



Athens University of Economics and Business
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Μ.Β.Α.**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

ΑΡΡΙΑΝΑ ΜΑΡΙΑ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΘΗΝΩΝ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
εισ. 80376
Αρ.
ταξ.

ΑΘΗΝΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2006





ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ





Athens University of Economics and Business
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΥΠΟΒΛΗΘΕΙΣΑ ΓΙΑ ΤΟ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
M.B.A.**

**ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ**

ΑΡΡΙΑΝΑ ΜΑΡΙΑ

ΑΘΗΝΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2006



Περιεχόμενα

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1) Βεβαίωση

2) Συμπέρασμα

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του Διατμηματικού ΜΠΣ των Τμημάτων Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών «Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Μαριέττα Αρριενά

Μαριέττα Αρριενά

Μαριέττα Αρριενά
marr

3) Υποβληθείσα απόφαση επί της

4) Πρωτόκολλο παραπομπής από το Διδακτικό Συμβούλιο

5) Πρωτόκολλο παραπομπής

6) Πρωτόκολλο παραπομπής

7) Πρωτόκολλο παραπομπής

8) Πρωτόκολλο παραπομπής

9) Πρωτόκολλο παραπομπής

10) Πρωτόκολλο παραπομπής

11) Πρωτόκολλο παραπομπής

12) Πρωτόκολλο παραπομπής



Περιεχόμενα

- I) **Περίληψη**
- II) **Εισαγωγή**
- III) **Δικαιολόγηση για την διεξαγωγή της έρευνας**
- IV) **Έννοια των συστημάτων ελέγχου**

- V) **Κατηγορίες συστημάτων ελέγχου**
 - Άτυπα συστήματα ελέγχου*
 - Τυπικά συστήματα ελέγχου*

- V) **Συστήματα ελέγχου βάσει αποτελεσμάτων**
 - Πλεονεκτήματα*
 - Μειονεκτήματα*

- VI) **Συστήματα ελέγχου βάσει συμπεριφοράς**
 - Πλεονεκτήματα*
 - Μειονεκτήματα*

- VII) **Υβριδικό σύστημα ελέγχου**

- VIII) **Θεωρητικές προσεγγίσεις στο πρόβλημα του ελέγχου**
 - Θεωρία της πρακτόρευσης*
 - Οργανωτική θεωρία*
 - Θεωρία κόστους συναλλαγών*
 - Θεωρία γνωστικής αξιολόγησης*

- IX) **Επίδραση των συστημάτων ελέγχου στις διαδικασίες απόδοσης & στα αποτελέσματα πωλήσεων**
 - Σχέση μεταξύ συστημάτων ελέγχου και αιτιολογικών προσδιορισμών*
 - Σχέση μεταξύ διαστάσεων απόδοσης και συνεπειών*



X) Συνέπειες των συστημάτων ελέγχου

Συνθήκες επιρροής των συστημάτων ελέγχου πωλήσεων

Συνέπειες των συστημάτων ελέγχου

XI) Επιδράσεις χαρακτηριστικών της στοχοθέτησης στα συστήματα ελέγχου και στην απόδοση

Δυσκολία στόχων

Σαφήνεια στόχων

Συμμετοχή στη στοχοθέτηση

XII) Ερευνητική μεθοδολογία

Ερευνητικές υποθέσεις

Μεταβλητές

Δειγματοληψία

Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

Παρουσίαση αποτελεσμάτων

XIII) Συμπεράσματα και διοικητικές επιπτώσεις

XIV) Περιορισμοί της έρευνας

XV) Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

XVI) Αρθρογραφία & Βιβλιογραφία

XVII) Παράρτημα

Δείκτες κατηγοριοποίησης της απόδοσης

Ανάλυση παραγόντων

Ανάλυση αξιοπιστίας

Δείκτες κατηγοριοποίησης συστημάτων ελέγχου

Ανάλυση παραγόντων

Ανάλυση αξιοπιστίας

Ανάλυση συσχέτισης

Ανάλυση παλινδρόμησης

Ανάλυση διακύμανσης



Περίληψη

Στην παρούσα εργασία περιγράφονται η έννοια και οι τύποι των συστημάτων ελέγχου, καθώς και οι συνέπειες που επιφέρουν τα συστήματα αυτά τόσο στη συμπεριφορά και υποκίνηση όσο στην απόδοση των πωλητών. Κατόπιν, περιγράφεται η εμπειρική έρευνα που διεξήχθη σε ελληνικές επιχειρήσεις του βιομηχανικού τομέα των πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των σχεδίων και των μετρήσεων της έρευνας, του μοντέλου μέτρησης και των περιορισμών. Τέλος, παρατίθενται η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής καθώς και η διοικητική τους σημασία για τους Διευθυντές πωλήσεων των επιχειρήσεων.

Εισαγωγή

Δικαιολόγηση για την διεξαγωγή της έρευνας

Η έννοια των συστημάτων ελέγχου είναι σχετικά πρόσφατη εξέλιξη σε σύγκριση με άλλα στοιχεία του τρόπου διακυβέρνησης των πωλητών, όπως είναι τα προγράμματα αμοιβής, η επιτήρηση και η διαδικασία αξιολόγησης. Τα υψηλά όμως, και συνεχώς αυξανόμενα επίπεδα επένδυσης των επιχειρήσεων στο δυναμικό των πωλήσεων, καθώς και η αυξανόμενη έμφαση που αποδίδεται σε πιο συνεργατικές μορφές πωλήσεων σε πολλές επιχειρήσεις στα πλαίσια της βιομηχανικής πώλησης, έχει προκαλέσει το ερευνητικό ενδιαφέρον για το ρόλο που κατέχει ο διοικητικός έλεγχος στην οργάνωση και τη διεύθυνση των πωλήσεων και στην απόδοση των πωλητών.

Οι βασικές τάσεις που χαρακτηρίζουν την αναπτυσσόμενη φύση του δυναμικού των πωλήσεων, περιλαμβάνουν (Jones, 2005):

- Αυξανόμενες απαιτήσεις από την πλευρά των πελατών
- Αυξανόμενη πολυπλοκότητα του ρόλου των πωλητών
- Αυξανόμενη σημασία της ομαδικής δομής και της διαχείρισης μεγάλων λογαριασμών
- Αυξανόμενη σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες



Έννοια των συστημάτων ελέγχου

Τα συστήματα ελέγχου μπορούν να χαρακτηριστούν ως το σύνολο των πολιτικών, των διαδικασιών και των κανόνων που χρησιμοποιούνται από τους διευθυντές πωλήσεων για την κατεύθυνση και την επιτήρηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση, καθώς και την αμοιβή των πωλητών. Τα συστήματα αυτά επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζόμενων με πολλούς τρόπους και ιδανικά με τέτοιο τρόπο που προάγει την ευημερία τόσο της επιχείρησης όσο και των υπαλλήλων (Anderson and Oliver, 1987).

Εναλλακτικά, τα συστήματα ελέγχου μπορούν να χαρακτηριστούν ως προσπάθειες των διευθυντών της στρατηγικής επιχειρησιακής μονάδας να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και τις ενέργειες των υπαλλήλων για την επίτευξη των στοχευόμενων αποτελεσμάτων. Τα συστήματα ελέγχου σχεδιάζονται κατά τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να καλλιεργούν την ατομική δράση, η οποία αναμένεται να επηρεάζει την απόδοση (Jaworski, 1998).

Ένα μεγάλο μέρος του χρόνου των διευθυντών πωλήσεων αφιερώνεται στην αξιολόγηση της προσπάθειας των πωλητών που είναι υπό την εποπτεία τους. Η διαδικασία αξιολόγησης περιπλέκεται από πολλούς παράγοντες, εντός και εκτός της επιχείρησης, οι οποίοι επηρεάζουν τα επίπεδα της απόδοσης. Παράλληλα, τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν υπονομεύει την απόδοση αλλά έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωσή της. Τέλος, οι διευθυντές πωλήσεων φέρουν την ευθύνη του μετασχηματισμού των αποτελεσμάτων του ελέγχου και της αξιολόγησης σε χρήσιμη ανατροφοδότηση για κάθε πωλητή.

Οι θεμελιώδεις ορισμοί του ελέγχου δίνουν έμφαση στη σημασία της πληροφορίας και της ενίσχυσης κατά τη διαδικασία ελέγχου. Ουσιαστικά η διαδικασία ελέγχου αναφέρεται στην τοποθέτηση στόχων, στην επιτήρηση και αξιολόγηση της προόδου, στην παροχή ανατροφοδότησης και στην ενίσχυση των πωλητών βάσει της απόδοσής τους. Επομένως, ο έλεγχος περιλαμβάνει τόσο τον εφοδιασμό με πληροφορία (στοχοθέτηση, επιτήρηση και

ανατροφοδότηση), όσο και την παροχή ενισχύσεων στους πωλητές (κατάλληλες ανά περίπτωση επαινέσεις και τιμωρίες), (Challagalla and Shervani, 1996).

Η χρησιμότητα του ελέγχου και της αξιολόγησης της απόδοσης των πωλητών διαφαίνεται από το γεγονός ότι επηρεάζει αποφάσεις που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και τους πωλητές που αυτή απασχολεί (προσαρμογές αμοιβής, προαγωγές ή τερματισμούς εργασίας, υποκίνηση, εκπαίδευση, ανατροφοδότηση πληροφοριών, στρατηγικός σχεδιασμός, σχεδιασμός καθηκόντων). Παράλληλα, σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεάζει την ατομική δράση, που με τη σειρά της αναμένεται να επηρεάσει την απόδοση. Τα συστήματα ελέγχου των πωλήσεων αποτελούν αναμφισβήτητα ένα από τα πιο σημαντικά διοικητικά εργαλεία υποκίνησης και απόδοσης των πωλητών.

Παρόλο που ο τυπικός έλεγχος είναι σαφώς υγιεινότερος από το σκληρό σπύλο, μπορεί επίσης να παίζει ρόλο στη διαμόρφωση του ήπιου ελέγχου. Τέλος, ο άτυπος έλεγχος δεν είναι απαραίτητο να είναι συνδεδεμένος με τους δηλωμένους στόχους της επιχείρησης και της τμήματος πωλήσεων. Το χαρακτηριστικό που διακρίνει τις ήπιες απόπειρες αυτού του ελέγχου (αυτοέλεγχος, επαγγελματικός και κοινωνικός) είναι το επίπεδο της αυτοδύναμης (Lewin και 1998).

Άτυπα συστήματα ελέγχου

Ο αυτοέλεγχος (self-control) αναφέρεται σε ένα σύστημα στο οποίο οι πωλητές εκπληρώνουν προσωπικούς στόχους απευθείας την περίοδο της επίτευξής τους και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους όταν αποκλίνουν από αυτούς. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο αυτοέλεγχος δε συνεπάγεται τη μη ύπαρξη ελέγχου. Τέλος, ενώ ο αυτοέλεγχος συνδέεται με αξιοσημείωτη ποσότητα πολλών προβλημάτων που συνδέονται με τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου και ενώ αποτελεί ορισμένα θετικά αποτελέσματα (π.χ.

Κατηγορίες συστημάτων ελέγχου

Τα συστήματα ελέγχου μπορούν να χωριστούν γενικά σε δύο βασικές κατηγορίες, στα τυπικά και άτυπα συστήματα. Η διαφορά μεταξύ τυπικού και άτυπου ελέγχου έγκειται στο γεγονός ότι ο πρώτος είναι γραπτός και υποκινούμενος από τη διοίκηση μηχανισμός, ο οποίος επηρεάζει την πιθανότητα ότι η συμπεριφορά των πωλητών θα υποστηρίζει τους δηλωμένους από την επιχείρηση στόχους, ενώ ο δεύτερος είναι άγραφος (άγραφοι καθορισμοί συμπεριφοράς) και ουσιαστικά υποκινούμενος από τους εργαζόμενους μηχανισμός. Ο σχεδιασμός του τυπικού ελέγχου εμπεριέχει την έμμεση υπόθεση ότι οι ατομικοί στόχοι δε συμβαδίζουν με τους δηλωμένους στόχους του τμήματος ή των ανώτερων στελεχών. Παραδείγματα τυπικού ελέγχου είναι οι προϋπολογισμοί, οι κανονισμοί και τα ποσοστά, ενώ οι ομαδικές νόρμες και η οργανωτική κουλτούρα θεωρούνται άτυποι έλεγχοι.

Παρόλο που ο τυπικός έλεγχος είναι σαφώς σχεδιασμένος από τα ανώτερα στελέχη, μπορεί επίσης να παίξει ρόλο στη διαμόρφωση του άτυπου ελέγχου. Τέλος, ο άτυπος έλεγχος δεν είναι απαραίτητο να είναι συνεπής σε περιεχόμενο με τους δηλωμένους στόχους της επιχείρησης και του τμήματος πωλήσεων. Το χαρακτηριστικό που διαχωρίζει τις τρεις υποκατηγορίες άτυπου ελέγχου (αυτοέλεγχος, επαγγελματικός και πολιτιστικός) είναι το επίπεδο της συσσώρευσης (Jaworski, 1998).

Άτυπα συστήματα ελέγχου

Ο αυτοέλεγχος (self-control) αναφέρεται σε ένα σύστημα στο οποίο οι πωλητές θεμελιώνουν προσωπικούς στόχους, επιτηρούν την πρόοδο της επίτευξής τους και προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους όταν αποκλίνουν από αυτούς. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ο αυτοέλεγχος δε συνεπάγεται τη μη ύπαρξη ελέγχου. Τέλος, ενώ ο αυτοέλεγχος συνεπάγεται την ελαχιστοποίηση πολλών προβλημάτων που συνδέονται με τα παραδοσιακά συστήματα ελέγχου και ενώ αποφέρει ορισμένα θετικά αποτελέσματα (π.χ.

ικανοποίηση), παράλληλα ίσως αποφέρει και ορισμένα αρνητικά αποτελέσματα (π.χ. μειωμένη απόδοση).

Ο δεύτερος τύπος ελέγχου που ορίζεται ως κοινωνικός ή επαγγελματικός έλεγχος ("small group", "clan") αναφέρεται σε ένα σύστημα στο οποίο οι πωλητές αλληλεπιδρούν, συζητούν και αξιολογούν άτυπα την εργασιακή απόδοση των συναδέλφων τους. Ο επαγγελματικός έλεγχος (professional) υπονοεί ότι οι εργασιακές μονάδες θεμελιώνουν ορισμένες νόρμες, ελέγχουν την υπακοή και επεμβαίνουν ασκώντας πίεση όταν τα μέλη τους αποκλίνουν από αυτές. Ουσιαστικά αυτός ο τύπος ελέγχου αναφέρεται στις επικρατέστερες κοινωνικές πεπτοιθήσεις και στα αναγνωρισμένα πρότυπα των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων των υποομάδων στην εταιρία. Οι πωλητές για παράδειγμα, μπορούν να θεμελιώνουν νόρμες για τα έξοδα, όρια όγκου πωλήσεων ή ανεπίσημες ημερομηνίες συμπλήρωσης αναφορών.

Ο τρίτος τύπος άτυπου ελέγχου είναι ο πολιτιστικός (cultural) και αφορά σε ένα ολόκληρο τμήμα της επιχείρησης ή στην ίδια την επιχείρηση συνολικά και πραγματοποιείται με την αργή επισώρευση των οργανωτικών νορμών και των εθιμοτυπικών στα κοινωνικά πλαίσια του οργανισμού (Jaworski, 1998).

Τυπικά συστήματα ελέγχου

Οι επιχειρήσεις τυπικά χρησιμοποιούν τρεις τύπους επίσημων (τυπικών) συστημάτων ελέγχου για να κατευθύνουν τα εργασιακά αποτελέσματα των υπαλλήλων τους, οι οποίοι διαχωρίζονται ανάλογα με τη χρονική στιγμή της μεσολάβησης της διοίκησης ως εξής:

- Έλεγχος που εστιάζει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του πωλητή που εμπλουτίζουν την ποιότητα της πώλησης (Capability-based control)
- Έλεγχος που εστιάζει στην οργάνωση των ενεργειών που κάνει ο πωλητής για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του (Activity-based control)



- Έλεγχος που εστιάζει στα αποτελέσματα των προσπαθειών του πωλητή (Output-based control)

Προκειμένου οι πωλητές να μπορέσουν να επιτύχουν τους προσδοκώμενους στόχους, η Διοίκηση μπορεί να διαχειρίζεται και να ελέγχει τις εισροές (π.χ. εκπαιδευτικά προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων), τη διαδικασία (π.χ. καθορισμένες λειτουργικές διαδικασίες) ή τα αποτελέσματα (π.χ. πρότυπα απόδοσης). Συναθροίζοντας τους τύπους, ο συνδυασμός αυτών που χρησιμοποιείται για την κατεύθυνση των πωλητών αναφέρεται ως σύστημα ελέγχου.

Επομένως, η βασική κατηγοριοποίηση των επίσημων συστημάτων ελέγχου αποτελείται από αυτά που εστιάζουν στα τελικά αποτελέσματα της διαδικασίας (Outcome control systems) και από αυτά που εστιάζουν στις εισροές και στις διαδικασίες που επιφέρουν το τελικό αποτέλεσμα (Behavior control systems). Πιο πρόσφατα, οι Challagalla και Shervani (1996) πρότειναν ότι τα συστήματα ελέγχου με βάση την προσπάθεια του πωλητή μπορούν να υποδιαιρεθούν σε δύο επιμέρους κατηγορίες, στα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν στις ικανότητες του πωλητή (Capability-based control systems) και τέλος στα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν στις δραστηριότητες του πωλητή (Activity-based control systems).

Τα συστήματα ελέγχου των ικανοτήτων εστιάζουν στην ανάπτυξη των ατομικών δεξιοτήτων και στην εμπειρία του πωλητή (ανάλογα με την κλίση του). Είναι μια προσπάθεια επιρροής της απόδοσης, αφού εξασφαλιστεί ότι οι πωλητές διαθέτουν το κατάλληλο μίγμα ικανοτήτων. Ο έλεγχος αυτός περιλαμβάνει τη στοχοθέτηση ανάλογα με το επίπεδο ατομικών ικανοτήτων, την επιτήρηση αυτών των ικανοτήτων, την παροχή οδηγιών για βελτίωση αν απαιτείται και την ανταμοιβή ή τιμωρία βάσει του επιπέδου ανάπτυξης των ικανοτήτων αυτών. Στα πλαίσια του δυναμικού των πωλήσεων, ο έλεγχος αυτός εξασκείται με την ενθάρρυνση, τη στήριξη και την ενίσχυση της συμπεριφοράς μέσω εκπαίδευσης και μαθητείας και σκοπό έχει τον εμπλουτισμό των δεξιοτήτων των πωλητών, όπως είναι οι παρουσιάσεις, οι

διαπραγματεύσεις, η διαπροσωπική επικοινωνία, ο σχεδιασμός κ.α. (Challagalla and Shervani, 1996).

Παράλληλα, τα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν στις δραστηριότητες του πωλητή αναφέρονται στις προδιαγραφές των καθηκόντων που ένας πωλητής αναμένεται να εκτελεί, στην επιτήρηση της πραγματικής συμπεριφοράς και στη διαχείριση της ανταμοιβής ή τιμωρίας βάσει της εκτέλεσης των προδιαγεγραμμένων δραστηριοτήτων (Challagalla and Shervani, 1996).

Τα συστήματα ελέγχου μπορούν να χαρακτηριστούν ως σημεία μιας συνέχειας, τα άκρα της οποίας αποτελούνται από δύο εναλλακτικές και διαμετρικά αντίθετες διοικητικές προσεγγίσεις, οι οποίες εστιάζουν είτε στα αποτελέσματα είτε στη συμπεριφορά. Οι κατηγορίες αυτές είναι ακραίες και αποτελούν στερεότυπα. Η διοίκηση μπορεί να επιλέξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει σε διαφορετικά επίπεδα ανάμεσα στα δύο άκρα της κλίμακας αυτής.

Η προσέγγιση που θα ακολουθήσει η διοίκηση τελικά συνεπάγεται και διαφορετικές επιδράσεις στη συμπεριφορά, στην απόδοση και στη γνωστική λειτουργία του πωλητή (Anderson and Oliver, 1987). Παρόλο που και οι δύο προσεγγίσεις έχουν ουσιαστικά τον ίδιο σκοπό, την επικερδή απόδοση των πωλητών δηλαδή, αντανακλούν διαφορετικές διοικητικές φιλοσοφίες, οι οποίες εξετάζονται παρακάτω.

Συστήματα ελέγχου βάσει αποτελεσμάτων

Παραδοσιακά, οι διευθυντές πωλήσεων και τα διοικητικά στελέχη εφαρμόζαν συστήματα αποτίμησης της απόδοσης που εστιάζουν περισσότερο σε αποτελέσματα παρά σε συμπεριφορές, ιδιαίτερα για τον καθορισμό της ανταμοιβής (Churchill et al. 1985). Η βασική αιτία για το γεγονός αυτό είναι η διαθεσιμότητα απλών, φαινομενικά δικαίων μετρήσεων του όγκου ή της χρηματικής αξίας των πωλήσεων. Λόγω της ευκολίας με την οποία οι παραγγελίες συνδέονται με τον πωλητή υπεύθυνο για την επίτευξή τους, το κριτήριο της χρηματικής αξίας των πωλήσεων είναι πρακτικά ο πιο διαδεδομένος δείκτης απόδοσης (Weitz, 1981).

Ο όγκος πωλήσεων σε αξία ή σε μονάδες του προϊόντος (υπολογισμένος κατά προϊόν και κατά πελάτη) είναι επίσης ευρέως χρησιμοποιούμενο κριτήριο, ενώ άλλα ποσοτικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο των πωλητών είναι το κέρδος ή περιθώριο κέρδους κατά προϊόν, ομάδα πελατών και μέγεθος παραγγελίας, ο αριθμός παραγγελιών και το μέσο μέγεθος παραγγελίας και τέλος ο αριθμός των υπαρχόντων και νέων πελατών (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος, 1997).

Τα συστήματα ελέγχου με κριτήριο το αποτέλεσμα απαιτούν σχετικά ελάχιστη επιτήρηση και διοικητική ενασχόληση με τους πωλητές, βασίζονται σε άμεσες και αντικειμενικές μετρήσεις αποτελεσμάτων (πωλήσεις) και χρησιμοποιούν μεθόδους αμοιβής, οι οποίες μεταθέτουν το ρίσκο στον πωλητή (προμήθεια ή bonus). Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων είναι ουσιαστικά μια «ελεύθερη» προσέγγιση που υποθέτει ότι οι πωλητές είναι περισσότερο αρμόδιοι να καθορίζουν την κατεύθυνση και το επίπεδο της προσπάθειάς τους, χαράσσοντας τη δική τους στρατηγική, είναι όμως αποκλειστικά υπεύθυνοι για το τελικό επίπεδο και μίγμα των πωλήσεων που επιτυγχάνουν.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα ελέγχου αποτελεσμάτων μειώνουν τα γενικά διοικητικά έξοδα στρέφοντας το ρίσκο στον πωλητή, αφού

δεν υφίσταται καμία οικονομική υποχρέωση από την εταιρεία μέχρι την πραγματοποίηση πωλήσεων και μοιράζονται την ανταμοιβή με τον πωλητή σε ευθεία αναλογία της ατομικής μετρούμενης απόδοσης. Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η εφαρμογή του ελέγχου με κριτήριο τα αποτελέσματα μετατρέπει τον πωλητή σε «επιχειρηματία», υπεύθυνο για την απόδοσή του, ελεύθερο όμως για τη μέθοδο επίτευξής της και βασίζεται στην προμήθεια ως τρόπο ανταμοιβής (Oliver and Anderson, 1994).

Συμπερασματικά, ο έλεγχος που εστιάζει στα τελικά αποτελέσματα είναι ένα μινιμαλιστικό σύστημα διοίκησης των πωλητών, στο οποίο βασικό ρόλο κατέχουν τα χρηματικά κίνητρα για την επίτευξη αποτελεσμάτων, αντικαθιστώντας την ενεργή διοικητική ενασχόληση. Η σημασία των κριτηρίων που χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο σύστημα ελέγχου γίνεται πιο εύκολα κατανοητή, καθώς συνδέεται άμεσα με τους στόχους της επιχείρησης και του τμήματος πωλήσεων.

Επομένως γίνεται κατανοητό ότι το παραδοσιακό διοικητικό σύστημα ελέγχου είναι προσανατολισμένο στα αποτελέσματα της απόδοσης. Κατά την εφαρμογή του συστήματος αυτού, η Διοίκηση καθορίζει τις προδιαγραφές του επιπέδου αποτελεσμάτων για τον κάθε πωλητή (στόχος απόδοσης), επιτηρεί τον βαθμό αρμονίας ή απόκλισης από το στόχο και λαμβάνει διορθωτικές πρωτοβουλίες όταν ανακύπτουν σημαντικές αποκλίσεις από τα προδιαγεγραμμένα αποτελέσματα. Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της παραδοσιακής θεώρησης του ελέγχου (Jaworski, 1998):

- **Βασίζεται αποκλειστικά στις αρχές της κυβερνητικής θεωρίας**

Ο κυβερνητικός έλεγχος αναφέρεται στη διαδικασία προδιαγραφής προτύπων, επιτήρηση της εκτέλεσης καθηκόντων και διορθωτικής δράσης σε περίπτωση αποκλίσεων. Αυτή η προσέγγιση φαίνεται ότι λειτουργεί επιτυχώς για βραχυπρόθεσμες, προγραμματισμένες και εύκολα προσβάσιμες θέσεις. Επιπλέον, οι αρχές της κυβερνητικής θεωρίας βασίζονται στην υπόθεση ότι η διορθωτική δράση είναι γνωστή σε περίπτωση ασυμφωνίας. Συνεπώς, το βασικό ελάττωμα της θεωρίας αυτής αποτελεί η αποτυχία της να λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον στο οποίο αυτή η τεχνική εφαρμόζεται.

○ **Δίνει έμφαση σε οικονομικές εκτιμήσεις της παραγωγικότητας**

Αυτή η προσέγγιση του ελέγχου εστιάζει σε οικονομικές, λογιστικές και προσανατολισμένες στην αγορά εκτιμήσεις της απόδοσης και μπορεί να λειτουργήσει επιτυχώς όταν το αντικείμενο ελέγχου είναι οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ (π.χ. απόδοση μιας μάρκας σε μια δεδομένη αγορά). Ωστόσο, όταν το αντικείμενο ελέγχου είναι η συμπεριφορά και η απόδοση του δυναμικού των πωλήσεων, οι βασιζόμενες σε οικονομικές μετρήσεις της απόδοσης συλλαμβάνουν μόνο μία περιορισμένη εμβέλεια καθηκόντων. Στα πλαίσια του τομέα των υπηρεσιών, η χρήση μόνο μετρήσεων αποτελέσματος, ίσως είναι ανεπαρκής ή ακατάλληλη για την εκτίμηση της ποιότητας των υπηρεσιών.

○ **Εστιάζει μόνο στα αποτελέσματα**

Ο έλεγχος των αποτελεσμάτων δεν επιδρά με την εμβέλεια που του αποδίδεται, καθώς στα πλαίσια της επιχείρησης επιδρούν παράλληλα και άλλοι μηχανισμοί ελέγχου, κυρίως άτυποι. Αν η προσοχή είναι εστιασμένη μόνο στην επίτευξη αποτελεσμάτων, μπορεί να ανακύψουν προβλήματα, καθώς οι θετικές αναμενόμενες επιδράσεις από ένα επίσημο σύστημα ελέγχου ίσως αναχαιτιστούν από άτυπους ελέγχους.

Πλεονεκτήματα

Από τη φύση της η πώληση αποτελεί μια ανεξάρτητη και απαιτητική διαδικασία που καθιστά δύσκολη την επιτήρηση, καθώς οι πωλητές βρίσκονται σε μεγάλο βαθμό εκτός της επιχείρησης και η επιτυχημένη έκβαση της είναι δύσκολο να προβλεφτεί. Παράλληλα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να σχεδιαστεί το προφίλ του επιτυχημένου πωλητή, καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες για το τι καθιστά έναν πωλητή καταλληλότερο από έναν άλλο (Weitz, 1981).

Η ανάπτυξη συγκεκριμένων και ανά περίπτωση στρατηγικών είναι δύσκολο εγχείρημα, καθώς ορισμένοι τύποι πωλητών και μέθοδοι δράσης φαίνονται να επιτυγχάνουν σε ένα περιβάλλον και να αποτυγχάνουν σε

κάποιο διαφορετικό. Έχοντας το σκεπτικό αυτό υπόψη τους, πολλά διοικητικά στελέχη επιλέγουν να αφήνουν τους πωλητές τους να εφαρμόζουν τις δικές τους μεθόδους και στρατηγικές, ενώ τους καθιστούν υπεύθυνους για τα αποτελέσματα.

Επομένως, δεδομένης της φύσης των πωλήσεων και της ανομοιομορφίας των καθηκόντων που περιλαμβάνουν οι πωλήσεις, τα συστήματα ελέγχου βάσει αποτελεσμάτων είναι η επιλογή με τη λιγότερη αντίσταση. Παράλληλα, τα συστήματα αυτά προσφέρουν αναγκαστική ατομική υποκίνηση, αφού η έλλειψη προσπάθειας, επομένως και αποτελεσμάτων συνεπάγεται και μη ανταμοιβή. Λόγω της αποθαρρυντικής φύσης των πωλήσεων (π.χ. απορρίψεις από πελάτες, αμφιβολία για εκτέλεση καθηκόντων λόγω έλλειψης επικοινωνίας με τους διευθυντές πωλήσεων), πολλά στελέχη θεωρούν ότι τα συστήματα ελέγχου βάσει αποτελεσμάτων είναι απαραίτητα για τη διατήρηση της υποκίνησης.

Μειονεκτήματα

Παρόλα τα πλεονεκτήματά τους, τα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν στην επίτευξη αποτελεσμάτων έχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Καταρχήν, η εγγενής έλλειψη κατεύθυνσης που ενυπάρχει στα συστήματα αυτά επιτρέπει συμπεριφορές πωλήσεων που δύνανται να βλάψουν την επιχείρηση σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (π.χ. έλλειψη προσοχής στην ικανοποίηση του πελάτη, πρωταρχική έμφαση σε πιο κερδοφόρες πωλήσεις δοκιμασμένης γραμμής προϊόντων και παραμέληση νέων ή σχετικά λιγότερο καθιερωμένων).

Τα συστήματα ελέγχου με βάση τα αποτελέσματα εστιάζουν την προσπάθεια του πωλητή σε δραστηριότητες με άμεσες αποδόσεις μικρών και τακτικών λογαριασμών, οι οποίες είναι όμως επιζήμιες για τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Anderson and Oliver, 1987, John and Weitz, 1984). Οι πωλητές ενδέχεται να αντισταθούν στην επένδυση επιπρόσθετης προσπάθειας για πώληση νέων προϊόντων, εύρεση νέων πελατών,

διείσδυση σε μεγάλους και δυσκολότερους λογαριασμούς και παροχή εξυπηρέτησης σε πελάτες.

Για να αποφευχθούν τέτοιου είδους προβλήματα, οι διευθυντές πωλήσεων μπορούν να εφαρμόσουν πολλαπλά κριτήρια αποτελεσμάτων (π.χ. πωλήσεις ανά προϊόν ή ανά κατηγορία λογαριασμού), αντί να χρησιμοποιούν έναν ή δύο απλούς δείκτες απόδοσης. Ωστόσο, η εφαρμογή πολλαπλών δεικτών αυξάνει την πολυπλοκότητα του συστήματος, απαιτεί περισσότερη αρχειοθέτηση και συγκέντρωση πληροφορίας, ενώ συνήθως περιλαμβάνει πιο υποκειμενικές εκτιμήσεις στο συνδυασμό διαφορετικών δεικτών για τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσης, κατευθύνοντας το σύστημα περισσότερο στη φιλοσοφία του ελέγχου της συμπεριφοράς (Anderson and Oliver, 1987).

Πρώτα γίνονται οι κινήσεις και μετά η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έτσι, είναι αναγκαστικά και υποκειμενικά, καθώς το στόχευτο πρώτα να επιτευχθεί και μετά να αξιολογηθεί. Οι διοικήσεις πρέπει να είναι προσηλωμένες και να μην πηδούν από ένα κριτήριο αξιολόγησης στο άλλο, αφού δεν είναι πάντα σαφώς μετρήσιμα ή παρατηρήσιμα. Παράλληλα, για να μπορέσει ο διευθυντής πωλήσεων να κινήσει τον έλεγχο και να επιβάλει υποκειμενικά κρίσεις, η επιχείρηση αναλαμβάνει το ρίσκο της ατέρουσας κυρίως σταθερού μισθού.

Τα βασικά ποσοτικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται στη διεξαγωγή του ελέγχου των πωλήσεων στο εγχώριο περιβάλλον είναι τα εξής (Λαλιάντης και Σταθακόπουλος, 1987):

- Αριθμός επισκέψεων στους πελάτες (προγραμματισμένες επίσημες)
- Αριθμός ενεργών λογαριασμών
- υποδοσική χρησιμοποίηση χρόνου βάσει πρότυπου αριθμού επισκέψεων
- Εξόδα πωλήσεων είτε ως ποσοστό επί των πωλήσεων κάθε πελάτη είτε ως συνολικό ποσό
- Δραστηριότητες που δεν αφορούν άμεσα τις πωλήσεις (υποβολή προσφορών στους πελάτες συναντήσεις με μετόχους, συσκέψεις με



Συστήματα ελέγχου βάσει συμπεριφοράς

Αντιθέτως, τα συστήματα ελέγχου με κριτήριο τη συμπεριφορά του πωλητή χαρακτηρίζονται από υψηλά επίπεδα διοικητικού ελέγχου, κατεύθυνση και παρέμβαση στις δραστηριότητές του. Επιπλέον, χρησιμοποιούν υποκειμενικές και περισσότερο πολύπλοκες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης, που τυπικά επικεντρώνονται στις εργασιακές εισροές του πωλητή (προσωπικά προτερήματα, γνώση των προϊόντων), στις δραστηριότητες (π.χ. αριθμός τηλεφωνημάτων) και στις στρατηγικές πωλήσεων που εφαρμόζουν στα αποτελέσματά τους. Οι εργασιακές εισροές δεν είναι αυτές καθ' αυτές δείκτες αποτελεσμάτων, ωστόσο αναμένονται να παράγουν μελλοντικά αποτελέσματα.

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργασιακών εισροών είναι αναγκαστικά πιο υποκειμενική, καθώς τα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν αν και κατά πόσο οι εισροές παράγουν εκροές. Επιπρόσθετα, οι εισροές δεν επιδέχονται αντικειμενική αξιολόγηση, αφού δεν είναι πάντα σαφώς μετρήσιμες ή παρατηρητές. Παράλληλα, για να μπορέσει ο διευθυντής πωλήσεων να κατευθύνει, να ελέγξει και να επιβάλει υποκειμενικές κρίσεις, η επιχείρηση αναλαμβάνει το ρίσκο της πληρωμής κυρίως σταθερού μισθού.

Τα βασικά ποσοτικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη για τον έλεγχο των πωλητών στο συγκεκριμένο τύπο ελέγχου είναι τα εξής (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος, 1997):

- Αριθμός επισκέψεων στους πελάτες (προγραμματισμένων και μη)
- Αριθμός ενεργών λογαριασμών
- Αποδοτική χρησιμοποίηση χρόνου βάσει πρότυπου αριθμού επισκέψεων
- Έξοδα πωλήσεων είτε ως ποσοστό επί των πωλήσεων κάθε πωλητή είτε ως συνολικό ποσό
- Δραστηριότητες που δεν αφορούν άμεσα τις πωλήσεις (υποβολή προσφορών στους πελάτες, συναντήσεις με μεσάζοντες, συσκέψεις με

σκοπό το σέρβις του προϊόντος, αντιμετώπιση παραπόνων και εξυπηρέτηση πελατών, κ.α.)

Τα δε ποιοτικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη για τον έλεγχο των πωλητών στο συγκεκριμένο τύπο ελέγχου είναι (Αυλωνίτης και Σταθακόπουλος, 1997):

- Η γνώση των πωλητών σχετικά με τα προϊόντα και τις πολιτικές της επιχείρησης, τα προϊόντα και τις στρατηγικές των ανταγωνιστών
- Ενέργειες των πωλητών (αποδοτική διοίκηση του χρόνου, σχεδιασμός και προετοιμασία των επισκέψεων, ικανότητα διαχείρισης αντιρρήσεων, ποιότητα παρουσίασης των προϊόντων και της επιχείρησης)
- Στοιχεία της προσωπικότητας του πωλητή (ικανότητα λήψης αποφάσεων, ικανότητα επικοινωνίας, συνεργασιμότητα, ικανότητα αποδοχής ευθυνών, επινοητικότητα, κ.α.)
- Η προσωπική εμφάνιση και η στάση (attitude) του πωλητή

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, οι πωλητές βαθμολογούνται στα παραπάνω κριτήρια, τα οποία σταθμίζονται και συνθέτουν την τελική αξιολόγηση, στην οποία βασίζονται το ύψος της ανταμοιβής και οι αποφάσεις προαγωγής. Ο σταθερός μισθός είναι η συνήθης επιλογή ανταμοιβής, καθώς παρακινεί τους πωλητές να αποδεκτούν την εξουσία της διοίκησης ως ορθή και να επιδιώξουν την επίτευξη των προσδοκώμενων από τη διοίκηση στόχων.

Γίνεται επομένως κατανοητό ότι ο έλεγχος που εστιάζει στην συμπεριφορά αποτελεί μια περισσότερο πατερναλιστική προσέγγιση, κατά την οποία τα στελέχη, εφοδιασμένα με υπαλλήλους που συλλέγουν πληροφορίες, κατευθύνουν σθεναρά τους πωλητές και παρέχουν τις κατάλληλες εισροές για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιτρέπει την επιδίωξη στόχων που δεν αφορούν μόνο τον όγκο των πωλήσεων, αλλά κυρίως τη διατήρηση λογαριασμών και την εξυπηρέτηση των πελατών. Παράλληλα, η προσέγγιση αυτή αναφέρεται σε πιο μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα, καθώς τα άμεσα αποτελέσματα αντισταθμίζονται από μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες.

Τελικά, το σύστημα αυτό αναφέρεται στη διαδικασία της πώλησης περισσότερο παρά στο αποτέλεσμα της και βασίζεται στην εξουσιοδότηση των στελεχών να οδηγήσουν τους πωλητές στην διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, μεταθέτοντας την ευθύνη για αποτελέσματα από τον πωλητή στη διοίκηση της εταιρίας.

Πλεονεκτήματα

Το πρωταρχικό πλεονέκτημα των συστημάτων ελέγχου που εστιάζουν στις εισροές του πωλητή είναι ο έλεγχος που παρέχουν στο διευθυντή πωλήσεων. Τα στελέχη επιβάλλουν τις ιδέες τους για τον τρόπο με τον οποίο οι πωλητές εκτελούν τα καθήκοντα τους που οδηγούν στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να είναι είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα (π.χ. μελλοντικές πωλήσεις κάποιου πρωτοποριακού προϊόντος, νέες ή επαναλαμβανόμενες παραγγελίες από ικανοποιημένους πελάτες που προάγουν τη φήμη της εταιρίας).

Επιπλέον, τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να κατευθύνουν τους πωλητές ώστε να εκτελέσουν συγκεκριμένα καθήκοντα ως μέρος της στρατηγικής της επιχείρησης, χωρίς να χρειάζεται να τους πείσουν για την εγκυρότητα ή αποτελεσματικότητα αυτής (Anderson and Oliver, 1987). Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου δημιουργούν επιδέξιους και περισσότερο αυτό-υποκινούμενους πωλητές με μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση και στο όραμα της.

Ακόμα ένα πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου ελέγχου αποτελεί η δυνατότητα που δίνεται στον διευθυντή πωλήσεων να ελαχιστοποιήσει τις αδικίες που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή απλών μετρήσεων αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, σε ορισμένα είδη πωλήσεων, παράγοντες πέρα από τον έλεγχο των πωλητών μείζονα αντίκτυπο στα αποτελέσματα. Κατ' αυτόν τον τρόπο, παρόλο που ενδεχομένως να δημιουργήσει αντιλήψεις αδικίας, η υποκειμενικότητα είναι σε ορισμένες περιπτώσεις όχι μόνο δικαιολογημένη, αλλά και απαραίτητη για την προσαρμογή της αξιολογούμενης απόδοσης σε τέτοιους μη ελεγχόμενους παράγοντες. Σε

διαφορετική περίπτωση, μπορεί οι πωλητές να ανταμειφθούν ή να τιμωρηθούν αδίκως για γεγονότα και συνθήκες που δεν μπορούν να επηρεάσουν (Churchill et al. 1985).

Μειονεκτήματα

Ενδεχόμενα μειονεκτήματα ενός τέτοιου συστήματος είναι η πολυπλοκότητα και η υποκειμενικότητα της αξιολόγησης. Ο παράγοντας της υποκειμενικότητας χρήζει ιδιαίτερης προσοχής, καθώς υποκειμενικές βαθμολογήσεις των πωλητών από τα στελέχη εισάγουν απόκλιση, αυθαίρετη εκτίμηση βάσει ενός μόνο υπερτονισμένου χαρακτηριστικού και έλλειψη εγκυρότητας στο σύστημα της αξιολόγησης.

Ένα ακόμη πρόβλημα με τα συστήματα αυτά είναι ότι όσο περισσότερο περιεκτικά γίνονται τόσο περισσότερο εξασθενούν την ικανότητα της διοίκησης να συλλέγει, να εξετάζει και να συνδέει τις κατάλληλες πληροφορίες. Η δυσκολία αυτή ίσως εξηγεί και το γεγονός ότι συχνά οι διευθυντές πωλήσεων αξιολογούν τους πωλητές χρησιμοποιώντας απλούς και σε μεγάλο βαθμό μόνο ποιοτικούς δείκτες σε μικρό δείγμα δραστηριοτήτων (Anderson and Oliver, 1987).

Χαρακτηριστικά των συστημάτων ελέγχου εισροών και εκροών

[Oliver and Anderson, 1995]

Έλεγχος διαδικασιών

Δομημένος

Σταθερή αμοιβή (μισθός)

Έλεγχος συμπεριφοράς και λιγότερο αποτελεσμάτων

Επικοινωνία με τη διοίκηση

Πολλές αναφορές

Υποκειμενική αξιολόγηση της απόδοσης σε

πολλά κριτήρια

Το ρίσκο επιβαρύνει την επιχείρηση

Έλεγχος αποτελεσμάτων

Ελάχιστη οργάνωση

Μεταβλητή αμοιβή (προμήθεια-bonus)

Ελάχιστη επιτήρηση από λίγα

διοικητικά στελέχη

Ελάχιστη επικοινωνία με τη διοίκηση

Λίγες αναφορές

Αξιολόγηση της απόδοσης στα βασικά

παρατηρούμενα αποτελέσματα

Το ρίσκο επιβαρύνει τον πωλητή

Υβριδικό σύστημα ελέγχου

Όπως φαίνεται, οι αλληλοσυνδεόμενες αποφάσεις για την επιτήρηση, αξιολόγηση και αμοιβή των πωλητών μπορούν να παραταχθούν σε μια συνέχεια διακύμανσης από έλεγχο αποτελεσμάτων έως συμπεριφοράς. Το σύστημα αυτό ωστόσο, δεν είναι απαραίτητα γραμμικό ή διχοτομικό, αφού τα χαρακτηριστικά του ελέγχου της συμπεριφοράς εμφανίζονται και στη μεσαία περιοχή της συνέχειας, όπου αρχίζουν και ανακλύπουν τα στοιχεία του ελέγχου των αποτελεσμάτων. Επομένως, οι δύο τύποι ελέγχου δεν είναι αναγκαστικά αμοιβαίως αποκλειόμενοι, εφόσον στοιχεία και των δύο μπορούν να συνυπάρξουν μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης (Anderson and Oliver, 1995).

Επιπρόσθετα, ο Jaworski (1988) έχει προτείνει ότι οι μηχανισμοί ελέγχου των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων είναι αποτελεσματικοί όταν εφαρμόζονται σε συνδυασμό (υβριδική στρατηγική). Πιο συγκεκριμένα, αναφέρει «Μια λογική σειρά ερωτήσεων είναι σε τι βαθμό (α) τα τμήματα πωλήσεων παρουσιάζουν αποκλίνουσες φιλοσοφίες ελέγχου και σε τι βαθμό (β) οι πωλητές των τμημάτων αυτών επιδεικνύουν τα γνωστικά και τα αποτελέσματα συμπεριφοράς που αναφέρονται ως θεωρητικές υποθέσεις. Καμία μορφή ελέγχου δεν υφίσταται σε απομόνωση. Αντιθέτως, οι μηχανισμοί ελέγχου (μπορούν) να συνδυαστούν συνεργατικά για να επηρεάσουν την επίτευξη ενός δεδομένου σκοπού».

Παράλληλα, ο Ouchi (1979) προτείνει ότι ανάλογα του υψηλού και χαμηλού συνδυασμού (α) της ικανότητας μέτρησης των αποτελεσμάτων και (β) της γνώσης της διαδικασίας μετασχηματισμού κατά την οποία οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές, προκύπτουν τέσσερις διοικητικές στρατηγικές πιθανότητες:

□ Έλεγχος αποτελεσμάτων

Υψηλή ικανότητα μέτρησης αποτελεσμάτων και ατελής γνώση διαδικασίας μετασχηματισμού (Όταν τα άριστα υποδείγματα συμπεριφοράς παραμένουν άγνωστα, η επιτήρηση της συμπεριφοράς είναι περιττή)

□ **Έλεγχος συμπεριφοράς**

Ακριβής γνώση διαδικασίας μετασχηματισμού και χαμηλή ικανότητα μέτρησης αποτελεσμάτων

□ **Έλεγχος αποτελεσμάτων και συμπεριφοράς**

Υψηλή ικανότητα μέτρησης αποτελεσμάτων και ακριβής γνώση διαδικασίας μετασχηματισμού

□ **Clan structure**

Χαμηλή ικανότητα μέτρησης αποτελεσμάτων και ατελής γνώση διαδικασίας μετασχηματισμού (Στο σύστημα αυτό ελέγχου κυριαρχούν άτυποι έλεγχοι, ενώ οι τυπικοί έλεγχοι διαδραματίζουν δευτερεύοντα ρόλο)

Σύμφωνα με την εμπειρική έρευνα των Anderson and Oliver (1995), υπάρχουν σαφείς ενδείξεις για την ύπαρξη υβριδικής στρατηγικής. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το «μίγμα» αυτό των στρατηγικών απασχολεί υψηλά επίπεδα ελέγχου τόσο εισροών όσο και εκροών. Η υβριδική στρατηγική ελέγχου μοιάζει με τη στρατηγική ελέγχου της συμπεριφοράς με τη διαφορά ότι δίνεται περισσότερη έμφαση στα αποτελέσματα. Η διαφορά αυτή μπορεί να οφείλεται στην πεποίθηση της Διοίκησης ότι οι εισροές, όπως είναι η προσπάθεια και η συμπεριφορά, είναι προαπαιτούμενες για την επίτευξη πωλήσεων, αλλά και η μέτρηση των τελικών αποτελεσμάτων είναι εξίσου απαραίτητη για τη βαθμονόμηση των κατάλληλων επιπέδων αυτών των εισροών.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι πωλητές που δρουν υπό την υβριδική μορφή ελέγχου υπόκεινται σε υψηλά επίπεδα επιτήρησης και στη νοοτροπία της Διοίκησης που δίνει έμφαση στον τρόπο δράσης τους και στα αποτελέσματα που αυτός ο τρόπος επιφέρει. Επιπλέον, όπως και στον έλεγχο της συμπεριφοράς, οι πωλητές αντιλαμβάνονται την έμφαση που σαφώς δίνει η Διοίκηση στις δραστηριότητες και τις ενέργειές τους κατά την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Εντούτοις, όπως και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων, οι πωλητές θεωρούν ότι η Διοίκηση ενδιαφέρεται εξίσου ή και περισσότερο για τα ποσοτικά τους αποτελέσματα. Πιθανή αιτία για την υψηλή έμφαση στα ποσοτικά αποτελέσματα μπορεί να είναι η αντίληψη της Διοίκησης ότι έχει

κεκτημένο μερίδιο στα αποτελέσματα, δεδομένης της μεγάλης προσπάθειας που έχει καταβάλει στην επιτήρηση της προσπάθειας των πωλητών.

Επιπρόσθετα, οι πωλητές που δρουν υπό την υβριδική μορφή ελέγχου θεωρούν ότι οι διευθυντές πωλήσεων δίνουν μεγάλη έμφαση για την ακρίβεια, την ορθότητα και την πληρότητα των αναφορών. Συμπερασματικά, οι πωλητές θεωρούν ότι τα διοικητικά στελέχη έχουν δύσκολες απαιτήσεις (κατάλληλες αναφορές, δέουσα προσπάθεια και συμπεριφορά, καθώς και επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων πωλήσεων) και επιτηρούν στενά για να βεβαιωθούν ότι οι απαιτήσεις αυτές πραγματοποιούνται (Anderson and Oliver, 1995).

Στα υβριδικά συστήματα η Διοίκηση απομονώνει τους πωλητές από κάποιο τμήμα του ρίσκου, παρόλο που ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση, τοποθετεί κατά μέσο όρο 45% του μισθού τους σε ρίσκο, αναγκάζοντας τους πωλητές να μοιραστούν την ανησυχία της για την επίτευξη χειροπιαστών αποτελεσμάτων. Οι πωλητές που λειτουργούν στα υβριδικά συστήματα έχουν κατά μέσο όρο τα περισσότερα χρόνια εργασιακής εμπειρίας σε πωλήσεις. Το γεγονός αυτό μπορεί να εξηγεί τα μεγαλύτερα επίπεδα ικανότητας που έχουν στις πωλήσεις, αλλά και την προθυμία να συνεργαστούν με τη Διοίκηση.

Παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν οι κατηγορίες ελέγχου, μπορεί να ειπωθεί ότι τα υβριδικά συστήματα είναι σε μεγαλύτερη αρμονία με τα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν στις δραστηριότητες των πωλητών. Επιπλέον, και τα τρία αυτά βασικά συστήματα ελέγχου αντιπροσωπεύουν δικαιολογημένες και λογικά συνεπείς διοικητικές φιλοσοφίες και μεθόδους. Τέλος, και τα τρία συστήματα έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και δεν υπάρχει κάποια απόδειξη ότι η εφαρμογή του ενός είναι καλύτερη από την εφαρμογή κάποιου άλλου.

Χαρακτηριστικά των τριών μοντέλων ελέγχου

[Anderson and Oliver, 1995]

<i>Χαρακτηριστικό</i>	<i>Συμπεριφοράς</i>	<i>Υβριδικό</i>	<i>Αποτελεσμάτων</i>
<i>Επιτήρηση</i>	<i>Υψηλή</i>	<i>Πολύ Υψηλή</i>	<i>Πολύ Χαμηλή</i>
<i>Σημασία προσπάθειας και συμπεριφοράς στην αξιολόγηση της απόδοσης</i>	<i>Υψηλή</i>	<i>Πολύ Υψηλή</i>	<i>Πολύ Χαμηλή</i>
<i>Έμφαση σε ποσοτικά αποτελέσματα στην αξιολόγηση της απόδοσης</i>	<i>Χαμηλή</i>	<i>Πολύ Υψηλή</i>	<i>Υψηλή</i>
<i>Τα αποτελέσματα είναι πιο σημαντικά από τη συμπεριφορά</i>	<i>Χαμηλή</i>	<i>Κανένα</i>	<i>Υψηλή</i>
<i>Σημασία πλήρους και σωστής αναφοράς</i>	<i>Πολύ Χαμηλή</i>	<i>Υψηλή</i>	<i>Χαμηλή</i>

Σε σύγκριση με τα ανόθευτα συστήματα ελέγχου των αποτελεσμάτων και της συμπεριφοράς, τα υβριδικά συστήματα καθιστούν τους πωλητές να:

- Υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση της σωστής εκτέλεσης της εργασίας
- Δαπανούν μεγαλύτερη αναλογία του χρόνου τους στο σχεδιασμό
- Έχουν πολύ καλή απόδοση στην επίτευξη των στόχων πωλήσεων και κέρδους της επιχείρησης
- Βαθμολογούν τους βοηθητικούς χώρους ως πιο γραφειοκρατικούς

Θεωρητικές προσεγγίσεις στο πρόβλημα του ελέγχου

Μερικές σημαντικές θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικές με το πρόβλημα του ελέγχου των πωλητών είναι η θεωρία πρακτόρευσης (agency theory), η οργανωτική θεωρία (organization theory), η θεωρία κόστους συναλλαγών (transaction cost analysis) και η θεωρία γνωστικής αξιολόγησης (cognitive evaluation theory), (Anderson and Oliver, 1987).

Οι τρεις πρώτες εισηγούνται συμπεριφορές που υποστηρίζονται ή αποθαρρύνονται από τα συστήματα επιτήρησης των διαδικασιών συμπεριφοράς ή από τα συστήματα μέτρησης αποτελεσμάτων. Επιπλέον, αυτές οι προσεγγίσεις προτείνουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες κάθε εναλλακτικό σύστημα είναι κατάλληλο, ενώ η κάθε μία από αυτές ερευνά το πρόβλημα με διαφορετικές υποθέσεις και αναγνωρίζει διαφορετικό σύνολο μεταβλητών. Η θεωρία γνωστικής αξιολόγησης, προσθέτει μια ψυχολογική οπτική γωνία, καθώς απασχολείται με τον τρόπο που η φιλοσοφία της Διοίκησης μπορεί να επηρεάσει τις γνώσεις, τα συναισθήματα και την υποκίνηση των εργαζόμενων.

Θεωρία της πρακτόρευσης

Η θεωρία της πρακτόρευσης είναι μια αναλυτική, κανονιστική, μικροοικονομική προσέγγιση που δίνει απάντηση στην ερώτηση πως οι προϊστάμενοι μπορούν να ελέγχουν τις δραστηριότητες των πρακτόρων, τους οποίους έχουν εξουσιοδοτήσει με το δικαίωμα λήψης αποφάσεων. Μια βασική προϋπόθεση της θεωρίας αυτής είναι ότι οι προϊστάμενοι και οι πράκτορες έχουν αποκλίνοντες στόχους. Η ασυμφωνία των στόχων των διευθυντών πωλήσεων και των πωλητών, τους τοποθετεί σε σύγκρουση. Η θεωρία της πρακτόρευσης ασχολείται με το σχεδιασμό των συστημάτων ελέγχου που επανοργανώνουν τα κίνητρα τόσο των διευθυντών πωλήσεων όσο και των πωλητών, ώστε και τα δύο μέρη να επιθυμούν τα ίδια αποτελέσματα («συμβατότητα κινήτρων»). Ο καταμερισμός των κερδών για παράδειγμα είναι

ένα στοιχείο που του συστήματος ελέγχου που επικεντρώνει και τα δύο μέρη στο χρηματικό κίνητρο.

Τα συγκεκριμένα μοντέλα της θεωρίας της πρακτόρευσης απευθύνονται επίσης και στο πρόβλημα της αποδοχής ρίσκου από την εταιρία ή από τον πωλητή. Η επιχείρηση έχει δύο εναλλακτικές επιλογές για την κατανομή του ρίσκου στο περιβάλλον των πωλήσεων. Η μία περιλαμβάνει την αναζήτηση πληροφοριών για τη συμπεριφορά του πωλητή, την οποία κατόπιν ανταμείβει. Το σύστημα αυτό ελέγχου της συμπεριφοράς ίσως είναι δαπανηρό, αφού περιλαμβάνει γενικά έξοδα διοίκησης. Το σύστημα αυτό είναι προσφιλές στον πωλητή ο οποίος συνήθως θεωρείται ότι αποστρέφεται το ρίσκο, ενώ η επιχείρηση θεωρείται ότι είναι ουδέτερη στην αποδοχή ή μη του ρίσκου.

Στην αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση μπορεί να μετράει τα αποτελέσματα (που επίσης μπορεί να είναι μία δαπανηρή διαδικασία) και να θεωρεί υπεύθυνο τον πωλητή. Το σύστημα ελέγχου των αποτελεσμάτων μετατοπίζει το ρίσκο από την επιχείρηση στον πωλητή. Η τελική επιλογή μεταξύ ελέγχου αποτελεσμάτων ή ελέγχου συμπεριφοράς εξαρτάται από δύο παράγοντες, (1) τα σχετικά κόστη μέτρησης συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων και (2) οι διάφορες μορφές αβεβαιότητας (μεταβλητότητα πωλήσεων, μικρή συσχέτιση προσπάθειας και απόδοσης πωλήσεων) που δημιουργούν ρίσκο στο περιβάλλον των πωλήσεων.

Η θεωρία της πρακτόρευσης αγνοεί αρκετούς παράγοντες όπως είναι το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της προσπάθειας και του αποτελέσματος (πωλήσεις) σε πολλούς τύπους βιομηχανικής πώλησης, άλλους παράγοντες εκτός της προσπάθειας που επηρεάζουν τις πωλήσεις, την αλληλοσυσχετιζόμενη ζήτηση για προϊόντα της ίδιας γραμμής παραγωγής, και την ανάγκη εκτέλεσης δραστηριοτήτων εκτός πώλησης. Εντούτοις, προσφέρει νέες προτάσεις για την επιλογή του κατάλληλου συστήματος ελέγχου πωλήσεων από την επιχείρηση (Anderson and Oliver, 1987).

Οργανωτική θεωρία

Η οργανωτική θεωρία απασχολείται με το θέμα του ελέγχου λαμβάνοντας διαφορετικές υποθέσεις υπόψη. Σε αντίθεση με τη θεωρία πρακτόρευσης, η οργανωτική θεωρία αναγνωρίζει σαφώς ότι (1) οι στόχοι μεταξύ πωλητή και επιχείρησης δεν είναι υποχρεωτικά αποκλίνοντες, καθώς οι πωλητές έχουν τη δυνατότητα να προσδιορίσουν τους στόχους τους μαζί με αυτούς της εταιρίας και (2) η μέτρηση είτε των εισροών είτε των αποτελεσμάτων είτε και των δύο μπορεί να είναι αδύνατη.

Η οργανωτική θεωρία αναγνωρίζει ότι ακόμα και αν μια επιχείρηση έχει όντως τέλεια πληροφόρηση για την εκτίμηση των εισροών και των αποτελεσμάτων (ακριβή και συνολικά στοιχεία), ίσως να μη γνωρίζει τον τρόπο μετασχηματισμού της πληροφόρησης αυτής σε στρατηγική δράσης. Με άλλα λόγια, ίσως ο Διευθυντής πωλήσεων να μη γνωρίζει ποια συμπεριφορά πρέπει να εφαρμόζεται για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων [κατάσταση που αναφέρεται ως «χαμηλός προγραμματισμός καθηκόντων» ("low task programmability") ή «διαδικασία μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές» ("transformation process")].

Σε τέτοιες περιπτώσεις η θεωρία αναγνωρίζει έναν τρίτο τύπο συστήματος ελέγχου, αναφερόμενο ως clan, το οποίο δεν αντιπροσωπεύει τον έλεγχο με βάση τα αποτελέσματα ή τη συμπεριφορά, αλλά με βάση την κοινωνικοποίηση. Αντικειμενικός σκοπός του ελέγχου αυτού αποτελεί η έμπνευση αφοσίωσης στο πρόσωπο του Διευθυντή πωλήσεων, ώστε οι στόχοι των πωλητών να συμβαδίζουν με αυτούς της επιχείρησης. Παρόλο που δεν είναι ακριβώς ξεκάθαρος ο τρόπος επίτευξης του σκοπού αυτού, βασικοί παράγοντες θεωρούνται μια θερμή και ανθρωποκεντρική εργασιακή ατμόσφαιρα, οι εσωτερικές προαγωγές, η μακροπρόθεσμη απασχόληση και η υποστήριξη και ενθάρρυνση του κάθε πωλητή. Τέλος, παρά τα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο τύπο ελέγχου, ως σύστημα ελέγχου είναι δύσκολο τόσο στην κατανόηση όσο και στην εφαρμογή

του, ενώ επιπλέον η διατήρηση του είναι δαπανηρή και δε θα πρέπει να χρησιμοποιείται παρά κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Γνώση της διαδικασίας με την οποία η συμπεριφορά μετατρέπεται σε αποτελέσματα

Γνώση διαδικασίας μετασχηματισμού

<i>Δυνατότητα</i>		<i>Τέλεια</i>	<i>Ατελής</i>
<i>ακριβής και ολοκληρωμένης μέτρησης αποτελεσμάτων</i>	<i>Υψηλή</i>	<i>Έλεγχος συμπεριφοράς</i>	<i>Έλεγχος αποτελέσματος</i>
	<i>Χαμηλή</i>	<i>Έλεγχος συμπεριφοράς</i>	<i>Clan έλεγχος</i>

Η προσέγγιση της οργανωτικής θεωρίας, παρά τη χρησιμότητά της, παρουσιάζει και ορισμένες αδυναμίες. Καταρχήν, δεν αναφέρεται καθόλου στο ζήτημα της επιλογής μεταξύ των δύο μεθόδων, αποτελεσμάτων και συμπεριφοράς, όταν και οι μέθοδοι είναι εφικτές. Επιπλέον, δεν απασχολείται ρητά με το ζήτημα του κόστους. Έτσι για παράδειγμα, μπορεί να είναι εφικτή η αναζήτηση γνώσης για τη διαδικασία μετασχηματισμού ή η ανάπτυξη μετρήσεων αποτελεσμάτων, αλλά σε τόσο υψηλό κόστος που το κόστος και η ανεπαρκής γνώση του clan ελέγχου είναι προτιμότερα (Anderson and Oliver, 1987).

Θεωρία κόστους συναλλαγών

Η θεωρία του κόστους συναλλαγών αντιπροσωπεύει την πρόταση ότι τα συστήματα ελέγχου με βάση τα αποτελέσματα πρέπει γενικότερα να προτιμούνται, εκτός από την περίπτωση κατά την οποία ορισμένες καταστάσεις επικρατούν. Τα συστήματα ελέγχου βάσει αποτελεσμάτων αποτελούν πρακτική της αγοράς που επιτρέπουν στον πελάτη να ανταμείβει την επιθυμητή συμπεριφορά και να τιμωρεί την ανεπιθύμητη. Η προσέγγιση του κόστους συναλλαγών θεωρεί ύποπτη την ανάμειξη της Διοίκησης (για την κατεύθυνση της συμπεριφοράς των πωλητών) σε αντικατάσταση της εικόνας



που δίνουν τα ίδια τα αποτελέσματα (πωλήσεις). Η ανάμειξη της Διοίκησης ίσως υποκινείται σε πολλές περιπτώσεις από εγωιστικούς λόγους περισσότερο, παρά από γνήσια επιθυμία για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων μέσω του ελέγχου της συμπεριφοράς.

Ωστόσο, η θεωρία του κόστους συναλλαγών αποδέχεται συνθήκες στις οποίες ο έλεγχος βάσει συμπεριφοράς είναι προτιμότερος. Για παράδειγμα, η εμπειρία ενός πωλητή στα πλαίσια εργασίας στην επιχείρηση δημιουργεί χρήσιμη εξειδικευμένη γνώση, μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις και διατήρηση της στενής επαφής με τους πελάτες. Τέτοιοι έμπειροι πωλητές (“firm-specialized”) θεωρείται ότι είναι πολύτιμοι για να αντικατασταθούν, και για τη διατήρηση της αφοσίωσής τους στην επιχείρηση, οι Διευθυντές πωλήσεων θα πρέπει να ελέγχουν τη συμπεριφορά τους.

Ο ρόλος της αβεβαιότητας είναι λιγότερο εμφανής στην προσέγγιση του κόστους συναλλαγών σε σχέση με τις προηγούμενες δύο προσεγγίσεις. Όταν το περιβάλλον των πωλήσεων είναι ασταθές και οι πωλητές μπορούν εύκολα να αντικατασταθούν, η προσέγγιση του κόστους συναλλαγών προτείνει τον έλεγχο των αποτελεσμάτων ως την καταλληλότερη επιλογή, παρά τα υψηλά ποσοστά προμήθειας για την ανταμοιβή του ρίσκου που αναλαμβάνουν οι πωλητές. Οι πωλητές που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του αβέβαιου περιβάλλοντος μπορούν να αντικατασταθούν. Κατ’ αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση έχει στο ενεργητικό της πωλητές που αποδίδουν, ενώ παράλληλα διατηρεί και την ελαστικότητά της με την ελαχιστοποίηση των γενικών εξόδων.

Η προσέγγιση του κόστους των συναλλαγών, όπως και η προσέγγιση της οργανωτικής θεωρίας, αναγνωρίζει την ανάγκη μετακίνησης σε έλεγχο συμπεριφοράς όταν οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων είναι ανεπαρκείς. Επιπλέον, τονίζει ένα παράγοντα συσχετιζόμενο με το κόστος: Όταν τα χρηματικά ποσά είναι σχετικά μικρά, η δέσμευση με γενικά έξοδα είναι ανούσια εφόσον τα έξοδα αυτά πιθανότατα υπερακοντίζουν τα όποια πλεονεκτήματα της συμπεριφοράς. Το συμπέρασμα λοιπόν που διεξάγεται, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, είναι ότι ο έλεγχος της συμπεριφοράς είναι

ακατάλληλος και γι' αυτό το λόγο λιγότερο πιθανός σε μικρά στο μέγεθος δυναμικά πωλήσεων (Anderson and Oliver, 1987).

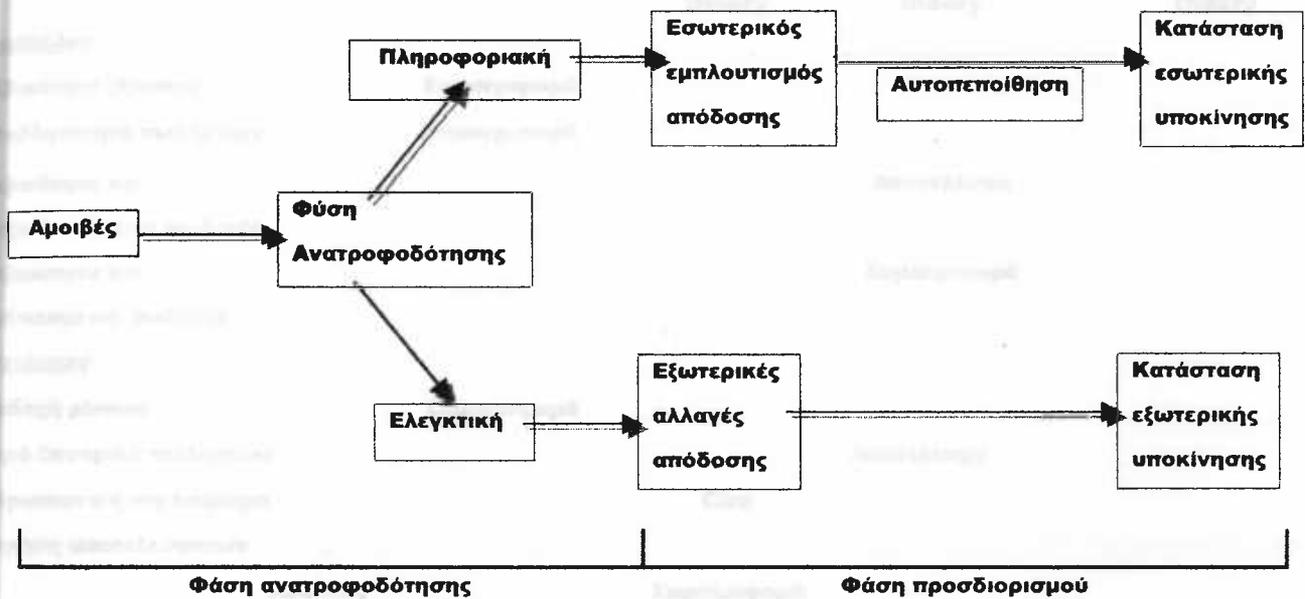
Θεωρία γνωστικής αξιολόγησης

Η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης απασχολείται με τα υποκινητικά χαρακτηριστικά της δομής των αμοιβών που σχετίζονται είτε με τη συμπεριφορά είτε με τα αποτελέσματα και προσφέρει καθοδήγηση για το σχεδιασμό προγραμμάτων ανατροφοδότησης της απόδοσης. Σχετική με τη θεωρία αυτή είναι η άποψη ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν να καθορίζουν οι ίδιοι τις δραστηριότητές τους και όχι κάποιος άλλος και επομένως προτιμούν εσωτερικές καταστάσεις υποκίνησης παρά εξωτερικές. Στο πλαίσιο αυτό, θεωρείται ότι το σύστημα ελέγχου της συμπεριφοράς επιτρέπει μεγαλύτερο φάσμα εσωτερικά υποκινητικούς προσδιορισμούς από την πλευρά του πωλητή.

Οι αιτιολογικοί προσδιορισμοί θεωρούνται ότι περικλείουν τρεις διαστάσεις, το εσωτερικό ή εξωτερικό κέντρο αιτιότητας, τη σταθερότητα και την ελεγχσιμότητα. Η πρώτη διάσταση κατέχει το μεγαλύτερο ρόλο στη θεωρία γνωστικής αξιολόγησης, κυρίως λόγω της επίδρασής της στην εσωτερική υποκίνηση. Ουσιαστικά δηλαδή, οι πωλητές θα πρέπει να αισθάνονται υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους, ώστε να μπορέσει να προαχθεί η εσωτερική υποκίνηση.

Στη συγκεκριμένη θεωρία, ο μηχανισμός με τον οποίο το άτομο κάνει εσωτερικούς αιτιολογικούς προσδιορισμούς είναι η δομή της αμοιβής. Οι αμοιβές θεωρούνται ότι μεσολαβούν στις εκτιμήσεις των ικανοτήτων είτε μέσω της πληροφοριακής είτε μέσω της ελεγκτικής ανατροφοδότησης που παρέχουν. Αν η ανατροφοδότηση ερμηνεύεται ως παροχή πληροφοριών σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης και της ικανότητας, τόσο οι εσωτερικοί αιτιολογικοί προσδιορισμοί όσο και η εσωτερική υποκίνηση επαυξάνονται. Αντιθέτως, εάν η ανατροφοδότηση είναι λειτουργικά παρόμοια με ένα σύστημα ελέγχου η εσωτερική υποκίνηση μειώνεται.

Βασικό πλαίσιο της θεωρίας γνωστικής αξιολόγησης



Η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης θέτει δύο βασικά ζητήματα. Το πρώτο αφορά στον βαθμό στον οποίο το σύστημα ελέγχου που εφαρμόζεται από την Διοίκηση συμβάλλει από τη φύση του στην εσωτερική υποκίνηση. Το πλαίσιο της ανατροφοδότησης του συστήματος ανταμοιβής θα πρέπει να καθιστά ικανό τον πωλητή να διορθώνει τα ελλείμματα και τις αδυναμίες της απόδοσής του. Η απαίτηση αυτή δεν ικανοποιείται άμεσα από τα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν στα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα των πωλήσεων από τη φύση τους, είναι υποκείμενα σε διάφορες δυνάμεις, οι οποίες δεν είναι υπό τον έλεγχο του πωλητή. Το δεύτερο ζήτημα που θέτει η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης είναι ο βαθμός στον οποίο η ανατροφοδότηση γίνεται αντιληπτή από τους πωλητές ως πληροφοριακή και με ελεγκτική. Αφού τα συστήματα ελέγχου αποτελεσμάτων συνδέουν τις αποδοχές και άλλες αμοιβές με το αποτέλεσμα της πώλησης, ίσως θεωρηθούν ως ελεγκτικά από τους πωλητές. Η ανικανότητα του συστήματος ελέγχου των εκροών να επαναπροσδιορίσει τη χαμηλή απόδοση σε θετική πληροφορία για τους πωλητές αποτελεί ένα μεγάλο μειονέκτημα του συστήματος αυτού (Anderson and Oliver, 1987).

Προτεινόμενες στρατηγικές ελέγχου με βάση τέσσερις θεωρητικές προσεγγίσεις ως λειτουργία των μεταβλητών του περιβάλλοντος, της επιχείρησης και του ατόμου

Μεταβλητή	Agency theory	Organization theory	Transaction theory	Cognitive evaluation theory
<u>Περιβάλλον</u>				
Αβεβαιότητα ζήτησης	Συμπεριφορά			
Μεταβλητότητα πωλήσεων	Συμπεριφορά			
Αβεβαιότητα και μη εξειδικευμένοι πωλητές			Αποτέλεσμα	
Αβεβαιότητα και εξειδικευμένοι πωλητές			Συμπεριφορά	
<u>Επιχείρηση</u>				
Αποδοχή ρίσκου	Συμπεριφορά			
Μικρό δυναμικό πωλήσεων			Αποτέλεσμα	
Ανθρωπιστική ατμόσφαιρα		Clan		
Μέτρηση αποτελεσμάτων				
Αδύνατη		Συμπεριφορά		
Ανακριβής		Συμπεριφορά	Συμπεριφορά	
Αντικειμενική		Αποτέλεσμα		
Δαπανηρή	Αποτέλεσμα			
Μέτρηση συμπεριφοράς				
Δύσκολη - Ακριβή	Αποτέλεσμα			
Άγνωστη διαδικασία μετασχηματισμού		Αποτέλεσμα	Αποτέλεσμα	
Πληροφοριακή ανατροφοδότηση		Clan		
Ελεγκτική ανατροφοδότηση				Συμπεριφορά
				Αποτέλεσμα
<u>Πωλητές</u>				
Σύγκρουση στόχων	Αποτέλεσμα			
Μη αποδοχή ρίσκου	Συμπεριφορά			
Αναμονή υψηλών πωλήσεων	Αποτέλεσμα			
Εμπειρία στην εταιρία			Συμπεριφορά	
Εσωτερική υποκίνηση				Συμπεριφορά
Εξωτερική υποκίνηση				Αποτέλεσμα
<u>Όλες οι υπόλοιπες περιπτώσεις</u>			Αποτέλεσμα	

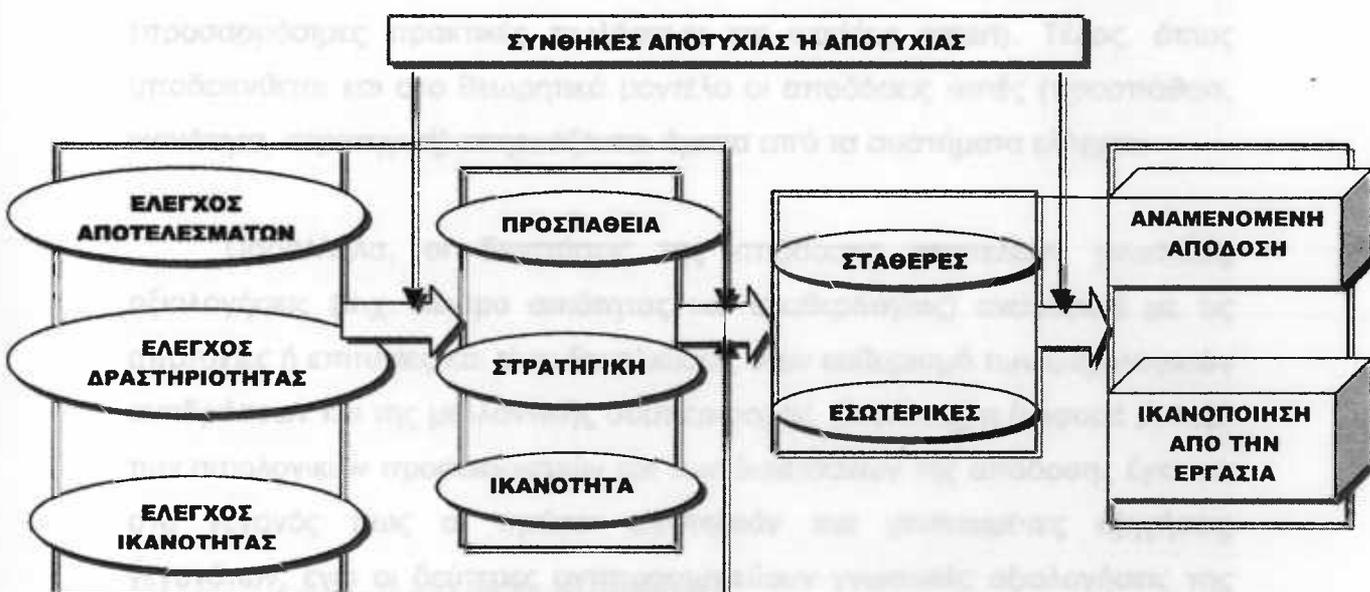
Οι κυριότερες θεωρίες ελέγχου βασίζονται στη χρήση της πληροφορίας και της ανατροφοδότησης για τον έλεγχο της συμπεριφοράς. Η σημασία της ανατροφοδότησης (Επιχειρησιακή έννοια)



Επίδραση των συστημάτων ελέγχου στις διαδικασίες απόδοσης & στα αποτελέσματα πωλήσεων

Στο παρακάτω σχήμα περιγράφεται το θεωρητικό μοντέλο που ανέπτυξαν οι Fang, Evans και Landry (2005), στα πλαίσια της διαχείρισης της πληροφορίας (κυβερνητική θεωρία) και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των συστημάτων ελέγχου, της απόδοσης των πωλητών, των διαστάσεων της απόδοσης και των ψυχολογικών συνεπειών.

Ενωτικό πλαίσιο των συστημάτων ελέγχου, της απόδοσης και ψυχολογικών συνεπειών



**Συστήματα ελέγχου
πωλήσεων**

**Αιτιολογικοί
προσδιορισμοί**

**Διαστάσεις
απόδοσεων**

**Ψυχολογικές
συνέπειες**

Οι κυβερνητικές θεωρίες ελέγχου εστιάζουν στη χρήση της πληροφορίας και της ανατροφοδότησης για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς. Η σημασία της ανατροφοδότησης (Environmental feedback)

στις διαδικασίες προσδιορισμού (Attributional processes) είναι σε μεγάλο βαθμό παραμελημένη από την επιστημονική έρευνα στον χώρο των πωλήσεων, παρά τις υποδείξεις των ερευνητών ότι ο τρόπος που τα άτομα χρησιμοποιούν τη σχετική πληροφορία για τη εξαγωγή συμπερασμάτων αιτιολογικής ανάλυσης αποτελεί το θεμέλιο για την κατανόηση της απόδοσης. Μια σημαντική λειτουργία των συστημάτων ελέγχου είναι η παροχή πληροφορίας για την επίδοση. Για το λόγο αυτό, ο έλεγχος μπορεί να θεωρηθεί παράγοντας που όχι μόνο αλλάζει τη συμπεριφορά, αλλά που επηρεάζει και τη γνωστική διαδικασία. (Fang et al. 2005)

Οι αιτιολογικοί προσδιορισμοί που κάνουν τα άτομα σε σχέση με επιτυχίες ή αποτυχίες είναι οι συγκεκριμένες αποδόσεις της προσπάθειας (working hard), της ικανότητας (δραστηριότητας σχετικές με την πώληση, εξέχουσες ικανότητες διαπροσωπικής επικοινωνίας) και της στρατηγικής (προσαρμοσίμες πρακτικές πωλήσεων και working smart). Τέλος, όπως υποδεικνύεται και στο θεωρητικό μοντέλο οι αποδόσεις αυτές (προσπάθεια, ικανότητα, στρατηγική) επηρεάζονται άμεσα από τα συστήματα ελέγχου.

Παράλληλα, οι διαστάσεις της απόδοσης αποτελούν γνωστικές αξιολογήσεις (π.χ. κέντρο αιτιότητας και σταθερότητας) αναφορικά με τις αποτυχίες ή επιτυχίες και είναι θεμελιώδεις στον καθορισμό των ψυχολογικών αντιδράσεων και της μελλοντικής συμπεριφοράς. Συνεπώς, η διαφορά μεταξύ των αιτιολογικών προσδιορισμών και των διαστάσεων της απόδοσης έγκειται στο γεγονός πως οι πρώτοι αποτελούν πιο γενικευμένες εξηγήσεις γεγονότων, ενώ οι δεύτερες αντιπροσωπεύουν γνωστικές αξιολογήσεις της επιτυχίας ή αποτυχίας (Fang et al. 2005).

Η διάσταση του κέντρου αιτιότητας αναφέρει ότι η αιτία ενός γεγονότος μπορεί να αποδοθεί ούσα είτε εσωτερική είτε εξωτερική στο άτομο. Με άλλα λόγια, είναι ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο αντιλαμβάνεται τους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας ως αποτέλεσμα των πράξεών του ή ως αποτέλεσμα δυνάμεων πέραν της θέλησής του. Όταν η επιτυχία ή η αποτυχία αποδίδεται σε δυνάμεις ανεξάρτητες από την ατομική δράση, τότε η διάσταση της απόδοσης είναι εξωτερική, ενώ όταν η επιτυχία ή η αποτυχία αποδίδεται ως

αποτέλεσμα των ατομικών πράξεων, τότε η διάσταση της απόδοσης είναι εσωτερική. Η διάσταση της σταθερότητας αναφέρεται στην αντιλαμβανόμενη μεταβλητότητα των αιτιών επιτυχίας ή αποτυχίας στα χρονικά διαστήματα. Η διάσταση αυτή της απόδοσης έχει λάβει μεγάλη υποστήριξη τόσο εμπειρικά όσο και θεωρητικά. Η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ αιτιολογικών προσδιορισμών και διαστάσεων απόδοσης βοηθά στον καθορισμό του βαθμού στον οποίο οι δυνάμεις του περιβάλλοντος (π.χ. συστήματα ελέγχου πωλήσεων) επηρεάζουν τους σχετικούς με τις πωλήσεις αιτιολογικούς προσδιορισμούς επιτυχίας ή αποτυχίας (Fang et al. 2005).

Σχέση μεταξύ συστημάτων ελέγχου και αιτιολογικών προσδιορισμών

Σε ένα κυβερνητικό μοντέλο διαχείρισης πληροφορίας, η αντιλαμβανόμενη ασυμφωνία μεταξύ πραγματικής επίδοσης και ανατροφοδότησης της επίδοσης οδηγεί τους πωλητές να εστιάσουν την προσοχή τους σε αιτιολογικούς προσδιορισμούς που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη ανατροφοδότηση. Συνεπώς, αφού ο έλεγχος συνοδεύεται με σχετική ανατροφοδότηση, τα κυβερνητικά μοντέλα υποδεικνύουν ότι ένας συγκεκριμένος τύπος ελέγχου (π.χ. έλεγχος αποτελεσμάτων) συσχετίζεται με την σχετική καθοδήγηση που παρέχεται στον πωλητή (π.χ. απαιτείται περισσότερη προσπάθεια). Για τους αιτιολογικούς προσδιορισμούς η σχέση αυτή πρέπει να είναι σημαντική και θετική, ότι δηλαδή υπό συνθήκες ελέγχου αποτελεσμάτων, η ενδεχόμενη επιτυχία στην πώληση πιθανότατα αποδίδεται στην προσπάθεια.

Για αιτιολογικούς προσδιορισμούς που σχετίζονται με την αποτυχία, το κυβερνητικό μοντέλο υποδεικνύει μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ αυτών και του σχετικού συστήματος ελέγχου (π.χ. μια αποφασιστική άρνηση της διαδιδόμενης αιτιολογίας). Κατ' αυτόν τον τρόπο, κάτω υπό συνθήκες αποτυχίας οι πωλητές πιθανόν να διαφωνούν με τους διαδιδόμενους λόγους αποτυχίας, εν μέρει λόγω της «αρχής της αποδοκιμασίας», και για αυτό το λόγο να μειώνουν τη «γνωστική παραφωνία» που συσχετίζεται με το αρνητικό

αποτέλεσμα. Για παράδειγμα, οι πωλητές όταν ελέγχονται βάσει αποτελεσμάτων ίσως αρνούνται να παραδεχτούν ότι η έλλειψη προσπάθειας είναι η αιτία της αποτυχίας τους (Fang et al. 2005).

Υψηλά επίπεδα ελέγχου αποτελεσμάτων (ποσοτικά πρότυπα) παρέχουν ανατροφοδότηση που εστιάζει στην αύξηση της προσπάθειας γενικά (working hard). Αφού ο έλεγχος των δραστηριοτήτων εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι πωλητές απασχολούνται στις διαδικασίες της πώλησης, υψηλά επίπεδα του συγκεκριμένου ελέγχου παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με τις κατάλληλες στρατηγικές (συνδυασμός συμπεριφορών) για τον εμπλουτισμό της επίδοσης. Τέλος, η υπόθεση ότι υψηλά επίπεδα του ελέγχου των δεξιοτήτων συνεπάγονται ανατροφοδότηση για τη σημασία των ικανοτήτων σε ένα μεγάλο φάσμα συμπεριφορών πώλησης, δεν υποστηρίζεται από τα εμπειρικά δεδομένα (Fang et al. 2005).

Σχέση μεταξύ διαστάσεων απόδοσης και συνεπειών

Οι θεωρητικοί ερευνητές διατείνονται ότι ορισμένες διαστάσεις απόδοσης προβλέπουν συγκεκριμένες κατηγορίες αποτελεσμάτων. Η μία από αυτές τις κατηγορίες είναι η προσδοκία της απόδοσης και αναφέρεται στις γνωστικές εκτιμήσεις των πωλητών για τη μελλοντική απόδοσή τους. Η διάσταση της σταθερότητας από μόνη της επηρεάζει την πρόβλεψη του πωλητή για μελλοντικά επιτεύγματα. Αν η επιτυχία αποδίδεται σε λόγους σταθερότητας και η αποτυχία σε λόγους αστάθειας, τότε:

- Υπό συνθήκες επιτυχίας, η διάσταση της σταθερότητας επηρεάζει θετικά την προσδοκία για μελλοντικές επιτυχίες.
- Υπό συνθήκες αποτυχίας, η διάσταση της σταθερότητας επηρεάζει αρνητικά την προσδοκία για μελλοντικές επιτυχίες.

Η επιρροή των διαστάσεων της απόδοσης στα συναισθήματα είναι πιο πολύπλοκη. Ενώ, η επιτυχία ή η αποτυχία συνεπάγονται μεγάλες διαφορές στις συναισθηματικές αντιδράσεις (υπερηφάνεια, ενοχές, υψηλή ή χαμηλή αυτοεκτίμηση) ανεξαρτήτως των προσδιορισμών, ορισμένες από αυτές τις

αντιδράσεις, και ιδιαιτέρως η ικανοποίηση, εξαρτώνται από τον λόγο απόδοσης της επιτυχίας ή αποτυχίας. Η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται ως τη συνολική αξιολόγηση των συναισθημάτων που έχει το άτομο απέναντι στην εργασία του. Η ικανοποίηση από την εργασία, που αποτελεί σημαντικό συντελεστή μελλοντικών επιτυχιών πώλησης, επηρεάζει επιπλέον πολυάριθμα και σημαντικά οργανωτικά αποτελέσματα, όπως είναι η αφοσίωση στην επιχείρηση και τα ποσοστά αποχώρησης.

Ειδικότερα, η εσωτερική διάσταση θεωρείται ότι είναι ο καλύτερος δείκτης προβλεψιμότητας συναισθηματικών αντιδράσεων στις επιτυχίες και αποτυχίες (Fang et al. 2005). Επομένως:

- Υπό συνθήκες επιτυχίας, όσο πιο εσωτερική είναι η διάσταση της απόδοσης, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ικανοποίηση από την εργασία.
- Υπό συνθήκες αποτυχίας, όσο πιο εσωτερική είναι η διάσταση της απόδοσης, τόσο μικρότερη είναι και η ικανοποίηση από την εργασία.

Συμπερασματικά, οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι οι αιτιολογικοί προσδιορισμοί της απόδοσης, όπως τους αντιλαμβάνονται οι πωλητές, σαφώς προκαταλαμβάνονται από τα εφαρμοζόμενα συστήματα ελέγχου των πωλήσεων. Τέλος, οι Fang et al. (2005) με την εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν, πρότειναν ότι ανάλογα με τις υφιστάμενες συνθήκες ορισμένοι αιτιολογικοί προσδιορισμοί της απόδοσης είναι πιο πιθανό να συμβούν και επιπλέον υπέδειξαν ότι είναι δυνατή η ευπλαστικότητα των αιτιολογικών προσδιορισμών της απόδοσης.

Συνέπειες των συστημάτων ελέγχου

Πιθανόν η πιο συνεπής διαπίστωση στα πλαίσια εξέτασης των συνεπειών των συστημάτων ελέγχου είναι η αποτυχία παρατήρησης άμεσης επίδρασης των συστημάτων ελέγχου τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε ατομικό επίπεδο. Οι περισσότερες έρευνες μέχρι σήμερα, οι οποίες βασίζονται κυρίως σε ενδεχομενικές θεωρίες, έχουν δείξει ότι οι συνέπειες των συστημάτων ελέγχου είναι αντιπροσωπευτικές μόνο του εκάστοτε περιβάλλοντος (Jaworski, 1988).

Οι εμπειρικές έρευνες που εστιάζουν στα αποτελέσματα του ελέγχου έχουν φέρει στην επιφάνεια μη αναμενόμενες και διφορούμενες διαπιστώσεις. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι ο έλεγχος που εστιάζει στα αποτελέσματα αυξάνει την τελική απόδοση (Jaworski, Σταθακόπουλος, and Krishnan, 1993), μειώνει τη σχετική τελική απόδοση (Oliver and Anderson, 1994), ή δεν έχει καμία άμεση επίδραση στην τελική απόδοση (Lusch, and Jaworski, 1991). Ομοίως, ενώ οι Oliver και Anderson (1994) αναφέρουν ότι ο έλεγχος των ενεργειών του πωλητή βελτιώνει την ικανοποίηση, οι Jaworski, Σταθακόπουλος και Krishnan (1993) δε διαπιστώνουν καμία άμεση επίδραση αυτού του είδους ελέγχου στην ικανοποίηση (Challagalla and Shervani, 1996).

Απευθυνόμενες σε αυτό το κενό, πολλές έρευνες προσπάθησαν να αναπτύξουν ενδεχομενικές θεωρίες κατά τις οποίες τα συστήματα ελέγχου των πωλήσεων επηρεάζονται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Ο Jaworski (1988) εξέτασε και δεν μπόρεσε στατιστικά να επιβεβαιώσει τις λογικές επιδράσεις δύο χαρακτηριστικών των καθηκόντων, την ικανότητα μέτρησης αποτελεσμάτων (performance documentation) και τη γνώση της διαδικασίας μετασχηματισμού κατά την οποία οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές (procedural knowledge). Επιπλέον, ο Jaworski (1993) δεν μπόρεσε να υποστηρίξει στατιστικά τις λογικές επιδράσεις των χαρακτηριστικών των στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (κερδοφορία και μέγεθος), καθώς και των χαρακτηριστικών των καθηκόντων (αλληλεξάρτηση εργασίας και εργασιακή ρουτίνα).

Οι Anderson και Oliver (1987), με τη βοήθεια θεωρητικών προσεγγίσεων στα οικονομικά, στην οργανωτική συμπεριφορά και στη ψυχολογία, πρότειναν ένα τυπικό διοικητικό πλαίσιο συστήματος ελέγχου και διατύπωσαν ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τις συνέπειες του ελέγχου των αποτελεσμάτων και της συμπεριφοράς στις γνώσεις και ικανότητες των πωλητών, στην υποκίνηση, στις στρατηγικές και στην απόδοση.

Το 1994 οι Anderson και Oliver έδειξαν με την εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν ότι τα συστήματα ελέγχου επηρεάζουν τις σκέψεις, τις αντιδράσεις και τη συμπεριφορά των πωλητών. Ανέπτυξαν επτά ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες υποδηλώνουν σημαντικές σχέσεις μεταξύ του τύπου ελέγχου στον οποίο δίνεται έμφαση και στις γνώσεις και ικανότητες, στη συμπεριφορά, στην υποκίνηση, στην απόδοση και στις στρατηγικές συμπεριφοράς του δυναμικού των πωλήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, διαπίστωσαν ότι η φιλοσοφία που εστιάζει στις εισροές των πωλητών συνδέεται με:

- **Συμπεριφορά**

Αφοσίωση στη Διοίκηση

Αποδοχή εξουσίας, κατεύθυνσης και διαδικασιών της επιχείρησης

Συνεργασιμότητα

Αποδοχή αναφορών απόδοσης

- **Λιγότερη χρήση της αμοιβής ως μηχανισμού ελέγχου**

- **Υποκίνηση**

Έλλειψη εξωτερικής υποκίνησης

- **Γνώσεις και ικανότητες**

Γνώση της επιχείρησης και του προϊόντος

- **Ομαδική λήψη αποφάσεων**

- **Επιχειρησιακή κουλτούρα**

Καινοτομική και υποστηρικτική κουλτούρα

Ωστόσο, δε βρέθηκε ισχυρή βάση απόδειξης της επίδρασης των συστημάτων ελέγχου με επίκεντρο τη συμπεριφορά στις ικανότητες πώλησης, στην ικανοποίηση από την εργασία, στην κλίση προς λιγότερη αποδοχή

ρίσκου, στην έξυπνη πώληση, στον έλεγχο των εξόδων και στο σχεδιασμό των παρουσιάσεων. Τέλος, σύμφωνα με τα αποτελέσματα και σε αντίθεση με τις προτεινόμενες επιδράσεις, η φύση του συστήματος ελέγχου δεν επηρεάζει τις στρατηγικές συμπεριφοράς και την απόδοση των πωλητών (Anderson and Oliver, 1994). Είναι χρήσιμο να επισημανθεί ότι χρησιμοποιώντας διαφορετικές θεωρητικές και μεθοδολογικές υποθέσεις, τα ευρήματα του Cravens (Cravens et al. 1993) είναι γενικά σε συμφωνία με αυτά των Anderson και Oliver (1994).

Οι Anderson και Oliver (1995) όπως αναφέρθηκε αναγνωρίζουν τρεις συνδυασμούς ελέγχου (συμπεριφοράς, αποτελεσμάτων και υβριδικό) βάσει των έξι διαστάσεων που χρησιμοποίησαν. Τα αποτελέσματά τους σαφώς προτείνουν ότι η εύρεση του κατάλληλου συνδυασμού των διαστάσεων ελέγχων ίσως είναι πιο σημαντική από την προσπάθεια τοποθέτησης ενός συγκεκριμένου συστήματος ελέγχου σε μια προκαθορισμένη τυπολογία. Μια βασική συνεισφορά της έρευνας αυτής είναι η αναγνώριση από τους συγγραφείς ότι ο έλεγχος βάσει συμπεριφοράς και αμοιβή βάσει κινήτρων μπορούν να συνδυαστούν για την επίτευξη ευνοϊκότερων αποτελεσμάτων.

Τελικά, προφανώς δεν υφίσταται μια συνολική θεώρηση του διοικητικού ελέγχου πωλήσεων. Επιπλέον, οι δύο βασικές θεωρήσεις (Anderson και Oliver, 1987 και Jaworski, 1988) συνεπάγονται διαφορετικές προσεγγίσεις μετρήσεων. Παρόλα αυτά τα εμπειρικά ευρήματα που βασίζονται και στις δύο αυτές προσεγγίσεις υπαινίσσονται ότι ο περισσότερος διοικητικός έλεγχος είναι καλύτερος από τον λιγότερο διοικητικό έλεγχο.

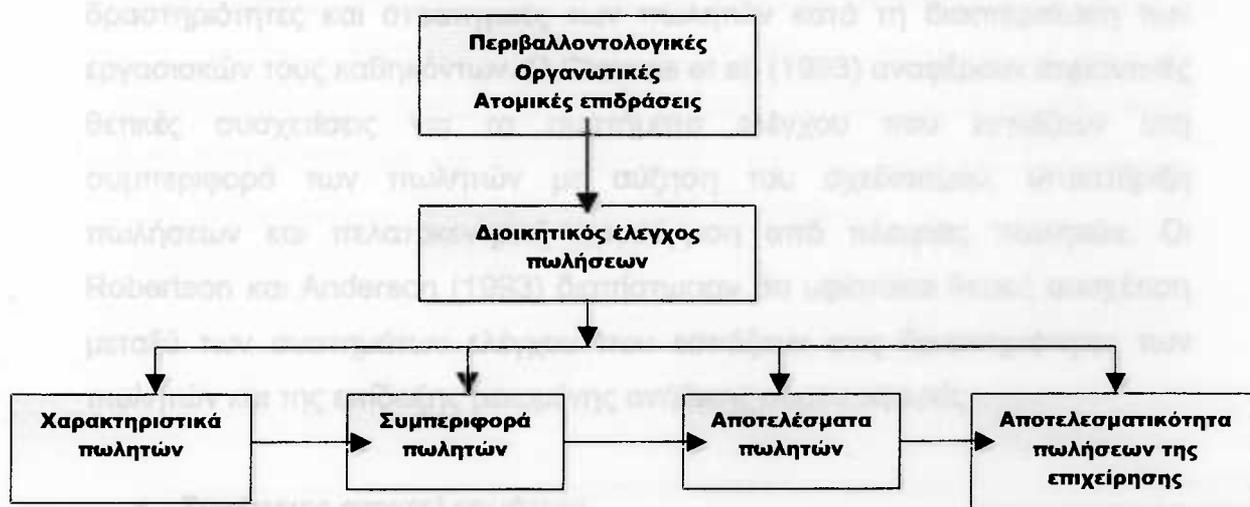
Συνθήκες επιρροής των συστημάτων ελέγχου πωλήσεων

Οι Anderson και Oliver (1987) προτείνουν μερικούς γενικούς περιβαλλοντολογικούς παράγοντες που συσχετίζονται με τον έλεγχο. Ο έλεγχος βάσει αποτελεσμάτων είναι πιθανότερος σε ραγδαία μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ ισχυρός και τα ποσοτικά κριτήρια μέτρησης δεν είναι διαθέσιμα. Ο Jaworski (1988) προτείνει ότι η

υψηλή ανταγωνιστική ένταση είναι πιθανό να οδηγήσει στη χρήση περισσότερο τυπικού ελέγχου παρά άτυπου. Ο Kraft (1999) εξετάζει τις περιβαλλοντολογικές, οργανωτικές και ατομικές επιδράσεις στον έλεγχο της συμπεριφοράς. Τα ευρήματα της έρευνάς του φανερώνουν ότι η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος συσχετίζεται θετικά με τον έλεγχο της συμπεριφοράς, ενώ ο αριθμός των πελατών ανά πωλητή (με την υπόθεση ότι ένας μεγαλύτερος αριθμός πελατών συνεπάγεται μεγαλύτερη διασπορά του κινδύνου) συσχετίζεται αρνητικά με τον έλεγχο της συμπεριφοράς.

Παράλληλα, οι Anderson και Oliver (1994) διαπίστωσαν ότι οι καινοτομική και υποστηρικτική κουλτούρα συνδέεται σημαντικά με τον έλεγχο της συμπεριφοράς. Επιπλέον, εταιρίες με μεγαλύτερα δυναμικά πωλήσεων είναι πιθανότερο να εφαρμόζουν συστήματα ελέγχου με βάση τη συμπεριφορά (Kraft, 1999). Ο Kraft (1999) διερεύνησε επίσης και τα χαρακτηριστικά των πωλητών ως παράγοντες που επιδρούν στην επιλογή του συστήματος ελέγχου και διαπίστωσε ότι το επίπεδο εκπαίδευσης των πωλητών συσχετίζεται θετικά με τον έλεγχο της συμπεριφοράς.

Συνθήκες επιρροής και συνέπειες των συστημάτων ελέγχου πωλήσεων



Συνέπειες των συστημάτων ελέγχου πωλήσεων

Μεγάλη έμφαση έχει δοθεί από τους ερευνητές για τη διερεύνηση των επιδράσεων και των αποτελεσμάτων των συστημάτων ελέγχου στα χαρακτηριστικά των πωλητών, στη συμπεριφορά τους και στην απόδοσή τους. Τα συστήματα ελέγχου της συμπεριφοράς αναμένεται ότι οδηγούν σε ευνοϊκές ψυχολογικές συνέπειες (μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία, λιγότερη εργασιακή ένταση), σε συνέπειες συμπεριφοράς (υψηλότερα επίπεδα «έξυπνων πωλήσεων») και τέλος συνεπάγονται αυξημένη απόδοση.

▪ **Ψυχολογικές συνέπειες**

Οι Anderson και Oliver (1994) αποδεικνύουν ότι οι πωλητές που λειτουργούν σε καθεστώς ελέγχου συμπεριφοράς επιδεικνύουν κυρίως εσωτερική υποκίνηση παρά εξωτερική, εργάζονται και εκτελούν το σχεδιασμό πιο συνεργατικά, ενώ προσαρμόζουν τις προσεγγίσεις των διαδικασιών πώλησης ανάλογα με τις υφιστάμενες συνθήκες. Μια παρόμοια συνέπεια των συστημάτων ελέγχου συμπεριφοράς αποτελεί και η επαγγελματική επάρκεια που επιδεικνύουν οι πωλητές (Baldauf, Cravens, and Piercy, 2001b).

▪ **Συνέπειες συμπεριφοράς**

Η απόδοση συμπεριφοράς αναφέρεται στις διαφορετικές δραστηριότητες και στρατηγικές των πωλητών κατά τη διεκπεραίωση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ο Cravens et al. (1993) αναφέρουν σημαντικές θετικές συσχετίσεις για τα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν στη συμπεριφορά των πωλητών με αύξηση του σχεδιασμού, υποστήριξη πωλήσεων και πελατοκεντρική προσέγγιση από πλευράς πωλητών. Οι Robertson και Anderson (1993) διαπίστωσαν ότι υφίσταται θετική συσχέτιση μεταξύ των συστημάτων ελέγχου που εστιάζουν στις δραστηριότητες των πωλητών και της επίδειξης μειωμένης ανήθικης συμπεριφοράς.

▪ **Συνέπειες αποτελεσμάτων**

Τα αποτελέσματα που αποφέρουν οι προσπάθειες και οι ικανότητες των πωλητών αντιπροσωπεύουν την απόδοση αποτελεσμάτων. Οι Anderson

και Oliver (1994), ο Babakus et al. (1996), ο Cravens et al. (1993) προτείνουν ότι η απόδοση της συμπεριφοράς θα είναι υψηλότερη, ενώ η απόδοση των αποτελεσμάτων θα είναι χαμηλότερη υπό καθεστώς ελέγχου συμπεριφοράς. Τα εμπειρικά ευρήματά τους προσφέρουν ουσιαστική απόδειξη μόνο για την πρώτη πρόβλεψη. Συνεπώς, ο έλεγχος που εστιάζει στη συμπεριφορά φαίνεται ότι εμπλουτίζει τόσο την απόδοση της συμπεριφοράς όσο και των αποτελεσμάτων, σε αντίθεση με τις προτάσεις των Anderson και Oliver (1987).

- **Αποτελεσματικότητα πωλήσεων της επιχείρησης**

Η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων της επιχείρησης αποτελείται από τη σύνοψη της αξιολόγησης των συνολικών οργανωτικών αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα των ερευνών καταδεικνύουν στην ύπαρξη θετικής επίδρασης του ελέγχου της συμπεριφοράς στη συνολική αποτελεσματικότητα των πωλήσεων της επιχείρησης. Ο αυξανόμενος βαθμός της κατεύθυνσης, της επιτήρησης, του ελέγχου και της αξιολόγησης, καθώς και της ανταμοιβής των πωλητών φαίνεται ότι συντελεί στην αύξηση του επιπέδου της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης συνολικά.

Ο Cravens et al. (1993) προσφέρει υποστήριξη για μια θετική σχέση μεταξύ του ελέγχου της συμπεριφοράς, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής αποτελεσματικότητας σε επίπεδο διευθυντών πωλήσεων. Τέλος, υφίσταται εμπειρική απόδειξη για τη θετική συσχέτιση μεταξύ των μετρήσεων της αποτελεσματικότητας (πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, κερδοφορία, ικανοποίηση πελατών) και του ελέγχου που εστιάζει στη συμπεριφορά των πωλητών (Babakus et al. 1996, Cravens et al. 1993).

Επιδράσεις χαρακτηριστικών της στοχοθέτησης στα συστήματα ελέγχου και στην απόδοση

Οι στόχοι απόδοσης πωλήσεων αποτελούν ένα από τα διαδεδομένα στην πράξη εργαλεία στη διοίκηση πωλήσεων για την υποκίνηση και κατεύθυνση των προσπαθειών των πωλητών, αλλά και για την παροχή ατομικών προτύπων απόδοσης. Η δυσκολία των στόχων, η σαφήνεια των στόχων και η συμμετοχή στους στόχους είναι βασικά χαρακτηριστικά της θεωρίας στοχοθέτησης. Η δυσκολία του στόχου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι στόχοι που ανατίθενται από τον προϊστάμενο είναι εφικτοί, ενώ η σαφήνεια του στόχου ορίζεται στην έκταση κατά την οποία οι στόχοι είναι σαφώς ορισμένοι από τον προϊστάμενο. Η συμμετοχή στους στόχους αναφέρεται στον βαθμό συμμετοχής των πωλητών στη στοχοθέτηση (Fang et al, 2004).

Ουσιαστικά, τα συστήματα ελέγχου των πωλήσεων επηρεάζουν την απόδοση μέσω των μεσολαβητικών επιδράσεων που ασκούν στις συμπεριφορικές αντιδράσεις των πωλητών. Υπάρχουν γενικά δύο τύποι συμπεριφοράς την οποία οι πωλητές επιδεικνύουν σε απόκριση των συστημάτων ελέγχου, «έξυπνη εργασία» και «σκληρή εργασία» (working smart versus working hard).

Η «έξυπνη εργασία» αναφέρεται στη συμπεριφορά που κατευθύνεται στην ανάπτυξη γνώσης και στην εφαρμογή σε καταστάσεις πωλήσεων, ενώ η «σκληρή εργασία» ορίζεται ως τη συνολική ποσότητα προσπάθειας που οι πωλητές αφιερώνουν στη δουλειά τους. Ενόσω η «σκληρή εργασία» γίνεται φανερή από το χρόνο που αφιερώνεται στην εργασία, η «έξυπνη εργασία» χαρακτηρίζεται από ένα τμήμα δραστηριότητας (σχεδιασμός, προσαρμοσμένες πωλήσεις) και από ένα τμήμα ικανότητας (ικανότητα απασχόλησης σε μεγάλη έκταση συμπεριφορών πωλήσεων).

Υψηλά επίπεδα ελέγχου δραστηριοτήτων και ικανοτήτων προτρέπουν τους πωλητές να ασπαστούν τη συμπεριφορά της «έξυπνης εργασίας», η

οποία με τη σειρά της οδηγεί στον εμπλουτισμό της απόδοσης της συμπεριφοράς. Αντιθέτως, υψηλά επίπεδα ελέγχου αποτελεσμάτων πιέζουν τους πωλητές να ασπαστούν τη συμπεριφορά της «σκληρής εργασίας». Η διαπίστωση αυτή είναι συναφής με το περιεχόμενο του επιχειρήματος του Cravens (Cravens et al. 1993), σύμφωνα με το οποίο τα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν περισσότερο στη συμπεριφορά οδηγούν σε αυξημένη απόδοση της συμπεριφοράς, ενώ τα συστήματα ελέγχου που εστιάζουν περισσότερο στα αποτελέσματα αυξάνουν την απόδοση αποτελεσμάτων (Fang et al 2005).

Δυσκολία στόχων

Η συμπεριφορά της «σκληρής εργασίας» ως συνέπεια των συστημάτων ελέγχου αποτελεσμάτων όμως, ίσως ρυθμίζεται από τη δυσκολία των στόχων, καθώς παρατηρείται η τάση της προσπάθειας να προσαρμόζεται στα απαιτήσεις των καθηκόντων. Όταν ο στόχος απόδοσης είναι πολύ εύκολα εφικτός, τότε απαιτείται μικρή προσπάθεια για την επίτευξή του, ενώ στην αντίθετη περίπτωση, οι εργαζόμενοι καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια και επομένως εργάζονται πιο σκληρά. Τέλος, αν ο στόχος είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιτευχθεί, οι εργαζόμενοι πιθανόν να αισθάνονται ότι δεν μπορούν να επιτύχουν ανεξάρτητα από την προσπάθεια που θα καταβάλουν.

Όπως αναφέρεται ανωτέρω, υψηλά επίπεδα ελέγχου δραστηριοτήτων και ικανοτήτων προτρέπουν τους πωλητές να ασπαστούν τη συμπεριφορά της «έξυπνης εργασίας». Επειδή η δυσκολία των στόχων επηρεάζει τη συμπεριφορά της «έξυπνης εργασίας» των εργαζόμενων, οι συνέπειες των συστημάτων ελέγχου ικανότητας και δραστηριότητας στην απόδοση διαμορφώνονται από τη δυσκολία του στόχου. Υπό καταστάσεις απαιτητικών στόχων και όταν ο έλεγχος εστιάζει στις ικανότητες και δραστηριότητες των πωλητών, δίνεται περισσότερη έμφαση από τους πωλητές στην αυτορύθμιση των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων αυτών παρά στη διαμόρφωση της στρατηγικής (προσαρμοσμένες πωλήσεις και σχεδιασμός). Συνεπώς, η



δυσκολία των στόχων λογικά εμποδίζει τη συμπεριφορά της έξυπνης εργασίας», μειώνοντας τα αποτελέσματα του ελέγχου δεξιοτήτων και δραστηριοτήτων στην απόδοση (Fang et al 2005).

Σαφήνεια στόχων

Η επίδραση της σαφήνειας των στόχων στη σχέση συστημάτων ελέγχου των δραστηριοτήτων και απόδοσης μπορεί να γίνει κατανοητή από τη «στρατηγική θεωρία της αμφιβολίας». Σύμφωνα με θεωρία αυτή οι μη συγκεκριμένοι στόχοι καλλιεργούν την πολλαπλή σκέψη και ερμηνεία καθώς και τη δημιουργικότητα, ενώ παράλληλα προάγουν την αίσθηση αυτονομίας των εργαζόμενων.

Εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει ότι οι σαφώς ορισμένοι στόχοι εμποδίζουν την κατάκτηση γνώσης, ενώ οι μη σαφώς ορισμένοι στόχοι παρέχουν ένα πλαίσιο μάθησης της συνολικής δομής του προβλήματος σε ένα περιβάλλον πολύπλοκων καθηκόντων. Επομένως, γίνεται κατανοητό ότι τα αποτελέσματα των συστημάτων ελέγχου των δραστηριοτήτων στην απόδοση είναι μικρότερα όταν η σαφήνεια των στόχων είναι υψηλή και μεγαλύτερα όταν είναι χαμηλή (Fang et al 2005).

Συμμετοχή στη στοχοθέτηση

Η συμμετοχή στη διαδικασία στοχοθέτησης συνεπάγεται κατανόηση του προβλήματος και των καθηκόντων προς εκτέλεση, αφού παρέχει στους εργαζόμενους σαφής γνώση για την κατεύθυνση των προσπαθειών τους. Όταν οι πωλητές συμμετέχουν στη διαδικασία τοποθέτησης στόχων, οι πληροφορίες που συλλέγονται από τα διοικητικά στελέχη μπορούν να προάγουν την ανάπτυξη στρατηγικών εκτέλεσης των καθηκόντων. Συνεπώς, το βασικό πλεονέκτημα της συμμετοχής στη διαδικασία ορισμού των στόχων δεν είναι η υποκίνηση, αλλά η γνώση και η χάραξη στρατηγικής ενεργειών. Η συμμετοχή στη διαδικασία στοχοθέτησης συνεπάγεται τον εμπλουτισμό της

συμπεριφοράς της «έξυπνης εργασίας» ως συνέπεια των συστημάτων ελέγχου των δεξιοτήτων, προάγοντας τα αποτελέσματα της απόδοσης (Fang et al 2005).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, γίνεται κατανοητό ότι τα διοικητικά στελέχη που εφαρμόζουν συστήματα ελέγχου, πρέπει να έχουν υπόψη τους την εμπλοκή των κατάλληλων στρατηγικών στοχοθέτησης και τους αντικειμενικούς σκοπούς της απόδοσης. Συνεπώς, τα συστήματα ελέγχου και τα χαρακτηριστικά της στοχοθέτησης (δυσκολία, σαφήνεια και συμμετοχή) πρέπει να διευθύνονται σε ένα συνενωτικό καθεστώς για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων που έχουν στην εργασιακή απόδοση. Αν δε λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά αυτά, η αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου (έλεγχος αποτελεσμάτων, δραστηριοτήτων και ικανοτήτων) είναι πολύ δύσκολο να καθορισθεί (Fang et al 2005).



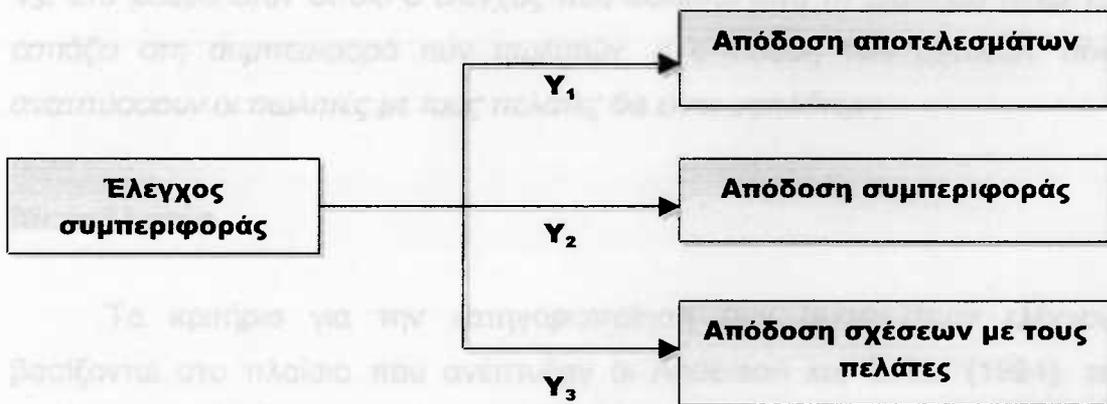
Υπό καθεστώς συστήματος ελέγχου που βασίζεται στις δραστηριότητες και στη συμπεριφορά των πωλητών, η απόδοσή τους λογικά αναμένεται να είναι σχετικά μειωμένη σε διαστάσεις όπως είναι ο όγκος πωλήσεων (σε Ευρώ), τα κέρδη αγοράς, η ανάπτυξη νέων λογαριασμών και ο βαθμός διαόδυσης στην αγορά, αφού η άμεση προσανατολισμό τους πωλητές στη θυσία των άμεσων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων για την επίτευξη πιο μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων.

Ερευνητική μεθοδολογία

Ερευνητικές υποθέσεις

Το σύστημα ελέγχου που υιοθετεί η Διοίκηση καθορίζει την επιλογή των μετρήσεων για την αξιολόγηση της απόδοσης, τα πρότυπα απόδοσης για την εκτίμηση της ατομικής απόδοσης κάθε πωλητή και τις εισροές που χρησιμοποιούνται για την επιτήρηση της απόδοσης. Το βασικό θεωρητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας έρευνας απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα και αφορά στις συνέπειες που αποφέρουν τα δύο βασικά συστήματα ελέγχου στις διαστάσεις της απόδοσης.

Ερευνητικές υποθέσεις μεταξύ των εφαρμοζόμενων συστημάτων ελέγχου και της αναμενόμενης απόδοσης



Υπό καθεστώς συστήματος ελέγχου που βασίζεται στις δραστηριότητες και στη συμπεριφορά των πωλητών, η απόδοσή τους λογικά αναμένεται να είναι σχετικά μειωμένη σε διαστάσεις όπως είναι ο όγκος πωλήσεων (σε Ευρώ), το μερίδιο αγοράς, η ανάπτυξη νέων λογαριασμών και ο βαθμός διείσδυσης στην αγορά, αφού η Διοίκηση προσανατολίζει τους πωλητές στη θυσία των άμεσων και βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων για την επίτευξη πιο μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων.

Υ₁: Στο βαθμό στον οποίο ο έλεγχος που ασκείται από τη Διοίκηση τείνει να εστιάζει στη συμπεριφορά των πωλητών, η απόδοση των αποτελεσμάτων τους θα είναι χαμηλότερη.

Υπό καθεστώς συστήματος ελέγχου που βασίζεται στις δραστηριότητες και στη συμπεριφορά των πωλητών, οι πωλητές επιτυγχάνουν τους στόχους που τους αναθέτει η Διοίκηση (οι οποίοι αναφέρονται σε πιο μακροπρόθεσμες στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης και δεν εστιάζουν τόσο στη βραχυπρόθεσμη επίτευξη αποτελεσμάτων) με την δυνατότητα που έχει αυτή να τους κατευθύνει, ενώ παράλληλα προσφέρουν την κατάλληλη εξυπηρέτηση στους πελάτες με τους οποίους επισυνάπτουν επικοινωνητικές και μακροχρόνιες σχέσεις και οι οποίοι αισθάνονται ικανοποιημένοι.

Υ₂: Στο βαθμό στον οποίο ο έλεγχος που ασκείται από τη Διοίκηση τείνει να εστιάζει στη συμπεριφορά των πωλητών, η απόδοση της συμπεριφοράς τους θα είναι υψηλότερη.

Υ₃: Στο βαθμό στον οποίο ο έλεγχος που ασκείται από τη Διοίκηση τείνει να εστιάζει στη συμπεριφορά των πωλητών, η απόδοση των σχέσεων που αναπτύσσουν οι πωλητές με τους πελάτες θα είναι υψηλότερη.

Μεταβλητές

Τα κριτήρια για την κατηγοριοποίηση των συστημάτων ελέγχου βασίζονται στο πλαίσιο που ανέπτυξαν οι Anderson και Oliver (1994), το οποίο περιγράφει τα συστήματα ελέγχου πωλήσεων που εστιάζουν στις δραστηριότητες του πωλητή να χαρακτηρίζονται από:

- (α) περισσότερη διοικητική ενασχόληση (επιτήρηση, επικοινωνία και κατεύθυνση),
- (β) περισσότερο υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης και οι οποίες βασίζονται κυρίως στις δραστηριότητες των πωλητών παρά στα τελικά αποτελέσματα και
- (γ) μεγαλύτερη αναλογία σταθερού μισθού ως προς τη συνολική ανταμοιβή.

Τα στοιχεία αυτά μετρήθηκαν από επτά κλίμακες (βαθμός επικοινωνίας, βαθμός επιτήρησης, βαθμός καθοδήγησης, απουσία προσανατολισμού στα τελικά αποτελέσματα, μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών, χρήση αναφορών και χρήση υποκειμενικών εισροών) που συνετέθησαν ως διαπλαστικές ενδείξεις για τον καθορισμό του συστήματος ελέγχου. Τα στοιχεία της βαθμολογημένης κλίμακας παραγοντοποιήθηκαν από περισσότερο λεπτομερέστερες λίστες και τακτοποιήθηκαν ώστε να αναδεικνύουν μια σταθερή δομή (Παράρτημα).

Η απόδοση των πωλήσεων μετρήθηκε σύμφωνα με την κλίμακα που ανέπτυξαν οι Fang, Palmiatier και Evans (2004) και τα κριτήρια της οποίας κατηγοριοποιούνται σε τρεις κλίμακες. Η πρώτη κλίμακα (Απόδοση αποτελεσμάτων) περιλαμβάνει επτά κριτήρια σύμφωνα με τα οποία οι ερωτώμενοι αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα της απόδοσης των πωλητών σε τομείς όπως είναι η συνεισφορά στο μερίδιο αγοράς της εταιρείας και στην επίτευξη υψηλού όγκου πωλήσεων. Η δεύτερη κλίμακα (Απόδοση συμπεριφοράς) περιλαμβάνει επτά κριτήρια σύμφωνα με τα οποία οι ερωτώμενοι αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα της απόδοσης των πωλητών στα πλαίσια πιο ποιοτικών κριτηρίων, όπως είναι η διοίκηση του χρόνου τους. Τέλος, μια τρίτη κλίμακα δημιουργήθηκε για το σκοπό της παρούσας εργασίας (Απόδοση της σχέσης με τους πελάτες) και περιλαμβάνει πέντε κριτήρια σύμφωνα με τα οποία οι ερωτώμενοι αξιολογούν τη συνολική αποτελεσματικότητα της απόδοσης των πωλητών σε θέματα διατήρησης καλών σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης (Παράρτημα).

Δειγματοληψία

Τα στοιχεία του δείγματος για την παρούσα έρευνα συλλέχθηκαν από αρκετά μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων (βιομηχανικές, εμπορικές και επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών), οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά περιβάλλοντα πωλήσεων (φαρμακευτικός κλάδος, κλάδος καταναλωτικών προϊόντων ταχείας κατανάλωσης, κλάδος υπηρεσιών και κλάδος εταιρικών και τεχνολογικών εταιρειών). Στην περίπτωση που υπήρχαν περισσότερες από μία Στρατηγικές Επιχειρησιακές Μονάδες (SBU) σε μια

εταιρεία, ζητήσαμε τη συμμετοχή της κάθε μίας στην έρευνα. Για τη συλλογή των στοιχείων εστιάσαμε σε “business to business” αγορές (εταιρικές, επαγγελματικές, βιομηχανικές πωλήσεις).

Συνολικά προσεγγίστηκαν 790 εταιρίες εκ των οποίων 112 απάντησαν (14% ποσοστό ανταπόκρισης). Το μεγαλύτερο ποσοστό των διευθυντών πωλήσεων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ήταν κυρίως άντρες (85,3%), ενώ μόνο 14,7% ήταν γυναίκες. Σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό τους επίπεδο, 5,6% των διευθυντών πωλήσεων έχουν τελειώσει μόνο το Λύκειο, 8,4% κάποιο Ι.Ε.Κ., 39,3% έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΑΕΙ) και 46,7% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Η κατά μέσο όρο η ηλικία των ερωτηθέντων είναι 41,5 έτη. Οι διευθυντές πωλήσεων έχουν κατά μέσο όρο διοικητική εμπειρία 11,52 χρόνια και εργάζονται στην εταιρεία κατά μέσο όρο 9,67 χρόνια.

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια προέρχονται από τη συμμετοχή φαρμακευτικών εταιριών κατά 7,2%, του εμπορικού κλάδου κατά 33,3%, βιομηχανικών εταιρειών κατά 21,6% και του κλάδου υπηρεσιών προς επιχειρήσεις κατά 37,8%. Ο κατά μέσος όρος αριθμός εργαζομένων στις εταιρίες του δείγματος είναι 777 εργαζόμενοι, ενώ ο κατά μέσος όρος αριθμός πελατών των εταιρειών αυτών είναι 3283,44 πελάτες. Ο μέσος τζίρος (κύκλος εργασιών) των εταιρειών ανέρχεται στα 168.184.204, 7 ευρώ, ενώ τα κατά μέσο όρο κέρδη προ φόρων ανέρχονται στα 9.653.911,9 ευρώ.

Η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων (εφαρμόζουν μία ή και περισσότερες σε συνδυασμό οργανωτικές δομές από τις παρακάτω) κατανέμεται ως εξής:

- Γεωγραφική οργάνωση 58,6%
- Οργάνωση κατά τύπο αγορών 22,5%
- Οργάνωση κατά τύπο πελατών 43,2%
- Οργάνωση μεγάλων λογαριασμών 53,2%
- Οργάνωση κατά προϊόν 23,4%
- Άλλη οργανωτική δομή 2,7%



Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η μέθοδος συλλογής των δεδομένων που ακολουθήθηκε, περιελάμβανε αρχικά την τηλεφωνική προσέγγιση εταιρειών. Η τελική δε συλλογή των δεδομένων, που έγινε με τη βοήθεια δομημένου ερωτηματολογίου, διεξήχθη είτε μέσω προσωπικής συνέντευξης είτε μέσω ταχυδρομικής και ηλεκτρονικής αποστολής των ερωτηματολογίων στους υπεύθυνους για τη γενική επίβλεψη του τμήματος πωλήσεων (Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων, Chief Sales Executive, National Sales Manager) της εκάστοτε επιχείρησης.

Το συνολικό δείγμα αποτελείται από 112 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιχειρήσεων από διάφορους κλάδους. Για τη συμμετοχή των Διευθυντών Πωλήσεων, προτάθηκε η αποστολή σε αυτούς των συνολικών αποτελεσμάτων μετά την ολοκλήρωση της έρευνας, εξειδικευμένα για τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, ούτως ώστε να μπορέσουν να συγκρίνουν τις πρακτικές τους με αυτές του ανταγωνισμού. Παράλληλα, μαζί με την αποστολή του κάθε ερωτηματολογίου στάλθηκε και μία συνοδευτική επιστολή, η οποία περιέγραφε το σκοπό της έρευνας και τους λόγους διεξαγωγής της.

Επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων

Η παρακάτω αναφερόμενη διαδικασία περιγράφει τον τρόπο ελέγχου του μοντέλου μέτρησης. Αρχικά, διενεργήθηκε μια διερευνητική παραγοντική ανάλυση στις ομάδες κριτηρίων κατηγοριοποίησης των συστημάτων ελέγχου και στις ομάδες κριτηρίων κατηγοριοποίησης της απόδοσης για να εξεταστεί η παραγοντική τους δομή. Ο σκοπός αυτής της ανάλυσης ήταν ο έλεγχος του αν και κατά πόσο κάποιο κριτήριο επιβάρυνε σημαντικά τουλάχιστον έναν παράγοντα. Σε αυτή τη βάση κάποια κριτήρια απορρίφθηκαν. Κατόπιν, υπολογίστηκαν οι συντελεστές αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) για την εκτίμηση της αξιοπιστίας κάθε ομαδοποίησης κριτηρίων τόσο του ελέγχου όσο και της απόδοσης (Παράρτημα).



Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Για να εξετάσουμε τις συνέπειες που έχουν τα συστήματα ελέγχου στην απόδοση (αποτελεσμάτων, συμπεριφοράς και σχέσεων με τους πελάτες) των πωλητών χρησιμοποιήσαμε την ανάλυση της παλινδρόμησης ώστε να εντοπίσουμε τη σχετική βαρύτητα (σημαντικότητα) που έχουν τα κριτήρια του ελέγχου στους δείκτες απόδοσης (Πίνακας 1α, 1β, 1γ) και τις συσχετίσεις (Πίνακας 2) μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Απόδοση αποτελεσμάτων (1α) <i>F = 2,827</i> <i>Προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού = 0,110</i>	Standardized Coefficients	
	Beta	Sig.
Βαθμός επικοινωνίας	0,168	0,117
Βαθμός επιτήρησης	0,047	0,659
Βαθμός καθοδήγησης	0,130	0,184
Απουσία προσανατολισμού στα τελικά αποτελέσματα	-0,053	0,593
Μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών	-0,235	0,044
Χρήση αναφορών	-0,152	0,188
Χρήση υποκειμενικών εισροών	0,181	0,087

Απόδοση συμπεριφοράς (1β) <i>F = 3,674</i> <i>Προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού = 0,156</i>	Standardized Coefficients	
	Beta	Sig.
Βαθμός επικοινωνίας	0,335	0,001
Βαθμός επιτήρησης	-0,017	0,863
Βαθμός καθοδήγησης	0,217	0,026
Απουσία προσανατολισμού στα τελικά αποτελέσματα	0,015	0,880
Μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών	0,041	0,718
Χρήση αναφορών	0,088	0,441
Χρήση υποκειμενικών εισροών	0,129	0,211

Απόδοση σχέσεων με τους πελάτες (1γ) <i>F = 2,530</i> <i>Προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού = 0,094</i>	Standardized Coefficients	
	Beta	Sig.
Βαθμός επικοινωνίας	0,355	0,001
Βαθμός επιτήρησης	-0,086	0,406
Βαθμός καθοδήγησης	-0,010	0,918
Απουσία προσανατολισμού στα τελικά αποτελέσματα	0,031	0,757
Μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών	-0,192	0,099
Χρήση αναφορών	-0,145	0,216
Χρήση υποκειμενικών εισροών	0,115	0,276

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης της παλινδρόμησης γίνεται κατανοητό ότι η μη συχνή χρήση αντικειμενικών μετρήσεων αξιολόγησης συνδέεται αρνητικά με την απόδοση αποτελεσμάτων (μερίδιο αγοράς, ύψος πωλήσεων, επίτευξη στόχων πωλήσεων) με συντελεστή βήτα $b = -0,235$, $p < 0,05$. Επιπλέον, η απόδοση συμπεριφοράς σχετίζεται θετικά τόσο με το βαθμό της επικοινωνίας ($b = 0,335$, $p < 0,05$) όσο και με το βαθμό καθοδήγησης ($b = 0,217$, $p < 0,05$). Τέλος, η απόδοση της σχέσης με τους πελάτες συνδέεται θετικά με το βαθμό της επικοινωνίας ($b = 0,355$, $p < 0,05$).

		Απόδοση αποτελεσμάτων	Απόδοση συμπεριφοράς	Απόδοση σχέσεων με τους πελάτες
Βαθμός επικοινωνίας	Pearson	0,236	0,359	0,300
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,015	0,000	0,002
Βαθμός επιτήρησης	Pearson	0,269	0,225	0,212
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,005	0,022	0,030
Βαθμός καθοδήγησης	Pearson	0,258	0,341	0,163
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,000	0,096
Μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών	Pearson	-0,253	-0,086	-0,169
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,383	0,084
Χρήση υποκειμενικών εισροών	Pearson	0,202	0,170	0,125
	Correlation			
	Sig. (2-tailed)	0,038	0,085	0,201

Στον πίνακα 2 συνοψίζονται οι βασικές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών του ελέγχου και των μεταβλητών της απόδοσης. Από την επισκόπηση των αποτελεσμάτων συνάγεται το συμπέρασμα ότι αυτά συμβαδίζουν με τα αποτελέσματα της ανάλυσης της παλινδρόμησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, τόσο ο βαθμός επικοινωνίας όσο και ο βαθμός επιτήρησης συσχετίζονται θετικά και με τις τρεις διαστάσεις της απόδοσης (Συντελεστές συσχέτισης $> 0,2$). Επιπλέον, ο βαθμός καθοδήγησης συσχετίζεται θετικά τόσο με την απόδοση αποτελεσμάτων όσο και με την απόδοση της συμπεριφοράς. Τέλος, η απόδοση αποτελεσμάτων φαίνεται ότι συνδέεται

θετικά σε κάποιο βαθμό με τη χρήση με τη χρήση υποκειμενικών εισροών, ενώ συνδέεται αρνητικά με τη μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών.

Υποθετικές (αναμενόμενες) και πραγματικές επιδράσεις των παραγόντων ελέγχου της συμπεριφοράς στις κατηγορίες της απόδοσης					
	Απόδοση αποτελεσμάτων		Απόδοση συμπεριφοράς		Απόδοση σχέσεων με τους πελάτες
Βαθμός επικοινωνίας	-	0,236	+	0,359	+ 0,300
Βαθμός επιτήρησης	-	0,269	+	0,225	+ 0,212
Βαθμός καθοδήγησης	-	0,258	+	0,341	+ *
Μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών	-	-0,253	+	*	+ *
Χρήση υποκειμενικών εισροών	-	0,202	+	*	+ *

(+) = Αναμένεται θετική συσχέτιση

(-) = Αναμένεται αρνητική συσχέτιση

(*) = Μη στατιστικά σημαντική σχέση

Από τα παραπάνω αποτελέσματα γίνεται επομένως φανερό ότι η πρώτη υπόθεση δεν υποστηρίζεται από τα ευρήματα της έρευνας, δηλαδή όταν ο έλεγχος που ασκείται από τη Διοίκηση τείνει να εστιάζει στη συμπεριφορά των πωλητών, η απόδοση των αποτελεσμάτων τους δεν προκύπτει ότι είναι χαμηλότερη. Τα ευρήματα αυτά προσφέρουν ισχυρή απόδειξη υπό καθεστώς ελέγχου συμπεριφοράς, οι πωλητές επιδεικνύουν αυξημένη απόδοση και στα άμεσα αποτελέσματα.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τον έλεγχο των δραστηριοτήτων των πωλητών στην απόδοση συμπεριφοράς, φαίνεται ότι η υπόθεση αυτή πιστοποιείται από τα ευρήματα της έρευνας. Ο βαθμός επικοινωνίας και η έκταση της επιτήρησης και της καθοδήγησης σαφώς συσχετίζονται θετικά με την απόδοση της συμπεριφοράς. Εντούτοις, δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις για τη μη συχνή χρήση αντικειμενικών εκροών και για τη χρήση υποκειμενικών εισροών με την απόδοση της συμπεριφοράς.

Τέλος, αναφορικά με την τρίτη υπόθεση τα ερευνητικά αποτελέσματα είναι συγκεχυμένα. Φαίνεται ότι όντως ο βαθμός επικοινωνίας και ο βαθμός επιτήρησης, που αποτελούν σημαντικά συστατικά του ελέγχου της συμπεριφοράς, συνδέονται με την απόδοση στις σχέσεις με τους πελάτες.



Ωστόσο, δε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις για τα υπόλοιπα στοιχεία του συγκεκριμένου ελέγχου με την απόδοση των σχέσεων με τους πελάτες.

Διαφορές των παραγόντων ελέγχου στους κλάδους εφαρμογής της έρευνας

Βαθμός επιτήρησης - Ανάλυση διακύμανσης			
Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Εμπόριο FMCG	36	5,3194	
Υπηρεσίες	41	5,8780	5,8780
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	5,9583	5,9583
Φάρμακα	8		6,5000
Sig.		0,140	0,151

Χρήση αναφορών - Ανάλυση διακύμανσης			
Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Υπηρεσίες	41	4,0122	
Εμπόριο FMCG	37	4,6757	4,6757
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	4,8333	4,8333
Φάρμακα	8		5,2500
Sig.		0,097	0,247

Οι δύο παράγοντες του ελέγχου που μεταβάλλονται ανάλογα με τον κλάδο αναφοράς (στατιστικά σημαντικές σχέσεις) είναι ο βαθμός της επιτήρησης και η χρήση αναφορών. Τόσο για τον πρώτο όσο και για το δεύτερο παράγοντα ελέγχου παρατηρείται διαφορά μόνο μεταξύ των κλάδων του εμπορίου και των φαρμάκων.

Από την επισκόπηση των παραπάνω διαγραμμάτων γίνεται κατανοητό ότι τόσο ο βαθμός επιτήρησης όσο και η χρήση αναφορών αποτελούν δύο παράγοντες του ελέγχου που εφαρμόζονται σε μεγαλύτερη έκταση στον φαρμακευτικό κλάδο. Το γεγονός αυτό ίσως να εξηγείται από το γεγονός ότι ο συγκεκριμένος κλάδος έχει τέτοια χαρακτηριστικά (αναγκαία γνώση των



προϊόντων της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και των αναγκών που έχουν οι πελάτες) που οδηγούν τη Διοίκηση να επιτηρεί πιο στενά τους πωλητές της και να είναι πιο απαιτητική στην πληρότητα και ακρίβεια των γραπτών αναφορών που συμπληρώνουν οι πωλητές και αφορά στα καθήκοντα τους.

Η θεμελιώδης βάση σύγκρασης που να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, όσα και από την ανάγκη για βελτίωση της απόδοσης των πωλητών και κατά συνέπεια επίτευξη της αποτελεσματικότητας του δυναμικού των πωλήσεων συνολικά (Cavanah, 1995, Orphanos et al. 1993).

Ο έλεγχος ως σύστημα απαιτεί την προσοχή της Διοίκησης, πρόθυμα να σκεφτεί, αφήνεται πιθανή απόκλιση αναπροσαρμογή και διορθωτική δράση. Ωστόσο, ο σχεδιασμός του διοικητικού ελέγχου επικεντρώνεται πέρα από την επασημένη διεύρρηση του ελέγχου ως διαδικασία που συγκροτεί μόνο τα επιθυμητά με τα πραγματικά αποτελέσματα ("accounted and control"). Τα συστήματα ελέγχου πλέον αναπτύσσονται σε πιο συνεργατικές μορφές σχέσεων ανάμεσα στους διευθυντές τους πωλητές και τους πελάτες. Συνεπώς, ο διοικητικός έλεγχος θα πρέπει να θεωρείται με στρατηγική εφόσον οι διάφορες δραστηριότητες ελέγχου και ο βαθμός στην οποία εφαρμόζονται αποτελούν τη στρατηγική της επιχείρησης για τη διοίκηση των πωλητών (Baird et al. 2006).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προσφέρουν ένα πλούσιο υλικό συσχετίσεων μεταξύ των συστημάτων ελέγχου που αποδίδουν στις ενέργειες και στη συμπεριφορά και της απόδοσης των πωλητών. Συνεπώς, μία σειρά σημαντικών διοικητικών επιπτώσεων μπορεί να ελεγχθεί από τα εμπειρικά ευρήματα που αφορούν τον έλεγχο της συμπεριφοράς και τις συνέπειές του στις διαδικασίες της απόδοσης.

Η κεντρική σχέση που βρέθηκε ενόψει στην έκταση του διοικητικού ελέγχου των διαδικασιών και στην απόδοση των πωλητών, υποδηλώνει ότι οι διευθυντές πωλητών που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης των πωλητών υπό την εποπτεία τους, ίσως χρειάζονται να αυξήσουν τα επίπεδα επικοινωνίας, επιτήρησης και καθοδήγησης. Η ανάγκη αυτή προκύπτει

Συμπεράσματα και διοικητικές επιπτώσεις

Η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης και της εφαρμογής των κατάλληλων συστημάτων ελέγχου υπογραμμίζεται τόσο από την ανάγκη της διοίκησης για μια θεμελιωμένη βάση σύγκρισης που να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων, όσο και από την ανάγκη για βελτίωση της απόδοσης των πωλητών και κατά συνέπεια επαύξηση της αποτελεσματικότητας του δυναμικού των πωλήσεων συνολικά (Cravens, 1995, Cravens et al. 1993).

Ο έλεγχος, ως σύστημα απαιτεί την προσοχή της Διοίκησης, πρότυπα για σύγκριση, ανίχνευση πιθανής απόκλισης, ανατροφοδότηση και διορθωτική δράση. Ωστόσο, ο σχεδιασμός του διοικητικού ελέγχου επεκτείνεται πέρα από την εστιασμένη θεώρηση του ελέγχου ως διαδικασία που συγκρίνει μόνο τα επιθυμητά με τα πραγματικά αποτελέσματα ("command and control"). Τα συστήματα ελέγχου πλέον αναπτύσσονται σε πιο συνεργατικές μορφές σχέσεων ανάμεσα στους διευθυντές, τους πωλητές και τους πελάτες. Συνεπώς, ο διοικητικός έλεγχος θα πρέπει να θεωρείται μια στρατηγική, εφόσον οι διάφορες δραστηριότητες ελέγχου και ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται αποτελούν τη στρατηγική της επιχείρησης για τη διοίκηση των πωλητών (Baldauf et al 2005).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα συσχετίσεων μεταξύ των συστημάτων ελέγχου που εστιάζουν στις ενέργειες και στη συμπεριφορά και της απόδοσης των πωλητών. Συνεπώς, μια σειρά σημαντικών διοικητικών επιπτώσεων μπορεί να εξαχθεί από τα εμπειρικά ευρήματα που αφορούν τον έλεγχο της συμπεριφοράς και τις συνέπειές του στις διαστάσεις της απόδοσης.

Η ισχυρή σχέση που βρέθηκε ανάμεσα στην έκταση του διοικητικού ελέγχου των διαδικασιών και στην απόδοση των πωλητών, υπαινίσσεται ότι οι διευθυντές πωλήσεων που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης των πωλητών υπό την εποπτεία τους, ίσως χρειάζεται να αυξήσουν τα επίπεδα επικοινωνίας, επιτήρησης και καθοδήγησης. Η ανάγκη αυτή μετατοπίζει το

ρόλο του διευθυντή πωλήσεων από απλό βαθμολογητή της απόδοσης των πωλητών σε φορέα διευκόλυνσης και προώθησης, ο οποίος βοηθά τους πωλητές να αποδώσουν καλύτερα. Ο έλεγχος που βασίζεται στη συμπεριφορά απαιτεί σημαντική έμφαση περισσότερο στην καθοδήγηση και στην επικοινωνία παρά στην άσκηση εποπτείας και μόνο.

Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα εξετάζει τις βασικές προσεγγίσεις μιας σημαντικής και απαιτητικής διοικητικής ευθύνης, την επιλογή και εφαρμογή των τρόπων ελέγχου που βελτιώνουν και εμπλουτίζουν την απόδοση του δυναμικού των πωλήσεων. Στην προσπάθεια να ερευνησουμε την εφαρμογή των εναλλακτικών συστημάτων ελέγχου, αρκετοί περιορισμοί υφίστανται. Καταρχήν, η έρευνα αυτή βασίζεται στις αντιλήψεις των Διευθυντών Πωλήσεων και μόνο, ενώ δε λαμβάνεται καθόλου υπόψη η άποψη των πωλητών. Απαιτείται επιπρόσθετη έρευνα στο επίπεδο των πωλητών ή ταυτόχρονη συλλογή δεδομένων σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα των επιχειρήσεων.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον ερευνητικό θέμα είναι ο τρόπος με τον οποίο τα συστήματα ελέγχου έχουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, η διαδικασία δηλαδή με την οποία επέρχονται οι συγκεκριμένες συνέπειες λόγω της επενέργειας του εκάστοτε ελέγχου. Θα πρέπει τέλος να σημειωθεί ότι σαφώς υπάρχουν πιθανές σημαντικές μεταβλητές που δε συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα έρευνα, οι πιο βασικές από τις οποίες είναι ορισμένοι παράγοντες του περιβάλλοντος και κάποια επιπλέον κριτήρια του ελέγχου (π.χ. ποσοστό αμοιβής ως σταθερός μισθός ή ως προμήθεια).

Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

- Ποιο σύστημα ελέγχου είναι κατάλληλο ή σχετικό με τις ακολουθούμενες διαδικασίες πώλησης και με το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
- Διερεύνηση του ξεχωριστού ρόλου της αμοιβής στον διοικητικό έλεγχο των πωλήσεων.
- Η γνώση που σχετίζεται με τις επιδράσεις των συστημάτων ελέγχου στη συμπεριφορά και στην απόδοση των διευθυντών πωλήσεων είναι επίσης πολύ περιορισμένη.
- Η πρόκληση που αντιμετωπίζει η διοίκηση του τμήματος πωλήσεων αφορά την απόφαση για το βαθμό και την έκταση του ελέγχου, αλλά και για το κατά πόσο θα πρέπει ο έλεγχος αυτός να εστιάζει στη διαδικασία ή στα αποτελέσματα της πώλησης.

-
- _____ and _____ (2001b). "Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European Field Sales Organizations", *International Marketing Review*, 18 (5), 474-508
- Chellagalla Goutam N., and Tassabouq A. Shariq (1996). "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction", *Journal of Marketing*, 60 (January), 89-105
- Craven, W. David, Thomas N. Ingram, Raymond W. Luforge and Clifford E. Young (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based Salesperson Control Systems", *Journal of Marketing*, 57 (October), 47-64
- Fang, Eric, Robert W. Palmatier, and Kenneth R. Evans (2004). "Goal Setting Paradoxes? Trade-Offs Between Working Hard and Working Smart: The United States Versus China", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, No. 2, 188-202

Αρθρογραφία & Βιβλιογραφία

- Anderson, Erin, and Richard L. Oliver (1987), "**Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems**", Journal of Marketing, 51 (October), 76-88
- Αυλωνίτης Γεώργιος και Βλάσης Σταθακόπουλος (1997), «**Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων**», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη
- Babakus, Emin, David W. Cravens, Ken Grant, Thomas N. Ingram, and Raymond W. LaForge (1996), "**Investigating the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness**", International Journal of Research in Marketing, 13 (4), 345-363
- Baldauf Artur, David W. Cravens, and Piercy F. Nigel (2005), "**Sales Management Control Research – Synthesis and an Agenda for Future Research**", Journal of Personal Selling & Sales Management, XXV (Winter), No. 1, 7-26
- , -----, and ----- (2001b), "**Examining the Consequences of Sales Management Control Strategies in European Field Sales Organizations**", International Marketing Review, 18 (5), 474-508
- Challagalla Goutam N., and Tasadduq A. Shervani (1996), "**Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction**", Journal of Marketing, 60 (January), 89-105
- Cravens, W. David, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge and Clifford E. Young (1993), "**Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems**", Journal of Marketing, 57 (October), 47-59
- Fang, Eric, Robert W. Palmatier, and Kenneth R. Evans (2004), "**Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs Between Working Hard and Working Smart: The United States Versus China**", Journal of the Academy of Marketing Science, 32, No. 2, 188-202



- Fang, Eric, Kenneth R. Evans, and Shaoming Zou (2004), ***“The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems – job performance relationship”***, *Journal of Business Research*, 58 (2005), 1214-1222
- Fang, Eric, Kenneth R. Evans, and Timothy D. Laundry (2005), ***“Control Systems’ Effect on Attributional Processes and Sales Outcomes: A Cybernetic Information – Processing Perspective”***, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, No. 4, 553-574
- Jaworski, Bernard J. (1988), ***“Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences”***, *Journal of Marketing*, 52 (July), 23-39
- , Βλάχης Σταθακόπουλος, and H. Shanker Krishnan (1993), ***“Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence”***, *Journal of Marketing*, 57 (January), 57-69
- Jones, Eli, Steven P. Brown, Andris A. Zoltners, and Barton A. Weitz (2005), ***“The Changing Environment of Selling and Sales Management”***, *Journal of Sales & Sales Management*, 25, 2 (Spring), 105-111
- Kraft, Manfred (1999), ***“An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems”***, *Journal of Marketing*, 63 (July), 120-134
- Oliver L. Richard and Erin, Anderson (1994), ***“An empirical Test of the Consequences of Behavior-Based and Outcome-Based Sales Control Systems”***, *Journal of Marketing*, 58 (October), 53-67
- Oliver L. Richard, and Erin Anderson (1995), ***“Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance”***, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XV (Fall), Number 4
- Ouchi, William G. (1979), ***“A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms”***, *Management Science*, 25 (September), 833-847
- Robertson, Diana C., and Erin Anderson (1993), ***“Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople”***, *Organization Science*, 4 (November), 617-644



Παράρτημα 1: Πρωτογενείς Πηγές

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Κατηγορία	Αριθμός	Περιγραφή								
1	100	...	100	...	100	...	100	...	100	...
2	200	...	200	...	200	...	200	...	200	...
3	300	...	300	...	300	...	300	...	300	...
4	400	...	400	...	400	...	400	...	400	...
5	500	...	500	...	500	...	500	...	500	...
6	600	...	600	...	600	...	600	...	600	...
7	700	...	700	...	700	...	700	...	700	...
8	800	...	800	...	800	...	800	...	800	...
9	900	...	900	...	900	...	900	...	900	...
10	1000	...	1000	...	1000	...	1000	...	1000	...

Κατηγορία	Αριθμός	Περιγραφή								
1	100	...	100	...	100	...	100	...	100	...
2	200	...	200	...	200	...	200	...	200	...
3	300	...	300	...	300	...	300	...	300	...
4	400	...	400	...	400	...	400	...	400	...
5	500	...	500	...	500	...	500	...	500	...
6	600	...	600	...	600	...	600	...	600	...
7	700	...	700	...	700	...	700	...	700	...
8	800	...	800	...	800	...	800	...	800	...
9	900	...	900	...	900	...	900	...	900	...
10	1000	...	1000	...	1000	...	1000	...	1000	...



Παράμετροι κεντρικής τάσης

		Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν	Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις
N	Valid	110	109	108	108	110	109	109	109	109	109	109	109
	Missing	1	2	3	3	1	2	2	2	2	2	2	2
Mean		6,25	6,31	2,08	1,59	5,76	1,59	1,82	2,14	5,76	3,95	3,42	2,44
Median		6,00	7,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00	1,00	6,00	4,00	4,00	2,00
Mode		7	7	1	1	6	1	1	1	6	5	1	1
Std. Deviation		0,815	0,997	1,577	1,200	1,514	1,335	1,396	1,761	1,446	1,766	1,786	1,578
Variance		0,664	0,994	2,488	1,440	2,292	1,782	1,948	3,101	2,091	3,118	3,191	2,489

		Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.
N	Valid	110	110	110	110	110	110	110	110	110	108
	Missing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
Mean		4,61	5,37	5,51	5,00	3,85	5,15	5,38	5,75	6,10	5,10
Median		5,00	6,00	6,00	5,00	4,00	5,50	5,50	6,00	6,00	5,00
Mode		6	6	6	6	2	6	6	6	6	6
Std. Deviation		1,735	1,354	1,366	1,527	1,861	1,428	1,204	1,035	0,856	1,600
Variance		3,011	1,832	1,867	2,330	3,465	2,040	1,449	1,072	0,733	2,560

Παράμετροι κεντρικής τάσης

	Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν	Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, πετυχαίνουν
N	Valid 110 Missing 1	109	108	108	110	109	109	109	109	109	109	109
Mean	6,25	6,31	2,08	1,59	5,76	1,59	1,82	2,14	5,76	3,95	3,42	2,44
Median	6,00	7,00	1,00	1,00	6,00	1,00	1,00	1,00	6,00	4,00	4,00	2,00
Mode	7	7	1	1	6	1	1	1	6	5	1	1
Std. Deviation	0,815	0,997	1,577	1,200	1,514	1,335	1,396	1,761	1,446	1,766	1,786	1,578
Variance	0,664	0,994	2,488	1,440	2,292	1,782	1,948	3,101	2,091	3,118	3,191	2,489

	Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ τους	Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.
N	Valid 110 Missing 1	110	110	110	110	110	110	110	110	108
Mean	4,61	5,37	5,51	5,00	3,85	5,15	5,38	5,75	6,10	5,10
Median	5,00	6,00	6,00	5,00	4,00	5,50	5,50	6,00	6,00	5,00
Mode	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6
Std. Deviation	1,735	1,354	1,366	1,527	1,861	1,428	1,204	1,035	0,856	1,600
Variance	3,011	1,832	1,867	2,330	3,465	2,040	1,449	1,072	0,733	2,560

		Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	Βοηθούν τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	Παρέχουν ακριβή πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα
N	Valid	108	108	108	108	108	108	109	109	108	108
	Missing	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
Mean		4,67	5,34	4,96	5,43	4,84	4,60	5,35	6,03	5,29	4,85
Median		5,00	6,00	5,00	6,00	5,00	5,00	6,00	6,00	5,00	5,00
Mode		6	6	5	6	6	5	6	6	5	6
Std. Deviation		1,547	1,334	1,503	1,442	1,845	1,510	1,397	0,995	1,361	1,558
Variance		2,393	1,779	2,260	2,079	3,405	2,279	1,951	0,990	1,851	2,426

		Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)	Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	Ίκανοποιούν τους πελάτες τους	Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους
N	Valid	109	109	108	107	107	109	109	109
	Missing	2	2	3	4	4	2	2	2
Mean		4,89	5,26	5,22	4,01	5,75	5,83	5,65	5,08
Median		5,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00	5,00
Mode		6	6	6	6	6	6	6	6
Std. Deviation		1,455	1,294	1,590	2,012	1,206	1,067	1,308	1,355
Variance		2,117	1,674	2,530	4,047	1,455	1,139	1,711	1,836



Δείκτες κατηγοριοποίησης της απόδοσης

‡ Απόδοση αποτελεσμάτων [Outcome performance]

1. Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας
2. Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους
3. Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ)
4. Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας
5. Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες
6. Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία
7. Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου

‡ Απόδοση συμπεριφοράς [Behavior performance]

1. Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του
2. Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας
3. Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα
4. Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους
5. Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών
6. Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/ υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)
7. Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)

‡ Απόδοση σχέσεων με πελάτες [Customer performance]

1. Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες
2. Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους
3. Ικανοποιούν τους πελάτες τους
4. Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες
5. Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους



Outcome Performance: Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	298,943
	df	21
	Sig.	0,000

Anti-image Matrices

	Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	
Anti-image Variance	Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	0,692	-0,153	-0,053	-0,115	0,031	-0,044	-0,074
	Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	-0,153	0,751	-0,005	-0,088	-0,010	-0,132	0,087
	Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	-0,053	-0,005	0,440	-0,021	-0,202	-0,032	-0,141
	Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	-0,115	-0,088	-0,021	0,506	-0,133	-0,062	-0,089
	Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	0,031	-0,010	-0,202	-0,133	0,443	-0,109	0,050
	Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	-0,044	-0,132	-0,032	-0,062	-0,109	0,435	-0,173
	Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	-0,074	0,087	-0,141	-0,089	0,050	-0,173	0,513
Anti-image Correlation	Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	0,892	-0,212	-0,096	-0,195	0,057	-0,081	-0,124
	Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	-0,212	0,830	-0,009	-0,143	-0,017	-0,231	0,140
	Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	-0,096	-0,009	0,838	-0,045	-0,458	-0,073	-0,297
	Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	-0,195	-0,143	-0,045	0,894	-0,281	-0,133	-0,176
	Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	0,057	-0,017	-0,458	-0,281	0,808	-0,249	0,106
	Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	-0,081	-0,231	-0,073	-0,133	-0,249	0,862	-0,365
	Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	-0,124	0,140	-0,297	-0,176	0,106	-0,365	0,821

Measures of Sampling Adequacy(MSA)



Communalities		
	Initial	Extraction
Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	1,000	0,408
Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	1,000	0,288
Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	1,000	0,638
Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	1,000	0,633
Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	1,000	0,608
Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	1,000	0,686
Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	1,000	0,552

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,813	54,466	54,466	3,813	54,466	54,466
2	0,898	12,828	67,294			
3	0,677	9,672	76,967			
4	0,535	7,648	84,615			
5	0,454	6,480	91,094			
6	0,365	5,212	96,306			
7	0,259	3,694	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix (a)	
	Component
	1
Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	0,639
Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	0,537
Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	0,799
Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	0,795
Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	0,780
Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	0,828
Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	0,743

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.



Outcome performance: Reliability analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	106	95,5
	Excluded (a)	5	4,5
	Total	111	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,854	0,856	7

	Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.
Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	1,000	0,375	0,392	0,461	0,330	0,433	0,405
Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	0,375	1,000	0,281	0,382	0,309	0,415	0,211
Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	0,392	0,281	1,000	0,530	0,672	0,571	0,574
Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	0,461	0,382	0,530	1,000	0,585	0,576	0,514
Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	0,330	0,309	0,672	0,585	1,000	0,591	0,439
Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	0,433	0,415	0,571	0,576	0,591	1,000	0,613
Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	0,405	0,211	0,574	0,514	0,439	0,613	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Επιτυγχάνουν μεγάλο μερίδιο αγοράς για την εταιρεία μας.	29,78	48,800	0,530	0,308	0,847
Πραγματοποιούν πωλήσεις εκείνων των προϊόντων με τα μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.	30,22	51,219	0,433	0,249	0,860
Επιτυγχάνουν ένα ψηλό επίπεδο πωλήσεων (σε Ευρώ).	29,51	48,652	0,685	0,560	0,827
Επιτυγχάνουν γρήγορα πωλήσεις νέων προϊόντων /υπηρεσιών της εταιρείας.	29,91	46,581	0,694	0,494	0,823
Αναγνωρίζουν και πωλούν σε σημαντικούς λογαριασμούς /πελάτες.	29,43	47,867	0,659	0,557	0,829
Επιτυγχάνουν πωλήσεις ή μεγάλα συμβόλαια με μακροπρόθεσμη κερδοφορία.	30,03	42,066	0,734	0,565	0,816
Ξεπερνούν όλους τους στόχους πωλήσεων κατά την διάρκεια του χρόνου.	30,27	47,877	0,621	0,487	0,833



Customer Relationship Performance: Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	305,674
	df	10
	Sig.	0,000

Anti-image Matrices						
		Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	Ικανοποιούν τους πελάτες τους	Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους
Anti-image Covariance	Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	0,601	-0,110	-0,044	-0,078	0,016
	Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	-0,110	0,498	-0,149	-0,011	0,089
	Ικανοποιούν τους πελάτες τους	-0,044	-0,149	0,234	-0,135	-0,053
	Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	-0,078	-0,011	-0,135	0,245	-0,147
	Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους	0,016	0,089	-0,053	-0,147	0,526
Anti-image Correlation	Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	0,918	-0,202	-0,117	-0,204	0,029
	Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	-0,202	0,815	-0,436	-0,032	0,173
	Ικανοποιούν τους πελάτες τους	-0,117	-0,436	0,772	-0,564	-0,152
	Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	-0,204	-0,032	-0,564	0,774	-0,409
	Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους	0,029	0,173	-0,152	-0,409	0,822

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities		
	Initial	Extraction
Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	1,000	0,553
Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	1,000	0,571
Ικανοποιούν τους πελάτες τους	1,000	0,848
Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	1,000	0,830
Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους	1,000	0,512

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,313	66,258	66,258	3,313	66,258	66,258
2	0,762	15,241	81,498			
3	0,496	9,925	91,423			
4	0,280	5,606	97,029			
5	0,149	2,971	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix (a)	
	Component
	1
Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	0,744
Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	0,755
Ικανοποιούν τους πελάτες τους	0,921
Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	0,911
Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους	0,715
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	



Customer performance: Reliability analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	107	96,4
	Excluded(a)	4	3,6
	Total	111	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,863	0,869	5

Inter-Item Correlation Matrix					
	Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	Ικανοποιούν τους πελάτες τους	Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους
Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	1,000	0,521	0,586	0,580	0,362
Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	0,521	1,000	0,681	0,567	0,303
Ικανοποιούν τους πελάτες τους	0,586	0,681	1,000	0,832	0,590
Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	0,580	0,567	0,832	1,000	0,673
Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους	0,362	0,303	0,590	0,673	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Διατηρούν καλές σχέσεις με τους πελάτες	22,27	17,199	0,605	0,399	0,854
Διατηρούν τους υπάρχοντες πελάτες τους	22,53	15,931	0,602	0,502	0,855
Ικανοποιούν τους πελάτες τους	22,46	14,968	0,853	0,766	0,797
Παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης στους πελάτες	22,64	13,401	0,838	0,755	0,791
Συλλέγουν δεδομένα που αφορούν τους πελάτες τους	23,21	15,227	0,574	0,474	0,868

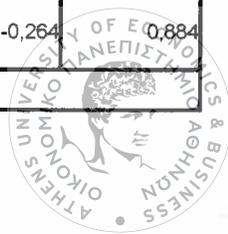
Behavior performance: Factor analysis

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	274,746
	df	21
	Sig.	0,000

Anti-image Matrices

		Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/ υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)
Anti-image Covariance	Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	0,581	-0,145	0,033	-0,145	-0,105	-0,043	-0,003
	Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	-0,145	0,502	-0,163	-0,008	-0,115	0,007	-0,059
	Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	0,033	-0,163	0,444	-0,237	0,004	-0,064	-0,002
	Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	-0,145	-0,008	-0,237	0,471	-0,020	-0,004	-0,030
	Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	-0,105	-0,115	0,004	-0,020	0,513	-0,224	-0,034
	Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/ υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	-0,043	0,007	-0,064	-0,004	-0,224	0,551	-0,173
	Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)	-0,003	-0,059	-0,002	-0,030	-0,034	-0,173	0,782
Anti-image Correlation	Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	0,863	-0,268	0,064	-0,277	-0,192	-0,076	-0,004
	Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	-0,268	0,852	-0,345	-0,017	-0,226	0,014	-0,095
	Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	0,064	-0,345	0,776	-0,517	0,008	-0,129	-0,004
	Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	-0,277	-0,017	-0,517	0,797	-0,041	-0,008	-0,049
	Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	-0,192	-0,226	0,008	-0,041	0,834	-0,422	-0,054
	Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/ υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	-0,076	0,014	-0,129	-0,008	-0,422	0,818	-0,264
	Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)	-0,004	-0,095	-0,004	-0,049	-0,054	-0,264	0,884

Measures of Sampling Adequacy (MSA)



Communalities		
	Initial	Extraction
Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	1,000	0,532
Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	1,000	0,614
Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	1,000	0,584
Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	1,000	0,570
Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	1,000	0,574
Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	1,000	0,515
Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)	1,000	0,290
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,678	52,550	52,550	3,678	52,550	52,550
2	0,951	13,585	66,134			
3	0,697	9,956	76,090			
4	0,562	8,034	84,124			
5	0,485	6,928	91,052			
6	0,359	5,132	96,184			
7	0,267	3,816	100,000			
Extraction Method: Principal Component Analysis.						

Component Matrix (a)	
	Component
	1
Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	0,730
Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	0,784
Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	0,764
Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	0,755
Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	0,757
Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	0,717
Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)	0,539
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
a. 1 components extracted.	



Behavior performance: Reliability analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	104	93,7
	Excluded(a)	7	6,3
	Total	111	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,833	0,847	7

Inter-Item Correlation Matrix

	Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/ υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)
Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	1,000	0,541	0,424	0,517	0,500	0,410	0,266
Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	0,541	1,000	0,593	0,504	0,526	0,417	0,322
Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	0,424	0,593	1,000	0,679	0,413	0,415	0,278
Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	0,517	0,504	0,679	1,000	0,411	0,378	0,275
Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	0,500	0,526	0,413	0,411	1,000	0,608	0,351
Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	0,410	0,417	0,415	0,378	0,608	1,000	0,432
Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)	0,266	0,322	0,278	0,275	0,351	0,432	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Βοηθάνε τον προϊστάμενό τους να επιτύχει τους στόχους του	29,46	45,183	0,591	0,419	0,809
Παρέχουν ακριβής πληροφόρηση στους πελάτες και στην εταιρεία μας	29,45	45,473	0,661	0,498	0,801
Διεξάγουν την γραφική εργασία που τους ανατίθεται με ακρίβεια και πληρότητα	29,95	42,939	0,631	0,556	0,802
Διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις δαπάνες πωλήσεων και το χρόνο τους	29,94	44,055	0,626	0,529	0,803
Αποκτούν την αναγκαία γνώση για τα προϊόντα/υπηρεσίες της εταιρείας και των ανταγωνιστών καθώς και για τις ανάγκες των πελατών	29,57	45,432	0,643	0,487	0,803
Επιτυγχάνουν πωλήσεις περισσότερων από ένα προϊόντων/υπηρεσιών σε κάθε πελάτη (cross-selling)	29,57	42,966	0,610	0,449	0,805
Επιτυγχάνουν πωλήσεις που γίνονται σε υψηλότερες τιμές από τον αρχικό στόχο (up-selling)	30,79	42,984	0,425	0,218	0,848



Δείκτες κατηγοριοποίησης συστημάτων ελέγχου

1. Αποφασίζω για το πώς οι πωλητές είναι καλύτερα εξοπλισμένοι αποκλειστικά το

Βαθμός επικοινωνίας

1. Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν
2. Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου

2. Βασίζομαι στις επιδόσεις και νοσηροποιίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ

Βαθμός επιτήρησης

1. Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου την απόδοσή τους
2. Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου

Μη συχνή χρήση αντικειμενικών αποτελεσμάτων

1. Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
2. Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
3. Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους

Χρήση αναφορών

1. Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
2. Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
3. Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους

Απουσία στενής καθοδήγησης

Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου



‡ Απουσία προσανατολισμού από κάτω προς τα πάνω

1. Αποφασίζω για το ποιος πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός
2. Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών

‡ Χρήση υποκειμενικών εισροών

2. Βασίζομαι στις στάσεις και νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
3. Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
4. Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους



Έλεγχος πωλήσεων: Ανάλυση παραγόντων

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		0,632
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	800,689
	df	210
	Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	1,000	0,528
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	1,000	0,672
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	1,000	0,655
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	1,000	0,711
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	1,000	0,674
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	1,000	0,711
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	1,000	0,807
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	1,000	0,650
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	1,000	0,608
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	1,000	0,766
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	1,000	0,794
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	1,000	0,695
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,712
Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,731
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,699
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,707
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,783
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,625
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,740
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,765
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,590

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Έλεγχος πωλήσεων: Ανάλυση παραγόντων

	Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	Σπάνια ζητώ από τους πωλητές σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου
Anti-image Covariance									
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	0,712	-0,117	-0,011	-0,022	-0,138	-0,099	0,051	-0,057	0,024
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	-0,117	0,440	-0,131	0,228	-0,165	0,028	-0,086	0,095	0,012
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	-0,011	-0,131	0,503	-0,181	0,150	-0,059	0,049	-0,014	-0,029
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	-0,022	0,228	-0,181	0,381	-0,050	0,052	-0,191	0,089	0,048
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	-0,138	-0,165	0,150	-0,050	0,489	0,090	-0,014	0,030	-0,135
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	-0,099	0,028	-0,059	0,052	0,090	0,564	-0,158	0,046	0,132
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	0,051	-0,086	0,049	-0,191	-0,014	-0,158	0,499	-0,278	-0,087
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	-0,057	0,095	-0,014	0,089	0,030	0,046	-0,278	0,609	0,020
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,024	0,012	-0,029	0,048	-0,135	0,132	-0,087	0,020	0,628
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	0,116	-0,072	-0,068	-0,040	-0,004	-0,126	0,047	-0,006	-0,018
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	-0,074	0,036	0,002	0,053	-0,013	0,057	-0,082	0,105	-0,029
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	0,081	-0,028	-0,038	-0,151	-0,058	-0,014	0,189	-0,174	0,083
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,057	-0,049	0,038	-0,053	0,043	0,114	0,024	-0,016	0,045
Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,058	0,085	-0,031	0,082	-0,028	0,010	-0,059	0,008	-0,053
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,034	-0,087	0,053	-0,063	-0,001	-0,067	0,028	-0,080	-0,047
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,049	-0,034	0,001	-0,048	-0,011	-0,011	0,052	0,035	0,062
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,080	0,015	0,023	0,054	0,049	0,021	-0,085	0,005	0,070
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,041	0,005	0,156	-0,050	-0,014	-0,017	0,044	-0,010	-0,081
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,073	0,016	-0,144	0,059	0,055	-0,018	-0,008	0,037	-0,010
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,029	0,041	0,054	-0,042	-0,082	0,079	0,043	-0,026	-0,060
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,035	0,008	-0,051	0,021	0,022	0,031	-0,005	-0,002	0,091

	Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο βαθμό διεξόδου στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Anti-Image Covariance							
Ψροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	0,116	-0,074	0,081	0,057	-0,058	0,034	0,049
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	-0,072	0,036	-0,028	-0,049	0,085	-0,087	-0,034
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	-0,068	0,002	-0,038	0,038	-0,031	0,053	0,001
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	-0,040	0,053	-0,151	-0,053	0,082	-0,063	-0,048
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	-0,004	-0,013	-0,058	0,043	-0,028	-0,001	-0,011
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	-0,126	0,057	-0,014	0,114	0,010	-0,067	-0,011
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	0,047	-0,082	0,189	0,024	-0,059	0,028	0,052
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	-0,006	0,105	-0,174	-0,016	0,008	-0,080	0,035
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	-0,018	-0,029	0,083	0,045	-0,053	-0,047	0,062
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	0,432	-0,267	0,054	0,053	-0,049	0,026	-0,026
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	-0,267	0,394	-0,130	-0,094	0,060	-0,080	0,030
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	0,054	-0,130	0,514	-0,042	-0,056	0,039	0,089
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,053	-0,094	-0,042	0,406	-0,139	-0,113	-0,037
Βασίζομαι στο βαθμό διεξόδου στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,049	0,060	-0,056	-0,139	0,384	-0,113	-0,148
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,026	-0,080	0,039	-0,113	-0,113	0,450	-0,026
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,026	0,030	0,089	-0,037	-0,148	-0,026	0,387
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,029	-0,006	-0,131	0,055	0,037	-0,043	-0,197
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,004	-0,006	-0,002	-0,004	-0,046	-0,024	0,038
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,024	0,016	0,011	-0,068	0,005	0,014	-0,006
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,014	-0,018	0,034	0,023	0,020	-0,028	-0,008
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,054	0,074	0,075	-0,013	-0,049	-0,053	-0,001

Anti-image Covariance

	Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	-0,080	0,041	-0,073	-0,029	-0,035
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	0,015	0,005	0,016	0,041	0,008
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	0,023	0,156	-0,144	0,054	-0,051
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	0,054	-0,050	0,059	-0,042	0,021
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	0,049	-0,014	0,055	-0,082	0,022
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	0,021	-0,017	-0,018	0,079	0,031
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	-0,085	0,044	-0,008	0,043	-0,005
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	0,005	-0,010	0,037	-0,026	-0,002
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,070	-0,081	-0,010	-0,060	0,091
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	-0,029	0,004	0,024	-0,014	-0,054
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	-0,006	-0,006	0,016	-0,018	0,074
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	-0,131	-0,002	0,011	0,034	0,075
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,055	-0,004	-0,068	0,023	-0,013
Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,037	-0,046	0,005	0,020	-0,049
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,043	-0,024	0,014	-0,028	-0,053
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,197	0,038	-0,006	-0,008	-0,001
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,383	-0,158	-0,041	-0,012	0,025
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,158	0,489	-0,161	0,062	-0,048
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,041	-0,161	0,439	-0,240	0,032
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,012	0,062	-0,240	0,467	-0,191
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,025	-0,048	0,032	-0,191	0,730

Anti-image Correlation	Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν	Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν	0,582	-0,210	-0,019	-0,043	-0,233	-0,156	0,085	-0,086	0,035	0,209
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	-0,210	0,514	-0,278	0,557	-0,356	0,057	-0,183	0,184	0,024	-0,166
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	-0,019	-0,278	0,531	-0,414	0,302	-0,110	0,097	-0,024	-0,051	-0,146
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	-0,043	0,557	-0,414	0,466	-0,116	0,112	-0,439	0,184	0,099	-0,099
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	-0,233	-0,356	0,302	-0,116	0,676	0,172	-0,029	0,056	-0,244	-0,009
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	-0,156	0,057	-0,110	0,112	0,172	0,649	-0,297	0,078	0,221	-0,256
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	0,085	-0,183	0,097	-0,439	-0,029	-0,297	0,360	-0,505	-0,155	0,101
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	-0,086	0,184	-0,024	0,184	0,056	0,078	-0,505	0,463	0,033	-0,012
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,035	0,024	-0,051	0,099	-0,244	0,221	-0,155	0,033	0,686	-0,034
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	0,209	-0,166	-0,146	-0,099	-0,009	-0,256	0,101	-0,012	-0,034	0,518
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	-0,139	0,087	0,004	0,137	-0,029	0,122	-0,185	0,214	-0,059	-0,648
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	0,133	-0,058	-0,075	-0,340	-0,115	-0,026	0,373	-0,311	0,147	0,115
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,106	-0,116	0,085	-0,136	0,096	0,239	0,054	-0,032	0,088	0,126
Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,111	0,205	-0,071	0,213	-0,064	0,022	-0,136	0,017	-0,108	-0,121
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,060	-0,196	0,111	-0,152	-0,002	-0,133	0,060	-0,154	-0,089	0,060
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,093	-0,083	0,003	-0,124	-0,026	-0,023	0,119	0,072	0,126	-0,064
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,153	0,036	0,051	0,141	0,113	0,046	-0,194	0,010	0,142	-0,072
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,069	0,011	0,314	-0,116	-0,028	-0,032	0,089	-0,019	-0,146	0,008
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,131	0,036	-0,306	0,145	0,119	-0,036	-0,017	0,071	-0,019	0,054
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,051	0,090	0,112	-0,100	-0,172	0,154	0,088	-0,048	-0,110	-0,030
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,048	0,014	-0,084	0,040	0,037	0,049	-0,009	-0,004	0,134	-0,096

Anti-Image Correlation

	Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν	-0,139	0,133	0,106	-0,111	0,060	0,093
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	0,087	-0,058	-0,116	0,205	-0,196	-0,083
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	0,004	-0,075	0,085	-0,071	0,111	0,003
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	0,137	-0,340	-0,136	0,213	-0,152	-0,124
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	-0,029	-0,115	0,096	-0,064	-0,002	-0,026
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	0,122	-0,026	0,239	0,022	-0,133	-0,023
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	-0,185	0,373	0,054	-0,136	0,060	0,119
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	0,214	-0,311	-0,032	0,017	-0,154	0,072
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	-0,059	0,147	0,088	-0,108	-0,089	0,126
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	-0,648	0,115	0,126	-0,121	0,060	-0,064
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	0,530	-0,288	-0,234	0,155	-0,189	0,076
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	-0,288	0,495	-0,091	-0,127	0,081	0,199
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,234	-0,091	0,775	-0,351	-0,264	-0,093
Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,155	-0,127	-0,351	0,749	-0,272	-0,385
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,189	0,081	-0,264	-0,272	0,825	-0,062
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,076	0,199	-0,093	-0,385	-0,062	0,739
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,016	-0,296	0,140	0,097	-0,103	-0,512
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,014	-0,004	-0,008	-0,106	-0,052	0,088
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,038	0,023	-0,161	0,013	0,032	-0,015
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,041	0,069	0,052	0,048	-0,062	-0,018
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,138	0,122	-0,023	-0,092	-0,092	-0,001

Anti-image Correlation

	Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	-0,153	0,069	-0,131	-0,051	-0,048
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	0,036	0,011	0,036	0,090	0,014
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	0,051	0,314	-0,306	0,112	-0,084
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	0,141	-0,116	0,145	-0,100	0,040
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	0,113	-0,028	0,119	-0,172	0,037
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	0,046	-0,032	-0,036	0,154	0,049
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	-0,194	0,089	-0,017	0,088	-0,009
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	0,010	-0,019	0,071	-0,048	-0,004
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,142	-0,146	-0,019	-0,110	0,134
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	-0,072	0,008	0,054	-0,030	-0,096
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	-0,016	-0,014	0,038	-0,041	0,138
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	-0,296	-0,004	0,023	0,069	0,122
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,140	-0,008	-0,161	0,052	-0,023
Βασίζομαι στο βαθμό διείδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,097	-0,106	0,013	0,048	-0,092
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,103	-0,052	0,032	-0,062	-0,092
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,512	0,088	-0,015	-0,018	-0,001
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,680	-0,364	-0,100	-0,028	0,048
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,364	0,747	-0,348	0,129	-0,080
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,100	-0,348	0,654	-0,529	0,056
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,028	0,129	-0,529	0,670	-0,327
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,048	-0,080	0,056	-0,327	0,702

Anti-image Correlation

	Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	-0,153	0,069	-0,131	-0,051	-0,048
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	0,036	0,011	0,036	0,090	0,014
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	0,051	0,314	-0,306	0,112	-0,084
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	0,141	-0,116	0,145	-0,100	0,040
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	0,113	-0,028	0,119	-0,172	0,037
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	0,046	-0,032	-0,036	0,154	0,049
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	-0,194	0,089	-0,017	0,088	-0,009
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	0,010	-0,019	0,071	-0,048	-0,004
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,142	-0,146	-0,019	-0,110	0,134
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	-0,072	0,008	0,054	-0,030	-0,096
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	-0,016	-0,014	0,038	-0,041	0,138
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	-0,296	-0,004	0,023	0,069	0,122
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,140	-0,008	-0,161	0,052	-0,023
Βασίζομαι στο βαθμό διεύθυνσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,097	-0,106	0,013	0,048	-0,092
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,103	-0,052	0,032	-0,062	-0,092
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,512	0,088	-0,015	-0,018	-0,001
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,680	-0,364	-0,100	-0,028	0,048
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,364	0,747	-0,348	0,129	-0,080
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,100	-0,348	0,654	-0,529	0,056
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	-0,028	0,129	-0,529	0,670	-0,327
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,048	-0,080	0,056	-0,327	0,702

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,182	19,915	19,915	4,182	19,915	19,915	2,976	14,174	14,174
2	2,942	14,011	33,926	2,942	14,011	33,926	2,171	10,339	24,513
3	1,951	9,290	43,216	1,951	9,290	43,216	2,170	10,332	34,845
4	1,603	7,635	50,851	1,603	7,635	50,851	1,939	9,233	44,078
5	1,498	7,134	57,985	1,498	7,134	57,985	1,935	9,213	53,291
6	1,336	6,364	64,349	1,336	6,364	64,349	1,778	8,468	61,759
7	1,109	5,281	69,631	1,109	5,281	69,631	1,653	7,872	69,631
8	0,950	4,526	74,156						
9	0,761	3,625	77,781						
10	0,697	3,321	81,102						
11	0,594	2,829	83,931						
12	0,542	2,580	86,510						
13	0,503	2,394	88,904						
14	0,472	2,246	91,150						
15	0,395	1,880	93,030						
16	0,351	1,674	94,704						
17	0,273	1,298	96,002						
18	0,254	1,208	97,210						
19	0,225	1,072	98,282						
20	0,217	1,033	99,315						
21	0,144	0,685	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

...αυτονομία ή ευελιξία που είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,798	0,798	0,945	-0,289	-0,289	-0,037	-0,287		
...βασίλειο που βασίζεται θετικά στην εργασία που πραγματοποιείται ή ευελιξία που είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,748	0,748	0,884	-0,111	0,089	-0,178	-0,238		
...βασίλειο στην βάση στην οποία η ευελιξία που παρέχουν τους οδηγούς τους είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,738	0,738	0,878	-0,182	0,182	-0,003	-0,282		
...βασίλειο στην οποία των εργαζομένων που εργάζονται ή ευελιξία που είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,692	0,692	0,892	0,273	0,996	-0,294	-0,774		
...βασίλειο στο οποίο ευελιξία που παρέχεται ή ευελιξία που είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,627	0,627	0,927	0,196	0,196	-0,196	0,542		
...βασίλειο στην περίπτωση που στην περίπτωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων που συνδέονται ή ευελιξία που είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,564	0,564	0,944	-0,194	-0,228	0,874	-0,282	0,232	
...βασίλειο της απόδοσης/εργασίας των εργαζομένων που είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,571	0,571	0,951	0,402	0,982	0,282	0,274		
...βασίλειο στο οποίο είναι ή ευελιξία που παρέχεται στους εργαζομένους είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,516	0,516	0,937	0,212	-0,126	0,488	0,278		
...βασίλειο στην περίπτωση που η ευελιξία ή ευελιξία που είναι απαραίτητα για την απόδοσή τους	0,388	0,388	0,918	0,384	0,718	0,302	-0,287		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

7 components extracted.



Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	0,135	-0,434	-0,007	0,251	0,374	0,074	0,336
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	0,135	-0,572	0,475	0,151	0,251	-0,108	-0,062
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	-0,271	0,458	0,180	0,414	-0,091	0,393	-0,075
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	-0,090	0,689	-0,143	-0,189	-0,137	0,383	0,083
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	0,245	-0,649	0,178	-0,339	0,099	0,120	0,151
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	-0,345	0,376	0,186	0,396	0,502	-0,089	0,000
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	-0,142	0,321	-0,096	-0,265	0,720	0,290	-0,048
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	-0,045	0,350	-0,361	-0,403	0,464	0,098	0,087
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,167	-0,526	0,058	-0,374	0,091	0,390	-0,007
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	0,205	0,250	0,749	0,177	0,074	0,250	-0,035
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	0,360	0,157	0,733	-0,125	-0,056	0,246	0,154
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	0,180	0,524	0,175	-0,279	-0,310	-0,056	0,425
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,703	0,196	0,047	-0,256	-0,204	-0,002	-0,263
Βασίζομαι στο βαθμό διεύθυνσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,748	0,157	-0,034	-0,111	0,099	-0,103	-0,336
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,738	0,135	0,109	-0,189	0,163	0,003	-0,250
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,692	0,242	0,002	0,213	0,092	-0,292	-0,175
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,627	0,308	-0,025	0,196	0,210	-0,309	0,340
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,664	0,042	-0,194	-0,026	0,074	-0,162	0,336
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,571	-0,030	-0,286	0,425	-0,062	0,268	0,274
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,518	-0,265	-0,317	0,213	-0,136	0,493	0,136
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,355	-0,091	-0,316	0,344	0,018	0,303	-0,380

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

κ. Η ονομασία συλλογής σε 10 λέξεις.



Rotated Component Matrix(a)

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	-0,211	0,520	0,147	0,030	0,282	0,307	0,126
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	0,033	0,730	0,198	0,270	-0,065	-0,026	-0,143
Σπάνια ζητώ από τους πωλητές πληροφορίες σχετικά με το πώς τα πηγαίνουν στην εργασία τους	-0,228	-0,267	-0,505	0,392	0,231	-0,260	0,041
Δεν έχω μεγάλη επαφή με τους πωλητές μου	-0,032	-0,749	-0,160	0,161	0,084	-0,039	0,297
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	0,003	0,371	0,722	0,095	0,012	0,073	-0,019
Αισθάνομαι απομονωμένος/η από τους πωλητές μου	-0,199	0,207	-0,661	0,193	-0,133	0,005	0,371
Δεν έχω μεγάλη καθημερινή επαφή με τους πωλητές μου	0,004	-0,029	-0,061	0,070	-0,048	-0,078	0,888
Δεν καθοδηγώ στενά τους πωλητές μου	0,059	-0,261	0,037	-0,212	-0,087	0,125	0,713
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,001	0,188	0,703	0,091	0,163	-0,161	0,132
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	0,152	0,076	-0,155	0,843	-0,012	-0,039	-0,012
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	0,191	-0,058	0,192	0,830	-0,082	0,134	-0,064
Δεν ενδιαφέρομαι για το τι κάνουν οι πωλητές μου, εφόσον πετυχαίνουν πωλήσεις	0,057	-0,597	0,027	0,297	-0,228	0,433	-0,084
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,751	-0,246	0,203	0,137	0,085	0,079	-0,118
Βασίζομαι στο βαθμό διεύθυνσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,830	0,009	0,056	0,035	0,133	0,128	0,055
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,765	0,027	0,159	0,200	0,101	0,142	0,133
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,705	0,099	-0,253	0,048	0,137	0,328	-0,083
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,400	0,041	-0,225	0,095	0,104	0,740	0,054
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,370	-0,011	0,149	-0,065	0,209	0,647	0,008
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,138	-0,006	-0,014	0,029	0,734	0,412	-0,103
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,104	-0,017	0,307	-0,005	0,794	0,146	-0,088
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,331	0,101	-0,089	-0,128	0,632	-0,215	-0,003

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 10 iterations.



Βαθμός επικοινωνίας: Reliability Analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	109	98,2
	Excluded(a)	2	1,8
	Total	111	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,495	0,503	2

Inter-Item Correlation Matrix		
	Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	1,000	0,336
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	0,336	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Φροντίζω όλοι οι πωλητές μου να γνωρίζουν τί να κάνουν και πώς να το κάνουν	6,31	0,994	0,336	0,113	(a)
Διατηρώ στενή επαφή με όλους τους πωλητές μου	6,25	0,670	0,336	0,113	(a)

Βαθμός επιτήρησης: Reliability Analysis

Reliability Analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	109	98,2
	Excluded(a)	2	1,8
	Total	111	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,608	0,609	2

Inter-Item Correlation Matrix		
	Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	1,000	0,437
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	0,437	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Είμαι πολύ καλά πληροφορημένος σχετικά με τις δραστηριότητες των πωλητών μου	5,76	2,091	0,437	0,191	(a)
Όταν αξιολογώ την απόδοση των πωλητών μου, λαμβάνω διάφορες παραμέτρους υπόψη μου	5,75	2,299	0,437	0,191	(a)

Απουσία Bottom-line προσανατολισμού:

Reliability Analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	108	97,3
	Excluded(a)	3	2,7
	Total	111	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,776	0,776	2

Inter-Item Correlation Matrix			
	Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας		Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας		1,000	0,634
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών		0,634	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αποφασίζω για το ποιος/α πωλητής είναι καλός εξετάζοντας αποκλειστικά τα τελικά αποτελέσματα του καθενός/καθεμίας	3,39	3,100	0,634	0,402	(a)
Για εμένα μετράνε μόνον τα χειροπιαστά αποτελέσματα των πωλητών	3,96	3,139	0,634	0,402	(a)

Μη συχνή χρήση αντικειμενικών αποτελεσμάτων:

Reliability Analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	110	99,1
	Excluded(a)	1	0,9
	Total	111	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,813	0,819	4

Inter-Item Correlation Matrix				
	Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,613	0,595	0,416
Βασίζομαι στο βαθμό διείσδυσης στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,613	1,000	0,571	0,528
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,595	0,571	1,000	0,462
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,416	0,528	0,462	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Βασίζομαι στον όγκο πωλήσεων που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	15,88	12,252	0,651	0,467	0,762
Βασίζομαι στο βαθμό διεξόδου στην αγορά που επιτυγχάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	15,12	14,160	0,705	0,497	0,736
Βασίζομαι στον βαθμό στον οποίο οι πωλητές μου πέτυχαν τους στόχους τους όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	14,98	14,440	0,661	0,444	0,755
Βασίζομαι στον αριθμό των επισκέψεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	15,49	14,527	0,542	0,319	0,807

Inter-Item Correlation Matrix		
	Βασίζομαι στο έργο πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην ποσότητα των παραγγελιών που πραγματοποιούν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Βασίζομαι στο έργο πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,533
Βασίζομαι στην ποσότητα των παραγγελιών που πραγματοποιούν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,533	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Βασίζομαι στο έργο πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	3,15	2,040	0,503	0,28476	
Βασίζομαι στην ποσότητα των παραγγελιών που πραγματοποιούν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	3,85	3,405	0,533	0,28476	



Χρήση αναφορών: Reliability Analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	110	99,1
	Excluded(a)	1	0,9
	Total	111	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,680	0,695	2

Inter-Item Correlation Matrix		
	Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,533
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,533	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Βασίζομαι στα έξοδα πωλήσεων που κάνουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	5,15	2,040	0,533	0,284	(a)
Βασίζομαι στην ποιότητα και στην πληρότητα των αναφορών των επισκέψεων που συντάσσουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	3,85	3,465	0,533	0,284	(a)

Χρήση υποκειμενικών εισρωών: Reliability Analysis

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	110	99,1
	Excluded(a)	1	0,9
	Total	111	100,0

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,724	0,728	3

Inter-Item Correlation Matrix			
	Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	1,000	0,601	0,328
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,601	1,000	0,484
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	0,328	0,484	1,000

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Βασίζομαι στις στάσεις/νοοτροπίες των πωλητών μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	11,85	2,664	0,553	0,363	0,645
Βασίζομαι στο κατά πόσον οι πωλητές μου διαθέτουν κάποιες ικανότητες όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	11,48	2,857	0,673	0,454	0,473
Βασίζομαι στην προσπάθεια που καταβάλλουν οι πωλητές μου όταν αξιολογώ την απόδοσή τους	11,13	4,020	0,447	0,237	0,746

Ανάλυση συσχέτισης

Correlations

		EXTENT OF COMMUNICATION	EXTENT OF SUPERVISION	LACK OF MONITOR	ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION	INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES	USE OF PAPER INPUTS	USE OF SUBJECTIVE INPUTS	OUTCOME PERFORMANCE	BEHAVIOR PERFORMANCE	CUSTOMER RELATIONSHIP PERFORMANCE
EXTENT OF COMMUNICATION	Pearson Correlation	1	0,379	0,188	-0,073	-0,032	0,027	0,119	0,236	0,359	0,300
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,052	0,455	0,738	0,784	0,219	0,015	0,000	0,002
	N		108	108	107	109	109	109	106	104	106
EXTENT OF SUPERVISION	Pearson Correlation		1	0,138	-0,048	-0,090	-0,056	0,093	0,269	0,225	0,212
	Sig. (2-tailed)			0,154	0,621	0,355	0,562	0,334	0,005	0,022	0,030
	N			109	108	109	109	109	105	103	105
LACK OF MONITOR	Pearson Correlation			1	-0,162	0,012	-0,073	0,038	0,258	0,341	0,163
	Sig. (2-tailed)				0,093	0,902	0,448	0,697	0,008	0,000	0,096
	N				108	109	109	109	105	103	105
ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION	Pearson Correlation				1	0,248	-0,168	-0,015	-0,126	-0,063	-0,014
	Sig. (2-tailed)					0,010	0,082	0,876	0,204	0,528	0,885
	N					108	108	108	104	102	104
INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES	Pearson Correlation					1	-0,511	-0,327	-0,253	-0,086	-0,169
	Sig. (2-tailed)						0,000	0,000	0,009	0,383	0,084
	N						110	110	106	104	106
USE OF PAPER INPUTS	Pearson Correlation						1	0,395	0,013	0,072	-0,025
	Sig. (2-tailed)							0,000	0,895	0,467	0,796
	N							110	106	104	106
USE OF SUBJECTIVE INPUTS	Pearson Correlation							1	0,202	0,170	0,125
	Sig. (2-tailed)								0,038	0,085	0,201
	N								106	104	106
OUTCOME PERFORMANCE	Pearson Correlation								1	0,782	0,630
	Sig. (2-tailed)									0,000	0,000
	N									103	104
BEHAVIOR PERFORMANCE	Pearson Correlation									1	0,690
	Sig. (2-tailed)										0,000
	N										102
CUSTOMER RELATIONSHIP PERFORMANCE	Pearson Correlation										1
	Sig. (2-tailed)										
	N										

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

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



Outcome performance: Παλινδρόμηση

Variables Entered/Removed (b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	USE OF SUBJECTIVE INPUTS, ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION, EXTENT OF SUPERVISION, LACK OF MONITOR, USE OF PAPER INPUTS, EXTENT OF COMMUNICATION, INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES(a)		Enter
a. All requested variables entered.			
b. Dependent Variable: OUTCOME PERFORMANCE			

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,413	0,171	0,110	0,97637	0,171	2,827	7	96	0,010

ANOVA (b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,868	7	2,695	2,827	0,010
	Residual	91,517	96	0,953		
	Total	110,385	103			

Coefficients (a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,744	1,215		2,258	0,026
	EXTENT OF COMMUNICATION	0,231	0,146	0,168	1,581	0,117
	EXTENT OF SUPERVISION	0,042	0,096	0,047	0,442	0,659
	LACK OF MONITOR	0,077	0,057	0,130	1,337	0,184
	ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION	-0,034	0,064	-0,053	-0,536	0,593
	INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES	-0,200	0,098	-0,235	-2,036	0,044
	USE OF PAPER INPUTS	-0,108	0,082	-0,152	-1,325	0,188
USE OF SUBJECTIVE INPUTS	0,233	0,134	0,181	1,731	0,087	
a. Dependent Variable: OUTCOME PERFORMANCE						

Behavior performance: Παλινδρόμηση

Variables Entered/Removed (b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	USE OF SUBJECTIVE INPUTS, ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION, EXTENT OF SUPERVISION, LACK OF MONITOR, EXTENT OF COMMUNICATION, USE OF PAPER INPUTS, INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES(a)		Enter
a. All requested variables entered.			
b. Dependent Variable: BEHAVIOR PERFORMANCE			

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,463	0,215	0,156	0,90001	0,215	3,674	7	94	0,001

ANOVA (b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,830	7	2,976	3,674	0,001
	Residual	76,142	94	0,810		
	Total	96,972	101			

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,308	1,154		0,267	0,790
	EXTENT OF COMMUNICATION	0,438	0,131	0,335	3,333	0,001
	EXTENT OF SUPERVISION	-0,014	0,079	-0,017	-0,173	0,863
	LACK OF MONITOR	0,123	0,054	0,217	2,259	0,026
	ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION	0,009	0,060	0,015	0,151	0,880
	INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES	0,033	0,092	0,041	0,362	0,718
	USE OF PAPER INPUTS	0,059	0,076	0,088	0,773	0,441
	USE OF SUBJECTIVE INPUTS	0,156	0,124	0,129	1,259	0,211
a. Dependent Variable: BEHAVIOR PERFORMANCE						

Customer relationship performance: Παλινδρόμηση

Variables Entered/Removed (b)			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	USE OF SUBJECTIVE INPUTS, ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION, EXTENT OF SUPERVISION, LACK OF MONITOR, INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES, EXTENT OF COMMUNICATION, USE OF PAPER INPUTS(a)		Enter
a. All requested variables entered.			
b. Dependent Variable: CUSTOMER RELATIONSHIP PERFORMANCE			

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	0,395	0,156	0,094	0,75209	0,156	2,530	7	96	0,020

ANOVA (b)						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,017	7	1,431	2,530	0,020
	Residual	54,302	96	0,566		
	Total	64,318	103			

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3,698	0,942		3,925	0,000
	EXTENT OF COMMUNICATION	0,373	0,109	0,355	3,414	0,001
	EXTENT OF SUPERVISION	-0,056	0,067	-0,086	-0,835	0,406
	LACK OF MONITOR	-0,005	0,044	-0,010	-0,103	0,918
	ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION	0,015	0,050	0,031	0,310	0,757
	INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES	-0,127	0,076	-0,192	-1,667	0,099
	USE OF PAPER INPUTS	-0,079	0,063	-0,145	-1,246	0,216
	USE OF SUBJECTIVE INPUTS	0,114	0,104	0,115	1,096	0,276
a. Dependent Variable: CUSTOMER RELATIONSHIP PERFORMANCE						

Ανάλυση Διακύμανσης

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
EXTENT OF COMMUNICATION	Φάρμακα	8	6,8125	0,37201	0,13153	6,5015	7,1235	6,00	7,00
	Εμπόριο FMCG	36	6,2361	0,83226	0,13871	5,9545	6,5177	3,50	7,00
	B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	6,2083	0,64127	0,13090	5,9375	6,4791	5,00	7,00
	Υπηρεσίες	41	6,2561	0,75102	0,11729	6,0190	6,4931	4,00	7,00
	Total	109	6,2798	0,74359	0,07122	6,1386	6,4210	3,50	7,00
EXTENT OF SUPERVISION	Φάρμακα	8	6,5000	0,46291	0,16366	6,1130	6,8870	6,00	7,00
	Εμπόριο FMCG	36	5,3194	1,48398	0,24733	4,8173	5,8215	1,00	7,00
	B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	5,9583	0,93153	0,19015	5,5650	6,3517	3,50	7,00
	Υπηρεσίες	41	5,8780	1,21337	0,18950	5,4951	6,2610	1,00	7,00
	Total	109	5,7569	1,25575	0,12028	5,5185	5,9953	1,00	7,00
LACK OF MONITOR	Φάρμακα	8	2,0000	1,69031	0,59761	0,5869	3,4131	1,00	6,00
	Εμπόριο FMCG	36	2,4167	2,08909	0,34818	1,7098	3,1235	1,00	7,00
	B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	2,2917	1,75646	0,35854	1,5500	3,0334	1,00	7,00
	Υπηρεσίες	41	1,8293	1,44745	0,22605	1,3724	2,2861	1,00	6,00
	Total	109	2,1376	1,76104	0,16868	1,8033	2,4720	1,00	7,00
ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION	Φάρμακα	8	4,1250	1,97755	0,69917	2,4717	5,7783	2,00	7,00
	Εμπόριο FMCG	35	3,2286	1,56873	0,26516	2,6897	3,7675	1,00	6,00
	B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	4,2708	1,52500	0,31129	3,6269	4,9148	1,00	6,50
	Υπηρεσίες	41	3,6220	1,50740	0,23542	3,1462	4,0977	1,00	6,50
	Total	108	3,6759	1,59631	0,15360	3,3714	3,9804	1,00	7,00
INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES	Φάρμακα	8	5,5625	1,36768	0,48355	4,4191	6,7059	3,00	7,00
	Εμπόριο FMCG	37	4,8716	1,25916	0,20701	4,4518	5,2914	2,00	7,00
	B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	5,3229	1,00941	0,20604	4,8967	5,7492	3,00	7,00
	Υπηρεσίες	41	5,1463	1,21832	0,19027	4,7618	5,5309	3,00	7,00
	Total	110	5,1227	1,20337	0,11474	4,8953	5,3501	2,00	7,00
USE OF PAPER INPUTS	Φάρμακα	8	5,2500	1,25357	0,44320	4,2020	6,2980	3,00	7,00
	Εμπόριο FMCG	37	4,6757	1,29752	0,21331	4,2431	5,1083	1,50	7,00
	B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	4,8333	1,44212	0,29437	4,2244	5,4423	2,00	7,00
	Υπηρεσίες	41	4,0122	1,49786	0,23393	3,5394	4,4850	1,00	7,00
	Total	110	4,5045	1,44390	0,13767	4,2317	4,7774	1,00	7,00
USE OF SUBJECTIVE INPUTS	Φάρμακα	8	6,2083	0,53266	0,18832	5,7630	6,6537	5,67	7,00
	Εμπόριο FMCG	37	5,7838	0,85785	0,14103	5,4978	6,0698	3,00	7,00
	B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	5,9167	0,84127	0,17172	5,5614	6,2719	3,00	7,00
	Υπηρεσίες	41	5,5122	0,81683	0,12757	5,2544	5,7700	3,67	7,00
	Total	110	5,7424	0,83582	0,07969	5,5845	5,9004	3,00	7,00

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EXTENT OF COMMUNICATION	Between Groups	2,484	3	0,828	1,519	0,214
	Within Groups	57,231	105	0,545		
	Total	59,716	108			
EXTENT OF SUPERVISION	Between Groups	12,882	3	4,294	2,864	0,040
	Within Groups	157,425	105	1,499		
	Total	170,307	108			
LACK OF MONITOR	Between Groups	7,423	3	2,474	0,793	0,500
	Within Groups	327,513	105	3,119		
	Total	334,936	108			
ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION	Between Groups	17,231	3	5,744	2,339	0,078
	Within Groups	255,426	104	2,456		
	Total	272,657	107			
INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES	Between Groups	4,865	3	1,622	1,124	0,343
	Within Groups	152,978	106	1,443		
	Total	157,843	109			
USE OF PAPER INPUTS	Between Groups	18,062	3	6,021	3,051	0,032
	Within Groups	209,185	106	1,973		
	Total	227,248	109			
USE OF SUBJECTIVE INPUTS	Between Groups	4,702	3	1,567	2,325	0,079
	Within Groups	71,445	106	0,674		
	Total	76,146	109			

Post Hoc Tests

Homogeneous Subsets

EXTENT OF COMMUNICATION			
Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	6,2083	
Εμπόριο FMCG	36	6,2361	
Υπηρεσίες	41	6,2561	
Φάρμακα	8		6,8125
Sig.		0,856	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,279.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



EXTENT OF SUPERVISION			
Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Εμπόριο FMCG	36	5,3194	
Υπηρεσίες	41	5,8780	5,8780
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	5,9583	5,9583
Φάρμακα	8		6,5000
Sig.		0,140	0,151

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,279.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

LACK OF MONITOR			
Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Υπηρεσίες	41	1,8293	
Φάρμακα	8	2,0000	
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	2,2917	
Εμπόριο FMCG	36	2,4167	
Sig.		0,367	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,279.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ABSENCE OF BOTTOM LINE ORIENTATION			
Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	
Εμπόριο FMCG	35	3,2286	
Υπηρεσίες	41	3,6220	
Φάρμακα	8	4,1250	
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	4,2708	
Sig.		0,069	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,213.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



INFREQUENT USE OF OBJECTIVE OUTCOMES

Duncan		
VAR00001	N	Subset for alpha = .05
		1
Εμπόριο FMCG	37	4,8716
Υπηρεσίες	41	5,1463
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	5,3229
Φάρμακα	8	5,5625
Sig.		0,115

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,342.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

USE OF PAPER INPUTS

Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Υπηρεσίες	41	4,0122	
Εμπόριο FMCG	37	4,6757	4,6757
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	4,8333	4,8333
Φάρμακα	8		5,2500
Sig.		0,097	0,247

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,342.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

USE OF SUBJECTIVE INPUTS

Duncan			
VAR00001	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Υπηρεσίες	41	5,5122	
Εμπόριο FMCG	37	5,7838	5,7838
B2B Εταιρίες - Τεχνολογικές	24	5,9167	5,9167
Φάρμακα	8		6,2083
Sig.		0,163	0,143

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18,342.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.





Δύο

