



**Δ.Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗΝ
“ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ”**

**“Αξιολόγηση της απόδοσης του
δυναμικού των πωλήσεων μέσα από την
εφαρμογή ενός Ιαπωνικού
υποδείγματος”**

**Αξιολόγηση, Απόδοση Πωλήσεων, Επιχείρηση, Ιαπωνικό Μοντέλο Πωλήσεων,
Πελάτης, Προσανατολισμός στον Πελάτη, Προσανατολισμός στις Πωλήσεις,
Πωλήσεις, Πωλητής, SOCO**

Υπεύθυνος Καθηγητής :

Βασιλειάδης Χρήστος

Του Μεταπτυχιακού Φοιτητή :

Λαζαρίδη Ιωάννη

(Α.Μ.: mbx16062)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας κ.Βασιλειάδη Χρήστο, για την καθοδήγησή του , τις ουσιαστικές συμβουλές-παρατηρήσεις του καθώς και την πολύτιμη συμβολή του σε κάθε φάση της δημιουργίας της. Αισθάνομαι ιδιαίτερη ανάγκη να ευχαριστήσω τη διεύθυνση, τους καθηγητές και το διδακτικό προσωπικό του μεταπτυχιακού προγράμματος για την αμέριστη υποστήριξη που μας έδωσαν, χωρίς την οποία η εργασία αυτή δε θα ήταν δυνατή. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους γνωστούς , φίλους, συναδέλφους πρώην και νυν καθώς και όλους εκείνους που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμά μου και απάντησαν στα ερωτηματολόγια που ήταν απαραίτητα για την συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την σύζυγό μου Φωτεινή που έδειξε κατανόηση , υπομονή και μου συμπαραστάθηκε με κάθε τρόπο σε όλη την πορεία , από την αρχή μέχρι και το τέλος και αυτού (του δεύτερου) μεταπτυχιακού μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η κοινή λογική ορίζει ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη, αποτελεί μία πτυχή ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των πωλητών ενώ στηρίζεται στην παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες και στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Παρόλα αυτά, σε ένα πραγματικό επίπεδο δεν είναι δυνατό οι πωλητές να υιοθετούν πάντοτε τη στρατηγική του προσανατολισμού στον πελάτη κατά τη διάρκεια μίας συμβατικής ημέρας τους στην εργασία τους. Στην πραγματικότητα, δεκάδες έρευνες οι οποίες έχουν αφιερωθεί στις πωλήσεις παρέχουν στο αναγνωστικό κοινό ανολοκλήρωτα αποτελέσματα σχετικά με τον προσανατολισμό στον πελάτη από τον πωλητή και την απόδοση των πωλήσεων. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι τονίζεται πως εάν επιθυμείται ο προσανατολισμός στον πελάτη να αποτελεί ένα θετικό οινό της απόδοσης των πωλήσεων, πρέπει να συνυπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή δεξιότητες των πωλήσεων. Η διεθνής βιβλιογραφία ορίζει ότι εν απουσία των δεξιοτήτων των πωλήσεων, θα ήταν προτιμότερο για τους πωλητές να ακολουθούν μία στρατηγική προσανατολισμού προς τις πωλήσεις παρά προς τον πελάτη. Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, αξιολογείται η εφαρμογή του Ιαπωνικού Μοντέλου SOCO στην ελληνική πραγματικότητα, μέσω της υιοθέτησης των δεξιοτήτων των πωλήσεων. Τα αποτελέσματα της τρέχουσας έρευνας είναι σύμφωνα με τα αντίστοιχα της βιβλιογραφίας γεγονός που ενισχύει τη δυναμική και την αξιοπιστία της.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση, Απόδοση Πωλήσεων, Επιχείρηση, Ιαπωνικό Μοντέλο Πωλήσεων, Πελάτης, Προσανατολισμός στον Πελάτη, Προσανατολισμός στις Πωλήσεις, Πωλήσεις, Πωλητής, SOCO

ABSTRACT

Conventional wisdom states that customer orientation is a vital aspect to the success of salespersons while relying on providing services to customers and meeting their needs. Nevertheless, at a real level, salespersons cannot always adopt the common strategy of customer orientation during a day in their job. In fact, dozens of researches dedicated to sales provide the readers with incomplete results about customer orientation by the salespersons and sales performance. It is useful to note that it is emphasized that if customer orientation is to be a positive omen of sales performance, specific sales characteristics or skills must coexist. The international literature states that in the absence of sales skills, it would be preferable for salespersons to follow a sales orientation strategy rather than a customer oriented strategy. In the context of this paper, the implementation of the Japanese SOCO Model in Greek reality is assessed through the adoption of sales skills. The results of the current survey are in line with the literature, which enhances its dynamics and credibility.

Key words: Customer, Customer Orientation, Enterprise, Japanese Model of Sales, Sales, Sales Assessment, Sales Performance, Salesperson, Sales Orientation, SOCO

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ABSTRACT	4
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	7
1.1 Εισαγωγή.....	7
1.2 Δομή της παρούσας εργασίας	9
1.3 Ερευνητικοί στόχοι	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	11
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	11
2.1 Η φιλοσοφία του προσανατολισμού	11
2.2 Ο προσανατολισμός στην αγορά και η επίδοσή της	15
2.2.1 Εστίαση στην επωνυμία	18
2.3 Εναλλακτικές στρατηγικές προσανατολισμού.....	20
2.4 Το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO (Sales Orientation Customer Orientation).....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	27
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	27
3.1 Μεθοδολογία της έρευνας.....	27
3.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	29
3.3 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης	30
3.3.1 Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach alpha.....	31
3.3.2 Συντελεστής συσχέτισης Pearson	32
3.3.3 Γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο OLS.....	33
3.4 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	37
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	37

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	37
4.2 Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach	41
4.3 Συντελεστής Συσχέτισης Pearson & Γραμμική Παλινδρόμηση	43
4.3.1 Ερευνητική Υπόθεση H_1 & H_2	43
4.3.2 Ερευνητική Υπόθεση H_3	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	50
5.1 Συμπερασματικές παρατηρήσεις.....	50
5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	54
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
Βιβλιογραφία.....	63

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	39
Πίνακας 2: Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach.....	42
Πίνακας 3: Συντελεστής συσχέτισης Pearson για τις ερευνητικές υποθέσεις H_1 & H_2	44
Πίνακας 4: Γραμμική Παλινδρόμηση με τη μέθοδο OLS (Εξαρτημένη Μεταβλητή: "Απόδοση των Πωλήσεων").....	46
Πίνακας 5: Συντελεστής συσχέτισης Pearson για την ερευνητική υπόθεση H_3	48
Πίνακας 6: Γραμμική Παλινδρόμηση με τη μέθοδο OLS (Εξαρτημένη Μεταβλητή: "Απόδοση των Πωλήσεων")	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

1.1 Εισαγωγή

Οι μακροχρόνια, αμοιβαία επωφελείς σχέσεις με τους πελάτες, αποτελούν το κύριο μέλημα της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων. Τα οφέλη αυτών των σχέσεων έχουν αυξήσει την αφοσίωση (DelVecchio, 1998) ; (Dwyer, Schurr, & Oh, 1987) και την ικανοποίηση των πελατών των επιχειρήσεων (Boles, Babin, Brashear, & Brooks, 2001) ; (Brown, Widing, & Coulter, 1991) ; (Goff, Boles, Bellenger, & Stojack, 1997). Από την άλλη πλευρά η πελατειακή αφοσίωση καθώς και η επίτευξη υψηλών επιπέδων ικανοποίησης μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση των πωλήσεων και των κερδών (Anderson & Sullivan, 1993) ; (Reinartz & Kumar, 2000). Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι ελάχιστοι είναι εκείνοι οι οποίοι προβάλλουν αντιρρήσεις στην παραπάνω μακροχρόνια σχέση μεταξύ των επιχειρήσεων και των πελατών.

Σε ένα πιο επιφανειακό επίπεδο, η σύνδεση μεταξύ της πρακτικής σχέσης των πωλήσεων και της πρακτικής του προσανατολισμού στον πελάτη από των πωλητή είναι ορθά τεκμηριωμένο από τη βιβλιογραφία (Beverland, 2001) ; (Boles, Babin, Brashear, & Brooks, 2001) ; (Frankwick, Porter, & Crosby, 2001) με την επιβολή των ορίων να αποτελούν μία δραστηριότητα και η συμπεριφορά του ανθρωπίνου δυναμικού να ασχολείται να ασχολείται με διάφορα θέματα τα οποία αφορούν στην οργάνωση τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης (Singh, 1998) ; (Tushman & Scanlan, 1981). Ένας κοινός τρόπος για τη μέτρηση της ευημερίας των ορίων τα οποία εμπλέκονται στη σχέση των πωλήσεων πραγματοποιείται μέσω του προσανατολισμού στις πωλήσεις και συγκεκριμένα μέσω του Ιαπωνικού Μοντέλου

των πωλήσεων SOCO [Sales Orientation Customer Orientation, Προσανατολισμός στις Πωλήσεις – Προσανατολισμός στον Πελάτη, (Saxe & Weitz, 1982)].

Οι πωλητές συνηθίζουν την ακολουθούν την πολιτική του προσανατολισμού στον πελάτη, μία στρατηγική η οποία στοχεύει στη δημιουργία ισχυρών, μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες των επιχειρήσεων (Schultz & Good, 2000) ; (Williams, 1998). Η προσέγγιση του προσανατολισμού στον πελάτη, εστιάζει στην παροχή βοήθειας προς τους πελάτες ώστε να προχωρήσουν σε επιλογές οι οποίες τους ικανοποιούν. Πιθανόν, να περιλαμβάνει και θυσία ενός μέρους των κερδών της επιχείρησης ή των πωλήσεών της στο βωμό του ενδιαφέροντος του πελάτη. Στον αντίποδα, οι πωλητές οι οποίοι υιοθετούν την πολιτική του προσανατολισμού στις πωλήσεις, επιδεικνύουν χαμηλότερο ενδιαφέρον προς τους πελάτες εάν θεωρούν ότι μπορούν να πετύχουν μία πώληση η οποία δεν απαιτεί την καταβολή μεγάλης προσπάθειας. Επιπροσθέτως, αξίζει να σημειωθεί ότι είναι σημαντικό για τους πωλητές να ξεκαθαρίζουν εάν θα ακολουθήσουν τη στρατηγική του προσανατολισμού στις πωλήσεις ή του προσανατολισμού στον πελάτη. Σύμφωνα με αυτήν την προοπτική, ένας πωλητής μπορεί να πουλήσει περισσότερα προϊόντα στη μακροχρόνια περίοδο μέσω της ικανοποίησης των πελατών ή μέσω της υιοθέτησης της πολιτικής του προσανατολισμού στον πελάτη (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009).

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη μπορεί να θεωρηθεί είτε ως ένας προπομπός της απόδοσης των πωλήσεων (Boles, Babin, Brashear, & Brooks, 2001) ; (Brown, Widing, & Coulter, 1991) ; (Keillor, Parker, & Pettijohn, 2000) είτε ως ένα μέσο μέτρησης της απόδοσης των πωλήσεων (Flaherty, Dahlstrom, & Skinner, 1999) ; (Brown, Widing, & Coulter, 1991). Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η παραπάνω προοπτικές έχουν σημασία εάν ο προσανατολισμός στον πελάτη μπορεί να οδηγήσει άμεσα (στη βραχυχρόνια περίοδο) ή έμμεσα (στη μακροχρόνια περίοδο) στην επίτευξη μεγαλύτερης ωφέλειας. Παρόλα αυτά ο σύνδεσμος μεταξύ της μεμονωμένης απόδοσης των πωλητών και της συμπεριφοράς του προσανατολισμού στον πελάτη δεν έχει μελετηθεί επαρκώς από τη διεθνή βιβλιογραφία ενώ δεν έχει αποσαφηνιστεί εάν αποτελεί μέρος της επιχειρηματικής βιβλιογραφίας και της απόδοσης των επιχειρήσεων (Cravens, Ingram, LaForge, &

Young, 1993) ; (Ahearne, Jelinek, & Jones, 2007) ; (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985) ; (Spiro & Weitz, 1990).

1.2 Δομή της παρούσας εργασίας

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας, ερευνάται το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης του δυναμικού των πωλήσεων μέσω της εφαρμογής του Ιαπωνικού Μοντέλου των πωλήσεων SOCO. Για το σκοπό αυτό η μελέτη έχει διαχωριστεί νοητά σε ένα θεωρητικό και ένα εμπειρικό μέρος, ώστε να αναλυθεί το υπό εξέταση ζήτημα. Πιο συγκεκριμένα, το θεωρητικό μέρος της εργασίας απευθύνεται στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας όπου πραγματοποιείται η βιβλιογραφική επισκόπηση. Λαμβάνει χώρα μία προσέγγιση της έννοιας του προσανατολισμού και εν συνεχεία συζητείται ο προσανατολισμός στην αγορά και η επίδοσή του. Για το σκοπό αυτό συμβαίνει και η παρουσίαση των εναλλακτικών στρατηγικών προσανατολισμού οι οποίοι υπάρχουν στη διεθνή βιβλιογραφία ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνει η παρουσίαση του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO.

Προχωρώντας στο κομμάτι του εμπειρικού μέρους της εργασίας αρχικά θα πραγματοποιηθεί η παρουσίαση του κεφαλαίου της μεθοδολογίας (τρίτο κεφάλαιο) όπου θα συμβεί η ανάλυση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων, του περιορισμού της έρευνας, της στατιστικής ανάλυσης και της παρουσίασης του ερωτηματολογίου και των ερευνητικών ερωτημάτων. Στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας συμβαίνει η παρουσίαση των αποτελεσμάτων στα οποία οδήγησε τον ερευνητή η μεθοδολογία που εφάρμοσε. Αξίζει να σημειωθεί ότι παράλληλα με την παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων λαμβάνει χώρα και μία σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα αντίστοιχα αποτελέσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Η εργασία ολοκληρώνεται με το πέμπτο κεφάλαιο όπου λαμβάνει χώρα η συζήτηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

1.3 Ερευνητικοί στόχοι

Ο λόγος εκπόνησης του παρόντος εμπειρικού συγγραφικού πονήματος αφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO στην ελληνική πραγματικότητα. Με την ολοκλήρωσή του θα είναι δυνατό να αποδοθούν απαντήσεις αναφορικά με το εάν το μοντέλο SOCO εφαρμόζεται στην ελληνική πραγματικότητα και ποια είναι η αίσθηση που σχηματίζουν οι πωλητές των επιχειρήσεων από αυτήν. Δεδομένου του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις θέτουν στο επίκεντρο της λειτουργίας τους την επίτευξη υψηλότερου κέρδους, έχει επικρατήσει η άποψη ότι αυτό μπορεί να συμβεί μέσω της πελατοκεντρικής προσέγγισης και συγκεκριμένα μέσω του προσανατολισμού στον πελάτη.

Για το σκοπό εκπλήρωσης των ερευνητικών στόχων της παρούσας μελέτης ο ερευνητής δανείστηκε την προσέγγιση των Wachner, Plouffe & Gregoire (2009) και ως εκ τούτου τα ερευνητικά ερωτήματα επί των οποίων στηρίζεται η εργασία είναι τα εξής:

- **H1:** Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των πωλήσεων
- **H2:** Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει θετικά την απόδοση των πωλήσεων
- **H3:** Οι δεξιότητες των πωλητών (χαρακτηριστικά των πωλήσεων) επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η φιλοσοφία του προσανατολισμού

Τόσο η έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά όσο και η έννοια του στρατηγικού προσανατολισμού και της φιλοσοφίας του είναι στενά συνδεδεμένες. Ο προσανατολισμός προς την αγορά υπήρξε ο κεντρικός άξονας έρευνας για το Ινστιτούτο Μάρκετινγκ Επιστημών (Marketing Science Institute, MSI) για περισσότερα από δέκα χρόνια (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002). Αποτελώντας το κεντρικό αρκετών συζητήσεων μεταξύ των επιστημόνων του κλάδου, ο προσανατολισμός προς την αγορά έχει μελετηθεί από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες, συμπεριλαμβανομένων τόσο των προηγούμενων όσο και των συνεπειών που ακολουθούν τον προσανατολισμό προς την αγορά (Deshpande, 1999). Η φύση της ίδιας της έννοιας του προσανατολισμού προς την αγορά έχει εξεταστεί πολύ προσεκτικά. Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι έχουν προκύψει δύο σημαντικά θέματα για τον προσανατολισμό προς την αγορά (Deshpande, 1999):

1. η ανάγκη εξέτασης του προσανατολισμού προς την αγορά σε διάφορα επίπεδα όπως είναι η εταιρική κουλτούρα και ο στρατηγικός προσανατολισμός
2. η ανάγκη κατανόησης τόσο των προηγούμενων όσο και των συνεπειών της απόδοσης του προσανατολισμού προς την αγορά.

Οποιοσδήποτε διαφορές μεταξύ της φιλοσοφίας και του στρατηγικού προσανατολισμού αλλά και του προσανατολισμού προς την αγορά δεν έχουν αποσαφηνιστεί εξαιτίας των διαφορετικών ορισμών και της επεξεργασίας τους στη βιβλιογραφία. Σε όρους διεθνούς βιβλιογραφίας, η οργανωτική κουλτούρα έχει οριστεί ως το πρότυπο των κοινών αξιών και των πεποιθήσεων που βοηθούν τα άτομα ώστε να κατανοήσουν την οργανωτική λειτουργία και έτσι να τους παράσχουν

κανόνες συμπεριφοράς στην οργάνωση (Deshpande & Webster, 1989). Υπό αυτήν την έννοια η φιλοσοφία επικεντρώνεται σε ενσωματωμένες αξίες και σε πεποιθήσεις οι οποίες καθοδηγούν τη συμπεριφορά. Επομένως, υποτίθεται ότι η κουλτούρα/φιλοσοφία καθοδηγεί τις συμπεριφορές οι οποίες τελικά επηρεάζουν την απόδοση. Ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελεί ένα σχετικά αμετάβλητο στοιχείο της οργανωτικής κουλτούρας ή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία οργανωτική επιλογή η οποία σχετίζεται με τις προσαρμοστικές στρατηγικές τις οποίες ακολουθούν οι επιχειρήσεις σε ένα συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002).

Στο ευρύτερο πλαίσιο της οργανωτικής κουλτούρας ο προσανατολισμός της αγοράς πρέπει να εξεταστεί περεταίρω ώστε να γίνει κατανοητός (Deshpande, Farley, Frederick, & Webster, 1993). Κατά την άποψη αυτή, ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελεί ένα βαθύτερο χαρακτηριστικό της επιχείρησης με επιπτώσεις στην οργανωτική επεξεργασία των πληροφοριών (Kohli & Jaworski, 1990). Υπάρχει και μία εναλλακτική άποψη η οποία αναφέρει ότι ο βαθμός του προσανατολισμού της αγοράς αποτελεί ένα μεγάλο ζήτημα αναφορικά με την επιλογή και την κατανομή των πόρων σύμφωνα με το Ruekert (1992). Πιο συγκεκριμένα αναφέρεται ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο μία επιχειρηματική μονάδα αποκτά και χρησιμοποιεί διάφορες πληροφορίες από τους πελάτες της ενώ αναπτύσσει μία στρατηγική η οποία θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και παράλληλα εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών (Ruekert, 1992). Αυτή η άποψη αναφέρει ότι χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους πόρους και εφαρμόζοντας την εστίαση, κάθε επιχειρηματική μονάδα μπορεί να μετατραπεί σε προσανατολισμένη προς την αγορά με ένα σχετικά γρηγορότερο τρόπο προς τις εταιρικές οδηγίες. Αυτή η προοπτική επιφέρει αρκετές συνέπειες πλέον της ιδέας ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά μπορεί να διαχειριστεί σύμφωνα με τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς και τους στόχους της.

Ο στρατηγικός προσανατολισμός έχει εξεταστεί τόσο σε όρους μάρκετινγκ όσο και σε όρους στρατηγικής βιβλιογραφίας του μάνατζμεντ. Οι Miles & Snow (1978) έχουν χρησιμοποιήσει το πλαίσιο των εναλλακτικών στρατηγικών προσανατολισμών ώστε να μελετήσουν διαφορετικά αποτελέσματα, τα περισσότερα εκ των οποίων

επικεντρώνονται στις επιδόσεις (Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990). Μία άλλη ομάδα ερευνητών έχει εξετάσει την έννοια των στρατηγικών προσανατολισμών χρησιμοποιώντας διαφορετική προσέγγιση, ενώ συμπεριλαμβάνεται η τάση των επιχειρηματικών μονάδων να αναζητούν ευκαιρίες, τρόπους αποφυγής προβλημάτων ή τρόπους διατήρησης τους εξωτερικού ή του εσωτερικού προσανατολισμού (Wright, Kroll, Pray, & Lado, 1995). Μία άλλη προσέγγιση έχει μελετήσει το στρατηγικό προσανατολισμός και την αντανάκλαση αυτού στις πεποιθήσεις των μοντέλων των στελεχών της ανώτερης ιεραρχίας (Hitt, Dacin, Tyler, & Park, 1997). Αυτή η άποψη συνδέει στενά την οργανωτική κουλτούρα με τα στοιχεία της φιλοσοφίας λειτουργίας μίας επιχειρηματικής μονάδας. Είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι δεν υπάρχει κάποιος τρόπος ο οποίος να συνδέει άμεσα την οργανωτική γνώση με τη φύση του στρατηγικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τους Morgan & Strong (1998) η έννοια του στρατηγικού προσανατολισμού περιγράφεται ως η στρατηγική προσαρμογή, η στρατηγική προδιάθεση, η στρατηγική ώθηση ή η στρατηγική επιλογή. Επιπλέον, έχει επιχειρηθεί η σύνοψη των προοπτικών του προσανατολισμού προς την αγορά με τρεις γενικές κατηγορίες στρατηγικού προσανατολισμού οι οποίες είναι (Morgan & Strong, 1998) ; (Venkatraman, 1989):

1. η αφηγηματική προσέγγιση η οποία είναι προσκολλημένη στην ποιοτική μεθοδολογία ενώ τα αποτελέσματα στα οποία οδηγούνται προσομοιάζουν με μοναδικά περιστατικά
2. η ταξινομητική προσέγγιση η οποία προσπαθεί να ομαδοποιήσει τις στρατηγικές στη βάση των προϋπάρχουσων ή προερχόμενων κατηγοριών
3. η συγκριτική προσέγγιση η οποία προσδιορίζει τους συνδυασμούς των διαστάσεων και της στρατηγικής.

Αναθεωρώντας τις εναλλακτικές απόψεις αναφορικά με το στρατηγικό προσανατολισμό και την πορεία του μέχρι σήμερα, οι Charles, Rajiv, & Kumar (2002) παρουσίασαν και μία επιπλέον δυνατότητα. Πιο αναλυτικά, εξετάζουν τους καθοριστικούς παράγοντες οι οποίοι χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση του στρατηγικού προσανατολισμού κάθε επιχειρηματικής μονάδας εφαρμόζοντας είτε την πρακτική των εσωτερικών προτεραιοτήτων και των διαδικασιών είτε των εξωτερικών. Επίσης, περιλαμβάνει τον περιγραφικό στόχο του αναλυτή ως κατηγοριοποίηση της επιχείρησης σχετικά με τους στρατηγικούς προσανατολισμούς

και την ανάπτυξη ενός μοναδικού χαρακτηρισμού της οργάνωσης. Η τέταρτη εναλλακτική η οποία προσφέρεται για να μπορέσει η επιχείρηση να προχωρήσει στην κατηγοριοποίηση είναι η ανταγωνιστική κουλτούρα (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002). Η ανταγωνιστική κουλτούρα αφορά στη διάσταση της οργανωτικής κουλτούρας η οποίας είναι ικανή να παράσχει τις αξίες και τις προτεραιότητες του οργανισμού αναφορικά με τις αλληλεπιδράσεις στην αγορά στην οποία ανήκει. Επίσης, είναι αναγκαίο να αναφερθεί ότι η ανταγωνιστική κουλτούρα είναι ικανή να επηρεάσει της στρατηγικές και τις πρακτικές που εφαρμόζει μία επιχειρηματική μονάδα.

Η προοπτική της ανταγωνιστικής κουλτούρας στο στρατηγικό προσανατολισμό βασίζεται στην πεποίθηση ότι υπάρχει ένα βαθύ, καλλιεργημένο χαρακτηριστικό της οργάνωσης το οποίο επηρεάζει τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες της όσο και τις στρατηγικές που προκύπτουν από αυτήν. Η ανταγωνιστική κουλτούρα πρέπει να επηρεάζεται πρωτίστως από μακροπρόθεσμες προοπτικές διαχείρισης ώστε να δημιουργηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα οδηγήσει στην επιτυχία στο περιβάλλον της επιχείρησης ή της οργάνωσης. Επιπλέον, ο προσανατολισμός μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ή ακόμη και να συγκριθεί μεταξύ διαφορετικών οργανισμών. Ο ορισμός της ανταγωνιστικής κουλτούρας ξεχωρίζει πρωτίστως από τον πολιτισμό και τον προσανατολισμό, αντιμετωπίζοντας το στρατηγικό προσανατολισμό ως μία υποδιαίρεση της φιλοσοφίας λειτουργίας της επιχείρησης (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002). Δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στο γεγονός ότι αυτή η διάσταση συμβαδίζει απόλυτα με την πεποίθηση των Deshpande, Farley και Webster (1993) η οποία σχετίζεται με τον προσανατολισμό προς την αγορά.

Ο ορισμός της ανταγωνιστικής κουλτούρας επιτρέπει στον προσανατολισμό προς την αγορά να θεωρηθεί ως ένα από τους στρατηγικούς προσανατολισμούς τον οποίο μπορεί να διαθέτει ένας οργανισμός, διακρίνοντάς τον κυρίως από τις στάσεις έναντι στους πελάτες και στον ανταγωνισμό. Ο ορισμός εν λόγω ορισμός των Charles, Rajiv, & Kumar 2002) θα μπορούσε να συγκριθεί με τον ορισμό των Gatignon & Xuereb (1997), οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι στρατηγικοί προσανατολισμοί αποτελούν τις στρατηγικές κατευθύνσεις τις οποίες εφαρμόζει μία επιχείρηση για να δημιουργήσει τις κατάλληλες συμπεριφορές ώστε να συνεχιστεί η υψηλή απόδοση ανώτερη της επιχείρησης. Η άποψή τους υποδεικνύει μία πιο εύπλαστη και λιγότερο πολιτιστική άποψη των στρατηγικών προσανατολισμών.

2.2 Ο προσανατολισμός στην αγορά και η επίδοσή της

Υπάρχουν δύο πλαίσια τα οποία σχετίζονται πολύ στενά για την εξερεύνηση του ζητήματος του προσανατολισμού προς την αγορά. Οι Narver, Jacobson, & Slater (1999) θεωρούν ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελείται από τρία συστατικά συμπεριφοράς τα οποία είναι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη, ο προσανατολισμός προς τους ανταγωνιστές και ο δια-λειτουργικός συντονισμός ενώ περιλαμβάνει και δύο κριτήρια λήψης αποφάσεων τα οποία είναι η μακροπρόθεσμη εστίαση και η επικέντρωση στα κέρδη. Οι Kohli & Jaworski (1990) προσέφεραν ένα μοντέλο το οποίο βασίζεται περισσότερο στη διαδικασία του προσανατολισμού, το οποίο θεωρεί τα στάδια της παραγωγής, της διάδοσης και της ανταπόκρισης στην έρευνα της αγοράς ως την ουσία του προσανατολισμού προς την αγορά.

Τα δύο πλαίσια μοιράζονται αρκετές έννοιες και δραστηριότητες, όπως είναι η κατανόηση των επιθυμιών των πελατών, η δια-λειτουργική ολοκλήρωση εντός της επιχείρησης και η σημασία της αποφασιστικής δράσης για την αντιμετώπιση των ευκαιριών της αγοράς. Ένα θεμελιώδες όφελος του προσανατολισμού προς την αγορά είναι η δημιουργία υψηλότερης πελατειακής αξίας αλλά και η επίτευξη συνεχούς, υψηλής απόδοσης στην επιχείρηση (Narver, Jacobson, & Slater, 1999). Αυτή η σχέση μεταξύ του προσανατολισμού της αγοράς και της απόδοσης έχει διερευνηθεί μέσω ενός ευρέος φάσματος μεθοδολογιών, πλαισίων αλλά και μέτρων (Deshpande, 1999). Αρκετές είναι οι μελέτες οι οποίες υποστηρίζουν τη θεμελιώδη σχέση του προσανατολισμού στην αγορά και της απόδοσής του. Πιο συγκεκριμένα, ο Pelham (2000) υποστήριξε ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά έχει θετική και σημαντική σχέση με μία σειρά μέτρων απόδοσης, όπως είναι η αποτελεσματικότητα της εμπορίας, η αύξηση των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς αλλά και η κερδοφορία. Επιπλέον, οι Narver, Jacobson & Slater (1999) απέδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά συνδέεται σημαντικά με την αύξηση των πωλήσεων αλλά όχι με την απόδοση των επενδύσεων στην επιχείρηση. Το φάσμα των θετικών αποτελεσμάτων που συνδέονται με τον προσανατολισμό προς την αγορά ήταν εκτεταμένο.

Ο προσανατολισμός προς την αγορά έχει αποδειχθεί ότι έχει θετική σχέση με την απόδοση των περιουσιακών στοιχείων, την αύξηση των πωλήσεων, την επιτυχία των νέων προϊόντων και τη σχετική ποιότητα των προϊόντων (Narver & Slater, 1990) ;

(Pelham & Wilson, 1996). Οι Kohli & Jaworski (1990) βρίσκουν μία σημαντική σχέση προσανατολισμού προς την αγορά, όταν χρησιμοποιούν την κρίσιμη αξιολόγηση ως μέτρο το οποίο εξαρτάται από το μέτρο αλλά όχι όταν χρησιμοποιούν ένα πιο αντικειμενικό μέτρο το οποίο είναι το μερίδιο αγοράς. Οι Pelham & Wilson (1996) παρουσιάζουν σημαντικά αποτελέσματα όταν χρησιμοποιούν μία υποκειμενική, σχετική εκτίμηση της απόδοσης, γεγονός το οποίο υποδηλώνει ότι μπορεί να υπάρχει μία προκατάληψη, σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν ότι είναι ευαίσθητες όσον αφορά τους πελάτες και τους ανταγωνιστές τους μπορεί να υπερεκτιμήσουν την απόδοσή τους. Αρκετά εμπειρικά ευρήματα από μελέτες σχετικά με τη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και της απόδοσης έχουν επιφέρει αποτελέσματα τα οποία είναι πολύπλοκα και σε πολλές περιπτώσεις δεν υποστηρίζονται. Σε αρκετές μελέτες, σχετικά με τις συνέπειες των επιδόσεων του προσανατολισμού προς την αγορά σε διεθνείς συνθήκες, δεν έχουν βρεθεί αποτελέσματα ιδίως υποδηλώνοντας μία πολιτισμική επίδραση στο φαινόμενο (Bhuiyan, 1998). Σε πολλές περιπτώσεις, διάφορες μελέτες δεν έχουν διαπιστώσει άμεση σχέση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και των αντικειμενικών μέτρων απόδοσης (Han, Kim, & Srivastava, 1998).

Σύμφωνα με αυτά τα ευρήματα απαιτείται υψηλότερη καταβολή προσπάθειας στην κατανόηση του φάσματος των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και την απόδοση. Οι Narver & Slater (1990) δεν επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας ώστε να αξιολογήσουν τα στοιχεία της απόφασης (μακροπρόθεσμη εστίαση ή εστίαση στα κέρδη) του μοντέλου τους. Αργότερα οι έρευνες σε αυτόν τον τομέα απέφυγαν την προσπάθεια μέτρησης αυτών των δύο διαστάσεων της αρχικής αντίληψης, δημιουργώντας ένα κενό γύρω από αυτούς τους φαινομενικά σημαντικούς παράγοντες. Γενικά, οι μελέτες σχετικά με τις διαχωρισμένες διαστάσεις προσανατολισμού προς την αγορά έχουν αποφευχθεί ή έχουν αντιμετωπίσει παρόμοια προβλήματα (Bhuiyan, 1998). Ένα άλλο ζήτημα που έχει τεθεί όσον αφορά την πιθανή κυριαρχία της πελατειακής διάστασης σε αυτό το πλαίσιο, ενδεχομένως να μειώνει τη σημασία των άλλων συστατικών για τον προσανατολισμό προς την αγορά (Han, Kim, & Srivastava, 1998).

Υπάρχουν μερικές γενικές παρατηρήσεις οι οποίες μπορούν να αντληθούν μέσω ενός ευρέως φάσματος προσανατολισμός προς την αγορά και στηρίζεται στις

επιδόσεις των ερευνών. Είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά όπως και οι επιδόσεις του δεν έχουν διερευνηθεί πλήρως αλλά δεν υποστηρίζονται κιόλας. Τα θέματα της αντίληψης, τα ποικίλα αποτελέσματα τα οποία προέρχονται ίσως λόγω του πλαισίου και οι διαφορές στη μέτρηση και στη μεθοδολογία έχουν δημιουργήσει μία σειρά συμπερασμάτων τα οποία είναι πλούσια και ενδιαφέροντα. Σύμφωνα με τους Charles, Rajiv, & Kumar (2002) προτείνεται ο συνδυασμός της χρήσης μίας διαχρονικής προσέγγισης, ο διαχωρισμός της δομής του προσανατολισμού προς την αγορά και η συμπερίληψη τόσο των σχετικών παραγόντων όσο και των εναλλακτικών στρατηγικών προσανατολισμών σε μία μεμονωμένη μελέτη, που θα οδηγήσουν σε ευρήματα επαρκούς εμβέλειας ώστε να προωθηθεί με ουσιαστικό τρόπο η γνώση σε αυτόν τον τομέα.

Η θεωρία του βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προσφέρει υποστήριξη για τη βασική υποθετική σχέση μεταξύ των στοιχείων του προσανατολισμού της αγοράς και της απόδοσης (Day G. S., 1994). Από αυτή την άποψη, ο σταθεροποιημένος προσανατολισμός προς την αγορά δημιουργεί ένα πλεονέκτημα ότι ο ανταγωνισμός δυσκολεύεται να συνυπάρξει με την έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά. Όπως περιγράφουν οι Morgan & Strong (1998), η ικανότητα της επιχείρησης η οποία είναι προσανατολισμένη στην αγορά, να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της με μικρότερο προσανατολισμό βασίζεται στην υπόθεση ότι είναι δυνατό να δημιουργηθεί η μακροπρόθεσμη ανώτερη αξία για τους πελάτες της επιχείρησης.

2.2.1 Εστίαση στην επωνυμία

Η ανάπτυξη και η διαχείριση της επωνυμίας του προϊόντος ήταν μεταξύ των κύριων εστίασης του μάρκετινγκ κατά την τελευταία δεκαετία ή και περισσότερο. Οι επιχειρήσεις οι οποίες διακρινόταν για την ιστορία τους στην ανάπτυξη επιτυχημένης επωνυμίας, έχουν δημιουργήσει μία κουλτούρα στην οποία όλοι οι τομείς τους είναι αφιερωμένοι στη διαδικασία της επωνυμίας. Η ανάπτυξη αυτής της έντονης καλλιέργειας μπορεί να απαιτεί σημαντικές διαρθρωτικές και πολιτιστικές αλλαγές εντός της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η αυξημένη εστίαση στην επωνυμία και στη διαχείρισή της μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένο ρόλο τους εξωτερικούς διαφημιστικούς οργανισμούς και σε σημαντική οργανωτική αναδιάρθρωση ή ενίσχυση του εσωτερικού επιχειρηματικού πνεύματος (Low & Fullerton, 1994). Δεδομένης της αυξημένης προβολής της επωνυμίας στο πλαίσιο του στρατηγικού μάρκετινγκ της επιχείρησης και της οργανωτικής δέσμευσης που απαιτείται για την εφαρμογή μίας τέτοιας προσέγγισης, φαίνεται ότι υπάρχει μία βαθιά δέσμευση για την ανάδειξη της επωνυμίας και αποτελεί πράγματι μία αντανάκλαση της κουλτούρας της επιχείρησης (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002).

Επιπλέον, η απαραίτητη κατανόηση των πελατών, των ανταγωνιστών και των οργανωτικών διαδικασιών που συνδέονται με την επιτυχημένη επωνυμία υποδηλώνει μία ισορροπία με την έννοια της δομής του προσανατολισμού προς την αγορά. Από τους Charles, Rajiv, & Kumar (2002) προτάθηκε η επικέντρωση στην επωνυμία ώστε προστεθεί μία σημαντική διάσταση στο πλαίσιο του προσανατολισμού προς την αγορά. Η εστίαση στην επωνυμία ορίζεται ως μία διάσταση του προσανατολισμού προς την αγορά, η οποία αντανάκλα την έμφαση την οποία προσδίδει η εταιρεία στην ανάπτυξη, στην απόκτηση και στην αξιοποίηση των επώνυμων προϊόντων και των υπηρεσιών για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρά την ευρεία προσοχή που ασκεί η επωνυμία σε πολλές βιομηχανίες κατά τα τελευταία χρόνια, εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των βιομηχανιών στις προσεγγίσεις επωνυμίας.

Υπάρχουν σαφείς διαφορές στις φιλοσοφίες των επιχειρήσεων όσον αφορά την επωνυμία και ίσως αυτό εξηγείται από κάποιο συνδυασμό σταθερών μεταβλητών επιλογής της οργανωτικής αδράνειας και του περιορισμού των πόρων. Αυτά τα

στοιχεία αποδεικνύουν ότι οι έρευνες για τις συνέπειες των διαφόρων προσεγγίσεων επωνυμίας είναι περισσότερο επιτακτικές. Στο λιανικό εμπόριο, το ζήτημα αυτό περιπλέκεται από την ευκαιρία να ακολουθήσουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις επωνυμίας. Οι ιδιωτικές ετικέτες ή τα εμπορικά σήματα που αφορούν στα καταστήματα, αντιπροσωπεύουν μερικά από τα καλύτερα εμπορικά σήματα στην αγορά (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002). Ως εναλλακτική λύση στην προσέγγιση της ιδιωτικής ετικέτας, οι λιανοπωλητές έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν εθνικές μάρκες οι οποίες είναι γνωστές στους καταναλωτές αλλά συχνά προσφέρονται και από τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει μία κατάσταση στην οποία τα σήματα εθνικής και ιδιωτικής ετικέτας ανταγωνίζονται άμεσα. Η επίλυση της ισορροπίας της επωνυμίας δεν αποτελεί εύκολη απόφαση για τους λιανοπωλητές, δεδομένου ότι πρόσφατες έρευνες απέδειξαν ότι οι διάφοροι καταναλωτές απευθύνονται σε ιδιωτικά σήματα έναντι των εθνικών εμπορικών σημάτων εξαιτίας ενός πολύπλοκου συνδυασμού δημογραφικών και ψυχολογικών παραγόντων (Ailawadi, Neslin, & Gedenk, 2001).

2.3 Εναλλακτικές στρατηγικές προσανατολισμού

Υπό την έννοια της ανταγωνιστικής κουλτούρας υπάρχουν αρκετοί εναλλακτικοί στρατηγικοί προσανατολισμοί οι οποίοι θα μπορούσαν να εξεταστούν στα πλαίσια της διεθνούς βιβλιογραφίας. Σε μία σχετικά πρώιμη προσπάθεια, ο Keith (1960) εξέτασε την ιστορική εξέλιξη μίας ενιαίας επιχείρησης μέσω των φάσεων της παραγωγής, των πωλήσεων και του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ. Οι Miles & Arnold (1991) εξέτασαν την αλληλεξάρτηση μεταξύ του προσανατολισμού προς την αγορά και του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διαπιστώνοντας ότι αποτελούν δύο διακριτούς προσανατολισμούς διαχείρισης. Άλλες μελέτες έρχονται σε αντίθεση με τον προσανατολισμό προς την αγορά ή με τα στοιχεία του προσανατολισμού των πωλήσεων, του προσανατολισμού προς την παραγωγή (Pelham A. M., 2000), τον προσανατολισμό προς τη μάθηση (Baker & Sinkula, 1999) και τον προσανατολισμό προς την τεχνολογία (Gatignon & Xuereb, 1997).

Παρά την επιτακτική φύση των αρχών του μάρκετινγκ, είναι μάλλον μωπικό να υποτίθεται ότι ο προσανατολισμός προς την αγορά είναι το μόνο νόμιμο και καθοδηγητικό μοντέλο για την επιχειρηματική επιτυχία. Για παράδειγμα, η e-Machines επικεντρωνόταν σχεδόν αποκλειστικά στην αποτελεσματικότητα και στην ελαχιστοποίηση του κόστους για την παραγωγή των προσωπικών υπολογιστών με ένα σημαντικό κόστος και ένα σημαντικό πλεονέκτημα τιμής σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002). Η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών όσον αφορά τα χαρακτηριστικά, την ανθεκτικότητα και την προσαρμογή δεν αποτελεί το κεντρικό κίνητρο στις προσπάθειες μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Ωστόσο, μία σχετικά νέα επιχείρηση έχει κάνει σημαντικές προσπάθειες για να κερδίσει το μερίδιο αγοράς από τους καθιερωμένους ηγέτες της βιομηχανίας. Η e-Machines, καθώς και άλλες εταιρείες όπως το Supercuts, το εξαιρετικά γρήγορο κομμωτήριο, η McDonalds και η Southwest Airlines ακολουθούν σε διαφορετικό βαθμό αυτό που έχει χαρακτηριστεί ως παραγωγικός προσανατολισμός (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002). Αυτός ο προσανατολισμός βασίζεται στην πεποίθηση ότι η επιδίωξη της παραγωγής και άλλες μορφές λειτουργικής αποτελεσματικότητας θα παράγουν ευρέως διαθέσιμα και σχετικά φθηνά προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία θα

προσελκύσουν τους καταναλωτές (Kotler, Marketing Management, 2000). Όπως προτάθηκε από τα προηγούμενα παραδείγματα, αυτή η προσέγγιση εφαρμόστηκε με επιτυχία σε βιομηχανίες πέρα από το παραδοσιακό περιβάλλον παραγωγής. Τα συμπεράσματα που συνυπάρχουν στην προσέγγιση αυτή περιλαμβάνουν τη μειωμένη ικανότητα μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των πελατών και σε ορισμένες περιπτώσεις, της μειωμένης ποιότητας λόγω της εξαιρετικής εστίασης στην ελαχιστοποίηση του κόστους.

Από θεωρητική άποψη, η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην πρόωρη εργασία και στο οικονομικό κόστος των συναλλαγών από τον Coase (1937) ο οποίος περιγράφει τα κίνητρα τα οποία οι επιχειρήσεις είναι διαθέσιμες να παράσχουν σύμφωνα με τη σταθερή παραγωγή του χαμηλότερου κόστους. Παρόλο που οι περισσότερες επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν αυτή την προσέγγιση μεταβιβάζουν μόνο ένα μέρος του πλεονεκτήματος του περιθωρίου του κέρδους στους πελάτες με τη μορφή χαμηλότερων τιμών, ένα τμήμα διατηρείται τυπικά από την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί σε οικονομικά ενοίκια και σε ανώτερες οικονομικές επιδόσεις. Επομένως, αναμένεται ο προσανατολισμός προς την παραγωγή να έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση της επιχείρησης (Charles, Rajiv, & Kumar, 2002).

Ένας άλλος πιθανός στρατηγικός προσανατολισμός βασίζεται στην υπόθεση της επιχείρησης ότι οι καταναλωτές θα αγοράσουν περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες όταν υποβάλλονται σε επιθετικές τεχνικές πωλήσεων και σε προσπάθειες μάρκετινγκ. Ο προσανατολισμός των πωλήσεων επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων πωλήσεων με βάση την πιθανή δαπάνη της μακροχρόνιας οικοδόμησης σχέσεων (Lamb, Joseph, Hair, & McDaniel, 2000). Βασίζεται στην παραδοχή ότι η διστακτικότητα του πελάτη ως προς την αγορά μπορεί να ξεπεραστεί μέσω των εμπορικών πιέσεων. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται συχνά για τα αγαθά τα οποία δεν είναι αγαθά και τα οποία συνήθως δεν αναζητούν οι καταναλωτές, όπως είναι οι ασφαλίσσεις, οι εγκυκλοπαίδειες ή οι κηδείες (Kotler, Marketing Management, 2000).

Από την άποψη της δημιουργίας αξίας, ο προσανατολισμός προς τις πωλήσεις φαίνεται να προσφέρεται ελάχιστα στον καταναλωτή. Το υψηλό διαφημιστικό κόστος που ενυπάρχει στην προσέγγιση αυτή δεν προσθέτει επιπλέον στοιχεία στα επιθυμητά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, βελτιώνει τις συνέπειες που

απορρέουν από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή βοηθά τους καταναλωτές να πετύχουν με καλύτερο τρόπο την επιθυμητή τελική κατάσταση που συνδέει το προϊόν ή την υπηρεσία (Day G. S., 1994). Αντ' αυτού, το κόστος που προκύπτει από την προσέγγιση αυτή πρέπει να αυξάνει τις τιμές πώλησης και συνεπώς να μειώνει την αντίληψη του καταναλωτή για μία σταθερή δέσμη παροχών προϊόντων ή υπηρεσιών. Από τη σκοπιά της οικοδόμησης σχέσεων, μία προσέγγιση πώλησης μπορεί να τονώσει τις βραχυπρόθεσμες πωλήσεις αλλά μπορεί να αναμένεται μικρή εμπιστοσύνη στους πελάτες και επαναλαμβανόμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες (Lamb, Joseph, Hair, & McDaniel, 2000).

2.4 Το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO (Sales Orientation Customer Orientation)

Ως ακρογωνιαίος λίθος των αρχών του μάρκετινγκ, το τελευταίο δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ολοκλήρωση των στρατηγικών των επιχειρήσεων και των τακτικών που εφαρμόζουν ώστε να επιδιώξουν τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών (Kotler, 1972). Ίσως η πιο πρόσφατη επίσημη προσπάθεια η οποία επιχειρήσε να εκτιμήσει τη συμπεριφορά των πωλητών προέρχεται σαν απόρροια του ερωτήματος των ερευνητών αναφορικά με το ένα οι πωλητές διακρίνονται από τις αρχές του μάρκετινγκ στις συναλλαγές τους με τους πελάτες (Schwepker & Charles, 2003). Χρησιμοποιώντας αυτήν την προσπάθεια για την αξιολόγηση του ζητήματος του μάρκετινγκ και της υιοθέτησης της συμπεριφοράς των πωλητών οι Saxe & Weitz (1982) εισήγαγαν την έννοια του προσανατολισμού στον πελάτη στη διαδικασία των πωλήσεων (Customer Orientated Selling ή COS).

Σύμφωνα με τους Saxe & Weitz (1982) οι πωλητές οι οποίες είναι προσανατολισμένοι προς τον πελάτη εμφανίζουν μία ειλικρινή επιθυμία να βοηθούν τους πελάτες ενώ οι προοπτικές δημιουργούν μία ικανοποιητική απόφαση αγοράς μέσω της συνδρομής στις ανάγκες τους και της προσφοράς προϊόντων τα οποία θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες, Αρκετές φορές, οι συμπεριφορές οι οποίες είναι προσανατολισμένες στον πελάτη έχουν σαν αποτέλεσμα τη θυσία των άμεσων κερδών από τις πωλήσεις στο βωμό της καθιέρωσης και της διατήρησης μακροπρόθεσμων σχέσεων. Οι Saxe & Weitz (1982) δημιούργησαν μία κλίκα 24 αντικειμένων αναφορικά με το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO, η οποία πραγματοποιεί μία διάκριση μεταξύ των πωλητών, οι οποίοι λειτουργούν σύμφωνα με τον παραδοσιακό προσανατολισμό στις πωλήσεις προσπαθώντας να μεγιστοποιήσουν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη από τις πωλήσεις έναντι του προσανατολισμού προς τον πελάτη όπου επιχειρείται η πώληση προϊόντων μόνο στην περίπτωση που ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των πελατών.

Ο προσανατολισμός προς τις πωλήσεις θεωρείται ως ένα σύνολο συμπεριφορικών χαρακτηριστικών, το οποίο δημιουργείται από τους πωλητές στη διαδικασία των πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον (Bosworth, 2002) ο προσανατολισμός στις πωλήσεις περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

- καθοδήγηση των πωλητών και εγκαθίδρυση μίας ολοκληρωμένης εικόνας για την επιχείρηση
- εστίαση στην εύρεση λύσεων για τους πελάτες
- δημιουργικός συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων
- καθοδήγηση των πωλητών ώστε να προσπελαστούν εμπόδια της διαδικασίας των πωλήσεων από τη συμμετοχή τους σε επιμορφωτικές ημερίδες οι οποίες συνδράμουν προς τη βελτίωση της πειθούς προς τους πελάτες.

Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη προέρχεται από την έννοια του προσανατολισμού προς την αγορά σε οργανωτικό επίπεδο (Jaworski & Kohli, 1993). Όπως έχει αναφερθεί ήδη ο προσανατολισμός προς την αγορά αποτελείται από τον προσανατολισμό προς τον πελάτη, τον προσανατολισμό προς τους ανταγωνιστές και το δια-λειτουργικό συντονισμό. Σύμφωνα με τους Daniel & Darby (1997) ότι το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο λειτουργεί προσανατολισμένο προς τον πελάτη, παρουσιάζει ευελιξία στη συμπεριφορά και επιδεικνύει ενσυναίσθηση. Γίνεται κατανοητό ότι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη επικεντρώνεται κυρίως προς τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των πελατών (Cross, Brashear, Rigdon, & Bellenger, 2007).

Η έρευνα η οποία διεξάγεται στη διεθνή βιβλιογραφία αναφορικά με τα κίνητρα των πωλήσεων των πωλητών, έχει αναπτύξει ένα νέο κριτήριο εκείνο του προσανατολισμού στις πωλήσεις – προσανατολισμού στον πελάτη (SOCO) ώστε να εκτιμηθεί ο βαθμός στον οποίο τα καθήκοντα των πωλητών υλοποιούνται αποτελεσματικά. Ο βαθμός του μοντέλου SOCO είναι υψίστης σημασίας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς καθώς επηρεάζει τις σχέσεις εργασίας αλλά και τους στόχους των πωλητών (Schwepker & Charles, 2003) ; (Jaramillo, Ladik, Marshall, & Mulki, 2007). Είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι η κλίμακα SOCO ενσωματώνει δύο διακριτές κατηγορίες (Seo, 2016):

- τον προσανατολισμό στις πωλήσεις ή sales orientation (SO)
- τον προσανατολισμό στον πελάτη ή customer orientation (CO).

Το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO καλύπτει τα εξής χαρακτηριστικά της διαδικασίας των πωλήσεων στον προσανατολισμό προς τον πελάτη: την επιθυμία να βοηθηθούν οι πελάτες ώστε να λάβουν ικανοποιητικές αποφάσεις αγοράς, την παροχή βοήθειας

προς τους πελάτες ώστε να εκτιμήσουν τις ανάγκες τους, την προσφορά προϊόντων που θα ικανοποιήσουν τις τακτικές της χειραγώγησης αποφεύγοντας τη χρήση των πωλήσεων υψηλής πίεσης (Saxe & Weitz, The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople, 1982). Σύμφωνα με αυτές τις παραδοχές για το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO και οι δύο τύποι πωλήσεων είναι δυνατό να διερευνηθούν με τη χρήση μίας μόνο μέτρησης (Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2007).

Μέχρι και σήμερα, η πλειοψηφία της διεθνούς βιβλιογραφίας εστιάζει στον προσανατολισμό προς τον πελάτη από την προοπτική των επιχειρήσεων σε αντίθεση με την πεποίθηση των μεμονωμένων ατόμων. Όταν η απόδοση και το μοντέλο SOCO εκτιμώνται σε επίπεδο επιχείρησης τα αποτελέσματα στα οποία οδηγούνται οι ερευνητές είναι ανολοκλήρωτα ή ασθενή (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009). Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει δοθεί ιδιαίτερη μνεία στους οργανωτικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO οι οποίοι περιλαμβάνουν τη φιλοσοφία λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού (Herche, Swenson, & Verbeke, 1996) ; (Williams & Attaway, exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships, 1996), το κλίμα (Mulki, Jaramillo, & Locander, 2006) και τα έθιμα (Howe, Hoffman, & Hardigree, 1994) ; (Verbeke, Ouwerkerk, & Peelen, 1996). Επίσης, αρκετές είναι οι μελέτες οι οποίες έχουν εκτιμήσει την επιρροή του προσανατολισμού των πελατών από το ρόλο των πωλητών και εάν δημιουργείται κάποια αμφιβολία (Flaherty, Dahlstrom, & Skinner, 1999) ; (Johnston, Parasuraman, & Futrell, 1989) ; (Siguaw & Honeycutt, 1995). Από την πλευρά των αποτελεσμάτων της διεθνούς βιβλιογραφίας, ένα πολύ δημοφιλές ζήτημα το οποίο εξετάζεται αφορά στην επιρροή του προσανατολισμού προς τον πελάτη στην αφοσίωση (DeIVecchio, 1998) και ακόμη περισσότερο στην ικανοποίηση (Flaherty, Dahlstrom, & Skinner, 1999) ; (Johnston, Parasuraman, & Futrell, 1989) ; (Siguaw & Honeycutt, 1995).

Εν αντιθέση με τους τομείς έρευνας οι οποίοι περιγράφηκαν παραπάνω, η επιρροή του Ιαπωνικού Μοντέλου SOCO σε επίπεδο απόδοσης έχει λάβει ελάχιστη προσοχή στη διεθνή βιβλιογραφία. Πρόσφατα κάποιες έρευνες έχουν επιχειρήσει την εκτίμηση της σχέσης συσχέτισης μεταξύ του προσανατολισμού προς τον πελάτη και του μεμονωμένου αποτελέσματος της απόδοσης (Boles, Babin, Brashear, & Brooks, 2001) ; (Brown, Widing, & Coulter, 1991) ; (Keillor, Parker, & Pettijohn, 2000). Σε

μία μελέτη των Franke & Park (2006) υποστηρίζει τον ισχυρισμό ότι υπάρχει πολύ μικρή ένδειξη της σχέσης μεταξύ του δόγματος που υποκρύπτεται πίσω από το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO και των αποτελεσμάτων απόδοσης. Αυτό δε σημαίνει ότι οι ερευνητές δεν έχουν προσπαθήσει αρκετά ώστε να αποδείξουν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ του Ιαπωνικού Μοντέλου SOCO και της απόδοσης σε μία περισσότερο νομολογική αλυσίδα (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης του παρόντος συγγραφικού πονήματος επιχειρήθηκε η εξέταση της αξιολόγησης εφαρμογής του Ιαπωνικού Μοντέλου SOCO στην ελληνική πραγματικότητα. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε μία εμπειρική έρευνα σε μία προσπάθεια υποστήριξης του θεωρητικού πλαισίου το οποίο παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στόχος της μελέτης ήταν η εξέταση της κουλτούρας και των πρακτικών που εφαρμόζονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις αναφορικά με το Ιαπωνικό Μοντέλο SOCO και την αξιολόγηση της υιοθέτησής του. Η έρευνα ολοκληρώθηκε σε χρονικό διάστημα 3 μηνών και πιο συγκεκριμένα ξεκίνησε τον Οκτώβριο του 2017 και ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του ίδιου έτους.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα η οποία διενεργήθηκε ήταν επεξηγηματική καθώς ο ερευνητής προσπάθησε να ερμηνεύσει την πραγματικότητα και να διερευνήσει πιθανούς αιτιακούς μηχανισμούς οι οποίοι μπορεί να συμβάλουν στην ανάπτυξη της θεωρίας, στη δημιουργία της ή στην επαλήθευσή της (Κυριαζή, 2002). Για τη συγκέντρωση των δεδομένων ακολουθήθηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας η οποία αφορά στην επιλογή μίας ομάδας ανθρώπων (μεμονωμένα άτομα, επιχειρήσεις, νοικοκυριά) η οποία αποτελεί το αντιπροσωπευτικό δείγμα του πληθυσμού (Μαύρος & Σιώμοκος, 2008). Με τον όρο δείγμα νοείται ένα μικρό υποσύνολο του πληθυσμού το οποίο είναι αντιπροσωπευτικό αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του τα οποία είναι η τυχαιότητα, το μέγεθος και το διάστημα εμπιστοσύνης (Μαύρος & Σιώμοκος, 2008).

Για τους σκοπούς ολοκλήρωσης της παρούσας μελέτης σαν πληθυσμός ορίστηκε το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων Coca Cola Hellas, Αθηναϊκή

Ζυθοποιία, Μύθος και Green Cola οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια. Μετά τον ορισμό του πληθυσμού είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι πραγματοποιείται ο ορισμός του δειγματοληπτικού πλαισίου και πιο συγκεκριμένα ο ορισμός του δείγματος όπου θα γίνει η έρευνα. Σα δείγμα νοείται το υπο-σύνολο του πληθυσμού και πιο συγκεκριμένα τα άτομα τα οποία εργάζονται ως πωλητές στις παραπάνω επιχειρήσεις. Επίσης, σημαντικός παράγοντας επιλογής των συγκεκριμένων επιχειρήσεων υπήρξε το γεγονός ότι ο ερευνητής έχει εργαστεί κατά το παρελθόν στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα να είναι εύκολη η λήψη των σχετικών αδειών αλλά και η προσέγγιση των ατόμων για την πραγματοποίηση της έρευνας. Το μέγεθος του δείγματος ορίστηκε στα 150 άτομα με την ενδεχόμενη απόκλιση 30 ατόμων άνω ή υπό του αρχικού ορίου που είχε τεθεί. Ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας είχε οριστεί στους 4 μήνες συμπεριλαμβάνοντας το διάστημα από το Σεπτέμβριο έως το Δεκέμβριο του 2017.

Η μέθοδος της δειγματοληψίας ήταν η μη τυχαία επιλογή καθώς αναζητούνταν άτομα με πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από τον πληθυσμό. Ο ερευνητής είχε την επιθυμία τα άτομα που θα συγκροτήσουν το δείγμα του να απασχολούνται στη θέση του πωλητή σε μία από τις επιχειρήσεις: Coca Cola Hellas, Αθηναϊκή Ζυθοποιία, Μύθος και Green Cola. Για τη συλλογή των δεδομένων δημιουργήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο θα αποτελούσε το μέσο της επικοινωνίας του ερευνητή με το δείγμα του. Το ερωτηματολόγιο κρίνεται σκόπιμο να συνοδεύεται από μία επιστολή η οποία θα ενημερώνει το συμμετέχοντα για το σκοπό της έρευνας και θα του εξηγεί το λόγο για τον οποίο πρέπει να συμμετάσχει. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας προήλθε από αντίστοιχες έρευνες της διεθνούς αρθρογραφίας, γεγονός που δεν προσδίδει κάποιο πρόβλημα αξιοπιστίας ή εγκυρότητας στην έρευνα.

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν άτομα τα οποία εργάζονται στη θέση του πωλητή ενώ η διάθεση του ερωτηματολογίου συνέβη μέσω της αποστολής του μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο περιείχε αποκλειστικά ερωτήσεις κλειστού τύπου τόσο για την περίπτωση των δημογραφικών χαρακτηριστικών όσο και για τις υπόλοιπες κατηγορίες του ερωτηματολογίου οι οποίες ήταν τα χαρακτηριστικά των πωλήσεων, οι πωλήσεις και το μοντέλο SOCO. Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου οι απαντήσεις δίνονταν είτε μέσω μίας σειράς απαντήσεων (ερωτήσεις τύπου πολλαπλής επιλογής) είτε μέσω της 5 Scale Rate της

Likert (1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4= Πολύ, 5= Πάρα Πολύ). Πριν την τελική διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ένας δοκιμαστικός έλεγχος ώστε να εντοπιστούν τυχόν λειτουργικά προβλήματα αναφορικά με την κατανόηση των ερωτήσεων και του τρόπου απόδοσης των απαντήσεων.

3.2 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη σχετική επιτυχία με την οποία στέφθηκε η διαδικασία δημιουργίας και διανομής του ερευνητικού εργαλείου, του ερωτηματολογίου, παρατηρήθηκαν κάποια προβλήματα τα οποία περιόρισαν την έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, δεν υπήρξε καθολική ανταπόκριση των ατόμων στα οποία απεστάλη το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας. Ο αρχικός στόχος ήταν η συγκέντρωση 150 ερωτηματολογίων και αντ' αυτού του αριθμού συγκεντρώθηκαν 123 ερωτηματολόγια. Το ποσοστό ανταπόκρισης θα μπορούσε να ήταν υψηλότερο εάν υπήρχε περισσότερος χρόνος σχετικά με την ενημέρωση των επιχειρήσεων για τη διενέργεια της έρευνας αλλά και εάν ακολουθούνταν διαφορετικός τρόπος διανομής. Για την καλύτερη διαχείριση του χρόνου θα ήταν σκόπιμο να προηγούνταν τηλεφωνική επικοινωνία με το τμήμα πωλήσεων των επιλεγέντων επιχειρήσεων και κατόπιν να αποστέλλονταν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο. Ουσιαστικά, η τηλεφωνική επικοινωνία θα αποτελούσε τη γνωριμία μεταξύ του αρμόδιου στελέχους της επιχείρησης και του ερευνητή σχετικά με τη γνωστοποίηση του θέματος της έρευνας και της αποστολής του ερωτηματολογίου στο μέλλον.

Επιπλέον, ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο πρέπει να προσπελαστεί αφορά στην ενημέρωση των ατόμων σχετικά με τη σημαντικότητα συμμετοχής σε μία έρευνα. Η άγνοια της ελληνικής κοινωνίας σχετικά με τη συμμετοχή της σε έρευνες αποτελεί ένα σκόπελο ο οποίος πρέπει να ξεπεραστεί και να καταστεί σαφές ότι η ερευνητική διαδικασία είναι σημαντική. Με τη διάθεση των αποτελεσμάτων μίας έρευνας προς το κοινό, γνωστοποιείται η κατάσταση που επικρατεί γύρω από το υπό μελέτη ζήτημα και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για διόρθωση των πιθανών προβλημάτων που ανακύπτουν. Σε συνέχεια αυτού, πρέπει να επισημανθεί ότι αρκετοί άνθρωποι εκτός

του ότι θεωρούν χάσιμο χρόνου τη συμμετοχή τους σε κάποια έρευνα, ενδεχομένων να μην προχωρούν στη συμμετοχή της λόγω του ότι φοβούνται την περίπτωση διαρροής προσωπικών δεδομένων. Μετά από συζητήσεις με τους συμμετέχοντες στην έρευνα ή και με άτομα τα οποία δε δέχτηκαν να συμμετάσχουν, έγινε αντιληπτό ότι οι παραπάνω λόγοι αποτελούσαν αιτίες μη συμμετοχής στην έρευνα.

3.3 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης

Το επόμενο βήμα της συγκέντρωσης του απαραίτητου αριθμού ερωτηματολογίων ήταν η εκτίμηση των δεδομένων που είχαν συλλεχθεί. Η εκτίμηση πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS v.22, το οποίο θεωρείται ως ένα ανταγωνιστικό εργαλείο για αρκετούς επιστημονικούς κλάδους. Ο λόγος έγκειται στο γεγονός ότι έχει την ικανότητα να μετατρέψει τα υπάρχοντα στοιχεία/δεδομένα σε πληροφορία για τη διεξαγωγή καίριων και αξιόπιστων συμπερασμάτων. Αν και διαθέτει αρκετές δυνατότητες για τους σκοπούς εκτίμησης των δεδομένων της παρούσας μελέτης, χρησιμοποιήθηκαν εκείνες της απλής στατιστικής (περιγραφική και απεικόνιση των αποτελεσμάτων μέσω διαγραμμάτων) και περισσότερο σύνθετες (συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha, συντελεστής συσχέτισης Pearson και γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο OLS).

3.3.1 Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach alpha

Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στο γεγονός ότι ένα σύνολο μεταβλητών πρέπει να είναι συνεπές σε αυτό που θα μετρήσει. Η αξιοπιστία αποτελεί το συσχετισμό μίας μεταβλητής με κάτι περισσότερο υποθετικό το οποίο μετρά εκείνο το οποίο επιθυμείται να μετρηθεί (Cronbach, Coefficient alpha and the internal structure of tests, 1951). Δεδομένου ότι το πραγματικό μοντέλο δεν είναι εύκολα διαθέσιμο, η αξιοπιστία υπολογίζεται από την υψηλή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών μέσω διαφόρων δεικτών αξιοπιστίας. Όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας αποτελούν κοινές μορφές συντελεστών συσχέτισης, ενώ αντιπροσωπεύουν με διαφορετικό τρόπο την έννοια της αξιοπιστίας. Η αξιοπιστία αφορά στο βαθμό στον οποίο οι μετρήσεις είναι απαλλαγμένες από την ύπαρξη σφαλμάτων και παρέχουν συνεπή και σαφή αποτελέσματα (Nunnally & Bernstein, 1994).

Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach alpha αποτελεί τον πλέον διαδεδομένο δείκτη της διεθνούς βιβλιογραφίας και η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.700 (Cronbach, Coefficient alpha and the internal structure of tests, 1951) ; (Nunnally & Bernstein, 1994). Παρόλα αυτά, αρκετοί επιτρέπουν μία μικρότερη τιμή της τάξης του 0.600 (DeVellis, 1991) ενώ άλλοι επιμένουν σε μία αυστηρότερη τιμή ίση με το 0.800 (Hatcher, 1994). Ο δείκτης Cronbach μπορεί να ερμηνευθεί σαν το εκατοστιαίο ποσοστό, το οποίο εξηγεί τον παράγοντα ο οποίος χρησιμοποιεί κάποιον υποθετικό παράγοντα ο οποίος περιλαμβάνει την κάθε πιθανή μεταβλητή (Cronbach, Coefficient alpha and the internal structure of tests, 1951).

3.3.2 Συντελεστής συσχέτισης Pearson

Ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ δύο ή περισσότερων τυχαίων μεταβλητών, αφορά σε ένα μετρό σύμφωνα με το οποίο εξετάζεται ο βαθμός της ταυτόχρονης μεταβολής των τιμών μεταβλητών που εξετάζονται. Είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι ο συντελεστής της συσχέτισης μετρά το βαθμό έντασης της γραμμικής σχέσης η οποία είναι εξαιρετικά πιθανό να υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών που εξετάζονται (Χατζηνικολάου, 2001). Το μέσο το οποίο χρησιμοποιείται για την εξέταση ύπαρξης σχέσης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών ονομάζεται Δείκτης Συσχέτισης (r) (Correlation Coefficient).

Ο συντελεστής συσχέτισης συμβολίζεται με r ενώ αποτελεί έναν μεροληπτικό εκτιμητή του συντελεστή συσχέτισης του πληθυσμού (Fisher, 1915). Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson, αποτελεί την εξέλιξη του «κατά προσέγγιση αμερόληπτου εκτιμητή του Fisher». Ο συντελεστής Pearson μπορεί να λάβει τόσο θετικές όσο και αρνητικές τιμές, οι οποίες μπορούν να δώσουν πληροφορία στον ερευνητή αναφορικά με την κατεύθυνση της σχέσης που εξετάζεται. Πιο συγκεκριμένα, ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει τιμές μεταξύ $-1 \leq r \leq +1$ (Vořechovský, 2011). Η θετική συσχέτιση αποτυπώνει ίδια κατεύθυνση για τις μεταβλητές, το οποίο σημαίνει ότι με την αύξηση της μίας μεταβλητής η άλλη αυξάνεται. Αντίθετα, η αρνητική συσχέτιση συνεπάγεται αρνητική κατεύθυνση, η οποία σημαίνει ότι εάν η μία μεταβλητή αυξάνεται η άλλη μειώνεται. Οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης του Pearson μπορούν να ερμηνευθούν ως εξής (Χρήστου, 2007):

- τέλεια θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών X και Y , όταν ο συντελεστής λαμβάνει την τιμή $+1$
- δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών X και Y , όταν ο συντελεστής λαμβάνει την τιμή 0
- υπάρχει τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών X και Y , όταν ο συντελεστής λαμβάνει την τιμή -1

3.3.3 Γραμμική παλινδρόμηση με τη μέθοδο OLS

Στη στατιστική ανάλυση, η γραμμική παλινδρόμηση αποτελεί μία προσέγγιση μέσω της οποίας δημιουργείται ένα μοντέλο, το οποίο θα εξηγήσει τη σχέση μεταξύ μίας εξαρτημένης μεταβλητής Y και μίας ή περισσότερων επεξηγηματικών μεταβλητών (ή ανεξάρτητων μεταβλητών), X . Η περίπτωση στην οποία υπάρχει μία μόνο επεξηγηματική μεταβλητή, γίνεται αναφορά στην απλή γραμμική παλινδρόμηση. Στην περίπτωση κατά την οποία υπάρχουν περισσότερες επεξηγηματικές μεταβλητές, τότε η διαδικασία χαρακτηρίζεται ως πολλαπλή, γραμμική παλινδρόμηση (Χρήστου, 2007).

Σε μία γραμμική παλινδρόμηση, τα δεδομένα τα οποία χρησιμοποιούνται μέσω της χρήσης γραμμικών λειτουργιών ενώ οι άγνωστες παράμετροι της σχέσης που εξετάζεται, υπολογίζονται μέσω των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί. Απλούστερα, η γραμμική παλινδρόμηση συχνά αναφέρεται σε ένα μοντέλο όπου ο υποθετικός μέσος όρος της μεταβλητής Y , δεδομένου του X αποτελεί μία συνάρτηση του X . Όπως όλες οι μορφές στις οποίες αναλύεται μία παλινδρόμηση, η γραμμικής εστιάζει στους όρους της κατανομής της πιθανότητας του y , οι οποίες δίνονται στο X αντί για τη χρήση της κοινής κατανομής πιθανοτήτων μεταξύ του Y και του X . Η τελευταία περίπτωση αποτελεί την περίπτωση της πολυμεταβλητής ανάλυσης (Χρήστου, 2007).

Η γραμμική παλινδρόμηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αρκετές περιπτώσεις όπως είναι (Χρήστου, 2007):

- η πρόβλεψη ή η μείωση, όπου η γραμμική παλινδρόμηση είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί ώστε σε ένα προγνωστικό μοντέλο να αποδοθεί το παρατηρούμενο δεδομένο με τις τιμές των X και Y . Μέσω ενός αντίστοιχου μοντέλου, κάθε επιπλέον τιμή του X μπορεί να χρησιμοποιείται για να προβλέψει την τιμή του Y
- δεδομένου ότι η μεταβλητή Y υπάρχει όπως επίσης και ένας αριθμός των μεταβλητών X_1, \dots, X_v , οι οποίες μπορεί να είναι σχετικές με το y , η γραμμική παλινδρόμηση μπορεί να εκτιμηθεί ώστε να ποσοτικοποιηθεί η αντοχή της σχέσης που δημιουργείται μεταξύ του Y και του X_1 . Με αυτόν τον τρόπο

αξιολογείται η όποια σχέση του X με το Y και προσδιορίζεται εάν υπάρχουν περιττές πληροφορίες.

3.4 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο στηρίζεται στη θεωρία η οποία είχε προταθεί από τους Saxe & Barton (1982) αλλά και σε εκείνη άλλων ερευνητών οι οποίοι είχαν συνεισφέρει στον εμπλουτισμό της διερεύνησης του Ιαπωνικού Μοντέλου SOCO (Brown, Widing, & Coulter, 1991) ; (Michaels & Day, 1985), το οποίο προέρχεται από το συνδυασμό του στοιχείου του προσανατολισμού στις πωλήσεις και του προσανατολισμού στον πελάτη. Στην παρούσα μελέτη η απόδοση των πωλήσεων ορίζεται μακροπρόθεσμα χρησιμοποιώντας ένα υψηλό επίπεδο αφαίρεσης (Behrman & Perreault, 1982). Ειδικότερα, αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει στοιχεία όπως είναι οι στόχοι των πωλήσεων και η δημιουργία ενός μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς. Πιο συγκεκριμένα, ο προσανατολισμός προς τον πελάτη πρέπει να επηρεάζει θετικά την απόδοση των πωλήσεων εφόσον οι ανάγκες του πελάτη και τα ενδιαφέροντά του έχουν επισημανθεί από τους πωλητές. Από την άλλη πλευρά ο προσανατολισμός στις πωλήσεις πρέπει να επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των πωλήσεων, καθώς ο πωλητής έχει αφήσει κατά μέρος την προτεραιότητα που πρέπει να δίνεται στον πελάτη στο βωμό την ικανοποίησης των ατομικών ενδιαφερόντων του. Αυτές οι παραδοχές αποτυπώνονται στις κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις:

- **H1:** Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των πωλήσεων
- **H2:** Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει θετικά την απόδοση των πωλήσεων

Αναφορικά με το σκέλος των χαρακτηριστικών των πωλητών αναμένεται ότι εάν ο πωλητής αντιμετωπίζεται σαν ένα μεμονωμένο άτομο με διαπροσωπικές και τεχνικές δεξιότητες, τότε θα έχει θετική επιρροή στην απόδοση των πωλήσεων όπως είχαν

εκτιμήσει και οι Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar & Ladd (2002). Η ερευνητική υπόθεση η οποία εξετάζει αυτό το ενδεχόμενο είναι η εξής:

- **H₃:** Οι δεξιότητες των πωλητών (χαρακτηριστικά των πωλήσεων) επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλήσεων.

Τα χαρακτηριστικά των πωλήσεων εκτιμήθηκαν σύμφωνα με την πρόταση των Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar & Ladd (2002) και εξετάζουν 3 διαφορετικά πεδία: διαπροσωπικές δεξιότητες, δεξιότητες του πωλητή και τεχνικά χαρακτηριστικά. Κάθε πεδίο περιλαμβάνει 4 ή 5 στοιχεία προς εξέταση ενώ η απάντηση δίνεται μέσω της 5-point Likert Type Scale (1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ). Στο πρώτο πεδίο των διαπροσωπικών σχέσεων του πωλητή εξετάζονται στοιχεία όπως είναι η ικανότητα προφορικής έκφρασης του πωλητή ή η αδυναμία κατανόησης της μη προφορικής επικοινωνίας των άλλων. Αναφορικά με τις δεξιότητες του πωλητή χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία όπως είναι η ικανότητα κατανόησης των προοπτικών των πελατών και ικανότητα αναγνώρισης της πλήρωσης των προοπτικών των πελατών. Το τελευταίο πεδίο αφορά στις τεχνικές δεξιότητες περιλαμβάνονται στοιχεία όπως είναι η γνώση των πελατών της αγοράς και των προϊόντων και η γνώση των διαδικασιών που ακολουθούνται από την επιχείρηση εργασίας τους.

Η εξέταση του Ιαπωνικού Μοντέλου SOCO αναπτύχθηκε από τους Saxe & Barton (1982) και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως από τη διεθνή βιβλιογραφία (O' Hara, Boles, & Johnston, 1991) ; (Tadepalli, 1995). Η πραγματική λίστα αποτελείται από 24 ερωτήσεις ενώ οι απαντήσεις δίνονται μέσω της 9-point Likert Type Scale. Σε αυτό το σημείο μετρώνται οι προσπάθειες που καταβάλλονται από τους πωλητές για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους. Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε ένα μικρότερο και προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο για να εξετάσει το συγκεκριμένο σημείο το οποίο αποτελείται από 10 ερωτήσεις (5 για κάθε μέρος που απαρτίζει το μοντέλο SOCO) ενώ οι απαντήσεις δίνονται μέσω της 5-point Likert Type Scale (1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ) (Thomas, Soutar, & Ryan, 2001). Σύμφωνα με αυτήν την κλίμακα ο προσανατολισμός στον πελάτη μετράται μέσω στοιχείων όπως είναι η προσπάθεια κατανόησης των αναγκών των πελατών ενώ ο προσανατολισμός στις πωλήσεις αντικατοπτρίζεται από

στοιχεία όπως είναι η προσπάθεια πώλησης όσο περισσότερων προϊόντων είναι δυνατόν αντί να επιχειρείται η ικανοποίηση του πελάτη.

Ολοκληρώνοντας, είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι η απόδοση των πωλήσεων μετρήθηκε σύμφωνα με τους (Behrman & Perreault, 1982). Σύμφωνα με τους τελευταίους χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακας 6 ερωτήσεων ενώ οι απαντήσεις δίνοντας μέσω της 11-point Likert Type Scale. Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας μελέτης ερευνήθηκαν μόνο 5 στοιχεία ενώ οι απαντήσεις δίνονταν μέσω της 5-point Likert Type Scale (1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ) και μεταξύ των στοιχείων που εξετάζονταν περιλαμβάνονταν η ικανότητα πώλησης προϊόντων με υψηλότερα περιθώρια κέρδους ή η ικανότητα υπέρβασης των στόχων των πωλήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία αφορούν στο φύλο των συμμετεχόντων στην έρευνα, στην ηλικία τους, στο εκπαιδευτικό τους επίπεδο, στη θέση πώλησης που κατέχουν καθώς επίσης και στο χρόνο προϋπηρεσίας τους στην επιχείρηση εργασίας τους. Στόχος αυτού του σημείου του ερωτηματολογίου είναι η διαμόρφωση μίας εικόνας για τα γενικά χαρακτηριστικά του δείγματος που θα μελετηθεί στην παρούσα έρευνα. Παρατηρώντας τον Πίνακα 1 που ακολουθεί γίνεται κατανοητό ότι το 64,50% του δείγματος ανήκει στο ανδρικό φύλο ενώ από την άλλη πλευρά, σχεδόν το μισό αυτού του ποσοστού (συγκεκριμένα το 35,50%) ανήκει στο γυναικείο φύλο. Μία πιθανή εξήγηση αυτού του σημείου έγκειται στο γεγονός ότι η θέση του πωλητή είναι ιδιαίτερος απαιτητική και δεν αποτελεί προτεραιότητα επιλογής για τις γυναίκες.

Επιπλέον, αναφορικά με την ηλικία του δείγματος παρατηρώντας τον Πίνακα 1 αποδεικνύεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος αναπαρίσταται από το 56,90% το οποίο ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36 έως 50 ετών. Με διαφορά σχεδόν 30 ποσοστιαίων μονάδων ακολουθεί το 28,50%, το οποίο ανήκει στο ηλικιακό εύρος από 25 έως 35 ετών ενώ με εξίσου μεγάλη διαφορά ακολουθεί και το 11,40% το οποίο ανέφερε ότι είναι άνω των 50 ετών. Από το δείγμα υπολείπεται ένα ποσοστό ίσο με το 3,30% το οποίο δήλωσε ότι είναι μικρότερο των 25 ετών. Παραμένοντας στον Πίνακα 1, αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο του υπό εξέταση δείγματος αποδεικνύεται ότι το 25,20% έχει αποφοιτήσει από κάποιο ίδρυμα της Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και συγκεκριμένα από ΑΕΙ ενώ 18,70% από ΤΕΙ. Ωστόσο, είναι

χρήσιμο να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα, 37,40%, κατέχει ένα μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ενώ ακολουθεί το 13,80% το οποίο έχει ολοκληρώσει με επιτυχία τις σπουδές του στη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση. Με πολύ μικρά ποσοστά απαντήσεων η επιλογή του ΙΕΚ και των διδακτορικών σπουδών, 4,10% και 0,80%, ολοκληρώνουν το δείγμα.

Μεταβλητές		Συχνότητα	%
Φύλο	Άνδρας	78	64,50
	Γυναίκα	43	35,50
Ηλικία	κάτω των 25 ετών	4	3,30
	25-35 ετών	35	28,50
	36-50 ετών	70	56,90
	άνω των 50 ετών	14	11,40
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Λύκειο	17	13,80
	ΙΕΚ	5	4,10
	ΑΕΙ	31	25,20
	ΤΕΙ	23	18,70
	Μεταπτυχιακό	46	37,40
	Διδακτορικό/Μεταδιδακτορικό	1	0,80
Θέση Πώλησης	Λιανικό Εμπόριο	59	48
	Χονδρικό Εμπόριο	38	30,90
	Διεπιχειρησιακό Εμπόριο	21	17,10
	Διαδικτυακό Εμπόριο	5	4,10
Χρόνος Προϋπηρεσίας	< 1 έτους	6	4,90
	1 έως και 3 έτη	6	4,90
	πάνω από 3 έτη έως και 5 έτη	14	11,40
	πάνω από 5 έτη έως και 10 έτη	24	19,50
	> 10 έτη	73	59,30

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Σε αυτό το σημείο του ερωτηματολογίου, θεωρήθηκε αναγκαίο να γνωστοποιηθεί προς το κοινό η θέση πώλησης των συμμετεχόντων στην έρευνα. Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 το 48% ανέφερε ότι υπηρετεί το λιανικό εμπόριο ενώ το 30,90% το χονδρικό εμπόριο. Με σημαντική διαφορά ακολουθεί το 17,10% το οποίο σημείωσε ότι εργάζεται στο διεπιχειρησιακό εμπόριο και μόλις το 4,10% στο διαδικτυακό

εμπόριο. Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, ένα σημαντικό στοιχείο εξέτασης υπήρξε και ο χρόνος προϋπηρεσίας. Σύμφωνα με τον Πίνακα 1 που προηγείται, ένα ποσοστό το οποίο ξεπερνά το μισό του δείγματος και συγκεκριμένα είναι το 59,30% τόνισε ότι εργάζεται στη θέση πώλησης για περισσότερα από 10 έτη ενώ το 19,50 σημείωσε ότι ο χρόνος προϋπηρεσίας του είναι μεταξύ των 5 και 10 ετών. Με μικρή διαφορά ακολουθεί το 11,40% το οποίο σημείωσε ότι εργάζεται σε θέση πώλησης ένα διάστημα μεταξύ των 3 και 5 ετών ενώ το 4,90% επιμερίζεται μεταξύ του χρόνου προϋπηρεσίας από 1 έως και 3 έτη ή για ένα διάστημα μικρότερο του 1 έτους.

4.2 Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach

Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί φαίνονται οι εκτιμήσεις του συντελεστή αξιοπιστίας alpha Cronbach για τις 28 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας μελέτης. Η τελευταία εξέταζε την περίπτωση αξιολόγησης της εφαρμογής του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO και την απόδοση των πωλήσεων στην ελληνική πραγματικότητα. Αρχικά εκτιμήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας για κάθε χωρίο του ερωτηματολογίου ξεχωριστά ενώ πραγματοποιήθηκε και μία εκτίμηση στο σύνολο του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις οι οποίες εξετάστηκαν αφορούσαν στη συμφωνία ή διαφωνία ή στο βαθμό κατοχής κάποιων χαρακτηριστικών, των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Η γενική εικόνα που σχηματίζει κανείς παρατηρώντας τις εκτιμήσεις του Πίνακα 2, αφορούν στην επίτευξη της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου της τρέχουσας μελέτης εκτός από μία περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα, η διεθνής βιβλιογραφία ορίζει ότι για να θεωρηθεί αξιόπιστος ο συντελεστής alpha πρέπει να λαμβάνει μία τιμή υψηλότερη ή ίση του 0.7000. Αναλυτικότερα, για τα χαρακτηριστικά των πωλήσεων εξετάστηκε η αξιοπιστία τόσο στο επίπεδο των διαπροσωπικών δεξιοτήτων των πωλητών όσο των δεξιοτήτων τους και των τεχνικών δεξιοτήτων τους. Κάθε ενότητα περιελάμβανε 4 στοιχεία εκτός από εκείνη των τεχνικών δεξιοτήτων η οποία περιελάμβανε 5 στοιχεία. Οι τιμές του συντελεστή αξιοπιστίας του Cronbach λαμβάνουν τιμές από 0.700 έως 0.790 γεγονός το οποίο ενισχύει την περίπτωση της αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου.

Συνεχίζοντας με την περίπτωση των πωλήσεων (εξέταση μεταξύ 5 στοιχείων) ο συντελεστής αξιοπιστίας του Cronbach λαμβάνει μία τιμή η οποία ξεπερνά κατά πολύ την οριζόμενη τιμή της βιβλιογραφίας 0.700, η οποία είναι 0.815, οπότε γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι επιτυγχάνεται η αξιοπιστία. Επιπλέον, αναφορικά με το μέρος του ερωτηματολογίου που εξετάζει το Ιαπωνικό Μοντέλο πωλήσεων SOCO ερμηνεύτηκε η αξιοπιστία τόσο σε όρους προσανατολισμού στον πελάτη (Customer Orientation, CO) όσο και σε όρους προσανατολισμούς στις πωλήσεις (Sales Orientation, SO), όπου εξετάστηκε 5 στοιχεία σε κάθε περίπτωση. Σύμφωνα με τα ευρήματα του Πίνακα 2, ο προσανατολισμός στον πελάτη απέδωσε μία τιμή στο

συντελεστή alpha Cronbach ίση με 0.781 η οποία συνάδει με την έννοια της αξιοπιστίας αλλά από την άλλη πλευρά ο προσανατολισμός στις πωλήσεις έδωσε μία τιμή χαμηλότερη του 0.700. Ολοκληρώνοντας αξίζει να σημειωθεί ότι εξετάζοντας το σύνολο των 28 στοιχείων του ερωτηματολογίου, ο συντελεστής αξιοπιστίας alpha Cronbach εκτιμήθηκε ως 0.875, η οποία αποτελεί μία τιμή υψηλότερη του 0.700 γεγονός που συνηγορεί προς την αξιοπιστία του δομημένου ερωτηματολογίου.

Ενότητα Ερωτηματολογίου		Συντελεστής alpha	Αριθμός ερωτήσεων
Χαρακτηριστικά των πωλήσεων	Διαπροσωπικές δεξιότητες	0.700	4
	Δεξιότητες πωλητή	0.790	4
	Τεχνικές δεξιότητες	0.774	5
Πωλήσεις	Απόδοση των πωλήσεων	0.815	5
SOCO	Προσανατολισμός στον πελάτη	0.781	5
	Προσανατολισμός στις πωλήσεις	0.661	5
Total		0.875	28

Πίνακας 2: Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach

4.3 Συντελεστής Συσχέτισης Pearson & Γραμμική Παλινδρόμηση

4.3.1 Ερευνητική Υπόθεση H_1 & H_2

Σύμφωνα με τη βασική αρχή του μάρκετινγκ υπογραμμίζεται η σημαντικότητα της έννοια των διαδραστικών σχέσεων μεταξύ των τακτικών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις ώστε να επιτύχουν τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών τους (Kotler, 1972). Μία προσπάθεια αξιολόγησης του πεδίου της συμπεριφοράς των πωλήσεων προέρχεται από το αποτέλεσμα στο οποίο κατέληξαν οι ερευνητές μετά της εξέταση του ζητήματος εάν οι πωλητές πράγματι εξασκούνταν στις τάσεις του μάρκετινγκ κατά τη διαδικασία της επαφής με τους πελάτες στο χωρίο της πώλησης (Schwepker & Charles, 2003). Σύμφωνα με τους Saxe & Weitz (1982) οι πωλητές οι οποίοι είναι προσανατολισμένοι προς τον πελάτη, υπερπηδούν μία εσωτερική τους επιθυμία να παρέχουν βοήθεια προς τους πελάτες ώστε να πραγματοποιούν επιλογές οι οποίες θα τους ικανοποιούν. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της προώθησης προϊόντων τα οποία πραγματικά ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών, αν και σε αρκετές περιπτώσεις αυτή η επιλογή οδηγεί στη θυσία μέρους των κερδών των επιχειρήσεων στις οποίες εράζονται πωλητές με αυτόν τον προσανατολισμό.

Ανακαλώντας τις δύο πρώτες ερευνητικές υποθέσεις που εξετάζει η παρούσα μελέτη:

- **H₁:** Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των πωλήσεων
- **H₂:** Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει θετικά την απόδοση των πωλήσεων

ο πίνακας 3 που ακολουθεί παρουσιάζει το συντελεστή συσχέτισης Pearson για τις παραπάνω περιπτώσεις. Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις που πραγματοποιήθηκαν στα δεδομένα του ερωτηματολογίου καθίσταται σαφές ότι υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 10%) και για τις δύο περιπτώσεις των ερευνητικών υποθέσεων που εξετάζονται σε αυτό το σημείο. Πιο συγκεκριμένα, ο προσανατολισμός στις πωλήσεις σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την απόδοση των πωλήσεων, καθώς ο συντελεστής συσχέτισης Pearson

απέδωσε μία τιμή ίση με το 0.355. Από την άλλη πλευρά, αναφορικά με τη σχέση συσχέτισης μεταξύ της απόδοσης των πωλήσεων και του προσανατολισμού στις πωλήσεις, είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι εκτιμήθηκε θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση, με το συντελεστή Pearson να λαμβάνει την τιμή 0.203 (επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%).

	Απόδοση των πωλήσεων
Προσανατολισμός στον πελάτη	0.355** ¹
Προσανατολισμός στις πωλήσεις	0.203* ²

Πίνακας 3: Συντελεστής συσχέτισης Pearson για τις ερευνητικές υποθέσεις H₁ & H₂

Εν συνεχεία ακολουθήθηκε η προσέγγιση των Aiken & West (1991), η οποία έχει υιοθετηθεί και από τους Wachner, Plouffe, & Gregoire (2009), η οποία αφορά στην εκτίμηση μίας γραμμικής παλινδρόμησης. Σε αυτήν την περίπτωση σαν εξαρτημένη μεταβλητή, η οποία πρέπει να ερμηνευθεί από το υπόδειγμα χρησιμοποιείται η απόδοση των πωλήσεων, ενώ σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιούνται τα δύο στοιχεία του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO [προσανατολισμός στις πωλήσεις (SO) και προσανατολισμός στον πελάτη (CO)]. Στον Πίνακα 4 που ακολουθεί εμφανίζονται οι εκτιμήσεις που πραγματοποιήθηκαν από τη γραμμική παλινδρόμηση σύμφωνα με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων (OLS).

Η τιμή που λαμβάνει ο συντελεστής R² για το μοντέλο που εκτιμήθηκε λαμβάνει την τιμή 0.485 (ή 48,5%) η οποία τιμή είναι πολύ υψηλότερη της αντίστοιχης τιμής της βιβλιογραφίας, όπου οι πωλήσεις ερμηνεύουν το 10-20% της διακύμανσης στην απόδοση των πωλήσεων ανεξάρτητα από τον τρόπο με τον οποίο μετράται ή

¹ **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

² * Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

διαχειρίζεται (Churchill, Ford, Hartley, & Walker, 1985) ; (Rich, Bommer, MacKenzie, Podsakoff, & Johnson, 1999). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, & Ladd (2002) εισήγαγαν μία καινοτομία αναφορικά με τις δεξιότητες των πωλήσεων, η οποία άρχισε να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην κατανόηση της απόδοσης των πωλήσεων.

Παρατηρώντας τον Πίνακα 4, γίνεται αντιληπτό ότι ο χρόνος της προϋπηρεσίας διαδραματίζει θετικό ρόλο στην απόδοση των πωλήσεων, μία σχέση η οποία είναι και στατιστικά σημαντική σύμφωνα με την τιμή του t-test, όπως ακριβώς συμβαίνει και στη διεθνή βιβλιογραφία (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009); (N. & Bellenger, 1983); (Pfeffer, 1985). Επιπλέον, η ηλικία έχει αρνητική επίπτωση στην απόδοση των πωλήσεων όπως ακριβώς και στη διεθνή βιβλιογραφία (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009) ; (Keenan, 1989) ; (Cron, Industrial salesperson development: A career stages perspective, 1984) ; (Cron & Slocum, 1986), με τη διαφορά ότι στην παρούσα έρευνα η σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Αναφορικά με τις επιπτώσεις του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO στην απόδοση των πωλήσεων, σύμφωνα με τον Πίνακα 3 αποδεικνύεται ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη έχει θετική επίπτωση στην απόδοση των πωλήσεων (ερευνητική υπόθεση H₂), μία σχέση η οποία είναι και στατιστικά σημαντική. Από την άλλη πλευρά, ο προσανατολισμός στις πωλήσεις διαδραματίζει θετικό ρόλο στην απόδοση των πωλήσεων, σε αντίθεση με την παραδοχή της ερευνητικής υπόθεσης H₁. Παρόλα αυτά, οι εκτιμήσεις αυτού του σημείου ακολουθούν τις εκτιμήσεις των Wachner, Plouffe, & Gregoire (2009) αναφορικά με το πρόσημο της σχέσης.

	Beta Coefficient	T-test
Constant	1.423 (0.502)	2.837
Φύλο	-0.062 (0.099)	-0.625
Ηλικία	-0.079 (0.081)	-0.970
Χρόνος προϋπηρεσίας	0.141 (0.053)	2.640
Προσανατολισμός στον Πελάτη	0.360 (0.082)	4.370
Προσανατολισμός στις Πωλήσεις	0.189 (0.063)	3.003

Πίνακας 4: Γραμμική Παλινδρόμηση με τη μέθοδο OLS (Εξαρτημένη Μεταβλητή: "Απόδοση των Πωλήσεων")

4.3.2 Ερευνητική Υπόθεση H₃

Οι δεξιότητες των πωλήσεων έχουν ταυτοποιηθεί ως ένας από τους 5 προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των πωλήσεων (Walker, Churchill, & Ford, 1977). Σύμφωνα με την προσέγγιση των Churchill, Ford, Hartley, & Walker (1985) οι δεξιότητες των πωλήσεων έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν τον παράγοντα ο οποίος εμφανίζει την υψηλότερη συσχέτιση με την απόδοση των πωλήσεων. Παρόλα αυτά υπάρχει πολύ μικρή βιβλιογραφία και εμπειρική έρευνα πριν οι Churchill, Ford, Hartley, & Walker (1985) προχωρήσουν στην ύστερη ανάλυση. Παρόλα αυτά η εξέταση της επιρροής συγκεκριμένων τύπων δεξιοτήτων των πωλήσεων στην απόδοση των πωλήσεων, παραμένει ιδιαίτερα σημαντική πτυχή η οποία αποζητά επιπλέον μελέτη στη θεματική βιβλιογραφία στην οποία ανήκει. Οι Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, & Ladd (2002) διενήργησαν μία εμπειρική αλλά και θεωρητική έρευνα αναφορικά με τις δεξιότητες των πωλήσεων, όπου εντόπισαν 3 χαρακτηριστικούς παράγοντες οι οποίοι περιλαμβάνονται στις δεξιότητες των πωλήσεων και είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι δεξιότητες των πωλητών και οι τεχνικές δεξιότητες.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, στο συγκεκριμένο σημείο επιχειρείται η εξέταση της κάτωθι ερευνητικής υπόθεσης, η οποία αναφέρει:

- **H₃:** Οι δεξιότητες των πωλήσεων (χαρακτηριστικά των πωλήσεων) επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλήσεων.

Στον Πίνακα 5 που ακολουθεί εμφανίζονται οι τιμές του συντελεστή συσχέτισης του Pearson αναφορικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των δεξιοτήτων των πωλητών και της απόδοσης των πωλήσεων. Παρατηρώντας τα ευρήματα του Πίνακα 5 γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των χαρακτηριστικών των πωλήσεων, όπως είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες και οι δεξιότητες πωλητή, και της απόδοσης των πωλήσεων. Πιο συγκεκριμένα, οι τιμές που εκτιμήθηκαν για το συντελεστή συσχέτισης Pearson είναι 0.554 και 0.641 για κάθε ένα από τους παράγοντες των χαρακτηριστικών των πωλήσεων που εξετάστηκαν παραπάνω, για ένα επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ίσο με το 10%. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ

της απόδοσης των πωλήσεων και του παράγοντα, των χαρακτηριστικών των πωλήσεων, τεχνικές δεξιότητες. Συγκεκριμένα, η τιμή που εκτιμήθηκε για το συντελεστή συσχέτισης Pearson ήταν 0.000, το οποίο υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει σχέση συσχέτισης.

		Απόδοση των πωλήσεων
Χαρακτηριστικά των πωλήσεων	Διαπροσωπικές δεξιότητες	0.554** ³
	Δεξιότητες πωλητή	0.641**
	Τεχνικές δεξιότητες	0.000

Πίνακας 5: Συντελεστής συσχέτισης Pearson για την ερευνητική υπόθεση H₃

Τα αποτελέσματα αυτού του σημείου, μιμούνται εκείνα που προηγήθηκαν ενώ παράλληλα ενισχύουν την περίπτωση στην οποία η απόδοση των πωλήσεων επηρεάζεται από τα στοιχεία τα οποία έχουν αναφερθεί ήδη στη θεωρητική προσέγγιση αυτής της μελέτης. Αρχικά, η διάσταση του παράγοντα των δεξιοτήτων του πωλητή φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη επίπτωση στην απόδοση των πωλήσεων, καθώς η σχέση είναι θετική και στατιστικά σημαντική εφόσον ερμηνεύει ένα ποσοστό ίσο με το 33% της απόδοσης των πωλήσεων. Επίσης, η περίπτωση των τεχνικών δεξιοτήτων διαδραματίζει επίσης θετικό ρόλο στην απόδοση των πωλήσεων ενώ η σχέση που εκτιμήθηκε είναι στατιστικά σημαντική. Από την άλλη πλευρά δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στο γεγονός ότι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, ασκούν θετική επιρροή στην απόδοση των πωλήσεων αλλά η σχέση που εκτιμήθηκε δεν είναι στατιστικά σημαντική. Σύμφωνα με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, όλοι οι παράγοντες των χαρακτηριστικών των πωλήσεων επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλήσεων με την διαφορά ότι οι δεξιότητες του πωλητή επηρεάζουν σε χαμηλότερο βαθμό την απόδοση των πωλήσεων ενώ οι τεχνικές δεξιότητες

³ **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

επηρεάζουν με θετικό και στατιστικά σημαντικό τρόπο την απόδοση των πωλήσεων (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009).

	Beta Coefficient	T-test
Constant	0.888 (0.354)	2.509
Φύλο	-0.037 (0.079)	-0.471
Ηλικία	-0.149 (0.065)	-2.289
Χρόνος προϋπηρεσίας	0.100 (0.045)	2.200
Διαπροσωπικές δεξιότητες	0.146 (0.100)	1.460
Δεξιότητες πωλητή	0.330 (0.102)	3.232
Τεχνικές δεξιότητες	0.277 (0.087)	3.192

Πίνακας 6: Γραμμική Παλινδρόμηση με τη μέθοδο OLS (Εξαρτημένη Μεταβλητή: "Απόδοση των Πωλήσεων")

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Όπως έχει ήδη επισημανθεί στη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης, έχει αφιερωθεί ένα μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας στην έννοια του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO. Παρόλα αυτά ένα σημαντικό μέρος της παραμένει ανεξερεύνητο και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο έχει σημειωθεί ότι δεν είναι απολύτως σαφές εάν ο προσανατολισμός στον πελάτη, σε στρατηγική πωλήσεων, αποτελεί μία προοπτικής αύξησης της απόδοσης των πωλήσεων ή εάν επηρεάζει την αποτελεσματικότητά τους (Wachner, Plouffe, & Gregoire, 2009). Με την εκπόνηση της τρέχουσας εργασίας επιχειρήθηκε η εξέταση της αξιολόγησης της απόδοσης του Ιαπωνικού Μοντέλου SOCO και η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των πωλητών.

Ο πρωταρχικός στόχος της παρούσας μελέτης ήταν η εξέταση των ερευνητικών ερωτημάτων της διεθνούς βιβλιογραφίας, τα οποία αφορούσαν σε:

- **H₁:** Ο προσανατολισμός στις πωλήσεις επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των πωλήσεων
- **H₂:** Ο προσανατολισμός στον πελάτη επηρεάζει θετικά την απόδοση των πωλήσεων
- **H₃:** Οι δεξιότητες των πωλητών (χαρακτηριστικά των πωλήσεων) επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλήσεων.

Είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι με την παρούσα εμπειρική εργασία επιχειρήθηκε η εξέταση κάποιων δεξιοτήτων των πωλητών, οι οποίες δεν είχαν προσεγγιστεί ποτέ στο παρελθόν. Σύμφωνα με τα ευρήματα της εργασίας αποδείχθηκε ότι ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσης ενισχύει την περίπτωση της απόδοσης των πωλήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται αντιληπτό ότι ο χρόνος της προϋπηρεσίας διαδραματίζει θετικό ρόλο στην απόδοση των πωλήσεων ενώ η ηλικία έχει αρνητική επίπτωση στην απόδοση των πωλητών όπως ακριβώς και στη διεθνή βιβλιογραφία. Αναφορικά με τις επιπτώσεις του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO στην απόδοση των πωλήσεων αποδεικνύεται ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη έχει θετική επίπτωση στην απόδοση των πωλήσεων (ερευνητική υπόθεση H_2) ενώ ο προσανατολισμός στις πωλήσεις διαδραματίζει θετικό ρόλο στην απόδοση των πωλήσεων, σε αντίθεση με την παραδοχή της ερευνητικής υπόθεσης H_1 .

Επιπροσθέτως, η διάσταση του παράγοντα των δεξιοτήτων του πωλητή φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη επίπτωση στην απόδοση των πωλήσεων, καθώς η σχέση είναι θετική και στατιστικά σημαντική εφόσον ερμηνεύει ένα ποσοστό ίσο με το 33% της απόδοσης των πωλήσεων. Επίσης, η περίπτωση των τεχνικών δεξιοτήτων διαδραματίζει θετικό ρόλο στην απόδοση των πωλήσεων ενώ δεν πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στο γεγονός ότι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, ασκούν θετική επιρροή στην απόδοση των πωλήσεων. Σύμφωνα με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, όλοι οι παράγοντες των χαρακτηριστικών των πωλήσεων επηρεάζουν θετικά την απόδοση των πωλήσεων με τη διαφορά ότι οι δεξιότητες του πωλητή επηρεάζουν σε χαμηλότερο βαθμό την απόδοση των πωλήσεων ενώ οι τεχνικές δεξιότητες επηρεάζουν με θετικό και στατιστικά σημαντικό τρόπο την απόδοση των πωλήσεων.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα επισημαίνουν ότι η σημαντικότητα της αξιολόγησης του προσανατολισμού στον πελάτη και στις πωλήσεις, δεν εξαρτώνται αναγκαστικά από την επιχείρηση αλλά και από την απόδοσή της. Αποδείχθηκε ότι η φιλοσοφία ή η επιθυμία του προσανατολισμού στον πελάτη δεν είναι αρκετή ώστε να επιτευχθεί η παραδειγματική απόδοση των πωλήσεων. Ένας πωλητής οφείλει να είναι τόσο προσανατολισμένος στον πωλητή ενώ ταυτόχρονα πρέπει να διαθέτει και κάποια χαρακτηριστικά των πωλήσεων. Τα τελευταία διαδραματίζουν κριτικό ρόλο στη μετάφραση των μακροχρόνια οφελών του προσανατολισμού στον πελάτη, τα οποία μπορούν να προσφέρουν υψηλές επιδόσεις στην απόδοση των πωλήσεων.

5.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Η μελέτη η οποία ολοκληρώθηκε παρέχει στη βιβλιογραφία κάποια ενδιαφέροντα και μοναδικά στοιχεία αναφορικά με τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το ζήτημα των πωλήσεων. Παρόλα αυτά όπως έχει επισημανθεί και από τους Wachner, Plouffe, & Gregoire (2009), η εργασία έρχεται αντιμέτωπη με ένα σημαντικότερο περιορισμό ο οποίος αφορά στην εξαρτημένη μεταβλητή του ενδιαφέροντος, η οποία είναι η απόδοση των πωλήσεων και στον τρόπο με τον οποίο έχουν συγκεντρωθεί τα δεδομένα ώστε να την αποτυπώσουν ποσοτικά. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι ενθαρρυντικά αναφορικά με τις ερευνητικές υποθέσεις που εξετάστηκαν και ως εκ τούτου θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι αποτελούν ένα βήμα για μελλοντική έρευνα. Για παράδειγμα, θα ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθούν πολλαπλά μεγέθη μέτρησης της απόδοσης των πωλήσεων ώστε να επικυρωθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Ένας ακόμη περιορισμός της τρέχουσας μελέτης ήταν το γεγονός ότι στα μοντέλα που εξετάστηκαν δε συμπεριλήφθηκε η μεταβλητή του Ιαπωνικού Μοντέλου πωλήσεων SOCO. Με τη χρήση αυτής ίσως θα μπορούσε να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα μίας νέας δεξιότητας των πωλήσεων όπως αντίστοιχα είχαν εξετάσει στο παρελθόν οι Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar & Ladd (2002). Αν και το μοντέλο SOCO έχει μελετηθεί αρκετά στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, υπάρχουν αρκετοί εναλλακτικοί τρόποι ώστε να το προσεγγίσει κανείς. Μία λογική προοπτική μελλοντικής εξέτασης είναι η επέκταση του ερευνητικού μοντέλου, μέσω της ανάμειξης του μοντέλου SOCO και των δεξιοτήτων των πωλήσεων με άλλες σημαντικές πτυχές της λειτουργίας των πωλητών, όπως είναι οι προσαρμοσμένες πωλήσεις ή οι αναδυόμενες προοπτικές πωλήσεων.

Ολοκληρώνοντας είναι χρήσιμο να σημειωθεί ότι η παρούσα ερευνητική μελέτη, περιορίστηκε στους πωλητές συγκεκριμένων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Σε μία επέκταση της έρευνας, θα μπορούσε να διερευνηθεί το μέγεθος του δείγματος και να πραγματοποιηθεί η έρευνα σε ένα μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων με εκ διαμέτρου διαφορετικό αντικείμενο δραστηριότητας. Με αυτόν τον τρόπο να ενισχυθεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων ενώ ταυτόχρονα θα επεκταθεί η μελέτη σε ένα μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Περιγραφικά στοιχεία

Ονομάζομαι Λαζαρίδης Ιωάννης και φοιτώ στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Στα πλαίσια ολοκλήρωσης των Μεταπτυχιακών Σπουδών μου, διερευνάται το θέμα της αξιολόγησης της εφαρμογής του υποδείγματος SOCO στην Ελλάδα. Συμπληρώνοντας το παρόν ερωτηματολόγιο, συμμετέχετε στην έρευνα της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Αξιολόγηση της απόδοσης του δυναμικού των πωλήσεων μέσα από την εφαρμογή ενός Ιαπωνικού υποδείγματος», υπό την επίβλεψη του καθηγητή κ. Χρήστου Βασιλειάδη και σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας. Θα σας ήμουν ιδιαίτερα ευγνώμων εάν διαθέτατε λίγο χρόνο (η μέση διάρκεια συμπλήρωσης του παρόντος ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10 λεπτά) για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με σκοπό την ανάλυση της αξιολόγησης της εφαρμογής του εν λόγω υποδείγματος στην Ελλάδα.

Για οποιαδήποτε απορία είμαι στη διάθεσή σας.

Με εκτίμηση,

Λαζαρίδης Ιωάννης

e-mail:

Γραφείο 310 Τμήμα ΟΔΕ,

Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Υπόψη Χρήστου Βασιλειάδη, Εγνατία 156

54636 Θεσσαλονίκη

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Παρακαλώ σημειώσατε με ένα Χ την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο

1. Φύλο Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

κάτω των 25 ετών

25-35 ετών

36-50 ετών

πάνω από 50 ετών

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Λύκειο

ΙΕΚ

ΑΕΙ

ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό/Μετα-διδακτορικό

4.Θέση πώλησης

- Λιανικό Εμπόριο
- Χονδρικό Εμπόριο
- Διεπιχειρησιακό Εμπόριο
- Διαδικτυακό Εμπόριο

5. Χρόνος Προϋπηρεσίας

- < 1 έτους
- 1 έως και 3 έτη
- Πάνω από 3 έτη και έως 5 έτη
- Πάνω από 5 έτη έως και 10 έτη
- > 10 ετών

B. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Παρακαλώ σημειώσατε με ένα X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο (1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ)

6. Διαπροσωπικές δεξιότητες

Α. Ικανότητα να εκφράζεστε πέραν του προφορικού λόγου	1	2	3	4	5
Β. Ικανότητα σε γενικές δεξιότητες ομιλίας	1	2	3	4	5
Γ. Ικανότητα κατανόησης της μη λεκτικής επικοινωνίας των άλλων	1	2	3	4	5
Δ. Ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων που δεν εκφράζονται προφορικά	1	2	3	4	5

7. Δεξιότητες πωλητή

Α. Δυνατότητα κατανόησης των προοπτικών των πελατών	1	2	3	4	5
Β. Ικανότητα αναγνώρισης της πλήρωσης των προοπτικών των πελατών	1	2	3	4	5
Γ. Ικανότητα επίτευξης μίας πώλησης	1	2	3	4	5
Δ. Ικανότητα επίδειξης του επιπέδου των πωλήσεων	1	2	3	4	5

8. Τεχνικές δεξιότητες

Α. Γνώση των πελατών της αγοράς και των προϊόντων	1	2	3	4	5
Β. Γνώση των διαδικασιών που ακολουθούνται από την επιχείρηση εργασίας σας	1	2	3	4	5
Γ. Γνώση των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πολιτικών αγοράς των ανταγωνιστών	1	2	3	4	5
Δ. Γνώση της γραμμής παραγωγής, των χαρακτηριστικών των προϊόντων και των ωφελειών τους	1	2	3	4	5
Ε. Γνώση των προδιαγραφών των πελατών	1	2	3	4	5

Γ. ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Παρακαλώ σημειώσατε με ένα X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο (1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ Απόλυτα)

9. Απόδοση των πωλήσεων

A. Έχω την ικανότητα να πουλώ προϊόντα με τα υψηλότερα περιθώρια κέρδους	1	2	3	4	5
B. Έχω την ικανότητα να δημιουργώ υψηλό επίπεδο κέρδους στον τομέα της εργασίας μου	1	2	3	4	5
Γ. Έχω την ικανότητα να δημιουργώ γρήγορα πωλήσεις στα νέα προϊόντα της επιχείρησης	1	2	3	4	5
Δ. Έχω την ικανότητα να ξεπερνώ τους στόχους των πωλήσεων που τίθενται	1	2	3	4	5
Ε. Έχω την ικανότητα να ταυτοποιώ και να πουλώ τα μεγαλύτερα ποσοστά στον τομέα εργασίας μου	1	2	3	4	5

Δ. SOCO

Παρακαλώ σημειώσατε με ένα X την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο (1=Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα Πολύ)

10. Προσανατολισμός στον πελάτη

A. Προσπαθώ να κατανοήσω τις ανάγκες του πελάτη	1	2	3	4	5
B. Ο καλός πωλητής πρέπει να θέτει σε προτεραιότητα την ικανοποίηση του πελάτη	1	2	3	4	5
Γ. Προσπαθώ να φέρω σε επαφή τον πελάτη με ένα προϊόν ή υπηρεσία ώστε να λύσει κάποιο πρόβλημά του	1	2	3	4	5
Δ. Προσπαθώ να προσφέρω το προϊόν ή την υπηρεσία που ταιριάζει καλύτερα στον πελάτη	1	2	3	4	5
Ε. Προσπαθώ να κατανοήσω ποιο προϊόν ή υπηρεσία θα βοηθήσει περισσότερο έναν πελάτη	1	2	3	4	5

11. Προσανατολισμός στις πωλήσεις

Α. Προσπαθώ να αυξήσω όσο το δυνατόν περισσότερο τις πωλήσεις παρά να ικανοποιήσω έναν πελάτη	1	2	3	4	5
Β. Είναι απαραίτητο να παρουσιάσω την αλήθεια στην περιγραφή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας	1	2	3	4	5
Γ. Προσπαθώ να πουλήσω όσο το δυνατόν περισσότερο σε έναν πελάτη που μπορώ να πείσω παρά να ασχοληθώ με έναν παράξενο πελάτη	1	2	3	4	5
Δ. Προσπαθώ να ωραιοποιήσω ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ώστε να μπορέσω να το πουλήσω	1	2	3	4	5
Ε. Επιλέγω ποια προϊόντα ή υπηρεσίες που μπορούν να πείσουν τους πελάτες να αγοράσουν και όχι εάν αυτά θα τους ικανοποιήσουν μακροπρόθεσμα	1	2	3	4	5

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας!

Βιβλιογραφία

Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007). Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (4), 603-616.

Aiken, L., & West, S. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: CA: Sage Publications.

Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., & Gedenk, K. (2001). Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions. *Journal of Marketing*, 65, 71-89.

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12 (2), 125.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (4), 411-27.

Becker, W., & Wellins, R. (1990). Customer-service perceptions and reality. *Training & Development Journal*, 44 (3), 49-51.

Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10 (3), 355.

Beverland, M. (2001). Contextual influences and the adoption and practice of relationship selling in a business - to - business setting: An exploratory study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21 (3), 207.

Bhuiyan, S. N. (1998). An Empirical Examination of Market Orientation in Saudi Arabian Manufacturing Companies. *Journal of Business Research*, 43 (1), 13-25.

Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (3), 1.

Bosworth, M. T. (2002). *Solution selling: Creating buyers in difficult selling markets*. New York, NY, USA: McGraw-Hill, Inc. .

Brady, M., & Cronin, J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research* , 3 (3), 241-251.

Brown, G., Widing, R. E., & Coulter, R. L. (1991). Customer evaluation of retail salespeople utilizing the SOCO scale: A replication, extension and application. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 19 (4), 347.

Charles, H. N., Rajiv, K. S., & Kumar, A. (2002). Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing* (66), 25-39.

Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* , 22 (2), 103.

Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica* , 4, σσ. 386-405.

Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal* , 11 (5), 365-83.

Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior - based and outcome - based salesforce control systems. *Journal of Marketing* , 57 (4), 47.

Cron, W. L. (1984). Industrial salesperson development: A career stages perspective. *Journal of Marketing* , 48 (4), 41-52.

Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1986). The influence of career stages on salesperson;s job attitudes, work perceptions, and performance. *Journal of Marketing Research* , 23 (2), 119-129.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* , 16, σσ. 297-334.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* (16), σσ. 297-334.

Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer Orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing* , 41 (7), 821-835.

Daniel, K., & Darby, D. (1997). A dual perspective of customer orientation: A modification, extension and application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management* , 8 (2), 131-147.

Day, G. (2000). Managing market relationships . *Journal of the Academy of Marketing Science* , 28 (1), 24-30.

Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* , 58, 37-52.

DelVecchio, S. K. (1998). The quality of salesperson - manager relationship: The effect of latitude, loyalty and competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 18 (1), 31.

DelVecchio, S. K. (1998). The quality of salesperson-manager relationship: The effect of latitude, loyalty and competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 18 (1), 31.

Deshpande, R. (1999). *Introduction in Developing a Market Orientation*. Rohit Deshpandd, ed. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing* , 53, 3-15.

Deshpande, R., Farley, J. U., Frederick, E., & Webster, J. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing* , 57 (1), 23-37.

DeVellis, R. (1991). *Scale Development: Theory and Applications*. Newbury Park: CA: Stage.

Donavan, D., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of serviceworker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing* , 68 (1), 128-146.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* , 51 (2), 11-27.

Fisher, R. A. (1915). frequency Distribution of the values of the Correlation Coefficient in Samples from an Indefinitely Large Population. *Biometrika* , 10 (4), 507-521.

Flaherty, T. B., Dahlstrom, R., & Skinner, S. J. (1999). Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 19 (2), 1.

Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta- analysis. *Journal of Marketing Research* , 43 (4), 693-702.

Frankwick, G. L., Porter, S. S., & Crosby, L. A. (2001). Dynamics of relationship selling: A longitudinal examination of changes in salesperson-customer relationship status. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 21 (2), 135.

Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research* , 34, 77-90.

Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing* , 73 (2), 171.

Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach* (2nd edition εκδ.). West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link. *Journal of Marketing* , 62, 30-45.

Hatcher, L. (1994). *A Step-by-Step Approach to Using the SAS System for Factor Analysis and Structural Equation Modeling*. New York: Cary: The SAS Institute.

Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing* , 2, 23-41.

Herche, J., Swenson, M. J., & Verbeke, W. (1996). Personal selling constructs and measures: Emic versus etic approaches to cross-national research. *European Journal of Marketing* , 30 (7), 83.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Tyler, B. B., & Park, D. (1997). Understanding the Differences in Korean and U.S, Executives' Strategic Orientations. *Strategic Management Journal* , 18 (2), 159-67.

Homburg, C., & Müller, M. (2010). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 39, 795-812.

Howe, V., Hoffman, K. D., & Hardigree, D. W. (1994). The relationship between ethical and customer-oriented service provider behaviors. *Journal of Business Ethics* , 13 (7), 497.

Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P. (2007). A Meta-Analysis of the Relationship between Sales Orientation Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance. *Journal of business & Industrial marketing* , 22 (5), 302-310.

Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing* , 52, 53-70.

Johnston, M. W., Parasuraman, A., & Futrell, C. M. (1989). Extending a model of salesperson role perceptions and work-related attitudes: Impact of job tenure. *Journal of Business Research* , 18 (4), 269.

Keenan, W. J. (1989). The nagging problem of the plateaued salesperson. *Sales and Marketing Management* , 141 (4), σ. 36.

Keillor, B. D., Parker, S. R., & Pettijohn, C. E. (2000). relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing* , 15 (1), 7.

Keith, R. J. (1960). The Marketing Revolution. *Journal of Marketing* , 24, 35-38.

Kelley, S. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 20, 27-36.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* , 54, 1-18.

Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing* , 36 (2), 46-54.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.

Lamb, C. W., Joseph, J. F., Hair, J., & McDaniel, C. (2000). *Marketing* (5 εκδ.). Cincinnati: South-Western College Publishing.

Low, G. S., & Fullerton, R. A. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research* , 31 (2), 173-90.

Michaels, R. E., & Day, R. L. (1985). measuring customer orientation of salesperson: A replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research* , 26 (1), 20-26.

Miles, M. P., & Arnold, D. R. (1991). The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 15 (4), σσ. 49-65.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy. Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing* , 32 (11/12), 1051-73.

Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salespersons' job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling and Sales Management* , 26 (1), 20-26.

N., I. T., & Bellenger, D. N. (1983). Personal and organizational variables: Their relative effect on reward valences of industrial salesperson. *Journal of Marketing Research* , 20 (000002), 198.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on a Business Profitability. *Journal of Marketing* , 54, 20-35.

Narver, J. C., Jacobson, R. L., & Slater, S. F. (1999). *Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data in Developing a Market Orientation*, Rohit Deshpandd, ed. Thousand Oaks. CA: Sage Publications.

Narver, J., & Slater, S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing* , 54, 20-35.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.

O' Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 11 (1), 61.

Pelham, A. M. (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized. *Journal of Small Business Management* , 38 (1), 48-67.

Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 24 (1), 27-43.

Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S., & Taylor, A. J. (2007). Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover? *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 27 (1), 75-88.

Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California Management Review* , 64 (4), σσ. 17-35.

Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing* , 64 (4), 17-35.

Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 22 (1), 13.

Rich, G. A., Bommer, W. H., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Methods in sales research: Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 19 (4), 41.

Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing* , 9 (3), 225-45.

Saxe, R., & Barton, A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing research* , 19 (3), 343-351.

Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research XIX* , 341-351.

Schultz, R. J., & Good, D. J. (2000). Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing* , 15 (4), 200.

Schweper, J., & Charles, H. (2003). Customer- Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 23 (2), 151-171.

Seo, E. (2016). SOCO' s Impact on Individual Sales Performance: The Mediating Role of Cross - functional Integration. *Journal of Japanese Management* , 1 (1), 68-82.

Siguaw, J. A., & Honeycutt, E. D. (1995). An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes. *Industrial Marketing Management* , 24 (1), 45.

Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary - spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing* , 62 (3), 69-86.

Slater, S. F., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* , 59 (3), 63-74.

Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research* , 27 (1), 61-69.

Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behaviour model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 33, 536-552.

Tadepalli, R. (1995). Measuring customer orientation of a salesperson: Modifications of the SOCO scale. *Psychology & Marketing* , 12 (3), σ. 177.

Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (S.O.C.O.) scale: A proposed short form. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 21 (1), 63.

Tushman, M. L., & Scanlan, T. J. (1981). Characteristics and external orientations of boundary spanning individuals. *Academy Management Journal* , 24 (1), 83-98.

Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science* , 35 (8), σσ. 942-62.

Verbeke, W., Ouwerkerk, C., & Peelen, E. (1996). Exploring the contextual and individual factors on ethical decision making of salespeople. *Journal of Business Ethics* , 15 (11), 1175.

Vořechovský, M. (2011). Correlation control in small sample Monte Carlo type simulations II: Analysis of estimation formulas, random correlation and perfect uncorrelatedness. *Probabilistic Engineering Mechanics* , 29, σσ. 105-120.

Wachner, T., Plouffe, C. R., & Gregoire, Y. (2009). SOCO' s impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management* , 38, σσ. 32-44.

Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling - Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research* , 14 (2), 156.

Williams, M. R. (1998). The influence of salesperson's customer orientation on buyer - seller relationship development. *The Journal of Business & Industrial Marketing* , 13 (3), 271.

Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 16 (4), 33.

Wright, P., Kroll, M., Pray, B., & Lado, A. (1995). Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance. *Journal of Business Research* , 33 (2), 143-51.

Κυριαζή, Ν. (2002). *Η Κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μαύρος, Α. Δ., & Σιώμοκος, Ι. Γ. (2008). *Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλη Α. Ε.

Χατζηνικολάου, Δ. (2001). *Στατιστική για Οικονομολόγους*. Ιωάννινα.

Χρήστου, Γ. Κ. (2007). *Εισαγωγή στην Οικονομετρία* (3η εκδ.). Αθήνα: Gutenberg.