

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Συμβολή της Εκπαίδευσης των Εργαζομένων στην Ικανοποίηση  
των Πελατών Μέσω της Ποιότητας των Παρεχόμενων  
Υπηρεσιών: Η Περίπτωση του Λιανικού Εμπορίου στην Κύπρο**

**Φλωρεντία Μιχαήλ**

**Επιβλέπων Καθηγήτρια**

**Σοφία Ανδρέου**

**Μάιος 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Συμβολή της Εκπαίδευσης των Εργαζομένων στην Ικανοποίηση των Πελατών Μέσω της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών: Η Περίπτωση του Λιανικού Εμπορίου στην Κύπρο**

**Φλωρεντία Μιχαήλ**

**Επιβλέπων Καθηγήτρια**

**Σοφία Ανδρέου**

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

**Μάιος 2020**



## Περίληψη

Η μελέτη που πραγματοποιήθηκε και ακολουθεί πιο κάτω πραγματεύεται ένα επίκαιρο θέμα και αφορά μια μικρή ανάλυση για τις εκπαιδεύσεις των ανθρώπων που εργάζονται στο λιανικό εμπόριο. Σκοπός είναι να διερευνηθεί κατά πόσο ο παράγοντας εκπαίδευση, ως κύρια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των επιχειρήσεων, έχει επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών σε οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες λιανικού εμπορίου.

Πρόκειται να διερευνηθεί αν η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ο κυριότερος παράγοντας για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων των οργανισμών. Επίσης, θα διερευνηθεί αν το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες στην αλυσίδα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τους εξωτερικούς πελάτες.

Βασικός στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι η επιβεβαίωση της ύπαρξης ισχυρής σχέσης μεταξύ της εκπαίδευσης των εργαζομένων και της ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών. Έτσι, μέσω της έρευνας σε 92 εργαζόμενους σε ένα από τα μεγαλύτερα εμπορικά κέντρα της Λευκωσίας έγινε διερεύνηση των μεθόδων εκπαίδευσης και της άποψης των συμμετεχόντων.

Από τα αποτελέσματα διαφάνηκε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ένα μικρό ποσοστό χρειάζεται πιο εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Το κύριο θέμα για το οποίο εκπαιδεύονται είναι αυτό της εξυπηρέτησης πελατών και όλοι πιστεύουν ότι η εκπαίδευση πρέπει να γίνεται για όλο το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων του λιανικού εμπορίου. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως οι πιο πολλοί πιστεύουν ότι η ικανοποίηση των πελατών θα γίνει εφικτή μέσω της δικής τους εκπαίδευσης η οποία θα διασφαλίζει, ταυτόχρονα, την παροχή υψηλής ποιότητας εντός των καταστημάτων του εμπορικού κέντρου.

## **Summary**

The following study is about a topical issue and provides a brief overview of the training of people working in retail. The purpose is to investigate whether the training factor, as a core function of business HRM (Human Resources Management), has an impact on customer satisfaction in organizations providing retail services.

It is to be investigated whether employee training is the key factor in achieving the organizations' short- and long-term goals. It will also investigate whether human resources are one of the most critical factors in the quality service chain to external customers.

The main objective of this postgraduate thesis is to confirm the existence of a strong relationship between employee education and external customer satisfaction. Thus, through the research of 92 employees in one of the largest shopping centers in Nicosia, the methods of education and the opinion of the participants were investigated.

The results showed that most participants have the necessary knowledge and a small percentage need more specialized training program. The main task they are being trained on is customer service and everyone believes that training should be done for the entire human resources of retail businesses. It is important that most of them believe that customer satisfaction will be possible through their own training, which will ensure, at the same time, the provision of high quality in the stores of the shopping mall.

## Ευχαριστίες

Στην καθηγήτρια Σοφία Ανδρέου οφείλω θερμές ευχαριστίες για την καθοδήγηση και την υποστήριξη της καθ' όλη τη διάρκεια διεκπεραίωσης της μεταπτυχιακής εργασίας.

Ευχαριστώ τους καθηγητές μου για τη συνεργασία κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, ευχαριστώ όσους με στήριξαν σε αυτή μου την προσπάθεια.

# Περιεχόμενα

Πίνακας Διαγραμμάτων .....	viii
Πίνακας Εικόνων .....	x
Κεφάλαιο 1 .....	1
Εισαγωγή .....	1
1.1. Εισαγωγικό Σημείωμα .....	1
1.2. Σκοπός Μεταπτυχιακής Εργασίας .....	2
1.3. Δομή Μεταπτυχιακής Εργασίας .....	3
Κεφάλαιο 2 .....	5
Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	5
2.1. Εκπαίδευση των εργαζομένων και ικανοποίηση τους .....	5
2.1.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης .....	7
2.1.2. Χρόνος που επενδύεται σε προγράμματα εκπαίδευσης .....	10
2.2. Ικανοποίηση των πελατών .....	11
Κεφάλαιο 3 .....	14
Λιανικό Εμπόριο: Πελάτες, Ποιότητα και Οργάνωση Πωλήσεων .....	14
3.1. Γενικά Στοιχεία Λιανικού Εμπορίου .....	14
3.1.1. Ιστορική Ανασκόπηση Λιανικού Εμπορίου .....	15
3.1.2. Εξέλιξη και Αποστολή του Εμπορίου .....	16
3.1.3. Στοιχεία του Λιανικού Εμπορίου στην Κύπρο .....	17
3.2. Ικανοποίηση του Πελάτη .....	18
3.2.1. Οφέλη της Ικανοποίησης των Πελατών .....	19
3.3. Παροχή Ποιότητας στο Λιανικό Εμπόριο .....	21
3.4. Η έννοια της προσωπικής πώλησης .....	22
3.4.1. Προσόντα του πωλητή και ο ρόλος του στη διαδικασία της πώλησης .....	23
3.4.2. Τι ρόλο παίζει η ψυχολογία στη διαδικασία της πώλησης; .....	24
3.4.3. Οι βασικές αρχές της επικοινωνίας με τον πελάτη .....	25
3.4.4. Τα στάδια της πώλησης σε καταστήματα του εμπορικού κέντρου .....	26
3.5. Τυπικό οργανόγραμμα καταστημάτων λιανικών πωλήσεων .....	29
3.5.1. Ρόλος της διοίκησης προσωπικού .....	30

3.5.2. Επιλογή προσωπικού πωλήσεων .....	32
3.6. Εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού .....	33
3.6.1. Οφέλη της εκπαίδευσης.....	35
Κεφάλαιο 4 .....	36
Εμπειρική Ανάλυση .....	36
4.1. Ερευνητικό δείγμα .....	36
4.2. Αποτελέσματα Έρευνας .....	38
4.3. Σύγκριση πορισμάτων μελέτης με τη διεθνή βιβλιογραφία .....	64
Κεφάλαιο 5 .....	68
Γενικά Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής .....	68
5.1. Συμπέρασμα - Συζήτηση .....	68
Βιβλιογραφία .....	74
Ελληνική .....	74
Ξένα .....	75
Διαδικτυακοί Τόποι .....	78
Παράρτημα.....	80
A. Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	80



# Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Φύλο συμμετεχόντων.....	39
Διάγραμμα 2. Κατανομή συμμετεχόντων σε ηλικιακές ομάδες.....	39
Διάγραμμα 3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων.....	40
Διάγραμμα 4. Κατανομή του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχόντων.....	41
Διάγραμμα 5. Συνολικός χρόνος εμπειρίας στο λιανικό εμπόριο.....	42
Διάγραμμα 6. Αριθμός εργαζομένων στο κατάστημα.....	43
Διάγραμμα 7. Ποσοστό μόνιμων, συμβασιούχων και προσωρινών εργαζομένων.....	45
Διάγραμμα 8. Θέση συμμετεχόντων στο κατάστημα.....	46
Διάγραμμα 9. Άποψη συμμετεχόντων για το αν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη δουλειά που κάνουν.....	47
Διάγραμμα 10. Εκπαίδευση συμμετεχόντων για τη δουλειά που κάνουν.....	48
Διάγραμμα 11. Άποψη για αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης για όσους εκπαιδεύτηκαν...49	
Διάγραμμα 12. Τίτλοι εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν οι συμμετέχοντες.....	51
Διάγραμμα 13. Χρόνος που επενδύεται καθημερινά για εκπαίδευση.....	53
Διάγραμμα 14. Άτομα που χρειάζεται να τυγχάνουν εκπαίδευσης.....	55
Διάγραμμα 15. Άποψη συμμετεχόντων για το αν πρέπει να γίνονται εβδομαδιαία εκπαιδευτικά σεμινάρια.....	56

Διάγραμμα 16. Είναι ικανοποιητικές οι γνώσεις για τα προϊόντα για τα οποία οι συμμετέχοντες είναι υπεύθυνοι να πωλούν.....	57
Διάγραμμα 17. Η πώληση πρέπει να είναι διασκεδαστική για όλους.....	58
Διάγραμμα 18. Γνωρίζετε πολύ καλά τι παρακινεί τα άτομα να πουλάνε.....	59
Διάγραμμα 19. Οι καλοί πωλητές βάζουν στόχους και τους επιδιώκουν.....	60
Διάγραμμα 20. Ύπαρξη ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση για την οποία εργάζεστε.....	61
Διάγραμμα 21. Σημαντικότητα ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση για την οποία εργάζεστε.....	62
Διάγραμμα 22. Η επιχείρηση επισημαίνει τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών.....	63
Διάγραμμα 23. Εκπαίδευση για διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.....	63
Διάγραμμα 24. Ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων.....	64

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1. Στάδια Λιανικής Πώλησης στα Καταστήματα του Εμπορικού Κέντρου.....	27
Εικόνα 2. Τυπικό Οργανόγραμμα «Ermes Group».....	29
Εικόνα 3. Ομάδα Καταστήματος Λιανικού Εμπορίου «Ermes Group».....	33

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1. Εισαγωγικό Σημείωμα

Στην αρχή του 21<sup>ου</sup> αιώνα το μέλλον των νέων ανθρώπων ήταν μια πρόκληση και οι πιο πολλοί νόμιζαν ότι θα είναι εύκολη και εξασφαλισμένη η απασχόληση τους όταν θα είχαν ολοκληρώσει τις σπουδές τους. Όμως, δεν είχαν τότε υπολογίσει τη γρήγορη εξέλιξη της τεχνολογίας αλλά και την αρχή της παγκοσμιοποίησης.

Ο Ισμαήλ Σαρίφ ισχυρίστηκε ότι η παγκοσμιοποίηση είναι η παγκόσμια διαδικασία της ομογενοποίησης των τιμών, των προϊόντων, των απολαβών, των τόκων και των κερδών. Η διεθνής κινητικότητα των αγαθών, χρημάτων, πληροφοριών και ανθρώπων αλλά και η ανάπτυξη της τεχνολογίας των οργανισμών οδήγησαν στην εμφάνιση διαφόρων τάσεων, κυρίως, μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο (Anon., n.d.)<sup>1</sup>.

Συνεχίζοντας, οι άνθρωποι μετακινούνται και τους αρέσει να αλλάζουν πιο συχνά εργασία, αφού τους ευχαριστεί περισσότερο, κάνοντας πιο πολλά πράγματα ταυτόχρονα (Rabey, 2007). Αυτά προέκυψαν αφού την περίοδο αυτή συνέβησαν γεγονότα που συγκλόνισαν τον πλανήτη, όπως, η ανασφάλεια και δυσπιστία σε επίπεδο εθνών, οι φυσικές καταστροφές, οι δομές του εμπορίου άλλαξαν τις αγορές, η επιτάχυνση του τρόπου ζωής και η αβεβαιότητα κυριάρχησαν (Μαλλιαρού, 2018).

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βιώνουν έντονο ανταγωνισμό και την συνεχόμενη τεχνολογική ανάπτυξη και καλούνται να προσαρμοστούν στις αλλαγές. Σε αυτό το περιβάλλον έχουν υποχρέωση να αναπτύξουν νέες και υψηλότερου επιπέδου δεξιότητες για να μην κινδυνεύουν να εξαφανιστούν. Έτσι, καλούνται να

εφοδιάσουν τους εργαζόμενους με όλες αυτές τις δεξιότητες και να μπορούν να καλύψουν στο μέλλον όλες αυτές τις ανάγκες. Χωρίς ενδοιασμό, λοιπόν, οι πιο πολλοί περιμένουν ότι μέσω της εκπαίδευσης θα δοθούν απαντήσεις στα πιο πάνω (Low, 2006).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που θα αναλάβει η Διεύθυνση Προσωπικού της κάθε επιχείρησης, ξεχωριστά, για να εξασφαλιστεί η επάρκεια των ικανοτήτων και της αποδοτικότητας για τις διεργασίες που εκτελούνται από τον οργανισμό. Ιδιαίτερα την τελευταία δεκαετία η εκπαίδευση αποτελεί επιτακτική ανάγκη και γίνονται επενδύσεις σε αυτή για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού και στις αλλαγές (Liedtka, 1999).

Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων πρέπει να εφαρμόζει την στρατηγική που υιοθετείται κάθε φορά από τη Διοίκηση. Τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων ξεκαθαρίζουν ότι ένας κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία τους είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους (Nikandrou, 2000).

## 1.2. Σκοπός Μεταπτυχιακής Εργασίας

Το λιανικό εμπόριο είναι ένας κλάδος ο οποίος εξυπηρετεί βασικές καθημερινές ανάγκες των καταναλωτών σε τρόφιμα αλλά και είδη ένδυσης, υπόδησης αλλά και γενικότερα είδη του λιανεμπορίου (el.glosbe, 2020). Καθημερινά ο αριθμός από καταναλωτές που εξυπηρετούνται είναι τεράστιος και οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου έχουν να διαχειριστούν ανταγωνισμό σε πολλά επίπεδα.

Οι ανάγκες των πελατών είναι καθοριστικές για να λειτουργεί μια επιχείρηση αποτελεσματικά και να αποδίδει στον καλύτερο δυνατό βαθμό για να παρέχει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων αλλά και υψηλής ποιότητας. Όταν ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές τότε θα υπερέχει στο θέμα της εξυπηρέτησης από τους ανταγωνιστές και θα αποκτήσει τους μοναδικούς της πελάτες που θα έχουν την επιχείρηση αυτή πρώτο προορισμό όταν και εφόσον δημιουργηθεί η ανάγκη για αγορά του προϊόντος που προσφέρει. Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία

επικεντρώνεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην Κύπρο, πιο συγκεκριμένα, σε ένα εμπορικό κέντρο, και πως αυτή συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών αφού οι υπηρεσίες παρέχονται ποιοτικά. Η βασική συνεισφορά στον κλάδο του λιανικού εμπορίου, μέσω της μελέτης αυτής, αφορά στην κατανόηση, από τις εν λόγω επιχειρήσεις, της σημασίας που πρέπει να δίνεται στον εργαζόμενο αλλά κυρίως στην εκπαίδευση του. Είναι μια ευκαιρία για να μπορέσουν οι διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού, της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά, να μπουν στη διαδικασία να μελετήσουν πιο προσεκτικά ποια είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα βοηθήσουν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να εξελιχθεί για να παρέχει ποιότητα μέσω των υπηρεσιών που προσφέρονται. Επίσης, θα μπορέσουν να βρουν εκείνα τα εκπαιδευτικά προγράμματα που χρησιμοποιούνται από τον ανταγωνισμό και ίσως να είναι αυτά που πραγματικά τις περισσότερες φορές επηρεάζουν τον τρόπο που δουλεύει ο εργαζόμενος και στην συνέχεια τις πωλήσεις.

Το εμπορικό κέντρο είναι ένα από τα δύο που διαθέτει η πρωτεύουσα της Κύπρου και στόχος είναι, μέσα από τη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, να φανεί η σημασία που δίνεται στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα τέτοιο χώρο με πολλούς ανταγωνιστές. Έχουν μελετηθεί ποια είδη εκπαίδευσης χρησιμοποιούνται και πως εφαρμόζονται για να καλύπτονται οι ανάγκες των πελατών μέσω της ποιότητας που παρέχεται στα καταστήματα του κέντρου.

### 1.3. Δομή Μεταπτυχιακής Εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή στο θέμα για το οποίο έγινε η πιο κάτω μελέτη, παρουσιάζεται ο σκοπός και η δομή της μεταπτυχιακής εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα εμπειρικά ευρήματα που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ικανοποίηση των πελατών. Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η διερεύνηση για βασικές έννοιες του λιανικού εμπορίου, της ικανοποίησης του πελάτη και της ποιότητας που παρέχεται. Ταυτόχρονα, γίνεται εκτεταμένη ανάλυση στην οργάνωση και διοίκηση πωλήσεων. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στην προσωπική πώληση, στα προσόντα του πωλητή, στην ψυχολογία

κατά τη διαδικασία της πώλησης και στις βασικές αρχές της επικοινωνίας με τον πελάτη. Επίσης, παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα καταστήματος λιανικών πωλήσεων του εμπορικού κέντρου και αναπτύσσεται ο ρόλος της Διοίκησης Προσωπικού τόσο για την επιλογή των ατόμων όσο και για την εκπαίδευσή τους για την οποία έγινε η μελέτη αυτή.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση του ερευνητικού δείγματος της εργασίας το οποίο είναι ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου το οποίο αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Έγινε με επίκεντρο τους εργαζόμενους στο εμπορικό κέντρο οι οποίοι εργάζονται σε καταστήματα λιανικού εμπορίου και στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται, επίσης, τα αποτελέσματα που αφορούν τις απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες. Ταυτόχρονα, γίνεται μια συνοπτική σύγκριση των πορισμάτων της μελέτης με αυτά της διεθνούς βιβλιογραφίας. Το τελευταίο και πέμπτο κεφάλαιο αφορά τα συμπεράσματα της έρευνας και διατυπώνεται μία συζήτηση περί αυτών.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1. Εκπαίδευση των εργαζομένων και ικανοποίηση τους

Οι εργαζόμενοι που έχουν τις δεξιότητες και τα προσόντα που αναζητά μια επιχείρηση είναι αυτοί που έχουν περισσότερες πιθανότητες να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους. Ως αποτέλεσμα αυτό θα επιφέρει υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων και την αύξηση, που θα αναμένεται από την επιχείρηση, σε παραγωγικότητα. Από την άλλη οι λανθασμένες επιλογές προσωπικού θα έχουν χρηματικό κόστος και θα χαθεί πολύτιμος χρόνος. Θα ξοδευτούν χρήματα στην πρόσληψη και στην εκπαίδευση καθώς και ο χρόνος που χρειάστηκε για την αναζήτηση του προσωπικού (Dessler, 2012).

Σε θεωρητικό επίπεδο, η εκπαίδευση των εργαζομένων σε οποιοδήποτε οργανισμό τον ενισχύει σε πολλά επίπεδα με κύριο μέλημα την παροχή της αναμενόμενης ποιότητας στους πελάτες (Μαλλιαρού, 2018). Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης βελτιώνουν τις δεξιότητες τους και αισθάνονται, έτσι, πιο ικανοποιημένοι και πιο έτοιμοι για να αναλάβουν τις ευθύνες στην εργασία τους ο κάθε ένας ανάλογα με το τι δουλειά κάνει. Φαίνεται, επίσης, ότι νιώθουν την εκτίμηση του οργανισμού προς αυτούς αφού ο οργανισμός επενδύει για να τους εκπαιδεύσει κατάλληλα (Hunter, 2013). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες μιας επιχείρησης, όπως θα συζητηθεί πιο κάτω, είναι καλύτερη σε οργανισμούς που έχουν ικανοποιημένους εργαζομένους. Έτσι, πιο ειδικά, προκύπτουν τα πιο κάτω ευρήματα:



- Η εκπαίδευση θεωρείται ως ζωτικής σημασίας πλεονέκτημα ιδιαίτερα για όσους εκπαιδεύονταν μόνο μέσα στους εργασιακούς χώρους. Η έρευνα αυτή αφορούσε μεταποιητικές βιοτεχνίες του Μεξικού οι οποίες εργάζονταν με μη εξειδικευμένα άτομα (Teagarden, 1992).
- Επίσης, η ικανοποίηση συνδέεται με την εκπαίδευση, θετικά, αφού μέσω της εκπαίδευσης ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των εργαζομένων σε σχέση με τις προοπτικές καριέρας και νιώθουν την ευγνωμοσύνη του οργανισμού προς αυτούς πιο έντονα (Burke, 1995).
- Σε μια άλλη έρευνα, οι νεοεισερχόμενοι επαγγελματίες εξετάστηκαν, μετά από έξι μήνες εργασίας, και διαπιστώθηκε ότι ο βαθμός της κατάρτισης τους συνδεόταν σημαντικά με την ικανοποίηση τους σε σχέση με την εργασία, τη δέσμευση τους για σωστή εργασία, την ικανότητα αντιμετώπισης γεγονότων και με μερικά μέτρα απόδοσης στην εργασία. Όλα τα πιο πάνω οι νεοεισερχόμενοι αυτοί τα συνδύασαν, κυρίως, με την περίοδο εκπαίδευσης τους κατά τη διάρκεια μονιμοποίησης τους. Διαπιστώθηκε, πιο συνοπτικά, ότι στους οργανισμούς όπου γίνεται εκπαίδευση προσωπικού προκύπτει υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων (Saks, 1996).
- Άλλοι ερευνητές ήθελαν να βρουν την σχέση μεταξύ ικανοποίησης των πελατών και της αφοσίωσης σε αυτούς. Συμπέραναν ότι η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί ένα βασικό ζήτημα για κάθε εταιρεία που σκοπό έχει να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών και έτσι να δημιουργήσει καλύτερες επιχειρησιακές επιδόσεις. Ταυτόχρονα, είδαν ότι η εκπαίδευση ενισχύει τις ικανότητες των εργαζομένων αλλά και τις συμφωνίες τους με τους οργανισμούς (Gronholdt, 2000).
- Σε μια άλλη περίπτωση ερευνητές το 2011 μελέτησαν την σημαντικότητα που έχουν οι εκπαιδευτές στους χώρους εργασίας. Διαπίστωσαν ότι οι εκπαιδευτές στους χώρους εργασίας, που σπάνια έχουν εκπαιδευτικά προσόντα, παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της μάθησης σε χώρους εργασίας. Ο λόγος αυτών των εκπαιδεύσεων είναι η άμεση

συμμετοχή τους στη δουλειά τους και οι πιο πάνω μέσα από την έρευνα τους παρατήρησαν ότι όλοι οι εργασιακοί χώροι είχαν ισχυρό τεκμήριο μάθησης για κάτι. Επανεπιλημμένα, εκπαιδευόμενοι αλλά και έμπειροι εργαζόμενοι είπαν ότι οι εκπαιδευσεις τους βοήθησαν, και για να κάνουν κάποια πράγματα καλύτερα από πριν αλλά και τους έκαναν να εργάζονται περισσότερο με άλλους στον ίδιο χώρο. Επίσης, εκτός αυτών, στην έρευνα ένας εργαζόμενος τους είχε πει ότι για να αναγνωριστεί η επιτυχία τους από τον οργανισμό καθοριστικό ήταν να χρησιμοποιούν ένα σύστημα που ονομαζόταν «snow starts» και το οποίο για να τους κάνει πιο έμπειρους μια φορά το μήνα μελετούσε διαφορετικές κατηγορίες όπως εξυπηρέτηση πελατών αλλά και ηγεσία (Vaughan, 2011).

### 2.1.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Για την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος κατάρτισης απαιτείται για την οργάνωση του να επιλεγθεί ο σωστός εκπαιδευτής και η εκπαίδευση να είναι κατάλληλη για την ενίσχυση συγκεκριμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων. Είναι σημαντικό οι οργανισμοί να κατανοήσουν ποια μέθοδος κατάρτισης θα παράγει καλύτερα αποτελέσματα βασιζόμενη στους στόχους που θέτονται. Σε μια έρευνα που έγινε στη Σαουδική Αραβία καταγράφηκαν κάποια αποτελέσματα που αφορούσαν την ισχυρή θετική σχέση μεταξύ αποτελεσματικών προγραμμάτων κατάρτισης και ικανοποίησης από την εργασία, αλλά και υποστήριξη από συνεργάτες για την ικανοποίηση μέσω της εργασίας. Η έρευνα αφορούσε καταστήματα με δικαιопάροχους και φάνηκε ότι η εκπαίδευση αυξάνει εκτός από την αξία των εργαζομένων ταυτόχρονα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Khawaja, 2015).

Η κατάρτιση των υπαλλήλων του λιανικού εμπορίου όσον αφορά την πρώτη γραμμή εμπίπτει σε τρεις κατηγορίες: επιχειρησιακή, εξυπηρέτηση των πελατών και ηγεσία. Η επιχειρησιακή εκπαίδευση περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία της επιχείρησης όπως, για παράδειγμα, η χρήση της ταμειακής μηχανής, διαδικασία απόθεσης των εμπορευμάτων και άλλες

διαδικασίες. Η κατάρτιση εξυπηρέτησης πελατών έχει ως στόχο την παροχή εργαζομένων με γνώση των προϊόντων καθώς και ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων και πωλήσεων. Τα θέματα αυτής της κατάρτισης περιλαμβάνουν, συχνά, τον τρόπο αντιμετώπισης προβληματικών πελατών και πως να προτείνονται επιπλέον προϊόντα για επίτευξη επιπρόσθετης πώλησης. Τέλος η κατάρτιση της ηγεσίας δίνει, στα άτομα που έχουν επιλεχθεί, τις δεξιότητες που χρειάζονται για να προχωρήσουν σε διευθυντικές θέσεις (Sussman, 2006).

Οι βασικότεροι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται για τους εργαζόμενους στα καταστήματα λιανικού εμπορίου και διεξάγονται μέσα στη θέση εργασίας αφορούν εξειδικευμένα θέματα όπως τα εξής:

- Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Coaching):

Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ συνηθισμένη και είναι από τις παλαιότερες μορφές εκπαίδευσης. Είναι, ουσιαστικά, η εκπαίδευση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο τους και αποτελεί μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους και αυτό γιατί επιτυγχάνεται μια συνεχής σχέση εργαζόμενου – προϊστάμενου ως εκπαιδευόμενου και εκπαιδευτή. Επίσης, το κόστος για αυτού του είδους τις εκπαιδεύσεις είναι ελάχιστο (Χυτήρης, 2001; Ν Παπαλεξανδρή, 2002).

- Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation):

Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αλλάζει θέσεις εργασίας στην ίδια επιχείρηση και αποκτά, έτσι, πληθώρα γνώσεων και έρχεται σε επαφή με νέες μορφές εργασίας. Αυτή η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε εργαζόμενους που στοχεύουν να προαχθούν σε υψηλότερες θέσεις εργασίας (Χυτήρης, 2001; Ν Παπαλεξανδρή, 2002).

- Ασκήσεις Ρόλων (Role Playing):

Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι καλούνται να υποδυθούν ρόλους. Οι συνάδελφοι, που παρατηρούν τον εργαζόμενο, πρέπει να εντοπίσουν τα

λάθη ή τις παραλήψεις και να κάνουν τα σχόλια τους. Ταυτόχρονα, το άτομο το ίδιο καλείται να κάνει αυτοκριτική και μπορεί να αναπτύξει νέες ικανότητες. Δημιουργούνται, επίσης, εργασιακοί δεσμοί σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ αυτών με τους προϊστάμενους τους (Χυτήρης, 2001).

Πιο κάτω παρουσιάζονται τα θέματα εκπαίδευσης που παρέχονται τα τελευταία δύο χρόνια από την επιχείρηση «ERMES GROUP» η οποία διατηρεί καταστήματα εντός του εμπορικού κέντρου στα καταστήματα του οποίου δόθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας (Αnon., 2020)<sup>2</sup>:

- «Induction Training» – γίνεται για όλους τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους, σαν μια μικρή εισαγωγή για το χώρο του λιανικού εμπορίου και στα δεδομένα της επιχείρησης σε σχέση με το λιανικό εμπόριο. Οι νεοεισερχόμενοι καλούνται να χρησιμοποιήσουν μια πλατφόρμα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης στην οποία υπάρχουν οι παρουσιάσεις για την εισαγωγή αυτή.
- «Γνώση Προϊόντων» – είναι σαν ένα γρήγορο σεμινάριο που γίνεται μέσα στα καταστήματα και σκοπό έχει να μάθουν οι υπάλληλοι των καταστημάτων λιανικού εμπορίου τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη των προϊόντων που πρόκειται να πωλήσουν. Δηλαδή, κάθε φορά που θα έρθει κάτι καινούριο οι υπεύθυνοι ορόφων ή οι ομαδάρχες μελετούν πρώτοι τα χαρακτηριστικά αυτά και στην συνέχεια εκπαιδεύουν τους υπόλοιπους εν ώρα εργασίας.
- «Παρουσίαση του Customer Service» – γίνεται μέσα στο κατάστημα συνήθως από τα άτομα που έχουν εμπειρία και παρουσιάζεται στο καινούριο προσωπικό ο σωστός τρόπος εξυπηρέτησης του πελάτη. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν το εγχειρίδιο επαγγελματικής εξυπηρέτησης πελατών το οποίο θα διαβάσουν πριν ξεκινήσουν να ασκούν τα καθήκοντα τους για να μπορούν να έχουν εις γνώση τους τουλάχιστον τα βασικά στάδια εξυπηρέτησης του πελάτη. Σε αυτό το εγχειρίδιο όμως

δίνονται περαιτέρω πληροφορίες για να μπορεί να γίνει η εξυπηρέτηση πιο αποτελεσματική.

- «Εκπαίδευση των εκπαιδευτών της εταιρείας» – είναι ένα καινούριο πρόγραμμα εκπαίδευσης στο οποίο οι εκπαιδευτές της εταιρείας, οι οποίοι μπορεί να έχουν θέση διευθυντή ή υποδιευθυντή, καλούνται να μάθουν μέσω άλλου εκπαιδευτή τον σωστό τρόπο για εκπαίδευση των υπαλλήλων. Δηλαδή, δίνονται πραγματικά γεγονότα ως παραδείγματα και οι καταρτισμένοι εκπαιδευτές, οι οποίοι είναι εξωτερικοί συνεργάτες του οργανισμού, μαθαίνουν τους εκπαιδευτές των καταστημάτων πως να τα διαχειρίζονται μαζί με το προσωπικό τους και αναλύονται οι σωστές διαδικασίες που θα έπρεπε να γίνουν για να είναι αποτελεσματικότερη η παροχή ποιότητας στους πελάτες.

Εκτός από τα πιο πάνω σταθερά σεμινάρια, η επιχείρηση αυτή προσπαθεί μέσω ειδικών παρουσιάσεων να φέρνει το ανθρώπινο δυναμικό σε επαφή με τις εξελίξεις του λιανικού εμπορίου. Αυτό δίνει την ευκαιρία ενημέρωσης, για παράδειγμα, για μελέτη των καινούριων τάσεων στη μόδα, για τον ανταγωνισμό, για καινούριες πολιτικές που προκύπτουν όσον αφορά τον καταναλωτή και με οτιδήποτε άλλο είναι χρήσιμο για πιο ποιοτική εξυπηρέτηση έτσι ώστε να μπορεί ο υπάλληλος να παρέχει στον πελάτη όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που μπορεί να χρειαστεί πριν αγοράσει το προϊόν.

### 2.1.2. Χρόνος που επενδύεται σε προγράμματα εκπαίδευσης

Σε μια έρευνα που έγινε για το εκπαιδευτικό σύστημα στον όμιλο τηλεπικοινωνιών Ελλάδας φαίνεται ότι δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού (Anon., n.d.)<sup>3</sup>. Το 2014 τα νέα στελέχη των επιχειρήσεων ΟΤΕ και COSMOTE παρακολούθησαν το πρόγραμμα ανάπτυξης που υιοθετήθηκε για νεοεισερχόμενους για το οποίο οι δύο επιχειρήσεις έχουν κοινή διαδικασία. Έτσι, διαπιστώθηκε, από την έρευνα που έγινε, ότι για την ΟΤΕ μέσος όρος εκπαίδευσης ήταν 11,88 ώρες για ένα χρόνο και για την COSMOTE 13,55 ώρες (Δαύρη, 2016).

Σε μια άλλη έρευνα του 2009 που αφορούσε την εκπαίδευση στις λιανικές πωλήσεις όσοι από τους συμμετέχοντες δήλωσαν ότι εκπαιδεύτηκαν λιγότερο από 16 ώρες, τον χρόνο, τοποθετήθηκαν στην ομάδα χαμηλής εκπαίδευσης. Όσοι εκπαιδεύτηκαν μεταξύ 16 και 35 ωρών τοποθετήθηκαν σε μια ομάδα εισαγωγικής εκπαίδευσης που θεωρήθηκε μέτρια εκπαίδευση. Όσοι έλαβαν περισσότερες από 35 ώρες εκπαίδευσης τοποθετήθηκαν σε ομάδα υψηλής εκπαίδευσης. Τα ευρήματα σε αυτή τη μελέτη δείχνουν ότι η εκπαίδευση στις πωλήσεις μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση από την εργασία, προσφέρει οργανωτική δέσμευση και προσανατολισμό των πελατών με μειωμένο κύκλο εργασιών (Pettijohn, 2009).

## 2.2. Ικανοποίηση των πελατών

Ένας Αμερικανός συγγραφέας αυτοβοήθειας, είπε το εξής αληθινό και σημαντικό: «Οι στατιστικές δείχνουν ότι όταν οι πελάτες παραπονιούνται ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι ενθουσιασμένος. Ο πελάτης που παραπονιέται αποτελεί τεράστια επιχειρηματική ευκαιρία» (Ziglar, 2003). Τα συναισθήματα ικανοποίησης, δηλαδή, μπορεί να αφορούν, όπως φαίνεται πιο πάνω, την απογοήτευση όταν το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρεται δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη που το έχει αγοράσει. Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να προκύψει από ένα μείγμα θετικών και αρνητικών εμπειριών οι οποίες σχετίζονται με το προϊόν/υπηρεσία (Bell, 2011).

Σε όλο τον κόσμο, μαζί με τους πιο πάνω, οι ερευνητές που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια της «ικανοποίησης του πελάτη» είναι πάρα πολλοί. Πιο κάτω θα γίνει παρουσίαση μερικών από αυτών που την ορίζουν με εύστοχο τρόπο και πιο συγκεκριμένα είναι οι εξής:

- Η ικανοποίηση ορίζεται ως «μια γνωστική κατάσταση του καταναλωτή, η οποία σχετίζεται με την επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει» (Howard, 1969).
- Σε ένα άρθρο συμφωνήθηκε ότι τα στοιχεία που επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης είναι τα πιο κάτω (Jones, 1995):

- Τα κύρια χαρακτηριστικά του προϊόντος/υπηρεσίας,
  - Οι περιφερειακές υπηρεσίες υποστήριξης που το πλαισιώνουν,
  - Η προσπάθεια της επιχείρησης να κερδίσει ή να ξανακερδίσει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών και
  - Η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες της επιχείρησης.
- Σε ένα άλλο ορισμό αναφέρεται το εξής: «ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης – σύγκρισης μεταξύ των προσδοκιών και των αποτελεσμάτων αφού γίνει η χρήση της υπηρεσίας ή του προϊόντος δηλαδή μετά την ολοκλήρωση της κατανάλωσης» (Γούναρης, 2012).
  - Κάποιοι άλλοι την όρισαν με βάση το συναίσθημα και κατά πόσο αισθάνεται ο πελάτης ευχαριστημένος ή απογοητευμένος και έτσι, πιο συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι «η ικανοποίηση είναι το αίσθημα ευχαρίστησης ή απογοήτευσης ενός προσώπου από την σύγκριση της εκλαμβανόμενης απόδοσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας σε σχέση με τις προσδοκίες του» (Kotler, 2011). Άρα αν το αποτέλεσμα είναι κατώτερο από τις προσδοκίες που είχε αρχικά τότε αυτό που νοιώθει είναι δυσαρέσκεια ή απογοήτευση ή μπορεί και τα δύο μαζί. Αν το αποτέλεσμα, όμως, είναι αυτό που περίμενε, ή και καλύτερο, τότε θα νιώθει ευχαριστημένος ή ενθουσιασμένος ή και τα δύο μαζί.
  - Τέλος, σε ένα άλλο άρθρο, πριν πολλά χρόνια, ειπώθηκε το εξής: «ικανοποίηση του πελάτη είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του καταναλωτή, οι οποίες σχετίζονται είτε με ένα συγκεκριμένο προϊόν/υπηρεσία, είτε με τις διαδικασίες της αγοράς, είτε με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του καταναλωτή» (Reilly, 1983).

Πάντως για να προκύψει η ικανοποίηση των πελατών είναι σημαντικό να υπάρχουν άνθρωποι στις επιχειρήσεις που να καθοδηγούν και να παροτρύνουν τους υπαλλήλους για συνεχή παροχή ποιότητας. Οι υπάλληλοι που κατέχουν μια τέτοια

ηγετική θέση καταγράφουν μια ελκυστική εικόνα, καθώς προσφέρουν καθοδήγηση στους εργαζόμενους τους για να είναι ταπεινοί, αγαπητοί, να έχουν εν συναίσθηση (Sun, 2013), και εκφράζουν την ειλικρινή ανησυχία τους για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και των πελατών (Wu, 2013). Οι μιμητικές τάσεις συμπεριφοράς είναι πολύ πιθανές στους εργαζόμενους που οδηγούνται από ηγετικά στελέχη, αφού τείνουν να εκδηλώνουν συμπεριφορές παρόμοιες με εκείνες των ηγετών τους (Hunter, 2013), συμπεριφορές που προσανατολίζονται στην εξυπηρέτηση της ευρύτερης κοινωνίας αναπτύσσοντας ανθρώπους που έχουν δεσμευτεί, με την σειρά τους, να «υπηρετούν» την κοινωνία (Sims, 2005).



# Κεφάλαιο 3

## Λιανικό Εμπόριο: Πελάτες,

## Ποιότητα και Οργάνωση

## Πωλήσεων

### 3.1. Γενικά Στοιχεία Λιανικού Εμπορίου

Το εμπόριο αναφέρεται σαν έννοια στην ικανότητα ενός νοικοκυριού ή μίας επιχείρησης να αποκτήσει ή και να προσφέρει οικονομικά αγαθά μέσω ανταλλαγής, χωρίς να γίνεται ουσιαστική επεξεργασία ή να μεταλλάζονται τα χαρακτηριστικά τους. Η ευρύτερη λειτουργική έννοια του εμπορίου είναι αυτή που αφορά, εκτός από την διάθεση των αγαθών, τις υπηρεσίες που θα προσφερθούν στον καταναλωτή από την επιχείρηση (Στρίβα, 1998).

Το εμπόριο διακρίνεται στους εξής τομείς (Γεωργαντάς, 2016):

- Λιανικό εμπόριο,
- Χονδρικό εμπόριο,
- Εισαγωγικό εμπόριο και
- Εξαγωγικό εμπόριο.

Οι τομείς αυτοί εξαρτώνται από τους πελάτες, τους κατασκευαστές και τον τρόπο που προμηθεύουν τα αγαθά αλλά και τη διάθεση των αγαθών αυτών στους καταναλωτές.

Πιο ειδικά, το λιανικό εμπόριο, περιλαμβάνει τις επιχειρήσεις που είναι εμπορικές και οι οποίες προμηθεύονται τα αγαθά ή τις υπηρεσίες από τους κατασκευαστές. Ως εκ τούτου, ο λιανοπωλητής πρέπει να δώσει στον πελάτη την ευκαιρία να έχει στη διάθεση του διάφορες ποικιλίες και πολλών προελεύσεων προϊόντα και με τέτοιο τρόπο που να μπορεί εύκολα και άνετα να τα επιλέξει. Ο λιανοπωλητής είναι στην ουσία ο αγοραστής των καταναλωτών και πρέπει να προβλέπει τις επιθυμίες τους για να μπορεί να τους εφοδιάζει με τα κατάλληλα προϊόντα, στην τιμή που αξίζουν, προσφέροντας τους ολοκληρωμένες υπηρεσίες. Δηλαδή, το λιανικό εμπόριο θεωρείται ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας που δένει τον παραγωγό με τον καταναλωτή (Γεωργαντάς, 2016).

### 3.1.1. Ιστορική Ανασκόπηση Λιανικού Εμπορίου

Μέχρι τον 12ο αιώνα το λιανεμπόριο υπήρχε γιατί ο άνθρωπος ικανοποίησε από μόνος του τις βασικές ανάγκες σε σημαντικό βαθμό. Οι παραγωγοί προσέφεραν τα γεωργικά τους προϊόντα από μόνιμοι τους στις τοπικές αγορές αφού η αγοραστική δύναμη ήταν περιορισμένη. Κατά τον 15ο αιώνα οι έμποροι καταγράφουν σε πίνακες το βάρος και τον τρόπο προμήθειας και τις συνθήκες μεταφοράς αλλά και επιπλέον στοιχεία (Ευαγόρου, 2017).

Από τον 16ο μέχρι τον 19ο αιώνα η πολιτεία ενισχύει και ελέγχει, αυταρχικά όμως, την οικονομική δομή. Τον 19ο αιώνα το λιανικό εμπόριο άρχισε να εξελίσσεται μέσω της τεχνολογίας και στα μέσα του αιώνα αυτού εμφανίστηκαν κάποια ειδικά καταστήματα, όπως σιδηρικών κ.ά.. Μέχρι τότε, λόγω του ότι το λιανικό εμπόριο έχει ρίζες στους αρχαίους χρόνους, κυριαρχούσαν καταστήματα γενικού εμπορίου, όπως, για παράδειγμα, αγορές και εμποροπανηγύρεις. Στο τέλος του 19ου αιώνα άρχισαν να διαμορφώνονται τα καταστήματα λιανικού εμπορίου στα οποία υπάρχουν μαγειρικά σκεύη, είδη επίπλωσης αλλά και τρόφιμα. Στην συνέχεια, τα μεγάλα καταστήματα, που εμφανίστηκαν στην Αμερική, θα στηριχτούν σε σύγχρονες μεθόδους πώλησης των προϊόντων. Ταυτόχρονα, εκτός από σύγχρονες, οι μέθοδοι ανταποκρίνονται αυτή την περίοδο και στην ικανοποίηση που περιμένει ο καταναλωτής (Μπαρμπόπουλος, 2004).

### 3.1.2. Εξέλιξη και Αποστολή του Εμπορίου

Οι εμπορικές επιστήμες προέκυψαν όταν δημιουργήθηκαν τα εμπορικά εκπαιδευτικά ιδρύματα ανάμεσα στο 1898 και το 1919. Μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο που διαμήνυσε την εξέλιξη στο λιανεμπόριο τη δεκαετία του 1920 δημιουργήθηκε νέα ανταγωνιστική μορφή με έντονη ανάπτυξη και τα καταστήματα με ενιαίες τιμές έκαναν την εμφάνιση τους. Η κρίση του 1929 επηρέασε αρνητικά το λιανεμπόριο όμως στον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο προσανατολίστηκαν στην πολεμική βιομηχανία και τις βιοτεχνίες έτσι η ανάκαμψη ήταν γρήγορη. Οι συνέπειες όμως ήταν πιο καταστροφικές λόγω έλλειψης βασικών αγαθών και έτσι την μη λειτουργία των εμπορικών καταστημάτων. Ωστόσο, η αναδιοργάνωση ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 μετά τις νομισματικές αναπροσαρμογές στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες (Μανώλη, 2015).

Μετά το 1960 επικράτησε η τεχνολογική εξέλιξη και η οικονομική ανάπτυξη και έτσι αυξήθηκε το βιοτικό επίπεδο αλλά και η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Λόγω της συγκέντρωσης του πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα δημιουργήθηκαν ανάγκες μαζικές που οι παραδοσιακές δομές του εμπορίου δεν μπορούσαν να τις αντιμετωπίσουν. Επίσης, οι λειτουργίες του εμπορίου έγιναν πιο σύνθετες και τα επίπεδα της αγοράς κατανεμήθηκαν περαιτέρω κάθετα και οριζόντια των εμπορικών κλάδων (Τσουνής, 2015).

Η αύξηση στο εισόδημα των εργαζομένων αλλά και το γεγονός ότι τώρα οι εργαζόμενες γυναίκες είναι περισσότερες έδωσαν την «ευκαιρία» για πιο απαιτητικούς πελάτες. Τα μέσα επικοινωνίας έχουν ανεξέλεγκτη πληροφόρηση και ο καταναλωτής ενημερώνεται και μορφώνεται για όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες ενώ πριν χρόνια δεν μπορούσε να έχει πρόσβαση σε αυτά αν δεν τα επισκεπτόταν αυτοπροσώπως. Η αγορά μέσω διαδικτύου προσφέρει άνεση και μαζί με τη μείωση των αποστάσεων μεταξύ των πόλεων βοηθούν στη θετική ανάπτυξη του άμεσου μάρκετινγκ. Ταυτόχρονα, υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης σε παγκόσμιες αγορές αφού τα προϊόντα που προωθούν οι marketers βρίσκονται παντού στο διαδίκτυο και με τη χρήση ταχυδρομικών παραγγελιών μπορούν να τα αποκτήσουν. Οι καταναλωτές που εργάζονται θεωρούν πλεονέκτημα το γεγονός ότι μπορεί να

έχουν παράδοση στο σπίτι των προϊόντων που αγοράζουν. Οι υπηρεσίες ή τα αγαθά πωλούνται πιο συχνά από το κατάστημα αλλά οι πωλήσεις «έξω» από το κατάστημα παρουσιάζουν αλματώδη αύξηση λόγω της εξέλιξης του 21<sup>ου</sup> αιώνα η οποία δίνει χιλιάδες επιλογές μέσω του ηλεκτρονικού υπολογιστή και των έξυπνων κινητών τηλεφώνων (Δουληγέρης, 2015).

Το λιανεμπόριο στις μέρες μας είναι δυνατό χωρίς εξαρτήσεις λόγω των επιχειρήσεων αυτών που από το μέγεθος τους έχουν πλέον ποιοτική βελτίωση τόσο στο εμπορικό μάνατζμεντ αλλά και στην χρήση μέσων του μάρκετινγκ. Καταλήγουμε, έτσι, στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τώρα πλέον λειτουργούν με τους δικούς τους όρους και κανόνες.

### 3.1.3. Στοιχεία του Λιανικού Εμπορίου στην Κύπρο

Την τελευταία δεκαετία έχουν αλλάξει αρκετά στοιχεία στο χώρο του λιανικού εμπορίου στην Κύπρο. Μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναπτυχθεί σημαντικά προσφέροντας πολλές ποιοτικές υπηρεσίες και έχει αυξηθεί η ποικιλία των προϊόντων που προσφέρονται στους καταναλωτές. Κυρίως, τα εμπορικά κέντρα προσφέρουν όχι μόνο προϊόντα αλλά και μια μοναδική εμπειρία και δείχνουν ότι μπορούν να αναπτυχθούν βάσει των διεθνών προτύπων λειτουργίας ενός «shopping mall». Η επιτυχία των εμπορικών κέντρων είναι καθοριστική αν έχουν την κατάλληλη θέση και υπάρχουν κριτήρια αξιολόγησης του τόπου εγκατάστασης για τους επιχειρηματίες του κλάδου αυτού. Επίσης, το γεγονός ότι το κοινό μεγιστοποιείται λόγω της ποικιλίας των καταστημάτων, υπάρχει εύκολη μεταφορά και στάθμευση, δεν υπάρχει οδική κυκλοφορία και υπάρχουν χαμηλότερα ενοίκια οδηγούν όλα μαζί στο να είναι ιδιαίτερη προτίμηση ένα εμπορικό κέντρο από τις αγορές στα κέντρα των μεγάλων πόλεων.

Οι περισσότερες εταιρείες δίκαιο-χρήσης έχουν δώσει έμφαση στην εκπαίδευση του προσωπικού αφού η συνεργασία τους με χώρες της Ευρώπης, κυρίως, το επιβάλλει. Αυτό τους βοηθά και στην αντιμετώπιση του έντονου εγχώριου αλλά και ξένου ανταγωνισμού, ξεφεύγοντας από το παραδοσιακό πρότυπο μοντέλο πώλησης που αφορούσε και στόχευε μόνο την τιμή του προϊόντος. Δίνεται έμφαση στα

χαρακτηριστικά των «ξενόφερτων» μαρκών όπως η εξυπηρέτηση και η κάλυψη των αναγκών του πελάτη μετά την πώληση αλλά και η ευκαιρία για προνόμια μελών και ατομικές επιβραβεύσεις (ICAP, 2002).

Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της Στατιστικής Υπηρεσίας ο Δείκτης Όγκου Κύκλου Εργασιών Λιανικού Εμπορίου στην Κύπρο για την περίοδο Ιανουαρίου – Δεκεμβρίου 2019 σημείωσε αύξηση 3,4% σε σύγκριση με την ίδια περίοδο του 2018 (Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, 2020). Φαίνεται ότι το λιανικό εμπόριο στην Κύπρο ακολουθεί του ρυθμούς των διεθνών μεταβαλλόμενων συνθηκών και προσπαθεί όπως και η Ελλάδα που είναι πιο μπροστά να συνδυάζει την ιδιαιτερότητα της χώρας μαζί με τις απαιτήσεις των πελατών αλλά και των επισκεπτών της. Είναι ένα σημαντικό όπλο για την οικονομία της χώρας και η απασχόληση σε αυτό είναι πολύ σημαντική αφού μπορεί να προσφέρει πολύτιμες υπηρεσίες στους καταναλωτές. Σίγουρα θα αναπτυχθούν στο μέλλον νέες μορφές λιανικού εμπορίου στον κόσμο που θα υιοθετηθούν και στην Κύπρο λόγω του ότι επιδιώκεται όλο και πιο πολύ η αύξηση της παραγωγικότητας. Η όξυνση του ανταγωνισμού τα τελευταία δέκα χρόνια θα συνεχίσει να αποτελεί αρωγό για ανακατατάξεις στο λιανικό εμπόριο και θα οδηγεί στην ανάγκη για συμπληρωματικές παροχές και ανάπτυξη αμυντικών γραμμών μεταξύ των επιχειρήσεων.

### 3.2. Ικανοποίηση του Πελάτη

Ο Richard L. Oliver (1980) έδωσε τον εξής ορισμό: «ικανοποίηση είναι η εκπλήρωση του πελάτη/καταναλωτή, είναι η άποψη για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, ή για ίδια αυτή κάθε αυτή την υπηρεσία η οποία παρέχει μια ευχαρίστηση σε επίπεδο κατανάλωσης που σχετίζεται με την εκπλήρωση (fulfilment)». Δηλαδή, με πιο απλά λόγια, η ικανοποίηση είναι η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο έχουν εκπληρωθεί οι ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη για το προϊόν/υπηρεσία που έχει αγοράσει. Αν εκπληρωθούν οι επιθυμίες του τότε θα προκύψει ένας ικανοποιημένος πελάτης, ενώ αν γίνει το αντίθετο θα δείξει τη δυσαρέσκεια του και μπορεί, επίσης, να μην δείξει ξανά το ενδιαφέρον του για το προϊόν/υπηρεσία αυτής της επιχείρησης.

Ο πελάτης είναι πολύ σημαντικός για μια επιχείρηση και αυτό είναι εμφανές από τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι κάτι που η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά υπόψη και η παραγωγή ενός προϊόντος πρέπει να ανταποκρίνεται σε αυτά αρχικά. Η επιχείρηση, επίσης, έχει την ευθύνη της προμήθειας του προϊόντος στην αγορά για να έχουν πρόσβαση οι καταναλωτές σε αυτό και της γνωστοποίησης του για να τους προσελκύσει.

Οι καταναλωτές, από την άλλη, θέλουν να αγοράσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που θα τους ικανοποιήσει στο μέγιστο. Έτσι, εκτός από την πώληση των αγαθών, οι επιχειρήσεις δημιουργούν μια προσωπική σχέση με τους πελάτες. Το 2010 υποστηρίχθηκε ότι από την ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες η επιχείρηση δείχνει τις προθέσεις της για να τους προσφέρει υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας σε σχέση με τον ανταγωνισμό που μπορεί αυτό να μην το επιδιώκει (Kotler και Armstrong, 2010). Η ανατροφοδότηση είναι αυτή που θα δείξει, στη συνέχεια, πόσο ποιοτικές είναι αυτές οι υπηρεσίες και θα ληφθεί είτε με τα σχόλια των πελατών είτε με επανάληψη των επισκέψεων αυτών στο ίδιο κατάστημα λιανικού εμπορίου.

Ωστόσο επισημάνθηκε ότι η ανατροφοδότηση, οποιασδήποτε μορφής και αν είναι, πάντοτε θα σχετίζεται με το σημείο στο οποίο έφτασε η ικανοποίηση του πελάτη (Kotler, 2010). Οι περισσότερες επιχειρήσεις, όσον αφορά τα πιο πάνω, υιοθετούν προγράμματα διαχείρισης ποιότητας αφού αποδεικνύεται ότι «η ποιότητα έχει άμεση επίδραση στις επιδόσεις ενός προϊόντος και έτσι στην ικανοποίηση των πελατών» (Lu, 2012). Τα προγράμματα αυτά στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών των οργανισμών.

### 3.2.1. Οφέλη της Ικανοποίησης των Πελατών

Οι εταιρείες που παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά ικανοποιημένων πελατών είναι αυτές που δημιουργούν υψηλότερη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους κυρίως σε θέματα που αφορούν τους πελάτες.

Ένας πελάτης που μένει αφοσιωμένος σε έναν οργανισμό προβαίνει σε επανάληψη των αγορών του και με αυτό τον τρόπο οδηγεί τον οργανισμό σε υψηλή

κερδοφορία. Ταυτόχρονα, σχολιάζει τις εμπειρίες του για το προϊόν/υπηρεσία θετικά και δεν τον ενδιαφέρει ο ανταγωνισμός. Εκτός από το «απλό» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν ένα «διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» που να αφορά την ικανοποίηση των πελατών και αυτό το υποστήριξε ο γνωστός M. Porter από πολύ νωρίς, το 1980. Έτσι, γίνεται κατανοητή η σπουδαιότητα και η σημασία της διατήρησης των ικανοποιημένων και αφοσιωμένων πελατών για να επιβιώνει μια επιχείρηση (Nicolovich, 2007).

Για να βρει η διοίκηση σε ποιο επίπεδο βρίσκεται η ικανοποίηση των πελατών διενεργεί την έρευνα ικανοποίησης των πελατών. Αυτή η έρευνα μπορεί να διεξάγεται μέσω τηλεφώνου, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email), μέσω διαδικτύου ή ακόμη πρόσωπο με πρόσωπο με τον πελάτη (Πατσιούρα, 1997). Την τελευταία δεκαετία εξετάζεται και η ικανοποίηση μέσω του μυστικού πελάτη, «mystery shopper», αλλά σε αυτή την περίπτωση εξετάζεται, κυρίως, η εξυπηρέτηση του πελάτη και όλα όσα πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτοί οι άνθρωποι καλούνται να εξετάσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συντάσσουν μια έκθεση στην οποία αποτυπώνουν τις λεπτομέρειες και την εμπειρία τους στο κατάστημα (Lai, 2013).

Όπως φαίνεται και πιο πάνω η ικανοποίηση των πελατών είναι σημαντικό στοιχείο για μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα αλλά και επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Πιο κάτω θα παρουσιαστούν μερικά πλεονεκτήματα της έρευνας, που στηρίζουν τα πιο πάνω (Λιάπη, 2015), και είναι τα εξής:

- Είναι εύκολη, γρήγορη και οικονομική,
- Δείχνει το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους πελάτες,
- Η επιχείρηση στηρίζει τις επιλογές της πάνω σε μετρήσιμα συμπεράσματα,
- Είναι πολύτιμο εργαλείο για τη διοίκηση έτσι ώστε να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις,

- Η επιχείρηση μπορεί να σταθεί αντάξια έναντι του ανταγωνισμού αφού διαφυλάσσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της και
- Έχει αποδειχθεί στατιστικά ότι τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών είναι ισχυροί προγνωστικοί δείκτες του ποσοστού διατήρησης των πελατών και της συχνότητας αγοράς του προϊόντος/υπηρεσίας.

Τα μειονεκτήματα της έρευνας όταν αυτή δεν διεξάγεται σωστά μπορεί να αφορούν φαινόμενα κόπωσης των πελατών αλλά και εξαγωγή παραπλανητικών αποτελεσμάτων όταν η έρευνα γίνεται σε περιορισμένη κλίμακα πελατών (Λιάπη, 2015).

### 3.3. Παροχή Ποιότητας στο Λιανικό Εμπόριο

Η έννοια της ικανοποίησης σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με την έννοια της ποιότητας (quality) και θεωρείται μια έννοια που αφορά ένα σύνολο διαστάσεων, χαρακτηριστικών και κριτηρίων της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η έννοια της ποιότητας του προϊόντος/υπηρεσίας αναφέρεται στα στοιχεία που έχει η υπηρεσία ή το προϊόν. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας του πελάτη, συνεπώς, εμπερικλείεται μέσα στην έννοια της ικανοποίησης (Bell, 2011).

Οι επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους, έχουν ως προτεραιότητα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για τους πελάτες τους και προβάλλουν μια εικόνα που ανταποκρίνεται στις ιδιόμορφες ανάγκες του κάθε πελάτη, ξεχωριστά. Η «καλή εξυπηρέτηση» είναι η παροχή υπηρεσιών που καλύπτει τις προσδοκίες του πελάτη και όταν αυτό δεν γίνεται θεωρείται «κακή εξυπηρέτηση» (Surprenant, 1987).

Στις μέρες μας η καλή εξυπηρέτηση γίνεται με πιο προσωποποιημένο τρόπο και αφορά μια φιλικότερη προσέγγιση προς τον πελάτη της επιχείρησης. Η αφοσίωση ορισμένου χρόνου στον πελάτη, η παροχή συμβουλευτικών προτάσεων, η μικρή - συζήτηση ή ακόμη και το προσωπικό ενδιαφέρον που θα δείξει ο πωλητής προς έναν πελάτη περιλαμβάνονται στην προσωποποιημένη εξυπηρέτηση (Surprenant, 1987). Είναι αποδεκτό, λοιπόν, ότι ο πωλητής αναλαμβάνει, κάνοντας όλα τα πιο



πάνω, έναν ρόλο, από τη στιγμή που θα συναντήσει τον πελάτη αλλά και ο ίδιος ο πελάτης αναλαμβάνει το δικό του ρόλο.

Ουσιαστικά, ο πωλητής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι αυτός που θα μεταβιβάσει την προσωπικότητα της επιχείρησης στον καταναλωτή. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η κατανόηση είναι μια ικανότητα του πωλητή να μαθαίνει τις ανάγκες του πελάτη, να δίνει προσωπική προσοχή σε αυτές και έτσι ο πελάτης θα νιώθει ότι είναι ένα ξεχωριστό άτομο για την επιχείρηση (Kumar, 2009). Στόχος είναι ο πελάτης να νιώσει ιδιαίτερος και πολύ σημαντικό να νιώθει ότι το προϊόν που επέλεξε ανταποκρίνεται πραγματικά στις προσωπικές τους ανάγκες για αυτό ο πωλητής πρέπει να δίνει συμβουλές ανάλογες της αξιολόγησης της κατάστασης του πελάτη και της ζωής του.

### 3.4. Η έννοια της προσωπικής πώλησης

Η πώληση στο λιανικό κατάστημα προϋποθέτει την λεγόμενη εξυπηρέτηση του πελάτη. Σκοπός είναι όχι μόνο η πώληση του προϊόντος αλλά το να καλυφθεί η ανάγκη ή η επιθυμία του καταναλωτή. Δηλαδή, ο καταναλωτής πάει στα εμπορικά καταστήματα λόγω του ψυχαγωγικού χαρακτήρα του εμπορίου μέσω αυτού που του παρέχει την ικανοποίηση που αναζητά (Τζαβλόπουλος, 2014).

Όσον αφορά το λιανικό εμπόριο, η πώληση δεν είναι η σημαντικότερη, αλλά το σημαντικό είναι η προσέγγιση και η διατήρηση του πελάτη. Στο λιανικό εμπόριο γίνεται αγορά των εμπορευμάτων και ακολούθως πώληση αυτών σε μικρές ποσότητες στην υφιστάμενη τους κατάσταση. Αυτή η πώληση η οποία αφορά μικρές ποσότητες και με πολλές επιμέρους πράξεις προϋποθέτει μια ιδιαίτερη τεχνική. Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την ειδική πολιτική τιμών, την εξασφάλιση της άνεσης του πελάτη, πολυτελείς και σύγχρονες εγκαταστάσεις αλλά κυρίως την εκπαίδευση των πωλητών.

Το σημαντικότερο θέμα είναι ο τρόπος επικοινωνίας που μια εμπορική επιχείρηση θα δώσει ανάμεσα στην παραγωγή και την κατανάλωση. Η προσωπική πώληση είναι η άμεση και ζωντανή σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο ή περισσότερων

ανθρώπων. Προσωπική πώληση ορίζεται ως «η διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας, με την οποία ένας πωλητής επικυρώνει και στη συνέχεια ικανοποιεί τις ανάγκες ενός αγοραστή, με αμοιβαίο μακροπρόθεσμο όφελος και για τα δύο μέρη» (Arens, 2015). Στην Αμερικάνικη Ακαδημία Μάρκετινγκ ορίζεται ως «η προφορική παρουσίαση στο πλαίσιο συζήτησης με έναν ή περισσότερους δυνητικούς πελάτες με σκοπό την πραγματοποίηση πώλησης (Onkvisit, 2004).

Οι προσωπικές πωλήσεις έχουν δύο βασικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ο βαθμός πειστικότητας που χρησιμοποιούν οι πωλητές για να επιβάλλουν αυτό που θέλουν και το δεύτερο είναι ο βαθμός δυσπιστίας που δημιουργεί την εικόνα της μη τιμιότητας. Στις μέρες μας, όμως, αυτό δεν ισχύει σαν νοοτροπία και έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται η αξία του επαγγέλματος του πωλητή. Ο λόγος για τον οποίο είναι πιο αποδεκτή αυτή η δουλειά είναι η απαραίτητη προβολή των προϊόντων λόγω του ανταγωνισμού και η εξειδικευμένη πώληση που απαιτεί γνώσεις και πείρα για την πώληση βιομηχανικών προϊόντων (Μαλαμίδου, 2015).

#### 3.4.1. Προσόντα του πωλητή και ο ρόλος του στη διαδικασία της πώλησης

Ο πωλητής έχει να παίξει κοινωνικό αλλά και οικονομικό ρόλο στη διαδικασία της πώλησης. Είναι αυτός που σε μια επιχείρηση θα παρουσιάσει το προϊόν, τα πλεονεκτήματά του και θα δείξει στους ενδιαφερόμενους πως θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους μέσω αυτού. Επίσης, αυτός θα είναι υπεύθυνος να παρακολουθεί τις τάσεις στις προτιμήσεις των πελατών, τις δραστηριότητες του ανταγωνισμού και οφείλει να ενημερώνει τους ανωτέρους του για καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών μελλοντικά (Ναστούλης, 2004).

Επομένως, ο κοινωνικός του ρόλος αφορά την εξυπηρέτηση των ατόμων αλλά και του συνόλου γενικά που επισκέπτεται την επιχείρηση. Ο οικονομικός ρόλος, από την άλλη, είναι το να δημιουργεί και να πουλάει προϊόντα μέσω της ανάπτυξης της επιχείρησης για να μπορεί να είναι δυναμικός συντελεστής της οικονομικής ανάπτυξης της επιχείρησης αυτής (Κουμπούρας, 2014).

### 3.4.2. Τι ρόλο παίζει η ψυχολογία στη διαδικασία της πώλησης;

Σημαντικό όπλο στο μάρκετινγκ μιας εταιρείας είναι το ενδιαφέρον πρώτα για τους πελάτες και αργότερα για τα προϊόντα. Το κυρίαρχο στοιχείο μιας πώλησης είναι η ψυχολογία μέσω της συναλλαγής που προκύπτει από την προσωπικότητα του κάθε πελάτη (Ναστούλης, 2004). Οι πελάτες έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά που προκύπτουν από την οικονομική και κοινωνική τους κατάσταση. Έτσι, προκύπτει η διαφορετική συμπεριφορά μπροστά στο προϊόν και η τεχνική του πωλητή και ο χειρισμός του θα εξαρτηθεί από τα πιο πάνω. Σημαντικό είναι ο πωλητής να μπορεί να εφαρμόσει την κατάλληλη τακτική ανάλογα με τον τύπο (άνδρας, γυναίκα, ηλικιωμένος, έφηβος) ή την ψυχολογική διάθεση του πελάτη. Οι πελάτες μπορεί να είναι πρακτικοί, συναισθηματικοί, κλειστοί, νευρικοί, φλύαροι και άλλα πολλά (Δούμας, 2018).

Την πρώτη φορά που θα αντιμετωπίσει ο πωλητής του πελάτες πρέπει να βρει κάποια από τα χαρακτηριστικά του πελάτη για να μπει στην ψυχολογία του εκείνη τη στιγμή. Θα δει τις ανάγκες του, τις προτιμήσεις του και τα κίνητρα που τον οδήγησαν στις αγορές του. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να πραγματοποιήσει τις επιθυμητές πωλήσεις. Είναι, όμως, δύσκολο να αναγνωριστεί το κίνητρο του πελάτη και αυτό που συνήθως επηρεάζει αποτελεσματικά τις αποφάσεις του, είναι οι υπόλοιποι καταναλωτές που έχουν αυτό το προσόν, δηλαδή, να επηρεάζουν την γνώμη των άλλων (Kidwell, 2008).

Υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα στάδια από τα οποία περνά η ψυχολογική διαδικασία στην πώληση. Αρχικά ο πελάτης, θα έχει την ανάγκη (η ανάγκη υπήρχε είτε πριν μπει στο κατάστημα είτε δημιουργήθηκε όταν μπήκε σε αυτό) και μετά θα δημιουργηθεί προβληματισμός για το αν θα αγοράσει ή όχι το προϊόν. Αν στο τέλος αποφασίσει ότι θα ικανοποιήσει την ανάγκη του θα αναζητήσει και θα βρει τη λύση και θα αγοράσει το προϊόν, αλλά, ταυτόχρονα, θα αποκτήσει και την εμπειρία που μπορεί να είναι καλή, κακή ή μέτρια. Αυτό που έχει να κάνει ο πωλητής είναι, και οφείλει, να καταλάβει την ψυχολογική του κατάσταση και να μπορεί να τον οδηγήσει στην απόφαση για αγορά ή να είναι έτοιμος να προχωρήσει στο κλείσιμο της

πώλησης. Ωστόσο, εκτός από τον πωλητή η διαδικασία επηρεάζεται από παράγοντες όπως η βιτρίνα, που είναι έξω από το χώρο του καταστήματος, ο τρόπος έκθεσης των προϊόντων μέσα στο κατάστημα αλλά και η διαφήμιση που θα κάνει το τμήμα του μάρκετινγκ της επιχείρησης (Ναστούλης, 2004).

Δεν σημαίνει, όμως, ότι ο πωλητής για να πωλήσει θα πρέπει να περάσει από όλα τα πιο πάνω στάδια αλλά να γνωρίζει τα βασικά στοιχεία αν υπάρξει και του δοθεί η δυνατότητα να εφαρμοστούν και τα οποία είναι: - να τον προσέξει ο πελάτης, αφού αυτός θα του χαμογελάσει ή θα το χαιρετήσει, - να του κινήσει το ενδιαφέρον για το προϊόν που θέλει, - να τον πείσει ότι το συγκεκριμένο ανταποκρίνεται στη δική του ανάγκη, - να τον κάνει να θέλει να το αποκτήσει και - να κλείσει την πώληση. Σίγουρα, αν εφαρμοστούν τα πιο πάνω δεν σημαίνει ότι θα κλείσει η πώληση διότι ο πελάτης τη δεδομένη στιγμή μπορεί να μην είναι ακόμη έτοιμος για αγορά και αυτό εξαρτάται από την ψυχολογική του φάση. Οι κανόνες για αυτά αναφέρονται πιο κάτω και αποτελούν βασικές αρχές της επικοινωνίας με τον πελάτη (Παντελή, 1999).

### 3.4.3. Οι βασικές αρχές της επικοινωνίας με τον πελάτη

Υπάρχουν βασικοί κανόνες για τη συμπεριφορά του πωλητή όταν έρχεται σε επαφή με τον πελάτη. Οι κανόνες αυτοί έχουν να κάνουν, μεταξύ άλλων, με τον τρόπο στάσης του, το χαιρετισμό, την έκφραση, τον τόνο της φωνής και το λεκτικό, το χαμόγελο, την ετοιμότητα για εξυπηρέτηση και τις πρώτες φράσεις (Βίγλας, 2018).

Πιο αναλυτικά (Βίγλας, 2018):

- Ο χαιρετισμός είναι πολύ σημαντικός και θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα ευγενικό χαμόγελο. Το χαμόγελο του πωλητή είναι αυτό που θα δημιουργήσει την ατμόσφαιρα μέσα στην οποία θα εξελιχθεί η διαδικασία της πώλησης. Πρέπει να δείχνει τη διάθεση του πωλητή για εξυπηρέτηση. Ο πωλητής πρέπει να απευθύνει πρώτος το χαιρετισμό στον πελάτη. Αν ο πωλητής γνωρίζει τον πελάτη και το όνομα του τότε πρέπει να αναφέρει συγχρόνως και το όνομα του.

- Η στάση του σώματος αλλά και οι κινήσεις του πρέπει να είναι φυσικές και να δείχνουν σεβασμό προς τον πελάτη. Ταυτόχρονα, η έκφραση του πρέπει να είναι ζωντανή και να έχει ενέργεια και αυτοπεποίθηση κατά τη διάρκεια της εργασίας.

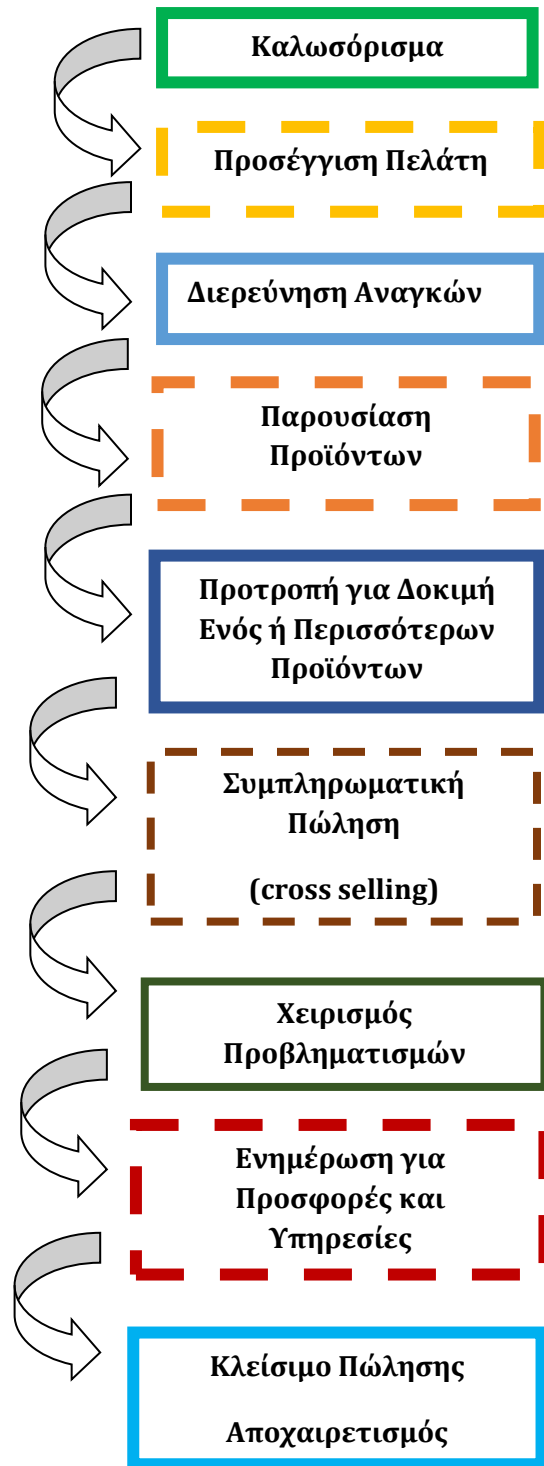
- Ο τόνος της φωνής του πρέπει να δείχνει ειλικρίνεια και αυτό θα επιτευχθεί όταν μιλάει φυσικά και ζεστά αλλά και να τονίζει τα σημαντικά που θέλει να πει.

- Όσον αφορά το λεκτικό αυτό θα περιλαμβάνει σωστή άρθρωση και ολοκληρωμένες φράσεις. Η γλώσσα του να είναι απλή και με τρόπο κατανοητό να απαντά στον πελάτη και στις διάφορες του ερωτήσεις και απορίες.

- Σημαντικότερη είναι η ετοιμότητα εξυπηρέτησης αφού ο πελάτης αποτελεί προτεραιότητα έναντι των άλλων εργασιών που πιθανόν να διεκπεραιώνονται στο κατάστημα. Ο πελάτης δεν είναι υποχρεωμένος να περιμένει τους πωλητές να τελειώσουν την οποιαδήποτε εργασία εκτελούν αλλά κατόπιν συνεννόησης θα πρέπει ο ένας από αυτούς να ασχοληθεί με τον πελάτη και αν είναι με άλλο πελάτη εκείνη τη στιγμή να δείξει ότι πρόσεξε την άφιξη του και αν το προϊόν το «επιτρέπει» μπορεί να εξυπηρετηθούν ταυτόχρονα. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει ο πελάτης να καταλάβει την αδιαφορία του πωλητή προς εκείνον και ούτε να περιμένει να τελειώσει τις οποιεσδήποτε εργασίες εκτελούνταν όταν αυτός μπήκε στο κατάστημα.

#### 3.4.4. Τα στάδια της πώλησης σε καταστήματα του εμπορικού κέντρου

Οι πιο πολλές επιχειρήσεις που έχουν καταστήματα λιανικού εμπορίου, μέσα στο εμπορικό κέντρο όπου έγινε η έρευνα, ακολουθούν συγκεκριμένη διαδικασία για τη πώληση. Οι σύμβουλοι πωλήσεων, όπως φαίνεται και στο ειδικό σήμα που φοράνε με τη στολή τους, πρέπει να παρέχουν μια υποδειγματική εξυπηρέτηση στον κάθε πελάτη ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα τα οποία είναι αυτά που πρέπει να εφαρμόζουν οπωσδήποτε. Περίπου, όλα τα καταστήματα εφαρμόζουν τα ίδια στάδια διαδικασίας της πώλησης και μπορεί να υπάρξουν κάποιες μικρές διαφορές ανάλογα με το προϊόν. Στον πίνακα πιο κάτω φαίνεται η διαδικασία (Kotler, 2011):



Εικόνα 1. Στάδια Λιανικής Πώλησης στα Καταστήματα του Εμπορικού Κέντρου (Kotler, 2010).

Εννοείται ότι τα πιο πάνω θα πρέπει να εκτελούνται σε συνδυασμό με τις αρχές επικοινωνίας με τον πελάτη για να μπορεί να νιώσει τη διαφορετικότητα σε σχέση

με άλλα καταστήματα και να βιώσει την εμπειρία που επιθυμεί ο οργανισμός να προσφέρει.

Το καλωσόρισμα του πελάτη, αρχικά, σκοπό έχει ο πωλητής να νιώσει ευπρόσδεκτος και να έχει μια πρώτη καλή εντύπωση από τον πωλητή. Αφού δοθεί, στον πελάτη, λίγος χρόνος να περιεργαστεί το χώρο ο πωλητής πρέπει να τον προσεγγίσει και παρατηρώντας τα σημεία που κοιτάζει να ξεκινήσει μαζί του συζήτηση. Όταν προχωρήσει η συζήτηση τότε ο πωλητής καλείται να ανακαλύψει τις ανάγκες του πελάτη και να τον κατευθύνει προς το προϊόν που χρειάζεται (Ανδράκης, 2011). Έτσι, γίνεται παρουσίαση του προϊόντος και παρέχονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για αυτό. Επιβάλλεται τα επιχειρήματα του πωλητή να είναι πειστικά και να αφορούν, κυρίως, την ποιότητα, τον σχεδιασμό, τη διαχρονικότητα και τη μάρκα. Άρα σε αυτό το σημείο η παρουσίαση προϋποθέτει άρτια γνώση των χαρακτηριστικών του προϊόντος.

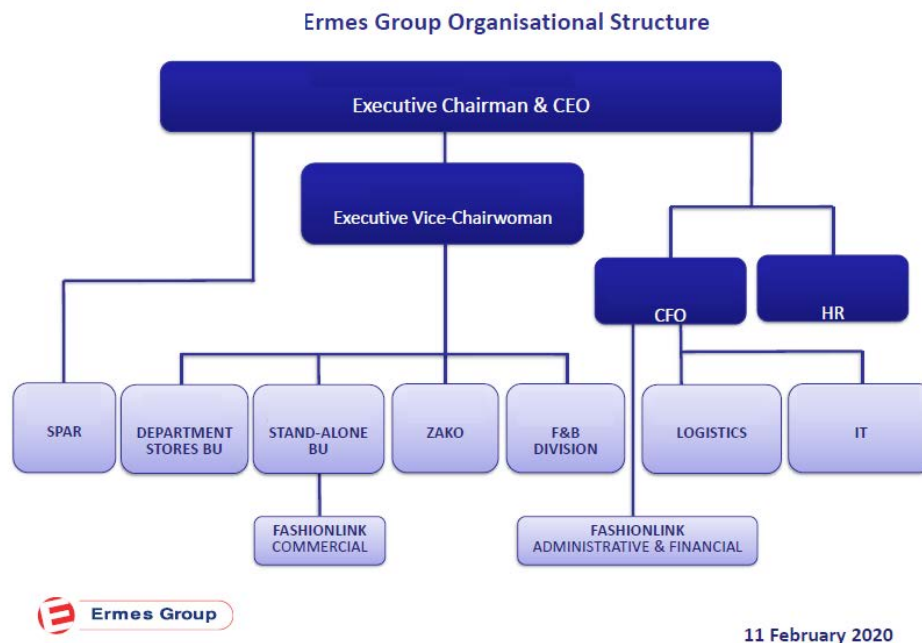
Στην συνέχεια, ο πωλητής μπορεί να προτείνει τη χρήση του δοκιμαστηρίου, σε καταστήματα όπου αυτό υφίσταται, και μπορεί να πει τη γνώμη του στα όρια πάντοτε του πελάτη. Εφόσον γίνει ένας διάλογος για το βασικό είδος που ενδιαφέρει τον πελάτη τότε γίνεται η συμπληρωματική πρόταση η οποία μπορεί να επιτευχθεί και να έχει άμεσο αντίκτυπο στην αύξηση των πωλήσεων αλλά και της μέσης απόδειξης. Στο στάδιο του χειρισμού προβληματισμών ο πωλητής οφείλει να δώσει απαντήσεις στις απορίες του πελάτη και να δεχθεί τις αντιρρήσεις που πιθανόν να προέκυψαν. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να απαντά με αυτοπεποίθηση και χωρίς ενοχές και να μην παραιτηθεί στο πρώτο όχι του πελάτη (Lab, 2020).

Αφού περάσει όλα τα πιο πάνω, ο πωλητής, θα ενημερώσει για τις υπηρεσίες που παρέχονται και σίγουρα για τις τρέχουσες προσφορές που μπορεί να αφορούν και το προϊόν που ενδιαφέρει τον πελάτη. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει υπηρεσία επιδιόρθωσης ελαττωματικών προϊόντων και υπηρεσία καθαριστηρίου. Οι υπηρεσίες πάντοτε παρέχουν καλύτερη αγοραστική εμπειρία στον πελάτη αν αξιοποιηθούν. Τέλος, το κλείσιμο της πώλησης αποτελεί το πιο σημαντικό στάδιο αφού ο πελάτης πρέπει να φύγει ικανοποιημένος και ευχαριστημένος. Ο πωλητής

ευχαριστεί πάντα τον πελάτη με χαμόγελο είτε έχει κάνει κάποια αγορά είτε όχι. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να μην χρειαστεί να χρησιμοποιηθούν όλα τα στάδια λιανικής πώλησης όμως οι σύμβουλοι πωλήσεων οφείλουν να τα γνωρίζουν για να είναι πάντοτε ένα βήμα πριν την επιτυχημένη πώληση.

### 3.5. Τυπικό οργανόγραμμα καταστημάτων λιανικών πωλήσεων

Σε αυτό το σημείο θα γίνει παρουσίαση ενός τυπικού οργανογράμματος καταστήματος επιχείρησης λιανικών πωλήσεων, το οποίο βρίσκεται μέσα στο εμπορικό κέντρο, και θα δούμε σε ποιο ακριβώς σημείο κατατάσσεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τα καταστήματα στα οποία πραγματοποιείται η πώληση.



Εικόνα 2. Τυπικό Οργανόγραμμα «Ermes Group»

Πάντως η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να παρομοιαστεί σαν ένα στρατηγείο, από μόνο του όπως φαίνεται στην πιο πάνω εικόνα, στο οποίο



λαμβάνονται οι αποφάσεις και αυτές στη συνέχεια υλοποιούνται από τα καταστήματα (Μαλλιαρού, 2018). Τα καταστήματα είναι για αυτές τις εταιρείες η «Πρώτη Γραμμή Μάχης». Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι στην παρούσα εργασία μας ενδιαφέρει ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με τις πωλήσεις και τις εκπαιδεύσεις και όχι με όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της.

Παρόλα αυτά δεν θα ήταν και ακραίο να ειπωθεί ότι κατά κάποιο τρόπο, άμεσο και έμμεσο, όλες οι διεργασίες της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε μια τέτοια εταιρεία και για το κατάστημα αποσκοπούν στην αύξηση των πωλήσεων.

### 3.5.1. Ρόλος της διοίκησης προσωπικού

Η διοίκηση προσωπικού μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνη για όλα τα θέματα που έχουν σχέση με τη διαχείριση προσωπικού. Εξασφαλίζει στην επιχείρηση τους ανθρώπους που θα δουλέψουν για αυτή και τους επιλέγει με βάση τη χρησιμότητα τους αλλά και το πως θα τους αξιοποιήσει για να προσφέρουν ποιότητα και ποσότητα (Σταματέλη, 2010).

Οι άνθρωποι μιας επιχείρησης είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την επιτυχία της και έτσι η λειτουργία επιλογής των ανθρώπων γίνεται από σπουδασμένους εργαζόμενους ή τους πιο έμπειρους που ξέρουν πολύ καλά τι χρειάζεται η επιχείρηση. Έτσι, προκύπτει ότι, ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Προσωπικού είναι να σχεδιάζει τα συστήματα που θα χρησιμοποιεί η Διοίκηση Προσωπικού και να είναι υπεύθυνο για κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες (Παπαλεξανδρή, 2002).

Αρχικά, πρέπει να προγραμματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης έτσι ώστε η επιχείρηση να δίνει εργασία στον κατάλληλο αριθμό εργαζομένων και αυτοί οι εργαζόμενοι να έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Αυτό γίνεται όταν ελεγχθούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες των ήδη υφιστάμενων εργαζομένων, όταν προβλεφθούν οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την υπάρχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης αλλά και μια πιθανή επέκταση που μπορεί να είναι στα νέα της σχέδια (Πίτα, 2015).

Η διοίκηση προσωπικού χρησιμοποιεί, στη συνέχεια, αν δεν βρει από τους υφιστάμενους, ένα σύστημα επιλογής προσωπικού είτε μέσω συνέντευξης είτε μέσω συστάσεων και μπορεί να κρίνει την τελική της απόφαση για συνεργασία και μαζί με τους υπεύθυνους των υπόλοιπων τμημάτων για μια πιο σφαιρική εικόνα της αναγκαιότητας. Είναι, επίσης, μέρος της δουλειάς τους να εγκαταστήσουν, σε συνεργασία πάλι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, το προσωπικό μέσα στην επιχείρηση, στις διάφορες θέσεις, και με εισαγωγική εκπαίδευση να ξεκινήσει ο προσανατολισμός τους. Η εκπαίδευση πιο εκτεταμένα θα αναλυθεί στην συνέχεια (Μαλλιαρού, 2018).

Όσον αφορά τη διεύθυνση προσωπικού καλείται μαζί με τα σχόλια των υπευθύνων τμημάτων και ορόφων μετά από ένα ορισμένο διάστημα, όταν τελειώσει η δοκιμαστική περίοδος αν είναι νέο προσωπικό, να αξιολογήσει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου ατομικά. Η αξιολόγηση και τα αποτελέσματα της πρέπει να αναφέρονται στον εργαζόμενο για να μπορεί να βελτιώσει συγκεκριμένα σημεία που θα συζητηθούν αλλά και μπορεί να είναι σημεία καλής πορείας που μπορεί να συνεχίσει να εφαρμόζει στην εργασία του. Ο λόγος που γίνεται η αξιολόγηση είναι το γεγονός ότι η επιχείρηση, πριν να προβεί σε οποιοδήποτε αλλαγές που μπορεί να αφορούν είτε μεταθέσεις είτε προαγωγές, οφείλει να εξετάσει τα αποτελέσματα του εργαζόμενου, τις επιθυμίες του αλλά και τις δικές τις ανάγκες τη δεδομένη στιγμή (Olshavsky, 1979).

Ταυτόχρονα, μέσω της αξιολόγησης, μπορεί να καθοριστεί το θέμα αμοιβής ενός εργαζόμενου, αν αξίζει προαγωγή αλλά και επακόλουθη αύξηση σε σχέση με την ποιότητα εργασίας που προσφέρει στην επιχείρηση αλλά και τα προσόντα του και κατά πόσο αυτά συνεισφέρουν στο όραμα της επιχείρησης (Olshavsky, 1979). Η διοίκηση καθορίζει κατά βαθμούς ιεραρχίας τις αμοιβές του προσωπικού και πρέπει να έχει υπόψιν της τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων για να μην χάνει καλούς υπάλληλους. Όσον αφορά το λιανικό εμπόριο, πιο συγκεκριμένα, συνήθως στο μισθό των πωλητών περιλαμβάνεται η προμήθεια ή τα ποσοστά από τις πωλήσεις. Κάποιοι από τους διευθυντές μπορεί να αμειφθούν και με το bonus για να είναι σίγουρο ότι η αποδοτικότητα τους δεν θα ελαχιστοποιηθεί.

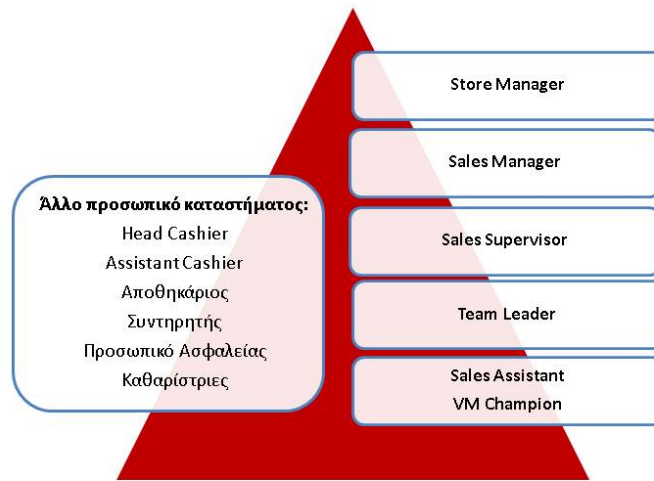
### 3.5.2. Επιλογή προσωπικού πωλήσεων

Λόγω ορισμένων αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον η φύση της θέσης πωλήσεων έχει αλλάξει δραματικά την τελευταία δεκαετία. Ένας από τους κύριους λόγους που έχει αλλάξει η δουλειά είναι ότι έχει αλλάξει η σχέση μεταξύ του πωλητή και του πελάτη. Όπως περιγράφεται λεπτομερώς από τους Jones και άλλους (2005) οι πελάτες περιμένουν από τους πωλητές να είναι πιο ευέλικτοι, να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα και να παρέχουν λύσεις στα προβλήματα τους. Για να επιτευχθεί αυτό, οι άνθρωποι πρέπει να αναπτύξουν στενότερες, μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες τους από ότι στο παρελθόν.

Δεδομένου ότι οι απαιτήσεις στην εργασία έχουν αλλάξει, έπεται ότι τα άτομα που θα επιλέγει ο οργανισμός και η εκπαίδευση που θα τους γίνει θα αλλάξει, επίσης. Παράλληλα, έχει σημειωθεί δραστική αλλαγή στη φύση της σχέσης μεταξύ του πωλητή και της εταιρίας του. Αυτή η προοπτική αναδύεται απορρίπτοντας μια ιεραρχική και ενιαία άποψη ότι οι πωλητές είναι σύμβουλοι που προσλαμβάνονται από έναν οργανισμό για την εξυπηρέτηση των στόχων πώλησης.

Το προσωπικό ενός καταστήματος λιανικού εμπορίου αποτελείται από πολλούς καταρτισμένους ανθρώπους οι οποίοι στόχο πρέπει να έχουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους σε σχέση με τη θέση για την οποία έχουν προσληφθεί. Λόγω του ότι είναι πολλά τα μέρη που πρέπει να συνδυαστούν για να βγει το σωστό αποτέλεσμα σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις ο κάθε ένας πρέπει να είναι στη σωστή θέση για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό (Νιφόρας, 2017). Τα άτομα που απαρτίζουν ένα κατάστημα λιανικού εμπορίου φαίνονται στην πιο κάτω εικόνα. Σίγουρα τα άτομα αυτά διαφέρουν ανάλογα με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης αλλά και το μέγεθος του καταστήματος. Επίσης, τα άτομα που προσλαμβάνονται μπορεί να αξιοποιούνται σε πολλά καταστήματα της επιχείρησης ανάλογα με τις ανάγκες που πιθανόν να προκύπτουν αλλά και για εξασφάλιση παροχής ποιότητας.

## ΟΜΑΔΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ



Εικόνα 3. Ομάδα Καταστήματος Λιανικού Εμπορίου «Ermes Group»

Στην πιο πάνω εικόνα παρατηρούμε ότι μια επιχείρηση για να διατηρήσει ένα κατάστημα λιανικού εμπορίου χρειάζεται να έχει ανθρώπινο δυναμικό κατάλληλο για όλες τις θέσεις εργασίας. Για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι υπεύθυνος ο διευθυντής να καθορίζει τις θέσεις σε συνεργασία με τη διοίκηση προσωπικού και τους συνεργάτες τους οι οποίοι είναι οι υποδιευθυντές οι οποίοι τον βοηθούν στη λήψη αποφάσεων ή τον αντικαθιστούν σε περίπτωση που χρειαστεί. Ένα κατάστημα αποτελείται, επίσης, από τους υπεύθυνους ορόφου, τους ομαδάρχες και τους πωλητές. Σίγουρα, για να ισχύουν όλες αυτές οι θέσεις χρειάζεται να είναι συγκεκριμένος αριθμός ατόμων που εργάζονται στον ίδιο χώρο και αν είναι μικρό το κατάστημα με λιγότερο από δέκα άτομα θα είναι μόνο ο διευθυντής και οι πωλητές που θα το απαρτίζουν.

### 3.6. Εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού

Τα τελευταία χρόνια σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην Κύπρο το προσωπικό άρχισε να εξοικειώνεται με την έννοια της εκπαίδευσης και σε αυτό βοηθά, όπως προαναφέρθηκε, το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε

επιχείρησης. Επίσης, κάποιες επιχειρήσεις που μέχρι τώρα δεν είχαν την εκπαίδευση του προσωπικού στον ετήσιο προϋπολογισμό τους έχουν, προς το παρόν, ορίσει υπεύθυνα άτομα για θέματα εκπαίδευσης, που μπορεί να έχουν περισσότερη εμπειρία και προϋπηρεσία. Αυτό δίνει ένα θετικό μήνυμα δείχνοντας ότι οι επιχειρήσεις έχουν δεσμευτεί για συνεχιζόμενη κατάρτιση του προσωπικού με οποιοδήποτε τρόπο γίνεται αυτό. Πιο συγκεκριμένα, στην Κύπρο, έχει αρχίσει να δίνεται έμφαση στον κεντρικό ρόλο των πωλήσεων και οι πωλητές έχουν προβάδισμα για τη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα αφού είναι αυτοί που εκπροσωπούν την εταιρεία.

Οι διοικήσεις μικρών καταστημάτων αλλά και των πολυκαταστημάτων στο εμπορικό κέντρο, για παράδειγμα, όπου έγινε και η έρευνα, αναγνωρίζουν τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού τους και διαβεβαιώνουν τη συνεισφορά της στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Μέσω της αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων προκύπτει και η βελτίωση του επιπέδου των πωλήσεων της κάθε επιχείρησης.

Συνήθως, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης και οι υπεύθυνοι για τις εκπαιδεύσεις του προσωπικού συνδυάζουν την πρακτική με τη θεωρητική εξάσκηση. Τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να χωριστούν σε κατηγορίες αν το κατάστημα στο οποίο θα γίνουν αφορά μεγάλο αριθμό προσωπικού και έχει να κάνει με το γεγονός ότι στο λιανικό εμπόριο υπάρχουν πολλοί έκτακτοι και εποχιακοί υπάλληλοι. Για αυτό το λόγο οι εκπαιδεύσεις μπορεί να αφορούν το νέο προσωπικό και όσοι δεν έχουν προηγούμενη πείρα, το νέο προσωπικό αλλά μαζί με όσους έχουν πείρα, το ήδη υπάρχον προσωπικό και το εποχιακό ή έκτακτο προσωπικό. Όλα αυτά εξαρτώνται σίγουρα και από τα προϊόντα που πουλάει η επιχείρηση και ταυτόχρονα στις ανάγκες που παρουσιάζονται ανάλογα με τους στόχους της (Σταματέλη, 2010).

Οι πιο πολλοί εκπαιδευόμενοι έχουν υποχρέωση να συμμετέχουν σε κύκλο εκπαιδευτικών σεμιναρίων όπου συμμετέχουν οι πιο πολλοί εργαζόμενοι, ταυτόχρονα, για θέματα πωλήσεων και εξυπηρέτηση του πελάτη. Στη συνέχεια

γίνεται το λεγόμενο «on the job training», δηλαδή παρακολούθηση κατά τη διάρκεια της εργασίας, όπου είναι το πρακτικό μέρος και κατά το οποίο παρακολουθείται η εκτέλεση των όσων ειπώθηκαν στη θεωρία (Αnon., n.d.)<sup>4</sup>.

Ο υπεύθυνος εκπαιδευτής σε συνεργασία με τον υπεύθυνο ενός τμήματος, ή ενός ορόφου, ή όλου του καταστήματος, αν είναι πιο μικρό, παρακολουθούν τη διαδικασία επαφής του πωλητή με τον πελάτη και επισημαίνουν, τα στοιχεία εκείνα που χρήζουν βελτίωσης ή τυχόν παραλείψεις και λάθη. Ταυτόχρονα, για να φανεί τι αντίκτυπο είχε η επαφή αυτή με τους πελάτες γίνεται συζήτηση για τις συνολικές πωλήσεις εβδομαδιαία ή μηνιαία και εκεί φαίνονται τα ποσοστά της απόδοσης του πωλητή σε σχέση με τους στόχους που του έθεσε ο οργανισμός.

### 3.6.1. Οφέλη της εκπαίδευσης

Η παρούσα εργασία αποδεικνύει τη σημασία της εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις αφού μέσω αυτής θα επιβιώσουν και οι εργαζόμενοι τους θα έχουν μια αξιοπρεπή θέση στον κλάδο του λιανικού εμπορίου. Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά και είναι αυτά που αποδεικνύουν τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης.

Ένα σημαντικό πλεονέκτημα είναι η βελτίωση της προσωπικής και της ομαδικής απόδοσης λόγω της ανάπτυξης των γνώσεων και των ικανοτήτων που οδηγεί σε αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας της παραγωγής. Έτσι, αυξάνεται και η όλη επιχειρησιακή παραγωγικότητα αφού μειώνονται τα λάθη και οι παρεξηγήσεις. Επίσης, η εκπαίδευση είναι το μέσο προς την επίτευξη της επαγγελματικής ανάπτυξης και όπως εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow ικανοποιούνται οι ανάγκες της ανάπτυξης και της αυτό-ολοκλήρωσης (Παπαλεξανδρή, 2002).

Από την άλλη, επιτυγχάνεται η αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων αφού το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της ενθάρρυνσης για ενστερνισμό των στόχων της επιχείρησης υποκινείται θετικά και θέτει στόχους. Αναπτύσσεται, λοιπόν, εκείνη η κουλτούρα που οδηγεί στην συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσω της συνεπούς και εξειδικευμένης εκπαίδευσης που παρέχεται (Παπαλεξανδρή, 2002).

# Κεφάλαιο 4

## Εμπειρική Ανάλυση

### 4.1. Ερευνητικό δείγμα

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος προσέγγισης της εμπειρικής έρευνας που διενεργήθηκε στα πλαίσια της μεταπτυχιακής εργασίας. Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, το οποίο επισυνάπτεται στο Παράρτημα Ι, έγινε για προσωπικό που εργάζεται σε εμπορικό κέντρο και συγκεκριμένα στο «The Mall of Cyrgus». Καταρτίστηκε μετά από προσεκτική μελέτη της εγχώριας και διεθνούς βιβλιογραφίας αλλά και μέσα από την επαγγελματική εμπειρία, λόγω της ιδιότητας της διευθύντριας πωλήσεων σε πολυκατάστημα, της συγγράφουσας. Πρόκειται για ένα δομημένο ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου αποτελούμενο από τέσσερις ενότητες. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου επιλέχθηκαν λόγω του ότι απαιτούν λίγο χρόνο για να απαντηθούν και τα δεδομένα που συλλέγονται είναι πιο εύκολο να τύχουν επεξεργασίας.

Σημειώνεται ότι το δείγμα ήταν τυχαίο με σκοπό τα συμπεράσματα που θα εξαγόταν να είναι σχετικά με όλους τους εργαζόμενους στο εμπορικό κέντρο. Το ερωτηματολόγιο της εργασίας έγινε, έτσι, με επίκεντρο τους εργαζόμενους μέσα στο εμπορικό κέντρο και με βάση τα πιο κάτω δεδομένα τα οποία λήφθηκαν, αρχικά, υπόψη για να ετοιμαστεί:

- Χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων, των εργαζόμενων και των εργοδοτών, μεταξύ άλλων την προηγούμενη εμπειρία σε εκπαίδευση στους χώρους εργασίας,
- Πώς οι άνθρωποι βλέπουν την εργασία και τα καθήκοντα τους, καθώς και τον κλάδο στον οποίο εργάζονται,

- Την πρόσβαση στην εκπαίδευση, τα προσόντα, την προώθηση (ανέλιξη) και την κατάρτιση,
- Ευκαιρίες εκπαίδευσης, άσκησης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων,
- Ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης/διδασκαλίας, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής και της καθοδήγησης στην πώληση,
- Τα επιθυμητά οφέλη και τα αποτελέσματα από την εκπαίδευση και
- Τον τρόπο με τον οποίο υποστηρίζεται η εκπαίδευση μέσω επίσημων ή ανεπίσημων συναντήσεων με το προσωπικό.

Έτσι, από τα πιο πάνω, προέκυψαν οι τέσσερις ενότητες που αποτελούν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο και οι οποίες έχουν τους εξής τίτλους:

- Προσωπικά Χαρακτηριστικά,
- Εργασία,
- Εκπαίδευση και
- Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών.

Στην πρώτη ενότητα, η οποία αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε τέσσερις ερωτήσεις που αφορούν τα προσωπικά τους στοιχεία όπως γένος, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επίπεδο μόρφωσης. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται, επίσης, από τέσσερις ερωτήσεις και αφορά την εργασία των συμμετεχόντων, όπως θα αναλυθεί πιο κάτω, για να αναδειχθεί το προφίλ τους στις επιχειρήσεις που εργάζονται.

Οι επόμενες δύο ενότητες αποτελούνται από οκτώ ερωτήσεις η κάθε μία και σκοπό έχουν να διαπιστωθεί η εκπαίδευση των συμμετεχόντων και η διερεύνηση κάποιων σημαντικών παραμέτρων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι ερωτήσεις αυτές σκοπό είχαν, επίσης, να διαπιστωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που επικρατούν όσον αφορά τις εκπαιδεύσεις που γίνονται και



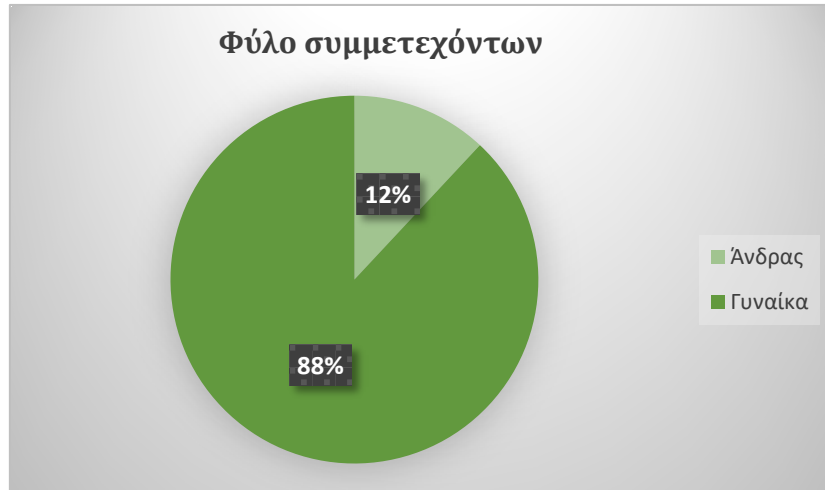
ταυτόχρονα τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων στην τακτική που ακολουθείται.

Για την άρτια ανάλυση και απεικόνιση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική. Μέσω της περιγραφικής στατιστικής διαμορφώνονται οι στατιστικοί πίνακες και οι γραφικές παραστάσεις για να γίνει πιο καθαρή και με σαφήνεια η παρουσίαση των δεδομένων.

## 4.2. Αποτελέσματα Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε έντυπη μορφή σε υπαλλήλους του εμπορικού κέντρου και από τα 200 ερωτηματολόγια επιστράφηκαν τα 92, πλήρως συμπληρωμένα, λόγω του ότι από τις 16 Μαρτίου έγινε αναστολή στη λειτουργία του εμπορικού κέντρου από την κυβέρνηση λόγω πανδημίας και δεν ήταν εφικτό να μαζευτούν τα υπόλοιπα.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας επιχειρήθηκε να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά του δείγματος το οποίο πάρθηκε από εργαζόμενους διαφορετικών επιχειρήσεων αλλά των οποίων όμως η εργασία είναι στο προαναφερόμενο εμπορικό κέντρο στο οποίο υπάρχουν 75 καταστήματα λιανικού εμπορίου. Το δείγμα της μελέτης αποτελείται από 92 άτομα εκ των οποίων οι 81 από τους συμμετέχοντες είναι γυναίκες και οι 11 από τους συμμετέχοντες είναι άνδρες. Τα ποσοστά μεταξύ ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν μεγάλη διαφορά αφού 11,95% ήταν οι άνδρες και το υπόλοιπο 88,05% ήταν οι γυναίκες. Αυτό το γεγονός αντικατοπτρίζει το γεγονός ότι στις πωλήσεις προτιμώνται οι γυναίκες λόγω του ότι έχουν εξαιρετική ικανότητα να προσεγγίζουν ευκολότερα τις γυναίκες καταναλωτές. Ταυτόχρονα, είναι και οι προκαταλήψεις που υπάρχουν σχετικά με το επάγγελμα όπου οι άνδρες το θεωρούν υποτιμητικό. Η κατανομή των δύο φύλων φαίνεται στο διάγραμμα 1.



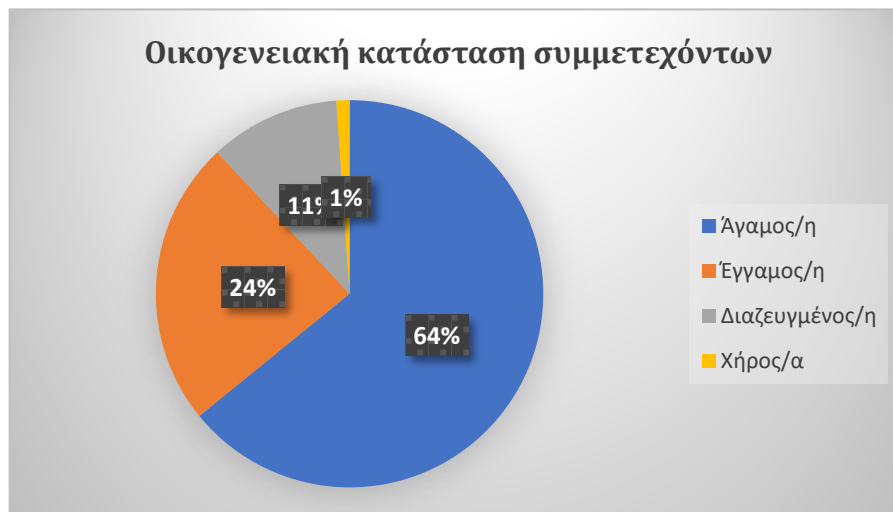
Διάγραμμα 1. Φύλο συμμετεχόντων

Στην συνέχεια έχει διερευνηθεί το εύρος των ηλικιών των εργαζόμενων και οι ηλικίες κατηγοριοποιήθηκαν σε επτά ομάδες με ανώτερη το 51+ και κατώτερη το εύρος 18 – 25 ετών. 29 άτομα ανήκουν στην ομάδα από 18 μέχρι 25 ετών, 21 άτομα ανήκουν στην ομάδα από 26 μέχρι 30 ετών, 14 άτομα ανήκουν στην ομάδα από 31 μέχρι 35 ετών, 8 άτομα ανήκουν στην ομάδα από 36 μέχρι 40 ετών, 6 άτομα ανήκουν στην ομάδα από 41 μέχρι 45 ετών, 4 άτομα ανήκουν στην ομάδα από 46 μέχρι 50 ετών και 10 άτομα ανήκουν στην ομάδα από 51 ετών και πάνω.



Διάγραμμα 2. Κατανομή συμμετεχόντων σε ηλικιακές ομάδες

Ακολουθώς, εξετάστηκε η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων η οποία ομαδοποιήθηκε ως άγαμος/η, έγγαμος/η, διαζευγμένος/η και χήρος/α. Φαίνεται ότι το 64,13% των εργαζομένων που έχουν συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο είναι άγαμοι, 23,91% είναι παντρεμένοι, 10,87% είναι διαζευγμένοι και μόλις 1,09%, δηλαδή μόνο ένα άτομο, είναι χήρος/α. Παρατηρείται ότι οι πιο πολλοί συμμετέχοντες είναι ηλικίας 18 μέχρι 30 ετών και μπορεί αυτός να είναι και ένας από τους λόγους που εδώ το μεγαλύτερο ποσοστό δεν είναι παντρεμένοι. Θεωρητικά για να εργάζεται ο οποιοσδήποτε σε αυτή τη θέση δεν θα είναι εύκολο αν είναι παντρεμένος λόγω ωραρίου ή επίσης μπορεί να την επιλέγουν περισσότεροι φοιτητές/τριες.



Διάγραμμα 3. Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων

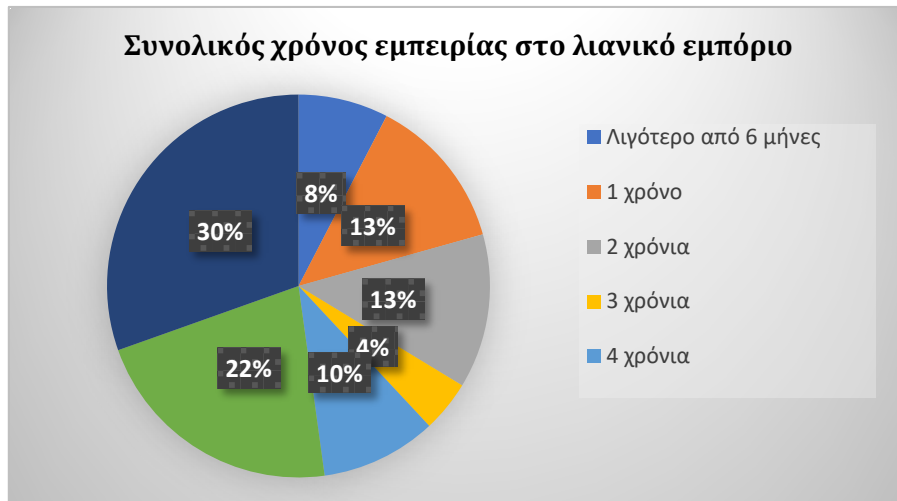
Έχει εξεταστεί το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων και η μεταβλητή αυτή ομαδοποιήθηκε ως απόφοιτος δημοτικού, απόφοιτος γυμνασίου, απόφοιτος λυκείου, ανώτατη μόρφωση/πτυχίο και μεταπτυχιακό/διδακτορικό. Αυτό το εύρημα δείχνει ότι οι μισοί (50%) συμμετέχοντες έχουν ανώτατη μόρφωση/πτυχίο και δεν υπάρχει κανένας απόφοιτος δημοτικού. Επίσης, μεγάλο ποσοστό αυτών είναι απόφοιτοι λυκείου, 45%, που αυτό μπορεί να αντικατοπτρίζει και τη δυσκολία των επιχειρήσεων στο να προσλάβουν άτομα με ανώτατη μόρφωση για τις θέσεις

του λιανικού εμπορίου. Οι κατανομές της εκπαίδευσης των συμμετεχόντων φαίνονται στο διάγραμμα 4.



Διάγραμμα 4. Κατανομή του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχόντων

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εμπειρία των συμμετεχόντων στις θέσεις εργασίας τους αφού κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερώτημα «πόσο καιρό εργάζεστε στο λιανικό εμπόριο;». Η εμπειρία έχει κατηγοριοποιηθεί σε επτά χρονικά διαστήματα. Ξεκινώντας από το λιγότερο από έξι μήνες και καταλήγει στο περισσότερο από 10 χρόνια. Η κατηγοριοποίηση φαίνεται ακριβώς στο διάγραμμα 5 και διαπιστώνεται ότι μεγάλο ποσοστό ατόμων εργάζονται περισσότερο από 5 χρόνια και περισσότερο από 10 χρόνια. Δηλαδή, υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν έχουν αλλάξει κλάδο εργασίας είτε γιατί τους αρέσει, είτε γιατί έχουν πτυχίο σε αυτό το κλάδο και ίσως κάποιοι από αυτούς να είναι η κατηγορία που αφορά τους απόφοιτους λυκείου που δεν έχουν ίσως πολλές ευκαιρίες εργασίας και μένουν σταθεροί στην ίδια θέση για πολλά χρόνια. Επίσης, σε αυτό το εύρημα μπορεί να προκύψει εύλογα το γεγονός ότι αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι μακροχρόνια ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας τους. Συγκεκριμένα, 20 άτομα εργάζονται περισσότερο από 5 χρόνια και 28 άτομα περισσότερο από 10 χρόνια με ποσοστά 21,74% και 30,44%, αντίστοιχα για το καθένα. Από τους συμμετέχοντες οι 7 είναι καινούριοι στον κλάδο αφού εργάζονται λιγότερο από 6 μήνες και το ποσοστό αυτό φτάνει το 7,61%.

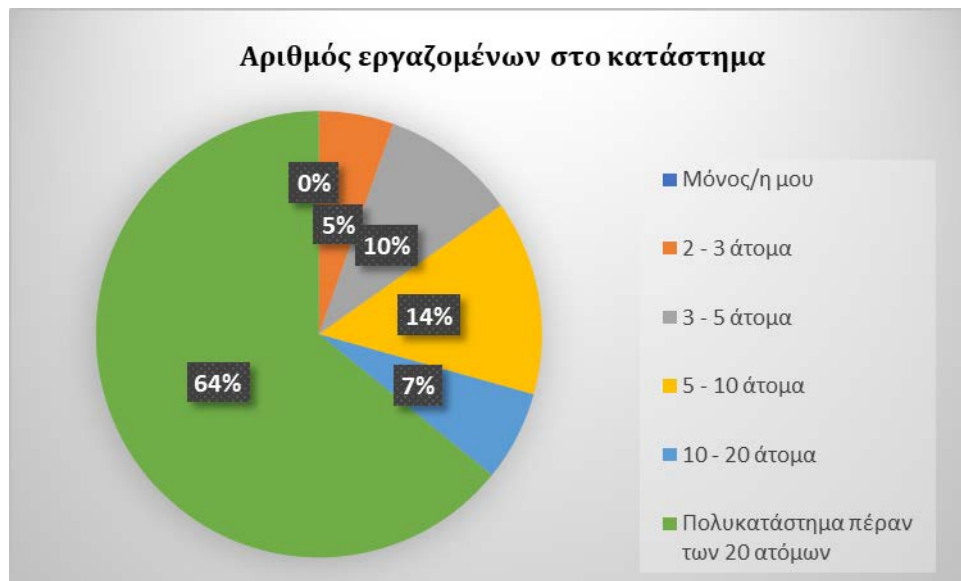


Διάγραμμα 5. Συνολικός χρόνος εμπειρίας στο λιανικό εμπόριο

Λόγω του μεγάλου εύρους των καταστημάτων στο εμπορικό κέντρο διερευνήθηκε ο αριθμός υπαλλήλων στο κατάστημα στο οποίο εργάζεται ο κάθε εργαζόμενος. Αυτό το διάγραμμα (διάγραμμα 6) είναι πολύ σημαντικό για να διερευνηθεί όλο το εύρος μεγέθους των καταστημάτων του εμπορικού κέντρου. Έτσι, μελετήθηκε κατά πόσο κάποιος εργάζεται μόνος/η, σε κατάστημα 2-3 ατόμων, σε κατάστημα 3-5 ατόμων, σε κατάστημα 5-10 ατόμων, σε κατάστημα 10-20 ατόμων και σε πολυκατάστημα πέραν των 20 ατόμων. Αυτή η ερώτηση σκοπό έχει να αποδείξει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης σε ένα εμπορικό κέντρο το οποίο δεν έχει μόνο μικρά καταστήματα αλλά και μεγάλα και πόσο δύσκολο είναι το έργο της Διοίκησης Προσωπικού που θα εξηγηθεί στη συνέχεια. Στην έρευνα αυτή από τους 92 συμμετέχοντες οι 59 δουλεύουν σε πολυκαταστήματα πέραν των 20 ατόμων και έτσι το ποσοστό αυτό να ορίζεται στο 64,13%. Επίσης, κανένας από τους συμμετέχοντες δεν δουλεύει μόνος/η σε ένα κατάστημα γιατί όπως φαίνεται το 5,43% δουλεύει με ακόμα 1 ή 2 άτομα, το 9,78% είναι 3-5 άτομα στο κατάστημα, το 14,14% είναι 5-10 άτομα στο κατάστημα και το 6,52% είναι 10-20 άτομα στο κατάστημα. Άρα υπάρχουν μικρά και μεγάλα καταστήματα μέσα στο εμπορικό κέντρο αλλά και πολυκατάστημα με αποτέλεσμα να περιμένουμε πολλές διαφορετικές εκπαιδεύσεις που θα γίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με

τα άτομα που εργάζονται σε αυτό αφού οι πελάτες που θα εξυπηρετούνται μπορεί να διαφέρουν σε αριθμό.

Η παροχή ποιότητας πρέπει να είναι συνέχεια υπό την εποπτεία της Διοίκησης Προσωπικού, της κάθε επιχείρησης, αφού ο ανταγωνισμός βρίσκεται στον ίδιο χώρο και οι υποψήφιοι πελάτες πιθανόν να επισκεφτούν και άλλα πολλά καταστήματα πριν φτάσουν στο δικό τους. Εννοείται ότι στο εμπορικό κέντρο υπάρχουν καταστήματα που ανήκουν στον ίδιο οργανισμό άρα κάποια καταστήματα μπορεί χρησιμοποιούν τους ίδιους τρόπους εκπαίδευσης των εργαζομένων τους αν έχουν ίδιο αριθμό ατόμων. Αυτό μειώνει το κόστος εκπαίδευσης και το κάνουν πολλές επιχειρήσεις που θέλουν τα καταστήματα τους, που μπορεί να πωλούν διαφορετικό προϊόν, να έχουν κοινό παρονομαστή παροχής ποιότητας.



Διάγραμμα 6. Αριθμός εργαζομένων στο κατάστημα

Στην συνέχεια, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για το καθεστώς εργασίας τους στο κατάστημα για το οποίο εργάζονται. Είναι ξεκάθαρο ότι το 69,56% των ερωτηθέντων είναι μόνιμοι στην επιχείρηση, δηλαδή 64 άτομα συνολικά, που αυτό αντικατοπτρίζει και το γεγονός ότι πολλοί εργάζονται με προοπτικές σε αυτές τις θέσεις. Για να γίνει κάποιος μόνιμος σε αυτές τις επιχειρήσεις πρέπει να περάσει μια

δοκιμαστική περίοδο η οποία μπορεί να είναι έξι ή εννέα μήνες και στην συνέχεια μετά και από την αξιολόγηση του προϊστάμενου του να γίνει μόνιμος υπάλληλος του οργανισμού. Οι μόνιμοι υπάλληλοι είναι τα άτομα που θέλουν να δουλέψουν σε αυτό τον κλάδο όλες τις ημέρες της εβδομάδας. Είναι πλήρης απασχόλησης και έχουν περισσότερες εμπειρίες στα καταστήματα λιανικού εμπορίου γιατί έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες.

Μόλις 5,44% (5 άτομα) σε ποσοστό είναι οι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου και το υπόλοιπο 25% (23 άτομα) είναι όσοι εργάζονται κάποιες ημέρες, δηλαδή, μερικής απασχόλησης εργαζόμενοι. Συνήθως οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης είναι φοιτητές/τριες οι οποίοι δεν έχουν σκοπό να συνεχίσουν να εργάζονται σε αυτό τον κλάδο αλλά εργάζονται προσωρινά μέχρι να βρουν κάτι που να τους εκφράζει ανάλογα και με τις σπουδές τους. Τα άτομα αυτά είναι χρήσιμα για τις ημέρες που υπάρχει αρκετός φόρτος εργασίας όπως το Σαββατοκύριακο, οι αργίες και οι γιορτές. Αυτά τα άτομα όμως σίγουρα χρειάζονται εκπαίδευση για να μπορούν να αντιμετωπίσουν πελάτες που δεν γνωρίζουν και που οι οποίοι θα εκτιμήσουν την καλή εξυπηρέτηση όπως αναμένουν διότι ήδη υπάρχουν οι μόνιμοι υπάλληλοι που με την εμπειρία τους το επιτυγχάνουν. Άρα τα άτομα μερικής απασχόλησης πρέπει να είναι πάντα έτοιμα σε οτιδήποτε τυχόν να συμβαίνει στο κατάστημα, είτε καινούρια προϊόντα, είτε προσφορές, είτε πρόγραμμα επιβράβευσης, για να μπορούν να κρατούν σταθερή την προσφερόμενη παροχή ποιότητας στους πελάτες του οργανισμού.

Όσον αφορά τους συμβασιούχους ορισμένου χρόνου εργαζόμενους είναι πολύ λίγοι αφού μπορεί να είναι άτομα που δουλεύουν σε ένα συγκεκριμένο θέμα για την επιχείρηση για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Για παράδειγμα, όσον αφορά καταστήματα καλλυντικών, τα οποία είναι αρκετά στο εμπορικό κέντρο, οι εργαζόμενοι αυτοί μπορεί να παρουσιάζουν τα καινούρια προϊόντα και να εξυπηρετούν μαζί με τους υφιστάμενους υπάλληλους για να τους μαθαίνουν τις τεχνικές και τους τρόπους εφαρμογής. Επίσης, μπορεί να είναι τα άτομα που διακοσμούν τα καταστήματα και που ετοιμάζουν τις καμπάνιες των οργανισμών.



Διάγραμμα 7. Ποσοστό μόνιμων, συμβασιούχων και προσωρινών εργαζομένων

Όσον αφορά τη θέση εργασίας στην επιχείρηση για την οποία εργάζονται οι συμμετέχοντες έχουν δοθεί οκτώ επιλογές για να διερευνηθεί ποια είναι η θέση τους ακριβώς. 72 από τους συμμετέχοντες απάντησαν ότι είναι υπάλληλοι με ποσοστό 78,23%, 12 άτομα είναι υπεύθυνοι τμήματος με ποσοστό 13,04%, 3 άτομα είναι βοηθός διευθυντή/τριας με ποσοστό 3,26% και 2 άτομα είναι διακοσμητές/τριες με ποσοστό 2,17%. Για τις απαντήσεις των υπόλοιπων προέκυψαν τα εξής: τεχνίτης, αποθηκάριος, προϊστάμενος-διευθυντής απάντησαν από 1 και ποσοστό για το κάθε ένα ήταν το 1,10%. Από τους συμμετέχοντες δεν υπάρχει κανένας ομαδάρχης.

Άρα το μεγαλύτερο ποσοστό που αφορά υπάλληλους, δηλαδή πωλητές και πωλήτριες, θα αναμένεται ότι έχουν εκπαιδευτεί σε παρόμοιου τύπου εκπαιδευτικά προγράμματα από τη Διοίκηση Προσωπικού του οργανισμού για τον οποίο δουλεύουν. Επίσης, υπάρχουν άτομα που λόγω του μικρού καταστήματος μέσα στο οποίο δουλεύουν μπορεί να μην υπάρχουν θέσεις εργασίας πέραν των υπαλλήλων διότι αυτά τα άτομα εκτελούν όλες τις εργασίες στο κατάστημα.





Διάγραμμα 8. Θέση συμμετεχόντων στο κατάστημα

Οι πιο πάνω ερωτήσεις που έγιναν στους συμμετέχοντες αφορούσαν τα προσωπικά τους στοιχεία και συγκεκριμένα, όπως παρουσιάστηκαν με σειρά, το γένος, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, και το επίπεδο μόρφωσης. Επίσης, οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις αφορούσαν την εργασία τους και πιο συγκεκριμένα, όπως παρουσιάστηκαν με σειρά, το διάστημα εργασίας τους στο κατάστημα, πόσοι υπάλληλοι δουλεύουν στο κατάστημα, το καθεστώς εργασίας του καθενός στο κατάστημα και τη θέση τους στο κατάστημα. Αυτές οι ερωτήσεις έδωσαν μια γενικότερη εικόνα των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και οι οποίοι (περισσότερες γυναίκες) εργάζονται, οι πιο πολλοί, περισσότερο από 10 χρόνια σε αυτό τον κλάδο.

Οι επόμενες οκτώ ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν το κύριο κομμάτι της έρευνας που είναι αυτό της εκπαίδευσης των εργαζομένων και αποσκοπούν στο να δώσουν κατευθυντήριες γραμμές για τις εκπαιδεύσεις που γίνονται στα καταστήματα του εμπορικού κέντρου.

Όσον αφορά την πρώτη ερώτηση της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στο αν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη δουλειά που κάνουν. Ο λόγος που έχει τεθεί αυτή η ερώτηση ήταν για να αποδειχθεί πως σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες έχουν την εντύπωση πως δουλεύουν

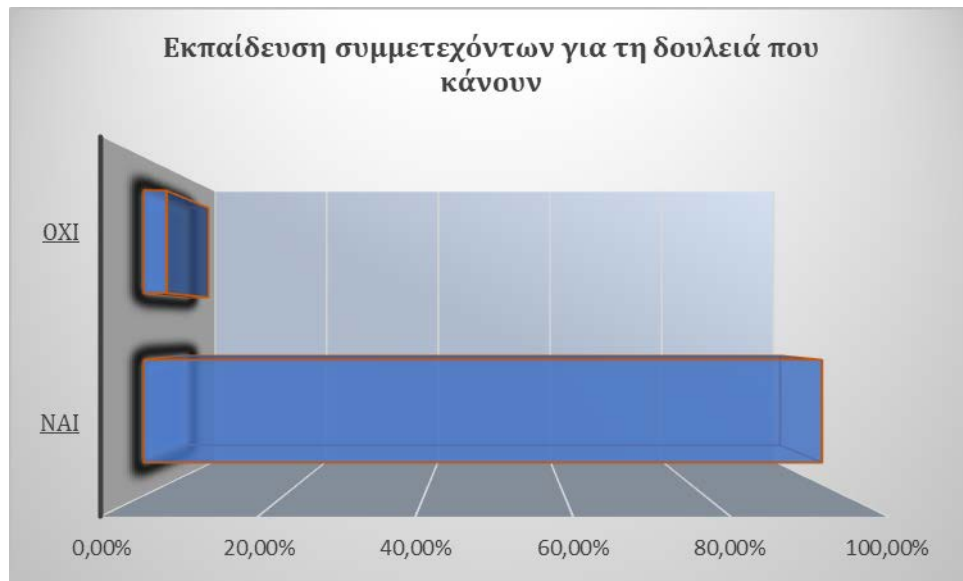
σε ένα εύκολο κλάδο απασχόλησης. Βέβαια, υπάρχουν και πολλοί που γνωρίζουν πολύ καλά τι δουλειά κάνουν και αυτό διαπιστώνεται από τις αξιολογήσεις που γίνονται στο ανθρώπινο δυναμικό κάθε χρόνο. Όμως, όπως προαναφέρθηκε οι πιο πολλοί έχουν την εντύπωση ότι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, 96,74% (89 άτομα), έχει απαντήσει καταφατικά σε αυτή την ερώτηση. Μόνο 3 από τους συμμετέχοντες έχουν απαντήσει με την επιλογή «Ίσως» στην ερώτηση και ποσοστό που φθάνει μόλις στο 3,26%. Κανένας από τους συμμετέχοντες δεν έχει απαντήσει με «όχι» στην ερώτηση αυτή, όπως φαίνεται και στο πιο κάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 9. Άποψη συμμετεχόντων για το αν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη δουλειά που κάνουν

Στη δεύτερη ερώτηση, της συγκεκριμένης ενότητας, οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν στο αν έχουν εκπαιδευτεί για τη δουλειά που κάνουν. Είναι μια γενική ερώτηση που δεν αφορά μόνο την επιχείρηση, αν τους παρείχε εκπαίδευση, αλλά και γενικότερα στον κλάδο του λιανικού εμπορίου αν έχουν κάνει οποιοδήποτε είδους εκπαίδευση που να έχουν σχέση με το επάγγελμά τους. Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, έτσι και εδώ, το 96,74% (89 άτομα), έχει απαντήσει καταφατικά με Ναι και το μόλις το 3,26% σε ποσοστό έχουν απαντήσει πως δεν έχουν εκπαιδευτεί, δηλαδή με Όχι, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 10. Άρα σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες έχουν

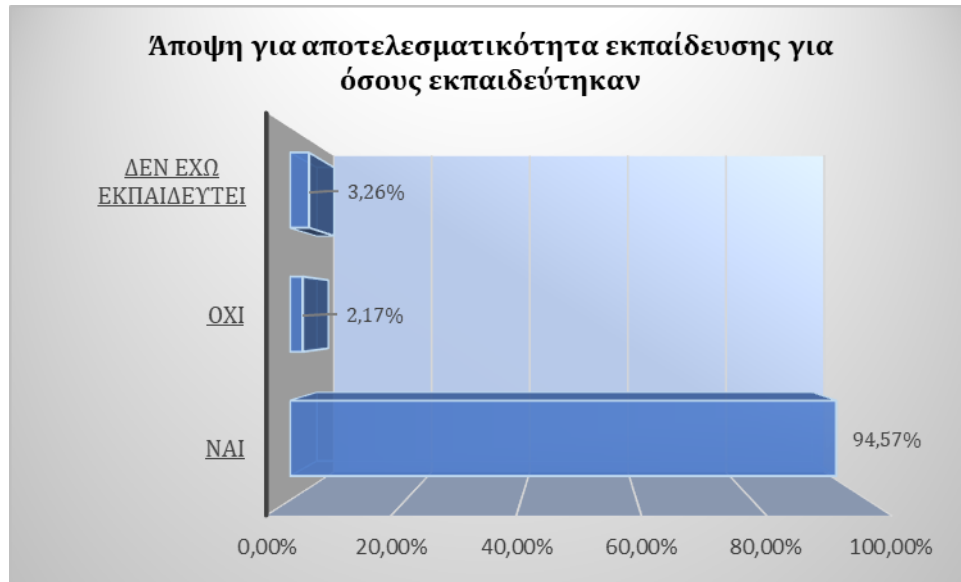
εκπαιδευτεί ανεξάρτητα από το είδος εκπαίδευσης ή το γεγονός ότι η εκπαίδευση μπορεί να έγινε και σε άλλη επιχείρηση που εργάζονταν ή ακόμη και στην επιχείρηση που εργάζονται τώρα. Τα άτομα που δεν έχουν εκπαιδευτεί ίσως να είναι και κάποιοι από τους συμμετέχοντες που είχαν απαντήσει στο ερώτημα 5 ότι εργάζονται στο λιανικό εμπόριο λιγότερο από 6 μήνες. Άρα αυτά τα άτομα μπορεί να βρίσκονται πολύ μικρό χρονικό διάστημα στο κατάστημα και επίσης μπορεί να μην είχαν ξανά οποιαδήποτε επαφή με τον κλάδο αυτό και έτσι η εκπαίδευση τους πιθανόν να γίνει σε μεταγενέστερο στάδιο. Από αυτό το ερώτημα μπορεί να προκύπτουν και οι ανάλογες απαντήσεις του ερωτήματος που απαντούν αν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη δουλειά που κάνουν (ερώτημα 9). Λόγω του ότι οι περισσότεροι έχουν εκπαιδευτεί για τη δουλειά που κάνουν μπορεί να θεωρούν έτσι ότι έχουν και τις απαραίτητες γνώσεις.



Διάγραμμα 10. Εκπαίδευση συμμετεχόντων για τη δουλειά που κάνουν

Στο ερώτημα 11 του ερωτηματολογίου, το οποίο είναι η τρίτη ερώτηση της τρίτης ενότητας, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν αν πιστεύουν ότι αυτή, η πιο πάνω, εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική. Δηλαδή, αν αυτή η εκπαίδευση ήταν ικανή για να πετυχαίνουν στο χώρο εργασίας τους τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όπως έχει φανεί από τα 89 άτομα που είχαν απαντήσει ότι εκπαιδεύτηκαν οι 87 πιστεύουν ότι η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική, με μειωμένο το ποσοστό, 94,57% και οι 2 από αυτούς, με ποσοστό

2,17%, απάντησαν με Όχι στην ερώτηση αυτή. Άρα από τους 92 συμμετέχοντες υπάρχουν οι 3 που απάντησαν και πιο πάνω ότι δεν έχουν εκπαιδευτεί, οι 2 δεν πιστεύουν ότι έχουν εκπαιδευτεί αποτελεσματικά και οι 87 πιστεύουν ότι έχουν εκπαιδευτεί με αποτέλεσμα. Πιο διακριτά φαίνονται στο διάγραμμα 11 τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης.



Διάγραμμα 11. Άποψη για αποτελεσματικότητα εκπαίδευσης για όσους εκπαιδεύτηκαν

Η επόμενη ερώτηση είναι από τις πιο σημαντικές ερωτήσεις της έρευνας αφού οι συμμετέχοντες καλούνται να επιλέξουν τους τίτλους εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τα οποία έχουν εκπαιδευτεί. Σε αυτή την ερώτηση τα ποσοστά δεν θα κατανεμηθούν μεταξύ όλων των συμμετεχόντων, μέχρι το 100%, λόγω του ότι μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις που τους αντιπροσώπευε. Έχουν δοθεί δέκα επιλογές από τίτλους εκπαίδευσεων αλλά και η επιλογή «άλλο» που θα μπορούσαν να συμπληρώσουν με επιπρόσθετους τίτλους από εκπαιδευτικά προγράμματα. Οι τίτλοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι από τα προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι συμμετέχοντες με την περισσότερη εμπειρία στο λιανικό εμπόριο και καταγράφηκαν πριν ετοιμαστεί το ερωτηματολόγιο.

Οι πιο κάτω ήταν οι απαντήσεις που θα μπορούσαν να επιλέξουν και δίπλα αναγράφεται σε παρένθεση ο αριθμός ατόμων που το έχουν επιλέξει ως απάντηση:

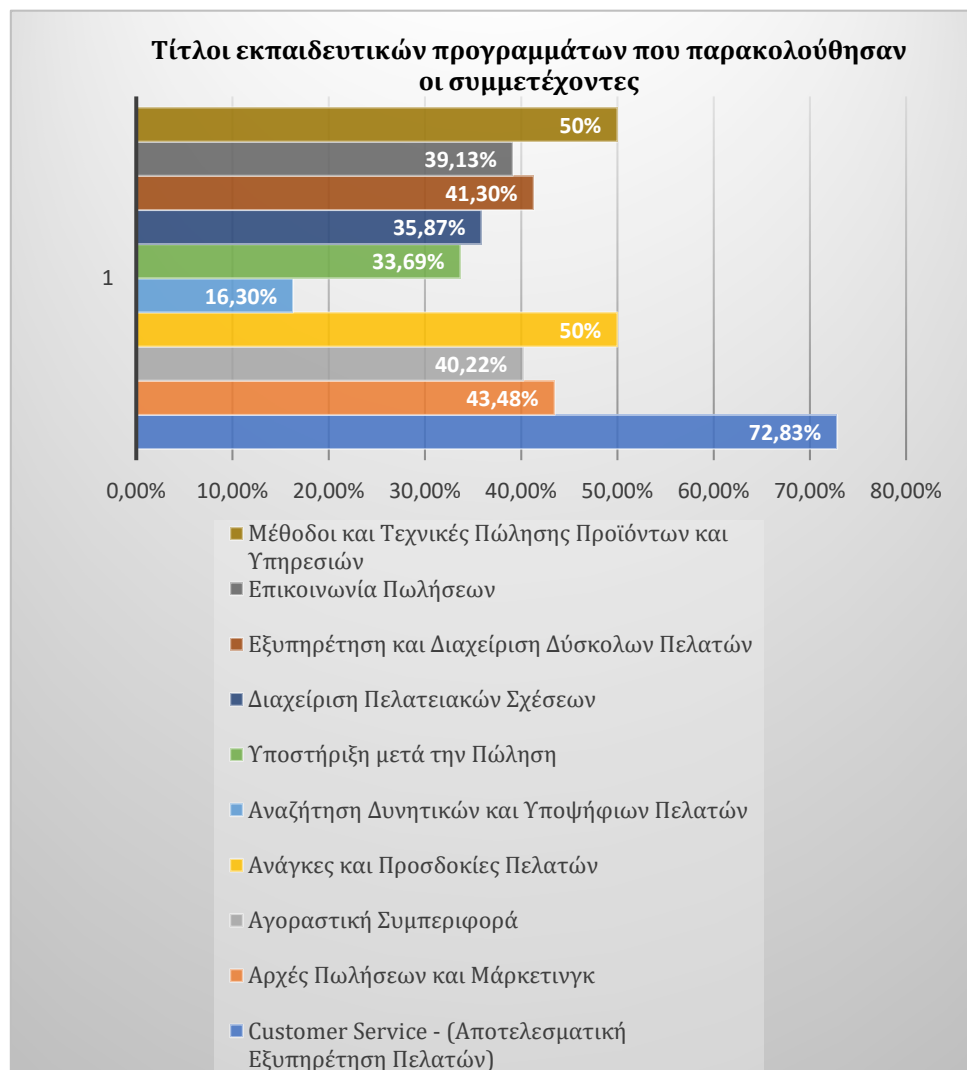
- Customer Service και Αποτελεσματική Εξυπηρέτηση Πελατών (67), Αρχές Πωλήσεων και Μάρκετινγκ (40), Αγοραστική Συμπεριφορά (37), Ανάγκες και Προσδοκίες Πελατών (46), Αναζήτηση Δυνητικών και Υποψήφιων Πελατών (15), Υποστήριξη μετά την Πώληση (31), Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων (33), Εξυπηρέτηση και Διαχείριση Δύσκολων Πελατών (38), Επικοινωνία Πωλήσεων (36) και Μέθοδοι και Τεχνικές Πώλησης Προϊόντων και Υπηρεσιών (46).
- Στην απάντηση άλλο δόθηκαν ως απαντήσεις τα εξής: Train the Trainer, VM Guidelines, Fitting και Active Selling.

Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 12 το δημοφιλέστερο εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το οποίο έχει εκπαιδευτεί το 72,83% των συμμετεχόντων είναι αυτό του customer service - αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών το οποίο είναι από τα πιο διαδεδομένα εκπαιδευτικά προγράμματα που γίνονται στα καταστήματα λιανικού εμπορίου. Είναι όμως αξιοσημείωτο το γεγονός ότι αυτό δεν συνάδει με το γεγονός ότι 89 άτομα απάντησαν ότι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη δουλειά που κάνουν. Δηλαδή 22 από τα 89 αυτά άτομα που απάντησαν, εκτός των τριών που δεν έχουν εκπαιδευτεί γενικά, είναι άτομα που δεν έχουν ποτέ εκπαιδευτεί με αυτό το πρόγραμμα αλλά θεωρούν ότι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις.

Επίσης, το ποσοστό 50% των συμμετεχόντων (46 άτομα) έχουν παρακολουθήσει δύο εκπαιδευτικά προγράμματα, το ένα για τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και το άλλο για μεθόδους και τεχνικές πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών. 40 άτομα (ποσοστό 43,38%) έχουν παρακολουθήσει τις αρχές πωλήσεων και μάρκετινγκ και 38 άτομα (ποσοστό 41,30%) την εξυπηρέτηση και διαχείριση δύσκολων πελατών. 37 άτομα (ποσοστό 40,22%) έχουν παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα αγοραστικής συμπεριφοράς, 36 άτομα (ποσοστό 39,13%) έχουν παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα επικοινωνίας πελατών και 33 άτομα (ποσοστό 35,87%) το εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Τέλος, 31 άτομα (ποσοστό 33,69%) έχουν παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υποστήριξη μετά την πώληση

και 15 άτομα (ποσοστό 16,30%) αυτό της αναζήτησης δυνητικών και υποψήφιων πελατών.

Φαίνεται ότι υπάρχουν σημαντικά εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία δεν έχουν παρακολουθήσει οι πιο πολλοί συμμετέχοντες και σίγουρα αυτό θα έχει άμεσο αντίκτυπο για την ικανοποίηση των πελατών μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών αφού μπορεί η ποιότητα που προσφέρεται να μην είναι η αναμενόμενη. Αυτό θα συζητηθεί πιο κάτω αφού τα εκπαιδευτικά προγράμματα αποτελούν αρωγό για την παροχή ποιότητας στα καταστήματα λιανικού εμπορίου.



Διάγραμμα 12. Τίτλοι εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολούθησαν οι συμμετέχοντες

Μετά από αυτό το ερώτημα οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στο χρόνο που επενδύεται καθημερινά για να μάθουν κάτι νέο στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι τέσσερις απαντήσεις από τις οποίες μπορούσαν να επιλέξουν μία αφορούσαν τα εξής: - καθόλου χρόνος, 1-3 ώρες την ημέρα, 4-5 ώρες την εβδομάδα και 6-10 ώρες το μήνα.

Από το διάγραμμα 13 φαίνεται ότι οι 46 από τους 92 δουλεύουν σε μια επιχείρηση που επενδύει 1-3 ώρες την ημέρα για εκπαίδευση και αυτό είναι πολύ καλό όταν το 50% σε ποσοστό εκπαιδεύεται ημερησίως. Αν αυτό συνέβαινε στις επιχειρήσεις που δουλεύουν οι περισσότεροι συμμετέχοντες τότε θα υπήρχε σίγουρα άψογη εξυπηρέτηση και παροχή ποιότητας. Ταυτόχρονα, όμως, στην ίδια ερώτηση το 28,27% (25 άτομα) απάντησε ότι δεν επενδύεται καθόλου χρόνος για εκπαιδεύσεις και αυτό είναι που θα δώσει την αντίθεση στο ποσοστό που καθημερινά εκπαιδεύεται για να μάθει κάτι νέο και είναι πιο ανταγωνιστικό και ίσως σε αυτές οι επιχειρήσεις να προτιμώνται. Το 11,95%, δηλαδή 11 άτομα, επενδύουν 6-10 ώρες το μήνα που πάλι θεωρείται ικανοποιητικό αν είναι ένα κατάσταση με αυξημένη κίνηση αφού βρίσκονται σε εμπορικό κέντρο. Επίσης, εξαρτάται και από τον αριθμό των εργαζομένων και κατά πόσο υπάρχει δυνατότητα για τέτοιου είδους εκπαιδεύσεις για αυτό το λόγο οι 6-10 ώρες θεωρούνται αρκετά καλές για επένδυση σε εκπαίδευση.

Τέλος, οι 9 συμμετέχοντες έχουν απαντήσει ότι επενδύεται σε εκπαίδευση 4-5 ώρες την εβδομάδα και είναι επίσης υπεραρκετό αλλά πάλι αν είναι μικρή η επιχείρηση με λιγότερο φόρτο εργασίας αυτό θα είναι εφικτό να γίνεται. Αν είναι πιο μεγάλο το κατάστημα σίγουρα θα γίνεται ανά τμήμα αυτό για να μην εκπαιδεύονται όλοι ταυτόχρονα και οι 4-5 ώρες την εβδομάδα μπορεί να αφορούν καινούρια προϊόντα/υπηρεσίες όπως το πρόγραμμα «μέθοδοι και τεχνικές πώλησης προϊόντων ή υπηρεσιών» που χρησιμοποιείται κυρίως σε καταστήματα που πωλούν προϊόντα με εξειδικευμένα υφάσματα ή καταστήματα που μπορεί να παρέχουν μια καινούρια υπηρεσία και πρέπει να εκπαιδευτούν οι ίδιοι πρώτα πριν την κοινοποιήσουν στους πελάτες τους.



Διάγραμμα 13. Χρόνος που επενδύεται καθημερινά για εκπαίδευση

Στην έκτη ερώτηση της ενότητας «ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ» οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν ποια άτομα χρειάζεται να τυγχάνουν εκπαίδευσης. Στο διάγραμμα 14 φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι απόψεις διίστανται.

Οι πιο κάτω ήταν οι απαντήσεις που θα μπορούσαν να επιλέξουν και δίπλα αναγράφεται σε παρένθεση ο αριθμός ατόμων που το έχουν επιλέξει ως απάντηση:

- Υπάλληλος (82), τεχνίτης (32), αποθηκάριος (37), διακοσμητής/τρια (42), προϊστάμενος/η – διευθυντής/τρια (54), βοηθός διευθυντή/τριας (52), ομαδάρχης (32) και υπεύθυνος τμήματος (39).

Οι πιο πολλοί συμμετέχοντες, 82 άτομα και ποσοστό 89,13%, πιστεύουν ότι ο υπάλληλος είναι αυτός που θα πρέπει να τυγχάνει εκπαίδευσης και συγκεκριμένα ο υπάλληλος σε αυτά τα καταστήματα θεωρείται ο πωλητής/τρια και το άτομο που δεν έχει οποιοδήποτε αξίωμα στην επιχείρηση. Είναι, όμως, το άτομο της «πρώτης γραμμής» όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφία και το άτομο αυτό αντιπροσωπεύει την επιχείρηση. Άρα είναι λογικό οι πιο πολλοί να θεωρούν ότι αυτό το άτομο χρειάζεται σίγουρα εκπαίδευση. Οι δέκα από τους συμμετέχοντες δεν το πιστεύουν αυτό, δηλαδή ποσοστό 10,82%. Ίσως να θεωρούν πιο εύκολη



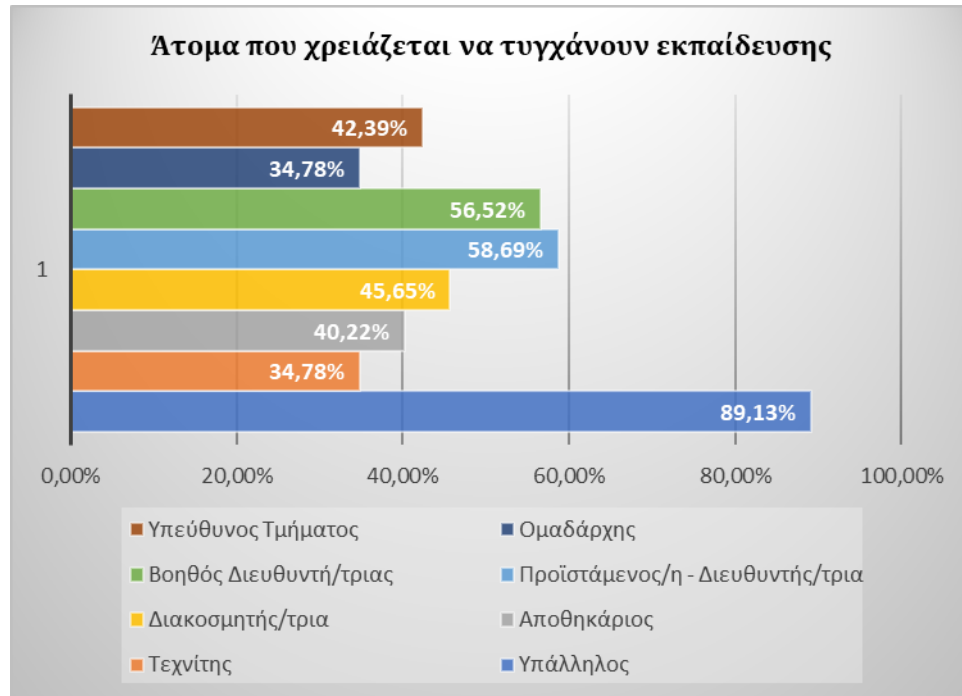
αυτή τη θέση εργασίας και ότι πρέπει τα άτομα σε ανώτερες θέσεις μόνο να εκπαιδεύονται.

54 άτομα (ποσοστό 58,69%) πιστεύουν ότι προϊστάμενος/η – διευθυντής/τρια πρέπει να εκπαιδεύεται και 52 άτομα (ποσοστό 56,52%) πιστεύουν ότι βοηθός διευθυντή/τριας πρέπει να εκπαιδεύεται. Σίγουρα αυτές οι δύο θέσεις αφορούν άτομα που έχουν σίγουρα εκπαιδευτεί πριν γίνουν διευθυντές ή βοηθοί και θα πρέπει η εκπαίδευση τους να είναι συνεχής και εξελίξιμη.

42 άτομα πιστεύουν ότι ο διακοσμητής/τρια πρέπει να εκπαιδεύεται, 39 άτομα πιστεύουν ότι ο υπεύθυνος τμήματος πρέπει να εκπαιδεύεται, 37 άτομα πιστεύουν ότι ακόμα και ο αποθηκάριος πρέπει να χρήζει εκπαίδευσης και 32 άτομα, για κάθε περίπτωση, πιστεύουν ότι τεχνίτης και ομαδάρχης πρέπει να εκπαιδεύεται. Όσον αφορά τον υπεύθυνο τμήματος και τον ομαδάρχη αυτές οι δύο κατηγορίες είναι σημαντικές όσον αφορά την εκπαίδευση επί καθημερινής βάσης διότι έχουν συνεχή επαφή με τους υπαλλήλους και είναι τα άτομα κλειδιά των επιχειρήσεων που δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές στο προσωπικό μετά και τις εκπαιδεύσεις από διευθυντές και βοηθούς διευθυντές. Επίσης, αυτά τα άτομα έχουν περισσότερη εμπειρία και είναι ικανά στο εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους από μόνοι τους και να αξιολογούν τις συμπεριφορές και τις συζητήσεις των υπαλλήλων με τους πελάτες έτσι ώστε να είναι αποτελεσματική η εξυπηρέτηση και να λαμβάνει ο πελάτης την απαιτούμενη ποιότητα από την επιχείρηση.

Ο διακοσμητής σίγουρα είναι άτομο που πρέπει να εκπαιδεύεται συνεχώς για τις νέες τάσεις, τα καινούρια προϊόντα και για το μάρκετινγκ της επιχείρησης αφού είναι το άτομο που παρουσιάζει τα προϊόντα και εξαρτάται από αυτόν πολύ μεγάλο ποσοστό της προσέλευσης των πελάτων αφού ετοιμάζουν όλη την εικόνα του καταστήματος. Ο τεχνίτης και ο αποθηκάριος θα ήταν καλό να εκπαιδεύονται εν μέρει σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης διότι όλο το κατάστημα πρέπει είναι σε θέση να κατευθύνει τους πελάτες την στιγμή που θα ερωτηθεί κάποιος από αυτούς για το οτιδήποτε εφόσον αυτοί θα κινούνται στο κατάστημα για να εκτελούν διάφορες εργασίες. Σίγουρα δεν θα έχουν όλες τις γνώσεις των

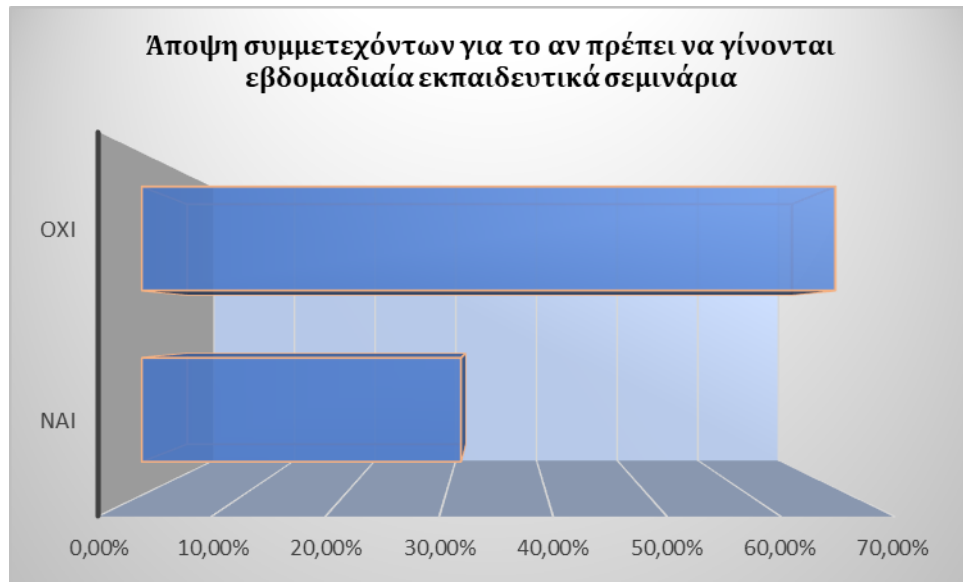
υπαλλήλων που είναι μέσα στην εξυπηρέτηση αλλά επιβάλλεται να έχουν βασικές γνώσεις για το τι πρεσβεύει η επιχείρηση, ποια προϊόντα και υπηρεσίες παρέχει η επιχείρηση και ποιοι είναι οι πελάτες της.



Διάγραμμα 14. Άτομα που χρειάζεται να τυγχάνουν εκπαίδευσης

Οι συμμετέχοντες, στην συνέχεια, καλούνται να απαντήσουν με ναι ή όχι στο αν χρειάζονται ενημερωτικά σεμινάρια κάθε εβδομάδα για τη δουλειά που κάνουν (διάγραμμα 15). Το 68,48%, δηλαδή 63 άτομα, έχουν απαντήσει όχι και το 31,52%, δηλαδή 29 άτομα, έχουν απαντήσει ναι. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί τα 29 άτομα, που απάντησαν με ναι, να είναι άτομα που εκπαιδεύονται εβδομαδιαία και έχουν δει τα αποτελέσματα μέσω αυτού να καλυτερεύουν και μπορεί, ταυτόχρονα, να είναι κάποιοι συμμετέχοντες που νιώθουν ότι πρέπει να εφαρμοστεί αυτό για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Όσοι έχουν απαντήσει με όχι ίσως να είναι άτομα που νιώθουν ήδη εκπαιδευμένα και καταρτισμένα πλήρως και επίσης μπορεί να είναι άτομα που δεν θεωρούν αναγκαίο να γίνετε εβδομαδιαία αφού μπορεί να μην διαθέτουν αρκετό χρόνο λόγω της αυξημένης κίνησης που μπορεί να έχει το κατάστημα στο οποίο εργάζονται.



Διάγραμμα 15. Άποψη συμμετεχόντων για το αν πρέπει να γίνονται εβδομαδιαία εκπαιδευτικά σεμινάρια

Η τελευταία ερώτηση της ενότητας αυτής είναι σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι συμμετέχοντες σε σχέση με τις γνώσεις τους για τα προϊόντα τα οποία είναι υπεύθυνοι να πουλάνε. Εδώ είχαν την ευκαιρία να επιλέξουν μία από τις τέσσερις απαντήσεις που ήταν οι εξής: - ναι, - όχι, - νιώθω ότι χρειάζεται να έχω περισσότερες γνώσεις και – δεν ισχύει.

Οι πιο πολλοί συμμετέχοντες, 78 άτομα, με ποσοστό 84,78%, φαίνεται να δηλώνουν ότι οι γνώσεις τους είναι ικανοποιητικές και εδώ υπάρχει μια αντίθεση με το ερώτημα 11 που 87 άτομα είχαν απαντήσει ότι η εκπαίδευση τους ήταν αποτελεσματική. Σίγουρα, σε μια αποτελεσματική εκπαίδευση παρέχονται ικανοποιητικές γνώσεις, όμως εδώ είναι που επιβάλλεται η συνεχής εκπαίδευση σε προϊόντα και υπηρεσίες που είναι καινούρια αφού για αυτό το λόγο μπορεί να μην έχουν το ίδιο συναίσθημα με το ερώτημα 11. Διότι μπορεί να έγινε μια ικανοποιητική εκπαίδευση η οποία όμως να μην αφορούσε την γκάμα προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρεται.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 16 αυτής της ερώτησης 2 άτομα έχουν απαντήσει με όχι εννοώντας πως οι γνώσεις τους δεν είναι ικανοποιητικές και 2 άτομα έχουν

απαντήσει πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει, με ποσοστό 2,17% αντίστοιχα. Την απάντηση «νιώθω ότι χρειάζεται να έχω περισσότερες γνώσεις» την έχουν επιλέξει 10 άτομα, με ποσοστό 10,88%, που μπορεί να αφορά τα άτομα αυτά που νιώθουν ότι εκπαιδεύτηκαν αποτελεσματικά αλλά μπορεί να μην έχουν γνώσεις ικανοποιητικές για τα προϊόντα τα οποία είναι υπεύθυνοι να πουλάνε.



Διάγραμμα 16. Είναι ικανοποιητικές οι γνώσεις για τα προϊόντα για τα οποία οι συμμετέχοντες είναι υπεύθυνοι να πωλούν

Στην επόμενη ενότητα οι ερωτήσεις, όπως προαναφέρθηκε, αφορούν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε οκτώ κλειστές ερωτήσεις με μοναδικές επιλογές το ναι ή το όχι. Μόνο η ερώτηση 22 διαφοροποιείται ελάχιστα δίνοντας μια τρίτη επιλογή για απάντηση. Είναι ερωτήσεις που αφορούν κυρίως τη γνώμη των συμμετεχόντων για την ικανοποίηση των πελατών και πως αυτή απορρέει μέσα από την πώληση.

Αρχικά, απάντησαν στο αν πιστεύουν ότι η πώληση πρέπει να είναι διασκεδαστική για όλους. Αυτή η ερώτηση σκοπό έχει να κατανοήσουν οι πωλητές την σημασία του να νιώθουν χαρούμενοι αυτοί οι ίδιοι αλλά και ταυτόχρονα το «όλους» να περιλαμβάνει και τους χαρούμενους πελάτες.

Έτσι, είχαμε σαν αποτέλεσμα 87 άτομα, με ποσοστό 94,56%, να πιστεύουν ότι ναι πρέπει να είναι και 5 άτομα, με ποσοστό 5,44%, να πιστεύουν πως όχι δεν πρέπει να είναι διασκεδαστική η πώληση για όλους. Όπως παρουσιάζεται και στο πιο κάτω διάγραμμα οι περισσότεροι ίσως να νιώθουν ότι οφείλουν να παρέχουν μέσω της πώλησης ένα συναίσθημα διασκέδασης στους πελάτες που αυτό θα έχει άμεση συνεισφορά στην ικανοποίηση των πελατών.



Διάγραμμα 17. Η πώληση πρέπει να είναι διασκεδαστική για όλους

Η επόμενη ερώτηση αφορά στο αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν πολύ καλά τι παρακινεί τα άτομα να πουλάνε. Δηλαδή, ποιοι είναι οι λόγοι που θα πρέπει κάποιος να εστιάσει για να έχει κίνητρο να προωθήσει τα προϊόντα της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να τα πουλήσει.

Σχεδόν η ίδια αντιμετώπιση με την προηγούμενη ερώτηση, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 18, αφού οι 88 συμμετέχοντες (ποσοστό 95,65%) έχουν απαντήσει με ναι και οι 4 (4,35%) έχουν απαντήσει με όχι. Άρα, οι περισσότεροι έχουν αντιληφθεί τι σημαίνει πώληση, τι σημαίνει ικανοποίηση του πελάτη μέσω της πώλησης και πως θα παρέχει ποιότητα η επιχείρηση στους πελάτες της. Είναι σημαντικό ότι οι συμμετέχοντες τουλάχιστον έχουν θετική άποψη στα πιο πάνω ζητήματα γιατί

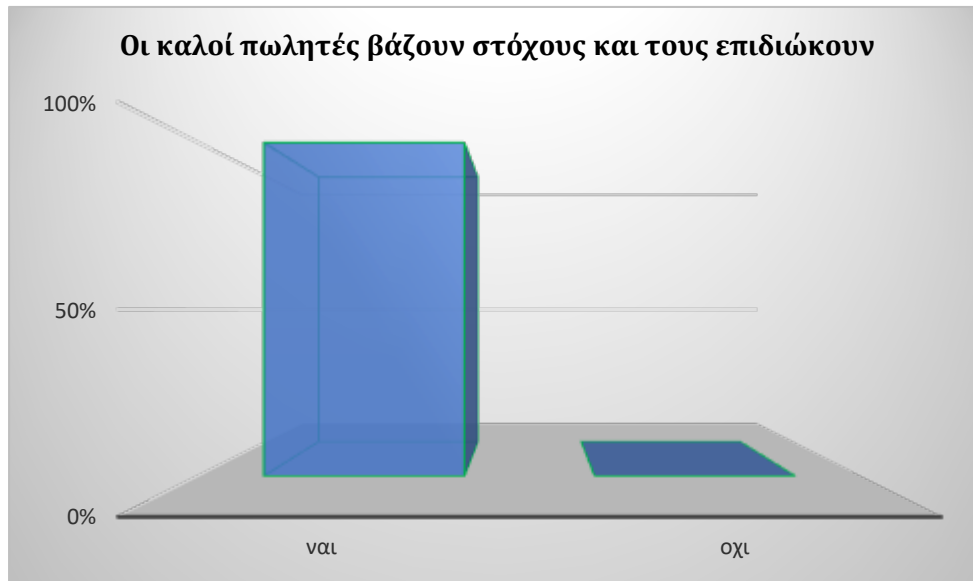
αυτά είναι που αρχικά κάποιος που εργάζεται σε αυτό τον κλάδο να έχει υπόψη του για τη μετέπειτα επαγγελματική του πορεία.



Διάγραμμα 18. Γνωρίζετε πολύ καλά τι παρακινεί τα άτομα να πουλάνε

Η τρίτη ερώτηση της ενότητας αυτής ρωτά τους συμμετέχοντες αν οι καλοί πωλητές βάζουν στόχους και τους επιδιώκουν. Αυτή η ερώτηση απαντήθηκε με ναι από όλους τους συμμετέχοντες και φαίνεται ότι οι όλοι δουλεύουν κάτω από την ομπρέλα επιχειρήσεων με στόχους ειδικά σε καταστήματα τέτοια όπως αυτά του εμπορικού κέντρου που η κίνηση είναι αυξημένη αλλά ταυτόχρονα και ο ανταγωνισμός μεγάλος.

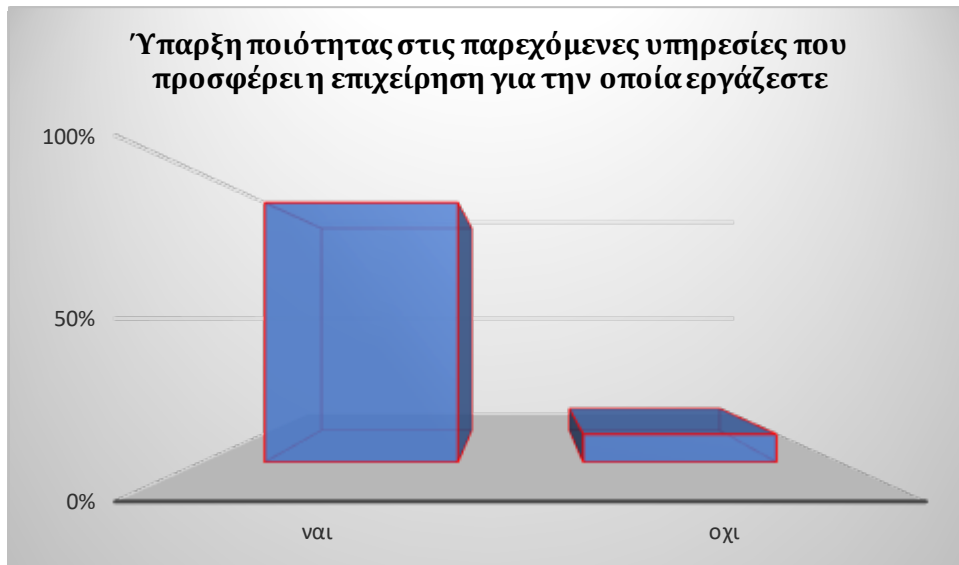
Στο διάγραμμα 19 φαίνεται ξεκάθαρα η 100% απάντηση συμφωνίας των συμμετεχόντων και αυτό είναι ένα καλό σημείο αναφοράς για το γεγονός ότι το λιανικό εμπόριο είναι ένας δύσκολος κλάδος στον οποίο ισχύουν στόχοι πωλήσεων είτε μηνιαίοι είτε και εβδομαδιαίοι που αντικατοπτρίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αν είναι εφικτοί. Για να πετύχουν αυτές οι επιχειρήσεις πρέπει να προσλαμβάνουν καλούς πωλητές οι οποίοι να είναι διαθέσιμοι να επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων αυτών.



Διάγραμμα 19. Οι καλοί πωλητές βάζουν στόχους και τους επιδιώκουν

Στο 20<sup>ο</sup> ερώτημα του ερωτηματολογίου της έρευνας αυτής έχουν ερωτηθεί αν υπάρχει ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση για την οποία εργάζονται. Η ποιότητα αυτή είναι εμφανής όταν τα άτομα εκλαμβάνουν θετικές εικόνες και εμπειρίες από τους πελάτες. Ένας πωλητής αντιλαμβάνεται την ποιότητα, κυρίως, από τα σχόλια των πελατών, από την συχνότητα επίσκεψης των πελατών στο κατάστημα, από τις απαιτήσεις των πελατών και την ανταπόκριση τους σε όλες τις καινούριες υπηρεσίες και σε όλα τα καινούρια προϊόντα που πιθανόν να τους προσελκύουν το ενδιαφέρον ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Έτσι, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 20, 83 άτομα πιστεύουν ότι υπάρχει ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση για την οποία εργάζονται με ποσοστό 90,22%. Το υπόλοιπο, όμως, 9,78% σε ποσοστό, δηλαδή 9 άτομα, δεν έχουν την ίδια γνώμη και δεν πιστεύουν ότι υπάρχει ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση. Ίσως αυτά τα άτομα να μην είναι αρνητικά ως προς τον τρόπο που οι υπηρεσίες που παρέχονται αλλά να έχουν περισσότερες γνώσεις και προσδοκούν ότι η ποιότητα μπορεί να βελτιωθεί.

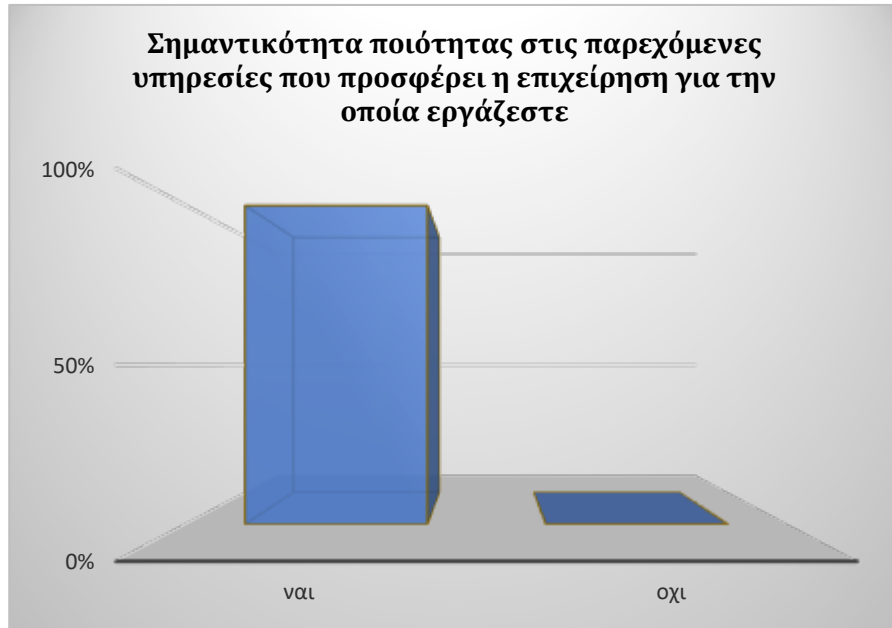


Διάγραμμα 20. Υπαρξη ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση για την οποία εργάζεστε

Στο επόμενο ερώτημα το οποίο έχει σχέση με το πιο πάνω ερώτημα έπρεπε να απαντήσουν αν το θεωρούν σημαντικό να υπάρχει ποιότητα μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών για να υπάρξει ικανοποίηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, αν η ικανοποίηση των πελατών θα προέλθει από την παροχή ποιότητας της επιχείρησης η οποία μπορεί να προσφέρεται με διάφορους τρόπους όπως προαναφέρθηκε και στη βιβλιογραφία.

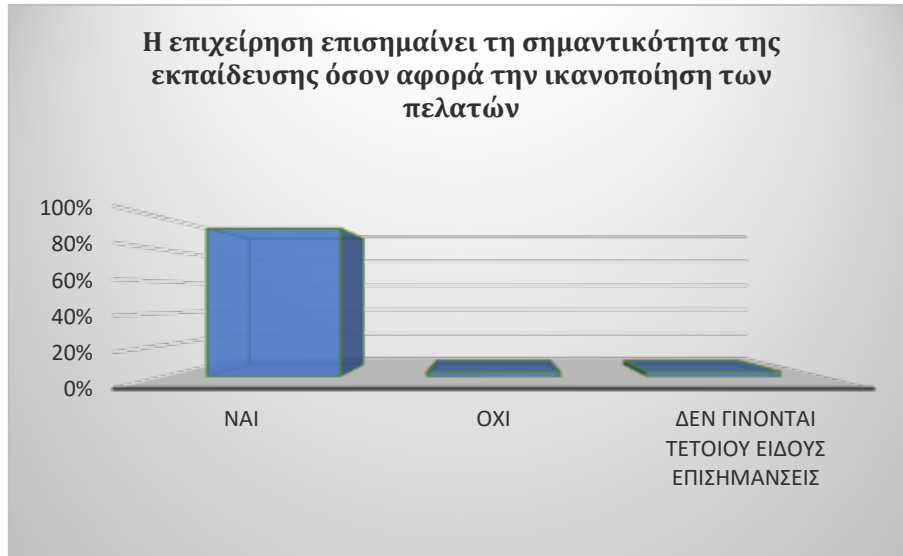
Εδώ όλοι συμφώνησαν με ποσοστό 100% ότι το θεωρούν σημαντικό και για αυτό προκύπτει το διάγραμμα 21. Παρόλο που στο ερώτημα 20 δεν συμφωνούν όλοι ότι η επιχείρηση τους προσφέρει ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες εν τούτοις εδώ όλοι συμφώνησαν ότι πρέπει να υπάρχει ποιότητα και είναι σημαντικό για την ικανοποίηση των πελατών. Είναι δεδομένο ότι η ποιότητα είναι ένα μέρος της επιτυχίας της επιχείρησης μαζί με άλλα σημαντικά που πρέπει να συνδυάζονται για να προκύψει το αναμενόμενο αποτέλεσμα που επιθυμεί η κάθε διοίκηση της κάθε επιχείρησης.





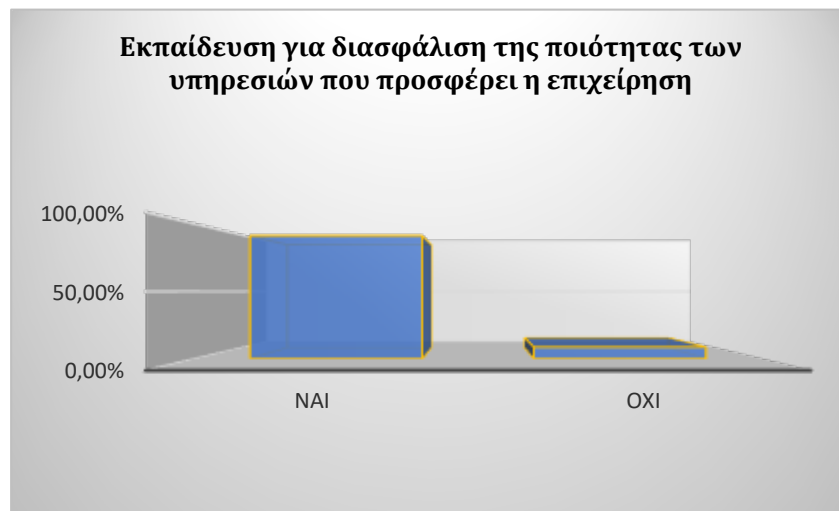
Διάγραμμα 21. Σημαντικότητα ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση για την οποία εργάζεστε

Στην ερώτηση 22 απάντησαν στο αν η επιχείρηση έχει επισημάνει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης τους όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών. Το 93,48% των συμμετεχόντων, δηλαδή 86 άτομα, απάντησαν πως αυτό γίνεται και 3,26%, δηλαδή 3 άτομα, απάντησαν πως αυτό δεν έγινε. Επίσης, στην τρίτη επιλογή απάντησης που ήταν ότι δεν γίνονται τέτοιου είδους επισημάνσεις απάντησε το υπόλοιπο 3,26%. Φαίνεται ότι υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν θα μπουν σε διαδικασία να μιλήσουν για αυτό το θέμα στους υπαλλήλους τους. Από το διάγραμμα 22 βλέπουμε ευτυχώς ότι οι πιο πολλές επιχειρήσεις το έχουν επισημάνει.



Διάγραμμα 22. Η επιχείρηση επισημαίνει τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών

Στην συνέχεια καλούνται να απαντήσουν με ναι ή όχι αν θα ήθελαν να είχαν εκπαιδευτεί έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 23 το 91,30%, με 84 άτομα, συμφωνούν με αυτό και θα ήθελαν να εκπαιδευτούν και το 8,70%, με 8 άτομα, δεν συμφωνούν με αυτό.



Διάγραμμα 23. Εκπαίδευση για διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση

Στο τέλος της ενότητας, που αφορά το διάγραμμα 24, ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι η ικανοποίηση των πελατών θα προκύψει μέσω της δικής τους εκπαίδευσης. Το 94,57% των συμμετεχόντων, δηλαδή 87 άτομα, απάντησαν πως το πιστεύουν και το 5,43%, δηλαδή 5 από αυτούς, απάντησαν πως δεν το πιστεύουν. Οι πιο πολλοί θεωρούν ότι όταν εκπαιδευτούν από την επιχείρησή τους θα προκύψει η ικανοποίηση των πελατών αφού αυτοί θα συμβάλλουν σε ένα μεγάλο ποσοστό στην επίτευξη αυτού του στόχου.



Διάγραμμα 24. Ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπαίδευσης των εργαζομένων

### 4.3. Σύγκριση πορισμάτων μελέτης με τη διεθνή βιβλιογραφία

Σύμφωνα με τα πορίσματα των ερευνών, οι οποίες αναφέρονται πιο πάνω, οι εργαζόμενοι θεωρούν την εκπαίδευση σαν ένα κύριο πλεονέκτημα το οποίο οδηγεί σε προσωπική, αρχικά, ικανοποίηση και στην συνέχεια αυτό έχει θετικό αντίκτυπο στο εργασιακό τους περιβάλλον αλλά και στην απόδοσή τους. Η έρευνα που έγινε το 2011 στη Νέα Ζηλανδία σε έξι διαφορετικούς χώρους εργασίας αλλά τεσσάρων διαφορετικών κλάδων, συμπεριλαμβανομένης και της συμμετοχής του Ινστιτούτου Λιανικής, κατέδειξε ότι η εκπαίδευση όχι μόνο δίδαξε καινούριες πρακτικές και

εφαρμογές στους εργαζόμενους αλλά ταυτόχρονα τους έκανε να κατανοήσουν ότι υπάρχουν πολλοί μέθοδοι για να εκπαιδευτούν (Vaughan, 2011). Φαίνεται ότι στα αποτελέσματα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας οι περισσότεροι δηλώνουν ότι έχουν εκπαιδευτεί (διάγραμμα 9) και θεωρούν ότι ήταν εφικτή η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης τους (διάγραμμα 11).

Όσον αφορά τα πορίσματα των ερευνών για τα προγράμματα εκπαίδευσης, διαφαίνεται ότι η εξυπηρέτηση πελατών και οι τεχνικές πώλησης ή η γνώση των προϊόντων είναι από τα πλέον διαδεδομένα προγράμματα. Αυτό συνάδει και με το γεγονός ότι στην έρευνα της εργασίας οι περισσότεροι έχουν συμμετοχή στα δύο αυτά θέματα για τα οποία η επιχείρηση, στην οποία εργάζονται, τους έχει καταρτίσει (διάγραμμα 12) και συγκεκριμένα η επιχείρηση «Ermes Group» η οποία διαθέτει καταστήματα στο εμπορικό κέντρο επενδύει σε αυτά τα δύο θέματα εκπαίδευσης όπως μας έχει αναφέρει ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ταυτόχρονα, από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι υπάρχει και ένα τρίτο θέμα, επίσης, με ποσοστό επιλογής μέχρι 50%, που έχουν ερωτηθεί οι συμμετέχοντες το οποίο αφορά τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Αυτό το θέμα φαίνεται ότι δεν είναι μέσα στα εκπαιδευτικά προγράμματα των πορισμάτων που διερευνήθηκαν στη βιβλιογραφία αλλά σε άλλες χώρες μπορεί να μελετάται από τους εργαζόμενους της επιχείρησης οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό και την εύρεση καινούριων προϊόντων και όχι τους εργαζόμενους που δουλεύουν μέσα στα καταστήματα των επιχειρήσεων. Το 2006 η εκπαίδευση των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής λιανικού εμπορίου χωριζόταν ήδη σε τρεις γενικές κατηγορίες όπως τη λειτουργικότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και την ηγεσία. Αυτές οι τρεις κατηγορίες αν μεταδίδονταν σωστά στην εκπαίδευση των υπαλλήλων τότε θα μπορούσε να αποφέρει αυξημένα έσοδα, υψηλότερη παραγωγικότητα και να δώσει κίνητρα στους υπαλλήλους (Sussman, 2006), όπως αυτά ισχύουν και στις μέρες μας αλλά με πιο πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα και πιο εξειδικευμένα.

Από την σύγκριση των πορισμάτων για το χρόνο που επενδύεται όσον αφορά τις εκπαιδεύσεις του ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται ότι στα καταστήματα της παρούσας έρευνας ο χρόνος αυτός είναι πολύ πιο μεγαλύτερος (διάγραμμα 13) σε σχέση με καταστήματα των επιχειρήσεων τηλεπικοινωνίας στην Ελλάδα, όπου η μεγαλύτερη διάρκεια εκπαίδευσης φτάνει τις 13,55 ώρες τον χρόνο. Επίσης, σε αυτές τις επιχειρήσεις, όπως η COSMOTE και η ΟΤΕ, έχουν δώσει ιδιαίτερη έμφαση για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Δαύρη, 2016) άρα, ίσως, στην Κύπρο που δίνεται περισσότερο χρόνος για εκπαιδεύσεις να μην είναι τόσο εύστοχα τα θέματα των εκπαιδεύσεων και να αναγκάζονται να επενδύουν περισσότερο χρόνο. Ακόμη σε μια έρευνα του 2009 χαρακτηρίστηκε χαμηλής εκπαίδευσης η μέχρι 16 ώρες εκπαίδευση και η παραπάνω από 35 ώρες θεωρήθηκε υψηλής εκπαίδευσης για εκπαιδευόμενους στις λιανικές πωλήσεις (Pettijohn, 2009).

Επίσης, διαπιστώνεται ότι από αυτό το είδος εργασίας, δηλαδή εργασία σε κατάστημα λιανικού εμπορίου, προκύπτει ότι πρέπει η πώληση να είναι διασκεδαστική για όλους (διάγραμμα 17). Άρα, εφόσον, η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί ένα βασικό ζήτημα για κάθε εταιρεία τότε η ικανοποίηση των εργαζομένων που θα επιφέρει τα θετικά συναισθήματα μέσω της εκπαίδευσης θα οδηγήσει στην ενίσχυση αυτού του βασικού στόχου. Αυτό διαπιστώθηκε από την έρευνα που έγινε το 2015 στην Σαουδική Αραβία και κατέληξαν σε ένα εύλογο συμπέρασμα πως η αύξηση της αποτελεσματικότητας θα προκύψει σίγουρα μέσω της εκπαίδευσης και αυτό αφορούσε την ισχυρή θετική σύνδεση μεταξύ προγραμμάτων κατάρτισης και ικανοποίησης στην εργασία (Khawaja, 2015).

Όπως ειπώθηκε και σε ένα άρθρο πιο πάνω αφού γίνει πρώτα η χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην συνέχεια μπορεί να αξιολογήσει ο πελάτης αυτή τη διαδικασία και να προκύψει ο βαθμός ικανοποίησης εκ μέρους του (Γούναρης, 2012). Για την παροχή ποιότητας και την ικανοποίηση του πελάτη όλοι οι συμμετέχοντες, με ποσοστό 100%, συμφώνησαν ότι η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση θα οδηγήσει στην αναμενόμενη ικανοποίηση (διάγραμμα 21) και ανάφεραν, οι περισσότεροι, ότι η επιχείρηση τους

έχει επισημάνει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης τους στην ικανοποίηση των πελατών. Το ίδιο και στα πορίσματα συμβαίνει, επίσης, αλλά εκεί παρατηρήθηκε ότι δινόταν και πιο πολλή έμφαση στους ίδιους τους ανθρώπους που υπάρχουν στα καταστήματα και παροτρύνουν τους πωλητές αλλά και στο προϊόν από μόνο του αν καλύπτει τις προσδοκίες του πελάτη μετά την αγορά και τη χρήση (Ziglar, 2003).

Ταυτόχρονα, οι θετικές και αρνητικές εμπειρίες οι οποίες σχετίζονται με το προϊόν/υπηρεσία είναι «υπεύθυνες» για την ικανοποίηση των πελατών (Bell, 2011). Επιπλέον, οι υπάλληλοι με ηγετική θέση καθοδηγούν τους εργαζόμενους (Sun, 2013) και ανησυχούν για την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και των πελατών (Wu, 2013). Εξάλλου, από το διάγραμμα 24 των αποτελεσμάτων, είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η ικανοποίηση των πελατών που επισκέπτονται την επιχείρηση θα προκύψει από τη δική τους εκπαίδευση αφού θα έχουν όλα τα προσόντα για να το πετύχουν αυτό.

# Κεφάλαιο 5

## Γενικά Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής

### 5.1. Συμπέρασμα - Συζήτηση

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είχε ως στόχο να διερευνήσει την συμβολή της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η μελέτη συγκεκριμένα έγινε για την περίπτωση του λιανικού εμπορίου στην Κύπρο και ουσιαστικά αποσκοπούσε στο να αναδειχθεί η σημασία που δίνεται όσον αφορά την εκπαίδευση που είναι ένας σημαντικός παράγοντας για να είναι επιτυχημένη η επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις του σήμερα έχουν στο επίκεντρο τους τον πελάτη και χτίζουν στρατηγικές βασιζόμενες στις απαιτήσεις του για να πετύχουν τους στόχους τους. Για να μπορέσουν τα καταστήματα του λιανικού εμπορίου να κατέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να αναπτύξουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους. Οι σχέσεις αυτές μπορούν να επιτευχθούν μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, με φιλική αντιμετώπιση και με μια ξεχωριστή συμπεριφορά που ο πελάτης να φθάνει σε σημείο να νιώθει μοναδικός (Davenport, 2006). Μέσα από τη βιβλιογραφία που μελετήθηκε οι μακρόχρονες έρευνες αποδεικνύουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη θα επηρεαστεί από τις προσδοκίες που έχει για το συγκεκριμένο κατάστημα και από την εμπειρία που θα βιώσει όταν το επισκεφθεί.

Ως παράδειγμα πρακτικής εφαρμογής χρησιμοποιήθηκαν εργαζόμενοι που δουλεύουν στα καταστήματα του «The Mall of Cyprus» το οποίο διαθέτει 75 καταστήματα λιανικού εμπορίου. Το ερευνητικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν το ερωτηματολόγιο στο οποίο συμμετείχαν 92 άτομα, εκ των οποίων 81 γυναίκες

και 11 άνδρες. Σημαντικό είναι το εύρημα αυτό αφού φαίνεται ότι η πλειοψηφία εργαζομένων στον κλάδο αυτό είναι γένους θηλυκού. Οι ηλικίες των συμμετεχόντων κυμαίνονταν από 18 έως 51+ ετών. Οι συμμετέχοντες ανήκαν σε όλα τα είδη οικογενειακής κατάστασης, με τους περισσότερους να είναι άγαμοι, και σε επίπεδο μόρφωσης οι περισσότεροι από αυτούς κατανέμονται, κυρίως, από τη βαθμίδα του λυκείου μέχρι και τις μεταπτυχιακές σπουδές.

Οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες εργάζονται στον κλάδο του λιανικού εμπορίου από 5 μέχρι και 10 έτη και δουλεύουν σε καταστήματα εύρους 2-3 ατόμων έως και πολυκατάστημα πέραν των 20 ατόμων. Προκύπτει εδώ το συμπέρασμα ότι οι πιο πολλοί γνωρίζουν πολύ καλά τον κλάδο του λιανικού εμπορίου και πιο ειδικά τις προσδοκίες των πελατών. Το καθεστώς εργασίας τους είναι μόνιμοι στην πλειοψηφία, αρκετοί είναι μερικής απασχόλησης και λίγοι συμβασιούχοι ορισμένου χρόνου και οι πιο πολλοί ανήκουν στην κατηγορία υπάλληλοι, δηλαδή πωλητές/τριες.

Τα επόμενα ευρήματα είναι πολύ σημαντικά γιατί αφορούν τις δύο ενότητες «Εκπαίδευση» και «Ποιότητα των Παρεχόμενων Υπηρεσιών». Στην πρώτη ενότητα διαπιστώνεται ότι 89 συμμετέχοντες έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για τη δουλειά που κάνουν, όπως δήλωσαν, και ο ίδιος αριθμός ατόμων, ταυτόχρονα, δηλώνει ότι έχει εκπαιδευτεί για αυτό που κάνει. Άρα συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες έχουν άμεση τριβή με αυτό το θέμα στις επιχειρήσεις που εργάζονται. Δεν είναι κάτι άγνωστο για αυτούς και διαφαίνεται ότι είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται μέσα στο εμπορικό κέντρο. Από αυτά τα άτομα, όμως, υπάρχει ένα μικρό ποσοστό (2,17%) που πιστεύει πως δεν ήταν αποτελεσματική η εκπαίδευση που τους έγινε. Άρα, ίσως να υπάρχουν κάποια κενά όσον αφορά τις εκπαιδεύσεις και τον όρο αποτελεσματικότητα αφού ένα μεγαλύτερο ποσοστό (10,88%) των συμμετεχόντων νιώθει ότι χρειάζεται να αποκτήσει πιο πολλές γνώσεις για τα προϊόντα.

Αξιοσημείωτο είναι το εύρημα των θεμάτων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αφού σε κανένα θέμα δεν έχουν συμμετέχει πέραν του 73% των συμμετεχόντων και



μόνο η αποτελεσματική εξυπηρέτηση πελατών έχει επιλεγθεί σε τόσο μεγάλο ποσοστό. Στα υπόλοιπα θέματα, τα οποία αναφέρονται στο προηγούμενο κεφάλαιο, φαίνεται πως οι πιο πολλοί δεν έχουν εκπαιδευτεί. Έτσι, ακόμα και στα πιο σημαντικά θέματα που αφορούν τις ανάγκες των πελατών και τις τεχνικές πώλησης των προϊόντων ένα σημαντικό ποσοστό ατόμων δεν έχει εκπαιδευτεί. Από αυτό προκύπτει και το γεγονός ότι 25 συμμετέχοντες έχουν δηλώσει ότι δεν επενδύεται καθόλου χρόνος για να μάθουν κάτι νέο στην επιχείρηση. Πιστεύουν, όμως, ότι όλοι πρέπει να εκπαιδεύονται και κυρίως οι απλοί υπάλληλοι.

Τελευταίο σημαντικό εύρημα της τρίτης ενότητας είναι το γεγονός ότι υπάρχουν 29 άτομα που δεν πιστεύουν ότι πρέπει να γίνονται συχνά εκπαιδευτικά σεμινάρια. Άρα, υπάρχει ένα σημαντικό μέρος ανθρώπων που μπορεί να μην κατανοεί την συμβολή της εκπαίδευσης στην ικανοποίηση των πελατών. Επίσης, μπορεί να μην έχουν ενημερωθεί για την σημαντικότητα που έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία επενδύουν οι επιχειρήσεις και αυτό επιβάλλεται να γίνει στα επόμενα θέματα που είναι ήδη έτοιμα να συζητηθούν στους χώρους εργασίας.

Τα ευρήματα της τέταρτης ενότητας αποδεικνύουν ότι όλοι οι συμμετέχοντες έχουν διάθεση για να βάζουν στόχους στις πωλήσεις και θεωρούν σημαντικό να υπάρχει ποιότητα μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών για την ικανοποίηση των πελατών. Προκύπτει, εύλογα, το συμπέρασμα ότι όλοι γνωρίζουν ποια είναι η αποστολή τους μέσα στο κατάστημα αφού γνωρίζουν τι παρακινεί τα άτομα να πουλάνε και πιστεύουν ότι η πώληση πρέπει να είναι διασκεδαστική.

Εδώ υπάρχει κάτι που χρήζει περαιτέρω έρευνας στην συνέχεια, αν προκύψει η ευκαιρία, το οποίο αφορά το γεγονός ότι υπάρχουν άτομα που διαβεβαιώνουν πως δεν υπάρχει ποιότητα στις επιχειρήσεις που εργάζονται και υπάρχουν και άτομα που δήλωσαν ότι η ίδια η επιχείρηση δεν επισημαίνει την σημαντικότητα της εκπαίδευσης. Άρα, σημαντικό είναι, οι επιχειρήσεις εφόσον παρέχουν την κατάλληλη εκπαίδευση να επισημαίνουν τους λόγους για τους οποίους γίνεται και να ενημερώνουν το προσωπικό για τη διαφορετικότητα του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος και που αποσκοπεί αυτό σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών.

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι το εύρημα της θέλησης των συμμετεχόντων για εκπαίδευση η οποία θα διασφαλίζει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση και το εύρημα ότι οι πιο πολλοί πιστεύουν ότι η ικανοποίηση των πελατών σίγουρα θα προκύψει μέσω αυτής της εκπαίδευσης.

Άρα, όσον αφορά τις εκπαιδεύσεις, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αποτελούν τις πρώτες ενδείξεις για ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης σε θέματα από τα οποία θα απορρέει η ικανοποίηση των πελατών. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να είναι χρήσιμα για μία μεγαλύτερου μεγέθους έρευνα για την παροχή ποιότητας στα καταστήματα λιανικού εμπορίου στην Κύπρο. Τα πιθανά ευρήματα που μπορεί να προκύψουν θα αποτελούσαν σημαντικό προνόμιο σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις για την εξέλιξη των εργαζομένων όσον αφορά τον τρόπο παροχής ποιότητας και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών.

Συμπερασματικά, λοιπόν, η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αφού η ικανοποίηση των πελατών θα προκύψει από την συμπεριφορά των υπαλλήλων και τον τρόπο που παρέχεται η ποιότητα. Η οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η σημαντικότερη επένδυση που μπορεί να αποφέρει στις επιχειρήσεις τους κατάλληλους καρπούς για την επίτευξη μελλοντικών και μακροχρόνιων στόχων.

#### - Μειονεκτήματα της έρευνας

Λόγω του ότι η μελέτη έγινε σε ένα εμπορικό κέντρο με πολλά καταστήματα το δείγμα – ερωτηματολόγιο δόθηκε σε ανθρώπους με πολλές διαφορετικές ειδικότητες από πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις. Αυτοί οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να επιλεγθούν ανά κατηγορία και θα ήταν πιο εύκολο, αρχικά, να γινόταν η μελέτη με τους πωλητές οι οποίοι βρίσκονται συνεχώς σε επαφή με τους πελάτες και να εξαγόταν τα ανάλογα συμπεράσματα. Πιο ειδικά, θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν μόνο εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν την εκπαίδευση των πωλητών στο ερωτηματολόγιο και περισσότερες ερωτήσεις στο θέμα αυτό. Έτσι θα γινόταν πιο εξειδικευμένη η μελέτη και όχι πιο γενική για να μπορέσουμε

να μελετήσουμε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας που είναι κοντινότερη στην ικανοποίηση του πελάτη και όχι όλες τις θέσεις εργασίας.

Αυτό μπορεί να γίνει σε μεταγενέστερο στάδιο αφού αρχικά επιτεύχθηκε να δοθεί μια γενική εικόνα για το τι επικρατεί στο εμπορικό κέντρο στο οποίο παρέχονται πολλών ειδών υπηρεσίες και έχει γίνει αντιληπτή η ανάγκη για εκπαίδευση από όλο το φάσμα των εργαζομένων που μπορεί να βρίσκονται σε οποιαδήποτε θέση εργασίας.

Επίσης, μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι το δείγμα επιστράφηκε μόνο από 92 άτομα και δεν ήταν εφικτό να ολοκληρωθεί με 200 τα οποία θα έδιναν πολύ πιο συγκεκριμένη εικόνα του θέματος και πιθανόν να οδηγούσε σε κάποια άλλα ελαφρώς διαφοροποιημένα αποτελέσματα. Θα μπορούσαν να διαμορφωθούν κάποιες απαντήσεις διαφορετικά όμως το αποτέλεσμα δεν θα απείχε πολύ από αυτό των 92 ατόμων αφού είναι εργαζόμενοι που δουλεύουν σε επιχειρήσεις που ήδη συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα.

- Χρησιμότητα της έρευνας:

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι από τις πλέον σημαντικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πολλοί επιστήμονες ασχολούνται με διάφορες έρευνες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σπουδαιότητα αυτής της έρευνας είναι η παροχή βοήθειας σε επιχειρήσεις, όχι μόνο του εμπορικού κέντρου αλλά και άλλων καταστημάτων λιανικού εμπορίου, για την απόκτηση, ή/και την καλλιέργεια του ίδιου του υφιστάμενου, ποιοτικού και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης.

Σκοπός είναι, κυρίως, όχι μόνο η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και η ικανοποίηση των εκπαιδευόμενων που θα έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν, να εκφραστούν και να είναι δημιουργικοί. Η βελτίωση των γνώσεων του ανθρώπινου δυναμικού «προστατεύει» την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές και η εκπαίδευση είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες που προωθεί μια ανθρωποκεντρική πολιτική. Έχει αποδειχθεί ότι οι πωλητές έχουν τη διάθεση για εκπαίδευση και αυτό

είναι το κίνητρο για να μπορέσει η κάθε επιχείρηση να επενδύσει στους ανθρώπους της. Σημαντικό, παράλληλα, είναι το γεγονός ότι από αυτή την έρευνα θα μπορέσουν να δουν σε ποια εκπαιδευτικά προγράμματα δεν έχουν επενδύσει και ποια θα είναι χρήσιμα στο μέλλον για την ανάπτυξη της επιχείρησης στο θέμα της παροχής ποιότητας.

Σίγουρα πολλές από τις επιχειρήσεις θα σκεφτούν πρώτα το κόστος των εκπαιδύσεων όμως οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους είναι μόνιμοι και με εμπειρία στον κλάδο και ίσως να έχουν τα απαραίτητα προσόντα για εκπαίδευση των νεοεισερχόμενων και άρα μείωση του κόστους εκπαίδευσης. Όσον αφορά τους πιο καταρτισμένους υπάλληλους οι εκπαιδύσεις, κυρίως, σε εξειδικευμένα θέματα θα τους δώσει την ευκαιρία για την προσφορά υπηρεσιών σε μεγαλύτερο βαθμό ποιότητας που μπορεί να δώσει στον πελάτη μια μοναδική εμπειρία στο κατάστημα.

Στο μέλλον η έρευνα αυτή μπορεί να συνεχιστεί με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχουν επιφέρει ποσοστό επιτυχίας στις επιχειρήσεις σε σημαντικούς τομείς που να αφορούν κυρίως την ικανοποίηση των πελατών. Δηλαδή, όχι μόνο με συμμετέχοντες τους εργαζόμενους αλλά και τους πελάτες οι οποίοι θα απαντούν σε ερωτήματα που θα αποδεικνύουν τη χρήση ή όχι της κατάρτισης που προέκυψε από τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

- Ανδράκης, Β. & Χρηστάκης, Π., (2011), *Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη στην Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών (Retail Banking)*. Μελέτη περίπτωσης, [apothesis.lib.teicrete.gr](http://apothesis.lib.teicrete.gr).
- Γεωργαντάς, Κ. Ε. & Κουτουλάκης, Ε. Γ., (2016), *Μάρκετινγκ Επιχειρήσεων Λιανικού Εμπορίου*, Τ.Ε.Ι. Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής.
- Γούναρης, Σ., (2012), *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα.
- Δαύρη, Α., (2016), *Ο ρόλος της εκπαίδευσης προσωπικού στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών*, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Ηρακλείο.
- Δουληγέρης, Χ. & Μητρόπουλος, Σ., (2015), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Ηλεκτρονικό Εμπόριο*, κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>, [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr).
- Δούμας, Κ., (2018), *Επίπτωση των τεχνικών διαχείρισης εργαλείων εσωτερικού μάρκετινγκ στην απόδοση των εσωτερικών πελατών*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ευαγόρου, Χ. & Πρασιτίτης, Μ., (2017), *Μάρκετινγκ Γ' Λυκείου*, Εκδόσεις: Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου – Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων.
- Κουμπούρας, Δ., (2014), *Retail Management*, Τ.Ε.Ι. Πειραιά, Αθήνα.
- Μανώλη, Π. & Μαρής, Γ., (2015), *Εισαγωγή στη Διεθνή Πολιτική Οικονομία*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr).
- Μαλαμίδου, Κ., (2015), *Τεχνικές Πωλήσεων σε Καταστήματα Λιανικής Πώλησης με Ιδιαίτερη Αναφορά στις Τεχνικές Πωλήσεων σε Οπτικό Κατάστημα*, Τ.Ε.Ι. Καβάλας.
- Μαλλιαρού, Σ., (2018), *Ο αντίκτυπος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στην ικανοποίηση των πελατών στα σούπερ μάρκετ*, [dspace.lib.uom.gr](http://dspace.lib.uom.gr).

- Μπαρμπόπουλος, Π., (2004), *Η εξέλιξη του Λιανικού Εμπορίου στην Ελλάδα από το 1950 και μετά*, hellanicus.lib.aegean.gr.
- Ναστούλης, Κ., (2004), *Εκπαίδευση Πωλητών*, Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου, repository.library.teimes.gr.
- Νιφόρας, Β., (2017), *Τα Χαρακτηριστικά της Πώλησης και οι Υποχρεώσεις των Συμβαλλόμενων Μερών*, Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου.
- Παντελή, Α., (1999), *Επικοινωνία και Σύγχρονη Επιχείρηση*, Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου, repository.library.teimes.gr.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2002), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- Πατσιούρα, Ε. Μ., (1997), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Εξυπηρέτησης/Τομέας Τουρισμού: Μοντέλο Μέτρησης της Ολικής Ποιότητας Υπηρεσιών*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, dspace.lib.uom.gr.
- Σταματέλη, Ν., (2010), *Οι Παράγοντες που Αυξάνουν την Αποτελεσματικότητα Μετατροπής του Ανθρώπινου Κεφαλαίου σε Θεμελιώδη Ικανότητα μιας Επιχείρησης*, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης Παράρτημα Αγίου Νικολάου.
- Τζαβλόπουλος, Γ., (2014), *Μην πουλάτε! Κάντε τους άλλους να αγοράσουν*, Εκδόσεις: Παιδεία/Μαλλιάρης – Παιδεία Α.Ε., Θεσσαλονίκη.
- Τσουνής, Ν., (2015), *Θεωρία Διεθνούς Εμπορίου*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, [www.kallipos.gr](http://www.kallipos.gr).
- Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα.

## Ξένη

- Arens, W. & Weigold, M., (2015), *Αποτελεσματική διαφήμιση: Πώς σχεδιάζονται και υλοποιούνται ολοκληρωμένες επικοινωνιακές καμπάνιες*, Εκδόσεις: Rosili, Αθήνα.
- Bell, D., McBride, P. & Wilson, G., (2011), *Managing Quality*, Εκδόσεις: Butterworth-Heinemann.

- Burke, R. J., (1995), *Benefits of formal training courses within a professional services firm*, Journal of Management Development.
- Davenport, R., (2006), *“Future of the profession”*, Training & Development, Vol. 60, No. 1 pp. 40-46.
- Dessler, G., (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Αθήνα: Κριτική.
- Gronholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K., (2000), *The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences*, Total Quality Management, pp. 509-514.
- Howard, J. & Sheth, J., (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York.
- Jones, T. O. & Sasser, W. E., (1995), *Why satisfied customers defect*, Harvard business review.
- Khawaja J., Abu Bakar A. H. & Anwar R., (2015), *What Is the Role of Training and Job Satisfaction on Turnover Intentions*, Εκδόσεις: Canadian Center of Science and Education, Vol. 8, No. 3.
- Vaughan, K., Paul O. & Marie C., (2011), *Successful Workplace Learning: How learning happens at work*, Εκδόσεις: New Zealand Council for Educational Research, pp. 1-56.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M. & Childers, T. L., (2008), *Consumer Emotional Intelligence: Conceptualization, Measurement, and the Prediction of Consumer Decision Making*, Association for Consumer Research, University of Kentucky, USA.
- Kotler, Ph. & Armstrong, G., (2010), *Principles of Marketing*, Εκδόσεις: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller, K., (2011), *Marketing Management*, 14th Edition, Εκδόσεις: Pearson Education.
- Kumar, M., Kee, F. T. & Manshor, A. T., (2009), *Determining the relative importance of critical factors in delivering service quality of banks; An application of dominance*

- analysis in SERVQUAL model*, *Managing Service Quality*, Vol. 19, Number 2, pp. 211-228.
- Lai, L. Y. & Chang, S. H., (2013), *How Improving the Customer Experience Quality and Business Performance? A Case Study by Mystery Shopper Practices*, *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 5, No. 6, pp. 52-61.
  - Liedtka, J., Weber, C. & Weber, J., (1999), *Creating a significant and sustainable executive education experience: A case study*, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14 No. 5, Εκδόσεις: MCB UP Ltd, pp. 404-420.
  - Low, W. & Davenport, E., (2006), *Mainstreaming fair trade: adoption, assimilation, appropriation*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14 No. 4, pp. 315-327.
  - Lu et al., (2012), *Effects of Dissatisfaction on Customer Repurchase*, *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 13, No. 3.
  - Nicovich, S. G., Dibrell, C. C. & Davis, S. P., (2007), *Integration of Value Chain Position and Porter's (1980) Competitive Strategies into the Market Orientation Conversation: An Examination of Upstream and Downstream Activities*, Vol.13, No. 2, pp. 91-107.
  - Nikandrou, I., Papalexandris, N. & Bourantas, D., (2000), *Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action*, *Employee Relations*, Vol. 22 No. 4, Εκδόσεις: MCB UP Ltd, pp. 334-355.
  - Oliver, R. L., (1980), *A cognitive model of the antecedents and consequence satisfaction decisions*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.
  - Olshavsky, R. W., (1979), *Task Complexity and Contingent Processing in Decision Making: A Replication and Extension. Organizational Behavior and Human Performance*, pp. 300-316.
  - Pettijohn, L. S., Pettijohn, C. E. & Taylor A. J., (2009), *Retail Sales Training: Activities and Effects on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover and Customer-Oriented*, *Marketing Management Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 46-57.



- Rabey, G., (2007), *Diagnose – then act. Some thoughts on training today*, Industrial and Commercial Training, Εκδόσεις: Emerald Group Publishing Limited, Vol. 39, No. 3, pp. 164-169.
- Saks, A. M., (1996), *The Relationship Between the Amount and Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes*, Human Relations, Vol. 49, No. 4, pp. 429–451.
- Sims, B. J., (2005), *Servanthood, Leadership for the Third Millennium*. Eugene, Εκδόσεις: Wipf and Stock Publishers.
- Sun, P. Y. T., (2013), *The servant identity: influences on the cognition and behavior of servant leaders*, Leaders, pp. 544–557.
- Surprenant, C.F. & Solomon, M.R., (1987), *Predictability and personalization in the service encounter*, journals.sagepub.com.
- Sussman, D., (1996), *Retail Training*, T and D, ebiconsult.com.
- Teagarden, M.B., Butler M.C. & Glinow, M.A., (1992), *Mexico's maquiladora industry: where strategic human resource management makes a difference*, Organizational Dynamics, Εκδόσεις: Elsevier Science Publishers, Vol. 20, Issue 3.
- William, L. C., Greg, W. M., Jagdip, S., Rosann, L. S. & Harish, S., (2005), *Salesperson Selection, Training, and Development: Trends, Implications, and Research Opportunities*, Journal of Personal Selling & Sales Management, pp. 123-136.
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J., (2013), *The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior."* Cornell Hosp. Q. 54, pp. 383–395.
- Ziglar, Z., (2003), *Selling 101: what every successful sales professional needs to know*, books.google.com.

#### Διαδικτυακοί Τόποι

- <https://bt.pa.msu.edu//ICAP02/>
- <http://digilib.teiemt.gr/jspui/bitstream/123456789/6123/1/SD0781998.pdf>
- <http://dynamicallycoaching.com/5-βασικές-τεχνικές-πωλήσεων/>
- <https://el.glosbe.com/>

- <sup>1</sup><https://el.wikipedia.org/wiki/παγκοσμιοποίηση>
- <sup>4</sup>[https://en.wikipedia.org/wiki/On-the-job\\_training](https://en.wikipedia.org/wiki/On-the-job_training)
- <sup>3</sup><https://www.cosmote.gr>
- <sup>2</sup><http://www.ermes.com.cy/content/ermes-group>
- <https://www.epixeiro.gr/article/2274>
- <https://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/AB1AA9698BF5FFAFC225848100424915?OpenDocument>

# Παράρτημα

## Α. Ερωτηματολόγιο Έρευνας



### **Η Συμβολή της Εκπαίδευσης των Εργαζομένων στην Ικανοποίηση των Πελατών Μέσω της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών: Η Περίπτωση του Λιανικού Εμπορίου στην Κύπρο.**

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» της σχολής Οικονομικών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και σκοπό έχει την εξέταση του τρόπου εκπαίδευσης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου στην Κύπρο και ποια είναι η συμβολή της στην ικανοποίηση των πελατών μέσω της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι απαντήσεις σας έχουν απόλυτη σημασία για την παρούσα έρευνα.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτεί περισσότερο χρόνο από 10 λεπτά και οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές και δεν θα χρησιμοποιηθούν για οποιοδήποτε άλλο σκοπό πέραν της έρευνας αυτής. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν υπάρχει σύνδεση των απαντήσεων σας με συγκεκριμένα πρόσωπα.

Σας ευχαριστώ για τη συνεργασία σας και για τον χρόνο σας.

Μιχαήλ Φλωρεντία

Φοιτήτρια Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»

**Παρακαλώ συμπληρώστε τα στοιχεία σας επιλέγοντας αυτό που σας αντιπροσωπεύει**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**1. Γένος**

**Γυναίκα**

**Άνδρας**

**Καμία Απάντηση**

**2. Ηλικία**

**18 - 25**

**26 - 30**

**31 - 35**

**36 - 40**

**41 - 45**

**46 - 50**

**51+**

**3. Οικογενειακή Κατάσταση**

**Άγαμος/η**

**Έγγαμος/η**

**Διαζευγμένος/η**

**Χήρος/α**

**4. Επίπεδο Μόρφωσης**

- Απόφοιτος Δημοτικού
- Απόφοιτος Γυμνασίου
- Απόφοιτος Λυκείου
- Ανώτατη Μόρφωση (Πτυχίο)
- Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό

### **ΕΡΓΑΣΙΑ**

**5. Πόσο καιρό εργάζεστε στο λιανικό εμπόριο;**

- Λιγότερο από 6 μήνες
- 1 χρόνο
- 2 χρόνια
- 3 χρόνια
- 4 χρόνια
- Περισσότερο από 5 χρόνια
- Περισσότερο από 10 χρόνια

**6. Δουλεύετε σε κατάστημα με αριθμό υπαλλήλων:**

- Μόνος/η μου
- 2-3 άτομα
- 3-5 άτομα
- 5-10 άτομα
- 10-20 άτομα

Πολυκατάστημα πέραν των 20 ατόμων

**7. Το καθεστώς εργασίας σας στο κατάστημα:**

Μόνιμος/η

Συμβασιούχος/α ορισμένου χρόνου

Μερικής Απασχόλησης

**8. Η θέση σας στην επιχείρηση που εργάζεστε:**

Υπάλληλος

Τεχνίτης

Αποθηκάριος

Διακοσμητής/τρια

Προϊστάμενος/η - Διευθυντής/τρια

Βοηθός Διευθυντή/τριας

Ομαδάρχης

Υπεύθυνος/η Τμήματος

Άλλο:

---

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

**9. Έχετε τις απαραίτητες γνώσεις για τη δουλειά που κάνετε;**

Ναι

Όχι

Ίσως

**10. Έχετε εκπαιδευτεί για τη δουλειά που κάνετε;**

Ναι

Όχι

**11. Αν έχετε εκπαιδευτεί, η εκπαίδευση σας πιστεύετε ότι ήταν αποτελεσματική;**

Ναι

Όχι

Δεν έχω εκπαιδευτεί

**12. Για ποιο από τα πιο κάτω έχετε εκπαιδευτεί;**

Customer Service και Αποτελεσματική Εξυπηρέτηση Πελατών

Αρχές Πωλήσεων και Μάρκετινγκ

Αγοραστική Συμπεριφορά

Ανάγκες και Προσδοκίες Πελατών

Αναζήτηση Δυνητικών και Υποψήφιων Πελατών

Υποστήριξη μετά την Πώληση

Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων

Εξυπηρέτηση και Διαχείριση Δύσκολων Πελατών

Επικοινωνία Πωλήσεων

Μέθοδοι και Τεχνικές Πώλησης Προϊόντων και Υπηρεσιών

Άλλο:

**13. Πόσος χρόνος επενδύεται καθημερινά για να μάθετε κάτι νέο στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;**

- Καθόλου χρόνος
- 1 - 3 ώρες την ημέρα
- 4 - 5 ώρες την εβδομάδα
- 6 - 10 ώρες το μήνα

**14. Ποια άτομα χρειάζεται να τυγχάνουν εκπαίδευσης;**

- Υπάλληλος
- Τεχνίτης
- Αποθηκάριος
- Διακοσμητής/τρια
- Προϊστάμενος/η - Διευθυντής/τρια
- Βοηθός Διευθυντή/τριας
- Ομαδάρχης
- Υπεύθυνος/η Τμήματος

**15. Χρειάζονται ενημερωτικά σεμινάρια κάθε εβδομάδα για τη δουλειά που κάνετε;**

- Ναι
- Όχι

**16. Οι γνώσεις σας για τα προϊόντα για τα οποία είστε υπεύθυνος/η να πουλάτε είναι ικανοποιητικές;**

- Ναι



- Όχι
- Νιώθω ότι χρειάζεται να έχω περισσότερες γνώσεις
- Δεν ισχύει

### ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

17. Πιστεύετε ότι η πώληση χρειάζεται να είναι διασκεδαστική για όλους;

- Ναι
- Όχι

18. Γνωρίζετε πολύ καλά τι παρακινεί τα άτομα να πουλάνε;

- Ναι
- Όχι

19. Οι καλοί πωλητές βάζουν στόχους και τους επιδιώκουν;

- Ναι
- Όχι

20. Πιστεύετε ότι υπάρχει ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση για την οποία εργάζεστε;

- Ναι
- Όχι

21. Θεωρείτε ότι είναι σημαντικό να υπάρχει ποιότητα μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών για να υπάρξει ικανοποίηση των πελατών;

- Ναι
- Όχι

22. Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε έχει επισημάνει σε εσάς την σημαντικότητα της εκπαίδευσής σας όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών;

Ναι

Όχι

Δεν γίνονται τέτοιου είδους επισημάνσεις

23. Θα θέλατε να είχατε εκπαιδευτεί έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε;

Ναι

Όχι

24. Πιστεύετε ότι η ικανοποίηση των πελατών θα προκύψει μέσω της δικής σας εκπαίδευσης;

Ναι

Όχι