

BAUER András - MITEV Ariel Zoltán

AZ ELADÁSMENEDZSMENT KIHÍVÁSAI AZ ELKÖVETKEZŐ ÉVTIZEDBEN

„A paradigma megváltozott. A termékek jönnek és mennek.
Az érték egysége manapság a vevőkapcsolat.”

(Bob Wayland)

A cikk arra keresi a választ, hogy miként változik meg az eladószemélyzet szerepe, van-e jövője a tradicionális struktúrának, valamint milyen kihívásokkal kell szembenéznie az eladószemélyzetet irányító menedzsereknek mind marketing – mind pedig emberierőforrás-menedzsment szempontjából. Ennek egyik fő eszközeként a szerzők áttekintik az eladósmenedzsment irodalmát, és összevetik azokat más kutatási forrásokkal.

A domináns megközelítések változása (pl. növekvő tevékenység-kihelyezés, vállalatközi együttműködés, tudásalapú működés stb.) jelentős feladat elé állítja egy adott iparág vezetőit. A változásvezetés feladata, hogy hatékonyan valósítsa meg azt a szervezeti váltást, amely az új gyakorlatban kívánatos. Ahhoz azonban, hogy a vezető hatékonyan alakítsa át az üzleti modellt, ismernie kell a változások természetét.

A személyes eladás reneszánszát és újjászületését éli. A vezető vállalatok stratégiailag megalapozottabban közelítenek az eladási funkcióhoz. Az eladószervezetek olyan technológiákat használnak, amelyek mentesítik az üzletkötőket a sok időt felemésztő, adminisztratív tevékenységek alól, hogy a vevők igazi stratégiai partnerévé tudjanak válni. A vállalatok fontos tőkeként tekintenek vevőikre, s üzletkötőiket bízzák meg e tőke menedzselésével. Az eladószemélyzet egyre inkább a vevőorientált szemléletet viszi bele munkájába, s nem pusztán a forgalom generálására koncentrálnak.

A vállalatok a fenntartható versenyelőny kiépítése érdekében megkülönböztetett figyelmet fordítanak szoros, együttműködő, kapcsolatok kiépítésére és fenntartására, korlátozott számú szállítóval, fogyasztóval és közvetítővel (Weitz – Bradford, 1999). Ezeket a kapcsolatokat keresztül a vállalatok differenciált kínálatukkal értéket állítanak elő és/vagy csökkentik költségeiket (Han – Wilson – Dant, 1993; Kalwani – Narayandas, 1995). Hasonló megállapításokat olvasha-

tunk Pecze (2005) cikkében is, melyben az üzleti kapcsolatok értékalkotó tevékenységét elemzi.

A versenyelőny létrehozásához vezető új megközelítés vonzósága miatt számos marketingkutató arra a következtetésre jutott, hogy a kapcsolati marketing (ahol a marketingtevékenység fókuszja az együttműködő, hosszú távú kapcsolatok kiépítésén, fejlesztésén és megőrzésén van) jelentős hatással lesz a marketinggyakorlatra (v.ö. pl. Gummesson, 1998; Hunt – Morgan, 1994; Little – Marandi, 2005).

Természetesen láthatók e közelítés korlátai is, hiszen a szoros vállalatközi kapcsolat – melyet a magyar környezetben Kenesei (1998) elemzett először tudományos igénnyel – növeli a kölcsönös függést, s ezáltal stratégiailag mérlegelendő kockázatot jelenthet.

A személyes értékesítésnek meg kell találnia a válaszokat mindkét szélsőségre, működnie kell a szoros vállalatközi kapcsolatokban, de ugyanakkor hatékonyan kell lennie olyan helyzetekben is, amelyekben az eladó és vevő egymás kárára kíván megállapodni. Joggal állíthatjuk, hogy e két szélsőséges helyzetben a helytelen eladási stratégia jelentős kockázatot hordoz, a vevő elvesztéséhez vezethet a kapcsolatba történő alulinvesztálás esetén, illetve felesleges árelőnyöket kínálhat versenyző piaci körülmények között.

A hazai környezetben a személyes eladás szerepe változatlanul jelentős. Egy 2004-ben végzett vállalati

felmérés (Versenyben a világgal) szerint, a vállalatok egyharmada saját értékesítési irodán keresztül juttatja el termékeit partnereihez, s kb. 25% ügynöki eladással oldja meg e kérdést. Ugyanez a vizsgálat a vállalkozói kapcsolatok stabilitását mutatja az öt évvel korábbi helyzethez viszonyítva.

A továbbiakban a különböző értékesítési közelítésmódok egyes jellemzőit mutatjuk be, közelítésünk hasonlít a marketingben megszokott szakaszmodellekre, s ahhoz hasonlóan véljük, hogy a vállalatoknak először mérlegelniük kell, mely közelítés a legalkalmasabb az adott piacon és az adott iparágban, majd ennek megfelelően kell erőfeszítéseket tenniük az eladószemélyzet irányítása terén (1. táblázat).

Az üzletkötők kulcsszerepet töltenek be a hosszú távú vevő-eladó kapcsolatok kialakításában. Mivel az eladó és a vevő vállalatok között az üzletkötők jelentik az alapvető összekötő láncszemet, ezért jelentős mértékben befolyással vannak a vevők észlelésére az eladó megbízhatóságával, valamint a szolgáltatás minőségével kapcsolatban, s ennek következtében a kapcsolat folytatására. Több esetben ugyanis a vevők hűségesebbek magukhoz az üzletkötőkhöz, mint az őket alkalmazó cégekhez (Anderson – Robertson, 1995).

Az eladási stratégia helye

A stratégiaalkotást tipikusan úgy definiálják, mint olyan felülről lefelé tartó, hierarchikus folyamatot, amelyet az alacsonyabb szervezeti szintek hajtanak végre. A vállalati stratégiából az üzleti stratégia származik, amelyből a marketingstratégia, abból pedig az eladási stratégia. A marketingstratégia az üzleti stratégiának megfelelően tartalmazza a célpiacok kiválasztását, és a célpiacon belüli versenyelőny megszerzése érdekében fejleszti ki ezek alapján a marketingmixet. Az eladási funkciót általában a marketingmix promóciós részébe delegálták, s csupán taktikai szinten kezelték.

A közeljövőben azonban mind a marketing, mind pedig az értékesítés stratégiai szinten erősödhet. Moorman és Rust (1999) elismerték az egész szervezet átszövő piaci orientáció fontosságát, ugyanakkor arra is bizonyítékokat mutattak be, hogy a marketingnek három alapfolyamatban kell lényeges szerepet játszania, amelyek összekötik a céget vevőikkel: vevőtermék, vevő-szolgáltatás és vevő – pénzügyi kapcsolatok. Srivastava et al. (1999) szerint a vevők vonzása és megtartása a marketing lényege.

1. táblázat

A személyes eladás és az eladásmenedzsment szerepének változása

| Korszak | Termelésorientált | Eladásorientált | Tranzakcióorientált marketing | Kapcsolatorientált marketing (partnerség) |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eladószemélyzet célja | Eladás | Eladás | Vevői igények kielégítése | Kapcsolatok építése |
| Eladószemélyzet kritikus feladatai | Rendelésfelvétel, áruk szállítása | Vevők meggyőzése a vásárlásról | Ajánlat összehangolása a vevő igényeivel | Új alternatívák teremtése, a vevő igényeinek összehangolása az eladó képességeivel |
| Eladószemélyzet tevékenységei | Látogatások, vevők informálása a cég kínálatáról | Vevők befolyásolása, agresszív eladási taktikákkal | Vevők befolyásolása, alkalmazkodó eladással | Kapcsolatok kiépítése és megőrzése Eladási csapat szervezése és vezetése Konfliktusok menedzselése |
| Üzletkötő szerepe | Ellátó | Meggyőző | Problémamegoldó | Értékteremtő, konzultatív |
| Típusos magyar elnevezések | Ügynök, üzletkötő | Üzletkötő, értékesítő | Területi képviselő, látogató | Tanácsadó, ügyfélkapcsolati menedzser |
| Eladásmenedzsment fókuszja | Üzletkötők egyénileg | Üzletkötők egyénileg | Üzletkötők egyénileg | Eladási csapat és vezetői |
| Kiválasztás, képzés, motiválás, értékelés, kompenzálás | Hangsúly a hatékony erőforrás-elosztáson, és az üzletkötők motiválásán, hogy keményebben dolgozzanak | Hangsúly a hatékony erőforrás-elosztáson, és az üzletkötők motiválásán, hogy keményebben dolgozzanak | Hangsúly a kiválasztáson, a képzésen, és a motiválásán, hogy az üzletkötők okosabban adjanak el | Hangsúly a kiválasztáson, a csapat motiválásán, vezetési és konfliktus-menedzselési készségek fejlesztése |

Forrás: Wotruba (1991); Weitz – Castleberry – Tanner (1998); Weitz – Bradford (1999) alapján

Három üzleti alapképességet javasoltak egy cégnek: termékfejlesztés (product development management – vevőknek értéket nyújtó megoldások kifejlesztése), ellátási lánc menedzsment (supply chain management – erőforrások megszerzése és átalakítása vevői ajánlattá az ellátási láncon keresztül), valamint az ügyfélkapcsolati menedzsment (customer relationship management – CRM, ügyféllel és végső felhasználóval való kapcsolat megteremtése és fejlesztése CRM-en keresztül). Mivel a vevő központi szerepet tölt be a vállalatok számára, ezért különösen fontos újból megvizsgálni az eladási funkció stratégiai szerepét és értékét, valamint az eladási stratégia megalkotásának fontosságát.

Az eladási stratégia elemei

Egy szegmentált piacon az egyes vevők eltérő beszerzési gyakorlatot követnek, és nem minden vevő jelenti ugyanazt a lehetőséget a cég számára. Vagyis szükség van egy olyan eladási stratégiára, amely lefordítja a célpiacon álló marketingstratégiát a vevői szinten lévő eladási stratégiává. Ez az eladási funkció számára tipikusan azt a kérdést veti fel, hogy miként lehet elérni a különálló vevőcsoportokat. Az eladószervezet által kifejlesztendő eladási stratégia meghatározza, hogy milyen típusú üzletkötőkre van szükség, valamint a megfelelő eladásmenedzsment-folyamatokat, -tevékenységeket és -technikákat. Az eredmény az, hogy az eladási stratégia irányítja a vevőkkel való interakciót, és ennek van a legnagyobb hatása az eladószervezet menedzselésére.

A CRM (customer relationship management) olyan üzleti közelítés, amely kiválasztja és menedzseli a legértékesebb ügyfélkapcsolatokat, gyakran jelentős technológiai támogatás segítségével. A CRM ügyfélközpontú üzleti filozófiát és kultúrát kíván meg, hogy támogatni tudja a hatékony marketing-, eladási és szolgáltatási folyamatokat.

A CRM fontos az egész vállalat, az üzlet, valamint a marketing számára egyaránt, ugyanakkor az eladás tölti be a kulcsfunkciót, mivel az eladószemélyzet kezeli a vevőkkel való kapcsolatot. Egy hatékony eladási stratégia megalkotásakor az alábbi szempontokat kell figyelembe venni:

1. A vevők szegmentálása és a fontossági sorrend meghatározása

A szegmentációs megközelítések a makrováltozók használatától (pl. méret vagy piaci potenciál, iparág) mikrovaltozókig (vevő szerepe, keresett elő-

nyök) terjednek (Bauer – Berács, 1998; Kotler, 2002). Ezek a megközelítések különösen fontosak a vállalati, üzleti és marketingstratégia kialakításánál. A marketingstratégiák például különféle szegmentációs megközelítéseket használnak, s aztán kiválasztanak néhány szegmentumot, melyeket eltérő marketingmix-kombinációkkal céloznak meg.

Az üzletkötők ezzel szemben a célszegmentumban található vevőknek értékesítenek. Ugyanúgy eladni mindenkinek nem lenne hatékony és jövedelmező. Ezért az eladási stratégia tervezésének első lépése a specifikus vevőcsoportok meghatározása és osztályozása azok potenciális fontossága alapján. Csak ezek után lehetséges az egyes csoportokkal való interakció módjának kialakítása.

2. A kapcsolattartás céljai és az eladási modellek

Számos vevő úgy gondolja, hogy a szállítóval való kapcsolattartás értéktöbbletet és alacsonyabb költségeket jelent számukra. Ennek ellenére még mindig sokan előnyben részesítik – néhány, vagy akár az összes termék esetében – a tranzakcionális alapon történő beszerzést.

Ha a különböző típusú kapcsolatokat egy egyenesre vetítjük, akkor annak egyik végén az érzékeny tranzakció, míg másik végén a komplex eladó-vevő kapcsolat áll. Az egyenes különböző pontjain lévő kapcsolatok eltérő eladási modellt kívánnak meg a kapcsolat mélységétől függően, hiszen a szorosabb kapcsolatok sokkal drágábbak, ugyanakkor vevőre szabottabbak. A megfelelő egyensúly megteremtése a költségek, valamint a vevő igényei között, alapvető kritérium.

3. Többutas értékesítés és hibrid értékesítés.

Az eltérő csoportokban található vevők különböző elérést kívánnak meg az eladási csatornák tekintetében is (Mitronen – Möller, 2003). Az értékesítési csatornák spektruma a viszonylag olcsó elektronikus-tól kezdve (pl. internet) a különösen drága, multifunkcionális csoportokig (pl. global account management – GAM) terjed. Általában a kapcsolati egyenes tranzakcionális felén található vevőcsoportokat kevésbé drága értékesítési csatornák, míg az együttműködő felén lévőket sokkal drágább rendszerek szolgálják ki. Ennek tudatos érvényesítése hiányában súlyos értékesítési út konfliktus léphet fel, amikor a vevők az alacsonyabb költségű értékesítési út esetében is magas színvonalú szolgáltatásokat kívánnak maguknak.

Hasonlóan stratégiai tervezési változó a hibrid értékesítési rendszer kialakítása, melynek esetében az egyes feladatokat eltérő szervezeti egységek vagy külső szolgáltatók végzik. A hibrid (tevékenység-kihelyezett) értékesítési utak jellemző problémája a belső munkamegosztás hiányosságaiból eredő rivalizálás, amely a költségek növekedéséhez vezethet.

A tradicionális eladószemélyzet kihívásai

„Jövő héten lerohanok mindenkit.
Hartfordba megyek. Hartfordban
rajonganak értem.” (Willy Loman)

Számos fontos kérdést vet fel a tradicionális eladószemélyzet jövőbeni szerepe, különösen a szervezetközi piacon. Az értékesítési menedzserek számára valószínűleg a legégetőbb kérdés egyszerűen az, hogy az eladószervezet képes-e a túlélésre – a foglalkoztatottság jelenlegi állapotában, jelenlegi formájában és egyáltalán. Számos új – a vezető szervezeteknél felbukkanó – üzleti modell alternatív – s valószínűleg gazdaságosabb – módokat keres azon funkciók ellátására, amelyet eddig tradicionálisan az üzletkötők láttak el. Ilyen terület például az automatizált rendelésfogadás és részben a rendeléslebonnyolítás, amelyek különösen a szervezetközi piacokon gyakran már kizárólag az interneten keresztül történnek. Számos hagyományos eladószervezetnél megfigyelhető, hogy az eladószemélyzetnek hagyott tér jelentősen beszűkül az eladó-vevő kapcsolatban beálló két fő változás következtében.

Egyrészt vegyük az integrált, internetalapú és más direkt csatornák üzleti modelljének kifejlődését. Az eladószemélyzet szemszögéből nézve a vállalat jelentős versenytárrá vált, amelyik számos, alacsony szervizigényű, rutinszerű tranzakciót a direkt csatornákra helyez át, olyan feladatokat, amelyek addig az eladási forgalom (s egyben a javadalmazás) szilárd bázisát jelentették. Ráadásul számos CRM-hez kapcsolódó tevékenység is átkerül egy olyan rendszerre, amely a vevői tranzakciókat menedzseli.

Másrészt a key account management (KAM), valamint global account management (GAM) struktúrák kifejlesztése azt a célt szolgálja, hogy az erőforrásokat a legjövedelmezőbb és legnagyobb potenciállal rendelkező vevőkre lehessen fordítani – ami természetesen szintén versenyt jelent a tradicionális eladószervezetek számára – a legnagyobb és legproduktívabb vevőket ugyanis kifinomult CRM technológiával támogatott team kezeli. Az alacsony szolgáltatásigény-

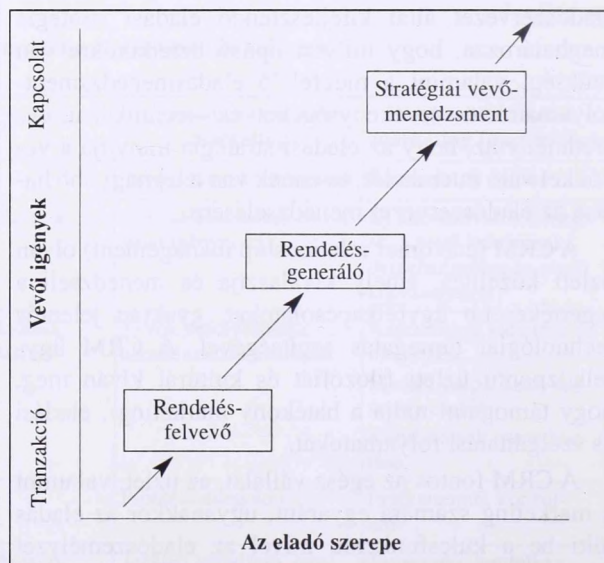
nyel rendelkező nagyobb ügyfelekre könnyen kivethető a KAM-rendszer vagy hatékonyabban lehet kiszolgálni őket direkt csatornákon keresztül, míg a magas szolgáltatásigényű kisvállalkozókat alacsony profitabilitásuk miatt a vállalat könnyen törölheti a kiszolgáltatók listájáról (Piercy – Lane, 2003).

Azt a véleményt, hogy az eladószemélyzetnek tradicionálisan rendelésfelvevő szerepet kell játszania, kiszorította annak bebizonyosodása, hogy a leghatékonyabb eladószemélyzetek azok, amelyek stratégiai szerepet vállalnak a magasabb rendű vevői kapcsolatok kialakításában (Weitz – Bradford, 1999). Ebben az értelemben az eladószemélyzetre nehezedő nyomás nem más, mint annak a hosszú távú trendnek a megtestesülése, amely átalakítja az eladószemélyzet szerepét a rendelésfelvételtől a vevőkkel való kapcsolat menedzselésére és koordinálására.

Az egyre intenzívebb versenykörnyezetben, az új és nagyobb fogyasztói igényekre válaszul születtek meg a direkt üzleti modellek, valamint a kulcsügymenedzsment, amelyek a tradicionális eladószervezet jelentős változására ösztönzőleg hatottak (1. ábra).

1. ábra

Az eladói szerep fejlődése



Forrás: Piercy – Lane (2003)

Ha a vevő igényei főként tranzakcionálisak, s azok is maradnak, akkor kritikus a hatékony rendelésfelvevő megközelítés. Az eladószemélyzet rendelésfelvevő szerepe azért csökken – különösen az egyszerű termékek és szolgáltatások esetében –, mert a direkt üzleti modellek és más csatornák jobb lehetőséget kínálnak a

rendelésselvevő funkció ellátásához. Amint az eladási feladat összetettebbé válik, és a vevők több interakciót igényelnek a vásárlás során, a rendelésgeneráló szerep sokkal fontosabb lesz. Ha azonban a vevő igényei egy magasabb rendű kapcsolat irányába tolódnak, akkor egy új szerepre, a stratégiai vevőmenedzsmentre van szükség.

Számos konvencionális eladási szervezet intenzív nyomás alatt van, amelyet a vevői igények eszkalálódása, a tradicionális eladási funkciókat és folyamatokat felváltó új üzleti modellek felbukkanása (pl. internetalapú csatornák, CRM), valamint a nagyobb vevőkkel kapcsolatos új szervezeti stratégiák (pl. key account management, global account management) okoznak. Habár ez a scenárió a tradicionális, a konvencionális eladási tevékenységek leépítését vagy megszüntetését irányozza elő, különösen az elsősorban rendelésselvevő szerepet ellátók esetében, ugyanakkor ez óriási lehetőséget is jelent a stratégiai vevői menedzsment kifejlődése felé.

Az eladószemélyzet irányításának változásai

A változó környezetben a vezetőknek nap, mint nap hatékony ellenőrnök, és sokkal lényegesebb, hogy stratégiai vezetőknek kell bizonyulnia, aki a célok elérése érdekében képes másokat befolyásolni. A rövid távú krízishelyzeteket leszámítva a vezető tekintélyének hatás gyakorlásra való kihasználását egyre inkább megkérdőjelezzik. A jövő értékesítési vezetőjének sokkal holisztikusabbnak kell lennie, és a produktív eladószemélyzet felépítéséhez és megtartásához többfajta vezetői modellt kell használnia (Ingram et al., 2002).

LMX (leader-member exchange) modell

A modell az értékesítő – sales menedzser közötti kapcsolatára, mint kölcsönös egymásra ható folyamatra fókuszál. Az LMX szerint a sales menedzserek egyedi módon bánnak az egyes üzletkötőkkel, s nem használnak előírt vezetői stílusokat vagy magatartásformákat a standardizált menedzsmentszituációkban. Az értékesítők munkahelyi atmoszférával kapcsolatos észlelését jelentős mértékben befolyásolja, hogy mennyire bíznak a menedzserekben. Azok az üzletkötők, akik magasabb fokú bizalmat éreznek menedzserük irányába, nagyobb autonómiát, összetartó erőt és korrektséget észlelnek, valamint úgy érzik, hogy a szervezet támogatja az innovatív eladási magatartásformákat, ugyanakkor megfelelően felismeri és jutalmazza az

eladószemélyzet teljesítményét. Alacsony fokú bizalom esetén az üzletkötők úgy érzik, hogy a szervezet pszichológiai atmoszférájában a profitmotívum a domináns.

Minél jobban megbízik egymásban üzletkötő és menedzser, annál valószínűbb, hogy az értékesítő elfogadja a jelentősebb munkával kapcsolatos változtatásokat is.

Az értékesítési vezetők számára tehát rendkívül lényeges a bizalomépítés üzletkötőikkel, hiszen ez az életképes eladószemélyzet alapfeltétele.

A bizalomépítés eszközei (McNeilly – Lawson, 1999):

- az üzletkötő a menedzser intézkedéseit korrektnek észlelje (pl. korrekt teljesítményértékelés),
- a menedzser megbízik értékesítőjében, hogy döntsön kulcskérdésekben, és több autonómiát kap a napi tevékenységeiben.

Az LMX modell egyik nagy előnye, hogy ugyanazon a bizalomépítési elven alapszik, amire a vállalatok a vevővel való kapcsolat kialakításában is építenek. Azok az üzletkötők és menedzserek, akik rutinszerűen a vevőkkel való bizalom kiépítésén dolgoznak, különösen motiváltak megteremteni ugyanezt a menedzser-értékesítő közötti esetben is.

Transzformációs vezetés

A transzformációs vezetés az utóbbi időkben került az érdeklődés középpontjába (MacKenzie et al., 2001). A laissez faire (boldogul vagy elpusztul) és a tranzakcionális (bizonytalan jutalmak) vezetéssel szemben a transzformációs megközelítés hosszú távú szemléletű, az üzletkötők jelenlegi és jövőbeni igényeire fókuszál, és holisztikusan tekint a vállalaton belüli és kívüli dolgokra egyaránt.

A transzformációs vezetésnek négy fő jellemzője van (Dubinsky et al., 1995):

- karizma: a vezetőknek küldetésstudattal kell rendelkeznie, valamint azzal a képességgel, hogy büszkeséget és a parancs elfogadását tudja beosztottaiba nevelni,
- lelkesítő vezetés: lelkesedéssel kommunikálni, gyakran szimbolikus vagy egyszerű jelentéseket használva,
- intellektuális ösztönzés: beosztottakat új utak kipróbálására serkenteni, változásmenedzszeri szerep, racionalitás és intuíció együttes használata,
- egyénre szabottság: minden beosztottnak kitüntetett figyelem.

A transzformációs vezetésnek vélhetően pozitív hatása van a szerepkonfliktus, stressz, kiégés, a munkával való elégedettség, valamint a teljesítmény tekintetében.

BSM (behavioral self-management)

A BSM az üzletkötő által, saját maga végzett tervezést, magatartást, értékelést, jutalmazást és büntetést foglalja magában. A megközelítés azért érdekes, mert az értékesítők állandó felügyelet nélkül dolgoznak, ezért az önmagát irányítani tudó, a saját maga erőire támaszkodó munkaerő a sikeresség kulcsa (DelVecchio, 1998).

A menedzserek csak időnként mennek ki területre beosztottaikkal, s az akkor tapasztalt magatartás egyáltalán nem biztos, hogy hiteles képet ad. A BSM egy olyan eladószerkezet jövőképét vetíti előre, amely önálló és önellátó, s egyáltalán nincs szüksége a vezetői szintekre.

A technológiai fejlesztések hatása a beszerzési és eladási gyakorlatra

A vezetési megközelítéseknek alkalmazkodniuk kell ahhoz a technológiai változáshoz, amely a környezetben végbemegy. A beszerzés stratégiai szerepének növekedése és az elektronikus megoldások bővülő alkalmazása új környezetet teremt az eladók számára is. Ezek következtében egy további jelentős változás figyelhető meg: a technológiai alkalmazások integrált irányba történő elmozdulása.

Az eladószerkezet automatizálásába (sales force automation – SFA) – a legtágabb meghatározás szerint – minden olyan információs és kommunikációs technológia beleértendő, amely hozzátartozik az eladási és sales menedzsment feladatok ellátásához. Ennek tipikus példái a kézi számítógépek (handheld), az e-mail használata a vevőkkel való kommunikáció során, kapcsolatmenedzselő, valamint prezentációt segítő software-ek. Az SFA a szűkebb definíció szerint olyan központosított adatbázist jelent, amelyben az üzletkötők hozzáférhetnek a vevőkről szóló legfrissebb információkhoz, vállalati politikákhoz stb., valamint alkalmas a jelentések elektronikus módon való elraktározására is.

Az utóbbi években az SFA egy sokkal átfogóbb rendszerbe, a CRM technológiába integrálódott. A CRM technológia minden olyan kommunikációs és információs technológiát magába foglal, amely segít az eladószerkezetnek olyan folyamatok kialakításá-

ban és megvalósításában, amelyek a jövedelmező fogyasztókkal hosszú távú kapcsolatok kiépítéséért és megőrzéséért felelősek. Az SFA-ról a CRM-re történő elmozdulás két szempontból is érdekes. Egyrészt az SFA-ra való fókuszálás az üzletkötőket helyezi a középpontba, míg a CRM inkább a vevőre és a kapcsolatokra összpontosít. Másrészt az SFA fő célja, hogy automatizálja az eladást és az adminisztrációt, hogy az üzletkötők és a menedzserek hatékonyabban végezhessék munkájukat. A CRM technológia ezen kívül a vevőkkel való kapcsolatban is rámutat a hatékonysági tényezőkre. Az SFA csak akkor növelheti a teljesítményt, ha az értékesítőket megfelelően betanítja annak helyes használatára, s leküzdik azokban a pszichológiai ellenállást, akikben az kialakul az új technika használatával szemben.

Megfelelés a vezetési és környezeti változásoknak: versenyképes eladószerkezet kialakítása

Ingram és társai (Ingram et al., 2002) a környezeti változásokat mérlegelve több olyan feltételt fogalmaztak meg, amelyek az „új” – alapvetően kapcsolat-orientált és intenzív technológiahasználó – eladási környezetben szükségesek:

Az első a CRM-nek, mint a vállalat stratégiai üzleti képességének kiépítése. Az alapvető kérdés az, hogy miként hat az egyre hangsúlyosabb CRM az eladási funkcióra és az eladószerkezetre. A szervezeteknek az eladási funkciót, valamint az eladószerkezetet a CRM modell alá kell rendelniük. A vállalati tervezési folyamatokban az integrált CRM stratégiák központi helyet foglalnak el, amelyek lehetővé teszik a vevők megismerését, a róluk szóló információkhoz való hozzáférést, a kapcsolatok kialakítását és fenntartását, és ezzel összefüggésben az eladási stratégia hatékonyabb megvalósítását. Ehhez szükséges lehet, az eladási funkció stratégiai és taktikai szerepének körültekintő meghatározása, melynek során megvalósul a piaci orientációnak a szervezeti teljesítményre való lefordítása. Az eladási funkcióval kapcsolatos tevékenységek – amelyekbe például az eladási stratégia, az ellenőrzés mértéke, valamint a javadalmazási rendszer tartoznak bele – képesek az üzleti stratégiát piaci sikerre vinni. Azok a szervezetek, amelyek világosan meghatározzák az eladási funkció szervezetben betöltött szerepét a vevőközpontúság, a piacorientáció, valamint a CRM szellemében, képesek megőrizni versenyképességüket.

Fentiekből következik, hogy törekedni kell az alkalmazkodni képes és tanulásorientált eladószerkezet

kiépítésére. A vállalatoknak olyan tanulás- és tudásmenedzsment stratégiát kell kialakítaniuk, amelyek hatékonyan támogatják a vevővel kapcsolatos ismeretek megszerzését, elsajátítását és használatát. Ehhez olyan eladószemélyzetre van szükség, amely arra rendeltett, hogy a fogyasztók hangját meghallja. Az üzletkötőknek világosan érteniük kell saját tanuló szerepük fontosságát, valamint azt, hogy a vevőkkel folytatott párbeszéd miként teremthet meg a vállalat számára a változás képességét.

A meglévő többszörös, összetett értékesítési rendszereket figyelembe véve célszerű lehet olyan hibrid értékesítési rendszer kiépítése, amellyel minimalizálni lehet a vevők összezavarását és a belső konfliktusokat. Habár a vállalatoknak ösztönösen egy vagy két, egymással szinergikus kapcsolatban álló szegmensre kellene koncentrálniuk, a gyakorlat azonban mégis az, hogy rengeteg cég majdnem az összes szegmentumot meg akarja célozni, és ehhez többdimenziós értékesítési csatornákat, komplex, hibrid marketing- és értékesítési modelleket alkalmaznak (Bauer, 2001). Bár az ilyen rendszerek hozzásegítenek a vevői szegmensek minél teljesebb lefedéséhez, a csatornában kialakuló konfliktusok menedzselése, valamint a szinergia megteremtése gyakran problémát jelent. Így a hibrid rendszert alkalmazó vállalatoknak az alábbiakra kell különösen figyelniük: a vevők érzékenysége, a csatornák közötti koordináció, a vevői tudásmenedzsment szervezeti szintű integrálása, vevőmenedzsment-stratégiák, vevőgondozás stb.

A kapcsolatalapú eladási feladatokat ellátó szervezet létrehozásának egyik legfontosabb változásvezetési feladata a vevőközpontú eladási kultúra megteremtése. A vevőközpontú vállalat létrehozása kihívásokkal teli feladatot jelent, különösen a szervezeti kultúrára van hatással. Mivel a szervezeti kultúra értékek, viselkedési normák, nyelv és magatartási rutinok dinamikusan változó konstellációja, ezért ezt meglehetősen komplex feladat úgy alakítani, hogy képes legyen a CRM támogatására. Az egyik megközelítés szerint egy olyan hierarchikus, szervezeti, piacorientált, eladási modellt kell létrehozni, ahol a követett értékek, a normák és a viselkedés a legjobban illeszkednek a kívánt vevői szegmenshez és annak kívánalmaihoz.

Ennek során újra kell gondolni a formális szervezeti struktúrát annak érdekében, hogy meg lehessen valósítani a fogyasztóra való érzékenységet. A vevőközpontú filozófia egyik alapvető összetevője egy olyan marketing- és eladási struktúra, amely érzékeny a vevőkre. Szintén kritikus tényező egyféle „arcot”, egységes képet mutatni a fogyasztó felé, s úgy tűnik,

hogy a márkamenedzseri és a területi értékesítési rendszerek nem igazán tudnak megfelelni az egyre kifinomultabbá váló fogyasztóknak és mikropiacoknak (Rust et al., 2005). A formális struktúrák felfrissítésének egyik módszere az integrátor szerepek meghatározása (vevő-, márká-, kategória- és CRM menedzserek esetében). A vevőközpontú teamek minden más üzleti funkciót a vevőmenedzsment-stratégia köré szerveznek.

Ez megkövetelheti a vevőmenedzsment-rendszerek felülvizsgálatát és finomítását. A vevőmenedzsment a vevői kapcsolatok javításának és a fogyasztói elégedettség növelésének elfogadott stratégiája. Rengeteg olyan stratégiai döntést ölel fel (pl. vevőkiválasztás vagy szolgáltatásnyújtás), amely javítja a vevőre való érzékenységet, valamint a jövedelmezőséget. A cél, hogy minden szervezeti erőfeszítés egyetlen cél felé irányuljon, nevezetesen a vevői értékről és elégedettségről való gondoskodás irányába. A cél ellenére természetesen a vevőmenedzsment által kiszolgált fogyasztóknak még a fele sem elégedett. A cégeknek tehát át kell értékelniük vevőmenedzseri struktúrájukat a fogyasztó szemszögéből, és becsületesen kell mérniük a vevői elégedettséget.

A vevőelégedettség mérése nemcsak a marketing-szervezet számára lényeges, hanem a vállalati stratégia szempontjából is. Nem meglepő, hogy a vállalatértékelés során a vevőelégedettség fontos kvalitatív mutatóvá vált, s jól illeszkedik egy balanced scorecardalapú vállalatvezetési filozófiába is (Kaplan – Norton, 2000).

A fent jelzett kulturális változások akkor lehetnek eredményesek, ha a szokásos eladószemélyzeti irányítás helyett olyan változások történnek az értékesítési szervezetben, amelyek támogatják a kultúraváltást. Ilyen kérdés lehet, a bizalmi alapú értékesítési menedzser – üzletkötő kapcsolat kiépítése. Az értékesítési menedzsereknek a bizalmat a vevőiken túl természetesen beosztottaik felé is ki kell építeniük. A bizalom őszinteségen, kölcsönös érdeklődésen, megbízhatóságon, valamint annak valószínűségén alapszik, hogy sikerül-e hatékonyabb intézkedéseket meghozni, valamint a környezetet sikerül-e a változtatásokhoz segíteni. A hosszú távú sikerességhez a menedzsernek egy olyan hatalmi bázist kell létrehoznia, amely nem támaszkodik túlságosan a jutalmakra és a büntetésekre. Ilyen hatalmi bázis alapulhat a szaktudáson vagy a kommunikációs készségeken. Bizalmi alapú kapcsolat esetében minden félnek hatalomra van szüksége a kapcsolat elősegítéséhez, és annak biztosításához, hogy értékes partnerről van szó. Ehhez szükséges a motivációk feltárása és felismerése is.

A motivációs eszköztár fejlesztése az értékesítők esetében különös jelentőséggel bír. Az üzletkötők szervezetek közötti áthidaló (boundary spanner) szerepük miatt nem kizárólag saját vállalatukért, hanem vevőikért is dolgoznak. Bár a fogyasztók és a cég közötti konfliktus feloldása az értékesítési munka része, a vállalatnak azonban meg kell próbálnia minimalizálni az ilyen típusú konfliktushelyzeteket. Az üzletkötők ugyanakkor gyakran néznek szembe nem rutinszerű szituációkkal, amelyekben azonnal döntést kell hozniuk. A munkával kapcsolatos pozitív attitűd kialakulását segíti az üzletkötők döntéshozatalba való bevonása, valamint hatalommal való felruházása.

A vezetés módszereivel kapcsolatban érdekes felvetés a coaching (Vogelauer, 2002), mint elsődleges fejlesztési eszköz hangsúlyozása. A coaching a csoportorientáció elvét követi, azonban az üzletkötő egyéni fejlődésére fókuszál. Az állandó fejlődés filozófiáját megvalósítható ötletekké alakítja át stratégiai és taktikai szinten egyaránt. A coachingot az eladószemélyzet és a menedzserek közötti állandó párbeszéd jellemzi, ezért a kommunikációs képességek rendkívül fontosak.

Ez egészíthető ki az üzletkötők bátorításával, hogy önmagukat menedzseljék. A kölcsönösen egymástól függő üzleti kapcsolatok és csapatépítés világában rendkívül ellentmondásosnak hangzik az eladószemélyzetet arra biztatni, hogy legyen önálló. Az üzletkötőket azonban arra kell bátorítani, hogy ne csak olyan forrásokhoz jussanak hozzá, amelyekhez szervezetükönél könnyen hozzájuthatnak. Az üzletkötőknek pótlólagos tréningekre és erőforrásokra van szükségük munkájuk ellátásához. Az értékesítőknek tehát találonynak kell lenniük, hogy önellátásukat megvalósíthassák.

Végül világosan kell látnunk, hogy miközben lényeges a technológiai fejlesztés, pl. az analitikusabb és hatékonyabb CRM megvalósítása, annak illeszkednie kell az eladási stratégiához. Számos SFA és CRM rendszer bevezetésének kudarca bizonyítja, hogy a technológia nem helyettesítheti az eladási stratégiát. Az eladási technológiáknak a sikerességhez az alábbiakban kell megfelelniük: (1) kezdeményezések, fejlődés és a vevővel való kapcsolat javításának elősegítése; (2) az eladószemélyzet vezetésének megkönnyítése; (3) az eladószemélyzet hatékonyságának javítása.

A jövő kapcsolatorientált és globalizálódó értékesítési környezetében az üzletkötőknek és vezetőiknek több technológiai ismerettel és készséggel kell rendelkezniük majd. A legtöbb üzletkötő és menedzser nem igazán szakértő az újabb technológiák használatában.

Szakértők azonban abban, hogy milyen típusú információkra van szükségük munkájuk ellátásához, milyen gyakran kell kapcsolatot teremteniük vevőikkel, s ehhez milyen eszközt használjanak (pl. személyes látogatás, telefon, e-mail).

A változások üteme

A korábbiakban áttekintettük azokat a tényezőket és trendeket, amelyek a személyes eladást és annak irányítását befolyásolják. A nemzetközi piacokon végbemenő koncentráció üteme változó ugyan, de tendenciája egyértelmű: kevesebb szervezet vesz részt a tranzakciókban, amelyek azonban változatosabb, hálózatosabb és technológiatámogatott környezetben zajlanak. Mindez előre jelezheti a kapcsolatorientált eladások arányának növekedését, amelyek végrehajtásához az eladási szervezeteknek változniuk szükséges. Nem lehetünk azonban ideológikusak: az egyes iparágak és tranzakciók egyedi elemzése szükséges ahhoz, milyen közelítés hozhatja a legjobb eredményt egy adott piacon.

Felhasznált irodalom

- Anderson, E. – Robertson, T. (1995): Inducing Multi-Line Salespeople to Adopt House Brands. *Journal of Marketing* 59 (April), 16-31.
- Bauer, A. – Berács, J. (1998): Marketing, Aula Kiadó, Budapest
- Bauer A. (szerk.) (2001): Eladásmenedzsment olvasókönyv. BKÁE
- DelVecchio S. K. (1998): The salesperson's operating freedom. *Industrial Marketing Management*, 27, 31-40.
- Dubinsky, A. J., – Yammarino, F. J., – Jolson, M. A., – Spangler, W. D. (1995): Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. (15:2) 17-31.
- Gummesson, E. (1998): Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(Summer): 242-249.
- Han, S., – Wilson, D., – Dant, S. (1993): Buyer-Seller Relationship Today. *Industrial Marketing Management* 22 (4): 331-338.
- Hunt, S. – Morgan, R. (1994): Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management* 3 (1): 19-28.
- Ingram, T. N., – LaForge, R. W. – Leigh, T. W. (2002): Selling in the new millenium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management* 31, 559-567.
- Kalwani, M. U. – Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing* 59 (1): 59-75.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): Balanced Scorecard: Kiegészítő stratégiai mutatószám-rendszer. KJK-Kerszöv, Budapest
- Kenesei, Zs. (1998): A marketing tranzakcióközpontú szemléletnek átalakulása a kapcsolatorientált megközelítés felé. *Vezetéstudomány* XXXII évf, 1-11.

- Kotler, P.* (2002): Marketingmenedzsment. KJK-Kerszöv, Budapest
- Little, E. – Marandi, E.* (2005): Kapcsolati marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest
- MacKenzie, S. B., – Podsakoff, P. M., – Rich, G.* (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 29, 115-134.
- McNeilly K. M., – Lawson M. B.* (1999): Navigating through rough waters: the importance of trust in managing sales representatives in times of change. *Industrial Marketing Management*, 28, 37– 49.
- Mitronen, L. – Möller, K.* (2003): Management of hybrid organisations: a case study in retailing. *Industrial Marketing Management*, 32, 419-429.
- Moorman C. – Rust R. T.* (1999): The role of marketing. *Journal of Marketing*; 63:180-97.
- Pecze, K.* (2005): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból. *Vezetéstudomány*, 2005/5, 25-34.
- Piercy, N.F. – Lane, N.* (2003): Transformation of the Traditional Salesforce: Imperatives for Intelligence, Interface and Integration. *Journal of Marketing Management*, 19, 563-582.
- Rust, R. T., – Zeithaml, V. A. – Lemon, K. N.* (2005): Fogyasztóközpontú márkamenedzsment. *Harvard Business manager, Marketing/reklám különszám*, 33-41.
- Srivastava R.K., – Shervani T. A., – Fahey L.* (1999): Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63:168-79.
- Vogelauer, W.* (2002): Coaching a gyakorlatban. KJK-Kerszöv, Budapest
- Weitz, B. A. – Bradford, K. D.* (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, 241-254.
- Weitz, B. A., – Castelberry, S. – Tanner, J.* (1998): Personal Selling: Building Relationships. McGraw-Hill, Burr Ridge.
- Wotruba, T.* (1991): The Evolution of Personal Selling. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 11 (Summer): 1-12.

E számunk szerzői:

GARAJ Erika, PhD hallgató, Debreceni Egyetem; **Dr. BAUER András**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **MITEV ARIEL Zoltán**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. SZALAY Györgyi**, közgazdász, nyelvtanár, Goethe Intézet; **KOVÁCS Kármén**, közgazdász, PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem; **NAGY Péter**, közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem volt hallgatója; **Dr. FARKAS Ferenc**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem.