

BAUER András – MITEV Ariel Zoltán

VEZETŐI DILEMMÁK AZ ÉRTÉKESÍTÉSI UTAK ÁTALAKÍTÁSA SORÁN

Az értékesítési utak számának növekedése több iparágban elfogadott tény, s számos vállalat törekszik újabb értékesítési utak megnyitására. Az újabb utak eltérő piaclefedést biztosíthatnak, s jellegük szerint akár tartósabb versenyelőnyt is biztosíthatnak a vállalat számára akár a kényelem, akár az imázs alapján. A magyar pénzügyi termékipiacon is jelentős elmozdulás történt újabb értékesítési utak megnyitása felé, ami különböző dilemmákat vet fel a vezetők számára. A szerzők cikkükben két tényezőt emelnek ki: az on-line üzleti kapcsolat eltérő jellegét, valamint azt, hogy a vezetésnek – különösen az outsourcing esetében – mérlegelnie szükséges az esetleges etikai vagy akár jogi problémák megjelenését is.

Kulcsszavak: értékesítési csatornák, on-line értékesítés, pénzügyi termékek, biztosítási termékek

Egy termelő, szolgáltató vállalat számára gyakran nem lehetséges a végső árak befolyásolása, így mérsékelt befolyást képesek a kereslet alakulására gyakorolni. Számos iparágban a felhasználói, fogyasztói árak elszakadhatnak a termelői áráktól, gyakran alapvetően befolyásolva a versenyt. A keresletet így a piacot befolyásoló közvetítők alakítják, hiszen gyakran ők határozzák meg, hogy az egymással versenyző termékek, márkák árai hogyan alakulnak egymáshoz viszonyítva.

Másképp alakul a helyzet akkor, ha a termelő- vagy szolgáltatóvállalat saját értékesítést (is) folytat, hiszen ekkor közvetlen hatással lehet a végső árakra. Egy több alkalommal elvégzett kutatás (Versenyben a világgal) tapasztalatai szerint a megkérdezett magyar vállalatok forgalmuk 40-50%-át bonyolították le közvetlen formában; saját értékesítési irodán, saját ügynöki hálózaton és más közvetlen értékesítési formákon (direct mail, telemarketing, internet stb.) keresztül. Többségük azonban közvetítők segítségét vette igénybe.

Az értékesítési utak kialakításánál legalább két szempontot érdemes mérlegelni: a piaci lefedés képességét (el tudjuk-e érni a tervezett célcsoportot?) és a pénzügyi hatékonyságot (milyen költségek merülnek fel?). A hatásosság és hatékonyság egyensúlya változó lehet.

A magyar vállalatok viszonylag lassan indultak el a nem hagyományos értékesítési utak alkalmazása felé. Egy többször megismételt felmérés szerint a szokásos disztribúció jellemző az értékesítésben (1. táblázat):

1. táblázat

Értékesítési utak megoszlása a magyar vállalatok körében

Értékesítési út	1996	2004
Elektronikus kereskedelem	0,1	0,8
Telemarketing	0,1	0,7
Közvetlen postai út	0,7	2,2
Saját ügynöki hálózat	3	7
Közvetítő kereskedő	4	11
Kiskereskedelmi vállalat	13	15
Nagykereskedelmi vállalat	23	22
Saját üzleten keresztül	49	45
Együtt	100	100

A viszonylagos stabilitás természetesen a teljes gazdaságra jellemző, fontos lehet tehát egy olyan iparág megismerése, ahol a változások gyorsabban és markánsabban jelennek meg. A nemzetközi piacokon a biztosítási ipar jelentős változásokon ment keresztül, mint ezt Dumm és Hoyt (2003) bemutatta. A piaci telítődés és a termékek bonyolultságának változása a biztosítók olcsóbb és hatékonyabb értékesítési utak keresésére buzdította. A hagyományos utak (iroda, saját ügynökhálózat) mellett megjelentek a viszonteladók (például bankok), s számos független ügynök és bróker, akik ma már az amerikai piaci tranzakciók zömét kezelik.

Emellett megfigyelhető a termékek egy körének egyszerűsödése is, amely a fogyasztók növekvő internethasználatával párhuzamosan az online értékesítés irányába mozdította a piacot. Más kutatások ugyanis azt mutatták vö. van Birgelen, 2006), hogy a fogyasztók szívesen fogadják az on-line értékesítési megoldásokat, amennyiben azok az észlelt hatékonyságot növelik, míg a bonyolultabb termékek esetében elutasították azt.

Azt a kérdést, kívánja-e egy vállalat fogyasztóit újabb értékesítési utakra átvinni (migráltatni), számos szempont alapján lehet megítélni. Kumar (2005) szerint e szempontok a következők:

1. Mennyire vonzó az új értékesítési út a célcsoport számára? Sokszor ugyanis azt tapasztaljuk, hogy egy-egy új értékesítési lehetőség gyorsan felkelteti a vevők érdeklődését, gondoljunk például az internetes vagy mobiltelefonos bankolásra.
2. Az új értékesítési út felé vándorolni kívánó csoport elég nagy-e ahhoz, hogy az értékesítési út működtetése gazdaságos legyen? Természetesen az új utak kialakítása és menedzselése költségeinek az átlagos megtérülési időn belül célszerű visszatérülniük. Egy internetes lehetőség megnyitása több tízmilliós befektetést és a mérettől függő működtetési költséget feltételez. Végig kell gondolni tehát, milyen áron értékesítjük az új lehetőséget, pl. havidíj stb. formájában.
3. Az új értékesítési úton működési előnyöket, vagy más pozicionálást kínálunk a vevőknek? Sok vevő azért választja az új értékesítési utat, mivel ez működési előnyökkel jár számára, a fogyasztónak pl. nem kell a bankba mennie, hogy egy átutalást elintézzzen, máskor pedig az image az, amelyik vonzó lehet számára. Ez mind a technológiai újtáson alapuló értékesítésre, mind pedig a hagyományos, de a vevő számára új utakra (pl. kiemelt vevőstátus nyújtása) is érvényes lehet.
4. A költségek és az értéklánc szempontjából érdemes-e a vevőket az új értékesítési úton kiszolgálni? Az újabb értékesítési utak másfajta költségstruktúrák lehetnek, mint a korábbiak. A telebanking esetében például számítani lehet arra, hogy a vevők a „szokásos” üzemidőn kívül intézik ügyeiket, s ehhez erőforrásokat kell rendelni. Egy internetes vevőszolgálat esetében szintén hasonló a helyzet.
5. Képesek-e a versenytársak az új út megnyitására reagálni és milyen reakció várható?
A kezdeti versenyelőny könnyen csökkenhet, ha valamennyi versenytárs követi az első alkalmazót. Azt is mérlegelni szükséges, mennyire a

kategóriát növeljük az új értékesítési út létrehozásával, s mennyire saját piaci részesedésünket.

6. Mennyire változtatja meg az új értékesítési út a jelenlegi utakat használó vevők preferenciáit? A korábban idézett tanulmány vö. van Birgelen, 2006) is jelzi, hogy a vevők preferenciái gyorsan változhatnak. Az egyszerűbb kiszolgálással például csökkenhet a vállalat által nyújtott szakértői tanácsadás értéke, azaz nem biztos, hogy egy egyszerűsítő, technológia alapú új értékesítési út bevezetése minden vállalat számára alkalmas lehet.

Változó értékesítési utak a biztosítási piacon: esettanulmány

A biztosítási piac

A lakossági biztosítási piac egyike a legdinamikusabban fejlődő piacoknak Magyarországon, hiszen az elmúlt években a növekedés rendre meghaladta a 20%-os ütemet. Bár 2007. évi adatok még nem állnak rendelkezésünkre, 2006-ban a díjbevétel 830 milliárd forintnál magasabb volt, és 2007 III. negyedévében megközelítette a 700 milliárd forintot.

A számos biztosítási forma között dominál az életbiztosítási bevétel, amely az elmúlt években az összbevétel kb. felét adta. A pénzügyi bevételek nagyszámú szerződéshez köthetők, 2006-ban kb. hárommillió életbiztosítási szerződés volt érvényben. Látható tehát, hogy e szakma jelentős mértékben tömegesedett. (Az adatok a MABISZ 2007-es évkönyvéből származnak.)

Hasonlóan tömeges piacot testesít meg a kötelező gépjármű-felelősségbiztosítási forma is, ahol 2006-ban a szerződések száma megközelítette a négy milliót, nem kis mértékben annak köszönhetően, hogy a 2000-es években jelentősen növekedett a gépjárműeladások száma, részben a finanszírozás könnyebbülése, részben pedig a vállalatok jelentős marketingráfordításainak köszönhetően.

E tömeges piacok kiszolgálását egy összetett szervezetű iparág valósítja meg, amelyben – különösen az értékesítésben – egyre több szereplő jelenik meg. Mindenesetre érdemes megjegyezni, hogy a biztosítótársaságok és -egyesületek 26 ezer munkatársat foglalkoztattak, nagyrészüket azonban vállalkozóként (kb. 15 ezer főt). Az ágazat jelentősen növelte a termelékenységet, 1997-ben még 28 ezer fővel ért el kb. 200 milliárdos díjbevételt, azaz a díjbevétel majdnem négyszeresére emelkedett. Legalább ennyire érdekes azonban az a tény, hogy a létszámcsökkenés alapvetően a főállású munkatársak körében következett be, s a vállalkozóként foglalkoztatott munkatársak száma ez idő alatt majdnem kétszeresére nőtt.

A biztosítási verseny és szereplői

A biztosítások alapvetően tudományos alapon nyugvó termékek, ahol az aktuáriusok feladata olyan díjszerkezet és befektetési politika kialakítása, amely ezen az erősen szabályozott piacon lehetővé teszi a megbízható és eredményes működést. Természetesen a díjtételek nem függetlenek a versenytől sem, amely egyes termékkategóriákban igen éles lehet.

Amint a 2. táblázat alapján látható 1995 és 2006 között a piaci részesedés alapján változott a piacvezető vállalatok sorrendje, valamint az iparágon belüli jövedelemeloszlás is.

2. táblázat

A vezető biztosítótársaságok piaci részesedése
1995-ben és 2006-ban, %

Biztosítótársaság	Piacrészesedés 1995	Piacrészesedés 2006
Hungária/Allianz	34,7	21,0
ÁB-Aegon/Aegon	23,9	9,1
Providencia/General	11,6	14,9
N-N/ING	11,4	14,0
Garancia/OTP Garancia	4,6	9,7

Forrás: MABISZ-évkönyvek

A 2007-es intézményi helyzet sok területen nehezen hasonlítható össze a kilencvenes évek közepén található állapotokkal. Egyrészt átalakultak a korábbi társaságok, a nemzetközi tulajdonosok részesedése megemelkedett, s olyan vállalatok kerültek előtérbe, amelyek később indultak a magyar piacon, mint a korábbi duopolista piac két nagy szereplője, a Hungária (Allianz) és az Állami Biztosító (Aegon). Mint korábban említettük: az átalakulás jelentősen befolyásolta az üzleti modelleket. Csökkent a munkatársak száma, növekedett a termelékenység és átalakult az iparág technológiai szerkezete. A 2000-es évek elejére szinte valamennyi társaság jelentős számítástechnikai beruházást hajtott végre, lehetővé téve a nagy adatbázisok összekapcsolását és az ügyviteli munka modernizálását, amihez a későbbiekben az internet szerepének növekedése is hozzájárult.

Legalább ekkora változást hozott azonban az is, hogy a biztosítási piac liberalizálásával megjelentek a biztosításközvetítők, az alkuszok. A biztosítási alkuszok tulajdonképpen független közvetítők, akik az ügyfél megbízásából szerzik be a biztosítást, ellentétben a biztosítók üzletkötőivel, akiket a biztosító azért fizet, hogy eladják termékeiket. Utóbbiakat gyakran nevezzük függő ügynököknek, míg az alkuszok függetlenek. Az alkuszok piacismeretükre támaszkodva kere-

sik meg a legideálisabb ajánlatokat, figyelembe véve a vevők igényeit, és – a fogyasztóvédelmi előírásoknak megfelelően – legalább 3-4 biztosító ajánlatát mutatják be ügyfeleiknek.

A biztosításközvetítők számát elég nehéz megbecsülni, az egyik nagy szervezet, a MABISZ tagjainak számát 12 ezer körülire becsülte 2006-ban, míg 2007-ben a Figyelőnet becslése szerint számuk 50 ezer körül mozgott. A biztosításközvetítők számára kötelező a regisztráció, s a PSZÁF a – többszöri halasztás után – 2008-ban szakképesítés megkövetelését tervezi, ami az ügynökök számát várhatóan csökkenteni fogja. (2006-ban a közvetítők kb. 80%-ának nem volt szakképesítése.)

A biztosítási termékek

A biztosítási termékek köre fokozatosan bővül, s a termékskálára az összetettség növekedése jellemző. A lakossági piac első jelentős innovációját az ún. unit-linked, befektetéssel kombinált termékek bevezetése jelentette 1997-ben. Az első piacra lépő ING-t (akkor még N-N Biztosító) hamarosan valamennyi biztosító követte. Becslések szerint a 2006-ban kötött életbiztosítások 37%-a unit-linked biztosítás volt.

„A befektetési egységhez kötött (unit-linked) életbiztosítások a vegyes életbiztosítások által nyújtott szolgáltatásokat (kifizetés halálesetkor vagy tartam végén) ötvözik a befektetési alapok által kínált befektetési lehetőségekkel. A konstrukció lényege, hogy a szerződő által befizetett díjakat a biztosító által felkínált és a szerződő által kiválasztott befektetési alapokhoz hasonló eszközalapokba fektetik, így a lejáratkori – vagy haláleseti – kifizetés mértékét elsősorban ezen alapok hozama határozza meg.” (www.pszaf.hu)

A termék természetesen feltételezi, hogy a fogyasztó pontosan ismerje saját pénzügyi helyzetét, tisztában legyen a kockázati elemekkel is, amelyek a tradicionális életbiztosításoknál kevésbé jelennek meg.

A biztosítási termékek egy másik fejlődési lépcsőjét az ún. bankbiztosítás megjelenése jelentette. A bankbiztosítás komplex – és jogilag nehezen kezelhető – tevékenységeket fed le, amelyek alapvetően arra vonatkoznak, hogy a bankok biztosítási termékeket kezdenek értékesíteni. A megoldások az egyszerű jutalékos értékesítéssel kezdődtek, amelynél fejlettebb megoldás, amikor a bank saját csoportjának biztosítási termékeit forgalmazza, míg végül az integrált termékfejlesztésben tetőzik. A bankbiztosítás „úttörője” Magyarországon az OTP Garancia Biztosító volt, amely korán hozzálátott a bankcsoport számára biztosítási termékek kifejlesztéséhez, amelyeket azok értékesítettek. Alapvető biztosítási termékeket (élet, lakás, hitel-

fedezeti, kártyához kötődő utazási biztosításokat) szinte minden bankfiókban vásárolhat a fogyasztó már a 2000-es évek elejétől.

Az utóbbi években azonban az irány megfordult, a biztosítási ügynökök (függő, független, alkuusz stb.) is hozzáláttak banki termékek értékesítéséhez, s kínálnak különböző banki termékeket (alapvetően hiteleket) az ügyfél biztosítása mellé.

Költségek és jutalékok

A korábbiakban már említettük, hogy az üzletszerzés költségei dominálnak a biztosítók működési költségei között. Az üzletszerzés költségeit elsődlegesen az ügynöki jutalékok határozzák meg. A jutalékok mértéke természetesen erősen változó, de pl. az életbiztosítási piacon a Figyelő úgy véli:

„Bár erről az ügyfelek ritkán értesülnek, egy hús-vér ügynök által személyesen eladott életbiztosítási szerződés jutaléka az éves biztosítási díj 40-150 százalékát is elérheti. (Egyébként ez az egyik oka annak, hogy ha egy életbiztosítási szerződést idő előtt felmondunk, akkor általában az első két éves díjat elbukjuk.) A súlyos jutalék magyarázatául a biztosítók a magas élömlényigénnyel érvelnek, mondván: egy kontraktust az ügynök általában két-három 'ülés' után tud csak tető alá hozni, s személyesen, az ügyfél lakásán kell megjelenie, amit általában többszöri telefonos egyeztetés előz meg. A netes brókerek éppen ezt tudnák megspórolni, s ha a kiemelkedően magas ügynöki jutalék kikerülne a termék árából, elméletben még az ügyfél is jól járhatna: olcsóbban tudna biztosításhoz jutni.” (Figyelő, 2007)

A jutalékokkal nem szokatlan a visszaélés sem, melynek egyik formája korábban az volt, hogy az ügynök összejátszott a vevővel, aki befizette az első negyedéves díjat, és utána felmondta a szerződést, az ügynök pedig zsebre tette a teljes jutalékot. Ennek kiküszöbölésére az egyes biztosítók eltérő megoldásokat alkalmaztak:

„A jutalék alapja többnyire az éves díj, adott esetben a biztosítás futamideje, míg az egyedi típusú biztosításokra volumentől függően magasabb jutalék járhat. Az Allianz és a K&H a biztosítási szerződésekre adott hónapban befolyt havi díjak alapján fizet jutalékot ügynökeinek. Az Aegon a három hónapról korábbi belépők esetén ad a befolyt díj alapján szerzési jutalékot, de támogatja a kezdő üzletkötők indulását is. A jutalék egészére azonban csak a 19. hónapban válnak teljesen jogosulttá. Fenntartási jutalékot 24 hónap múlva kapnak a befolyt díj alapján. Ugyanezt a módszert az Aegon csak a fél évnél rövidebb ideje neki dolgozó ügynökökkel szemben alkalmazza, a régi motorosok viszont már másfél év múltán is megkapják a kétéves díjfizetés után

járó jutalékot. Emellett 1 százalék bonust kap az értékesítő, ha ügyfeleinek legalább 86 százaléka rendben fizeti a biztosítási díjat, s további 1-1-et, ha ez az arány 90 százalék fölé emelkedik, illetve ha 96 százalékon is túlmege.”

(Biztosítási ügynökök: Helyszíni közvetítés, HVG, 2006. november 8.)

Mindezek mellett a személyes eladás jelentős költséget jelent a biztosítók számára, ezért több társaság is törekedett arra, hogy alacsonyabb költségű értékesítési utakat nyisson meg a fogyasztószerezés érdekében.

Az értékesítési utak változása

A hazai biztosítás „hőskorában” a biztosítási termékeket alapvetően a biztosítótársaságok irodai, vagy alkalmazotti státusban lévő kijáró ügynökei értékesítették. E területen az N-N biztosító agresszív, ügynökökre alapuló, kvázi MLM-rendszere hozta a legnagyobb változást, az életbiztosítási piacon az N-N rakétastartot vett, s személyre szabott tanácsadással, hólabdaszerű vevői ajánlási rendszerével átalakította azt a képet, amit a magyar fogyasztók az életbiztosításról gondoltak. Az N-N (ma ING) fokozatosan átvette a vezető szerepet az életbiztosítási piacon.

Mint korábban is láthattuk, a korai években a biztosítótársaságok alapvetően saját, alkalmazott státusban lévő ügynökeikkel oldották meg a piac kiszolgálását, amelyet a fokozatos kiszervezések követtek. A kor hangulatát jól jellemzik a Figyelő 2001-ben megjelent cikkében írottak:

„Az ÁB-Aegonnál már 1996–1997-ben érezték, hogy kell valamit csinálni, mert a nyakukon van az N-N. A következő évben be is előzött a holland tulajdonú társaság” – emlékszik vissza Kovács Róbert vezérigazgató-helyettes. Először is arra az elhatározásra jutottak, hogy „le kell cserélni, akit le kell”. Szinte a teljes hálózati vezetői gárdában volt csere, s az elmúlt négy-öt évben háromszor történt változás a felső vezetésben is. Az utóbbi azt eredményezte, hogy mára teljesen kicserélődött a gárda. Képzésre, oktatásra 2,5-3,0 milliárdot költöttek öt év alatt. A tréningek fontos részét képezte a felhatalmazó vezetés (empowerment) elterjesztése (Figyelő, 2001/19. szám). „Ez komoly szemléletváltozást hozott a cégnél. Ennek tudhatók be a sikereink: olyan vezetők kerültek a hálózat élére, akik képesek voltak másképpen gondolkodni” – állítja Kovács Róbert.

Az értékesítési hálózat egységeit 1997–1998 táján magánkézbe adták, ezek önálló vállalkozásként működnek. A régi rendszerben az ÁB-Aegon bérelte az irodákat, fizette a személyzetet, a telefonvonalat és egyebeket, most az ügynökségek vezetőivel kötnek

vállalkozói szerződést, s utóbbiak bérelnék irodát (ők döntenek el, hogy hol és mekkorát), ők fizetik a segítőket (annyit, amennyit jónak látnak), s úgy használják ki az informatika adta lehetőségeket, ahogyan tudják. Mindezt a biztosítótársaság jó teljesítményt vár el, s ezzel arányosan ad finanszírozást. A hálózati értékesítés élén negyven ember áll, ők az úgynevezett franchise ügynökségek vezetői – mint például Szakács Gábor –, hozzájuk kapcsolódnak a menedzserek, utóbbiakhoz pedig a 2,5-3 ezer üzletkötő, ők szintén vállalkozók. „Olyan struktúrát akartunk kialakítani, mint amilyen a fogyasztási cikkek piacán van. Az ott dolgozó cégek is elsősorban a kiváló termékek és szolgáltatások előállítására, valamint a marketingre koncentrálnak, az eladást pedig azokra bízák, akik abban profik” – mondja Kovács Róbert, aki maga is az FMCG-szektorból érkezett.” (Figyelő, 2001)

A kiszervezések mellett középpontba került az ügynöki munka technológiai fejlesztése is. Ez egy hosszabb folyamat eredménye volt, hiszen a társaságoknak először át kell formálniuk teljes belső informatikai rendszerüket ahhoz, hogy a képviselők hatékonyan legyenek képesek a vállalati rendszereket felhasználni, s nemsokára megjelentek a laptopos ügynökök, akik már képesek voltak az ügyfelek kérdésre azonnal szcenáriókkal válaszolni, a kiválasztott biztosítási konstrukció egyes paramétereit modellezni.

Az ügynöki értékesítés ugyanakkor nem képes a piacot teljes mértékben lefedni, s – mint ezt a későbbiekben látni fogjuk – jelentős költséget jelent a vállalatok számára. Nem meglepő tehát, hogy a biztosítótársaságok technológiaalapú megoldások után néztek.

„A hazai biztosítók közül három tekinthető nagyobb játékosnak az internetes/telefonos piacon. A legkomplexebb szolgáltatást az ÁB-Aegon, az Allianz Hungária és a Generali-Providencia nyújtja. Az ÁB-Aegonnál Vereczki András szolgáltatási igazgató elmondása szerint, a „direkt” csatornák közül a telefonos call-center bizonyult elsődleges fontosságúnak, ezen évente egymillió megkeresést kapnak. Interneten évente alig néhány ezer szerződést értékesítenek. Kárbejelentésre, a kárrendezési folyamat elindítására ugyanakkor mindkét eszközt aktívan igénybe veszik a biztosítottak. Hasonló a helyzet az Allianz Hungáriánál is: az évi mintegy félmillió megkeresésből szintén 3-4 ezer üzletkötés születik, de lényegesen több üzlet előkészítése történik így. Tamás Gábor, a Direct Centrum vezetője szerint az ügyfelek interaktivitása érzékelhetően nőtt az utóbbi időben: korábban csak tájékozódásra, információszerzésre használták az on-line eszközöket, ma már a komplexebb szolgáltatást és az erősebb kontrollt is igénylik. A biztosítottak saját, tit-

kos kódjukat használva ráláthatnak a biztosítónál kezelt adataikra, meggyőződhetnek azok helyességéről, illetve változásáról. Ennek eredményeként az internet nemhogy gyengítené, hanem épp erősíti a biztosító és ügyfelei között nélkülözhetetlen bizalmi kapcsolatot – véli Tamás.

A Generali-Providencia talán a legcsalódottabb a nagyok közül: esetükben mindössze ezer szerződés kötődik a direkt csatornákon évente. Fónai Imre marketingcsoport-vezető szerint épp ezért nem az értékesítésre, hanem az aktív kommunikációra (kampányokra) és az ügyfélszolgálati funkciókra érdemes a hangsúlyt helyezni, igaz, épp ez a leginkább költségigényes terület.” (Figyelő, 2004)

A direkt utak mind a telefonos, mind pedig az internetes értékesítést magukban foglalják, s az utóbbi időben szerepük növekedett az egyes termékpiacon.

Egy közeli eset: A kötelező gépjármű-felelősség biztosítás piaca

Legalább 2,5 millió egyéni ügyfél biztosítja gépjárművét minden évben. E piaci terület azért is érdekes lehet számunkra, mivel a liberalizálás lehetővé tette az egyes szolgáltatók között az árversenyt, s ezzel párhuzamosan segített a biztosítót váltás jogi és procedurális akadályainak lebontásában is.

Míg az első években szinte elhanyagolható volt a biztosítót váltások száma, 2007-ben kb. 700 ezren váltottak biztosítót a kötelező piacon. A nagy nyertesek az on-line értékesítő alkuszvállalatok voltak: a Netrisk, a biztositas.hu és a CLB. A becslések szerint a Netrisk a szolgáltatóváltók kb. 45%-át szerezte meg, és sokat adott el a Generali Providencia által létrehozott Genertel termékeiből.

A kötelező biztosítások piacán jelentős áresés volt megfigyelhető, ami néhány esetben azonban a minőség romlásával is járt. 2006-ban a PSZÁF több biztosítóegyesületet tiltott a kötelező biztosítások értékesítésétől, mert az ügyfelek tájékoztatása elmaradt, a kárrendezés pedig akár fél évig is húzódnak. Ennek ellenére 2008-ra az előrejelzés hasonló, sokan fognak váltani, főleg az on-line megoldást használva, s az online biztosításkötés erősödik az életbiztosítások és lakásbiztosítások területén is.

Természetesen a párhuzamos értékesítési utak megnyitása felveti a kannibalizmus kérdését is, de pl. a Generali szakemberi optimisták e tekintetben:

„Érdekes kérdés az is, miként kezelik majd a cégek azt a helyzetet, hogy ugyanazon a piacon két-két társasággal lesznek jelen. „Nálunk ez nem lesz probléma, mivel a két cég más-más ügyfélkörre fókuszál” – mondta a Figyelőnek Ilics László, a Genertel felügyelő

bizottsági tagja. A direktbiztosító stratégiájának egy alapos piacfelméressel ágyaztak meg, amiből az derült ki, hogy a fiatal és középkorú, felső- és középfokú végzettségű, nyitott, újdonságra fogékony, tehetősebb és költségérzékeny réteg jó ügyfele lehet egy efféle vállalatnak.” (Figyelő, 2007)

A személyes értékesítés szerepe a változó piacon

A fenti esetekből látható, hogy a piac változása során növekszik a termékismeret, s egyre több fogyasztó válik szakértővé. A szakértők számos tekintetben eltérnek az újonc fogyasztóktól, magatartásuk alapvetően más.

Az is világos továbbá, hogy az eladási szervezetek nem változatlanok, azaz szerepük változásával struktúrájuk, méretük, költségvetésük is változhat. Zoltners és társai (2006) olyan modellt kínálnak, amelyben az üzleti életciklushoz (a termékéletgörbéhez hasonló, egy üzletre vonatkozó leírás) kötik az eladási szervezet legfontosabb paramétereit. Elképzelésük szerint a különböző szakaszokban más és más feladat vár az eladószemélyzetre, és ehhez hasonlóan érdemes legfontosabb paramétereiket alakítani. A 3. táblázat ezt a felvetést mutatja be részletesebben.

A piacokhoz való alkalmazkodás során az eddigiekben csak a belső megoldásokat elemeztük, s nem merült fel a tevékenységkihelyezés kérdése. Ez a megoldás gyakran szokatlanul tűnhet, de látnunk kell, hogy a saját eladógárda általában a fix költségeket növeli, míg a harmadik fél által ellátott eladás elsődlegesen változó költséget jelent. Természetesen számos tényezőt kell mérlegelnünk ahhoz, hogy e kérdésre választ adhassunk. Felmerül az információellátás szerepe, a márka helyes pozicionálása és természetesen az irányíthatóság kérdése is. A kihelyezés növekvő szerepet tölt be az USA-ban, ahol az érvelés szerint a szakértő harmadik félnek alapvetően érdeke az eladás, s esetleg képes lehet arra, hogy olyan piacokon is megjelenjen több vállalat termékeivel, amelyre a saját vállalatnak esetleg nem érdemes külön eladógárdát kiépítenie, illetve fenntartania.

A személyes értékesítés és az internet kölcsönös hatása

A hibrid marketingrendszerek terjedését nagymértékben segíti az internet szerepének növekedése. Bár a tranzakciók és az üzletkötések esetében az internet aránya alacsony (illetve csak néhány termékkategória esetében magas), az eladási folyamat más szakaszaiban

3. táblázat

A sikeres eladási szervezet jellemzői

Szervezeti jellemzők	Bevezetési szakasz	Növekedési szakasz	Érettségi szakasz	Hanyatlási szakasz
Az eladószervezet szerepe	xxxx	xx	x	xxx
A szervezet mérete	xxx	xxxx	xx	xxxx
A szervezet specializáltsága	x	xxxx	xxx	xx
Az erőforrás-szükséglet	xx	x	xxxx	x
A piaci feladat	Az ismertség növelése és az üzlet beindítása	Penetráció és új szeg- mentumok bevonása	A meglévő vevők hatékony megtartása	Hatékony megtartás, illetve kilépés

A kezdeti szakaszban lényeges a gyors belépés a piacra, amely azonban általában még nem igényli az erős specializáltságot, éppen azért, mivel a piac még differenciálatlan. Az eladószervezet itt alapvető szerepet játszhat. A növekedés során már megjelenik a differenciálás, ezért növelni kell mind a szervezet méretét, mind pedig annak specializáltságát. A piacon egyre több új vevő jelenik meg ugyanis sajátos igényekkel. Az érett piacon már kevésbé várható a további differenciálás, de lényegessé válik a vevők megtartása, olyan körülmények között, amikor a nyereségesség csökkenhet. Ha egy piac jól reagál az eladószervezet erőfeszítéseire, célszerű lehet investálni. A hanyatlás szakaszában minden nap számíthat, így érdemes a szervezet méretének esetleges gyors csökkentése.

szerpe igen jelentős. A személyes eladásra gyakorolt hatást elemezve célszerűbb egy tágabb megközelítést bemutatnunk, amely fogyasztói oldalról elemzi az internet lehetséges fogyasztói előnyeit. Keeney (1999) cikkében az internetes kereskedelem céljait a 4. táblázat szerint vázolta fel.

A klasszifikáció széleskörűen veszi számba azokat a potenciális tényezőket, melyek értéket alkothatnak az internetes kereskedelmet használó fogyasztók számára. Ily módon jóval szélesebb értelmezéshez juthatunk, mintha csak a klasszikus közgazdasági paramétereket, az árat és a keresési költségeket vennénk figyelembe. Elemzésünkben először mégis e tényezők hatását vizsgáljuk, majd kitérünk azon változókra is, amelyek a klasszikus közgazdasági elemzés határán kívül esnek.

Az internetes kereskedelem lehetséges céljai

Általános cél	A vásárlás idejének csökkentése
A fogyasztói elégedettség maximalizálása	A vásárlási idő minimalizálása
A feldolgozási idő maximalizálása	A fizetési idő minimalizálása
A termékminőség maximalizálása	A várakozás minimalizálása
A termékérték maximalizálása	A termékkeresési idő minimalizálása
Minőség egyenletessége	A kommunikáció idejének minimalizálása
A legjobb ár/érték arány	A keresési idő minimalizálása
A funkcionalitás maximalizálása	A rendelési idő minimalizálása
Költségcsökkentés	Az információgyűjtés idejének minimalizálása
A termék költség csökkentése	A választás idejének minimalizálása
A szállítási költség minimalizálása	A magánszféra védelme
Az internetköltség minimalizálása	A spam-ok elkerülése
Az utazási költség minimalizálása	A vásárlási élvezet maximalizálása
A termék kézhezvételének gyorsítása	A vásárlás társadalmi eseménnyé tétele
A szállítási idő minimalizálása	Az aggódás minimalizálása
A logisztika idejének csökkentése	A fogyasztók lelkesítése
A kényelem maximalizálása	A felhasználás hatékonyságának növelése
A vásárlási kényelem növelése	A csalódás minimalizálása
A rugalmasság növelése	A fogyasztói bizalom növelése
A vevőszolgálat javítása	A biztonság növelése
A visszaküldés javítása	A biztonság növelése
A vásárlási erőfeszítés csökkentése	A termékhasználat kockázatának csökkentése
A termék megtalálásának javítása	A károk csökkentése
A káros környezeti hatások minimalizálása	A környezetszennyezés minimalizálása

Forrás: Keeney (1999)

Az internet egyik legfontosabb üzleti előnye a vevőkiszolgálás automatizálása, a vevő bevonása az eladási folyamatba. A hozzáférhetőség megteremtése révén jelentősen csökkenthető a vevőkiszolgálásra fordított költség, sok folyamat automatizálható, illetve a vevők bevonhatók az eladási folyamatba. Közgazdasági szempontból a keresési költségek fogalmával kezelhetjük e kérdést: milyen mértékű keresési költséget hajlandók a vásárlók elviselni, illetve az eladónak vagy a vevőnek kell-e a keresés költségeit fedezni.

A keresési költségek jelentős szerepet játszanak a közgazdaságtanban és a fogyasztói választások elméletében. Eszerint, a fogyasztók addig keresnek, amíg a keresésből származó határhasznosság megegyezik a keresés határköltségével. A keresési költségek összefüggnek az értékesítési rendszer makroszintű hatékonyságával. Mint Bucklin (1967) ezt elemezte, makroszinten található egy olyan optimum, ahol a fogyasztók keresési költsége megegyezik az értékesí-

tés egységköltségével és a rendszer szintű összköltség minimális. Bucklin példaként egy adott termék értékesítési hálózatának sűrűségét hozta fel. Ha az értékesítési helyek száma alacsony (a marketingirodalomban gyakran exkluzív értékesítésként említve), az eladó költsége minimális, míg a vevőké igen magas. Ellenkező esetben, amikor az értékesítési helyek száma igen magas, a helyzet pont fordított. E gondolathoz több megjegyzést is kell fűznünk. Egyrészt, az adott felállás jelentősen függ a termékek jellegétől. Az egyedi termékek esetében a vevők magasabb keresést hajlandók magukra vállalni, míg a tömegtermékek esetében nyilvánvalóan nem. A másik megjegyzés intézményi, a hiánygazdaságban a kereskedelmi beruházásokat mesterségesen fékeztek és visszaszorították, és a tömegtermékek is kevés értékesítési ponton voltak hozzáférhetők. E jelenség, valamint a gyakori áruhiányok jelentősen megemelték a fogyasztók keresési költségeit.

Wernerfelt (1994) Bucklin gondolatára építve kísérli meg az általa bevezetett hatékonysági kritériumot (efficiency criterion) a marketing bizonyos kérdéseiben alkalmazni. A hatékonysági kritérium az értékesítési rendszer részének tekintti a fogyasztót és Pareto-optimum elérésére, esetleg az eredmények összegének maximalizálására törekszik (maximization of joint payoff). Bármely marketingmegoldás, amely nem az összeredmények maximalizálására törekszik, nem hatékony azzal a megoldással szemben, amelyekben a játékosok megegyeznek a közös eredmények maximalizálásában, a nyereségek megosztásában. Wernerfelt azt állítja, hogy a vállalatok a hatékonyság kritériumát használják akkor, ha termékdesignnal vagy a gyártói funkciókkal kapcsolatos döntéseket hoznak, és erőfeszítéseket tesznek az információcsere érdekében. A szerző elméletét az alábbi példákkal támasztja alá:

- az alacsony példányszámú termékeket nagyobb valószínűséggel árulják postai úton (internetes gyógyszer-kereskedelem valós fenyegetése),
- a jobban informált vásárlók nagyobb valószínűséggel veszik igénybe a csomagküldést,
- a reklámozásra leggyakrabban a piac legkoncentráltabb oldalain kerül sor,
- a nagyobb keresési költségű termékeknek nagyobb a kiskereskedelmi támogatottságuk,
- ha a vásárló ideje drága, az eladónak nagyobb az információnyújtási költsége,
- a jobb minőség erőteljesebb reklámozást igényel,
- csomagküldő szolgálatok esetén a teljes körű garancia fontos a siker eléréséhez.

Wernerfelt szerint elméletileg elérhető egy olyan megoldás, amelyben az egyik szereplő (például a termelő) lemond profitjának egy bizonyos részéről, költséget vállal magára a vevő informálása érdekében és ezzel az olyan döntéshez segíti, amellyel az összes nyereség mindkettejük számára magasabb (a jobban informált fogyasztó segíti pl. a kapacitáskihasználást a termelő, illetve kereskedő esetében). Közismert példa a marketingben az IKEA esete, amely rábírta vevőit, hogy vállaljanak nagyobb részt az értékalkotásban, s vegyenek át feladatokat a vállalatától. Az IKEA vevői részt vállalnak a termelésben (összeszerelik a bútort), a szállításban, és felkészülten érkeznek a boltokba, ezáltal módosítva az eladók feladatait, akik jól felkészült vevőkkel állnak szemben, és így az információnyújtás mellett több idejük marad az aktív eladásra.

Az internetes megoldásokkal tehát az eladási folyamat egyes részeit átadhatjuk a vevőknek, természetesen annak megfontolása után, vajon érdekünk-e ez. Ha

ugyanis a vevők jobb informáltságukat az árak csökkentésére használják fel, akkor mérlegelendő, nem érdemes-e az információ-hozzáférést korlátozni.

A korai internetes üzleti modellekről azt hitték, hogy a dezintermediáció (közvetítők megszűnése) széles körű elterjedéséhez vezetnek (1. ábra). Ekkor olyan állításokkal találkozhattunk, hogy az amazon.com a végét jelenti a könyvesboltoknak, az on-line banking a tradicionális bankfiókok bezárásához vezet stb. Ténylegesen azonban reintermediációt (a közvetítők újra megjelenése) figyelhetünk meg:

1. Az internetes üzleti modellek nagy része gyorsan más üzleti típusba alakult át – pl. az amazon.com is sokkal több, mint egyszerű könyveladó.
2. A tradicionális közvetítők válaszul változtattak korábbi elképzeléseiken és elkezdtek másfajta hozzáadott értéket adni a fogyasztók számára – pl. a Waterstone és Borders fokozott és különleges könyvvásárlási élményt ajánl, míg a bankok az on-line szolgáltatásaikat a tradicionális műveleteikbe integrálták.

1. ábra

Az internet hatása az értékesítésre

A hatás típusa		A hatás helye	
		Belső	Külső
A hatás típusa	Dezintermediáció	Tradicionális szervezeti funkciókról való lemondás	Tradicionális közvetítőkről való lemondás
	Reintermediáció	Új típusú szervezeti funkciók kialakulása	Új típusú közvetítők kialakulása

Forrás: Piercy és Lane (2003)

Érdekes párhuzam, hogy a dezintermediáció és a reintermediáció hasonló módon mehet végbe a szervezetben belül, az eredmények azonban mindkét esetben meglepőek lehetnek. Az internetes kezdeményezések közvetlenül vagy közvetetten az eladószerkezet leépítéséhez vezetnek (dezintermediáció). Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a tradicionális eladási tevékenységek valami mássá alakulnak (reintermediáció). Ebben az értelemben a sales menedzserek számára a kihívást az jelenti, hogy azonosítani tudják a szerkezeti változások ezen folyamatait, és hogy meg tudják tervezni a jövő eladószerkezetét, mint egy új típusú szervezeti közvetítőt. A kihívás az, miként lehet az eladószerkezetet egy versenyképes stratégiához hozzáilleszteni (Olson et al., 2001).

Az interneten keresztül történő üzletkötés gyakran azonos időben, de személytelenül történik, amely speciális helyzeteket hozhat létre az eladási folyamatban, az eladási tárgyalás során.

A tárgyalás interperszonális döntéshozási folyamat, ahol két vagy több ember kölcsönösen dönt a szűk erőforrások elosztásáról. A tárgyalás egymással ellentétes törekvéseket foglal magába, hiszen a tárgyalók egyrészt motiváltak abban, hogy együttműködjenek az egyezmény megkötése érdekében, másrészt pedig versengenek egymással az erőforrásokért. A tárgyalás során tehát a kulcsfeladatok: növelni az erőforrások tortáját (kooperatív aspektus) és igényt tartani az erőforrásokra (kompetitív aspektus). Az integratív tárgyalás az a folyamat, amikor a felek kölcsönös előnyt jelentő egyezségekre jutnak. Vagyis ha a feleknek különböző preferenciái, hiedelmei és érdekei vannak, akkor lehetséges olyan eredmények kiokoskodása, amelyek mindkét oldal számára kedvezőbbek, mint az egyszerű „félbevágjuk” technika. Sajnos azonban a legtöbb ember csak fix tortát észlel, azaz úgy gondolja, hogy a másik fél érdekei teljesen ellentétesek az övével, ezért elmulasztják a kölcsönös előnyhöz jutás lehetőségét. Ez különösen azért ironikus, mert a legtöbb tárgyalási szituációban megvan ennek feltétele, ugyanakkor a fix torta feltételezése meglehetősen nagyhatású és meggyőző heurisztikának bizonyul. Thompson és Hrebec (1996) metaanalízise feltárta, hogy az emberek az esetek kb. 50%-ában nem ismerik fel a másik fél érdekeit. Amikor arról üzletelnek, hogy ki, milyen mértékben tarthat igényt az erőforrásokra, az a disztributív tárgyalás. Ilyenkor a megegyezéshez mindenképpen szükség van egy pozitív megegyezési zónára, ahol a két fél elképzeléseinek van közös metszete.

Az információs technológián keresztül történő tárgyalás során mérlegelnünk szükséges az alábbi szempontokat:

Interperszonális összhang

Az összhang annak érzete, hogy az egyén szinkronban van a másik féllel a tárgyalás során. Tickle-Degnen és Rosenthal (1990) az összhang három összetevőjét írták le: 1. kölcsönös figyelmesség (az én figyelmem rád, a te figyelmed rám irányul), 2. megbízhatóság (barátságosak vagyunk egymással szemben), és 3. koordináció (összhangban vagyunk, ezért spontán módon reagálhatunk egymásnak). Az empirikus vizsgálatok szerint az összhang javítja a társadalmi interakció minőségét. Több szemtől szembeni találkozás nagyobb összhangot eredményez, s kedvezőbb eredményeket jelent mindkét fél számára. Drolet és Morris (1995) vizsgálata szerint az összhang kialakulása meghatáro-

zó volt abból a szempontból, hogy létrejött-e a megfelelő bizalom az integratív egyezés megkötéséhez. A nonverbális jelek az összhang eléréséhez kulcsfontosságúak.

Koordináció

A koordináció a tárgyalók megegyezésre való képességét jelenti. Bizonyos helyzetekben például nincs az ajánlatoknak közös metszete (az eladó nem akar alább menni az árban, a vevő pedig nem akar többet adni érte), s ilyenkor nem alakul ki pozitív megegyezési zóna.

Információ

A fizikai közelség bizonyos előnyöket jelent az információcseré szempontjából. Azoknak az embereknek, akik fizikailag közel vannak egymáshoz, lehetőségük van a többszöri találkozásra. Az alkalmi beszélgetések, amelyekre az egyének a pihenőszobában a kávéfőző mellett vagy útban az ebédlő felé kerítenek sort, számos bonyolult tárgyalási probléma megoldására szolgálnak. A konfliktusok megnyilvánulnak, felismerik és sokkal gyorsabban kezelik őket, ha az egyének fizikailag közel vannak egymáshoz. Több információt is cserélnek ilyenkor egymással. Az emberek ugyanakkor gyorsabban beszélnek, mint írnak vagy gépelnek, ezért ugyanannyi információ kicserélése e-mailen keresztül sokkal lassabban történik. A szemtől szembeni kommunikáció egyik potenciális hibája azonban, hogy a felek hajlamosak teljesen lényegtelen, nem igazán feladatspecifikus irányba is elmenni.

Társadalmi utánpótlás

A társadalmi utánpótlás hatás, attitűd vagy viselkedés terjedése A személytől (küldő) B személyig (fogadó), ahol a fogadó nem észleli a küldő befolyásolási szándékát (Levy – Nail, 1993). A *visszhang* azt jelenti, hogy az egyén automatikusan utánozza a másikat, például köhögnek, tüsszentenek vagy ásítanak, amikor partnerük, hozzáigazítják aktivitásukat a másik aktivitációs szintjéhez vagy szabályozzák nézésüket.

Az *emocionális* fertőzés során az egyének utánozzák a másik arckifejezését és viselkedését, hogy ugyanazokat az érzelmeket éljék át, amelyeket partnerük érez. A kaméleon effektus során az egyén tudattalanul utánozza a másik arckifejezését, modorát, testtartását és viselkedését. Thompson és Nadler (2002) szerint az elektronikus kommunikációban részt vevők is tudattalanul utánozzák egymást, s nem csupán a nyelvi szerkezetekben (pl. üzenet hosszúsága, információs tartalma, nyelvtana), hanem társadalmi-érzelmi vonatkozásban is (pl. hangvétel, közvetlenség), sőt még abban is, hogy az üzenetnek mekkora figyelmet tulajdonítanak

(pl. válaszolás időtartama). A kapcsolat minőségét például jelentősen befolyásolja, hogy kritikus időszakban mekkora az e-mailre adott válasz késése.

Az elektronikus módon kommunikálók könnyen kifejezhetnek normaszegő magatartást, hiszen nem kell társadalmilag elvárt módon maszkírozni magukat.

Másrészről a komputeren keresztül történő kommunikáció pozitív viselkedést is kiválthat a csoport tagjaitól. Erős csoportnormák alakulhatnak ki például, mivel a csoportkép nem fertőződik a személyes jelenléttel, ugyanakkor jobban is azonosulnak a csoporttal, és sokkal kedvezőbb benyomásuk alakul ki a másiktól, mint szemtől szembeni kommunikáció esetén.

Thompson és Nadler megállapításait az 5. táblázatban foglaljuk össze.

sik hitelintézet kedvezőbb kondíciójú szerződésének keretében folytathassák tartozásuk törlesztését. A jelenség hátterében legalább három tényezőt fedezhetünk fel (lásd külön), de a legvalószínűbb ok mégis az, hogy az ügyfelet rábeszélyt a váltásra. A korábban inkább csak a biztosítási piacon nyüzsgő ügynökök nagyjából két-három éve kezdték elárasztani a lakossági hitelpiacot is, s ténykedésük napjainkra már-már kritikus méreteket öltött. Az MNB Klub legutóbbi rendezvényén az egyik jegybanki szakértő arról beszélt, hogy több banknál már az új hitelkihe-lyezések 60 százalékát is eléri a független közvetítők közreműködésével megkötött szerződéses állomány aránya. Sőt, a saját értékesítési hálózattal nem rendelkező, tehát e tekintetben speciális finanszírozó vállal-

5. táblázat

Tárgyalás interneten keresztül

	Társadalmi eredmények	Gazdasági eredmények
Interperszonális tényezők	<p>A szemtől szembeni kommunikációval összehasonlítva az e-mail csökkenti az összhang kialakulását.</p> <p>A rövid telefonhívások a kooperáció magasabb fokát és jobb munkakapcsolatot tesznek lehetővé, mint az e-mail.</p> <p>Azok a tárgyalók, akik összhang elérésére törekszenek, sokkal pozitívabb érzelmeket és nagyobb bizalmat képesek kiváltani, mint akik dominanciára törek.</p>	<p>A szemtől szembeni kommunikációval összehasonlítva az e-mail növeli a több kimenetelő ajánlatokat.</p> <p>A rövid telefonhívások jobb eredményeket érnek el, mint az e-mail.</p> <p>A rövid személyes feltárgyalkozás csökkenti a holtpontra jutás valószínűségét.</p>
Csoport- és szociális identitás tényezők	<p>A csoporton kívüli elektronikus tárgyalók sokkal negatívabb hatást fejtenek ki és alacsonyabb összhangot tudnak elérni, mint a csoporton belüliek.</p> <p>A férfi elektronikus tárgyalók a férfiakkal kevésbé együttműködő munkakapcsolat elérésére képesek, mint a férfiak a nőkkel.</p>	<p>Azok a tárgyalók, akik a csoport hírnevéért aggódnak, sokkal agresszívebb stratégiát használnak, s ezért gyengébb eredményeket is érnek el, mint azok, akiknek személyes hírnevük a fontos.</p> <p>A csoporton kívüli tárgyalók gyakrabban jutnak holtpontra, mint a csoporton belüliek.</p>

Forrás: Thompson és Nadler (2002)

Az új értékesítési utak bevezetésének további szempontja: az etikus magatartás

A biztosítási piachoz hasonlóan a lakossági hitelpiacon is jelentős a változás, a pénzügyi szolgáltatók újabb és újabb termékeket vezetnek be. A fogyasztói reakciók vegyesek, de sokan hajlandóak egy-egy újabb konstrukciót választani. Hogy mennyire megalapozott választásuk, ezt a kérdést sokan vitatják. Az alábbi példa is erre utal:

„Trendivé vált a hitelkiváltás az idei tavaszon: adósok tömegei cserélik le bankjukat, hogy egy má-

kozásoknál, mint például a BG Hitel és Lízingnél ez az arány a 70 százalékot is eléri, de a fiókokkal jól ellátott nagybankoknál is visszaszorul a klasszikus értékesítési csatorna szerepe.” (Ügynökbuli, Figyelő, 2008. május 15.)

A cégen belüli üzletkötők és közvetítők közötti intenzívebb verseny megnöveli annak valószínűségét, hogy az eladószemélyzet etikátlan akciókat kezdeményez (Belizzi, 1995). A menedzserek a motivációs, javadalmazási és jutalmazási struktúra megfelelő kialakításával tudják a problémát kezelni.

Ugyanakkor felmerült annak a kérdése is, mennyire a vevő, és mennyire az ügynök érdeke az új konstrukciók választása:

„Kérdésünkre több banki szakember is problémaként említette, hogy a közvetítők tájékozottsága nem megfelelő, az ügyfelek nem jutnak túlük kellő információhoz, így gyakran a szerződéskötéskor nincsenek tisztában azzal, hogy mit is vállaltak valójában. Az ügynökökön keresztül létrejött hitelportfólió minősége – bár statisztikák nincsenek erről – a tapasztalatok szerint rosszabb a fiókban szerződő ügyfelekénél. Nem véletlen, hogy néhány banknál a közvetítők tevékenységét az adósok és a hitelezők szempontjából is igen károsnak tartják – van, aki egyenesen ügyfélrablásnak minősíti –, és nem csak azért panaszkodnak, mert elvesztik a szerződők és a profit egy részét, de azért is, mert a hektikusan változó állomány megnehezíti a források tervezését és a portfólió kezelését.” (Ügynökbuli, Figyelő, 2008. május 15.)

Ebben az esetben egyértelműen sérül a fogyasztók szuverenitása. A kereskedelmi gyakorlat etikája a fogyasztói szuverenitás három kritériumára kell, hogy épüljön: a fogyasztók képességei, a fogyasztók információval való ellátottsága (informáltság), valamint a fogyasztó választása (6. táblázat). A fogyasztó szuverenitásának biztosítása azt a fajta szemléletet kívánja meg a vállalattól, amely a marketing lényege, vagyis a vevőorientációt, a fogyasztó érdekeinek prioritásként való kezelését. Ezen nézet szerint szükségszerű a vevő szuverenitásának biztosítása még akkor is, ha azt a piaci feltételek nem is kényszerítik ki (6. táblázat).

6. táblázat

A fogyasztó szuverenitásának dimenziói

Dimenzió	Megfeleltetés
A fogyasztó képességei	Sebezhetőségi faktorok: életkor, képzettség, jövedelem stb.
Információ (hozzáférhetőség és minőség)	Elegendő információ áll-e rendelkezésre
Választás (lehetőség az átváltásra)	A verseny szintje Átváltási költségek

Forrás: Smith és Quelch (1993)

Etikai problémák akkor merülnek fel, amikor a fogyasztók szabad akaratát szüntetik meg különféle pszichológiai trükkökkel. Az értékesítők alkalmazhatnak különféle módszereket, hogy legyőzzék a vevő természetes észlelési védőkorlátait. Számos technika tulajdonképpen pszichológia csapdát állít fel a vevő számára.

A fogyasztói szuverenitás sérülése azonban természetesen nem kizárólag az üzletkötőkre vezethető vissza. A vevők, ha nem kellően körültekintőek, maguk is tehetnek róla, ha előnytelen szituációba kerülnek. Ráadásul a

többszörös játszmák esetén az értékesítőnek játékelméleti szempontból sem éri meg tisztességtelennek lennie, hiszen a magatartása retorziót vonhat maga után.

A kérdés természetesen vezetői figyelmet is igényel, hiszen az esetleges vevői elégedetlenség a vállalatra lehet negatív hatással. Felvetődik tehát, milyen megoldást válasszon a vállalat, ha közvetítőket használ termékei eladásához. A közgazdasági elmélet általában a megbízó-ügynök dilemmára vezeti vissza e kérdést, amikor az ellenőrzés mértékét optimalizálással dönthetjük el. A tranzakciós költségek elmélete pedig valószínűleg a vállalat-ügynök közötti bizalom növelését is figyelembe venné. Ennél azonban radikálisabb megoldások is lehetségesek, a magyar piac egyik vezető biztosítója nem vesz igénybe harmadik felet az értékesítésre, s nem tervezi az on-line út megnyitását sem.

Összefoglalás

Az értékesítési utak számának növekedése több iparágban elfogadott tény, s számos vállalat törekszik újabb értékesítési utak megnyitására. A szokásos közgazdasági nézőpont – kannibalizációs veszteségek – mellett lényeges, hogy megértsük, az újabb utak eltérő piaclefedést biztosíthatnak, s jellegük szerint akár tartósabb versenyelőnyt is biztosíthatnak a vállalat számára, akár a kényelem, akár az imázs alapján.

Mint a rövid esettanulmány is mutatta, a magyar pénzügyi termékpiacon is jelentős elmozdulás történt újabb értékesítési utak megnyitása felé, ami különböző dilemmákat vet fel a vezetők számára. Cikkünkben két tényezőt emeltünk ki: az on-line üzleti kapcsolat eltérő jellegét, valamint azt, hogy a vezetésnek – különösen az outsourcing esetében – mérlegelnie szükséges az esetleges etikai, vagy akár jogi problémák megjelenését is.

Felhasznált irodalom

- Belizzi, J. A. (1995): Committing and Supervising Unethical Sales Force Behavior: The Effects of Victim Gender, Victim Status, and Sales Force Motivational Techniques. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, Spring, 1–15.
- Chandy, R. K. – Tellis, G. J. – Macinnis, D. J. (2001): What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII (November), 399–414.
- Csányi S. (2007): A verseny és transzparencia kérdései a bankszektorban, előadás, II. Bankkonferencia, 2007. november 6–7., Visegrád
- Dumm, R. E. – Hoyt, R. E. (2003): Insurance Distribution Channels: Market in Transition. *Journal of Insurance Regulation*, 22, 1, 22–43. o.

- Holak, S. L. – Tang, Y. E. (1990): Advertising's Effect on the Product Evolutionary Cycle. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (July 1990), 16–29.
- Kehrer, K. – Keffer, W. (2003): Delivery channels for bank insurance, *ABA Banking Journal*, October, 95, 10–12.
- Smith, C. N. – Quelch, J. A. (1993): Ethics in Marketing. Irwin, Homewood
- Thompson, L. – Nadler, J. (2002): Negotiating via Information Technology: Theory and Application. *Journal of Social Issues*, Vol. 58, No. 1, 109–124.
- Van Birgelen, M. – De Jong, A. – De Ruyter, K. (2006): Multi-channel service retailing: The effects of channel performance satisfaction on behavioral intentions. *Journal of Retailing*, Vol. 82, 4, 367.
- Zettelmeyer, F. (2000): Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies When Firms Compete on Multiple Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII August, 292–308.
- Zoltners, A. A. – Sinha, P. – Lorimer, S. E. (2006): Match your sales force structure to your business cycle. *Harvard Business Review*, July–August

Hibaigazítás

Tisztelt Olvasók!

A Vezetéstudomány 2008. július-augusztusi számában Szabó Katalin (szerk.): Összehasonlító gazdaságtan című könyvének ismertetésekor a tankönyv szerzőit tévesen ismertettük. Az ismertető javítása folyamatban van, azt októberi számunkban közöljük.

Az érintettektől elnézésüket kérjük.

A szerkesztőség

Dear Readers!

In our latest issue (Vezetéstudomány, 2008. 7.-8. szám) on the 29. and the 44. pages reference to the organiser of the conference wasn't correct. The correct sentence:

The study was presented at a conference organised by Corvinus University of Budapest and supported by the International Visegrad Fund and the Regional Studies Association.

Sorry for the mistake!