

Personal Sales Strategies of Greek furniture enterprises

Dr. Ioannis Papadopoulos, Vasileios Kovousoglou

Dept. of Wood & Furniture Design & Technology - TEI Larisa, GR
papad@teilar.gr, vasilis.kovou@yahoo.gr

Abstract

The Greek furniture enterprises suffer today from the consequences of the very serious economic recession that the country experiences and they have the need of support and correct information, so that they will be able to take all the necessary measures for their survival. Sales constitute one of the most basic activities of enterprise. The aim of this research constitutes to the recording, analysis and highlighting of furniture sales strategies that the Greek enterprises apply today, so that will be possible through the results and conclusions of the study, to help them in the survival and growth in a particularly competitive market.

The data were gathered via a recent study of 85 salesmen of furniture that work in enterprises of furniture in Thessaly, using specifically structured questionnaires, which were then registered, processed and analyzed with the use of statistical package SPSS. The methods applied were frequencies, descriptive, crosstabs, factor analysis. The results are particular importance.

In order to become effective the work of a furniture salesman, more than one year experience is required and their education particularly in the company's products, in the dexterities of sales and in the investigation of customer needs. Most enterprises of furniture use motivation systems for the wage of furniture salesmen. The dexterities of salesmen of furniture are focused mainly on the capability of answering immediately in all queries of customers, showing patience on the sale, conceiving easily the messages of customer cautiousness and of trusting the quality of furniture that they sell. The sales strategies of furniture concern to the increase of turnover, the increase of market share and the improvement of customers services, while the objectives that are placed by the above enterprises are achieved in a percentage of 51-75%.

Keywords: sales strategies, personal sale of furniture, furniture enterprises, furniture consumers.

JEL Classification: M31 - Marketing

Στρατηγικές προσωπικών πωλήσεων ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου

Δρ. Ιωάννης Παπαδόπουλος, Βασίλειος Κοβούσογλου

Τμήμα Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Εύλου & Επίπλου - TEI Λάρισας
papad@teilar.gr, vasilis.kovou@yahoo.gr

Περίληψη

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου υφίστανται σήμερα τις συνέπειες της πολύ μεγάλης οικονομικής ύφεσης που βιώνει η χώρα και έχουν την ανάγκη στήριξης και της παροχής σωστής πληροφόρησης, ώστε να λάβουν όλα τα κατάλληλα μέτρα για την επιβίωσή τους. Η πώληση αποτελεί μια από τις βασικότερες δραστηριότητες της επιχείρησης. Σκοπό της έρευνας

αυτής αποτελεί η καταγραφή, ανάλυση και ανάδειξη των στρατηγικών πωλήσεων επίπλων που οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου εφαρμόζουν σήμερα, ώστε να είναι δυνατόν μέσα από τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της να τις βοηθήσει στην επιβίωση και ανάπτυξη τους στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά.

Τα απαραίτητα δεδομένα αποκτήθηκαν μέσω μιας πρόσφατης μελέτης 85 πωλητών επίπλου που εργάζονται σε επιχειρήσεις επίπλων στη Θεσσαλία, με τη χρήση ειδικά δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία στη συνέχεια καταχωρήθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS. Εφαρμόστηκαν οι μέθοδοι *frequencies*, *descriptives*, *crosstabs*, *factor analysis* και προέκυψαν ιδιαίτερα σημαντικά αποτελέσματα.

Για να είναι αποτελεσματική η εργασία του πωλητή επίπλων απαιτείται εμπειρία περισσότερη από ένα έτος και εκπαίδευσή τους ιδιαίτερα στα προϊόντα της εταιρίας, στις δεξιότητες πωλήσεων και στη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη. Οι περισσότερες επιχειρήσεις επίπλου χρησιμοποιούν συστήματα κινήτρων για την αμοιβή των πωλητών επίπλων. Οι δεξιότητες των πωλητών επίπλων επικεντρώνονται κυρίως στη δυνατότητα να απαντούν άμεσα σε όλες τις απορίες των πελατών, να διαθέτουν υπομονή πάνω στην πώληση, να αντιλαμβάνονται εύκολα τα μηνύματα επιφυλακτικότητας του πελάτη και να πιστεύουν στην ποιότητα των επίπλων που πουλάνε. Οι στρατηγικές πωλήσεων επίπλων αφορούν την αύξηση του τζίρου, την αύξηση του μεριδίου αγοράς και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, ενώ οι στόχοι που τίθενται από τις παραπάνω επιχειρήσεις επιτυγχάνονται σε ποσοστό 51-75%.

Λέξεις - Κλειδιά: στρατηγικές πωλήσεων, προσωπική πώληση επίπλων, επιχειρήσεις επίπλου, καταναλωτές επίπλων.

JEL Classification: M31 - Marketing

Εισαγωγή - Τοποθέτηση του Προβλήματος

Η προσωπική πώληση των επίπλων έχει την έννοια της παρουσίασης ενός προϊόντος με τέτοιο τρόπο που να οδηγεί τον υποψήφιο αγοραστή να δώσει τα χρήματά του για να το αποκτήσει. Η εργασία ενός πωλητή είναι να διευκολύνει αυτήν την ανταλλαγή. Για πολλούς πελάτες, ο πωλητής είναι αυτός που εκπροσωπεί την εταιρία και υπάρχουν πολλά παραδείγματα που καταναλωτές αγοράζουν ένα προϊόν πολύ περισσότερο εξαιτίας της εμπιστοσύνης και της συμπάθειας που έχουν σε έναν πωλητή και πολύ λιγότερο λόγω του ονόματος της επιχείρησης ή του προϊόντος. Σε κάθε περίπτωση, η εργασία του πωλητή είναι να επισημάνει πώς το προϊόν θα βοηθήσει τους υποψήφιους πελάτες να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να λύσουν τα προβλήματα διακόσμησης των σπιτιών τους.

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι Αμερικανικές επιχειρήσεις δαπανούν κάθε χρόνο περισσότερα από 1 τρισεκατομμύριο δολάρια για να αποκτήσουν οι πωλητές τους τα απαραίτητα εφόδια. Οι επιχειρήσεις δείχνουν μεγάλη ευαισθησία στα υψηλά και αυξημένα έξοδα (μισθοί, προμήθειες, έκτακτες αμοιβές, οδοιπορικά και πρόσθετες παροχές) προκειμένου να διατηρήσουν ένα υψηλό ποσοστό πωλήσεων. Ο Keeman (2000) αναφέρει ότι το μέσο κόστος μιας προσωπικής επαφής με σκοπό την πώληση κυμαίνεται μεταξύ \$200-300 και το κλείσιμο της πώλησης απαιτεί κατά κανόνα 4 επαφές, που σημαίνει ότι το συνολικό κόστος κυμαίνεται από \$800-1.200.

Σήμερα, οι επιτυχημένοι πωλητές έχουν την ικανότητα να αναζητούν και να αναλύουν τα δεδομένα για τις πωλήσεις, καθώς και το επιχειρηματικό περιβάλλον και την αγορά, να συγκεντρώνουν πληροφορίες για τους ανταγωνιστές και να καταστρώνουν στρατηγικές και σχέδια μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τους Kotler και Keller (2006) «οι μάρκετες πιστεύουν ότι το προσωπικό των πωλήσεων θα είναι ακόμη περισσότερο

αποτελεσματικό, αν καταλαβαίνει και το μάρκετινγκ εκτός από τις πωλήσεις».

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα, παρατηρούνται σημαντικές μεταβολές και εξελίξεις τόσο στο χώρο της τεχνολογίας, όσο και στις καταναλωτικές ανάγκες και συμπεριφορές και φυσικά στις νέες μορφές ανταγωνισμού (Σιώμκος 2004). Οι μεταβολές αυτές σε συνδυασμό με την αυξανόμενη αβεβαιότητα οδηγούν αναπόφευκτα στην αναγκαιότητα εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ και πωλήσεων που θα καταστήσουν τις ελληνικές επιχειρήσεις περισσότερο ανταγωνιστικές και οργανωμένες σε σωστές βάσεις.

Η έννοια της «οργάνωσης της στρατηγικής πωλήσεων» είναι σχετικά καινούργια. Ο Shapiro την υπογράμμισε προς το τέλος της δεκαετίας του '90 (Shapiro et al 1998). Για να έχει αποτέλεσμα η στρατηγική των πωλήσεων θα πρέπει να βρίσκεται σε άμεση σύνδεση και συνεργασία με το στρατηγικό μάρκετινγκ. Ένα ακόμη κρίσιμο στοιχείο του νέου περιβάλλοντος για την οργάνωση πωλήσεων αποτελεί η καθιέρωση υψηλών ηθικών προτύπων στην πώληση. Δηλαδή, οι απαιτήσεις για την ακεραιότητα και την εταιρική ευθύνη δεν μπορούν να αγνοηθούν στην ανάπτυξη της οργάνωσης των στρατηγικών πωλήσεων.

Οι στρατηγικές του μάρκετινγκ θα πρέπει να έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων μιας εταιρίας, διαφορετικά προκύπτουν προβλήματα. Ειδικότερα όταν οι στρατηγικές πωλήσεων στοχεύουν σε άμεσες πωλήσεις και το μάρκετινγκ έχει μια πιο μακροπρόθεσμη πολιτική, δημιουργείται μια διαμάχη ανάμεσα στα δύο αυτά τμήματα (Kashani 1987).

Αυτή η διαμάχη παρατηρείται πολλές φορές, καθώς οι πωλητές βλέπουν το σχέδιο του marketing plan ως ένα ακαδημαϊκό εργαλείο και δεν θέλουν να το ακολουθήσουν, καθώς πιστεύουν ότι η αποτελεσματική πώληση γίνεται μόνο με βάση την εμπειρία τους (Larson and Resney 2004).

Οι Shapiro (2002), Kotler (2006), Avlonitis and Lionakis (2007) θεωρούν ότι η συνεργασία των Τμημάτων Μάρκετινγκ και Πωλήσεων αυξάνει σε σημαντικό βαθμό την απόδοση της επιχείρησης. Οι λειτουργίες των οποίων η συνεργασία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική είναι εκείνες που είναι αλληλένδετες μεταξύ τους, όπως: η έρευνα αγοράς, η στρατηγική τοποθέτηση της εταιρίας στα διάφορα τμήματα της αγοράς και ο σχεδιασμός των καναλιών διανομής.

Με τη δίκαιη κατανομή των ωφελειών που προκύπτουν κατά τη λειτουργία μιας επιχείρησης και αναλογούν στις στρατηγικές των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, ασχολήθηκαν τα τελευταία χρόνια οι Fink et al (2007).

Οι Ingram et al (2002) θεωρούν ότι η ανάπτυξη στρατηγικών πωλήσεων θα συμβάλλει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο εγγύς μέλλον αν αναγκαστεί η ηγεσία των πωλήσεων ή των επιχειρήσεων να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά την τεχνολογία.

Ο Ingram (2004) εστιάζει το μέλλον των πωλήσεων στους τομείς της αμοιβής των πωλητών με βάση την αποδοτικότητα, τη συνεργασία και το βαθμό αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας της αγοράς και των καταναλωτών.

Η Salter (2004), σε σχετικό της άρθρο που εστιάζεται σε στρατηγικές πωλήσεων, αναφέρει μεταξύ άλλων ότι μια αποτελεσματική στρατηγική πωλήσεων είναι αυτή κατά την οποία όταν μια επιχείρηση διαθέτει κάποια αποθέματα προϊόντων, των οποίων οι τιμές έχουν εκτοξευτεί στα ύψη, τότε είναι προτιμότερο να τα ξεπουλήσουν σε χαμηλή τιμή από το να αγοράσουν κι άλλα περισσότερα. Είναι προτιμότερο να γίνουν επενδύσεις σε κάποια άλλα περισσότερο συντηρητικά προϊόντα. Αυτό θα βοηθήσει την επιχείρηση να είναι σωστά διαφοροποιημένη και θα προστατεύσει ταυτόχρονα τα κέρδη της.

Μια βασική πρόκληση στο χώρο των πωλήσεων που επισημαίνουν οι Leigh and Marshall (2001) είναι η εστίαση τόσο των στρατηγικών του μάρκετινγκ όσο και της δύναμης των πωλήσεων στην αξία του πελάτη. Οι Robertson et al (2006) προσδιορίζουν το ρόλο της δύναμης των πωλήσεων

ως ένα πεδίο συστηματικής έρευνας για τον προσδιορισμό του μεταβαλλόμενου ρόλου του πωλητή.

Μόνο όταν οι εταιρίες εστιαστούν στο πώς θα βελτιωθούν στον τομέα των πωλήσεων, σχεδιάσουν αποτελεσματικές διαδικασίες πωλήσεων που θα τις συντονίζει η διοίκηση των πωλήσεων και προσεγγίσουν και επηρεάσουν τους πελάτες τους με θετική διάθεση, θα μπορέσουν να προοδεύσουν (Larson and Resney 2004).

Οι Piercy and Lane (2007) προσκομίζουν στοιχεία μελετών – περιπτώσεων για να προσδιοριστεί ο μεταβαλλόμενος ρόλος και οι απαιτήσεις για τις πωλήσεις σε δύσκολες περιόδους. Τα συμπεράσματά τους δείχνουν ότι ο ανταγωνισμός σήμερα δεν βασίζεται πλέον αποκλειστικά στη μείωση των τιμών, αλλά εκεί που υπάρχει μεγαλύτερη προσαρμογή στις ανάγκες ή προτιμήσεις του καταναλωτή, εκεί που δίνεται πρόνοια για υψηλότερη παροχή υπηρεσιών, εκεί που η διαχείριση των παραγγελιών γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφευχθούν μεγάλα αποθέματα στην αλυσίδα ανεφοδιασμού και εκεί όπου επιτυγχάνεται πολύ καλή οργάνωση των πωλήσεων μέσα από συστηματική και αποτελεσματική εκπαίδευση και διανομή πληροφοριών.

Στην ελληνική αγορά επίπλου, σύμφωνα με τις επίσημες στατιστικές, περίπου 7.000 επιχειρήσεις (90% των οποίων είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις) απασχολούν περισσότερους από 11.000 εργαζομένους. Ο τομέας των επίπλων στην Ελλάδα είναι ιδιαίτερα κατακερματισμένος, καθώς αποτελείται στην πλειοψηφία του από μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες έχουν τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων οικογενειακού χαρακτήρα με σχετικά χαμηλούς κύκλους εργασιών (Παπαδόπουλος 2008).

Τα τελευταία στατιστικά στοιχεία δείχνουν μια ελαφρά μείωση κατά 4% περίπου του δείκτη του κύκλου εργασιών στις πωλήσεις επίπλου κατά την τελευταία 5ετία 2005-2010. Το ποσοστό αυτό θεωρείται μικρό λόγω της οικονομικής κρίσης που παρατηρείται στη Χώρας μας.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου αναζητούν εξειδικευμένα στελέχη στον τομέα των πωλήσεων, καθώς και τις κατάλληλες στρατηγικές πωλήσεων για να αντιμετωπίσουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο την δύσκολη οικονομική περίοδο. Σε σχετική έρευνα (Παπαδόπουλος κά 2009) αναζητήθηκε ο κατάλληλος σχεδιασμός στρατηγικών μάρκετινγκ για τις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου. Επειδή όμως από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δεν υπάρχει σχετική έρευνα που να εξειδικεύεται στον τομέα των πωλήσεων του επίπλου, αποφασίστηκε η διεξαγωγή της στον ελληνικό χώρο για πρώτη φορά.

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι: α) να καταγράψει τις απόψεις του κόσμου των πωλήσεων επίπλων, β) να αφουγκραστεί τις ανησυχίες & τάσεις στο χώρο αυτό, γ) να σκιαγραφήσει καλές πρακτικές & ανάγκες και τέλος, δ) να αναλύσει τους ανθρώπους των πωλήσεων επίπλων, τα συστήματα & τις στρατηγικές που οι ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά του επίπλου. Η καταγραφή και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, όσον αφορά τις στρατηγικές πωλήσεων και τις ιδιαιτερότητες του επαγγέλματος του πωλητή επίπλων, εκτιμάται ότι θα συμβάλει θετικά στον προβληματισμό τόσο των επιχειρηματιών του κλάδου του επίπλου, όσο και των ίδιων των πωλητών ώστε να συνειδητοποιήσουν την κατάσταση του κλάδου τους, να διαπιστώσουν οι ίδιοι σε ποια σημεία υστερούν και που πλεονεκτούν, έτσι ώστε να υπάρξει κινητοποίηση όλων των απαιτούμενων μηχανισμών αναδιάρθρωσης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος του συγκεκριμένου κλάδου, με στόχο την επιβίωση και ανάπτυξη του τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή αγορά.

Υστερα από εκτενή αναζήτηση της διεθνούς βιβλιογραφίας, όπου δεν κατέστη δυνατόν να εντοπιστεί παρόμοια έρευνα, διατυπώθηκαν οι υποθέσεις αυτής, με βάση το γενικό εννοιολογικό πλαίσιο των πωλήσεων και τους προβληματισμούς των πωλητών επίπλων, που αναδείχθηκαν κατά την πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου από 10 ειδικούς πωλητές επίπλων. Αυτές είναι:

Υπόθεση 1: Ο αριθμός των πωλητών που απασχολεί μια επιχείρηση επίπλων επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματική εφαρμογή της μεθοδολογίας πωλήσεων πάνω στην οποία εκπαιδεύονται οι πωλητές της;

Υπόθεση 2: Η εφαρμογή «προγραμμάτων κινήτρων» ως συμπληρωματική αμοιβή των πωλητών σχετίζεται στατιστικά θετικά με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων επίπλου;

Υπόθεση 3: Ο ετήσιος κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων επίπλου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων επίπλων;

Υπόθεση 4: Η οικογενειακή κατάσταση των πωλητών επίπλου επιδρά θετικά στην επίτευξη των στόχων των πωλήσεων επίπλων;

Υπόθεση 5: Το μέσο μηνιαίο εισόδημα των πωλητών επίπλων σχετίζεται με κάποιες ικανότητές τους;

Υπόθεση 6: Τα έτη εμπειρίας των πωλητών επίπλου επιδρούν θετικά στο να ξεπεράσουν ευκολότερα μια αποτυχία τους στις πωλήσεις;

Υπόθεση 7: Το τμήμα του marketing συμβάλει θετικά στην αποτελεσματικότητα και συνεργασία με το τμήμα των πωλήσεων;

Μεθοδολογία

Μετά από επισταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση και προκειμένου να δοθούν οι κατάλληλες απαντήσεις στις υποθέσεις της έρευνας, καταρτίστηκε ένα ειδικό και πρωτότυπο ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από 60 ερωτήσεις.

Για τη συγκέντρωση των δεδομένων της πρωτογενούς αυτής έρευνας χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος αυτή της σύνταξης, συλλογής και επεξεργασίας ειδικά δομημένων ερωτηματολογίων. Οι ερευνητές ήταν ειδικοί επιστήμονες και απευθύνθηκαν με προσωπική συνέντευξη στους πωλητές των επιχειρήσεων επίπλου, ύστερα από σχετική άδεια του ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τυχαίο δείγμα πάνω από το 30% των επιχειρήσεων παραγωγής & εμπορίας επίπλου στην περιοχή της Θεσσαλίας (την 3^η μεγαλύτερη περιοχή παραγωγής και πωλήσεων επίπλων, μετά την Αττική και Θεσσαλονίκη). Επιλέχθηκαν οι επιχειρήσεις στις παραπάνω περιοχές για λόγους περιορισμού του κόστους, καθώς η διεξαγωγή της έρευνας αυτής έγινε, όπως προαναφέρθηκε, με προσωπικές συνεντεύξεις και χωρίς να υπάρχει κάποια πηγή χρηματοδότησής της. Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε το χρονικό διάστημα από τον Ιούλιο μέχρι τον Αύγουστο του 2009. Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι σύντομες και κατανοητές για τη μέγιστη δυνατή διευκόλυνση των ερωτώμενων.

Πριν από την έναρξη διεξαγωγής της έρευνας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος της εγκυρότητας του περιεχομένου του ερωτηματολογίου (*content validity*). Ο έλεγχος αυτός συμπεριέλαβε συζητήσεις με ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες που ασχολούνται με το αντικείμενο των πωλήσεων επίπλων. Επίσης το ερωτηματολόγιο εφαρμόστηκε πιλοτικά σε δέκα (10) πωλητές επίπλων, όπως προαναφέρθηκε. Οι δίδοντες συνέντευξη κλήθηκαν αρχικά να καταθέσουν τις απόψεις τους σχετικά με τις διάφορες πτυχές του επαγγέλματός τους και των εφαρμοζόμενων στρατηγικών πωλήσεων των επιχειρήσεών τους. Από τον παραπάνω έλεγχο και την προδειγματοληψία αυτή εντοπίστηκαν τα σημεία εκείνα των ερωτήσεων που ήθελαν περισσότερες διευκρινήσεις, αποφεύχθηκαν ακατάλληλες διατυπώσεις που οδηγούσαν σε ασάφεια και γενικότερη σύγχυση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο, και έτσι αυτό έλαβε την τελική του μορφή.

Συνολικά συγκεντρώθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν 85 ερωτηματολόγια, ήτοι ποσοστό 40% του αρχικά σχεδιασθέντος δείγματος ή ποσοστό 15% περίπου του συνολικού πληθυσμού των επιχειρήσεων επίπλων της Θεσσαλίας. Η μη ανταπόκριση του υπόλοιπου 60% των ερωτηθέντων οφείλεται κυρίως στην άρνησή τους είτε λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης,

είτε από αδιαφορία. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν μέσω του ειδικού στατιστικού προγράμματος SPSSWIN ver 17.0.

Ο έλεγχος της εγκυρότητας της δομής των ερευνητικών παραγόντων (*construct validity*) υλοποιήθηκε με την πραγματοποίηση ελέγχου της μονοδιάστατης δομής των στοιχείων που αποτελούν τον κάθε ερευνητικό παράγοντα, καθώς και ο έλεγχος της αξιοπιστίας του κάθε παράγοντα ξεχωριστά. Για τον παραπάνω έλεγχο εφαρμόστηκε η διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Factor analysis) με τη μέθοδο ανάλυσης των βασικών συνιστωσών. Για την εκτίμηση της αξιοπιστίας των ερευνητικών παραγόντων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό μέτρο Cronbach Alpha (Χατζούδης κα 2009, Σαρηγιαννίδης κά 2009, Σιώμκος και Βασιλικοπούλου 2005).

Στη συνέχεια έγιναν οι σχετικοί έλεγχοι συχνοτήτων (Frequencies), περιγραφικής στατιστικής (Descriptives) και διασταυρώσεων, (Crosstabs) και έλεγχοι ανεξαρτησίας μεταξύ όλων των μεταβλητών με το κριτήριο χ^2 (Norusis 2007, Howitt and Cramer 2003).

Λόγω του σημαντικού μεγέθους του δείγματος και του σχεδιασμού της έρευνας, τα αποτελέσματά της που περιγράφονται στη συνέχεια είναι δυνατόν να γενικευτούν για όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις του κλάδου επίπλου της Θεσσαλίας.

Αποτελέσματα

Το προφίλ των πωλητών επίπλων αποτελείται κυρίως από γυναίκες (61,2%), η μέση ηλικία τους κυμαίνεται μεταξύ 31-40 ετών (47,1%) και είναι άγαμοι (45,9%). Οι γραμματικές τους γνώσεις είναι αυτές του αποφοίτου Λυκείου (56,5%), χωρίς ειδικές σπουδές πάνω στις πωλήσεις (58,8%). Η εμπειρία τους στις πωλήσεις είναι σχετικά μικρή (1-5 έτη σε ποσοστό 33,5%) και ακόμη μικρότερη στις πωλήσεις επίπλων (1-5 έτη σε ποσοστό 40,0%). Το μέσο εισόδημά τους είναι κάτω από 1.000 € (57,6%), όμως υπάρχει και ένα ποσοστό 5,9% που λαμβάνουν από 2.000 – 3.000 € το μήνα.

Η ανάλυση παραγόντων έδειξε ότι από όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά που συνθέτουν το προφίλ του πωλητή επίπλων αυτά, οι προσδιοριστικές μεταβλητές που δημιουργήθηκαν και αποτελούν συμπαγείς και αξιόπιστες δομές, ικανές να συνεισφέρουν στη μέτρηση του προφίλ είναι αυτές: της ηλικίας των πωλητών σε κλίμακες, των ετών εμπειρίας τους στις πωλήσεις γενικά και στα έπιπλα ειδικά και του μέσου μηνιαίου εισοδήματός τους (Cronbach's Alpha = 0,906).

Η εργασία του πωλητή επίπλου

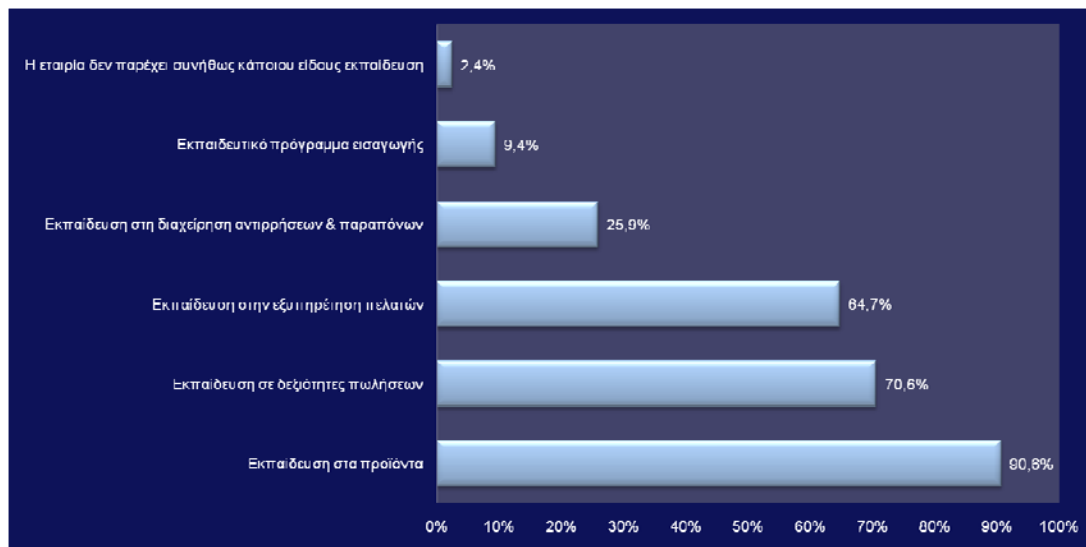
Η έρευνα ανέδειξε ότι τα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις επίπλου για την επιλογή των στελεχών τους στις πωλήσεις είναι κυρίως η συνέντευξη (94,1%) και το βιογραφικό του υποψήφιου πωλητή (90,6%). Σε μικρότερο ποσοστό η επιλογή γίνεται βάση συστάσεων από γνωστούς τους (50,6%). Το τεστ των ικανοτήτων τους καθώς και το ερωτηματολόγιο της προσωπικότητας του υποψήφιου πωλητή, εξετάζεται από πολύ μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων (3,5% και 2,4% αντίστοιχα). Ειδικά το τεστ προσωπικότητας, αποτελεί μια σύγχρονη τεχνική αποτελεσματικής επιλογής και στελέχωσης των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων, καθώς έτσι δίνεται ιδιαίτερη σημασία στη συναισθηματική νοημοσύνη και λιγότερο στο IQ αυτών.

Τα βασικότερα κριτήρια επιλογής των πωλητών είναι η εμπειρία τους στον κλάδο του επίπλου (62,4%) και η εκπαίδευσή τους (30,6%). Άλλωστε είναι γνωστό ότι στην Ανώτατη εκπαίδευση στην Ελλάδα σήμερα δεν υπάρχει κάποιο Τμήμα που να εκπαιδεύει πτυχιούχους πωλητές. Πρόσφατα μόνο (2009) λειτούργησε ένα πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών του Οικονομικού Παν/μίου Αθηνών «Μάρκετινγκ & Επικοινωνία με Νέες

Τεχνολογίες» με εξειδίκευση στη Διοίκηση Πελατών & Πωλήσεων. Η σημασία της επιλογής πωλητών είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς έρευνα του Sales Indicator International το 1999 σε δείγμα 25.000 πωλητών έδειξε ότι το 55% των ατόμων που ασχολούνται με τις πωλήσεις δεν ταιριάζουν καθόλου στο χώρο αυτό, ενώ από το υπόλοιπο 45% περισσότεροι από τους μισούς πουλούν λάθος πράγματα και σε λάθος μέρος (Κουρτίδης και Λασκαράκης 2005).

Από τη στιγμή της πρόσληψής του πωλητή, (σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων σε ποσοστό 42,4%), θα πρέπει να περάσει χρονικό διάστημα πάνω από ένα έτος ώστε να γίνει αυτός πλήρως παραγωγικός. Ένας στους τρεις περίπου (31,8%) θεωρούν ότι ο πωλητής μπορεί να γίνει παραγωγικός ύστερα από ένα εξάμηνο.

Εφόσον λοιπόν, δεν υπάρχει ανώτατη εκπαίδευση στον τομέα των πωλήσεων, οι επιχειρήσεις επίπλου προσλαμβάνουν τους πωλητές τους και αμέσως προβαίνουν στην επιμόρφωσή τους μέσα από ταχύρρυθμα σεμινάρια. Η εκπαίδευσή τους (Σχήμα 1) αφορά κυρίως στη γνώση τους πάνω στα προϊόντα που θα πουλούν (90,6%), σε δεξιότητες πωλήσεων (70,6%) και στην εξυπηρέτηση των πελατών τους (64,7%). Σήμερα στην αγορά εργασίας στον κλάδο του επίπλου δραστηριοποιούνται οι απόφοιτοι του Τμήματος Σχεδιασμού & Τεχνολογίας Εύλου & Επίπλου του ΤΕΙ Λάρισας με εξειδικευμένες γνώσεις πάνω στο έπιπλο, αλλά και στο μάρκετινγκ και την επικοινωνία. Έτσι, οι επιχειρήσεις του κλάδου επίπλου μπορούν να εξοικονομήσουν αρκετά χρήματα, αφού τα παραπάνω στελέχη τους δεν χρειάζονται εκπαίδευση, ειδικά πάνω στα προϊόντα του επίπλου.



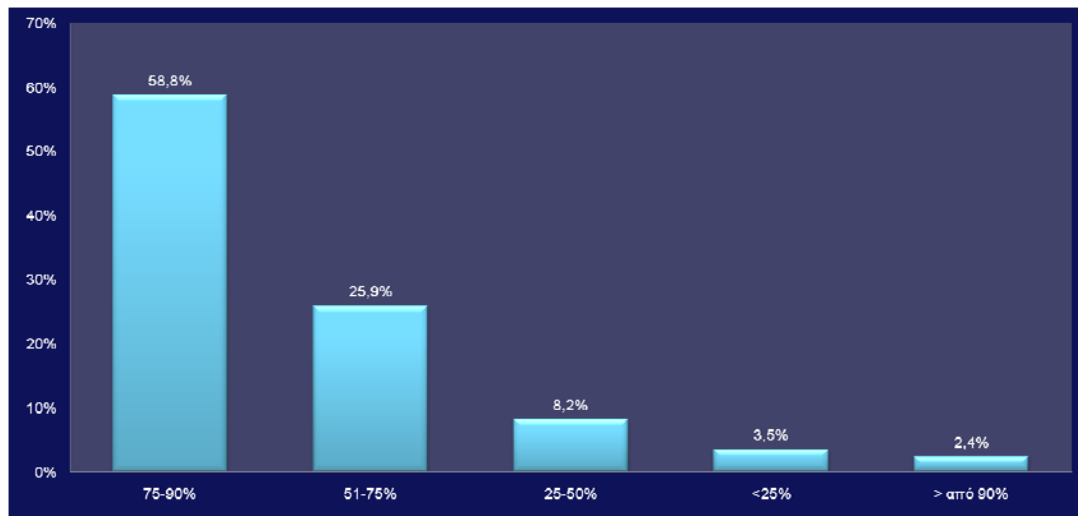
Σχήμα 1. Είδη εκπαίδευσης που παρέχουν οι επιχειρήσεις επίπλων στους πωλητές τους

Η εκπαίδευση που προτείνουν οι ίδιοι επαγγελματίες πωλητές επίπλων να λάβουν στο εγγύς μέλλον, αφορά σε θέματα διερεύνησης των αναγκών των πελατών σε ποσοστό 64,7%, στα προγράμματα διαχείρισης πελατών CRM (*Customer Research Management*) (48,2%), σε δεξιότητες πωλήσεων (34,1%), στη διαχείριση πωλήσεων (*Sales management*) (30,6%) και στα νέα προϊόντα επίπλων (17,6%).

Οι νέοι πωλητές μπορεί να αφιερώσουν από μερικές βδομάδες μέχρι και αρκετούς μήνες για εκπαίδευση. Η μέση περίοδος εκπαίδευσης για τις εταιρίες που παράγουν βιομηχανικά προϊόντα, όπως είναι τα έπιπλα, είναι 7 μήνες. Νέες μέθοδοι εκπαίδευσης εμφανίζονται συνεχώς, όπως τα παιγνίδια ρόλων (*role playing*), η χρήση βίντεο και CD-ROMs, η μάθηση από απόσταση και οι εκπαιδευτικές ταινίες για τις πωλήσεις (Kottler and Keller 2006).

Η έρευνα έδειξε ότι το 94,0% των ερωτηθέντων πωλητών έχουν παρακολουθήσει τουλάχιστον ένα σεμινάριο πωλήσεων και η πλειοψηφία αυτών (88,0%) εφάρμοσε τις γνώσεις που αποκόμισε. Μάλιστα το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (58,8%) εφάρμοσε τις τεχνικές πωλήσεων που εκπαιδεύτηκε κατά 75-90%, το 25,9% κατά 51-75% και μόνο 3,5% σε ποσοστό μικρότερο από 25% (Σχήμα 2).

Ο έλεγχος χ^2 μέσα από τη διαδικασία crosstabs με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS, έδειξε ότι η εφαρμογή των τεχνικών πωλήσεων που εκπαιδεύονται οι πωλητές σχετίζεται στατιστικά αρνητικά με τον αριθμό των πωλητών των επιχειρήσεων ($\chi^2 = 39,635$, για $\alpha < 0,001$) (επιβεβαίωση Υπόθεσης 1). Δηλαδή, μεγαλύτερα ποσοστά εφαρμογής των γνώσεων που αποκομίζουν οι πωλητές από την εκπαίδευσή τους επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις με μικρό αριθμό πωλητών. Πιθανόν οι μικρές επιχειρήσεις που δεν έχουν μεγάλες οικονομικές δυνατότητες ώστε να μπορούν εκπαιδεύουν πολλές φορές τους πωλητές τους, κάνουν επιλογές εκπαιδευτών με αυστηρά κριτήρια, ώστε να υπάρξει άμεσο αποτέλεσμα στις πωλήσεις τους.



Σχήμα 2. Ποσοστό εφαρμογής των τεχνικών πωλήσεων που εκπαιδεύονται οι πωλητές επίπλων

Τα καθήκοντα του πωλητή λιανικής πώλησης περιλαμβάνουν συνήθως την υποδοχή και τον χαιρετισμό των πελατών, τις παρουσιάσεις πωλήσεων, τη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών, το να βοηθούν τον πελάτη να λύσει προβλήματα διακόσμησης του σπιτιού, τη συνεργασία με την αποθήκη εμπορευμάτων για να κανονίσουν την παράδοση των επίπλων που αγοράστηκαν, τη συμβολή τους στο να διατηρείται το πάτωμα της έκθεσης καθαρό και τακτοποιημένο και τέλος τα εμπορεύματα να επιδεικνύονται με τον κατάλληλο τρόπο. Τα επιθυμητά προσόντα του πωλητή περιλαμβάνουν συνήθως μια προηγούμενη εμπειρία στις πωλήσεις, την εκπαίδευση ή την κατάρτιση, μια καλή εμφάνιση, ένα υψηλό κίνητρο, και μια συναισθηματική ωριμότητα.

Τα κύρια καθήκοντα των πωλητών στις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου λιανικής πώλησης επικεντρώνονται κυρίως σε προσωπικές συναντήσεις με πελάτες (63,5%), αναζήτηση νέων πελατών (34,1%), διοικητικά καθήκοντα (14,1%), εκπαίδευση άλλων πωλητών (2,4%), λοιπά (3,5%).

Μια ερευνητική εργασία (Gilbert et al 1993) που μέτρησε την αξία των διάφορων αμοιβών, έδειξε ότι η αμοιβή με τη μεγαλύτερη αξία ήταν η χρηματική και ακολουθούσαν η προαγωγή, η προσωπική ανάπτυξη και η αίσθηση της επιτυχίας.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις εμπορίας επίπλων εφαρμόζουν συστήματα αμοιβής παρέχοντας κίνητρα σε ποσοστό 87,1% και μόνο το 12,9% πληρώνει τους πωλητές μόνο με μισθό. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών 51,8% εφαρμόζουν το σύστημα του μισθού συν τα bonus, ενώ ο συνδυασμός

μισθού και ποσοτών προμήθειας συνηθίζεται από το 31,8% των επιχειρήσεων επίπλου. Υπάρχει και ένα μικρό ποσοστό αυτών (3,5%) που εφαρμόζει ένα μικτό σύστημα μισθού, ποσοτών προμήθειας και bonus. Όλες σχεδόν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν κάποιο σύστημα αμοιβών πωλητών με κίνητρα, θεωρούν ότι επηρεάζουν τις πωλήσεις σε μεγάλο βαθμό.

Η εφαρμογή «προγραμμάτων κινήτρων» σχετίζεται στατιστικά θετικά με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων επίπλου ($X^2 = 21,084$, για $\alpha < 0,05$) και με τον αριθμό των πωλητών ($X^2 = 41,966$, για $\alpha < 0,001$). Δηλ. οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τέτοια προγράμματα σε μικρότερο βαθμό (επιβεβαίωση Υπόθεσης 2).

Όπως ήταν αναμενόμενο, το μεγαλύτερο ποσοστό των πωλητών (71%) επηρεάζεται ιδιαίτερα από το «πρόγραμμα κινήτρων», ενώ το 17% επηρεάζεται πολύ.

Μια ερευνητική εργασία (Gilbert et al 1993) που μέτρησε την αξία των διάφορων αμοιβών, έδειξε ότι η αμοιβή με τη μεγαλύτερη αξία ήταν η χρηματική και ακολουθούσαν η προαγωγή, η προσωπική ανάπτυξη και η αίσθηση της επιτυχίας.

Στρατηγικές των πωλήσεων επίπλων

Οι προτεραιότητες των ελληνικών επιχειρήσεων εμπορίας επίπλων όσον αφορά τον προσδιορισμό των στόχων των πωλήσεων είναι κατά φθίνουσα σειρά: η αύξηση του τζίρου (57,1%), η αύξηση του μεριδίου αγοράς (53,6%), η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών (50,0%), η βελτίωση των ομαδικών πωλήσεων (11,9%) και τέλος η μείωση των παρεχόμενων εκπτώσεων (2,4%)

Οι στόχοι που τίθενται από τις παραπάνω επιχειρήσεις επιτυγχάνονται σε ποσοστό 51-75% από το 57,6% των πωλητών επίπλων, σε ποσοστό περισσότερο από 75% από το 25,9% και σε ποσοστό 26-50% από το 11,8% αυτών. Η επίτευξη των % ποσοτών των στόχων των πωλήσεων σχετίζονται αρνητικά με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων επίπλου ($X^2 = 25,089$, Cramer's $V = 0,386$ για $\alpha < 0,05$) και θετικά με την οικογενειακή κατάσταση των πωλητών ($X^2 = 21,084$, για $\alpha < 0,10$). Δηλαδή, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν χαμηλότερα ποσοστά στόχων, ενώ πωλητές με μεγαλύτερη οικογένεια επιτυγχάνουν υψηλότερα ποσοστά (επιβεβαίωση Υποθέσεων 3 και 4). Φαίνεται ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις βάζουν πολύ υψηλούς στόχους και έτσι η επίτευξή τους είναι πιο δύσκολη. Από την άλλη πλευρά, οι πωλητές που έχουν μεγαλύτερη οικογένεια έχουν μεγαλύτερες οικονομικές ανάγκες και προσπαθούν περισσότερο για την επίτευξη μεγαλύτερων στόχων και απολαβής περισσότερων χρημάτων.

Ένα σημαντικό ζήτημα για την αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση μιας επιχείρησης, αφορά τη σχέση μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι οι σχέσεις τους είναι πολύ καλές σε ποσοστό 48,2% και καλές σε ποσοστό 36,5%. Μόνο το 3,5% των πωλητών θεωρεί ότι η σχέση αυτή είναι κακή. Μάλιστα, η πλειοψηφία 85,8% θεωρεί ότι η συμβολή του τμήματος μάρκετινγκ είναι μεγάλη έως πολύ μεγάλη στην αποτελεσματικότητα των πωλήσεων επίπλων. Αντίστοιχη έρευνα (Αυλωνίτης 2007) σε δείγμα 409 εταιριών όλων των κλάδων, έδειξε ότι η συνεργασία των τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης είναι μέτρια προς καλή (μέση βαθμολογία 2,4-3,4 με άριστα το 5).

Ο έλεγχος αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha = 0,891) για τη θετική συμβολή του τμήματος marketing στην αποτελεσματικότητα και συνεργασία με το τμήμα των πωλήσεων επαληθεύει την Υπόθεση 7 και έδειξε ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές (απαντήσεις) που δημιουργήθηκαν αποτελούν συμπαγείς και αξιόπιστες δομές, ικανές να συνεισφέρουν στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν.

Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να είναι σε θέση να πείθουν τους πωλητές ότι μπορούν να πουλήσουν περισσότερο αν εργαστούν πιο σκληρά

ή αν εκπαιδευτούν για να εργάζονται πιο έξυπνα. Οι ίδιοι πωλητές επίπλων θεωρούν ότι ο ρόλος των διευθυντών πωλήσεων βοηθά στη διαδικασία των πωλήσεων πάρα πολύ (48,2%), πολύ (37,6%, λίγο (10,6%) και καθόλου (3,5%).

Η αυτοαξιολόγηση των πωλητών επίπλων είναι επίσης μια σημαντική διαδικασία που οδηγεί σε πολύ σημαντικά συμπεράσματα, ειδικά όταν συνδυάζεται με την αξιολόγηση των δεικτών πωλήσεων.

Ο έλεγχος αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha = 0,739) για την αυτοαξιολόγηση των πωλητών επίπλων έδειξε ότι οι προσδιοριστικές μεταβλητές (απαντήσεις) που δημιουργήθηκαν αποτελούν συμπαγείς και αξιόπιστες δομές, ικανές να συνεισφέρουν στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν.

Στην παρούσα έρευνα αναδείχθηκαν τα χαρακτηριστικά των πωλητών που οι ίδιοι δηλώνουν και παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 1. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι οι Έλληνες πωλητές επίπλου αξιολογούν τις ικανότητες τους από πολύ καλές έως εξαιρετικές σε πολύ μεγάλο ποσοστό. Η μεγαλύτερη ικανότητα τους εστιάζεται κυρίως στην υπομονή τους πάνω στην πώληση (4,5), στη δυνατότητα να απαντούν άμεσα σε όλες τις απορίες των πελατών τους (4,5) και η πίστη στην ποιότητα των επίπλων που πουλάνε (4,4). Χαμηλότερη φαίνεται να είναι η ικανότητά τους να καταφέρνουν να κερδίσουν τους πελάτες τους συναισθηματικά. Είναι πράγματι ένας δύσκολος τομέας, στον οποίο αξίζει η εταιρία να επενδύσει εκπαιδεύοντας τους πωλητές της μέσα από έγκυρα και βιωματικά σεμινάρια πωλήσεων.

Η ανάλυση παραγόντων (*factor analysis*) έδειξε ύστερα από την περιστροφή της μήτρας παραγόντων (Πίνακας 2) ότι 4 παράγοντες που περιγράφουν την αξιολόγηση των πωλητών επίπλων είναι: Η συναισθηματική επικοινωνία με τον πελάτη (9,11,12 μεταβλητές), η στάση απέναντι στον πελάτη (1,5,6 μεταβλητές), αντίληψη της στάσης των πελατών (4,8,10 μεταβλητές) και άμεσης απάντησης σε απορίες των πελατών (2 μεταβλητή). Η ερμηνεία των 4 παραπάνω παραγόντων ανέρχεται σε ποσοστό 62,6% της συνολικής διακύμανσης (*Eigenvalues*).

Πίνακας 1. Αυτοαξιολόγηση χαρακτηριστικών Ελλήνων πωλητών επίπλου (5* = Εξαιρετική, 4 = Πολύ καλή, 3 = Μέτρια, 2 = Ανεπαρκής, 1 = Ανύπαρκτη)

α/α	Χαρακτηριστικά πωλητών	Cronbach's Alpha εάν παραληφθεί η μεταβλητή	Μέση Βαθμολογία*	Ποσοστά αυτοαξιολόγησης %				
				1	2	3	4	5*
1	Έχετε υπομονή πάνω στην πώληση	,722	4,5	1,2	0,0	2,4	43,9	52,4
2	Έχετε τη δυνατότητα να απαντάτε άμεσα σε όλες τις απορίες των πελατών σας	,737	4,5	0,0	0,0	4,7	42,4	52,9
3	Πιστεύετε στην ποιότητα των επίπλων που πουλάτε	,734	4,4	1,2	0,0	2,4	50,6	45,9
4	Αντιλαμβάνεστε εύκολα τα μηνύματα επιφυλακτικότητας του πελάτη σας	,738	4,4	0,0	0,0	4,8	50,0	45,2
5	Έχετε αυτοπεποίθηση ως πωλητής	,716	4,3	0,0	0,0	6,0	54,8	39,3
6	Πως κρίνετε την παρουσία και τη στάση σας απέναντι στον πελάτη	,709	4,3	0,0	1,2	2,4	58,3	38,1
7	Χειρίζεστε σωστά τις αντιρρήσεις των πελατών σας	,711	4,3	0,0	0,0	10,6	54,1	35,3
8	Διαθέτετε τη δυνατότητα ανίχνευσης των επιθυμιών του πελάτη	,739	4,2	0,0	0,0	8,3	63,1	28,6
9	Καλλιεργείτε την επικοινωνία σας με τον πελάτη και μετά την πώληση	,714	4,2	1,2	3,6	10,7	42,9	41,7
10	Έχετε την ικανότητα να αντιλαμβάνεστε τις συνειδητές απαιτήσεις των καταναλωτών σας	,723	4,2	0,0	0,0	13,1	53,6	33,3
11	Σε τι βαθμό καταφέρνετε να κερδίστε τον πελάτη σας συναισθηματικά	,685	4,12	2,4	2,4	14,5	42,2	38,6
12	Επιδιώκετε να κερδίσετε τον πελάτη συναισθηματικά	,725	4,09	2,4	1,2	16,5	44,7	35,3

Πίνακας 2. Μήτρα παραγόντων μετά από περιστροφή για την αυτοαξιολόγηση των χαρακτηριστικών των Ελλήνων πωλητών επίπλου

Χαρακτηριστικά πωλητών	Παράγοντες			
	1	2	3	4
Βαθμός που καταφέρνετε να κερδίσετε το πελάτη συναισθηματικά	,835	,228	,120	,061
Επιδιώκετε να κερδίσετε το πελάτη συναισθηματικά	,829	-,055	,010	-,197
Επικοινωνία με το πελάτη μετά τη πώληση	,769	,188	-,044	,102
Υπομονή στην πώληση ως πωλητής	,080	,847	-,041	-,179
Αυτοπεποίθηση ως πωλητής	,082	,795	,049	,116
Πώς κρίνετε την παρουσία σας και τη στάση σας απέναντι στο πελάτη	,321	,535	,222	,104
Ικανότητα αντίληψης των συνειδητών απαιτήσεων των καταναλωτών σας	,098	,146	,737	-,165
Δυνατότητα ανίχνευσης των επιθυμιών του πελάτη	,066	-,125	,674	,227
Εύκολη λήψη μηνυμάτων επιφυλακτικότητας του πελάτη	-,096	,078	,666	,045
Σωστός χειρισμός των αντιρρήσεων των πελατών	,309	,286	,465	,377
Πίστη στη ποιότητα των επίπλων που πουλάτε	,097	,443	,260	-,709
Δυνατότητα άμεσης απάντησης σε όλες τις απορίες των πελατών	,006	,221	,327	,680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Ο έλεγχος χ^2 μεταξύ του μέσου μηνιαίου εισοδήματος των πωλητών επίπλων και όλων των χαρακτηριστικά αυτών που αναφέρονται στον Πίνακα 1, έδειξε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση του μέσου μηνιαίου εισοδήματος των πωλητών επίπλων με: α) την υπομονή που διαθέτει ο πωλητής ($\chi^2 = 22,301$, Cramer's V = 0,386 για $\alpha < 0,001$), β) την πίστη του στην ποιότητα των επίπλων που πουλούν ($\chi^2 = 16,313$, Cramer's V = 0,325 για $\alpha < 0,05$), γ) δυνατότητα άμεσης απάντησης σε όλες τις απορίες των πελατών ($\chi^2 = 9,711$, Cramer's V = 0,251 για $\alpha < 0,05$), δ) την επικοινωνία με τον πελάτη τους και μετά την πώληση ($\chi^2 = 20,692$, Cramer's V = 0,369 για $\alpha < 0,01$) ε) το βαθμό που καταφέρνουν να κερδίσουν τον πελάτη τους συναισθηματικά ($\chi^2 = 22,176$, Cramer's V = 0,384 για $\alpha < 0,005$) και στ) με την παρουσία και τη στάση τους απέναντι στον πελάτη ($\chi^2 = 23,147$, Cramer's V = 0,390 για $\alpha < 0,001$) (επιβεβαίωση Υπόθεσης 4).

Στην αξιολόγηση των πωλήσεων της εταιρίας είναι εξίσου σημαντική η γνώμη των πωλητών της εταιρίας επίπλων για την οργάνωση, διοίκηση και την εν γένει λειτουργία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ως πωλητές. Ο συντελεστής Cronbach's Alpha για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των παραγόντων που καθορίζουν τις ικανότητες των επιχειρήσεων επίπλων είναι αρκετά υψηλός (0,887) και έτσι οι προσδιοριστικές μεταβλητές (απαντήσεις) που δημιουργήθηκαν αποτελούν συμπαγείς και αξιόπιστες δομές, ικανές να συνεισφέρουν στη μέτρηση του παράγοντα στον οποίο ανήκουν (Πίνακας 3).

Η παρούσα έρευνα έδειξε ότι οι Έλληνες πωλητές επίπλου αξιολογούν ικανοποιητικά τις ικανότητες της εταιρίας (όπως αναφέρονται στον Πίνακα 3) στην οποία εργάζονται, χαρακτηρίζοντας μάλιστα κάποιους τομείς ως εξαιρετικούς, όπως: τη δημιουργία πιστών πελατών (4,53), τη διαφοροποίησή τους έναντι του ανταγωνισμού (4,41) και τη δημιουργία λύσης προσαρμοσμένης στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους (4,35).

Η ανάλυση παραγόντων (*factor analysis*) έδειξε, ύστερα από την περιστροφή της μήτρας παραγόντων (Πίνακας 4), ότι 2 είναι αυτοί που ομαδοποιημένοι περιγράφουν τις ικανότητες των επιχειρήσεων επίπλων. Συγκεκριμένα είναι: α) οι στρατηγικές μάρκετινγκ πωλήσεων δηλ. η καλή κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και η εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας στην οργάνωσή τους (2,3,7,8,9,11 μεταβλητές), και β) η εσωτερική τους επικοινωνία και οργάνωση (1,4,5,6,10 μεταβλητές). Η ερμηνεία των 2 παραπάνω παραγόντων ανέρχεται σε ποσοστό 60,2% της συνολικής διακύμανσης (*Eigenvalues*). Η άμεση σχέση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων με τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές του μάρκετινγκ επιβεβαιώνεται και από τους Salter (2004), Lane (2009) και Ingram et al (2002).

Πίνακας 3. Αξιολόγηση της ικανότητας των επιχειρήσεων επίπλων σχετικά με τις παρακάτω θέσεις από τους ίδιους τους πωλητές τους (5* = Εξαιρετική, 4 = Πολύ καλή, 3 = Μέτρια, 2 = Ανεπαρκής, 1 = Ανύπαρκτη)

α/α	Ικανότητες επιχείρησης	Cronbach's Alpha εάν παραληφθεί η μεταβλητή	Μέση Βαθμολογία*	Ποσοστά αξιολόγησης %				
				1	2	3	4	5*
1	Δημιουργία πιστών πελατών	,876	4,53	1,2	0,0	3,6	34,9	60,2
2	Διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού	,873	4,41	0,0	0,0	9,6	39,8	50,6
3	Δημιουργία λύσης προσαρμοσμένης στον πελάτη	,889	4,35	0,0	0,0	7,1	51,2	41,7
4	Επικοινωνία συγκροτημένου μηνύματος σε πελάτες	,878	4,25	0,0	0,0	11,1	53,1	35,8
5	Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ομάδων πωλήσεων	,869	4,21	1,2	3,6	11,9	45,2	38,1
6	Κατανόηση διαδικασίας αγοράς	,880	4,17	0,0	0,0	10,7	61,9	27,4
7	Το να δίνει προτεραιότητα σε ευκαιρίες της αγοράς	,874	4,17	1,2	2,4	11,9	47,6	36,9
8	Εφαρμογή CRM	,885	4,17	2,5	6,2	7,4	39,5	44,4
9	Αποτελεσματική επικοινωνία με άλλα τμήματα	,871	4,15	1,2	2,4	10,7	45,2	40,5
10	Επικοινωνία στόχων στο δυναμικό	,877	4,13	1,2	0,0	11,9	58,3	28,6
11	Δημιουργία νέων επαφών με υποψήφιους πελάτες	,878	4,13	1,2	2,4	11,8	51,8	32,9

Πίνακας 4. Μήτρα παραγόντων μετά από περιστροφή για την αξιολόγηση της ικανότητας των επιχειρήσεων επίπλων

Ικανότητες επιχείρησης	Παράγοντες	
	1	2
Δημιουργία νέων επαφών με υποψήφιους πελάτες	,819	,075
Το να δίνει προτεραιότητες σε ευκαιρίες της αγοράς	,808	,180
Διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού	,786	,260
Αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ ομάδων πωλήσεων	,680	,437
Εφαρμογή CRM	,633	,191
Επικοινωνία συγκροτημένου μηνύματος σε πελάτες	,610	,344
Επικοινωνία στόχων στο δυναμικό	,166	,866
Δημιουργία πιστών πελατών	,330	,725
Αποτελεσματική επικοινωνία με άλλα τμήματα	,451	,680
Κατανόηση διαδικασίας αγοράς	,316	,641
Δημιουργία λύσης προσαρμοσμένης στον πελάτη	,041	,640

Διερευνώντας τους παράγοντες που κάνουν έναν πωλητή να νοιώθει ανασφάλεια, διαπιστώνεται ότι αυτοί είναι: ο έντονος ανταγωνισμός στον τομέα των πωλήσεων (53,6%), η αποτυχία που μπορεί να έχει σε κάθε επαφή με τον πελάτη (36,9%), η κοινωνική απόρριψη του (λόγω του

επαγγέλματος) (14,3%), η ανασφάλεια που μπορεί να έχουν (13,1%) και η αποτυχία (1,2%). Οι πωλητές ύστερα από μια αποτυχημένη προσπάθεια πώλησης είτε κάνουν την αυτοκριτική τους ψάχνοντας τους λόγους της αποτυχίας (37,6%), είτε δεν επηρεάζονται καθόλου (34,1%), ενώ το 21,2% σκέφτεται και συνειδητοποιεί πώς να αποφύγει το λάθος αυτό στο μέλλον. Αξίζει να σημειωθεί όμως ότι ένα ποσοστό 7,1% θυμώνει με συνέπεια να γίνονται αντιπαραγωγικοί. Ο τρόπος αντίδρασης των πωλητών σε μια αποτυχία σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με τα έτη εμπειρίας αυτών ($X^2 = 32,760$, Cramer's $V = 0,358$ για $\alpha < 0,001$). Δηλαδή δεν επηρεάζονται ιδιαίτερα οι πιο έμπειροι πωλητές (επιβεβαίωση Υπόθεσης 6).

Τα βασικά κίνητρα τα οποία έχουν οι Έλληνες πωλητές επίπλων είναι κυρίως: α) γιατί έτσι κερδίζουν ένα υψηλό εισόδημα (44,7%), β) γιατί η πώληση απαιτεί προσπάθεια που τους ανταμείβει και υλικά και ηθικά (29,4%), γ) γιατί η διαδικασία της πώλησης τους οδηγεί να εξωτερικεύουν τον καλύτερο εαυτό τους (16,5% και δ) γιατί έτσι βελτιώνεται η συμπεριφορά τους προς τους άλλους (9,4%).

Οι καλύτερες συνήθειες που πρέπει να έχει ένας πελάτης προκειμένου να κερδίσει έναν πελάτη είναι: α) να προσφέρει στον πελάτη πολλές εναλλακτικές λύσεις (62,4%), β) να τηρεί τις υποσχέσεις του (61,2%) και γ) να είναι τυπικός στην ώρα του (60,0%). Ο ίδιος ο πελάτης όταν αγοράζει έπιπλα φοβάται κυρίως α) να μην εξαπατηθεί, δηλαδή μήπως τα χρήματα που θα δώσει δεν ανταποκρίνονται στην αντίστοιχη ποιότητα σε ποσοστό 51,2%, β) μήπως δεν μπορέσει να ξεπληρώσει την αγορά που θέλει να κάνει (34,5%) και γ) μήπως κάνει λάθος επιλογή (28,6%).

Τέλος, στην αύξηση των πωλήσεων επίπλων μπορεί να συμβάλλουν κυρίως η προσέγγιση του πελάτη από τον πωλητή με ενεργητικότητα και ενθουσιασμό (70,6%), το να αποφύγει ο πωλητής την πιεστική πώληση (52,9%) και το να μην φοβηθεί αν κάνει λάθος (40,0%).

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η εργασία του πωλητή επίπλων είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις ελληνικές επιχειρήσεις και τα προσόντα αποκτώνται με την εκπαίδευση και την εμπειρία (πάνω από 1 έτος).

Η πρόσληψή τους γίνεται με κριτήριο την εμπειρία και όχι τόσο την εκπαίδευση, καθώς δεν παρέχεται κάποια ανώτατη ειδική εκπαίδευση πωλητών επίπλων. Η εκπαίδευση του πωλητή επίπλων πρέπει να είναι διαρκής και ιδιαίτερα στα προϊόντα της εταιρίας, στις δεξιότητες πωλήσεων και στη διερεύνηση των αναγκών του πελάτη.

Τα σεμινάρια βοηθούν πάρα πολύ (56,5%) έως αρκετά (40,0%) τους πωλητές, οι οποίοι εφαρμόζουν τη μεθοδολογία πάνω στην οποία εκπαιδεύτηκαν σε ποσοστό 75-90%. Η αποτελεσματική εφαρμογή της μεθοδολογίας πωλήσεων πάνω στην οποία εκπαιδεύονται οι πωλητές της σχετίζεται αρνητικά με τον αριθμό των πωλητών που απασχολεί μια επιχείρηση επίπλων, επιβεβαιώνοντας τους Kotller και Keller (2006).

Εννέα στις δέκα επιχειρήσεις περίπου χρησιμοποιούν συστήματα κινήτρων για την αμοιβή των πωλητών επίπλων, ενώ οι μισές σχεδόν επιχειρήσεις έχουν ως βασική τους προτεραιότητα τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών τους και την ενίσχυση της πιστότητάς τους. Η εφαρμογή «προγραμμάτων κινήτρων» ως συμπληρωματική αμοιβή των πωλητών σχετίζεται στατιστικά θετικά με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων επίπλου. Το συμπέρασμα αυτό επιβεβαιώνεται και από τους Gilberg et al (1993) καθώς η χρηματική αξία είναι αυτή που συμβάλει περισσότερο στην προσωπική ανάπτυξη και ικανοποίηση των πωλητών.

Οι στόχοι που φαίνεται να επιτυγχάνονται από τις ελληνικές επιχειρήσεις επίπλων ανέρχονται σε μεγαλύτερο ποσοστό 51-75%. Η επίτευξη αυτή εξαρτάται αρνητικά από τον ετήσιο κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων επίπλου και θετικά από την οικογενειακή κατάσταση των πωλητών επίπλου.

Οι βασικότερες ικανότητες των πωλητών επίπλων είναι ότι έχουν τη δυνατότητα να απαντούν άμεσα σε όλες τις απορίες των πελατών, διαθέτουν υπομονή πάνω στην πώληση, αντιλαμβάνονται εύκολα τα μηνύματα επιφυλακτικότητας του πελάτη και πιστεύουν στην ποιότητα των επίπλων που πουλάνε. Τα σημεία στα οποία αυτοί υστερούν λίγο, είναι η επιδίωξη να κερδίσουν συναισθηματικά τον πελάτη και η ικανότητά τους για ανίχνευση των επιθυμιών του πελάτη. Η παραγοντική ανάλυση έδειξε ότι οι ικανότητες των πωλητών επίπλων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε 4 βασικούς παράγοντες: στη συναισθηματική επικοινωνία τους με τους πελάτες, τη στάση τους απέναντι στους πελάτες, την αντίληψη της στάσης των πελατών και της άμεσης απάντησης σε απορίες των πελατών.

Ορισμένες από τις παραπάνω ικανότητες των πωλητών επίπλων, όπως είναι: η υπομονή τους που διαθέτουν οι πωλητές, η πίστη τους στην ποιότητα των επίπλων που πουλούν, η δυνατότητα άμεσης απάντησής τους σε όλες τις απορίες των πελατών, η διατήρηση της επικοινωνίας με τον πελάτη τους και μετά την πώληση, ο βαθμός που καταφέρνουν να κερδίσουν τον πελάτη τους συναισθηματικά, η παρουσία και η στάση τους απέναντι στον πελάτη, σχετίζονται στατιστικά σημαντικά και επηρεάζουν θετικά το μέσο μηνιαίο εισόδημα των πωλητών επίπλων.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις πώλησης επίπλων διαθέτουν μεγάλες ικανότητες στο να δημιουργούν πιστούς πελάτες, να διαφοροποιούνται έναντι του ανταγωνισμού και να δημιουργούν λύσεις προσαρμοσμένες στον πελάτη. Η ανάλυση παραγόντων ομαδοποίησε τις ικανότητες των επιχειρήσεων επίπλων σε δύο βασικές: α) τις στρατηγικές μάρκετινγκ πωλήσεων δηλ. την καλή κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας στην οργάνωσή τους, και β) την εσωτερική τους επικοινωνία και οργάνωση. Η άμεση σχέση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων με τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές του μάρκετινγκ επιβεβαιώνεται και από τους Salter (2004), Lane (2009) και Ingram et al (2002).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα τα στελέχη των πωλήσεων επίπλων είναι η πίεση να αυξήσουν τα έσοδα και η πίεση να πετύχουν επιθετικούς στόχους ανάπτυξης πωλήσεων μέσω νέων αγορών. Η εμπειρία των πωλητών επίπλου συμβάλλει θετικά στο να ξεπεράσουν αυτοί ευκολότερα τις αποτυχίες τους στις πωλήσεις.

Ευτυχώς οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων μάρκετινγκ και πωλήσεων είναι αρκετά καλές και συμβάλλουν στην επιτυχή λειτουργία και απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλων, όπως άλλωστε έχει επισημανθεί και από τους Shapiro (2002), Kotler (2006) και Avlonitis and Lionakis (2007).

Μια νέα στρατηγική προσέγγιση πωλήσεων ειδικά σε περιόδους κρίσεων είναι να υπάρχει όραμα και ενθουσιασμός, ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αντιμετώπισης που να απαντά σε ερωτήσεις όπως τι θέλω να πετύχω, τι ενέργειες θα πρέπει να κάνω και ποια εμπόδια πρέπει να ξεπεράσω. Θα πρέπει να εκμεταλλευτούν την καινοτομία (Karagouni et al 2009, Triggas et al 2009) και την τεχνολογία και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Οφείλουν να ξεκαθαρίσουν τι είναι αυτό που θα τους φέρει νέους πελάτες και ποια είναι τα προϊόντα του εκείνα που θα φέρουν περισσότερες πωλήσεις. Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία, καθώς και υιοθέτηση και διάδοση στρατηγικών management που ενεργοποιούν και ανασυντάσσουν το έμψυχο δυναμικό των πωλήσεων και ενισχύουν το ηθικό των πωλητών.

Όπως προαναφέρθηκε και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δεν έχουν διεξαχθεί σχετικές έρευνες για τον κλάδο του ελληνικού επίπλου, και έτσι τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορεί να αποτελέσουν πολύτιμα εργαλεία στη λήψη αποφάσεων τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των ίδιων των πωλητών επίπλων, καθώς θεωρείται ότι περιλαμβάνει χρήσιμες και έγκυρες πληροφορίες για την εφαρμογή αποτελεσματικών στρατηγικών προσωπικών πωλήσεων επίπλων. Πιο συγκεκριμένα αναδεικνύονται σημαντικά ζητήματα όπως: α) πώς σχετίζεται ο αριθμός των πωλητών επίπλων με την καλύτερη εφαρμογή των μεθόδων εκπαίδευσής

τους, β) η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής προγραμμάτων κινήτρων ως αμοιβή των πωλητών, γ) ο βαθμός επίτευξης των στόχων των επιχειρήσεων σε σχέση με τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων και την οικογενειακή κατάσταση των πωλητών, δ) ποιες είναι εκείνες οι ικανότητες των πωλητών που πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση και πως αυτές σχετίζονται με το μέσο μηνιαίο εισόδημα των πωλητών, ε) οι ικανότητες των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλων και ζ) η αποτελεσματική συμβολή του μάρκετινγκ στις πωλήσεις επίπλων.

Η παρούσα έρευνα περιλαμβάνει κάποιους περιορισμούς οι οποίοι μπορεί να μας οδηγήσουν σε μελλοντική έρευνα. Ο πρώτος περιορισμός είναι η περιορισμένη γεωγραφική περιοχή στην οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, δηλ. η Περιφέρεια Θεσσαλίας. Ήδη η έρευνα αυτή συνεχίζεται και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας και αναμένονται τα αποτελέσματα με ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Θα μπορούσε κάλλιστα να γίνει μια σύγκριση των αποτελεσμάτων των γεωγραφικών περιοχών της Θεσσαλίας, της Αττικής και της Θεσσαλονίκης που είναι οι 3 μεγαλύτερες περιοχές παραγωγής και πωλήσεων επίπλων.

Επιπλέον, η διερεύνηση των απόψεων των πωλητών των πολύ μεγάλων επιχειρήσεων επίπλων στη Ελλάδα αποτελεί θέμα για περαιτέρω έρευνα, καθώς αυτές φαίνεται να διαφοροποιούνται σε τεχνικές πωλήσεων, σύμφωνα με προσωπική αντίληψη των ερευνητών της παρούσας έρευνας.

Τέλος, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η έρευνα αυτή να διεξαχθεί και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες (Κύπρος, Ιταλία, Γερμανία, Γαλλία, Φινλανδία κά) ώστε να υπάρξει συγκριτική αξιολόγηση των στρατηγικών προσωπικών πωλήσεων επίπλων.

Βιβλιογραφία

- Avlonitis, J.G. and Lionakis, C. (2007) 'An Exploratory of the Impact of Marketing and Sales Cooperation on Company Performance', *Proceedings of the 36th EMAC Conference*, Reykjavik University, Iceland.
- Αυλωνίτης, Γ. (2007), 'Συγχρονίζοντας Μάρκετινγκ & Πωλήσεις', 3^ο Συμπόσιο Μάρκετινγκ της Ελληνικής Ακαδημίας Μάρκετινγκ, Αθήνα.
- Fink, R.C., Edelman, L.F., & Hatten, K.J. (2007), 'Supplier performance improvements in relational exchanges', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22(1), 29-40.
- Gilbert, A., Churchill, J., Neil, M.F and Orville, C.W. (1993), 'Sales Force Management: Planning, Implementation and Control', 4th edition Homewood, IL: Irwin.
- Howitt, D. and Cramer, D., (2003), 'Στατιστική με το SPSS 11 για WINDOWS', Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 291.
- Ingram, T.N. (2004), 'Future themes in sales and sales management: complexity, collaboration, and accountability', *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12 No. 4, pp. 18-28.
- Ingram, T.N., LaForge, R.W. and Leigh, T.W. (2002), 'Selling in the new millennium: a joint agenda', *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 559-68.
- Karagouni, G., J. Papadopoulos, and M. Trigkas, (2010), 'The innovativeness of Thessalian wood and furniture SMEs and the business environment', *MIBES Transactions On-Line International Journal*, Vol.4, Issue 1, (in press).
- Kashani, M. (1987), 'From Strategy to Sales', *Management Decision*, Vol 25, No. 4, pp 10-14.
- Keeman, B. (2000), 'Cost-per-call Data Deserve Security', *Industry Week On Line*, 5/2/2000.
- Κουρτίδης, Μ. και Λασκαράκης, Α. (2005), 'Αναζητώντας τον Ιδανικό Πωλητή', Ανοικτό MBA, Έκδοση ΤΑ ΝΕΑ, Α' Τόμος, Αθήνα, σελ.247-249.

- Kotler, P. (2006), 'Ending the War Between Sales and Marketing' *Harvard Business Review*, pp 68-78.
- Kotler, P. and Kellert, K.L. (2006). 'Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ' 12η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, σελ. 706-707.
- Lane, N. (2009), 'Searching for Strategy in Sales', *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, Nos. 3-4, June-August 2009, pp. 191-197.
- Larson, M. and Resney, R. (2004), 'Why Sales Force Effectiveness isn't?', *Handbook of Business Strategy*, Vol. 5, No 1, pp. 233-237.
- Leigh, T.W. and Marshall, G.W. (2001), 'Research priorities in sales strategy and performance', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 83-94.
- Norusis, M., (2007), 'Οδηγός ανάλυσης δεδομένων με το SPSS 12.0', Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος, Ι.Ι. (2008), 'Ανάπτυξη Σχεδίου Μάρκετινγκ Καινοτόμων Θεσσαλικών Επίπλων', Περιφερειακός Πόλος Καινοτομίας Θεσσαλίας, Λάρισα, σελ 66.
- Παπαδόπουλος Ι., Καραγκούνη Γλ., Τρίγκας Μ., (2009), 'Σχεδιασμός στρατηγικών μάρκετινγκ των ελληνικών επιχειρήσεων επίπλου', Πρακτικά 2ου Πανελληνίου Συνεδρίου Διοίκησης και Οικονομίας (Φλώρινα 18-20/9/2009), σελ. 260-272.
- Piercy, N.F., & Lane, N. (2007), 'Ethical and moral dimensions associated with strategic relationships between business-to-business buyers and sellers', *Journal of Business Ethics*, 72, 87-102.
- Robertson, B., Dixon, A.I. and Curry, D. (2006), 'An agenda for selling and sales management research: using the financial industry's forward-thinkers for insight', *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 26, Summer, pp. 293-303.
- Salter, S.N. (2004), 'The Other Sales Strategy', *Sales & Marketing Management*, 156:5 pp.70.
- Shapiro, B. (2002), 'Creating the Customer - Centric Team: Coordinating Sales and Marketing', Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163.
- Shapiro, B.P., Slywotsky, A.J., & Doyle, S.X. (1998), 'Strategic sales management: A boardroom issue', Harvard Business School Note 9-595-018. Boston, MA: Harvard Business School.
- Σαρηγιαννίδης. Λ., Μπασούρη, Ζ., Χατζόγλου, Π. και Χατζούδης, Δ. (2009), 'Η επίδραση του outsourcing στην οργανωσιακή απόδοση και τους επιχειρησιακούς στόχους των ελληνικών ξενοδοχειακών μονάδων', Πρακτικά 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΣΔΟ, σελ. 304-326.
- Σιώμοκος, Γ.Ι. (2004), 'Στρατηγικό Μάρκετινγκ' Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα, κεφάλαια 1 & 2.
- Σιώμοκος, Γ.Ι και Βασιλικοπούλου, Α.Ι. (2005), 'Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς', Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, Κεφάλαιο 7, σελ. 285-312.
- Trigkas, M., I. Papadopoulos and G. Karagouni, (2009), 'The Economic Efficiency of the Innovation System in the Wood and Furniture Enterprises Branch in the Region of Thessaly - Greece', Book Proceedings of the 2nd Annual International EuroMed Conference of Managerial and Entrepreneurial Developments in the Mediterranean Area ISBN: 978-9963-634-76-7, Salerno Italy, Oral presentation, October 26-28, 2009 pp. 1781-1802.
- Χατζούδης, Δ., Βελισσαρίδου, Α. και Σαρηγιαννίδης. Λ. (2009), 'Η επίδραση της διαχείρισης της γνώσης στην απόδοση των νέων προϊόντων: η περίπτωση των ελληνικών βιομηχανιών', Πρακτικά 2^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου ΕΣΔΟ, σελ. 282-397.