεται στο τι είδους πωλητές είναι οι ερωτώμενοι του δείγματος, το 39.5% απάντησε ότι είναι «πωλητές τροφίμων», και το ίδιο ποσοστό απάντησε «πωλητές φαρμακευτικών-χημικών προϊόντων». Οι ερωτώμενοι που απάντησαν την επιλογή «άλλο», δήλωσαν ότι είναι πωλητές πιστοποιήσεων, γεωργικών φαρμάκων και μηχανημάτων.

**Πίνακας 6.1.6**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΤΡΟΦΙΜΩΝ	58	39,5	39,5	39,5
ΛΟΙΠΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	22	15,0	15,0	54,4
ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ-ΧΗΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	58	39,5	39,5	93,9
ΆΛΛΟ	9	6,1	6,1	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

**Γράφημα 6.1.6**

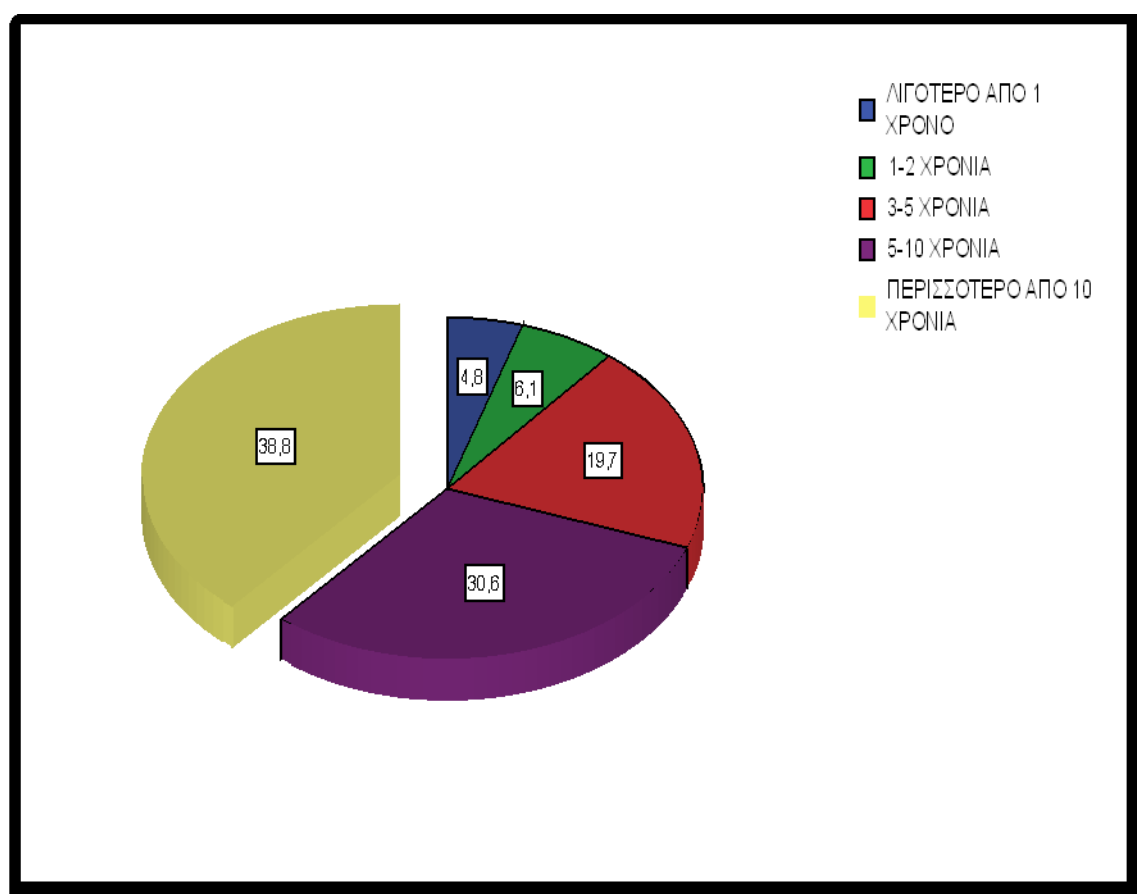


Στην ερώτηση «πόσα χρόνια εργάζεστε ως πωλητής» το 38.8% του δείγματος απάντησε ότι εργάζεται «περισσότερο από 10 χρόνια» ενώ «λιγότερο από ένα χρόνο» ασχολείται μόλις το 4.8%.

**Πίνακας 6.1.7**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	7	4,8	4,8	4,8
1-2 ΧΡΟΝΙΑ	9	6,1	6,1	10,9
3-5 ΧΡΟΝΙΑ	29	19,7	19,7	30,6
5-10 ΧΡΟΝΙΑ	45	30,6	30,6	61,2
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 10 ΧΡΟΝΙΑ	57	38,8	38,8	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

**Γράφημα 6.1.7**

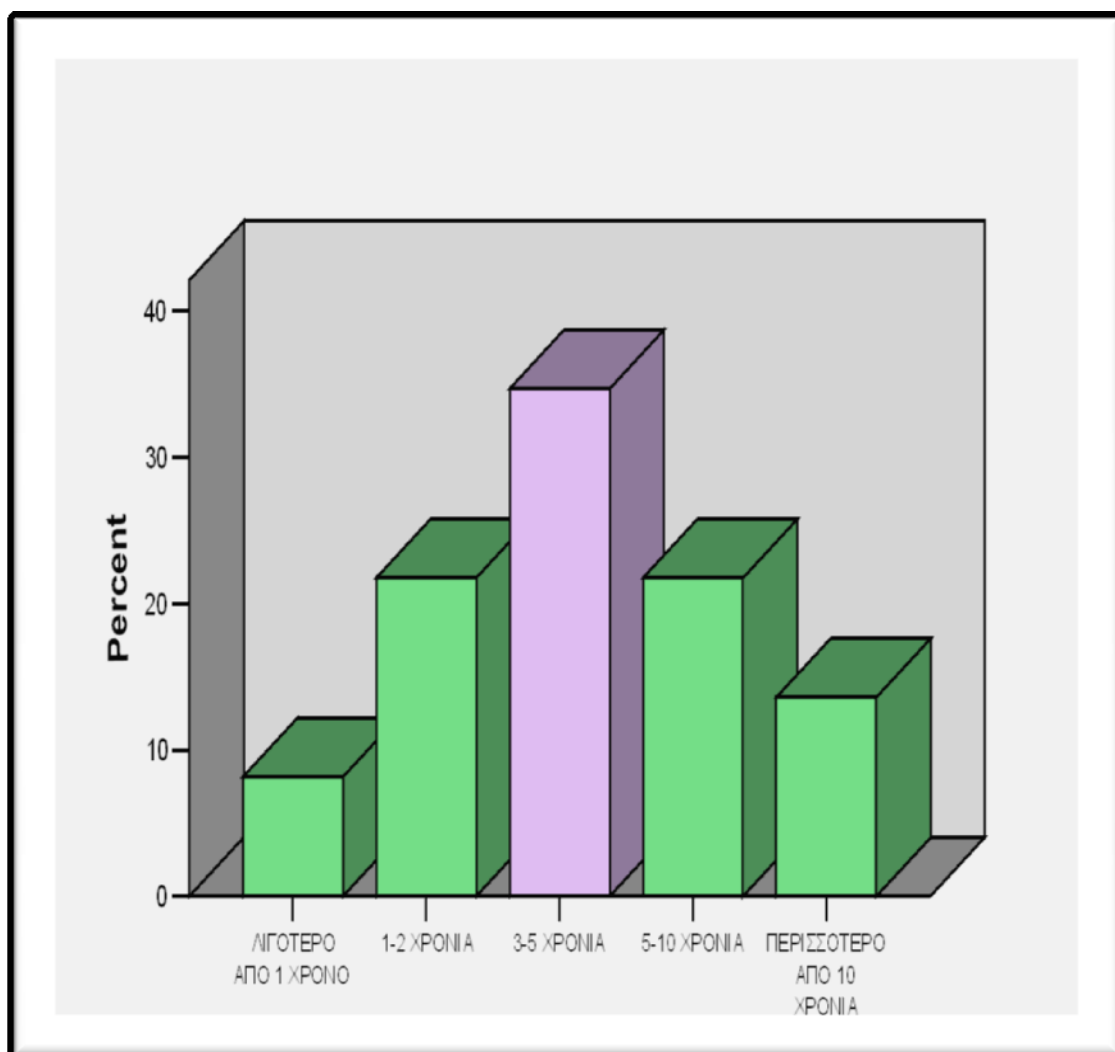


Στην ερώτηση «πόσα χρόνια εργάζεστε στην τωρινή σας επιχείρηση» το μεγαλύτερο ποσοστό (34,7%) δήλωσε ότι εργάζεται «3-5 χρόνια», ενώ το 8,2% εργάζεται «λιγότερο από 1 χρόνο».

**Πίνακας 6.1.8**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 1 ΧΡΟΝΟ	12	8,2	8,2	8,2
1-2 ΧΡΟΝΙΑ	32	21,8	21,8	29,9
3-5 ΧΡΟΝΙΑ	51	34,7	34,7	64,6
5-10 ΧΡΟΝΙΑ	32	21,8	21,8	86,4
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 10 ΧΡΟΝΙΑ	20	13,6	13,6	100,0
Σύνολο	147	100,0	100,0	

**Γράφημα 6.1.8**



## 6.2 Περιγραφική Στατιστική υπόλοιπων ερωτήσεων

Σε αυτές τις ενότητες ερωτήσεων ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5 όπου το 1=διαφωνώ απόλυτα και το 5=συμφωνώ απόλυτα. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι μέσοι όροι (Mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (Std Deviation) των απαντήσεων που δόθηκαν.

Στην ενότητα Α οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο συμφωνούν με το γεγονός ότι η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά τους στη βιωσιμότητα της, ότι λαμβάνει υπόψη τους προσωπικούς στόχους, τις αξίες, αλλά και τις απόψεις τους, επίσης δηλώνουν ότι η βοήθεια από την επιχείρηση είναι δεδομένη όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα και εκτιμά οποιαδήποτε επιπλέον προσπάθεια από μέρους τους, ενώ δεν αγνοεί οποιοδήποτε παράπονο ανακύψει. Επιπρόσθετα μπορεί να λεχθεί ότι οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο διαφωνούν με το γεγονός ότι η επιχείρηση θα μπορούσε να τους αντικαταστήσει με κάποιον άλλο πωλητή με χαμηλότερο μισθό. Τέλος, οι ερωτηθέντες πωλητές του δείγματος διαφωνούν κατά μέσο όρο με το γεγονός ότι η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει τη δουλειά τους πιο ενδιαφέρουσα, και με το ότι η επιχείρηση νοιάζεται για την προσωπική τους ευημερία.

Πίνακας 6.2.α

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά μου στη βιωσιμότητά της.	147	3,63	0,994
A1=Αν η επιχείρηση μπορούσε να προσλάβει κάποιον πωλητή για να με αντικαταστήσει, με χαμηλότερο μισθό, θα το έκανε ευχαρίστως.	147	3,18	1,281
A2=Η επιχείρηση δεν εκτιμά οποιαδήποτε επιπλέον προσπάθεια από μέρους μου.	147	3,65	1,025
Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη, τους προσωπικούς μου στόχους και αξίες.	147	3,26	1,086
A3=Η επιχείρηση θα αγνοούσε οποιοδήποτε προσωπικό παράπονο.	147	3,65	1,084
A4=Η επιχείρηση αγνοεί το συμφέρον μου, όταν λαμβάνει αποφάσεις που με αφορούν.	147	2,93	1,168

Η βοήθεια από την επιχείρηση, είναι δεδομένη όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα.	147	3,66	1,076
Η επιχείρηση νοιάζεται για την προσωπική μου ευημερία.	147	2,71	1,142
A5=Όταν κάνω ότι καλύτερο μπορώ, η επιχείρηση αδυνατεί να το αντιληφθεί.	147	3,34	1,030
Η επιχείρηση νοιάζεται για το εάν η δουλειά με ικανοποιεί.	147	2,79	1,130
Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις απόψεις μου.	147	3,43	1,020
Η επιχείρηση είναι περήφανη για τα επιτεύγματα μου.	147	2,93	1,021
Η επιχείρηση καταβάλλει προσπάθεια να κάνει τη δουλειά μου όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα.	147	2,68	1,153

Αναφορικά με την ενότητα Β, οι ερωτηθέντες πωλητές συμφωνούν κατά μέσο όρο ότι συνεργάζονται με άτομα που δουλεύουν διαφορετικά από ότι οι ίδιοι και πολλές φορές κάνουν πράγματα τα οποία δε χρειάζονται ή που θα έπρεπε να γίνουν διαφορετικά. Τέλος, διαφωνούν κατά μέσο όρο στο γεγονός ότι τους ανατίθενται δουλειές χωρίς τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους και ότι δεν νιώθουν ότι πρέπει να ενεργήσουν αντίθετα από την πολιτική της επιχείρησης ώστε να πετύχουν το στόχο τους.

**Πίνακας 6.2.β**

<b>Ενότητα Β: ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ</b>	<b>N</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Μου αναθέτουν δουλειές χωρίς τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να τις φέρω εις πέρας.	147	2,80	1,303
Συνεργάζομαι με ανθρώπους, που δουλεύουν με διαφορετικό τρόπο απ' ότι εγώ.	147	3,33	1,200

Πολλές φορές κάνω πράγματα που πραγματικά δε χρειάζονται.	147	3,34	1,263
Πολλές φορές πρέπει να ενεργήσω αντίθετα από την πολιτική της επιχείρησής μου, ώστε να πετύχω τους στόχους μου.	147	2,66	1,269
Πολλές φορές λαμβάνω αντικρουόμενες εντολές από ανωτέρους μου.	147	2,91	1,324
Πολλές φορές κάνω πράγματα που θα έπρεπε να γίνουν διαφορετικά	147	3,39	1,196

Όσον αφορά την ενότητα Γ, οι ερωτηθέντες πωλητές συμφωνούν κατά μέσο όρο με το γεγονός ότι η δουλειά τους έχει ξεκάθαρους στόχους, τι πρέπει να κάνουν κάθε φορά, ξέρουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις και οι δικαιοδοσίες τους και γνωρίζουν τις προσδοκίες της επιχείρησης από αυτούς.

Πίνακας 6.2.γ

Ενότητα Γ: ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Η δουλειά μου έχει ξεκάθαρους στόχους.	147	4,03	,936
Θεωρώ ότι δαπανώ το χρόνο μου σωστά.	147	3,24	1,168
Γνωρίζω πολύ καλά ποιές είναι οι υποχρεώσεις μου.	147	4,27	,770
Γνωρίζω πολύ καλά ποιές είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης από εμένα.	147	4,19	,886
Νιώθω απόλυτα βέβαιος/η για τις δικαιοδοσίες που έχω.	147	3,60	1,064
Είναι πάντα ξεκάθαρα αυτά που πρέπει να κάνω.	147	3,36	1,053

Στις ερωτήσεις της ενότητας Δ οι ερωτηθέντες πωλητές δήλωσαν κατά μέσο όρο ότι τον τελευταίο καιρό καταβάλλουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους και παράλληλα νιώθουν κουρασμένοι στο τέλος της μέρας.

Πίνακας 6.2δ

Ενότητα Δ: ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Δ1=Δεν νιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.	147	2,85	1,210
Στο τέλος της ημέρας, νιώθω κουρασμένος/η από τη δουλειά μου.	147	3,50	1,241
Κάθε πρωί που ξυπνάω, δυσκολεύομαι να πάω για δουλειά.	147	2,53	1,336
Έχω μεγάλα αποθέματα ενέργειας να δαπανήσω για τη δουλειά μου.	147	3,14	1,211
Νιώθω το περιβάλλον της δουλειάς μου να με αποθαρρύνει.	147	2,91	1,292
Τον τελευταίο καιρό καταβάλλω ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά μου.	147	3,45	1,245

Στην τελευταία ενότητα οι ερωτηθέντες πωλητές δήλωσαν ότι αποτελεσματικός πωλητής, είναι αυτός ο οποίος πιάνει τους στόχους των πωλήσεων και επιτυγχάνει υψηλό μερίδιο αγοράς για τα προϊόντα του στην περιοχή ευθύνης του. Επίσης συμφωνούν απόλυτα, ότι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που κάνουν έναν πωλητή αποτελεσματικό, είναι να δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες που αποσκοπούν σε μακροπρόθεσμο όφελος και να γνωρίζει τις κινήσεις του ανταγωνισμού.



Πίνακας 6.2.ε

Ενότητα Ε: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Πιάνει τους στόχους πωλήσεων που του θέτει η επιχείρηση.	147	3,90	1,052
Επιτυγχάνει υψηλό μερίδιο αγοράς για τα προϊόντα του, στην περιοχή ευθύνης του.	147	3,98	,961
Επιτυγχάνει κυρίως πωλήσεις των προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους.	147	3,31	1,156
Επιτυγχάνει άμεσα υψηλές πωλήσεις των νέων προϊόντων.	147	3,35	1,103
Δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες που αποσκοπούν σε μακροπρόθεσμο όφελος.	147	4,30	,839
Βοηθάει τους πελάτες με κάθε τρόπο να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους.	147	3,71	1,117
Γνωρίζει τις κινήσεις του ανταγωνισμού.	147	4,31	,816

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συνοπτικά οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις όλων των ενοτήτων.

Πίνακας 6.3.ζ

ΕΝΟΤΗΤΕΣ	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	147	3,22	,76216
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	147	3,07	,94662
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	147	3,78	,69429
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	147	3,05	,77954
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	147	3.83	.61297

### 6.3 Ανάλυση Αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Για να ελεγχθεί η συνοχή μεταξύ των υποπαραγόντων (προτάσεων/ερωτήσεων) του κάθε παράγοντα έγινε ανάλυση αξιοπιστίας cronbach's alpha<sup>1</sup> για τους παράγοντες: ενότητα Α, ενότητα Β, ενότητα Γ, ενότητα Δ και ενότητα Ε.

Αναφορικά με την εσωτερική συνοχή των ερωτήσεων που αφορούν την αξιοπιστία τους, δηλαδή την ακρίβεια της μέτρησης και την εγκυρότητα της υπό κατασκευή κλίμακα, δηλαδή το βαθμό στον οποίο μετρείται πράγματι η έννοια που μας ενδιαφέρει, και όχι κάποια άλλη, χρησιμοποιείται ένας από τους ευρέως δείκτες αξιοπιστίας που δημιουργήθηκε από τον Cronbach (1951) και ονομάζεται Cronbach's α (alpha), ή δείκτης εσωτερικής συνάφειας (internal consistency coefficient). Η εκτίμηση αυτή γίνεται με βάση τις συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της κλίμακας:

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{a}{a - 1} \left( 1 - \frac{a}{a + 2b} \right)$$

a = αριθμός μεταβλητών

b = άθροισμα των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών

Θεωρητικά μπορεί να κυμαίνεται από το – άπειρο έως το 1 (μόνο οι θετικές τιμές έχουν νόημα).

Η ανάλυση αξιοπιστίας<sup>2</sup> δίνει τη δυνατότητα να μελετηθούν οι ιδιότητες (π.χ. ύπαρξη εξάρτησης) των παραγόντων καθώς και των επιμέρους υποπαραγόντων που τους απαρτίζουν.

Σχετικά με το Β μέρος μπορεί να αναλυθεί σε πέντε παράγοντες. Απαρτίζεται έτσι, ουσιαστικά από :

---

<sup>1</sup> Cronbach's alpha: μέτρο συνοχής, δηλαδή, πόσο στενά μια ομάδα ερωτήσεων σχετίζονται μεταξύ τους. Για να υπάρχει συνοχή πρέπει Cronbach's alpha > 0.65.

<sup>2</sup> Η διαδικασία της ανάλυσης αξιοπιστίας υπολογίζει έναν αριθμό των συνθέστερων μέτρων της κλίμακας αξιοπιστίας και επίσης παρέχει πληροφορίες για τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων υποπαραγόντων.

Τον πρώτο παράγοντα «Ενότητα Α» που αποτελείται από τις ερωτήσεις «Η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά μου στη βιωσιμότητά της» (ερ.4) «Αν η επιχείρηση μπορούσε να προσλάβει κάποιον πωλητή για να με αντικαταστήσει, με χαμηλότερο μισθό, θα το έκανε ευχαρίστως» (ερ.5) «Η επιχείρηση δεν εκτιμά οποιαδήποτε επιπλέον προσπάθεια από μέρους μου» (ερ.6) «Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη, τους προσωπικούς μου στόχους και αξίες» (ερ.7) «Η επιχείρηση θα αγνοούσε οποιοδήποτε προσωπικό παράπονο» (ερ.8) «Η επιχείρηση αγνοεί το συμφέρον μου, όταν λαμβάνει αποφάσεις που με αφορούν» (ερ.9) «Η βοήθεια από την επιχείρηση, είναι δεδομένη όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα» (ερ.10) «Η επιχείρηση νοιάζεται για την προσωπική μου ευημερία» (ερ.11) «Όταν κάνω ότι καλύτερο μπορώ, η επιχείρηση αδυνατεί να το αντιληφθεί» (ερ.12) «Η επιχείρηση νοιάζεται για το εάν η δουλειά με ικανοποιεί» (ερ.13) «Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις απόψεις μου» (ερ.14) «Η επιχείρηση είναι περήφανη για τα επιτεύγματά μου» (ερ.15) «Η επιχείρηση καταβάλει προσπάθεια να κάνει τη δουλειά μου όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα» (ερ.16).

Ο δεύτερος παράγοντας «Ενότητα Β» αποτελείται από τις ερωτήσεις «Μου αναθέτουν δουλειές χωρίς τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να τις φέρω εις πέρας» (ερ.17) «Συνεργάζομαι με ανθρώπους, που δουλεύουν με διαφορετικό τρόπο απ'ότι εγώ» (ερ.18) «Πολλές φορές κάνω πράγματα που πραγματικά δεν χρειάζονται» (ερ.19) «Πολλές φορές πρέπει να ενεργήσω αντίθετα από την πολιτική της επιχείρησής μου, ώστε να πετύχω τους στόχους μου» (ερ.20) «Πολλές φορές λαμβάνω αντικρουόμενες εντολές από ανωτέρους μου» (ερ.21) «Πολλές φορές κάνω πράγματα που θα έπρεπε να γίνουν διαφορετικά» (ερ.22)

Ο τρίτος παράγοντας «Ενότητα Γ» αποτελείται από τις ερωτήσεις «Η δουλειά μου έχει ξεκάθαρους στόχους» (ερ.23) «Θεωρώ ότι δαπανώ το χρόνο μου σωστά» (ερ.24) «Γνωρίζω πολύ καλά ποιες είναι οι υποχρεώσεις μου» (ερ.25) «Γνωρίζω πολύ καλά ποιες είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης από μένα» (ερ.26) «Νιώθω απόλυτα βέβαιος/η για τις δικαιοδοσίες που έχω» (ερ.27) «Είναι πάντα ξεκάθαρα αυτά που πρέπει να κάνω» (ερ.28)

Ο τέταρτος παράγοντας «Ενότητα Δ» αποτελείται από τις ερωτήσεις «Νιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου» (ερ.29) «Στο τέλος της ημέρας, νιώθω κουρασμένος/η από τη δουλειά μου» (ερ.30) «Κάθε πρωί που ξυπνάω, δυσκολεύομαι να πάω για δουλειά» (ερ.31) «Έχω μεγάλα αποθέματα ενέργειας να δαπανήσω για τη δουλειά μου» (ερ.32) «Νιώθω το περιβάλλον της δουλειάς μου να

με αποθαρρύνει» (ερ.33) «Τον τελευταίο καιρό καταβάλω ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλεία μου» (ερ.34)

Ο πέμπτος παράγοντας «Ενότητα Ε» αποτελείται από τις ερωτήσεις «Πιάνει τους στόχους πωλήσεων που του θέτει η επιχείρηση» (ερ.35) «Επιτυγχάνει υψηλό μερίδιο αγοράς για τα προϊόντα του, στην περιοχή ευθύνης του» (ερ.36) «Επιτυγχάνει κυρίως πωλήσεις των προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους» (ερ.37) «Επιτυγχάνει άμεσα υψηλές πωλήσεις των νέων προϊόντων» (ερ.38) «Δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες που αποσκοπούν σε μακροπρόθεσμο όφελος» (ερ.39) «Βοηθάει τους πελάτες με κάθε τρόπο να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους» (ερ.40) «Γνωρίζει τις κινήσεις του ανταγωνισμού» (ερ.41).

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση αξιοπιστίας για τον παράγοντα «Ενότητα Α» και στην συνέχεια για τους υπόλοιπους παράγοντες «Ενότητα Β, Γ, Δ, Ε». Σημειωτέων στον παράγοντα «Ενότητα Α» λόγω της φύσεως των ερωτήσεων χρειάστηκε να γίνει reverse στις ερωτήσεις (5,6,8,9&12) οι οποίες μετονομάστηκαν αντίστοιχα σε (A1, A2, A3, A4 & A5), επί της ουσίας ανεστράφησαν οι απαντήσεις που εδόθησαν στις συγκεκριμένες ερωτήσεις, έτσι ώστε να υπάρχει ομοιογένεια στον τρόπο διατυπώσεως αυτών. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τον παράγοντα «Ενότητα Α» φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 6.3.α :Ενότητα Α**

Cronbach's Alpha	N of Items
,911	13

Βλέπουμε λοιπόν πως υπάρχει πολύ καλή συνοχή (Cronbach's Alpha=,0,911) ανάμεσα στις ερωτήσεις της ομάδας «Ενότητα Α». Επομένως μπορούμε να πούμε πως οι συγκεκριμένες ερωτήσεις μετρούν αξιόπιστα τον συγκεκριμένο παράγοντα.

Για τον παράγοντα «Ενότητα Β» και τις 6 ερωτήσεις που περιλαμβάνει (ερ.17,18,19,20,21,22) ο συντελεστής alpha, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας στον πίνακα 6.3.β είναι: 0,845

**Πίνακας 6.3.β :Ενότητα Β**

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	6

Για τον παράγοντα «Ενότητα Γ» και τις 6 ερωτήσεις που τον απαρτίζουν (ερ.23,24,25,26,27,28) ο συντελεστής alpha, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας στον πίνακα 6.3.γ είναι: 0,795

**Πίνακας 6.3.γ :Ενότητα Γ**

Cronbach's Alpha	N of Items
,795	6

Για τον παράγοντα «Ενότητα Δ» και τις 6 ερωτήσεις που τον απαρτίζουν (ερ.29,30,31,32,33,34) ο συντελεστής alpha, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας στον πίνακα 6.3.δ είναι: 0,675. Η συνοχή ανάμεσα στις ερωτήσεις μπορεί να θεωρηθεί οριακά καλή αφού  $0,675 > 0,65$  (όπως έχει προαναφερθεί). Σημειωτέων ότι και εδώ έχει γίνει reverse στην ερώτηση 32 με σκοπό την σωστή ομοιογένεια στον τρόπο διατύπωσης των ερωτήσεων που απαρτίζουν τον παράγοντα, με αποτέλεσμα την μετονομασία αυτής σε Δ1.

**Πίνακας 6.3.δ:Ενότητα Δ»**

Cronbach's Alpha	N of Items
,675	6

Για τον παράγοντα «Ενότητα Ε» και τις 7 ερωτήσεις που τον απαρτίζουν (ερ.35,36,37,38,39,40,41) ο συντελεστής alpha, όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας στον πίνακα 6.3.ε είναι: 0,710

**Πίνακας 6.3.ε: Ενότητα Ε»**

Cronbach's Alpha	N of Items
,710	7

Όπως φαίνεται και από τον συνοπτικό πίνακα παρακάτω, σε όλους τους παράγοντες οι ερωτήσεις δικαιολογούν απόλυτα την ύπαρξή τους στα τελικά αποτελέσματα χωρίς να τα επηρεάζουν σημαντικά.

**Πίνακας 6.3.ζ: Ανάλυση αξιοπιστίας παραγόντων**

Cronbach's Alpha Ενότητα Α	Cronbach's Alpha Ενότητα Β	Cronbach's Alpha Ενότητα Γ	Cronbach's Alpha Ενότητα Δ	Cronbach's Alpha Ενότητα Ε
<b>0,911</b>	<b>0,846</b>	<b>0,795</b>	<b>0,675</b>	<b>0,710</b>

## 6.4 Επαγωγική ανάλυση δεδομένων

### 6.4.1 t-test για ανεξάρτητα δείγματα

Το t-test για ανεξάρτητα δείγματα εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που θέλουμε να συγκρίνουμε δύο ομάδες μετρήσεων από διαφορετικά άτομα (άνδρας, γυναίκα), ως προς μία εξαρτημένη μεταβλητή (π.χ., την ομάδα των ανδρών και την ομάδα των γυναικών ως προς μια εξαρτημένη μεταβλητή).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση μας ενδιαφέρει να ελέγξουμε τη διαφορά μεταξύ των τιμών στις δύο ομάδες (άνδρας, γυναίκα)

Ελέγχουμε αν η διαφορά των μέσων των δύο ομάδων είναι μηδέν ή όχι.

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Αν το  $p\text{-value} > 0.05$  τότε δεν υπάρχουν ενδείξεις να απορριφθεί η  $H_0$ , άρα δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Αν  $p\text{-value} < 0.05$  τότε απορρίπτουμε την  $H_0$ , επομένως υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις.

**Διαφορές μέσων όρων ως προς το φύλο (σχετικά με τους παράγοντες: Ενότητα Α,Β,Γ,Δ,Ε)**

Από την εφαρμογή του στατιστικού ελέγχου (t-test, independent samples t-test), για τον έλεγχο της ισότητας των μέσων όρων στις απαντήσεις των δύο φύλων ως προς τους πέντε παράγοντες, μπορούμε να πούμε πως και στους πέντε παράγοντες δεν υπάρχουν ενδείξεις να απορρίψουμε την μηδενική μας υπόθεση, επομένως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις. Ουσιαστικά δεν βρέθηκε να υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους πέντε παράγοντες και στα δύο φύλα. Αυτό σημαίνει πως και τα δύο φύλα που συμμετείχαν στο δείγμα της έρευνας δεν παρουσίασαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονταν τους πέντε αυτούς παράγοντες. Στον πίνακα 6.4.1.α φαίνονται τα αποτελέσματα.



Πίνακας 6.4.1.α

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Equal variances assumed	,154	,695	,947	144	,345	,12758	,13477
	Equal variances not assumed			,932	89,664	,354	,12758	,13694
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Equal variances assumed	,217	,642	-,502	144	,617	-,08418	,16773
	Equal variances not assumed			-,493	89,083	,623	-,08418	,17087
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Equal variances assumed	,355	,552	,739	144	,461	,09077	,12289
	Equal variances not assumed			,782	108,595	,436	,09077	,11609
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Equal variances assumed	1,235	,268	-,846	144	,399	-,11643	,13764
	Equal variances not assumed			-,827	88,202	,410	-,11643	,14077
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤ ΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Equal variances assumed	,961	,329	,071	144	,944	,04920	,69724
	Equal variances not assumed			,072	97,967	,943	,04920	,68481

Οι δύο πρώτες στήλες παρουσιάζουν τα αποτελέσματα του κριτηρίου Levene για την ισότητα των διακυμάνσεων των δύο ομάδων. Το αποτέλεσμα είναι στατιστικά μη σημαντικό, υποδηλώνοντας με αυτό τον τρόπο πως οι δύο διακυμάνσεις είναι ίσες ( $\text{sig.} > 0,05$ ). Επομένως μπορούμε να κάνουμε χρήση του t-test το οποίο και στις πέντε περιπτώσεις δεν δίνει ενδείξεις για να απορρίψουμε την μηδενική μας υπόθεση. (αφού  $0,345 > 0,05$ ,  $0,617 > 0,05$ ,  $0,461 > 0,05$ ,  $0,399 > 0,05$ ,  $0,944 > 0,05$ ).

#### 6.4.2 Ανάλυση της διακύμανσης (ANalysis Of VAriance – ANOVA)

**Σχέση μεταβλητής «Τι είδους πωλητής είστε» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Για να γίνει να σύγκριση της σχέσης, μεταξύ της μεταβλητής «Τι είδους πωλητής είστε» και των πέντε παραγόντων, θα χρησιμοποιηθεί ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης (one way anova).

Η ανάλυση διακύμανσης μονής κατεύθυνσης εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που συγκρίνονται μετρήσεις που προέρχονται από περισσότερες από δύο ομάδες (δείγματα) ως προς μια εξαρτημένη μεταβλητή.

Τα αποτελέσματα από τον έλεγχο φαίνονται στον πίνακα 6.5.2α

Το αποτέλεσμα του πίνακα είναι  $F(3,143)=5,07$ ,  $p<0.05$ , για τον παράγοντα «Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση». Επομένως υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη. Αυτό σημαίνει ότι οι τέσσερις ομάδες που προκύπτουν από τη μεταβλητή «Τι είδους πωλητής είστε» διαφέρουν κατά στατιστικώς σημαντικό τρόπο από την αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση.

Από τον πίνακα, φαίνεται ακόμη πως υπάρχει στατιστικώς σημαντική διαφορά ανάμεσα στη μεταβλητή «Τι είδους πωλητής είστε και στον παράγοντα «Σύγκρουση ρόλων πωλητή», φαίνεται πως υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ της μεταβλητής και του παράγοντα, αφού  $\text{sig}<0.05$ . Σε όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται οπότε δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 6.4.2α

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Between Groups	8,156	3	2,719	5,072	,002
	Within Groups	76,653	143	,536		
	Total	84,809	146			
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	11,086	3	3,695	4,413	,005
	Within Groups	119,743	143	,837		
	Total	130,829	146			
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	2,539	3	,846	1,784	,153
	Within Groups	67,839	143	,474		
	Total	70,378	146			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,844	3	,615	1,012	,390
	Within Groups	86,879	143	,608		
	Total	88,722	146			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,329	3	,443	1,183	,318
	Within Groups	53,529	143	,374		
	Total	54,857	146			

**Σχέση μεταβλητής «Πόσα χρόνια εργάζεστε ως πωλητής» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 6.4.2β είναι εμφανές πως όλοι οι παράγοντες παρουσιάζουν σημαντικά στατιστική διαφορά αφού το  $\text{sig} < 0.05$  κατά συνέπεια υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των παραπάνω παραγόντων και του **πόσα χρόνια εργάζεται κάποιος ως πωλητής**. Συγκεκριμένα, αυτοί που δουλεύουν περισσότερο από δέκα χρόνια τείνουν να συμφωνούν σε αντίθεση με αυτούς που δουλεύουν λιγότερο από ένα χρόνο, οι οποίοι τείνουν να διαφωνούν, με την άποψη πως υπάρχει αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση. Σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων πωλητή, αυτοί που δουλεύουν περισσότερο από δέκα χρόνια τείνουν ούτε να συμφωνούν, ούτε να διαφωνούν με την άποψη πως υπάρχει σύγκρουση ρόλων σε κάποιον πωλητή, σε αντίθεση με αυτούς που δουλεύουν, λιγότερο από ένα χρόνο, οι οποίοι τείνουν να συμφωνούν. Αυτοί που δουλεύουν περισσότερο από δέκα χρόνια συμφωνούν πως οι ρόλοι είναι σαφείς και πως δεν υπάρχει ασάφεια, σε αντίθεση με αυτούς που δουλεύουν λιγότερο από ένα χρόνο, οι οποίοι βρίσκονται πολύ κοντά στο «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ». Τέλος, αυτοί που δουλεύουν 1-2 χρόνια είναι κοντά στο ούτε συμφωνούν, ούτε διαφωνούν πως υπάρχει συναισθηματική εξάντληση, σε σχέση με αυτούς που δουλεύουν λιγότερο από ένα χρόνο, οι οποίοι βρίσκονται κοντά στο να διαφωνούν. Όλοι οι παράγοντες επηρεάζονται από τα χρόνια εργασίας κάποιου ως πωλητή.

Πίνακας 6.4.2β

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Between Groups	13,041	4	3,260	6,451	,000
	Within Groups	71,768	142	,505		
	Total	84,809	146			
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	20,557	4	5,139	6,618	,000
	Within Groups	110,272	142	,777		
	Total	130,829	146			
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	6,369	4	1,592	3,533	,009
	Within Groups	64,009	142	,451		
	Total	70,378	146			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	8,416	4	2,104	3,721	,007
	Within Groups	80,306	142	,566		
	Total	88,722	146			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	3,933	4	,983	2,742	,031
	Within Groups	50,924	142	,359		
	Total	54,857	146			

**Σχέση μεταβλητής «Πόσο καιρό εργάζεστε στην τωρινή σας επιχείρηση» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 6.4.2.γ είναι εμφανές ότι η μόνο οι παράγοντες «Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση» και «Σύγκρουση ρόλων πωλητή» παρουσιάζουν σημαντικά στατιστική διαφορά αφού το  $\text{sig} < 0.05$  κατά συνέπεια υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών και του **χρόνου που κάποιος εργάζεται στην τωρινή του επιχείρηση**. Σε όλους τους υπόλοιπους παράγοντες δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά κατά συνέπεια η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται.

**Πίνακας 6.4.2γ**

<b>ANOVA</b>						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Between Groups	8,749	4	2,187	4,083	<b>,004</b>
	Within Groups	76,060	142	,536		
	Total	84,809	146			
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	12,665	4	3,166	3,805	<b>,006</b>
	Within Groups	118,164	142	,832		
	Total	130,829	146			
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	2,825	4	,706	1,485	,210
	Within Groups	67,553	142	,476		
	Total	70,378	146			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	5,534	4	1,384	2,362	,056
	Within Groups	83,188	142	,586		
	Total	88,722	146			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,760	4	,440	1,177	,324
	Within Groups	53,097	142	,374		
	Total	54,857	146			

Πιο συγκεκριμένα αυτοί που δουλεύουν περισσότερο από δέκα χρόνια στην επιχείρηση αντιλαμβάνονται περισσότερο την αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, αφού ο μέσος όρος των απαντήσεών τους υπερβαίνει την άποψη του: «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ». Σε αντίθεση με αυτούς που δουλεύουν λιγότερο από ένα χρόνο στην επιχείρηση, όπου ο μέσος όρος των απαντήσεών τους είναι ανάμεσα στο «διαφωνώ» και «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ», πως υπάρχει αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση.

Για τη σύγκρουση των ρόλων του πωλητή, φαίνεται πως αυτοί που δουλεύουν λιγότερο από ένα χρόνο, τείνουν να συμφωνούν κατά μέσο όρο, πως υπάρχει σύγκρουση ρόλων στη δουλεία τους, σε αντίθεση με αυτούς που δουλεύουν περισσότερο από δέκα χρόνια, όπου φαίνεται πως τείνουν να διαφωνούν πως υπάρχει σύγκρουση ρόλων.

**Σχέση μεταβλητής «Ηλικία» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Τα αποτελέσματα από τον έλεγχο έδειξαν όπως φαίνεται και στον πίνακα 6.4.2δ έδειξαν πως όλοι οι παράγοντες δεν έχουν καμία στατιστικά σημαντική διαφορά, επομένως οι απαντήσεις που δίνονται στους παράγοντες δεν επηρεάζονται από την ηλικία.

**Πίνακας 6.4.2δ**

		<b>ANOVA</b>				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Between Groups	5,009	4	1,252	2,228	,069
	Within Groups	79,800	142	,562		
	Total	84,809	146			
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	4,659	4	1,165	1,311	,269
	Within Groups	126,170	142	,889		
	Total	130,829	146			
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	3,733	4	,933	1,988	,099
	Within Groups	66,645	142	,469		
	Total	70,378	146			

ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	5,527	4	1,382	2,358	,056
	Within Groups	83,196	142	,586		
	Total	88,722	146			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,881	4	,470	1,260	,288
	Within Groups	52,976	142	,373		
	Total	54,857	146			

**Σχέση μεταβλητής «Μορφωτικό επίπεδο» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Από τον πίνακα 6.4.2ε συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε κανέναν από τους παράγοντες, σε σχέση με την μεταβλητή «Μορφωτικό επίπεδο», αφού  $sig > 0.05$  για όλους τους παράγοντες.

**Πίνακας 6.4.2 ε**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Between Groups	,293	3	,098	,165	,920
	Within Groups	84,516	143	,591		
	Total	84,809	146			
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	1,143	3	,381	,420	,739
	Within Groups	129,686	143	,907		
	Total	130,829	146			
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	1,386	3	,462	,957	,415
	Within Groups	68,992	143	,482		
	Total	70,378	146			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,375	3	,458	,750	,524
	Within Groups	87,347	143	,611		
	Total	88,722	146			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,137	3	,379	1,009	,391
	Within Groups	53,720	143	,376		
	Total	54,857	146			



**Σχέση μεταβλητής «Ειδικότητας» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Από τον πίνακα 6.4.2ζ συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε κανέναν από τους παράγοντες, σε σχέση με την μεταβλητή «Ειδικότητα», αφού  $sig > 0.05$  για όλους τους παράγοντες.

**Πίνακας 6.4.2ζ**

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Between Groups	6,364	6	1,061	1,893	,086
	Within Groups	78,445	140	,560		
	Total	84,809	146			
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	8,024	6	1,337	1,525	,174
	Within Groups	122,806	140	,877		
	Total	130,829	146			
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	2,277	6	,380	,780	,587
	Within Groups	68,101	140	,486		
	Total	70,378	146			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,663	6	,277	,446	,847
	Within Groups	87,060	140	,622		
	Total	88,722	146			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	2,818	6	,470	1,263	,278
	Within Groups	52,039	140	,372		
	Total	54,857	146			

**Σχέση μεταβλητής «Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Από τον πίνακα 6.4.2η συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική διαφορά σε κανέναν από τους παράγοντες, σε σχέση με την μεταβλητή «Μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα», αφού  $\text{sig} > 0.05$  για όλους τους παράγοντες.

**Πίνακας 6.4.2η**

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Between Groups	3,430	4	,858	1,496	,206
	Within Groups	81,379	142	,573		
	Total	84,809	146			
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	6,769	4	1,692	1,937	,108
	Within Groups	124,060	142	,874		
	Total	130,829	146			
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Between Groups	2,278	4	,569	1,187	,319
	Within Groups	68,100	142	,480		
	Total	70,378	146			
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	,850	4	,213	,344	,848
	Within Groups	87,872	142	,619		
	Total	88,722	146			
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Between Groups	1,385	4	,346	,919	,455
	Within Groups	53,472	142	,377		
	Total	54,857	146			

**Σχέση μεταβλητής «Τι είδους πωλητής είστε» με τους παράγοντες: Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, Σύγκρουση ρόλων πωλητή, Ασάφεια ρόλων πωλητή, Συναισθηματική εξάντληση πωλητών, Αποτελεσματικότητα πωλητών.**

Συγκεκριμένα, για να μπορέσει να γίνει μια πιο ενδελεχής ανάλυση ώστε να κατανοηθεί καλύτερα αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ανάμεσα στο είδος του πωλητή σε σχέση με τους πέντε επιμέρους παράγοντες, διαπιστώθηκε αναγκάιος ο διαχωρισμός σε δύο ομάδες, στην ερώτηση «τι είδους πωλητής είστε», αντί τεσσάρων.

Με τον τρόπο αυτό η ερώτηση πλέον διαχωρίστηκε, σε πωλητές τροφίμων και λοιπών καταναλωτικών προϊόντων και σε πωλητές φαρμακευτικών, χημικών ή άλλων. Διασφαλίζονται έτσι καλύτερα και αναλυτικότερα αποτελέσματα για το είδος των πωλητών.

Για την σύγκριση μεταξύ της ερώτησης «τι είδους πωλητής είστε» και των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε t-test.

Τα αποτελέσματα του t-test όπως φαίνονται και από τον πίνακα 6.4.2θ δείχνουν πως οι δύο ομάδες που προκύπτουν από τη μεταβλητή «Τι είδους πωλητής είστε» διαφέρουν κατά στατιστικώς σημαντικό τρόπο από την αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση, δηλαδή το τι είδους πωλητής είναι κάποιος επηρεάζει τις απαντήσεις που δίνονται για τα ερωτήματα του παράγοντα «Αντίληψη υποστήριξης από την επιχείρηση», επίσης το ίδιο παρατηρείται και για τον παράγοντα «Σύγκρουση ρόλων του πωλητή». Από αυτά τα δύο καταλαβαίνουμε πως το είδος του πωλητή επηρεάζει τις απαντήσεις που δίνονται στους δύο αυτούς παράγοντες.

Πίνακας 6.4.2.0

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Equal variances assumed	2,960	,087	-3,030	145	,003	-,37213	,12282
	Equal variances not assumed			-2,982	128,791	,003	-,37213	,12480
ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Equal variances assumed	1,665	,199	2,971	145	,003	,45370	,15273
	Equal variances not assumed			2,922	128,328	,004	,45370	,15527
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	Equal variances assumed	5,327	,022	-1,153	145	,251	-,13240	,11485
	Equal variances not assumed			-1,123	119,138	,264	-,13240	,11792
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	Equal variances assumed	,003	,959	,323	145	,747	,04179	,12949
	Equal variances not assumed			,322	139,821	,748	,04179	,12965
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΩΛΗΤΩΝ	Equal variances assumed	,023	,879	-1,416	145	,159	-,14328	,10116
	Equal variances not assumed			-1,418	140,965	,159	-,14328	,10108

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### 7.1 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)

Τέλος εφαρμόστηκε εξίσωση πολλαπλής παλινδρόμησης, με την μέθοδο stepwise multiple regression.<sup>3</sup>

Η πολλαπλή παλινδρόμηση αποτελεί μια γενίκευση της απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Το μοντέλο της είναι:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Όπως και στην απλή γραμμική παλινδρόμηση έτσι και εδώ πρέπει να ισχύουν οι ίδιες υποθέσεις: τα κατάλοιπα πρέπει να ακολουθούν κανονική κατανομή με μέσο 0 και γνωστή διακύμανση γνωστή, να υπάρχει ισότητα διακυμάνσεων (Ομοσκεδαστικότητα), ανεξαρτησία καταλοίπων και επιπλέον θα πρέπει να προσέξουμε ώστε να μην υπάρχει πολυσυγγραμμικότητα, δηλαδή να μην υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των επεξηγηματικών.

Για το μοντέλο της συγκεκριμένης διερεύνησης επελέγη σαν εξαρτημένη μεταβλητή ο παράγοντας «Απόδοση πωλητών» και σαν ανεξάρτητες μεταβλητές, οι υπόλοιποι παράγοντες. Για την επιλογή του μοντέλου ελέγχεται το  $R^2$  Adjusted (δείκτης καλής προσαρμογής).

Το μοντέλο/συνάρτηση που προέκυψε είναι το κάτωθι:

$$\begin{aligned} \text{Αποτελεσματικότητα πωλητών} = & \mathbf{-0.359} \text{ (Ασάφεια ρόλων πωλητή)} - \mathbf{0.242} \\ & \text{(Σύγκρουση ρόλων πωλητή)} + \mathbf{0.377} \text{ (Αντίληψη υποστήριξης από επιχείρηση)} - \mathbf{0.163} \\ & \text{(Συναισθηματική εξάντληση πωλητών)} \end{aligned}$$

<sup>3</sup> Η μέθοδος stepwise multiple regression περιγράφει τη σχέση ανάμεσα σε μία εξαρτημένη μεταβλητή (predicted) και σε επιλεγόμενες εξαρτημένες (predictors). Ο τύπος stepwise συνδυάζει το «forward and backward», το μπρος-πίσω, δηλαδή τρέχει όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των ανεξάρτητων μεταβλητών και δημιουργεί την πιο πιθανά δυνατή εξίσωση πρόβλεψης. Για την επιλογή του μοντέλου ελέγχεται το  $R^2_{adj}$  (δείκτης καλής προσαρμογής) που στην προκειμένη περίπτωση εξηγεί το μοντέλο της παρούσης έρευνας κατά 95,7% (θεωρητικά ένα πολύ καλό ποσοστό).

Το ανωτέρω μοντέλο δείχνει ότι, εάν είναι γνωστοί οι τέσσερις (4) παράγοντες που το απαρτίζουν, τότε είναι δυνατή η πρόβλεψη του 97 % (θεωρητικά ένα πολύ καλό ποσοστό) της διακύμανσης της απόδοσης των πωλητών.

Εδώ, η μεταβλητή «*Ασάφεια ρόλων πωλητή*» έχει συντελεστή -0,359, που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξηση της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να μειώνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά 0,359 μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας 5% αφού  $p\text{-value}=0,000<0,05$ .

Η μεταβλητή «*Σύγκρουση ρόλων πωλητή*» έχει συντελεστή -0,242, που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να μειώνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά 0,242 μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας 5% αφού  $p\text{-value}=0,001<0,05$ .

Η μεταβλητή «*Αντίληψη εταιρικής αντίληψης*» έχει συντελεστή 0,377, που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά 0,377 μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας 5% αφού  $p\text{-value}=0,000<0,05$ .

Η μεταβλητή «*Συναισθηματική εξάντληση πωλητών*» έχει συντελεστή -0,163, που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να μειώνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά 0,163 μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας 5% αφού  $p\text{-value}=0,043<0,05$ .

Πίνακας 7.1.1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	-,359	,092	,355	3,891	,000
	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	-,242	,070	,200	3,440	,001
	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	-,377	,095	,321	3,960	,000
	ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	-,163	,080	,132	2,044	,043

a. Dependent Variable: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ\_ΠΩΛΗΤΩΝ

b. Linear Regression through the Origin

## 7.2 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση, για πωλητές φαρμακευτικών, χημικών και άλλων

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, για την περίπτωση των πωλητών φαρμακευτικών, χημικών και άλλων προϊόντων.

Το μοντέλο/συνάρτηση που προέκυψε είναι το κάτωθι:

$$\text{Αποτελεσματικότητα πωλητών} = -0.689 (\text{Ασάφεια ρόλων πωλητή}) - 0.407$$

(Συναισθηματική εξάντληση πωλητών)

Εδώ, η μεταβλητή «Ασάφεια ρόλων πωλητή» έχει συντελεστή -0,689, που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξηση της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να μειώνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά 0,689 μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας 5% αφού  $p\text{-value}=0,000 < 0,05$ .

Η μεταβλητή «Συναισθηματική εξάντληση πωλητών» έχει συντελεστή  $-0,407$ , που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να μειώνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά  $0,407$  μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας 5% αφού  $p\text{-value}=0,000<0,05$ .

Πίνακας 7.2.1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	-,689	,050	,685	13,826	,000
ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΕΞΑΝΤΛΗΣΗ ΠΩΛΗΤΩΝ	-,407	,063	,321	6,480	,000

a. Dependent Variable: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ\_ΠΩΛΗΤΩΝ

b. Linear Regression through the Origin

Για την επιλογή του μοντέλου ελέγχεται το  $R^2_{adj}$  (δείκτης καλής προσαρμογής) που στην προκειμένη περίπτωση εξηγεί το μοντέλο της παρούσης έρευνας κατά 97,4% (θεωρητικά ένα πολύ καλό ποσοστό).

### 7.3 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση, για πωλητές τροφίμων και λοιπών καταναλωτικών προϊόντων

Τέλος, πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, για την περίπτωση των πωλητών τροφίμων και λοιπών καταναλωτικών προϊόντων.

Το μοντέλο/συνάρτηση που προέκυψε είναι το κάτωθι:

**Αποτελεσματικότητα πωλητών =  $-0.287$  (Ασάφεια ρόλων πωλητή) -  $0.435$  (Σύγκρουση ρόλων πωλητή) +  $0.408$  (Αντίληψη υποστήριξης από επιχείρηση)**



Εδώ, η μεταβλητή «Ασάφεια ρόλων πωλητή» έχει συντελεστή  $-0,287$ , που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξηση της μεταβλητής αυτής, αναμένεται ότι μειώνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά  $0,287$  μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας  $5\%$  αφού  $p\text{-value}=0,025<0,05$ .

Η μεταβλητή «Σύγκρουση ρόλων πωλητή» έχει συντελεστή  $-0,435$ , που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να μειώνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά  $0,435$  μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας  $5\%$  αφού  $p\text{-value}=0,000<0,05$ .

Η μεταβλητή «Αντίληψη εταιρικής αντίληψης» έχει συντελεστή  $0,408$ , που σημαίνει ότι για κάθε μονάδα αύξησης της μεταβλητής αυτής, αναμένεται να αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών κατά  $0,408$  μονάδες, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Είναι στατιστικά σημαντική μεταβλητή σε επίπεδο σημαντικότητας  $5\%$  αφού  $p\text{-value}=0,002<0,05$ .

**Πίνακας 7.3.1**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
4	ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	-,287	,125	,283	2,291	,025
	ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΠΩΛΗΤΗ	-,435	,071	,385	6,128	,000
	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	,408	,129	,334	3,162	,002

a. Dependent Variable: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ\_ΠΩΛΗΤΩΝ

b. Linear Regression through the Origin

Για την επιλογή του μοντέλου ελέγχεται το  $R^2_{adj}$  (δείκτης καλής προσαρμογής) που στην προκειμένη περίπτωση εξηγεί το μοντέλο της παρούσης έρευνας κατά  $96,7\%$  (θεωρητικά ένα πολύ καλό ποσοστό).

## Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup>

### 8.1 Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν ο εντοπισμός των παραγόντων που επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλητών. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, από την ενεργή συμμετοχή πωλητών βιομηχανικής πώλησης, σε επιχειρήσεις τροφίμων, χημικών και λοιπών καταναλωτικών αγαθών, διαμορφώνουν την πραγματικότητα που βιώνουν τα στελέχη αυτά και δίνουν νέες κατευθύνσεις τρόπον τινά, στη διοίκηση των ομάδων πωλήσεων. Τα στοιχεία που απεικονίζουν το βαθμό επίδρασης των παραπάνω παραγόντων στην αποτελεσματικότητα των πωλητών, συνελέγησαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου (Π2). Οι δε παράγοντες, προσδιορίστηκαν μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με Διευθυντές Πωλήσεων (Π1) και μέσω της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Για την καλύτερη επεξεργασία των δεδομένων, οι πωλητές ομαδοποιήθηκαν σε δύο ευρείες κατηγορίες, στους πωλητές τροφίμων-καταναλωτικών προϊόντων, που είναι «εμπορικοί» πωλητές, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και στους πωλητές φαρμακευτικών-αγρό-χημικών προϊόντων που θεωρούνται «ιεραπόστολοι» πωλητές. Συνολικά προκύπτει 54% και 56% του δείγματος, αντίστοιχα.

Από την περιγραφή του δείγματος προέκυψε ότι στο σύνολο του δείγματος οι 98 είναι άνδρες και οι 49 ήταν γυναίκες. Η μη ισόποση κατανομή μεταξύ των δύο φύλων ήταν αναμενόμενη, διότι οι άντρες προτιμώνται από τις επιχειρήσεις για τη θέση του πωλητή, αλλά και η φύση του επαγγέλματος απωθεί το γυναικείο φύλο. Όσον αφορά στην ηλικία των ερωτώμενων, το μεγαλύτερο μέρος με ποσοστό σχεδόν 45% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα «36-45» και ακολούθως με ποσοστό 34% στην ηλικιακή ομάδα «26-35». Το μικρότερο ποσοστό, 5,4% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα «18-25», πράγμα αναμενόμενο, καθώς τόσο νεαρές ηλικίες δεν απαντώνται συχνά στους πωλητές είτε γιατί είναι φοιτητές, είτε γιατί το νεαρό της ηλικίας τους και η προφανής έλλειψη εμπειρίας αποτελούν μειονεκτήματα για την πρόσληψή τους σε τέτοιες θέσεις.

Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά, όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, καθώς το 41%, είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΑΤΕΙ, ενώ το 26% του δείγματος είναι κάτοχος μεταπτυχιακού. Τα δεδομένα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τη βιβλιογραφία και με τη συνήθη άποψη στις επιχειρήσεις, ότι οι πωλητές δεν χρειάζεται να έχουν υψηλή μόρφωση. Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των πωλητών, μπορεί να εξηγηθεί, διότι οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες έχουν αλλάξει στο πέρασμα των χρόνων, οπότε

ο έντονος επαγγελματικός ανταγωνισμός, αλλά και οι μεταβαλλόμενες συνθήκες του επαγγέλματος του πωλητή, οδηγούν τους πωλητές σε αναζήτηση εκπαίδευσης υψηλότερου επιπέδου. Άλλωστε, στη σύγχρονη κοινωνία, οι νεότερες γενιές είχαν ευκολότερη πρόσβαση σε ανώτερη εκπαίδευση, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των υποψήφιων πωλητών να είναι κάτοχος πτυχίου ανώτατης πανεπιστημιακής σχολής. Επιπλέον, ένας λόγος μπορεί να αποτελεί, το γεγονός ότι στην Ελλάδα, οι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου δεν απορροφώνται σε ανάλογες θέσεις του αντικειμένου σπουδών τους, οπότε απευθύνονται στις επιχειρήσεις, για να γίνουν πωλητές, καθώς είναι ένα καλώς αμειβόμενο επάγγελμα, χωρίς να απαιτεί εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις.

Ακολούθως, διερευνήθηκε η ειδικότητα των αποφοίτων ΑΕΙ-ΑΤΕΙ. Το 30,6% των πωλητών με ανώτατη μόρφωση, είναι απόφοιτοι οικονομικών επιστημών, το 14,3% άλλων επιστημών και το 8,8% είναι απόφοιτοι βιολογικών επιστημών. Στην καταγραφή των ερωτηματολογίων, παρατηρήθηκε ότι πολλοί απόφοιτοι των γεωπονικών, ιατρικών και φαρμακευτικών επιστημών, κατέταξαν την ειδικότητά τους στο πεδίο: «άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε», ενώ πολλοί απόφοιτοι των ίδιων σχολών, τις κατέταξαν στα πεδία «Θετικές Επιστήμες» ή στις «Βιολογικές Επιστήμες». Προφανώς τα όρια του αντικειμένου των επιστημών αυτών, είναι ευρεία, με αποτέλεσμα ο καθένας να τα αντιλαμβάνεται διαφορετικά.

Σχετικά με το μηνιαίο οικογενειακό εισόδημα του νοικοκυριού παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (38.8%) ανήκει στην κατηγορία «2001-3000», ενώ πολύ κοντά βρίσκεται και η κατηγορία «1001-2000» με ποσοστό 38.1%. Το μικρότερο ποσοστό, δηλαδή το 2.0% ανήκει στην κατηγορία με εισόδημα «πάνω από 5000». Τα αποτελέσματα προφανώς συνάδουν με την οικονομική κατάσταση της Ελλάδας, παρά το γεγονός, ότι το επάγγελμα των πωλητών θεωρείται από τα πιο καλοπληρωμένα του ιδιωτικού τομέα.

Στη συνέχεια, αποτυπώνεται ο βαθμός συμφωνίας ή διαφωνίας με τις προτάσεις των ενοτήτων του ερωτηματολογίου (Π2).

Στην ενότητα Α, που αφορά στην αντίληψη της εταιρικής υποστήριξης, οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο συμφωνούν με το γεγονός ότι η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά τους στη βιωσιμότητα της, ότι λαμβάνει υπόψη τους προσωπικούς στόχους, τις αξίες, αλλά και τις απόψεις τους, επίσης δηλώνουν ότι η βοήθεια από την επιχείρηση είναι δεδομένη όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα και εκτιμά

οποιαδήποτε επιπλέον προσπάθεια από μέρους τους, ενώ δεν αγνοεί οποιοδήποτε παράπονο ανακύψει. Επιπρόσθετα, οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο διαφωνούν με το γεγονός ότι η επιχείρηση θα μπορούσε να τους αντικαταστήσει με κάποιον άλλο πωλητή με χαμηλότερο μισθό. Το γεγονός αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό για την σημερινή εποχή της ύφεσης και απ' ότι φαίνεται, οι πωλητές δεν έχουν κλυδωνιστεί από την οικονομική συγκυρία, την αύξηση της ανεργίας και το ασταθές εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, οι ερωτηθέντες πωλητές του δείγματος διαφωνούν κατά μέσο όρο με το γεγονός ότι η επιχείρηση προσπαθεί να κάνει τη δουλειά τους πιο ενδιαφέρουσα, και με το ότι η επιχείρηση νοιάζεται για την προσωπική τους ευημερία. Τα αποτελέσματα αυτά, αναδεικνύουν τη σημασία της εταιρικής υποστήριξης για τους πωλητές και δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ήδη αρχίσει να αντιλαμβάνονται τη σημασία της και να εφαρμόζουν τακτικές και στρατηγικές υποστήριξης των πωλητών τους. Σαφώς, η μέρα που οι επιχειρήσεις θα νοιάζονται για την προσωπική ευημερία των πωλητών και θα προσπαθούν να κάνουν τη δουλειά του πωλητή πιο ελκυστική, αργεί ακόμα.

Αναφορικά με την ενότητα Β, που αφορά στο πώς οι πωλητές αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση του ρόλου τους, οι ερωτηθέντες πωλητές συμφωνούν κατά μέσο όρο ότι συνεργάζονται με άτομα που δουλεύουν διαφορετικά από ότι οι ίδιοι και πολλές φορές κάνουν πράγματα τα οποία δε χρειάζονται ή που θα έπρεπε να γίνουν διαφορετικά. Προφανώς, η καθημερινότητα των πωλητών είναι δύσκολη και καλούνται να κάνουν επιπλέον πράγματα, όπως γραφειοκρατικές υποχρεώσεις. Τέλος, διαφωνούν κατά μέσο όρο στο γεγονός ότι τους ανατίθενται δουλειές χωρίς τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους και ότι δεν νιώθουν ότι πρέπει να ενεργήσουν αντίθετα από την πολιτική της επιχείρησης ώστε να πετύχουν το στόχο τους. Το εύρημα αυτό είναι πολύ σημαντικό, καθώς η φύση της δουλειάς του πωλητή, είναι δύσκολη και η έλλειψη παροχής κατάλληλων πόρων και εργαλείων, θα καθιστούσε τη δουλειά τους αδύνατη.

Όσον αφορά την ενότητα Γ, που αφορά στο πώς αντιλαμβάνονται οι πωλητές την ασάφεια του ρόλου τους, οι ερωτηθέντες πωλητές συμφωνούν κατά μέσο όρο με το γεγονός ότι η δουλειά τους έχει ξεκάθαρους στόχους, τι πρέπει να κάνουν κάθε φορά, ξέρουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις και οι δικαιοδοσίες τους και γνωρίζουν τις προσδοκίες της επιχείρησης από αυτούς. Τα ευρήματα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά, καθώς η πλειοψηφία των πωλητών σε παγκόσμιο επίπεδο, βιώνει την

ασάφεια του ρόλου πολύ έντονα. Απ' ότι φαίνεται, οι Έλληνες πωλητές, έχουν πλήρη συνείδηση του ρόλου τους και των υποχρεώσεών τους. Αν όντως ισχύει το παραπάνω εύρημα για το σύνολο των Ελλήνων πωλητών, σημαίνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις ή εν πάση περιπτώσει, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, παρουσιάζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συγκριτικά με τις επιχειρήσεις του εξωτερικού.

Στις ερωτήσεις της ενότητας Δ, που αφορά στη συναισθηματική εξάντληση των πωλητών, οι ερωτηθέντες πωλητές δήλωσαν κατά μέσο όρο ότι τον τελευταίο καιρό καταβάλλουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους και παράλληλα νιώθουν κουρασμένοι στο τέλος της μέρας. Επομένως, θα μπορούσε να πει κανείς, ότι η δύσκολη οικονομική συγκυρία, αναγκάζει τους πωλητές να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχουν τους στόχους τους, είτε γιατί οι στόχοι είναι υπεραισιόδοξοι, είτε γιατί ο ανταγωνισμός είναι έντονος ή η ζήτηση των προϊόντων τους είναι μειωμένη.

Στην τελευταία ενότητα οι ερωτηθέντες πωλητές δήλωσαν ότι αποτελεσματικός πωλητής, είναι αυτός ο οποίος πιάνει τους στόχους των πωλήσεων και επιτυγχάνει υψηλό μερίδιο αγοράς για τα προϊόντα του στην περιοχή ευθύνης του. Οι πωλήσεις κυρίως προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους, οι πωλήσεις νέων προϊόντων και η συμβολή των πωλητών στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων των πελατών τους, προφανώς δεν καθιστούν έναν πωλητή αποτελεσματικό, σύμφωνα με την άποψη των ερωτώμενων. Τέλος, συμφωνούν απόλυτα, ότι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που κάνουν έναν πωλητή αποτελεσματικό, είναι να δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες που αποσκοπούν σε μακροπρόθεσμο όφελος και να γνωρίζει τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Τα παραπάνω ευρήματα, συμφωνούν τόσο με τη βιβλιογραφία, όσο και με τις απόψεις που εξέφρασαν οι Διευθυντές Πωλήσεων των επιχειρήσεων που εργάζονται οι ερωτώμενοι πωλητές.

Συγκριτικά, με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, δηλαδή πώς αντιλαμβάνονται τους παραπάνω παράγοντες οι πωλητές διαφορετικού τύπου, εμπειρίας, φύλου, ηλικίας, μορφωτικού επιπέδου, ειδικότητας και οικογενειακού εισοδήματος, προέκυψαν τα εξής:

Στα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των πωλητών είναι η αντίληψη εταιρικής υποστήριξης, η σύγκρουση ρόλων, η ασάφεια ρόλων και η συναισθηματική εξάντληση.

Το μοντέλο που προέκυψε, φανερώνει το γεγονός μιας αρνητικής συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων, ασάφεια ρόλου, σύγκρουση ρόλου και συναισθηματικής εξάντλησης, και μιας θετικής συσχέτισης του παράγοντα αντίληψη εταιρικής υποστήριξης με την αποτελεσματικότητα, σε συμφωνία με τη βιβλιογραφία (Hamwi et al. 2011).

Στη διεθνή βιβλιογραφία, οι έρευνες έδειξαν ότι όσο μειώνεται η ασάφεια ρόλου, η σύγκρουση ρόλου (Walker et al. 1977), η συναισθηματική εξάντληση και όσο αυξάνεται η αντίληψη της εταιρικής υποστήριξης αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών. Στο παραπάνω μοντέλο, η θετική σχέση της αντίληψης της εταιρικής υποστήριξης με την αποτελεσματικότητα των πωλητών είναι εμφανής και μάλιστα συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό.

Ακολούθως, όσο μειώνεται η ασάφεια ρόλου, η σύγκρουση ρόλου και η συναισθηματική εξάντληση, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των πωλητών. Από αυτούς τους παράγοντες, που επιδρούν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα των πωλητών, μεγαλύτερη επίδραση φαίνεται να έχει η ασάφεια ρόλου πωλητή, κατόπιν η σύγκρουση ρόλου πωλητή και σε μικρότερο βαθμό, η συναισθηματική εξάντληση.

## **8.2 Προτάσεις**

Οποσδήποτε, η υψηλή αποτελεσματικότητα του τμήματος πωλήσεων είναι ένα πολυπαραγοντικό φαινόμενο, ίσως σε μία έρευνα με μεγαλύτερο δείγμα και περισσότερους παράγοντες που υπεισέρχονται στη δουλειά των πωλητών, να έβγαιναν πιο ξεκάθαρα συμπεράσματα. Το σημαντικό σε αυτήν την έρευνα, είναι το γεγονός ότι ο μέσος όρος των πωλητών, αντιλαμβάνεται στην εργασία του, τους πέντε παράγοντες που διερευνήθηκαν, ο καθένας σε διαφορετικό βαθμό. Όπως προκύπτει λοιπόν, οι μελλοντικές διοικήσεις των τμημάτων πωλήσεων, πρέπει να λάβουν υπόψη τη σημασία αυτών των παραγόντων, στην αποτελεσματικότητα και απόδοση των πωλητών και μάλιστα όσο το δυνατόν σε εξατομικευμένα πλαίσια.

Επομένως, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, την ασάφεια ρόλου πωλητή, τη σύγκρουση ρόλου πωλητή, την υποστήριξη που παρέχουν στους πωλητές και στη συναισθηματική εξάντληση που βιώνουν. Οι παράγοντες αυτοί, επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των πωλητών, οπότε για επιτυχημένη πορεία των τμημάτων πωλήσεων, οι διοικήσεις πρέπει να φροντίζουν και να προσδίδουν στην εργασία των πωλητών όσο το δυνατόν πιο σαφείς αρμοδιότητες και

υποχρεώσεις. Επιπλέον, οφείλουν να δίνουν ξεκάθαρες εντολές, να παρέχουν τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους στους πωλητές, ώστε οι ίδιοι να αισθάνονται ασφάλεια και αυτοπεποίθηση για τα προϊόντα τους και τη δουλειά τους. Επίσης, πρέπει να συμβάλλουν ουσιαστικά, στην μείωση της συναισθηματικής εξάντλησης, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους για ευέλικτο ωράριο και προσφέροντας ουσιαστική ενθάρρυνση, μέσω εκδηλώσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή και ψυχολογικής υποστήριξης. Η τελευταία μάλιστα, λαμβάνει χώρα ήδη σε επιχειρήσεις του εξωτερικού με πολύ θετικά αποτελέσματα. Τέλος, η ηθική, αλλά και οικονομική αναγνώριση, η λήψη αποφάσεων με τη συμμετοχή του πωλητή καθώς και η προσπάθεια για βελτίωση των συνθηκών εργασίας των πωλητών, αυξάνει τη δέσμευση των πωλητών στην επιχείρηση, όπως άλλωστε και την πεποίθηση ότι η αυξημένη προσπάθεια στην εργασία, ανταμείβεται. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μειώνουν την τάση αποχώρησης των πωλητών, επομένως και τα έξοδα απολύσεων/προσλήψεων και τα έξοδα εκπαίδευσης νέων πωλητών. Εν τέλει, βελτιώνει την αξιοπιστία της και γενικότερα την εταιρική της ταυτότητα στην αγορά.

## Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup>

### 9.1 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες

Η παρούσα έρευνα αν και απέδωσε μια σειρά από χρήσιμα και ενδιαφέροντα συμπεράσματα, ωστόσο πραγματοποιήθηκε υπό ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει, σε αυτό το σημείο να αναφερθούν. Κρίνεται σκόπιμο παράλληλα με τους περιορισμούς να αναφέρουμε και ορισμένες προτάσεις για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

Συγκεκριμένα, ένας από τους βασικότερους περιορισμούς της παρούσας έρευνας αφορά στη διεξαγωγή της στο πλαίσιο συγκεκριμένης χώρας. Τα αποτελέσματα, λοιπόν, συνδέονται αποκλειστικά με την ελληνική πραγματικότητα. Οποιαδήποτε γενίκευση των συμπερασμάτων θα ήταν παρακινδυνευμένη, με δεδομένη τη μέχρι στιγμής έλλειψη ανάλογων, συγκρίσιμων ερευνών. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, λοιπόν, θα είχε η διεξαγωγή αντίστοιχων ερευνών σε άλλες χώρες του εξωτερικού, με στόχο τον εντοπισμό ομοιοτήτων και διαφορών στα τελικά αποτελέσματα.

Ένας επιπλέον περιορισμός είναι αυτός που αναφέρεται στο χρόνο. Η περίπτωση μιας διαχρονικού τύπου έρευνας θα μπορούσε να αποδώσει αξιολογικά αποτελέσματα. Ωστόσο, ο μεγάλος όγκος των στοιχείων που απαιτούνταν, ο χρόνος συλλογής τους καθώς και το κόστος διεξαγωγής της όλης ερευνητικής προσπάθειας έκαναν το συγκεκριμένο εγχείρημα απαγορευτικό στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής. Ωστόσο, η διεξοδική μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, καθώς και η ειδικότερη δευτερογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε, εξάντλησε τις δυνατότητες ώστε οι σκοποί της παρούσας έρευνας να ανταποκρίνονται όσο το δυνατόν στην πραγματική διάσταση του προς εξέταση ζητήματος.

Επίσης, ένας παράγοντας-περιορισμός για την έρευνα, αποτελεί το δείγμα που απάντησε στο ερωτηματολόγιο, το οποίο προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον, οκτώ συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Επομένως, τα συμπεράσματα, δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να γενικευτούν για το σύνολο των πωλητών, που εργάζονται σε επιχειρήσεις τροφίμων, λοιπών καταναλωτικών και αγρό-φαρμακευτικών προϊόντων.

Τέλος θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η έρευνα διεξήχθη σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης για την Ελλάδα, όπου οι πωλητές βιώνουν ακόμα δυσκολότερες συνθήκες στην εργασιακή τους καθημερινότητα, λόγω των οικονομικών περικοπών τόσο των πελατών τους, όσο και της ίδιας της επιχείρησης που εργάζονται. Αυτό σημαίνει ότι



τα αποτελέσματα ίσως να ήταν διαφοροποιημένα αν η έρευνα ελάμβανε χώρα κάποιο διάστημα πριν ή μετά.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική Βιβλιογραφία

**Αυλωνίτης Γ.Ι., Κουρεμένος Α., Κρίντας Θ. Και Αποστολόπουλος Α.** (1992). «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων:Θεωρία και Ελληνική Πρακτική», *Επιστημονικό Μάρκετινγκ*, Τεύχος 39 (Απρίλιος).

**Αυλωνίτης Γ. Ι και Παναγόπουλος Ν. Γ.** (2006). «Πρακτικές Υψηλών Επιδόσεων-Αποτελέσματα Πανελλαδικής Έρευνας Τμημάτων Πωλήσεων». Εργαστήριο Μάρκετινγκ-Athens Laboratory for Research in Marketing (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

**Αυλωνίτης Γ. Ι και Σταθακόπουλος, Β. Μ.** (2008). Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων. Εκδόσεις Σταμούλης. Σελ: 44-69, 75-93, 130-134, 280-281.

**Αυλωνίτης Γ., Παναγόπουλος Ν., Σκυλογιάννης Ν., Τζόλας Χ.** (2009). «Αναπτύσσοντας Πωλητές Ηγέτες!». Έρευνα του Εργαστηρίου Μάρκετινγκ (A.L.A.R.M.) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Περιοδικό *Sales Management*, Τεύχος 7, Άνοιξη, σελ: 28-30.

**Διακομανώλης Κ.** (2008). Η Επιστήμη των Πωλήσεων. Σχεδιασμός και Εφαρμογή για Αποτελεσματικές και Κερδοφόρες Πωλήσεις. Σελ: 34-38, 50-51, 93-96, 117-121.

**Καζάζης Ν.** (2006). Αποτελεσματικό Marketing για κερδοφόρες πωλήσεις. Βιβλίο-Σύμβουλος για επιχειρηματίες και στελέχη επιχειρήσεων. Σελ: 507-509, 526.

**Λίωση Σ.** (2007). Sales Training: Οι αποτελεσματικοί πωλητές εκπαιδεύονται, δε γεννιούνται. Metron Analysis. 2<sup>nd</sup> Sales Convention.

**Μάλλιαρης Π. Γ.** (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ. Εκδόσεις Σταμούλης. Σελ: 609-629.

**Σταθακόπουλος Β.** (1997). Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Εκδόσεις Σταμούλης.  
Σελ: 99-102, 117-118, 134-135, 168-172, 205-216.

**Χατζηπαναγιώτου Κ.** (2010-2011). «Μέθοδοι Έρευνας Μάρκετινγκ». Πανεπιστημιακές Σημειώσεις. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

**Allen N. J. and Meyer J. P.** (1996). “Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, No. 3, pp. 252-276.

**Armstrong-Stassen M., Al-Ma' aith R., Cameron S. J. and Horsburgh M. E.** (1998). “The relationship between work status congruency and the job attitudes of full-time and part-time Canadian and Jordanian nurses”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.9, No. 1, pp.41-57.

**Avlonitis G. J., Manolis C. and Boyle K.** (1985). “Sales Management Practices in the U.K Manufacturing Industry”, *Journal of Sales Management*, 2, No 2, pp.6-16.

**Avlonitis G. J, Boyle, K. A., Kouremenos A. G.** (1986). “Matching Salesmen to the Selling Job”, *Industrial Marketing Management*, pp.45-54.

**Babakus E., Cravens D. W., Johnston M. and Moncrief W. C.** (1999). “The role of emotional exhaustion in salesforce attitudes and behaviour relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 1, pp. 58-57.

**Bakker A. B., Demerouti E. and Verbeke W.** (1984). “Using the job demands resource model to predict burnout and performance”, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18, No. 1, pp. 235-246.

**Behrman D. H. and Perreault W. D.** (1984). “A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespeople”, *Journal of Marketing*, Vol. 48, No.3, pp.9-21.

**Blanchard K.** (1990). "Sales Success Requires Service", *Personal Selling Power* (April), p.60.

**Boles J. S., Johnston M. W., and Hair J. F.** (1997). "Role stress, work family conflict with different and emotional exhaustion : inter-relationships and effects on some work-related consequences", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.17, No.1, pp. 17-28.

**Boyle B.** (1997). "A multi-dimensional perspective on salesperson commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 12, No. 6, pp.354-364.

**Dubinsky A. J., Howell R. D., Ingram T. N. and Bellanger D. N.** (1986). "Salesforce socialization", *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 3, pp. 192-207.

**Churchill G. A., Ford, N., Hartley, S. W. and Walker Jr.** (1985). "The Determinants of Salespersons Performance: A Meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, (May), pp. 103-118.

**Churchill G. A, Ford N. M. and Walker Jr O. C.** (1990). *Sales Force Management* (3<sup>rd</sup> edition), Boston M.A: Irwin, pp.404-406.

**Coletti J. A. and Tubridy, G. S.** (1987). "Effective Major Accounts Sales Management", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (August), pp.1-10.

**Deeter-Schmelz D. R., Goebel D. J. And Kennedy K. N.** (2008). "What are the characteristics of an effective sales manager an exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXVIII, no, 1 (winter), pp.7-20.

**Durgee J. T.** (1985). "Depth-Interview Techniques for Creative Advertising", *Journal of Advertising Research*, 25 (December), pp:29-37.

**Eisenberger R., Huntington R., Hutchinson S. and Sowa D.** (1986). “Perceived organizational support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, No.1, pp. 500-507.

**Eisenberger R., Stinglhammer F., Vandenberghe C., Sucharski I. and Rhoades L.** (2002). “Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, pp. 565-573.

**Elloy D. F., Terpening W. and Kohls J.** (2001). “ A causal model of burnout among self-managed work team members”, *Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 3, pp. 321-324.

**Foley T. J., Hang-Yue N. and Lui S.** (2005). “The effects of work stressors, perceived organizational support and gender on work-family conflict in Hong Kong”, *Asia Pasific Journal of Management*, Vol. 22, No. 3, pp.137-155.

**Gaizo E. R. and Lunsford S.** (2010) : “Managing to Win”. Έξυπνες Στρατηγικές για Επιτυχημένες Πωλήσεις σε Αβέβαιη Οικονομία. [www.achieveglocal.gr](http://www.achieveglocal.gr)

**Gli-Monte P. R., Valcarcel P. and Zornoza A.** (1993). “Role stress: burnout antecedents in nursing professionals”, *European Work and Organizational Psychologist*, Vol. 3, No.3, pp. 217-227.

**Hagen J. L.** (1989). “ Income maintenance workers: burned-out, dissatisfied and leaving”, *Journal of Social Service Research*, Vol. 13, No. 1, pp. 88-99.

**Hamwi G.A., Rutherford B.N. and Boles J.S.** (2011). “Reducing emotional exhaustion and increasing organizational support. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 26/1. pp. 4-13.

**Hobfoll S. E.** (2001). “Conservation of resources: a rejoinder to the commentaries”, *International Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 419-421.

**Homburg C. and Stock R.** (2004). “The link between salespeople’s job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 2, pp. 144-146

**Jackson D. W, Turner A. J. and Brief A. P.** (1987). “Correlates of burnout among public service lawyers”, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 71, No. 4, pp. 630-640.

**Jaramillo F., Mulki J. P. and Solomon P.** (2006). “The role of ethical climate on salesperson’s role stress, job attitudes, turnover intentions and job performance”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 271-282.

**Leach M. P., Liu A. and Johnston W. J.** (2005). The role of self regulation training in developing the motivation management capabilities of salespeople”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, No.3, pp. 269-271.

**Likert Rensis** (1932). “ Technique for the Measurement of Attitudes”, *Archives of Psychology*, No 140.

**Lucaszewki J. E. and Ridgeway** (1990). “To Put Your Best Foot Forward, Start By Taking These 21 Simple Steps”, *Sales and Marketing Management*, Vol.142, pp. 84.

**Lunsford S. and Marone M.** (2010) : Sensational Sales Management. Το κλειδί για μια επιτυχημένη ομάδα πωλήσεων. [www.achieveglobal.gr](http://www.achieveglobal.gr)

**Madhubalan Viswanathan and Eric M. Olson** (1992). “The Implementation of Business Strategies: Implication for the Sales Function”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12 (Winter), pp:45-57.

**Mallin M. L. and Mayo M.** (2006). “Why did I lose? A conversation of resources view of salesperson failure attributions”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 345-357.

**Marshall G. W., Moncrief, W. C and Laask F. G.** (2009). “The Current State of Sales Force Activities”. *Industrial Marketing Management*. Vol. 28, pp. 87-98.

**Mayer D. and Greenberg M.** (2007). «Τί κάνει τον καλό πωλητή; A must for all CEO's». Επιμορφωτικά Θέματα. Harvard Business Review.

**McClaren N. and Shaw R.** (2003). “Marketing Position Taxonomies :An Empirical Analysis”. Deakin University. ANZMAC 2003, *Conference Proceedings Adelaide*, 1-3 December 03’.

**McMurray Robert N.** (1961). “The Mystique of Super-Salesmanship”, *Harvard Business Review* (March-April), pp.113-122.

**Miao C. F. and Evans K.** (2007). “The impact of salesperson motivation on role perceptions and job performance- a cognitive and affective perspective”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 89-101.

**Moncrief III W. C.** (1986). “Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces”, *Journal of Marketing Research*, pp. 261-270.

**Moncrief William C., Marchall G. W. and Laask F. G.** (2006). “A Contemporary Taxonomy of Sales Posotions”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.XXXVI, No.1 (Winter), pp. 55-65.

**Newton Derek A.** (1969). “Get The Most out of Your Sales Force”, Harvard Business Review (September-October), pp.130-143.

**Nunnaly Jum C.** (1978). *Psychometric Theory*, 3<sup>rd</sup> ed., N.Y.: McGraw-Hill.

**Pacenta R. J., Ryans J. K., and Shankin W. L.** (1981). “High-Tech Can’t Forget Sales Prospecting”, *Industrial Marketing* (November), pp.78-79.

**Piercy N. F., Cravens, D. W., Lane N. and Vorhies D. W.** (2006). “Driving Organizational Citizenship Behaviours and Salespersons in-Role Behavior

Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support”. *Journal The Academy of Marketing Science*. Spring. Vol. 34.

**Piercy N. F., Cravens, D. W. and Lane N.** (2009). “Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*. Vol.38, pp. 459-467.

**Plotkin H. M.** ( 2009). Πώς να επιλέξετε επιτυχημένους πωλητές. Ξεχάστε την έκτη αίσθηση και αρχίστε να βασίζεστε περισσότερο σε επιστημονικές μεθόδους επιλογής των καλύτερων πωλητών για την επιχείρησή σας. [www.managementtips.gr](http://www.managementtips.gr)

**Rapp A., Ahearne M., Mathieu J. and Schillewaert N.** (2006). “ The impact of knowledge and empowerment on working smart and working hard: The moderating role of experience”. *International Journal of Research in Marketing*. Vol.23, pp.279-293.

**Reilly K. and Baron E.** (1987). “Teaching Salespeople the Five W’s and the H of Sales Call Planning”. *Business Marketing* (August), pp. 62-72.

**Rizzo J. R., House R. J. and Lirtzman S. I.** (1970). “Role conflict and ambiguity in complex organizations”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, No. 2, pp. 150-163.

**Seymour D. T.** (1988). *Marketing Research: Qualitative Methods for the Marketing Professional*, N.Y: Probus Publishing Co.

**Shepherd B.** (2010). “What Is the Primary Reason for Poor Strategy Implementation?” Results, interpretations and conclusion of votes from a recent survey of a national business audience. “*Account Caffeine*” a product of Shepherd Consulting LLC. San Francisco.

**Siguaw J. A and Honeycutt E. D.** (1995). “An Examination of Gender Differences in Selling Behaviours and Job Attitudes”. *Industrial Marketing Management*, 24, 45-52.



**Singh J., Goolsby J. R and Rhoads G. K.** (1994). “Behavioural and Psychological consequences of boundary spanning: burnout for customer service representatives”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 3, pp. 558-569.

**Strahle William M., Rosann L. Spiro, and Acito Frank** (1996). “Marketing and Sales. Strategic Alignment and Functional Implementation”, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, pp:1-20.

**Team Management Consultants.** «Ολοκληρωμένο Σύστημα Ηγεσίας Πωλήσεων. Η Φιλοσοφία της Wilson Learning για την ηγεσία Πωλήσεων. Διαμορφώνοντας τη Διαδικασία, Καθοδηγώντας τους Ανθρώπους». Φυλλάδιο.

**Thomas L. T. and Ganster D. C.** (1995). “Impact of family- supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, No. 1, pp. 6-15.

**Walker, O.C., Churchill, G.A. Jr and Ford, N.M.** (1977), “Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and research needed”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 14 No. 2, pp. 156-68.

**Weitz B. A., Castleberry S. B. and Tanner J. F.** (2007). *Selling: Building Partnerships*, McGraw-Hill, New York, NY.

### **Ιστοσελίδες**

[www.investingreece.gov.com](http://www.investingreece.gov.com)

## Παράρτημα 1



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ*  
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

### Λίστα Χαρακτηριστικών/Παραγόντων

- I. Δημογραφικά και Φυσικά Χαρακτηριστικά
  1. Ηλικία
  2. Φύλο
  3. Εμφάνιση
  
- II. Υπόβαθρο και Εμπειρία
  1. Προσωπικό-Οικογενειακό Ιστορικό
  2. Εκπαίδευση
  3. Εμπειρία σε πωλήσεις
  4. Εμπειρία σε άλλο τομέα
  
- III. Παρούσα Κατάσταση-Τρόπος Ζωής
  1. Οικογενειακή Κατάσταση
  2. Οικονομική Κατάσταση
  3. Δραστηριότητες-Τρόπος Ζωής
  
- IV. Έμφυτες Κλίσεις-Ικανότητες
  1. Νοημοσύνη-Ευφυΐα
  2. Ικανότητα Αντίληψης
  3. Ευχέρεια Λόγου
  4. Υπολογιστική Ικανότητα
  5. Ικανότητα Πωλήσεων-Έμφυτη κλίση σε πωλήσεις

## V. Προσωπικότητα

1. Υπεθυνότητα
2. Ευθύτητα
3. Επιβολή
4. Κοινωνικότητα
5. Αυτοεκτίμηση
6. Δημιουργικότητα-Ευελιξία
7. Ανάγκη για Επιτυχία
8. Ανάγκη για απόκτηση δύναμης
9. Αξιοπιστία

## VI. Επίκτητες Ικανότητες-Δεξιότητες

1. Επαγγελματικές Δεξιότητες-Ειδικές Ικανότητες
  2. Δεξιότητες Παρουσίασης
  3. Διαπροσωπικές Δεξιότητες
  4. Γνώση Προϊόντων-Ανταγωνισμού
  5. Γνώση του κλάδου
  6. Διοικητικές δεξιότητες
- 
- ```
graph LR; A[Διοικητικές δεξιότητες] --> B[Territory management]; A --> C[Time management]
```

Ερωτήσεις:

1. Είναι σημαντικός παράγοντας/χαρακτηριστικό για την απόδοση του πωλητή;
2. Εάν ναι, σε τι βαθμό επηρεάζει την απόδοση των πωλητών;



**Παράρτημα 2**  
ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
*ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ*  
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Αξιότιμε Κύριε/α,

Η λειτουργία των πωλήσεων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης... Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος του πωλητή καθώς και τα καθήκοντα του έχουν αλλάξει, προκειμένου να ανταποκριθεί στο συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και στις προκλήσεις της αγοράς. Στόχος της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνήσει τους παράγοντες που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των πωλητών.

Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω πως τα στοιχεία που θα συλλεχθούν, θα είναι απολύτως εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στα πλαίσια της παρούσας μελέτης. Σε καμία περίπτωση δε θα δημοσιευτούν μεμονωμένα, ούτε και θα εκθέσουν τους συμμετέχοντες.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση  
Ρούζιου Μαρία

**1. Σας παρακαλώ προσδιορίστε εάν είστε πωλητής :**

- |                                  |                          |
|----------------------------------|--------------------------|
| Τροφίμων                         | <input type="checkbox"/> |
| Λοιπών Καταναλωτικών Προϊόντων   | <input type="checkbox"/> |
| Φαρμακευτικών/ Χημικών Προϊόντων | <input type="checkbox"/> |
| Άλλο. Παρακαλώ, προσδιορίστε:    | <input type="checkbox"/> |

## 2. Πόσα χρόνια εργάζεστε ως πωλητής (συνολικά);

- Λιγότερο από ένα χρόνο
- 1-2 χρόνια
- 3-5 χρόνια
- 5-10 χρόνια
- Περισσότερο από 10 χρόνια

## 3. Πόσο καιρό εργάζεστε στην τωρινή σας επιχείρηση;

- Λιγότερο από ένα χρόνο
- 1-2 χρόνια
- 3-5 χρόνια
- 5-10 χρόνια
- Περισσότερο από 10 χρόνια

### A. Ενότητα

**Σας παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας σε καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από 1= «Διαφωνώ απόλυτα» και 5 = «Συμφωνώ απόλυτα».**

|                                                                                                                             | Διαφωνώ<br>απόλυτα |   |   |   | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|--------------------|
| Η επιχείρηση εκτιμά τη συνεισφορά μου στη βιωσιμότητά της.                                                                  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Αν η επιχείρηση μπορούσε να προσλάβει κάποιον πωλητή για να με αντικαταστήσει, με χαμηλότερο μισθό, θα το έκανε ευχαρίστως. | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Η επιχείρηση δεν εκτιμά οποιαδήποτε επιπλέον προσπάθεια από μέρους μου.                                                     | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη, τους προσωπικούς μου στόχους και αξίες.                                                        | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Η επιχείρηση θα αγνοούσε οποιοδήποτε προσωπικό παράπονο.                                                                    | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Η επιχείρηση αγνοεί το συμφέρον μου, όταν λαμβάνει αποφάσεις που με αφορούν.                                                | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Η βοήθεια από την επιχείρηση, είναι δεδομένη όταν αντιμετωπίζω κάποιο πρόβλημα.                                             | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |

|                                                                                             |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Η επιχείρηση νοιάζεται για την προσωπική μου ευημερία.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Όταν κάνω ότι καλύτερο μπορώ, η επιχείρηση αδυνατεί να το αντιληφθεί.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η επιχείρηση νοιάζεται για το εάν η δουλειά με ικανοποιεί.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τις απόψεις μου.                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η επιχείρηση είναι περήφανη για τα επιτεύγματα μου.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Η επιχείρηση καταβάλλει προσπάθεια να κάνει τη δουλειά μου όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

### *B. Ενότητα*

**Σας παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας σε καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από 1= «Διαφωνώ απόλυτα» και 5 = «Συμφωνώ απόλυτα».**

|                                                                                                                 | Διαφωνώ<br>απόλυτα |   |   |   | Συμφωνώ<br>απόλυτα |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|---|--------------------|
| Μου αναθέτουν δουλειές χωρίς τα κατάλληλα εργαλεία και πόρους για να τις φέρω εις πέρας.                        | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Συνεργάζομαι με ανθρώπους, που δουλεύουν με διαφορετικό τρόπο απ' ότι εγώ.                                      | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Πολλές φορές κάνω πράγματα που πραγματικά δε χρειάζονται.                                                       | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Πολλές φορές πρέπει να ενεργήσω αντίθετα από την πολιτική της επιχείρησης μου, ώστε να πετύχω τους στόχους μου. | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Πολλές φορές λαμβάνω αντικρουόμενες εντολές από ανωτέρους μου.                                                  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |
| Πολλές φορές κάνω πράγματα που θα έπρεπε να γίνουν διαφορετικά                                                  | 1                  | 2 | 3 | 4 | 5                  |

### Γ. Ενότητα

**Σας παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας σε καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από 1= «Διαφωνώ απόλυτα» και 5 = «Συμφωνώ απόλυτα».**

|                                                                        | Διαφωνώ απόλυτα |   |   |   | Συμφωνώ απόλυτα |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|-----------------|
| Η δουλειά μου έχει ξεκάθαρους στόχους.                                 | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Θεωρώ ότι δαπανώ το χρόνο μου σωστά.                                   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Γνωρίζω πολύ καλά ποιές είναι οι υποχρεώσεις μου.                      | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Γνωρίζω πολύ καλά ποιές είναι οι προσδοκίες της επιχειρήσης από εμένα. | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Νιώθω απόλυτα βέβαιος/η για τις δικαιοδοσίες που έχω.                  | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Είναι πάντα ξεκάθαρα αυτά που πρέπει να κάνω.                          | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |

### Δ. Ενότητα

**Σας παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας σε καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από 1= «Διαφωνώ απόλυτα» και 5 = «Συμφωνώ απόλυτα».**

|                                                                            | Διαφωνώ απόλυτα |   |   |   | Συμφωνώ απόλυτα |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|-----------------|
| Νιώθω συναισθηματικά εξαντλημένος/η από τη δουλειά μου.                    | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Στο τέλος της ημέρας, νιώθω κουρασμένος/η από τη δουλειά μου.              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Κάθε πρωί που ξυπνάω, δυσκολεύομαι να πάω για δουλειά.                     | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Έχω μεγάλα αποθέματα ενέργειας να δαπανήσω για τη δουλειά μου.             | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Νιώθω το περιβάλλον της δουλειάς μου να με αποθαρρύνει.                    | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Τον τελευταίο καιρό καταβάλλω ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά μου. | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |

### Ε. Ενότητα

Σας παρακαλώ προσδιορίστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας σε καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις σε μια κλίμακα από 1= «Διαφωνώ απόλυτα» και 5 = «Συμφωνώ απόλυτα».

| Αποτελεσματικός πωλητής είναι αυτός που:                                            | Διαφωνώ απόλυτα |   |   |   | Συμφωνώ απόλυτα |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|-----------------|
| Πιάνει τους στόχους πωλήσεων που του θέτει η επιχείρηση.                            | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Επιτυγχάνει υψηλό μερίδιο αγοράς για τα προϊόντα του, στην περιοχή ευθύνης του.     | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Επιτυγχάνει κυρίως πωλήσεις των προϊόντων με μεγάλο περιθώριο κέρδους.              | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Επιτυγχάνει άμεσα υψηλές πωλήσεις των νέων προϊόντων.                               | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Δημιουργεί σχέσεις με τους πελάτες που αποσκοπούν σε μακροπρόθεμο όφελος.           | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Βοηθάει τους πελάτες με κάθε τρόπο να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους. | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |
| Γνωρίζει τις κινήσεις του ανταγωνισμού.                                             | 1               | 2 | 3 | 4 | 5               |

### ΣΤ. Ενότητα

#### 4. Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

#### 5. Ηλικία:

18-25

26-35

36-45

50 και άνω

#### 6. Μορφωτικό Επίπεδο:

Γυμνάσιο - Λύκειο

ΙΕΚ- Ιδιωτική Σχολή

ΑΕΙ-ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό



**7. Εάν είστε απόφοιτος ΑΕΙ, ΤΕΙ, ΙΕΚ ή Ιδιωτικής Σχολής παρακαλώ προσδιορίστε την ειδικότητά σας:**

- Οικονομικές Επιστήμες
- Θετικές Επιστήμες-Πληροφορική
- Θεωρητικές Επιστήμες
- Βιολογικές Επιστήμες
- Μηχανικός
- Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε:

**8. Μηνιαίο Οικογενειακό Εισόδημα:**

- Κάτω από 1000 €
- 1001- 2000 €
- 2001-3000 €
- 3001-5000 €
- Άνω των 5000 €

**Σας ευχαριστούμε για την πολύτιμη συνεργασία και το χρόνο σας!**