

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:
ΓΟΤΑ ΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΕΞΑΔΑΚΤΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΣΤΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:
ΓΟΤΑ ΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΕΞΑΔΑΚΤΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	1
Εισαγωγή.....	1
Στόχος της εργασίας.....	2
Μεθοδολογία.....	3
1 Ιστορική αναδρομή	4
2 Τα μέσα της τεχνολογίας που χρησιμοποιούνται στις προσωπικές πωλήσεις.....	6
2.1 Κατηγορίες της τεχνολογίας.....	6
2.2 Οι κατηγορίες των λειτουργιών της προσωπικής πώλησης και τα τεχνολογικά μέσα.....	6
2.3 Η διαδικασία της προσωπικής πώλησης και η τεχνολογία.....	8
3 Μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας (TAM) και θεωρία της αιτιολογημένης δράσης (TRA).....	12
3.1 Μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας (TAM).....	13
3.2 Θεωρία της αιτιολογημένης δράσης (TRA).....	15
4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας και υποθέσεις	16
4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας σύμφωνα με το TAM.....	17
4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας.....	17
4.2.1 Μεμονωμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας.....	17
4.2.2 Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας	18
4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας.....	19
4.3.1 Ατομικά χαρακτηριστικά των πωλητών	19
4.3.2 Οργανωτικοί βοηθοί.....	20
4.3.3 Κοινωνικές επιρροές.....	21
5 Σχέση χρήσης της τεχνολογίας και απόδοσης πωλήσεων.....	25
6 SFA/CRM (Sales Force Automation/Customer Relationship Management).....	26
6.1 Εμπόδια στην υιοθέτηση SFA τεχνολογίας και αντιμετώπιση αυτών.....	28
6.1.1 Οργανωτικός σχεδιασμός, επικοινωνία και αξιολόγηση.....	28
6.1.2 Αντιληπτά οφέλη/κόστη από τους πωλητές.....	30
6.2 Επιπτώσεις από τη χρήση της SFA τεχνολογίας και υποθέσεις	33
6.2.1 Επίδραση της πολυπλοκότητας του στόχου στη πίεση δραστηριοτήτων και συμπεριφορών.....	33
6.2.2 Επίδραση της πίεσης στην προσπάθεια.....	34
6.2.3 Επιπτώσεις της προσπάθειας.....	35
6.2.4 Η επίδραση της αντιληπτής χρησιμότητας στο βαθμό που ο πωλητής χρησιμοποιεί την SFA τεχνολογία το περισσότερο δυνατό.....	35
6.3 Χρήση της SFA/CRM τεχνολογίας και παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση.....	36
6.3.1 Παραγωγικότητα συναντήσεων ή κλήσεων.....	36
6.3.2 Γνώση.....	36
6.3.3 Ικανότητες στοχοθέτησης.....	37
6.3.4 Ικανότητες παρουσίασης πωλήσεων.....	37
6.4 Ενέργειες διευθυντών για καλύτερη χρήση της SFA τεχνολογίας.....	38
7 Ενέργειες των διευθυντών όσον αφορά την υιοθέτηση και χρήση της τεχνολογίας.....	38

Προτάσεις.....	41
Χρονοδιάγραμμα.....	41
Αναφορές.....	41

Πρόλογος

Οι προσωπικές πωλήσεις αποτελούν μια σημαντική λειτουργία για τις επιχειρήσεις και η χρήση της τεχνολογίας είναι βασικός παράγοντας για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των προσωπικών πωλήσεων. Η εργασία αυτή επιλέχθηκε διότι μου δόθηκε με αυτόν τον τρόπο η ευκαιρία να γνωρίσω το ενδιαφέρον θέμα και τη σημαντικότητα της χρήσης της τεχνολογίας στις προσωπικές πωλήσεις στη βιομηχανία.

Δυσκολίες αντιμετωπίστηκαν κατά τη μετάφραση των συλλεγμένων στοιχείων από την Αγγλική στην Ελληνική γλώσσα, καθώς πολλές λέξεις είχαν περισσότερες από μια έννοιες, διαφορετικές λέξεις είχαν την ίδια σημασία και αρκετοί όροι ήταν δύσκολο να εντοπιστούν. Επίσης δυσκολία αντιμετωπίστηκε στην εύρεση και συλλογή δεδομένων όσον αφορά το κεφάλαιο της Ιστορικής αναδρομής.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά τον καθηγητή μου κ. Εξαδάκτυλο Νικόλαο για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και τις οδηγίες που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εργασίας και το φίλο μου Κουτσομπό Δημήτριο για τη βοήθεια που μου προσέφερε στη δημιουργία του χρονοδιαγράμματος.

Εισαγωγή

Η προσωπική πώληση αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης καθώς είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία της προώθησης της. Οι επιχειρήσεις τείνουν να επενδύουν σημαντικά ποσά στην τεχνολογία από την χρήση της οποίας αναμένουν την αύξηση των κερδών τους. Επομένως, όλο και περισσότεροι πωλητές υιοθετούν ή καλούνται να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν ποικίλες τεχνολογίες για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των πωλήσεων τους.

Η εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια τα οποία περιγράφονται παρακάτω:

Στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφεται η Βιομηχανική Επανάσταση, οι αιτίες της και οι αλλαγές που επέφερε. Στη συνέχεια αναφέρονται οι τεχνολογικές καινοτομίες των επόμενων χρόνων και τέλος περιγράφεται ο τρόπος των πωλήσεων πριν την Βιομηχανική Επανάσταση και η μετέπειτα εξέλιξη τους σε προσωπικές πωλήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις κατηγορίες της τεχνολογίας και περιγραφή των λειτουργιών και της διαδικασίας της προσωπικής πώλησης καθώς και των τεχνολογικών μέσων που χρησιμοποιούνται και τον τρόπο με τον οποίο η ένταξη τους στις προσωπικές πωλήσεις διευκολύνει τους πωλητές να διεκπεραιώσουν τις ενέργειες τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται το Μοντέλο Αποδοχής της Τεχνολογίας (TAM) σύμφωνα με το οποίο δύο είναι οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας: η αντιληπτή χρησιμότητα και η αντιληπτή ευκολία της χρήσης.

Επίσης, περιγράφεται η Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης(TRA) της οποίας η επέκταση είναι το TAM.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας: χαρακτηριστικά των πωλητών, περιβαλλοντικοί, οργανωτικοί και κοινωνικοί παράγοντες. Επίσης, αναφέρονται οι υποθέσεις που προκύπτουν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφεται η σχέση της χρήσης της τεχνολογίας και της απόδοσης. Η σχέση αυτή είναι καμπυλόγραμμη. Η υποχρησιμοποίηση και η υπερχρησιμοποίηση της τεχνολογίας οδηγούν στη μείωση της απόδοσης.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στις SFA/CRM τεχνολογίες οι οποίες τείνουν να υιοθετούνται όλο και περισσότερο από τις οργανώσεις με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των πωλητών μέσω της παραγωγικότητας των συναντήσεων ή κλήσεων, της γνώσης, των ικανοτήτων στοχοθέτησης και των ικανοτήτων παρουσίασης. Τα εμπόδια στην υιοθέτηση των SFA/CRM τεχνολογιών αντιμετωπίζονται στους τομείς του προγραμματισμού, της επικοινωνίας και της αξιολόγησης και στις αντιλήψεις και τους στόχους της εταιρίας και του τμήματος πωλήσεων. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας εξαρτάται από την αντιληπτή πολυπλοκότητα της από των πωλητή και έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή του ρόλου και τη δημιουργία πίεσης του πωλητή.

Στο έβδομο κεφάλαιο περιγράφονται οι ενέργειες που πρέπει οι διευθυντές να κάνουν για την διευκόλυνση της υιοθέτησης και της χρήσης της τεχνολογίας από τους πωλητές. Τέτοιες ενέργειες είναι: η στρατολόγηση και η επιλογή, η κατάρτιση και η εξέλιξη, η αποζημίωση, η χρήση συστημάτων ελέγχου, ο προσδιορισμός των ατόμων που υπερχρησιμοποιούν ή υποχρησιμοποιούν την τεχνολογία, η βελτίωση τεχνικής και διοικητικής υποστήριξης, η βελτίωση του εξοπλισμού και η πρόσθετες επενδύσεις χρημάτων.

Στόχος της εργασίας

Με βάση τα παραπάνω, στόχος της εργασίας είναι να μελετήσει τα θέματα που αφορούν τη χρήση της τεχνολογίας. Ειδικότερα, οι στόχοι της εργασίας είναι:

- α) Να γίνει ιστορική αναδρομή σχετικά με τη δημιουργία των πρώτων βιομηχανιών, με τις τεχνολογικές καινοτομίες και την εξέλιξη της διαδικασίας της πώλησης.
- β) Η μελέτη των διαφόρων σταδίων της προσωπικής πώλησης, των τεχνολογικών μέσων που χρησιμοποιούνται σε αυτά και τον τρόπο που διευκολύνουν τους πωλητές στην διεκπεραίωση των εργασιών τους.
- γ) Η περιγραφή των μοντέλων που σχετίζονται με τη χρήση της τεχνολογίας στις προσωπικές πωλήσεις και των υποθέσεων που προκύπτουν.
- δ) Η ανάλυση των διαφόρων παραγόντων και του τρόπου με τον οποίο επηρεάζουν την αποδοχή, την υιοθέτηση και τη χρήση της τεχνολογίας από τους πωλητές.

ε) Η εξέταση της σχέσης μεταξύ της χρήσης της τεχνολογίας και της απόδοσης των πωλητών. Δηλ. αν η αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην απόδοση και τους λόγους για τους οποίους αυτό συμβαίνει.

στ) Η μελέτη της συγκεκριμένης SFA/CRM τεχνολογίας και αναλυτικά, η μελέτη του τρόπου με τον οποίο διευκολύνει τους πωλητές στην εργασία τους, τα εμπόδια πριν και κατά την εφαρμογή της τεχνολογίας, τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση και τις επιπτώσεις της χρήσης της τεχνολογίας στους πωλητές.

ζ) Η περιγραφή των απαιτούμενων από τη διοίκηση ενεργειών ώστε να γίνει ευκολότερη για τους πωλητές η αποδοχή, η χρήση και η υιοθέτηση της τεχνολογίας καθώς και η περιγραφή ενεργειών που αποσκοπούν στην καλυτέρευση της χρήσης της τεχνολογίας και της αύξησης της αποδοτικότητας.

Μεθοδολογία

Η παρούσα εργασία αποτελεί μία έρευνα γραφείου.

Αρχικά συλλέχθηκαν πληροφορίες από άρθρα ξενόγλωσσων επιστημονικών περιοδικών μέσω internet. Τα περιοδικά αυτά είναι το Industrial Marketing Management, Journal of Business Research, Journal of Business and Industrial Marketing, Information and Management, Journal of Personal Selling and Sales Management και International Journal on Research in Marketing. Σε αυτά τα άρθρα επιτεύχθηκε η πρόσβαση μέσω των ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων της βιβλιοθήκης του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος της Θεσσαλονίκης και μέσω της ιστοσελίδας <http://www.allbusiness.com>. Επίσης, στοιχεία συλλέχθηκαν και από την ιστοσελίδα <http://www.wikipedia.com>. Η συλλογή δεδομένων συνεχίστηκε καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας.

Το δεύτερο στάδιο ήταν η μετάφραση των άρθρων και την λοιπών πληροφοριών στα ελληνικά.

Έπειτα, σύμφωνα με τους στόχους της εργασίας, οι κατάλληλες πληροφορίες συλλέχθηκαν για την επίτευξη του κάθε στόχου.

Στο επόμενο στάδιο, οι πληροφορίες που επεξηγούσαν τον κάθε στόχο, δηλ. τα κεφάλαια, καταγράφηκαν σε αρχείο Microsoft Word.

Τέλος, οι αναφορές και η αρθρογραφία συμπληρώθηκαν.

1 Ιστορική αναδρομή



Η Βιομηχανική Επανάσταση διαδραματίστηκε στα τέλη του 18^{ου} και στις αρχές του 19^{ου} αιώνα στη Βρετανία και χαρακτηρίζεται από μια συνεχή οικονομική ανάπτυξη. Σημαντικές αλλαγές στη γεωργία, στην παραγωγή (σε βιομηχανική κλίμακα) και στις μεταφορές είχαν μια έντονη επίδραση στο κοινωνικοοικονομικό και πολιτιστικό καθεστώς στη Βρετανία. Οι αλλαγές, στη συνέχεια, επεκτάθηκαν στην Ευρώπη, στη Βόρεια Αμερική και τελικά σε όλον τον κόσμο. Στα τέλη του 18^{ου} αιώνα παρατηρείται μια αλλαγή στα μέρη της Βρετανικής οικονομίας, από μια βασισμένη σε χειρωνακτική εργασία προς τη βασισμένη σε μηχανές παραγωγή. Άρχισε με τη μηχανοκίνηση στην υφαντουργία, την ανάπτυξη τεχνικών κατασκευής σιδήρου και την αυξανόμενη χρήση των εξευγενισμένων μετάλλων. Η επέκταση του εμπορίου έγινε εφικτή με την εμφάνιση καναλιών, βελτιωμένων δρόμων και σιδηρόδρομων. Η εμφάνιση της ενέργειας ατμού και τα μηχανήματα που κινούνται με μηχανική ενέργεια ενίσχυσαν δραματικά την ικανότητα παραγωγής. Η ανάπτυξη μηχανοκίνητων εργαλείων διαμόρφωσης μετάλλου στις δύο πρώτες δεκαετίες του 19^{ου} αιώνα διευκόλυνε την (βιομηχανική) κατασκευή πιο παραγωγικών μηχανών για την παραγωγή προϊόντων σε άλλες βιομηχανίες. Με τη Βιομηχανική Επανάσταση παρατηρείται για πρώτη φορά ολόενα αύξηση του πραγματικού κατά κεφαλήν εισοδήματος, παρά την αύξηση του πληθυσμού, το οποίο κάθε μισό αιώνα διπλασιάζεται ([Pat Hudson, 1992](#)).

Οι αιτίες της Βιομηχανικής Επανάστασης είναι: η αύξηση στο βαθμό διαμόρφωσης του κεφαλαίου (λόγω της συσσώρευσης κεφαλαίου και του χαμηλού ποσοστού επένδυσης ή επένδυση σε ορισμένες επιχειρήσεις), η αύξηση στο παγκόσμιο εμπόριο (ως αποτέλεσμα της επέκτασης του γεωγραφικού συνόρου), η τεχνολογική επανάσταση (ως αποτέλεσμα μιας αυτόνομης αύξησης της γνώσης, η εφαρμογή της οποίας μεταμόρφωσε ριζικά τα μηχανήματα και η οργάνωση της βιομηχανίας το έκανε πιο παραγωγικό), η ανάπτυξη της μη-πολιτικής επέμβασης και της λογικής ηθικής προς τον πλούτο (ως αποτέλεσμα των αλλαγών στις φιλοσοφικές και θρησκευτικές πεποιθήσεις), η αλλαγή στη γεωργία (η οποία επιτρέπει στην οικονομία να υποστηρίξει ένα αυξανόμενο μη-αγροτικό εργατοδυναμικό), η αύξηση του πληθυσμού (η οποία αυξάνει τη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή φθηνής εργασίας) και οι μεταβολές στην εσωτερική κατανάλωση η οποία δεν είναι απλά προέκταση των παραδοσιακών απαιτήσεων αλλά αντιπροσωπεύει μια αυξημένη επιθυμία για αγορά και κατοχή υλικών αγαθών μαζί με τις νέες μορφές ικανότητας των πωλητών που στοχεύουν στη δημιουργία και επίταση απαιτήσεων.

Το κύμα ανάπτυξης στη Βρετανική βιομηχανία δεν ήταν αποτέλεσμα μιας ισοζυγισμένης ανάπτυξης όλων των βιομηχανιών ταυτόχρονα, αλλά μιας εξαιρετικά γρήγορης ανάπτυξης των λιγιστών σημαντικών τομέων και κυρίως της υφαντουργίας και της βιομηχανίας σιδήρου σε μικρότερο βαθμό ([Pat Hudson, 1992](#)).

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1950 και του 1960 οι ηλεκτρονικές επικοινωνίες και τα συστήματα υπολογιστών έκαναν δυνατή την εκτέλεση υπολογισμών και λειτουργιών σε κλάσματα δευτερολέπτου, οι οποίες πριν έπαιρναν

βδομάδες η μήνες ή δε μπορούσαν να εκτελεστούν (Chris Freeman & Luc Soete, 1997).

Αρχίζοντας με τις ασύρματες επικοινωνίες τη δεκαετία του 1890 και με την τηλεόραση τη δεκαετία του 1930, η εφαρμογή της ηλεκτρονικής είχε απλωθεί πρώτα στα συστήματα εντοπισμού και πλοήγησης και μετά τον πόλεμο στους υπολογιστές για την επεξεργασία δεδομένων και για τον έλεγχο ενός συνόλου διαφορετικών βιομηχανικών διεργασιών. Η εισαγωγή αξιόπιστων και χαμηλού κόστους ηλεκτρονικών υπολογιστών στην οικονομία ήταν η πιο επαναστατική καινοτομία του 20^{ου} αιώνα. Η βιομηχανία ασύρματης επικοινωνίας σχημάτισε τη βάση της βιομηχανίας ηλεκτρονικών. Ο εξοπλισμός επικοινωνίας και τα συστήματα ψυχαγωγίας και πληροφοριών παραμένουν ένα πολύ σημαντικό μέρος της βιομηχανίας. Άλλες καινοτομίες του 20^{ου} αιώνα, όπως τα συστήματα τηλεφώνου που χρησιμοποιούν τηλεφωνικά κέντρα, η εξάπλωση του Διαδικτύου, οι επεξεργαστές κειμένου και οι υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επέφεραν επαναστατικές υπηρεσίες στις επιχειρήσεις (Chris Freeman & Luc Soete, 1997).

Το ενδιαφέρον για την προσωπική πώληση αυξήθηκε με τη Βιομηχανική Επανάσταση. Μέχρι τότε ήταν οι λιανοπωλητές που πωλούσαν προϊόντα ή /και υπηρεσίες. Η δουλειά του λιανοπωλητή απαιτούσε μακρύ οδοιπορικό σε βρόμικα μονοπάτια και διάσχιση δασών και ποταμών κάτω από οποιεσδήποτε καιρικές συνθήκες. Οι λιανοπωλητές κουβαλούσαν κασέλες γεμάτες με αγαθά. Μερικοί έσπρωχναν ένα καρότσι ή ταξίδευαν με άλογο. Αυτοί δεν αντιπροσώπευαν γνωστές εταιρίες ή δεν πωλούσαν προϊόντα γνωστής μάρκας και ήταν λιγότερο ανήσυχοι για τις μελλοντικές συνέπειες σε περίπτωση που οι αγοραστές ήταν δυσαρεστημένοι με τις αγορές τους (Walter A. & Friedman, 2005).

Η έντονη προσπάθεια προτυποποίησης της «δεινότητας του πωλητή» διακρίνεται στην Αμερική, με την ανάπτυξη της κεφαλαιοκρατίας, από ότι σε άλλες χώρες. Όλα τα ευρωπαϊκά έθνη είχαν δίκτυα λιανοπώλησης, μερικά από τα οποία υπήρχαν για εκατοντάδες χρόνια, αλλά κανένα δε δημιούργησε οργανωμένες πωλήσεις στον ίδιο βαθμό με την Αμερική. Το σχετικό μέγεθος των Αμερικανικών εταιριών ήταν μεγαλύτερο από οπουδήποτε αλλού. Η ογκώδης παραγωγή ,στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, μεγάλου αριθμού μηχανών γραφείου, συσκευών και αυτοκινήτων είχε ως αποτέλεσμα να προσληφθούν εκατοντάδες (ίσως και χιλιάδες) πωλητές και όλα αυτά τα αγαθά προωθήθηκαν με δυναμική πώληση κάνοντας την Αμερικάνικη οικονομία να ξεχωρίσει από την αρχική της εμφάνιση και την ευρύτατα διαδεδομένη αγορά. Η Βρετανική βιομηχανία που παρήγαγε σε μικρότερη κλίμακα σπάνια παρουσίαζε παρόμοιο ενδιαφέρον για εκστρατείες πώλησης (Walter A. & Friedman, 2005).

Η «γέννηση» του σύγχρονου πωλητή σημειώθηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Οι επιχειρηματίες, που ηγούνταν των πωλήσεων, ανέπτυξαν σύγχρονες τεχνικές πώλησης και δημιούργησαν μεθόδους διοίκησης. Ενώ ο πωλητής των προηγούμενων εποχών ταξίδευε ως «αφεντικό» τώρα τα δρομολόγια του ήταν σχεδιασμένα, οι πελάτες αξιολογούνταν πριν την αναχώρηση του και σημειώσεις και αναφορές σχετικές με την πώληση δημιουργούσαν ένα φάκελο με όλες του τις κινήσεις. Οι διευθυντές στις μεγάλες επιχειρήσεις προσδιόριζαν τις ευθύνες των πωλητών. Επίσης, στόχευαν να κάνουν την πώληση ενιαία, προβλέψιμη και προσιτή σε νέα μέλη. Ακόμη, οι διευθυντές εκπαίδευαν τους πωλητές σε μικρολεπτομέρειες, όπως τον τρόπο που πρέπει να στέκονται καθώς μιλάνε με έναν πελάτη ή πώς να δίνουν το στυλό στο

κλείσιμο της συμφωνίας. Τέλος, οι διευθυντές προσπάθησαν να επαναπροσδιορίσουν την εικόνα της πώλησης υιοθετώντας νέα φρασεολογία (Walter A. & Friedman, 2005).

2 Τα μέσα της τεχνολογίας που χρησιμοποιούνται στις προσωπικές πωλήσεις

Η χρήση των τεχνολογικών εργαλείων καθιστά τους πωλητές αποτελεσματικότερους και παραγωγικότερους, επιταχύνοντας τις διαδικασίες πώλησης έτσι ώστε να έχουν περισσότερο χρόνο για την οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες τους.

2.1 Κατηγορίες της τεχνολογίας

Σύμφωνα με τους Schepers Jeroen & Wetzels Martin (2007), θεωρητικά χωρίζουμε τις τεχνολογίες στις εξής κατηγορίες:

- α) εφαρμογές λογισμικού όπως επεξεργαστές λέξεων, προγράμματα βάσεων δεδομένων κ.α.
- β) σχετική με το διαδίκτυο τεχνολογία όπως μηχανές αναζήτησης, websites συναλλαγών κ.α.
- γ) μικροϋπολογιστές
- δ) τεχνολογία επικοινωνίας όπως e-mail, κινητή τηλεφωνία κ.α.

2.2 Οι κατηγορίες των λειτουργιών της προσωπικής πώλησης και τα τεχνολογικά μέσα

Με βάση τους McCade & Brown Deborah (2002) οι κατηγορίες των λειτουργιών των πωλήσεων είναι έξι, όπως αναφέρονται παρακάτω. Σε κάθε λειτουργία χρησιμοποιούνται διάφορα τεχνολογικά εργαλεία τα οποία διευκολύνουν και επιταχύνουν την διεκπεραίωση τους.

α) Οργάνωση: η τεχνολογία έχει εισαχθεί στον τομέα της οργάνωσης ως τρόπος να μειωθεί το χρονικό διάστημα που ξοδεύεται σε τέτοιες δραστηριότητες όπως η διαχείριση επαφών, ο σχεδιασμός συναντήσεων, η ανάπτυξη σχεδίων πωλήσεων και ο σχεδιασμός διαδρομών πωλήσεων.

Η διαχείριση επαφών μπορεί να περιλαμβάνει πληροφορίες για τους ενεργούς πελάτες, τους πιθανούς πελάτες καθώς και για άτομα που άσκησαν επίδραση σε ένα δίκτυο. Ο σχεδιασμός συναντήσεων είναι άλλος ένα σημαντικός στόχος που έχει επηρεαστεί από την εισαγωγή της τεχνολογίας. Υπάρχουν πολλά οφέλη που μπορούν να υλοποιηθούν με τη χρήση της τεχνολογίας, όπως λιγότερες αποτυχημένες συναντήσεις λόγω των λανθασμένων «συναγερμών» και δυνατότητα να «μοιραστούν» οι πληροφορίες με τους διευθυντές, με άλλους πωλητές και με το διοικητικό προσωπικό. Το λογισμικό που αυτοματοποιεί τον σχεδιασμό των προγραμμάτων πωλήσεων μπορεί να παράγει σχέδια πωλήσεων για κάθε πελάτη και αυτόματα εισάγει τα στοιχεία της επαφής και του προγράμματος σε ένα «βασισμένο σε υπολογιστή» organizer, βοηθώντας τους πωλητές να διαχειριστούν πολλούς δυνητικούς

σημαντικούς πελάτες στα διάφορα στάδια της διαδικασίας πώλησης. Επίσης, οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους διευθυντές για προβλέψεις πωλήσεων. Ο αυτοματοποιημένος σχεδιασμός διαδρομών πωλήσεων υπολογίζει μια εντολή και την διαδρομή για τη συνάντηση ώστε να ελαχιστοποιήσει τον χρόνο του ταξιδιού και να μεγιστοποιήσει το χρόνο για τη συνάντηση με τους πελάτες.

β) Παρουσίαση: η τεχνολογία έχει επηρεάσει την παρουσίαση μέσω της δημιουργίας φορητών πολυμέσων παρουσιάσεων και μέσω της παραγωγής προσαρμοσμένων επαγγελματικών προτάσεων. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογία οι πωλητές προσθέτουν χρώμα, ήχο, εικόνες κ.α. στις παρουσιάσεις με αποτέλεσμα να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στους πελάτες. Τα laptop επιτρέπουν στους πωλητές να πάρουν τις παρουσιάσεις στο δρόμο. Με τη χρήση laptop και λογισμικού οι πωλητές μπορούν με ακρίβεια και γρήγορα να παράγουν προτάσεις και να μειώσουν τον κύκλο ζωών μεταξύ των πωλήσεων.

γ) Υποβολή έκθεσης: οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στις συναντήσεις, οι δαπάνες και οι ημερολογιακές εκθέσεις από τους πωλητές είναι ζωτικής σημασίας για τους διευθυντές πωλήσεων να μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους πωλητές. Η τεχνολογία επιτρέπει την εισαγωγή τυποποιημένων μορφών που εύκολα μπορούν να διαβαστούν σε ένα κεντρικό γραφείο μειώνοντας το χρόνο για γραφική εργασία και βελτιώνοντας την αναγνωσιμότητα και την αναλυσιμότητα των στοιχείων από τους διευθυντές.

δ) Ενημέρωση: η δυνατότητα της τεχνολογίας να βοηθά τους πωλητές να συλλέγουν, να αναλύουν και να διανέμουν τις πληροφορίες, έχει ασκήσει επίδραση στους τομείς της έρευνας, στις πληροφορίες για τα προϊόντα και στις πληροφορίες για τη διαμόρφωση των προϊόντων. Πολλοί προμηθευτές αναφέρονται σε αυτές τις λειτουργίες και την τεχνολογία ως CRM. Η έρευνα μπορεί να βοηθηθεί από πολλές υπηρεσίες του Διαδικτύου που εμπορεύονται downloadable (δηλ. αρχεία που καταφορτώνονται από το Διαδίκτυο) και εξατομικευμένους καταλόγους πιθανών πελατών, συμπεριλαμβανομένων πρόσθετων πληροφοριών που βοηθούν στην εύρεση των κατάλληλων πιθανών πελατών. Πολλά συστήματα CRM επιτρέπουν την παραπομπή πελατών στα τμήματα μιας επιχείρησης για καλύτερες ευκαιρίες πώλησης και αποφεύγουν της πολλαπλές κλήσεις στους ίδιους πιθανούς πελάτες. Μόλις οι πιθανοί πελάτες προσδιοριστούν, πληροφορίες γι' αυτούς μπορούν να αποθηκευτούν και να οργανωθούν σε διοικητικό λογισμικό επαφών και να χρησιμοποιηθούν για να προσαρμόσουν πολλές πτυχές των συναντήσεων μεταξύ του πελάτη και του πωλητή και τη συνέχιση σχέσεων.

ε) Ενίσχυση και επεξεργασία διεργασιών: η δυνατότητα των τεχνολογιών να αντιμετωπίσουν τα απέραντα ποσά στοιχείων μαζί με τις ικανότητες επικοινωνίας, ασκεί σημαντική επίδραση στον τρόπο που οι διεργασίες ολοκληρώνονται και υποβάλλονται σε επεξεργασία. Ο μεγαλύτερος και σημαντικότερος θετικός αντίκτυπος είναι η παροχή στους πωλητές όλων των εργαλείων που είναι απαραίτητα για την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας πώλησης κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Συνεπώς η τεχνολογία έχει επηρεάσει τον έλεγχο λεπτομερών καταλόγων, τις έρευνες λεπτομερών καταλόγων και τον προσδιορισμό των πελατών που έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Η τεχνολογία προσφέρει επίσης στους πωλητές τη δυνατότητα

να ικανοποιήσουν τους πελάτες λαμβάνοντας γρήγορα την υπόσταση της παραγγελίας του πελάτη.

στ) Επικοινωνία: οι σημερινοί πωλητές βρίσκονται αντιμέτωποι με μια σειρά τεχνολογιών που υπόσχονται στιγμιαίες και ακριβείς επικοινωνίες. Τα pagers(συσκευές προσωπικών τηλεπικοινωνιών για τα σύντομα μηνύματα) και τα κινητά τηλέφωνα επιτρέπουν στους πωλητές να προσεγγιστούν και από τους πελάτες και από το home office. Το e-mail(ηλεκτρονικό ταχυδρομείο) επιτρέπει την ουσιαστική στιγμιαία μετάδοση ενός κειμένου, εικόνας, ήχου και βίντεο σε οποιοδήποτε δικτυωμένο υπολογιστή, pager, κινητό τηλέφωνο ή organizer(μικρού μεγέθους υπολογιστής, συχνά με ενσωματωμένες εφαρμογές ημερολογίου). Η μετάδοση e-mail μηνυμάτων δεν απαιτεί την παρουσία του παραλήπτη. Οι μηχανές fax επιτρέπουν την στιγμιαία μετάδοση πληροφοριών που περιέχονται σε φύλλα χαρτιού σε τυποποιημένο μέγεθος του εγγράφου, συμπεριλαμβανομένων νομικά δεσμευτικών υπογραφών.



2.3 Η διαδικασία της προσωπικής πώλησης και η τεχνολογία

Το πιο αποδεκτό μοντέλο της διαδικασίας πώλησης είναι "τα επτά βήματα της πώλησης": έρευνα και προσδιορισμός του κατάλληλου πελάτη, προ-προσέγγιση, προσέγγιση, παρουσίαση και επίδειξη, υπερνίκηση αντιρρήσεων, κλείσιμο και συνέχιση. Τα βήματα της διαδικασίας πώλησης έχουν εξελιχθεί σε μια διαδικασία που εστιάζει στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων. Η απόκτηση και η μετάβαση πληροφοριών προσκρούει σε κάθε στάδιο της διαδικασίας πώλησης.

Με βάση τους [Long Mary M. et al. \(2007\)](#) παρακάτω αναλύονται τα βήματα της πώλησης, χωρίζοντας το πρώτο βήμα σε δύο επιμέρους βήματα, στην έρευνα και στον προσδιορισμό.

▪ Έρευνα

Η έρευνα είναι η διαδικασία προσδιορισμού του ατόμου που θα μπορούσε να είναι πιθανός πελάτης.

Ο βιομηχανικός αντιπρόσωπος πωλήσεων* πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να αναγνωρίζει και να έρχεται σε επαφή με τους «σημαντικούς πιθανούς πελάτες». Σε μερικές βιομηχανίες η ανάγκη για έρευνα ίσως είναι μικρή επειδή οι πελάτες είναι "μεγάλοι", γνωστοί και λίγοι σε αριθμό. Σε άλλες βιομηχανίες, εμπορικές πηγές μπορούν να παρέχουν καταλόγους με άφθονα στοιχεία που περιέχουν όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τον προσδιορισμό των ατόμων εκείνων που διαθέτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά(όπως προθυμία, οικονομική ικανότητα και επιλεξιμότητα να αγοράσει την προσφορά) ώστε να είναι πιθανοί πελάτες. Σε άλλες περιπτώσεις, οι πωλητές πρέπει να προσδιορίσουν "μικρότερους" πιθανούς πελάτες.

Οι πωλητές προσδιορίζουν τους πιθανούς πελάτες χρησιμοποιώντας ποικίλες πηγές συμπεριλαμβανομένου τους προμηθευτές, τους εμπόρους, μη ανταγωνιστικούς

* Η σύγχρονη ονομασία των πωλητών, όσον αφορά τη βιομηχανία, είναι αντιπρόσωποι πωλήσεων.

πωλητές και ικανοποιημένους αγοραστές. Επίσης, μπορούν να λάβουν «σημαντικούς πιθανούς πελάτες» από πιθανούς πελάτες που προσδιόρισαν τον εαυτό τους καθώς αποκρίθηκαν στις προωθήσεις της εταιρίας, στις εκθέσεις επίδειξης προϊόντων ή στη διαφήμιση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο πωλητής πρέπει να πλησιάσει πολλούς πιθανούς πελάτες πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνικά με σκοπό να επιτύχει μόνο μερικές επαφές που τελικά οδηγούν σε πώληση.

Οι πωλητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν ηλεκτρονικές εκδόσεις καταλόγων προϊόντων για να προσδιορίσουν τις εταιρίες που χειρίζονται ορισμένους τύπους λειτουργιών και επομένως μπορεί να χρειαστούν συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι πωλητές μπορούν επίσης να ψάξουν στις online βάσεις δεδομένων για να συλλέξουν λεπτομερής πληροφορίες για τις βιομηχανίες μαζί με τη «φιλολογία» στις τάσεις και προβολές για συγκεκριμένα προϊόντα και βιομηχανίες.

Οι πωλητές μπορούν να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες βασισμένες στο Διαδίκτυο που εμπορεύονται downloadable και εξατομικευμένους καταλόγους των πιθανών πελατών συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών που βοηθούν αυτό τον τομέα. Επίσης μπορούν να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο για να μεταφέρουν μερικές από αυτές τις διαδικασίες. Οι εταιρίες μπορούν να μισθώσουν υπηρεσίες για να συλλέξουν άρθρα από τον επιχειρησιακό τύπο για τις στοχοθετημένες βιομηχανίες και μετά να περάσουν το υλικό προς τους κατάλληλους αντιπρόσωπους.

Οι εταιρίες μπορούν να παρακινήσουν τους πιθανούς πελάτες να «αυτοπροσδιοριστούν», διαβάζοντας κάτι στο website(ιστοχώρος ή σύνολο ιστοσελίδων, εικόνων, βίντεο και άλλων ψηφιακών στοιχείων) του πωλητή, στο webcast(αρχείο ενημέρωσης που διανέμεται στο Διαδίκτυο χρησιμοποιώντας τεχνολογία μαζικής ενημέρωσης), στην online διαφήμιση ή σε blogs(ιστοχώροι που συντηρούνται από ένα άτομο, με τακτικές εισαγωγές σημειώσεων, περιγραφών γεγονότων και άλλων υλικών). Ειδικά τα blogs παρέχουν τον πιο πρόσφατο τρόπο να προσεγγιστούν οι πιθανοί αγοραστές με έναν «μη-εμπορικό τρόπο». Η online επικοινωνία με αρχικό ενδιαφέρον από τον αγοραστή έχει το πλεονέκτημα για τον πωλητή να ισοδυναμεί με την άδεια για διάλογο μέσω email.

▪ Προσδιορισμός του κατάλληλου πελάτη

Αυτή είναι η διαδικασία του προσδιορισμού των ατόμων που έχουν τα χαρακτηριστικά εκείνα ώστε να ενταχθούν στην κατηγορία των πιθανών πελατών.

Οι πωλητές πρέπει να μάθουν πως να αναγνωρίζουν τους κατάλληλους «σημαντικούς πιθανούς πελάτες», δηλ. να προσδιορίσουν αυτούς που τους προσφέρουν υψηλή πιθανότητα κερδοφόρων πωλήσεων. Όταν ένας πιθανός πελάτης πρώτος αλληλεπιδρά με το website, webcast ή την online διαφήμιση, τότε ο πωλητής μπορεί να ζητήσει στοιχεία όσον αφορά τις ανάγκες του και πρόσθετες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν κατάλληλο πιθανό πελάτη. Ωστόσο, οι πωλητές πρέπει να είναι προσεκτικοί ως προς τον τύπο και την ποσότητα των ζητούμενων πληροφοριών. Οι πιθανοί πελάτες μπορεί να εναντιωθούν σε αυτό που αντιλαμβάνονται ως χρονοβόρο ή ενοχλητική απαίτηση για τις πληροφορίες σε αυτήν την πρόωρη συμβολή προκειμένου να καταφορτώσουν πληροφορίες ή να παρακολουθήσουν ένα webcast. Επιπλέον, οι παρεχόμενες πληροφορίες μπορεί να είναι ανακριβείς και πρέπει να επιβεβαιωθούν από τον αντιπρόσωπο πωλήσεων στους ακόλουθους διαλόγους. Το e-mail μπορεί να χρησιμοποιηθεί μετά για την εξακρίβωση των απαιτήσεων του αγοραστή και τις ανάγκες της οργάνωσης.

▪ Προ-προσέγγιση

Πριν την κλήση σε έναν πιθανό πελάτη, ο βιομηχανικός αντιπρόσωπος πωλήσεων ενδεχομένως να έχει πολλές γνώσεις για την οργάνωση και για τους αγοραστές (συμπεριλαμβανομένων των βασικών φορέων, των χαρακτηριστικών τους και τις μορφές αγοράς). Χαρακτηριστικά, οι αντιπρόσωποι συμβουλευονται τις τυποποιημένες online πηγές για να μάθουν σχετικά με την επιχείρηση του πιθανού πελάτη. Τα blogs της εταιρίας "αγοραστή" μπορεί να είναι καλές πηγές πληροφοριών, καθώς ο πωλητής μπορεί να διαβάσει τα πιο ειλικρινή σχόλια και ενδεχομένως να βρει πληροφορίες για την εταιρική κουλτούρα και τους βασικούς φορείς. Επίσης ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει το σύστημα CRM της οργάνωσης του, το οποίο διαχειρίζεται βάσεις δεδομένων και επιτρέπει στον καθένα στην οργάνωση να ενημερώνει τις πληροφορίες, με αποτέλεσμα μια πλούσια πηγή πληροφοριών. Οι πωλητές μπορούν να έχουν πρόσβαση σε αυτές τις πληροφορίες ακόμη και όταν είναι στο δρόμο μέσω ασύρματου υπολογιστή laptop, PDA ή κινητού τηλεφώνου. Όλες αυτές οι πύξοδοι έχουν κάνει τον σημερινό πωλητή "τον καλύτερα ενημερωμένο από οποιαδήποτε γενιά πωλήσεων στην ιστορία". Οι πωλητές μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή την πρόσβαση στις πληροφορίες ώστε να ολοκληρώσουν τον σχεδιασμό των συναντήσεων αποτελεσματικότερα. Οι πωλητές προετοιμάζονται για τις σημαντικές συναντήσεις με την περιγραφή των θεμάτων και των προσφορών που θα απευθύνουν, συλλέγοντας το απαραίτητο υλικό υποστήριξης και τακτοποιώντας τα δείγματα προϊόντων.



Τώρα ο πωλητής μπορεί να έχει κάποια προκαταρκτική επαφή με τον πελάτη. Αυτό μπορεί να βοηθήσει τον πωλητή να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη και να θέσει τους κατάλληλους στόχους. Αυτή η αρχική επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης μπορεί να κάνει την επερχόμενη πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία πιο ευεργετική και για τον πωλητή και για τον αγοραστή.

▪ Προσέγγιση

Ο πωλητής πρέπει να ξέρει πως να συναντήσει και να χαιρετήσει τον αγοραστή. Αυτή η φάση περιλαμβάνει την εμφάνιση του αντιπρόσωπου, opening lines και τα επακόλουθα σχόλια.

Εάν ο στόχος της προσέγγισης είναι να παρασχεθούν περισσότερες πληροφορίες ή να λυθεί ένα υπάρχον πρόβλημα, η υπάρχουσα σχέση το καθιστά ευκολότερο. Ακόμα και στην περίπτωση ενός νέου αγοραστή, η εστίαση πρέπει να είναι στον καθορισμό των οργανωτικών δομών, αναγκών, προβλημάτων και ζητημάτων. Σε κάθε περίπτωση η προσέγγιση διευκολύνεται από τις προγενέστερες επικοινωνίες, οι οποίες μπορεί να είναι περισσότερες και πιο στοχευμένες μέσω του Διαδικτύου. Τα webcasts και τα website του αντιπροσώπου μπορεί να είναι χρήσιμα, επιτρέποντας στον αγοραστή να πάρει τις στερεότυπες πληροφορίες ή τις απαντήσεις σε FAQs (Frequently Asked Questions: απαριθμημένες ερωτήσεις και απαντήσεις, όπου οι ερωτήσεις υποτίθεται ότι ερωτώνται συχνά σε κάποιο πλαίσιο και ο όρος μπορεί να αναφέρεται σε μία ενιαία συχνή ερώτηση ή σε ένα κατάλογο που συγκεντρώνει πολλές ερωτήσεις και τις απαντήσεις τους) και να βοηθήσει τον πωλητή να εστιάσει στις εμφανείς πτυχές και να

καθορίσει ερωτήσεις για την παρουσίαση. Το email μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να «αναγγείλει» την επερχόμενη συνεδρίαση και να επιβεβαιώσει την πρώτη σύγκρουση ή συνέχιση.

▪ Παρουσίαση και επίδειξη

Η παρουσίαση είναι ο πυρήνας της διαδικασίας της προσωπικής πώλησης. Ο πωλητής διαβιβάζει τις πληροφορίες για τα προϊόντα και προσπαθεί να πείσει τον πιθανό πελάτη να αγοράσει. Η επίδειξη είναι μια πτυχή της παρουσίασης που παρέχει την αισθητήρια επίκληση να επιδείξει τον τρόπο με τον οποίο το προϊόν λειτουργεί και τα οφέλη που προσφέρει στον πελάτη.

Σε αυτή τη φάση ο πωλητής ανακοινώνει την προσφορά στον αγοραστή: παρουσίαση των οφελών και επίδειξη του τρόπου με τον οποίο η προσφορά του λύνει τα προβλήματα του αγοραστή καλύτερα από τις προσφορές των ανταγωνιστών.

Οι τεχνολογίες παρουσίασης που περιλαμβάνουν τα πολυμέσα επιτρέπουν επιδείξεις σχεδόν όλων των βιομηχανικών προϊόντων στο γραφείο του αγοραστή. Αυτό είναι ιστορικά πρωτοφανές. Ο αγοραστής δε χρειάζεται πλέον να ταξιδέψει ώστε να επισκεφθεί τις εκθέσεις ή να επισκεφθεί τις εγκαταστάσεις του πωλητή ή άλλων ικανοποιημένων αγοραστών.

▪ Υπερνίκηση αντιρρήσεων

Οι αγοραστές έχουν σχεδόν πάντα ανησυχίες είτε κατά τη διάρκεια της παρουσίασης είτε όταν κληθούν να κάνουν μια παραγγελία. Οι αντιρρήσεις είναι μια ευκαιρία να μετατραπεί ένας "θερμός" αγοραστής σε πιστό αγοραστή. Το πρόβλημα μπορεί να είναι οικονομικό ή ψυχολογικό. Μερικές φορές μπορεί απλά να μη διατυπωθεί. Αυτό είναι το βήμα στο οποίο ο βιομηχανικός πωλητής αναζητά, διευκρινίζει και υπερνικά τις ανησυχίες του αγοραστή. Όταν τα κεντρικά μέλη της εταιρίας που πρόκειται να αγοράσει προκαλούν τις ανησυχίες, ο αντιπρόσωπος πωλήσεων μπορεί να τους καθοδηγήσει στο website της εταιρίας του όπου FAQ και συστατικά έγγραφα ταχυδρομούνται. Αυτός ο βελτιωμένος διάλογος μεταξύ του προσωπικού της εταιρίας που αγοράζει και της εταιρίας που πουλάει μπορεί να μειώσει την απροθυμία του αγοράζοντος κέντρου να αγοράσει.

Οι πιθανοί πελάτες μπορούν να κατευθυνθούν σε ευνοϊκές online αναθεωρήσεις από ανεξάρτητα websites. Η εταιρία "πωλητής" χρησιμοποιώντας το website της μπορεί να βοηθήσει τους πιθανούς πελάτες να φτάσουν στους ικανοποιημένους πελάτες της εταιρίας για τις ανεξάρτητες αξιολογήσεις τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν πρόκειται για αγορές που περιλαμβάνουν υψηλό ρίσκο, νέες τεχνολογίες ή μακροπρόθεσμη υποχρέωση.

▪ Κλείσιμο

Αφού χειρίστηκε επιτυχώς τις αντιρρήσεις του πιθανού πελάτη, ο πωλητής πρέπει να προσπαθήσει να λάβει την παραγγελία. Οι τεχνικές κλεισίματος περιλαμβάνουν την ζήτηση της παραγγελίας, αναθεώρηση των σημείων συμφωνίας, προσφορά του πωλητή να γράψει αυτός την



παραγγελία, προσφορά άλλου παρόμοιου προτύπου ή προβολή ειδικών επιχειρημάτων όπως πρόσθετες ποσότητες, χαρακτηριστικά γνωρίσματα ή υψηλότερη ποιότητα.

Η δυνατότητα να διαμορφωθούν τα προϊόντα στις προδιαγραφές του αγοραστή και να ελεγχθεί η διαθεσιμότητα και η τιμή οποιασδήποτε διαμόρφωσης online κατά τη διάρκεια της συνάντησης με τον αγοραστή, μειώνει τον αριθμό των συναντήσεων που απαιτούνται για να κλείσει η πώληση και μπορεί να αποκλείσει άλλον προμηθευτή από τη «συμμετοχή».

Οι εταιρίες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την νέα τεχνολογία για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των πωλητών στην προετοιμασία εκθέσεων μετά τη συνάντηση. Η τεχνολογία αυτοματοποιεί αυτή τη διαδικασία. Όταν ολοκληρωθεί μια συνάντηση, ο πωλητής μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα πρότυπο για να προετοιμάσει την έκθεση στο laptop του. Επίσης μπορεί να στείλει την έκθεση στο σύστημα CRM της εταιρίας του. Το νέο σύστημα βοηθά τον πωλητή να παρακολουθεί τα αποτελέσματα εφόσον τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης και τα συστήματα αποζημιώσεων της εταιρίας είναι ενσωματωμένα με το σύστημα CRM.

▪ **Συνέχιση**

Αυτό είναι ένα ουσιαστικό βήμα, αν ο βιομηχανικός πωλητής θέλει να εξασφαλίσει ότι ο αγοραστής είναι πλήρως ικανοποιημένος και πιθανόν ένας μελλοντικός αγοραστής. Η συνέχιση είναι ένα κρίσιμο μέρος στην οικοδόμηση μιας μακροπρόθεσμης σχέσης με τον αγοραστή. Αμέσως μετά το κλείσιμο, ο πωλητής πρέπει να συμπληρώσει οποιοσδήποτε λεπτομέρειες στην παραγγελία ή παράδοση, τους όρους αγορών ή άλλα θέματα. Η εταιρία του πωλητή μπορεί να προσφέρει online πρόσβαση στον αγοραστή για να ελέγξει την παραγγελία και την παράδοση. Κατά την περίοδο ή αφότου η παραγγελία παραδοθεί, ο αντιπρόσωπος πωλήσεων πρέπει να σχεδιάσει μια on-site επίσκεψη για να σιγουρευτεί ότι δεν υπάρχουν προβλήματα με τη χρήση ή την εγκατάσταση, την ακολούθηση οδηγιών ή την παροχή κατάλληλων επιπέδων εξυπηρέτησης. Η μείωση της αβεβαιότητας που αισθάνεται ο αγοραστής για την απόφαση αγοράς αφού αυτή έχει γίνει, είναι κρίσιμη αυτή τη χρονική στιγμή.

Οι αντιπρόσωποι πωλήσεων μπορούν να συνεχίσουν να έχουν ανοιχτό διάλογο με τους αγοραστές μέσω online ενημερωτικών δελτίων και στοχοθετημένων webinars(μία μορφή τηλεδιάσκεψης, μονόδρομης, από τον ομιλητή στον ακροατή με περιορισμένη αλληλεπίδραση του ακροατή) για εκπαιδευτικούς λόγους.

3 Μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας (TAM) και θεωρία της αιτιολογημένης δράσης (TRA)

Το όφελος των πωλητών από την αποδοχή της τεχνολογίας είναι κρίσιμο στις σύγχρονες οργανώσεις. Η τεχνολογία πωλήσεων είναι ένα εργαλείο σημαντικό για την ενίσχυση της διαχείρισης πληροφοριών σχετικών με τον πελάτη και την ανάπτυξη της γνώσης. Οι πεπειραμένοι πωλητές είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες και τη γνώση για να ασκήσουν προσαρμοστική πώληση, να βελτιώσουν την απόδοση και να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας τους στην αγορά.

Η προσαρμοστική πώληση είναι μια προσέγγιση στην προσωπική πώληση στην οποία οι συμπεριφορές αλλάζουν κατά τη διάρκεια των αλληλεπιδράσεων πωλήσεων ή στις αλληλεπιδράσεις πελατών, βασισμένες στις πληροφορίες για τη φύση της κατάστασης πώλησης (Robinson Leory Jr. et al., 2005a).

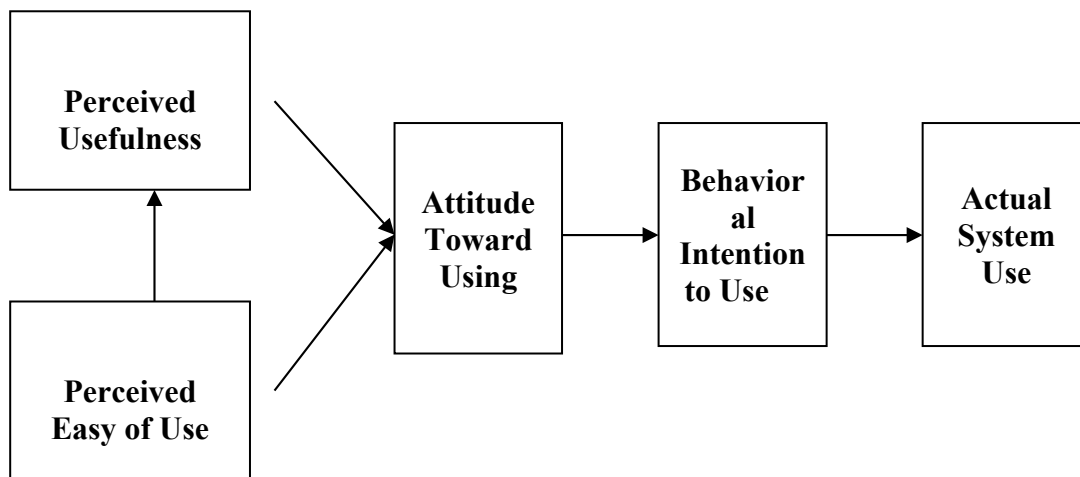
3.1 Μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας (TAM)

Το μοντέλο αποδοχής της τεχνολογίας (Technology Acceptance Model- TAM) είναι μία από τις ισχυρές επεκτάσεις της «Theory of reasoned action» (TRA) των Ajzen και Fishbein (θεωρίας της αιτιολογημένης δράσης).

Το TAM αναπτύχθηκε από τους Fred Davis και Richard Bagozzi και αντικαθιστά πολλά από τα μέτρα συμπεριφοράς του TRA με τα δύο μέτρα της αποδοχής της τεχνολογίας δηλ. με την ευκολία της χρήσης και τη χρησιμότητα. Το TAM και το TRA έχουν και τα δύο ισχυρά στοιχεία συμπεριφοράς, θεωρούν ότι όταν κάποιος διαμορφώσει μια πρόθεση να δράσει θα είναι ελεύθερος να δράσει χωρίς περιορισμό. Στην πραγματικότητα υπάρχουν πολλοί περιορισμοί.

Έρευνα του Davis(1989) σχετικά με τις διάφορες επιρροές της αποδοχής της τεχνολογίας οδήγησε σε δύο καθοριστικούς παράγοντες: την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία της χρήσης (Robinson Leory Jr. et al., 2005a, William Money & Arch Turner, 2004).

Παρακάτω απεικονίζεται το TAM.



ΣΧΗΜΑ 1
Technology Acceptance Model (Davis& Bagozzi, 1989)

Πηγή: Davis F., Bagozzi R. & Warshaw P.(1989), “User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models”, *Management Science*, 35(8), σ. 982-1003.

Ως θεωρητική βάση για να καθορίσει τους αιτιώδεις συνδέσμους μεταξύ της αντιληπτής χρησιμότητας, της αντιληπτής ευκολίας της χρήσης, των τοποθετήσεων

και των συμπεριφοριστικών προθέσεων το TAM στηρίζεται στο TRA το οποίο προϋποθέτει ότι η συμπεριφορά είναι το λογικό αποτέλεσμα της ακόλουθης εντολής: πεποίθηση – τοποθέτηση - πρόθεση συμπεριφοράς (Robinson Leory Jr. et al., 2005a).

Μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, η αντιληπτή χρησιμότητα αναφέρεται στο βαθμό εκείνο στον οποίο ένας πιθανός χρήστης πιστεύει πως η χρησιμοποίηση μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας θα αυξήσει την απόδοση της εργασίας του. Η αντιληπτή ευκολία της χρήσης αναφέρεται στο βαθμό εκείνο στον οποίο ένας πιθανός χρήστης αναμένει ότι η τεχνολογία απαιτεί λιγότερη προσπάθεια (Robinson Leory Jr. et al., 2005a, William Money & Arch Turner, 2004).

Με βάση τους Robinson Leory Jr. et al. (2005a), το μοντέλο απεικονίζει τη στάση ενός πωλητή προς τη χρήση της τεχνολογίας όπως καθορίζεται από την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία της χρήσης. Οι πωλητές έχουν γενικά ένα δίκαιο ποσοστό αυτονομίας για να κρίνουν την χρησιμότητα των διαφόρων εργαλείων. Επίσης είναι κάτω από την συνεχή πίεση να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους και πιθανώς να αναπτύξουν θετικές στάσεις ως προς αυτά τα εργαλεία που αυξάνουν την πιθανότητα υψηλότερης απόδοσης. Ταυτόχρονα, θα εκτιμήσουν το «ποσό» της προσπάθειας που είναι απαραίτητη για τη χρησιμοποίηση κάθε εργαλείου και ενδεχομένως να αναπτύξει θετικές στάσεις ως προς τα εργαλεία εκείνα που τα οφέλη απόδοσης δεν αντισταθμίζονται από την απαραίτητη προσπάθεια.

Αυτό οδηγεί στις ακόλουθες υποθέσεις:

H1 Η αντιληπτή χρησιμότητα σχετίζεται θετικά με την τοποθέτηση προς τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας.

H2 Η αντιληπτή ευκολία της χρήσης σχετίζεται θετικά με την τοποθέτηση προς τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας.

Σύμφωνα με το TAM, η τοποθέτηση του ατόμου προς τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και προς την αντιληπτή χρησιμότητα θεωρείται καθοριστικός παράγοντας των προθέσεων συμπεριφοράς του να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία. Με βάση τους Robinson Leory Jr. et al. (2005a), η σχέση τοποθέτησης και συμπεριφοριστικών προθέσεων που απεικονίζεται στο TAM υποδηλώνει ότι οι πωλητές διαμορφώνουν τις προθέσεις ώστε η συμπεριφορά τους να έχει θετικές επιπτώσεις. Επομένως, αν αναπτύξουν μια θετική στάση προς ένα συγκεκριμένο τεχνολογικό εργαλείο τότε σκοπεύουν να το χρησιμοποιήσουν.

Επίσης, σύμφωνα με τους Robinson Leory Jr. et al. (2005a), η σχέση μεταξύ αντιληπτής χρησιμότητας και συμπεριφοριστικών προθέσεων βασίζεται στην άποψη ότι μέσα στο περιβάλλον μιας οργάνωσης πωλήσεων ο πωλητής διαμορφώνει προθέσεις προς τις συμπεριφορές που πιστεύει ότι θα αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχίας στην εργασία του. Στα αντιληπτά οφέλη, από τα οποία παράγονται οι προθέσεις να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία, μπορούν να ενταχθούν ο αυξημένος μισθός, η αναγνώριση, η δυνατότητα προώθησης και χαρακτηριστικά άμεσα αποτελέσματα υψηλότερης απόδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι προθέσεις να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία «απέχουν» από οποιαδήποτε επιρροή, θετική ή αρνητική, προς την τεχνολογία.

Αυτό οδηγεί στις ακόλουθες υποθέσεις:

H3 Η στάση απέναντι στη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας σχετίζεται θετικά με τις συμπεριφοριστικές προθέσεις να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία.

H4 Η αντιληπτή χρησιμότητα σχετίζεται θετικά με τις συμπεριφοριστικές προθέσεις να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία.

Με βάση τους [Robinson Leory Jr. et al. \(2005a\)](#), οποιαδήποτε προσπάθεια εξοικονομείται, η οποία οφείλεται στην τεχνολογία που αναλογικά απαιτεί λιγότερη προσπάθεια, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκτέλεση άλλων δραστηριοτήτων που βελτιώνουν την απόδοση, επιτρέποντας στο άτομο να αποπερατώσει περισσότερες δραστηριότητες σχετικές με την εργασία του, καταβάλλοντας την ίδια προσπάθεια. Μία από τις σημαντικές προοπτικές της χρήσης της τεχνολογίας είναι η δυνατότητα να μπορούν οι πωλητές να ολοκληρώνουν περισσότερες δραστηριότητες καταβάλλοντας την ίδια προσπάθεια και με αυτόν τον τρόπο να κάνουν τις εργασίες τους ευκολότερα. Βασιζόμενοι σε αυτό, οι πωλητές ενδεχομένως να κάνουν αξιολόγηση της χρησιμότητας της αντίστοιχης τεχνολογίας και να καταλήξουν στο γεγονός ότι η ευκολία της χρήσης έχει άμεση και θετική επίδραση στη χρησιμότητα. Η αντιληπτή χρησιμότητα και η αντιληπτή ευκολία της χρήσης είναι διαφορετικές αλλά συσχετιζόμενες «φραστικές δομές».

Το μοντέλο οδηγεί στην ακόλουθη υπόθεση:

H5 Η αντιληπτή ευκολία της χρήσης σχετίζεται θετικά με την αντιληπτή χρησιμότητα.

3.2 Θεωρία της αιτιολογημένης δράσης (TRA)

Η Theory of Reasoned Action προϋποθέτει ότι η συμπεριφορά του ατόμου οδηγείται από τις συμπεριφοριστικές του προθέσεις. Οι συμπεριφοριστικές προθέσεις είναι οι λειτουργία της τοποθέτησης ενός ατόμου προς τη συμπεριφορά και τους υποκειμενικούς κανόνες που περιβάλλουν τον τρόπο συμπεριφοράς ([William Money & Arch Turner, 2004](#)).

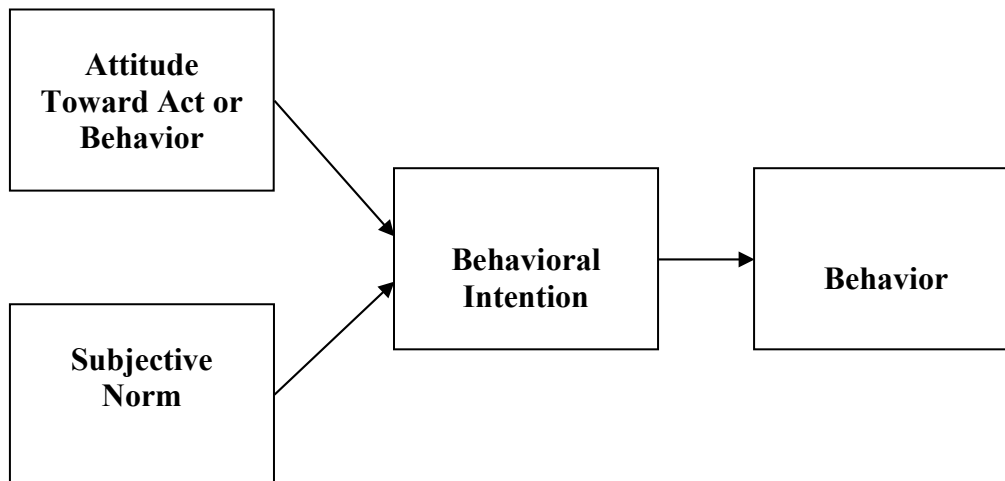
Η τοποθέτηση προς τη συμπεριφορά ορίζεται ως: τα θετικά ή τα αρνητικά συναισθήματα του ατόμου όσον αφορά τον τρόπο συμπεριφοράς που ακολουθεί. Καθορίζεται μέσω της εκτίμησης των «αρχών» κάποιου σχετικά με τις συνέπειες που προκύπτουν από μια συμπεριφορά και μια αξιολόγηση του πόσο επιθυμητές είναι αυτές οι συνέπειες. Τυπικά, η γενική τοποθέτηση μπορεί να εκτιμηθεί ως «το ποσό της συνέπειας του ατόμου» x «τις επιθυμητές εκτιμήσεις για όλες τις αναμενόμενες συνέπειες της συμπεριφοράς» ([Schepers Jeroen & Wetzels Martin, 2007](#)).

Ο υποκειμενικός κανόνας ορίζεται ως: η αντίληψη ενός ατόμου για το πόσο σημαντικοί για αυτόν άνθρωποι πιστεύουν ότι πρέπει να ακολουθήσει τον τρόπο συμπεριφοράς. Η συμβολή της άποψης οποιασδήποτε αναφοράς γίνεται από κάποιον σταθμίζεται από το κίνητρο, με το οποίο το άτομο θα συμμορφωθεί με τις επιθυμίες αυτής της αναφοράς. Ως εκ τούτου, ο γενικός υποκειμενικός κανόνας μπορεί να εκφραστεί ως «το ποσό της αντίληψης του ατόμου» x «τις εκτιμήσεις του κινήτρου για όλες τις σχετικές αναφορές» ([Schepers Jeroen & Wetzels Martin, 2007](#)).

Το TRA έχει μερικούς περιορισμούς συμπεριλαμβανομένου του σημαντικού κινδύνου να προκληθεί σύγχυση μεταξύ των τοποθετήσεων και των κανόνων εφόσον οι τοποθετήσεις συχνά διατυπώνονται ως κανόνες και το αντίστροφο. Ο δεύτερος περιορισμός είναι η υπόθεση πως όταν κάποιος διαμορφώνει μια πρόθεση να δράσει

θα είναι ελεύθερος να δράσει χωρίς περιορισμό. Στην πράξη, φραγμοί όπως η περιορισμένη δυνατότητα, ο χρόνος, τα περιβαλλοντικά ή οργανωτικά όρια και οι ασυναίσθητες συνήθειες περιορίζουν την ελευθερία δράσης (William Money & Arch Turner, 2004).

Παρακάτω απεικονίζεται το TRA.



ΣΧΗΜΑ 2
Theory of Reasoned Action (Fishbein & Ajzen, 1975)

Πηγή: Fishbein M.& Ajzen I.(1975), Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research, Reading, MA: Addison-Wesley.

4 Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας και υποθέσεις

Μια πλειοψηφία οργανώσεων ενσωματώνει την τεχνολογία αναμένοντας αυξανόμενα οφέλη από την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των πωλητών. Η αρχική απόφαση να υιοθετηθεί μια συγκεκριμένη τεχνολογία λαμβάνεται σε οργανωτικό επίπεδο ενώ η απόφαση για τη χρησιμοποίησή της εξαρτάται από την επιλογή του κάθε πωλητή. Ένα ποσοστό των πωλητών της οργάνωσης αντιστέκεται στην τεχνολογία. Επειδή όμως η απόφαση υιοθέτησης της τεχνολογίας λαμβάνεται από άλλα μέλη της οργάνωσης, τα άτομα που αντιστέκονται τείνουν να τη χρησιμοποιούν σε ελάχιστη έκταση και μόνο επειδή πρέπει να τη χρησιμοποιήσουν (Robinson Leory Jr. et al., 2005b).

Στη συνέχεια εξηγούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση, την αποδοχή και την υιοθέτηση της τεχνολογίας.

4.1 Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογίας σύμφωνα με το TAM

Σύμφωνα με το TAM η αποδοχή της τεχνολογίας βασίζεται:

- α) στην αντιληπτή χρησιμότητα, δηλ. το βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι χρησιμοποιώντας ένα σύστημα θα ενισχύσει την απόδοσή του και
- β) στην αντιληπτή ευκολία της χρήσης, δηλ. το βαθμό στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας απαιτεί λιγότερη προσπάθεια.

Με βάση τους [Schillewaert Niels et al. \(2005\)](#) τα α και β σύμφωνα με το TAM καθορίζουν άμεσα την υιοθέτηση η οποία ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας πωλητής χρησιμοποιεί συχνά και πλήρως τα SA συστήματα της επιχείρησής του και κάνει έτσι σε όλες τις δραστηριότητες της διαδικασίας πώλησης στις οποίες το SA ταιριάζει.

A1) Η αντιληπτή χρησιμότητα έχει θετική επίδραση στην υιοθέτηση των SA συστημάτων από έναν πωλητή.

A2) Η αντιληπτή ευκολία της χρήσης έχει θετική επίδραση στην υιοθέτηση των SA συστημάτων από έναν πωλητή.

A3) Η αντιληπτή ευκολία της χρήσης έχει μια έμμεση επίδραση στην υιοθέτηση των SA συστημάτων από έναν πωλητή μέσω της αντιληπτής χρησιμότητας.

4.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας

4.2.1 Μεμονωμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας

Τρεις είναι οι βασικοί παράγοντες σύμφωνα με τους [Robinson Leory Jr. et al. \(2005b\)](#):

α) Ο αντιληπτός έλεγχος

Ο αντιληπτός έλεγχος αντιπροσωπεύει τις πεποιθήσεις ενός ατόμου σχετικά με τον έλεγχο του στα διάφορα στοιχεία του οργανωτικού περιβάλλοντος. Ένα βασικό στοιχείο του αντιληπτού ελέγχου είναι ο έλεγχος απόφασης ο οποίος αναφέρεται σε ένα άτομο που έχει την ευκαιρία να επιλέξει μεταξύ διαφόρων πιθανών ενεργειών. Στο πλαίσιο μιας οργάνωσης πωλήσεων η επιλογή είναι πρώτιστα σχετική με το πόσο μια ιδιαίτερη τεχνολογία είναι κατάλληλη να χρησιμοποιείται σε μια δεδομένη κατάσταση. Η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας μπορεί να απειλήσει υπάρχοντα συναισθήματα του ελέγχου. Μειώσεις στον προσωπικό έλεγχο παράγουν αρνητικές συνέπειες για τα μεμονωμένα άτομα και τις οργανώσεις. Αντίθετα, οι αυξήσεις στον αντιληπτό έλεγχο μπορεί να έχουν μια άμεση και θετική επιρροή στην επιτυχή ενσωμάτωση της τεχνολογίας σε μια οργάνωση πωλήσεων.

Κατά συνέπεια:

A1) Ο αντιληπτός έλεγχος σχετίζεται θετικά με τη συμπεριφοριστική πρόθεση να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία.

β) Το μέγεθος της επαγγελματικής εμπειρίας και εμπειρίας υπηρεσιών

Οι εργασίες ενός ατόμου που σχετίζονται με τις αντιλήψεις και τις πεποιθήσεις του, ποικίλουν με το μήκος της υπηρεσίας και τα έτη της επαγγελματικής εμπειρίας. Όσο μεγαλύτερο είναι το μήκος της υπηρεσίας και τα έτη της επαγγελματικής εμπειρίας των ατόμων τόσο πιθανότερο είναι να αντισταθούν στις νέες τεχνολογίες ενώ τα άτομα εκείνα με λιγότερη επαγγελματική εμπειρία και μικρότερο μήκος υπηρεσιών είναι περισσότερο δεσμευμένοι στις αλλαγές που δημιουργούνται από τη νέα τεχνολογία και επομένως περισσότερο παρακινημένοι να την αποδεχθούν.

Γενικά, καθώς το μήκος της υπηρεσιακής/επαγγελματικής εμπειρίας αυξάνει, ο επιτυχής πωλητής είναι πιθανότερο να δεσμευτεί με το «status quo», δηλ. να παραμείνουν τα πράγματα ως έχουν, δεδομένου ότι έχει αναπτύξει ένα επιτυχές αρχείο διαδρομής και δε βρίσκει σημαντικό λόγο να αλλάξει.

Κατά συνέπεια:

B1) Ο πωλητής με μεγαλύτερο μέγεθος επαγγελματικής/υπηρεσιακής εμπειρίας θα παρουσιάσει χαμηλότερα επίπεδα αντιληπτής χρησιμότητας και αντιληπτής ευκολίας της χρήσης της τεχνολογίας από εκείνον με μικρότερο μέγεθος επαγγελματικής/υπηρεσιακής εμπειρίας.

γ) Η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες

Ο [Roger \(1995\)](#) αντιλήφθηκε την έννοια «καινοτόμα άτομα» ως τα άτομα αυτά που υιοθετούν τις καινοτομίες το συντομότερο.

Στα πλαίσια της τεχνολογίας, η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες ορίζεται ως η προθυμία ενός ατόμου να δοκιμάσει μια νέα τεχνολογία.

Οι πωλητές που κατέχουν υψηλότερα επίπεδα δυνατότητας για καινοτομίες είναι πιθανότερο να αναζητούν πολλαπλές πηγές πληροφοριών καθώς διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους για μια τεχνολογία. Αυτή η επεκτατική συγκέντρωση πληροφοριών δημιουργεί μεγαλύτερη κατανόηση και οικειότητα για την εν λόγω τεχνολογία. Επομένως οι πωλητές που είναι πιο καινοτόμοι θα έχουν αυξανόμενη πιθανότητα ανάπτυξης θετικότερων πεποιθήσεων και αντιλήψεων σχετικά με μια συγκεκριμένη τεχνολογία.

Κατά συνέπεια:

Γ1) Η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες σχετίζεται με την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία της χρήσης της τεχνολογίας.

4.2.2 Περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας

Σύμφωνα με τους [Robinson Leory Jr. et al. \(2005b\)](#) οι εσωτερικές πεποιθήσεις ενός πωλητή μπορούν να επηρεαστούν από περιβαλλοντικούς παράγοντες. Αυτοί οι παράγοντες αναφέρονται ειδικά σε οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως γίνονται αντιληπτά από τον πωλητή. Αυτά τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποδοχή της τεχνολογίας από έναν πωλητή είναι οι υπηρεσίες υποστήριξης και η οργανωτική δυνατότητα για καινοτομίες.

α) Οι υπηρεσίες υποστήριξης

Οι υπηρεσίες υποστήριξης (π.χ. σεμινάρια, περίοδοι εκπαίδευσης, βοηθητικές γραμμές κ.α.) μπορούν να χρησιμεύσουν στη μείωση της αντίστασης στην τεχνολογία, διευκολύνοντας τη διαδικασία εκμάθησης και αυξάνοντας την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία της χρήσης. Η διαθεσιμότητα διαφόρων τύπων υπηρεσιών υποστήριξης οδηγεί σε μεγαλύτερη κατανόηση της λειτουργικότητας μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας. Αυτή στη συνέχεια διευκολύνει την αύξηση των προσδοκιών του χρήστη για τη χρησιμότητα της τεχνολογίας.

Κατά συνέπεια:

Δ1) Το αντιληπτό επίπεδο ενός πωλητή της διαθεσιμότητας των υπηρεσιών υποστήριξης σχετίζεται θετικά με την αντιληπτή χρησιμότητα και την αντιληπτή ευκολία της χρήσης της τεχνολογίας.

β) Η οργανωτική δυνατότητα για καινοτομίες

Τα στάδια εφαρμογής που περιλαμβάνονται στη θέτηση σε χρήση μιας καινοτομίας σε μια οργάνωση είναι σημαντικά επειδή η εφαρμογή δεν ακολουθεί πάντα μόλις ληφθεί η απόφαση υιοθέτησης από την οργάνωση. Βασικός παράγοντας για την εφαρμογή είναι η αντίληψη του μέλους της οργάνωσης για το γενικό επίπεδο δυνατότητας για καινοτομίες της εταιρίας. Η αντίληψη ενός πωλητή για τη δυνατότητα για καινοτομίες που παρουσιάζεται σε μία οργάνωση πρέπει να τον ενθαρρύνει να είναι πιο δεκτικός και ευνοϊκός προς την καινοτόμο τεχνολογία. Το στοιχείο πίεσης (από διευθυντές και συναδέλφους) υπάρχει σε μια καινοτόμο οργάνωση προς τους πωλητές για να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν τις τεχνολογικές καινοτομίες για να επιτύχουν υψηλή απόδοση και ανταμοιβές. Αυτό το κίνητρο για καινοτομία αναμένεται να επηρεάσει την πρόθεση να χρησιμοποιηθεί η νέα τεχνολογία από τον πωλητή για να αυξήσει την πιθανότητα επιτυχίας του στην οργάνωση.

Κατά συνέπεια:

Ε1) Το αντιληπτό επίπεδο του πωλητή της δυνατότητας για καινοτομίες της οργάνωσης του σχετίζεται θετικά με τη συμπεριφοριστική του πρόθεση να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία.

4.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας

4.3.1 Ατομικά χαρακτηριστικά των πωλητών

Με βάση τους [Schillewaert Niels et al. \(2005\)](#) τα ατομικά χαρακτηριστικά των πωλητών που εξηγούν και προβλέπουν την συμπεριφορά υιοθέτησης της τεχνολογίας είναι:

α) Η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες

Η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες ορίζεται ως η προδιάθεση ή η συμπεριφορά που περιγράφει τις σοβαρές και ανθεκτικές κατά τη διάρκεια νοητικές

εκτιμήσεις ενός πωλητή, τα συναισθηματικά αισθήματα και τις τάσεις δράσης προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών πληροφοριών. Κατά συνέπεια η «δυνατότητα για καινοτομίες» ενός πωλητή πρέπει να θεωρηθεί ως μεμονωμένο χαρακτηριστικό, αμετάβλητο στους διαφορετικούς τύπους τεχνολογιών.

Αρκετοί πωλητές έχουν μια φυσική προκατάληψη ή αντίσταση ως προς την τεχνολογία πληροφοριών.

Τα τεχνολογικά προσανατολισμένα άτομα είναι συνηθισμένα στη χρήση της τεχνολογίας, είναι πρακτικότερη η χρήση της και χρησιμοποιούν καλύτερα αυτά τα συστήματα για τις δραστηριότητες των πωλήσεων. Τα λιγότερο καινοτόμα άτομα αντιστέκονται περισσότερο στην επένδυση χρόνου στη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας για την εκτέλεση των στόχων πωλήσεων που απαιτούν νέα προγράμματα Η/Υ.

Κατά συνέπεια:

A1) Η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες για την τεχνολογία πληροφοριών έχει θετική επίδραση στην αντιληπτή χρησιμότητα της SA τεχνολογίας ενός πωλητή.

A2) Η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες για την τεχνολογία πληροφοριών έχει θετική επίδραση στην αντιληπτή ευκολία της χρήσης ενός SA συστήματος ενός πωλητή.

A3) Η προσωπική δυνατότητα για καινοτομίες για την τεχνολογία πληροφοριών έχει άμεση επίδραση στην υιοθέτηση SA τεχνολογίας από τον πωλητή.

β) «Computer self-efficacy»

Ο Bandura (1986) καθορίζει την «αυτό-αποτελεσματικότητα» (self-efficacy) ως τις κρίσεις κάποιου σχετικά με το πόσο καλά μπορεί να εκτελέσει ένα σχέδιο δράσης που απαιτείται για να χειριστεί ενδεχόμενες καταστάσεις.

Οι Compeau & Higgins (1995) όρισαν την «computer self-efficacy» ως την αντίληψη ενός ατόμου για την δυνατότητα του να χρησιμοποιήσει τον υπολογιστή (λογισμικό) για την επίτευξη ενός στόχου.

B1) Η "Computer self-efficacy" έχει θετικές επιπτώσεις στην αντιληπτή ευκολία της χρήσης ενός SA συστήματος ενός πωλητή.

4.3.2 Οργανωτικοί βοηθοί

Μελέτες των Ives B. & Olson M. (1984) και Anderson E. & Robertson T. S. (1995) δείχνουν ότι η μεμονωμένη υιοθέτηση της τεχνολογίας δεν εξαρτάται μόνο από τις πεποιθήσεις αλλά και από τις διοικητικές πολιτικές και ενέργειες.

α) «Κατάρτιση χρηστών» ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση έχει καθοδηγήσει τους πωλητές στη χρησιμοποίηση SA εργαλείων από την άποψη ποιότητας και ποσότητας (Thompson R.L. et al., 1991).

Με βάση τους Schillewaert Niels et al. (2005) τα επιμορφωτικά προγράμματα SA μειώνουν την ασάφεια και βοηθούν στην αναζήτηση της γνώσης για μελλοντική αποτελεσματική χρήση.

Η εκπαίδευση ενεργών χρηστών επηρεάζει άμεσα την υιοθέτηση καθώς η τεχνολογία γίνεται πιο γνωστή και ο πωλητής επιθυμεί να ανακτήσει το χρόνο και την προσπάθεια που ήδη επενδύθηκε στην εκμάθηση της χρήσης του συστήματος.

Επίσης η εκπαίδευση των ενεργών χρηστών ενσταλάζει τους εταιρικούς στόχους και αυξάνει το κίνητρο των πωλητών να υιοθετήσουν την τεχνολογία.

Γ1) Η κατάρτιση χρηστών έχει θετικές επιπτώσεις στην αντιληπτή χρησιμότητα του SA συστήματος του πωλητή.

Γ2) Η κατάρτιση χρηστών έχει θετικές επιδράσεις στην αντιληπτή ευκολία της χρήσης του SA συστήματος του πωλητή.

Γ3) Η κατάρτιση του χρήστη έχει άμεση θετική επίδραση στην υιοθέτηση SA συστήματος από τον πωλητή.

β) Η «τεχνική υποστήριξη των χρηστών» αναφέρεται στις αντιλήψεις του πωλητή σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι χρήστες λαμβάνουν υποστήριξη σε περίπτωση που οποιαδήποτε λειτουργική βοήθεια απαιτείται για τη χρήση της τεχνολογίας (Thompson R.L. et al., 1991).

Σύμφωνα με τους Schillewaert Niels et al. (2005):

Δ4) Η τεχνική υποστήριξη των χρηστών έχει μια θετική επίδραση στην αντιληπτή ευκολία της χρήσης SA συστημάτων ενός πωλητή.

4.3.3 Κοινωνικές επιρροές

Με βάση τους Schillewaert Niels et al. (2005), η κοινωνική χρησιμότητα μερικών SA εφαρμογών μπορεί να αυξηθεί με τον αριθμό των χρηστών μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον ενός πωλητή. Επίσης η χρήση της τεχνολογίας από άλλα σημαντικά άτομα δείχνει τη χρησιμότητα της αλλά και την κάνει αναγκαία, που το «opportunity cost» για έναν αντιπρόσωπο πωλήσεων από τη μη χρησιμοποίηση της έγινε υψηλό.

Το «opportunity cost» είναι το κόστος (θυσία) που υφίσταται κάποιος με την προτίμηση μιας επιλογής αντί μιας εναλλακτικής που μπορεί να είναι εξίσου επιθυμητή. Κατά συνέπεια, το opportunity cost είναι το κόστος του «προσανατολισμού» σε μια επιλογή αντί σε μία άλλη (Schillewaert Niels et al., 2005).

Σύμφωνα με τους Schillewaert Niels et al., (2005), η κοινωνική επιρροή μπορεί να είναι ρυθμιστικής φύσης. Μέσω της κοινωνικής πειθούς και της διαπροσωπικής επικοινωνίας οι παραλήπτες μαθαίνουν για τις καινοτομίες, αναπτύσσουν τοποθετήσεις και τελικά τις υιοθετούν. Οι πωλητές επηρεάζονται από ποικίλους συνεργάτες όπως πελάτες, διευθυντές και «λόρδους πωλήσεων». Συνεπώς αυτές οι επιρροές μπορούν να προέλθουν μέσα από την οργάνωση (π.χ. υποστήριξη εποπτών, χρήση των συναδέλφων) καθώς και από την εξωτερική αγορά (π.χ. ενδιαφέρον του πελάτη και χρησιμοποίηση ανταγωνιστών) όπως περιγράφονται παρακάτω:

α) «Η υποστήριξη εποπτών» αναφέρεται στην έκταση στην οποία οι άμεσοι επόπτες των αντιπροσώπων πωλήσεων ενθαρρύνουν ρητά τους υφιστάμενους τους να χρησιμοποιήσουν SA εργαλεία.

Η επίδραση των εποπτών στην υιοθέτηση SA εργαλείων ασκείται μέσω α) της χρήσης αυτών από τους ίδιους και β) της πειστικής επικοινωνίας.

Επίσης, η υποστήριξη εποπτών, η ανατροφοδότηση, η συμπεριφορά και οι προσανατολισμοί ελέγχου κατευθύνουν τις τοποθετήσεις, την εκμάθηση και τη συμπεριφορά του πωλητή.

Οι διευθυντές πωλήσεων αξιολογούν τους πωλητές όχι μόνο από το αποτέλεσμα αλλά και από τις μεθόδους, τις διαδικασίες πώλησης και κάθε οργανωτικό κανόνα και κουλτούρα.

Οι επόπτες είναι έτσι ένας «τρόπος» με τον οποίο οι πωλητές μπορούν να λάβουν τις εξωγενείς ανταμοιβές και αναγνώριση, η οποία παρέχει στους διευθυντές πωλήσεων τη δυνατότητα να επιβάλουν τις ιδέες τους για το τι οι πωλητές πρέπει να κάνουν.

Επειδή η τεχνολογία των πωλήσεων είναι συχνά μια στρατηγική προτεραιότητα της εταιρίας και παρέχει κρίσιμες πληροφορίες για τη διαχείριση, οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να προωθήσουν τη χρήση της τεχνολογίας όπως την τυποποιημένη πρακτική πωλήσεων.

Πολλοί διευθυντές μπορούν να υπογραμμίσουν τα οφέλη τους από την άποψη της χρησιμότητας, να ελαχιστοποιήσουν τα μειονεκτήματα από την άποψη της ευκολίας της χρήσης και να χρησιμοποιήσουν την προσωπική τους επιρροή ώστε να ωθήσουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας και να εκθέσουν ότι οι διευθυντές πωλήσεων που ενσωματώνουν τη νέα τεχνολογία στη διαχείριση των διαδικασιών πωλήσεων κάνουν τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας πιο προσελκυστική για τους κατώτερους αντιπροσώπους.

Ως εκ τούτου:

E1) Η υποστήριξη εποπτών έχει θετική επίδραση στην αντιληπτή χρησιμότητα των SA συστημάτων ενός πωλητή.

E2) Η υποστήριξη εποπτών ασκεί άμεση θετική επίδραση στην υιοθέτηση SA συστημάτων από τον πωλητή.

β) «Χρήση από όμοιους» ορίζεται ο βαθμός στον οποίο ένας συνάδελφος του αντιπροσώπου στην οργάνωση χρησιμοποιεί τα SA εργαλεία της επιχείρησης.

Οι συνάδελφοι επηρεάζουν τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές ενός ατόμου με την παροχή πληροφοριών σχετικά με ένα αντικείμενο ή κατάσταση. Η επιρροή από τη χρήση των συναδέλφων μπορεί επίσης να λάβει τη μορφή «έμμεσης εκμάθησης» ως αποτέλεσμα της παρατήρησης της χρήσης του συστήματος από άλλους. Επιπλέον, όμοιες συμβουλευτικές σχέσεις είναι κοινές στις οργανώσεις πωλήσεων. Δύο ή και περισσότερα άτομα μπορούν να είναι συνεργάτες στις δραστηριότητες πωλήσεων που πρέπει να εκτελεστούν παρέχοντας ανατροφοδότηση για την απόδοση, επικοινωνία και προσφορά αμοιβαίας υποστήριξης και συνεργασίας. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των άλλων που έχουν πείρα στη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας πωλήσεων τόσο πιο εύκολο είναι για τον πωλητή να ρωτήσει άλλους για την ευκολία της λειτουργίας και την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Η χρήση της τεχνολογίας από όμοιους μπορεί να ασκήσει άμεση επίδραση στην υιοθέτηση καθώς το opportunity cost για τη μη συμμόρφωση με την συμπεριφορά των συναδέλφων μπορεί να γίνει πολύ υψηλό για τον πωλητή.

Ως εκ τούτου:

ΣΤ1) Η όμοια χρήση έχει μια θετική επίδραση στην αντιληπτή χρησιμότητα της SA τεχνολογίας του πωλητή.

ΣΤ2) Η όμοια χρήση έχει μια θετική επίδραση στην αντιληπτή ευκολία της χρήσης του SA συστήματος ενός πωλητή.

ΣΤ3) Η όμοια χρήση ασκεί μια άμεση θετική επίδραση στην υιοθέτηση της SA τεχνολογίας από τον πωλητή.

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν καινοτόμες τεχνολογίες λόγω των θεσμικών πιέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι δύο εξωτερικές κοινωνικές επιρροές είναι θεσμικές πιέσεις που μπορεί να είναι σχετικές με το επίπεδο του μεμονωμένου πωλητή. Αυτές είναι το ενδιαφέρον του πελάτη και η χρησιμοποίηση των ανταγωνιστών.

γ) «Το ενδιαφέρον των πελατών» για την τεχνολογία αναφέρεται στην έκταση στην οποία η βάση πελατών ενός αντιπροσώπου πωλήσεων καταδεικνύει το ενδιαφέρον και την ικανοποίηση με τη χρήση της τεχνολογίας από τον αρμόδιο πωλήσεων. Αυτή η επιρροή των αγοραστών δεν αναφέρεται συγκεκριμένα για την SA εφαρμογή αλλά αναφέρεται στο γενικό επίπεδο γνώσεων του πωλητή σχετικά με την τεχνολογία (π.χ. από άποψη της χρήσης, προσδοκίων και εκτίμησης της χρήσης της τεχνολογίας πληροφοριών από τους πωλητές).

Καθώς οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται συνεχώς, το ενδιαφέρον τους για την τεχνολογία μπορεί να δώσει ένα σήμα που να οδηγεί τους πωλητές να προσαρμόσουν και να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία σαν έναν τρόπο να υπερβούν τις προσδοκίες των πελατών.

Πολλές τεχνολογίες επιτρέπουν στους αντιπροσώπους πωλήσεων να παρέχουν πληροφορίες on site στον πελάτη και οι πελάτες μπορεί να εντυπωσιαστούν με την σύγχρονη τεχνολογία, τα διαγράμματα και τους αριθμούς.

Z1) Το ενδιαφέρον των πελατών έχει μια θετική επίδραση στην υιοθέτηση της SA τεχνολογίας από τον πωλητή.

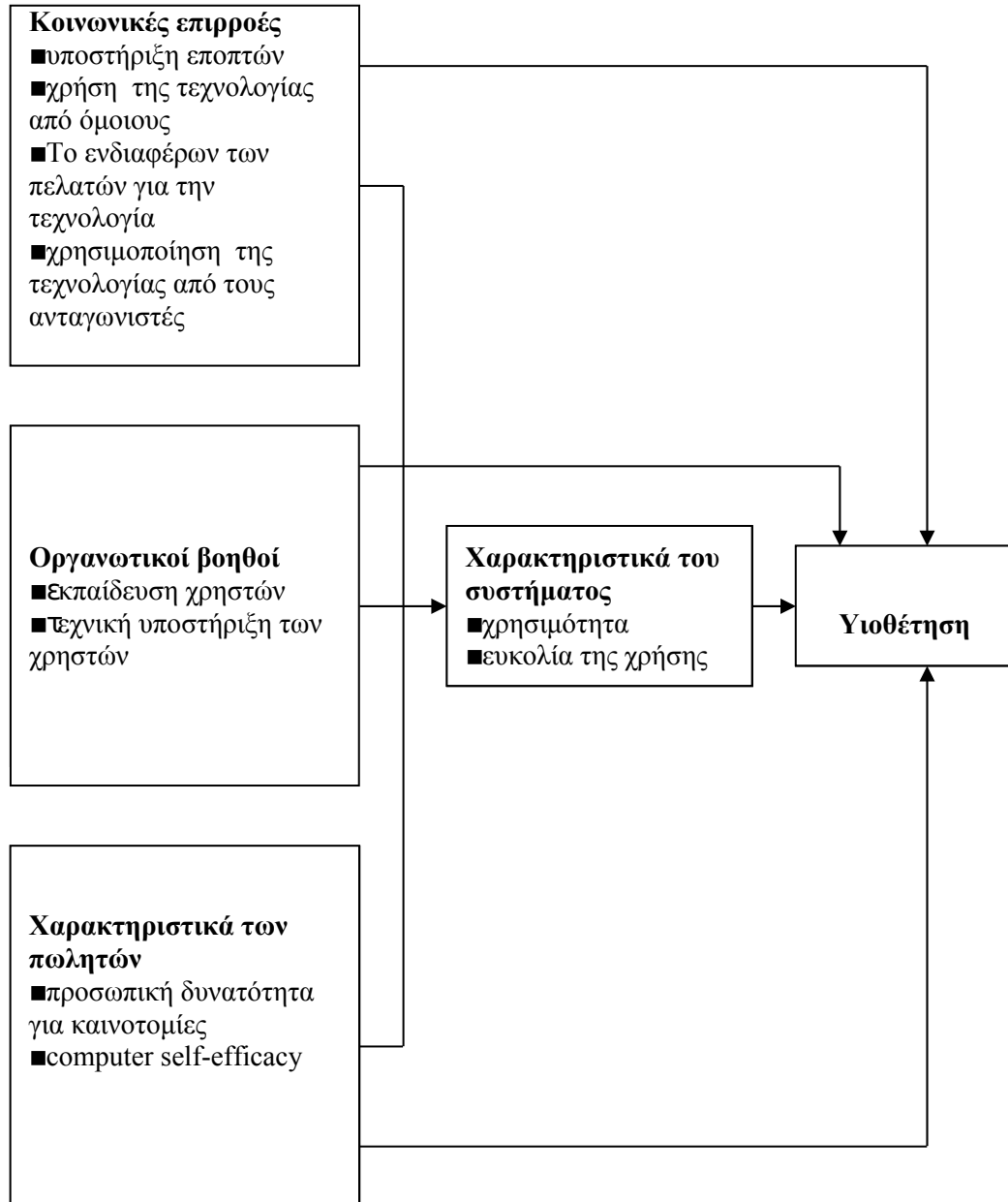
δ) «Η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές» αφορά την έκταση στην οποία ο αντιπρόσωπος πωλήσεων αντιλαμβάνεται ότι οι αρμόδιοι πωλήσεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος εφαρμόζουν ενεργά τις παρόμοιες SA εφαρμογές στις πωλήσεις τους και στην προσέγγιση πελατών. Ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας πολλών πωλητών είναι η ανταγωνιστικότητα τους και το γεγονός ότι είναι πάντα σε επιφυλακή για να χτυπήσουν τον ανταγωνισμό.

Οι οικονομολόγοι πιστεύουν ότι ο ανταγωνισμός αυξάνει την πιθανότητα της υιοθέτησης καινοτομιών. Ως εκ τούτου υποτίθεται ότι η χρήση της τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές θα οδηγήσει έναν μεμονωμένο αντιπρόσωπο να υιοθετήσει την τεχνολογία μέσω της μίμησης και της απειλής της απώλειας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά συνέπεια:

H1) Η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας από τους ανταγωνιστές έχει θετική επίδραση στην υιοθέτηση της SA τεχνολογίας από έναν πωλητή.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της τεχνολογίας.



ΣΧΗΜΑ 3
Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση της τεχνολογία

Πηγή: Niels Schillewaert, Michael J. Ahearne, Ruud T. Frambach, Rudy K. Moenaert (2005), "The adoption of information technology in the sales force", *Industrial Marketing Management*, 34, σ. 325.

5 Σχέση χρήσης της τεχνολογίας και απόδοσης πωλήσεων

Κάθε πωλητής γνωρίζει ότι ο χρόνος είναι ένας λιγοστός πόρος που διατίθεται συνετά μεταξύ των διαφόρων στόχων. Η τεχνολογία δεν μπορεί να αντικαταστήσει διάφορους απαραίτητους στόχους όπως το ταξίδι και η προσωπική συζήτηση (Srinivasan et al., 2004).

Ωστόσο η τεχνολογία έχει πολλά να προσφέρει. Οι πωλητές που χρησιμοποιούν την τεχνολογία είναι σε θέση να επικοινωνούν εύκολα οποιαδήποτε ώρα και σε οποιοδήποτε τόπο, να επικοινωνούν με μεγαλύτερη ακρίβεια με τις ομάδες-στόχους και να καταγράφουν πιο παραστατικά το περιεχόμενο και τη φύση των γεγονότων επικοινωνίας. Επίσης, η τεχνολογία επιτρέπει την αποθήκευση, τη μεταβίβαση και τη χρήση πληροφοριών και την βελτιωμένη πρόσβαση σε αυτές οποιαδήποτε ώρα και από οποιαδήποτε τοποθεσία καθώς και τη διαχείριση των αρχείων των πελατών. Επομένως, η τεχνολογία αυξάνει την αφθονία, την πολυπλοκότητα και την κινητικότητα των πληροφοριών και της γνώσης. Η χρήση της τεχνολογίας επιτρέπει την επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης, ενισχύει τις διαδικασίες επικοινωνίας, βοηθά στο χτίσιμο ισχυρότερων πελατειακών σχέσεων και στην παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες. Η τεχνολογία βοηθά στη βελτίωση της γνώσης, της παραγωγικότητας των συναντήσεων με τον πελάτη, των δεξιοτήτων στοχοθέτησης και των δεξιοτήτων παρουσίασης και των ικανοτήτων επίλυσης προβλήματος. Όλα τα παραπάνω συμβάλουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του κάθε πωλητή και της αποδοτικότητας του. Επομένως, η χρήση της τεχνολογίας έχει θετική επίδραση στην απόδοση των πωλητών (Ahearne et al., 2007).

Μια γραμμική σχέση μεταξύ της χρήσης της τεχνολογίας και της απόδοσης των πωλήσεων μπορεί να ισχύσει μόνο για μια περιορισμένη «σειρά», δεδομένου ότι η «αντικαταστασιμότητα» θα αποβάλει όλες τις ακριβές εισροές με χαμηλή οριακή παραγωγικότητα και κάθε πόρος θα έχει φθίνοντες αποδόσεις. Αλλιώς η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο και οι πωλητές μπορούν να «εξουδετερωθούν». Ωστόσο αυτό δεν είναι πιθανό να συμβεί. Υπάρχει ένα όριο σε αυτά που η τεχνολογία μπορεί να κάνει. Η τεχνολογία είναι μόνο ένα εργαλείο και η ουσία της προσωπικής πώλησης ακόμη είναι οι πωλητές (Srinivasan et al., 2004).

Όπως κάθε επιχείρηση προσπαθεί να βελτιστοποιήσει την χρήση των πόρων της, έτσι κάθε πωλητής πρέπει να βελτιστοποιήσει την κατανομή του βασικού του πόρου, δηλ. του χρόνου, μεταξύ των διαφόρων στόχων, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των πωλήσεων του. Η κατανομή του χρόνου αποφασίζεται από κάθε πωλητή εκουσίως, χωρίς τις συστάσεις ή την διαδικασία κατάρτισης στο πώς να βελτιστοποιήσει την κατανομή του χρόνου (Srinivasan et al., 2004).

Υπάρχει ετερογένεια στη χρήση της τεχνολογίας μεταξύ των πωλητών. Μέρος των πωλητών δεν αντιλαμβάνεται τα οφέλη που προσφέρει η χρήση της τεχνολογίας και θεωρεί την εκμάθηση της χρήσης της πρόσθετο φορτίο με αποτέλεσμα να μην αφιερώνει χρόνο για την εκπαίδευσή του (Earl D et al., 2005).

Μερικοί πωλητές ενθουσιάζονται με τις νέες τεχνολογίες και είναι καινοτόμοι. Άλλοι προτιμούν τον παλαιό τρόπο να εκτελούν τις εργασίες τους και είναι βραδυκίνητοι. Ως εκ τούτου, είναι κατανοητό ότι οι πωλητές μπορεί συχνά να καταχραστούν ή να υποχρησιμοποιήσουν κάποια τεχνολογικά εργαλεία (Earl D et al., 2005).

Η κατάχρηση μπορεί να έρθει εις βάρος άλλων στόχων πωλήσεων που μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση. Η υποχρησιμοποίηση συνεπάγεται ότι ο πωλητής είναι λιγότερο αποτελεσματικός από ότι θα μπορούσε να είναι αν χρησιμοποιούσε τα τεχνολογικά εργαλεία σε μεγαλύτερο βαθμό (Srinivasan et al., 2004).

Οι οργανώσεις ξοδεύουν σημαντικά χρηματικά ποσά στην εφαρμογή της τεχνολογίας και ελπίζουν να πάρουν αυξανόμενη παραγωγικότητα και απόδοση από τις επενδύσεις τους (Earl D. & Honeycutt Jr., 2005).

Σήμερα, δεδομένου ότι ο ανταγωνισμός έχει γίνει εντονότερος, περισσότερα προσδοκούνται από τους πωλητές να κάνουν οδηγώντας τους σε μεγαλύτερη πίεση. Η διαχείριση του χρόνου τώρα μπορεί να θεωρηθεί σαν μια συστάδα συμπεριφορών που πιστεύεται να διευκολύνουν την παραγωγικότητα και να μετριάσουν την πίεση (Srinivasan et al., 2004).

Σύμφωνα με τους Srinivasan et al. (2004) οι συναισθηματικοί προσανατολισμοί στους στόχους από τους οποίους οι πωλητές παίρνουν εσωτερικές ανταμοιβές θα μπορούσαν να έχουν ικανοποιητικές επιδράσεις στην αποδοχή και χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, ενώ η αντίσταση στην αποφυγή στόχων που δεν είναι τόσο ευχάριστοι όσο οι άλλοι θα μπορούσε να συμβάλει σε μια αρνητική επίδραση όπως ο περιορισμός του χρόνου.

Τα υψηλά επίπεδα εξυπηρέτησης από τη χρήση της τεχνολογίας ή τα υψηλά επίπεδα της «σχετικής απόλαυσης» (σε σχέση με άλλους στόχους που εκτελούνται) με τη χρήση της τεχνολογίας, η «αυτό-αποτελεσματικότητα», η ευκολία της χρήσης, η χρησιμότητα ή άλλοι κοινωνικοί παράγοντες είναι πρόσθετοι παράγοντες που προσφέρουν διευκόλυνση και επομένως μπορούν να αυξήσουν τη χρήση της τεχνολογίας (Srinivasan et al., 2004).

Ο χρήστης τείνει να ξοδέψει περισσότερο χρόνο σε εκείνους τους στόχους από τους οποίους παίρνει μεγαλύτερη απόλαυση αντί να είναι πάντα ανήσυχος για το ποιοι στόχοι θα συμβάλουν περισσότερο στην απόδοση. Επειδή ο χρόνος είναι λιγοστός πόρος για οποιονδήποτε πωλητή, ένας πωλητής που ξοδεύει πολύ χρόνο σε έναν ευχάριστο στόχο θα έχει λιγότερο χρόνο να ξοδέψει στους στόχους που μπορεί να έχουν σχετικά μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση. Ως εκ τούτου, υπάρχει ανάγκη να ισορροπηθεί η χρήση οποιουδήποτε πόρου με την οριακή του παραγωγικότητα, δηλ. χρήση της τεχνολογίας όσο έχει θετική επίδραση στην απόδοση αλλά όχι πέρα από αυτήν (Srinivasan et al., 2004).

Για να συμβεί αυτό πρέπει αρχικά να καθιερωθεί μια καμπυλόγραμμη σχέση, έπειτα ένα σύστημα ανατροφοδότησης και τελικά ένας διορθωτικός μηχανισμός που να οδηγεί έναν πωλητή να χρησιμοποιήσει βέλτιστα οποιαδήποτε τεχνολογία (Srinivasan et al., 2004).

6 SFA/CRM (Sales Force Automation/ Customer Relationship Management)

Το SFA (Sales Force Automation) είναι λογισμικό υποστήριξης των αντιπροσώπων πωλήσεων. Το λογισμικό αυτό δίνει πρόσβαση στις επαφές, στους υποψήφιους πελάτες και στο email. Είναι πιθανό να ενσωματωθεί με το CRM σύστημα (Senecal et al., 2007).

Τα SFA συστήματα, είναι συστήματα που καταγράφει αυτόματα όλα τα στάδια μιας διαδικασίας πώλησης. Το SFA περιλαμβάνει ένα σύστημα διαχείρισης επαφών το οποίο παρακολουθεί όλη την επαφή που έχει γίνει με ένα δεδομένο πελάτη, το σκοπό της επαφής και οτιδήποτε μπορεί να χρειαστεί στη συνέχεια. Το SFA επίσης περιλαμβάνει ένα σύστημα παρακολούθησης των σημαντικών πελατών το οποίο απαριθμεί πιθανούς πελάτες από πληρωμένες λίστες τηλεφώνων ή από πελάτες σχετικών προϊόντων. Άλλα στοιχεία ενός SFA συστήματος είναι η πρόβλεψη πωλήσεων, διαχείριση παραγγελίας και γνώση του προϊόντος [http://en.wikipedia.org/wiki/Sales_force_automation].

Ένα σημαντικό μέρος οποιουδήποτε SFA συστήματος είναι η ευρεία ενσωμάτωση στην επιχείρηση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Αν τα SFA συστήματα δεν υιοθετηθούν και ενσωματωθούν κατάλληλα σε όλα τα τμήματα, τότε ίσως υπάρξει κενό στην επικοινωνία το οποίο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την επαφή με τον ίδιο πελάτη για τον ίδιο σκοπό από διαφορετικά τμήματα. Προκειμένου να μετριαστεί αυτός ο κίνδυνος, το SFA πρέπει να ενσωματώνεται πλήρως σε όλα τα τμήματα που συνεργάζονται με τη διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών [http://en.wikipedia.org/wiki/Sales_force_automation].

Ο όρος Customer Relationship Management(CRM) αναφέρεται στις διαδικασίες που εφαρμόζονται από μια επιχείρηση για να χειριστεί τις επαφές με τους πελάτες της. Το λογισμικό CRM χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει αυτές τις διαδικασίες αποθηκεύοντας πληροφορίες για τους ενεργούς και δυνητικούς πελάτες. Οι πληροφορίες στο σύστημα μπορούν να διαβαστούν και να συμπληρωθούν από υπαλλήλους στα διαφορετικά τμήματα, όπως το τμήμα πωλήσεων, marketing, εξυπηρέτησης πελατών, εκπαίδευσης, επαγγελματικής ανάπτυξης, διαχείρισης της απόδοσης, ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού και αποζημίωσης. Οι λεπτομέρειες κάθε επαφής πελάτη μπορεί επίσης να αποθηκευτεί στο σύστημα



[http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management].

Ενώ ο όρος χρησιμοποιείται για να αναφέρει μια προσέγγιση, βασισμένη σε λογισμικό, στην διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, οι προμηθευτές λογισμικού τονίζουν ότι μια επιτυχής στρατηγική CRM απαιτεί ολιστική προσέγγιση. Οι πρωτοβουλίες για CRM συχνά αποτυγχάνουν επειδή η εφαρμογή περιορίζεται στην εγκατάσταση του λογισμικού χωρίς την παροχή των κατάλληλων κινήτρων στους πωλητές για εκμάθηση, παροχή εισροών και πλήρη εκμετάλλευση προς όφελος των συστημάτων πληροφοριών [http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management].

Οι SFA τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένου του CRM, είναι εργαλεία που μπορούν να αυξήσουν τη γνώση μιας οργάνωσης για τους πελάτες της. Ένα αποτελεσματικό SFA/CRM σύστημα μπορεί να αποφέρει τεράστια κέρδη σε μια οργάνωση. Όσο μεγαλύτερη γνώση έχει μια οργάνωση για τους πελάτες της τόσο καλύτερα μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους (Buehrer et al., 2005).

Η υιοθέτηση της SFA τεχνολογίας είναι μια διαδικασία δύο σταδίων. Αρχικά η οργάνωση λαμβάνει την απόφαση να υιοθετηθεί μια SFA τεχνολογία και έπειτα ο κάθε πωλητής αποφασίζει αν θα υιοθετήσει την τεχνολογία ή όχι. Το δεύτερο στάδιο είναι πολύ κρίσιμο για την επιτυχία της εφαρμογής της SFA τεχνολογίας επειδή οι αποτυχίες της εφαρμογής της SFA τεχνολογίας οφείλονται κατά μεγάλο ποσοστό στους πωλητές που δεν υιοθετούν την τεχνολογία ή την υιοθετούν αλλά την υποχρησιμοποιούν. Οι πιθανοί λόγοι που εξηγούν την υποχρησιμοποίηση των SFA τεχνολογιών από τους πωλητές είναι: η φυσική αδράνεια, η χαμηλή αντιληπτή αξία, η έλλειψη υποστήριξης από την οργάνωση, προσωπικοί και δημογραφικοί παράγοντες και η έλλειψη ανταμοιβών (Buehrer et al., 2005).

Οι εταιρίες επενδύουν σημαντικά ποσά στις SFA τεχνολογίες με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του τμήματος πωλήσεων. Ωστόσο, οι διευθυντές πωλήσεων μπορούν να παρακινηθούν να υιοθετήσουν την τεχνολογία επειδή η μη χρήση της τεχνολογίας άλλων εταιριών αυξάνει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Earl D. & Honeycutt Jr., 2005).

Τα SFA συστήματα στοχεύουν: α) στη μείωση του χρόνου που ξοδεύεται σε δραστηριότητες υποστήριξης και επομένως αύξηση του χρόνου που ξοδεύεται σε δραστηριότητες πώλησης και β) στην παροχή ταχύτερης πρόσβασης στις πληροφορίες (Dennis & Alan R., 2004).

6.1 Εμπόδια στην υιοθέτηση SFA τεχνολογίας και αντιμετώπιση αυτών

Με βάση τους Earl D. et al. (2005) τα εμπόδια για την επιτυχή υιοθέτηση μιας SFA τεχνολογίας συναντώνται α) στους εξής τομείς του marketing management: του σχεδιασμού, της επικοινωνίας και της αξιολόγησης και β) στις αντιλήψεις και τους στόχους της εταιρίας και του τμήματος πωλήσεων όταν υιοθετεί και εφαρμόζει μια SFA τεχνολογία.

6.1.1 Οργανωτικός σχεδιασμός, επικοινωνία και αξιολόγηση

◇ Σχεδιασμός

Στον σχεδιασμό της εφαρμογής SFA, το αρχικό βήμα είναι να προσδιοριστεί το επιχειρησιακό πρόβλημα που πρέπει να επιλυθεί και η κατάλληλη τεχνολογία. Μια εταιρία μπορεί να υιοθετήσει ποικίλους στόχους βασισμένους στη συγκεκριμένη τεχνολογία που χρησιμοποιείται και στα οφέλη που αναμένονται από την εφαρμογή SFA (π.χ. ταχύτερο χρόνο απόκρισης πελατών, βελτιωμένες επικοινωνίες, μεγαλύτερο όγκο πωλήσεων, αυξανόμενο κύκλο πώλησης). Δεδομένου του κόστους και της αναταραχής που δημιουργείται από την υιοθέτηση της SFA τεχνολογίας είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι οι εταιρίες αποτυγχάνουν να αναπτύξουν χρήσιμους στόχους SFA ή να μεταδώσουν ένα σαφή λόγο για την εφαρμογή της SFA τεχνολογίας (Earl D. et al., 2005).

Οι «cross-functional» ομάδες (ομάδες ατόμων με διαφορετική λειτουργική πείρα που εργάζονται για τον ίδιο στόχο. Συγκεκριμένα, συμπεριλαμβάνουν υπαλλήλους από όλα τα επίπεδα μιας οργάνωσης και τα μέλη μπορούν επίσης να προέρχονται έξω

από την οργάνωση όπως προμηθευτές, βασικοί πελάτες, σύμβουλοι) πρέπει να συμμετέχουν σε ολόκληρη τη διαδικασία αγοράς SFA, από τον σχεδιασμό και το στάδιο επιλογής προμηθευτών ως την αξιολόγηση της προσπάθειας αυτοματοποίησης. Η συμμετοχή στη διαδικασία σχεδιασμού δημιουργεί μια αίσθηση ιδιοκτησίας και σταθερής υποστήριξης για την επιτυχία του προγράμματος (Earl D. et al., 2005).

Σύμφωνα με τους Earl D. et al. (2005), αν και οι στόχοι SFA ποικίλουν στις εταιρίες, οι περισσότερες προσπάθειες σχεδιασμού κατευθύνονται στην αποδοτικότερη επιχειρησιακή λειτουργία του τμήματος πωλήσεων. Οι επιχειρήσεις ακολουθούν διαφορετική σειρά δραστηριοτήτων σχεδιασμού στην προσέγγιση της SFA που κυμαίνεται από μη συμμετοχή του τμήματος πωλήσεων στη διαδικασία σχεδιασμού ως εταιρίες που διευθύνουν εκτενώς το σχεδιασμό, την εφαρμογή, την κατάρτιση και την αξιολόγηση της SFA τεχνολογίας. Ο σχεδιασμός και η επικοινωνία με το τμήμα πωλήσεων είναι σημαντικά δεδομένου ότι η εφαρμογή SFA έχει επιπτώσεις στο ρόλο των πωλητών (ο ρόλος του πωλητή είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και συμπεριφορών που πρόκειται να εκτελέσει) όσον αφορά:

- την ταχύτητα και τη φύση της διαδικασίας πώλησης
- την αλληλεπίδραση μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και άλλων τμημάτων της εταιρίας
- τον έλεγχο των λογιστικών πληροφοριών
- την ποσότητα και το βάθος των πληροφοριών προϊόντος που είναι διαθέσιμες στους πελάτες.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία αυτών των επιχειρησιακών λειτουργιών, οι πωλητές πρέπει να καταλάβουν και να υποστηρίξουν τις αλλαγές της τεχνολογίας, που σημαίνει ότι η πρόωρη συμμετοχή τους στη διαδικασία SFA είναι ουσιαστική.

◇ Επικοινωνία

Η θέτηση προσδοκιών, μέσω της διπλής κατεύθυνσης επικοινωνίας, σχετικά με αυτά που η τεχνολογία μπορεί να προσφέρει και αυτά που η εταιρία και το τμήμα πωλήσεων πρέπει να αντιληφθούν, είναι βασική. Αυτό σημαίνει ότι η επένδυση της οργάνωσης και η προσπάθεια δεν τελειώνει με την αγορά του εξοπλισμού και του λογισμικού. Οι μηχανισμοί υποστήριξης πρέπει να λειτουργούν κατά τη διάρκεια του αρχικού σταδίου εγκατάστασης και καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του προγράμματος, όταν οι προσδοκίες δε συμφωνούν με την πραγματικότητα (π.χ. υποτίμηση των δαπανών και του χρόνου που απαιτείται για την εκπαίδευση του τμήματος πωλήσεων). Η σημασία της σταχυολόγησης ομοφωνίας μέσω της επικοινωνίας μέσα στην οργάνωση πριν την αγορά και την εφαρμογή SFA εργαλείων είναι μεγάλη (Earl D. et al., 2005).

Προκειμένου να κερδηθεί το "buy-in" (το "buy-in" υπονοεί τη σημασία της εισαγωγής ενδιαφερόντων ή επηρεασμένων προσώπων σε μία απόφαση, να "buy-in" στην απόφαση, δηλ να δώσει υποστήριξη) του τμήματος πωλήσεων, τα οφέλη της SFA πρέπει να κατανοηθούν από τη διαχείριση η οποία με τη σειρά της να τα εξηγήσει στο τμήμα πωλήσεων. Το μέρος των πωλητών που δε χρησιμοποιεί την διαθέσιμη SFA τεχνολογία αντιλαμβάνεται τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα (π.χ. ασύρματη πρόσβαση στο Internet) αλλά όχι τα συγκεκριμένα οφέλη από τη χρήση της (π.χ. δυνατότητα να ελεγχθεί ο κατάλογος και οι ημερομηνίες παράδοσης την ώρα συνομιλίας με τους πελάτες στον τόπο τους). Όταν οι πωλητές δε αντιλαμβάνονται τα

οφέλη που τους προσφέρονται από τη νέα τεχνολογία, βλέπουν μόνο μια πρόσθετη ευθύνη (Gohmann Stephan F. et al., 2005).

◇ Αξιολόγηση

Πριν την εφαρμογή των SFA εργαλείων είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν μετρικές που επιβεβαιώνουν ότι η SFA εγχείρημα είναι και σε ποιο βαθμό επιτυχής. Η δημιουργία μετρικών που είναι ελεγχόμενες, αξιολογήσιμες και διαβιβάσιμες στο τμήμα πωλήσεων, παρέχει ένα σαφή στόχο στο τμήμα πωλήσεων ώστε να εργαστεί για την επίτευξή του. Η αποτυχία παροχής μιας σαφούς κατεύθυνσης μειώνει το κίνητρο εκτέλεσης, ακόμα και όταν το τμήμα πωλήσεων έχει μια θετική στάση προς την SFA τεχνολογία (Earl D. et al., 2005).

Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων δεν αναπτύσσουν εργαλεία (σε επίπεδο επιχείρησης, τμήματος ή μεμονωμένου πωλητή) ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο της εφαρμογής SFA. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι δύσκολο να ποσολογήσουν και να καθιερώσουν μηχανισμούς μέτρησης για άυλα "ήπια" οφέλη (π.χ. η αξιολόγηση της καλύτερης πρόσβασης σε στοιχεία ή της βελτιωμένης επικοινωνίας είναι περίπλοκη). Τα απτά οφέλη μπορούν και πρέπει να συνδεθούν με τις μετρικές αξιολόγησης (π.χ. αν η SFA υιοθετείται με σκοπό να μειώσει το χρόνο απόκρισης πελατών, η διαφορά του μέσου όρου του χρόνου που ξοδεύεται πριν και μετά την εφαρμογή SFA πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως μηχανισμός μέτρησης). Η έλλειψη των καλά καθορισμένων στόχων περιπλέκει τη διαδικασία αξιολόγησης επειδή το τμήμα πωλήσεων δεν έχει ξεκαθαρίσει αυτό που πρέπει να επιτευχθεί. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία του αρχικού σχεδιασμού και τον αντίκτυπό του στα επόμενα στάδια (Earl D. et al., 2005).

Μια άλλη πρόκληση της εφαρμογής SFA είναι η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές να υπολογίσουν μια νομισματική επιστροφή στην επένδυση (ROI, Return On Investment) όταν οι συνολικές δαπάνες του προγράμματος είναι άγνωστες. Αυτό δίνει έμφαση στην ανάγκη υιοθέτησης μιας cross-functional ομάδας να προσεγγίσει τον προγραμματισμό και την εφαρμογή της SFA προκειμένου να παρέχει μια περιεκτικότερη κατανόηση των δαπανών, των κερδών και των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για τον υπολογισμό του ROI (Earl D. et al., 2005).

Ακόμη και όταν μια οργάνωση προγραμματίζει σωστά τη διαδικασία εφαρμογής του SFA προγράμματος, διαβιβάζει σωστά το οφέλη της και καθιερώνει μετρικές αξιολόγησης της διαδικασίας SFA, η επιτυχής υιοθέτησή της εξαρτάται επίσης από τους πωλητές και τις αντιλήψεις τους για τα οφέλη και τα κόστη της (Earl D. et al., 2005).

6.1.2 Αντιληπτά οφέλη/κόστη από τους πωλητές

Λόγω της φύσης της εργασίας τους, οι πωλητές είναι εξοικειωμένοι με την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, των πλεονεκτημάτων και των οφελών ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας. Ωστόσο, οι οργανώσεις αποτυγχάνουν να πείσουν τους πωλητές για τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της νέας τεχνολογίας. Οι ανησυχίες των πωλητών περιλαμβάνουν το χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για να κυριαρχήσει η SFA τεχνολογία κατά των οφελών που προέρχονται από τη χρήση της, τις νέες και κατά περιόδους κακώς καθορισμένες ευθύνες που

επιβάλλονται στο τμήμα πωλήσεων κατά την εφαρμογή SFA και τη δύναμη και την ανεξαρτησία που χάνουν μέσω της υιοθέτησης SFA εργαλείων (Earl D. et al., 2005).

▫ Χρόνος και προσπάθεια

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην επιτυχή υιοθέτηση SFA τεχνολογίας είναι ο χρόνος και η προσπάθεια που απαιτείται. Για τους πωλητές με λίγη εμπειρία στην τεχνολογία πληροφοριών, το μη-υλικό κόστος (χρόνος και προσπάθεια να μάθουν την τεχνολογία) ίσως φαντάζει αξεπέραστο (Earl D. et al., 2005).

Για την εκμάθηση της χρήσης ενός SFA συστήματος ένας πωλητής χρειάζεται αρκετό χρόνο εκπαίδευσης κατά τον οποίο θα βρίσκεται μακριά από τους πελάτες του έτσι ώστε δε θα μπορεί να τους εξυπηρετεί και μακριά από τα sales quota (sales quota είναι ένας σκοπός ή στόχος πωλήσεων που ορίζεται σε μια ομάδα marketing. Η εν λόγω ομάδα marketing είναι ένας μεμονωμένος πωλητής, μια περιοχή πωλήσεων, ένα γραφείο κλάδου, ένας έμπορος ή διανομέας. Οι sales quotas ισχύουν για συγκεκριμένες περιόδους και μπορούν να εκφραστούν σε νομισματικές ή φυσικές μονάδες) (Rangarajan et al., 2005).

Οι οργανώσεις πρέπει να καταλάβουν ότι ο χρόνος που αφιερώνεται στην εκμάθηση της νέας τεχνολογίας είναι μια θυσία που οι πωλητές θα κάνουν μόνο όταν καταλάβουν ότι η τεχνολογία τους βοηθά να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους και να πετύχουν τα sales quota. Οι πωλητές θα χρησιμοποιήσουν τις τεχνολογίες με τη μεγαλύτερη αναλογία κέρδους προς κόστος (Robinson Leory Jr. et al., 2005a).

Η οργάνωση μπορεί να επιδεικνύει μια δέσμευση στην εκμάθηση της νέας τεχνολογίας, παρέχοντας ικανοποιητικό χρόνο εκπαίδευσης και τεχνική υποστήριξη, παρά τη μετατόπιση της ευθύνης στον πωλητή. Συχνά η εκπαίδευση και η υποστήριξη δεν επαρκούν για την εξασφάλιση αποτελεσματικής εκμάθησης της νέας τεχνολογίας των πωλητών. Όταν η εταιρία αποτυγχάνει στην παροχή οποιουδήποτε τύπου εκπαίδευσης στους πωλητές ώστε να κυριαρχήσει η νέα τεχνολογία, η ευθύνη εκμάθησης της τεχνολογίας πέφτει στους πωλητές κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου τους ή στη θέση του πολύτιμου χρόνου πώλησης. Οι εταιρίες μπορούν να επιλέξουν μεταξύ πολλών προσεγγίσεων εκπαίδευσης και υποστήριξης. Παραδοσιακά, οι εταιρίες εκπαιδεύουν τους πωλητές σε ομάδες όπου ο ένας πωλητής μπορεί να μαθαίνει από τον άλλο. Οι οργανώσεις μπορούν να στοχεύσουν διαδοχικά στους καινοτόμους και στους πιθανούς βαρύ-χρήστες, επιτρέποντας έτσι στους εν συνεχεία εκπαιδευόμενους να μαθαίνουν από τους πρωτοπόρους (Earl D. et al., 2005).

▫ Πρόσφατα καθορισμένες ευθύνες

Οι νέες κατά περιόδους κακώς καθορισμένες ευθύνες από την εταιρία στους πωλητές κατά την εφαρμογή της SFA τεχνολογίας μειώνουν τη σαφήνεια του ρόλου των πωλητών. Η εισαγωγή νέων στόχων αλλάζει γενικά τις ευθύνες εργασίας και επαναπροσδιορίζει τον ρόλο των πωλητών μέσα στην οργάνωση. Αν ο νέος ρόλος δεν είναι σαφώς καθορισμένος ή κατανοητός, τα αισθήματα αβεβαιότητας και σύγκρουσης αυξάνονται. Η ασάφεια του ρόλου είναι η πίεση που νιώθει ο υπάλληλος όταν υπάρχει σύγχυση σχετικά με τις ευθύνες εργασίας του. Για τους πωλητές, η νέα τεχνολογία μπορεί να συνδεθεί με προστιθέμενη εργασία παρά με αυξανόμενη αποδοτικότητα. Με τη χρήση της SFA τεχνολογίας μερικοί στόχοι πωλήσεων μπορούν να βελτιωθούν, άλλοι κρίνονται ξεπερασμένοι και νέες δραστηριότητες προστίθενται.

Η αυξανόμενη σαφήνεια του ρόλου μειώνει τον κύκλο των εργασιών και ελαχιστοποιεί την πίεση που προκύπτει από τη μη επαρκώς κατανόηση της εργασίας (Earl D. et al., 2005).

Ο πωλητής μπορεί να νιώσει τη σύγκρουση του ρόλου μετά την εφαρμογή της SFA τεχνολογίας. Ένας πωλητής έχει δύο ρόλους εργασίας: α) τον επαγγελματικό (πωλήσεις γενικά) και β) τον οργανωτικό (είναι μέλος μιας συγκεκριμένης επιχείρησης). Αν προκύψει σύγκρουση μεταξύ των προσδοκιών από τους διαφορετικούς ρόλους, ο πωλητής είναι πιθανότερο να αποχωρίσει από τον οργανωτικό του ρόλο, επειδή οι πωλητές αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους πρώτα ως επαγγελματίες και μετά ως μέλη μιας συγκεκριμένης εταιρίας (Earl D. et al., 2005).

Η ασάφεια και η σύγκρουση του ρόλου, σε χρόνια επίπεδα, οδηγούν στην εξάντληση των πωλητών, το οποίο στη συνέχεια έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση της εργασίας, στην απόδοση της εργασίας και στην δέσμευση της οργάνωσης (Avlonitis & Panagopoulos, 2005).

Είναι ευθύνη των διευθυντών πωλήσεων να βεβαιωθούν ότι οι πωλητές δεν υποβάλλονται στις συγκρουόμενες προσδοκίες. Αν ένας πωλητής αντιληφθεί ότι η νέα του θέση-ευθύνες SFA δεν είναι πραγματικά αυτές ενός πωλητή, ο διευθυντής έχει δύο επιλογές: α) να δείξει στους πωλητές ότι αν και η εργασία έχει αλλάξει είναι ακόμα ουσιαστικά μια εργασία πωλήσεων και β) να αναδομήσει την εργασία για να εξασφαλίσει ότι ο πωλητής μεγιστοποιεί τον χρόνο πώλησης του αναθέτοντας στόχους μη-πώλησης για την υποστήριξη του προσωπικού(π.χ. διοικητικούς, τεχνολογίας πληροφοριών, υποστήριξης πωλήσεων, εξυπηρέτησης πελατών και/ή marketing). Κατά συνέπεια, οι βιομηχανικοί διευθυντές πωλήσεων έχουν σημαντικό ρόλο στην αποδοχή της τεχνολογίας (Avlonitis & Panagopoulos, 2005).

▫ Χαμένη ανεξαρτησία

Οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να καταλάβουν ότι οι πωλητές ίσως είναι απρόθυμοι να μοιραστούν τις πληροφορίες για τον πελάτη με τον επόπτη και την εταιρία, λόγω της αντιληπτής απώλειας της δύναμής τους. Η πώληση από τη φύση της περιλαμβάνει σημαντική προσωπική αλληλεπίδραση και οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή. Για μερικούς πελάτες ο πωλητής είναι η εταιρία. Οι πωλητές πιστεύουν ότι οι πελάτες και οι πιθανοί σημαντικοί πελάτες "ανήκουν" σε αυτούς παρά στην επιχείρηση και παραμένουν δικοί τους ακόμα κι όταν αλλάξουν εργοδότες. Οι πωλητές επίσης γνωρίζουν ότι η γνώση για τον πελάτη έχει σημαντική αξία για την επιχείρηση και για το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα προς τους συναδέλφους. Η υιοθέτηση της SFA τεχνολογίας μπορεί να απειλήσει αυτό το περιβάλλον αναγκάζοντας τους πωλητές να παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες για τους ενεργούς και πιθανούς πελάτες μέσω μιας βάσης δεδομένων που είναι διαθέσιμη σε οποιονδήποτε μέσα στην οργάνωση(π.χ. το σύστημα SFA επιτρέπει στο διευθυντή πωλήσεων να δει μια λεπτομερή έκθεση προόδου σχετική με κάθε απολογισμό) (Earl D. et al., 2005).

Η απώλεια της αυτονομίας είναι κοινός φόβος που δημιουργείται στους πωλητές από την τεχνολογία. Λόγω της φύσης της εργασίας του, ο πωλητής απολαμβάνει μεγαλύτερη αυτονομία και ανεξαρτησία από άλλους υπαλλήλους της εταιρίας και εργάζεται με λιγότερη επίβλεψη. Η SFA τεχνολογία μπορεί να γίνει αντιληπτή ως απειλή στην ανεξαρτησία και μπορεί να δημιουργήσει στους πωλητές το αίσθημα ότι "ελέγχονται". Επίσης κάποιοι πωλητές έχουν την αντίληψη ότι η τεχνολογία

εμπλουτίζει τις δυνατότητες και το ταλέντο τους και κάποιοι άλλοι ότι τους καθιστά ξεπερασμένους. Για να αντιμετωπιστούν αυτές οι ανησυχίες των πωλητών, οι εταιρίες πρέπει να κάνουν κατανοητό στο προσωπικό ότι ο σκοπός της νέας τεχνολογίας είναι να καταστήσει την ανταλλαγή πληροφοριών αποτελεσματικότερη και να βελτιώσει τη διαδικασία πώλησης. Προκειμένου οι πωλητές να συνεχίσουν να νιώθουν αυτόνομοι, οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να επιμείνουν και να ενισχύσουν την άποψη ότι οι πωλητές διατηρούν την ελευθερία να καθορίζουν και να δημιουργούν συγκεκριμένους στόχους πωλήσεων. Αυξανόμενες ανησυχίες σχετικά με την απώλεια του ελέγχου στις πληροφορίες πελατών και την απώλεια της αυτονομίας μπορούν να καταλήξουν σε φόβο του πωλητή ότι θα αντικατασταθεί από την τεχνολογία. Κάποιοι πωλητές έχουν την αντίληψη ότι η τεχνολογία εμπλουτίζει τις δυνατότητες και το ταλέντο τους και κάποιοι άλλοι ότι τους καθιστά ξεπερασμένους. Οι εταιρίες μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχίας της εφαρμογής SFA προγράμματος αν οι πωλητές συνδυάσουν την υιοθέτηση SFA με θετικά αποτελέσματα (Earl D. et al., 2005).

6.2 Επιπτώσεις από τη χρήση της SFA τεχνολογίας και υποθέσεις

Η ενσωμάτωση και εφαρμογή μιας SFA τεχνολογίας δημιουργεί εργασιακές απαιτήσεις από τους πωλητές καθώς κάνουν αλλαγές στις καθημερινές τους δραστηριότητες για να προσαρμόσουν την SFA τεχνολογία σε αυτές. Η πίεση που δημιουργείται από τη χρήση της SFA τεχνολογίας στους πωλητές οφείλεται επίσης στις μεταβαλλόμενες προσδοκίες του ρόλου. Ο ρόλος είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των συμπεριφορών του πωλητή. Οι προσδοκίες του ρόλου αντιπροσωπεύουν το σύνολο των δραστηριοτήτων και των συμπεριφορών που απαιτούνται από τους πωλητές και καθορίζονται κατά μεγάλο μέρος μέσω των προσδοκιών, των απαιτήσεων και των πιέσεων που διαβιβάζονται στους πωλητές από άτομα έξω και μέσα από την επιχείρηση, όπως ανώτατους διευθυντές, διευθυντές πωλήσεων, πελάτες, ανταγωνιστές και οικογενειακά μέλη. Ένας συνδυασμός από μεταβαλλόμενες προσδοκίες του ρόλου και αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις οδηγεί σε συναισθήματα πίεσης των πωλητών. Ο βαθμός στον οποίο ο πωλητής αντιλαμβάνεται ότι η ενσωμάτωση της SFA τεχνολογίας στις καθημερινές του δραστηριότητες είναι πολύπλοκος στόχος, προκαλεί αρνητικές εκβάσεις (Rangarajan et al., 2005).

6.2.1 Επίδραση της πολυπλοκότητας του στόχου στη πίεση δραστηριοτήτων και συμπεριφορών

Ο βαθμός στον οποίο οι τελικοί χρήστες υιοθετούν την SFA τεχνολογία εξαρτάται από την πολυπλοκότητα που συνδέεται με το στόχο να χρησιμοποιηθεί η τεχνολογία. Η πολυπλοκότητα του στόχου ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο οι πωλητές αντιλαμβάνονται το στόχο της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας στις καθημερινές τους δραστηριότητες δύσκολο. Η πολυπλοκότητα αφορά τις εκβάσεις της απόδοσης του στόχου. Επίσης, η πολυπλοκότητα αφορά τις ιδιότητες του στόχου που αυξάνουν το φορτίο των πληροφοριών, την ποικιλομορφία ή το ποσοστό αλλαγής καθώς και το επίπεδο των απαιτήσεων που εκπληρώνει το άτομο που εκτελεί το στόχο. Η πολυπλοκότητα του στόχου, σαν έννοια, έχει συλληφθεί να έχει διαφορετικές εκβάσεις που συνδέονται με αυτήν (Rangarajan et al., 2005).

Η πρώτη έκβαση, η πολλαπλότητα, προτείνει ότι υπάρχουν περισσότερες από μία επιθυμητή έκβαση που συνδέεται με ένα στόχο. Αυτό αυξάνει το φορτίο των πληροφοριών που υποβάλλονται στα άτομα. Η δεύτερη έκβαση, η πολλαπλότητα του σχεδίου λύσης, προτείνει ότι υπάρχουν περισσότερα από ένα πιθανό σχέδιο δράσης για την επίτευξη του στόχου και αυτό οδηγεί σε αυξήσεις του φορτίου πληροφοριών στα άτομα. Η τρίτη έκβαση είναι η συγκρουόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των σχεδίων λύσης, όπου η υιοθέτηση ενός σχεδίου έρχεται σε σύγκρουση με την υιοθέτηση ενός άλλου. Η τέταρτη έκβαση αφορά την αβεβαιότητα και το βαθμό στον οποίο ένα σχέδιο λύσης θα οδηγήσει στην επιθυμητή έκβαση. Άλλες εκβάσεις είναι η ασάφεια και η δυσκολία (Rangarajan et al., 2005).

Με βάση τους Rangarajan et al. (2005), οι πωλητές που βρίσκονται αντιμέτωποι με το στόχο της εκμάθησης της χρήσης της SFA τεχνολογίας είναι πιθανό να βιώσουν συναισθήματα ασάφειας και συγκρουόμενων απαιτήσεων που προέρχονται από το μεγάλο μέγεθος πληροφοριών σχετικά με την τεχνολογία και τον τρόπο που αυτό συνδέεται με την εργασία του. Η σύγκρουση εμφανίζεται όταν οι πωλητές πρέπει να αποφασίσουν αν θα διαθέσουν χρόνο για να μάθουν σχετικά με την SFA τεχνολογία ή αν θα ξοδέψουν περισσότερο χρόνο στις υπάρχουσες καθημερινές τους δραστηριότητες, όπως η επίτευξη των sales quotas και των συναντήσεων και κλήσεων στους πελάτες. Επιπλέον, η σύγκρουση προκύπτει όταν οι πωλητές δεν έχουν αρκετούς πόρους ώστε να ασχοληθούν με τις απαιτήσεις της εκμάθησης της SFA τεχνολογίας. Η ασάφεια ίσως εμφανιστεί λόγω της αβεβαιότητας που συνδέεται με την εκμάθηση του τρόπου που η SFA τεχνολογία σχετίζεται με τις τωρινές καθημερινές δραστηριότητες εργασίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η πολυπλοκότητα του στόχου που προκύπτει από την εφαρμογή της SFA τεχνολογίας οδηγεί σε αυξανόμενη πίεση που βιώνεται από τους πωλητές.

Κατά συνέπεια:

H1a Υψηλότερα επίπεδα πολυπλοκότητας του στόχου που συνδέονται με την SFA τεχνολογία οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα ασάφειας του ρόλου των πωλητών που σχετίζεται με την τεχνολογία.

H2a Υψηλότερα επίπεδα πολυπλοκότητας του στόχου που συνδέονται με την SFA τεχνολογία οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης του ρόλου που αισθάνονται οι πωλητές.

6.2.2 Επίδραση της πίεσης στην προσπάθεια

Σύμφωνα με τους Rangarajan et al. (2005), προσπάθεια ορίζεται ως το ποσό ενέργειας που καταβάλλεται από τους πωλητές στις φυσικές και γνωστικές απαιτήσεις για την εκτέλεση του στόχου της εκμάθησης και ενσωμάτωσης της SFA τεχνολογίας στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Η πίεση που νιώθουν οι πωλητές λόγω της SFA τεχνολογίας έχει επιπτώσεις στο ποσό της προσπάθειας που καταβάλλεται από τους πωλητές. Οι συγκρουόμενοι στόχοι της ενσωμάτωσης της SFA τεχνολογίας καθώς συνεχίζεται η εκτέλεση των κανονικών δραστηριοτήτων δρουν εις βάρος της καταβολής προσπάθειας στην εκμάθηση του τρόπου ενσωμάτωσης της τεχνολογίας.

Οι πωλητές που βιώνουν τη σύγκρουση λόγω των ανταγωνιστικών απαιτήσεων πιθανώς να εκθέσουν απροθυμία προς την αύξηση της προσπάθειας που είναι απαραίτητη για την εκμάθηση της SFA τεχνολογίας. Επίσης, οι πωλητές που βιώνουν αβεβαιότητες, όπως η ασάφεια του ρόλου, που προκύπτουν από την εκμάθηση του τρόπου ενσωμάτωσης της SFA τεχνολογίας στις καθημερινές τους δραστηριότητες, είναι πιθανό να καταβάλουν λιγότερη προσπάθεια επειδή δεν είναι σαφή τα βήματα που πρέπει να γίνουν.

Κατά συνέπεια:

H2α Υψηλότερα επίπεδα της ασάφειας του ρόλου που βιώνεται από τους πωλητές λόγω της SFA τεχνολογίας οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα προσπάθειας καταβαλλομένης από τους πωλητές.

H2β Υψηλότερα επίπεδα της σύγκρουσης του ρόλου που βιώνεται από τους πωλητές λόγω της SFA τεχνολογίας οδηγούν σε χαμηλότερα επίπεδα προσπάθειας καταβαλλομένης από τους πωλητές.

6.2.3 Επιπτώσεις της προσπάθειας

Με βάση τους [Rangarajan et al. \(2005\)](#), η προσπάθεια των πωλητών σχετίζεται θετικά με την απόδοση τους. Ο πωλητής που καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στην ενσωμάτωση της SFA τεχνολογίας είναι πιθανό να κατανοήσει τις "αποχρώσεις" της τεχνολογίας και τα πιθανά οφέλη από τη χρήση της SFA τεχνολογίας και επομένως να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία στον πληρέστερο βαθμό.

Επομένως,

H3α Υψηλότερα επίπεδα προσπάθειας που καταβάλλονται από τους πωλητές οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα χρησιμοποίησης της SFA τεχνολογίας στον πληρέστερο βαθμό.

6.2.4 Η επίδραση της αντιληπτής χρησιμότητας στο βαθμό που ο πωλητής χρησιμοποιεί την SFA τεχνολογία το περισσότερο δυνατό

Σύμφωνα με τους [Rangarajan et al. \(2005\)](#), η αντιληπτή χρησιμότητα αναφέρεται στην έκταση που ο κάθε πωλητής πιστεύει ότι η χρησιμοποίηση της SFA τεχνολογίας ωφελεί τις εργασίες του. Η αντιληπτή χρησιμότητα είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της συνεχούς χρήσης της τεχνολογίας από τα άτομα στις οργανώσεις. Όταν οι πωλητές που έρχονται αντιμέτωποι με την SFA τεχνολογία πιστεύουν ότι θα ενισχύσει την παραγωγικότητα στις εργασίες τους, τότε είναι πιθανότερο να εκμεταλλευθούν τα διάφορα χαρακτηριστικά της.

Κατά συνέπεια:

H4α Υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής χρησιμότητας οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα χρησιμοποίησης της τεχνολογίας στον πληρέστερο βαθμό.

6.3 Χρήση της SFA/CRM τεχνολογίας και παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση

Η τεχνολογία οδηγεί σε διάφορους αλληλένδετους και ενδιάμεσους μηχανισμούς που οδηγούν στην αυξανόμενη αποδοτικότητα των πωλητών. Η παραγωγικότητα συναντήσεων ή κλήσεων, η γνώση και οι ικανότητες στοχοθέτησης σε συνδυασμό με τη χρήση SFA/CRM τεχνολογίας είναι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση της αποδοτικότητας (Ahearne et al., 2007).

6.3.1 Παραγωγικότητα συναντήσεων ή κλήσεων

Καθορίζουμε ως "παραγωγικότητα συναντήσεων ή κλήσεων" τον αριθμό των επισκέψεων ή των κλήσεων που ένας πωλητής κάνει στους πελάτες του κατά τη διάρκεια του αριθμού των ωρών που εργάζεται σε μία καθορισμένη περίοδο. Η παραγωγικότητα συναντήσεων ή κλήσεων είναι βασικό μέτρο της αποδοτικότητας του πωλητή επειδή οι πωλητές μπορούν να κάνουν περισσότερες επισκέψεις ή κλήσεις δεδομένης μιας ορισμένης προσπάθειας εργασίας. Ένας σημαντικός λόγος που οι επιχειρήσεις εφοδιάζουν τους πωλητές με την SFA/CRM τεχνολογία είναι η αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού πωλήσεων. Η τεχνολογία μειώνει το χρόνο που ξοδεύουν οι πωλητές σε άλλους στόχους με αποτέλεσμα να έχουν την δυνατότητα να κάνουν περισσότερες επισκέψεις ή κλήσεις στους πελάτες τους. Η χρήση συστημάτων SFA/CRM ενισχύει και βελτιώνει την επεξεργασία και τη μεταβίβαση πληροφοριών. Επομένως, η ποσότητα εργασίας που εκτελείται αυξάνεται. Γενικά, ο αριθμός των επισκέψεων ή κλήσεων του πωλητή προς τον πελάτη κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας του είναι ένδειξη της προσπάθειας που καταβάλλει ο πωλητής για το "χαρτοφυλάκιο των πελατών" και η περισσότερη προσπάθεια οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση (Ahearne et al., 2007).

6.3.2 Γνώση

Με βάση τους Ahearne et al. (2007), η γνώση αναφέρεται στην τεχνική γνώση και στη γνώση αγοράς του πωλητή όπως η πείρα για της εφαρμογές των προϊόντων, τις προδιαγραφές, τις καταστάσεις χρήσης των πελατών και για τη βιομηχανία γενικά (π.χ. ανταγωνισμός, τάσεις). Η αποτελεσματικότητα και η γνώση ενός πωλητή μπορεί να ενισχυθεί με την παροχή πληροφοριών της έρευνας αγοράς και αυτό τους ενθαρρύνει να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες. Για να χρησιμοποιήσουν τη γνώση τους αποτελεσματικά, οι πωλητές πρέπει να είναι σε θέση να αποκτήσουν τις πληροφορίες για τις καταστάσεις των πωλήσεων και της αγοράς. Λόγω της αποθήκευσης, της ανάκτησης και των ικανοτήτων δικτύου, η τεχνολογία έχει τη δυνατότητα να επιτρέπει και να διευκολύνει την απόκτηση, τη διάδοση και τη χρησιμοποίηση των πληροφοριών. Η τεχνολογία SFA/CRM επιτρέπει στους πωλητές να πάρουν πληροφορίες από μια μεγάλη (αυτοματοποιημένη) οργανωτική μνήμη ανθρώπων και βάσεων δεδομένων και να τη χρησιμοποιούν για να ενημερώνουν τις πεποιθήσεις τους και την κατάσταση γνώσης τους σχετικά με τις επιχειρησιακές σχέσεις.

6.3.3 Ικανότητες στοχοθέτησης

Η στοχοθέτηση αναφέρεται στη δυνατότητα του πωλητή να προσδιορίσει και να επιλέξει τους πιθανούς πελάτες υψηλού ενδιαφέροντος που έχουν τη δυνατότητα και την ικανότητα να αγοράσουν την προσφορά του, ώστε μετά την έναρξη των επαφών που αποσκοπούν στην πώληση, ο πωλητής να μπορεί να μετατρέψει αποτελεσματικά αυτούς τους πιθανούς πελάτες σε ενεργούς. Τα συστήματα SFA/CRM βοηθούν τους πωλητές, αυξάνοντας τη γνώση τους, να αποφασίσουν ποιους πελάτες να θέσουν ως στόχο τη σωστή στιγμή. Με το απέραντο ποσό διαθέσιμων πληροφοριών στα χέρια του, ο πωλητής μπορεί να λάβει αποφάσεις που αφορούν τους πιθανούς πελάτες που έχουν τη δυνατότητα και την ικανότητα να αγοράσουν την προσφορά του και τους πελάτες τους οποίους θα συναντήσει ή καλέσει σε οποιοδήποτε χρόνο και για οποιοδήποτε σκοπό. Οι πωλητές εκτελούν συγκεκριμένες ερωτήσεις αποθηκευμένων δεδομένων, ταξινομώντας τους καταλόγους των πελατών τους που είναι βασισμένοι στην "επιχειρησιακή δυνατότητα", αναλύοντας τα σχέδια αγορών, προσδιορίζοντας τις ανάγκες των πελατών και χρησιμοποιώντας τη γνώση, δημιουργούν πιο κερδοφόρους συνδυασμούς προϊόντος-πελάτη. Με αυτόν τον τρόπο, οι πωλητές μπορούν να αξιολογήσουν καλύτερα τους "υποψήφιους" πελάτες που οδηγούν σε πώληση. Επίσης, οι πωλητές από την εμπειρία τους γνωρίζουν τα προϊόντα τα οποία οι πελάτες βρίσκουν πιο ελκυστικά και χρησιμοποιούν αυτή τη γνώση τους για να προσδιορίσουν τα τμήματα αγοράς που είναι επιρρεπή στην αγορά προϊόντος και να τα θέσουν ως στόχο αναλόγως. Επιπλέον, οι πωλητές μπορούν ενεργά να ελέγξουν τις ανταγωνιστικές εκστρατείες και να αποκριθούν με την προσαρμογή των δικών τους πρακτικών στοχοθέτησης. Ο προσδιορισμός και η αποτελεσματική επιλογή των πιθανών πελατών είναι προϋπόθεση για την επιτυχία των προσωπικών πωλήσεων (Ahearne et al., 2007).

6.3.4 Ικανότητες παρουσίασης πωλήσεων

Με βάση τους Ahearne et al. (2007), η αυξανόμενη γνώση των πωλητών λόγω της SFA τεχνολογίας έχει επιπτώσεις στην επικοινωνία τους με τους πελάτες. Με τη διαχείριση των ηλεκτρονικών αποθηκών της γνώσης τους, οι πωλητές μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητες παρουσίασης με διάφορους τρόπους. Η SFA τεχνολογία μπορεί να παρέχει στους πωλητές, κατά τη διάρκεια συνάντησης ή κλήσης με τους πελάτες, πληροφορίες σημαντικού επιπέδου και ποιότητας. Η τεχνολογία οδηγεί σε γρηγορότερη πρόσβαση στις καλύτερες τεχνολογίες, γρηγορότερη απόκριση και απάντηση στους πελάτες, βελτιωμένη ποιότητα των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες και αυξανόμενη εξατομίκευση και προσαρμογή των παρουσιάσεων. Οι τεχνολογίες επικοινωνίας (π.χ. e-mail) επιτρέπουν στους πωλητές να αποκριθούν στους πελάτες άμεσα και έχοντας την απαραίτητη γνώση, ακόμα και όταν είναι μακριά από την περιοχή του πελάτη. Οι υψηλές γνώσεις της αγοράς και οι τεχνικές γνώσεις του πωλητή επιτρέπουν την παράθεση των οφελών του προϊόντος που σε συνδυασμό με την αδυναμία των ανταγωνιστικών προσφορών δημιουργεί ισχυρές συγκρίσεις. Με την παρουσίαση και τη χρησιμοποίηση πληροφοριών αγοράς, ο πωλητής πλαισιώνει καλύτερα την πρόταση του στον αγοραστή και του δίνει ισχυρότερα επιχειρήματα για την πώληση. Η γνώση επίσης επιτρέπει στους πωλητές να προετοιμαστούν για τις ενδεχόμενες δυσμενείς αγοραστικές θέσεις που ίσως προκύψουν κατά τη διάρκεια της παρουσίασης. Οι πωλητές με υψηλό επίπεδο τεχνικών γνώσεων μπορούν να μιλήσουν

έξυπνα στους πελάτες για συγκεκριμένες εφαρμογές δεδομένων προϊόντων και να τους μεταβιβάσουν το επίπεδο της τεχνικής τους πείρας, με αποτέλεσμα τη δημιουργία αισθήματος βεβαιότητας και σιγουριάς του πελάτη. Οι ικανότητες παρουσίασης αυξάνουν το ποιότητα των παρουσιάσεων και την ποιότητα της συνεργασίας με τον πελάτη καθώς ο πωλητής δίνει αποτελεσματικές απαντήσεις στις ερωτήσεις που τίθενται από τον αγοραστή.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι:

H5 Η σχέση μεταξύ της αποδοχής της τεχνολογίας SFA/CRM και της απόδοσης του πωλητή εξηγείται με τις ακόλουθες ενδιάμεσες διαδικασίες.

H5α Η αποδοχή της τεχνολογίας SFA/CRM έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα συναντήσεων ή κλήσεων του πωλητή, η οποία στη συνέχεια επηρεάζει θετικά την απόδοση του πωλητή.

H5β Η αποδοχή της τεχνολογίας SFA/CRM έχει θετική επίδραση στις ικανότητες στοχοθέτησης και στις ικανότητες παρουσίασης (οι οποίες αυξάνονται με τη γνώση) του πωλητή, οι οποίες στη συνέχεια επηρεάζουν θετικά την απόδοση του πωλητή.

6.4 Ενέργειες διευθυντών για καλύτερη χρήση της SFA τεχνολογίας

Οι διευθυντές πρέπει να προσπαθήσουν να μειώσουν την πολυπλοκότητα του στόχου της ένταξης της SFA τεχνολογίας στις καθημερινές δραστηριότητες των πωλητών. Αυτό μπορεί να γίνει με την προσφορά επιμορφωτικών προγραμμάτων για να κατανοήσουν οι πωλητές τα χαρακτηριστικά της τεχνολογίας. Περαιτέρω, οι διευθυντές πρέπει να θέσουν σαφείς οδηγίες και διαδικασίες στους πωλητές για τη χρησιμοποίηση της SFA τεχνολογίας. Το περιεχόμενο των οδηγιών πρέπει να δηλώνει ρητά: α) τους λόγους χρησιμοποίησης της SFA τεχνολογίας, β) την πιθανή αλλαγή που αναμένεται λόγω της SFA τεχνολογίας στις δραστηριότητες εργασίας των πωλητών, γ) πληροφορίες σχετικά με τη διανομή προσωπικών πληροφοριών του πελάτη στην υπόλοιπη οργάνωση, δ) τη δυνατότητα ελέγχου των δραστηριοτήτων του πωλητή και ε) τις μεταβαλλόμενες προσδοκίες στην εργασία των πωλητών ως αποτέλεσμα της SFA τεχνολογίας (Rangarajan et al., 2005).

Επίσης, οι διευθυντές πρέπει να εφοδιάσουν τους πωλητές με επαρκείς πόρους ώστε να τους καταστήσουν ικανούς να χρησιμοποιήσουν την SFA τεχνολογία και να βεβαιωθούν ότι οι αλλαγές στις καθημερινές δραστηριότητες των πωλητών λόγω της SFA τεχνολογίας δε συμβάλουν σε αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις (Rangarajan et al., 2005).

7 Ενέργειες των διευθυντών όσον αφορά την υιοθέτηση και χρήση της τεχνολογίας

Όσο οι οργανώσεις προσπαθούν να κερδίσουν μια σημαντική θέση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, τόσο οι επενδύσεις τεχνολογίας αυξάνονται. Οι πωλητές επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν ή να μη χρησιμοποιήσουν ένα τεχνολογικό εργαλείο στο βαθμό που πιστεύουν ότι τους βοηθά να ολοκληρώσουν τους στόχους τους, να

βελτιώσουν την απόδοση τους και να επιτύχουν τις επιθυμητές ανταμοιβές. Αυτή η επιλογή τους να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία, βασίζεται επίσης στην πεποίθηση τους ότι η χρήση της τεχνολογίας αντιστοιχεί σε ένα αποδεκτό επίπεδο προσπάθειας που καταβάλλεται ή δεν θεωρείται ως προτεραιότητα μεταξύ των δραστηριοτήτων πωλήσεων που εκτελούνται (Robinson Leory Jr. et al., 2005a).

Στο οργανωτικό περιβάλλον, όπου οι πωλητές αξιολογούνται και αναλόγως ανταμείβονται για την απόδοση τους, η επιθυμία του καλά πληροφορημένου πωλητή να καταβάλλει προσπάθεια να χρησιμοποιήσει εκείνα τα εργαλεία που κατέχουν τη μεγαλύτερη αναλογία κόστους/κέρδους έχει περισσότερη επίδραση σε αυτήν την κρίση. Δηλ. οι πωλητές διαμορφώνουν γρήγορα τις αποφάσεις σχετικά με τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουν πλήρως και αυτά που θα παραμερίσουν, βασιζόμενοι στη δυνατότητα ενός εργαλείου να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων (Robinson Leory Jr. et al., 2005a).

Με βάση τους Robinson Leory Jr. et al. (2005a), οι οργανώσεις πωλήσεων πρέπει να γνωρίζουν ότι η αντίληψη ενός πωλητή για τη χρησιμότητα μιας τεχνολογίας εξαρτάται εν μέρει από την αντίληψη του για την τελική δυνατότητα χρησιμοποίησης της. Οποιοδήποτε κέρδος προέρχεται από την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας στο τμήμα της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις μπορεί να γίνει αντιληπτό μόνο αν οι πωλητές πραγματικά χρησιμοποιούν την τεχνολογία. Οι οργανώσεις και οι διευθυντές πωλήσεων πρέπει να εισχωρήσουν σε βασικούς τομείς της διαχείρισης πωλήσεων συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω:

- Στρατολόγηση και επιλογή

Μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί στον υπολογισμό του επιπέδου ειδίκευσης των νέων μελών όσον αφορά τα σχετικά τεχνολογικά εργαλεία, καθώς και στην αξιολόγηση της τάσης να χρησιμοποιήσουν με επιτυχία την τεχνολογία γενικά.

- Κατάρτιση και εξέλιξη

Η διαπίστωση ότι η αντιληπτή ευκολία της χρήσης ασκεί επιρροή, συστήνει ότι οι διευθυντές πρέπει να «γνωρίσουν» την τεχνολογία στους πωλητές τόσο ώστε ένα υψηλό επίπεδο αρχικής εκπαίδευσης και συνεχούς υποστήριξης να συνοδεύουν την τεχνολογία.

- Αποζημίωση

Τα συστήματα ανταμοιβής πρέπει να συνδέονται με την τάση προς την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της τεχνολογίας.

- Σύστημα ελέγχου

Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο outcome based συστήματα ελέγχου πρέπει να προσαρμοστούν στα πιο βασισμένα στη συμπεριφορά συστήματα για να επιτρέψουν την παρακολούθηση που είναι απαραίτητη για την πραγματοποίηση των σχετικών ανταμοιβών.

Οι εταιρίες εκείνες που μπορούν να συνδέσουν στρατηγικά την επιτυχή εφαρμογή της τεχνολογίας με τα επιθυμητά αποτελέσματα πρόκειται να κερδίσουν μια βιώσιμη ανταγωνιστική θέση στην αγορά.

Η παρακολούθηση της χρήση της τεχνολογίας θέτει μια ενδιαφέρουσα σύγκρουση για τους διευθυντές μεταξύ του απόρρητου ελέγχου της χρήσης της τεχνολογίας

εναντίων των προσωπικών ανησυχιών των χρηστών της. Οι εταιρίες πρέπει να αποφασίσουν πως να αποκριθούν σε αυτή τη σύγκρουση. Η εμπιστοσύνη μεταξύ πωλητών και διευθυντών πωλήσεων είναι μεγάλης σημασίας. Αν η εταιρία ακολουθεί μια ανοιχτή πολιτική της παρακολούθησης της χρήσης της τεχνολογίας ο πωλητής γνωρίζει πότε επιτυγχάνεται το βέλτιστο σημείο, αλλά υπάρχει η πιθανότητα η κατάσταση να είναι "ψεύτικη" (δηλ. αν κάποιος ανταμείβεται για να συνδέεται συγκεκριμένες ώρες ή για να κρατάει την οθόνη ανοιχτή για ορισμένο χρονικό διάστημα, τότε μπορεί αυτά να τα αυτοματοποιήσει). Η δυνατότητα των πωλητών να χειρίζονται τη χρήση της τεχνολογίας όταν υπάρχει ανοιχτή πολιτική της παρακολούθησης της χρήσης της τεχνολογίας υποθέτει μια δυσμενή σχέση μεταξύ υπαλλήλων και διαχείρισης. Ομοίως, συμβουλευοντας οι διευθυντές τους πωλητές να αυξήσουν ή να μειώσουν τη χρήση της τεχνολογίας, παραδίδει το απόρρητο του ελέγχου τέτοιας χρήσης, ίσως προσθέτουν στην έλλειψη της εμπιστοσύνης μεταξύ πωλητών και διευθυντών. Αν μια εταιρία επιθυμεί να διατηρήσει τον απόρρητο έλεγχο, ο διευθυντής μπορεί να χρησιμοποιήσει τις πληροφορίες για περιοδικές συζητήσεις σχετικά με τον τρόπο που συγκεκριμένοι πωλητές μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση τους χρησιμοποιώντας την τεχνολογία σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Με αυτόν τον τρόπο, τα άτομα που υπερχρησιμοποιούν την τεχνολογία μπορούν να προσδιοριστούν και σε αυτή την περίπτωση ο διευθυντής μπορεί να τους συμβουλέψει να ξοδεύουν λιγότερο χρόνο με την τεχνολογία ή να βελτιωθούν σε κάποια άλλη πτυχή των απαιτήσεων της εργασίας τους ή να σταλούν για πρόσθετη εκπαίδευση ώστε να μειώσουν τη χρήση της τεχνολογίας και να αξιολογηθούν με βάση την ύπαρξη ικανοποιητικών κερδών παραγωγικότητας από την έκταση της χρήσης της τεχνολογίας. Αντίστοιχα, τα άτομα που υποχρησιμοποιούν την τεχνολογία μπορούν να προσδιοριστούν και να σταλούν για πρόσθετη εκπαίδευση ώστε να είναι σε θέση να φτάσουν στο βέλτιστο σημείο ταχύτερα (Srinivasan et al., 2004).

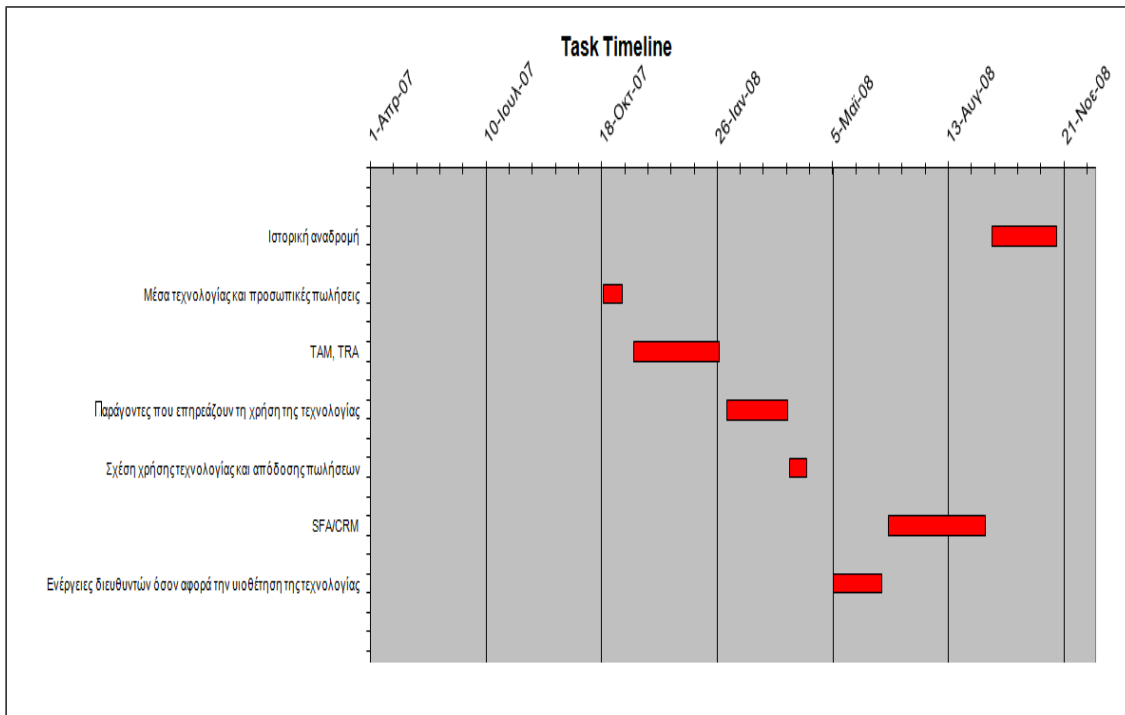
Επίσης, οι διευθυντές, με βάση τους Buehrer et al. (2005), για να αυξήσουν τη χρήση της τεχνολογίας, εκτός από την κατάρτιση, πρέπει να προσέξουν και τα εξής σημεία:

- βελτίωση της τεχνικής και διοικητικής υποστήριξης
- βελτίωση του εξοπλισμού(π.χ. laptop, λογισμικά)
- πρόσθετες επενδύσεις χρημάτων.

Προτάσεις

Θα ήταν ενδιαφέρον να πραγματοποιηθεί έρευνα σχετικά με το βαθμό στον οποίο τα διάφορα τεχνολογικά μέσα επηρεάζουν την απόδοση των πωλητών. Π.χ. πόση είναι η αύξηση του ποσοστού απόδοσης ενός πωλητή όταν χρησιμοποιεί το σύστημα SFA ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή το φορητό υπολογιστή κ.τ.λ. σε σχέση με τη μη χρησιμοποίησή του. Στην εργασία πραγματοποιήθηκε έρευνα για τη χρήση της τεχνολογίας στις προσωπικές πωλήσεις στη βιομηχανία. Προτείνω να ερευνηθεί η χρήση της τεχνολογίας στις προσωπικές πωλήσεις στις διαφορετικές βιομηχανίες και να γίνει σύγκριση του βαθμού χρήσης ώστε να βρεθεί ποιες βιομηχανίες χρησιμοποιούν περισσότερο τα τεχνολογικά μέσα και ποιες λιγότερο. Τέλος, προτείνω να ερευνηθεί η επίδραση της χρήσης των συστημάτων SFA/CRM από τους πωλητές στην αντίληψη του πελάτη για την επιχείρηση και για το όφελος του από αυτή τη χρήση.

Χρονοδιάγραμμα



Αναφορές

Αρθρογραφία

Ahearne Michael, Douglas Hughes E. & Schillewaert Niels (2007), "Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness", *International Journal on Research in Marketing*, σ. 24, 336-349. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V8R-4R05HY5-1&_user=10&_rdoc> (26/01/08).

Anderson E. & Robertson T. S., (1995), "Inducing multiline salespeople to adopt house brands", *Journal of Marketing*, 59, σ. 16-31.

Avlonitis George J., & Panagopoulos Nikolaos G. (2005), "Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the Sales Force", *Industrial Marketing Management*, 34, σ. 355– 368. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4FM01KC-1&_user=10&_rdoc> (05/05/08).

Buehrer Richard E, Senecal Sylvain & Bolman Pullman Ellen , (2005), "Sales force technology usage: Reasons, barriers, and support", *Industrial Marketing Management*, 34(4), σ. 389–398. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4F924RM-2&_user=10&_rdoc> (27/09/07).

Compeau D. R. & Higgins C. A. (1995), "Computer self-efficacy: Development of a measure and initial test", *MIS Quarterly*, 19, 189-211. Αντλήθηκε από: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/manulDocumentRequest.do?hdAction=ref_document_request&r_contentId> (03/02/08).

Dennis & Alan R. (2004), "Sales force automation and sales performance: do experience and expertise matter?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24, σ. 311-322. Αντλήθηκε από: <<http://www.allbusiness.com/sales/408729-1.html>> (05/02/08).

Davis F., Bagozzi R. & Warshaw P.(1989), "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models", *Management Science*, 35(8), σ. 982-1003.

Earl D. & Honeycutt Jr.(2005), "Technology improves sales performance - doesn't it? An introduction to the special issue on selling and sales technology", *Industrial Marketing Management*, 34, σ. 301-304. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4FMK8KD-1&_user=10&_rdoc> (15/09/07).

Earl D., Honeycutt Jr., Thelen Tanya, Thelen Shawn T., Sharon K.& Hodge (2005), "Impediments to sales force automation", *Industrial Marketing Management*, 34, σ. 313-322. Αντλήθηκε από:

<http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4FJXNF4-3&_user=10&_rdoc> (26/01/08).

Gohmann Stephan F., Guan Jian, Barker Robert M. & Faulds David J. (2005), "Perceptions of sales force automation: Differences between sales force and management", *Industrial Marketing Management*, 34, σ. 337– 343. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4F973K1-2&_user=10&_rdoc> (05/05/08).

Ives B. & Olson M., (1984), "User involvement and MIS success: A review of research", *Management Science*, 30(5), σ. 586-603.

Long Mary M., Tellefsen Thomas & Lichtenthal Davis (2007), "Internet integration into industrial selling process: A step-by-step approach", *Industrial Marketing Management*, 36, σ. 676-689. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4KBVWXW-1&_user=10&_rdoc=1&_fmt> (27/09/07).

McCade & Brown Deborah (2002), "Infusing technology into personal selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22, σ.189-198. Αντλήθηκε από: <<http://www.allbusiness.com/technology/services-application-service-providers-asp/364096-1.html>> (26/01/08).

Rangarajan, Deva, Jones, Eli, & Chin, Wynne (2005), "Impact of sales force automation on technology – related stress, effort, and technology usage among salespeople", *Industrial Marketing Management*, 34(4), 345– 354. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4FY3P5H-1&_user=10&_rdoc> (14/09/07).

Robinson Leory Jr., Marshall Greg W. & Stamps Miriam B. (2005)a, "An empirical investigation of technology acceptance in a field sales force setting", *Industrial Marketing Management*, 34(3), σ. 407-415. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4FB9430-1&_user=10&_rdoc> (14/09/07).

Robinson Leory Jr., Marshall Greg W. & Stamps Miriam B.(2005)b, "Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance", *Journal of Business Research*, 58(12), σ. 1623-1631. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V7S-4F7H5CM-1&_user=10&_rdoc> (22/07/07).

Schepers Jeroen & Wetzels Martin (2007), "A meta-analysis of the technology acceptance model: Investigating subjective norm and moderation effects", *Information and Management*, 44, σ. 90-103. Αντλήθηκε από: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6VD0-4MHPBSK-1&_user=10&_rdoc> (15/09/07).

Schillewaert Niels, Ahearne Michael., Frambach Ruud & Moenaert Rudy (2005), "The adoption of information technology in the sales force", Industrial Marketing Management, 34(4), σ. 323–336. Αντλήθηκε από:

<http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V69-4G002XC-1&_user=10&_rdoc=1&_fmt> (17/06/07).

Senecal Sylvain, Bolman Pullins Ellen & Buehrer Richard E. (2007), "The extent of technology usage and salespeople: an exploratory investigation", Journal of Business and Industrial Marketing, 22, σ. 52-61. Αντλήθηκε από:

<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentId=1590973&contentType=Article>> (10/07/07).

Srinivasan, Ahearne, & Narasimhan (2004), "Effect of technology on sales performance: progressing from technology acceptance to technology usage and consequence", Journal of Personal Selling and Sales Management, 24, σ. 297-310. Αντλήθηκε από: <<http://www.allbusiness.com/technology/408726-1.html>> (05/02/08).

Thompson R. L., Higgins C. A. & Howell(1991), "Personal computing: Toward a conceptual model of utilization", MIS Quarterly, σ. 125-143.

Βιβλιογραφία

Bandura A.(1986), Social foundations of thought and action, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Chris Freeman & Luc Soete, (1997), The Economics of Industrial Innovation, Third edition, Pinter.

Put Hudson, (1992), The Industrial Revolution, Oxford University Press US. Αντλήθηκε από:

<<http://books.google.com/books?id=Bh7HV192bVMC&printsec=frontcover&dq=industrial+revolution+put+HUDSON&hl>> (07/10/08).

Rogers Everett M.(1995), Diffusion of innovations, New York: The Free Press.

Walter A. & Friedman, (2005), Birth of a Salesman: The Transformation of Selling in America, Harvard University Press. Αντλήθηκε από:

<<http://books.google.gr/books?id=b0yalwi1HDMC&pg=PA191&lpg=PA191&dq=Social+foundations+of+through+and+action,+Englewood+Cliffs&source>> (07/10/08).

Fishbein M.& Ajzen I.(1975), Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research, Reading, MA: Addison-Wesley.

Πρακτικά

William Money & Arch Turner, “Application of the Technology Acceptance Model to a Knowledge Management System”, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences (2004). Αντλήθηκε από:

<[http://www.google.gr/search?](http://www.google.gr/search?hl=el&q=application+of+the+technology+acceptance+model+to+a+knowledge+&meta)

[hl=el&q=application+of+the+technology+acceptance+model+to+a+knowledge+&meta](http://www.google.gr/search?hl=el&q=application+of+the+technology+acceptance+model+to+a+knowledge+&meta)> (10/12/07).

Διαδίκτυο

< http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management>

<http://en.wikipedia.org/wiki/Sales_force_automation>