



Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων σε Εταιρία η Οποία
Ασχολείται με την Παροχή Ηλεκτρομηχανολογικών
Υπηρεσιών στο Τομέα της Ναυτιλίας.**

Χριστάκης Μιχαήλ

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Χριστίνα Χρίστου**

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων σε Εταιρία η Οποία
Ασχολείται με την Παροχή Ηλεκτρομηχανολογικών
Υπηρεσιών στο Τομέα της Ναυτιλίας.**

Χριστάκης Μιχαήλ

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Χριστίνα Χρίστου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων.
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περίληψη

Οι ραγδαίες αλλαγές που επικρατούν σήμερα όπως η αύξηση του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του καταναλωτή στο τομέα των πωλήσεων, καθιστούν την σωστή Οργάνωση και Διοίκηση ως επιτακτική ανάγκη για την αύξηση των πωλήσεων και την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Σκοπός της συγκεκριμένης διατριβής είναι η εφαρμογή της θεωρίας του Μάρκετινγκ και της διοίκησης των επιχειρήσεων με στόχο την παροχή ενός πλάνου για την καλύτερη οργάνωση, τον έλεγχο και την παρακίνηση των πωλητών εταιρείας ηλεκτρομηχανολογικών υπηρεσιών στον τομέα της ναυτιλίας και συγκεκριμένα της OneTechServices (OTS), με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης. Η μέθοδος συλλογής δεδομένων και πληροφοριών θα είναι βιβλιογραφική, χρησιμοποιώντας κυρίως βιβλία, και ακαδημαϊκά άρθρα περιοδικών. Τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα εξεταστούν είναι η αξιολόγηση των πελατών, η μέτρηση ικανοποίησης των πελατών, η εκπαίδευση των πελατών από τους προμηθευτές, η παρακίνηση και αξιολόγηση των πωλητών και οι τύποι πωλητών που υπάρχουν. Ακόμη, η στοχοθέτηση των πωλήσεων και η μέτρηση αποτελεσμάτων τους, το σύστημα αμοιβών των πωλητών, ο έλεγχος και η εποπτεία των πωλητών και η οργανωτική δομή των πωλητών. Προτάσεις που αναδύθηκαν από τη διατριβή αυτή για την OTS είναι η χρήση εξειδικευμένης οργανωτικής δομής πωλητών για κάθε υπηρεσία που προσφέρεται. Το εύρος ελέγχου κάθε προϊστάμενου θα είναι μέχρι και έξι πωλητές, τύπου συμβούλων, τεχνικών πωλητών και πωλητών για μεγάλους πελάτες. Η εποπτεία που θα ασκείται από τους προϊστάμενους να είναι διακριτική και κυρίως μέσω των αξιολογήσεων των πωλήσεων για τον κάθε πωλητή. Απαραίτητη όμως, είναι η αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες στα διοικητικά στελέχη. Η στοχοθέτηση των πωλήσεων συνιστάται να είναι ανά υπηρεσία και ανά πωλητή. Οι αμοιβές που θα λαμβάνουν οι πωλητές, εκτός από τις μη χρηματικές και τον βασικό μισθό, συνιστάται να είναι σε ατομικές προμήθειες με ποσοστό των πωλήσεων ανά μήνα. Πολύ σημαντικό στοιχείο αυτής της διατριβής είναι επίσης, οι πελάτες να μένουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν. Επομένως, παράγοντες όπως η εμπειρία πελάτη από τον πωλητή, η ποιότητα του προϊόντος, η ειδική μεταχείριση, η τεχνική υποστήριξη, η εκπαίδευση, η ειδική τιμή και η γνώση των πωλητών απαιτούν σωστή μεταχείριση από τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας για τη δημιουργία στενής σχέσης με τους πελάτες. Οι πιο πάνω προτάσεις οργάνωσης και διοίκησης, θα επιφέρουν τη δημιουργία στενής σχέσης πελατών και πωλητών, την ικανοποίηση των πωλητών από το εργασιακό περιβάλλον, και τέλος την κερδοφορία της εταιρείας.

Summary

The rapid changes which exist today, such as the increase of competition, the development of technology, along with the increase of knowledge and skills in the sales area, make the proper organisation and management as a necessity for the increase of sales and the implementation of the company's objectives (Avlonitis, G. I, Stathakopoulos, B.M., (2008)). The aim of this particular thesis, is the implementation of the marketing and business administration theory, in order to provide a plan for better organisation, control and motivation of the electromechanical engineering company sales services in the shipping area, and more specifically in OneTechServices (OTS), with the ultimate goal of maximizing the enterprise profits. The method of data and information collection will be bibliographical, mainly using books, and academic journal articles. The objectives which will be addressed are customer evaluation, customer satisfaction measurement, educating customers from their suppliers, motivating and evaluating salespersons and the types of salespersons. Moreover, it will address the targeting of sales and the measurement of their results, the salespersons system of remuneration, the control and supervision of salespersons and the organizational structure of the sellers. The proposal which came to the surface from this thesis for the OTS is the use of a specialized organizational salesperson structure for each service offered. The control range of each supervisor will be up to six salespersons, consultants, technical salespersons and salespersons for key account customers. The observation which will be conducted by the supervisors will be discreet and mainly through the sales assessments for each salesperson. However the clients must give an evaluation of the salespersons to the managers. The targeting of sales is recommended to be per service and per salesperson. The remuneration which will be received by the sellers, excluding the non-monetary and the basic salary, is recommended to be given according to the individual commission with a percentage on sales per month. A very important element of this thesis is that the clients are satisfied from the services they receive. Therefore the factors such as the clients' experience from the salesperson, the quality of the product, the particular treatment, the technical support, the education, the special price and the salespersons' knowledge require the proper treatment from the company managers, in order to create a close relationship with the clients. The above organizational and management proposals, will result in the formation of a close customer relationship, the sellers' satisfaction from their work environment, and finally the company's profitability.

Ευχαριστίες

Με την ευκαιρία που μου δίνετε, θα ήθελα να ευχαριστήσω για την καθοδήγηση που έλαβα την επόπτρια μου Δρ. Χρίστου για τη στήριξη που μου πρόσφερε. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους γονείς και την οικογένεια μου που με τη δική τους ψυχολογική ενθάρρυνση κατάφερα να ολοκληρώσω τη διατριβή αυτή.

Θερμές ευχαριστίες στην αρραβωνιαστικιά μου, για τη κατανόηση και ενθάρρυνση αυτού του δύσκολου έργου που επέλεξα να επιτελέσω.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	1
1.2	Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	3
2	Αξιολόγηση των Πελατών	5
2.1	Εισαγωγή	5
2.2	Δραστηριοποίηση του Πωλητή ως Μάναντζερ.....	5
2.3	Ανάλυση των Στόχων σε Τμήματα Ημερήσιων Εργασιών και Υπολογισμός Φόρτου Εργασίας	6
2.4	Αποτελεσματική Συλλογή και Επεξεργασία Στοιχείων και Πληροφοριών για Κάθε Πελάτη	7
2.5	Λογική και Αποτελεσματική Χρήση του Χρόνου ενός Πωλητή.....	8
2.6	Συμπεράσματα.....	8
3	Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών στη Παροχή Υπηρεσιών.....	10
3.1	Εισαγωγή	10
3.2	Μέθοδος Μέτρησης Ικανοποίησης	10
3.3	Βαθμός Ικανοποίησης.....	13
3.4	Συμπεράσματα.....	15
4	Εκπαίδευση των Πελατών.....	16
4.1	Εισαγωγή	16
4.2	Εκπαίδευση των Πελατών.....	16
4.3	Βαθμός Ικανοποίησης.....	17
4.4	Συμπεράσματα.....	18
5	Παρακίνηση και Αξιολόγηση των Πωλητών.....	19
5.1	Εισαγωγή	19
5.2	Παρακίνηση των Πωλητών.....	19
5.2.1	Πεποίθηση στην Αξία των Πωλητών ως Άτομα	20
5.2.2	Πεποίθηση στην Αξία της Εργασίας των Πωλητών	20
5.2.3	Πεποίθηση στη Αξία της Ομάδας.....	20
5.3	Αξιολόγηση των Πωλητών.....	21
5.3.1	Λόγοι Αξιολόγησης των Πωλητών	21
5.3.2	Πηγές Πληροφόρησης για Αξιολόγηση	22
5.3.3	Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Υποψηφίων Πωλητών.....	22
5.4	Συμπεράσματα.....	22
6	Τύποι Πωλητών.....	24
6.1	Εισαγωγή	24
6.2	Πωλητές-Σύμβουλοι.....	24
6.3	Πωλητής για Νέους Πελάτες (και Πωλητές).....	24
6.4	Ιεραπόστολος Πωλητής.....	25
6.5	Διανομέας.....	25
6.6	Πωλητές για Νέους Πελάτες.....	25
6.7	Τεχνικός Πωλητής.....	26
6.8	Συμπεράσματα.....	26
7	Στοχοθέτηση των Πωλήσεων.....	27
7.1	Εισαγωγή	27
7.2	Χρήση Στόχων των Πωλήσεων.....	27
7.3	Χαρακτηριστικά ενός Καλού Συστήματος Στόχων.....	28
7.4	Διαδικασία Καθορισμού των Στόχων.....	28
7.4.1	Επιλογή Τύπου Στόχου	29
7.4.2	Καθορισμός Σπουδαιότητας Στόχων	29
7.4.3	Καθορισμός Επιπέδου Στόχων.....	29
7.5	Συμπεράσματα.....	29
8	Μέτρηση Αποτελεσμάτων των Πωλήσεων.....	31

8.1	Εισαγωγή	31
8.2	Η Σημασία Αξιολόγησης των Πωλήσεων	31
8.3	Ανάλυση των Πωλήσεων.....	31
8.4	Συμπεράσματα.....	32
9	Σύστημα Αμοιβών των Πωλητών.....	33
9.1	Εισαγωγή	33
9.2	Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Καθορισμό του Συστήματος Αμοιβών.....	33
9.3	Γενικοί Στόχοι Συστήματος Αμοιβών.....	34
9.4	Αλλαγή ή Αναμόρφωση του Υφιστάμενου Συστήματος Αμοιβών.....	34
9.5	Βασικοί Τύποι Συστήματος Αμοιβών.....	34
9.6	Συμπεράσματα.....	35
10	Έλεγχος και Εποπτεία των Πωλητών.....	36
10.1	Εισαγωγή	36
10.2	Λόγοι για την Ύπαρξη της Εποπτείας.....	36
10.3	Βαθμός Απαιτούμενης Εποπτείας.....	37
10.4	Τεχνικές Εποπτείας.....	37
10.5	Προβλήματα κατά την Άσκηση της Εποπτείας.....	38
10.6	Συμπεράσματα.....	39
11	Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή Πωλητών.....	40
11.1	Εισαγωγή	40
11.2	Βασικές Αρχές Οργανωτικής Δομής.....	40
11.2.1	Εξειδίκευση	42
11.2.2	Συγκέντρωση-Αποκέντρωση Εξουσίας	42
11.2.3	Εύρος Ελέγχου και Ιεραρχικά Επίπεδα.....	43
11.2.4	Γραμμική-Επιτελική Σχέση	44
11.2.5	Οργανωτική Δομή Προσανατολισμένη στην Αγορά.....	44
11.2.6	Οργάνωση Δραστηριοτήτων και Όχι Ατόμων.....	45
11.2.7	Οργάνωση Σταθερή αλλά και Ελαστική.....	45
11.2.8	Συντονισμός Δραστηριοτήτων.....	45
11.3	Τύποι Οργανωτικής Δομής Πωλητών.....	46
11.3.1	Εξειδικευμένο Δίκτυο Πωλητών	47
11.3.2	Εμπορικοί Αντιπρόσωποι	48
11.3.3	Μεσάζοντες.....	49
11.4	Συμπεράσματα.....	49
12	Συμπεράσματα-Προτάσεις.....	50
Παραρτήματα		53
A	Συντονιστική Διαδικασία.....	53
A.1	Εφαρμογή Συντονιστικής Διαδικασίας.....	53
Βιβλιογραφία		54

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Οι ραγδαίες αλλαγές που επικρατούν σήμερα όπως η αύξηση του ανταγωνισμού, η ανάπτυξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με την αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων του καταναλωτή στον τομέα των πωλήσεων, και ειδικότερα η εστίαση στο άτομο του πωλητή, καθιστούν την σωστή Οργάνωση και Διοίκηση ως επιτακτική ανάγκη για την αύξηση των πωλήσεων και ταυτόχρονα την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Το τμήμα των πωλήσεων είναι το κυριότερο εργαλείο του τμήματος μάρκετινγκ ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης. Τα δυο προαναφερθέντα τμήματα μιας επιχείρησης θα πρέπει να εργάζονται παράλληλα και αρμονικά ώστε να διασφαλιστεί η κερδοφορία της επιχείρησης (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Μάρκετινγκ μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με το American Marketing Association (2016) ως *«μια λειτουργία ενός οργανισμού και ένα σύνολο διεργασιών για την δημιουργία, την επικοινωνία, την παροχή αξίας σε πελάτες και για τη διατήρηση των σχέσεων με τους πελάτες με τρόπους επωφελείς για τον οργανισμό και για τις ομάδες που ενδιαφέρονται γι' αυτόν»*. Σκοπός της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής είναι η εφαρμογή της θεωρίας του Μάρκετινγκ και της διοίκησης των επιχειρήσεων με στόχο την καλύτερη οργάνωση, τον έλεγχο και την παρακίνηση των πωλητών με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης. Η επιχείρηση στην οποία θα επικεντρωθεί η μεταπτυχιακή διατριβή αυτή ονομάζεται OneTechServices (OTS). Η OTS παρέχει υψηλή ποιότητα τεχνικών υπηρεσιών και εκπαιδεύσεων στον τομέα της ναυτιλίας και της βιομηχανίας (OneTech. (2016)). Διαθέτει έμπειρους μηχανικούς για την επίλυση προβλημάτων προσφέροντας υπηρεσίες όπως μηχανολογικές, ηλεκτρολογικές και υδραυλικές. Πιο συγκεκριμένα οι υπηρεσίες που προσφέρονται είναι συστήματα επιστρώσεις στην βιομηχανία και ναυτιλία, επισκευές πλοίων και δεξαμενών καθώς επίσης και

ηλεκτρομηχανολογικές τεχνικές υπηρεσίες όσο αφορά την επικοινωνία, το περιβάλλον, την ασφάλεια, στη παρακολούθηση και έλεγχο των πλοίων κατά την πλοήγηση (OneTech. (2016)).

Προτάσεις που αναδύθηκαν από τη διατριβή αυτή για την OTS είναι η χρήση εξειδικευμένης οργανωτικής δομής πωλητών για κάθε υπηρεσία που προσφέρεται. Το εύρος ελέγχου κάθε προϊστάμενου θα είναι μέχρι και έξι πωλητές, τύπου συμβούλων, τεχνικών πωλητών και πωλητών για μεγάλους πελάτες. Η εποπτεία που θα ασκείται από τους προϊστάμενους να είναι διακριτική και κυρίως μέσω των αξιολογήσεων των πωλήσεων για τον κάθε πωλητή. Απαραίτητη όμως, είναι η αξιολόγηση των πωλητών από τους πελάτες στα διοικητικά στελέχη. Η στοχοθέτηση των πωλήσεων συνιστάται να είναι ανά υπηρεσία και ανά πωλητή. Οι αμοιβές που θα λαμβάνουν οι πωλητές, εκτός από τις μη χρηματικές και τον βασικό μισθό, συνιστάται να είναι σε ατομικές προμήθειες με ποσοστό των πωλήσεων ανά μήνα. Πολύ σημαντικό στοιχείο αυτής της διατριβής είναι επίσης, οι πελάτες να μένουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που λαμβάνουν. Επομένως, παράγοντες όπως η εμπειρία πελάτη από τον πωλητή, η ποιότητα του προϊόντος, η ειδική μεταχείριση, η τεχνική υποστήριξη, η εκπαίδευση, η τιμή και η γνώση των πωλητών απαιτούν σωστή μεταχείριση από τα διοικητικά στελέχη της εταιρείας για τη δημιουργία στενής σχέσης με τους πελάτες. Οι πιο πάνω προτάσεις οργάνωσης και διοίκησης, θα επιφέρουν τη δημιουργία στενής σχέσης πελατών και πωλητών, την ικανοποίηση των πωλητών από το εργασιακό περιβάλλον, και τέλος την κερδοφορία της εταιρείας.

Κατά τη διεξαγωγή της διατριβής αυτής, η λήψη πληροφοριών σχετικά με την Οργάνωση και Διοίκηση της OTS υπέστη αδύνατη, αφού η εταιρεία αυτή δεν διαθέτει κάποιο επίσημο πλάνο σχετικά με την Οργάνωση και Διοίκηση στο τμήμα του Μάρκετινγκ και κατ' επέκταση των πωλήσεων.

Δεδομένου του πιο πάνω περιορισμού, η διατριβή αυτή δεν θα επικεντρωθεί στην Οργάνωση και Διοίκηση της OTS αλλά σε γενικό υλικό που θα ληφθεί από άλλες επιχειρήσεις από άρθρα, βιβλία και διαδίκτυο μέσω της ηλεκτρονικού καταλόγου βιβλιοθήκης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, του Google Scholar, EBSCOhost, Science Direct, Wiley Online Library, Emerald, Taylor&Francis Online και Springerlink. Μετά τη λήψη αυτού του υλικού θα γίνουν

προτάσεις στην εταιρεία OTS έτσι ώστε να βελτιωθεί το τμήμα Μάρκετινγκ και Διοίκηση της επιχείρησης με στόχο την καλύτερη οργάνωση, την εποπτεία και την παρακίνηση των πωλητών με σκοπό την κερδοφορία της εταιρείας.

1.2 Σκοπός και Ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής διατριβής είναι η εφαρμογή της θεωρίας του Μάρκετινγκ και της Διοίκησης των επιχειρήσεων με στόχο την καλύτερη οργάνωση, τον έλεγχο και την παρακίνηση των πωλητών με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης.

Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα θα απαντηθούν σε κάθε κεφάλαιο:

- **Κεφάλαιο 2: Αξιολόγηση των πελατών**

Το ερευνητικό αυτό ερώτημα θα απαντήσει στο πως αξιολογούνται οι πελάτες από πωλητές ή προμηθευτές. Η αξιολόγηση των πελατών απαιτεί τέσσερις προϋποθέσεις:

1. δραστηριοποίηση του πωλητή ως μάνατζερ,
2. ικανότητα ανάλυσης των συνολικών στόχων του τμήματος πωλήσεων και της εταιρείας,
3. αρχειοθέτηση πληροφοριών για κάθε πελάτη και
4. λογική χρήση του χρόνου ενός πωλητή.

- **Κεφάλαιο 3: Μέτρηση ικανοποίησης πελατών στη παροχή υπηρεσιών**

Το ερώτημα αυτό, θα εστιάσει το περιεχόμενό του στη μέθοδο μέτρησης ικανοποίησης των πελατών όπως επίσης σε ποιόν βαθμό φθάνει αυτή η ικανοποίηση.

- **Κεφάλαιο 4: Εκπαίδευση των πελατών**

Το Κεφάλαιο αυτό θα αναλύσει την εκπαίδευση των πελατών από τους προμηθευτές και τον βαθμό ικανοποίησης τους μετά από εκπαιδεύσεις που είχαν.

- **Κεφάλαιο 5: Παρακίνηση και αξιολόγηση των πωλητών**

Το ερώτημα αυτό θα εξετάσει τη παρακίνηση των πωλητών βάσει της πεποίθησης στην αξία τους ως άτομα, τη πεποίθηση στην αξία της εργασίας και της ομάδας. Η αξιολόγηση των πωλητών θα εξετάσει τους λόγους για τους οποίους εφαρμόζεται η αξιολόγηση, τις πηγές πληροφόρησης και τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων προμηθευτών.

- **Κεφάλαιο 6: Τύποι Πωλητών**

Μέσα από αυτό το ερευνητικό ερώτημα θα εντοπιστούν διάφοροι τύποι πωλητών όπως πωλητές σύμβουλοι, πωλητής για νέους πελάτες και πωλητές, ιεραπόστολος πωλητής, διανομέας, πωλητές για μεγάλους πελάτες και τεχνικοί πωλητές.

- **Κεφάλαιο 7: Στοχοθέτηση των πωλήσεων**

Στο ερώτημα αυτό θα ερευνηθούν οι σκοποί και η χρήση των στόχων των πωλήσεων, τα χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος στόχων και η διαδικασία μέσα από την οποία καθορίζονται οι στόχοι.

- **Κεφάλαιο 8: Μέτρηση αποτελεσμάτων των πωλήσεων**

Για να μετρηθούν τα αποτελέσματα των πωλήσεων, η σημασία της αξιολόγησης και η ανάλυση των πωλήσεων θα εξεταστούν.

- **Κεφάλαιο 9: Σύστημα αμοιβών των πωλητών**

Για να ερευνηθεί το σύστημα αμοιβών των πωλητών θα εντοπιστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό του συστήματος αυτού και οι στόχοι της εταιρείας. Η αλλαγή ή αναμόρφωση του συστήματος αυτού και οι βασικοί τύποι συστήματος αμοιβών και επιπλέον μορφές αμοιβής θα εντοπιστούν επίσης.

- **Κεφάλαιο 10: Έλεγχος και εποπτεία των πωλητών**

Λόγοι που πρέπει να υπάρχει εποπτεία των πωλητών καθώς επίσης ο βαθμός στον οποίο θα πρέπει να κυριαρχείται η απαιτούμενη εποπτεία θα εξεταστούν. Οι τεχνικές για εποπτεία και διάφορα προβλήματα που προκύπτουν θα αναφερθούν επίσης.

- **Κεφάλαιο 11: Προτεινόμενη οργανωτική δομή των πωλητών**

Στο ερευνητικό αυτό ερώτημα θα απαντηθεί η σημασία της οργάνωσης του δικτύου πωλητών. Θα εξεταστούν οι βασικές αρχές μιας οργανωτικής δομής και οι τύποι που υπάρχουν για μια οργανωτικής δομής των πωλητών.

- **Κεφάλαιο 12: Συμπεράσματα-Προτάσεις**

Στο κεφάλαιο αυτό τα συμπεράσματα θα παρουσιαστούν όπου μέσω αυτών, η εταιρεία OneTechServices θα είναι σε θέση να σχηματίσει ένα πλάνο σχετικά με την Οργάνωση και Διοίκηση έτσι ώστε να αυξηθούν οι πωλήσεις της και να υλοποιηθούν οι στόχοι της.

Κεφάλαιο 2

Αξιολόγηση Πελατών

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό η αξιολόγηση των πελατών θα εξεταστεί. Για να επιτευχθεί αυτό η δραστηριοποίηση του πωλητή ως μάνατζερ, η ανάλυση των στόχων σε τμήματα ημερησίων εργασιών και ο υπολογισμός του φόρτου εργασίας θα διερευνηθούν. Η αποτελεσματική συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών για κάθε πελάτη καθώς επίσης η λογική και αποτελεσματική χρήση του χρόνου ενός πωλητή θα ακολουθήσουν.

2.2 Δραστηριοποίηση του Πωλητή ως Μάνατζερ

Ο Εξαδάκτυλος, Ν, (2003) υποστηρίζει πως ένας πωλητής στο χώρο της εργασίας του, θα πρέπει να συμπεριφέρεται ως Μάνατζερ. Να λαμβάνει δηλαδή πρωτοβουλίες και ευθύνες, να αισθάνεται ελεύθερος να δημιουργεί, να έχει προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη και να σχηματίσει ένα μόνιμο και αξιόπιστο φάσμα πελατών στη εταιρεία. Είναι πολύ σημαντικό ο πωλητής να κερδίσει την εμπιστοσύνη του πελάτη αφού σήμερα η δραστηριότητα στις επιχειρήσεις είναι αναμφισβήτητα ανταγωνιστική (Melonic, B, Jocovic, M, Lugovskaya, I, & Vatin, N (2014)). Οι πιστοί πελάτες είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση μιας επιχείρησης καθώς και για τη βιώσιμη ανάπτυξη της (Flint, D., Blocker, C., Boutin Jr, P., (2011)). Εάν μια εταιρεία επιθυμεί να διατηρήσει τους πελάτες της, προσφέροντάς τους αγοραστικά κέρδη, ποιότητα στα προϊόντα και υπηρεσίες και άρα μια θετική εμπειρία, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τις δεξιότητες των πωλητών της. Να προσφέρει στους πωλητές την αυτονομία, έτσι ώστε να αναπτύξουν έμπιστες σχέσεις με τους πελάτες (Melonic, B, Jocovic, M, Lugovskaya, I, & Vatin, N (2014)).

Ωστόσο, στη σύγχρονη εποχή που ζούμε, η σχέση πωλητή με πελάτη είναι πολύπλοκη Geiger, S, & Finch, J (2011), αφού οι πελάτες είναι συχνά ενημερωμένοι για αντίστοιχα ανταγωνιστικά προϊόντα και έτσι απαιτούν όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις.

Έτσι οι εταιρείες που δίνουν ευκαιρίες στους πωλητές να αναλώσουν προσπάθειες για διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες τους, θα πρέπει να επιλέγουν συγκεκριμένη στρατηγική, όσο αφορά τους απαιτητικούς πελάτες, που θα τους επιτρέψουν την επιβίωση στην αγορά (Melonic, B, Jocovic, M, Lugovskaya, I, & Vatin, N (2014)). Ο Αυλωνίτης, Γ.Ι, (2001) υποστηρίζει πως στο βιομηχανικό χώρο οι στρατηγικές αυτές θα πρέπει να απευθύνονται σε μεμονωμένους πελάτες ή σε μικρές ομάδες πελατών και πως «το βιομηχανικό μάρκετινγκ θα πρέπει να συγκεντρώνεται στις σχέσεις αγοραστή-προμηθευτή».

2.3 Ανάλυση των Στόχων σε Τμήματα Ημερήσιων Εργασιών και Υπολογισμός Φόρτου Εργασίας

Οι προϋπολογισμοί ή χρηματοοικονομικοί στόχοι, αποτελούν τα αναλυτικά σχέδια που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση έτσι ώστε να συντονίζονται οι χρηματοοικονομικές προβλέψεις και να επιτυγχάνεται ο μακροπρόθεσμος στόχος και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα (Αναστάσιος, Χ. (2015)). Οι προϋπολογισμοί ερμηνεύονται και ως «αναλυτικά και συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά σχέδια δράσης που αφορούν ορισμένες χρονικές περιόδους και άπτονται τόσο των επιμέρους τμημάτων όσο και του συνόλου της επιχείρησης» όπως αναφέρει ο Αναστάσιος, Χ. (2015). Η διοίκηση μιας επιχείρησης ελέγχει τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης από τους προϋπολογισμούς, αφού παρέχουν τη δυνατότητα σε στελέχη και εργαζόμενους να γνωρίζουν καλύτερα τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Οι τμηματικοί προϋπολογισμοί, μπορούν να αναλυθούν σε προσωπικούς προϋπολογισμούς, αναλόγως της ώρας εργασίας κάθε πωλητή. Εξαδάκτυλος, Ν, (2003) υποστηρίζει πως οι προσωπικοί στόχοι του πωλητή θα πρέπει να είναι ημερήσιοι υπολογίζοντας την απαραίτητη εργασία για την υλοποίησή τους. Με αυτή την ανάλυση ο πωλητής είναι σε θέση να επιλέγει τα συστήματα εκείνα που θα τον βοηθήσουν να πετύχει τους καθημερινούς του στόχους.

Ο φόρτος εργασίας για κάθε πωλητή για την επίτευξη των καθημερινών στόχων θα πρέπει επίσης να αναλυθεί καθορίζοντας τον αριθμό πωλήσεων που απαιτούνται, τον αριθμό των πελατών που χρειάζεται να προσεγγίσει ο πωλητής, διερευνώντας τρόπους στους οποίους ο πωλητής θα ανακαλύψει τους κατάλληλους υποψηφίους πελάτες, και το καθημερινό πρόγραμμα δραστηριοτήτων του (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)). Μια άλλη μέθοδος του υπολογισμού του φόρτου εργασίας είναι η εκτίμηση των συνολικών ωρών

εργασίας που απαιτούνται από πλευράς πωλητών για την εξυπηρέτηση της αγοράς της επιχείρησης ως συνάρτηση του αριθμού των πελατών/ λογαριασμών, της συχνότητας και της επίσκεψης στον πελάτη. Ο απαιτούμενος αριθμός πωλητών υπολογίζετε μετά, διαιρώντας την εκτίμηση εκείνη με το χρόνο που διαθέτει ο πωλητής για προσωπική πώληση (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

2.4 Αποτελεσματική Συλλογή και Επεξεργασία Στοιχείων και Πληροφοριών για Κάθε Πελάτη

Η αποτελεσματική συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών για κάθε πελάτη καθίσταται αναγκαία (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)) αφού οι πελάτες είναι η πηγή στην οποία μια εταιρεία θα διατηρηθεί και θα αναπτυχθεί (Melonic, B, Jocovic, M, Lugovskaya, I, & Vatin, N (2014)). Με τη συλλογή αυτή οι επιχειρήσεις θα μπορούν να μειώσουν τα έξοδα μάρκετινγκ, θα αποκτήσουν μια ολοκληρωμένη ιδέα των προτιμήσεων και συμπεριφορών των πελατών τους, θα είναι σε θέση να κατηγοριοποιήσουν συγκεκριμένους πελάτες στην αγορά, και να διασφαλίσουν ότι οι καταναλωτές τους λαμβάνουν αποφάσεις καλά ψαγμένες (Sung-Hyuk, P, Soon-Young, H, Wonseok, O, & Sang Pil, H (2012)). Για παράδειγμα; Εφόσον οι πελάτες αναζητούν μηχανισμούς για εξοικονόμηση ενέργειας, μια λύση θα ήταν, ο προμηθευτής να διαχειριστεί κατάλληλα την παραγωγή μιας μηχανής, έτσι ώστε ο πελάτης να επωφεληθεί από το κόστος της ενέργειας για την μηχανή. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει ο προμηθευτής να συλλέξει πληροφορίες από τον πελάτη σχετικά με την ποσότητα της ενέργειας που θα σπαταλεί σε σχέση με την παραγωγή που είναι να τεθεί εκτός (Nowlan, J (2015)).

Οι πωλητές είναι σε θέση να επιλέγουν με βάση τη πιστοληπτική ικανότητα και φήμη τους πελάτες τους, με σκοπό την εξασφάλιση αξιόπιστων και μακροπρόθεσμων συναλλαγών (Hassan, M, Karmakar, G, Kamruzzaman, J, & Srinivasan, B (2015)).

Πολλές φορές η συλλογή πληροφοριών των πελατών γίνεται πολύπλοκη, αφού παραβιάζει στοιχεία από την ιδιωτική ζωή των πελατών. Η ανησυχία αυτή, παροτρύνει τους πελάτες να δίνουν ψευδή ή ανακριβείς πληροφορίες και οδηγεί τις επιχειρήσεις στη μη-κερδοφόρα κατάσταση και στην επιχειρηματική ανικανότητα (Sung-Hyuk, P, Soon-Young, H, Wonseok, O, & Sang Pil, H (2012)).

Για να βελτιωθούν τέτοιου είδους ανησυχίες, χρειάζεται η Διοίκηση της εταιρείας και αναλυτές να αξιολογούν με ακρίβεια τα δεδομένα και να συμμετέχουν στην άμβλυνση της ποιότητας των δεδομένων. Καθίσταται επιλογή της εταιρείας η διασφάλιση της ποιότητας των δεδομένων (Sung-Hyuk, P, Soon-Young, H, Wonseok, O, & Sang Pil, H (2012)).

2.5 Λογική και Αποτελεσματική Χρήση του Χρόνου ενός Πωλητή

Ο πωλητής θα πρέπει να είναι σε θέση μέσα από τις δραστηριότητες που εναπόκεινται στα καθήκοντά του, να αξιοποιεί αποτελεσματικά το χρόνο του. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν ταξίδια, αναμονή, παρουσίαση στον πελάτη, διαλείμματα και φαγητό, διοίκηση και προετοιμασία καθώς επίσης επαγγελματικά τηλεφωνήματα (Εξαδάκτυλος, N, (2003)). Αυτό που συνιστά ο Εξαδάκτυλος, N, (2003) είναι προετοιμασία ενός προγράμματος όπου ημερήσιοι στόχοι πρέπει να επιτευχθούν τηρώντας προτεραιότητες. Εφαρμόζοντας αυτή τη λύση, ο πωλητής θα είναι σε θέση να αξιοποιήσει κατάλληλα το διαθέσιμο για εκείνο χρόνο. Εκτός από την οργάνωση των ίδιων των πωλητών άλλοι τρόποι αξιοποίησης του διαθέσιμου χρόνου που αναζητούνται από την διοίκηση είναι κατά τον Εξαδάκτυλος, N, (2003):

- Η χρήση τηλεφώνου για τη λήψη παραγγελίας, για διευθέτηση συνάντησης με πελάτες και συλλογή πληροφοριών.
- Η χρήση της τεχνολογίας όπου η γραφική εργασία λιγοστεύει και η επικοινωνία με πελάτες και συναδέλφους μεγιστοποιείται.
- Η χρήση ετήσιου προγράμματος επαφών όπου αναγράφεται η ταυτότητα πελατών που θα πρέπει να συναντήσει ο πωλητής καθώς επίσης και οδηγίες για μια αποτελεσματική έκβαση.
- Το ημερήσιο αναλυτικό πρόγραμμα μέσα από το οποίο ο πωλητής θα ελέγχει τους στόχους κάθε ημέρας.
- Βοήθεια από εσωτερικούς πωλητές που προσφέρουν τεχνική υποστήριξη και από πωλητές που μαζεύουν στοιχεία για τους πελάτες, διευθετούν συναντήσεις με αυτούς και παρακολουθούν την παράδοση των προϊόντων/ υπηρεσιών.

2.6 Συμπεράσματα

Ένας πωλητής χρειάζεται να δημιουργεί, να αποκτά προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Να σχηματίσει και να διατηρεί μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες κάτι που

είναι απαραίτητο στο βιομηχανικό χώρο. Οι τμηματικοί προϋπολογισμοί μπορεί να αναλυθούν σε προσωπικούς προϋπολογισμούς και ο κάθε πωλητής θα πρέπει να αναλαμβάνει το φόρτο εργασίας του. Η συλλογή και επεξεργασία στοιχείων και πληροφοριών είναι εξίσου σημαντική αφού παρέχει μια ολοκληρωμένη ιδέα για κάθε πελάτη και κατηγοριοποιεί συγκεκριμένους πελάτες στη αγορά. Και τελευταίο, ο διαθέσιμος χρόνος του πωλητή είναι σημαντικός γι' αυτό θα πρέπει να τον εκμεταλλεύεται παραγωγικά για να επιτυγχάνονται έτσι οι ημερήσιοι στόχοι του. Στο Κεφάλαιο 3 θα ακολουθήσει η μέτρηση ικανοποίησης των πελατών στη παροχή υπηρεσιών θα διερευνηθεί.

Κεφάλαιο 3

Μέτρηση Ικανοποίησης Πελατών στη Παροχή Υπηρεσιών

3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό η μέτρηση ικανοποίησης πελατών όταν τους παρέχονται υπηρεσίες θα αναλυθεί. Αρκετές επιχειρήσεις στις μέρες μας επικεντρώνουν την παροχή υπηρεσιών τους στους πελάτες αφού με την αγορά υπηρεσιών και προϊόντων παράγεται μακροχρόνιο κέρδος και ανταγωνιστικότητα στην επιχείρηση (Das, N., Samanta N. (2007)).

3.2 Μέθοδος Μέτρησης Ικανοποίησης

Η Menezes, M. L. (2012) υποστηρίζει πως η ικανοποίηση των πελατών και η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων έχουν τεράστια επίδραση μεταξύ τους έτσι ώστε η ικανοποίηση του πελάτη να είναι είτε επιτυχής, είτε αποτυχή. Επομένως, σε επιχειρήσεις όπου το εργασιακό περιβάλλον ευχαριστεί τους εργαζομένους, τα επίπεδα της οργανωτικής τους δέσμευσης θα είναι υψηλότερα με λιγότερες απουσίες, έχοντας μια πιο παραγωγική συμπεριφορά που οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών. Η ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται θετικά από την εν συναίσθηση, την αξιοπιστία και την εμπειρία του πωλητή (Homburg, C. and Stock, R. M. (2005)).

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των πελατών είναι η ποιότητα του προϊόντος της επιχείρησης που προσφέρεται από τον προμηθευτή ή πωλητή ((Menezes, M. L. (2012)). Άλλα στοιχεία που επηρεάζουν την ικανοποίηση όπως συνοψίζουν οι Cheng, L.-Y., Yang, C.-C. and Teng, H.-M. (2013), είναι οι εισροές των επιχειρήσεων (υλικά και αποθέματα, ανθρώπινο δυναμικό, χρηματοδότηση) (Chron. (2016)), η παροχή υπηρεσιών, η γνώση και οι αντιδράσεις των πελατών ως προς το προϊόν, η αναγνώριση των πελατών και των απαιτήσεών τους (Institute of

Management Accountants. (2016)), η αντιληπτή ποιότητα και αξία του προϊόντος από τον πελάτη και η εμπιστευτικότητα που έχουν προς τον πωλητή.

Μοναδικοί παράγοντες, όπως η τεχνολογία, η γνώση και τα δίκτυα, μπορούν να παράγουν καινοτομία σε υπηρεσίες παραγωγής. Η καινοτομία αυτή είναι πολύ σημαντική αφού παράγει στον πελάτη αύξηση ποιότητας και άρα ικανοποίηση ((Kandampully, J. (2002)). Οι πελάτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πηγή πληροφόρησης μέσω των οποίων η επιχείρηση να μπορεί να διαφοροποιηθεί έτσι ώστε η ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών που θα δημιουργηθούν να επιφέρουν τη κερδοφορία (Flint, D. J., Larsson, E. and Gammelgaard, B. (2008)). Η στενή επικοινωνία με σημαντικούς αγοραστές σχετικά με την καινοτομία και την ικανοποίησή τους, επιδρά θετικά στην επιχείρηση, επιφέροντας έτσι κέρδη (Bellingkrodt, S., Wallenburg C. M., (2015)). Η στενή επικοινωνία συμβάλλει στις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες που αν είναι σημαντική για αυτούς, η ικανοποίηση των πελατών κατορθώνεται (White, C. (2015)).

Οι Guenzi, P., Pardo, C., Georges, L., (2007) υποστηρίζουν πως η μέτρηση ικανοποίησης και η διατήρηση των μεγάλων πελατών για μια εταιρεία είναι αναγκαία. Η δημιουργία στενής σχέσης πωλητών με πελάτες είναι επίσης αναγκαία αφού αυτή η σχέση στηρίζει μια επιχείρηση (Friend, S., Johnson, J., (2014)). Οι πελάτες αναζητούν μια «ανώτερη ικανοποίηση των αναγκών τους» που θα επιφέρει κέρδη όχι μόνο στους πελάτες αλλά και μια επιτυχή επιχειρηματική δραστηριότητα της εταιρείας (Melovic, B, Jocovic, M, Lugovskaya, I, & Vatin, N (2014)). Οι Yazdanparast, A., Manuj, I., Swartz, S. M. (2010) κατέληξαν πως εάν μια επιχείρηση αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ικανοποίηση των πελατών θα ενισχυθεί.

Οι Cheng, L.-Y., Yang, C.-C. and Teng, H.-M. (2013) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως μια μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης των πελατών είναι η εκτέλεση ενός συστήματος διαχείρισης των σχέσεων των πελατών (CRM) βασισμένο στο Αμερικάνικο σύστημα αξιολόγησης-American Customer Satisfaction Index. Η μελέτη τους βασίζεται στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες σε διάφορες βιομηχανίες. Η ικανοποίηση των πελατών θα ενισχυθεί, εάν η επιχείρηση διεξάγει πολύ καλά πρακτικές ολοκληρωμένου συστήματος CRM, που θα δώσουν καλύτερη διάσταση της σχέσης των πελατών στην επιχείρηση (Cheng, L.-Y., Yang, C.-C. and Teng, H.-M. (2013)).

Η συνεχής εκπαίδευση προσωπικού τείνει επίσης στην ικανοποίηση του πελάτη. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι αυτή τεχνικής υποστήριξης της Siemens Automation and Drives (A&D) όπου το προσωπικό τεχνικής υποστήριξης προσήλθε σε εκπαίδευση μπαίνοντας σε προθεσμιακές δράσεις, και έχοντας συναντήσεις με τους προϊστάμενους όπου θίγονταν προβλήματα και λύσεις (White, S. (2008)). Μετά από ανατροφοδότηση που δόθηκε για την εφαρμογή πρακτικών από το προσωπικό, η Siemens κατέληξε πως έτσι, το προσωπικό αναπτύσσει την ικανότητα για παροχή εμπειρίας και άριστης στήριξης στους πελάτες (White, S. (2008)) με αποτέλεσμα την κερδοφορία.

Μια άλλη μέθοδος για τη μέτρηση ικανοποίησης πελατών σε εταιρεία που προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και εξατομικευμένες λύσεις πληροφορικής σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο, είναι η λήψη εντύπων προς συμπλήρωση από 100 πελάτες. Στο έντυπο αυτό θα αξιολογούνται από το 0-100 οι ακόλουθοι οκτώ παράγοντες (Das, N., Samanta N. (2007)):

1. **Παραγωγικότητα:** Η αποτελεσματικότητα με την οποία οι εισροές πόρων μεταφράζονται σε ικανοποίηση του πελάτη (Das, N., Samanta N. (2007)).
2. **Ποιότητα Παράδοσης:** Για μια λογισμική λύση η ποιότητα της παράδοσης με όρους ελαττώματα=αποτυχία θεωρείται σημαντικός παράγοντας.
3. **Συνάντηση χρονοδιαγράμματος παράδοσης:** Στην καθορισμένη ημερομηνία παράδοσης.
4. **Τεχνική Υποστήριξη:** Εφόσον η εταιρεία προσφέρει μια τεράστια κάβα προϊόντων, η τεχνική υποστήριξη για την εφαρμογή λογισμικού είναι πολύ σημαντική (Das, N., Samanta N. (2007)).
5. **Επικοινωνία:** Δεδομένου η εταιρεία διαθέτει υπηρεσίες και σε εθνικό αλλά και διεθνή επίπεδο, ο τρόπος επικοινωνίας (τηλέφωνο, τηλεομοιότυπο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) είναι επίσης απαραίτητος.
6. **Προληπτική ή αμεσότητα στην απόκριση:** είναι άμεση ή καθυστερημένη η υποστήριξη του προμηθευτή για να τρέξει τις λύσεις λογισμικού μετά την παράδοση του έργου; Επομένως η αμεσότητα για υποστήριξη σε τυχόν προβλήματα είναι εξίσου σημαντική (Das, N., Samanta N. (2007)).
7. **Επίπεδο δεξιοτήτων:** Άλλος σημαντικός παράγοντας όπου δείχνει εάν το προσωπικό εφαρμόζει αποτελεσματικά τις θεωρητικές γνώσεις στον πρακτικό τομέα.

8. **Πεδίο Γνώσεων:** Ένας άλλος παράγοντας που μπορεί να εντυπωσιάσει τον πελάτη είναι η θεωρητική βάση γνώσεων στο μάρκετινγκ, επιχειρηματική έρευνα, στατιστικά στοιχεία κ.α.

Τέλος το έντυπο το οποίο ακολουθεί στον Πίνακα 1 θα πρέπει να είναι υπογραμμένο από τον κάθε πελάτη.

Name of the client:	
Name of the project:	
Project team:	
Team leader:	
FACTOR	SCORE (0-100)
Productivity	
Quality of Delivery	
Meeting Delivery Schedule	
Technical Support	
Communication	
Proactive or Promptness in Response	
Skill Level	
Domain Knowledge	
Signature of the client	

Πίνακας 1. Έντυπο Ανατροφοδότησης από Πελάτη (Das, N., Samanta N. (2007)).

3.3 Βαθμός Ικανοποίησης

Με την συμπλήρωση των εντύπων θα αναδειχθεί η απόδοση της εταιρείας γνωρίζοντας τα δυνατά και αδύναμα σημεία, έτσι ώστε να βελτιωθεί μελλοντικά στα απαιτούμενα τμήματα (Das, N., Samanta N. (2007)). Με αυτόν τον τρόπο η πιθανότητα να κερδίσουν μόνιμους πελάτες θα είναι μεγαλύτερη. Από τις αναλύσεις της έρευνας η ικανοποίηση του πελάτη θα μετρηθεί και βάσει της πιθανότητας για συνέχιση της συνεργασίας του με την εταιρεία θα βγουν τα ανάλογα συμπεράσματα όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.

CSI value	% of repeat customer
> 200	95
(101-200)	60
(0-100)	20

Πίνακας 2. Ποσοστό επανάληψης πελατών Vs Βαθμός Ικανοποίησης του πελάτη (Das, N., Samanta N. (2007)).

Παρακολουθώντας τον Πίνακα 2 εκεί που ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μεγαλύτερος από το 200, η πιθανότητα ο πελάτης να επαναλάβει αγορές από την εταιρεία είναι 95%. Όπου η τιμή ικανοποίησης του πελάτη είναι μεταξύ 101-200, η

πιθανότητα ο πελάτης να επαναλάβει αγορές είναι 60% και τιμή ικανοποίησης του πελάτη λιγότερη από το 100, η πιθανότητα για επανάληψη αγορών είναι 20% (Das, N., Samanta N. (2007)).

Οι πλύστες επιχειρήσεις προσφέρουν τεχνολογικές υπηρεσίες και προϊόντα, με πρωταρχικό στόχο να δημιουργήσουν αξία σε υπηρεσίες και προϊόντα, όπου οι πελάτες με τη σειρά τους να αποκτήσουν περισσότερη αξία. Αυξάνονται οι παρατηρήσεις πως οι πελάτες παραπονιούνται για ηλεκτρονικά και μηχανολογικά προϊόντα, είτε ηλεκτρικής ή μηχανολογικής βλάβης του προϊόντος, ή γιατί η τελική λειτουργία της συσκευής δεν ταυτιζόταν με τις προσδοκίες που είχε ο πελάτης για αυτήν (Brombacher, A., Horma, E., Ittoo, A., Lu, Y., Luyk, I., Maruster, L., Ribeiro, J., Weijters, T. and Wortmann, H. (2012)). Παρουσιάστηκε μια λύση λοιπόν, όπου οι οργανισμοί θα πρέπει να αναζητήσουν την εμπειρία των πελατών ως προς το προϊόν και το βαθμό υπηρεσιών που έλαβαν. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι σε θέση να αναπτύξουν μια διαδικασία βάσει των πληροφοριών που παράχθηκαν, αυτές οι πληροφορίες να μετατραπούν σε γνώση έτσι ώστε να βελτιωθούν στις υπηρεσίες και στα προϊόντα οικοδομώντας έτσι ποιότητα και αξιοπιστία σε σημείο που οι αγοραστές να ικανοποιούνται. Εκτός του ότι οι πωλητές θα πρέπει να βεβαιώνονται για την πλήρη κατανόηση των πελατών τους για τη λειτουργία των προϊόντων που αγοράζουν, θα πρέπει επίσης να αναγνωρίζουν το πρόβλημα έτσι ώστε να εφαρμόζονται αποτελεσματικές πρακτικές (Brombacher, A., Horma, E., Ittoo, A., Lu, Y., Luyk, I., Maruster, L., Ribeiro, J., Weijters, T. and Wortmann, H. (2012)).

Οι Chung-Fah, H, & Sung-Lin, H (2007) υποστηρίζουν πως οι συμβουλευτικές εταιρείες μηχανικής στήριξης συχνά υποτιμούν τις απαιτήσεις των πελατών για την περίοδο κατασκευής, το κόστος, την ποιότητα και την ασφάλεια. Έτσι είναι απαραίτητο να διατηρηθεί ο ομαλός συντονισμός με τους πελάτες έτσι ώστε οι μηχανικές απαιτήσεις των πελατών να εξασφαλιστούν.

Η ικανοποίηση του πελάτη προέρχεται επίσης από την ποιότητα των υπηρεσιών που του προσφέρονται η οποία είναι απαραίτητη αφού αναπτύσσει πιστούς πελάτες. Χαρακτηριστικά που βρέθηκαν για την μεγιστοποίηση ικανοποίησης του πελάτη αποτελούνται από την γρήγορη ενημέρωση για νέες δυνατότητες, το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών σε λογικές τιμές αγοράς και η ανώτατη τεχνική υποστήριξη (OFIR, BI (2013)).

3.4 Συμπεράσματα

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί βασικό άυλων περιουσιακό στοιχείο για μια επιχείρηση, κυρίως σήμερα όπου οι συνθήκες της αγοράς είναι υψηλά ανταγωνιστικές και αβέβαιες (White, C. (2015)). Για την επίτευξη μακροχρόνιου κέρδους και ανταγωνιστικότητας η μέθοδος για μέτρηση ικανοποίησης των πελατών από τους Das, N., Samanta N. (2007) συνιστάται με κάποιες διαφοροποιήσεις αναλόγως των πληροφοριών που θέλει να λάβει η OTS. Συνοπτικά παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη είναι η μηχανική στήριξη που λαμβάνουν, η αναγνώριση των απαιτήσεων και προβλημάτων τους από τους πωλητές, η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, η στενή επικοινωνία που επιφέρει μακροχρόνιες σχέσεις, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ποιότητα και αξία του προϊόντος. Το έντυπο ανατροφοδότησης από τους πελάτες για μια εταιρεία συνιστάται αφού δίνει περιθώρια βελτίωσης και επανάληψης αγορών από ικανοποιημένους πελάτες. Στο επόμενο Κεφάλαιο η εκπαίδευση των πελατών θα αναλυθεί. Μέσω διαφόρων εντύπων ο βαθμός ικανοποίησης επίσης θα εξεταστεί.

Κεφάλαιο 4

Εκπαίδευση των Πελατών

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό τρόποι εκπαίδευσης των πελατών θα διερευνηθούν. Πρώτου διερευνηθούν όμως αξίζει να εντοπιστούν οι πελάτες για μια ηλεκτρομηχανολογική εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες στον τομέα της ναυτιλίας. Πιθανοί πελάτες λοιπόν είναι τρεις: οι επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμοί, και ιδρύματα (Αυλωνίτης, Γ.Ι, (2001)). Οι επιχειρήσεις περιλαμβάνουν εμποροβιομηχανικές επιχειρήσεις (χρήστες, κατασκευαστές τελικών βιομηχανικών και χονδρέμποροι βιομηχανικών προϊόντων), επιχειρήσεις κατασκευών, επιχειρήσεις μεταφορών και επιχειρήσεις υπηρεσιών. Οι δημόσιες υπηρεσίες ή οργανισμοί αντιπροσωπεύουν μια τεράστια αγορά με μεγάλη αγοραστική δύναμη αφού αγοράζουν μεγάλης αξίας εξοπλισμούς ή υπηρεσίες. Τέλος τα δημόσια ή ιδιωτικά ιδρύματα όπως σχολεία, διάφορα ιδρύματα υγείας και πρόνοιας, κολλέγια, πανεπιστήμια, και κοινωνοφελείς οργανισμούς αντιπροσωπεύουν ένα αρκετά υπολογίσιμο μέγεθος αγοράς (Αυλωνίτης, Γ.Ι, (2001)).

4.2 Εκπαίδευση των Πελατών

Η εκπαίδευση των πωλητών καθίσταται ιδιαίτερα σημαντική αφού αυτή θα δώσει όλα τα εφόδια στους πωλητές για την προώθηση εκπαίδευσης στους πελάτες και έτσι η εταιρεία θα πετύχει την ικανοποίηση των πελατών της. Οι Vickers, D., Morgan, E. and Moore, A. (2010) υποστηρίζουν πως εάν οι πωλητές-σύμβουλοι εκπαιδευτούν σε θεωρητικό υπόβαθρο στον τομέα όπου εργάζονται, θα αναπτύξουν προσδιορισμό, σχεδιασμό και παροχή αποτελεσματικών παρεμβάσεων στους πελάτες.

Μια από τις εκπαιδεύσεις των πελατών από τους προμηθευτές είναι στην εφαρμογή της τεχνολογίας. Ο Bob Yager, διευθυντής αυτοματισμού της Controls Company Inc. εξήγησε πως ένα από τα πολλά που κάνουν για τους πελάτες τους είναι η μηχανική υποστήριξη. Παρέχουν βοήθεια στην εφαρμογή της ρομποτικής τεχνολογίας, ηλεκτρομηχανικών και ηλεκτροϋδραυλικών ενεργοποιητών. Δίνοντας την ευκαιρία στους πελάτες να

εφαρμόσουν την κατάλληλη τεχνολογία «μετακινούνται» σε πιο αυτοματοποιημένα συστήματα όπως τις νέες τεχνολογίες με ασύρματο (Nowlan, J (2015)).

Μια άλλη τεχνική εκπαίδευσης που θα μπορούσε να δραστηριοποιήσει τους πελάτες είναι ένα ολόημερο σεμινάριο από την ηλεκτρομηχανολογική εταιρεία που θα εκπαιδεύει τους πελάτες/ επιχειρηματίες να κατανοήσουν καλύτερα τις ευκαιρίες για βελτιστοποίηση των συστημάτων. Το σεμινάριο αυτό θα παρέχει μια Έκθεση Εσωτερικής Αξιολόγησης με σκοπό να βοηθήσει τους πελάτες στα λειτουργικά συστήματα πιο αποτελεσματικά, διεξάγοντας αξιολογημένα συστήματα συγκεκριμένης μηχανής που προσδιορίζουν προβληματικές περιοχές όπου χρειάζεται βελτίωση (IER, (2016)).

Μια από τις τρεις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι εταιρείες στο τομέα της αεροναυπηγικής και διαστήματος για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης από τους πελάτες τους είναι η εκπαίδευση των πελατών τους. Η πολυπλοκότητα και η υψηλή τεχνολογία των διαφόρων βιομηχανικών προϊόντων κάνουν την εκπαίδευση των πελατών πρωταρχικό στόχο (Malaval, P., Bénaroya, C., Aflalo, J., (2014)). Απαραίτητη διαδικασία στην εκπαίδευση είναι η επεξήγηση όσο αφορά τη λειτουργία, τη δομή, το περιβάλλον και τα ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος για τον χρήστη. Ένα παράδειγμα που παρουσιάζεται είναι ότι το 70% αεροναυτικών περιστατικών που προκαλούνται από τον άνθρωπο είναι λόγω της έλλειψης γνώσεων και εκπαίδευσης των ευφυών συστημάτων προσγείωσης ή συστημάτων αποφυγής συγκρούσεων. Επομένως οι αεροπορικές εταιρείες επενδύουν σημαντικά στην εκπαίδευση του πληρώματος από τους προμηθευτές της αφού η σοβαρότητα αυτής της ανησυχίας επικεντρώνεται στον πολιτισμό και τις ανθρώπινες ζωές των επιβατών (Malaval, P., Bénaroya, C., Aflalo, J., (2014)).

4.3 Βαθμός Ικανοποίησης

Ο βαθμός ικανοποίησης μετά την εκπαίδευση των πελατών είναι σημαντικός για την επιχείρηση αφού με αυτόν η εταιρεία είναι σε θέση να γνωρίσει τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης και να τα αξιοποιήσει κατάλληλα. Η μέθοδος για μέτρηση ικανοποίησης των πελατών από τους Das, N., Samanta N. (2007) μπορεί, να χρησιμοποιηθεί και σε αυτή τη περίπτωση διαφοροποιημένη. Τα μόνα στοιχεία που θα αλλάξουν θα είναι οι οκτώ παράγοντες καθώς επίσης και ο αριθμός

των πελατών που θα εκπαιδευτούν. Στην περίπτωση που ο αριθμός των πελατών θα είναι 10 τότε η αξιολόγηση των οκτώ παραγόντων θα είναι από το 0-10. Παράγοντες που θα μπορούσαν να αξιολογηθούν από τον πελάτη για την εκπαίδευση που έτυχε είναι:

1. Επεξήγηση λειτουργικού συστήματος,
2. Επεξήγηση δομής του προϊόντος,
3. Επεξήγηση περιβάλλοντος,
4. Επεξήγηση χαρακτηριστικών του προϊόντος,
5. Πρακτική άσκηση και
6. Βαθμός κατανόησης της εκπαιδευτικής διαδικασίας.

4.4 Συμπεράσματα

Η εκπαίδευση των πελατών σε μια εταιρεία όπως την OTS, όπου οι υπηρεσίες που παρέχονται είναι πολύπλοκες είναι απαραίτητη. Η εκπαίδευση και η εφαρμογή της τεχνολογίας των βιομηχανικών αγοραστών προσφέρει υψηλή ποιότητα, ικανοποίηση στους πελάτες και ενίσχυση της εμπιστοσύνης από τους πελάτες (Malaval, P., Bénaïroya, C., Aflalo, J., (2014)). Με πιθανό αποτέλεσμα την επανάληψη αγοράς από τους ικανοποιημένους πελάτες και άρα την συνέχιση λειτουργίας της εταιρείας (Cheng, L.-Y., Yang, C.-C. and Teng, H.-M. (2013)) γιατί αυτοί είναι που αντιπροσωπεύουν ένα αρκετά υπολογίσιμο μέγεθος της αγοράς και άρα είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία. Η μέθοδος για μέτρηση ικανοποίησης των πελατών από τους Das, N., Samanta N. (2007) μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε αυτή τη περίπτωση διαφοροποιημένη. Στο Κεφάλαιο 5 η παρακίνηση και η αξιολόγηση των πωλητών από το αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης θα ερευνηθεί σε επιμέρους τμήματα.

Κεφάλαιο 5

Παρακίνηση και Αξιολόγηση των Πωλητών

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό η παρακίνηση των πωλητών θα διερευνηθεί μέσω των τριών κυριότερων στοιχείων που καθορίζουν την ερμηνεία της παρακίνησης. Το πρώτο είναι η πεποίθηση στην αξία του πωλητή ως άτομο, δεύτερο η πεποίθηση στην αξία της εργασίας και τρίτο η πεποίθηση στην αξία της ομάδας. Η αξιολόγηση των πωλητών θα ακολουθήσει εξετάζοντας τους λόγους που η επιχείρηση προβαίνει στην αξιολόγηση, πηγές πληροφόρησης για αξιολόγηση και κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων προμηθευτών.

5.2 Παρακίνηση των Πωλητών

Η παρακίνηση σχετίζεται με την ενέργεια που προβαίνει το άτομο για την κάλυψη των αναγκών του. Οι ανάγκες ενός εργαζόμενου ιεραρχικά είναι φυσιολογικές (επιβίωση), ασφάλειας (φυσικές, οικονομικές), κοινωνικές, αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης των στόχων (Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης. (2005)). Οι βασικές τεχνικές υποκίνησης ή παρακίνησης των εργαζομένων είναι η προσφορά οικονομικών, κοινωνικών κινήτρων, η επαγγελματική ανάπτυξη και η πραγματοποίηση προσωπικών στόχων (Pelechas, E., & Antoniadis, A. (2013)) από την διοίκηση της επιχείρησης. Τα κυριότερα εργαλεία παρακίνησης πωλητών είναι οι στόχοι των πωλήσεων, προγράμματα υποκίνησης όπως διαγωνισμοί πωλήσεων και προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Αυτά τα κίνητρα θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης να είναι ικανά, να εντοπίσουν τις ανάγκες των υφιστάμενων τους και βάσει αυτών, να τους παρακινήσουν με κίνητρα να κάνουν ποιοτικά την απαιτούμενη δραστηριότητα (Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2007)).

5.2.1 Πεποίθηση στην Αξία των Πωλητών ως Άτομα

Η πεποίθηση στην αξία των πωλητών ως άτομα κερδίζεται από την σιγουριά και την αναγνώριση της παραγωγικότητας των πωλητών που προσφέρεται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Ένα θέμα που σχετίζεται με την πεποίθηση στην αξία των πωλητών είναι η διοίκηση. Η εξουσία θα πρέπει να ασκεί διακριτικό έλεγχο στους πωλητές, έτσι ώστε να αποφευχθεί η απογοήτευση και η καταδίκη στο πρόσωπο του πωλητή (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)). Η εξουσία ασκείται συνήθως με εντολές και οδηγίες, όχι μόνο από διοικητικά στελέχη ειδικών τμημάτων αλλά και από προϊστάμενους, βοηθητικών τμημάτων οι οποίοι ενημερώνονται από βοηθητικά στελέχη της διοίκησης (Θεοδωράτου, Ε.Φ., (2004)). Οι Lilian M. de Menezes, (2012) συμπεραίνουν πως η ποιότητα και η υψηλή διοικητική συμμετοχή δεν οδεύουν σε καλύτερες οργανωτικές επιδόσεις αλλά λιγοστεύουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

5.2.2 Πεποίθηση στην Αξία της Εργασίας των Πωλητών

Η αγάπη του προσωπικού για την εργασία τους και το αίσθημα της ομαδικότητας φαίνεται από τις υψηλές διαθέσεις αυτού τόσο στο εργασιακό περιβάλλον, όσο και απέναντι στην ανάγκη για συνεργασία (Πατρινός, Δ. Θ., (2005)). Αυτό ονομάζεται Ηθικό του προσωπικού και προέρχεται όχι μόνο από το εσωτερικό περιβάλλον του εργαζόμενου, αλλά και από το εξωτερικό βγάζοντας έτσι ψυχολογικές καταστάσεις (Πατρινός, Δ. Θ., (2005)). Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να δώσει μεγάλη έμφαση στην αξία της εργασίας, αφού η εργασία για τους πλήστους εργαζόμενους αποτελεί απαραίτητη ανάγκη αφού τους προσφέρει κύρος, αξιοπρέπεια και ικανοποίηση (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)). Η διοίκηση επίσης, θα πρέπει να γνωρίζει πως το γνώρισμα του ηθικού μεταβάλλεται συνεχώς αφού οι διαθέσεις από το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον αλλάζουν συνεπώς να μην καθησυχάζεται σε προσωρινές επιτυχίες όσο αφορά την αποκατάσταση του ιδανικού επιπέδου, γύρο από το ηθικό του προσωπικού, γιατί σταδιακά μπορεί να υποχωρήσει (Πατρινός, Δ. Θ., (2005)).

5.2.3 Πεποίθηση στην Αξία της Ομάδας

Ο προϊστάμενος μιας ομάδας έχει την ευθύνη δημιουργίας και διατήρησης ενός κλίματος που θα επιφέρει υψηλό φρόνημα, ομαδικό πνεύμα και εποικοδομητικές απόψεις από τις οποίες τα άτομα θα προσαρμοστούν πιο εύκολα και θα δραστηριοποιηθούν ικανοποιητικά. Πέντε συστατικά χρειάζονται από τον επόπτη κατά τον Πατρινός, Δ. Θ., (2005) για την επίτευξη του παραπάνω κλίματος:

1. Ίση μεταχείριση εργαζομένων και δικαιοσύνη. Αν μερικοί, για διάφορους λόγους, ευνοούνται, το ηθικό και οι πεποιθήσεις στην αξία της ομάδας υποβαθμίζονται.
2. Ενθάρρυνση και πρωτοβουλία για ενεργή συμμετοχή στο εργασιακό πλαίσιο, για την επίτευξη του κοινού στόχου της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο η πεποίθηση στην αξία της ομάδας θα ενισχυθεί.
3. Η πεποίθηση στην αξία της ομάδας μεγιστοποιείται αν οι πωλητές δέχονται ενημέρωση για κάθε βελτίωση και πορεία των διαδικασιών της επιχείρησης, και λαμβάνουν αποδοχές ή προαγωγές.
4. Οι πωλητές, έχοντας ανοχή και ελευθερία, εκδηλώνονται καλύτερα, συζητούν και κατανοούν τα προβλήματα που προκύπτουν και έτσι το ομαδικό πνεύμα αναπτύσσεται καλύτερα.
5. Ο ιδανικός προϊστάμενος είναι το τελευταίο συστατικό για την ομαδική συνεργασία. Αυτός πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση, να είναι δίκαιος και με φυσικό ενδιαφέρον και ευαισθησία προς τους εργαζομένους.

5.3 Αξιολόγηση των Πωλητών

Η εξέταση υφιστάμενου ανθρωπίνου δυναμικού ξεκινά με την αξιολόγηση της ήδη υπάρχουσας κατάστασης, μέσω ηλεκτρονικού πίνακα απογραφής. Οι λόγοι αξιολόγησης των πωλητών, πληροφορίες που αντλούνται για αυτή τη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής υποψηφίων πωλητών θα ακολουθήσουν.

5.3.1 Λόγοι Αξιολόγησης των Πωλητών

Μια περιληπτική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης, δείχνει εάν υπάρχουν στελέχη που είναι διαθέσιμα για αναβάθμιση στο μέλλον καθώς επίσης τον εντοπισμό συνταξιοδοτούμενων για την ομαλή αποκατάστασή τους. Μετά από αξιολόγηση της εικόνας αυτής, γίνονται οι κατάλληλες μεταβολές αν χρειάζεται, όπως για παράδειγμα αναβάθμιση του προϊστάμενου πωλήσεων σε διευθυντή μάρκετινγκ, και ο υπεύθυνος πωλήσεων της περιοχής Β' σε προϊστάμενο πωλήσεων (Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ., (2004)). Άλλες μεταβολές μπορεί να είναι αφαιρετικές ή προσθετικές. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι οι Barone, M, & DeCarlo, T (2012) κατέληξαν πως οι επιδόσεις επηρεάζονται από τις αξιολογήσεις των πωλητών που παρέχονται από τους διευθυντές πωλήσεων επηρεάζοντας έτσι τη μελλοντική παραγωγικότητα του πωλητή.

5.3.2 Πηγές Πληροφόρησης για Αξιολόγηση

Στον πίνακα απογραφής αναφέρονται ερωτήσεις χρήσιμες (όπως ονοματεπώνυμο, παρούσα θέση, προηγούμενη πείρα, γνώσεις δεξιότητες, αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, ξένες γλώσσες κ.α.), από τις οποίες συλλέγονται πληροφορίες από απαντήσεις των εργαζομένων (Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ., (2004)). Με τη διεξαγωγή έρευνας για ένα τρόπο αξιολόγησης κυρίως πωλητών συμβούλων, εξερευνώντας διαφορετικές απαιτήσεις των πελατών και συμβουλευτικών εταιρειών μηχανικής, αποκαλύφθηκε πως «η επίτευξη των σκοπών και στόχων», «η ποιότητα των εγγραφών της προσφοράς», «η τήρηση των απαιτήσεων του πελάτη», «η συμμόρφωση με τις νομοθετικές απαιτήσεις» και «η αναγνώριση των απαιτήσεων του πελάτη και των στόχων του έργου» θεωρήθηκαν από ομάδες πελατών και συμβούλων σαν σημαντικά αξιολογικά κριτήρια για την απόδοση των πωλητών-συμβούλων (Ng, S, & Lai-Kit, C (2004) και Chung-Fah, H, & Sung-Lin, H (2007)).

5.3.3 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Υποψηφίων Πωλητών

Οι Hassan, M, Karmakar, G, Kamruzzaman, J, & Srinivasan, B (2015) υποστηρίζουν πως οι πελάτες χρησιμοποιούν ως κριτήριο για την αξιολόγηση των πωλητών τους τη φήμη, που συχνά κερδίζεται από συστάσεις άλλων πελατών έτσι ώστε να βρουν τον καλύτερο για εκείνους πωλητή/ προμηθευτή. Άλλα κριτήρια αξιολόγησης υποψηφίων προμηθευτών όπως εξηγεί ο Αυλωνίτης, Γ.Ι, (2001) είναι τα ορθολογικά ή οικονομικά. Βάσει αυτών ο αγοραστής εξετάζει την ποιότητα, την αξιοπιστία και την παραγωγικότητα του προϊόντος καθώς επίσης τη τεχνική υποστήριξη, εγγυήσεις, πολιτική τιμών, την όλη εξυπηρέτηση μετά την πώληση που διαθέτει ο προμηθευτής. Το μίγμα μάρκετινγκ συνεχίζει, είναι το κατάλληλο στην ανταπόκριση των αγοραστικών κινήτρων του πελάτη. Άλλα κριτήρια αξιολόγησης αγοραστών είναι τα συναισθηματικά όπου εκεί μετρά το αίσθημα φιλίας, ο κίνδυνος που αντιλαμβάνεται να έχει ο αγοραστής από το προϊόν μαζί με τα μέτρα μείωσης/εξάλειψης, και το κύρος/ γόητρο και ανταμοιβές που θα εξασφαλίσει ο πωλητής από τον αγοραστή και την επιχείρηση του, στη βοήθειά του για τη σωστή λήψη απόφασης (Αυλωνίτης, Γ.Ι, (2001)).

5.4 Συμπεράσματα

Η επιβίωση, οι φυσικές/ οικονομικές και κοινωνικές, αυτοεκπλήρωση και αυτοεκτίμηση είναι ιεραρχικά οι ανάγκες των εργαζομένων. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αναγνωρίζει τις ανάγκες αυτές και με διάφορα εργαλεία όπως στόχους πωλήσεων, διαγωνισμούς πωλήσεων και προγράμματα αναγνώρισης εργαζομένων να παρακινεί το

προσωπικό της. Με τη χρήση αυτών των εργαλείων η διοίκηση θα είναι ικανή να ασκεί ένα διακριτικό έλεγχο στους πωλητές της κάτι που οδηγεί σε καλύτερες οργανωτικές επιδόσεις. Η ίση μεταχείριση και δικαιοσύνη, η ενθάρρυνση, η πορεία προόδου, το ελεύθερο εργασιακό περιβάλλον, και ο ιδανικός προϊστάμενος είναι σημαντικά για συλλογικότητα και ομαδικό πνεύμα. Η αξιολόγηση των πωλητών είναι εξίσου σημαντική για μια επιχείρηση αφού με τις πληροφορίες που λαμβάνει από τον πίνακα απογραφής, αναβαθμίζει, υποβαθμίζει, προσθέτει και αφαιρεί προσωπικό ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Αξιολογικά κριτήρια για την απόδοση των πωλητών/συμβούλων ανευρέθησαν και προτείνονται για χρήση της OTS. Στο Κκεφάλαιο 6 θα αναλυθούν ξεχωριστά οι έξι τύποι πωλητών που υπάρχουν.

Κεφάλαιο 6

Τύποι Πωλητών

6.1 Εισαγωγή

Η παρακίνηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο μιας επιχείρησης αφού αυξάνεται η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση των πωλητών. Η αξιολόγηση είναι εξίσου απαραίτητη αφού η επιχείρηση μέσω αυτής είναι σε θέση πλέον να προγραμματίσει διάφορες μετατροπές των πωλητών που είναι αναγκαίες για μια επιχείρηση. Σε μια επιχείρηση οι πωλητές διακρίνονται σε διάφορους τύπους, όπως πωλητές σύμβουλοι, πωλητής για νέους πελάτες, ιεραπόστολος πωλητής, διανομέας, πωλητές για μεγάλους πελάτες, και τεχνικοί πωλητές. Σε αυτό το Κεφάλαιο θα διερευνηθούν οι τύποι πωλητών ξεχωριστά σε κάθε ενότητα.

6.2 Πωλητές-Σύμβουλοι

Στόχος των πωλητών αυτών είναι η ανάπτυξη σχέσεων με υφιστάμενους πελάτες για τη προώθηση και προβολή των προϊόντων, την εξυπηρέτηση των πελατών και συνεργασία με διανομείς βιομηχανικών προϊόντων. Οι πωλητές σύμβουλοι είναι κυρίως άνδρες υψηλής εκπαίδευσης σε βιομηχανικές αγορές, που οι περισσότεροι αμείβονται με προμήθεια για ένα μεγάλο αριθμό επισκέψεων πωλήσεων (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Κατά τους Chung-Fah, H, & Sung-Lin, H (2007), οι συμβουλευτικές υπηρεσίες μηχανικού απαιτούν υποστήριξη από μια ποικιλία επαγγελματίες σε πολλούς τομείς όπως πολιτικούς μηχανικούς, ηλεκτρολόγους μηχανικούς, μηχανικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, λογιστές και δικηγόρους. Υποστηρίζουν πως οι σύμβουλοι μηχανικών πρέπει να κατέχουν πλούσια τεχνογνωσία, προκειμένου να διασφαλιστεί η ποιότητα και ασφάλεια.

6.3 Πωλητής για νέους Πελάτες

Οι πωλητές αυτοί ασχολούνται κυρίως με τις νέες τεχνολογίες και με δραστηριότητες εύρεσης και δημιουργίας νέων πελατών. Εκπαιδεύουν και προσελκύουν νέους πωλητές, συμμετέχουν σε εκπαιδευτικές ενασχολήσεις και υποστηρίζουν τα μέλη του δικτύου

διανομής (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Αυτός ο τύπος πωλητή δραστηριοποιείται γύρω από τη δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες και αντιπροσωπεύεται κυρίως από άνδρες για διάφορους κλάδους εργασίας, οι οποίοι αμείβονται αρκετά συχνά με ένα συνδυασμό μισθού και προμήθειας ενώ κάνουν ένα μέτριο σχετικά αριθμό επισκέψεων (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

6.4 Ιεραπόστολος Πωλητής

Ο Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) υποστηρίζουν πως ο ιεραπόστολος πωλητής συνήθως ασχολείται με ταξίδια και μετακινήσεις και την ενίσχυση σχέσεων με τους πελάτες. Εκτός από αυτά, δραστηριοποιείται με την εκπαίδευση και προσέλκυση νέων πωλητών, προσφέρει δείγματα προϊόντων στους πελάτες για προβολή και προώθηση, συμμετέχει σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες καθώς επίσης και με την εξυπηρέτηση των πελατών. Οι πωλητές αυτοί τείνουν να είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία από τους άλλους τύπους πωλητών και αντιπροσωπεύονται κυρίως από γυναίκες σε κλάδους φαρμακευτικής, χημείας, επίπλωσης και εκτύπωσης. Άρα, συνήθως οι επισκέψεις τους έχουν να κάνουν με ιατρούς, νοσοκομεία, βιβλιοπωλεία και λιανεμπορικά καταστήματα. Οι πωλητές αυτοί αμείβονται σχετικά υψηλά με τη μορφή μισθού ή προμήθειας (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

6.5 Διανομέας

Η κύρια ασχολία αυτού του τύπου πωλητή είναι η διανομή των προϊόντων στους πελάτες, η τακτοποίηση των προϊόντων στα ράφια, ο έλεγχος αποθεμάτων, η λήψη παραγγελιών και η εύρεση νέων πελατών. Οι διανομείς είναι μικρότεροι σε ηλικία από τους άλλους τύπους πωλητών, και έχουν το χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο και συνήθως αποτελούνται από γυναίκες. Οι διανομείς τείνουν να λαμβάνουν λιγότερο από τους υπόλοιπους τύπους πωλητών, ενώ επισκέπτονται εβδομαδιαίως περισσότερους πελάτες (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

6.6 Πωλητές για Μεγάλους Πελάτες

Οι πωλητές που απευθύνονται σε μεγάλους πελάτες, ασχολούνται με τη διατήρηση και εγκατάσταση των προϊόντων, τα ταξίδια/μετακινήσεις, την εργασία γραφείου, την υποστήριξη των μελών του δικτύου διανομής, τη χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών και υπολογιστών καθώς επίσης και με την ψυχαγωγία των πελατών κατά τους Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008). Οι πωλητές αυτού του τύπου είναι λίγοι

και προέρχονται από ερευνητικές εταιρείες, σχετικά νέοι και οι πλύστες είναι γυναίκες. Οι πωλητές αυτοί είναι υψηλά αμειβόμενοι χωρίς όμως προμήθεια. Διαθέτουν το υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο και τη μεγαλύτερη εμπειρία στις πωλήσεις ενώ δραστηριοποιούνται σε μικρότερο βαθμό με τις επισκέψεις πωλήσεων.

6.7 Τεχνικός Πωλητής

Ο τεχνικός πωλητής είναι πωλητής βιομηχανικών προϊόντων και ασχολείται κυρίως με τους υφιστάμενους πελάτες. Στοχεύει στην αύξηση των πωλήσεων χρησιμοποιώντας τεχνικές πληροφορίες και συμβουλές και παρέχοντας τεχνική υποστήριξη. Ο τύπος αυτός πουλάει εξειδικευμένα και πολύπλοκα τεχνολογικά προϊόντα, για τα οποία θα πρέπει να έχει ειδικές γνώσεις (Τσιώλης, Ι., (2007)). Αναγκαία χαρακτηριστικά τεχνικού πωλητή είναι η καλή εκπαίδευση και εξυπνάδα αφού αντικείμενο επιτυχίας του είναι η γνώση του προϊόντος και του πελάτη. Λιγότερο αναγκαία χαρακτηριστικά είναι η πειστικότητα, η επιθετικότητα και η ηλικία αφού αυτά δεν σχετίζονται με την γνώση του προϊόντος και του πελάτη, που είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της πώλησης.

6.7 Συμπεράσματα

Στο κεφάλαιο αυτό διερευνήθηκαν οι έξι τύποι πωλητών. Οι πωλητές σύμβουλοι, οι τεχνικοί πωλητές και οι πωλητές για μεγάλους πελάτες είναι αναγκαίοι για την ανθεκτικότητα της OTS. Οι πωλητές σύμβουλοι σε ηλεκτρομηχανολογικές υπηρεσίες κατά τους Chung-Fah, H, & Sung-Lin, H (2007) είναι απαραίτητοι αφού διαθέτουν υψηλή εκπαίδευση και τεχνογνωσία και εργάζονται στις βιομηχανικές αγορές. Οι περισσότεροι αμείβονται με προμήθειες. Ο πωλητής που απευθύνεται σε μεγάλους πελάτες είναι εξίσου σημαντικός για την OTS αφού η βιομηχανική αγορά στην οποία ανήκει παρέχει τέτοιου είδους πελάτες. Τέλος, ο τεχνικός πωλητής που ασχολείται κυρίως με υφιστάμενους πελάτες βιομηχανικών/ τεχνολογικών προϊόντων παρέχοντας συμβουλές και τεχνική υποστήριξη. Στο επόμενο Κεφάλαιο η στοχοθέτηση των πωλήσεων θα εξεταστεί.

Κεφάλαιο 7

Στοχοθέτηση των Πωλήσεων

7.1 Εισαγωγή

Οι Indjejikian, R, Matějka, M, Merchant, K, & Van der Stede, W (2014) υποστηρίζουν πως η πρακτική για τον καθορισμό στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο των συστημάτων ελέγχου της διαχείρισης των επιχειρήσεων. Απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός πρακτικών για την επίτευξη των στόχων αυτών που χρησιμεύουν για την οργάνωση και αποτελούν τη βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων και τυχόν αποζημίωση (Indjejikian, R, Matějka, M, Merchant, K, & Van der Stede, W (2014), Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Στόχος είναι η απόδοση που πρέπει να πετύχει μια μονάδα πωλήσεων για μια χρονική περίοδο (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Στο κεφάλαιο αυτό θα ακολουθήσουν η χρήση των στόχων των πωλήσεων, τα χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος στόχων και η διαδικασία καθορισμού στόχων.

7.2 Χρήση Στόχων των Πωλήσεων

Η χρήση των στόχων κατά τον Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) σε μερικές περιπτώσεις είναι επιθυμητή, χρήσιμη και εφικτή, σε άλλες περιπτώσεις όμως όχι. Οι στόχοι πωλήσεων χρησιμοποιούνται επίσης στην ομαδική πώληση όπου εκεί η ατομική συμβολή πώλησης δύσκολα καθορίζεται. Ο στόχος θα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια την κατεύθυνση της πολιτικής της επιχείρησης, να μεταφράζει τους φόρους και τα έσοδα που λαμβάνονται σε συγκεκριμένα επίπεδα εξυπηρέτησης, να δείχνει τις συνέπειες των αυξομειώσεων των υπηρεσιών και μέσω επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, να διευκολύνει τον έλεγχο των δαπανών, να παρακινεί και να προσφέρει ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους καθώς επίσης να αξιολογεί τους υφιστάμενους και την επίδοση του οργανισμού και έτσι οι αρμόδιοι να προχωρούν στις ανάλογες προσαρμογές (Miller, G, Robbins, D, & Keum, J (2007)).

7.3 Χαρακτηριστικά ενός Καλού Συστήματος Στόχων

Η ύπαρξη ενός συστήματος στόχων δεν σημαίνει πως είναι αποδεκτό και επιθυμητό από τους πωλητές. Υπάρχουν πωλητές οι οποίοι επιθυμούν καθορισμένους στόχους για τον έλεγχο της απόδοσης τους, υπάρχουν από την άλλη πλευρά και πωλητές οι οποίοι είναι επιφυλακτικοί με τον καθορισμό στόχων αφού υπάρχουν παράγοντες και συνθήκες που τους επηρεάζουν (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Ένα καλό σύστημα στόχων θα πρέπει να περιλαμβάνει μέτρηση επίδοσης και αξιολόγησης, κίνητρο για τους εργαζόμενους, αποφάσεις για τιμές και ελέγχους κόστους (Nik N., Nik A., Maliah S., Norhayati M. A., (2003)). Επομένως, οι στόχοι θα πρέπει να είναι εφικτοί, δηλαδή οι πωλητές να μπορούν να εργαστούν για την επίτευξη αυτού του στόχου, επίσης ακριβείς, το σύστημα στόχων να αντικατοπτρίζει τις πραγματικές δυνατότητες της αγοράς, για να είναι έτσι αντικειμενικοί. Να είναι ακόμη κατανοησίμοι για να αποφευχθούν τυχόν ασυνεννοησίες, ελαστικοί στις μεταβαλλόμενες αλλαγές της αγοράς με σκοπό την αναπροσαρμογή τους, δίκαιοι και σαφείς που να καλύπτουν όλα τα κριτήρια για την αξιολόγηση των πωλητών (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

7.4 Διαδικασία Καθορισμού των Στόχων

Μια από τις πιο δύσκολες διαδικασίες μιας επιχείρησης είναι η διαδικασία καθορισμού των στόχων εξαιτίας αποσύνδεσης από την εκτελεστική ομάδα. Ένα καλύτερο αλλά μη ολοκληρωμένο σενάριο είναι όταν η ομάδα καθορισμού των στόχων, σκέφτεται τους στρατηγικούς στόχους της εκτελεστικής ομάδας η οποία δεν είναι ιδανικά επιδοτημένη για την επίτευξη των στόχων αυτών (Cokins, G (2008)). Επιπλέον, η διαδικασία καθορισμού των στόχων τείνει να μεταβάλλετε χρόνο με το χρόνο λόγω των προβλεπόμενων προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται. Η διαδικασία που χρειάζεται κατά τον Cokins, G (2008) αποτελείται από δύο συνιστώσες από τον γνώμονα ζήτησης, που περιλαμβάνει λειτουργικά έξοδα που επαναλαμβάνονται από μέρα σε μέρα, και γνώμονα έργου που επίσης περιλαμβάνει δαπάνες έργων από ημέρες σε έτη. Συνδυάζοντας λοιπόν τις δύο αυτές συνιστώσες μια ολοκληρωμένη διαδικασία καθορισμού των στόχων επιτυγχάνεται. Κατά τους Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) εκτός από δύσκολη λειτουργία, η διαδικασία καθορισμού των στόχων είναι σημαντική. Αποτελείται από τρία στάδια που ακολουθούν:

7.4.1 Επιλογή Τύπου Στόχου

Την επιλογή τύπου στόχου από πέντε βασικά είδη. Πρώτη επιλογή είναι οι στόχοι των πωλήσεων που είναι και οι πιο συνηθισμένοι, όπου βασίζονται στις πωλήσεις με κύριο μειονέκτημα την παραμέληση άλλων δραστηριοτήτων. Δεύτερη επιλογή είναι οι στόχοι δραστηριοτήτων που τίθενται σε συνάρτηση με τους στόχους των πωλήσεων, όπου δίνεται η ευκαιρία στους πωλητές να εκτελέσουν τους στόχους των πωλήσεων σε συνδυασμό με διάφορες άλλες δραστηριότητες πωλήσεων. Οι στόχοι κέρδους αποτελούν τη τρίτη επιλογή και έχουν ως στόχο το κέρδος παρά τις πωλήσεις με μόνο μειονέκτημα ότι οι πωλητές δεν μπορούν να ελέγξουν το περιθώριο κέρδους λόγω του ανταγωνισμού, των συνθηκών αγοράς και τη δυνατότητα καθορισμού της τιμής. Τέταρτη επιλογή είναι οι στόχοι δαπανών με σκοπό την ευαισθητοποίηση των πωλητών στα έξοδα που κάνουν για την διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων τους. Τέλος οι στόχοι συνδυασμών όπου το αρμόδιο τμήμα συνδυάζει στόχους πωλήσεων, δραστηριοτήτων και κέρδους (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

7.4.2 Καθορισμός Σπουδαιότητας Στόχων

Σε περίπτωση συνδυασμού των στόχων, το διοικητικό τμήμα θα πρέπει να καθορίσει τη σπουδαιότητα καθενός και τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να αξιολογηθεί η απόδοση των πωλητών. Η σπουδαιότητα των στόχων καθορίζεται από τον μέσο όρο των ποσοστών των στόχων που κατόρθωσε κάθε πωλητής καθώς επίσης και από τον σταθμικό μέσο όρο όπου δίνεται βαρύτητα στους διάφορους τύπους στόχων (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

7.4.3 Καθορισμός Επιπέδου Στόχων

Το επίπεδο στόχων καθορίζεται από το διοικητικό τμήμα λαμβάνοντας υπόψη τις δυνητικές πωλήσεις, τις δυνατότητες των πωλητών και τους στόχους της επιχείρησης. Ανάλογα με τον τύπο των στόχων, καθορίζεται και το επίπεδο (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Οι Cheong, Y, Kim, K, & Kim, H (2013) συμπέραναν ότι το μέγεθος της εταιρείας, η κερδοφορία της, η αξία επωνυμίας, η εμπορική τιμή, ο εμπορικός τύπος, οι επιρροές του μάρκετινγκ και η χρηματοδότηση των υπηρεσιών, αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό επιπέδου των στόχων.

7.5 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, η στοχοθέτηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο για τη διατήρηση της επιχείρησης. Οι στόχοι θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια, να είναι εφικτοί, να

μεταφράζουν τους φόρους και τα έσοδα που συγκεντρώνονται, να είναι κατανοήσιμοι, δίκαιοι, ακριβείς, και να καλύπτουν τα κριτήρια αξιολόγησης των πωλητών. Η διαδικασία για καθορισμό των στόχων είναι δύσκολη και μεταβαλλόμενη και πρέπει να περιλαμβάνει τα έξοδα και τις δαπάνες των έργων. Αυτή αποτελείται από τρία στάδια που είναι η επιλογή του στόχου, ο καθορισμός σπουδαιότητας των στόχων και ο καθορισμός επιπέδου στόχων. Οι στόχοι αυτοί στη συνέχεια αξιολογούνται και αναλύονται και αυτό θα αναλυθεί στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

Κεφάλαιο 8

Μέτρηση Αποτελεσμάτων των Πωλήσεων

8.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο η στοχοθέτηση των πωλήσεων αναλύθηκε, εξετάζοντας τους σκοπούς των στόχων, τη χρήση τους, τα χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος στόχων και τη διαδικασία που ακολουθείται για τον καθορισμό στόχων. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξεταστεί η μέτρηση αποτελεσμάτων των πωλήσεων. Τα αποτελέσματα που παρακολουθούνται και κυρίως των πωλήσεων αξιολογούνται και μετρούνται έτσι ώστε τα στελέχη της επιχείρησης να έχουν πλήρης επίγνωση των όσων συμβαίνουν στον οργανισμό (Μπουραντάς, Α., Βαθής, Α., Παπακωνταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., (1999)).

8.2 Η Σημασία της Αξιολόγησης των Πωλήσεων

Το τμήμα των πωλήσεων σε συνεργασία με το τμήμα του μάρκετινγκ, της παραγωγής, των χρηματοοικονομικών και διάφορα άλλα, καθορίζονται από τους γενικότερους στρατηγικούς προσανατολισμούς της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των γενικών στόχων της. Η αξιολόγηση των πωλήσεων κυρίως εξετάζει κατά πόσο το τελικό αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με τον αρχικό προϋπολογισμό και συντελεί στην δημιουργία των μελλοντικών αντικειμενικών στόχων και στον μελλοντικό στρατηγικό σχεδιασμό (Μπουραντάς, Α., Βαθής, Α., Παπακωνταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., (1999)).

8.3 Ανάλυση των Πωλήσεων

Ο αρχικός προϋπολογισμός σχηματίζεται με την ανάλυση των πωλήσεων, την ανάλυση του κόστους και την αξιολόγηση επιδόσεων των πωλητών (Μπουραντάς, Α., Βαθής, Α., Παπακωνταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., (1999)). Η ανάλυση των πωλήσεων κατά τον Ζιγκιρίδης Ε. (2008) εξαρτάται από τη φύση των εργασιών της επιχείρησης, την οργάνωσή της και φυσικά το φάσμα της ανάλυσης που θα πραγματοποιηθεί. Ο προσδιορισμός του κύκλου εργασιών της επιχείρησης και των οικονομικών αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτές, αποτελούν αξία για την επιχείρηση. Η

βασική ανάλυση των πωλήσεων αναφέρεται στις τάσεις των πωλήσεων που αναλύονται στο σύνολο πωλήσεων σε ποσοτική αξία, ανά γεωγραφική περιοχή, ανά διοικητική περιοχή, ανά κανάλι διανομής, ανά τμήμα αγοράς, ανά κατηγορία προϊόντων, ανά προϊόν, ανά πωλητή, ανά κατηγορία πελατών, ανά πελάτη και σε συνδυασμό των όσων προαναφέρθηκαν (Ζιγκιρίδης Ε. (2008)).

8.4 Συμπεράσματα

Η μέτρηση και αξιολόγηση των πωλήσεων συμβαίνει κυρίως για την πλήρη επίγνωση των αποτελεσμάτων των στελεχών της επιχείρησης. Η ανάλυση των πωλήσεων και του κόστους και η αξιολόγηση των πωλήσεων των πωλητών συμβάλουν στον αρχικό προϋπολογισμό. Εκτός από αποτελέσματα και αξιολογήσεις των πωλήσεων μια επιχείρηση είναι σημαντικό να προσφέρει αμοιβές στους πωλητές. Στο επόμενο κεφάλαιο το σύστημα αμοιβών των πωλητών θα ερευνηθεί.

Κεφάλαιο 9

Σύστημα Αμοιβών των Πωλητών

9.1 Εισαγωγή

Οι Grammatikopoulos, I, Koupidis, S, Moralis, D, Sadrazamis, A, Athinaïou, D, & Giouzeras, I (2013) ερμηνεύουν το κίνητρο ως «μια εσωτερική κινητήρια δύναμη που δεν επηρεάζεται εύκολα από εξωτερικούς παράγοντες». Υποστηρίζουν πως μια επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να ικανοποιεί τους εργαζομένους της προσφέροντας τους κίνητρα ή ανταμοιβές, παρόλα αυτά η παρακίνηση είναι πολύπλοκη για κάθε εργαζόμενο αφού αλλάζει διαρκώς. Οι Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) αιτιολογεί πως ένα σύστημα αμοιβής συμβάλει στην ενεργή παρακίνηση, στην ενίσχυση υψηλού ηθικού και στην επέκταση παραγωγής των πωλητών. Στο κεφάλαιο αυτό το σύστημα αμοιβών των πωλητών θα εξεταστεί. Για την υλοποίηση αυτή, παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό του συστήματος αμοιβών, γενικοί στόχοι, αλλαγή ή αναμόρφωση και οι βασικοί τύποι συστήματος αμοιβών και πρόσθετες μορφές αμοιβής θα αναλυθούν.

9.2 Παράγοντες που Επηρεάζουν τον Καθορισμό του Συστήματος Αμοιβών

Ένα ικανοποιητικό σύστημα αμοιβών θα πρέπει να επηρεάζεται από ορισμένους κανόνες. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό του συστήματος αμοιβών ακολουθούν:

- Η εναρμόνιση με τις ανάγκες και απόψεις των πωλητών (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)). Οι ανάγκες των πωλητών οδηγούν σε κάποιου είδους ανταμοιβή. Η ανταμοιβή αυτή μπορεί να είναι μη χρηματοοικονομικού χαρακτήρα, όπου οι ανάγκες που προέρχονται από εσωτερικές σκέψεις και αντιλήψεις του πωλητή σχετικά με τα κίνητρα, όπως η αίσθηση υπερηφάνειας που οι προσωπικοί του στόχοι πραγματοποιούνται. Η ανταμοιβή αυτή μπορεί να είναι χρηματοοικονομικού χαρακτήρα όπου οι ανάγκες του πωλητή αφορούν ανταμοιβές που δόθηκαν από

ένα άλλο άτομο (Grammatikopoulos, I, Koupidis, S, Moralis, D, Sadrazamis, A, Athinaïou, D, & Giouzevas, I (2013)).

- Η σύνδεση με το γενικό σύστημα αμοιβών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση και για τους υπόλοιπους υπαλλήλους.
- Η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εταιρείας.
- Συμβιβασμός πωλητών και επιχείρησης. Οι αμοιβές να αυξάνουν τα έσοδα των πωλητών και να μειώνουν τα έξοδα του τμήματος πωλήσεων στην επιχείρηση.
- Απλή διαμόρφωση με ευκαιρίες ευελιξίας.
- Αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης ότι οι αποδοχές ανταποκρίνονται στην πραγματική απόδοση του πωλητή.
- Η συνέχιση της επιχείρησης.

9.3 Γενικοί Στόχοι Συστήματος Αμοιβών

Βάσει του παραδοσιακού συστήματος καθορισμού στόχων κατά τον Εξαδάκτυλος, Ν, (2003), οι γενικοί στόχοι αποφασίζονται στην κορυφή της επιχείρησης και χωρίζονται σε επιμέρους στόχους που αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης. Αυτοί έχουν την τάση να κατευθύνουν, να καθοδηγούν αλλά και να περιορίζουν τους εργαζομένους.

9.4 Αλλαγή ή Αναμόρφωση του Υφιστάμενου Συστήματος Αμοιβών

Όταν η απόδοση των πωλητών μειώνεται, τα κέρδη και οι πωλήσεις πέφτουν και τα έξοδα των πωλήσεων αυξάνονται, αρχικά, τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης θα πρέπει να προσδιορίσουν την πραγματική ανάγκη για τον καθορισμό ενός νέου ή αλλαγμένου συστήματος αμοιβών (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)). Μετέπειτα, να εντοπιστούν τα σημεία του υπάρχοντος συστήματος αμοιβών που δημιουργούν βλάβη. Με την εκτέλεση των δύο αυτών σταδίων ο καθορισμός ενός νέου ή αναμορφωμένου συστήματος αμοιβών επιτυγχάνεται (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)).

9.5 Βασικοί Τύποι Συστήματος Αμοιβών

Συνηθισμένοι τύποι συστήματος αμοιβών αποτελούνται από χρηματικές αμοιβές όπως είναι ο μισθός, οι προμήθειες (μεταβαλλόμενα χρήματα που σχετίζονται με την επίτευξη μιας συγκεκριμένης μονάδας έργου) και συνδυασμός των δυο (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Εκτός από τις άμεσες χρηματικές αμοιβές, υπάρχουν και οι έμμεσες χρηματικές αμοιβές, όπως νοσοκομειακή ασφάλεια, ασφάλεια ζωής,

εκπαίδευση, έξοδα κίνησης, παροχή αυτοκινήτου, πρόγραμμα συνταξιοδότησης, συμμετοχή σε επαγγελματικές οργανώσεις, οι οποίες αποτελούν προνομιακά οφέλη για τους πωλητές (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)).

9.6 Συμπεράσματα

Για μια ενεργή παρακίνηση εργαζομένων ένα σύστημα αμοιβών είναι απαραίτητο αφού μ' αυτό ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων και η παραγωγή. Η εναρμόνιση των αναγκών και απόψεων των πωλητών με τις αμοιβές, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εταιρείας, ο συμβιβασμός, το αίσθημα της ασφάλειας και ικανοποίησης των εργαζομένων και η συνέχιση της επιχείρησης είναι μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό του συστήματος αμοιβών. Οι γενικοί στόχοι του συστήματος αμοιβών καθορίζονται από τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης, που είναι επίσης υπεύθυνα για την αλλαγή ή αναμόρφωση του υφιστάμενου συστήματος αλλαγών. Τέλος, βασικά είδη συστήματος αλλαγών είναι οι άμεσες χρηματικές αμοιβές και οι έμμεσες χρηματικές αμοιβές. Ένα ιδανικό σύστημα αμοιβών για την ΟΤΣ είναι ο συνδυασμός σταθερού μισθού των πωλητών μαζί με προμήθεια. Συγκεκριμένα, ο στόχος να καθορίζεται ανά ηλεκτρολογική υπηρεσία, ανά μηχανολογική υπηρεσία και ανά υδραυλικές υπηρεσίες. Ο πωλητής-σύμβουλος να αμείβεται ατομικά, πέραν του σταθερού μισθού του, μηνιαία με ποσοστό προμήθειας, έτσι ώστε να έχει ένα επιπλέον κίνητρο επίτευξης των στόχων του, να είναι αφοσιωμένος στα καθήκοντα του και να αυξάνει έτσι την κερδοφορία της. Ο προϊστάμενος των πωλητών να αμείβεται επίσης σε ομαδικό πλαίσιο εάν οι στόχοι ανά υπηρεσία επιτευχθούν, μηνιαία αυτή τη φορά με σταθερή προμήθεια. Εκτός από ένα καλό σύστημα αμοιβών, σημαντικό για μια επιχείρηση είναι επίσης ο έλεγχος και η εποπτεία που επικρατεί σε αυτήν. Στο Κεφάλαιο 10 θα εξεταστεί ο έλεγχος και η εποπτεία των πωλητών από τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 10

Έλεγχος και Εποπτεία των Πωλητών

10.1 Εισαγωγή

Μετά από ανάλυση για καθορισμό του συστήματος αμοιβών, ο έλεγχος και η εποπτεία των πωλητών ακολουθεί. Ο Καρίκ, J (2013) υποστηρίζει πως η εποπτεία γίνεται ολοένα και πιο σημαντική από άποψη του προσανατολισμού της αγοράς και του ιδιωτικού τομέα. Η μη επίτευξη των στόχων οδηγεί σε μηχανισμό ελέγχου. Σε αυτό το Κεφάλαιο οι λόγοι για την ύπαρξη ελέγχου και εποπτείας θα αναπτυχθούν, ο βαθμός και οι τεχνικές της απαιτούμενης εποπτείας που χρειάζονται θα εξεταστούν καθώς επίσης τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την άσκηση της εποπτείας θα αναφερθούν.

10.2 Λόγοι για την Ύπαρξη της Εποπτείας

Ο έλεγχος είναι ένας μηχανισμός που συνδέει όλα τα στοιχεία του συστήματος και εξασφαλίζει την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων, την επιτυχή λειτουργία του συστήματος, την αύξηση, την ανάπτυξη και την επιβίωση της επιχείρησης (Καρίκ, J (2013)). Ο Καρίκ, J (2013) συνεχίζει λέγοντας πως για αποδοτικές πολιτικές ελέγχου, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη στόχων. Η εποπτεία αυτή διατηρεί σε ενεργητικότητα τους εργαζόμενους, με σκοπό να δουλέψουν προς την αποδοτική εκπλήρωση των στόχων. Οι Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2007) εξηγούν πως σε μια επιχείρηση προκύπτουν παράγοντες ή εσωτερικές αλλαγές στο περιβάλλον της, που μεταβάλλονται απρόσμενα και που μπορούν να επηρεάσουν την προγραμματισμένη απόδοσή της. Οι υφιστάμενοι μπορεί να προβαίνουν σε σφάλματα ή ίσως να μην τους προσφέρονται παρακινήσεις για την υλοποίηση των στόχων που είναι αναγκαίοι για την διατήρηση της επιχείρησης. Συνεπώς, για τη πρόληψη των προβλημάτων, την αναπροσαρμογή των προγραμμάτων και για τη λήψη διαρθρωτικών μέτρων όπου χρειάζονται, ο έλεγχος ή η εποπτεία είναι απαραίτητη (Schreck, G, Lisounkin, A, & Krüger, J (2008)).

10.3 Βαθμός Απαιτούμενης Εποπτείας

Ο βαθμός της απαιτούμενης εποπτείας δεν πρέπει να είναι υπερβολικός, αφού προκαλεί στους πωλητές αισθήματα καταπίεσης και εξαναγκασμού, σε κοινωνικούς κινδύνους και στην απομόνωση (Taskin, L, & Devos, V (2005) και Van Gramberg, B, Teicher, J, & O'Rourke, A (2014)). Ο έλεγχος από την άλλη δεν πρέπει να είναι ούτε ελλιπής, αφού τους δίνει την αίσθηση ότι η επιχείρηση δεν ενδιαφέρεται για τη βελτίωση τους και δεν μπορεί να τύχουν καλύτερης αναγνώρισης (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)). Ο Εξαδάκτυλος, Ν, (2003) θεωρεί πως ο καταλληλότερος βαθμός εποπτείας εξαρτάται από την ποιότητα του δικτύου των πωλήσεων δηλαδή, όταν οι πωλητές είναι αποδεδειγμένα ικανοί να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των στόχων, η εποπτεία είναι σχετικά μικρή, αντίθετα όταν οι πωλητές είναι άπειροι η εποπτεία είναι μεγαλύτερη. Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει τον βαθμό της απαιτούμενης εποπτείας είναι όσο πιο σημαντική θεωρείται η συμβολή της εργασίας των πωλητών στη λειτουργία της επιχείρησης τόσο εντονότερη θα πρέπει να είναι η εποπτεία τους καθώς επίσης όσο μεγαλύτερο το μέγεθος του δικτύου πωλήσεων τόσο μεγαλύτερη ανάγκη χρειάζεται για εποπτεία (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003)).

10.4 Τεχνικές Εποπτείας

Ο Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2007) παρουσιάζει δυο βασικές τεχνικές ελέγχου: τον αυτοέλεγχο και τον ομαδικό έλεγχο. Όταν οι εργαζόμενοι ασκούν ευσυνείδητα τα καθήκοντά τους καθημερινά, τηρούν πιστά το ωράριο εργασίας, σέβονται την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τα δικαιώματα των άλλων, κάνουν αυτοέλεγχο. Ο ομαδικός έλεγχος συμβαίνει όταν υπάρχουν καθορισμένοι κανόνες από την ομάδα οι οποίοι θέτουν όρια σε συμπεριφορές και επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις πράξεις των ατόμων. Ο έλεγχος σε περιοδική βάση περιλαμβάνει μηχανισμούς από τους οποίους συλλέγονται χρήσιμες πληροφορίες για λήψη αποφάσεων και προϋπολογισμούς οι οποίοι ασκούν έλεγχο στη κατανομή, προσδιορισμό και χρήση των πόρων και στην παροχή προτύπων όπου η αναμενόμενη απόδοση συγκρίνεται με την πραγματική απόδοση. Υπάρχουν και ελέγχει που γίνονται αναλόγως περίπτωσης όπως περαιτέρω ανάλυση από τη συλλογή πληροφοριών μεμονωμένων στελεχών, προσωπικές παρατηρήσεις και ελέγχει ειδικών προγραμμάτων όπως το διάγραμμα του Γκάντ και η Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης του Προγράμματος (PERT) (Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2007)).

Ο Εξαδάκτυλος, Ν, (2003) αναφέρει πιο συγκεκριμένες τεχνικές ελέγχου οι οποίες περιλαμβάνουν αναφορές πωλήσεων σχετικά με τον αριθμό επισκέψεων, τις ώρες εργασίας, επιτυχίες και αποτυχίες παραγγελιών και συζητήσεις μεταξύ πωλητών και υπευθύνων σχετικά με τυχόν προβλήματα πωλητών που προκύπτουν. Όταν οι προσωπικές επαφές είναι αδύνατες, η τηλεφωνική επαφή και αλληλογραφία χρησιμοποιείται για ενημέρωση του επόπτη σχετικά με τις πρακτικές των πωλητών. Ενημερωτικά φυλλάδια και εγχειρίδια για τους κανόνες και τις πολιτικές της επιχείρησης προσφέρονται στους πωλητές καθώς επίσης διάφορες τεχνικές αυτόματης εποπτείας όπως σύστημα αμοιβών και στόχοι πωλήσεων (Εξαδάκτυλος, Ν, (2003), Van Gramberg, B, Teicher, J, & O'Rourke, A (2014)).

10.5 Προβλήματα κατά την Άσκηση της Εποπτείας

Συνηθισμένα προβλήματα όταν ασκείται η εποπτεία κατά τους Wonnacott, J, & Morrison, T (2014) είναι όταν ο εποπτευόμενος ενώ παλεύει να ανταπεξέλθει, αντιμετωπίζει προβλήματα απόδοσης που τον κάνουν να αισθάνεται άβολα και προκλητικά. συχνά οι πολύ χαμηλού επιπέδου ανησυχίες δεν λαμβάνονται υπόψη με αποτέλεσμα η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται να μειώνεται καθώς επίσης η επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου, συμβάλει σε μελλοντικά σοβαρότερα προβλήματα. Άλλα προβλήματα που προκύπτουν είναι όταν οι πωλητές γνωρίζουν περισσότερες πληροφορίες από τους υπεύθυνους τους, βρίσκουν την ευκαιρία να ψευδολογήσουν προς όφελος τους, δηλαδή για να βελτιωθεί η αξιολόγηση της απόδοσης τους ή να αποφύγουν τιμωρίες και επιπλήξεις (Mathieu, A, & Pousa, C (2011)). Αυτή η ασυμμετρία πληροφόρησης προέρχεται από το γεγονός ότι περισσότεροι από τους πωλητές, κυρίως στον βιομηχανικό τομέα, εργάζονται μακριά από την έδρα τους, λόγω των μετακινήσεων και ταξιδιών που κάνουν για επισκέψεις σε πελάτες. Έτσι κατέχουν περισσότερες πληροφορίες από τους υπευθύνους τους για την πραγματική τους συμπεριφορά στον τομέα, που σε περίπτωση που είναι άσχημες για τον πωλητή, μπορεί ποτέ να μην αποκαλυφθούν ιδιαίτερα αν επηρεάζουν τις ανταμοιβές τους (Mathieu, A, & Pousa, C (2011)). Οι Taskin, L, & Devos, V (2005), υποστηρίζουν πως ο έλεγχος θέτει τους εργαζομένους σε κοινωνικούς κινδύνους και στην απομόνωση αντί στην παραγωγική συλλογικότητα. Επίσης ότι η εποπτεία μπορεί να αναστείλει την επικοινωνία μεταξύ των υφιστάμενων που θα επηρεάσει την ανταλλαγή γνώσεων και της παραγωγικότητας καθώς επίσης θα προκαλέσει άγχος και

θυμό στους εργαζόμενους και πιθανότατα ατυχήματα ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας (Van Gramberg, B, Teicher, J, & O'Rourke, A (2014)).

10.6 Συμπεράσματα

Στο Κεφάλαιο αυτό εξετάστηκαν οι λόγοι ύπαρξης και ο βαθμός απαιτούμενου ελέγχου, μερικές τεχνικές εποπτείας και τα προβλήματα που προκύπτουν. Λύσεις στα προβλήματα δίνουν οι Wonnacott, J, & Morrison, T (2014) που υποστηρίζουν ότι η εποπτεία διατηρείται συγκεντρωμένη στη βελτίωση αποτελεσμάτων των χρηστών υπηρεσίας μέσω ενισχυμένης πρακτικής και βελτιωμένης απόδοσης. Οι Schreck, G, Lisounkin, A, & Krüger, J (2008) υποστηρίζουν πως χρειάζονται νέοι στόχοι, απαιτήσεις για λύσεις αυτοματισμού και προσόντα λειτουργικού προσωπικού, λόγω της τεχνολογικής πολυπλοκότητας των σύγχρονων εγκαταστάσεων παραγωγής και των αυξανόμενων απαιτήσεων των λειτουργικών διαδικασιών. Ακόμη οι Van Gramberg, B, Teicher, J, & O'Rourke, A (2014) συμπεράνουν πως το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ισορροπήσει την αυτονομία των εργαζομένων με τον έλεγχο που ασκείται για να αποφεύγονται δυσμενή αποτελέσματα. Επομένως η OTS θα ήταν καλό να ασκεί διακριτική εποπτεία γιατί έχει να κάνει με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο χρειάζεται αυτονομία. Στο Κεφάλαιο 11 θα περιγραφεί η προτεινόμενη οργανωτική δομή των πωλητών.

Κεφάλαιο 11

Προτεινόμενη Οργανωτική Δομή Πωλητών

11.1 Εισαγωγή

Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής της λειτουργίας των πωλήσεων είναι μια κρίσιμη και σημαντική υπόθεση για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σήμερα, όπου οι στόχοι, οι αγορές, οι στρατηγικές και ο ανταγωνισμός μιας επιχείρησης μεταβάλλονται, η ανάλογη προσαρμογή της οργανωτικής δομής είναι απαραίτητη (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). BPP Learning Media, (2013) ξεχωρίζει δύο οργανωτικές δομές: την επίσημη οργανωτική δομή, όπου κύρια χαρακτηριστικά της είναι οι στόχοι, οι σχέσεις αρχής, ευθύνης και υπευθυνότητας των ρόλων και των καθηκόντων, και την ανεπίσημη οργανωτική δομή, όπου περιλαμβάνει μια ασυναίσθητη οργάνωση των ατόμων χωρίς προ υπάρχουσα προϋπόθεση. Η οργανωτική δομή που θα εξεταστεί στη διατριβή αυτή είναι επίσημη.

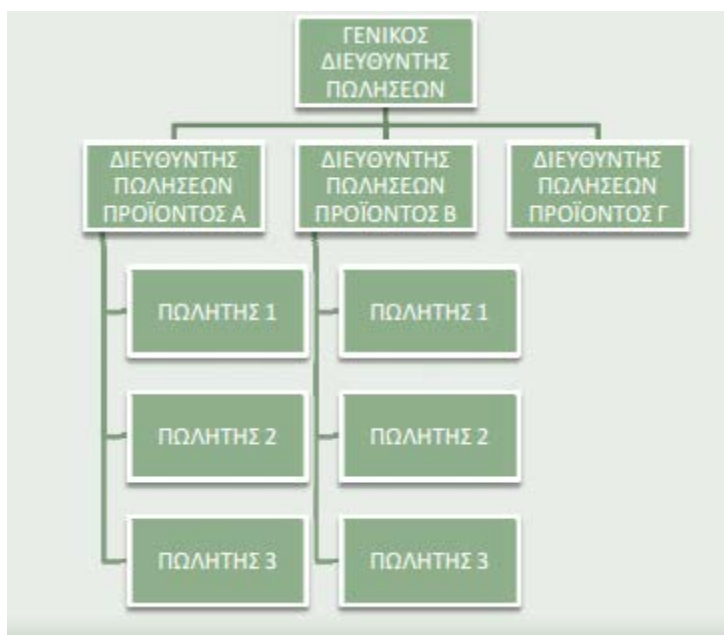
11.2 Βασικές Αρχές Οργανωτικής Δομής

Ο Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) εντοπίζουν ορισμένες βασικές αρχές σχετικές με τη θεωρία της οργάνωσης, οι οποίες πρέπει να γίνουν κατανοητές για το σχεδιασμό ή αναθεώρηση μιας οργανωτικής δομής πωλητών ηλεκτρομηχανολογικών υπηρεσιών στον τομέα της ναυτιλίας. Αυτές ακολουθούν στις επόμενες ΥΠΟ ενότητες. Η ιδανική οργανωτική δομή για την OTS είναι η Οργάνωση κατά Αγορά ή Προϊόν, όπως σχηματίζεται από τον Διάγραμμα 1. Αυτό γιατί η OTS προσφέρει ένα πολύπλοκο προϊόν και παράλληλα αντιμετωπίζει ανομοιογενείς ανάγκες των πελατών.



Διάγραμμα 1 Αποφασίζοντας για την Οργανωτική Δομή (Γούναρης Σ. (2016))

Κατά τον Αθαναδιάδης, Α. (2015) αυτή η οργανωτική δομή χρησιμοποιείται συνήθως όταν τα προϊόντα που προσφέρονται είναι πολυάριθμα, πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας. Ο πωλητής θα πρέπει να συγχρονίζει τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ με το επίπεδο του πελάτη, και να μαθαίνει τα νέα προϊόντα που εισάγονται στην αγορά, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για την επιχείρηση και χρήζουν ειδική μεταχείριση. Η οργανωτική δομή, που προτείνεται για την OTS είναι όπως φαίνεται στον Διάγραμμα 2 με κάποιες αλλαγές στο προϊόν.



Διάγραμμα 2 Οργάνωση Πωλητών κατά Προϊόν (Γούναρης Σ. (2016))

Στην περίπτωση της OTS το προϊόν διαφέρει αφού αυτό, αποτελούν οι υπηρεσίες. Οπότε, κάτω από τον Διευθυντή των Πωλήσεων θα υπάγονται ο Προϊστάμενος/ Επιθεωρητής Μηχανολογικών, ο Προϊστάμενος/ Επιθεωρητής Ηλεκτρολογικών και ο Προϊστάμενος/ Επιθεωρητής Υδραυλικών υπηρεσιών, όπου ο καθένας από αυτούς θα έχει το δικό του εύρος ελέγχου.

11.2.1 Εξειδίκευση

Σημαντική πτυχή της μηχανικής βιομηχανίας αποτελούν οι εξειδικευμένοι αντιπρόσωποι, ή αλλιώς επαγγελματίες μηχανικοί σύμβουλοι. Οι εξειδικευμένοι μηχανικοί κατέχουν διάφορων ικανοτήτων, όπως επικοινωνία, ομαδική εργασία, διαχείριση του έργου, ηγεσία και αυτογνωσία. Έχουν επίσης πολλές δεξιότητες εκτός από τη συνεχή γνώση των σύγχρονων θεμάτων, όπως πολιτιστική ευαισθησία, προσαρμοστικότητα, τη λήψη αποφάσεων, τεκμηρίωση, ηθική ευθύνη και τέλος την ικανότητα κατανόησης των μηχανικών λύσεων σε ένα παγκόσμιο, οικονομικό, περιβαλλοντικό και κοινωνικό πλαίσιο (Gilbuena, D, Sherrett, B, Gummer, E, Champagne, A, & Koretsky, M (2015)). Κατά τον Αυλωνίτη, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) τα εξειδικευμένα αυτά άτομα είναι υπεύθυνα για συγκεκριμένες δραστηριότητες έτσι ώστε να γίνονται όλο και περισσότερο ειδικά στην εκτέλεση τους, με αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας. Οι εξειδικευμένοι μηχανικοί θα αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο ανταγωνισμό στο μέλλον λόγω του περιορισμένου αριθμού υφιστάμενων στο βιομηχανικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι μια σωστή στρατηγική ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να τους βοηθήσει να ανταποκριθούν στις νέες καταστάσεις (Chung-Fah, H, & Sung-Lin, H (2007)).

11.2.2 Συγκέντρωση- Αποκέντρωση Εξουσίας

Ο Golumbia, D (2013) υποστηρίζει πως η συγκέντρωση της εξουσίας παρέχει αδιαφάνεια και όχι διαφάνεια της ροής των πληροφοριών καθώς επίσης διαρθρωτικές αντιστάσεις στην εποπτεία και τον έλεγχο. Λίγοι είναι αυτοί που έχουν συγκέντρωση εξουσίας και μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες παράγοντας απειλή στους υφιστάμενους. Από την άλλη μεριά κατά τους Hajjar, R, Kozak, R, & Innes, J (2012) αποκέντρωση εξουσίας ορίζεται η πράξη στην οποία ένας οργανισμός ή μια κεντρική κυβέρνηση επισήμως εκχωρεί αρμοδιότητες σε φορείς και ιδρύματα χαμηλότερου επιπέδου σε μια ιεραρχική διοίκηση. Οι μεταρρυθμίσεις αποκέντρωσης συναντούν μια τεράστια αντίσταση από μια ποικιλία παραγόντων που έχουν σκοπό τη διάβρωση της απόδοσής τους, γι' αυτό και επιφέρουν βελτίωση της αποτελεσματικότητας, ισότητα

καθώς επίσης μια κοινωνική και περιβαλλοντική βιώσιμη ανάπτυξη (Ribot, J, Agrawal, A, & Larson, A (2006)). Πρακτικά σήμερα κατά τους Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) οι περισσότερες επιχειρήσεις ασκούν μια συγκεντρωτική προσέγγιση για κάποιες δραστηριότητες και μια αποκεντρωτική προσέγγιση για κάποιες άλλες. Και όπως αναφέρουν *«εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η κάθε επιχείρηση να καθορίσει το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας που ενδείκνυται για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων».*

11.2.3 Εύρος Ελέγχου και Ιεραρχικά Επίπεδα

Το εύρος ελέγχου θεωρείται ο αριθμός των υφιστάμενων που υποβάλλονται σε έλεγχο από ένα επόπτη. Το εύρος ελέγχου δεν θα πρέπει να ξεπερνά τα 5-6 άτομα, για την αποφυγή της πολυπλοκότητας των σχέσεων των υφιστάμενων και της μη ύπαρξης ελέγχου από τον υπεύθυνο (Richard, O, Ford, D, & Ismail, K (2006)). Το εύρος ελέγχου εφαρμόστηκε από την εξέταση θέσεων εργασίας που πραγματοποιήθηκε από τα στελέχη ελέγχου και εξαρτάται από τις δραστηριότητες των εργαζομένων και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση αυτών και άρα τη δημιουργία του προϊόντος της επιχείρησης (Bianchi, M (2010)) τη γεωγραφική διασπορά των πωλητών και τη σημαντικότητα της θέσης εργασίας του ατόμου στην ιεραρχική δομή της επιχείρησης (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Με άλλα λόγια αν οι δραστηριότητες των εργαζομένων είναι επαναλαμβανόμενες και σχετίζονται με τεχνολογικά συστήματα, το εύρος ελέγχου μπορεί να είναι μεγαλύτερο. Αντίθετα στην περίπτωση ειδικών που αναλύουν δεδομένα υπό τον έλεγχο επόπτη, το εύρος ελέγχου θα πρέπει να είναι μικρό για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά (Bianchi, M (2010)). Όταν στην επιχείρηση κυριαρχεί μεγάλη γεωγραφική διασπορά των πωλητών, ή όταν το προϊόν είναι αρκετά πολύπλοκο και έχει πολλές διαφορετικές χρήσεις, το εύρος ελέγχου θα πρέπει να είναι μικρό για την καλύτερη επίβλεψη και επαφής με το επιβλέπων στέλεχος. Οι Blau, PM (1968), Gittell, JH (2001) και Ouchi, W, & Dowling, J (1974) υποστηρίζουν πως ένα μικρό εύρος ελέγχου είναι πιο ευεργετικό για τη βελτίωση των επιδόσεων, ενθαρρύνει επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις μεταξύ του επόπτη και των υφιστάμενων, και παρέχει μεγαλύτερες ευκαιρίες στους υπεύθυνους για το σχηματισμό κοινών στόχων, επιτρέποντας έτσι μεγαλύτερο χρόνο και ευελιξία στη καθοδήγηση, στην ανατροφοδότηση, έτσι παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα επικοινωνίας. Το εύρος ελέγχου σχετίζεται με τον αριθμό ιεραρχικών επιπέδων: όσο μικρότερο είναι το εύρος

ελέγχου, τόσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων ((Richard, O, Ford, D, & Ismail, K (2006), Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

11.2.4 Γραμμική-Επιτελική Σχέση

Οι θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τις πωλήσεις μπορεί να αφορούν είτε γραμμικά στελέχη, είτε επιτελικά στελέχη (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Τα γραμμικά στελέχη αποτελούν τους βασικούς παράγοντες για την εφαρμογή και την επίτευξη των πολιτικών εργοδότησης. Τα γραμμικά στελέχη είναι ζωτικής σημασίας για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αφού αυτοί συνδέουν τις πολιτικές που αναπτύσσονται από το Ανθρώπινο Δυναμικό επηρεάζοντας τους εργαζόμενους και την απόδοσή τους (Keegan, A, Huemann, M, & Turner, J (2012)). Αντίθετα τα επιτελικά στελέχη κατά τους Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008) δεν έχουν δικαίωμα άσκησης της εξουσίας και ο ρόλος τους είναι μόνο συμβουλευτικός. Οι Keegan, A, Huemann, M, & Turner, J (2012) εξέτασαν τη γραμμική-επιτελική σχέση με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και βρήκαν πως είναι ανησυχητική. Ένα παράδειγμα είναι στο μεγάλο εύρος ελέγχου το Ανθρώπινο Δυναμικό αργεί να λάβει ανατροφοδότηση από τα γραμμικά στελέχη για την τριμηνιαία απόδοση αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να αδικούνται τα επιτελικά στελέχη που στην πραγματικότητα είχαν μια πλούσια, ποιοτική ανάπτυξη.

11.2.5 Οργανωτική Δομή Προσανατολισμένη στην Αγορά

Η οργανωτική δομή προσανατολισμένη στη αγορά έχει να κάνει με κύριο στόχο τον πελάτη, ο οποίος κατέχει σπουδαία σημασία για την επιχείρηση (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Η οργάνωση της επιχείρησης θα πρέπει να συμβαδίζει με τα κοινωνικά σύνθετα φαινόμενα που επικρατούν σήμερα, όπως την κουλτούρα στην οργάνωση στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες και τις επιχειρήσεις, τη δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πελάτες (Osarenkhoe, A (2008)). Αυτή η δομή, δηλαδή η ευθυγράμμιση εργατικού δυναμικού με τον πελάτη, είναι κάθε άλλο ζωτικής σημασίας για μια επιχείρηση (Gummesson, E (2007)) αφού ενδείξεις παρουσιάζουν ότι οι επιχειρηματικές διαδικασίες και οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην ανεύρεση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη που θα επιφέρουν ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

11.2.6 Οργάνωση Δραστηριοτήτων και Όχι Ατόμων

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να προσδιορίζονται πρώτα από την επιχείρηση τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες που πρέπει να ασκούνται και μετά να προσλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στις θέσεις αυτές. Η επιχείρηση θα μπορεί να εκμεταλλεύεται τα δυνατά σημεία ορισμένων εργαζομένων, σε σημείο που αυτό προβεί ανεξέλεγκτο αυτή η οργανωτική δομή μπορεί να αποδειχθεί λανθασμένη για την επιχείρηση σε περίπτωση αποχώρησης των εργαζομένων αυτών (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). PR, N (2011) επιβεβαιώνει το γεγονός πως σήμερα η οικονομική ύφεση «έκαψε» τους εργοδότες γιατί απέλυσαν σημαντικούς εργαζόμενους και τώρα είναι απρόθυμοι να προσλάβουν, μέχρι να βρουν τον κατάλληλο εργαζόμενο.

11.2.7 Οργάνωση σταθερή αλλά και ελαστική

Η σταθερή οργάνωση της λειτουργίας των πωλήσεων είναι αναγκαία για τη μακρόχρονη ευημερία και ανθεκτικότητα της εταιρείας. Η εταιρεία θα πρέπει να είναι επίσης ελαστική σε περίπτωση αποχώρησης εργαζομένων από την επιχείρηση να διαθέσει εκπαιδευμένους αντικαταστάτες και να είναι ικανή να ανταπεξέλθει σε ένα καινούριο ανταγωνιστή (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Για μια σταθερή και ελαστική οργανωτική δομή των πωλητών ο παγκόσμιος ηγέτης στις καινοτόμες λύσεις ανθρώπινου δυναμικού και στρατηγικός εταίρος του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ (WEF) ManpowerGroup Solutions συνιστά στις ιδιωτικές επιχειρήσεις να αναπτύξουν μια ισχυρή στρατηγική του εργατικού δυναμικού, που να μπορούν να προβλέπουν τις μελλοντικές ανάγκες των «ταλέντων τους», να εντοπίζουν αυτά τα ταλέντα και να τα καλλιεργούν χρησιμοποιώντας καινοτόμες λύσεις που θα είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες της επιχείρησης τους (PR, N (2011)). Αυτό θα επιτρέψει στους εργοδότες να αξιοποιήσουν τη δύναμη του ατόμου και θα επιφέρει μια βιώσιμη ανάπτυξη, το αίσθημα της ασφάλειας στο χώρο εργασίας των υφιστάμενων και στο σπίτι τους (PR, N (2011)). Κάτι που για τους πλείστους εργαζόμενους, η ασφάλεια ανήκει ιεραρχικά δεύτερη στις ανάγκες τους (Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης. (2005)). Αξίζει να σημειωθεί πως είναι σημαντικό η εταιρεία να ευχαριστεί τους πωλητές της και να είναι σε θέση να προβλέπει τις ανάγκες και τις πεποιθήσεις τους γιατί έτσι ελαχιστοποιεί την τάση αποχώρησής τους.

11.2.8 Συντονισμός Δραστηριοτήτων

Οι δραστηριότητες θα πρέπει να εκτελούνται συντονισμένα από όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Έτσι οι προϊσταμένου των πωλήσεων είναι απαραίτητο να ασκούν άμεση

συνεργασία και αποτελεσματικό συντονισμό των δραστηριοτήτων με τα ανάλογα στελέχη των άλλων τμημάτων της επιχείρησης για να αποφεύγεται πολύτιμη σπατάλη χρόνου για επικοινωνία (De Snoo, C, van Wezel, W, Wortmann, J, & Gaalman, G (2011)). Ακόμη οι De Snoo, C, van Wezel, W, Wortmann, J, & Gaalman, G (2011) συμπεραίνουν πως, για τον ορθό συντονισμό δραστηριοτήτων μεταξύ των προϊσταμένων και για την επίτευξη μιας γρήγορης απάντησης των προβλημάτων που προκύπτουν, ένα χρονοδιάγραμμα αξιολόγησης των επίγονων περιστατικών με τον σκοπό τους και με την ομάδα εργαζομένων που θα χειριστούν χρειάζεται. Η διαδικασία αυτή κατά τους De Snoo, C, van Wezel, W, Wortmann, J, & Gaalman, G (2011), εφαρμόζεται σε μια ευρεία ποικιλία των επιχειρήσεων που απασχολούν πολλούς αλληλεξαρτώμενους σχεδιαστές χρονοδιαγραμμάτων.

11.3 Τύποι Οργανωτικής Δομής Πωλητών

Ο Πίνακας 3 προσδιορίζει την κατάλληλη οργανωτική δομή των πωλητών μιας επιχείρησης βάσει των χαρακτηριστικών των καθηκόντων των πωλητών και τα καθήκοντα ρουτίνας (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).

Καθήκοντα ρουτίνας και επαναλαμβανόμενα	Καθήκοντα που απαιτούν εξειδίκευση	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΝΑΙ	Εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών	Εμπορικοί αντιπρόσωποι, τηλεμάρκετινγκ
ΟΧΙ	Μικτή οργάνωση, δίκτυο πωλητών για μεγάλους πελάτες	Μεσάζοντες

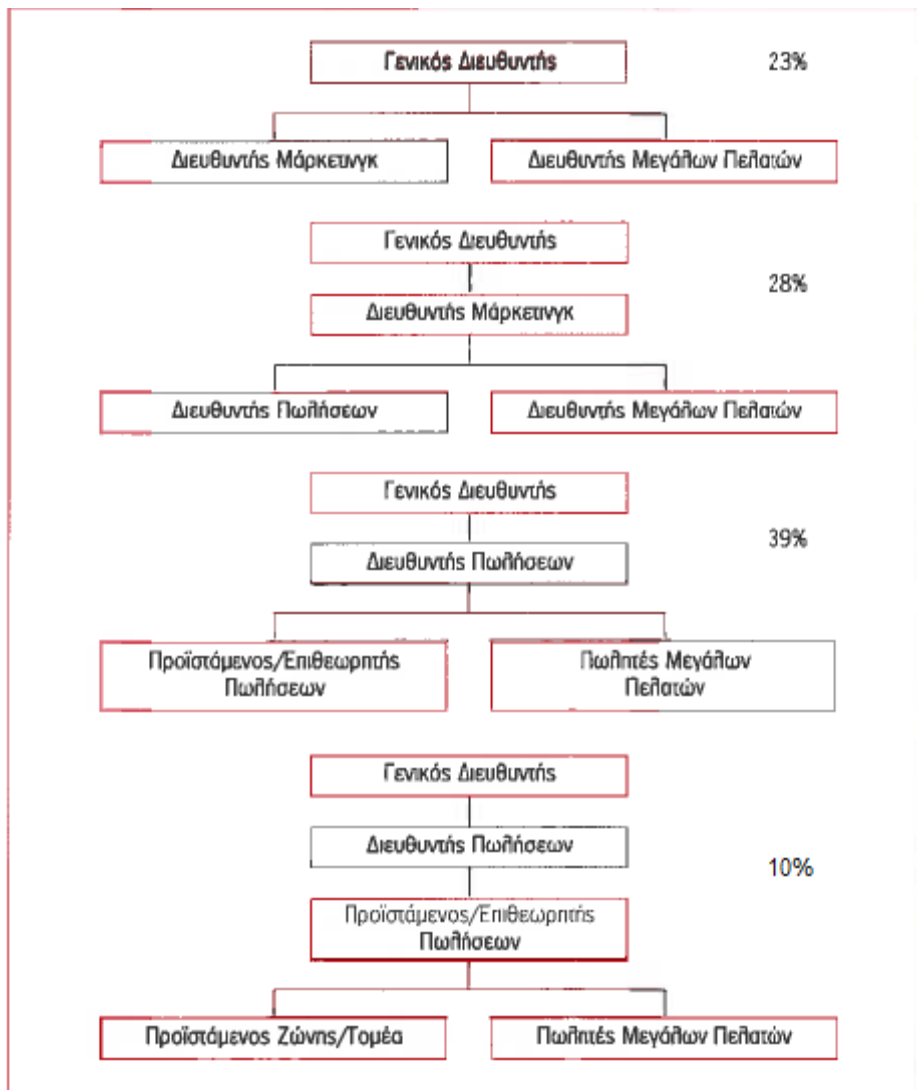
Πίνακας 3 Χαρακτηριστικά των Καθηκόντων των Πωλητών και Προτεινόμενοι Τύποι Οργάνωσης των Πωλητών (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008))

Οι τύποι οργανωτικής δομής των πωλητών είναι το εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών, οι εμπορικοί αντιπρόσωποι και οι μεσάζοντες όπου και θα περιγράψουν ακολούθως.

11.3.1 Εξειδικευμένο Δίκτυο Πωλητών

Ένα εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών δραστηριοποιείται στην εξυπηρέτηση έτσι ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις και ανάγκες ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)). Βάσει των κριτηρίων εξειδίκευσης, υπάρχουν και οι ανάλογες μορφές οργανωτικών δομών. Αυτές είναι:

- η γεωγραφική οργάνωση. Η πιο συνηθισμένη μορφή οργανωτικής δομής και η λιγότερο εξειδικευμένη, όπου ο κάθε πωλητής εργάζεται για μια διαφορετική γεωγραφική περιοχή και είναι υπεύθυνος για την πώληση όλων των προϊόντων της εταιρείας στους πελάτες που βρίσκονται εντός της περιοχής αυτής. Αυτή η οργανωτική δομή χρησιμοποιείται κυρίως όταν οι πελάτες είναι γεωγραφικά διασκορπισμένοι και έχουν σημαντικές τοπικές διαφορές στη συμπεριφορά τους. Στη γεωγραφική οργάνωση η εξειδίκευση των πωλητών είναι μειωμένη αφού είναι υπεύθυνοι για όλα τα προϊόντα της επιχείρησης (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).
- Η οργάνωση κατά προϊόν. Η λογική αυτής της οργάνωσης είναι ότι για τα διαφορετικά προϊόντα χρειάζονται διαφορετικές γνώσεις και ικανότητες πώλησης. Αυτή η οργάνωση εφαρμόζεται όταν τα προϊόντα είναι διαφορετικά μεταξύ τους, πολυάριθμα, πολύπλοκα και υψηλής τεχνολογίας με νέα προϊόντα να εισάγονται στην αγορά. Πλεονεκτήματα αυτής, είναι η εξειδίκευση των πωλητών, καλύτερος διοικητικός έλεγχος και καλύτερος συντονισμός με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).
- Η οργάνωση κατά αγορά. Όπου οι πωλητές είναι υπεύθυνοι για την ικανοποίηση ορισμένων κατηγοριών πελατών. Είναι ιδανική όταν τα προϊόντα είναι πολλαπλών χρήσεων (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008)).
- Η οργάνωση για μεγάλους πελάτες. Μεγάλοι πελάτες ή εθνικοί πελάτες είναι αυτοί που αγοράζουν τεράστιας αξίας προϊόντα δημιουργώντας μεγάλο τζίρο στην εταιρεία. Αυτοί είναι σημαντικοί για μια επιχείρηση καθώς επίσης σημαντικές είναι και οι ειδικές οργανωτικές ρυθμίσεις που θα ληφθούν, οι οποίες διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Οι ειδικές οργανωτικές ρυθμίσεις είναι η χρησιμοποίηση διοικητικών στελεχών, η ίδρυση ξεχωριστής διεύθυνσης, και η ίδρυση ξεχωριστού δικτύου πωλητών. Τα ποσοστά των επιχειρήσεων που χρησιμοποίησαν την κάθε προσέγγιση παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 3.



Διάγραμμα 3 Τέσσερις Τρόποι Οργάνωσης Μεγάλων Πελατών (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008), Colletti, J, & Tubridy, G (1987))

Τα πρώτα δύο σχήματα του Διαγράμματος 2 έχουν συγκεντρωτική εξουσία ενώ τα επόμενα 2 αποκεντρωτική εξουσία. Η έρευνα των Colletti, J, & Tubridy, G (1987) δείχνει ότι το 39% των επιχειρήσεων που εξετάστηκαν χρησιμοποίησαν αποκεντρωτική εξουσία στους πωλητές για μεγάλους πελάτες.

11.3.2 Εμπορικοί Αντιπρόσωποι

Οι εμπορικοί αντιπρόσωποι είναι ανεξάρτητοι επιχειρηματίες που αντιπροσωπεύουν διάφορες επιχειρήσεις που παράγουν παρόμοια αλλά όχι ανταγωνιστικά προϊόντα. Οι επιχειρήσεις είναι μικρές σε μέγεθος και αντί για δικό τους τμήμα πωλητών, χρησιμοποιούν αυτούς όταν επιθυμούν να προωθήσουν ένα καινούριο προϊόν σε μια νέα αγορά. Αυτές οι επιχειρήσεις ασχολούνται με διεθνείς αγορές, γεωγραφικά

διασπαρμένες και μικρές, κάνοντας εξαγωγές καινούριων προϊόντων με αβέβαιη ζήτηση Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. (2012).

11.3.3 Μεσάζοντες

Οι μεσάζοντες ή αλλιώς χονδρέμποροι, αγοράζουν τα προϊόντα των επιχειρήσεων και κατόπιν τα μεταπουλάνε στους πελάτες. Αυτό συμβαίνει όταν ο αριθμός των πελατών είναι μεγάλος, η αποθήκευση των προϊόντων είναι εύκολη, οι ποσότητες αγοράς των τελικών πελατών είναι μικρές και όταν οι πελάτες δεν είναι εξειδικευμένοι (Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, (2012)). Θα είναι σημαντικό να σημειωθεί πως η πώληση βιομηχανικού προϊόντος/εξοπλισμού γίνεται απευθείας χωρίς τη μεσολάβηση μεσαζόντων αφού τα προϊόντα είναι πολύπλοκα και πολύ μεγάλης αξίας (Αυλωνίτης, Γ.Ι, (2001)).

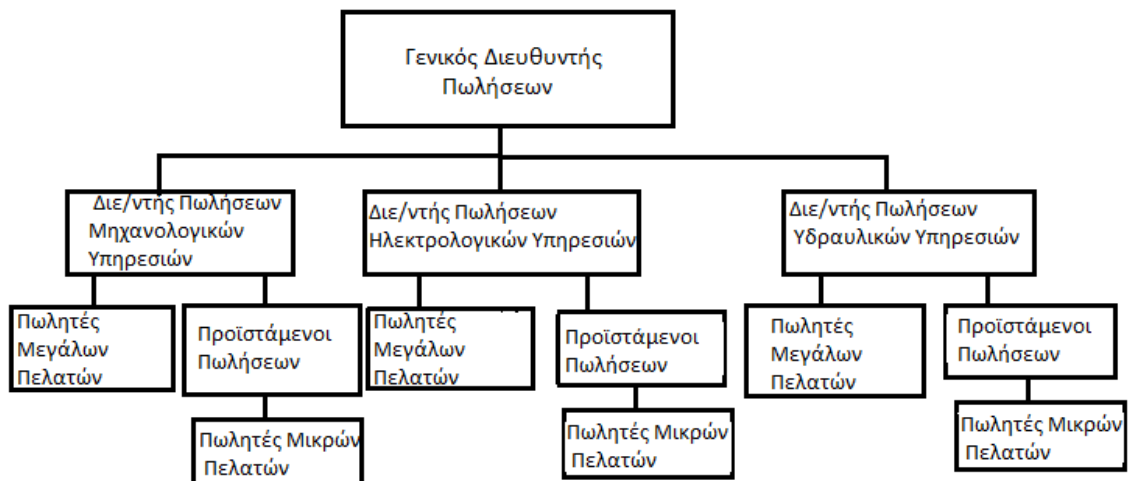
11.4 Συμπεράσματα

Για μια εταιρεία που παρέχει ηλεκτρομηχανολογικές υπηρεσίες στον τομέα της ναυτιλίας το προτεινόμενο οργανωτικό δίκτυο των πωλητών είναι βάσει του Πίνακα 3 και σε συνδυασμό του 39% ποσοστού χρήσης του τρόπου οργάνωσης επιχειρήσεων για μεγάλους πελάτες από τις περισσότερες εταιρείες (βλ. Διάγραμμα 3) το εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών. Ο λόγος είναι γιατί η OTS ασκεί καθήκοντα ρουτίνας/επαναλαμβανόμενα και τα καθήκοντα των πωλητών απαιτούν εξειδίκευση. Επομένως, η εταιρεία αυτή απαιτεί επαγγελματίες μηχανικούς συμβούλους πολλαπλών ικανοτήτων και με πολλές δεξιότητες αφού τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της είναι πολύπλοκες, πολυάριθμες υψηλής τεχνολογίας όπου απαραίτητη είναι η τεχνογνωσία και η μόρφωση. Κατά τον Εξαδάκτυλος, Ν, (2003) ο καταλληλότερος βαθμός εποπτείας εξαρτάται από την ποιότητα του δικτύου των πωλήσεων δηλαδή, εξειδικευμένο δίκτυο πωλητών είναι αποδεδειγμένα ικανό να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των στόχων, με σχετικά μικρή εποπτεία. Στο Κεφάλαιο 12 θα παρουσιαστούν οι προτάσεις και τα συμπεράσματα αυτής της διατριβής.

Κεφάλαιο 12

Συμπεράσματα-Προτάσεις

Το Διάγραμμα 4, παρουσιάζει μια εξειδικευμένη οργανωτική δομή των τεχνικών πωλητών και συμβούλων για κάθε προϊόν ή αλλιώς υπηρεσία, όπου μέρος πωλητών του δικτύου θα αναλαμβάνουν μεγάλους πελάτες ενώ το άλλο, μικρότερους πελάτες. Η εξειδικευμένη οργάνωση δικτύου των πωλητών για την OTS φαίνεται στο Διάγραμμα 4.



Διάγραμμα 4 Προτεινόμενη Εξειδικευμένη Οργανωτική Δομή Τεχνικών/ Συμβούλων Πωλητών και Πωλητών για Μεγάλους Πελάτες

Ο διευθυντής συγκεκριμένης υπηρεσίας θα είναι υπεύθυνος για τους πωλητές μεγάλων πελατών οι οποίοι θα είναι ειδικοί στην υπηρεσία, καθώς επίσης και για τον προϊστάμενο πωλήσεων όπου θα αναλαμβάνονται ειδικοί πωλητές μικρών πελατών. Η ειδίκευση και η τεχνογνωσία πληροφοριών όλων των πωλητών θα καλύπτει μεγάλο μέρος των κριτηρίων των πελατών που αναφέρθηκαν στο 5.3.2. Για μια σταθερή και ελαστική οργανωτική δομή των πωλητών συνιστάται στρατηγική για προ βλέψη των μελλοντικών αναγκών των «ταλέντων τους», και εκπαίδευση αυτών, προσαρμοσμένη στις ανάγκες της επιχείρησής τους (PR, N (2011)). Κάτι που θα επιφέρει μια βιώσιμη

ανάπτυξη, θα ευχαριστεί τους πωλητές της μειώνοντας την τάση αποχώρησής τους. Συνιστάται επίσης, το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας συντονισμού των περιστατικών το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα Α Διάγραμμα 5.

Το εύρος ελέγχου των πωλητών προτείνεται να μην ξεπερνά τους έξι πωλητές ανά προϊστάμενο. Η εποπτεία κατά τον Εξαδάκτυλος, Ν, (2003) για ένα ειδικευμένο προσωπικό θα πρέπει να είναι μικρή. Με αυτόν τον τρόπο θα επιφέρει παραγωγική συλλογικότητα, ανταλλαγή των γνώσεων μεταξύ των πωλητών, ενίσχυση της παραγωγικότητας και μείωση του άγχους στους πωλητές (Taskin, L, & Devos, V (2005) και Van Gramberg, B, Teicher, J, & O'Rourke, A (2014)).

Η στοχοθέτηση των πωλήσεων για την OTS θα πρέπει να βασίζεται ανά υπηρεσία με και ανά πωλητή λαμβάνοντας υπόψη όλα τη διαδικασία που αναφέρθηκε για τη στοχοθέτηση. Με αυτόν τον τρόπο η ανάλυση των πωλήσεων θα είναι πιο απλή, αφού κάθε πωλητής θα είναι υπεύθυνος για μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Ξεχωριστή στοχοθέτηση θα κυριαρχεί επίσης σε ομαδικό πλαίσιο ανά μήνα. Καλό θα ήταν ακόμη, να ανακηρύσσονται διαγωνισμοί πωλήσεων και προγράμματα αναγνώρισης των πωλητών για καλύτερη παρακίνηση των εργαζομένων.

Ένα ιδανικό σύστημα αμοιβών για την OTS είναι ο συνδυασμός σταθερού μισθού των πωλητών μαζί με προμήθεια. Συγκεκριμένα, αφού η εταιρεία καθορίσει τους στόχους ανά υπηρεσία, ο πωλητής-σύμβουλος να αμείβεται πέραν του σταθερού μισθού του, μηνιαία με ποσοστό προμήθειας, έτσι ώστε να έχει ένα επιπλέον κίνητρο επίτευξης των στόχων του, να είναι αφοσιωμένος στα καθήκοντα του και να αυξάνει έτσι την κερδοφορία της. Σε περίπτωση επίτευξης του ομαδικού στόχου (ανά υπηρεσία) οι πωλητές και οι προϊστάμενοι θα αμείβονται πλέον με σταθερή προμήθεια. Επιπλέον, στατιστικές δείχνουν πως όσο μεγαλύτερη είναι η αμοιβή που λαμβάνουν οι πωλητές, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίησή τους για εργασία (Αυλωνίτης, Γ.Ι., Παναγόπουλος, Ν., (2006)). Για αυτό το λόγο η OTS θα ήταν καλό μαζί με τις άμεσες αμοιβές να παρέχει και ομαδική ασφάλεια υγείας και να εκπαιδεύει πάνω στα προϊόντα της εταιρείας αλλά και σε τεχνικές πωλήσεων, μεγιστοποιώντας έτσι την απόδοση των εργαζομένων τους.

Η μακροχρόνια σχέση των πελατών με τους πωλητές-συμβούλους είναι αναγκαία για την εταιρεία. Για εδραίωση αυτής της σχέσης προτείνεται στην OTS ένας συνδυασμός για αξιολόγηση από τους πελάτες όχι μόνο αυτής, σε επίπεδο ορθολογικών και

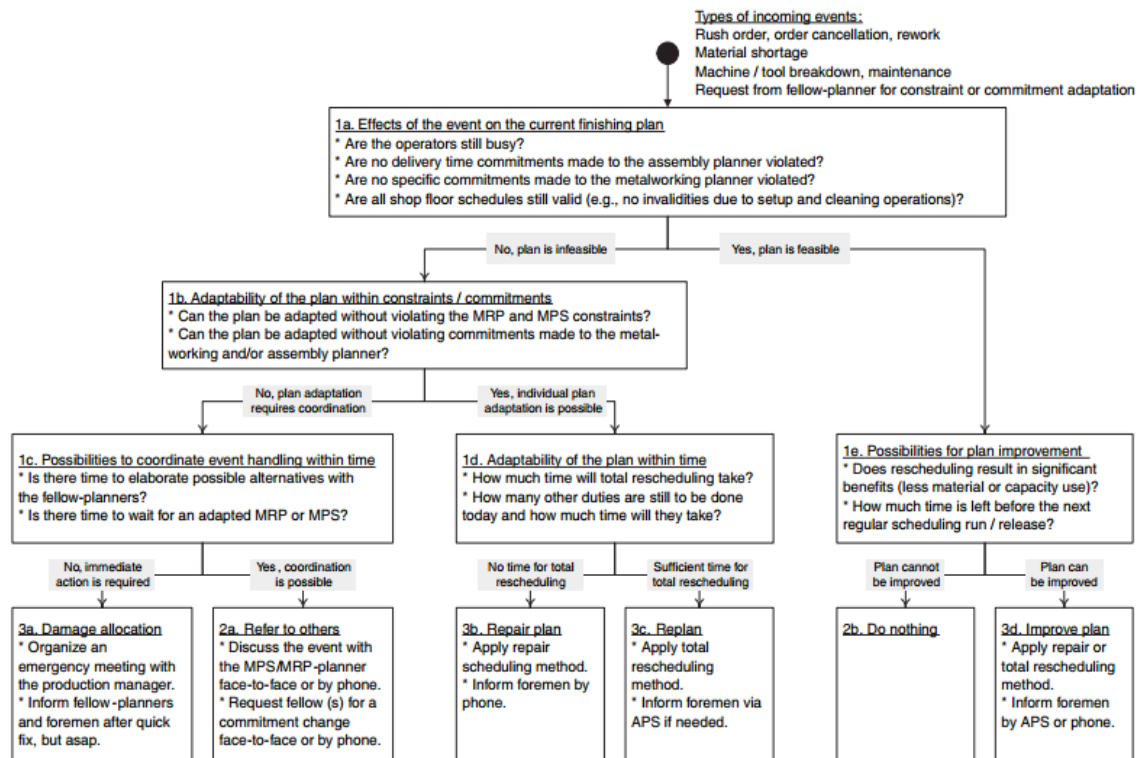
συναισθηματικών κριτηρίων, αλλά και των πωλητών, με κριτήρια όπως αυτά που αναφέρθηκαν στο 5.3.2. Αυτή η μέθοδος θα προσφέρει σημαντική ανατροφοδότηση της άποψης που έχουν οι πελάτες και προς την εταιρεία και προς τους πωλητές, όπου βελτιώσεις θα πρέπει να ασκηθούν στα αδύναμα σημεία. Θα δίνετε έτσι η αίσθηση της αυτονομίας, της αναγνώρισης των εξειδικευμένων πωλητών-συμβούλων και του διακριτικού ελέγχου από τους προϊστάμενους τους, μέσω της ανάλυσης των πωλήσεων. Περιορισμοί αυτής της διατριβής ήταν η έλλειψη πλάνου της OTS. Επίσης δεν βρέθηκε ένα σταθμισμένο ερωτηματολόγιο, για Μεσογειακές Χώρες, του βιομηχανικού μάρκετινγκ στο τομέα της ναυτιλίας για την αξιολόγηση των πωλητών και της εταιρείας γενικότερα από πελάτες. Οπότε μελλοντική μου πρόταση θα ήταν η μελέτη αξιολόγησης πωλητών από πελάτες στο βιομηχανικό μάρκετινγκ στον τομέα της ναυτιλίας.

Παράρτημα Α

Συντονιστική Διαδικασία

A.1 Εφαρμογή Συντονιστικής Διαδικασίας

Το ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζει την εφαρμογή συντονιστικής διαδικασίας για ένα εργαζόμενο της επιχείρησης.



Διάγραμμα 5 Εφαρμογή της διαδικασίας συντονισμού περιστατικών για τον εργαζόμενο (De Snoo, C, van Wezel, W, Wortmann, J, & Gaalman, G (2011))

Βιβλιογραφία

- Αθαναδιάδης, Α. (2015). *Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων Ενότητα 8: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ*. [ONLINE] Available at:<http://docplayer.gr/12170952-Organosi-kai-dioikisi-poliseon-enotita-8-organosi-tis-dynamis-politon.html>. [Accessed 12 May 2016].
- Αναστάσιος, Χ. (2015). 'Χρησιμότητα προϋπολογισμών στις επιχειρήσεις' ΟΑΙster, EBSCOhost, viewed 29 March 2016.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Παναγόπουλος, Ν., (2006). "Πρακτικές Υψηλών Επιδόσεων – Αποτελέσματα Πανελλαδικής Έρευνας Τμημάτων Πωλήσεων". Έρευνα. Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., Σταθακόπουλος, Β.Μ., (2008). *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ.
- Αυλωνίτης, Γ.Ι., (2001). *Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ*. Β' Έκδοση. Αθήνα: ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε.
- American Marketing Association. (2016). *American Marketing Association*. [ONLINE] Available at:<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. [Πρόσβαση: 23 Μάρτη 16].
- Barone, M, & DeCarlo, T (2012), 'Performance Trends and Salesperson Evaluations: The Moderating Roles of Evaluation Task, Managerial Risk Propensity, and Firm Strategic Orientation', *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 32, 2, pp. 207-224, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 12 May 2016.
- Bellingkrodt, S., Wallenburg C. M., (2015) "The role of customer relations for innovativeness and customer satisfaction: A comparison of service industries", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 26 Iss: 2, pp.254 – 274
- Bianchi, M (2010), 'PERSPECTIVES FOR THE EXTENSION OF GRAICIUNAS' SPAN OF CONTROL TO THE PROCESS OF ENTERPRISE CREATION', *Bridges / Tiltai*, 53, 4, pp. 15-33, Academic Search Complete, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.
- Blau, PM (1968), 'The hierarchy of authority in organizations', *AJS; American Journal Of Sociology*, 73, 4, pp. 453-467, MEDLINE, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.
- BPP Learning Media, (2013), *Organisation And Behaviour : Course Book*, London: BPP Learning Media, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, viewed 10 May 2016.
- Brombacher, A., Hopma, E., Ittoo, A., Lu, Y., Luyk, I., Maruster, L., Ribeiro, J., Weijters, T. and Wortmann, H. (2012), *Improving Product Quality and Reliability with Customer Experience Data*. *Qual. Reliab. Engng. Int.*, 28: 873–886.

- Cheng, L.-Y., Yang, C.-C. and Teng, H.-M. (2013), An Integrated Model for Customer Relationship Management: An Analysis and Empirical Study. *Hum. Factors Man.*, 23: 462-481.
- Cheong, Y, Kim, K, & Kim, H (2013), 'Advertising and promotion budgeting during volatile economic conditions: Factors influencing the level of decentralisation in budgeting and its relations to budget size and allocation', *International Journal Of Advertising*, 32, 1, pp. 143-162, Communication & Mass Media Complete, EBSCOhost, viewed 5 May 2016.
- Chron. (2016). *What Are Inputs/Outputs in a Business Continuity Plan?*. [ONLINE] Available at: <http://smallbusiness.chron.com/inputs-outputs-business-continuity-plan-4532.html>. [Accessed 05 April 16].
- Chung-Fah, H, & Sung-Lin, H (2007), 'A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN INTELLECTUAL CAPITAL AND BUSINESS PERFORMANCE IN THE ENGINEERING CONSULTING INDUSTRY: A PATH ANALYSIS', *Journal Of Civil Engineering & Management*, 13, 4, pp. 265-271, Academic Search Complete, EBSCOhost, viewed 4 May 2016.
- Cokins, G (2008), 'Repairing the Budgeting Process', *Financial Executive*, 24, 10, pp. 45-49, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 5 May 2016.
- Colletti, J, & Tubridy, G (1987), 'Effective Major Account Sales Management', *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 7, 2, pp. 1-10, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 12 May 2016.
- Das, N., Samanta N. (2007) "Evaluation of Customer Satisfaction Level of Different Projects". *Journal of Quality Assurance: Good Practice, Regulation, and Law*, 11: 75-84
- De Snoo, C, van Wezel, W, Wortmann, J, & Gaalman, G (2011), 'Coordination activities of human planners during rescheduling: case analysis and event handling procedure', *International Journal Of Production Research*, 49, 7, pp. 2101-2122, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 12 May 2016.
- Εξαδάκτυλος, Ν, (2003). *Διδακτικές Σημειώσεις του Μαθήματος: Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. Θεσσαλονίκη: ΤΕΙ Θεσσαλονίκης Σχολή "Διοίκησης και Οικονομίας".
- Flint, D. J., Larsson, E. and Gammelgaard, B. (2008), EXPLORING PROCESSES FOR CUSTOMER VALUE INSIGHTS, SUPPLY CHAIN LEARNING AND INNOVATION: AN INTERNATIONAL STUDY. *JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS*, 29: 257-281.
- Flint, D., Blocker, C., Boutin Jr, P., (2011). Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination. *Industrial Marketing Management*, [Online]. 40/2, 219-230. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850110001173> [Accessed 13 May 2016].
- Friend, S., Johnson, J., (2014). Key account relationships: An exploratory inquiry of customer-based evaluations. *Industrial Marketing Management*, [Online]. 43/4, 642-658. Available

at:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850113002198> [Accessed 13 May 2016].

- Geiger, S, & Finch, J (2011), 'BUYER-SELLER INTERACTIONS IN MATURE INDUSTRIAL MARKETS: BLURRING THE RELATIONAL-TRANSACTIONAL SELLING DICHOTOMY', *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 31, 3, pp. 255-268, Business Source Premier, EBSCOhost, Είδαν 26 Μάρτη 2016.
- Gilbuena, D, Sherrett, B, Gummer, E, Champagne, A, & Koretsky, M (2015), 'Feedback on Professional Skills as Enculturation into Communities of Practice', *Journal Of Engineering Education*, 104, 1, pp. 7-34, Education Research Complete, EBSCOhost, viewed 10 May 2016.
- Gittell, JH (2001), 'Supervisory span, relational coordination, and flight departure performance: A reassessment of postbureaucracy theory', *Organization Science*, 12, 4, pp. 468-483, PsycINFO, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.
- Golumbia, D (2013), 'High-frequency trading: networks of wealth and the concentration of power', *Social Semiotics*, 23, 2, pp. 278-299, Academic Search Complete, EBSCOhost, viewed 11 May 2016
- Grammatikopoulos, I, Koupidis, S, Moralis, D, Sadrazamis, A, Athinaiou, D, & Giouzepas, I (2013). 'Job motivation factors and performance incentives as efficient management tools: A study among mental health professionals', *Archives Of Hellenic Medicine / Arheia Ellenikes Iatrikes*, 30, 1, pp. 46-58, Academic Search Complete, EBSCOhost, viewed 29 March 2016.
- Guenzi, P., Pardo, C., Georges, L., (2007). Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, [Online]. 36/1, 121-133. Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850106001106> [Accessed 13 May 2016].
- Gummesson, E (2007), 'Exit services marketing - enter service marketing', *Journal Of Customer Behaviour*, 6, 2, pp. 113-141, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 10 May 2016.
- Hajjar, R, Kozak, R, & Innes, J (2012), 'Is Decentralization Leading to "Real" Decision-Making Power for Forest-dependent Communities? Case Studies from Mexico and Brazil', *Ecology & Society*, 17, 1, pp. 254-267, Environment Complete, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.
- Hassan, M, Karmakar, G, Kamruzzaman, J, & Srinivasan, B (2015), 'A comprehensive spectrum trading scheme based on market competition, reputation and buyer specific requirements', *Computer Networks*, 84, pp. 17-31, ScienceDirect, EBSCOhost, viewed 31 March 2016.
- Homburg, C. and Stock, R. M. (2005), Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychol. Mark.*, 22: 393-420.
- Θεοδωράτου , Ε.Φ., (2004). *Διοίκηση & Οργανωτική Συμπεριφορά*. 1st ed. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

- IER, (2016) 'IER Services to Host Pump Systems and Variable Frequency Drives Optimization Course to Assist Customers in Identifying Opportunities for Greatest Pump Improvements', Thomasnet News, p. 1, Regional Business News, EBSCOhost, Είδαν 26 Μάρτη 2016.
- Indjejikian, R, Matějka, M, Merchant, K, & Van der Stede, W (2014), 'Earnings Targets and Annual Bonus Incentives', *Accounting Review*, 89, 4, pp. 1227-1256, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 May 2016.
- Institute of Management Accountants. (2016). *Management Quality Improvements*. [ONLINE] Available at: http://www.imanet.org/docs/default-source/thought_leadership/operations-process-management-innovation/managing_quality_improvements.pdf?sfvrsn=2. [Accessed 05 April 16].
- Kandampully, J. (2002) "Innovation as the core competency of a service organisation: the role of technology, knowledge and networks", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 5 Iss: 1, pp.18 – 26
- Kapić, J (2013), 'INTERNAL SUPERVISION, INTERNAL CONTROL AND INTERNAL AUDIT', *Business Consultant / Poslovni Konsultant*, 5, 31, pp. 62-73, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 9 May 2016.
- Keegan, A, Huemann, M, & Turner, J (2012), 'Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA', *International Journal Of Human Resource Management*, 23, 15, pp. 3085-3104, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.
- Malaval, P., Bénaroya, C., Aflalo, J., (2014). *Aerospace Marketing Management*. 1st ed. Switzerland: Springer International Publishing.
- Mathieu, A, & Pousa, C (2011), 'Does Supervisory Coaching Behaviour Reduce Salespeople's Lies?', *International Journal Of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 9, 1, pp. 16-28, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 10 May 2016.
- Menezes, M. L. (2012) "Job satisfaction and quality management: an empirical analysis", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 32 Iss: 3, pp.308 - 328
- Melovic, B, Jocovic, M, Lugovskaya, I, & Vatin, N (2014), 'Possibilities of Implementing Customer Relationship Management in the Function of Improving the Competitiveness of the Civil Engineering Sector', *Applied Mechanics & Materials*, 740, p. 977, Publisher Provided Full Text Searching File, EBSCOhost, Είδαν 24 Μάρτη 2016.
- Miller, G, Robbins, D, & Keum, J (2007), 'INCENTIVES, CERTIFICATION, AND TARGETS IN PERFORMANCE BUDGETING', *Public Performance & Management Review*, 30, 4, pp. 469-495, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 4 May 2016.
- Μπουραντάς, Α., Βαθής, Α., Παπακωνταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. 1st ed. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων Αθήνα.

- Nik N., Nik A., Maliah S., Norhayati M. A., (2003) "Are budgets useful? A survey of Malaysian companies", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18 Iss: 9, pp.717 - 724
- Ng, S, & Lai-Kit, C (2004), 'Framework for Evaluating the Performance of Engineering Consultants', *Journal Of Professional Issues In Engineering Education & Practice*, 130, 4, pp. 280-288, Education Research Complete, EBSCOhost, viewed 4 May 2016.
- Nowlan, J (2015), 'Electromechanical solutions improve factory automation: as OEMs and others seek new and better electromechanical systems, specialty suppliers step up their knowledge and offer hands-on solutions that streamline processes and improve operations', *Machine Design*, 5, p. 78, General OneFile, EBSCOhost, Είδαν 24 Μάρτη 2016.
- OneTech. (2016). *About Us*. [ONLINE] Available at: <http://www.onetech.global/about-us/>. [Accessed 07 April 16].
- OFIR, BI (2013), 'Customer satisfaction in the operator's market of the Israeli Hi-Tech industry', *Proceedings Of The International Conference Marketing - From Information To Decision*, 6, pp. 187-199, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 5 May 2016.
- Osarenkhoe, A (2008), 'What characterises the culture of a market-oriented organisation applying a customer-intimacy philosophy?', *Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15, 3, pp. 169-190, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 10 May 2016.
- Ouchi, W, & Dowling, J (1974), 'Defining the Span of Control', *Administrative Science Quarterly*, 19, 3, pp. 357-365, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.
- Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. (2012). *Μορφές και Τύποι Πωλήσεων*. [ONLINE] Available at:http://ba.uom.gr/mkt/eap/Andro/OSS-3/%CE%9C%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AD%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%84%CF%8D%CF%80%CE%BF%CE%B9_%CF%80%CF%89%CE%B5%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD_2.pdf. [Accessed 13 May 2016].
- Πατρινός, Δ. Θ., (2005). *MANATZEMENT II Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*. 2nd ed. Αθήνα: ΠΑΝΑΖΗΣΗ
- Pelechas, E., & Antoniadis, A. (2013), 'A comparative study of job satisfaction of the medical and nursing staff in two regional hospitals in Greece', *Archives Of Hellenic Medicine / Arheia Ellenikes Iatrikes*, 30, 3, pp. 325-334, Academic Search Complete, EBSCOhost, viewed 29 March 2016.
- PR, N (2011), 'ManpowerGroup on Collaboration as Key to Creating a Flexible and Stable Workforce That Fuels European Growth', *PR Newswire US*, 8 June, Regional Business News, EBSCOhost, viewed 12 May 2016.
- Ribot, J, Agrawal, A, & Larson, A (2006), 'Recentralizing While Decentralizing: How National Governments Reappropriate Forest Resources', *World Development*, 34, 11, pp. 1864-1886, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.

- Richard, O, Ford, D, & Ismail, K (2006), 'Exploring the performance effects of visible attribute diversity: the moderating role of span of control and organizational life cycle', *International Journal Of Human Resource Management*, 17, 12, pp. 2091-2109, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 11 May 2016.
- Schreck, G, Lisounkin, A, & Krüger, J (2008), 'Knowledge modelling for rule-based supervision and control of production facilities', *International Journal Of Production Research*, 46, 9, pp. 2531-2546, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 9 May 2016.
- Sung-Hyuk, P, Soon-Young, H, Wonseok, O, & Sang Pil, H (2012), 'A Social Network-Based Inference Model For Validating Customer Profile Data', *MIS Quarterly*, 36, 4, pp. 1217-1237, Business Source Premier, EBSCOhost, Είδαν 24 Μάρτη 2016.
- Taskin, L, & Devos, V (2005), 'Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework', *Journal Of Business Ethics*, 62, 1, pp. 13-24, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 10 May 2016.
- Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. 1st ed. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ., Τζωρτζάκη, Α.Μ., (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση (Το Management της νέας εποχής)*. 4th ed. Αθήνα: Rosili.
- Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης. (2005). *Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης 1 Διαδικασία Συμπεριφοράς: ΑΝΑΓΚΕΣ+ΚΙΝΗΤΡΑ=ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ Μηχανισμός Συμπεριφοράς..* [ONLINE] Available at:<http://slideplayer.gr/slide/1921279/>. [Accessed 29 March 16].
- Τσιώλης, Ι., (2007). Προσωπικές Πωλήσεις και Προσαρμοστικότητα- Μελέτη Περίπτωσης Εταιρείας Πληροφορικής. Πτυχιακή. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πηραιώς.
- Van Gramberg, B, Teicher, J, & O'Rourke, A (2014), 'Managing electronic communications: a new challenge for human resource managers', *International Journal Of Human Resource Management*, 25, 16, pp. 2234-2252, Business Source Complete, EBSCOhost, viewed 10 May 2016.
- Vickers, D., Morgan, E. and Moore, A. (2010) *Theoretically Driven Training and Consultancy: From Design to Evaluation*, in *Consultancy and Advising in Forensic Practice: Empirical and Practical Guidelines* (eds C. A. Ireland and M. J. Fisher), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.
- White, C. (2015) "The impact of motivation on customer satisfaction formation: a self-determination perspective", *European Journal of Marketing*, Vol. 49 Iss: 11/12, pp.1923 – 1940
- White, S. (2008) "Siemens A&D customer support increases customer satisfaction through effective training and coaching", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 40 Iss: 1, 29pp. – 33
- Wonnacott, J, & Morrison, T (2014), *Developing And Supporting Effective Staff Supervision : A Reader To Support The Delivery Of Staff Supervision Training For Those Working With Vulnerable Children, Adults And Their Families*, Hove: Pavilion, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, viewed 9 May 2016.

Yazdanparast, A., Manuj, I., Swartz, S. M. (2010) "Co-creating logistics value: a service-dominant logic perspective", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 21 Iss: 3, pp.375 – 403

Ζιγκιρίδης Ε. (2008). *Οικονομία-Επιχειρήσεις. Μάρκετινγκ*. [ONLINE] Available at:[http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3116/912.pdf](http://repository.edull.gr/edulll/retrieve/3116/912.pdf). [Accessed 6 May 2016].