

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ Τ.Ε.Ι. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ
ΕΑΡΙΝΟ ΕΞΑΜΗΝΟ 2000–2001 (Δ')

ΜΑΘΗΜΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚ. ΕΞΑΔΑΚΤΥΛΟΣ

ΘΕΜΑ

**Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ
ΠΕΛΑΤΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ
ΣΧΕΣΕΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ – ΠΩΛΗΤΩΝ**

(Μετάφραση, περίληψη και σχολιασμός του άρθρου του M.R. Williams: “The influence of salespersons’ customer orientation on buyer – seller relationship development”)

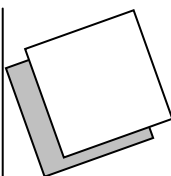
Εργασία των:
Τοτόμη Κασσάνδρα
Τσιάρτα Ελευθερία
Χασταζέρη Δήμητρα

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.	
3	Περιεχόμενα
4	Η επιρροή του προσανατολισμού στον πελάτη πωλητών στην ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστών – πωλητών (Μετάφραση)
18	Περίληψη
21	Σχολιασμός
23	The influence of salespersons' customer orientation on buyer – seller relation development (Πρωτότυπο)

Μια διοικητική περίληψη
για μάντζερ και στελέχη
βρίσκεται στο τέλος αυτού
του άρθρου.



Η επιρροή του προσανατολισμού στον πελάτη των πωλητών στην ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστών – πωλητών

Michael R. Williams

Assistant Professor, department of Marketing, College of Business,
Illinois State University, Normal, Illinois, USA

Εισαγωγή

Το ισχύον παράδειγμα αλλαγής κατεύθυνσης του μάρκετινγκ (Kotler 1991; Parvatiyar et al., 1992) παρακινεί τους μελετητές και τους επαγγελματίες του μάρκετινγκ, να επεκτείνουν την παραδοσιακά περιορισμένη και εξωτερική, από πλευράς ζήτησης, προοπτική. (Deshpande and Webster, 1989; Hunt, 1991; Lutz, 1979; Parasuraman and Deshpande, 1984). Αυτή η αλλαγή εστίασης ενθαρρύνει την ανάπτυξη και την υλοποίηση των στρατηγικών που έχουν σχεδιαστεί “... για να αναπτύξουν τις μακροχρόνιες, αμοιβαία υποστηρικτικές σχέσεις με... τους πελάτες”, αντί να συγκεντρώνονται πιο παραδοσιακά σε προσδιορισμούς και αποτελέσματα μεμονωμένων και ξεχωριστών συναλλαγών. (Webster, 1992, p.7). Σαν αποτέλεσμα, η μελέτη και ο καθορισμός του μάρκετινγκ ως συναλλαγή έχει επεκταθεί για να τονίσει τις συγγενικές πτυχές των αλληλεπιδράσεων αγοραστή-πωλητή. (Crosby et al., 1990; Deshpande et al., 1993; Dwyer et al., 1987; Jaworski and Kohli, 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990).

Σημαντικό στη
μακροχρόνια
διατήρηση

Βάση της αυξανόμενης έμφασης στις συγγενικές πτυχές των αλληλεπιδράσεων αγοραστή-πωλητή είναι η αντίληψη ότι η ανάπτυξη και η υποστήριξη του relationship marketing είναι σημαντική για την μακροχρόνια διατήρηση και επαυξάνει την κερδοφορία των οργανισμών. (Webster 1992). Συνεπώς, το παράδειγμα των πελατειακών σχέσεων εστιάζεται στην μακροχρόνια ικανοποίηση του πελάτη και στις πωλήσεις προστιθέμενης αξίας, μέσω της υλοποίησης των προσανατολισμένων στον πελάτη στρατηγικών. Καθώς οι αντιπρόσωποι πωλήσεων έχουν γενικά την πιο άμεση επαφή με τον πελάτη, οι πελάτες συχνά αντιλαμβάνονται την επαφή και τη συμπεριφορά των πωλητών σαν προσωποποίηση, για το πώς η εταιρεία πωλήσεων αντιλαμβάνεται τους πελάτες της. (π.χ. Grewal and Sharma, 1991; Magrath, 1990). Συνεπώς, η απόλυτη επιτυχία των στρατηγικών του relationship marketing μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους αντιπροσώπους πωλήσεων της, αφού αυτοί έχουν την πιο άμεση επιρροή στους πελάτες της.

Αυξάνοντας την
ικανοποίηση και
τροφοδοτώντας τις
σχέσεις.

Ο αναδυόμενος στρατηγικός στόχος του μάρκετινγκ έχει αλλάξει προς την κατεύθυνση μιας ενεργοποιημένης προσπάθειας, μέσω της οποίας θα υλοποιηθούν οι μακροχρόνιες στρατηγικές προσανατολισμένες στον πελάτη, προσδοκώντας έτσι να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη και να καλλιεργηθούν οι πελατειακές σχέσεις. Παρ’ όλα αυτά, η ελαχιστότητα της γνώσης, που αφορά τα προηγούμενα αποτελέσματα, και η φύση των αλληλεξαρτήσεων αγοραστή – πωλητή αφήνει μαζί τους ερευνητές και τους επαγγελματίες να αγωνιστούν έντονα για να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν τις προσανατολισμένες στον πελάτη στρατηγικές σχέσεων. (Crosby et al., 1990; Grewal and Sharma, 1991; O’ Hara et al., 1991; Macintosh et al., 1992). Η ανάγκη για τη γεφύρωση αυτών των κενών στην αντίληψη μας τονίζεται από τις πολλές απαντήσεις για θεωρητικά

Κατευθυντήρια αλλαγή

Επίπεδο αλληλεξάρτησης

βασισμένες εμπειρικές έρευνες για τη θεώρηση του προσανατολισμού στον πελάτη και της ανάπτυξης των σχέσεων (Crosby et al., 1990; Deshpande et al., 1993; Jaworski and Kohli, 1993; Marketing Science Institute, 1994; Webster, 1992).

Σαν μια απάντηση σε αυτές τις προκλήσεις για έρευνα, ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να ερευνήσει τις προηγούμενες πιθανές επιρροές της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς των πωλητών στην ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή-πωλητή. Κατευθυνόμενη σε αυτόν τον αντικειμενικό στόχο, η περιγραφόμενη μελέτη δημιουργεί τέσσερις συγκεκριμένες συμβολές σε αυτό το σημείο. Πρώτον, αλληλοσχετιζόμενες απόψεις, από τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής και τη θεωρία των συγγενικών επικοινωνιών, περιγράφονται λεπτομερώς στην ανάπτυξη μιας θεωρητικής δικαιολογίας για τη συμπεριφορά των προσανατολισμένων στον πελάτη πωλητών, προβλέποντας ανάπτυξη στη σχέση αγοραστή-πωλητή. Δεύτερον, η ανάπτυξη και ο έλεγχος της αξιοπιστίας ενός μέτρου ανάπτυξης της σχέσης αγοραστή-πωλητή καταγράφεται λεπτομερώς. Επιπλέον, οι διαπιστώσεις της μελέτης συμβάλλουν σε εμπειρικά βασισμένες αποδείξεις για να υποστηριχθεί ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στον πελάτη και στην ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή-πωλητή. Τελικά, μια συζήτηση σχετικά με τις διοικητικές επιπτώσεις αυτών των πορισμάτων, παρέχεται για να βοηθήσει του επαγγελματίες πωλητές στη δημιουργία και στην εφαρμογή στρατηγικών προσανατολισμένων στον πελάτη.

Θεωρητικό υπόβαθρο και υπόθεση έρευνας

Σχέσεις αγοραστή - πωλητή.

Ο Shetch(1992) χαρακτηρίζει το relationship marketing ως τη διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης αρμονικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και πελατών, μέσω της αμοιβαίας συνεργασίας και δέσμευσης. Η κατευθυντήρια αλλαγή της θεωρίας και της πρακτικής του μάρκετινγκ, προς το relationship marketing, προέρχεται από τα δικά της αντιληπτά θετικά αποτελέσματα στην προσδοκία και τη φύση των μελλοντικών αλληλεπιδράσεων. Αντανακλώντας εν μέρει τη σημερινή ταχεία αλλαγή της έντονα ανταγωνιστικής αγοράς, στην οποία οι βασικοί οδηγοί, που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή-πωλητή, είναι η δραστικότητα και η αποτελεσματικότητα της επανάληψης της αγοράς από πιστούς συνέταιρους (Webster, 1994). Η δραστικότητα των συσχετιζόμενων στρατηγικών, που δίνει έμφαση στη διατήρηση του πελάτη, επεξηγείται από ερευνητικές μελέτες, οι οποίες προτείνουν ότι η απόκτηση των νέων πελατών κοστίζει πέντε φορές περισσότερο από ό,τι απαιτείται για να διατηρήσει και να εργαστεί με τους ήδη υπάρχοντες πελάτες (Reichheld, 1996; Webster, 1994). Συνεπώς, αρκετοί συγγραφείς έχουν αντιληφθεί ότι τα πλεονεκτήματα προέρχονται από την αποτελεσματική διοίκηση των σχέσεων αγοραστή-πωλητή. (Day and Wensley, 1983; Webster, 1994; Weitz, 1981). Άλλοι μελετητές, ερευνώντας τα στοιχεία της διαδικασίας ανάπτυξης σχέσεων, αρχίζουν να παρέχουν εμπειρικές αποδείξεις για τη δομή της και τη θετική της επιρροή στην οργανωτική πρακτική. (Crosby et al., 1990; Dabholkar et al., 1994; Dwyer et al., 1987; Gundlach et al., 1995; Macintosh et al., 1992; Moorman et al., 1992; Morgan and Hunt, 1994; Sheth, 1992).

Ανάπτυξη των σχέσεων είναι ο βαθμός στον οποίο ένας μεμονωμένος πελάτης εμπιστεύεται και δεσμεύεται να διατηρήσει και/ή να αυξήσει το επίπεδο της αλληλεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης τους με τους αντιπροσώπους ενός οργανισμού πωλήσεων. Αυτός ο ορισμός αντλείται από την αναπτυσσόμενη βιβλιογραφία του relationship marketing και ανταποκρίνεται στο συνυπολογισμό της ικανοποίησης, της εμπιστοσύνης, και της δέσμευσης, που περιέχεται στη

βιβλιογραφία, ως ενδεικτικά κλειδιά μιας σχέσης. Όπως το αντιλαμβάνεται ο Dwyer *et al.* (1987), οι σχέσεις δεν είναι τυχαίες. Αντιθέτως, εξελίσσονται και αναπτύσσονται μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας που αποτελείται από πέντε φάσεις:

- 1) Ενημερότητα
- 2) Εξερεύνηση
- 3) Επέκταση
- 4) Δέσμευση και
- 5) Διάλυση

Κάθε διαδοχική φάση στηρίζεται στα αποτελέσματα της προηγούμενης και αναπαριστά μια σημαντική αλλαγή στο πώς οι διαπραγματευόμενες πλευρές εκτιμούν η μία την άλλη. Δηλαδή, μία κοινή μελέτη μετάβασης από το πρώτο στάδιο της ενημερότητας σε κάθε ένα από τα διαδοχικά στάδια είναι η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της σχέσης μέχρι αυτού του σημείου. Εάν οι συμπεριφορές και τα αποτελέσματα από τη σχέση έχουν εκπληρώσει τις προσδοκίες ως εδώ, τότε τα βασικά στοιχεία της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης αρχίζουν να αναπτύσσονται. Με βάση αυτά τα αρχικά και στοιχειώδη επίπεδα της ικανοποίησης και της εμπιστοσύνης, η αλληλεξάρτηση μεταξύ των δύο πλευρών αναπτύσσεται, τα ρίσκα αυξάνονται και η σχέση εξακολουθεί να επεκτείνεται. Ως μία συνέπεια της συνεχόμενης ικανοποίησης με απόδοση/αποτελέσματα μέχρι σήμερα και της εμπιστοσύνης ότι η άλλη πλευρά θα συνεχίσει να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της συναλλαγής, η διαδικασία της σχέσης συνεχίζει να προοδεύει και η δέσμευση της συνεχόμενης ανταλλαγής θα έχει αποτελέσματα. Γι' αυτό το λόγο, η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση είναι απαραίτητα στοιχεία της διαδοχικής προόδου της ανάπτυξης της σχέσης αγοραστή-πωλητή. (Biong, 1994; Dwyer *et al.*, 1987).

Βασικά συστατικά

Επιπλέον εμπειρική και θεμελιώδεις υποστήριξη για ικανοποίηση, εμπιστοσύνη και δέσμευση, που είναι βασικά συστατικά στη διαδικασία προόδου των σχέσεων, παρέχεται και από τις εργασίες των ακαδημαϊκών του μάρκετινγκ. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η μείωση του ρίσκου και της αβεβαιότητας – μέσω της χρήσης της ικανοποίησης με προηγούμενες αλληλεπιδράσεις, ως μία βάση για να συμπεράνουμε τη φύση των μελλοντικών αποδόσεων – είναι συμφυής με την ποιότητα της σχέσης, οι Crosby *et al.* (1990) βεβαιώνουν ότι η ποιότητα των σχέσεων απαρτίζεται από δύο διαστάσεις: εμπιστοσύνη στον πωλητή και ικανοποίηση από αυτόν.

Παρόμοια, ο Biong (1994) αναπτύσσει και δοκιμάζει ένα θεωρητικό πλαίσιο εργασίας στο οποίο η ικανοποίηση και η πίστη (δηλαδή, η δέσμευση) είναι τα ενδεικτικά κλειδιά για την ανάπτυξη της σχέσης. Ο Sheth (1992) ολοκληρώνει την εργασία πολυάριθμων ακαδημαϊκών (π.χ., Anderson and Narus, 1984; Crosby *et al.*, 1990; Dwyer *et al.*, 1987; Gronroos, 1990) στο να θεμελιώσει μια θεωρία του relationship marketing. Υποδείγματα των καθοριστικών σχέσεων του αγοραστή – πωλητή, που τοποθετούνται στο θεωρητικό πλαίσιο εργασίας του Sheth, είναι η αμοιβαία εμπιστοσύνη, οι μοιρασμένοι στόχοι και δέσμευση και αμοιβαία αλληλεξάρτηση. Παρόμοια, βασιζόμενοι στην ανάπτυξη και την εμπειρική δοκιμή του μοντέλου KMV του relationship marketing, οι Morgan και Hunt καθιερώνουν την θεωρητική και εμπειρική υποστήριξη για εμπιστοσύνη και δέσμευση, ως τις μεταβλητές κλειδιά για επιτυχημένο relationship marketing. Η παραπέρα υποστήριξη για δέσμευση, όντας το βασικό συστατικό για τον σχηματισμό και τη συντήρηση των σχέσεων, παρέχεται από την εργασία του Gundlach *et al.* (1995).

Κατανοώντας τις ανάγκες

Προσανατολισμός στον πελάτη.

Αναπαριστάμενη ως η υλοποίηση του σκοπού του μάρκετινγκ (Saxe and Weitz, 1982), η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά του προσωπικού μάρκετινγκ καθίσταται ως οι ενέργειες μέσω των οποίων οι σχέσεις μπορούν να τροφοδοτηθούν και να διοικηθούν. (Crosby et al., 1990; Dunlap et al., 1988; Webster, 1992). Ο προσανατολισμός στον πελάτη περιγράφεται ως μία φιλοσοφία και συμπεριφορά κατευθυνόμενη προς τον καθορισμό και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη-στόχου και στην προσαρμογή της ανταπόκρισης της εταιρίας πωλήσεων, με σκοπό να ικανοποιήσει εκείνες τις ανάγκες καλύτερα από τον ανταγωνισμό, και με αυτό τον τρόπο να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Marquardt, 1989; Saxe and Weitz, 1982; Williams and Wiener, 1990). Θεωρητικοί του μάρκετινγκ έχουν εξερευνήσει τη φύση του προσανατολισμού στον πελάτη σε επίπεδο μεμονωμένου πωλητή όπως επίσης και σε επίπεδο οργανισμού. Αυτές οι ερευνητικές μελέτες έχουν εντοπίσει θετικούς συνδέσμους με αποτελέσματα όπως η κερδοφορία, το μερίδιο της αγοράς, η απόδοση των πωλητών, η ικανοποίηση της δουλειάς, η οργανωτική δέσμευση και οι αναδιοργανωτικοί στόχοι (π.χ. Deshpande *et al.*, 1993; Jaworski and Kohli, 1993; Kelley, 1992; O' Hara *et al.*, 1991; Narver and Slater, 1990; Reichheld and Sasser, 1990; Siguaw *et al.*, 1994). Πιο συγκεκριμένα και σχετικά με αυτή τη σύγχρονη μελέτη, οι Saxe και Weitz υποστήριξαν το θετικό σύνδεσμο του προσανατολισμού στον πελάτη μεταξύ των συγγενικών μεταβλητών (π.χ. η πιθανότητα να ακολουθήσουν εντολές, συνεργασία, εμπιστοσύνη και έλλειψη διαμάχης). Παρομοίως, διαπιστώσεις από την έρευνα του Dunlap *et al.* (1988) αποδεικνύουν μια θετική σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στον πελάτη και της ικανοποίησης του πελάτη. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια μικρή, θεωρητικά, μελέτη, βασισμένη συγκεκριμένα στην εξέταση του συνδέσμου μεταξύ του προσανατολισμού στον πελάτη και στην ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή-πωλητή.

Επικοινωνιακές προσδοκίες

Θεωρητική δικαιολογία για την προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά των πωλητών, που επιδρά θετικά στην ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή-πωλητή, προέρχεται από τις προσδοκίες της επικοινωνίας της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής (Heider, 1958; Homans, 1961) και της θεωρίας των συγγενικών επικοινωνιών (Alloy and Tabachnik, 1984; Capella and Palmer, 1990; Soldow and Thomas, 1984). Καθώς είναι δηλωμένο ανοιχτά και ελεύθερα σε αυτές τις θεωρίες, οι προσδοκίες της επικοινωνίας είναι «γνώσεις σχετικά με την αναμενόμενη συμπεριφορά από άλλους συγκεκριμένους, όπως έχει εμπεδωθεί και διαμορφωθεί μέσα από κοινωνικές νόρμες για τους σύγχρονους ρόλους, τις σχέσεις και το περιβάλλον» (Burgoon and Walther, 1990, p.236). Αυτές οι προσδοκίες αλληλεπιδρούν με τις πληροφορίες, οι οποίες είναι αισθητά επιλεγμένες από πληροφορίες που απορρέουν από επικοινωνιακές συμπεριφορές που διαμορφώνουν τις επεξηγήσεις για την έννοια του αντικειμένου των επικοινωνιακών συμπεριφορών. Αναδιατυπώνοντας μία κατάσταση πώλησης, οι συμπεριφορές των προσανατολισμένων στον πελάτη πωλητών παρέχουν πληροφοριακές νύξεις στους αγοραστές όσο και στις προθέσεις και τη μελλοντική συμπεριφορά των πωλητών. Αυτό σημαίνει ότι ένας αγοραστής θα είναι ευαίσθητος σε προφορικές και μη προφορικές νύξεις οι οποίες αλληλεπιδρούν με τις βασικές εμπειρίες και προσδοκίες των αγοραστών για να διαμορφώσουν αντιλήψεις όσον αφορά τις προθέσεις των πωλητών και/ή μιας εταιρίας πωλήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, ο προσανατολισμένος στον πελάτη συμβουλευτικός και ανταποδοτικός διάλογος παρέχει τη βάση για τη ανταλλαγή των νύξεων και των πληροφοριών που χρειάζεται κάθε μέρος, με σκοπό να μάθουν ο ένας από τον άλλο, να

Καιροσκοπική συμπεριφορά

διαμορφώσουν προσδοκίες, να συντονίσουν σχέδια και να επιλύσουν τις διαμάχες (Biong, 1994; Johnston and Lewin, 1996).

Θεωρητικά πλαίσια εργασίας στην εναλλακτική βιβλιογραφία υποστηρίζουν περαιτέρω συμπεριφορές των προσανατολισμένων στον πελάτη πωλητών που επηρεάζουν την ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή – πωλητή (Clopton, 1984; Dapholkar et al., 1994). Αυτά τα πλαίσια εργασίας βεβαιώνουν ότι τα αποτελέσματα διαπραγμάτευσης επηρεάζονται σημαντικά από τη χρήση του παζαριού που κάνουν οι συμμετέχοντες από τα τρία βασικά είδη συμπεριφοράς διαπραγμάτευσης:

1. Ανταγωνιστική
2. Επιτακτική και
3. Συντονισμένη (Campbell, 1985; Clopton, 1984; Pruitt and Lewis, 1977; Pruitt, 1981).

Ανταγωνιστικές και επιτακτικές διαπραγματευτικές συμπεριφορές προέρχονται από ένα προσανατολισμό μηδενικού ή κερδισμένου-χαμένου αποτελέσματος και επιχειρούν να μεγιστοποιήσουν από τον καθένα τα δικά του αποτελέσματα μέσω καιροσκοπικών συμπεριφορών όπως απειλές, υποσχέσεις, πειστικά επιχειρήματα, καθορισμένες συμφωνίες και απροθυμία να μοιραστούν πληροφορίες. Αυτές οι συμπεριφορές αποκλείουν την ανάπτυξη των ανταλλαγών ή των εναλλακτικών λύσεων και επιδρούν στα αυξημένα επίπεδα διαμάχης ρόλου και στα μειωμένα επίπεδα της ικανοποίησης με τα διαπραγματευόμενα αποτελέσματα. Ως συνέπεια, η θετική ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή – πωλητή εμποδίζεται (Dabholkar et al., 1994). Επιπλέον, αξιολογούμενη έρευνα υποστηρίζει ισχυρισμούς της διαπραγματευτικής θεωρίας ότι ανταγωνιστικές και επιτακτικές διαπραγματευτικές συμπεριφορές τείνουν να δημιουργήσουν εν γένει ανταποδοτικές συμπεριφορές από τους άλλους συμμετέχοντες στη διαπραγμάτευση. Αυτή η αμοιβαία κλιμάκωση έχει ως αποτέλεσμα την χαμηλότερη ποιότητα των αποτελεσμάτων και επιπλέον εμποδίζει τη ανάπτυξη των σχέσεων.

Από την άλλη πλευρά, συντονισμένες διαπραγματευτικές συμπεριφορές προέρχονται από μη εξαναγκαστικό προσανατολισμό επίλυσης προβλήματος, ο οποίος δίνει έμφαση στο από κοινού κέρδος κατά του προσωπικού (McClintock, 1977). Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιεί το εκτεταμένο μοίρασμα πληροφοριών και χαρακτηρίζεται από ευελιξία στην επίλυση θεμάτων, από την αμοιβαία επικοινωνία και προθυμία για αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων. Επειδή και τα δύο μέρη δουλεύουν έναντι κοινών οφελών και πρόθυμα μοιράζονται πληροφορίες, η διαμάχη του ρόλου μειώνεται και η ικανοποίηση αυξάνεται – συνθήκες που υποστηρίχθηκαν προωθώντας την ανάπτυξη και την τροφοδότηση των σχέσεων αγοραστή – προμηθευτή.

Προσανατολισμός στον πελάτη

Δίνοντας βαρύτητα σε επικεντρωμένες στον πελάτη λύσεις και σε αμοιβαία οφέλη, ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι μη ευκαιριακός και ανταποκρίνεται στο συντονισμένο στυλ διαπραγματευτικής συμπεριφοράς (Dabholkar et al., 1994), η οποία διευκολύνει την διαμόρφωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και δέσμευσης, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της σχέσης (Gundlach et al., 1995; Morgan and Hunt, 1994). Επιπλέον, ο προσανατολισμός στον πελάτη συμπεριλαμβάνει τις διαπροσωπικές συμπεριφορές του μοιράσματος πληροφοριών, της ανακάλυψης των αναγκών και της προσαρμογής των ανταποκρίσεων που ενθαρρύνουν περαιτέρω την ικανοποίηση, την εμπιστοσύνη, τους μοιρασμένους σκοπούς και τη δέσμευση και την αμοιβαία αλληλεξάρτηση – συνθήκες τις οποίες ο Sheth (1992) αντιλήφθηκε ως χαρακτηριστικά

των σχέσεων. Η μη ευκαιριακή και ευέλικτη φύση της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς επιτρέπει εξίσου στους οργανισμούς αγοράς και πώλησης να επιτύχουν τους κοινούς τους στόχους και ικανοποίηση μέσω μιας σχέσης ανταλλαγής. Συνεπώς, η υπόθεση της έρευνας που καθοδηγεί αυτή τη μελέτη τοποθετεί την προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά το πωλητή ως ένα αντικείμενο που προβλέπει την ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή-πωλητή:

Υ1: Όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της συμπεριφοράς του προσανατολισμένων στον πελάτη πωλητή, τόσο πιο υψηλό το επίπεδο ανάπτυξης των σχέσεων αγοραστή-πωλητή.

Μεθοδολογία έρευνας

Έναρξη έρευνας και διαδικασία δειγματοληψίας

Ο Deshpande et al. (1993) υποστηρίζει ότι λόγω της ιδιαίτερης φύσης του προσανατολισμού του πελάτη, οι εκτιμήσεις γι' αυτόν θα πρέπει να προέρχονται από τους ίδιους τους πελάτες. Ακολουθώντας αυτήν την νοηθεία και σύμφωνα με άλλα τεκμηριωμένα σχέδια έρευνας στη βιβλιογραφία (π.χ. Brown et al., 1991; Michaels και Day, 1985), αυτή η μελέτη χρησιμοποιεί ένα βολικό δείγμα οργανωτικών αγοραστών για να συλλέξει πληροφορίες (δεδομένα), αξιολογώντας 174 ζευγάρια αγοραστή-πωλητή, δια μέσου της χρησιμοποίησης ενός δομημένου οργάνου έρευνας.

Χρησιμοποιώντας προσωπικές επαφές του κύριου ερευνητή, ένα βολικό δείγμα από 74 οργανωτικούς αγοραστές τοποθετημένους στην κεντροδυτική Αμερική, αναγνωρίστηκε και ζητήθηκε από αυτό να συνεργαστεί σ' αυτήν την μελέτη. Οι αγοραστές πληροφορήθηκαν ότι η μελέτη απαιτεί από αυτούς, πρώτα να ξεχωρίσουν τρεις συγκεκριμένους πωλητές με τους οποίους είχαν πολλαπλές αλληλεπιδράσεις και έπειτα να περιγράψουν:

- Την συμπεριφορά πώλησης του αναγνωρισμένου πωλητή και
- Τη φύση οποιασδήποτε υπαρκτής ή αναπτυσσόμενης σχέσης μεταξύ αγοραστή-πωλητή.

Χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία μειωμένης διανομής, εκπαιδευμένοι ερευνητές του πεδίου αυτού, ήρθαν σε επαφή με συνεργάσιμους αγοραστές, επανεξέτασαν τη φύση της μελέτης καθώς διαβεβαίωναν και την εμπιστοσύνη και την ανωνυμία, και προμήθευσαν κάθε αγοραστή μ' ένα ερευνητικό πακέτο. Οι ερευνητές αυτού του πεδίου επέστρεψαν για να συλλέξουν τα ολοκληρωμένα έγγραφα μετά από πέντε μέρες.

Χωριστές έρευνες χρησιμοποιήθηκαν για καθένα ζευγάρι πωλητή – αγοραστή και δόθηκε περιθώριο στην αρχή κάθε εγγράφου για την αναγνώριση της ταυτότητας του πωλητή κατά όνομα και εταιρία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ένας συγκεκριμένος πωλητής αναγνωρίζεται πριν από την ολοκλήρωση της μελέτης, και έτσι χρησιμοποιείται ως το κεντρικό σημείο για να ολοκληρωθεί η μετέπειτα εκτίμηση. Η ενσωμάτωση της αναγνώρισης και της εκτίμησης των τριών πωλητών δημιουργήθηκε σύμφωνα με το σχέδιο έρευνας των Swift και Campell (1995), στο οποίο ζητήθηκε από τους αποκρινόμενους να αναγνωρίσουν και να εκτιμήσουν πολλούς πωλητές με τους οποίους είχαν προγενέστερες αλληλεπιδράσεις. Αυτή η μεθοδολογία είναι μία προσαρμογή της τεχνικής των κρίσιμων περιστατικών (Britner et al., 1990; Flanagan, 1954), κατά την οποία οι εκτιμήσεις πραγματικών και συγκεκριμένα πολλαπλών αναγνωρισμένων αλληλεπιδράσεων και/ή περιστατικών, δημιουργούνται από τους ανταποκρινόμενους.

Από το αρχικό δείγμα των 74 οργανωτικών αγοραστών, οι 65 συμφώνησαν να συμμετάσχουν, και ολοκλήρωσαν τα ερευνητικά

Χρήση της ανάλυσης δεδομένων

έγγραφα. Από αυτές τις απαντήσεις, οι επτά κρίθηκαν μη χρησιμοποιήσιμες, γεγονός που οφείλεται στα υψηλά επίπεδα αναπάντητων σημείων. Οι 58 από τις αποτελεσματικές απαντήσεις αντιπροσωπεύουν 51 διαφορετικούς οργανισμούς και αποδίδουν μία ανταπόκριση της τάξεως του 78%. Όπως τονίστηκε προηγουμένως, η μεθοδολογία απαιτήσε κάθε αγοραστή να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τρεις συγκεκριμένους πωλητές, με τους οποίους είχαν πρόσφατες και πολλαπλές αλληλεπιδράσεις, φέροντας το τελικό μέγεθος του δείγματος των ξεχωριστών ζευγαριών αγοραστή-πωλητή που εξετάστηκαν σε 174.

Ο μέσος όρος ηλικίας των αγοραστών που συμμετείχαν σ' αυτήν την έρευνα ήταν 37 χρονών, είχαν δουλέψει ως υπεύθυνοι αγορών για εννέα χρόνια και συνεργάζονταν με τη σημερινή τους εταιρία για οχτώ χρόνια. Η κατανομή φύλου των αποκρινόμενων ήταν 62% άντρες και 38% γυναίκες. Η ανάλυση συσχετισμών χρησιμοποιήθηκε για να εκτιμήσει το ενδεχόμενο να σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του αγοραστή, στην εξέταση της ερευνητικής υπόθεσης, δηλαδή πόσο επιδρά ο προσανατολισμός του πελάτη στην ανάπτυξη σχέσεων. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης δε μαρτυρούν σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών του αγοραστή και της αντίληψης του για τη συμπεριφορά του προσανατολισμένου στον πελάτη πωλητή ή την ανάπτυξη σχέσεων. Συμπερασματικά, καμία από αυτές τις μεταβλητές δε συμπεριλήφθηκε ως σχετιζόμενη μεταβλητή στην εξέταση της ερευνητικής υπόθεσης.

Μέτρηση δομών

Ο προσανατολισμός των πελατών μετρήθηκε χρησιμοποιώντας μία προσαρμογή της κλίμακας SOCO (Saxe και Weitz, 1982). Αν και οι Saxe και Weitz προσφέρουν στοιχεία για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της κλίμακας SOCO, οι ψυχομετρικές κυριότητες της μέτρησης έχουν υποστηριχθεί περαιτέρω σε μεταγενέστερες μελέτες, όπου η κλίμακα έχει προσαρμοστεί για τη χρήση της από αγοραστές που αξιολογούν τους πωλητές. Η ανάπτυξη σχέσεων καθορίστηκε μέσα από τη χρήση μιας κλίμακας ειδικά αναπτυγμένης και επικυρωμένης ως μέρος αυτής της μελέτης.

Προσανατολισμός στον πελάτη

Ομοίως με προγενέστερες προσαρμογές της κλίμακας SOCO, για χρήση σε έρευνες στις οποίες απαντούν οι αγοραστές (Brown et al., 1991; Michaels και Day, 1985), η κυρίαρχη φράση για κάθε θέμα επαναδιατυπώθηκε από το πρώτο πρόσωπο (π.χ. «προσπαθώ να...») στο τρίτο (π.χ. «ο πωλητής προσπαθεί...»). Το σχήμα ακολούθησε αυτό της SOCO, χρησιμοποιώντας μία κλίμακα εννιά σημείων αρχίζοντας από το «1» υποδηλώνοντας το «ποτέ» και τελειώνοντας στο «9» υποδηλώνοντας το «πάντα». Οι απαντήσεις στο θέμα προστέθηκαν και ο μέσος όρος τους δημιούργησε ένα αποτέλεσμα σύνθετου προσανατολισμού στον πελάτη.

Έξι αρχικά θέματα της κλίμακας SOCO παραλείφθηκαν από αυτήν τη μελέτη, γιατί αντιπροσωπεύουν περισσότερο τις αντιλήψεις παρά τις συμπεριφορές. Στην αρχή, οι πρωτότυπες δηλώσεις της SOCO, (No. 13) «Ένας καλός πωλητής πρέπει να έχει στο μυαλό του το μέγιστο συμφέρον του πελάτη», (No. 15) «Είμαι πρόθυμος να διαφωνήσω με τον πελάτη προκειμένου να τον βοηθήσω να πάρει μία καλύτερη απόφαση» και (No. 17) «Είναι απαραίτητο να διαστρεβλώνεις την αλήθεια περιγράφοντας ένα προϊόν στον πελάτη» παραλείφθηκαν. Αν και η συμπεριφορά ενός πωλητή μπορεί να παρατηρηθεί και να βιωθεί μέσω των αλληλεπιδράσεων αγοραστή-πωλητή, το ίδιο δε μπορεί να λεχθεί και για τα πιστεύω του πωλητή. Παρομοίως, τα τρία θέματα SOCO που θα απαιτούσαν από τον αγοραστή να κατέχει γνώση όσον

Κλίμακα εννέα σημείων

Ψυχομετρικές κυριότητες

αναφορά τις οργανωμένες, μετά από εκπαίδευση, σκέψεις ενός πωλητή, σχετικά με το πώς/γιατί μία συγκεκριμένη συμπεριφορά επιδεικνύεται, παραλείφθηκαν επίσης. Αυτά τα θέματα περιελάμβαναν: (No.10) «Προσποιούμαι ότι συμφωνώ με τους πελάτες για να τους ευχαριστήσω», (No. 4) «Υπαινίσσομαι στον πελάτη ότι κάτι είναι πάνω από τον έλεγχό μου, ενώ δεν είναι» και (No. 21) «Προσπαθώ να επιτύχω τους σκοπούς μου ικανοποιώντας τους πελάτες». Καθώς τα πιστεύω και ο γνωστικός συλλογισμός του πωλητή είναι τυπικά άγνωστα στον αγοραστή, απαντήσεις σε αυτά τα θέματα φέρουν το ρίσκο της εισαγωγής μεθοδολογικά τεχνάσματα μέσα στην ανάλυση. Συμπερασματικά, κάθε ένα από αυτά τα θέματα διαγράφηκε από την μέτρηση αυτής της μελέτης για τον προσανατολισμού στον πελάτη.

Αν και δίνεται προσοχή για την αποφυγή της απώλειας της αξιοπιστίας και τον περιττό περιορισμό του έκτασης των δομών, η βιβλιογραφία του μάρκετινγκ προτείνει την παράληψη σημείων από υπάρχουσες κλίμακες, όταν αντικειμενικά σημεία δεν ανταποκρίνονται στο περιβάλλον ή τις ικανότητες της τοποθέτησης της έρευνας (Lagace et al., 1993; Strutton και Lumpkin, 1994). Επιπλέον, οι Zeller και Carmines (1980) καθιέρωσαν τη φειδώ στις μετρήσεις ως έναν κανόνα της επιστημονικής θεωρίας. Επαρκή παραδείγματα από την παράληψη τέτοιων αποφασιστικών σημείων παρέχονται στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ (π.χ. Ellen et al., 1991; Sager, 1994; Strutton και Lumpkin, 1994; Teas, 1981).

Οι ψυχομετρικές κυριότητες του αποτελέσματος της μέτρησης 18 σημείων συγκρίνονται ευνοϊκά μ' αυτές που αναφέρονται σε προηγούμενες μελέτες. Η δομή δύο – παραγόντων επαναλαμβάνει αυτή των Saxe και Weitz (1982). Ο συντελεστής άλφα εκτίμησης της αξιοπιστίας για την μικτή μέτρηση είναι 0,97, το οποίο συγκρίνεται ευνοϊκά με τα επίπεδα της αξιοπιστίας που αναφέρονται από τους Saxe και Weitz (0,86 και 0,83) και Michaels και Day (0,91). Το μέσο αποτέλεσμα αυτής της μελέτης (6,6) και η ασυμμετρία συγκρίνουν, επίσης, τα χαρακτηριστικά της κατανομής (μέσο 7,5, ασυμμετρία – 0,88), που αναφέρουν οι Saxe και Weitz. Αυτές οι διαπιστώσεις υποστηρίζουν την εκ των προτέρων αντίληψη, ότι η ίδια θεμελιώδης δομή απεικονίζεται στην μέτρηση 18 θεμάτων αυτής της μελέτης, όπως και στο πρωτότυπο της μελέτης των Saxe και Weitz (1982).

Ανάπτυξη σχέσεων αγοραστή-πωλητή

Ακολουθώντας διαδικασίες ανάπτυξης αποδεκτής κλίμακας (Churchill, 1979; Nunnally, 1978), η μέτρηση της ανάπτυξης σχέσεων αγοραστή – πωλητή διαμορφώθηκε ειδικά για να χρησιμοποιηθεί σε αυτή τη μελέτη. Χρησιμοποιώντας σχετικό έγγραφο και εισαγωγή από επαγγελματίες συναδέλφους με γνώσεις ειδικού στο χώρο των σχέσεων, δημιουργήθηκε μία αρχική κοινοπραξία από δηλώσεις αντιπροσωπευτικών σημείων. Τεχνικές πολλών μεταβλητών, ο Άλφα του Cronbach και ο εξερευνητικός παράγοντας αναλύσεων, χρησιμοποιήθηκαν για να ξεκαθαριστεί και να μειωθεί ο αριθμός των σημείων, έτσι ώστε να διαμορφωθεί μία φειδωλή και αξιόπιστη μέτρηση της ανάπτυξης σχέσεων. Τελικά, ο επιβεβαιωτικός παράγοντας που χρησιμοποιήθηκε στο Lisrell VIII, χρησιμοποιήθηκε και περαιτέρω για να προσδιοριστεί η αξιοπιστία και η ισχύς της τελικής μέτρησης.

Έκταση της έρευνας και βασικά χαρακτηριστικά

Όπως εξετάστηκε προηγουμένως σε αυτό το σημείο, οι ποικίλες αντιλήψεις σύμφωνα με την έκταση και τα βασικά συστατικά, περιλαμβάνοντας τη δομή της διαπροσωπικής σχέσης, δεν είναι απολύτως σύμφωνα από μοντέλο σε μοντέλο. Παρ' όλα αυτά, τρία βασικά στοιχεία που μοιράζονται ένα μεγάλο βαθμό ομοιότητας διαμέσου αυτών των θεμελιωδών μοντέλων είναι:

- (1) ικανοποίηση με τον πωλητή και διαδικασία ανταλλαγής
- (2) εμπιστοσύνη στον πωλητή και
- (3) δέσμευση.

Η ικανοποίηση με τον πωλητή συνεπάγεται ότι ο αγοραστής είναι ικανοποιημένος με τους ρόλους που αναλήφθηκαν και εκτελέστηκαν από τον πωλητή (Crosby et al., 1990). Η εμπιστοσύνη γίνεται αντιληπτή στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ από την άποψη της αξιοπιστίας της ομάδας και εξαρτάται από ένα συνέταιρο ανταλλαγής στο περιβάλλον του κινδύνου και της αβεβαιότητας – ότι «ένας πωλητής μπορεί να βασιστεί στο να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να υπηρετηθεί το μακροπρόθεσμο συμφέρον του πελάτη» (Crosby et al., 1990, p.70). Για παράδειγμα, η προθυμία ενός αγοραστή να προτείνει τον πωλητή σε κάποιον που σέβεται, θα ήταν ένδειξη της εμπιστοσύνης του αγοραστή προς τον πωλητή. Η δέσμευση συνεπάγεται μία συνεχή, ασφαλή σχέση μεταξύ των συνεταιρών (Dwyer et al., 1987) και την προθυμία να διατηρηθεί η εκτιμώμενη σχέση (Moorman et al., 1992). Η προσδοκία ενός αγοραστή και η πρόθεση να συνεχίσει ή ακόμα να επεκτείνει τη σχέση του με τον πωλητή θα έδειχνε δέσμευση (Morgan και Hunt, 1994).

Βασισμένη στην έκταση αυτών των τριών συστατικών, η δουλειά πολλών επιστημόνων (Crosby et al., 1990; Dwyer et al., 1987; Humphreys, 1993; Moorman et al., 1992; Morgan και Hunt, 1994; Scanzoni, 1979) και τα στοιχεία από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες της βιομηχανίας με ειδικότητα στο χώρο των σχέσεων, χρησιμοποιήθηκαν για να δημιουργήσουν ένα σύνολο οχτώ αντιπροσωπευτικών σημείων – δύο σημείων που εκφράζουν ικανοποίηση, τριών που εκφράζουν εμπιστοσύνη και τριών που εκφράζουν δέσμευση. Η μείωση των θεμάτων και το ξεκαθάρισμα διεξήχθησαν χρησιμοποιώντας τον Άλφα του και τον εξερευνητικό παράγοντα ανάλυσης. Δύο σημεία διαγράφηκαν εξαιτίας της αποδυνάμωσης των σημείων στο σύνολο και το χαμηλής βαρύτητας φορτίο (Hair et al., 1992). Το αποτέλεσμα της μέτρησης έξι σημείων συμπεριλάμβανε δύο σημεία που επιβεβαίωναν καθένα από τα τρία αρχικά τεθέντα σημεία. Τα κύρια συστατικά του παράγοντα ανάλυσης υποστήριζαν μια μονοδιάστατη δομή για τη σύνθετη μέτρηση.

Υπολογίσιμη αξιοπιστία. Η ανάλυση του επιβεβαιωτικού παράγοντα (αξιοποιώντας το Lisrel VIII) χρησιμοποιήθηκε για να υπολογίσει, περισσότερο τη διάσταση, την αξιοπιστία και την ισχύ της τελικής μέτρησης των έξι σημείων. Αυτή η ανάλυση υπολόγισε το μοντέλο του επιβεβαιωτικού παράγοντα και παρείχε κατάλληλες, σταθερές στατιστικές μελέτες, όπως ο δείκτης της τιθέμενης ουσίας (GFI), ο προσαρμοσμένος δείκτης της τιθέμενης αξίας (AGFI), και υπόλοιπο των μέσων αιτιωδών τετραγώνων (RMSR). Όπως προτείνουν οι Bentler και Bonett (1980), ο πρότυπος τιθέμενος δείκτης (NFI) χρησιμοποιήθηκε και κρίθηκε αποδεκτός εάν ήταν πάνω από την προτεινόμενη αξία των 0,90. Ο συγκρίσιμος τιθέμενος δείκτης επίσης χρησιμοποιήθηκε μ' ένα όριο αξίας της τάξης του 0,90, που επίσης φανερώνει ένα αποδεκτό μοντέλο. Ο επιβεβαιωτικός παράγοντας ανάλυσης υποδεικνύει μία καλή τοποθέτηση των δεδομένων (GFI=0,96; AGFI=0,90; RMSR=0,018; NFI=0,98; CFI=0,99). Περαιτέρω, όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 1, κάθε ένας από τους υπολογισμούς του φορτίου είναι εξαιρετικά σπουδαίος ($p < 0,001$), και σταθεροί, ιδιαίτεροι συσχετισμοί, υψωμένοι στο τετράγωνο, υποστηρίζουν την αξιοπιστία κάθε κατάσταση των μεμονωμένων σημείων. Ο υπολογισμός του συντελεστή άλφα της αξιοπιστίας γι' αυτήν τη μονοδιάστατη μέτρηση είναι 0,96.

Ανάλυση του επιβεβαιωτικού παράγοντα

Συγκλίνουσα αξιοπιστία. Η ανάλυση του επιβεβαιωτικού παράγοντα επίσης προσφέρει αξιοσημείωτη στήριξη για τη συγκλίνουσα ισχύ της μέτρησης της ανάπτυξης σχέσεων. Στην αρχή, η στήριξη για την συγκλίνουσα ισχύ παράχθηκε μέσω εκτιμήσεων των εξαιρετικά σπουδαίων φορτίων για κάθε ένα από τα μεμονωμένα σημεία των δεικτών (Gerbing και Anderson, 1988). Η συγκλίνουσα ισχύ είναι επίσης προτεινόμενη από τον πραγματικό υπολογισμό της αξιοπιστίας σε 0,96. Περαιτέρω αποδεικνύει, ότι τα έξι σημεία συγκλίνουν σε μία κοινή δομή φαίνονται μέσα από το 78% της διασποράς που απορρέει (Babin et al., 1994; Narver και Slater, 1990).

Κατάσταση συστατικού/σημείου	Μέσο	Προσαρ- μοσμένος άλφα	Φορτίο	Υψωμένες στο τετράγωνο συσχετίσεις
<i>Σύνθετη μέτρηση ανάπτυξης σχέσεων</i>	4,10	0,96		
<i>Συστατικό I: ικανοποίηση από τον πωλητή</i>				
Εν γένει σύμφωνα με τις εμπειρίες μου με αυτόν τον πωλητή, είμαι ικανοποιημένος	4,07		0,96	0,93
Γενικά, με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται από αυτόν τον πωλητή, είμαι ικανοποιημένος	4,18		0,90	0,80
<i>Συστατικό II: εμπιστοσύνη στον πωλητή</i>				
Θα σύστηνα αυτόν τον πωλητή σε ένα φίλο	4,25		0,92	0,84
Δε θα δίσταζα να επιτρέψω σε αυτόν τον πωλητή να δουλέψει με άλλα μέλη της εταιρίας μου	3,95		0,82	0,67
<i>Συστατικό III: δέσμευση</i>				
Σκοπεύω να συνεχίσω τις δουλειές με αυτόν τον πωλητή	4,31		0,84	0,71
Γενικά, θα ήμουν πρόθυμος να έχω αυτόν τον πωλητή να παίζει έναν αυξανόμενο ρόλο ως προμηθευτής στην εταιρία μου	3,86		0,86	0,73
Απορρέουσα διασπορά	78%			
Στατιστική χ Τετραγώνου	19,83 (df=9, p=0,02)			
GFI	0,96			
AGFI	0,90			
RMSR	0,018			
NFI	0,98			
CFI	0,99			

Πίνακας 1. Ιδιαίτερες καταστάσεις θέματος και στατιστικές κυριότητες της μέτρησης ανάπτυξης σχέσεων

Διαχωρίζουσα και νομολογική ισχύς. Σύμφωνα με την πρόταση του Churchill (1979) να συμπεριληφθούν δύο ζεύγη ανεξάρτητων χαρακτηριστικών, επιπρόσθετων στην ισχύουσα δομή, αυτή η μελέτη ενσωμάτωσε δύο διαφορετικές δομές που αφορούσαν, θεωρητικά, τον προσανατολισμό στον πελάτη: «η εξουσιοδότηση» και «η βούληση για αλλαγή και προσαρμογή». Αυτές οι μεταβλητές συμπεριλήφθησαν στη βάση του χαρακτηρισμού του Sheth για το relationship marketing (1992), ως τη διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης αρμονικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και πελατών, μέσω αμοιβαίας συνεργασίας και δέσμευσης. Με αυτόν τον χαρακτηρισμό σαν θεμέλιο, κάποιος θα περίμενε, η ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή – πωλητή να είναι θετικά συνδεδεμένη με την εξουσιοδότηση για πώληση στο συγκεκριμένο πωλητή. Για παράδειγμα, χωρίς την επαρκή εξουσιοδότηση, ο πωλητής θα είναι ιδιαίτερα δεσμευμένος στην ανάληψη έγκαιρων αποφάσεων που απαιτούνται για την

Διαχωρίζουσα ισχύς

αποτελεσματική συνεργασία και δέσμευση μεταξύ αγοραστή – πωλητή. Ομοίως, η αμοιβαία συνεργασία και δέσμευση στους κοινούς στόχους που απαιτούνται για την ανάπτυξη της σχέσης, συνεπάγεται ότι όλα τα μέλη δέχονται την ανάγκη για αλλαγή και προσαρμογή των αντιδράσεων, με σκοπό τη δημιουργία σχετικών λύσεων σε αναγνωρισμένα προβλήματα. Συνεπώς, πρέπει να υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της βούλησης για προσαρμογή και της ανάπτυξης της σχέσης αγοραστή – πωλητή. Και οι δύο μεταβλητές ισχύος: η «εξουσιοδότηση» και η «βούληση για αλλαγή και προσαρμογή», υπολογίστηκαν χρησιμοποιώντας προηγούμενες μελέτες, αναπτυγμένες και επιβεβαιωμένες από τον Williams (1992). Οι υπολογισμοί των ψυχομετρικών χαρακτηριστικών αυτής της μελέτης για κάθε μία από αυτές τις ισχυρές δομές, ανταποκρίνονται σ' εκείνους που αρχικά αναφέρθηκαν από τον Williams (1992). Κι οι δύο μετρήσεις υποστηρίχθηκαν σαν να ήταν μονοδιάστατες με 54% και 53% της επιβεβαίωσης που απορρέει για την «εξουσιοδότηση» και την «βούληση για αλλαγή και προσαρμογή» αντίστοιχως. Ο υπολογισμός του συντελεστή άλφα της αξιοπιστίας για την «εξουσιοδότηση» είναι 0,85 και 0,82 για την «βούληση για αλλαγή και προσαρμογή».

Όπως περιγράφηκε από τους Fornell και Laker (1981, σελ. 46) η διαχωρίζουσα ισχύς απαιτεί οι εκτιμήσεις των ποικίλων συμπερασμάτων για τα μέτρα του αντικειμένου να είναι μεγαλύτερες από το τετράγωνο των συσχετισμών μεταξύ των δομών. Αυτός ο όρος ικανοποιείται πλήρως για καθεμία από τις δομές και έτσι παρέχει στήριξη για την διαχωρίζουσα ισχύ του μέτρου της ανάπτυξης σχέσεων. Με τη σειρά της, η νομολογική ισχύς υποστηρίζεται μέσω των ευρημάτων εξαιρετικών συσχετισμών μεταξύ των μέτρων ανάπτυξης σχέσεων και των δύο θεωρητικά σχετιζόμενων μεταβλητών: «εξουσιοδότηση» ($r=0,47$) και «βούληση για αλλαγή» ($r=0,51$).

Τα μεμονωμένα σημεία, που αποτελούν το τελικό μέτρο ανάπτυξης σχέσεων, εξειδικεύονται στον Πίνακα I μαζί με τα αντίστοιχα φορτία συντελεστών και τους πολλαπλασιασμένους στο τετράγωνο συσχετισμούς. Το μέτρο σχέσεων χρησιμοποιεί μία κλίμακα πέντε σημείων όπου το «1» υποδηλώνει «ισχυρή διαφωνία» και το «5» δείχνει «ισχυρή συμφωνία». Οι υψηλές βαθμολογίες σ' αυτή τη μέτρηση δείχνουν υψηλά επίπεδα ανάπτυξης σχέσεων, ενώ οι χαμηλές βαθμολογίες δηλώνουν χαμηλότερα επίπεδα ανάπτυξης σχέσεων. Τα αποτελέσματα των σημείων συγκεντρώθηκαν και στρογγυλοποιήθηκαν σε μέσο όρο για να δημιουργήσουν ένα σύνθετο βαθμό ανάπτυξης σχέσεων.

Ευρήματα

Η υπόθεση της έρευνας ότι η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά ενός πωλητή έχει επιρροή στην ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή – πωλητή δοκιμάστηκε με χρήση της ανάλυσης των εμπειρικών σχέσεων των μεταβλητών. Η εξίσωση των εμπειρικών σχέσεων των μεταβλητών χρησιμοποίησε την προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά του πωλητή ως την ανεξάρτητη μεταβλητή και το μέτρο ανάπτυξης σχέσεων αυτής της μελέτης ως την εξαρτημένη μεταβλητή. Όπως συνοψίζονται στον Πίνακα II, ευρήματα από αυτήν την ανάλυση υποστηρίζουν πως η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά του πωλητή αποτελεί έναν ισχυρό και αξιοπρόσεκτο τρόπο πρόβλεψης της ανάπτυξης σχέσεων, εξηγώντας 72% της κατανομής (Προσαρμοσμένο $R^2=0,723$, $F=371,47$, $p<0,0000$).

Διοικητικές επιπτώσεις και συστάσεις

Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης επεκτείνουν τον αναπτυσσόμενο όγκο της αναγνώρισης του προσανατολισμού στον πελάτη, μέσα από τη βιβλιογραφία, ως μια σημαντική προαπαιτούμενη μεταβλητή για ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων αγοραστή και πωλητή. Αυτή η

Ανάλυση εμπειρικών σχέσεων μεταβλητών

μελέτη βρήκε στήριγμα για μία δυνατή και θετική σχέση μεταξύ προσανατολισμού στον πελάτη και ανάπτυξης σχέσεων αγοραστή – πωλητή. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ανάγκες εύρεσης και ανταπόκρισης της προσαρμογής των χαρακτηριστικών των προσανατολισμένων στον πελάτη πωλητών έχουν ένα δυνατό, σημαντικό και θετικό σύνδεσμο με την ανάπτυξη σχέσεων πελατών – πωλητών. Το να επενδύεις το χρόνο και την προσπάθεια που χρειάζεται σε: κατανόηση των αναγκών και των προβλημάτων των πελατών, και μεταβολή των δραστηριοτήτων κάποιου ούτως ώστε να ανταποκρίνεται σ' αυτές τις ανάγκες με έναν ειλικρινή και μη εκμεταλλευτικό τρόπο, αντιμετωπίζεται σα να έχει μια θετική επίδραση στον πελάτη.

Εξαρτημένη μεταβλητή:	Ανάπτυξη σχέσεων		
Ανεξάρτητη μεταβλητή:	Προσανατολισμός στον πελάτη		
R^2	= 0,725		
Προσαρμοσμένο R^2	= 0,723	F = 371,4708	P-value = 0.0000
Ανεξάρτητη μεταβλητή	Beta	T	P-value
Προσανατολισμός στον πελάτη	0,851	19,274	0,0000

Πίνακας II: Αποτελέσματα ανάλυσης εμπειρικής σχέσης μεταβλητών

Αυτή η θετική επίδραση φανερώνεται από μόνη της στα αυξημένα επίπεδα εμπιστοσύνης των πελατών, που προκύπτουν από την ικανοποίηση, και στις προθέσεις για συνεχή συνεργασία με το συγκεκριμένο πωλητή.

Ποικιλία επισημάνσεων

Μολονότι φύσει εξερευνητικοί, τα ευρήματα της παρούσας μελέτης προσφέρουν μια ποικιλία επισημάνσεων για πωλητές, μάνατζερ και θεωρητικούς. Αυτά τα ευρήματα ξεκινούν να αποδεικνύουν, και ακόμη να υπογραμμίζουν, την αντιληφθήσα σημασία του ρόλου που διαδραματίζουν οι πωλητές όσον αφορά την επαφή με τους πελάτες. Ως ο άμεσος σκοπός της επαφής μεταξύ οργανισμών αγοράς και πώλησης, η συμπεριφορά πώλησης των πωλητών μοιάζει να παρέχει ένα βασικό συνδετικό κρίκο της προστιθέμενης αξίας στρατηγικής relationship marketing της εταιρίας. Ωστόσο, η μακροπρόθεσμη εστίαση στην προσανατολισμένη στον πελάτη, σχετική πώληση συχνά απαιτεί ο πωλητής να παρακάμψει την άμεση ικανοποίηση και ανταμοιβή που υπόσχονται οι βραχυπρόθεσμες πωλήσεις. Επιπλέον, απαιτείται δαπάνη περισσότερου χρόνου και προσπάθειας με σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών για τις ανάγκες του πελάτη, για την προσαρμογή των αποκρίσεων και για την προώθηση συνεχούς μεταπωλητικής παρακολούθησης. Δίχως επαρκή γνώση και αντίληψη, αυτά τα πιθανά έξοδα και οι αυξημένες επενδύσεις αντιπροσωπεύουν σημαντικά εμπόδια την υλοποίηση προσανατολισμένων στον πελάτη συμπεριφορών πώλησης και στρατηγικών στη δύναμεις πωλήσεων. Η υπερπήδηση αυτών των εμποδίων προϋποθέτει ότι πωλητές και μάνατζερ γνωρίζουν και καταλαβαίνουν τη σημασία των μακροχρόνιων σχέσεων και του ζωτικού ρόλου που διαδραματίζουν οι πωλητές στην ανάπτυξη και τροφοδότηση των σχέσεων αγοραστών – πωλητών. Η αναγνώριση του στρατηγικού ρόλου που παίζουν στις προστιθέμενης αξίας στρατηγικές πωλήσεων θα ήταν ένα σημαντικό πρώτο βήμα στην ευαισθητοποίηση των πωλητών σχετικά με τη σπουδαιότητα της κατανόησης και της εφαρμογής των διαπροσωπικών ικανοτήτων που προϋποθέτει η προσανατολισμένη στον πελάτη πώληση.

Αυξημένος προσανατολισμός στον πελάτη

Η αλλαγή της συμπεριφοράς πώλησης στην κατεύθυνση του αυξημένου προσανατολισμού στον πελάτη προσφέρει επίσης αρκετές επισημάνσεις για τους μάνατζερ. Η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει τον προσανατολισμό στον πελάτη ως μία συμπεριφορά που αποκρίνεται/αντιδρά σε διοικητικές πολιτικές και πράξεις (Kelley, 1992, Williams και Wiener, 1990). Αν οι διοικητικές πολιτικές και δραστηριότητες επηρεάζουν την προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά, και η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά επηρεάζει την ανάπτυξη της σχέσης αγοραστή – πωλητή, φαίνεται ενστικτωδώς ότι το μάνατζμεντ έχει την ικανότητα να επιδρά στην ανάπτυξη της σχέσης αγοραστή

– πωλητή. Είτε η δυναμική αυτών των επιδράσεων είναι άμεση είτε έμμεση, θα βρισκόταν σίγουρα στον ενδιαφέρον για μελλοντικές έρευνες. Ωστόσο, αυτές οι προκαταρκτικές έρευνες φαίνεται να υπογραμμίζουν την ύστατη και στρατηγική επίδραση στην ανάπτυξη σχέσεων από τις διοικητικές αποφάσεις που παραδοσιακά λαμβάνονται από τα κατώτερα επίπεδα της διοίκησης των δυνάμεων στις πωλήσεις: στελέχωση και επιλογή, επιρροή και αναγνώριση, εκπαίδευση και εξάσκηση, και αξιολόγηση και έλεγχος. Για τη μεγιστοποίηση της ικανότητας στην ανάπτυξη και διατήρηση αποτελεσματικών πελατειακών σχέσεων ενός οργανισμού πωλήσεων, πρέπει καθεμιά από αυτές τις δραστηριότητες της διοίκησης των δυνάμεων πωλήσεων να εξεταστούν και να διαπιστωθεί ότι έχουν μία θετική επίδραση στην πρακτική των προσανατολισμένων στον πελάτη συμπεριφορών των δυνάμεων πωλήσεων.

Περιορισμοί και υποδείξεις για μελλοντική έρευνα

Οι επιπτώσεις και η ερμηνεία αυτών των πρόωρων ευρημάτων, εξίσου για πωλητές και μάντζερ, είναι περιορισμένες από αρκετά εμπόδια που είναι συμφυή με την παρούσα μελέτη. Πρώτον, θα πρέπει να είμαστε προσεκτικοί στις γενικεύσεις των αποτελεσμάτων αυτής της έρευνας, εξαιτίας της ευκολίας της μεθοδολογίας δειγματοληψίας – ακόμα κι ενώ το δείγμα των αγοραστών συμπεριλαμβάνει μια γκάμα από διάφορες επιχειρήσεις και βιομηχανικές ομαδοποιήσεις. Οι μελλοντικές μελέτες ενσωματώνοντας ένα εθνικό, τυχαίο δείγμα θα αποδείκνυαν τη δυνατότητα γενίκευσης σε βιομηχανίες, οργανισμούς και αγοραστικές καταστάσεις. Καθαρά αποδεκτή είναι η χρήση, σε αυτή τη μελέτη, των διατμηματικών δεδομένων που περιορίζει σοβαρά τα συμπεράσματα όσον αφορά την αιτιώδη συνάφεια. Εντέλει, μία μακροσκελής μελέτη του πεδίου θα πρέπει να οδηγηθεί σε καλύτερα στοιχεία και να εξηγήσει τον πρότερο ρόλο της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς των πωλητών στην ανάπτυξη σχέσεων αγοραστή – πωλητή. Παραπέρα μελέτες ίσως επωφεληθούν επίσης από τον συνυπολογισμό των επιπρόσθετων μεταβλητών. Η εξερεύνηση των επιπρόσθετων μεταβλητών ως πρόγονων της ανάπτυξης σχέσεων μπορεί να προσδιορίσει καλύτερα το μέγεθος και τη φύση της επίδρασης του προσανατολισμού στον πελάτη στην ανάπτυξη των σχέσεων και στην διερεύνηση της σειράς και της μορφής αυτών των επιρροών. Για παράδειγμα, πως μπορεί η επίδραση της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς πώλησης να αλλάξει σύμφωνα με διαφορετικά ανταγωνιστικά περιβάλλοντα; Πώς μπορεί αλλαγές στην κατάσταση πώλησης να επηρεάσει την επίδραση της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς πώλησης; Ποια είναι η φύση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ της κουλτούρας ενός οργανισμού, της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς των δυνάμεων πωλήσεων του και της ανάπτυξης σχέσεων αγοραστή – πωλητή; Παρομοίως, ενδιαφέρον για μελλοντικές έρευνες θα ήταν η δραστική δυναμική μεταξύ της προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς και της ανάπτυξης σχέσεων όταν δεν ταιριάζουν οι κουλτούρες των οργανισμών πωλητή και αγοραστή;

Θετική επίδραση

Υποστηρίζοντας τη θετική επίδραση του προσανατολισμού στον πελάτη στην ανάπτυξη σχέσεων, χρειάζεται επιπρόσθετη έρευνα για τον καλύτερο προσδιορισμό του πώς η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά των πωλητών επηρεάζει τις σχέσεις αγοραστή – πωλητή. Η γνώση που αφορά τη δυναμική της διαδικασίας θα μπορούσε να παράσχει στους επαγγελματίες με αντίληψη που απαιτείται για την καλύτερη διοίκηση της διαδικασίας των σχέσεων. Επιπλέον, είναι αισθητή η ανάγκη για αναγνώριση και κατανόηση των παραπάνω για τη δημιουργία και τη διατήρηση προσανατολισμένης στον πελάτη συμπεριφοράς στις δυνάμεις πώλησης.

Αυτή η περίληψη έχει προβλεφθεί για να εφοδιάσει μανάτζερ και στελέχη με μια σύντομη εκτίμηση του περιεχομένου αυτού του άρθρου. Όποιος έχει κάποιο ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα θέματα που καλύπτονται μπορεί κατόπιν να διαβάσει το άρθρο εξ ολοκλήρου, για να εκμεταλλευτεί τη λεπτομερέστερη περιγραφή της ανειλημμένης έρευνας και των αποτελεσμάτων της, ώστε επωφεληθεί πλήρως από το παρόν υλικό.

Διοικητική περίληψη και συμπεράσματα για μανάτζερ και στελέχη.

Θα πρέπει να αλλάξετε και εσείς αν πρόκειται οι πωλητές σας να αλλάξουν τις μεθόδους τους. Οι πωλητές πρέπει να αισθάνονται, περιστασιακά, κάπως σαν Jekyll και Hyde. Από τη μια πλευρά τούς έχει επισημανθεί ότι αντιπροσωπεύουν τον κρισιμότερο κρίκο μεταξύ του πελάτη και της εταιρίας που πουλάει. Την ίδια στιγμή, η κοινή αντίληψη για την πώληση και τη σχέση πωλητών – πελατών παραμένει σταθερή. Και οι περισσότερες από αυτές τις αντιλήψεις είναι κατά τι αρνητικές.

Ο πωλητής επίσης έχει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, ότι πρέπει να πουλήσει αυτό που η επιχείρηση έχει να προσφέρει. Δεν υπάρχει κανένας τρόπος να αλλάξει αυτό που είναι προς πώληση. Όσες θεωρίες πωλήσεων και να αναπτυχθούν δεν πρόκειται να μετατρέψουν ένα οικογενειακό αυτοκίνητο σε μία Rolls Royce. Αυτό το πρόβλημα – ειδικότερα όταν το διατιθέμενο προϊόν ή η υπηρεσία δεν ταιριάζει με τις ακριβείς απαιτήσεις του πελάτη – οδηγεί σε καταστάσεις διαμάχης ρουτίνας. Υπόσχεται παράδοση σε έξι εβδομάδες όταν γνωρίζεις ότι θα πάρει πιθανώς οκτώ; Ή χάνεις την πώληση;

Ο Williams βρίσκει εδώ ότι ο «προσανατολισμός στον πελάτη» για τους πωλητές είναι κάτι καλό. Ενθαρρύνει τον πελάτη να εμπιστευτεί τον πωλητή και αυξάνει την πιθανότητα ανάπτυξης μακροχρόνιων σχέσεων και πωλήσεων. Αλλά (υπάρχει πάντα ένα «αλλά» σ' αυτές τις περιπτώσεις) ο προσανατολισμός στον πελάτη δεν μπορεί να προέρχεται μόνο από τους πωλητές. Εξάλλου, ο Williams μας παρέχει έναν ορισμό του προσανατολισμού στον πελάτη που απαιτεί ολόκληρη η επιχείρηση να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη επιτυχέστερα από τον ανταγωνισμό. Ακόμη και ο πιο αφοσιωμένος στον προσανατολισμό στον πελάτη πωλητής, στον κόσμο, δεν μπορεί να το επιτύχει από μόνος του.

Επιπλέον, οι πωλητές είναι πιεσμένοι για να παραδώσουν (τις παραγγελίες). Όταν ο πωλητής δίνει αναφορά στον διευθυντή πωλήσεων λέγοντας «οι Bloggs & Co δεν αγόρασαν γιατί δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες τους προς το παρόν», η πιθανότερη απάντηση θα είναι να γυρίσει εκεί έξω και να πάψει να είναι τόσο λιγόψυχος. Και αν οι δόσεις για το δάνειο και τα δίδακτρα των παιδιών διακυβεύουν την υπόληψη σου, θα την κάνεις αυτήν την πώληση ό,τι και αν κοστίσει.

Κανένα από αυτά τα γεγονότα δεν πρέπει να σε αποσπάει από το εύρημα ότι οι αγοραστές προτιμούν πωλητές «προσανατολισμένους στον πελάτη». Ούτε οι πιέσεις για την πώληση πρέπει να παρέχουν καμία δικαιολογία για επιθετική ή πιεστική πώληση. Στον μακρύ αγώνα οι καλύτεροι πωλητές συνεργάζονται με τους πελάτες και ενεργούν ως συνήγοροι για τις ανάγκες των πελατών μαζί με τον προμηθευτικό οργανισμό.

Η λύση έγκειται στον τρόπο με τον οποίο ανταμείβουμε και οργανώνουμε τη δραστηριότητα των πωλητών. Αν η πλειοψηφία των εσόδων τους προέρχονται από προμήθειες επί των πωλήσεων, τότε το κίνητρο για να αναλάβουν περισσότερες νέες δουλειές κλονίζει τις καλές πελατειακές σχέσεις και αναιρεί τον προσανατολισμό στον πελάτη. Πρέπει να αλλάξουμε τον τρόπο με τον οποίο διεξάγουμε τις πωλήσεις για να ενσωματώσουμε δραστηριότητες ανοικοδόμησης σχέσεων, ακόμη και εκεί που δεν φέρνουν αποτέλεσμα στις άμεσες πωλήσεις. Ταυτόχρονα, ο πωλητής δεν πρέπει να ξεχνάει ποτέ ότι το βασικό του καθήκον είναι να πάρει την παραγγελία και όχι απλώς να κάνει φίλους.

Η «ρητορική» (φιλοσοφία) του relationship marketing ακούγεται σπουδαία αλλά για να την κάνεις να λειτουργήσει πρέπει να προϋπάρχουν κάποιες συνθήκες – κλειδιά:

- *Μια κουλτούρα συνεργασίας και προσανατολισμού στη συνεργασία (βλ. Campbell στην εργασία του για το JBIM).*
- *Αφοσίωση στον προσανατολισμό στην αγορά και στον πελάτη από όλη την εταιρία.*
- *Η ικανότητα να προσαρμοστούν τόσο η προσέγγιση των πωλήσεων και το μίγμα προϊόντος για να ταιριάζουν στις απαιτήσεις του πελάτη.*
- *Μια προοπτική μακράς διάρκειας στην πρακτική του μάρκετινγκ.*
- *Επιχειρηματικές στρατηγικές που εκτιμούν τις σχέσεις.*
- *Πίστη στο ότι η δαπάνη για το μάρκετινγκ είναι μια επένδυση με μελλοντική κερδοφορία και όχι ένα έξοδο που χρειάζεται ρύθμιση.*

Το να ζητήσουμε από τους πωλητές να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους, για να ενσωματώσουν τις αρχές του relationship marketing, μπορεί να λειτουργήσει μόνο όταν αυτές οι αρχές ενημερώνουν ολόκληρη τη διαδικασία του μάρκετινγκ. Από μόνοι τους οι πωλητές μπορούν να επιτύχουν μία σπουδαία συμφωνία, αλλά δεν μπορούν να προωθήσουν αυτό που δεν υπάρχει. Κάθε παρακίνηση για ανοικοδόμηση σχέσεων πρέπει να εμπεριέχει μάρκετινγκ πωλήσεων, μάρκετινγκ και επιχειρηματικό μάνατζμεντ για πραγματική επιτυχία.

Αυτό που επιβεβαιώνει το άρθρο του Williams είναι ότι οι καλοί πωλητές λειτουργούν σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και αντιμετωπίζουν το καθήκον τους ως εξεύρεση λύσεων στα επιχειρηματικά προβλήματα που αποδίδει αμοιβαίο κέρδος. Αυτή η μεμονωμένη περίπτωση είναι μια απαίτηση για προσανατολισμένες στον πελάτη επιχειρησιακές πρακτικές, αλλά δεν αρκεί από μόνη της.

Ο Williams καταλήγει στο ότι οι εταιρίες πρέπει να κοιτάζουν προσεκτικά τη διοίκηση των πωλήσεων, αν πρόκειται να κάνουν επιτυχώς την αλλαγή από την προσανατολισμένη στην παραδοσιακή συναλλαγή πώληση στο «αναδυόμενο παράδειγμα», που είναι επικεντρωμένο στην ανοικοδόμηση σχέσεων. Όλες οι πτυχές της διοίκησης πωλήσεων – στελέχωση, εκπαίδευση, συναλλαγή και σχεδιασμός πωλήσεων – πρέπει να αντανακλούν την ανάγκη για προσανατολισμό στον πελάτη.

Ακόμη και μία αλλαγή σε αυτό το επίπεδο είναι βαρυσήμαντη, αλλά, όπως έχω επισημάνει, πιθανόν δε θα αρκεί ως τρόπος για να μας περάσει μέσα από τα ύψη του relationship marketing. Για να φτάσουμε εκεί χρειάζεται να κατευθύνουμε την όλη κουλτούρα του οργανισμού και να αντιμετωπίσουμε το δαίμονα της βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας και τους ακόλουθους υπο-δαίμονες στο οικονομικό τμήμα.

Όταν οι επιχειρήσεις δέχονται ότι ο χρόνος και το χρήμα που ξοδεύεται για τους πελάτες αντιπροσωπεύουν μια επένδυση και όχι ένα καθαρό έξοδο, τότε θα έχουμε περάσει σε μία κατάσταση όπου ο καθαρός προσανατολισμός στον πελάτη είναι μία πραγματικότητα και οι στρατηγικές του relationship marketing μπορούν να αρχίσουν να λειτουργούν. Μέχρι τότε οι πωλητές θα συνεχίσουν να αντιμετωπίζουν την πρόκληση της διανομής των στόχων και της ανάπτυξης μακροχρόνιων επιχειρησιακών σχέσεων με τους πελάτες. Τους εύχομαι καλή τύχη σε αυτό το καθήκον!

(Μία σύντομη σύνοψη των ουσιωδών του άρθρου «Η επιρροή των προσανατολισμένων στον πελάτη πωλητών στην ανάπτυξη σχέσεων αγοραστών – πωλητών». Καλυμμένο από Σύμβουλο Μάρκετινγκ για το MCB University Press.)

Το παρακάτω κείμενο αποτελεί μία σύντομη, επιγραμματική επισκόπηση του περιεχομένου του άρθρου του M.R.Williams.

Περίληψη

Μετά από διάφορες μελέτες που έγιναν, έχει αποδειχθεί ότι το μάρκετινγκ αλλάζει προσανατολισμό. Έτσι, από την παραδοσιακή συναλλαγή κατευθύνεται πλέον προς τον πελάτη και τις ανάγκες του. Για την επίτευξη αυτής της αλλαγής θα πρέπει αρχικά να ενισχυθεί η άμεση επαφή των αντιπροσώπων με τους πελάτες, με απώτερο σκοπό τη διατήρηση των μεταξύ των σχέσεων σε μακροχρόνια βάση. Για αυτό το λόγο πρέπει να αυξηθεί η ικανοποίηση των πελατών και να τροφοδοτείται διαρκώς η σχέση μαζί τους.

Κατά τον Shetch το relationship marketing αποτελεί την διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης αρμονικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και πελατών, μέσω της αμοιβαίας συνεργασίας και δέσμευσης.

Βασικοί οδηγοί που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη των σχέσεων αγοραστή – πωλητή είναι η δραστικότητα και η αποτελεσματικότητα της επανάληψης της αγοράς από πιστούς συνεργάτες. Ανάπτυξη των σχέσεων είναι ο βαθμός στον οποίο ένας μεμονωμένος πελάτης εμπιστεύεται και δεσμεύεται να διατηρήσει και/ή να αυξήσει το επίπεδο της αλληλεξάρτησης και της αλληλεπίδρασης τους με τους αντιπροσώπους ενός οργανισμού πωλήσεων. Οι σχέσεις δεν είναι τυχαίες. Αντιθέτως, εξελίσσονται και αναπτύσσονται μέσω μιας συνεχούς διαδικασίας που αποτελείται από πέντε φάσεις:

Ενημερότητα, εξερεύνηση, επέκταση, δέσμευση και διάλυση.

Επιπλέον βασικά συστατικά στη διαδικασία προόδου των σχέσεων είναι: η **εμπειρική και θεμελιώδης υποστήριξη για ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη και η δέσμευση.**

Όλα αυτά απαιτούνται γιατί ο προσανατολισμός στον πελάτη είναι μια φιλοσοφία και συμπεριφορά που κατευθύνεται στον καθορισμό και την κατανόηση των αναγκών του πελάτη – στόχου, με σκοπό την ικανοποίησή τους.

Ταυτόχρονα όμως, πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι επικοινωνιακές προσδοκίες, δηλαδή «οι γνώσεις σχετικά με την αναμενόμενη συμπεριφορά από άλλους συγκεκριμένους, όπως έχει εμπειρωθεί και διαμορφωθεί μέσα από κοινωνικές νόρμες για τους σύγχρονους ρόλους, τις σχέσεις και το περιβάλλον». Εκεί που παίζουν σημαντικό ρόλο οι επικοινωνιακές προσδοκίες είναι στις **διαπραγματεύσεις** με τους πελάτες, είτε αυτές είναι **ανταγωνιστικές** είτε **επιτακτικές** είτε **συντονισμένες**. Από αυτές, οι ανταγωνιστικές και οι επιτακτικές εμποδίζουν τη θετική ανάπτυξη σχέσεων αγοραστή – πωλητή, σε αντίθεση με τις συντονισμένες.

Στο ίδιο μοτίβο κινείται και ο προσανατολισμός στον πελάτη, ο οποίος επιδιώκει την διαμόρφωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και δέσμευσης, που είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των σχέσεων.

Για ερώτημα κατά πόσο επηρεάζει ο προσανατολισμός στον πελάτη τη σχέση αγοραστών – πωλητών έχουν γίνει διάφορες έρευνες, στις οποίες χρησιμοποιήθηκαν η μεθοδολογία μειωμένης διανομής και εκπαιδευμένοι ερευνητές, καθώς επίσης προσαρμογές της κλίμακας SOCO με εννέα σημεία. Μετρήθηκαν οι ψυχομετρικές κυριότητες και βρέθηκε ότι τα θεμελιώδη μοντέλα μοιράζονται τρία βασικά στοιχεία: **την ικανοποίηση από τον πωλητή και τη διαδικασία ανταλλαγής, την εμπιστοσύνη στο πωλητή και τη δέσμευση.** Ακόμη, έγινε η ανάλυση του επιβεβαιωτικού παράγοντα, η οποία προσφέρει αξιοσημείωτη στήριξη για τη συγκλίνουσα ισχύ της μέτρησης της ανάπτυξης της σχέσης. Τέλος, πρέπει να επισημάνουμε την ύπαρξη των δύο σημαντικών μεταβλητών ισχύος: **την εξουσιοδότηση και την**

βούληση για αλλαγή και προσαρμογή, οι οποίες αποτελούν τη διαδικασία της δημιουργίας και της διατήρησης αρμονικών σχέσεων μεταξύ προμηθευτών και πελατών, διαμέσου της αμοιβαίας συνεργασίας και της δέσμευσης. Καταλήγοντας η έρευνα μας παραθέτει, σε ένα συνοπτικό πίνακα, τα ευρήματα εκείνα που υποστηρίζουν πως η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά του πωλητή αποτελεί έναν ισχυρό και αξιοπρόσεκτο τρόπο της ανάπτυξης σχέσεων.

Επομένως, το να επενδύεις το χρόνο και την προσπάθεια που χρειάζεται σε: κατανόηση των αναγκών και των προβλημάτων των πελατών, και μεταβολή των δραστηριοτήτων κάποιου ούτως ώστε να ανταποκρίνεται σ' αυτές τις ανάγκες με έναν ειλικρινή και μη εκμεταλλευτικό τρόπο, αντιμετωπίζεται σα να έχει μια θετική επίδραση στον πελάτη.

Παράλληλα, επιβεβαιώνεται και υπογραμμίζεται ο ζωτικός ρόλος των πωλητών στη σχέση εταιρίας – πελατών. Ωστόσο, οι προσανατολισμένοι στον πελάτη πωλητές πρέπει να παρακάμψουν την άμεση ικανοποίηση και ανταμοιβή που υπόσχονται οι βραχυπρόθεσμες πωλήσεις. Ακόμη, δεν πρέπει να αμελείται η σημασία της διοικητικής πολιτικής στην ανάπτυξη προσανατολισμένων στον πελάτη συμπεριφορών.

Κλείνοντας, πρέπει να δοθεί προσοχή στη γενίκευση των αποτελεσμάτων και να σημειωθεί η ανάγκη επιπρόσθετων ερευνών για τον καλύτερο προσδιορισμό του πώς η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά των πωλητών επηρεάζει τις σχέσεις αγοραστών – πωλητών.

Σ' αυτό το σημείο παρατίθεται ένας σχολιασμός επί της δομής και του περιεχομένου του άρθρου του M.R. Williams.

Σχολιασμός

Ο M.R. Williams καταπιάνεται με το θέμα της επίδρασης των προσανατολισμένων στον πελάτη πωλητών στην ανάπτυξη σχέσης αγοραστή – πωλητή.

Με αφορμή την αλλαγή της κατεύθυνσης του μάρκετινγκ από την παραδοσιακή συναλλαγή προς τον πελάτη, αρχίζει την ανάλυση του θεματός του εξηγώντας το ρόλο της ανάπτυξης του relationship marketing στη μακροχρόνια διατήρηση της κερδοφορίας του οργανισμού και παραθέτοντας μερικά στοιχεία για την ανάπτυξη του. Κατόπιν μας πληροφορεί για το υπόβαθρο και την υπόθεση των σχετικών με το θέμα του ερευνών, όπου περιλαμβάνουν την ανάλυση της κατευθυντήριας αλλαγής προς το relationship marketing, ορίζει την ανάπτυξη σχέσεων και τη διαδικασία εξέλιξής τους, καθώς και τα βασικά συστατικά αυτής. Έπειτα, εμβαθύνει στον προσανατολισμό στον πελάτη τονίζοντας τη σπουδαιότητα της κατανόησης των αναγκών του πελάτη και την προσοχή που πρέπει να δοθεί στις επικοινωνιακές του προσδοκίες, καταλήγοντας στις αρνητικές συνέπειες που έχει η καιροσκοπική συμπεριφορά στις σχέσεις της εταιρίας με τους πελάτες της.

Στη συνέχεια, μας περιγράφει τη μεθοδολογία των ερευνών αυτών, δηλαδή την έναρξη της έρευνας και τη διαδικασία δειγματοληψίας, την ανάλυση των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και την κλίμακα των εννέα σημείων. Ακόμη, εξηγεί τις ψυχομετρικές κυριότητες, καθώς και τις αντιλήψεις για τη δομή των διαπροσωπικών σχέσεων, σε κάθε μοντέλο, σύμφωνα με την έκταση και τα βασικά χαρακτηριστικά, όπου παραθέτει και έναν πίνακα δεδομένων. Έπειτα, αναφέρεται στην ανάλυση του επιβεβαιωτικού παράγοντα και στην έννοια της διαχωρίζουσας ισχύος.

Καταλήγοντας, παραθέτει τα ευρήματα των ερευνών μαζί με έναν πίνακα σχετικών στοιχείων, και με βάση αυτά διαπιστώνει κάποιες διοικητικές επιπτώσεις, την ποικιλία των οποίων σχολιάζει παρακάτω, και δίνει συστάσεις.

Στο τέλος, επισημαίνει τους περιορισμούς στους οποίους υπόκεινται οι συγκεκριμένες έρευνες και κάνει υποδείξεις για μελλοντικές.

Πρέπει να αναφερθεί, επίσης, ότι στο τέλος του άρθρου έχει προβλεφθεί μία περίληψη για να εφοδιάσει μανάτζερ και στελέχη, με μια σύντομη εκτίμηση του περιεχομένου του.

Εν ολίγοις, ο M.R. Williams προσπάθησε με ένα σχετικά απλό, σύντομο και όσο το δυνατόν πιο παραστατικό, π.χ. με τη χρήση πινάκων δεδομένων, να δείξει την αλλαγή στην οποία υπόκειται το μάρκετινγκ. Δηλαδή εξηγεί πώς το προσανατολισμένο στην καθαυτό συναλλαγή μάρκετινγκ μετατρέπεται σε relationship marketing. Και βασισμένος σε αυτό αναλύει τόσο το ρόλο των πωλητών όσο και την επίδραση που ασκεί η προσανατολισμένη στον πελάτη συμπεριφορά αυτών στη μεταξύ τους σχέση. Πείθει ότι αυτού του είδους η συμπεριφορά έχει θετικές συνέπειες και συμβάλει στη διατήρηση και τη σταθερότητα των σχέσεων πελάτη – πωλητή, αλλά τονίζει ότι ολόκληρη η εταιρία και το σύνολο των στρατηγικών μάρκετινγκ που εφαρμόζει πρέπει να ακολουθούν αυτόν τον προσανατολισμό, γιατί από μόνος του ο πωλητής δεν αρκεί, παρά τις ικανότητες και την αφοσίωσή του στον προσανατολισμό στον πελάτη.