

Miskolci  
Marketing  
Műhely

Dankó László

# Értékesítés

Miskolci Egyetem Marketing Intézet

*Dr. Dankó László Ph.D. CSc.*

# ÉRTÉKESÍTÉS

*a IV. évfolyamos nappali és levelező tagozatos közgazdász és  
mérnök, valamint a posztgraduális hallgatók számára*

**Miskolc, 2000.**

**Írta és szerkesztette:**  
**Dr. Dankó László egyetemi docens**  
**a közgazdaságtudomány kandidátusa**

**Lektorálta:**  
**Prof. Dr. Tóth Tamás (BKÁE)**  
**a közgazdaságtudomány kandidátusa**

**Szövegszerkesztés:**  
**Bindász Angelika**  
**Kupcsik Lászlóné**

**Kiadja:**  
**Pro Marketing Miskolc Egyesület**



**Nyomdai munkák:**  
**EURO TEAM**  
*Design & Press*  
[www.euroteam.hu](http://www.euroteam.hu)



# Tartalomjegyzék

<b>Bevezetés.....</b>	<b>8</b>
<b>I. rész: ÉRTÉKESÍTÉS A MARKETINGBEN .....</b>	<b>10</b>
<b>1. fejezet Az értékesítés helye és szerepe a marketing-mixben .....</b>	<b>10</b>
1.1. Az értékesítési tevékenység értelmezése és tartalma .....	10
1.2. Az értékesítés és a marketing-mix elemek kölcsönhatása .....	28
<b>2. fejezet Az értékesítés környezetének vizsgálata .....</b>	<b>47</b>
2.1. Az eladók jellemző tulajdonságai .....	47
2.2. Üzletválasztás a vásárlói döntési folyamatban .....	57
<b>3. fejezet Az értékesítési döntések megalapozása.....</b>	<b>65</b>
3.1. Értékesítés segítő marketing információs rendszer .....	65
3.2. Az értékesítési döntésekhez szükséges információk .....	71
3.3. Értékesítésorientált iparvállalati CRM rendszer.....	75
<b>4. fejezet Az értékesítés stratégiai dimenziói .....</b>	<b>82</b>
4.1. Értékesítési stratégiák.....	82
4.2. Az értékesítési célok meghatározása.....	93
4.3. Az értékesítési csatorna kiválasztása és létrehozása .....	99
4.4. Az értékesítési csatorna menedzselése .....	105

<b>II. rész: ÉRTÉKESÍTÉS KÖZVETÍTŐKÖN KERESZTÜL .....</b>	<b>113</b>
<b>5. fejezet Az értékesítési csatornák szereplőinek rendszerezése .....</b>	<b>113</b>
5.1. Nagykereskedelem .....	113
5.2. Kiskereskedelem .....	121
<b>6. fejezet Értékesítés bolti kereskedelemben .....</b>	<b>130</b>
6.1. A kiskereskedelem átrendeződése .....	130
6.2. Stratégiai törekvések a kiskereskedelmi értékesítésben .....	141
6.3. Az eladási technika javítása a bolti kereskedelemben .....	160
<b>7. fejezet Értékesítés franchise rendszerben .....</b>	<b>165</b>
7.1. A franchise, vagy szerződés értékesítés .....	165
7.2. A franchise a hazai kereskedelmi gyakorlatban .....	176
<b>8. fejezet Koncentrált piacok .....</b>	<b>181</b>
8.1. Kiállítás, vásár .....	182
8.2. A tőzsde .....	184
8.3. Az árverés (aukció) .....	197
8.4. A versenytárgyalás (tender) .....	201
<b>9. fejezet A közvetett értékesítés logisztikája.....</b>	<b>209</b>
9.1. Fizikai áruelosztás .....	209
9.2. Beszállítólánc menedzsment .....	224

<b>III. rész: DIREKT ÉRTÉKESÍTÉS .....</b>	<b>229</b>
<b>10. fejezet A direkt értékesítés csatornái .....</b>	<b>230</b>
10.1. A direkt marketing értelmezése.....	231
10.2. A direkt marketing csatornái .....	235
10.3. Minőségi fejlődés a direkt marketingben .....	246
10.4. Direkt értékesítés támogatása adatbázissal.....	248
<b>11. fejezet Személyes eladás .....</b>	<b>256</b>
11.1. A személyes eladás megtervezése .....	256
11.2. A személyes eladás technikája .....	264
11.3. Javaslatok az eladástechnika javításához .....	277
<b>12. fejezet Értékesítés telefonon keresztül .....</b>	<b>282</b>
12.1. A telefonos marketing jellemzői .....	282
12.2. A telefonos marketing program kifejlesztése .....	286
12.3. A telefonos marketingprogram megvalósítása .....	289
<b>13. fejezet Elektronikus kereskedelem .....</b>	<b>300</b>
13.1. Az elektronikus kereskedelem értelmezése .....	301
13.2. Az elektronikus kereskedelem törvényszerűségei .....	308
13.3. Elektronikus kereskedelem a weben .....	312
<b>14. fejezet A direkt értékesítés teljesítési folyamata .....</b>	<b>314</b>
14.1. Megrendelések fogadása és feldolgozása .....	316
14.2. Az áru eljuttatása a megrendelőhöz.....	319
14.3. Teljesítést követő feladatok.....	325
<b>Felhasznált és ajánlott irodalom.....</b>	<b>329</b>

## BEVEZETÉS

Az Értékesítés című jegyzet a Miskolci Egyetemen a közgazdász és mérnök képzésben oktatót hasonló nevű és tartalmú tárgyak tananyagát tartalmazza.

Az Értékesítés jegyzet összeállításával és kiadásával az a célunk, hogy az általunk oktatót marketing disztribúcióval foglalkozó tárgyakhoz a féléves szemeszter tematikájához igazodó szakismereteket kínáljunk strukturált, áttekinthető és könnyen elérhető formában hallgatóink számára.

A jegyzet három részre és 14 fejezetre tagolva dolgozza fel a marketing disztribúció témakörét termelő vállalati megközelítésben, a Marketing Intézet tantárgyi kínálatához, a tárgyak egymásraépüléséhez igazodóan.

A jegyzet első részében az értékesítési stratégiát meghatározó feltételekkel, információs megalapozásával és magával a stratégia kulcsterületeivel ismerkedhetünk meg. Tematikánkban az angolszász modellhez képest köztes megoldást követtünk, amennyiben a termelő/szolgáltató vállalati értékesítésnek mind a közvetett - közvetítőkön keresztül -, mind a közvetlen (direkt) formáit, módszereit is külön részben vizsgáljuk, kitérve az egyes értékesítési utak sajátos marketing feladataira is.

Megjegyezzük, hogy a vizsgált értékesítési formák direkt, vagy indirekt csoportban való szerepeltetését az általunk jellemzőbbnek ítélt kapcsolódás okán döntöttük el.

Természetesen a jegyzet tematikáját a - tantárgyi kínálat mellett - a rendelkezésre álló időkerethez is illesztettük, de törekedtünk arra, hogy a Basic Marketing-ben az egyik mix elemként röviden bemutatott disztribúció mindazon hagyományos és újabb csatornáit, az ezekre vonatkozó korszerű ismereteket is felvillantsuk, tárgyaljuk, melyekre alapozva a témakör iránt mélyebben érdeklődő hallgatók a további marketing tantárgyakban, vagy a szakirodalomban, interneten hiányos ismereteiket kiegészíthetik, frissíthetik.

Az értékesítés külpiazi vonatkozásait az ajánlott irodalomban szereplő jegyzeteink tárgyalják.



Ilyen összefüggésben jegyzetünk nem törekszik a rendkívül sokszínű és a napi gyakorlatban rendre új megoldásokkal gazdagodó tárgykör teljes áttekintésére, hanem megelégszünk azzal, ha hallgatóinkat megismertetjük a tárgyban használt fogalomkészlettel, az alapvető értékesítési stratégiai és taktikai ismeretekkel.

A gyakorlati alkalmazás, az adaptáció felé a tárgy esettanulmányai, a további, kapcsolódó tárgyak tananyaga vezeti el a hallgatókat, de a végső próbára a munkahelyen, vagy a vállalkozásban kerül sor, amikor is kinek-kinek megszerzett ismeretei és lehetőségei szerint alkalmaznia kell azokat a már megismert, vagy éppen akkor és ott kidolgozandó, vagy átveendő értékesítési megoldásokat, melyek az adott szituációban ígéretesnek látszanak.

A jegyzet forrásait tekintve az angol nyelvű irodalom mellett a nagyszámú hazai publikáció jelölhető meg, utóbbiak jellemzően a rendszerváltás utáni időből datálódhatnak.

A hazai vállalati értékesítési tapasztalatokat a nyolcvanas években K+F intézményi és iparvállalati kereskedelmi vezetői munkánk során szereztük meg, melyet folyamatosan aktualizálunk szakértői, vállalkezési tevékenységünk keretében.

Bízunk abban, hogy - eddigi publikációs, jegyzet- és szakkönyvírói tevékenységünkhöz hasonlóan - most is sikerült egy áttekinthető, logikus szerkezetű és könnyen megérthető, elsajátítható jegyzetet összeállítani, mely ugyanakkor tényleges eligazítást és ismereteket is kínál Önöknek.

Kívánjuk, hogy mindazok akik tanulmányi célból, vagy gyakorlati ismereteik kiegészítésére forgatják e jegyzetet, a benne foglaltakat alkalmazva a korábbiaknál sikeresebb és gazdaságilag eredményesebb tevékenységüket végezzék.

Miskolc, 2000. november

Dankó László

# I. RÉSZ

## ÉRTÉKESÍTÉS A MARKETINGBEN

### 1. FEJEZET

## AZ ÉRTÉKESÍTÉS HELYE ÉS SZEREPE A MARKETING-MIXBEN

A termelői marketinges számára több eszköz áll rendelkezésre, hogy a közvetítők, illetve végső fogyasztók/felhasználók szükségleteit és igényeit minél színvonalasabban kielégítse. Ezen marketing eszközök osztályozására különböző módszerek ismertek, amelyek közül a McCarthy-féle úgynevezett 4 P-ből álló marketing-mixet használjuk: product (termék), price (ár), place (értékesítési hely) és promotion (promóció). [10]

Jegyzetünk első fejezetében az értékesítés értelmezését és tartalmát, a további mix elemekkel való kapcsolatát, kölcsönhatását vizsgáljuk meg.

### ***1.1. Az értékesítési tevékenység értelmezése és tartalma***

#### *1. Az értékesítési tevékenység megítélésének változása*

Az értékesítési-kereskedelmi tevékenység értékelése a múltban ellentmondásosan alakult. Negatív megítélése egészen a görög mitológiáig vezethető vissza, ahol Hermész egyaránt volt a tolvajok és a kereskedők istene. A rómaiaknál ugyanezt a szerepet Mercurius töltötte be.

A korai középkorban Aquinói Szent Tamás tanításaiban is fellelhető e szemlélet, aki a kereskedők tevékenységét - az egyszerű árucserre lehetőségére tekintettel - városon belül feleslegesnek és etikai szempontból elítélendőnek, városok között és országok között azonban nélkülözhetetlennek és etikusnak tartotta és megkülönböztette a

létfontosságú szükségletek kielégítését elősegítő tevékenységet pusztán a kereskedő hasznát szolgáló tevékenységtől.

A reformáció korában a kereskedők tevékenységét igen kritikusan, gyakran elitélően értékelték (puritanizmus).

A kereskedői tevékenység mibenlétével és értékelésével mélyrehatóan foglalkozott Smith is. *Nemzetek gazdasága ...* II. kötetének 5. fejezetében a produktív tőkebefektetés négy különböző módját taglalja: 1. nyersanyagok kitermelése, 2. nyersanyagok feldolgozása, 3. a nyersanyagok és feldolgozott termékek szállítása azokról a helyekről, ahol főlegben vannak, azokra a helyekre, ahol szükség van rájuk, 4. a nagy árutételek felosztása kis tételekre a keresletnek megfelelően. A 3. és a 4. lehetőség végső soron a nagykereskedelmi, illetve a kiskereskedelmi tevékenység leírása. Smith hangsúlyozottan elismeri a kereskedők hasznosságát, és a kereskedelmi tevékenységet jellemezve tulajdonképpen mindazt elmondja, amit a mai szakirodalom klasszikus kereskedői funkcióként tart számon. Smith-szel egybehangzó lényegében az utópista Fourier közvetítő kereskedőről alkotott véleménye: “Aki száz borjút, vagy birkát vásárol, hasznos közvetítő kereskedő száz paraszt számára, akik különben egész munkanapokat vesztegetnének arra, hogy ezeket a vásárba vigyék eladni...”. E pozitív megállapítása azonban elhalványul a kereskedők tevékenységéről alkotott elitélő véleménye mellett (“a törvényesség álarcába bujtatott szervezett és legitimált rablógazdálkodás”). [43]

Megkérdezve az embereket, mit jut eszükbe arról a szóról, hogy “eladás”, nagyon sokféle megállapítás születik. Különösen sok közöttük a negatív vélemény, amelyek valószínűleg téves koncepciókból erednek. Ilyen téves nézetek:

- “Az eladás területén dolgozni nem jelent valami nagy karriert.” Sokan azt mondják, ha már valaki tehetséges, jó képességei vannak, azt ne éppen erre a pályára pazarolja.
- “A jó termékek maguktól elkelnek.” E felfogás szerint, ha minőségi terméket állítunk elő, akkor az mindig vevőre fog találni. Ez azonban nem igaz, mert az eladás nemcsak az értékesítés folyamatát foglalja magába. Szükség van visszajelzésekre a fogyasztóktól - különösen a termék-eladással kapcsolatos információk a fontosak -, melyek közvetlenül felhasználhatóak a K+F-nél.
- Létezik valamilyen immorális érzelem az eladás iránt. Egyesek bizalmatlanok azokkal szemben, akik ebből a tevékenységből élnek meg. Ennek az erős ellenszenvnek az okai tisztázatlanok.

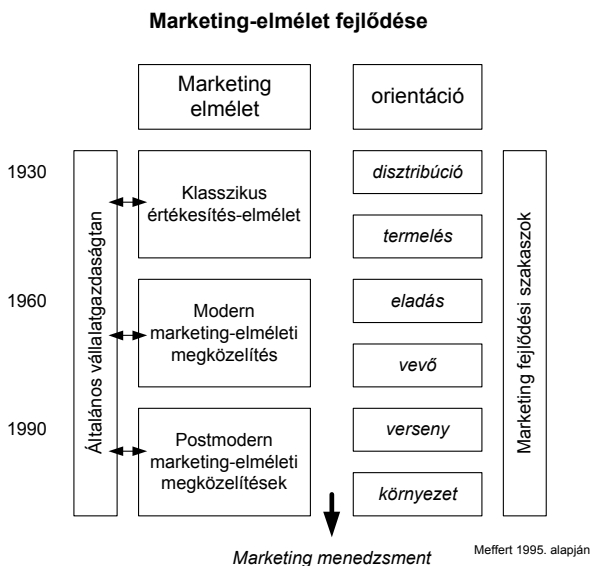
Látható tehát, hogy a legtöbb kritikus megítélés az eladással szemben ezen téves nézetekből fakad. A kérdés még mindig az, hogy hogyan és miért kerültek felszínre ilyen téves nézetek és miért élnek a mai napig is. Talán azok, akik az eladás imázsát alakítják erőteljesebben prezentálhatnák ezt a tevékenységet. Itt az első feladat annak felismerése, hogy az ilyen negatív nézetek kialakulásának mindig van valami alapja. Mindig vannak olyan gátlástalan egyének és társaságok, akik készek kihasználni a gyanútlan vevők tudatlanságát és hiszékenységét. Ezek az egyének nem az eladók: jobbik esetben meggondolatlan kereskedők, rosszabbik esetben csalók. Így néha elkerülhetetlenül azt érezzük, hogy olyasvalamit vásároltunk, amit igazán nem is akartunk és csak tárgyai lettünk egy nagy nyomást gyakorló eladási technikának.

Az eladás természetesen nem teljesen feddhetetlen tevékenység, de az elárusítók állandóan javíthatnak a megítélésen a vevőkkel való kapcsolatteremtésben. Mindezen téves koncepciók megfűkezésére az értékesítésnek önmagát kell eladnia és ehhez felsorolunk néhány hangsúlyozandó ténytet:

- Az eladásnak, ill. hozzá kapcsolódó tevékenységeknek nincs semmiféle veleszületett erkölcstelensége, gátlástalansága. Az eladás a csere egy mechanizmusát képviseli és ezen keresztül a fogyasztók igényeinek és akaratainak kielégítésére törekszik. Továbbmenve: a legtöbb ember - élete valamilyen szakaszában - kapcsolatba kerül ezzel a folyamattal, mégha ez csupán abból áll, hogy szakértelmét, személyiségét el kell tudni adnia ahhoz, hogy megszerezzen egy állást.
- Az eladás ma széles skálájú karrierlehetőséget nyújt. Sokan azok közül, akik egy életet töltöttek el ezen a pályán, kihívásként értékelik. Emberekkel való találkozást és együttdolgozást jelent, melynek során jelentős élettapasztalatok szerezhetők.
- Még a kiváló termékek sem kelnek el önmaguktól. A legjobb termék is észrevétlen marad, ha előnyeit nem ismertetik meg a fogyasztókkal. Az eladás tevékenysége egyedülálló abban, hogy az egyes vevők speciális igényeivel is tud foglalkozni és az eladók széleskörű termékismeretükkel abban a különleges helyzetben vannak, hogy feltárják ezen körülményeket és minden egyes fogyasztót e szerint szolgálnak ki.

## 2. A termelői szemlélet fejlődése

A marketing elmélet fejlődése szerint (1.1. sz. ábra) a termelés és termékorientációt követte az értékesítés orientáció, mely fokozatosan átadta helyét a marketing orientációnak. [32]



Forrás: Piskóti (2000)

### 1.1.sz. ábra

A szemléletet fejlődését a következő folyamattal szokás leírni:

#### a) Termék orientáció

Ez az orientáció termékeket, szolgáltatásokat előállítani kívánó cégek erőfeszítéseinek fókuszában fogalmazódott meg és íródott le. A menedzsment célja: magas termelési hatékonyság elérése. Az olyan tevékenységek mint az eladás, finanszírozás, stb. másodlagosak voltak a cég fő tevékenységével, a gyártással szemben. Az alapvető elgondolás a vevőkkel szemben az volt, hogy a terméket mindenképp megveszik, ha eléggé nagy mennyiség, elég alacsony áron kerül piacra.

A legismertebb példa erre a filozófiára: Henry Ford T modell gyára. Az ötlete a következő volt: ha a tömegtermelés technikáját felhasználva, nagy mennyiségben tudna gyártani standard igényeket kielégítő járművet, akkor ki tudná elégíteni a relatíve olcsó árúfuvarozói keresletet. Abban az időben (1920. USA) Ford jól gondolkozott. Mivel létezett ez a kereslet, a terméke sikeres lett. A termékorientációt a gazdasági adottságoknak megfelelően alakították ki, ahol a potenciális kereslet meghaladta a kínálatot, ahogyan ez az 1920-as éveket megelőzően a tömegtermelési technikák széleskörű elterjedése előtt is tapasztalható volt.

Az idők azonban változnak és ez a filozófia a jelenlegi gazdasági körülmények között már nem helytálló, hiszen ma a potenciális kínálat általában meghaladja a keresletet.

#### *b) Értékesítés orientáció*

Az 1920-30-as években (különösen az USA-ban és Nyugat-Európában) a tömegtermelési technikák nagymértékű elterjedése miatt, melyet növekvő verseny is kísért, sok cég folyamodott valamilyen értékesítési orientáció alkalmazásához.

Az értékesítésorientált cég erőfeszítéseinek középpontjában az értékesítési tevékenység áll. A fő kérdés itt nem az, hogy hogyan gyártsunk, hanem a már előállított termék eladását hogyan lehet biztosítani. Egy eladásraorientált üzleti tevékenység vevők felé irányuló, alapvető filozófiája: ha sorsukra hagyjuk a vevőket, akkor lassan és vonakodva fognak vásárolni. Minden vevő, aki meg szeretne vásárolni egy terméket, vagy szolgáltatást, a potenciális kínálat széles körével fog találkozni. Ez a helyzet tovább éleződik, ha kínálati oldalra további kapacitástöbblet kerül. Ennek kényszerítő hatására számos vásárlást kényszerítő, tisztességtelen eladási technika is kialakult, melyek az eladási tevékenységről kialakult képet rontották.

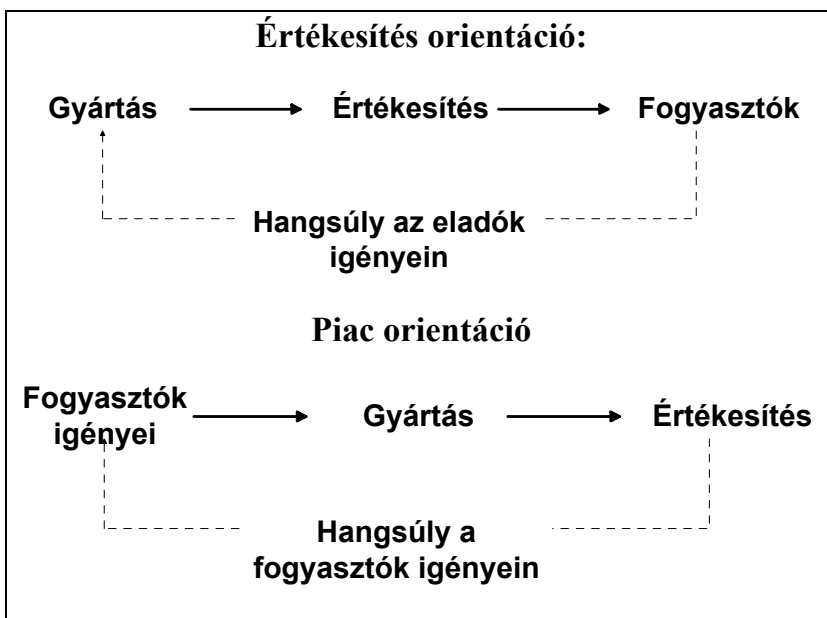
#### *c) Marketing orientáció*

Az még tisztázatlan, mikor merült fel a marketing, vagy fogyasztó orientáció ötlete, bár a fogyasztó központi fontossága a kereskedelem hosszú történelme alatt nyilvánvalóvá vált.

A marketing koncepció - mely amerikai eredetű - részben a korábban megfogalmazott termelési és értékesítési orientációkkal való elégedetlenség

eredményeként, részben egy változó környezet, részben pedig alapvető üzleti felfogások változásának eredményeként alakult ki.

A marketing koncepciója szerint a sikeres és profitáló üzlet kulcsa a vevők igényeivel és akarataival való azonosulás és termékek és szolgáltatások gyártása, melyek kiszolgálják ezeket az igényeket. A marketing koncepció egy másirányú fejlődést diktál a cég gondolkodásában, gyakorlatában, üzleti tevékenységében, mint a termelési, vagy értékesítési orientáció. A hangsúly a vevők igényeire, akarataira helyeződik át. Ezen felfogás szerint működő cég és pl. egy értékesítési orientáció szerint működő cég közötti különbséget mutatja az 1.2. sz. ábra.



1.2. ábra

A cégeknek rá kellett jönniük, hogy lényeges ezen két megközelítés megkülönböztetése a jelenlegi gazdasági környezetben. A fogyasztók sokkal tanultabbak és kifinomultabbak, mint régebben. A reáljövedelmek egyre növekedtek az elmúlt években, a ma fogyasztójának tekintélyes jövedelme van, melyet a termékek és szolgáltatások eltérő volumennövekedése között

tud allokálni. A siker elérésének fontos momentuma, hogy az üzleti tervezés során a fogyasztó és igényei nagyon frekvenciált helyet foglaljanak el.

### 3. Az értékesítés tevékenység értelmezése

Értékesítésen azt a marketing tevékenységet értjük, amelyet a termelő/szolgáltató és kereskedő vállalatok haszonszerzési céllal valósítanak meg, hogy termékeket, szolgáltatásokat és készleteiket a fizetőképes kereslettel rendelkezőkhöz eljuttassák.

Az értékesítési tevékenységet egymással szoros kapcsolatban lévő szervezetek valósítják meg azáltal, hogy aktív szerepet vállalnak abban a folyamatban, amely során a termékek eljutnak a termelőtől a végső fogyasztóhoz, felhasználóhoz.

Az értékesítési folyamatban résztvevők száma részben az áru természetétől, a gazdasági fejlettség fokától, a szociokulturális jellegtől és a nemzetközi gazdasági kapcsolatok intenzitásától függ.

Az értékesítési folyamatot újabban szokás “értéklánc” kifejezéssel illetni, abból a megfontolásból, hogy “érték az a pénzmennyiség, amelyet a vásárlók hajlandók fizetni azért az áruért, amelyet a vállalat nyújt számukra... Értéket létrehozni a vásárlók számára úgy, hogy a közben fellépő költségek megtérülnek - ez bármely általános stratégia célkitűzése.” [33]

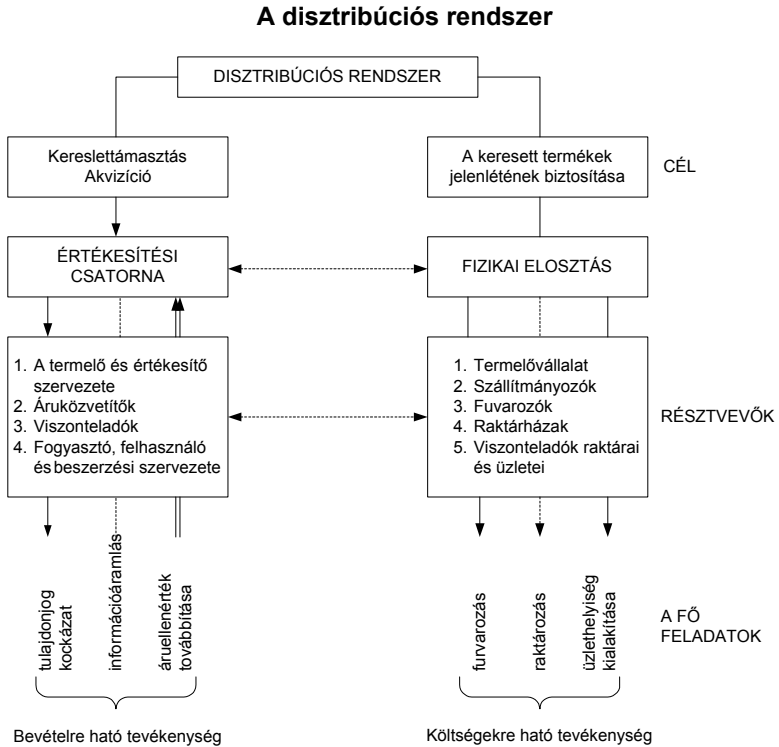
Az értéket létrehozó tevékenységek két típusát különböztetjük meg:

- Elsődleges tevékenységek:
  - beszerzési logisztika,
  - termelés,
  - marketing/értékesítés,
  - értékesítési logisztika,
  - szolgáltatás.
- Kiegészítő tevékenység
  - beszerzés,
  - technológiafejlesztés,
  - emberi erőforrás-menedzsment és
  - vállalati infrastruktúra.

Az értékesítési tevékenységet a marketing-mix disztribúciós alrendszerében valósítjuk meg. A disztribúció két részből tevődik össze: a



kereslettámasztást, akvizíciót megvalósító értékesítési csatornából és a keresett termék jelenlétét biztosító fizikai elosztásból. (1.3. sz. ábra)



1.3. ábra

Az értékesítési tevékenységet megvalósító disztribúciós alrendszer által ellátott funkciók sokrétűek.

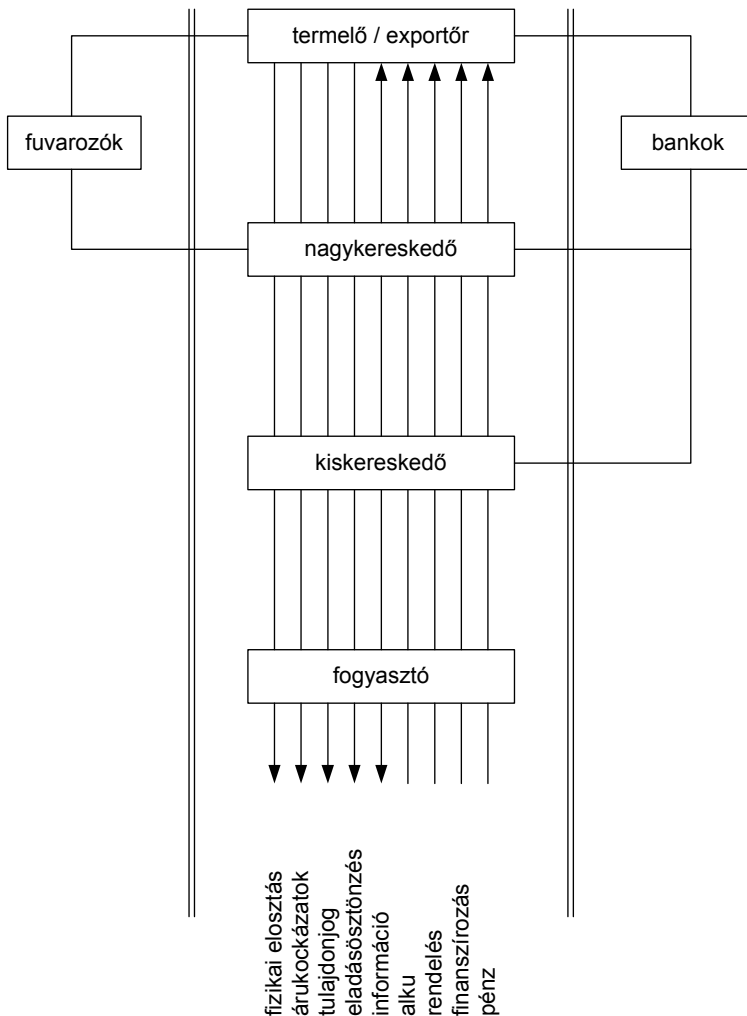
Az 1.1. sz. táblázatban három forrás szerint mutatjuk be a disztribúciós funkciókat.

**Disztribúciós funkciók felsorolása**

1. Philip Kotler	2. Bauer-Berács (Heskett nyomán)	3. Tóth Tamás
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Előre irányuló folyamatok                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. fizikai birtoklás v. elosztás</li> <li>2. tulajdonlás</li> <li>3. promóció</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tranzakciós funkciók                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. eladás, személyes eladás</li> <li>2. vásárlás</li> <li>3. kockázatvállalás</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A földrajzi távolságok áthidalása (szállítás).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mindkét irányba mozgó folyamatok                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. információ</li> <li>2. kockázatvállalás</li> <li>3. finanszírozás (pénzügyi funkció)</li> <li>4. tárgyalás</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logisztikai funkciók                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. összeszerelés, csomagolás, adjusztálás</li> <li>2. készletgazdálkodás</li> <li>3. választék kialakítása</li> <li>4. szállítás</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A termelés és a fogyasztás közötti időkülönbség áthidalása (raktározás).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hátrafelé irányuló folyamatok                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. rendelés</li> <li>2. fizetés</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áruforgalmat elősegítő funkciók                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. pénzügyi kondíciók</li> <li>2. eladás utáni szolg.</li> <li>3. információ</li> <li>4. koordináció</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az optimális termelési sorozatnagyság és a fogyasztó kis mennyiségre vonatkozó igényei közötti feszültségek áthidalása (nagykeres-kedelem funkciója).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az áruválaszték képzés.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A kommunikációs és információs szakadék áthidalása.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanszírozás és hitelfunkció.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promóció (kommunikáció, reklám).</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulációs funkció.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Termelésbefolyásolás.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transzformációs tevékenység.</li> </ul>

A disztribúciós funkciókat és folyamatokat a Tóth Tamás szerkesztette: Vállalat és külső piac című könyv alapján az alábbiak szerint értelmezzük (1.4. sz. ábra).

### Az értékesítési csatornarendszer folyamatai



1.4. ábra

*a) A térbeli különbségek, földrajzi távolságok áthidalása*

Modern termelési viszonyok közepette még egy-egy országon belül is megnő a koncentrált termelés és a szétszórtnan elhelyezkedő fogyasztók, felhasználók közötti távolság és különösen számottevő ez a földrajzi távolság az egymástól országhatárokkal, földrészekkel elválasztott hazai termelővállalat és termékei külföldi fogyasztói, illetve felhasználói között. A földrajzi távolságok áthidalása különösen a fogyasztási cikk termékcsoportokban létfontosságú kereskedői funkció: egyetlen fogyasztási cikket előállító termelővállalat, de a külkereskedelmi vállalat sem keresheti meg minden egyes exporttermék külföldi fogyasztóját.

E kereskedelmi funkció hármas tevékenységi kört jelöl: technikailag, szervezésileg és jogilag is át kell hidalni a földrajzi távolságokat

- az árut megfelelő csomagolással védeni és raktározni kell, ki kell választani a legkedvezőbb fuvarozási módot, útvonalat és eszközt,
- meg kell szervezni a fuvarozással kapcsolatos okmánymozgásokat és információáramlást,
- meg kell kötni a kívülállókcal (speditőrökkel, fuvarozóvállalatokkal, biztosítótársaságokkal) a szükséges szerződéseket.

*b) A termelés és a fogyasztás közötti időkülönbségek áthidalása*

Az időkülönbségek áthidalásának szükségessége azon áruk esetében a legnyilvánvalóbb, amelyeket időszakosan termelnek, de folyamatosan fogyasztanak, vagy amelyeket időszakosan fogyasztanak, illetve vásárolnak, de folyamatosan termelnek. Az időkülönbségek áthidalása kereskedelmi (mindenekelőtt nagykereskedelmi) raktárkészletek fenntartását kívánja meg, a termelővállalatok ezzel mentesülnek a készárú raktározás szükségességétől.

E funkció azonban nem azonosítható a viszonteladó raktártartási kötelezettségével. A folyamatos, illetve az optimális szállítókészség raktárkészletek fenntartása nélkül - például lehívásos áruvásárlási jog kikötésével, vagy megfelelően ütemezett diszpozíciókkal – is megvalósítható.

A viszonteladó e funkcióját speciális módon gyakorolja minden olyan ügyletkötésnél, amikor a termelés és a fogyasztás között mesterséges időkülönbségeket teremt készletetett eladással, illetve előrehozott vásárlással. E tevékenysége nem feltétlenül szolgálja a termelővállalat, vagy

a fogyasztó érdekeit, egyfajta spekulatív elem ez tevékenységében, egyéni profitszerzési célokkal. Éppen a magyar termelő és külkereskedő vállalatok taktikai importja, illetve taktikai exportja a bizonyítéka azonban annak, hogy e kereskedői funkció spekulatív gyakorlása is szolgálhat (a vállalatok nyereségérdekein túl) nemzeti érdekeket.

*c) A mennyiségi különbségek áthidalása*

Az optimális termelési sorozatnagyság és a fogyasztó kis mennyiségű vásárlásai közötti szakadék áthidalása elsősorban szintén a nagykereskedelem feladata. Mind erőteljesebb ugyanis a kiskereskedőknek az a törekvése, hogy a raktártartással, készletezéssel kapcsolatos anyagi terheket és kockázatokat szállítóikra áthárítsák: csak rövid szállítási határidővel és minimális mennyiségeket rendelnek, opciós jogot kikötve azonnali utanszállításokra. Erőteljesen érvényesül ez a tendencia a nyugat-európai nagyáruházak, katalógusházak közvetlen külföldi bevásárlásainál is, nem egy hazai termelő vállalatunk tanúsítja ezt. Ez egyébként az egyik magyarázata annak is, hogy nem minden esetben és nem feltétlenül jár kézzel fogható gazdasági eredménnyel az exporttermékek értékesítési útjainak lerövidítése, a kiskereskedővel kötött külkereskedelmi ügyleteknél e funkciót ugyanis rendszerint az exportőrnek kell ellátnia.

A mennyiségi különbségek áthidalása a viszonteladótól vagy azt kívánja meg, hogy nagy tételekben vásároljon és kis tételekben adjon el, vagy azt követeli meg, hogy kis tételekben vásároljon (pl. Távol-Keleten, Afrikában, általában a fejlődő országok termelőitől) és nagy tételekben adjon el. (Ennek az ún. indent kereskedelemnek a gyakorlata a gyarmati kereskedelemben alakult ki.) Az előbbi az ipari tömegcikk, az utóbbi bizonyos nyersanyagok, volt gyarmatárúk, élvezeti cikkek kereskedelmének jellegzetes kísérője.

*d) Az áruválaszték képzése*

Mind a nagykereskedői, mind a kiskereskedői funkciókat ellátó vállalatnak (magánkereskedőnek) célja, hogy összhangot teremtsen a termelők és kereskedők alapanyag-orientált áruválasztéka és a fogyasztó azon igénye között, hogy eltérő alapanyagú és azonos, vagy eltérő rendeltetésű áruφέléseget egy helyen megvásárolhasson. Az áruválaszték szélesedése mindenekelőtt az élelmiszer- és élvezeti cikkekkel, a textil- és ruházati termékekkel, a fotócikkkel foglalkozó nagykereskedelemmel és a kiskereskedelem új formáinál figyelhető meg. Ez utóbbiak esetében az

áruválaszték nemcsak szélesedik, de maga a tevékenység is diverzifikálódik. A viszonteladók áruválaszték-képzése vállalatpolitikájuk központi kérdése!

*e) A kommunikációs és információs funkció*

A kommunikációs és információs szakadék áthidalása a termelő és a fogyasztó között változatlanul jelentős kereskedői funkció, jóllehet kommunikációs szakadékról napjainkban már aligha beszélhetünk. A hírközlés és a közlekedés modern formái révén nincs ugyanis a világpiacon olyan távoleső szegmense, amely ésszerű időn belül nem érhető el (Internet). Nem veszíthet azonban jelentőségéből – sőt napjaink kiéleződött konkurenciaharcában fokozódni látszik – annak az információs tevékenységnek a szerepe, amelynek során a kereskedő egyfelől vevőköreit informálja a beszerzési lehetőségekről, másfelől, a termelő piaci információs éhségét elégíti ki. Ez a kétirányú információs tevékenység egyben egy másik kereskedői funkció ellátását is biztosítja: a keresletkutatását és a keresletirányítását.

A keresletkutatás és a nyert információk gyors és pontos továbbítása a legjelentősebb kereskedői funkció egyike. A közvetítő kereskedő az egyes piacokról sokkal alaposabb, mélyrehatóbb információkat adhat, mint amilyen információk más forrásból (akár szekunder forrásokból, akár kampányszerű helyszíni piackutatás révén) beszerezhetők, néhány országban pedig – szekunder információk hiánya, a primer piackutatás költségigényessége, vagy más okbóli lehetetlensége miatt – szinte az egyetlen információs forrás a fogyasztói igényekről, a fogyasztói értékítéléről.

*f) A termelő, illetve áruja iránti bizalom megteremtése*

A viszonteladó iránti bizalom, a kereskedő és vevőköre közötti tartós partnerkapcsolatok kialakítása a termelő piaci pozíciót is erősíti, hiszen csak akkor számíthat viszonteladó vevője rendszeres vásárlásaira, ha annak vevőköre is elégedett. A viszonteladó sokféle úton-módon nyerheti meg vevőköre bizalmát, mindenekelőtt a termék használatáról nyújtott információkkal, a fogyasztó kulturált, udvarias kiszolgálásával. E kereskedői funkciónak nyilvánvalóan a tartós fogyasztási cikkek kereskedelmében a legnagyobb a jelentősége: az áru felhasználási lehetőségeiről, működtetésének, kezelésének módjáról nyújtott információk a viszonteladó iránti bizalmon túl a termékek iránti vásárlási kedvet is megnövelik.

*g) A finanszírozási- és hitelfunkció*

A viszonteladó (mindenekelőtt az importőr, vagy a nagykereskedő) finanszírozási funkciója a termelő számára szinte létfontosságú lehet a piaci pozíciók megtartása, vagy egy-egy újabb piaci szegmensre való behatolás szempontjából. A kiskereskedők jelentős része ugyanis szinte mindenütt a világon hitelben vásárol. Egyes termékcsoportokban a kiskereskedők közvetlen kiszolgálása - 30, 60, 90 stb. napos hitelben történő vásárlásaik következtében termelő vállalatainkra további finanszírozási terheket róna.

Az importkereskedő, vagy a nagykereskedő készpénzfizetési hajlandósága vásárlásainál, hitelnyújtási hajlandósága eladásainál nagyobb. Bekapcsolódásuk az áru értékesítési útjába, finanszírozási funkciójuk feloldja a termelő céghitelnyújtási lehetőségei korlátozottsága és a kiskereskedő-vevőkör hiteligényei közötti ellentmondást.

*h) A reklámfunkció (akvizíciós funkció)*

Számos példa van arra, hogy az egyes piacok helyi adottságait nem ismerő eladói reklámhadjáratok eredménytelenek maradnak, vagy éppen a lehetséges vevőkör ellenérzését váltják ki. A piaci sikerek szempontjából ezért meghatározó lehet a közvetítő reklámtevékenysége, piacismerete ugyanis garancia arra, hogy a terméket a megfelelő helyen, a megfelelő időben és a megfelelő eszközökkel reklámozzuk. A piacismeret mellett az sem elhanyagolható jelentőségű, ha a viszonteladó a reklámhadjáratok finanszírozását részben, vagy egészben magára vállalja (ennek természetesen következményei vannak az ár szintjére), különösen akkor, ha a termelők e célra fordítható pénzüsszegei szerények.

*i) Az árukezelési funkció*

A terméket - elállítás után - osztályozni, tisztítani, keverni, adjusztálni, csomagolni, kiszerezni stb. kell, azaz olyan állapotba kell hozni, hogy az közvetlenül fogyasztható, felhasználható legyen. A kezelési igény a termék jellegétől függően eltérő mértékű lehet és a kezelési tevékenység is különbözőképpen oszlik meg a termelő és a kereskedő között. A kereskedő az árukezelés vállalásával mentesítheti a termelőt egy sor munkafolyamattól, az egyes piacok eltérő igényeihez való alkalmazkodás gondjától és felelősségétől. E tevékenységeket rendszerint egy lépcsővel előbb kell elvégezni, mint ahogy a termék a fogyasztóval, illetve felhasználóval találkozik, azaz az exportkereskedő, az importkereskedő,

vagy a nagykereskedő feladatai közé tartozik. Közvetlenül a kiskereskedővel kötött ügyletek esetén e tevékenységet termelővállalataink kénytelenek ellátni, nem egy esetben éppen ez akadályozza az értékesítési út lerövidítését (pl. kiszerezés).

A külkereskedelemben az árúkezelés más hangsúlyt, értelmezést is kap. Köztudomású, hogy vannak olyan külkereskedelmi ügyletek, ahol az árut “menetközben” semlegesíteni kell (el kell tüntetni az eredeti szállítóra, az áru származására utaló minden nyomot), és/vagy a névtelen árunak utólag nevet kell adni, azaz meg kell teremteni az árunak azt az új arculatát, amellyel az a végső fogyasztójával (illetve az importáló ország hatóságaival) találkozhat. Ezeket az ügyleteket a közvetítő kereskedők manipulációs tevékenysége nélkül nem lehetne realizálni.

#### *j) A termelés befolyásolása*

A közvetítő kereskedő információi a fogyasztói szokásokról, igényekről, értéktételekről egyúttal a termelővállalatok termékpolitikáját, áruválasztékát is befolyásolják. Felhívják a figyelmet új technológiai eljárásokra, a szabadidő eltöltésének új formáira, a piacon megjelenő új termékekre stb. A termelés ilyenfajta befolyásolása szélsőséges esetben termelésirányítássá is átalakulhat, a kiskereskedő, vagy nagykereskedő nem készterméket vásárol, hanem bér munkákat, esetleg saját termelőüzemet létesít, azaz “visszafelé” építi ki az értékesítési utat. Egyre erősödő tendencia ez a kereskedelemben, a kiskereskedelem “nagyüzemeinek” térhódítása, integrációs növekedési stratégiájuk hozza magával (kereskedelmi márkák térnyerése).

#### *4. A közvetítő kereskedő transzformációs tevékenysége*

A közvetítő kereskedők jelentőségét azonban nem szabad csupán az áru - pénz cseréjében betöltött szerepen, az általuk ellátott kereskedői funkciókon mérni. A termelőt a fogyasztóval összekötő közvetítői láncolat, amelyen az áru tulajdonjoga, az áru ellenértéke, az áruval kapcsolatos információk és rendszerint maga az áru is áthalad, egyfajta transzformációs rendszerként is működik. [43]:

A termék végső arculatát, használati értékét a fogyasztás helyén - fizikai adottságai mellett - végső soron ugyanis azok az információk határozzák meg, amelyeket a viszonteladó nyújt a fogyasztóknak az áru felhasználhatóságáról, előnyeiről, az általa kielégíthető szükségletekről és



befolyásolják azok a képzetársítások is, amelyeket a kereskedő áruválasztéka, üzletének elhelyezkedése, tisztasága, légköre, az alkalmazottak viselkedése, a termék elhelyezése a kiskereskedő polcain stb. idéznek elő. Kétezer évvel ezelőtt írta Epiktétosz: "Az embereket nem a tények irányítják, hanem az azokról alkotott véleményük". E megállapítás aktualitását napjaink marketingszakemberei is mindinkább kénytelenek felismerni. Igen sok termék (fogyasztási és főként márkás fogyasztási cikk) esetében vált ugyanis nyilvánvalóvá, hogy a fogyasztót a vásárlásnál nem elsősorban a termék objektív adottságai befolyásolják, hanem elhelyezkedése a fogyasztók értékítéletében. Az a tény, hogy a fogyasztó márkát, kényelmet, élményt, azaz a terméknek tulajdonított értéket, vagy használati értéket vásárol, különös jelentőséget ad a termék értékesítésébe bekapcsolódó közvetítői láncolatnak is. Az eladás - mint láttuk - mindinkább a tudomány rangjára emelkedik. Az eladás tudománya abban rejlik, hogy az eladó a vevő lehetséges vásárlási motívumai közül éppen a megfelelőt választja ki: hangsúlyozza a termékkel járó anyagi előnyöket, vagy sokoldalú használhatóságát, a vevőkör sznobizmusára épít stb. Ugyanaz a termék rendszerint ugyanis több vásárlási indítékot is kielégíthet és lehetnek olyan tulajdonságai, amelyekre a vevőkör egy részénél káros, más részénél viszont előnyös felhívni a figyelmet.

Általában minden termelőnek van valamiféle elképzelése arról, milyennek kell lennie termékének az eladás helyén az ár, az áru környezete stb. vonatkozásában. Ez azonban legritkább esetben függ magától a termelővállalattól, hiszen az áru viszonteladók egész láncolatán halad keresztül, míg a fogyasztóval találkozik. Végső során tehát a viszonteladó alakítja ki tevékenységével azt a képet, amely a fogyasztóban magáról a termékről, illetve a termék által megszerezhető előnyökről kialakul.

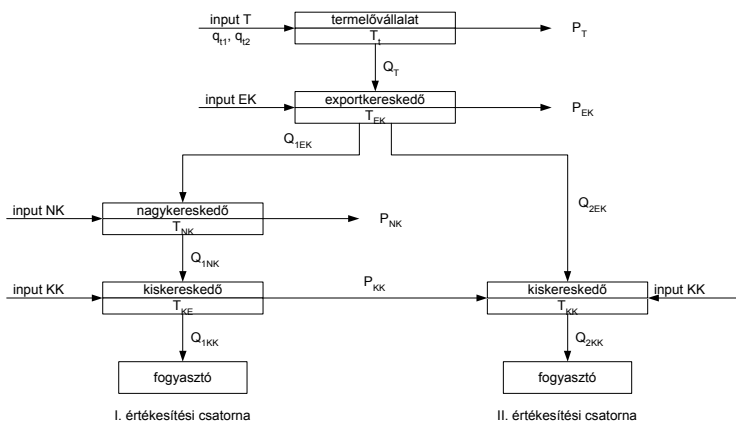
A közvetítő kereskedők transzformációs tevékenysége egyéni marketing céljaiktól, a termelő és a kereskedők erőviszonyaitól függ. Ha a viszonteladó céljai azonosak a termék vonatkozásában a termelővállalattal, vagy a termelő erőfölényben van és meghatározhatja a viszonteladók termékkel kapcsolatos magatartását, akkor ez a transzformációs rendszer felerősíti, sikerre viszi a termelő elképzeléseit. Számolni kell azonban azzal is, hogy az értékesítésben közreműködő viszonteladók nem elsősorban a termelői marketingcélok transzformálásában érdekeltek, hanem a haszonszerzésben, ezért tevékenységük révén eltorzulhat a termékről kialakuló kép. Ez reális veszély minden hagyományos - a termelők gyakorlatában tipikusnak mondható - értékesítési úton. A lazán és véletlenszerűen együttműködő

közvetítő kereskedők - saját egyéni céljaikat követve - különbözőképpen vélekedhetnek ugyanarról a termékről és így a fogyasztóhoz a termékről érkező információk egymásnak ellentmondhatnak. “A közvetítő kezében megváltozhat a termék akkor is, ha semmit sem változtat rajta” - Tóth Tamásnak ez a megállapítása azzal egészíthető ki, hogy ez a változás a termelő számára hasznos és káros is lehet. A közvetítő a termék hasznosságáról olyan képet is kialakíthat, amely eladásösztönző és olyat is, amely a remélt üzleti lehetőségeket meghiúsíthatja.

A termékek piaci sikerének egyik előfeltétele tehát, hogy a termelő ismerje az értékesítési csatorna transzformáló hatását, s igyekezzék azt saját céljai szolgálatába állítani.

Az értékesítési út részvevőinek transzformációs szerepét az 1.5. sz. ábra szemlélteti. [43]

**Transzformációs folyamat az értékesítési csatornában**



Jelmagyarázat:  $T_n$  = transzformációs mátrix, amelyben a csatorna  $n$  lépcsőfokán extern inputok révén a termék arca módosul  
 $Q_n$  = a termék arculata az  $n$  lépcsőfok után  
 $P_n$  = az értékesítési csatorna  $n$  lépcsőfokán ellátott tevékenységek ellenértéke

**1.5. ábra**

Az ábra jól érzékelteti a transzformációs folyamatot. A termelő által előállított termék  $Q_T$  jellegzetességeket mutat, ezt a termékképet  $q_{11}, q_{12} \dots q_{1n}$  komponensek alakították ki. A termelő outputja az exportkereskedő

inputja, aki a maga inputjaival megváltoztathatja a termék arculatát. Az exportkereskedő outputja ( $Q_{EK}$ ) lesz a nagykereskedő inputja stb., míg végül a fogyasztó a már véglegesen “elkészült” termékkel találkozik.

A transzformációs folyamat tehát a

$$Q_n = T_n(Q_{n-1})$$

képletben fogalmazható meg.

Az ábra azt is érzékelteti, hogy a különböző értékesítési utakon közreműködő kereskedők transzformációs tevékenysége igen különböző lehet. A termelőnek ezért azzal is számolnia kell, hogy ugyanaz az áru különböző értékesítési csatornákon áthaladva a fogyasztó számára már nem ugyanolyan, jóllehet a termék a maga fizikai valóságában mindvégig változatlan

(azaz  $Q_T \neq Q_{EK} \neq Q_{NK} \neq Q_{KK}$ ).

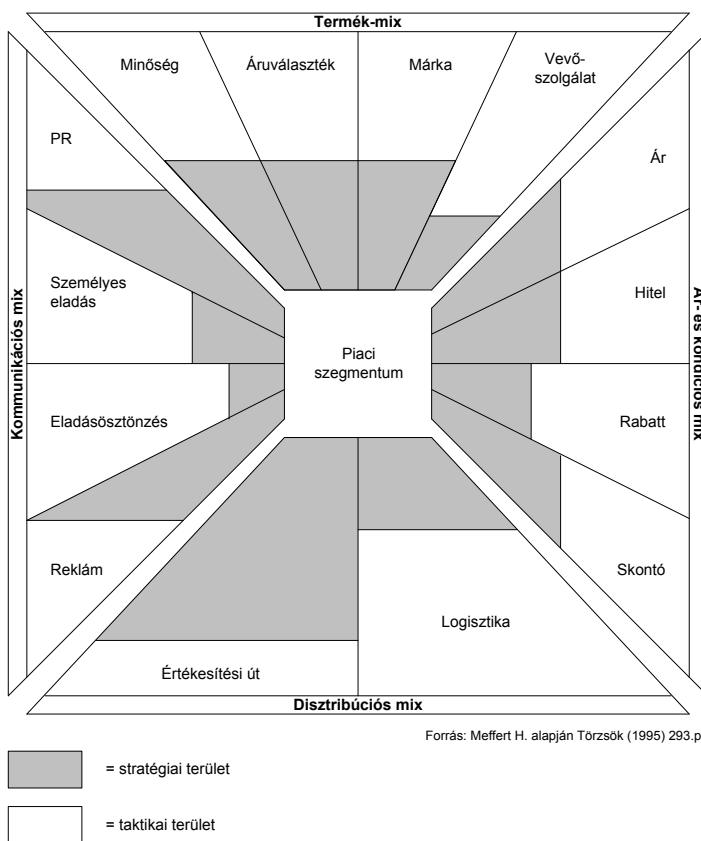
Az a felismerés, hogy a termék értékesítésében közreműködő viszonteladók - miközben különböző kereskedői funkciókat látnak el - transzformációs rendszerként is működnek, további kérdéskörök vizsgálatát teszi szükségessé.

- Hosszú értékesítési utak esetén meg kell vizsgálni, hogy a hagyományos közvetítói láncolat mely résztvevői látnak el hasznos és szükséges feladatokat. Ha az egyes közvetítők közreműködését a termék nem igényli, illetve ha transzformációs tevékenységük nem felel meg a termelő elvárásainak, célszerű kiiktatni őket. Részvételük az értékesítési útban ilyenkor kifejezetten káros is lehet, de mindenképpen költséges: haszonkulcsuk ugyanis szükségtelenül növeli a termék fogyasztói árát, illetve szükségtelenül csökkenti az elérhető ár szintjét.
- A transzformációs rendszer akkor működik jól, ha egyes elemei a termelő elgondolásaival egyező, egymással szinkronizáló marketing-tevékenységet folytatnak, azaz a marketing vertikálisan is centripetális. Ez a legritkább esetben valósul meg spontán módon, hiszen a rendszer elemei egymástól független profitorientált kereskedők. Az élesedő eladói versenyben ezért mindinkább szükség van a termék értékesítésében közreműködő valamennyi kereskedő tevékenységének összehangolására, arra, hogy a vertikumot “marketingvezető” szervezze vertikális marketingrendszeré.

## 1.2. Az értékesítés és a marketing-mix elemek kölcsönhatása

A disztribúciós-mix a marketing mixbe ágyazódik. (1.6. sz. ábra) ennek megfelelően az értékesítési döntéseket sem értelmezhetjük izoláltan, hanem a másik három marketing-mix elemmel kölcsönhatásban célszerű vizsgálni a szóbajöhető alternatívákat. [36]

**Disztribúció a marketing-mixben**



**1.6. ábra [41]**

## 1. Termék-mix

### a.) Új termék fejlesztése, termelése és a disztribúció

Az új termék sikerében az irodalomban szokásosan említett meghatározó tényezőkön (pl.: a termék minősége, ára, a kereslet felvevőkészsége, a reklámstratégia, ... stb.) kívül nagyobb jelentőséget kellene adni az értékesítési csatornának, amin keresztül a termék a végső fogyasztóhoz kerül. Mert gyakran éppen ezen a területen található az új termékek sikerének, vagy kudarcának döntő okai. Ezért és az új termék valószínű sikerének javítása érdekében kell a termék zökkenőmentes útját biztosítani az értékesítési csatornán keresztül. Ennek elérése érdekében fontos, hogy az értékesítési közvetítőkön, a kereskedőkön keresztül megszerezzük a termék elfogadtatását.

- A kereskedelem az értékesítési csatornában “szűrőszerepet” játszik. Lehetősége van az alkalmas termékberuházásokat az előállítótól felvenni és alkotóan együttműködni, vagy a beszerzési ügynök szerepében a felesleges termékeket bojkottálni. Ezért kell az előállítónak törekedni arra, hogy bevonja a kereskedelmet a termékek fejlesztésébe, hogy így egy integrált probléma-megoldási folyamathoz jusson. Így megelőzhető az előállítói és a kereskedelmi marketing ellentmondása.

Ebben az értelemben az alkalmas cselekvési területek az ötletszerzés, az ötletfelülvizsgálat és az ötletmegvalósítás innovációs fázisok. Az új termék fejlesztésének ezekben a fázisaiban mindenekelőtt azért van fontos szerepe a kereskedők közreműködésének, mert ők állnak legközelebb a vevőkhöz és ezáltal a kielégítetlen igényekről, a vevőpanaszokról és a versenyfejlődésről első kézből tudnak információt szolgáltatni. Így lehet az új termék kialakítására vonatkozóan a kívánt visszacsatolást javítani.

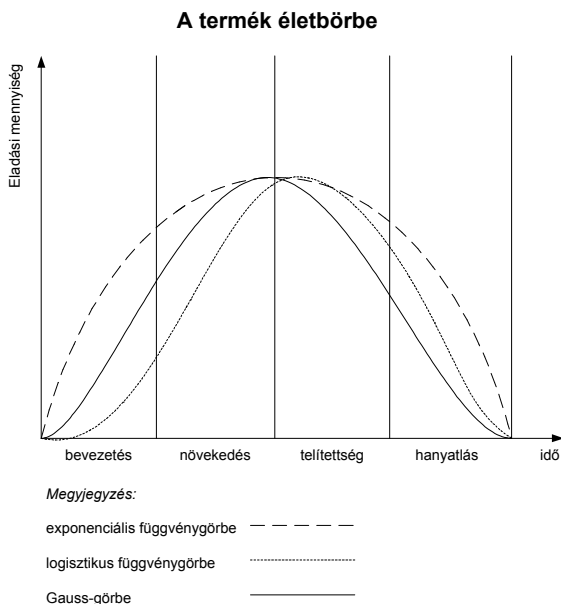
- Egy új termék bevezetésének szakaszában is fontos az előállító és a kereskedő együttműködése, mert a termék sikere, vagy sikertelensége leginkább ebben a szakaszban dől el. A működési paraméterek - amik a kereskedelem igényeit figyelembe veszik és azt kooperatív intézkedésekkel segítik - leginkább a választékstruktúra és a kereskedelmi árrés. Az új terméknek nemcsak az előállító, hanem a kereskedő választékrendszerébe is illeszkedni kell.

De sokkal nagyobb szerepet játszik egy új termék értékesítési közvetítőn keresztüli elfogadásában a kereskedelmi árrés. Mivel a kereskedők az előállítók megalapozott árréséhez vannak szokva, kielégítő magyarázat nélkül alacsonyabb kereskedelmi árrést nem lesznek hajlandók elfogadni, mivel ekkor erős függőségben állnának az előállítókkal. Azért kell nagy figyelmet szentelni az új termék tervezése és a megalapozott kereskedelmi rabattrendszer metszéspontjának, hogy biztosra vehessük, hogy a termék megfelel a kereskedő igényeinek és nagyobb súrlódási veszteségek nélkül jut át az értékesítési csatornán.

- Az új termékek értékesítésének sikere érdekében gyakran célszerű a közvetítőknél speciális oktatást biztosítani, ahol megszerezhetik a szükséges termékismereteket. Ezeknek a képzéseknek a szükségessége és a módja a vizsgált iparág szerint különbözik. Így pl. komplex szerszámgépek terjesztéséhez olyan kiképzési programra van szükség, amiről az élelmiszerek esetében többnyire nyugodtan lemondhatunk. A szélsőségek között többféle variáns lehetséges.
- Az előállítók ezenkívül ügyelnek arra, hogy reklamáció- és panaszmentes termékeket fejlesszenek ki. A kereskedők idegenkednek az olyan termékek átvételétől, amelyek ezeknek a követelményeknek nem felelnek meg, mert a reklamációk és a panaszok feldolgozása nemcsak munkáigényes, hanem imázsromboló is. Ha nem is előzhető meg az új termékek bevezetésével kapcsolatos minden probléma, az új termék tervezésénél a fent említett terméktulajdonságoknak elegendő figyelmet kell szentelni.

#### *b.) Termékéletciklus és disztribúció*

A legtöbb vállalat áruk és/vagy szolgáltatások sokaságát kínálja. A termékéletciklusgörbe alapján támpontokat nyerhetünk arra vonatkozóan, hogy az egyes termékek mindenkori "életszakaszában" milyen marketingstratégiákat ajánlatos alkalmazni. A termékéletciklus koncepcióját a marketingirodalom részletesen tárgyalja, így elegendő itt csak közelebbről foglalkozni vele. A további fejtegetésekben a termékéletgörbe egyes fázisaiból levezetett elosztási műveleteket taglaljuk, ahogy a 1.7. sz. ábrán látható a görbe négy részre oszlik, amelyeket szokásosan bevezetésnek, növekedésnek, érettségnek és hanyatlásnak nevezzük.



1.7. ábra

- **A bevezetési szakaszban** további kereskedelmi közvetítők keresése mellett nagy erőfeszítést igényel a termék értékesítésének növelése érdekében az eladás előmozdítása. Ezért végeznek például megfelelő hirdetési tevékenységet. A továbbiakban arra kell ügyelni, hogy a termékek, miután a reklám által ismertté váltak, a boltokban is jelen legyenek, ha a vevők keresik. Ha ez nem így van, akkor a sikeres bevezetés veszélyeztetve van. Hogy az előállító megbizonyosodjék arról, hogy a termékek rendelkezésre állnak, ellenőriznie kell, hogy a raktárkészletek a potenciális kereskedelmi közvetítőknél valóban jelen vannak-e.
- **A növekedési szakaszban** az elosztás további kiszélesítése mellett a cél, - a forgalom növekedésének fenntartása érdekében - két további követelményt támaszt az értékesítési menedzser számára. Egyrészt - akárcsak a bevezetési szakaszban.
  - A gyorsan növekvő kereslet miatt a termék kereskedőnél való akadálytalan rendelkezésre állásáról kell gondoskodnia. Ez

különösen a konzumjavakra vonatkozik, amelyek elosztásába több kereskedelmi közvetítő is bekapcsolódik.

- Másrészt a menedzser feladata a kereskedelmi közvetítők munkájának megfigyelése, különös tekintettel a választékukban található konkurens termékekre.
- Szem előtt kell tartania a potenciális konkurenciát is, amely - a magas növekedési ráta által odacsalogtatva - megpróbál a közvetítési csatornába benyomulni. Egy vállalkozási Marketing Információs Rendszer vagy egy ahhoz kapcsolódó piackutatási munka értékes információkat tudnak szolgáltatni.

Az ebben a fázisban erősebbé váló konkurenciát tekintve Levitt azt tanácsolja, hogy előzzük meg a versenytársak akcióit és a megfelelő ellenakciókat már a termék megelőző életszakaszában tervezzük meg. Így az értékesítési menedzser fel van készülve, hogy szükség esetén egy megfelelő koncepcióval megszerezze a kereskedő támogatását a saját terméke számára.

- Az **érettség szakaszában**, - ami a piac csekély növekedésével, illetve stagnálásával jellemezhető - három tevékenység áll a középpontban:
  - Növelni kell a kereskedők motiválását a termékek eladásában, úgy, hogy ezáltal tevékenységük növekedjen. Különben fennáll a veszély, hogy az alacsony eladási ráták és a csökkenő forgalom következtében a megrendeléseket lecsökkentik, vagy teljesen elhagyják. Egy további aktivitási potenciál abban áll, hogy az
  - új értékesítési csatornákat aszerint ellenőrzik, hogy azok a vizsgált termék elosztására jobban alkamasak-e, mint a megszokottak. Ez lehetőséget kínál egy új növekedési szakasz bevezetéséhez, amit gyakran figyelmen kívül hagynak. Végül nem szabad elfelejteni ebben a szakaszban
  - az új termékek fejlesztését, hogy így a későbbi fázisokban kieső termékek pótlása biztosított legyen.
- A **hanyaglási szakasz** abban körvonalazódik, hogy a kereskedők nagy részének választékában nem szerepel többé a termék. Többnyire a nagyvolumenű rendeléseket lebonyolító kereskedők ezek, mert ők reagálnak nagyon gyorsan a forgalom csökkenésére. Ebben a helyzetben az értékesítési menedzsernek a ráfordítások és bevételek mérlegelésével kell eldönteni, hogy az egészen kis rendelési volumennel bíró kereskedőknek tud-e még egyáltalán és fog-e árut szállítani úgy, hogy az a nyereség romlását ne gyorsítsa. Egyik lehetőség az, ha a terméket



véglegesen kivonják a forgalomból. Itt meg kell vizsgálni, hogy a kereskedők hogyan reagálnak egy ilyen intézkedésre. Mert a legtöbb esetben a kereskedők nemcsak egy, hanem több terméket szereznek be egyazon előállítónál. Ha egy terméket többé nem kínálnak, akkor fennáll a veszély, hogy a kereskedők nemcsak a kurens terméket, hanem más termékeket is a konkurenciánál rendelik meg. Ezért bizonyos helyzetekben kívánatos a veszteséges terméket a kínálatban hagyni, hogy így a nyereséges termékek eladási volumenét ne veszélyeztessék. Az előző fázisokhoz hasonlóan erre is érvényes, hogy az új termékek bevezetését erősíteni kell.

Végül, óvakodni kell attól hogy a termékéletciklus egyes szakaszaiból fenntartás nélkül általános stratégiai előírásokat vezessünk le. Mert azok megtévesztőek lehetnek, ha azt feltételezzük, hogy a termékéletciklus az egyetlen meghatározó elem a stratégia, a struktúra és a végrehajtás megvalósításához.

### *c.) Termékválaszték és értékesítés*

Az értékesítési csatorna tagjainak választékpolitikája a piacon kínált áruk és/vagy szolgáltatások minőségi és mennyiségi kombinációjára vonatkozik. Mivel ma kevés kivétellel a vevők piaca áll az előtérben, a választékképzésnek úgy a technikai, mint a piaci szempontoknak meg kell felelnie.

Meghatározó okok lehetnek:

- Elgondolások a vevőoldal választékiigényének figyelembe vételével (kihatások a kereskedelemben a vásárlásra, a választékképzésre és a végső fogyasztók vásárlási és fogyasztási szokásaira).
- Marketingstratégiai megfontolások.

A kereskedők választékának kialakításában a legfontosabb szerepet igényorientációjuk játsza. A termelőknek ma a kereskedelem növekvő koncentrációját és hatalmát figyelembe véve annak igényeire és kívánalmaira is nagy mértékben tekintettel kell lenniük. Ezért kénytelenek gyakran az előállítók olyan választékváltoztatást - bővítést, vagy szűkítést-végrehajtani, ami a kereskedelem nyomása nélkül elmaradt volna.

A választékképzésnek úgy a termelők, mint a kereskedelem oldaláról a végső felhasználók érdekeire orientálnak kell lennie. A választékban olyan sokféle terméknek kell szerepelnie, hogy az a megcélzott célcsoport

keresletét megfelelő mértékben kielégítse. A választék, mint kereskedelempolitikai eszköz, a kereslet kielégítése érdekében úgy a komplementer, mint a helyettesítő termékekről való gondoskodással üzletszerző hatást tud kiváltani. A sikeres termékvonalak ápolására is elegendő súlyt kell fektetni, mert ezek üzletszerző hatását az új termékekre is át tudják vinni.

Az előállítók számára ugyancsak jelentős az a kereskedelmi szokás, hogy egy jellemző minőség- és árszintet választanak, amelyik lefelé és felfelé szóródik. Ebből adódóan vannak az előállítók számára is hasonló követelmények. Ha a termelési program csak csekély mértékben egyezik a kereskedelmi választékkal, a termékeknek alacsony lesz az eladási esélyük. Hasonló vélekedések jellemzőek a kereskedelem különböző formáinak választékára is. Ebben az esetben is adódnak értékesítési csatorna-függő, illetve - determinált termékprogram döntések az előállítónál.

#### *d.) Márkapolitika és disztribúció*

A márka is - amellyel a terméket forgalomba hozzák - egy kereskedelmi eszköz, amit az értékesítési csatorna kiépítésénél figyelembe kell venni. Márkán egy nevet, egy megjelölést, egy jelet, egy szimbólumot, egy designt vagy ezen elemek kombinációját értjük. Egy termelő, vagy a termelők egy csoportja termékeinek és szolgáltatásainak azonosítására és a konkurenciától való megkülönböztetésükre szolgál. A márkatulajdont tekintve három alternatívát különböztetünk meg:

- Az értékesítési csatornát szokásosan az felügyeli, aki a márka tulajdonosa. A márkapolitikát ezért kell az előállítók és a kereskedők kétoldalú szemszögéből a befolyás és a függetlenség utáni törekvésnek tekintni. Néha hasznára válik a termelőnek saját termékeit nem a saját előállító-márkájára alatt, hanem a kereskedő nevével forgalomba hozni. Bár így fel kell adni az árusítás feletti kontroll jogát, jelentős előnyök származhatnak belőle. A legfontosabbak:
  - növekvő felvevőpiac,
  - az árcsökkentés lehetősége anélkül, hogy a márka imázsát veszélyeztetnénk,
  - a felesleges kapacitások kihasználása,
  - az árusítási és a vásárlásösztönzési költségek nagy részének áthárítása a márkatulajdonosra.

- Egy kereskedelmi vállalat saját kereskedelmi márkájának előnyei abban rejlenek, hogy a nagy-, vagy kiskereskedelmi vállalat - a hosszútávon biztosított átvétel miatt - az elállítók részéről kedvező szállítási és fizetési feltételekben részesül és ez saját márkapolitikáját ösztönözve, saját üzleti profiljának növeléséhez járulhat hozzá.
- A termelők és a kereskedők kooperációs-márkája is hordozhat magával előnyöket mindkét oldal számára. Egy ilyen kooperáció alapötlete az, hogy ezáltal az értékesítési költségek emelkedése csökken, és a nehezebben vezethető disztribúciós utakat könnyebb kézben tartani. A termelők és a kereskedők a közös márka használata esetén egyes termékek vagy termékcsoportok bevezetését együtt végezhetik, ami megkönnyíti a hazai és a nemzetközi piacra való betörést. Jelentős az az aspektus is, hogy a kooperációs-márkák használata esetén a szokásos sűrűlódási veszteségek, amiket az előállítói és a kereskedői márkák egymással való versengése okoz, elkerülhetők.

A főbb értékesítési csatornák és az egyes termékcsoportok közötti összefüggéseket versenypiacon az 1.2. sz. táblázat mutatja be.

1.2. sz. táblázat

### A főbb értékesítési csatornák és termékcsoportok ismérvei közötti összefüggés a versenypiacon

Értékesítési csatornák	A termékcsoport főbb köre az alábbi jellemzők alapján			
	kereslet	kínálat	termék	fogyasztói döntés
1. Termelő – nagykereskedelmi vállalat(ok)-kiskereske-delmi vállalat(ok) - fogyasztók	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elsődleges kereslet<sup>a</sup></li> <li>• gyenge kereslet-rugalmaság</li> <li>• széles vásárlókör</li> <li>• a vevők gyenge területi koncentrációja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• magasabb egységár</li> <li>• alacsonyabb készültési fok</li> <li>• stabil és széles körű igények kielégítése</li> <li>• szigorú szállítási határidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyszerű konstrukció</li> <li>• átlagos minőség</li> <li>• nagyobb méret, súly, tömeg</li> <li>• gyenge szolgáltatás-igényesség</li> <li>• sorozat- vagy tömeggyár-tás</li> <li>• gyenge K+F-igényesség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyéni jellegű döntés</li> <li>• a vásárlás erősen alkalmi jellegű</li> <li>• kis volumenű rendelések</li> <li>• a vásárlás gyakorisága sűrű</li> <li>• a döntés előkészítése kevésbé szigorú, időtartama rövid</li> </ul>

<p>2. Termelő - diszkontáruház(ak) - fogyasztók</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elsődleges kereslet*</li> <li>• erős kereslet-rugalmasság</li> <li>• széles vásárlókör</li> <li>• a vevők gyenge területi határidő-koncentrációja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alacsonyabb egységár</li> <li>• magas készlet-színvonal</li> <li>• stabil és széles körű igények kielégítése</li> <li>• szigorú szállítási határidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyszerű konstrukció</li> <li>• alacsony minőségi színvonal</li> <li>• kis méret, súly, tömeg</li> <li>• gyenge szolgáltatás-igényesség</li> <li>• átlagos K+F-igényesség</li> <li>• sorozat- vagy tömeggyártás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyéni jellegű döntés</li> <li>• a vásárlás erősen alkalmi jellegű</li> <li>• kis volumenű rendelések</li> <li>• a vásárlás gyakorisága sűrű</li> <li>• a döntés előkészítése kevésbé szigorú, időtartama rövid</li> </ul>
<p>3. Termelő - kereskedőház (ak) - fogyasztók</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elsődleges kereslet*</li> <li>• erős kereslet-rugalmasság</li> <li>• széles vásárlókör</li> <li>• a vevők területi koncentrációja gyenge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• magasabb egységár</li> <li>• széles készlet-színvonal</li> <li>• változó és széles körű igények kielégítése</li> <li>• szigorú szállítási határidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• összetett konstrukció</li> <li>• magas minőségi színvonal</li> <li>• kisebb méret, súly, tömeg</li> <li>• erős szolgáltatás-igényesség</li> <li>• erős K+F-igényesség</li> <li>• sorozat- vagy tömeggyártás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyéni jellegű döntés</li> <li>• a vásárlás mérsékelt alkalmi jellegű</li> <li>• kis- és nagy volumenű rendelések</li> <li>• a vásárlás gyakorisága sűrű</li> <li>• a döntés előkészítése szigorú, időtartama hosszabb</li> </ul>
<p>4. Termelő-hipermarket(ek) - fogyasztók</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elsődleges kereslet</li> <li>• erős kereslet-rugalmasság</li> <li>• széles vásárlókör</li> <li>• a vevők területi koncentrációja erős</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alacsonyabb egységár</li> <li>• magas készlet-színvonal</li> <li>• változó és széles körű igények kielégítése</li> <li>• szigorú szállítási határidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyszerűbb konstrukció</li> <li>• magas minőségi színvonal</li> <li>• kisebb méret, súly, tömeg</li> <li>• átlagos szolgáltatás-igényesség</li> <li>• átlagos K+F-igényesség</li> <li>• sorozat- vagy tömeggyártás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyéni jellegű döntés</li> <li>• a vásárlás mérsékelt alkalmi jellegű</li> <li>• kis- és nagy volumenű rendelések</li> <li>• a vásárlás gyakorisága sűrű</li> <li>• a döntés előkészítése kevésbé szigorú, időtartama rövid</li> </ul>

<p>5. Termelő - szakosodott kiskereskedelmi vállalat(ok) vagy a termelő saját bolthálózata - fogyasztók</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elsődleges kereslet</li> <li>• gyenge keresletrugalmasság</li> <li>• szűkebb vásárlókör</li> <li>• a vevők erős területi koncentrációja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• magasabb egységár</li> <li>• magas készültségi fok</li> <li>• változó, de szűk körű igények kielégítése</li> <li>• szigorú szállítási határidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• összetett konstrukció</li> <li>• magas minőségi színvonal</li> <li>• kisebb méret, súly, tömeg</li> <li>• mérsékelt szolgáltatás-igényesség</li> <li>• erős K+F-igényesség</li> <li>• egyedi vagy kis sorozat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyéni jellegű döntés</li> <li>• a vásárlás mérsékelt alkalmi jellegű</li> <li>• kis volumenű rendelések</li> <li>• a vásárlás gyakorisága sűrű</li> <li>• a döntés előkészítése szigorú, de időtartama rövid</li> </ul>
<p>6. Termelő - raktárházak (Cash and Carry) - kiskereskedők és felhasználók</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• elsődleges vagy származtatott kereslet*</li> <li>• erős keresletrugalmasság</li> <li>• szűkebb vásárlókör</li> <li>• a vevők gyenge területi koncentrációja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• alacsonyabb egységár</li> <li>• magas készültségi fok</li> <li>• stabil és széles körű igények kielégítése</li> <li>• szigorú szállítási határidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• átlagosan összetett konstrukció</li> <li>• átlagos minőségi színvonal</li> <li>• átlagos méret, súly, tömeg</li> <li>• átlagos szolgáltatás-igényesség</li> <li>• átlagos K+F-igényesség</li> <li>• sorozat- vagy tömeggyártás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kollektív jellegű döntés</li> <li>• a vásárlás mérsékelt alkalmi jellegű</li> <li>• nagy volumenű rendelések</li> <li>• a vásárlás gyakorisága ritkább</li> <li>• a döntés előkészítése szigorú, időtartama azonban hosszabb</li> </ul>
<p>7. Termelő - termelő felhasználó(k)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• származtatott kereslet*</li> <li>• gyenge keresletrugalmasság</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• magasabb egységár</li> <li>• magas készültségi fok</li> <li>• változó és egyedi igények - kielégítése</li> <li>• szigorú szállítási határidő</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonyolult konstrukció</li> <li>• magas minőségi színvonal</li> <li>• nagyobb méret, súly, tömeg</li> <li>• erős szolgáltatás-igényesség</li> <li>• egyedi és kisebb sorozatgyártás</li> <li>• erős K+F-igényesség</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kollektív jellegű döntés</li> <li>• a vásárlás mérsékelt alkalmi jellegű</li> <li>• nagy volumenű rendelések</li> <li>• a vásárlás gyakorisága ritkább</li> <li>• a döntés előkészítése szigorú, időtartama hosszabb</li> </ul>

\* Elsődleges kereslet: döntően a fogyasztási cikkek iránt megnyilvánuló kereslet. Származtatott kereslet: főleg a termelőeszközök iránti kereslet, amelyet döntően az általuk előállított fogyasztási cikkek iránti kereslet határoz meg.

## 2. Ár- és fizetési feltétel-mix

### a) Az értékesítési csatorna-orientáció alapelve az árpolitikában

A legfontosabb döntések a termékek vagy szolgáltatások árai tekintetében a marketing-mixhez tartoznak. Ezek utólag kihatnak a disztribúcióra is, mivel az árdöntések a disztribúciós döntésekkel szorosan összefonódnak.

Ha az összefüggést egy közös koncepcióban akarjuk összegezni, amit az ár a disztribúcióval kapcsolatban gyakorol, úgy a következő négy területen érdemes gondolkodni.

- Az értékesítési csatorna tagjainak díjazása a teljesített szolgáltatásért.
- Az ár, mint a verseny eszköze.
- Az ár, mint kommunikációs eszköz.
- Az ár, mint az értékesítési csatorna irányításának eszköze.

Az értékesítési csatorna orientáció árpolitikájának bevezetéséhez ezen témakörök által lehet bemutatni az alábbi nyolc legfontosabb irányelvet. Ezek utalnak arra, hogy milyen árstratégiát kell kialakítani:

- A termelőnek olyan viszonteladói árat kell megcéloznia, amely az áru előállítási költségéhez közel áll.
- A kereskedelmi árrés a kereskedelmi szolgáltatáshoz differenciáltan illeszkedjen.
- Az értékesítési csatorna minden szintjén versenyképes árra kell törekedni.
- A kereskedő számára a megkülönböztetett szolgáltatásoknak a fizetési feltételekben kell tükröződniük.
- A kereskedelmi árrés az üzletágban szokásos felárnak kell, hogy megfeleljen.
- Az értékesítésösztönzés céljából az alacsony árréssel operáló kínálatot, ameddig csak lehet, ki kell használni.
- Adott esetben a rendelkezésre álló referencia - illetve kulcsár veendő figyelembe.
- Egy termékvonal árdifferenciálásának a minőségi különbséggel és a termékkonstrukcióval kell összhangban állnia.

### b) Vertikális ármegállapodás

Vertikális ármegállapodás alatt azt a szerződéses kereskedelmi kötelezettséget értjük, amelyben a gyártó megszabja a végső fogyasztói árat.

Egy hatásos verseny fenntartása, valamint a versenykorlátozás és - torzítás leküzdése nemkívánatosnak tekinti ezt a gyakorlatban.

Azon márkacikkgyártóknak, akik nem rendelkeznek saját kereskedelmi szervezettel, csak egy központtal, az értékesítési lánc minden fokozatára kiterjedő árpolitika alakítására nincs további lehetőségük. Így elmarad a közvetlen befolyás a nagykereskedők viszonteladói árára, a kiskereskedelmi végső, eladási árra és a gyártó által engedélyezett kereskedelmi árrésre, amely az előállítóknak következő főbb előnyöket nyújtja:

- Magasabb kereskedelmi árrés engedélyezése a kereskedelem révén biztosítja az értékesítési támogatást.
- A vertikális ármegállapodás az előállító és a kereskedelem közötti üzletlátsági együttműködést teszi lehetővé.
- A gyártó megvédi áruit kelendő voltuknak elvesztésétől és ezzel goodwill-jének károsodásától is.

### *c) Vertikális ajánlott ár*

A vertikális ajánlott ár segítségével lehetővé válik egy márkatermék szállítójának és előállítójának a termék eladási árát előre meghatározni a disztribúció különböző szintjén. A vertikális ajánlott ár bevezetése bizonyos kritériumok teljesítésétől függ. Visszaélés forog fenn, ha:

- az ajánlat az áru drágításához vezet, vagy megakadályozza az árleszállítást,
- az ajánlat a fogyasztó megtévesztésére szolgál,
- az ajánlat, az esetek többségében elutasításra kerül,
- bizonyos vállalatokat objektív indokok nélkül kizárnak a terjesztésből, amennyiben nem tartják magukat az ajánlott árhoz.

A vertikális ajánlott ár a célcsoportokra való tekintettel két részre tagolódik:

- kereskedői ajánlott ár
- fogyasztói ajánlott ár

A kereskedői ajánlott ár a viszonteladónak törvényesen ajánlott eladási ár, pl. árlista alakjában, amelynek nem kell a fogyasztó tudomására jutnia. Másként alakul ez a fogyasztói ajánlott árnál. Ez közvetlenül a fogyasztóhoz igazodik. Példaként említhető a csomagoláson vagy címkén lévő nyomtatott felírat, katalógus, vagy reklámmédián keresztüli közlés.

Az ipar és a kereskedelem ezen értékesítéspolitikai eszközeinek alkalmazásával követi a sokrétű célkitűzéseket. Különösen a márkacikkek gyártóit szolgálja a vertikális ajánlott ár, mint a követendő marketingstratégia érvényesítésének eszköze. Ezek az értékesítési eszközök jelentős előnyöket nyújtanak a kereskedelemnek is, amelyek ezt vonzóvá teszik. A különféle érdekek áttekintése a kereskedelmet és a termelőket arra ösztönzi, hogy ezen eszközöket alkalmazzák:

#### *Termelő*

- az ár- minőség viszony megerősítése - az árak kisugárzása a minőségre (pl. értéken aluli eladás),
- piacszegmentáció az ár kapcsán - különféle minőségi állapot → különféle árfekvés,
- harmonikus terméksorozat - a kiegészítő termék ára befolyásolja a főtermék imázsát,
- az értékesítési mennyiség stabilizációja és irányítása a Push és Pull stratégiánál,
- az értékesítés könnyebbsége - a fogyasztói kereslet függ az árártól,
- nyereségmaximalizálás,
- gyártók közötti árverseny csökkentése,
- tájékoztató jellegű fogyasztói reklám.

#### *Kereskedelem*

- a kalkulációnál segítőkész magatartás,
- költségcsökkentés - termékelőrejelzés,
- a közép-kereskedői réteg védelme a nagyvállalatok versenyétől,
- az árverseny csökkentése,
- segítőkész magatartás a fogyasztói reklámnál - az ármegjelöléssel ellátott prospektus megnöveli a kereskedelmi kínálatot, anélkül, hogy minden terméket fel kellene benne tüntetni.

Különösen a nagyobb vállalatok használják a vertikális ajánlott árat. Az alkalmazás szakterülete az alacsony árfekvésű márkacikkek területén bír jelentőséggel és azoknál az áruknál, amelyeket listáról és nem raktárból árusítanak.

#### *d) Fizetési-feltétel politika*

A marketing-mix egy további eleme a fizetési feltétel politika. Az árcsökkentés konstrukciói: skontó rabbat és értékesítési hitelnyújtás



formájában, szállítási- és fizetési feltételekkel együtt képezi az ajánlattevők feltételrendszerét.

A fizetési feltételek biztosításának célja az, hogy az értékesítési ügynök az általa kért szolgáltatásokért egy lépcsőzetes feltételszerkezet alapján önállóan adjon kedvezményeket és ez így bizonyos értékesítés-politikai szolgáltatásokra motiválja a kereskedőket. Manapság kimagasló szerepet játszik a használatos mennyiségi árengedmény mellett a kereskedelmi árengedmény. Az ajánlattevőnek ez arra szolgál, hogy a mindenkori értékesítési ügynök kalkulációs politikája alapján a kedvezményes díjtáblázat által megközelítőleg kiegyenlítse a végső fogyasztói ár szerkezetét ill. az áron aluli értékesítést megakadályozza. Ilyen történhet azáltal, hogy egy diszkontüzletnek kisebb kedvezményű tarifát engedélyeznek, mint egy fiókvállalatnak, az alapján, hogy mindkettő különféle rendeltetést teljesít.

A figyelemmel kísért disztribúciós stratégia keretében az árengedmények növeléséhez ragaszkodnak, amelyet minden kereskedő megvalósíthat, a következő tényezők alapján:

- a gyártók értékesítéspolitikai céljai,
- a kereskedők költségfedező, eredményhez igazodó díjazása,
- a konkurencia kereskedelmi árengedmény-szerkezete,
- az üzletben résztvevő kereskedők számának függősége a fizetési feltételek biztosításának mértékétől,
- különféle értékesítési csatornák differenciált költségei,
- a piaci szektor lehetőségei a rabotton és a fizetési feltételeken át.

A fizetési feltétel politika a bírálat keresztüzébe került, különösen a növekvő kereskedelmi koncentráció időszakában. Ezen fejlődés során keletkezett nagy kereskedő cégek és kereskedelmi együttműködések (kereskedelmi láncok, beszerzési szövetkezetek) szállítóikkal szemben a vásárlók erejének jelentős kapacitását birtokolják. Ez a hatalom különösen agresszívan jelentkező keresletnél használható arra, hogy szállítóikat nyomás alá helyezték, így kényszerítve őket jelentős árengedmények, rabatt és mellékszolgáltatások (pl. reklámtámogatás, kirakatbérlet, polcbérlet, stb.) végzésére, ha azok nem akarják az üzleti kapcsolatot veszélyeztetni. Ilyen előnyös kínálatok gyakran származnak a gyártótól is, ha kapcsolatba szándékoznak lépni a nagykereskedővel. Az ipar és a kereskedelem ezen viselkedésmódja a kereskedelem szintjein jelentősen fokozza az árversenyt és különösen veszélyezteti a kisebb és közepes kereskedő cégek létét, akik a

hiányzó vásárlóerő következtében az árukat olykor drágábban vásárolják meg, mint ahogyan azokat a nagybani vevők árulják.

### 3. Kommunikációs-mix

#### a) Kommunikációs folyamat a disztribúciós csatornában

A kommunikációs-mix tárgya: tudatosan alakítani az aktuális és potenciális vevők viselkedése szabályozásának céljával a vállalkozás tájékozódását az értékesítési helyekről. A rendszeres vásárlóbefolyásolás eszközeként szerepel a személyes eladás, a reklám, az értékesítésösztönzés és a közönségkapcsolatok (PR) ápolása. A kommunikációs-mix disztribúciós politikával való kapcsolatában különösen két problémakör jelentkezik:

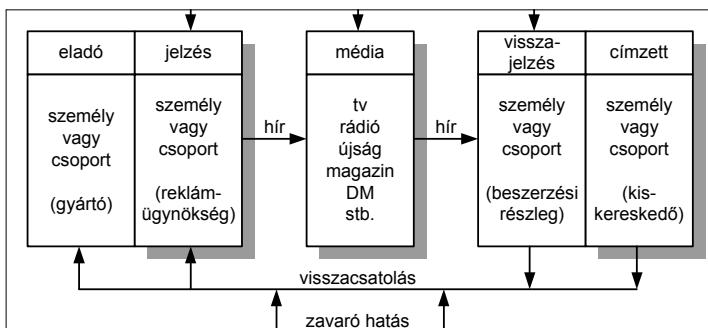
- az értékelési csatorna-orientáció Push- és Pull stratégiája,
- az értékesítéstámogatásra való tekintettel egy együttműködő kommunikációs politika megvalósítása.

Mielőtt ezen témakörökre röviden rátérnénk, az értékesítési csatornán belül végbemenő kommunikációs folyamat elemzésének alapját kell röviden megmagyarázni.

A kommunikációs folyamat az áruküldés és az áruátvétel informálására szolgál az értékesítési csatorna tagjai között és az értékesítési csatorna és a környezet között. A különböző értékesítési csatorna tagok kommunikációs tevékenysége által létrehozott információs folyamatok elengedhetetlenek a termékek és szolgáltatások értékesítési csatornán keresztüli útjának hatékonysága érdekében.

A kommunikáció, mint az eladó és címzett közötti hírközlés folyamata ismert. Az 1.8. sz. ábra a kommunikációs folyamat értelmezését mutatja.

### Kommunikáció a disztribúcióban



1.8. ábra

Az értékesítési csatornában lévő kommunikációs problémák a következő tényezőkön alapulnak:

- a gyártók és az ügynökök különféle céljai,
- differenciált szervezeti struktúra,
- értékesítési csatorna tagjainak különféle pozíciója,
- különböző nyelveken történő információátadás,
- többféle felfogás azonos ösztönzése a csatornatagok révén,
- törekvés a titoktartásra (pl. a gyártók reklámtevékenységei).

Függetlenül attól, melyik problémát nevezünk legfontosabbnak, a csatornavezető a disztribúciós csatornában lévő hírek lehetőleg zavartalan kommunikációjáról gondoskodik. Ezáltal biztosítja, hogy a marketing-mix keretében meghozott intézkedés lehetőleg hatékony legyen és így már nem akadályozza a kezdeményező szakaszt.

#### b) Értékesítési - csatorna orientáció, push -pull kommunikáció

Az értékesítési csatorna használata folyamán a termékek jellege megkívánja a különféle kommunikációs stratégiát és kommunikációs eszközöket. Alapvetően a push - és pull stratégia áll rendelkezésre.

- A **push** kommunikációnál a személyes eladás (personal selling) nehézsége egy kommunikációs-mix eszközében rejlik, melynek segítségével motiválni kell a potenciális értékesítési ügynökök disztribúciós közreműködését. Az értékesítési csatorna egyes

szakaszainál (gyártó-nagykereskedelem-kiskereskedelem-fogyasztó) lévő termékek segítségével hívják a személyes eladást és további marketing-mix elemeket, mint például az árat és a fizetési feltételeket.

A push stratégia bizonyos feltételekkel ellátott termékek jellegéhez kapcsolódik. Magasabb minőségű termékekkel kell kereskedni, mivel a személyes eladásnál a hangsúly a legjellemzőbb terméktulajdonságok felsorolásában rejlik. Ha ilyen jellegű, tömörebb termékjellemzés hiányzik, úgy fennáll a veszély, hogy az értékesítési ügynökök termékek iránti érdeklődése könnyen véget ér. Ezen felül a push stratégia sürgetése, ill. folytatása rendszerint csak a termék magasabb egységértékéhez és ezzel relatíve magas árához tartozik. Az okok a következők: a rendelkezésre bocsátott magas kereskedelmi árrés és az értékesítési tárgyalás magas költsége.

A push módszernél relatíve alacsonyak a ráfordítások a reklámoknál, amely kiegészítő intézkedésként szolgálja a termékek ismertségi fokának növelését, a marketing szorgalmazását és az értékesítési ügynökök erőltetett eladásának alátámasztását. A push stratégia fő alkalmazási területe az ipari gyártmányok értékesítési piaca, amely technikai termékbemutatót követel, de a fogyasztási javak piaca is, amelynél aktívabb eladósztöngzés szükséges (pl. autó, bútor, ruha, stb.). Sikeres lehet új termék bevezetésekor is.

- Ellentétes jellegű a **pull**-stratégia. Itt a kiindulópont a tömegmédián keresztüli erős végső fogyasztói reklám azzal a céllal, hogy az értékesítési csatorna végén tényleges fogyasztói keresletet teremtsen. Ez elérhető, így a terméket ezen kereslet alapján a gyártótól szinte a végső fogyasztóig áthúzza az értékesítési csatornán keresztül.

Ámbár a kereskedelmi árrés a “pull-gyártmányoknál” relatíve a legalacsonyabb, mégis a nagy- és kiskereskedők választékukban szívesen tartják ezeket a termékeket. Tehát egy tényleges kereslet máris létezik, kevés időt kell a termékek aktív eladására áldozni és így a megtérülési gyakoriság a legmagasabb lesz. Ilyen pull-stratégia alkalmazható elsődlegesen a problémás fogyasztási cikkeknel (élelmiszer, cigaretta, kozmetika, stb.) és az alacsony értékű fogyasztási cikkeknel.

c) *Kooperatív kommunikációs politika az értékesítés-ösztönzéshez*

A gyártók és az értékesítési ügynökök célja gyakran összeegyeztethetetlen, mivel minden egyes ügyfél elsődlegesen saját szükségletét próbálja maximalizálni. Így például az értékesítési ügynök a legtöbb esetben olyan tevékenységet végez, amely a gyártónak kedvez. Összetett tevékenységek elérésében a kooperatív összmunját illetően cél- és érdekeltégharmónia felépítésére kell törekedni:

- *Kooperatív reklám*

A kooperatív reklám reklámköltségek felosztását jelenti gyártók és értékesítési ügynökök között. Ezen felosztás aránya a partnerek között fennálló hatalmi viszonytól függ. A tőkeerős gyártók olykor ragaszkodnak az évente megvalósított közös reklámtevékenységekből eredő megállapodásokhoz. A gyártók gyakran az értékesítési ügynökeiknek promóciós árendeményt ajánlanak, csábításként arra, hogy ezeket a gyártói display-anyagokat az értékesítési helyeken alkalmazzák. További együttműködési intézkedések a reklámok vonatkozásában, a bolti akcióknál, propagandisták bevonásánál és az értékesítési ügynökök eladószemélyzete számára prémiumok és ösztönzések (pl. forgalmi prémium, reklámajándék) engedélyezésénél vannak.

- *Tréning program*

A tréning program az eladószemélyzetnek bemutatja a kínálatot, amely az eladók termékismeretének javulását, eladási technikák betanítását célozza a piac- és vevőelemzés ismereteit közvetíti. Ezen képzési program segítségével kell javítani a kereskedelmi tevékenységek eredményességét.

- *Eladási kvóta előírása*

Az értékesítés-ösztönzés egyik eleme a gyártók által előírt eladási kvótában rejlik. Az értékesítési ügynök félelmének alapja, hogy az eladási kvóták alulteljesítése esetén a gyártók tovább nem látják el őket áruval és az erőltetett eladásuk növekedni fog. Az ilyen eljárási mód azonban a jelentős márkák gyártóira korlátozódik. A növekvő kereskedelmi hatalomra való tekintettel számolhatunk azzal, hogy ezek az intézkedések fontosságukból veszítenek.

- *Misszionárius eladó*

A gyártó többször alkalmazhat úgynevezett misszionárius eladót azzal a céllal, hogy az értékesítési ügynököt az erőltetett eladásában támogassa. A legfontosabb feladat abban rejlik, hogy a nagy- és kiskereskedelemben a raktárkészlet megállapításáról, a display-anyagok elhelyezésének segítségével az új termékekről tájékozódjon, az értékesítési ügynököt tanáccsal lássa el és iskolázza, amint az a megbízást elfogadja.

- *Értékesítés-ösztönzési kampány*

A marketing-mix más eszközeivel kapcsolatban egyedülálló, vagy kombinált intézkedések alkalmazhatók az értékesítés-ösztönzési hadjáratban. Ehhez a gyártók és az értékesítési ügynökök közötti intenzívebb és szervezettebb kapcsolat szükséges.

## 2. FEJEZET AZ ÉRTÉKESÍTÉS KÖRNYEZETÉNEK VIZSGÁLATA

Ebben a fejezetben az értékesítés környezeti feltételei közül az emberi tényezőre helyezük a hangsúlyt. Vizsgáljuk az eladók jellemző tulajdonságait, valamint az üzletválasztás szempontjait a vásárlói döntési folyamatban.

### *2.1. Az eladók jellemző tulajdonságai*

A menedzsmentnek az eladással kapcsolatos problémáját fel lehetne számolni, ha megtalálnánk a sikeres eladó típusát. Ez azt feltételeznénk, hogy a sikeres eladók születnek, szert tesznek a szükséges jártasságra és tapasztalataik alapján önmagukat tanítják. A sales manager feladata, hogy megtalálja az ilyen embereket.

A különféle szerepek, komplex feladatok és változatos szituációk, melyek kialakulhatnak, megkövetelnek az egyéntől bizonyos alkalmazkodóképességet, melyet előbbre helyezhetnek az értékesítési alapelvekkel szemben. A foglalkozás természetéből kifolyólag elképzelhető, hogy különböző szituációkban teljesen eltérő tulajdonságok lehetnek eredményesek. Valójában az az alaptétel, hogy létezik egy ideális eladói típus téves. Az eladóknak rugalmas szemléletmódra és képességek széles körére van szükségük, a stratégiai problémamegoldástól a profitorientáción keresztül a kifinomult kommunikációs képességekig. S azok az emberek, akik rendelkeznek ezekkel a képességekkel, valószínű, hogy az eladást, mint pozíciót tekintve alacsonynak tartják és alkalmatlannak arra, hogy biztosítsa számukra a munkával való megelégedettséget. A tényezők, melyek az eredményességet meghatározzák nem szükségszerűen intellektuális természetűek, melyeket legtöbbször figyelembe vesznek. E helyett az eredményesség függ a kilátásoktól, az eladó személyiségétől, ítélőképességétől, tudásától, ill. mindkét fél meggyőző erejétől.

### 1. A személyiség és a fizikai tulajdonságok

Már régóta kutatják a kapcsolatot a személyiség és az eladási siker között, ugyanis az új eladók alkalmazásának és oktatásának költségei ill. a nem megfelelő eladók miatt meghiúsult üzletek költsége igen magas.

Az USA-ban folytatott kutatások a direkt eladás területén két olyan alaptulajdonságot állapítottak meg, melyekkel az eladóknak rendelkezniük kell. Az egyik az empátia, mellyel megérezheti az eladó, hogy a vevő hogyan cselekszik, a másik a törekvés, vagy óhaj arra, hogy nyélbeüssük az üzletet.

Szintén az USA-ban végzett kutatások a következő kívánatos tulajdonságokat állapították meg:

- személyes energia és kezdeményezőkézség,
- szervező és tervezőképeség (+ rugalmasság),
- tanulmányi eredmények közepes szintje,
- különböző személyiségekhez és magatartásokhoz való alkalmazkodó képeség,
- személyi és foglalkozásbeli előmenetellel való törődés,
- az elismerés utáni vágy.

Felhasználva az előző megállapításokat, a teljesítmény kritériumokat ill. ezen óhajtott tulajdonságok egy kombinációját, a személyiség ill. a fizikai tulajdonságok összetevőit a 2.1. táblázat mutatja.

2.1. sz. táblázat

#### A személyiség és a fizikai tulajdonságok

Személyiség	Fizikai tulajdonságok
<ul style="list-style-type: none"><li>• uralkodás</li><li>• állóképesség</li><li>• társadalmi elismerés</li><li>• empátia</li><li>• törekvés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kor</li><li>• magasság</li><li>• súly</li><li>• hivatalos végzettség</li><li>• külső tevékenységek száma</li><li>• polgári, vagy szakmai szervezetekben való tagság</li></ul>



Kutatás során megvizsgálták ezen külső-belső tulajdonságok ill. az eladási teljesítmény kapcsolatát, s a sikeres eladó profilját a következőképpen határozták meg:

- magas, pszichikailag hatásos, energikus,
- kitaró, szeret sokat dolgozni, élvezzi a problémamegoldást,
- keresi ill. örömet jelent számára az eladási teljesítményének elismerése,
- széles érdeklődési körrel rendelkezik, de nem kapcsolódik be polgári, vagy szakmai szervezetekbe,
- hivatalos végzettsége nem magas, de szellemileg tehetséges,
- alkalmazkodó és rugalmas a munkahelyi szokásokhoz,
- nem túlságosan érzékeny mások reakcióira, érzelmeire,
- az eladást szakmai karriernek tekinti és nem mutat nagy érdeklődést magasabb pozíció elérésére.

a) *Az előző megállapításokat felhasználva a következő eladói jellemzőket tarthatjuk fontosnak [28]:*

- *Megszállottság:*  
Olyan személy nevezhető megszállottnak, aki a bukások és visszautasítások ellenére ugyanolyan erőbedobással lát neki a következő kihívásnak, mint az elsőnek.
- *Magabiztosság:*  
A magabiztosság párosulva saját képességeibe, a termékbe ill. a cégbe vetett hittel pozitív hatást gyakorolhat a vevőkre. Adódhatnak olyan helyzetek, amikor az eladónak fontos és gyors döntéseket kell meghoznia, s ilyenkor az önbizalom hiánya elszalaszthatja az alkalmat s végül magát az üzletet.
- *Intelligencia:*  
Ez a szakma az intelligencia egy bizonyos minimális szintjét megköveteli, de ahol az eladók, akik magasabb végzettségűek, sokat elemeznek, kritizálnak, lehet, hogy végül elvesztik meggyőződésüket.
- *Társadalmi elismerés:*  
Nem anyagi természetű motivációk pl. pozícióra, önbecsülésre, barátkozásra való óhaj szintén fontos szerepet játszik az eladásban.
- *Termékismeret:*  
A termék tulajdonságainak, működésének, előnyeinek az ismerete ill. az, hogy hogyan kell egy terméket bemutatni lényeges egy eladó számára.
- *Versenyársak ismerete:*  
A versenyársak termékeinek az ismeretén kívül az eladónak érteniük kell a versenyársak értékesítési politikáját, árkialakítását és ösztönző

taktikáját is. A versenytársak ismerete elősegíti, hogy az eladók termékeiket közelebb vigyék a vásárlók szükségleteihez ill. akaratához.

- *Piacismeret:*

A felső menedzsment feladata a marketing stratégia ill. politika meghatározása, de az egyes eladóknak rendelkezniük kell olyan képességekkel, hogy megértsék ill. alkalmazzák a marketing erőfeszítéseket az egyes vásárlók ill. egyedi szituációk esetében. Munkájuk lényeges eleme még, hogy ellássák a menedzsmentet információval a versenytársokról, piaci feltételekről és trendekről.

- *Vásárlók ismerete:*

Az eladó számára fontos a vásárlói kapcsolatok fenntartása ill. fejlesztése. Az eladónak képesnek kell lennie a vásárlói preferenciákat két, vagy több termék vonatkozásában különválasztani, s a "jó" hangsúlyozásával így befolyásolhatja a vásárló választását.

- *Területismeret:*

A területi ismerete fontos, és vezetési képességeket is megkíván az egyéntől, hogy az idejét a vásárlók, a leendő üzletfelek ill. az utazás között megfelelően tudja szétosztani.

- *Vállalatismeret:*

Az eladónak adekvát ismerettel kell rendelkeznie saját vállalatáról, beleértve annak történelmét, tulajdonosi viszonyait, vezetését és tulajdonosainak törekvéseit.

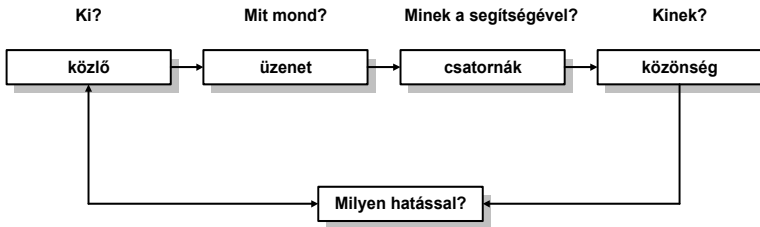
*b.) Képességek:*

A képesség olyan tényezők kombinációja, amely segítségével a munka eredményesebben végezhető el. A képességeket három területre oszthatjuk: kommunikációs képességek, egyeztetési képességek és meggyőző képességek.

- *Kommunikációs képességek:*

Minél komplexebb a disztribúciós csatorna, minél több a közvetítők száma, annál költségesebb a kommunikációs célpontok elérése. Egyetlen kommunikációs technika sem lehet hatásos minden résztvevőnél. Gyakran a személyes eladásnak az ösztönzés más formáival való kommunikációja a legeredményesebb. (2.1. sz. ábra)

## Marketing-kommunikációs modell

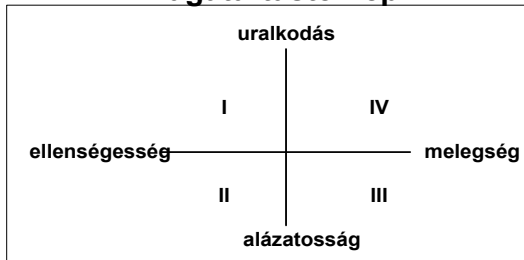


2.1. ábra

- *Egyeztetési képesség*

Az ideális eladó, mint olyan tehát nem létezik. Azok a megkívánt jellemzők, ill. képességek, amelyek legjobban összeegyeztethetők a játszott szereppel ill. az ellátandó feladattal megkövetelik azt az eladási stílust, ami alkalmazkodik a vevőhöz. Az ún. magatartás-térkép segítségével összepárosíthatjuk a megfelelő eladót a megfelelő vevővel. A 2.2. sz. ábra az ún. magatartásmintákat mutatja.

## Magatartástérkép



2.2. ábra

- Első lépésként az eladók magatartástípusait azonosítjuk. Azok az eladók, akikre a melegség jellemző, ismerik mások szükségleteit és megértik azok problémáit, helyzetét. Az ellenséges típus nem vesz másokat figyelembe, nem érti meg mások helyzetét, és majdhogynem lenézi mások értékeit és önbecsülését. Aki uralkodó típus az arra törekszik, hogy az egyes szituációkban a kényszer ill. a

vezetés eszközével irányítson. Az alázatosság pedig szerénységgel, az önbizalom hiányával jellemezhető.

- Az uralkodó-ellenséges magatartással jellemezhető eladók a vásárlókat olyan embereknek tekintik, akik ritkán vásárolnak szívesen és úgy gondolják, hogy ahhoz, hogy sikert érjenek el felsőbbrendűséggel és erélyességgel kell fellépniük. A második negyedbe tartozó eladó a vásárlókat olyan embereknek tartja, akik csak akkor vásárolnak, ha akarnak és szerintük az eladók képtelenek arra, hogy megváltoztassák a kialakult helyzetet. A harmadik negyedbe tartozó eladók igyekeznek megkedveltetni magukat a vásárlókkal, mivel az emberek olyan eladóktól vásárolnak szívesen, akik szimpatikusak, ezért minden leendő ügyfelet barátként kell kezelni. Az uralkodó-melegszívű eladók szerint az eladás mindkét fél számára előnyös, mivel a vásárlók tudatában vannak saját szükségleteiknek ill. a javak hasznosságának.
- Ugyanilyen módszerrel tipizálhatjuk a vásárlókat is. Az uralkodó-ellenséges vevő úgy tekinti az eladókat, mint akik meg akarnak szabadulni termékeiktől, s olyan áron, ami magasabb annál, amit a termék ér, s ezért az nem is kell senkinek. A vevőnek tehát szívósan ellen kell állnia mindenféle eladási manővernek. Az alázat-ellenséges vásárló nem bíz az eladóban, megpróbálja elkerülni a velük való találkozást, állandó kifogásokat keres. Az alázat-melegszívű vásárló megvizsgál minden eladót és terméket, s ugyanazt a terméket attól fogja megvenni, aki szimpatikus számára, akivel könnyűnek és közvetlennek érzi az üzletkötést. Az uralkodó-melegszívű vásárló akar vásárolni, s attól az eladótól fog, aki be tudja bizonyítani számára termékének komparatív előnyeit.
- A vevők ill. az eladók magatartástípusát kombinálva a következő szituációk fordulhatnak elő: Ha egy uralkodó-ellenséges vásárló egy ugyanilyen eladóval találkozik, akkor kapcsolatukat viszály és sűrlődés fogja jellemezni. Ha pedig egy pimasz, ellenállhatatlan, extravertált eladó, egy visszahúzódó, bizalmatlan, intravertált vevővel találkozik, a kapcsolatuk a bizalmatlan vásárlót fogja igazolni és valószínűtlen a siker.

Az eladóknak kérdéseket kell feltenniük maguknak saját magatartásukra vonatkozóan, s arra, hogyan reagálnak arra a vevők; saját és a vásárlók magatartása hogyan változik az egyes szituációkban, ill. az egyes

magatartások hogyan változnak az üzlet milyenségének, az üzleti kapcsolat gyakoriságának, a kockázatnak, ill. a bizalmatlanságnak a függvényében. Az ilyen elemzés elengedhetetlen feltétele annak, hogy az egyes szituációkban a helyes képességeket alkalmazzák.

- *Rábeszélő képesség*

A sikeres eladáshoz a képességek egy harmadik dimenziójára, a meggyőző képességekre is szükség van. Az üzletkötés létrejöttét nagymértékben befolyásolja a vállalatról, a termékről szerzett információ, de az is, hogy az eladó képes-e meggyőzni a vásárlókat arról, hogy nekik az ő termékére van szükségük, s nem pedig a versenytársakéira. Siker és bukás között sokszor csak az a különbség, hogy az eladó prezentációja mennyire van összhangban a vásárlók szükségleteivel. A tapasztalatnak fontos szerepe van abban, hogy az eladó meg tudja becsülni, hogy mi az ami előzőleg működött, s mi az amivel megbukott az egyes vásárlóknál. A gyakorlat, a tudás és az alapvető képességek mind befolyásolják a meggyőző képességet abban az eladási folyamatban, ami a következő szintekből áll:

- leendő vevők felkutatása,
- kapcsolatfelvétel,
- a leendő vevők igényeinek meghatározása,
- a cég kínálatára vonatkozó igény serkentése,
- az üzlet létrehozása,
- a vásárlók megtartása.

## *2. Az eladók státusza*

A státusz egy személynek egy csoporton belüli relatív helyzete, melyet presztízzsel, társaktól kapott tisztelettel mérnek. Sajnos sokan az eladást alacsony pozíciónak tekintik, s magukat magasabb végzettségűnek ahhoz, hogy ezzel foglalkozzanak. E foglalkozás státuszának vizsgálati szempontjai:

- Fehér ill. kékgalléros:

A II. világháborút követően a nem fizikai munkahelyek száma nagymértékben nőtt. A magasabb pozíciók egybeesnek a nem fizikai munkával. A fizikai munkások, hogy magasabb státuszt érjenek el, sokszor vállalkozókká válnak, vagy olyan munkahelyet keresnek, mint

például az eladás, ahol a személyi tényezőket sokszor magasabbra értékelik mint a hivatalos végzettséget.

- **Jövedelem:**  
Általában a magasabb jövedelmi szintek egybeesnek a magasabb státusszal ill. a magasabb jövedelem lehetővé teszi az egyén számára, hogy megszerezze a státusz szimbólumait. Az eladók esetében a jövedelem ingadozása igen nagy. Néhány sikeres, s magas jövedelmű személy kész elfogadni menedzsment pozíciót, összességében alacsonyabb fizetéssel de magasabb státusszal. Az eladók előnyben részesítik az alacsonyabb, de fix fizetést a magasabb, de nagyobb részben jutalékos fizetéssel szemben.
- **A cselekvés szabadsága:**  
Általában a cselekvés nagyobb szabadsága egybeesik a magasabb státusszal. Az eladás egyrészt nagy szabadsággal jár, másrészt pedig az eladókra úgy tekinthetünk, mint akiknek két főnökük van, a munkáltatójuk ill. a vásárló, ami egyértelműen korlátozza cselekvési szabadságukat.
- **Oktatás és gyakorlat:**  
Kevés olyan hivatalos végzettség van, ami az eladáshoz szükséges, s elősegítheti a nagyobb eladási teljesítményt. Az olyan képességek, mint motiváció, kitartás, empátia, kommunikációs képesség, megszerzethetők, vagy megtanulhatóak, de nem a standard tananyagú kurzusokon, főiskolákon.
- **Hatalom:**  
Egy foglalkozás esetében a hatalom egybeesik a hatáskörrel, ill. mások törvényes irányításával. A hatáskör nélküli felelősség problémája úgy nyilvánul meg, hogy az eladóknak a rábeszélő képességeiket kell használniuk ahhoz, hogy rávegyék az embereket az üzletkötésre, mivel hivatalosan a foglalkozás ezt maga nem kényszeríti ki. Ugyanis az eladóknak nincs joguk arra, hogy árról, hitelről, vagy szolgáltatási színvonalról pártatlanul tárgyaljanak.

Azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az oktatás, képzés ill. hatáskör hiánya a fő oka az eladók relatíve alacsony presztízsiének. A státusbeli problémákból adódik sok, magasabb végzettségű alkalmazott bukása, ami a cég számára igen költséges. A legjobb eladók jobb munkát szeretnének kapni, vagy jobb terméket eladni egy jobb vállalatnál. Ez esetben a jobb

szintén egyenértékű a magasabb státusszal. A pozíció szempontjából az eladást azok tekintik pozitívnak, akik alacsony végzettségűek, pénzügyi szempontból nem függetlenek, ill. akik így próbálnak szabadulni a fizikai munkától. Az eredményesebb eladási teljesítmény olyan embereknél jelentkezik, akik olyan társadalmi háttérrel rendelkeznek, ahol erős a státusz iránti törekvés és ahol az embereknek szükségük van az eredményekre és más emberekkel ellentétben kielégítetlen ambíciókkal rendelkeznek.

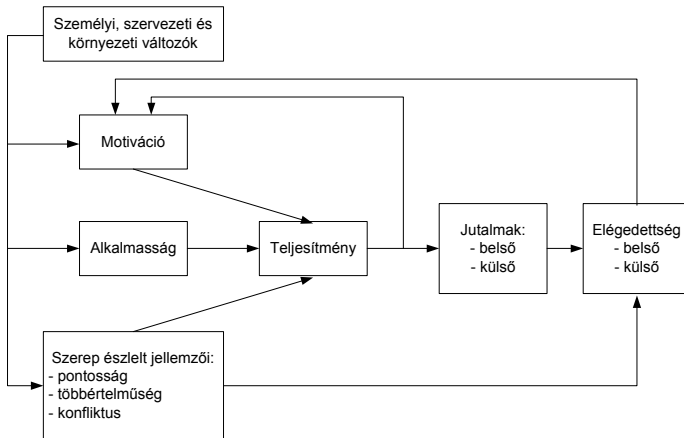
Tehát szükséges:

- az eladás státuszának növelése,
- magasabb végzettségűek előnyben részesítése,
- a “rossz” emberek költségeinek csökkentése,
- a toborzási politika pontos tervezése.

### 3. Szerepkonfliktus

Az értékesítési menedzserek elsődleges feladata az eladók irányítása és nem az eladás. Mivel a legtöbb sales menedzsert az egyszerű eladók sorából emelték fel, helyesen látják azokat a problémákat amivel az eladók szembenéznek. A menedzser szerep azonban eltérő tulajdonságokat igényel. (2.3. sz. ábra) Néhányan ezt az átalakulást könnyebbnek találják, mások nehezebbnek.

#### Eladói szerepfonfliktus

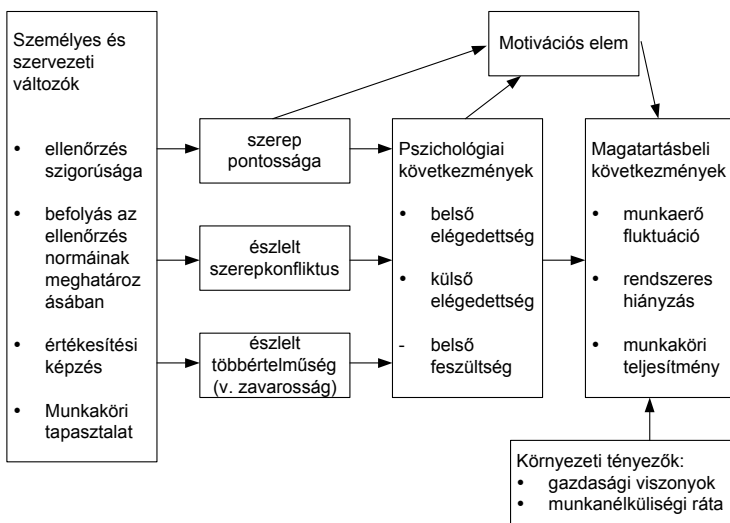


2.3. ábra

A személyes eladáshoz hozzátartozik a szereptársakkal való kapcsolat. Ezen társak közé értjük mindazon személyeket, akiknek anyagi érdekelttségük van abban, hogy az eladók hogyan látják el munkájukat: felső vezetés, közvetlen irányítók, vásárlók, család, nagyközönség. Ezekkel a partnerekkel való kapcsolat sokféle, dinamikus, komplex, ami az interperszonális kapcsolatok kezeléséhez magas minőségi jellemzőket követel. Sokszor ellentmondások keletkeznek, ami a szerepkonfliktusok kezelésére és feloldására adott vezetői útmutatással oldható fel. Ilyen konfliktusok más foglalkozás esetében is jelentkezhetnek, de mivel az eladó egyedül, szervezetek közötti határvonalon dolgozik, különleges körülményekkel és szerepkonfliktusokkal néz szembe.

Az eladó szerepe azon tevékenységekből és feladatokból áll, amelyeket teljesítenie kell, ill. azon magatartásokból, melyeket elvárnak tőle a szerepbeli partnerek. Ha ezek az elvárások összeférhetetlenné válnak, akkor feszültség alakul ki, ami a munkával való alacsony megelégedettséget eredményezi. A szerepérzékenységi komponensek: (2.4.. sz. ábra)

### Az észlelt szerep komponens



2.4. ábra



- **szerephitelesség:** arra utal, hogy a menedzsment és az eladók mennyire látják egyformán a szerep követelményeit, ugyanazt látják-e fontosnak,
- **megértési konfliktus** akkor alakul ki, ha a szerep követelményei összeegyeztethetetlenek, pl. a cég szállítási határideje 7 nap, míg a vevő 2 napot szeretne,
- **észlelési konfliktus:** amikor az információk nem elérhetők ahhoz, hogy az eladók pontosan elvégezzék a munkájukat.

Megállapították, hogy ezen szerepérzékenységi komponensek kapcsolatban állnak a megelégedettséggel és teljesítőképességgel. A vezetésnek meg kell határoznia és meg kell előznie a potenciális, vagy észlelt konfliktusokat és meg kell próbálnia megoldani azokat. A problémák, amikkel az eladók szembenézhetnek:

- határvonalpozíció hatása: két főnök egyidejű szolgálata még akkor sem nyerő pozíció, ha figyelembe vesszük a kompromisszumos megoldásokat,
- a nagy szerepkészlet hatása: az eladók sok érintkezési ponttal rendelkeznek mind a szervezetben belül, min azon kívül,
- félig innovatív pozíció hatásai: kevés konszenzus és nagy látókör.

## ***2.2. Üzletválasztás a vásárlói döntési folyamatban***

A vásárlói/beszerzői döntési folyamatban meghatározó helyet foglal el a forrás, illetve üzletválasztás.

Az üzletválasztás közel olyan fontosságú, mint a márkaválasztás. A problémamegoldó folyamatban a vevő a termék elvárt tulajdonságát körvonalazza, majd forrást (üzletet) választ és az üzletben belüli tényezők hatására választja ki a márkát.

Az üzletválasztás során a forrás eltérő jelentőségű lehet, ahogyan azt a 2.2. sz. táblázat is szemlélteti. [40]

**Termék és forráskategorizálás**

<b>Speciális termék</b>	Meghatározott termék, ahol először kapható	Meghatározott termék, legolcsóbban vagy legtöbb szolgáltatással	Meghatározott termék, meghatározott eladó
<b>Bevásárlási termék</b>	Legkönnyebben elérhető forrásból válogat	Terméket és eladót válogat	Előre kiválasztott eladótól válogatás
<b>Megfelelő termék</b>	Ami kapható a legkönnyebben elérhető helyen	Jobb szolgáltatás, olcsóbb ár keresése	Előre kiválasztott helyen ami kap-ható
	<b>Megfelelő forrás</b>	<b>Bevásárlási forrás</b>	<b>Speciális forrás</b>

Forrás: Töröcsik (1995)

Az üzletválasztás elhelyezkedése a vásárlási folyamatban kettős lehet: megelőzheti a márkaválasztást, illetve követheti azt.

Az üzletválasztásra ható tényezők Töröcsik (1995) alapján az alábbiak:

- Üzleti imázs,
- Az üzlet helye és mérete,
- Vásárlói attitűdök,
- Árak hatása.

Gyakori az az eset, hogy a problémamegoldó folyamatban először a terméket körvonalazza a vásárló (milyen tulajdonságai legyenek, mit vár el a terméktől) utána boltot választ és a boltban belüli tényezők hatására választja ki a márkát.

Amennyiben egy üzletnek határozott karaktere, imázsa van, akkor a boltválasztás lehet a kiindulópont és az ott található kínálatból választ a fogyasztó.

Összességében azt állapíthatjuk meg, hogy a boltválasztás során a vásárló számára az üzlet, "a forrás" eltérő jelentőségű, ily módon nemcsak a termék, hanem az üzlet is lehet:

- megfelelő (nincs kötődés, főképp a kényelem vezeti a preferenciasort),
- bevásárlási (az üzletet is választja a vásárló, információt szerez róluk és összehasonlít),

- speciális (adott profilban egy, meghatározott üzletbe megy a vásárló, erőteljes “bolthűség” jellemzi).

### 1. Üzlet-image

Az egyes kiskereskedelmi egységek, főképp a nagyobb hálózatok rendkívüli figyelmet fordítanak arra, hogy a vásárlókban kialakuljon egy egységes kép. Ez a kép, az image megkülönbözteti őket más, hasonló profilú üzlettől és lehetőséget nyújt törzsvásárlóiknak a kötődésre.

- Az image-kialakítás során néhány fontos jellemzőre lehet koncentrálni, olyanokra, amelyeket a célpiac fontosnak tart, pl. a tisztaság, az áttekinthetőség, a gyors kiszolgálás, a segítőkész személyzet, az olcsó árfekvés stb.
- Másik stratégia az, amikor egyetlen jellemzőt emelünk ki és ezt tudatosítjuk a vásárlókban. Ezzel azt a relatív versenyelőnyt helyezük előtérbe, amit vásárlóink akceptálnak és ami egyértelműen alkalmas a megkülönböztethetőségre.

Az üzleti image tehát eléggé komplex kategória, hiszen benne foglaltatik:

- a cég filozófiája,
- a cég pozicionálási elképzelése,
- a marketingeszközök hatása,

amikért adott cég tehet valamit, de immanens része:

- a fogyasztó tükrözése (mit fogad el a fentiekből),
- a törzsvásárlói kör visszahatása,

valamint a környezeti elemek:

- hol helyezkedik el a bolt (körzet),
- milyen fizikai jellemzői vannak a boltoknak (pl. méret).

Az üzlet-image tehát a vásárlói és a tágabb szociális környezet ítélete az adott eladóhelyről.

Az image-kialakítás vagy hosszú folyamat, vagy intenzív reklámozással felgyorsítható és meghatározott irányba terelhető folyamat.

### 2. Az üzlet helye és mérete

Az üzlettelepítésnek - mint komoly beruházást feltételező döntésnek - kiemelkedő szerepe van a stratégiai döntések sorában. Természetesen sok

összefüggést kell ilyenkor figyelembe venni, pl. azt, hogy milyen termékeket kínál az adott üzlet.

Főképp élelmiszerek esetében jellemző a vásárlás kényelme iránti igény, vagyis ha a lakóhelyhez közel található egy üzlet (még akkor is, ha nem teljesen felel meg a fogyasztó elképzeléseinek), valószínűleg ott fog vásárolni a vonzáskörzet lakossága. Kérdés csupán az, hogy ez elegendő-e a gazdaságos működéshez, vagy távolabb lakókat is ide kell csábítani.

Városokon belül vannak olyan körzetek, főképp a centrum (city), vagy néhány szubcentrum, ahol - az adottságok miatt is (pl. bérleti díj, telekárak) - eleve magasabb árfekvéssel számolnak a cégek, illetve a vásárló várakozása is az, hogy itt drágábban fog bizonyos termékekhez jutni, de valószínűsíti a magasabb minőség szintet is.

Általános érvényű megállapítások, hogy:

- a nagyobb alapterületű üzletek nagyobb vásárlói kört vonzanak, a vásárlók előnyben részesítik a kisebbekkel szemben,
- az élelmiszereket, az egyszerű vásárlást jelentő termékeket kényelmi alapon vásárolják az emberek, előnyben részesítve a közelséget,
- a komplex döntést igénylő, problémamegoldó vásárlásokra (autó, bútor, ruházat) az utazási hajlandóság jellemző, városon belül éppúgy, mint városok között.

Az üzlet körzet image-e főképp a presztízsérzékeny fogyasztók körében igen fontos tényező a boltválasztásban.

Az üzlet vonzerejét modellezni is lehet, amiben az üzlet mérete, a megközelítés ideje, a fizikai és pszichológiai erőfeszítések mértéke szerepel.

### 3. *Vásárlói attitűdök*

Igen egyszerű és a valóságtól távoli feltételezés lenne azt állítani, hogy az emberek az üzletbe vásárolni járnak. Nyilván elsősorban, illetve néhány vásárlói csoportnál elsősorban a vásárlás a cél.

Az igazság azonban az, hogy az egyének sokkal összetettebb folyamatnak élik meg a vásárlást, nem csupán egy-egy termék megszerzése a céljuk.

- Az üzlet olyan interperszonális terület, ahol találkozni lehet, beszélgetni lehet, a magányt lehet oldani. Nem véletlen, hogy főképp egyedülálló és

idősebb emberek számára a boltba járás jelenti a szociális kapcsolatot a külvilággal.

- Sokan a szabadidő eltöltésének egyik lehetőségeként fogják fel a “vásárlást”, hiszen ilyenkor nem a vásárlásról van szó, hanem inkább boltok felkereséséről. Vannak olyan fogyasztói típusok, akik élvezettel ismerkednek a kínálattal, próbálnak, érdeklődnek, de nem vásárolnak. Ha sikerül azonban ezeket az embereket hosszabb ideig a boltban tartani, akkor előbb-utóbb mégis vásárolnak is valamit.
- Az élményszerű boltkialakítás, atmoszférateremtés igényét éppen a fenti vásárlók magatartásának kutatói tárták fel.
- Amennyiben lehetséges eseményeket, történéseket boltokhoz, üzletekhez kapcsolni, akkor egy jelentős potenciális vásárlói kört lehet megnyerni.
- Sokan tanulnak az üzletekben, pl. ismerkednek olyan új termékekkel, amelyeknek nem valószínű, hogy vásárlói lesznek, de az elvárt ismeretszinthez hozzátartoznak. Új trendeket (mi a divat?) is megismerhetnek a potenciális vásárlók, így esetleg később mégis vásárolnak.
- Szomorú, de valóságos, hogy – főképp a nagy bevásárlócentrumok – az üzletek az emberi kapcsolatok kiürült helyét töltik be, teret és lehetőséget adva a találkozásokra.

Vásárlói stílusról is beszélhetünk az attitűdök kapcsán, hiszen vannak, akik a vásárlást kifejezetten optimalizálási problémának fogják fel (főképp férfiak), vannak akik élvezettel válogatnak, informálódnak és a folyamat szinte fontosabb, mint a végeredmény, vannak első látásra döntők, vannak, akik nehezen döntenek és mindig akkorra fagy el az a termék (méretben, színben, árban, stb.) amikorra végre döntöttek.

Rendkívül fontos tehát azt tudni, hogy sokan élményszerzés céljából is vásárolnak, illetve fontos számukra, hogy a vásárlás mellé élményt is kapjanak.

#### *4. Árak hatása*

Míg az előző gondolatok a vásárlások élményszerűségét bontották ki, addig az árreklámok hatásánál az anyagi előnyszerzés motívumát kell bemutatni.

Az üzletválasztást - főképp alacsony érintettségű termékek esetében - főképp rövid távon nagymértékben befolyásolja az ott kapható termékek ára.

A kiskereskedelmi reklámok nagy része árakat közöl a fogyasztókkal, mégpedig azért, hogy az üzletbe csalogassa őket. Tanulmányok bizonyítják, hogy a fogyasztók jelentős száma tájékozódik és dönt üzletválasztásról sajtóhirdetések alapján.

A jól megválasztott termékkör és ösztönző ár azt eredményezi, hogy a boltba "becsábult" vásárló nem csupán a kedvezményes terméket veszi meg, hanem legalább olyan értékben még újabb termékeket is. Ily módon rendkívül fontosak ezek az akciók a forgalom biztosításához.

A kereskedőknek el kell dönteniük:

- milyen termékek kerüljenek a leértékelés körébe,
- milyen nagyszabású árleszállítás szükséges a vonzerő kifejezéséhez,
- kell-e összehasonlító árat feltüntetni,
- milyen egyéb állításokkal lehet hatni?

A fogyasztók az egyes termékek árait igen nehezen jegyzik meg. Tulajdonképpen csak a gyakran vásárolt termékek szűk köre lehet az, amelyeknél a vásárló érzékeli az árleszállítás mértékét.

Fontos tehát, hogy az olcsóbban kínált termékek között legyenek mértékadó cikkek (mosópor, sampon, hús-, felvágottfélék, kávé stb.), amelyeknek ára alapján megindul a fogyasztó.

Nehezen behatárolható az árcsökkentési mérték, százalék, ami már elég vonzó a vásárlónak, de nem nagy ráfizetés a kereskedőnek. A 10 % alatti árcsökkenés - főképp kis egységárú terméknel - nem igazán vonzó, ennél általában nagyobb kedvezményt kell kínálni. Fontos az is, hogy a vásárló ne az elfekvő készletek megmozdítását érezze, hanem azt, hogy jó és kelendő termékeknel kapja az árkedvezményt.

Leggyakoribb megjelenítése az árcsökkentésnek a régi és az új ár feltüntetése, mintegy bemutatva (esetleg ki is számolva) az elérhető megtakarítást.

Az ár mellett egyéb állítások közlésével is lehet biztatni a fogyasztót, hogy minél előbb reagáljon, mert az ajánlat “csak most” áll, “rendkívüli” a lehetőség, “óriási kedvezményben” részesülhet.

Hazánkban is növekszik a ártudatos vásárlók aránya, egyszerűen meg kellett tanulnunk azt, hogy igen sokat lehet nyerni és veszíteni a nem megfelelő informáltsággal.

Az üzletválasztás négy meghatározó tényezőjének áttekintése alapján kitűnik, hogy két fő trend alakult ki a gyakorlatban:

- feladatorientált rutinszerű vásárlások esetén a legolcsóbb beszerzési forrás felkutatása, míg
- élményszerű vásárlásoknál az igényesebb presztízs- és minőségorientált termékek és források választása.

#### **Szemelvény: Miért döntünk egy bizonyos üzlet mellett?**

Ahhoz, hogy a kereskedők rá tudják venni a vásárlót egy bizonyos portéka megvásárlására, a vevőknek először is be kell menniük az adott boltba. Hogy miért éppen azt az üzletet választjuk és miért nem a másikat, arról érdekes felmérést készített a GfK. Piackutató Intézet 1999. októberében. Ezek szerint a következő fő szempontokat szoktuk figyelembe venni - ezúttal még döntési sorrend nélküli felsorolásban.

- Nyitvatartás.
- Árszínvonal.
- Választék.
- Az áru frissessége, minősége.
- A bolt környezete, tisztasága.
- A kiszolgálás színvonala.
- A vásárlás lebonyolításának gyorsasága.
- A szolgáltatások választéka.
- Az üzlet technikai felszereltsége, korszerűsége.
- Milyen hazai termékeket tartanak?
- Milyen márkás árut kínálnak?
- Van-e parkoló és ingyenes-e?
- Az üzlet milyen közlekedési eszközökkel közelíthető meg?
- Mindig ugyanebbe a boltba jár a vevő, tehát a megszokás hatalma.
- A boltlánc ismert, tekintélyes kereskedelmi márkájú.
- Az árak feltüntetése korrekt-e, minden terméken van-e árcédula?
- Van-e lehetőség a kártyás vásárlásra?
- Mennyire becsülik meg a gyakori betérőt?
- Jellemzők-e a promóciók, előnyös akciók?

Ezer vásárló megkérdezése után kiderült, hogy ha a fontossági tényezőket 1 és 5 között osztályozzuk, a legfontosabb öt, vásárlási óhajt befolyásoló tényező a következő osztályzatokat kapta:

árszínvonal: 4,8

áru frissessége, minősége: 4,8

választék: 4,7

az üzlet tisztasága: 4,2

figyelmes és udvarias kiszolgálás: 4,2

*Forrás: Népszabadság, 2000. március 2.*



### 3. FEJEZET

## AZ ÉRTÉKESÍTÉSI DÖNTÉSEK MEGALAPOZÁSA

Az értékesítés stratégiai döntéseinek megalapozásához kellő kiterjedtségű és mélységű információval kell rendelkezni, különben nem tudjuk helytállóan kijelölni az értékesítési célokat, kiválasztani, majd menedzselni az értékesítési csatornákat.

Ebben a fejezetben a marketingkutatás c. tárgy módszertani ismereteire alapozva a marketing információrendszer értékesítési döntéseket megalapozó tartalmi kérdéseit, illetve a CRM vállalati alkalmazási lehetőségeit mutatjuk be.

### 3.1. *Értékesítés segítő marketing információs rendszer*

Az értékesítést segítő marketing információk gyűjtése és elemzése kettős célt szolgál:

- Az értékesítés stratégiai döntései megalapozásához a termelővállalaton belüli információk, illetve célzott kutatási eredmények prezentálása.
- Az értékesítés taktikai, operatív menedzseléséhez, a stratégiai döntések megvalósítása ellenőrzéséhez folyamatos információk biztosítása a napi, dekad, havi stb. eredményekről.

#### 1. *Értékesítési információs rendszer szerepe, jelentősége* [17]

a) Az információs rendszerek jelentős szerepet játszhatnak a marketing döntések előkészítésében, az adatok gyűjtésében, és elemzésében. Segítenek:

- Információkat szerezni a vásárlókról
  - A vásárlók viselkedésének és jellemzőinek alapos elemzése
- Ezeknek az ismereteknek a felhasználásában a kampányokhoz és a stratégia kialakításához
  - Vevői interakciókban a „kapcsolódási” pontok segítségével

- Tömegmédia/ Hirdetés
  - Direct mail
  - Internet (e-mail, web oldalak, E-commerce)
  - Folyamatos javításban
    - Az eredmények követése, ellenőrzése
    - A tevékenységek finomítása
- b) A megfelelően kialakított információs rendszer és a benne lévő adatstruktúra lehetővé teszi:
- Vevői kapcsolatok erősítését, a vevők lojalitásának megszerzését, kialakítását.
  - A növekvő marketing költségek követését, elemzését.
  - A következő időszaki marketing tervek elkészítését.
  - A kihelyezett munkák követését (direct mail).
  - A vállalat érdeklődésének a termékekről a vevőkre történő átirányításában.
  - A vevők szegmentálásának előkészítését, információk összegyűjtését.
  - A marketing kampányok bizonytalanságának csökkentését az alaposabb elemzés segítségével.
  - A tömegmarketing helyett a megfelelő szegmens kiválasztását.
  - Hosszú és kevés eredményt hozó ciklusok elkerülését.

A marketing döntések minőségi javításához a költségeket nem mint hiába elköltött pénzt, vagy veszteséget kell tekinteni, sokkal inkább olyan beruházásnak, ami forgalmat generál. Ez azt is jelenti, hogy a marketinggel foglalkozóknak megfelelő hatalmat és döntési jogkört kell kapniuk annak érdekében, hogy a megfelelő marketing munkával és helyes döntésekkel újabb bevételi lehetőségeket teremtsenek a vállalat számára.

Az információs rendszerek, de különösen az Internet és a World Wide Web alkalmazása újabb lehetőségeket kínál. Felhasználásával lerövidül a vizsgálati idő, a visszacsatolás intervalluma, adott idő alatt több kampány indítható, nagyobb szegmentáció mellett nagyobb bonyolultságú vizsgálatok szervezhetőek, amihez nagyobb megbízhatóság járul. A marketing eszköztár (mix) sokkal jobban a vevőkre szabható, illetve lehetőség van tetszőleges számú, és mélységű választási lehetőség strukturált kezelésére.

### Az információs rendszerek marketinget segítő hatása

	Hagyományos Marketing	Következő Generáció
<b>Időintervallum</b>	Hónapok	Napok
<b>Visszacsatolás</b>	Több hónap	Napok, órák vagy azonnal
<b>Éves kampányok száma</b>	Tucatnyi	Több száz
<b>Szegmentáció</b>	Kis számú nagy méretű szegmens	Nagy számú kis méretű szegmens
<b>Bonyolultság</b>	1-2 csatorna, elkülönült	Mind a négy csatorna, koordináltan
<b>Ármodell</b>	Egyszerű, áriista engedményekkel, félvees frissítés	Összetett, szegmentált, vevőkre szabott, részpiaci vagy árverés
<b>Mérés</b>	Visszaérkezési hányad	Válaszok
<b>Kiszámíthatóság</b>	Alacsony vagy kiszámíthatatlan	Magyas: kampány szintű ROI

Forrás: Füstös J. (2000)

Source: Forrester Research Inc.

### 3.1. ábra

- c) Az információs rendszerek alkalmazásának fejlődése hatással van a kapcsolódó területekre is.
- Az adatbankok felhasználása segítheti a vevőközpontúság tényleges megvalósulását.
  - Ténylegesen meg lehet ismerni, hogy kik az igazi vevők, és mit akarnak.
  - A megfelelő információk birtokában meg lehet keresni a legjobb ügyfeleket, és még jobban a vállalatához kötni őket.
  - Automatizálni lehet a marketing folyamatokat. A marketinggel foglalkozóknak közvetlen hozzáférést kell engedélyezni a szükséges információkhoz. Pontosan meg lehet célozni a megfelelő csoportot a rájuk szabott kommunikációval.
  - Egymástól függetlenül lehet az egyes marketing-szegmenseket kezelni, elemezni és vezérelni.
  - Hatékonyabb tervezés mellett a végrehajtott kampányok sokkal jobban koncentrálnak a vevői értékekre. Pontosan elemezhetők a marketing műveletek, és ennek segítségével módosítható a stratégia.

- Felgyorsíthatók a marketing ciklusok, és akár 50%-os javulás is elérhető.
- Jobban mérhető a marketing munka eredményessége és hatása.
- Állandó jó minőségű kommunikáció folytatható a vevőkkel.
- Kifeje a vállalat egységes képben jelenik meg.
- Megvalósítható a vevők vállalati szintű egységes kezelése (az összes CRM rendszer integrálásával)

## 2. Értékesítésorientált MIR jellemzői

### a.) Követelmények:

- teljesség, azaz a termelő értékesítéssel kapcsolatos valamennyi információját, a teljes szervezetre vonatkozóan rögzíteni kell az adatbázisban,
- az adatok integrálására kell törekedni, azaz összefüggéseket, a sokoldalú felhasználhatóságot mutató rendszert kell kialakítani,
- a semlegesség biztosítása a megfelelő értékesítési döntésekhez elengedhetetlen, törekedni kell a manipuláció lehetőségének kiszűrésére,
- az információgyűjtési és feldolgozási költségek optimalizálása azt jelenti, hogy csak a valóban fontos információkat, s olyan technikával, terjedelemben gyűjtjük, ami a vállalat méretéhez, jellegéhez, a döntéshozatali szisztémához költségoldalon is optimálisan illeszkedik,
- az aktualitás, naprakészség biztosítása, vagyis megfelelő időben, megfelelő tartalmi információkat kell a MIR-nek biztosítani,
- a rugalmasság a változó információs igényekre, a változó input-output adatokra, módszerekre stb. vonatkozó követelmény,
- az ellenőrizhetőség az adatok, módszerek, modellek esetében elengedhetetlen,
- az egyszerűségekre való törekvés a rendszer áttekinthetőségének, könnyű kezelhetőségének igényét jelenti.

### b) A fenti követelményeknek megfeleltetett MIR négy fő elemből tevődik össze, úgy mint:

- adatbank, ahol a gyűjtött adatok rögzítésre, tárolásra és lekérdezésre kerülnek,
- módszerbank, vagyis a különböző matematikai, statisztikai módszerek alkalmazási lehetőségét biztosító adattár,

- modellbank, mely tartalmazza azokat a modelleket, melyekkel az értékesítési döntésekhez szükséges információkat feldolgozzuk és a
- kommunikációs eszközök, melyek a rendszer és az információkat felhasználó menedzsmént és a rendszerek közötti kapcsolatokat biztosítják.

A fenti követelményeknek egyértelműen az informatikai eszközökkel támogatott, vonalkódtechnikát alkalmazó megoldások felelnek meg.

### 3. *Értékesítési MIR adatgyűjtő technika (EAN vonalkód)*

A pénztárgépek bevezetése óta a legnagyobb újítás a kereskedelmi munkában az EAN/UPC vonalkódok elterjedése. (EAN-European Article Numbering, európai cikkszámozási rendszer, UPC - az Egyesült Államokban használatos cikk-kódrendszer, a kettő egymással kompatibilis). Először a fogyasztói csomagolásokat jelölték meg: ezeken megkülönböztetendők a standard, nemzetközi termékazonosító vonalkódok és a belső - egy-egy kereskedelmi láncolaton belüli - használatú vonalkódok. Később kezdték alkalmazni a vonalkódot a gyűjtőcsomagolásokon, az egységgrakományokon és más szállítási egységeken.

- a) A fogyasztói csomagolásokon alkalmazott EAN-13 termékazonosító szám felépítése a következő: 1-3. szám: országazonosító (Magyarország esetén: 599) 4-7 (8) szám: 4 vagy 5 jegyű cégazonosító szám 8 (9)-12. szám: szabadon megállapított termékszám (4 vagy 5 karakter) 13. szám: ellenőrzőszám.

A sok számozandó termékkel rendelkező gyártók 4 jegyű cégazonosítót kapnak, amihez 5 jegyű belső szám tartozik, míg kisebb cégek esetében a számhelyek elosztása fordított. Az EAN rendszerben felépített standard vonalkódok feltüntetésének első követelménye, hogy a cégnek cégazonosító számmal kell rendelkeznie. A Nemzetközi Termékszámozási Társaságban (EAN) a Csomagolási és Anyagmozgatási Országos Szövetség (CSAOSZ) képviseli hazánkat. Feladata az EAN termékszámozási és vonalkódrendszer szervezése, s így a cégazonosító számok kiadása is. Ha valamely vállalkozás ilyen számhoz kíván jutni, egy adatfelvételi lapot kell kitöltenie és regisztrációs díjat fizetnie. Kisméretű termékeken 8 jegyű EAN vonalkód is használható, ezt azonban a felhasználó nem képezheti maga, hanem a CSAOSZ-tól kell kérnie.

- b) A belső használatú EAN számok nem tartalmaznak ország- és gyártóazonosító számokat, így képzésükhöz nem kell cégazonosító szám. Csak egy bolton, vagy bolthálózaton belül használhatók. Rendszerint két információt tartalmaznak: az egyik a cikket jelző cikk- vagy standard szám, a másik darabszám, az ár, vagy a tömeg. Hogy melyik szerepel, azt az első két – 21 és 28 közötti – szám határozza meg. A 8 jegyű, 2-vel kezdődő belső számok adattartalmát az alkalmazó saját maga határozza meg. A rövidebb kódok előnye a kisebb méret, amely kevesebb címkeanyagot és kevesebb helyet igényel a csomagoláson.

A vonalkóddal nem jelölt áruk – például kenyér, péksütemény – is kezelhetők cikkszám-azonosításos pénztári rendszerben. Vagy úgy, hogy az áru vonalkódját egy külön lapon felsorolják és a pénztáros azt olvassa le a nála lévő lapról, avagy ezek a termékek kapnak egy rövid, 2-3 karakterből álló azonosítót (úgynevezett gyorskódot), a pénztáros ezt üti be, s ennek alapján készül a blokk, és kezeli a háttérben a számítógép a készletet.

- c) Mára már megvalósult a gyűjtőcsomagolások majdnem egységes nemzetközi számozása és vonalkódos jelölése. Még fontosabb a szállítási csomagolások és az egység rakományok jelölési rendszere, amellyel lehetséges a szállítmány tartalmának feltüntetése, a szállítási egységek egyedi megkülönböztetése (sorszámozása) és különféle kiegészítő információk vonalkódos ábrázolása. Az erre kialakított EAN 128 alfanumerikus vonalkód szimbológia a jövő rendszerének tekinthető. Már jelenleg is közel 40 adattartalom-jelzőt rendszeresítettek nemzetközi használatra, amelyek tartalma a termékek azonosításától a különböző keltezéseken, mennyiségi adatokon és sorszámozásokon keresztül a szabad szövegig terjed.

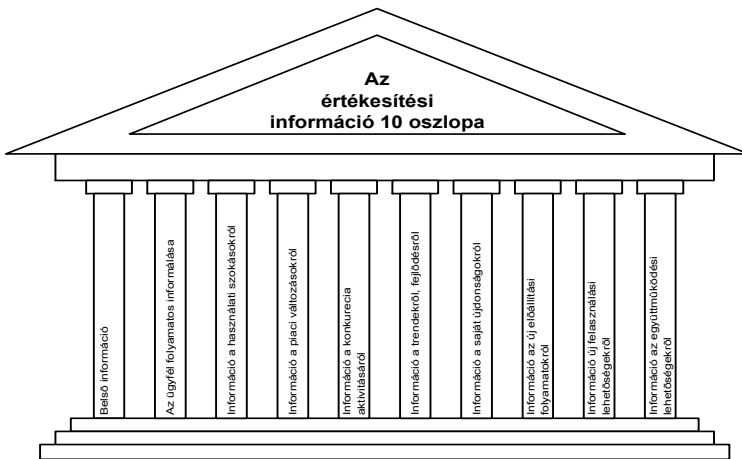
### ***3.2. Az értékesítési döntésekhez szükséges információk***

Minden információs rendszer annyit ér amennyi és amilyen pontos információval azt feltöltötték, s ahogyan az képes a rögzített információk feldolgozására, megjelenítésére. Azt, hogy milyen tartalmú információkat igényelnek az értékesítési döntések a marketing szakember határozza meg, ezért most vizsgáljuk meg az értékesítést támogató MIR információ tartalmát.

### 1. Az értékesítési információk adattartalma

Az értékesítési információk forrásait vállalati belső adatok és a környezeti adatok képezik. Az értékesítés 10 információs tartalmára utal a 3.2. sz. ábra.

- a) Az információ gyűjtés és áramlás javításának szükségessége:
- A kiélezett piaci versenyben legtöbbször az információs előny dönt a sikerről, vagy a kudarcról.
  - Az értékesítésért felelős munkatársaknak feltétlenül tudatában kell lenniük az információ fontosságának.
  - Az információs készség megerősíti a már létező partnerkapcsolatokat és a megfelelő marketinggondolkodás kifejezője.
  - A megfelelő információ előfeltétele a partnerekkel szembeni célirányos viselkedésnek.
  - A folyamatos, jó információadás bizonyítja a cég vállalkozói gondolkodását a munkatárs számára és így a jövő biztosítéka is.
  - Csak az tudja a saját maga által adott információt jó minőségben előállítani, aki jól informáltnak érzi saját magát.



Forrás: Scheitlin (1997) 95. p.

### 3.2. ábra

#### b) Értékesítési információk tartalma

σ Az üzenetben belül

- A vállalatvezetés célkitűzései mint a vállalati tevékenység vezérfonala,
- a vállalat fontos rövid, közép- és hosszútávú tervei (fejlesztés/kutatás/szervezet/beruházások/marketing/oktatási tevékenység),
- sikerek és kudarckok,
- reális költségelőirányzatok,
- tárgyi és személyi információk.

σ A piacról:

- Trendek és a technológia fejlődése,
- újdonságok,
- új konkurencia,
- információk új termékek bevezetéséről és fogadtatásukról,
- együttműködési lehetőségek piaci partnerekkel,
- ágazati különlegességek,
- exportlehetőségek,
- az ügyfelek felvevőképessége,
- forgalmi adatok,
- reklámok sikere,
- kiállítási sikerek,
- személyi változások fontos ügyfeleknél.

σ A piacon:

- Új termékekről és technológiákról,
- új felhasználási technikákról,
- az ügyfelek munkatársainak szervezett oktatásokról,
- új szolgáltatásokról,
- átváltozásokról,
- szervezeti változásokról, amelyek az ügyfeleket is érintik,
- a különleges piaci sikerekről,
- személyi változásokról, amely érinti az ügyfelekkel való együttműködést,
- a szolgáltatások bővítéséről,
- a piaci partnerekkel való együttműködésről (előnyök az ügyfelek számára).

σ A konkurenciáról:

- Teljesítőképessége (sikerek és kudarckok),



- új szolgáltatásai és termékei,
- stratégiái,
- reklámja,
- árpolitikája,
- együttműködési lehetőségek.

*c) Az értékesítési információk szerepe a sikerben:*

- A versenytársak tudatos, rendszeres megfigyelése (hirdetések, piaci viselkedés, sikerek és kudarok, cégújság megszerzése, a konkurencia megfigyelése kiállításokon, személyes kapcsolatok teremtése a konkurenciával, tájékozódás az ügyfeleknél a konkurencia teljesítőképességéről, akcióiról, stratégiáiról).
- A belső és külső munkatársak végezzenek konkurenciamegfigyelést az alábbi szempontok szerint:
  - a konkurens cégek meghatározása és viselkedésük elemzése,
  - a konkurencia termékei (az ügyfelek véleménye, hirdetés, terjesztés, értékesítési csatornák, a konkurencia jelentős termékeiről prospektusok és minőségi adatok, esetleg minták szerzése, konkurencia gépei és eszközei).
- A konkurencia dokumentációjának megszerzése és naprakészen tartása. Ennek segítségével az új munkatársakat is tájékoztathatjuk a versenytársakról és fontos termékeikről.
- Ágazati gyűléseken, szakmai konferenciákon, üzemek közötti tapasztalatcseréken való részvétellel.
- A külső és belső munkatársak kikérdezésével személyes jelentés, vagy értekezletek során, szóbeli információszerzés saját körben.
- A konkurencia termékeinek tesztelésével saját üzemükben: teljesítmény elemzése, a konstrukció különlegességei, előnyei és hátrányai.
- A saját munkatársaink felé folyamatosan hangsúlyozni kell az információ fontosságát és növelni információs készségüket. Motiválni kell munkatársainkat az információk megszerzésére és közreadására. Ennek legalapvetőbb eszköze, hogy az általuk szolgáltatott hasznos információkat megköszönjük.
- A kapott információk tervszerű szétszórásával kiválasztott munkatársak, vagy célcsoportok felé.
- Az információ sikerének megvizsgálásával.

*d) Információgazdálkodási tanácsok*

- A kapott információk valódiságát vizsgálja meg, hogy csak hiteles információ jusson tovább a munkatársak felé.
- Az informátorokat úgy válassza ki, hogy tárgyyszerű adatokat kaphasson tőlük.
- Ne zúdítsa az információt embereire. Biztosítsa az információ feldolgozhatóságát: érthetőség, csoportosítás, a fontos elemek kiemelése.
- A régi információk jelenlegi érvényességét időszakonként vizsgálja meg, a túlhaladott információs dokumentumokat vonja ki a forgalomból és tájékoztassa az érintetteket.
- Az információk számára válassza ki a legalkalmasabb utat.
- Mérje fel az információ sürgősségét és biztosítsa az információátadás megfelelő időpontját.
- Határozza meg világosan a titoktartási kötelezettségeket.
- Kerülje az információszerzés otromba formáit. A siker alapvető követelménye az informátorok ügyessége. [34]

### ***3.3. Értékesítésorientált iparvállalati CRM rendszer***

A CRM = Customer Relationship Management (Vevőkapcsolat Menedzsment) alatt azt a koncepciót értjük, amelyben egy vállalat átfogó képet adhat a vevőiről azért, hogy a lehető legszorosabb kapcsolat jöjjön létre közöttük és az ügyfélen elérhető legnagyobb profitra tegyen szert.

A CRM stratégiaként a vállalat jelenlegi és jövőbeni vevői szükségleteinek megértéséhez járul hozzá.

A CRM, mint üzleti folyamat magában foglalja a vevő adatainak összegyűjtését, konszolidálását, elemzését, szétosztását és felhasználását az ügyfélkapcsolat helyén.

A vállalati integrált informatikai rendszerek alkalmazásában az értékesítési technikák is új támogatást kaptak a CRM bevezetésével.

A személyes, közvetlen kapcsolat eladó és vevő között az iparvállalati gyakorlatban megszokott, a termékek nagy része csak személyesen adható el. A személyes eladás hatékony, ám költséges eladási technika. Ezen költségek csökkentéséhez segít minket a CRM azáltal, hogy a telekommunikáció és az információtechnológia (IT) fejlődése révén a

vevőkapcsolatok személyre szabása “gépesíthetővé” vált. További lökést adott a CRM fejlődésének az internet forradalma, az E-business, E-commerce terjedése.

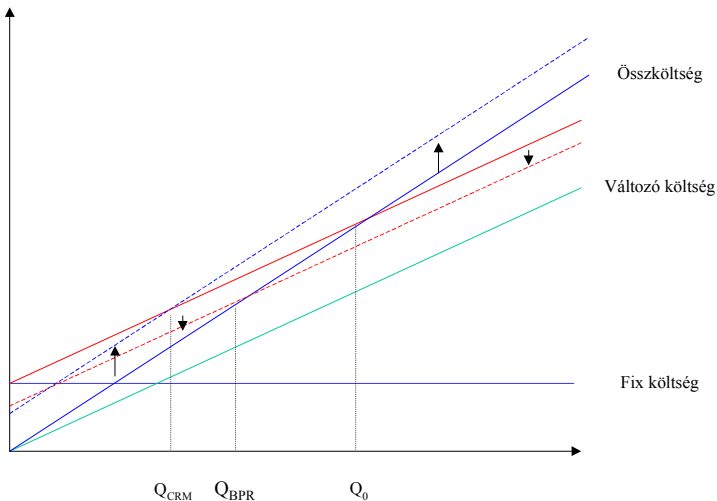
A témakört Büdy (2000) konferencia előadása alapján a következők szerint tekintjük át: [5]

### 1. Az értékesítés és a CRM összefüggései

A CRM a vállalatok körében már régebből ismert, a vevők egyedi kezelésén alapuló eljárás. A CRM terjedése annak köszönhető, hogy az IT alkalmazások segítségével nagyobb tömegű vevőt lehet hatékonyan és testre szabottan kezelni. A CRM forradalma két tényezőnek köszönhető:

- BPR (üzleti folyamatok átszervezése) rendszerek széleskörű elterjedése,
- Internet forradalma (Internetes értékesítés).

Fedezeti pontok alakulása a BPR és a CRM rendszerek bevezetése után



3.3. ábra

A BPR rendszerek már minden nagyobb vállalatnál kiépültek. Ezek a komplex rendszerek rengeteg belső adatot, információt tartalmaznak,

amelyek alapján rendszerint kontrolling szoftverek segítségével jól figyelemmel kísérhetők a vállalati belső folyamatok. A BPR rendszerek bevezetésének köszönhetően a vállalati költségek jól kontrollálhatók, csökkenthetők. Ezek a költségcsökkentések már a legtöbb vállalat esetében lezajlottak. A fedezeti pont eltolódott  $Q_0$ -ból  $Q_{BPR}$ -be azért, hogy a költségeket, mind a változó, mind a fix költségek jelentős mértékben csökkentsék. Bizonyos határ után a költségek csak jelentős eredmény- és biztonsági kockázatok árán csökkenthetők. (3.3. ábra)

***A vállalatok számára az új fedezeti pont elérése csak az értékesítés hatékonyságának növelésén keresztül van mód.***

a) *Az értékesítési hatékonyság növelésének két lehetséges útja:*

- Szolgáltatási hányad növelése

Az értékesítés hatékonysága változatlan termékstruktúra mellett csak a termékekben megtestesülő, a vevő által is elismert szolgáltatáshányad növelésével oldható meg.

*Definíció:*

**A CRM folyamat, amely integrálja és rendszerezi az ügyfelek és vállalat közötti interakciókat, összegyűjti értelmezi és felhasználja az ügyfelekről szóló információkat, továbbá támogatja fejlesztést, a kereskedelmi tevékenységet, a vevőszolgálatot és mindezeket túl a teljes körű vállalati működést**

A definíció alapján a CRM tevékenység az, amelynek segítségével vevőre, vevőcsoportra szabottan alakíthatók ki a szolgáltatások.

- Költséghatékony értékesítési módszerek bevezetése

Az ipari termékeket értékesítő vállalatok esetében az értékesítéshez kapcsolódó költségek jelentősek. Ezek a költségek elsősorban a kapcsolatfelvétel, a vevői igény felmérés, a kapcsolattartás, valamint az üzlet bonyolításához kötődnek.

b) *Miért van szükség CRM-re?*

- A legtöbb amerikai vállalat 5 évente elveszíti ügyfeleinek az 50%-át.
- Új ügyfelek megszerzésének a költsége több mint a tízszerese a meglévők megtartásának.

- A meglévő ügyfelek megtartásának 5%-os növekedése a profitabilitást 60-80%-kal növelheti 10 év alatt.
- A vállalat ügyfeleinek 20%-a termeli a profit 80%-át.
- A vállalat profitjának 20%-át adó ügyfelek az erőforrások 60-80%-át veszik igénybe.

**Az üzleti kényszer: a vállalatoknak új, az ügyfélkapcsolatok által vezérelt stratégiákra van szükségük teljesítményük növelésének érdekében.**

A vállalat sikere a vevőlojalitás megteremtésében rejlik.

*c) Ki a lojális vevő?*

- Készen áll arra, hogy szállítóját ajánlja
- Úgy vásárol rendszeresen a cégnél, hogy nem vizsgál meg versenytársakat
- 5-10-szer olcsóbb vele az üzletkötés
- a lojális vevő jövedelmező
- A vevők 50%-a nem jövedelmező
- ezekre a vevőkre fordítják a marketing, az értékesítés és a vevőszolgálat költségeinek 50%-át

Miért hagyják el a vevők a szállítóikat?

A vevők és szállítók kapcsolatainak egyik kritikus pontja az igények megismerése és azok lehetséges kielégítési módjainak felmérése meghatározása. Hosszútávú stratégiai partnerség, de csak egyszerű vevőkapcsolat is elképzelhetelen egymás kölcsönös megismerése nélkül.

A CRM egyik legnagyobb kihívása és leghasznosabb oldala az hogy egy rendszerben tudjuk kezelni a vevőről szóló tudást (döntéstámogatás) ,illetve a rendszer alkalmas vevői információigények hatékony kielégítésére is.

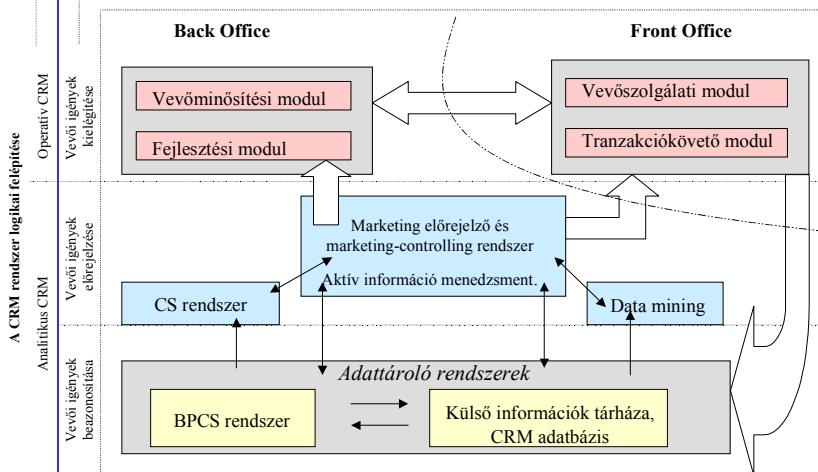
*d) A CRM és a Marketing kapcsolata*

A CRM a vevővel való foglalkozás tudománya, hatékony marketing technika.

### A vállalati stratégiai CRM rendszer elemei és logikai kapcsolatai

A marketing egy olyan menedzment folyamat, amelynek célja a vevői igények beazonosítása, előrejelzése és hatékony, nyereséges kielégítése. (Peter M. Chisnall, *Strategic Business Marketing* 1995. 14. P)

A CRM folyamat, amely integrálja és rendszerezi az ügyfelek és vállalat közötti interakciókat, összegyűjti értelmezi és felhasználja az ügyfelekről szóló információkat továbbá támogatja fejlesztést, a kereskedelmi tevékenységet, a vevőszolgálatot és mindezeket túl a teljes körű vállalati működést.



3.4. ábra

A 3.4. ábrában bemutatott integrált vállalati rendszer nem más mint a marketing tevékenység „számítógépesítése”. A rendszert, illetve a marketing tevékenységet két fő funkciócsoportra bonthatjuk:

- Back-Office funkciók: adatgyűjtés – vevői igények beazonosítása, elemzés – vevői igények előrejelzése,
- Front Office funkciók: tranzakció-bonyolítás, vevőszolgálat.

## 2. CRM projekt fázisai:

### Adatkör meghatározása

A vállalat azon adatait kell meghatározni, amelyek a vevők egyéni testreszabott kiszolgálásához és kezeléséhez elengedhetetlen.

- Ügyféladatbázisok
- Események adatbázisa
- Dokumentumok

- Költségek
- Bevételek
- Reklamációk
- ...

*a) Adatbázis(ok) illesztése a CRM modulhoz*

Ennél a pontnál két eset lehetséges:

Ha a vállalat már rendelkezik megfelelően strukturált adattárházzal, akkor már van egy megfelelő alapja ahhoz, hogy nyomkövesse a működésének eredményességét, nem csak a vállalat, hanem a vevők szempontjából is realizálható hatékonyságát.

Ha nem létezik adattárház akkor a már funkcionáló sziget adatbázisokat kell egy logikai vagy fizikai egységbe rendezni oly módon, hogy a CRM számára szükséges információk jól strukturáltan legyenek elérhetőek.

*b) Folyamatok dokumentálása és illesztése a CRM-be*

A folyamatleképzés során meg kell határozni vállalatnál zajló folyamatokat és optimalizálni kell őket. A főbb folyamatok köré fel kell építeni a TVK tevékenységeit és fel kell térképezni a folyamatok adatigényét. Azt, hogy a folyamatok közül melyek találhatóak meg valahol (szigetmegoldások) és melyeket kell újonnan kialakítani. Meg kell vizsgálni, hogy a jelenlegi szervezeti struktúra megfelel-e a stratégiai céloknak, illetve milyen fejlesztési munkák szükségesek.

*c) Adattisztítás*

Mivel az ügyfeladatokat több adatbázisból, más-más forrásból szerezzük be, az eltérő minőségű adatokat kezelniük kell úgy, hogy azok minősége független legyen a forrástól. Tehát a homogén adatminőség biztosításához tisztítani kell az adatokat a CRM létrehozása előtt. Ez azt jelenti, hogy a sziget adatbázisok mindegyikére ugyanolyan minőségbiztosítási eljárást kell megfogalmazni. Így elérhetjük, hogy a CRM használata során „zajmentes maradjon” az adatbázis, azaz létrejöhet a vállalati ügyfél információs vagon.

*d) OLAP (On-Line Analytical Processing) eszközök illesztése*

OLAP = egyidejű elemző adatfeldolgozás, azaz a korszerű, többszemponú elemzésre és lekérdezésre optimalizált döntéstámogató eszközök. Ezek felhasználó által vezérelt elemzésre alkalmas eszközök, ahol az elemzési szempontok ismertek (pl.: működtetési statisztikák mélyebb elemzése, ügyfélprofitabilitás elemzése vevőszegmensenként, termék/szolgáltatás értékesítésének elemzése vevőcsoport szerint,...). A különböző OLAP eszközök összehasonlításával részletesen a következő fejezetben foglalkozunk.

*e) Adatbányászat (Data Mining) integrálása*

Az adatokban lévő rejtett összefüggések megtalálásának és elemzésének eszköze az adatbányászat, mellyel

- piaci előrejelzések készíthetők
- vevőszegmentáció hajtható végre
- kockázatelemzés készíthető
- támogatható a termékinnováció
- ...
- megvalósítható a naprakész vevőstratégia.

Ez a projekt utolsó fázisa, amely feltételezi az előző pontok teljesülését, elsősorban a egy jól strukturált adattárház meglétét melyben már a számunkra rejtett információk után is kutathatunk.



## 4. FEJEZET

# AZ ÉRTÉKESÍTÉS STRATÉGIAI DIMENZIÓI

Az értékesítési stratégia a termelő/szolgáltató vállalat marketing stratégiájának részeként választ ad arra, hogy kinek és hogyan adja el a cég a termékeit és azokat hogyan juttatja el a végső felhasználóhoz, vagy fogyasztóhoz. Az értékesítési stratégia így az értékesítési (marketing) csatornára és a fizikai elosztásra (logisztika), valamint a tagok kapcsolatrendszerére vonatkozó disztribúciós döntésekhez kínál megoldási módozatokat.

Az értékesítési stratégia általános jellemzői:

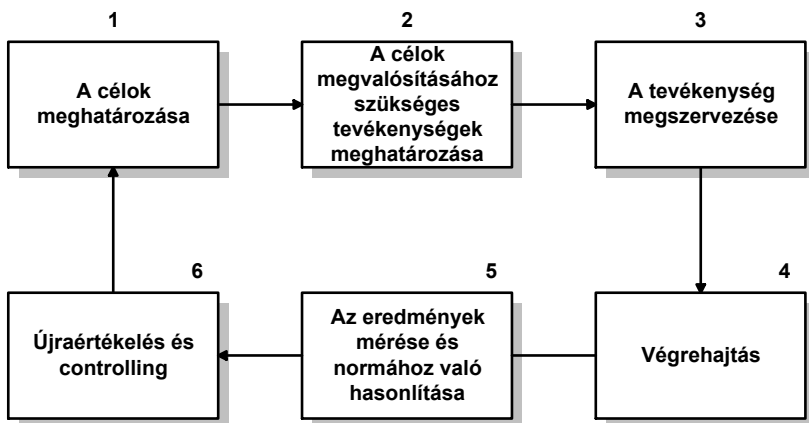
- mindig koncepcionális döntések kell, hogy jellemezzék,
- erőteljes hatással van a többi marketing-mix elemre,
- az elérhető ár szintjét közvetlenül befolyásolja,
- az eladói verseny fontos eszköze,
- kialakításánál figyelemmel kell lenni a centrifugális marketing jelenségre.

### ***4.1. Értékesítési stratégiák***

Fontos elismerni azt a tényt, hogy az értékesítési tevékenységet az átfogó marketing stratégiai tervvel összefüggésben kell elhelyezni. Csak így biztosíthatjuk azt, hogy értékesítési fázisaink további marketing tevékenységeinkkel ne versenyezzenek, inkább egészítsék ki azt.

#### *1. A piaci stratégia*

A tervezési folyamat sajátosságai a 4.1. sz. ábrán láthatóak.



4.1. ábra

- A célok meghatározása,
- a célok megvalósításához szükséges tevékenységek meghatározása,
- a tevékenység megszervezése,
- végrehajtás,
- az eredmények mérése és normához való hasonlítása,
- újraértékelés és controlling.

## 2. Piaci tervek kialakítása [28]

A piaci tervek szervezésének nincsen általános módja, még akkor sem, ha ez a folyamat a gyakorlatban viszonylag egyszerű.

### a) A "business" definiálása

A piaci tervezés előfeltétele az "üzlet" szerepének, feladatának alapos szemügyrevétele. Egy vállalat felső vezetése mindig felteszi a következő kérdést: "Miért is lépünk be egy üzletbe?" Az üzlet szerepének definiálása mindig abból a szempontból történik, hogy milyen fogyasztói szükségleteket szolgálnak ki és nem abból, hogy milyen termékeket gyártanak és milyen szolgáltatásokat nyújtanak. Például a komputerek gyártója a gyors problémamegoldás érdekében gyárt komputereket. Az autóiparban a cégek úgy definiálják az üzletet, mint a szállításról való gondoskodást. Egy cégnek tehát elsősorban a vásárlók szükségleteinek kielégítése szempontjából kell a kérdést megközelítenie.

*b) Az aktuális piaci értékesítési helyzet elemzése*

Ez a vizsgálat a piaci értékesítési terv része, alapvetően a következő tényezők tartoznak ide:

- **Piacelemzés**
  - A piac folyamatos és jelenlegi növekedése, nagysága. A több terméket előállító vállalatnál ezt az elemzést termékpiaconként és földrajzi szegmensenként kell elvégezni.
  - A fogyasztói szükségletek, attitűdök és a vásárlói magatartás trendjeinek analízise.
  - Aktuális marketing-mix.
  - Konkurencia - analízis.  
/aktuális stratégia,  
/aktuális teljesítmény, beleértve a piaci részesedés vizsgálatát,  
/erős és gyenge oldalak vizsgálata,  
/jövőbeli viselkedésükre való kilátások,  
/a potenciális új belépők becslése, értékelése.
  - Makrokörnyezeti (gazdasági, demográfiai, technológiai, politikai, kulturális) trendek vizsgálata - ezek befolyásolhatják egy vállalat termékeinek jövőjét.
  
- **Erős - gyenge oldalak elemzése, lehetőségek - veszélyek vizsgálata (SWOT)**

A menedzsmentnek itt egy tárgyilagos, élethű értékelést kell adnia a cég erős - gyenge oldalairól. A lehetőségek és veszélyek a következő tényezőkből származnak: közvetlen külső irányítás, makrokörnyezeti trendek és változások. A lehetőségek - veszélyek meghatározását és az erős - gyenge oldalak értékelését párhuzamosan kell elvégezni. Egy "látszólagos" erősség (a termék jó minőség hírében áll) akkor válik tényleges erősséggé, ha a piacon tőkét kovácsolnak belőle.

*c) A célok megfogalmazása*

A bevezető lépések után a vállalkozásnak meg kell határoznia céljait (egyértelműen és mennyiségileg is). A célok behatárolják az alkalmazható stratégiákat és taktikákat.

Egy vállalatnak több területen vannak céljai (pénzügyi, technológiai, stb.). Utalni kell a célok elérésének tervezett időtartamára. Ennek megfelelően a célok lehetnek rövid, közép, hosszú időtartamúak. Gyakran zavart okoz,

hogy nincs elfogadott definíció az előbb felsorolt kategóriák helyes időhorizontjára vonatkozóan: egy 5-10 éves időszak az egyik vállalatnak hosszú, a másíknak közepes időtartamot jelent. Az éves marketing terv a vállalkozás legfontosabb dokumentumainak egyike, elkészítésében az üzletvezető kulcsszerepet játszik.

*d) A piaci és értékesítési lehetőségek meghatározása - értékesítési előrejelzés*

Piac potenciál: a maximálisan lehetséges értékesítések, amelyek a teljes ágazat számára megszerezhetőek meghatározott idő alatt. Piac volumen: a maximálisan elért eladások összessége a vállalatok számára adott feltételek megléte esetén. Piac részesedés: konkrét vállalat elért értékesítésének aránya a piac volumenhez képest.

Az értékesítés becslése a vállalati tervezés nagyon fontos része, nemcsak az értékesítési tevékenységet befolyásolja közvetlenül, de más ágak (termelés, munkaerő ellátás, vásárlási folyamat) is alkalmazhatják tervezési tevékenységük során.

*e) Stratégiák kialakítása és kiválasztása*

A stratégia célja: tartalmazza azt a magatartást, szemléletet, amelyet egy vállalat céljai megvalósítása érdekében használ. Ezt a dolgot az a tény bonyolítja, hogy több alternatíva is kínálkozik egy cél elérésére. (Egy 10 %-os árbevétel növelés elérhető áremeléssel, az értékesítési volumen növelésével, a piaci részesedés növelésével.) Ezért ajánlatos annyi alternatívát kidolgozni, amennyit csak lehetséges. Ezeket meg kell vizsgálni erőforrás - szükségletük szempontjából, a konkurencia ellen - stratégiának megfelelően is.

Ezután a stratégiai alternatívák közül ki kell választani azt, amit a vállalat a leghatékonyabbnak tart a célok elérése érdekében. Ezt egy stratégia ismertetőben kell közölni, majd egyeztetni kell mindazokkal a vezetőkkel, akik befolyásolhatják a sikert, vagy a kudarc fokát.

Egy stratégia ismertetés a következőket tartalmazza:

- a marketing célok,
- a célok elérésére szolgáló kiválasztott stratégiák leírása.

*f) A marketing program elkészítése*

Első lépcsője: a marketing-mix: a termékpolitikára, árazásra, reklámra, elosztásra vonatkozó részletes döntések meghatározása. Biztosítani kell, hogy a mix különböző elemeit integrálják, azaz hogy a leghatékonyabban működjenek közre a célok megvalósításában.

*g) A szükséges erőforrások szétosztása - költségvetés készítése*

A legtöbb vállalatnál az erőforrások korlátozottak, ebből pedig az következik, hogy a különböző működési területek vezetőinek versenyezniük kell ezekért. Valószínű, hogy ez sok vita forrása lesz minden egyes mix elemért felelős között.

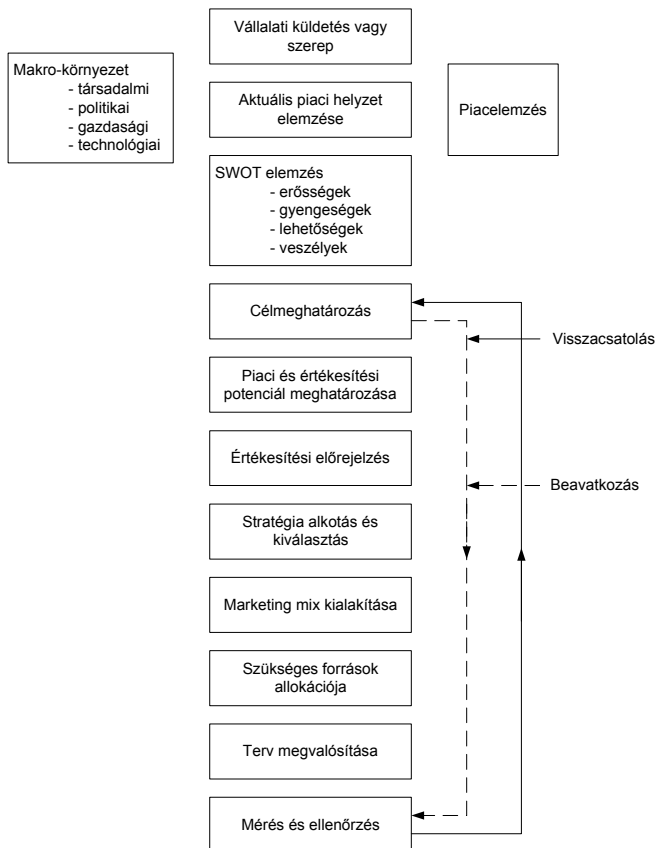
Hozzá kell tenni, hogy módosítani kell az eredeti terven, amennyiben pénzügyi, vagy más erőforrások kényszerítenek erre. (Ekkor a tervezett értékesítési szint eléréséhez szükséges kezdeti célok, stratégiák, tervek irreálisakká válhatnak.) A költségekre és bevételekre, a lehetséges profitra, vagy veszteségre is itt kell becslést készíteni.

*h) Végrehajtás és ellenőrzés*

A marketing tervezésben érdekelték közötti “megbeszélés” (már említettük) a nélkülözhetetlen és gyakran elhanyagolt szempont. Tovább folytatva meglepő, hogy mennyi kidolgozott marketing terv nem valósulhatott meg, mert a kulcsembereket nem informálták, vagy azok nem értettek egyet az előterjesztett tervvel.

A tervnek tartalmaznia kell az arra vonatkozó ellenőrző mechanizmusokat is. (Mit, hogyan milyen időpontban kell mérni.) Részletesen foglalkozik azzal is, milyen intézkedéseket kell tenni a tervtől való eltérés esetén. Ez azért fontos, mert egy tervnek rugalmasnak kell lennie, hogy alkalmazkodni tudjon a piac előre nem látható vagy kiszámíthatatlan változásaihoz. (4.2. sz. ábra)

## A marketing tervezés folyamata



4.2. ábra

Forrás: Lancaster-Jobber (1990) p. 50.

### 3. Az értékesítés helye a marketing tervben

A következőkben megvizsgáljuk az értékesítési funkciók sajátosságait, valamint azt, hogyan működik közre ez a funkció a marketing terv elkészítésében, illetve hogyan befolyásolja maga a marketing terv az értékesítésnek a folyamatban játszott szerepét.

a) Az értékesítési funkció szerepe

Az értékesítési funkció szerepe, a cselekvési alternatívák megállapítása és a köztük való választás alapos és aktuális információkat igényel. Az értékesítési funkció tervezési folyamatban játszott kulcsszerepei közül az egyik ezen információk biztosítása.

A tervezési folyamat következő területein értékes az értékesítési funkció közreműködése:

- aktuális piaci helyzet elemzése,
  - értékesítési potenciál - tervezett eladás meghatározása,
  - stratégiák megállapítása és kiválasztása,
  - erőforrás - szétosztás, végrehajtás és ellenőrzés.
- Az aktuális piaci helyzet elemzése  
Az értékesítési funkciót és a folyamatban szereplő személyi állományt egyedülálló helyzetbe állítja piachoz való közelségük. Ez elősegíti az aktuális piaci helyzet, különösen pedig a fogyasztói szükségletek és a vásárlói magatartás trendjeinek elemzését. Az értékesítési menedzser hozzájárulhat az elemzéshez a versenytársakra, azok piaci helyzetére vonatkozó ismereteivel. Az értékesítési menedzsernek ez az információs szerepe nem hagyható figyelmen kívül: naprakész információi a fogyasztótól való "visszacsatolásokon" alapulnak.
  - Az értékesítési potenciál - tervezett értékesítés meghatározása  
Az értékesítési menedzser az értékesítési előrejelzés elkészítésével felelősséget vállal, mert ezzel kiindulási pontot ad arra vonatkozóan, hogyan osszuk szét az erőforrásokat úgy, hogy a tervezett értékesítéseket meg tudjuk valósítani.
  - Stratégiák megállapítása és kiválasztása  
A piacon követendő marketing stratégiát illetően a végső döntés a marketing menedzsmenten múlik. Ezt a döntést az értékesítési menedzsernek kell előkészítenie, ösztönöznie.  
Az értékesítési menedzser hatékonyan ösztönözheti az értékesítési személyzetet is a vállalati stratégia helytelenségeire vonatkozó észrevételeivel.
  - Erőforrás - szétosztás, végrehajtás és ellenőrzés  
Az értékesítési előrejelzés alapján az értékesítési menedzser meghatározza, hogy a tervezett értékesítési szintek milyen szintű kiadásokat tesznek feltétlenül szükségessé. Ez a költségvetés az egész

művelet sarokköve: nemcsak az értékesítési osztály, de a termelés, személyzeti osztály, pénzügyi osztály, kutatás és fejlesztés tevékenységét is érinti.

Az értékesítési menedzsernek vázolni kell az értékesítési tevékenységekhez feltétlenül szükséges erőforrásokat becsült költségeikkel együtt (fizetések, közvetlen értékesítési költségek, adminisztratív kiadások, jutalék, közvetítói díj, jutalom).

A menedzser felelősséget vállal a végrehajtásért és ellenőrzésért, tájékoztat az aktuális és tervezett eredmények közti különbségekről (akár kedvező, akár kedvezőtlen), ezeket elemzi, értelmezi majd jelenti a különbségek okait a korrigáló intézkedésekkel és az intézkedések követelményeivel együtt.

*b) A marketing terv hatása az értékesítési tevékenységekre: az értékesítési stratégiák és taktikák*

Bármely tervezési folyamat csak olyan mértékben eredményes, amennyire a tevékenységet befolyásolni tudja. Egy hatékony marketing terv következőképpen mind a stratégiai, mind a taktikai tevékenységeket befolyásolja.

Az értékesítési stratégiákat a legközvetlenebbül a marketing-mix promóciós elemeire vonatkozó tervezési döntések befolyásolják. A következőkben röviden tárgyaljuk a promóciós-mix kiválasztásában szerepet játszó tényezőket.

- A promóciós-mix  
Korábban már felmerült a marketing tervezésének egy fontos aspektusa: a marketing program elkészítése. Az elkészítés legfontosabb lépése a marketing-mix meghatározása (termék, ár, elosztás, promóció).

A legtöbb vállalatnál mind a négy promóciós elem elősegíti az értékesítést, de el kell dönteni, melyiket helyezük előtérbe. Mindezt a tervezés szakaszában kell megtenni. Fontos, hogy a promóciós-mix elemei együtt segítik hozzá a vállalatot a célok eléréséhez. Így fontos tervezési feladat a promóciós tevékenységek koordinálása.

A különböző promóciós eszközök esetén fontos az, hogy az egyiket mennyire értékeli a másikkal képest. Ugyanazon iparágon belül a



vállalatok határozottan különböznek abban, hogy melyikre helyezik a hangsúlyt.

A promóciós-mix kialakítására vonatkozó döntések befolyásolásának legfontosabb tényezőit vázoljuk az alábbiakban:

- A piac típusa  
A fogyasztói javak piacán általában a hirdetés és a promócióé, az ipari termékek piacán a személyes eladásé a fő szerep. Az eltérések oka akkor lesz a legnyilvánvalóbb, ha szembeállítjuk a nagy forgási sebességű fogyasztói javak és a technológiaszempontú, drága ipari tőkejavak marketingjét.

Mindezek ellenére hibás lenne azt a következtetést levonni, hogy a hirdetés az ipari termékek esetében nem játszik szerepet. A hirdetés potenciális szerepét gyakran alulértékelik, az értékes vállalati erőforrások elfecsérlésének, kárbavesztett befektetésnek tartják.

- A vásárlási folyamat lépcsői  
Mind a fogyasztói, mind az ipari termékek esetében hasznos lehet átgondolni, milyen lépcsőkön, helyzeteken halad át a leendő vásárló a vásárlási döntés meghozataláig terjedő úton. Ennek két végpontja:
  - a cég és/vagy a termék a vásárló számára kezdetben ismeretlen,
  - a fogyasztó meggyőződik arról, hogy a konkrét cég terméke, vagy az általa nyújtott szolgáltatás a legalkalmasabb a fogyasztó szükségleteinek kielégítésére.

Nyilvánvaló, hogy a hirdetés és a nyilvánosság a korai szakaszokban a leghatékonyabb, míg a személyes eladás és a meggyőzés a vásárlás periódusaiban lehet aktuális.

- A promóciós munka koordinálása, a hirdetés és az értékesítés közötti rokonság  
Úgy tűnhet, hogy a promóciós eszközök bizonyos mértékben egymást kölcsönösen kizárják. (Pl. valaki vagy csak a hirdetésre, vagy a személyes eladásra hajlandó koncentrálni.) A különböző promóciós eszközök (a személyes eladást is beleértve) azonban kiegészíthetik egymást és koordinálhatók is. A legkézenfekvőbb ez a kapcsolat ("rokonság") a hirdetés és az értékesítés között.

Szomorú tény, hogy sok értékesítési menedzser úgy gondolja, hogy a hirdetési költségek a vállalati erőforrások elpocsékolását jelentik. Azzal érvelnek, hogy a vásárló nagyon ritkán vásárol pusztán azért, mert a terméket hirdetik. Az okoskodásukat úgy folytatják, hogy ezért jobb lenne, ha a hirdetésre kidobott pénzt ott költenénk el, ahol közvetlen hatást érhetünk el vele.

A hirdetés funkciói a következők:

- A szervezett hirdetés a vállalat és a termék hírnevét megalapozza és növeli.
- A leendő vásárlók körében különösen hatékony (a tudatosság kialakítása). Ha az értékesítési ügynök olyan vevővel áll szemben, aki számára teljesen ismeretlen a vállalat, vagy a termék, sokkal nehezebb helyzetbe kerül, mintha építhet egy kezdeti tájékozottságra.
- Az értékesítési ügynök vállalról terhet vesz le azzal, hogy annak már nem kell egy új termék tulajdonságait ecsetelni, sem egy tájékozottságot kiépíteni.
- A kuponokkal való hirdetés az értékesítés új csatornáit tárja fel.

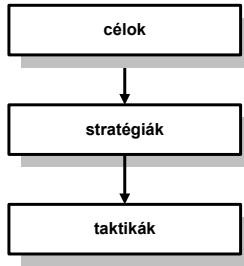
Általában: a reklám előnye nem ott mérhető, hogy közvetlenül növeli a jövedelmet, hanem az általános költségek csökkentésében. A nem hirdető tehát komoly hátrányban találhatja magát.

- Az értékesítési stratégiától a taktikáig  
Láttuk, hogy számos tényező befolyásolja az értékesítési stratégia helyzetét. Ez a hatás a legközvetlenebb annak meghatározásában, hogy melyik értékesítési tevékenységen van viszonylag nagyobb hangsúly a stratégián belül. Az értékesítési stratégiát a marketing tervezési dokumentumban megjelölt értékesítési célok is befolyásolják. Ennek a dokumentumnak kell egyébként a célok eléréséhez szükséges stratégiákat, irányvonalakat meghatározni. Az értékesítési célok és stratégiák tehát közvetlenül függnak a tervezési folyamattól.

A taktikák a napi tevékenységeket ölelik fel, amelyeket az értékesítési célok elérése érdekében nap mint nap teszünk. A piaci váratlan, rövidtávú események bekövetkezése esetére is kell megoldásokat tartalmaznia. (Pl. a konkurencia promóciós támadása esetén.)

A 4.3. sz. ábra mutatja a célok, stratégiák és taktikák közötti kapcsolatot.

### A célok, stratégia és taktika kapcsolata



4.4. ábra

A taktikai döntések azt reprezentálják, hogy mit nevezhetünk az értékesítési tevékenység “jó összehangolásának” és azok közül a döntési területek közül is sokat felölelnek, amit már tárgyaltunk.

A megbízható, szilárd taktika fontossága nem alábecsülendő: míg a legjobban kialakított stratégia is kudarchoz vezethet alkalmas, célravezető taktika nélkül. A taktikának az értékesítésben játszott fontos szerepére jó példa a minden vállalat számára alapvető márka/szállítóhűség.

#### **Márka/szállítóhűség**

Gyakran egy vásárlási sorozat következtetni enged arra, hogy a vevők ugyanazt a márkájú terméket vásárolják ismételten, vagy ha a termék ipari termék, következetesen ugyanattól a szállítótól vásárolnak.

Vásárlási alkalom	1	2	3	4	5	6
Vásárolt márka/szállító	x	x	x	x	x	x

Nem kétséges, a márka/szállítóhűség létezik. Továbbá, az ilyen vásárlói hűség ápolása érthetővé teszi a taktikai marketing és értékesítési tevékenység jelentős szerepét, reprezentálja egy cég piaci erejét és tőkét.

Mit is értünk márkahűség alatt? Ez a látszólag egyszerű fogalom sok félreértést okoz. A vásárlási döntések ilyen sorozatának megléte önmagában még nem biztos, hogy a vásárló márkahűségét bizonyítja. Számos lehetséges magyarázat lehet az ilyen magatartásra. Az egyik, hogy a vásárló a vásárlásait egy konkrét piacra, helyre koncentrálja és lehet, hogy ez a konkrét kiskereskedelmi lerakat a termékből csak az x márkáját tartja raktáron. A vásárló hűséget mutat ugyan, de az áruháza és nem a márka iránt. Egy másik lehetséges magyarázat, hogy a vásárló valamennyire

figyelemmel van a márka, vagy a szállító iránt, de nem tudatosan (észrevétlenül vette fel ezt a szokást), de végülis a vásárlónak meglehetősen elégedettnek kell lennie a termékkel. Ha nem lenne az, úgy döntene, hogy egy másik termékre vált. Mindazonáltal ez nem valódi márkahűség.

A valódi márkahűség esetén a vásárló következetes döntés eredményeképpen koncentrálna vásárlását a konkrét márkára, mert úgy tartja, hogy az adott márka különbözik a többitől (minőség, jobb szállítás, vásárlás utáni szolgáltatások, hitel igénybevétele).

## 4.2. Az értékesítési célok meghatározása

Az értékesítési célok a vállalati stratégiából származtathatóak, annak piaci oldalon való realizálását készítik elő. Azt a kereskedelmi teljesítményt kell számszerűen meghatározni, amit a különböző piaci szituációkban jelenlegi, vagy új termékeink/szolgáltatásaink értékesítésével el kívánunk érni. Ez meglévő vállalkozásnál a vállalati stratégiai lehetőségek mátrixa (4.1. sz. táblázat) szerint az értékesítési stratégiai célok módosítását, míg új vállalkozásnál az első piacralépési teljesítmény (termék/szolgáltatás) meghatározását jelenti. [14]

4.1. sz. táblázat [12]

Vállalati stratégiai lehetőségek mátrixa

Termékek/ szolgáltatások Piacok	Jelenlegi termékek	Jelenlegi termékek fejlesztése	Hasonló technológiából származó új termék		Más technológiából származó új termék
<b>Jelenlegi piacok</b>	Piaci behatolási stratégia  (1)	Termék újraforgalmazó stratégia  (3)	Elavulási stratégia  (5)	Termékvonal bővítő stratégia  (7)	Horizontális diverzifikációs stratégia  (9)
<b>Új piacok</b>	Piacfejlesztési stratégia  (2)	Piacerősítő stratégia termékújraforgal- mazással  (4)	Piacszegmentá- ciós és termék- differenciációs stratégia  (6)	Koncentrált diverzifikációs stratégia  (8)	Konglomeratum típusú diverzi- fikációs stratégia  (10)
<b>Tartalék és/vagy közvetítő piacok</b>	Vertikális integrációs stratégia				(11)

### 1. A releváns piac jellemzőinek vizsgálata

Az értékesítési célok meghatározása előtt tisztázandó, hogy a jövőbeni vásárlók (fogyasztók, felhasználók, közvetítők) milyen igényekkel jelennek meg a piacon. A marketing csatorna tervezésénél éppen ezért meg kell érteni: mit, hol, miért, mikor és hogyan vásárol a gyártó által választott célpiacon a vásárló. E tekintetben nemcsak az átlagvásárló által megkívánt szolgáltatások szintjével kell tisztában lennie, hanem ismerni kell minden egyes szolgáltatás összesített keresleti funkcióját is. Magasabb szintű szolgáltatás célul kitűzése az értékesítőnek nagyobb költséget, míg a vásárlónak nagyobb árat jelent.

A piacon megjelenő értékesítési törekvések a "szolgáltatás mélysége" terminológiával fejezhető ki, vagyis a piaci szereplők igényeihez, keresleti jellemzőihez, a versenytársak által kínált értékesítési feltételekhez igazodóan alakítható ki az értékesítési szolgáltatás milyensége.

A megcélzott piacon az általunk kiválasztott célszegmens(ek)re fókuszálva az értékesítési célok négy aspektus szerint differenciálhatók:

- a) **Kiszerezés:** azoknak az egységeknek a számát adja meg, amit adott vásárláskor a vevő kézhez kap. Minél kisebb ez a mennyiség, annál magasabb szintű szolgáltatást kell nyújtania a termelőnek/eladónak. A kisebb/nagyobb kiszerezés figyelembe veszi a vásárlók forgóeszköz lekötési, vagy tárolási, raktározási korlátait, vásárlási szokásait, attitűdjeit.
- b) **A várakozási idő:** a szállítási idő az a periódus, ameddig a vevőnek a rendelés után várnia kell az áru kézhez vételére. A vevők jobban kedvelik a rövid szállítási időt, mert akkor az árut azonnal tovább lehet adni, vagy fel lehet használni, el lehet fogyasztani, így a későbbi eladást/felhasználást nem kell előre tervezni.
- c) **A kényelmes elhelyezkedést,** vagy piaci decentralizációt a kiskereskedelmi egységek számával, vagy az értékesítő személyzet kiterjedtségével, a vásárlási lehetőségek alternatíváival mérjük. A nagyobb mértékű decentralizáció, jobb elérhetőség a vevők számára alacsonyabb szintű szállítási és adjusztálási költségeket jelentenek.
- d) **A termékválaszték szélessége és mélysége** arányos a piacon kínált értékesítési szolgáltatás szintjével. Egyes termelők még arra is vállalkoznak, hogy választékukat, kínálatukat más termelőktől

beszerzett árukkal kiegészítsék, komplettírozzák, mindezt az értékesítési célok és a piaci célcsoportok igényeinek jobb összehangolása érdekében.

A releváns piac jellemzőinek vizsgálata, ehhez kapcsolódóan a kínált értékesítési szolgáltatás és mélységének meghatározása elvezet bennünket a reális és piac által igényelt értékesítési célok meghatározásához.

## 2. Az értékesítési célok meghatározása

A jó értékesítési célok kijelöléséhez a munka és a feladatok szempontjából legmegfelelőbb mennyiségi és minőségi célokat kell kiválasztani.

A jó célok:

- tiszták és tömörek,
- mérhetőek és elérhetőek,
- helyes szervezeti célok,
- rövid-, közép- és hosszútávú elemeket tartalmaznak,
- elérésüket jutalmazták,
- a munkával való megelégedettséghez hozzájárulnak és a teljesítményt növelik azáltal, hogy bevonják az üzletkötőket meghatározásukba.

Szinte minden termelő/szolgáltató cég alap értékesítési célként az értékesítés mértékét, vagy értékét határozza meg. Ez meghatározható földrajzi területenként, termékvonalanként. Az értékesítési célok vagyilagosan meghatározhatók a működési költségekhez, vagy kiadásokhoz viszonyítva és mérhetőek a nettó nyereségen, vagy azon, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a költségek megtérüléséhez.

Az értékesítési célok meghatározásának másik módja az, hogy az értékesítési aktivitás mértékét a kereslet mértékéhez, az új üzletkötések számához, vagy a menedzsment által meghatározott speciális tevékenységekhez (pl. vevőgondozás) viszonyítjuk.

a) Az eladási célok kitűzésének okai:

- **Az értékesítési tevékenység értékelése**, vagyis a célok elérése, vagy el nem érése a további partneri (vizonteladói, ügynöki stb.) kapcsolatot alapvetően determinálja. Ahhoz, hogy a célok elérése az értékelés egy formájaként működhessen a kijelölt céloknak reálisnak és minden területre pontosan meghatározottnak kell lenniük. Mivel a teljesítményt több tényező befolyásolja, ezért a céloknak az értékesítési volumen mellett magukba kellene foglalniuk az

értékesítési aktivitás mértékét, az értékesítési költségekkel való gazdálkodást is. Amennyiben ugyanis az értékesítést a teljesítmény egyedüli mérőszámaként használjuk, úgy a többi, az értékesítési munkában fontos tevékenységek elhanyagolásra kerülnek.

- **Az értékesítőnek** (kereskedőnek, ügynöknek) **szolgáljon ösztönzőként**. Minden kereskedőben élni kell a váagnak, hogy a kitűzött célokat elérje, sőt túlszárnyalja. Ahhoz, hogy az értékesítési célok motiváló erőként hassanak, nem szabad sem túl alacsonyan, sem pedig túl magasan megjelölni azokat, mert esetleg a későbbi üzleti időszakban nemkívánatos eredményekhez vezethetnek.
- **Az ellenszolgáltatás egy formája legyen**  
A mennyiségi adatok, árengedmények, vagy az ügynökök ösztönző fizetései (jutalék, prémium) az értékesítőket erőteljesen motiválják a kitűzött értékesítési célok elérésére. A kitűzött szint feletti értékesítés nyereséget jelent a termelőnek/szolgáltatónak ezért az értékesítők jutalmat érdemelnek (pl. differenciált jutalékú bizomány).
- A célok lehetővé teszik **speciális értékesítési feladatokat**, különleges terméktesztelési eljárások **előírását** és ezek végrehajtásának ellenőrzését is. Az értékesítési menedzsment felelősségi körébe tartozik az, hogy a célokat reális és korrekt alapon állapítsák meg és kontrollálják.

b) Az értékesítési célok meghatározási módszerei:

- **A piac konjunkturális makrogazdasági mutatói alapján.**
- **Bázisszemlélet:** előző évi értékesítés plusz, egy megkívánt növekedési százalék. Ez egy nagyon gyors és kényelmes módszer, de ha a múltban történt egy hiba a célkitűzésben, akkor az a bázisban öröklődik. Statikus módszer, mely nem veszi figyelembe a változó körülményeket, a termék-életgörbe alakulását, amelyek az egyes termékeknél, illetve földrajzi területeken eltérő növekedési ütemet eredményezhetnek.
- **Vezetési döntés,** mely további információk hiányában lehet éppen olyan jó módszer, mint amilyen rossz. Gyakran olyan célok megállapítását eredményezik, melyek önkényesek, igazságtalanok és rossz információkon alapulnak, így inkább romboló, mint ösztönző hatásuk van.
- **Az értékesítők határozzák meg saját céljaikat.** A közvetítő kereskedők, vagy független ügynökök saját hozzáértésük, képességeik, reálönállóságuk, vagy motivációjuk szerint is meghatározhatják önmaguk értékesítési céljait. Ebben az esetben a

termelő/szolgáltató egy alkufolyamat során köti le kapacitásait a különböző értékesítési csatornáknak, s legfeljebb azon gondolkodhat, hogy a következő szerződéskötési időszakra milyen új, vagy módosított kondíciókkal, partnerekkel tegye önmaga számára előnyösebbé az értékesítési tevékenységet.

- **Területi potenciálok alapján meghatározott célok.** Ebben az esetben a termelő figyelembe veszi, hogy a földrajzi területek piaci potenciálja eltérő és ehhez igazodóan kerülnek meghatározásra értékesítési célok és díjazások. A célokat ennél a megközelítésnél az optimum alatt állapítják meg, hogy figyelembe vehetők legyenek a közvetítők, ügynökök képességbeli eltéréseiből, a piaci helyzetből, a regionális különbségekből származó differenciák.

c) Mennyiségi értékesítési célok

- **Értékesítés mennyiség, vagy érték alapján,** amely egy elegendő mennyiséget jelent, hogy az elvárt értékesítési volumen a különböző csatornák együttes teljesítményeként realizálódjon. Megjegyezzük, hogy a befektetett értékesítési munka nagysága nem biztos, hogy ugyanabban az időszakban jelentkezik is. Hasonlóan differenciálódik a célkitűzés, ha növelik, vagy csökkentik az ajánlott árrést, viszonteladási, vagy fogyasztói árat, ha a termék-mix módosításra kerül, vagy ha a teljesítendő értékesítést kiegészítő feladatok (visszacsatolás) különbözőek. A mennyiségi cél nem ösztönzi a kiegyensúlyozott, hosszútávú értékesítési tevékenység kialakulását, mivel az értékesítés mennyiségét hangsúlyozza a nem közvetlen értékesítési tevékenységekkel szemben (rövidtávú érdekesség).
- **Termékben meghatározott célok,** vagyis az értékesítő egy speciális termék-mix alapján meghatározott értékesítést kell, hogy teljesítsen. Ez a módszer megoldja a mennyiségi cél egyik hátrányát, azaz egy nyereségesebb mix elérését. Az előbbi és ez a célkitűzés is értékesítés és nem marketing orientált megközelítés, ugyanis az értékesítőktől azt kérik, hogy a termelő termelési, vagy pénzügyi céljainak megfelelően adjanak el többet abból, amiből a fogyasztók, felhasználók nem kívánnak többet vásárolni.
- **Az értékesítési arány költségei:** magasabb értékesítési teljesítmény általában árengedményekkel, jutalékokkal kombinálva érhető el, ugyanakkor a kimagasló értékesítési teljesítmény még a megbízó termelő/szolgáltató vállalat menedzsmentje részéről is irigységet, rosszallást válthat ki a következő időszakra vonatkozó célkitűzések korrigálásával (pl. nyereségérdekességgel kombinált bizomány).



- **Össz-teljesítőképesség meghatározása**

Ez a fajta célkitűzés a teljesítményt jövedelmezőségre vonatkozóan határozza meg, egy olyan egyensúly alapján amelyet az adott terméksoport és a vevők között empirikus úton érnek el. E megoldás az értékesítők pontos, esetleg bizalmas informálását igényli az értékesítés jövedelmezőségét illetően, éppen ezért nagyobb értékesítő hálózat esetén biztonsági problémát okoz. Ez a módszer sem szolgálja a hosszútávú értékesítési érdekeket, vagy az új termékek bevezetését, új értékesítési kapcsolatok fejlesztését.

- **Piaci részesedés:** ebben az esetben a kívánt piaci részesedés elérését tűzik ki célként egy földrajzi területen, konkrét termékneként. Az értékesítési költségeket, a jövedelmezőséget és a potenciális új üzleti kapcsolatok kiépítését ez a módszer nem veszi figyelembe.

- **Értékesítés, versus potenciál:** amennyiben a piaci és felhasználói/fogyasztói információforrások pontosak, úgy célszerű lehet az értékesítési teljesítményt a piaci potenciálhoz hasonlítani. Problémát a piaci potenciál reális meghatározása okozza, ami pl. ipari felhasználóknál a kibocsátás nyilvános adataiból viszonylag pontosan becsülhető. Ez a célmeghatározási forma figyelembe veszi az új üzletkötésre irányuló erőfeszítéseket és a speciális értékesítési célok teljesítését is.

- **Forgalom alakulása:** a legtöbb közvetítő és ügynök a napi és heti forgalom nagysága alapján tevékenykedik. A menedzsment meghatározhat az értékesítők számára egy átlagos eladási szintet, amit összevethet az ipari átlaggal.

- **Hívás-gyakoriság arány:** az egyéni, személyes eladások során kedvelt célmeghatározás. Az üzletkötő, illetve belső munkatársai által kezdeményezett telefonos, internetes megkereséseket rögzítik és elemzik. Ez a gyakoriság vizsgálat ugyancsak nem veszi figyelembe a területi eltéréseket, a vevőkör minőségét, a konkurencia befolyásoló hatását, a profitra való hatást.

- **Átlagos megrendelési nagyság,** azaz a teljes értékesítés osztva a megrendelések számával. Cél a kis, gazdaságtalan rendelések és teljesítések számának csökkentése.

- **ROI (Return on Investment) mutatószám képzése**

A ROI értékesítőnként használható mutatószám. Például minden 100 egység értékesítési árbevételhez tartozik egy  $A = 2\%$  cégköltség,  $B = 7\%$  értékesítési költség és  $C = 6\%$  nyereség. Ezek alapján számítható a megtérülési ráta.

$$ROI = 100 - (6 + 2 + 7) = 85\%$$

Ennek a kalkulációnak a gyengesége, hogy figyelmen kívül hagyjuk a jövőbeni értékesítések előkészítésére fordított energiát és költséget.

Az előzőekben felsorolt mennyiségi célmeghatározási módszereket minőségi célkitűzésekkel is kívánatos kombinálni, s a rugalmas célmeghatározási módszerek kialakítására ajánlatos törekedni. Néhány minőségi tényező az értékesítési célok alakításában: hozzáállás, termékismeret, értékesítési képesség, megjelenés-arculat, vevőismeretek, versenytársak és piac ismerete, adminisztratív képességek (EDI) és készségek (hálózati kapcsolatok), az értékesítő cég imázsa és goodwillje stb.

d) Célokkal történő vezetés

Az értékesítési menedzsment a célokkal történő vezetés során az üzletkötőkkel, értékesítési menedzserekkel tárgyalásos úton, konszenzussal állapítja meg az elérendő értékesítési célokat., speciális célokat, majd ezeket írásban rögzítik, meghatározzák a teljesítmény mérés és értékelés módszerét, eszközeit és időpontjait. Természetesen a termelő/szolgáltató cég vállalati szintű értékesítési céljait bontja le területi, szervezeti, személyi egységekre.

A célokkal történő vezetés módszere elvileg vonzó. Az üzletkötők bevonását szükségesnek tartó koncepció a kereskedelmi vezetés számára ideális. Az üzletkötőket minden esetben a saját földrajzi területük, piaci kapcsolatrendszerük, termékvonaluk felelős vezetőjének tekintik, aki önállóan látja el értékesítési munkáját.

### ***4.3. Az értékesítési csatorna kiválasztása és létrehozása***

A hatékony értékesítési csatorna tervezés azt jelenti, hogy a gyártónak meg kell határoznia, hogy melyik piacon, melyik piaci szegmentumot milyen közvetítőkön, vagy direkt értékesítési módszereken keresztül kívánja elérni. Az értékesítési csatorna kiválasztása nem mindennapos feladat. Jellemzően akkor kerül rá sor, ha:

- új terméket viszünk a piacra,
- valamilyen változtatni szeretnénk a meglévő kapcsolatrendszeren, vagy,
- új területekre, új piacokra törünk be.

### 1. Csatornapolitikai döntések meghatározói

Az értékesítési csatorna megválasztását vállalati belső és külső tényezők egyaránt befolyásolják.

#### a) Vállalati-belső tényezők

- Termékspecifikus tényezők  
A romlékony, bonyolult, egyedi megrendelésre kerülő termékek több direkt marketinget, személyes eladást igényelnek jellegüknél fogva. A fuvarozás, raktározás szempontjai (pl. építőanyagok, nyersanyagok, energiahordozók) ott meghatározóak, ahol a logisztikai költségek a rövid csatornát, kisebb szállítási távolságot, kevés átrakást, tárolást indokolnak.  
A vevőszolgálat igényes termékek értékesítését, a gyártói, vagy exkluzív kereskedői hálózat végzi, biztosítva a karbantartást, javítást (pl. személygépkocsi szalonok és szervizek). Viszont a nagy volumenű, vagy széles szortiment igényű termékek jellemző forgalmazási módja a hagyományos bolti kereskedelem, amely a vásárlók számára folyamatosan megteremt az igényelt választékot.
- Vállalati jellemzők  
A csatorna kiválasztásakor fontos szerepet játszanak a vállalat hosszútávú céljai, a nagysága, mérete, tőkeereje, pénzügyi forrásai, a termék-mix szélessége, tapasztalatai, személyzete, vagy marketing stratégiája. Mindezen vállalati jellemzők hatással vannak a csatorna kiválasztására és működtetésére.

Például az intenzív elosztásban, a vevők gyors kiszolgálásában érdekelt vállalat párhuzamosan több kiskereskedelmi funkciót is működtető vállalattal, logisztikai szolgáltatóval működik együtt, hogy szezonális termékét értékesítsék (mikulás).

#### b) Külső tényezők

- Környezet jellemzői  
A gazdasági dekonjunktúra a gazdaságosság előtérbe állítását, a korlátozott szolgáltatást nyújtó közvetítők preferálását helyezi előtérbe. A piac fejlettsége, tradíciói szintén összefüggésbe hozhatók az értékesítési csatorna hosszával, a közvetítők számával.

Lehetnek jogi, hatósági előírásai is az értékesítésnek, mind a skandináv alkoholértékesítési szabályok, vagy a Buy American törvény.

- Piacspecifikus tényezők  
A piac földrajzi kiterjedése, koncentrációja, a geográfiai, éghajlati viszonyok sajátosan alakítják a nemzetközi és nemzeti piacok disztribúciós rendszereit.

A gazdasági fejlettség, a piac jellegének vertikális (ipari felhasználók), vagy horizontális volta (sok vevő) a közvetlen, illetve a közvetett csatornák alkalmazását állítja előtérbe.

A vásárlói, fogyasztói, beszerzési magatartás, ezek változása ugyancsak a termelő által kiválasztandó értékesítési csatornát meghatározó körülmény.

- A versenytárs jellemzői az általa használt csatornák arra készítetik a termelőket, hogy ők is ugyanazon, vagy hasonló közvetítőknél jelenjenek meg, vagy akár törekedjenek az ún. "kategória kapitányi" status elnyerésére is.
- A közvetítő kereskedők minőségi jellemzői  
A különféle termékek eltérő célcsoportokhoz való eljuttatása más-más imázsú közvetítő igénybevételét feltételezi. Mivel a közvetítő kezében megváltozhat a termékről alkotott kép ezért a termék pozicionálásánál az alkalmazott közvetítő pozícióját és figyelembe kell venni. A közvetítő kiválasztásához hozzátartozik a költségek vizsgálata (polcpenz, halasztott fizetés stb.), valamint az ellenőrzési lehetőségek fenntarthatósága, s az utóbbi időben egyre inkább az informatikai fejlesztésben, alkalmazásban való szerepvállalása is.

## *2. Az értékesítési csatorna megtervezése*

Az értékesítési csatorna megtervezésénél a Bauer-Berács (1998) által idézett Mallen (1977) féle hatlépcsős tervezési eljárást vizsgáljuk meg. [2]

### *a) A közreműködő szintek számának kialakítása*

- A közreműködő szintek számának kialakítása: itt a vertikálitás fokáról kell dönteni. Közvetlenül a végső fogyasztónak (felhasználónak), avagy közvetítőknak akarunk szállítani? Meddig

kísérjük nyomon termékünk sorsát az értékesítési úton? Alapvetően kétféle stratégiát alkalmazhatunk:

- A push (=tolni) stratégia azt fejezi ki, hogy fő célunk az értékesítési rendszerben közvetlenül közreműködő partnerek meggyőzése (reklámmal, hitellel, eseti engedményekkel stb.) arról, hogy vásárolják termékünket. Piacítípustól, termékfajtától stb. függ az, hogy eredményes lesz-e az ilyen stratégia. Rendkívül alapos piacismeretet igényel annak meghatározása, hogy a rendszer egyes elemeire mennyire differenciált "hatást" gyakoroljunk. A rendelkezésre álló erőforrások szűkössége ugyanis ritkán teszi lehetővé, hogy azonos intenzitású hatást fejtsünk ki minden egyes láncszemre.
- A pull (=húzni) stratégia azt jelenti, hogy az eladók az értékesítési út utolsó fázisára (végső fogyasztóra, felhasználóra) összpontosítják figyelmüket. Ezek igényeihez alkalmazkodnak, s a támogatásukat megnyerve, együttesen "dolgozzák meg" a közvetítő kereskedőket. A végső fogyasztók igényei rákényszerítik a közvetítőket a termék vásárlására.

A push és pull stratégia közötti különbségtétel hasonló feltevésekre építve más területen is (pl. termelésirányítás) megjelenik. A marketing szempontjából a piaci erőviszonyoknak van meghatározó szerepe a választásnál. Kemény versenyfeltételek között - fogyasztási cikkeknel inkább - a pull stratégiát lehet ajánlani, míg a kevésbé erős verseny - a termelési eszközök többségénél - a push stratégiát helyezi előtérbe.

#### *b) Az értékesítés szelektivitásának a megtervezése.*

Itt arra a kérdésre kell válaszolnunk, hogy egy-egy adott szinten horizontálisan hány árusító helyezkedjen el? Ennek megválaszolására a fogyasztási cikkek példája a leghatékonyabb. Alapvetően háromféle válasz adható:

- *Intenzív* értékesítésről akkor beszélünk, ha a szelektivitás nem érvényesül, azaz minden olyan üzletben árusítanak, ahol a termék vevőre található, és az áruval szemben nem merül fel kizáró ok (egészségvédelem). Ezt a megoldást a gyakran vásárolt közfogyasztású cikkeknel alkalmazzák. Elsőrendű cél az, hogy a terméket a vevő könnyen elérhesse. Éppen ezért sűrű elosztóhálózatba igyekeznek a vállalatok eljuttatni az árut.

- *Szelektív* értékesítést alkalmaznak akkor, ha a fogyasztó nagyobb választékból, alaposabb tájékozódás után kíván vásárolni. Ennek kielégítésére csak a szaküzletek tudnak vállalkozni. Minthogy elsősorban olyan termékekről van szó, amelyek nagyobb értékűek, beszerzésükre ritkábban kerül sor, ezért a vevők, a magasabb szintű szolgáltatás reményében vállalják az utánajárást. A szelektív értékesítésnél különösen fontos, hogy a vevők tájékozottak legyenek az üzletek elhelyezkedéséről.
  - *Exkluzív* értékesítésről beszélünk, amikor korlátozott számú közvetítő kap saját területén kizárólagos jogot a termelő vállalat termékeinek elosztására, értékesítésére. Ez gyakran együtt jár az exkluzív forgalmazással, amikor a gyártó megtiltja, hogy ezek a kereskedők a versenytérmmel foglalkozzanak (pl. jégkrém). Jó példa erre az értékesítésre az új személygépkocsik, a márkás ruházati termékek, műszaki cikkek forgalmazása.  
Az exkluzív értékesítés javítja a termék imázsát, a magasabb ár irányába hat, s egyben feltételezi a kereskedők színvonalasabb hozzáértését, erősebb támogatását is.
- c) *A közvetítő kereskedő típusának a megválasztása* a következő lépés. Nem a cég elnevezése a lényeges, hanem az a funkció, amit, mint közvetítő nyújt. Sajnos a hazai kereskedelemben pl. az ügynöki forma csaknem teljesen hiányzott. Pedig mozgékonyosságukkal nagyon jól szolgálhatnak a belföldi áruforgalmat is. A kisvállalkozások élénkítésére tett intézkedések várhatóan ezen a területen is kedvező hatással járnak.
- d) *A vállalat által egyidejűleg használt értékesítési utak számának a meghatározása.* Erre számtalan elvi lehetőség nyílik, gyakorlatilag azonban a kivitelezhető megoldások száma csekély. Beszélhetünk egyutas és többutas rendszerről aszerint, hogy az adott vállalat ugyanazt a termékét egyidejűleg egyféle, vagy többféle formában értékesíti. Többutas értékesítésnek minősül például a demigrosz forma, amikor a nagykereskedő egyidejűleg a kiskereskedőnek és a fogyasztónak is elad. Mint korábban már láttuk, a disztribúció fejlődése eredményeként ilyen formák kerültek előtérbe. A különböző szerepek elmosódnak, a profilok vegyessé válnak stb. A termelő egyidejűleg különféle típusú nagykereskedelmi, kiskereskedelmi vállalatnak, végső fogyasztónak, vagy akár exportügynökségeknek is eladhat. Ez a sokrétű kapcsolat biztosíthatja számára a széleskörű piaci informálódást, illetve stabilitást.

- e) *A vállalatok közötti kooperáció mértékének a meghatározása.* Elsősorban az ún. forgalmazást elősegítő disztribúciós funkciók megtervezéséről van szó. Pl. termékismertetés, vezetési tanácsadás, közös reklámozás stb. Ide sorolható az értékesítési úton megvalósítandó koordináció különböző formáinak a mérlegelése is. (Célszerű-e csatlakozni egy franchising szervezethez, vagy termelő esetében egy exportkartellhez stb.)
- f) Az utolsó fázis a tervezésben *az egyes közvetítők kiválasztása.* Itt, a lehetőségektől függően mérlegelni kell a korábbi üzleti kapcsolatok színvonalát, az előforduló konfliktusok, ezek feloldásának lehetséges módjait stb.

### 3. Az értékesítési csatorna kiválasztása

A termelőknek eltérő adottságaik és szemléletük van abban, hogy a kívánt közvetítőket megnyerjék a tervezett értékesítési csatorna felépítéséhez. A közvetítők megkeresése előtt a gyártónak tisztázni kell, hogy milyen tulajdonságokat és funkciókat vár el a közvetítőktől, értékelnie kell a kereskedő gyakorlatát, vállalkezési jellemzőit, együttműködési hajlandóságát, tekintélyét.

Zeller (1988) a csatorna kiválasztásra Fox és Wheatly 6 C módszerét javasolta alkalmazni. [45]

A hat C módszer elemei:

- Fogyasztó (Consumer): számuk, földrajzi szétszórtságuk, vásárlói magatartásuk, vásárlási impulzusai.
- Árú (Commodity): komplexitás, standardizáltság, tömeg, romlékonyság stb.
- Vállalat (Company) filozófiája, marketing stratégiája.
- Versenytársak (Competitors): az általuk alkalmazott értékesítési út megfelel-e számukra, vagy más megoldást keressünk.
- Az értékesítési csatorna résztvevői (Channel Members) kinek adunk el közvetlenül, milyen csatornatagokkal működünk együtt.
- Társadalmi erő (Community Forces): társadalom jellege, törvények, szokások.

Az értékesítési csatorna kiválasztása tehát egy összetett, stratégiai jellegű feladat, hisz annak áruval való feltöltése jelentős eszközkötéssel jár, ami

veszendőbe megy, ha előkészítetlen döntésünket revideálva új közvetítőt keresünk termékeink értékesítésére.

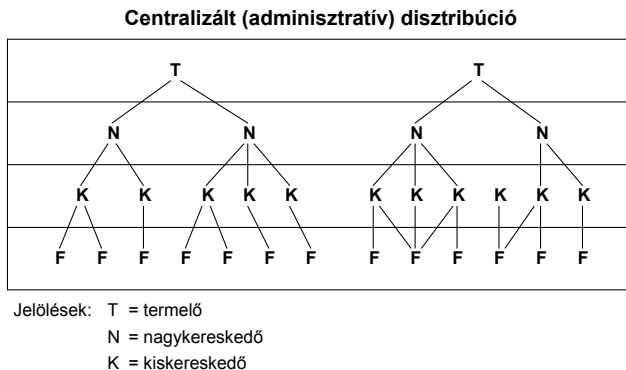
#### 4.4. Az értékesítési csatorna menedzselése

Az értékesítési stratégia és célok meghatározása, az értékesítési csatorna kiválasztása után a menedzselés stratégiai területeit tekintjük át.

##### 1. Centralizált, versus decentralizált csatorna működtetése [44]

A múltban sok termelő csak egyetlen piacra, egyetlen csatornát felhasználva értékesített. Néhány vállalat a kettős csatornát választotta, azaz két úton közelített a vevőkhöz. Ez a folyamat manapság az ún. többcsatornás értékesítésben teljesedik ki, amit szokás multimarketingnek is nevezni. Az egy, vagy többcsatornás értékesítés szinonimájaként használhatjuk a centralizált - decentralizált forgalompárt is, melyek tartalmát a következőképpen értelmezzük:

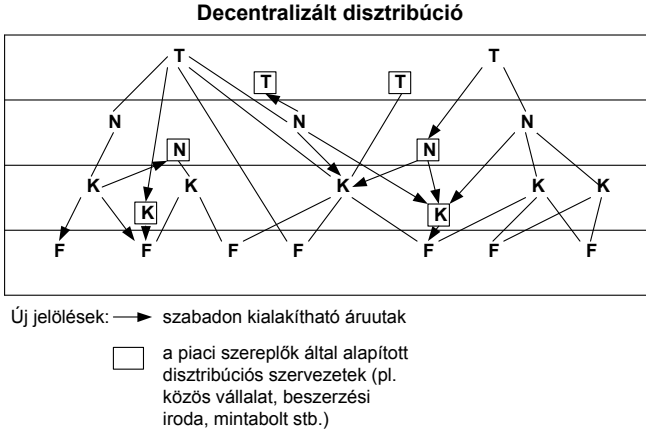
- a) *Centralizált értékesítés*: a termék áramlása lehet adminisztratív előírással szabályozott, de témánk szempontjából inkább a klasszikus értékesítési út felvállalása és működtetése a lényeges. Vagyis a hagyományos elosztási rendszer egyetlen láncszeme sem hiányozhat a disztribúcióból. Ez a fogyasztási cikkek többségére igaz, azaz a termelő amellet, hogy átvész bizonyos nagykereskedői funkciókat (pl. kategória menedzsment), de továbbra is csak nagykereskedőnek értékesít, a nagykereskedő pedig csak a kiskereskedőt szolgálja ki. (4.5. sz. ábra)



4.5. ábra



b) *Decentralizált értékesítés*: egyes elemei jóval változatosabb formában kapcsolódnak egymáshoz. A piacon érvényre jutó verseny lehetővé teszi, de ki is kényszeríti, hogy olyan értékesítési utak jöjjenek létre, amelyek a termelők részére leginkább biztosítják az értékesítési célok, a kívánt piaci pozíció elérését, megtartását. (4.6. sz. ábra) Ez a forma a többszornás értékesítési szisztémához közelebb álló megoldás, jóllehet az a centralizált értékesítés során is megvalósítható.



**4.6. ábra**

A többszornás értékesítés ebben a szisztémában abban is megnyilvánul, hogy az egyes szinteken sem a közvetítők száma, sem a képviselt funkciók nem rögzítettek. A szereplők, profilok jobban elmosódnak. A kereskedők például termeltetnek, megerősödnek és terjednek a kereskedelmi márkák, vagy a termelő saját disztribúciós rendszert alakít ki (franchise), a kiskereskedők beszerzési társulást hoznak létre stb.

Az eltérő megközelítésű két rendszer előnyei-hátrányai gyakorlatilag egymást kölcsönösen kiegészítik.

A több értékesítési csatornát igénybe vevő termelő minden egyes új csatornával nyer, de kockáztatja azt, hogy a már működő csatornát elidegeníti magától. A már működő csatornák tagjai nehezményezik a nem fair versenyt, s megfenyegethetik, hogy elhagyják, ha nem korlátozza a versenyt, vagy nem kompenzálja őket.

Abban az esetben, ha a termelő több csatornára képes kiterjeszteni hatalmát, befolyását (eladási konglomerátum) a konfliktusok nem kerülnek látványosan felszínre, de abban kialakulhat feszültség, hogy a termelő az egyes csatornákat milyen mértékű pénzügyi és marketing támogatásban részesíti.

## 2. Vertikális marketing csatorna alkalmazása

Az értékesítési csatornák nem maradnak változatlan pozícióban: új kereskedelmi formák, intézmények és technikák születnek, új csatornarendszerek (internet) alakulnak ki.

Az egyik legjelentősebb fejlődés a vertikális marketingcsatorna térhódítása vonatkozásában figyelhető meg.

A hagyományos értékesítés független, önálló vállalkozásokból (termelő, nagy- és kiskereskedők) épül fel, ahol minden tag saját profitérdekei szerint működik, s egyetlen tag sem ellenőrzi átfogóan a többiekét. A vertikális marketing csatorna ezzel ellentétében úgy foglalja magába az értékesítési rendszer szereplőit, hogy azok egyesült rendszerként működjenek. (4.2. táblázat)

4.2. sz. táblázat

### A hagyományos és a vertikális marketingrendszerek szervezeti jellemzői

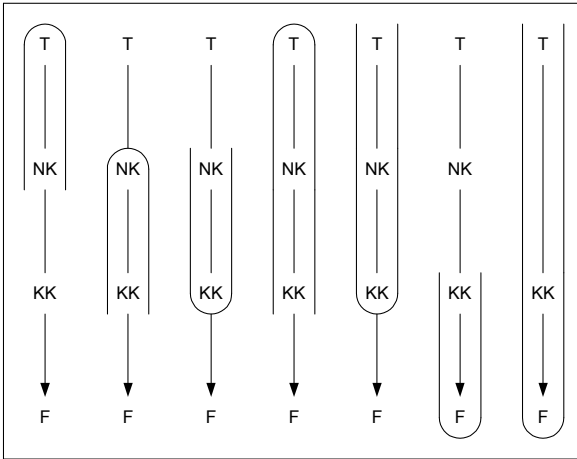
Jellemző	Hagyományos	Irányított	Szerződéses	Vállalati
A résztvevő vállalatok viszonya egy közös célhoz	Nincs közös cél	A vállalatok önálló céllal rendelkeznek, de informálisan együttműködnek a közös célokért	A vállalatok önálló céllal rendelkeznek, de néhány szervezet feladata a közös cél megvalósítása	A vállalatok a közös célok megvalósításáért dolgoznak
A közös döntéshozatal helye	Vállalaton belül	A vállalatok közötti kölcsönhatásban, formális közös szervezet nélkül	A közös szervezet csúcán, vállalati jóváhagyás mellett	A közös szervezet csúcán
A hatalom helye	Kizárólag vállalati szinten	Kizárólag vállalati szinten	Elsősorban vállalati szinten	A közös szervezeti hierarchia csúcán

A munkamegosztás szervezeti formája	Nincs formális szervezet	Autonóm vállalatok ad hoc munkamegosztása szervezeti forma nélkül	Autonóm vállalatok létrehozhatnak szervezeti formát a munkamegosztás érdekében	A munkamegosztás alapján létrejött vállalat egy közös szervezetben
Elkötelezettség egy vezető szerepet betöltő alrendszer irányában	Csak a vállalati vezetők felé	Csak a vállalati vezetők felé	Mérsékelt elkötelezettség	Nagymértékű elkötelezettség
A vállalatok előírt együttműködési orientációja	Kicsi vagy semmilyen	Kicsi vagy mérsékelt	Mérsékelt vagy magas	Magas

*Forrás: Warren (1967), 398. old., idézi: Stern-El-Ansary (1982), 357. old. [2]*

A vertikális marketing rendszerben dominálhat a gyártó, a nagykereskedő, vagy a kiskereskedő. (4.7. sz. ábra)

**Szerződéses kereskedői kapcsolatok az értékesítési úton**

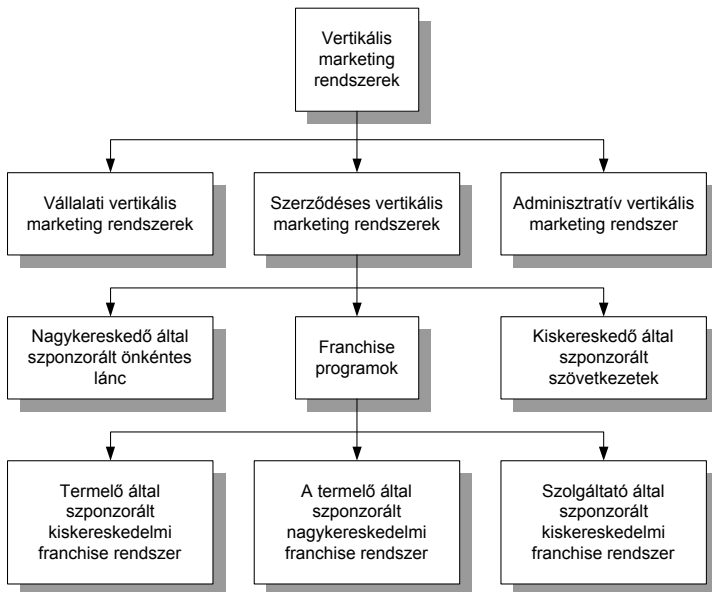


T = termelő, NK= nagykereskedő, KK = kiskereskedő, F = fogyasztó

**4.7. ábra [38]**

A VMR azért alkalmazott, hogy ellenőrizhető legyen a csatorna viselkedése és kiküszöbölhető legyenek az egyéni érdekérvényesítésből származó

konfliktusok. Gazdaságosságuk méretüknek, tőkeerejüknek és a kettős szolgáltatások kiküszöbölésének köszönhető. Kotler szerint az USA fogyasztói piacának 70-80 %-a VMR rendszerben működik. A VMR három típusa ismert (4.8. sz. ábra)



**4.8. ábra**

A vertikális marketingrendszer típusai:

- Adminisztratív/irányított VMR: a rendszer legerősebb tagja hatalmi szóval, méreténél és erejénél fogva irányítja az értékesítési csatornát.
- Szerződéses VMR: a csatorna független résztvevői együttműködési szerződést kötnek, egyéni céljaikat úgy integrálják, hogy annak elérése valamennyiük számára nagyobb hatékonyságot biztosítson.

Változatai:

- nagykereskedő által szponzorált szerződéses láncok,
- kiskereskedői szövetkezetek,
- szerződéses szervezetek:

- gyártó által szponzorált kiskereskedői kapcsolati rendszer (pl: autó értékesítés),
- gyártó által szponzorált nagykereskedői szerződéses rendszer (pl: Coca-Cola, Pepsi-Cola),
- szolgáltató vállalat által szponzorált kiskereskedői szerződéses rendszer.

c) Korporatív/vállalati VMR: ha az értékesítési csatorna egymást követő pozícióit azonos, rendszerint a termelő tulajdonában lévő szervezetek foglalják le.

Az együttműködés mértéke az adminisztratív VMR-nél a legszerényebb, a szerződéses VMR-nél jó, míg a vállalati VMR-nél az elvileg lehetséges tökéletes. Hasonlóképpen az ellenőrzés tekintetében is eltérések figyelhetők meg: míg az adminisztratív VMR esetében a gazdasági erőfölény, a szerződéses VMR-nél a szerződés, a vállalati VMR-nél a tulajdoni kapcsolat biztosítja a kontroll gyakorlásának lehetőségét.

A magyar vállalati gyakorlatban a VMR valamennyi típusára találunk példákat, s bár a vállalati reálönállóság értékesítési oldali csökkenését okozza a VMR-be való integrálódás azt a hazai KKV szektor számára ajánljuk.

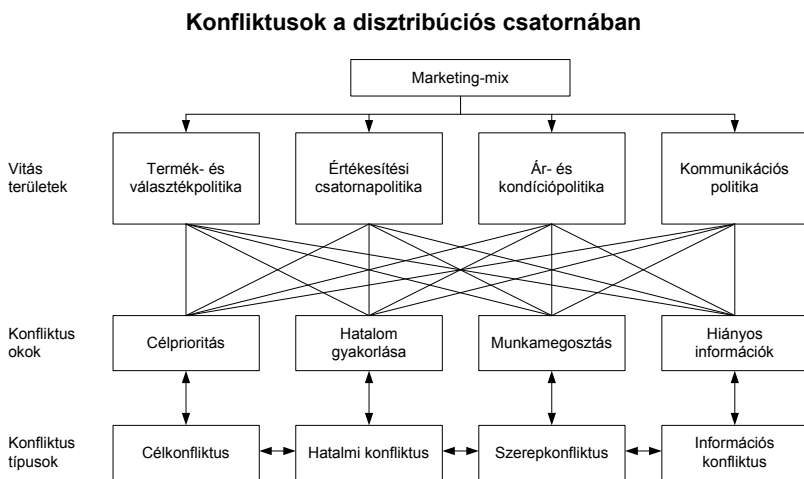
### 3. Kooperáció, konfliktus és verseny a csatornák között [43]

A kooperáció, a konfliktus és a verseny különböző fokozatai megtalálhatók a marketingcsatornákon belül és a csatornák között.

A csatornakooperáció általában domináns motívum egyazon csatorna vertikálisan elhelyezkedő tagjai között. A csatorna koalíciót képez olyan különálló cégek között, amelyek közös előnyökre szövetkeztek. A gyártók, a nagykereskedők és a kiskereskedők kiegészítik egymás igényeit és kooperációjuk általában nagyobb profitot eredményez, mint amekkorát az egyes résztvevők önmagukban elértek volna. A kooperációval hatékonyabban tudják észlelni, kiszolgálni és kielégíteni a célcsoportot. Gyakran csatornakonfliktus van a csatornán belül. Az egyes tagoknak - miközben saját érdekeik maximálására törekednek - megvan a képességük arra is, hogy a többi tag érdekeit sértsék.

a) A konfliktusok okai:

- A célok összeférhetetlensége. A gyártók alacsony árral gyors növekedésre törekedhet, miközben elképzelhető, hogy a kereskedők nagy árrésszel akarnak eredményt elérni.
- Tisztázatlan szerepek és jogok. Az IBM személyi számítógépeket ad el nagy ügyfeleknek saját ügynökeivel, de megbízott kereskedői is próbálnak eladni nekik. A területi határok, a bizományok stb. konfliktusokat idézhetnek elő.
- Érzékelési különbségek. A kereskedők úgy gondolhatják, hogy a gyártó megpróbálja őket kikapcsolni, de ez nem igaz.
- Az interdependencia szintje. A kizárólagos kereskedők (pl. az autókereskedők) nagyban függnek gyártóiktól. Minél nagyobb az interdependencia a csatorna tagjai között, annál nagyobb a lehetőség konfliktus kialakulására. (4.9. sz. ábra)



4.9. ábra

Megkülönböztethetünk horizontális és vertikális csatornakonfliktusokat. A horizontális belkonfliktus a csatorna egyazon szintjén elhelyezkedő tagvállalatok között alakul ki. Ezekben az esetekben a csatornafőnöknek tiszta és véghezvihető politikát kell kialakítania és gyorsan működésbe kell lépnie az ilyen típusú konfliktus ellenőrzésére.

A vertikális csatornakonfliktus még gyakrabban fordul elő és olyan érdekkonfliktusokat értünk alatta, amelyek egyazon csatorna különböző szintjei között keletkeznek.

b) *A konfliktusok megoldása*

Bizonyos számú vertikális csatornakonfliktus kialakulása elkerülhetetlen és a probléma nem is a kiküszöbölés, hanem a jobb menedzselés. Ime néhány módszer a konfliktusok feloldására:

- **A csatornafőnökök kinevezése.** Ha az egyik csatornatag megszerzi a vezetést és megnyeri a többi tag bizalmát, az olyan helyzetet teremthet, ami csökkenti a konfliktus lehetőségét és gyorsabb konfliktusmegoldáshoz vezet.
- **Felülről meghatározott célok.** A tagok tökéletesebben kooperálhatnak, ha felismerik fennmaradásuk külső fenyegetését. Így a Chrysler és kereskedői félretették különbözőségeiket, és elfogadták fennmaradásuk felülről meghatározott célját.
- **Az együttes munka.** A konfliktus mértéke csökkenhet, ha a csatorna tagjai képesek gyakrabban találkozni, tanácsadó testületeket létrehozni és kicserélni személyzetüket.
- **Közbenjárás és döntőbírósi eljárás.** Olyan adminisztratív mechanizmusok, mint a közbenjárás, vagy a döntőbírósi eljárások lehetőséget adnak a felmerülő viták megoldására.

c) *A csatornaverseny* egy másik megközelítése a csatornkapcsolatoknak és az azonos célcsoportokat kiszolgálni kívánó cégek és rendszerek szokásos versenyét jelenti. A horizontális belverseny az azonos csatornaszinten elhelyezkedő versenytársak között fordul elő, akik ugyanazon piacon kívánnak eladni. Így az áruházak, a diszkontáruházak és a katalógus-áruházak mind a fogyasztók pénzéért versenyeznek. Ez a verseny azt kell hogy eredményezze, hogy a fogyasztók szélesebb áru-, ár- és szolgáltatásválasztékhoz jutnak.

A csatornarendszer-verseny az adott piacot kiszolgáló teljes rendszerek között megy végbe. Például az élelmiszer-fogyasztókat kiszolgálják a hagyományos marketingcsatornák, a vállalati láncok, a nagykereskedő által szponzorált önkéntes láncok, a kiskereskedői szövetkezetek. Minden rendszernek lesznek lojális követői, de a teljes élelmiszer-üzletágban a különböző rendszerek részesedése az idő múlásával abba az irányba fog változni, amelyik legjobban kielégíti a fogyasztók igényeit.

## II. rész

# ÉRTÉKESÍTÉS KÖZVETÍTŐKÖN KERESZTÜL

## 5. FEJEZET AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CSATORNÁK SZEREPLŐINEK RENDSZEREZÉSE

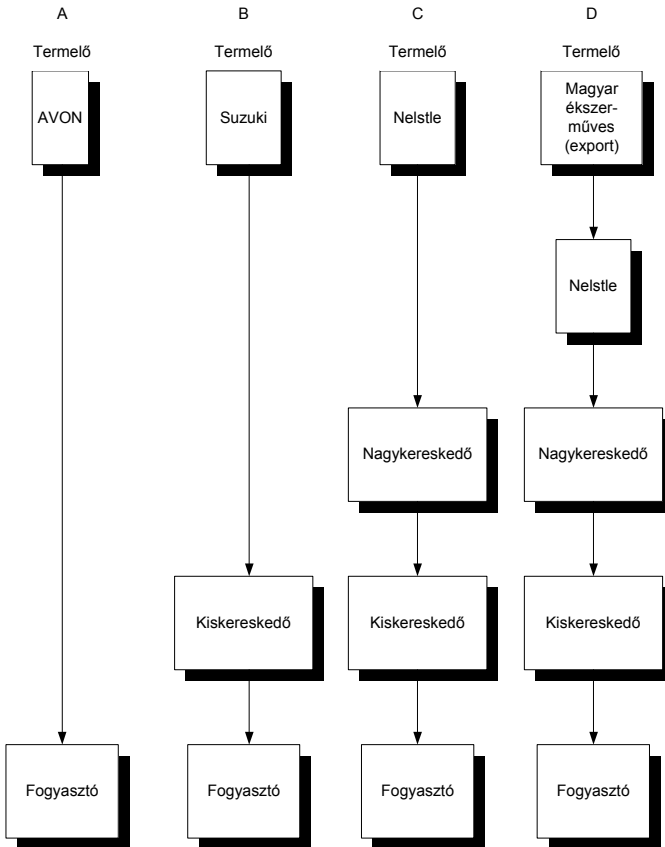
E fejezetben a marketing szakirodalom metodikáját követve rendszerezük az értékesítési csatorna lehetséges szereplőit az ellátott funkciók szempontjából, kitérve a fontosabb marketing döntési területekre is. [27]

### *5.1. Nagykereskedelem*

A nagykereskedelem magába foglalja mindazokat a tevékenységeket, amelyek áruk vagy szolgáltatások eladását jelentik olyan vevőknek, akik viszonteladásra, vagy üzleti felhasználásra vásárolnak. (5.1. sz. ábra)



### Fogyasztási cikkek gyakori disztribúciós csatornáit



5.1. sz. ábra

A nagykereskedők számos vonásban különböznek a kiskereskedőktől:

- A nagykereskedők kevesebb figyelmet fordítanak a reklámra, az atmoszférára, az üzlet fekvésére, mert inkább üzleti vásárlókkal, mint a végső fogyasztókkal vannak kapcsolatban.
- A nagykereskedelmi ügyletek általában nagyobbak a kiskereskedelminél, a nagykereskedők rendszerint nagyobb kereskedelmi területet fognak át, mint a kiskereskedők.

- A kormány is másképp köt ügyletet nagykereskedőkkel, mint kiskereskedőkkel, figyelembe véve az adózást és a szabályzatokat.

### **Miért van szükség valójában nagykereskedőkre?**

A gyártók kikerülhetnek őket és árusíthatnának közvetlenül a kiskereskedőknek, vagy a végső fogyasztóknak. A nagykereskedők által végzett hatékony munka a válasz a kérdésre:

- A kis gyártók korlátozott anyagi forrásaik miatt nem engedhetik meg maguknak, hogy közvetlen eladást végző szervezetet építsenek ki.
- A nagykereskedők valószínűleg hatékonyabbak a nagykereskedelemben széleskörű tevékenységük, szélesebb vásárlókapcsolatuk és speciális képzettségük miatt.
- A kiskereskedő, aki sokféle terméket árul, jobban szereti a választékát a nagykereskedőtől beszerezni, mint közvetlenül a gyártótól.

A nagykereskedelem az elmúlt években növekedni kezdett, s ebben számos körülmény játszott közre:

- azoknak a gyáraknak a növekedése, amelyek termékeik fő használoitól távol vannak,
- a nem egyedi megrendelésekre készült termékek előre gyártásának növekedése,
- a köztes felhasználók és gyártók növekvő száma, illetve
- a növekvő igény arra, hogy a terméket a köztes, vagy a végső felhasználó mennyiségi, formai, csomagolási elképzelései szerint készítsék el.

A nagykereskedőket akkor használják, ha a következő funkciók közül egyet, vagy többet hatékonyabban látnak el: (5.1. sz. táblázat)

5.1.sz. táblázat

**A nagykereskedők és más piaci közreműködők által nyújtott funkciók és a hozzájuk tartozó árreakciók**

	Tranzakációs funkciók				Logisztikai funkciók						Az áruforgalmat elősegítő funkciók				Tipikus bruttó árreakció (az USA-ban)
	Értékesítés		Kockázatvállalás/luclajdonváltásból	Összevadás, összegyűjtés, csomagolás	Raktározás		Választék kialakítás		Szállítás	Pénzügyi hitelek nyújtás	Beszerzés utáni szolgáltatás	Informálás	Csatorna-koordinálás		
	Szermélyes értékesítési erőfeszítések	Raklásmozás			Beszerzés	Csakis raktározás	Raktározás és készletgazdálkodás	Szélvesválaszték						Mélyválaszték	
<b>Klasszikus nagykereskedők</b>															
Teljes funkciókat nyújtók	X	O	X	X	X	X	X	O	X	X	O	X	O	7-20	
Általános nagykereskedők	X	O	X	X	X	X	X	O	X	X	O	X	O	12-25	
Speciális nagykereskedők	X		X	X	X	X	X	O	O	X	X	X	O	12-16	
"Rack jobbar"-ek	X		X	X	X	X	X	O	O	X	X	X	O	12-16	
<b>Korlátozott funkciókat nyújtók</b>															
"Fizess és vidd" nagykereskedők			X	X	X	X	X			X				8-10	
"Dropp shipper"-ek	X		X	X	X	X	X			X				5-	
<b>Ügynökök</b>															
Termékek ügynökei	X				X			O						5-7	
Brokerek/alkuszok	X		X		X			O				X		3-6	
Bizományos kereskedők	X		X		X		X	O						5-	
Értékesítő ügynökök	X	O	X		X			O		X				5	
Export- és importügynökségek	X		X		X			O		X				4-10	
Árveréssel foglalkozó vállalatok	X		X		X	X		O	O					2-3	
Beszerzési ügynökök	X		X		X	X		O	O					3-4	
<b>Termékek értékesítési szervezetei, irrodái</b>					X					X	X	O	X	O	
<b>Más szereplők</b>										X	X	O	X	O	
Közraktárak					X		X							1-2	
Keresk. bemutatók és kiáll. szervezők					X		X							-	
Disztribúciós vállalatok					X		X			X				1-10	
Bankok és más pénzügyi intézmények										X				1-2	
Reklámügynökségek		X												1-2	
Marketingkutató szervezetek												X		5	
Szállító vállalatok					O	O				X				1-5	

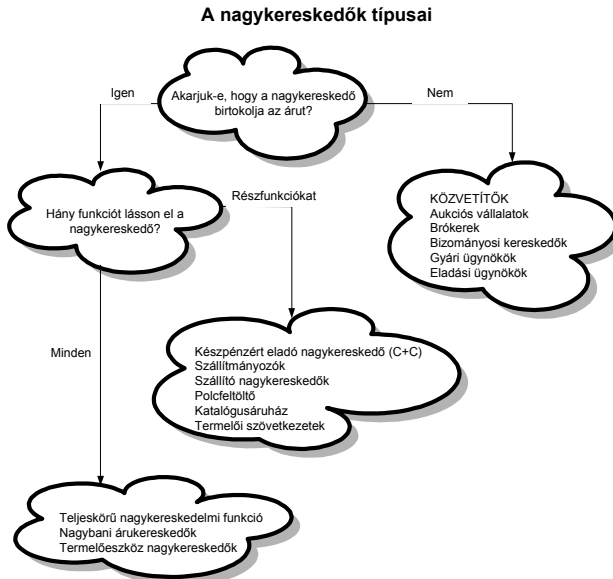
Forrás: Heskest [1976], 314-315. old.

Jelölések: x = rendszeresen ellátott funkció  
o = előfordul, de nem tipikus

- értékesítés és promóció: értékesítési potenciál, kapcsolatrendszer, vevői bizalom felajánlása,
- beszerzés és választékialakítás: vevői igények szerinti választék, kínálat kialakítása,
- nagy szériák megosztása,
- raktározás,
- szállítás,
- finanszírozás,
- kockázatviselés,
- piaci információ,
- menedzsment- és tanácsadó szolgálat.

Az Egyesült Államokban végzett kutatások, felmérések alapján a nagykereskedőknek négy csoportját különböztethetjük meg Kotler (1991.) alapján:

- az áru - nagykereskedők,
- a brókerek és ügynökségek,
- a gyártók és kiskereskedők egységei és
- a különböző egyéb nagykereskedők. (5.2. sz. ábra)



5.2. ábra

### 1. Áru - nagykereskedők

Önálló, saját tulajdonon alapuló vállalkozók, akiknek az áru, amellyel kereskednek, a tulajdonukban van. Az egyes ágazatokban jobbereknak, szállítóknak, vagy üzemi beszállítóknak is nevezik őket. Ők alkotják a nagykereskedők egyedülálló, legnagyobb csoportját, akik a nagykereskedelmi forgalom több mint 60 %-át bonyolítják le.

Az áru - nagykereskedők tovább csoportosíthatók:

- a teljeskörű szolgáltatást nyújtó nagykereskedőkre és
- a korlátozott szolgáltatást nyújtó nagykereskedőkre.

Az **első alcsoport** tagjai olyan szolgáltatásokat nyújtanak, mint készletezés, az ügynökök fenntartása, hitelnyújtás, szállítás és segítség a menedzsmentben.

Két típusuk van:

- a nagybani árukereskedők és

- a termelőeszköz- nagykereskedők.

A **nagybani árukereskedők** elsősorban kiskereskedőknek árusítanak és teljeskörű szolgáltatást nyújtanak. Főként a termékprofil szélességében különböznek egymástól. Az általános nagybani árukereskedők csak egy, vagy két termékvonallal foglalkoznak, de mélyebb választékkal. A speciális nagybani árukereskedők egyetlen termékvonallal egy részére szakosodnak nagy mélységben.

A **termelőeszköz - nagykereskedők** inkább a gyártóknak adnak el, mint a kiskereskedőknek. Számos szolgáltatást nyújtanak, foglalkoznak széles áruválasztékkal, általános, vagy szakprofilokkal.

A **második alcsoport** tagjai kevesebb (korlátozott) szolgáltatást nyújtanak szállítóknak és vásárlóknak. A következő típusaik vannak:

- a) **“fizess és vidd” nagykereskedők** (cash and carry): gyorsan kelendő árucikkek korlátozott fajtáival foglalkoznak, készpénzért árulnak kisebb kiskereskedőknek, de nem szállítanak,
- b) **mobil nagykereskedők**: elsődlegesen árusítók és szállítók, korlátozott mennyiségű, könnyen romló árucikkal foglalkoznak (fagyasztott termékek), amit készpénzért árulnak,
- c) **közvetítő nagykereskedők**: az ömlesztett áruk iparában dolgoznak (pl. szén, kitermelt fa, nagyberendezések). Nem készleteznek és nem kezelik a terméket. Ahogy a megrendelést megkapják, keresnek egy gyártót, aki közvetlenül a vevőnek adja fel az árut, a kikötött szállítási feltételeknek és időnek megfelelően.
- d) **polcbérlők** a vegyesboltokat és illatszerboltokat látják el, főleg nem élelmiszer jellegű termékekkel, keveset költenek promócióra, mert nagyon reklámozott márkatermékekkel foglalkoznak,
- e) **termelői szövetkezetek gazdái, farmerek**, akik a mezőgazdaság termékeit gyűjtik össze és árulják a helyi piacokon. A nyereséget az év végén osztják fel a tagok között,
- f) **csomagküldő nagykereskedők**: katalógusokat küldenek kiskereskedelmi és ipari intézmények vásárlóinak. Főleg ékszereket, kozmetikumokat, speciális ételeket, kisebb cikket árulnak. A megrendelést összeállítják, postázzák, majd teherautón, vagy más alkalmas szállítóeszközön elküldik.

## 2. Brókerek és ügynökök:

Legfontosabb feladatuk az eladás és a beszerzés megkönnyítése, ezért az eladási árból számított 2-6 % jutalékra jogosultak. Általában specializálódnak termékvonal, vagy vevőtípus szerint. A bróker fő feladata, hogy összehozza az eladót és a vevőt és segítse az üzletkötést. Nem tart készletet, nem finanszíroz és nem vállal kockázatot. Az ügynökségek a vevőt és az eladót is képviselhetik, de sokkal tartósabb formában.

Típusaik:

- gyártói ügynökségek,
- értékesítési ügynökségek,
- beszerzési ügynökségek,
- jutalékos kereskedők.

## 3. Gyártók és kiskereskedők egységei:

**Értékesítési egységek és irodák:** A gyártók gyakran hoznak létre saját értékesítési egységeket és hivatalokat, hogy fokozzák a készletellenőrzést, a forgalmat és a promóciót.

**Beszerzési irodák:** Hasonló funkciókat látnak el, mint az ügynökök és ügynökségek, de a vevő szervezetéhez tartoznak.

## 4. Különböző egyéb nagykereskedők

A gazdaság bizonyos szektoraiban néhány specializált nagykereskedő-típus is megtalálható, például: a mezőgazdasági terménybegyűjtők, a nyersolajtelephelyek, a terminálok és az aukciós társaságok.

## 5. Nagykereskedelmi marketingdöntések (Kotler, 1991)

A nagykereskedőknek döntéseket kell hozniuk a célpiacra, a termékválasztékra és a szolgáltatásválasztékra, az árra, a promócióra és az értékesítés helyére vonatkozóan.

### a) A célpiac meghatározása

A nagykereskedőknek meg kell határozniuk a célpiacukat, nem szolgálhatnak ki mindenkit. A célcsoport vásárlóit meghatározhatják méret (pl. csak nagyobb kiskereskedők), típus (pl. csak félkész ételeket árusító üzlet), szolgáltatásirány (vevők, akik hitelt igényelnek), vagy más

szempontok alapján. A célcsoporton belül meghatározhatják a legjövödelmezőbb vevőket, azoknak jobb ajánlatokat tesznek, és jobb kapcsolatot alakítanak ki velük. Javasolhatnak automatikus újrarendelési rendszert, létrehozhatnak eladói menedzsment-képző és tanácsadói rendszert, vagy éppen támogathatják is az önkéntes csatornákat. Elháríthatják a kevésbé nyereséges vevőket nagyobb rendelések kikötésével, vagy a kisebbeket magasabb ár felszámolásával.

#### *b) Döntések a termékválaszték és a szolgáltatások kialakítására*

A nagykereskedők "terméke" tulajdonképpen a választék. A nagykereskedőkre erős nyomás nehezedik: állandó teljes áruválasztékkal kell dolgozniuk és mindig elegendő árut kell raktáron tartaniuk, hogy azonnal szállítani tudjanak. Ez azonban a nyereség rovására mehet. A nagykereskedők manapság felülvizsgálják, hogy hányféle árucikket foglalkozzanak és csak a legnyereségesebbeket választják ki. Cikkeiket **A**, **B**, ill. **C** csoportba sorolják, Az **A** a legjövödelmezőbb, a **C** pedig a legkevésbé jövödelmező árut jelenti. A készletezési szinteket e három csoport alapján alakítják ki.

A nagykereskedők azt is vizsgálják, mely szolgáltatások segítik a legjobban a jó kapcsolatépítést a vevőkkel, melyeket kell elhagyniuk, vagy melyekért kell díjat felszámolniuk. A probléma megoldásához meg kell találni azt a szolgáltatásmixet, melyet a vevők sokra értékelnek.

#### *c) Árdöntések*

A nagykereskedők általában a termékköltségeket a szokásos 20 %-kal terhelik, hogy fedezzék költségeiket. A költségek akár 17 %-ot is elérhetnek, ez csak kb. 3 %-nyi nyereségrátát eredményez. Az élelmiszer-nagykereskedelemben a nyereségráta gyakran 2 %-nál kevesebb. Ezért a nagykereskedők újfajta árközelítéssel kísérleteznek. Néhány termékvonal árrését csökkenthetik annak érdekében, hogy fontos új vevőket nyerjenek meg. A szállítókat extra árendményekre kérik, ha lehetőséget látnak a szállító forgalmának növelésére.

#### *d) Promóciós döntések*

A legtöbb nagykereskedő nem sokra tartja a promóciót. A kereskedelmi reklámokat, az eladásösztönzést, a publicitást és a személyes eladást jórészt esetlegesen használják. A személyes eladás is a régmúlté már, amikor a

nagykereskedő az eladást még egyszemélyes tárgyalásnak tekintette a vevővel és nem csapatmunkának: az eladásért, a főbb kapcsolatok kiépítéséért és a főbb ügyfelek kiszolgálásáért. Ami a személytelen reklámozást illeti, a nagykereskedők sokat hasznosíthatnának a kiskereskedők által használt néhány image-alakító módszerből. Ki kell alakítaniuk átfogó promóciós stratégiájukat. Jobban ki kell használniuk szállítói reklámanyagait és programjait.

#### *e) Döntés az értékesítés helyéről*

A nagykereskedők általában alacsony bérletű és adózású területeken rendezkednek be és kevés pénzt költenek a tényleges külső kialakítására, irodáikra. Árukezelési és megrendelésintéző rendszereik gyakran messze az elérhető technológiai szint alatt vannak. A növekvő költségek ellensúlyozására a haladó nagykereskedők idő- és művelettanulmányt készítenek az árukezelési eljárásokról. A legnagyobb vívmány az automata raktár. A megrendeléseket betáplálják a számítógépbe, a terméket mechanikus eszköz emeli ki, futószalag továbbítja a rakodás helyére, ahol összegyűjtik őket. A tevékenység gépesítése gyorsan fejlődik, csakúgy mint az irodai műveleteké. Ma már a legtöbb nagykereskedő számítógépeket használ könyvelésre, számlázásra, készletellenőrzésre és előjelzésre.

## **5.2. Kiskereskedelem**

A kiskereskedelem magában foglalja mindazon tevékenységeket, amelyek egy áru, vagy szolgáltatás közvetlen eljuttatását jelentik a végső felhasználóhoz, személyes, nem kereskedelmi felhasználásra.

A kiskereskedelmi tevékenység egyik ismérve, hogy ennek keretében fogyasztási cikkeket és egyéb olyan termékeket értékesítenek, amelyeket a lakosság is használ. Másik ismérve, hogy a beszerzett fogyasztási cikkek értékesítésének üzletszerűnek kell lennie, tehát rendszeresen és keresetszerűen, vagyis haszonszerzés céljából kell végezni. Harmadik ismérve, hogy ennek keretében az értékesítés a fogyasztók és felhasználók részére történik.

A kiskereskedelmi szervezetek nagyon változatosak és egyre újabb formák tűnnek fel. Sokféle osztályozás lehetséges, ezek egyike szerint beszélhetünk:

- a bolti kiskereskedelemről,
- a bolt nélküli kiskereskedelemről és



- a kiskereskedelmi szervezetekről. (5.3. sz. ábra)

### A kiskereskedelmi egységek csoportosítása

<b>A tulajdon formája</b>	Független Üzletlánc része Fogyasztói szövetkezet Szerződéses rendszer
<b>A szolgáltatás szintje</b>	Önkiszolgáló Önkiválasztó Korlátozott szolgáltatást nyújtó Teljes szolgáltatást nyújtó
<b>A termékek köre</b>	Mélység: Egy, de teljes termékvonat Korlátozott termékvonat Szélesség: Speciális Vegyes
<b>A működés módja</b>	Bolti kiskereskedelem Bolt nélküli: DM, automata, személyes eladás, beszerzési szolgálat, internet stb. Kiskereskedelmi szervezetek

### 5.3. ábra

#### 1. Bolti kiskereskedők

A legfontosabb üzlettípusok:

- szaküzletek:** kevés áruajtát tartanak, de ebből még nagy a választék, pl. ruházati boltok, sportruházati boltok, bútörüzetek, virágkereskedések, stb.,
- áruházak:** általában több termékvonat tartanak: ruházati cikkeket, lakberendezési cikkeket, háztartási eszközöket, de az áruajtákat szakemberek által vezetett különböző osztályokon árulják,
- szupermarket:** viszonylag kis költségű és árrésű, jelentős forgalommal dolgozó, nagy önkiszolgáló üzlet, amelyet azért terveztek, hogy a fogyasztó teljes élelmiszer- és háztartási eszköz-szükségletét kielégítse,
- konyhakész élelmiszerek boltjai:** viszonylag kisebbek, közel vannak a lakónegyedekhez, mindennap sokáig nyitva tartanak és szűk választékban kínálnak gyorsan mozgó árukat,

- e) **diszkontáruházak**: standard árucikkeket kínálnak alacsonyabb áron, mint a hagyományos kereskedők, ezért kisebb a haszonkulcs, de nagyobb a volumen,
- f) **raktáruházak**: külsőségeket nélkülöző, engedményes, kevés szolgáltatással dolgozó üzletek, amelyek alacsony árral, nagy forgalomra törekszenek,
- g) **katalógus - bemutatótermek**: a katalógusok árendeményt adnak a széles választékú, nagy forgalmú, gyorsan kelendő árukra.

Ezek a kiskereskedelmi üzlettypusok a növekedés és a hanyatlás különböző szakaszain mennek át, amit a kiskereskedelmi életgörbe ír le. Ennek illusztrálására jó példa az 5.2. sz. táblázat.

5.2. sz. táblázat

**A kiskereskedelmi egységek fejlődése napjainkig**

Üzlettypusok	A leggyorsabb növekedés ideje, év	Időtartam a kialakulástól az érettségig, év	Életgörbéjének jelenlegi szakasza	Tipikus példák
Általános üzletek	1800-1840	100	hanyatlás	egy helyi egység
Egyprofilú üzletek	1820-1840	100	érettség	Hickory Farms
Áruházak	1860-1940	80	érettség	Marshall Field's
Szaküzletek	1870-1930	50	hanyatlás	Morgan-Lindsay
Csomagküldő áruházak	1915-1950	50	érettség	Spiegel
Társulati láncok	1920-1930	50	érettség	Sears
Diszkontáruházak	1955-1975	20	érettség	K-Mart
Szupermarketek	1935-1965	35	érettség, hanyatlás	A&P
Bevásárlóközpontok	1950-1965	40	érettség	Paramus
Szövetkezetek	1930-1950	40	érettség	Ace Hardware
Benzinkutak	1930-1950	45	érettség	Texaco
Konyhakész élelmiszerek boltjai	1965-1975	20	érettség	Seven-11
Gyorsétkezdék	1960-1975	15	késői növekedés	Shoney's
Lakberendezési központok	1965-1980	15	késői növekedés	Lowe's
Szuperszaküzletek	1975-1985	10	késői növekedés	The Limited
Raktáruházak	1970-1980	10	érettség	Levitz
Személyszámítógép-áruházak	1980-	?	korai növekedés	Computerland

Forrás: Kotler: Marketing Management, Bp. 1991. 470.p.

A régebbi üzlettypusok hosszú idő alatt érték el az érettség szakaszát, de az újabbak sokkal hamarabb válnak éretté. Pl. az áruházi formának 80 évre volt szüksége az érettségi szakasz eléréséhez, míg a raktáruházaknak ehhez mindössze 10 év kellett.

A bolti kiskereskedők szolgáltatási formáinak típusai:

- a) **önkiszolgáló kiskereskedelem**: sok egységben használatos, főleg napi tömegcikk és bizonyos szaccikk árúsításakor,

- b) **önkiválasztó kiskereskedelem:** bevonja a vásárlót az áru kiválasztásába, de ehhez kérhet segítséget is, a vásárlók befejezve vásárlásukat megkeresik az eladót és fizetnek,
- c) **korlátozott szolgáltatást nyújtó kiskereskedelem:** több eladóra van szükség, mert az üzletben sok szacikk van, ezért a vásárlók több információra kíváncsiak,
- d) **teljes szolgáltatást nyújtó kiskereskedelem:** a vásárlás minden szakaszában eladók segítik a vevőt.

## 2. Bolt nélküli kiskereskedők

Egyre nagyobb jelentőségre tesz szert ez a forma, s néhány megfigyelő azt jósolja, hogy az elektronikus vásárlás fog elterjedni, azaz a vásárló saját számítógépén rendeli meg az árut, így még az üzletbe sem kell elmennie.

A bolt nélküli kiskereskedők főbb típusai:

- a) **Direktmarketing:** a marketingnek olyan interaktív rendszere, amely egy, vagy több reklámeszközt felhasználva, érdemleges mennyiségű reagálást és/vagy üzletet eredményez bármely területen. Az eszköz használói reklámokban írják le terméküket, a vásárló pedig írásban, telefonon, vagy interneten rendelheti meg azt. A következő formái ismertek:
  - **csomagküldő kereskedelem:** az eladó elküldi katalógusát a kiválasztott vásárlóknak, vagy üzlethelyiségeiben bocsátja azt rendelkezésre,
  - **címre küldött levél:** röplapokat, prospektusokat, leporellókat küldenek ki azoknak, akik a címjegyzékben fel vannak tüntetve, mint a termék nagy valószínűségű potenciális vevői,
  - **telemarketing:** egy nagy távolsági és belső telefonhálózaton keresztül az értékesítők több száz díjmentes számot használhatnak fel arra, hogy orvosolják a panaszokat és szolgáltatásokat nyújtanak, vagy megrendeléseket vegyenek fel a tévé, a rádió, a reklámok, a címre küldött levelek, vagy katalógusok alapján,
  - **tévemarketing:** használói 30-60 másodpercnyi szpot reklámra való helyet vesznek meg, bemutatják a terméket és a vásárló a díjmentes telefonvonalon megrendelheti a cikket,
  - **egyéb médiumok marketingje:** a magazinok és az újságok, vagy a rádió is használható eladásra. Aki olvassa, vagy hallja a reklámot, azonnal hívhatja a díjmentes számot,

- *elektronikus vásárlás*: a vásárló személyi számítógépével központi adatbázisokat hív fel, összehasonlítva az ajánlott termékeket. Ezután begépezi a megrendeléseit hitelkártyája számával együtt.
- b) **Közvetlen, személyes eladás**: háztól házig, hivataltól hivatalig, vagy házi beszerzési összejevetek rendezésével kialakított kereskedelmi forma.
- c) **Árusítás automatákkal**: ma már sokféle árucikk esetében alkalmazzák, pl. cigaretták, üdítők, édességek, stb. Az automaták 24 órás árusítását, önkiszolgálást és érintetlen árut kínálnak a vásárlóknak.
- d) **Beszerzési szolgálat**: üzlet nélküli kiskereskedelmi szolgáltatás, speciális ügyfélhálózat - rendszerint nagyobb szervezetek (iskolák, kórházak, egyesületek) munkavállalói számára.

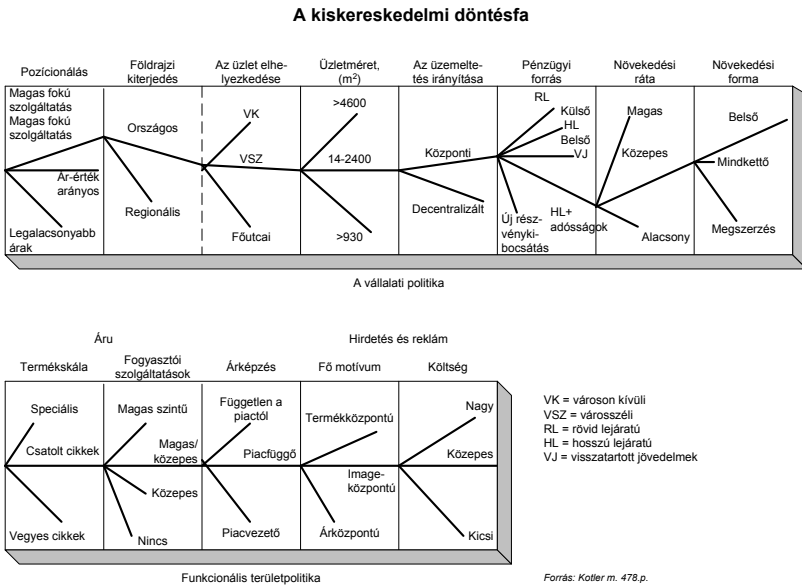
### 3. Kiskereskedelmi szervezetek

Bár sok kiskereskedelmi üzlet egyéni tulajdonban van, mind nagyobb számban tartoznak valamilyen kiskereskedelmi szervezethez.

A kiskereskedelmi szervezetek öt legfőbb típusa a következő:

- a) **Áruhálózatok**: olyan közösen birtokolt és ellenőrzött két vagy, több egységből álló szervezetek, amelyek azonos árufélleket forgalmaznak, beszerzésük és áruelosztási rendjük központosított és hasonló építészeti alapelemeket használnak.
- b) **Önkéntes társulások, vagy kiskereskedelmi szövetkezetek**: az önkéntes társulások nagykereskedők által támogatott kiskereskedők csoportjából állnak, ezek nagy tételekben vásárolnak napi cikkeket. A kiskereskedelmi szövetkezetek független kiskereskedőkből állnak, akik központi beszerzési szervezetet állítanak fel és promóciót folytatnak. (pl. ProCoop)
- c) **Fogyasztói szövetkezetek**: olyan kiskereskedelmi vállalatok, amelyek a fogyasztók tulajdonában vannak.
- d) **Bérlményes szervezetek**: szerződéses szövetség a bérbeadó és a bérlő között. A bérlményes rendszerek általában olyan különleges terméken, szolgáltatáson, üzletvitelen, kereskedelmi néven, szabadalmon, jó hírnéven alapulnak, amelyeket a bérbeadó már kialakított (franchise).
- e) **Kereskedelmi egyesületek**: szabad formájú társulások számos kiskereskedelmi profillal és formával (CBA lánc stb.).

4. Kiskereskedelmi marketingdöntések (5.4. sz. ábra)



5.4. ábra

- a) **A célpiac meghatározása:** ez a legfontosabb döntési terület. Amíg a célpiac nem meghatározott, addig a kiskereskedő nem hozhat következetes döntéseket a termékválasztékra, az üzlet kialakítására, berendezésére, dekorációjára, a reklám üzenetére és médiájára, az árszínvonalra vonatkozóan. A kiskereskedőknek ismételt marketing kutatásokat kell végezniük, hogy megbizonyosodjanak arról, elérik-e és kielégítik-e a megcélzott vásárlókat.
- b) **A termékek és szolgáltatások választéka,** mely a célpiacon pozícionálja az üzletet három elemből tevődik össze:
- **A kiskereskedő termékválasztéka:** ennek illeszkednie kell a célpiac beszerzési igényeihez. Meghatározó fontosságú szempontok: választék szélessége, mélysége, a kínált termék minősége. A hasonló választékkal és minőséggel rendelkező versenytársakhoz képest a megfelelő termékdifferenciálási stratégia alkalmazása hozhat versenyelőnyt:
    - különleges, nemzeti márkák alkalmazása,

- saját márkatermék kialakítása,
  - gyökeresen egyedi áruk árusítása,
  - meglepő, vagy állandóan változó árucikkek,
  - mindig a legfrissebb, legújabb árucikkek kínálása,
  - olyan árucikk kínálása, mely egyben szolgáltatás is,
  - szűk körnek kialakított kínálat.
- Szolgáltatói mix: kialakítása az áruházak közötti különbségkialakító, s nem árjellegű verseny egyik kulcskérdése. Az 5.3. sz. táblázat tartalmazza a tipikus kiskereskedői szolgáltatásokat.
  - Az üzlethelyiség hangulata: fizikai elrendezés, megjelenése (koszos, vonzó, fényűző, komor), stb. Az üzletnek azt a tervezett atmoszférát kell megtestesítenie, ami a célpiacnak megfelel és vásárlásra indítja.

5.3. sz. táblázat

### Tipikus kiskereskedői szolgáltatások

Vásárlás előtti szolgáltatások	Vásárlás utáni szolgáltatások	Mellékes szolgáltatások
1. Telefonos megrendelések elfogadása	1. Szállítás	1. Fizetés csekkel
2. Postai megrendelés és vásárlás elfogadása	2. Szokásos csomagolás	2. Általános információk
3. Reklámozás	3. Ajándékcsoomag-készítés	3. Díjtalan parkolás
4. Kirakati áruehelyezés	4. Beállítás	4. Éttermek
5. Üzleti áruehelyezés	5. Visszavásárlások	5. Javítószolgálat
6. Próbafülkék	6. Átalakítások	6. Belső dekoráció
7. Nyitvatartási idő	7. Méretre igazítás	7. Hitel
8. Divatbemutatók	8. Beszerelés	8. Pihenőszobák
9. Csereakciók	9. Bevésés	9. Gyerekfelügyeleti szolgáltatás
	10. Fizetés utánvétellel	

Forrás: Kotler im. 480.p.

- c) **Ár és fizetési kondíció**: a célpiacra, a termék- és szolgáltatási-mixre, versenyre figyelemmel kell meghatározni. Két alternatíva kínálkozik:
- magas árszint, alacsony volumen: exkluzív szaküzlet,
  - alacsony árszint, magasabb volumen: diszkont (intenzív elosztás).
- Fontos elem az árazásnál a vevősalogató alacsony ár néhány cikknél, vagy a teljes kiárusítás, illetve árleszállítás.
- d) **Reklámdöntések**: eltérő reklámeszközöket eltérő médiában alkalmazva érhetünk el eredményt elsősorban a célpiac függvényében. Reklám, illetve PR eszköz az udvarias eladószemélyzet alkalmazása, vagy

diszkont üzletben a forgalom növelését célzó eladásösztönzők alkalmazása.

- e) **Az üzlet fekvése:** a vásárlók vonzásához a bolt fekvése kulcsfontosságú a versenyben. Először az országnak azt a területét kell kiválasztani, ahol az üzletet megnyithatjuk, majd a megfelelő települést, s azon belül a legalkalmasabb helyet. Másik kérdés, hogy több kis üzletet nyissunk-e, több helyen, vagy nagyobb üzleteket, kevesebb helyen. Minél nagyobbak az egyes üzletek, annál nagyobb a vonzáskörzetük és/vagy a hatókörük.

*Az üzlet elhelyezésének lehetősége:*

- központi üzleti kerületekben, belvárosban, központban,
- helyi bevásárlóközpontban: zöldövezeti vásárló utcák, terek (kényelmes parkolás, magasabb bérleti díj, nagy forgalom),
- közösségi bevásárlóközpontban: kisebb bevásárlóterület, egy nagyobb és több kisebb üzlettel,
- bevásárlósávban: egy környék csoportnyi üzlete.

A fekvés becslésére kiszámíthatjuk a várható forgalmat, kutatásokat végezhetünk a vásárlási szokások megismerésére, elemezhetjük a versenyerületeket.

### 5. A kiskereskedelem támogatásának elnyerése

A termelők a kiskereskedelem támogatásának elnyerésére a következő megoldásokat alkalmazhatják:

#### a) Engedmények

- funkcionális engedmény,
- mennyiségi engedmény,
- készpénz engedmény,
- ingyen áruk,
- új termék elhelyezés, reklám kedvezmények,
- szezonális engedmények.

#### b) Engedmény helyettesítők

- előre felcímkézett áru,
- polc biztosítása,
- készlet kontroll programok biztosítása,

- katalógus, értékesítést ösztönző irodalom,
  - reklám, szóróanyagok,
  - menedzsment konzultációs programok,
  - a személyzet fizetése,
  - árubemutató.
- c) Pénzügyi segítség
- hagyományos áruhitel,
  - kiterjesztett határidő.
- d) Védelem
- árvédelem (előre címkézett áru, franchise árazás),
  - készletvédelem (újrarendelési garancia, gyorsan lehívható készletek tartása),
  - területi védelem (szelektív, exkluzív értékesítés).



## 6. FEJEZET

### ÉRTÉKESÍTÉS BOLTI KERESKEDELEMBEN

A termelő vállalat a hagyományos indirekt értékesítési csatornát választva rákényszerül arra, hogy tájékozódjék a bolti kereskedelem tendenciáiról, mikéntjéről, hogy ezáltal hatásosabban fogalmazhassa meg az eladókkal szembeni elvárásait, illetve, hogy eredményesebben támogathassa az értékesítési tevékenységet.

A 6. fejezetben a kiskereskedelem átrendeződésével, üzletláncok kialakulásával, majd az új stratégiai törekvésekkel és a bolti eladás technikájának javításával fogalmazunk.

#### ***6.1. A kiskereskedelem átrendeződése***

##### *1. Kiskereskedelmi világvállalatok [18]*

A hagyományosan helyi irányultságú kiskereskedelemben is fokozódó mértékben megfigyelhetők a globalizálódás jelei. Zászlóvivői a gazdag, a piac alakítására képes és erősen nyereséges, emellett erős hazai bázissal rendelkező nemzetközi vállalkozásláncok. Ezek a külföldi terjeszkedést saját pénzükből képesek finanszírozni, s elviselik a kezdeti veszteségeket is.

Hagyományosan úgy tekintették a kiskereskedelmet, mint az egyik “leginkább helyi” ágazatot. A nemzetköziesítésre irányuló kísérletek nagy része általában kudarcot vallott. Most e téren is fordulat érlelődik. Nem csak az ágazat koncentrációja halad előre, hanem a vezető vállalkozások fokozódó és gyorsuló piaci terjeszkedési hajszája is észlelhető. A Goldman Sachs Investment Research (Figyelő 1999. január 28.) szakértői a globalizálódás világos jeleit látják a kiskereskedelemben is, s ettől jelentős szerkezeti változásokat várnak:

Az ágazat tíz (6.1. sz. táblázat) legerősebb vállalatát vizsgálva mindenekelőtt az amerikaiak és a németek erős dominanciája tűnik ki, kiegészítve a franciákkal.

6.1. sz. táblázat

<b>A 10 legnagyobb kereskedelmi cég, 1997.</b>		
<i>Cég</i>	<i>Illetőség</i>	<i>Forgalom (milliárd dollár)</i>
Wal-Mart Stores	Amerikai	118,0
Sears Roebuck	Amerikai	41,5
Metro	Német	37,0
Rewe Zentrale	Német	35,4
Kmart	Amerikai	32,2
J C Panny	Amerikai	30,5
Edeka Zentrale	Német	30,4
Tengelmann	Német	30,2
Carrefour	Francia	29,0
Dayton Houston	Amerikai	27,8
<i>Forrás: Goldman Sachs</i>		

Ez a “triumvirátus” uralja a legerősebb fogyasztási piacokat. Az 50 legnagyobb szektorbéli cég csaknem háromnegyede is ebből a három országból kerül ki, ezen belül 60 százalékuk az Egyesült Államokból és Németországból. Mi több, az ágazat 100 legnagyobb társasága között is több mint 50 százalék az amerikaiak és németek aránya. Ennek megfelelően, igen magas a szóban forgó országok forgalmi részesedése is. A világ 100 legnagyobb kiskereskedelmi konszernjének összesített forgalma 1997-ben 1387 milliárd dollárra rúgott, s ebből 1350 milliárd jutott a tíz legnagyobb forgalmú országra. E körből ismét az amerikaiak sajátítják ki a forgalom majdnem felét, a németekkel és franciákkal együtt pedig jó háromnegyedét. (6.2. sz. táblázat)

6.2. sz. táblázat

<b>A top 100 kiskereskedelmi cég forgalma országok szerint, 1997.</b>		
<b>Ország</b>	<b>Forgalom (milliárd dollár)</b>	<b>Részesedés a 10 vez. orsz. forgalmából (százalék)</b>
Egyesült Államok	641,4	47,5
Németország	218,4	16,2
Franciaország	169,2	12,5
Nagy-Britannia	115,3	8,5
Japán	96,5	7,1
Hollandia	36,0	2,7
Ausztrália	20,5	1,6
Belgium	20,3	1,5
Svájc	19,8	1,5
Kanada	12,5	0,9
<i>Forrás: Goldman Sachs</i>		

A tapasztalatok aláhúzzák a Goldman Sachs szakértőinek megítélését: az anyaországban erős és konszolidált pozíciót kell fenntartani, mielőtt valaki kilépne a világpiacra. Az ágazat legjelentősebb cégei fontos hazai piacokon uralkodnak, csak ez tesz szabaddá eszközöket, hogy finanszírozni lehessen a költséges és veszteségterhes globalizálási kísérleteket.

A szektor piaci tökesítettségét tekintve (6.3. sz. táblázat) is az amerikaiak vezetnek, ám itt az élenjáró tíz ország listáján már nem a németekkel és franciákkal, hanem a britekkel és a japánokkal kiegészítve. Ez a három ország együtt az ágazat 100 vezető cégének tőzsdei kapitalizációjából 83 százalékkal részesedik, miközben a forgalomnak “csak” 63 százalékát adja. A magyarázat a nem közvetlenül a vásárlóközönségben gyökerező vállalatok szokatlanul nagy száma a kontinentális Európában. Németországban például a Tengelmann, a Rewe, az Edeka, az Aldi és az Otto csomagküldő cég, Franciaországban pedig az Intermaché, a Leclerc és az Auchan sorolható ide.

6.3. sz. táblázat

<b>A top 100 kiskereskedelmi cég piaci kapitalizációja országok szerint</b>			
<b>Ország</b>	<b>Részesedés a teljes piaci kapitalizációból (százalék)</b>		
	<b>1996.</b>	<b>1997.</b>	<b>1998.</b>
Egyesült Államok	48,6	53,4	62,0
Nagy-Britannia	16,9	16,4	14,1
Japán	19,8	13,9	7,1
Franciaország	7,1	6,4	6,4
Hollandia	1,5	2,4	2,2
Németország	1,8	1,9	2,1
Svédország	0,4	1,1	1,2
Kanada	-	0,4	0,9
Ausztrália	0,6	0,5	0,9
Mexikó	0,8	1,3	0,7
<i>Forrás: Goldman Sachs</i>			

A Goldman Sachs vizsgálata jelentős különbségeket fedez fel az egyes cégeknél egyrészt a bevétel, másrészt a piaci tőkésítés szerinti rangsorolásnál. Ha az “értékelési mérceként” (a piaci tőkésítés osztva a forgalommal) megnevezett együttható magasabb 1-nél, akkor nyilvánvaló, hogy a forgalom a nyereségesség és más értékelési tényezők kapcsolatában “felértékelődik”. Az elemzők ítélete szerint ennek lényegében három oka lehet. Első helyen áll a piacalakítás képessége, amely a sikeres márkarendszereknél átlagon felüli nyereségességet és a szélsőséges árharok eredményes túlélését nyújtja. Másodszor a piac pozitívan értékeli a szolid és megbízható profitnövelő képességet. Végül, az értékes telkek és ingatlanok tulajdona befolyásolja a vállalat értékének becslését és nyereségiségeit.

## 2. Bevásárlóközpontok hazánkban [3]

A KPMG Ingatlan-tanácsadó Kft. megkísérelte sorrendbe állítani Budapest néhány ismert bevásárlóközpontját különböző szempontok alapján. Mindez természetesen csak egy kezdetleges összehasonlítást tesz lehetővé, mivel a szempontok más-más súllyal esnek latba a különböző üzletházak esetében. A West End City Center áll a táblázat első helyén. A lista nem teljes, de

megfelelő kiindulási alapul szolgálhat egy átfogóbb összehasonlítás számára. (6.4. sz. táblázat)

6.4. sz. táblázat

**Bevásárlóközpontok értékelése**  
(Pontozás: 1-10-ig)

	Elhelyezés	Bérlőmix	Funkcionális kialakítása	Marketing	Összesen
1. West End City Center	10	9	9	9	37
2. Campona Shopping Center	6	9	8	9	32
3. Duna Plaza	7	9	8	6	30
4. Mammut	9	8	6	6	29
5. Europark	7	8	8	6	29
6. Pólus Center	6	8	7	6	27
7. Sugár	9	6	5	3	23
8. Rózsakert	6	6	7	3	22
9. Flórián	7	6	5	3	21
10. Milleneum Center	8	2	8	2	20
11. Lurdy ház	6	5	5	4	20
12. Újudvar bevásárlóközpont	6	5	6	3	20
13. Budagyöngye	5	6	6	2	19
14. Csepel Plaza	4	4	8	2	18

*Forrás: KPMG*

a) Vásárlási szokások

Általánosan igaz, hogy minden ingatlanfejlesztés sikerét döntően befolyásolja az elhelyezkedés. Ez alatt a “vásárlási szokásoknak megfelelő elhelyezkedést” kell érteni. A helyszín kiválasztása előtt érdemes a potenciális helyszín közelében lakók vásárlási szokásait vizsgálni, hiszen a forgalom nagy részét ők teszik majd ki. Több bevásárlóközpont azért kevésbé sikeres, mert hiába laknak sokan a közvetlen közelében, a lakók nagy része autóval a város másik részébe jár dolgozni és így vásárlásait máshol végzi el. Fontos az is, hogy az új bevásárlóközpont árszínvonala megfeleljen a környékbeli lakosság vásárlóerejének, habár ez egyáltalán nem könnyű feladat, hiszen a nyugat-európai bevásárlóközpontokkal

szemben nálunk ezekben az áruházakban az átlagosnál magasabb árszínvonallal lehet találkozni.

#### b) Alkupozíciók

A beruházás sikerének szempontjából szintén fontos az “egészséges” bérlői összetétel. Általában igaz, hogy a vásárlók előnyben részesítik azokat a helyeket, ahol van egy-két “kulcsbérlő”, vagyis olyan bérlő, akiket máshol nem talál meg. (Ilyen pl. a Hervis sportáruház az Europarkban, vagy az oceanarium a budafoki Camponában.) Ha nincs “kuriózum” a bérlők között, aki meghatározná a ház arculatát és aki feltétlen vonzerőt jelent a vásárlók számára, akkor ez bizony a csökkenő forgalomban is gyorsan megmutatkozik. A nagy területen árusító “kulcsbérlők” stratégiai helyzetben vannak, hiszen az üzletház sikere nagyrészt rajtuk áll, vagy bukik és ezt a pozíciót ők ki is használják a bérleti díj leszorítására. A kisebb üzlethelyiségek bérlőinek jóval gyengébb az alkupozíciójuk.

A külföldi és a hazai bérlők arányának helyes megtalálása szintén kényes kérdés: általában a külföldi bérlők biztosítják azokat az újdonságokat, ami miatt a vásárlók nagy része betér az áruházba, de a külföldiek jelenléte általában megemeli az árszínvonalat is, ami viszont elriaszthatja a vásárlók egy részét.

Az üzletházban tágas, világos folyosókra és legalább egy nagyméretű térre van szükség, ami a központ szerepét betöltheti. A beruházók a megvalósítás során hajlamosak a közös használatú területeket leszűkíteni, hogy ezzel is növeljék a bérbe adható területet és ezáltal nagyobb profitra tegyenek szert. Ez azonban később visszaüthet, hiszen a keskeny közlekedők gyakran zsúfoltságot eredményeznek. (A bérbe adott és a közös területek aránya nagyon rossz pl. a Mammutban, ahol alig vannak terek).

Az üzlethelyiségek méretének helyes kialakítása is fontos. Akkor igazán jó egy üzletház első kialakítása, ha a vásárlók számára könnyen áttekinthető és az üzletház bármelyik üzlete látható (pl. a Duna Plaza bármely pontjáról legalább egy fél szint jól látható). Az üzletmenetet erősen rontja a zsákutcás elrendezés, vagyis ha a vevő nem tudja körbejárni a szinteket. A multifunkcionális üzletközpontok esetében kiemelt jelentőséggel bírnak az élelmiszerüzletek, a szórakoztatóközpontok és vendéglátó-ipari egységek. A vásárlók döntő többsége azzal a szándékkal érkezik egy üzletközpontba, hogy élelmiszert vásároljon, ezért az élelmiszerüzleteket általában az épület végében helyezik el, ezzel mintegy rákényszerítve a vásárlót a ház

bejárására. A szórakoztató-központot viszont olyan helyre tervezik, ahol bele kell “botlani”.

### c) Minőség

Egy bevásárlóközpont sikerének további kulcsa a minőségi szolgáltatás: jó, ha a beruházó postának, bankfióknak, gyógyszertárnak, szépségszalonnak is helyet biztosít. Ezek között természetesen lesznek olyanok is, amelyek kevésbé profitábilis vállalkozások és ezért csak egy kedvezményes bérleti díjat tudnak kifizetni, de általuk azokat is be lehet csalogatni, akik nem feltétlenül vásárolni, hanem csak ügyes-bajos dolgaitak intézni akarják. Ők természetesen potenciális vásárlókká válnak abban a pillanatban, hogy beléptek az üzletház kapuján. (Jó példa erre a Campona, ahol önkormányzati ügyfélszolgálat is helyet kap.) A fitness-stúdió, a bowlingpálya és a biliárdterem megítélése nem egyértelmű: ezeknek a vállalkozásoknak nagyobb a helyigényük, és a magas bérleti díjak miatt nehéz belőlük hosszú távon megbízható nyereséget termelni az üzletházakban.

### 3. Kiskereskedői szövetség a magyar piacon: a CBA [29]

A kilencvenes évek elején indult bolthálózat eredeti célja az akkori bolt privatizációban való eredményesebb részvétel volt, melynek realizálása után is együtt maradtak, hogy közösen szerezzék be az árut, s a szállítótól így árengedményt kapjanak.

Miután a CBA névre keresztelt beszerzési társulás szolid eladási áaira felfigyeltek a kiélezett versenyhelyzetben dolgozó kiskereskedők egyre többen akartak csatlakozni hozzájuk.

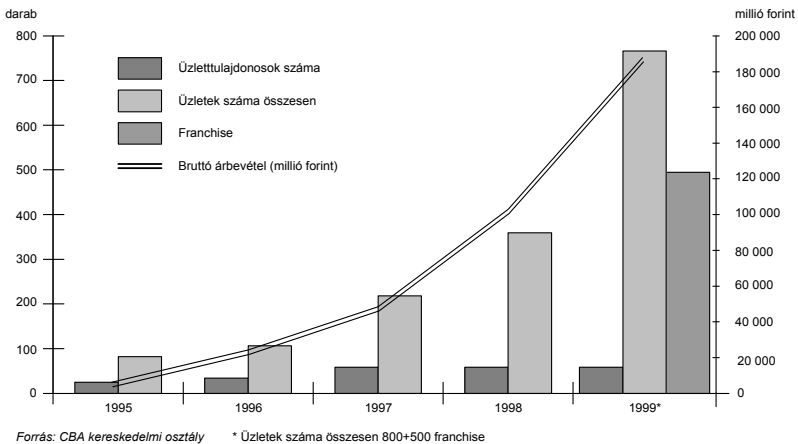
Bár ez nagyon jól jött a CBA-nak, hisz növelte alkuerejét, azért nem mindenkit fogadott be.

Tekintettel arra, hogy a CBA, mint közös megrendelő, valamennyi tagjáért anyagi felelősséget kénytelen viselni, meg kellett vizsgálni a jelentkező szakmai múltját, bankkapcsolatait és azt is, hogy az előző öt-nyolc évben az illető nem maradt-e adós valamelyik szállítójának. A csatlakozás legkeményebb feltétele azonban a működési szabályzat elfogadása, ami sok egyéb mellett azt is tartalmazza, hogy a kereskedő más forrásból nem szerezhet be árut.

A CBA-hoz csatlakozott boltosok és boltok száma a szigorú feltételek ellenére is gyorsan nőtt. Üzlethelyiségét ki-ki megtartotta, de a közösen beszerzett áruk szétosztásához már közös tulajdon, raktár kellett. A raktárakban megtestesülő közös vagyont a tagok közül csak néhányan adták össze, ezért ők lettek a CBA Kereskedelmi Kft. tulajdonosai.

Az eredetileg fővárosi kereskedőkből alakult érdekszövetség mintegy másfél évvel ezelőtt expanzióba kezdett: tudatosan bővítette vidéki hálózatát. A terjeszkedés tempójára jellemző, hogy ma 15 vidéki régiós központ látja el a mintegy 300, Budapesten kívüli kiskereskedőt a közösen beszerzett áruval. Ezzel a CBA valódi nagy vevő lett, olyan, amelyik hasonlóan alacsony akciós árakat hirdethet, mint a szakma legnagyobbjai, ideértve a Corát, az Auchant, a Tescót, vagy akár az olyan diszkonthálózatot, mint a Penny Market, vagy a Plusz. 1992-ben tízen indultak 17 bolttal, azóta kerekén 400 kereskedő összesen 800 bolttal csatlakozott hozzájuk. (6.1. sz. ábra)

### A CBA-bolthálózat adatai



6.1. ábra

A CBA Kereskedelmi Kft.-nek, amely a 20 ezer négyzetméteres raktárt és az irodaházat működteti, 56 tulajdonosa van, akik azonos mértékű, egyenként kilencmilliós törzstőkével vesznek részt a vállalkozásban. Ők osztoznak a szállítóktól kapott év végi bónuszokon. Tavaly a CBA bruttó



árbevétele már 195 milliárd forintra rúgott, ami azt jelenti, hogy a Metro után a cég a második legnagyobb élelmiszer-forgalmazó az országban.

A CBA versenyképességét javítja, hogy - szemben minden gazdasági társasággal, így a multikkal is - nincs jól fizetett menedzsmentje: az irányítást, az árubeszerzést, a szerződéskötést maguk a boltosok végzik, ellenszolgáltatás nélkül. Igaz, a 16 ügyvezető és a nyolc felügyelő egyúttal társtulajdonosa is a kft.-nek, amiből valamennyi tulajdonos jövedelemre is szert tesz. Ekkora szervezethez, ha állami tulajdonban lenne, legalább 200-250 embert alkalmaznának, míg ők csupán 16 irodai és 60 raktári dolgozót fizetnek.

A szállítóktól kapható engedmények mértékéről semmit sem hajlandók elárulni. A tudakozódásra a válasz, hogy "a kondíciós lap nagyon bonyolult, különféle kedvezmények léteznek, amelyeket a szállítók egymástól eltérően alkalmaznak, de az idei szerződésekben a CBA-t már a legmagasabban pozicionálják". (Vagyis megkapják a legkedvezőbb feltételeket.) Felzárkózásukat számok helyett inkább egy történettel érzékeltetjük: Egy alkalommal hibásan, a valóságosnál alacsonyabb árak megjelölésével nyomták ki a CBA-reklám szórólapjait, amire a Metro nyomban reagált: felelősségre vonta a szállítókat. Más kérdés, hogy a szállítók megnyugtathatták a Metró: senki sem kap náluk olcsóbban árut - a CBA szemszögéből mégis figyelme méltó, hogy figyelik őket.

A legnagyobbakhoz azonban csak a forgalom tekintetében sikerült felzárkóznia a CBA-nak. Boltjai nem alkotnak valódi hálózatot: csak a cégtáblájuk egységes, a küllemük, a berendezésük, az értékesítési rendszerük nem. Az üzletláncok legfőbb jellemzője: az egységes ár sem érvényesül, mert a kiskereskedők nem adták fel a jogukat, hogy maguk alakítsák ki a fogyasztói árakat. Csak az úgynevezett akciós árukkal tesznek kivételt, mivel azokat csakis egységes ármegjelöléssel lehet közösen hirdetni. Az egységes árak alkalmazása a CBA távolabbi, meg nem határozott idejű terveiben szerepel.

Napirenden van viszont a külföldi kapcsolatok építése, mert Németországban, Franciaországban és Finnországban is találtak olyan kereskedelmi szervezetet, amely hasonlít az övékéhez.

Közülük az a kelet-bajorországi Edeka fogadta igazán készségesen a közeledésüket, amely úgy indult, mint ők beszerzési társulásként, de nem 1992-ben, hanem 1907-ben. Az Edekához 1600 kereskedő tartozik,

összesen 6200 élelmiszerbolttal. Tavalyi forgalmuk 57 milliárd márkát tett ki. Ha ez a tekintélyes társaság elfogadja partnernek őket, mialatt sok tekintetben, de leginkább a logisztika terén messze mögötte tartanak, akkor az olyan óriásoktól, amilyen például a Coca-Cola, vagy a Henkel, közösen rendelkezhetnek még jobb kondíciókkal.

Egyes hiányosságait még jó eséllyel pótolhatja a CBA. Az első lépést már megtette, amikor 40 hektáros földterületet vásárolt Alsónémediben, ahol a jelenleginél két és félszer nagyobb raktárházát és - ami ma még égetően hiányzik - logisztikai központot tervez létrehozni. A terület hatalmas mérete arra utal, hogy számítanak szervezetük további gyors növekedésére.

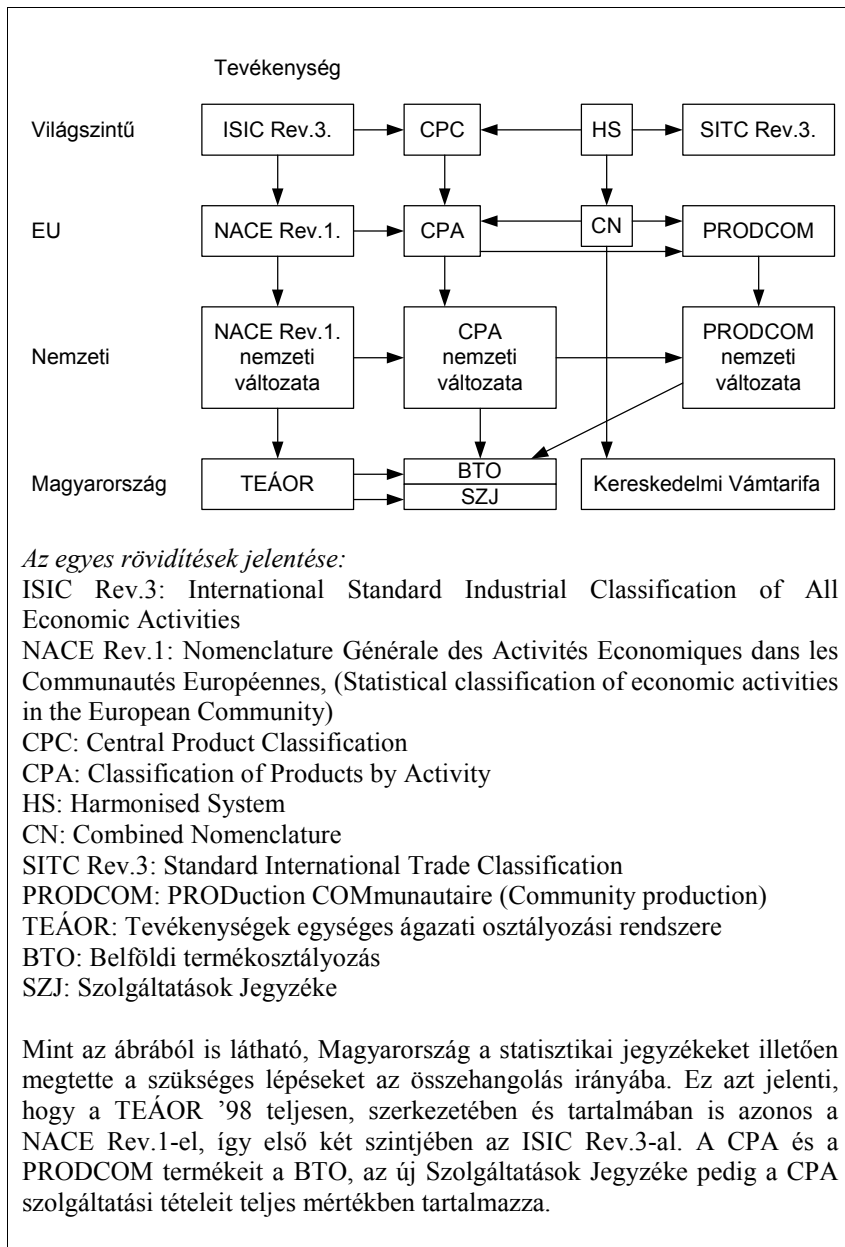
Érdemük azonban nem annyira a gyors növekedés, mint inkább az a határozott és idejekorán megfogalmazott vélekedésük, hogy az önálló élelmiszer-kiskereskedők csak akkor tudnak talpon maradni a multinacionális cégek által diktált árversenyben, ha összefognak. Ezt bizonyítja egyfelől sok magára maradt kollégájuk csődje, másfelől pedig a CBA tagjainak léte, sőt jóléte. Az utóbbiak az előremenekülést választották és sikerült tetemes forgalomnövekedést elérniük. A nyereség mértékét jelzi, hogy aki régebben egy bolttal csatlakozott, annak ma három-négy üzlete van, aki pedig két üzlettel jött, ma nyolcat mondhat a magáénak. Persze csak akkor, ha jövedelmének nagyobb felét, esetleg a 80 százalékát is visszaforgatta a vállalkozásba. Ezt nem mindenki tehetette meg, voltak közöttük, akiknek lakást kellett építeniük, vagy más okból kényszerültek jövedelmük kivonására. Az ő boltjaik száma nem nőtt, de forgalmuk és nyereségük igen. Mindenesetre talpon maradtak.

Baldauf László elnök négy évvel ezelőtt jól ítélte meg a helyzetet, amikor kijelentette, hogy nem kell félni a multiktól. Most vajon hogyan látja a jövőt? A verseny kimenetele attól függ, hogy képesek leszünk-e alacsonyan tartani a beszerzési árakat, a beszerzési árak pedig rendelkezéseink nagyságrendjétől függenek. Ebből következik, hogy ha tovább bővítjük a hálózatot és növeljük a forgalmat, akkor a jövőben is meg tudjuk védeni magunkat.

*A kereskedelmi tevékenység KSH ágazati osztályozási rendszere*

Magyarországon a KSH 1998-tól vezette be a nemzetközileg egységes ágazati osztályozási rendszert.

A legjelentősebb osztályozásokat és azok kapcsolatát az alábbi ábra szemlélteti az osztályozás szintje és típusa szerint.



Az érvényes TEÁOR szerint a kereskedelmi tevékenységek osztályozása a következő:

**G Kereskedelem**

50 Jármű-, üzemanyag-kereskedelem

50.101 Gépjármű nagykereskedelem

50.102 Gépjármű kiskereskedelem

50.3. Gépjárműalkatrészek kereskedelme

50.5. Üzemanyag kiskereskedelem

**51. Nagykereskedelem**

51.1. Ügynöki nagykereskedelem

51.2. Mezőgazdasági termék nagykereskedelem

51.3. Élelmiszer-, ital-, dohányárú-nagykereskedelem

51.4. Fogyasztási cikk-nagykereskedelem

51.5. Nem mezőgazdasági eredetű anyag, hulladék-nagykereskedelem

51.6. Gép-, berendezés-nagykereskedelem

51.7. Egyéb nagykereskedelem

**52. Kiskereskedelem**

52.1. Vegyes kiskereskedelem

52.2. Élelmiszer-, ital-, dohányárú-kiskereskedelem

52.3. Gyógyszer-, gyógyászati termék-, illatszer-kiskereskedelem

52.4. Fogyasztási cikk-kiskereskedelem

52.5. Hasznáلتcikk kereskedelem

52.6. Nem bolti kiskereskedelem

52.7. Fogyasztási cikk javítása

## ***6.2. Stratégiai törekvések a kiskereskedelmi értékesítésben***

A kiskereskedelem 20. századi fejlődésében a hetvenes évekig a mennyiségi fejlődés, azóta minőségi változások a jellemzőek. A globalizáció a növekvő verseny, az átalakuló vásárlói szokások és a marketing szemlélet térnyerése új kereskedelmi formákat és üzleti modelleket hívott életre.

### 1. A kereskedelemre koncentráló marketing térnyerése

Az értékesítési csatorna szereplői a csatornavezetési státuszért, a hatalomért vetélkedve az üzleti folyamatok átszervezésére kényszerülnek, ami a termelő vállalati kereskedelmi marketingvezető (trade marketing manager) szerepének módosításával jár, amit Hofle, K. (1994) publikációja alapján az alábbiakban mutatunk be: [24]

Amint a nagyobb égitestek vonzzák és magukba olvasztják a kisebbeket, sűrítve és növelve így saját tömegüket és vonzerejüket, a német és részben az európai kereskedelemben is hasonló struktúraváltás megy végbe. Míg 20 évvel ezelőtt a régi NSZK-ban 120 nagyvállalat döntött a kereskedelem ügyeiben, a mai - a volt NDK-val megnövekedett - Németországban az áruforgalom 80 %-a jut a 10 legnagyobb kereskedő cégre.

Ez a mélyreható változás az előállítók (gyártók) oldalán is változásokhoz vezetett, de itt a koncentráció és a növekedés szerényebb mértékű volt, mint a kereskedelem esetében. Az ezirányú mozgások azonban folyamatban vannak, főleg a nem élelmiszer termékek iparában. Emiatt a hatalmi viszonyok is egyenlőtlenül oszlanak meg az élelmiszer, ill. nem élelmiszeripari ágazatokban.

Az ipar olyan módon reagált, ahogy szembekerült a kereskedelemmel. A legjobb értékesítési vezetőket már a 70-es években mentesítették a személyzetért való felelősségtől és inkább egy, vagy több fontos vevő gondozásával kellett foglalkozniuk. Így született meg a "nagy vevők" gondozóinak első nemzedéke (KAM - key account manager = a legfontosabb ügyfelekkel foglalkozó kereskedelmi menedzser). Ez a folyamat 1985 után zárult le.

Eközben a kereskedelemben felerősödött a koncentrálódás irányzata. Ez azt jelenti, hogy a kereskedelem mint vevő egészében véve nagyobb, az értékesítési csatornák tekintetében sokrétűbb, míg a vezetés területén profibb lett. Ennek logikus következményeként a legfontosabb ügyfelekkel foglalkozó kereskedelmi vezető mellett egy új szervezeti egység jött létre, a vevői marketingvezetés, kereskedelmi marketing, vagy POS-marketing (POS-point of sales = az eladás helye, pl. üzlet stb.) elnevezéssel.

A kereskedelmi marketingvezető szerepe az értékesítés szervezetében még csak most van kialakulóban, de máris mutatkoznak a vevők menedzselésének új formái. A nagy vevők gondozóinak második - képzése,

munkamódszerei és hivatásbeli elvárásai tekintetében az elsőtől erősen különböző - nemzedéke, a marketingmenedzserek, a helyi eladók, a kereskedelmi marketing vezetői és más szakemberek révén az együttműködés és a vevőmenedzselés új formája alakult ki:

- a) A kereskedelmi marketing vezetője kulcsszereplője lesz a vállalat értékesítési szervezetének.

Ezt a tézist a legmeggyőzőbben a márkacikkek olyan jelentős forgalmazójának mint a Procter & Gamble (P & G) cég szemléletváltása bizonyítja.

Ez a vállalat még ma is büszke arra, hogy ő találta fel szervezeti formaként a termékmenedzselést. A termékmenedzserek elsősorban a végső fogyasztóra, felhasználóra figyelnek. A P & G alapmeggyőződéseihez tartozott a hitvallás, hogy az összes erőfeszítést a végső felhasználó nőkre kell összpontosítani, mert az így létrehozott "vonzó hatás" a legjobb alapja a nyereség hosszútávú biztosításának. Ez az erős "fókuszálás" a következő indokok miatt ma már túlhaladottnak számít:

- Mind nehezebb és költségesebb lesz a hagyományosan márkacikkenként értelmezett termékeket a végső fogyasztó tudatában rögzíteni. Az információs és kommunikációs piac mai méretei 10 évvel ezelőtt még elképzelhetetlenek voltak. A fogyasztó felvevőképessége a megnövekedett információkínálattal nem tarthatott lépést, sőt változatlan maradt. Ez azt jelenti, hogy az egymással versenyző előállítók mind nagyobb költségek és mind rafináltabb stratégiák révén kapnak helyet a fogyasztó tudatában.
- Ezen fejlődéssel párhuzamosan, de attól függetlenül ment végbe a kereskedelem koncentrációja. A kereskedelem képezi a szűk keresztmetszetet, amelyen mindegyik terméknek át kell jutnia és lényegében az évenkénti megbeszélések során a kereskedelem dönti el, hogy mit fognak eladni. Az előállítók csak nehezen bizonyíthatnák be, hogy a kereskedelem vesztené forgalmából amiatt, mert nem kínál üzleteiben bizonyos márkákat. De ennek bizonyítása sem elegendő, ugyanis az előállítók többsége nemcsak sztármárkákkel rendelkezik és éppen ezek esetében is engedményekre kényszerül avégett, hogy a kereskedelem átvegye tőle választéka maradékát is.
- Az előállítók akciótére szűkösebb, mint bármikor volt. Említettük, hogy ma már az áruforgalom 80 %-a a 10 legnagyobb kereskedelmi vállalat

között oszlik meg Németországban. Ha a korábbi 120 nagy átvevő közül valamelyik kiesett, akadt helyette másik. Ma már ez nem így van.

Ugyancsak megtizedelődött - 60 000-ról kb. 6000-re - azon árusítóhelyek száma, amelyeket ma az ipar üzletkötői személyesen felkeresnek. Itt az ún. nagy területű üzletekről (hipermarketek stb.) van szó, a pár évvel ezelőtti kiskereskedelmi "átjárók" gyakorlatilag megszűntek. Ne feledjük el, hogy a megmaradt kb. 6000 üzletet mindegyik előállító üzletkötője stb. meglátogatja és közöttük elkeseredett verseny alakul ki az árubemutatói, az eladás helyén történő reklámozási stb. lehetőségeikért. Itt is érvényes, hogy a valamely okból kiesett üzletláncokat stb. korábban könnyű volt pótolni. Ma már ez nincs így, az eladási területek kínálata és kereslete közötti arány egyértelműen a kereskedelem javára tolódott el.

A márkacikkék üzletágában az egyszerű struktúrák és stratégiák ideje már elmúlt. A kereskedelem már nem tekinthető zavaró, de sajnos szükséges, átmenő állomásnak az árunak a végső fogyasztóhoz vezető útján.

### **Reagálások**

Hogyan reagált mindezekre a P & G cég?

- Az eladási marketing osztályból (Sales Marketing Department - SMD), amely egykor metszési és koordinációs hely volt a marketing és az értékesítés között, önálló osztály keletkezett. Ez továbbra is ellátja a hagyományos "csatolási" funkciót, de megváltozott a felelőssége és jogköre, pl. saját költségvetési (-tervezési) és döntési kompetenciái vannak az operatív ügyletek terén.
- Döntően megváltozott az ott dolgozó vezetők szakképzettsége. Mindenki főiskolát végzett és szigorú ismérvek alapján választották ki őket a P & G vezető utánpótlásába. Előléptetésükhöz szükség van az SMD keretében végzett többhónapos munkájuk értékelésére. A jövőbeli értékesítési vezetők itt alapképzést kapnak a márkacikk-üzletág koncepciói és stratégiai kérdéseivel kapcsolatban, de ez nyit számukra automatikusan utat a vállalati csúcs felé. A csúcspozíciók a P & G-nél is a marketingvezetők számára vannak fenntartva.
- A P & G esetében is megváltozott a kereskedelem értékelése, a vállalat egy széles tevékenységi "rácra" (skálára) törekszik, amelyet "kereskedelmi kapcsolatnak" nevezhetnénk. Ezért a termékmenedzser által javasolt akciót is csak akkor hagyják jóvá, ha az illető képes kézzelfoghatóan bizonyítani, hogy az az akció hasznos a kereskedelem számára.

Ma már nem lehet nagyvonalúan figyelmen kívül hagyni a nagy akciós és értékteremtési potenciálokat. Ilyen potenciál pl. az ún. árulogisztika (szállítás, raktározás stb.), amely nemcsak fontos szolgáltató teljesítmény, hanem versenylőnyt is hozhat.

E szerint a kereskedelem önálló vevői csoporttá vált, amelyet ugyanolyan pontosan és módszeresen kell elemezni, csoportosítani, megnyerni, mint a “végső-fogyasztó” célcsoportot.

- b) Ezt a feladatot sem a hagyományos marketingvezető, sem a legfontosabb ügyféllel foglalkozó kereskedelmi vezető nem képes megoldani.

Azért nem, mert mindkét vezető saját mindenkori perspektívájából indul ki, néha egymás ellenében is. A marketingvezetők többségét a következő felfogás jellemzi: Mi vagyunk a vállalat agytrösztje, egyedül mi vagyunk illetékesek a koncepciók és stratégiák tekintetében, amelyek mindig a végső fogyasztóra összpontosulnak.

E felfogást ismerve nem meglepő, hogy e marketingvezetők többsége hivatása gyakorlása folyamán még nem folytatott megbeszéléseket az említett “10 nagy vevő” valamelyikénél. Számukra a vevő a végső fogyasztó, nem pedig a kereskedelem. Mindez ellentétes a marketingvezetők azon önértékelésével, miszerint ők “vállalkozók a vállalatban”. Milyen vállalkozó az, aki csak hallomásból ismeri saját legfontosabb vevőit?

A kulcsfontosságú vevőkkel foglalkozó menedzserek elsősorban eladók. Noha a forgalmat csak részben befolyásolják, a forgalom - a kialakított feltételek és a nettó árak mellett - a legfontosabb teljesítménymutatószámuk és ehhez igazodik a jövedelmük.

Nehezebb a helyzet azon koncepciók esetében, amelyek hatása csak később mutakozhat meg és nehezen mérhető. Ehhez járul az is, hogy a kulcsfontosságú vevőkkel foglalkozó vezetők legfontosabb tárgyalópartnerei a beszerzők nem pedig a kereskedelem, marketing vagy értékesítés szakemberei. Amíg a beszerző karrierjét főleg az határozza meg, hogy milyen engedményeket, előnyöket volt képes a beszállítóktól kicsikarni, a közös ipari és kereskedelmi marketing kezdetleges marad. Noha a közös marketing lenne a helyes út, a KAM-ot túlterhelné, ha az egész kereskedelmi marketinget az ő feladatává tennék, így az eredmények



is soványak lennének, viszont “bebetonozhatnák” a marketing és az értékesítés közötti ellentéteket.

c.) A ma még erősen elterjedt szervezeti struktúrák fel fognak bomlani

A szokásos szervezeti séma szerint szinte az összes márkacikk esetében egy - a vállalati csúcshoz alárendelt - párhuzamos marketing- és értékesítési szervezet. Újabban a kereskedelmi marketing is kezd e két területtel egyenrangúvá lenni (a csúcsvezetésnek alárendelten). Ez a séma tartósan nem maradhat meg, éspedig a következő indokok miatt:

- Ez a megoldás megakadályozza a tulajdonképpeni feladatra való teljes összpontosítást. Ez a feladat ui. nem marketing, sem pedig “értékesítés”, hanem a “nyereséget hosszú távon biztosító módszerek alkalmazásával pénzt csinálni”. A szokásos szervezeti formák oda vezetnek, hogy a marketing és az értékesítés területe önálló életet kezd élni. A mai környezet, amelyben dolgozni kényszerülnek azonban nem tűri el egymás kölcsönös mellőzését. A kölcsönös megértésre is van ugyan lehetőség, de az alapprobléma megmarad.
- Nem jön létre az új elméletekkel, módszerekkel szembeni szellemi nyitottság. A marketingszakemberek adott pozíció jelentőségét a megfelelő költségvetés (költségkeret) alapján mérik. Pénz nélkül az ember senki és nem tud semmit se csinálni. Az igazi vállalkozó viszont kevés pénzzel is megpróbál valamit csinálni. Szellemi “blokádi” jelei mutatkoznak a diszkontkereskedelemmel szemben, noha az Aldi hálózat nagyon sikeres vállalati koncepciónak bizonyult, másrészt ma már az összes jövedelmi osztályhoz tartozó fogyasztók is a diszkontüzletekben szerzik be a napi szükségleti cikkeket.
- Új blokádiok vannak “előreprogramozva”. Annak ellenére, hogy a kereskedelmi marketing napjaink követelménye és legalább olyan fontos mint a hagyományos fogyasztói marketing, itt a fentebb említett önállósulás és kölcsönös elzárkózás jelei mutatkoznak. Az eladási helyeket (POS) megcélzó marketing, amelyet ma a kereskedelmi, vagy fogyasztói marketing szinonimájaként emlegetnek veszélyesen szűkíti le az eladási helyekre a tekintetet, vakká téve a maradékkal (nagykereskedelem stb.) szemben.

A célirányos cselekvést gondolkodásnak kellene megelőznie, ehhez viszont a fogalmak tisztázása szükséges.

Aki magát marketing- vagy értékesítési embernek nevezi, hagyományos kategóriákban gondolkodik. Ez ma már idejét múlt, ezért a szervezeti

sémákból törölni kellene a marketing és az értékesítés fogalmát. E két szervezet helyébe új értékesítési szervezetnek kell lépnie.

d.) A vevők gondozását sokfunkciós teamek veszik át

A vevőgondozás egyaránt jelenti a kereskedelem és a végső fogyasztó gondozását. Eszerint egy team felelős egy, vagy több termék piaci forgalmazásáért. Előbb azonban tisztázni kell, hogy ki tartozik egy ilyen teamhez és milyen előnyöket kínál a team a jelenlegi szervezeti formákkal szemben.

- A team felelős a kereskedelem “gondozásáért”, tehát az eladás, forgalomnövelő akciók, kereskedelmi marketing, árulogisztika, vevőszolgálat stb. területéért, továbbá a végső fogyasztó gondozásért (hirdetés, akciók, közönségkapcsolat (PR), szponzorálás stb.). Az adott cég helyzetétől fog függni, hogy ki vezeti a teamet és miként oszlik meg a felelősség a személyek között.
- A teamszervezet lapos hierarchiákat tesz lehetővé, a feladatokhoz célprogramok formájában fognak hozzá. Ugyanazon személy több teamnek is tagja lehet egyidejűleg.
- A team lehetőséget kínál a prioritások gyorsabb módosítására. Az alapelv: miként forgalmazható a termék a legnagyobb sikereségekkel, hol vethetők be legjobban az eszközök. A teljeskörű (rendszerelvű) termékforgalmazás módszere esetén (ugyanazon team gondozza a kereskedőket és végső fogyasztókat) legalább arra van esély, hogy a tervezett pénzeket hatékonyabban használják fel. Ma még ez a helyzet: mindenki elkészíti a saját költségvetését és azt elkölti, figyelmen kívül hagyva azt a tényt, hogy az éves költségvetés csak a feltételezése annak, hogy miként fog a következő év végbemenni. Mindenki tudja, hogyha valami másként történik, a prioritások megváltoznak, az előirányzott intézkedések feleslegessé válnak stb. A teamszervezet viszont kedvezőbb előfeltételeket kínál ahhoz, hogy az éppen helyeset csinálják és arra költsek a pénz, ahelyett, hogy ragaszkodnának a merev, már az 1. negyedév után túlhaladott tervhez. A hatósági szemléletnek, amely szerint a költségvetést minden áron el kell költeni, itt már nincsen helye.
- Ezzel közvetlen összefüggésben a teamszervezet talán elsőként kínál reális esélyt arra, hogy véget vessenek azon értelmetlenségnek, amely megtiltja az előállító marketingeseinek a kereskedelemmel folytatott évenkénti megbeszéléseken való részvételt. Ez a hatásköri feltékenységen alapuló tilalom meggátolja egyes együttműködési, vagy költségcsökkentési programok kidolgozását, a marketing-szakemberek tapasztalatainak és ötleteinek érvényre juttatását.

- A jól funkcionáló teamben a szóbeli kommunikációs és döntési kultúra fog megerősödni. Tény, hogy az ügyeik írásbeli rögzítése “fegyelmezi a szellemet” és a költséges, bonyolult programok (pl. új termék bevezetése stb.) esetében szükséges is, mégis az írásbeliség kultiválása “túlracionalizálja” a teljes vállalkozói döntési folyamatot és mesterkélt érvelésre ad alkalmat. Így háttérbe szorulnak a tulajdonképpeni vállalkozói hajtóerők, amelyek főleg ösztönökön, megérzéseken és kockázatvállaláson alapulnak.

A vállalkozói siker nem jósolható meg biztonsággal. A számszerűsítés igénye, a számokban és a mérhetőben való vakhit abban az ábrándban ringat egyes vezetőket, hogy a jövő kiszámítható és megjósolható. Ennek nyomán “számtemetők” és értelmetlen statisztikák halmozódnak fel, amelyek csak akadályozzák a döntéshozatalt és municióval szolgálnak az érdekes ötletek “agyonbeszéléséhez”. Alapelv a “próbálkozás és hibázás”. Aki nem vállalja a tévedés kockázatát, mindig túl későn fog cselekedni.

Számos érv szól amellett, hogy a termékeket mindinkább kisebb célcsoportokra kell szabni és sok piacon - pl. a kozmetikai szerek esetében - csak annak van esélye a sikerre, aki kész a gyors és racionálisan csak nehezen indokolható döntésekre.

e.) A sokfunkciós team továbbfejlesztett formája a nyereségközpont lesz

Ez a lépés következetes, sőt kényszerű lesz. Az ún. nyereségközpont majdnem teljes vállalkozói kompetenciával felruházott, áttekinthető méretű egysége a vállalatnak. Feltételezhető, hogy egy ilyen egységben célirányosabban dolgoznak és a célprogramokat nem csak azért hajtják végre mert belefogtak azokba és költségvetést szavaztak meg számukra. A nyereségközpontként vezetett teamnek van leginkább esélye arra, hogy ne csak a mindenkori követelményeknek megfelelően, célirányosan járjon el, hanem már ne végezzen felesleges munkákat is.

Az autóipar a legutóbbi években bemutatta, hogy miként hajtják végre a költségcsökkentési programokat. Példáját a márkacikkek előállítói is követhetnék, pl. összefogva a hirdetési anyagok közös, tehát olcsóbb bevásárlása céljából. Miért nem jöttek létre ún. stratégiai szövetségek a különböző előállítók között az árulogisztika (raktározás, kiszállítás stb.) olcsóbbá tételére? A válasz egyszerű: ma még nem elég erős az ez irányú kényszer.

Az elmondottak fényében a bevezetőben feltett kérdés - hatalomváltás a marketingben - tulajdonképpen már nem is érdekes. Nem arról van szó, hogy egy új marketinges szakembert ültessünk a másik helyébe, hanem arról, hogy olyan új szervezeti formát kell találni, amelynek segítségével jobb választ lehet adni az aktuális piaci kihívásokra.

## 2. Kategória menedzsment

Az Egyesült Államok és Nyugat-Európa után Magyarországon és közvetlen szomszédainknál is egyre kevesebb lehetőséget találnak a vállalkozások az értékesítés mennyiségi növelésére. Ma már a Magyarországon működő hálózatoknak is nagyobb figyelmet kell szentelniük olyan módszerek bevezetésére, melyekkel a beszállítók a vevőknek nyújtott kereskedelmi szolgáltatás minőségét javítják.

A kategória menedzsment egy olyan módszer, mely lehetőséget nyújt mind a kereskedő, mind a gyártó cégek részére, hogy egy versenypiacon, a nem tartós fogyasztási cikkek piacán növeljék működésük hatékonyságát. Ez lehetővé teszi, hogy javítsák szolgáltatásuk minőségét, biztosítva ezzel a végső fogyasztók, vásárlók hűségét. A módszer alkalmazása során javul a gyártó és kereskedő cégek közötti partneri együttműködés, mely versenyelőnyt jelent mindkét fél számára.

Ma Magyarországon eseti, szigetszerűen elkülönült partneri együttműködések jellemzők néhány nagy kereskedő és gyártó cég között. Ezek leginkább egy-egy adott pillanatban felmerülő probléma megoldására, s nem hosszútávú együttműködési stratégia kidolgozására irányulnak.

A kategória menedzsment tudatos alkalmazása számtalan lehetőséget rejt magában. Ma már konkrét példák is igazolják, hogy a módszerrel jelentősen növelhető a működés hatékonysága, mely az értékesítési eredmények növekedésében jelentkezik.

**A kategória menedzsment** egy gyártó-kereskedő közötti együttműködés, amely során a termékkategóriákat a kereskedő vállalat stratégiai üzleti egységként kezeli az üzleti tevékenység eredményének növelése érdekében, maximálisan figyelembe véve a kereskedő célvásárlóinak igényét.

**A kategória:** termékek és szolgáltatások olyan, a többitől határozottan elkülönülő csoportja, amely a fogyasztó szemében kapcsolódó, illetve helyettesítő módon elégíti ki a felmerülő igényeket.

a) A kategória menedzsment jellemzői

- A kategória menedzsment kialakulásának okai
  - csökken az egy lakosra jutó üzletek száma,
  - markánsan megkülönböztethetők az eltérő profilú csatorna típusok,
  - ezekben eltérő a célcsoport és a vásárlói magatartás,
  - kulcsfontosságú a megkülönböztetés és a szegmentáció,
  - a modern üzletek márkaként működnek, megjelennek a kereskedelmi márkák,
  - komoly bevételkiesést jelent, ha egy márka nincs jelen egy fontosabb láncban.
- Működésének lényege  
A gyártók adatokat vásárolnak, a vásárlók és a kereskedelmi lánc üzletmenetének jobb megismerése céljából. Ez alapján **a gyártó optimális választékot javasol az egész kategóriára vonatkoztatva**, figyelembe véve az értékesítési számokat és a nyereséghányadot.
- Jellemző célok:
  - Értékesítés növelése adott polcfelületen,
  - Kihelyezési stratégia kialakítása bolttípusonként,
  - Hatékony választék kialakítása bolttípusonként,
  - Hatékonyabb promóciók tervezése,
  - Könnyen nyomom következő és változtatható polci elrendezés kialakítása.
- Elérhető eredmények:
  - Forgalmnövekedés,
  - Vevői elégedettség növekedése,
  - Stabil polchelyek,
  - Tervezhetőség,
  - Piaci részesedés növekedése.

b) A kategória menedzsment sikertényezői

- **A felsővezetés elkötelezettsége és irányítása:** Az alkalmazással kapcsolatban a termelő szervezet több része is bevonásra kerül (pénzügy, logisztika, információs rendszereket kezelő osztály). Ezek egy kereszt-funkcionális rendszert alkotnak, amelyen belül minden irányból érkeznek és indulnak információk. Ehhez az szükséges,

hogy stratégiai irányvonalat mutassunk a résztvevőknek és a folyamatot kézben tartsuk.

- **Reális elvárások:** A folyamat alkalmazása időt vesz igénybe és az első hat hónap után várhatjuk az első üzleti eredményeket. Szükséges egy minden részletre kiterjedő terv összeállítása, amelyek között a különböző mérföldköveket meg kell határozni.
- **Üzleti célok meghatározása:** A vezetésnek specifikus célokat kell kialakítani, amelyek elérését minimum elvárásnak tekintik.ú
- **Meghatározni az üzleti kockázatokat:** Már a legelején érdemes az esetlegesen felmerülő kockázatokat azonosítani és minden lehetséges eszközt, felhasználni arra, hogy ezeket elkerüljük. Sajnálatos tényként kell elkönyvelni, hogy a gyengén teljesítő cikkelem elveszítheti korábban kiharcolt pozícióját. Lehetnek olyan nehézségek, melyeket a folyamat elején nem látunk, ezért be kell építeni olyan jelzőrendszereket, melyek a váratlanul bekövetkezett eseményeket a lehető legkorábban jelzik.
- **A szervezeti kultúra váltására irányuló hajlandóság:** A kategória menedzsment folyamata megkérdőjelezi a jelenlegi üzleti folyamatot és más megvilágításban tüntetheti fel azokat. A keresztfunkcionális csoportmunka új felelősség- és feladatköröket hoz létre. A kooperatív üzleti kapcsolatok gyökeresen megváltoztathatják az üzleti kérdések jelenlegi megközelítését.
- **Az erőforrások előteremtéséhez szükséges erőfeszítések megtétele:** Amikor elkötelezzük magunkat egy partnerünkkel, hogy közösen kategória menedzsmentet kezdeményezzünk, akkor el kell fogadjuk, hogy ez információs és emberi erőforrásokat igényel, s anyagi vonzatai annak. Természetesen ezt a kidolgozott tervbe kell foglalni, nem megfelelkezve arról, hogy melyik költséget melyik fél fedezi.
- **A tanulási folyamat megbecsülése:** Az “állni és várni” magatartás hátrányt okozhat a versenyben. A folyamatot amilyen gyorsan lehet, meg kell kezdeni, hogy a lehető legtöbb előnyét kihasználhassuk.
- **A kategória menedzsment kreativitása:** A kategória menedzsment nem csak azt jelenti, hogy formalizáljuk az üzleti és a stratégiai

tervezést, s ezzel elérjük a fogyasztói értékek növelését. Növelni lehet az eredményt, ha a kategóriákat külön népszerűsítjük és a kategóriához sokkal inkább kapcsolódó aktivációkat szervezünk.

*c) A kategória menedzsment szereplői*

- Project szponzor

Feladata az erőforrások allokálása. Biztosítja a csapat sikerét azáltal, hogy a menedzsment támogatását megszerzi és tájékoztatja őket a folyamatról. Legfelsőbb szintű kapcsolattartó a kereskedelmi partnerrel.

- Folyamat levezető a kereskedelmi partner oldaláról

Feladata a két cég közös stratégiájának kialakítása. Vezeti, edzi a csapatot a kategória menedzsment folyamat sikeres alkalmazása érdekében. Meghatározza a csapat haladási irányát, a folyamat menetét. Elsődleges kommunikátor a szponzor és a csapat tagjai között.

- Kategória menedzser

A terv elemzési szakértője. Vezeti a definíció, a szerep és a teljesítmény mutatók meghatározásának folyamatát, támogatja a kategória értékelési elemzését és a taktikák kialakítását.

- Információs technológiák vezetője

A számítástechnikai háttér felállításáért felel. Biztosítja a folyamatot segítő technikai megoldásokat, az adatok elérhetőségét, azok elemzését.

- Logisztikai vezető

A szervezet hatékonyságát növelő szállítási, gyártási, raktározási folyamatokért felel. Betekintése van a hálózat és a vállalat logisztikai folyamataiba, hatása van azokra. Biztosítja a tevékenységét érintő adatokat, amelyek szükségesek a folyamathoz.

- Területi értékesítési vezető

Ő felel a bolti végrehajtásért. Inputjaival segíti a résztvevő feleket a kereskedelemmel kapcsolatos ügyekben. Ő használja fel a terveket, allokálja hozzá az értékesítési eszközöket és POS anyagokat (bolton belüli értékesítést segítő szóróanyagok, plakátok, matricák).

- Kiemelt vevők értékesítési vezető (KAM)

A vevőkapcsolatokért felel. Direkt kapcsolat a szállító és a hálózat között, összeköti a vevőt a tervekkel. Elsődleges kommunikátor a két cég között. Integrálja a csapat üzleti folyamatát, stratégiáját, alkalmazott taktikáját a tervben felállított mérőszámoknak való megfelelést.

- Kategória elemző

Értékelő elemzések, plan-o-gramok, ABC (activity based costing) támogatások. Támogatja a csapatot a különböző elemzések előkészítésével, elkészítésével.

- Pénzügyi vezető

ABC elemzések, a pénzügyi mérőszámok elemzése a feladata. A folyamat pénzügyi oldaláért felel a stratégiai, taktikai, értékelő szakaszokban.

- Fogyasztói magatartás kutató

A szakterületét érintő elemzésekért, értékelésekért felel. Ő dolgozik a háztartási panelből kinyerhető információkkal, exit interjúkat készít, egyéb kutatásokból vonja le az értékesítést fejlesztő információkat. Segíti a kutatási adatokat az értékesítésbe adaptálni.

- Marketing vezető

A kereskedői marketing tevékenységek tartoznak a felelősségi körébe. Ő érti, és támogatja a kereskedelmet elősegítő marketing akciókat, stratégiákat.

d) Az üzleti folyamat lépéseinek meghatározása [30]

- A **kategória definíciója** alatt meghatározzák a termékek, vagy szolgáltatások csoportját, amelyek egységes kategóriát alkotnak.
- A **kategória szerepe** megmutatja annak üzletvitelen belüli fontosságát és forrásait.
- A **kategória értékelése** kapcsán felismerésre kerülnek a növekedési irányvonalak.
  - A termelői/szállítási értékelés főbb szempontjai:
    - Szállítói hatékonyság (szállítás gyorsasága, pontossága, egyedi igények kielégítése).
    - Új termékek jelenléte (a fogyasztói igények változására milyen gyorsasággal reagál).



- Árváltozások (hogyan befolyásolja az árak emelkedése, csökkenése az értékesítést).
- Kereskedői/piaci értékelés főbb szempontjai:
  - A kategória növekedési lehetőségei (új ízek, kizserelések, márkák bevezetésével mekkora növekedés érhető el).
  - A kategória részaránya az értékesítésben.
  - Profitabilitás (a piac szereplői hogyan pozicionálják pl. az alkoholmentes italok kategóriáját, vajon a profit, vagy a volumen a fontos).
  - A lánc saját márkájának értékelése (mekkora szerepe van a hálózat saját márkájának a kategóriában, megérdemelt vajon ez a hely).
- A **teljesítmény mérőszámok** kialakításakor a célok elérését elősegítő mutatókat határozzák meg.
- A jó teljesítménymutatók főbb jellemzői:
  - Kiegyensúlyozottság (mindkét fél számára egyformán hasznosak és értelmezhetőek).
  - Lehetőséget ad az összehasonlításra (azonos mutatók legyenek a tervben, mint a tényadatok vizsgálatokor, illetve az előző évek kimutatásaikor).
  - Pontos (mindig időben készüljön el és pontos adatokat tartalmazzon, amelyek alapján a menedzsmenst jó döntéseket hozhat).
  - A fő stratégiával összeegyeztethető.
- A **kategória stratégiáinak** kialakításakor rávilágítanak, hogyan érnek célba.

*Lehetséges marketing stratégiák:*

<b>Forgalomnövelő stratégia</b>	A forgalom növelésére fókuszál, mely lehet az egész bolt forgalmát érintő, vagy csak a kategóriát érintő.
<b>A vásárlói kosár növelése</b>	Az egy vásárlás alatt elköltött érték növelését szolgálja, szintén előfordulhat teljes üzlet, vagy csak kategória szintű kosárnövelés.
<b>Területvédő stratégia</b>	Agresszíven pozicionálja a kategória termékeit, hogy megvédje üzleti pozícióját.
<b>Profitgeneráló stratégia</b>	A magas profittartalmú termékek értékesítésére, vagy a termékek profittartalmának növelésére összpontosít.
<b>Kézpénzgeneráló stratégia</b>	Olyan akciókat vet be, hogy a kézpénzforgalmat növelje.
<b>Érdeklődés felkeltő stratégia</b>	Gyorsaságra és vissza nem térő lehetőségekre hívja fel a fogyasztó figyelmét.
<b>Image építő stratégia</b>	Segít a kereskedőnek arculata kialakításában (ár, szolgáltatás, minőség, választék).

*Szállítási stratégia lehetőségei:*

<b>Alapadatok hozzáférhetősége</b>	Elérhetővé teszik az adatok cseréjét termékek, árak, és promóciók tekintetében, melyek alacsonyabb hibaszázalékot és költségmegtakarítást jelentenek.
<b>Rendelés</b>	A leadott rendelések pontosabb és gyorsabb kielégítésére szolgálnak.
<b>Fizikai elosztás</b>	Az áru fizikai mozgásakor felmerülő hatékonyság növelésére irányulnak. Ide tartoznak a boltba szállítások, a polcfeltöltések és az árkezeléssel kapcsolatos egyéb tennivalók.
<b>Pénzügy</b>	A fizetési határidők betartása, téves számlák redukálása, a lehető legkevesebb emberi erőforrás igénybevételével.

- A **kategória taktikák** tárgyalásakor az eszközöket határozzák meg, amivel a célokat elérik. (szortiment, árazás, promóció).

*A szortimentet érintő taktika:*

Célja: kialakítani egy olyan kínálatot, mely egyensúlyban van a fogyasztók igényeivel, ugyanakkor megfelel a teljesítménymutatóknak. Meghatározza a kritériumrendszerét egy termék kivonásának, vagy bevezetésének.

A hatékony szortiment kialakításának folyamata hat lépésen keresztül követhető nyomon:

1. Piaci részesedés  
Először a szegmensek piaci pozícióját kell megfigyelnünk, hogy egészen termék szintig vizsgálhassuk azt.
2. A termék kilistázásának érvényesítése  
Amennyiben az adott termék piaci, kereskedői és fogyasztói mutatói alátámasztják azt, hogy a termék átlag alatt teljesít, érvényt kell szerezni a kilistázásnak.
3. Visszatartás érvényesítése  
Amennyiben egy adott termék az átlag fölé esik a piac, a kereskedő, és a fogyasztói mérőszámok alapján, érvényt kell szerezni annak üzletben tartására.
4. Hozzáadás érvényesítése  
Ez akkor következik be, ha egy termék a már említett mutatók alapján az átlag fölé esik, de nincs belistázva. Ekkor érvényt kell szerezni a belistázásra.
5. Választék véglegesítése  
A korábbi lépéseknek köszönhetően kialakul a végleges választék javaslat, amit még egyszer felül kell vizsgálni.
6. A választék kvantifikálása

A javasolt választék kialakításának köszönhetően, lehetőség nyílik a mennyiségi adatok összehasonlítására az előző állapothoz képest.

- Az **alkalmazáskor** a terv végrehajtásra kerül, a korábban meghatározottak alapján. (jóváhagyás, végrehajtás specifikálása és ellenőrzése)
- A folyamat végén az **áttekintésre** kerül sor, ahol a főbb teljesítménymutatók áttekintése, valamint az adatok frissítése valósul meg.

### 3. Hatékony válaszadás a fogyasztói igényekre

A kilencvenes évek elején – építve az új technikai lehetőségekre és a hatékonyságnövelés célját tartva szem előtt – az USA-ban kidolgoztak egy kereskedelmi hatékonyságjavító rendszert és **ECR (Efficient Consumer Response – Hatékony válaszadás a fogyasztói igényekre)** névre keresztelték.

Az ECR módszer kialakulását, lényegét Jámbor E. – Schupler H. (2000) publikációja alapján mutatjuk be: [25]

#### a) Technikai fejlődés a kereskedelemben

Az első nagy áttörést a nyílt IBM PC szabvány megjelenése és a nyomában gombaként szaporodó, megfizethető árú **személyi számítógépek** jelentették. A PC-k bevonultak a kereskedelem mindennapjaiba, kezdetben mint az adminisztrációt megkönnyítő eszközök. A számítógépek sokoldalúsága és az emberi léptékhez képest nagy tárolókapacitása lehetővé tette a nagyszámú áru pontos nyilvántartását, rendelések és különböző kimutatások készítését. A vállalatok között áramló információkat egyre inkább a számítógép segítségével nyomtatott dokumentumok hordozták. Később egyre gyakoribbá vált az adatok mágneslemezen történő továbbítása, ami már feleslegessé tette az adatok ismételt bevitelét, s jelentősen csökkentette a hibalehetőséget. Innen már csak egyetlen technológiai ugrás a helyi (LAN) és területi (WAN) **számítógépes hálózatok** létrejötte, mely utat nyitott az üzletmenethez nélkülözhetetlen adatok gyors, pontos, olcsó és nagy távolságokra történő továbbításához.

Brit áruházcsoportok voltak az elsők, amelyek üzletpolitikájukban felhasználták a számítógépek egymással való kommunikációs képességét.

Rákényszerítették a beszállítóikat, hogy lehetővé tegyék számítógépeik között a közvetlen adatcserét. Így kiiktatták a papírmunkát, gyorsabb, megbízhatóbb és olcsóbb lett az adatok kezelése. Piaci erőfölényét kihasználva ugyanakkor mindegyik kereskedelmi lánc elvárta a beszállítótól a saját, már meglévő számítógépes rendszerével való kompatibilitást. Ez lassan a kommunikációs formátumok olyan káoszához vezetett, mely az elérhető előnyöknél jobban megnehezítette – elsősorban – a beszállítók helyzetét. Ez az állapot végül kikényszerítette a széles bázisú szakmai összefogást, és az adatcsereformátumok szabványosítását. Ekkor jelent meg a brit kiskereskedelemben az első iparági adatcserezabvány, a TRADACOMS. Más országokban és más iparágakban is voltak hasonló, de egymástól elszigetelt szabványosítási törekvések. A globális iparágak, mint például az autóipar vagy a bankszektor igényelték a határokon átnyúló elektronikus adatcsere lehetőségét, ezért hamarosan létrehozták nemzetközi szabványaikat. Ezek azonban csak a kidolgozó iparág igényeit vették figyelembe. Az elektronikus adatcsere terjedésével kényelmetlenné vált a vállalatok számára az összes kapcsolódó iparág adatcserezabványának alkalmazása, ezért az ENSZ Európai Gazdasági Bizottságának 4-es számú munkacsoportja több iparági tömörülés és hivatalos testület közreműködésével 1987-ben megalkotta az elektronikus adatcsere világszabványát **ENSZ-EDIFACT** néven. Az EDIFACT (Electronic Data Interchange For Administration, Commerce, and Transport) jelentése közüzemű közüzemű, kereskedelmi és közlekedési adatcsere.

A számítógépes hálózatok terjedése és a kereskedelem reménytelen küzdelme az egyre kezelhetlenebbé váló árutömeggel életre hívta a szabványos termék- és egységakománny-azonosító rendszereket. Az Amerikában bevezetett **UPC** (Universal Product Code) vonalkód-rendszert követte a vele kompatibilis európai, később világszabvánnyá avaszt **EAN (European Article Numbering) vonalkódrendszer** létrejötte. Az egységes termékkód-rendszer lehetővé tette a kóddal ellátott áruk egyértelmű és gyors azonosítását. A rendszer előnyei kezdetben a gyorsabb kiszolgálásban és a megbízhatóbb adminisztrációban jelentkeztek. A termékleolvasók által nyert értékesítési adatokat (vásárolt termékek darabszáma, vásárlás időpontja, vásárlás végösszege, stb.) számítógépek tárolták. Az értékesítési alapadatok elemzése révén a kereskedők egyre többet tudhattak meg a vásárlók magatartásáról (vásárlások gyakorisága, kapcsolódó termékek, vásárlások időbeli megoszlása, stb.)

*b) Az üzleti élet tendenciái*

A gazdaság összes ágazatában megjelenő, minden eddiginél erősebb verseny következtében a vállalati tevékenységek hatékonyságjavítási igénye már a 80-as években megjelent. A **Business Process Reengineering (BPR)**, avagy az Üzleti Folyamatok Átszervezése révén az alkalmazók belső hatékonysága jelentősen növekedett. A BPR alkalmazása még a 90-es évek elején is biztosíthatott stratégiai versenyelőnyöket a vállalatok számára. Mára viszont a módszer mindennapossá vált, s noha az általa elérhető hatékonyságnövekedés nem elhanyagolható, inkább defenzív szerepe van a vállalatok stratégiai arzenáljában.

A 80-as, 90-es évektől jól megfigyelhető világgazdasági tendencia a regionális és nemzetközi munkamegosztás erősödése. A vállalatok egyre inkább igyekeztek megválni azoktól a tevékenységektől, melyeket külső cégek hatékonyabban képesek végrehajtani. A tevékenységek kihelyezése, az **outsourcing** eredménye egy erősebben specializált gazdaság. Egy komplex értékelőállítási folyamathoz ma már sokkal több résztvevő munkájára van szükség, ami felértékeli az üzleti kapcsolatok hatékonyságát és minőségét. A piaci szereplők felismerték, hogy a jövőben a vállalat belső folyamatainak optimalizálása helyett a **vállalatközi kapcsolatok javítására** kell összpontosítani.

A termelő folyamatok hatékonyságnövekedését nem követte szükségszerűen a logisztikai rendszer fejlődése, mely a raktárkészletek felduzzadásával, és a költségek jelentős emelkedésével járt együtt. Válaszul a logisztikai kihívásokra olyan filozófiák és eszközrendszerek fejlődtek ki, mint a **Just-In-Time (JIT)**, „éppen időben”) beszállítási és gyártási rendszer, a **Quick Response (QR)**, gyors reakciójú kiskereskedelem és termelés, a **Computer-aided Acquisition and Logistics Support (CAL)**, számítógépes beszerzési és logisztikai támogatás), valamint az **Efficient Consumer Response (ECR)**, Hatékony válaszadás a fogyasztói igényekre).

*c) Az ECR meghatározása*

Az ECR koncepció az USA-ban született a 90-es évek elején. A hagyományos kiskereskedelmi láncok – a diszkonthálózatok sikerét és tényerését látva – elindítottak egy kezdeményezést a legnagyobb FMCG szállítókkal karöltve az ellátási lánc hatékonyságának, ezáltal versenypozícióik javítására. Ennek zálogaként a kapcsolatban álló felek

fokozott stratégiai együttműködését, illetve a vásárlói igények jobb kielégítését tekintették.

Az ECR-t nem lehet egyértelműen definiálni. A következő meghatározások közül az üzleti filozófia magyarázza meg legjobban az ECR lényegét. Az ECR tartalma egyszerre:

- **Üzleti filozófia**, mely a kereskedelmi értéklánc tagjai közötti együttműködést szorgalmazza a fogyasztói igények jobb, gyorsabb és költséghatékonyabb kiszolgálása érdekében
- **Globális kezdeményezés**, mely gyártókat, kereskedelmi vállalatokat és tanácsadó cégeket tömörít, hogy közösen fejlesszenek ki egy elfogadott eszközenszert az FMCG szektor értékláncának optimalizálására
- **Módszerek összessége**, melyek megfelelő alkalmazása hozzásegíti a piaci szereplőket egy nagyobb hozzáadott érték előállításához

#### *d) ECR alapstratégiák*

A következő négy stratégia képezi az ECR célrendszerét:

- Hatékony raktárfeltöltés
- Hatékony promóció
- Hatékony termékbevezetés
- Hatékony áruválaszték kialakítás

#### **Hatékony raktárfeltöltés**

Célja a logisztikai folyamatok optimalizálása. Ezen stratégia alkalmazása eredményezi a leglátványosabb költségmegtakarítást, ezért általában ezt a részstratégiát vezetik be először a vállalatok. A hatékonyabb raktárfeltöltés eszköze a főlegesen tevékenységek és a veszteséges készletek megszüntetése, ezzel a pénz és élőmunka-ráfordítás csökkentése.

#### **Hatékony promóció**

Feltárja és megszünteti azokat a promóciós akciókat, melyek veszteségforrásként főlegesen felduzzasztják a készleteket, illetve azokat, melyek vásárlói döntésekre gyakorolt hatása elmarad a várakozásoktól. Magában foglalja továbbá a kereskedők és a beszállítók számára egyaránt kedvező kereskedelmi promóciók kialakítását.

### **Hatékony termékbevezetés**

Célja a termékek bevezetési költségeinek mérséklése, egyúttal a bevezetésre fordított összegből a lehető legjobb eredmény elérése. A hatékony termékbevezetéshez fontos a kereskedő és a beszállítók közös munkája a kategóriák kialakításában és folyamatos menedzselésében.

### **Hatékony áruválaszték kialakítás**

Célja a készlet- és polcgazdálkodás optimalizálása. Meg kell határozni, hány termék szerepeljen a kategóriában, mely termékek milyen méretekben, ízben, kiszerezésben kerüljenek a kategóriába, és mennyi polchely jusson az egyes árucikkeknek. A hatékony választék kialakításkor egyszerre kell a fogyasztók elégedettségét és az üzletfelek profitját maximalizálni. Előfeltétele a közösen megalkotott kategória

## **6.3. Az eladási technika javítása a bolti kereskedelemben**

A személyes eladás sajátos “front mögötti” követelményeinek megfogalmazásához és alkalmazásához kínál segítséget dr. Anton Stange: *Eladni tudni kell* című könyve, melyből az *Ötlet* című újságban [15] megjelent publikáció alapján a következőket emeljük ki:

- Az eladónak mindig a vevője a legfontosabb

Az egész cégem, valamennyi munkatársam és a főnököm is a vevőkből él. Így a vásárló minket sosem zavarhat, s joga van kérdésekre, kívánságokra. Sőt, arra is joga van, hogy az adott szakterületről kevesebbet tudjon, mint én. A vevő a napi munka értelme és tartalma. Ha ezt ő is érzi, akkor bízik az adott eladóban és a cégben. A vevőnek éreznie kell, hogy az adott áru, vagy szolgáltatás csak egy eszköz ahhoz, hogy szolgálhassuk őt. Ha ezt érzi, akkor gyakorlatilag már a “zsebünkben” van.

- Az eladó személyiségének szerepe

Ha valakinek a társaságában kimondottan rosszul érezzük magunkat, akkor szinte menekülünk tőle. Eladhatunk-e vajon valamit is, ha a vevő ellenszenvesnek tart minket? Minél meggyőzőbb egy ember, annál kevésbé kritikusan fogadják megnyilvánulásait. Eladhatunk-e vajon valamit is, ha a vevő “nem veszi a lapot”? Az eladó szakmai hozzáértésével egyenes arányban nő a vevő bizalma. Ha a vásárló megbízik a cégben, annak képviselőjében, akkor igényli annak áruját is.

- A meggyőző fellépés fontossága

- A megfelelő testtartás

A testtartás már önmagában “elárulja” az embert. A rossz tartás rontja fellépésünket és így egyben az üzleti sikert is.

- Szembenézve

Határozottság, magabiztosság sugárzását érzi a vásárló, ha nyíltan belenézünk a szemébe. Ennek ellenkezője is igaz!

- Kellemes megjelenés

Aranyszabály: egy picit legyünk jobban öltözve, mint az átlagvevő. Semmi feltűnés, piperkőcség. Ápolt kéz! A külső a tapasztalat és a vitalitás megfelelő keverékét tükrözzé!

- Helyes viselkedés

Legyen mindig elég idő és figyelem a vevőre. Csak akkor dohányozzunk, ha a vásárló is rágyújt. Kerüljük a túlzott gesztikulálást, a ceruza, radír babrálását újjainkkal. Sose tűnjünk idegesnek. Ez rontaná az eladónak és kínálatának megítélését.

- Belső meggyőződés és lelkesítés

Az eladó érezze “Ez az áru ezen vevő valamennyi elvárásának eleget tesz. Ez a javaslat oldja meg a legjobban ennek az embernek a problémáját.” Az emberek befolyásolása azt jelenti, hogy fel kell kelteni lelkesedésüket, szólni kell érzelmeikhez, így végül is “a szívük becsomagolható”.

- Hatékony beszéd

A nyelv az eladó szerszáma! Egészen természetesen, egyszerűen, frissen kell beszélni, nem túl halkán és mindig érthetően.

- óvakodás a rossz beidegződésektől (például, áhá, ühüm, stb.),
- óvakodás a száj- vagy alkoholszagtól,
- alkalmanként hallgassuk meg beszédünket magnóról!

- Egyszerű és hatékony ötletek

- Ne beszéljünk monotonon, vigyázzunk a jó hangsúlyra.
- Ha valamit kiemelve akarunk elmondani, akkor ezt nyelvileg is meg kell valósítani.
- A legjobb érveket akár szótagolva is mondhatjuk, hogy így is kiemeljük értéküket.



- Szünetek is legyenek beszédünkben, hogy a vevő a hallottakat feldolgozhassa!
- Kerüljük a szuperlatívuszokat!
- Vegyük figyelembe a vevő nyelvhasználatát!
  
- A hátrányok valamint az ár említésének technikája
  - Csak semmi bizonytalanság, a legjobb testtartás, határozottan a vevő szemébe nézni, biztos hanghordozás.
  - Az ár említése után ne legyen szünet, mert így elkerülhető, hogy a vevő túlságosan belemélyedjen az ár elemzésébe.
  - Az ár után rögtön emeljük ki a termék fő előnyét - s csak ezután tartunk szünetet.
  - Végül esetleg egy rövid ellenőrző kérdés, amely a szünet ideje alatt még foglalkoztatja a vevőt. Például: "Ez a berendezés X ezerbe kerül, no, Ön persze tudja, hogy ha a mi cégünk neve rajta van a terméken, akkor az hosszú ideig, a lehető legjobban működik. Nem így van? (Mindezt folyamatosan végigmondani, csak utána jöhet a szünet!)"
  
- A pszichológiailag helyes eljárások  
Nagy segítséget jelenthet a helyes kérdezési és helyes árubemutatói technika. E két módszer kombinációja az emberek befolyásolásának leghatékonyabb módszerét eredményezi. Ne feledjük:
  - Amit Ön mond, annak egy tizedét jegyzi meg az üzletfél.
  - Amit Ön megmutat, annak egyharmadát.
  - Amit mond és megmutat, annak kétharmada hasznosul. (Az átlagember elsődlegesen vizuális. Benyomásainak 78 százalékát a szemén keresztül nyeri. Pusztán a fennmaradó 22 százalékhoz jut hozzá a többi érzékszerve segítségével. Ez az arány azonban változtatható, elsődlegesen a célirányosan megválasztott kérdések révén!)
  
- Kevesebbet beszélni - többet kérdezni  
Az eladók többsége túl sokat beszél, de nagyon keveset kérdez!
  
- Kevesebbet beszélni - többet hallgatni a vásárlót  
Ha meghallgatunk valakit, akkor gyakran többet érhetünk el, mintha mi beszélénk. A meghallgatásra találás szimpátiát teremt. Csak a beszélő tárja fel a lapjait. A kérdés elegáns és egyúttal erős fegyver.

- Aki kérdez, az vezet
- Kérdéseink révén a másikat elgondolkodtatjuk és beszédre bírjuk.

Lássunk néhány ajánlható kérdésfeltevési módszert:

- „Hallotta, hogy a felmérések szerint e téren a legismertebb termék a...?”
- „Önnek is mindig meg kell küzdeni azzal a gonddal...?”
- „Érdekli Önt egy olyan újdonság...?”
- „Ön is tapasztalta már...?”
- „Hallott már arról a lehetőségről, hogy...?”
- „Milyen előnyt lát Ön ennek a terméknek a használatában?”
- „Felfigyelt Ön már arra, hogy...?”

A kérdés-felelet “játék” után a jól megválasztott időben (tehát se túl korán, se túl későn) következhet az áru bemutatása. Itt vigyázni kell arra, hogy egyszerre ne mutassunk túl sokfélét, mert akkor teljesen tanácstalan lesz a vevő. Az árubemutatót ugyanis kapcsolható a kérdéshez is: “Mi az Ön véleménye például erről?” - (és eközben megmutatni egy figyelemfelkeltő fotót, prospektust), vagy: “Hogy tetszene Önnek mondjuk ez?” - (és máris kapcsolhatjuk a kérdést a bemutatandó áruhoz).

- Kerülni a nézeteltéréseket, feszültségeket  
Ha két ember egymással beszél, akkor természetesen előfordulhatnak véleménykülönbségek. Az eladó nem engedheti elfajulni a vitát, ezért törekednie kell a kedélyek gyors csillapítására, a közös pontok hangsúlyozására. Jó megoldás, ha a vásárló kibeszélheti magát, miközben látja, hogy az eladó figyelmesen végighallgatja...

Az eladónak nem kell feladnia meggyőződését, de egyúttal igyekezzen megérteni az üzletfél problémáját is. A véleménykülönbségek esetén elméletileg három reakciólehetőség van az eladónak:

1. “Nem, mert...” Aki egyértelműen be akarja bizonyítani, hogy a vevő látja rosszul az adott témát, az már veszített is!
2. “Igen, de...” Ez a válasz legalább az első felében pozitív kicsengésű, így máris jobb az előzőnél. A második részben megjelenő “de” azonban már azt az ellentétet húzza alá, amelyet éppen hogy át kellene hidalni. Így sokkal okosabb:
3. “Igen, ...”, majd ügyesen kérdésfeltevéssel átkanyarodás az eladó álláspontjára. Itt nincs ellentét, a véleménykülönbség a háttérben marad. A feltett kérdés azonnal úgy irányítja a partner gondolatmenetét, ahogy ezt az eladó kívánja. Például: Ugyanakkor persze felmerülhet az a

kérdés, hogy ...”, vagy: “Nem tudom, hogy ...”, vagy: “Nem tudom, osztja-e esetleg azt a véleményt, ...”, stb.

Természetesen mindenképpen kerülendők az olyan mondatok, mint:

“Már megbocsásson, de ...”

“Minden értelmes ember tudja ...”

“Én mint szakember, mondhatom ...”

“Mint ahogy ezt egyszer már Önnek részletesen elmeséltem ...”

- Így születik a tisztességes üzlet:
  - körültekintő vásárlási tanácsadás,
  - kifogástalan áru,
  - korrekt, hiba nélküli feladatteljesítés,
  - hibátlan számlázás.

Nagyon vigyázzunk, hogy a pénztárnál, a csomagolótérben, vagy a raktárban ne tegyük tönkre azt a kedvező képet, amit - az üzletmenet korábbi szakaszaiban - igyekeztünk kialakítani a vevőben! [6]

## 7. FEJEZET

### ÉRTÉKESÍTÉS FRANCHISE RENDSZERBEN

Az értékesítési rendszer fejlődésének egyik jellegzetes és napjainkban is növekvő területe a franchise. A franchise lényege, hogy az ellátó (szállító) vállalat a kiskereskedelmi egységnek megadja a jogot, hogy a piacon már bevezetett árut, vagy szolgáltatást egységes védjeggyel, kizárólagosan forgalmazzák. A szállító (franchiser) a márka, vagy védjegy használati jogának átadása mellett kereskedelmi, pénzügyi, vezetési és egyéb piaci jellegű tanácsadást, szolgáltatást nyújt a kiskereskedőnek, aki ennek fejében díját fizet.

#### *7.1. A franchise, vagy szerződés értékesítés*

A szerződéses értékesítési formák mind gyakrabban fordulnak elő a külföldi és a hazai gyakorlatban. Ebben a formában a szerződő fél egyike vállalja, hogy a másik fél termékét beviszi a saját értékesítési hálózatába, vagy más módokon lépnek szerződéses kapcsolatba. [23]

A szóban forgó értékesítési formák iránt megnövekedett érdeklődés okait lényegében a hagyományos értékesítési csatornák bizonytalanságaiban lehet fellelni. A nem közvetlenül a végső felhasználóknak szállító termelővállalat üzleti sikere nagyrészt a közvetítő kereskedelem árufogadási készségétől és áruehelyezési képességétől függ. A piaci szerkezet állandó változása folytán és az ennek kapcsán megnyilvánuló kereskedelempolitikai feszültség miatt jelentősen megnövekedett az igény a korábbiaknál hatékonyabb és biztonságosabb forgalmazás iránt. Az időszerű követelmények e téren a következők:

- a teljes termékválasztékra kiterjedő vállalkozás, illetve a kölcsönös elkötelezettség,
- az átfogó és beható tájékoztatás,
- a hatékonyságot megalapozó ellenőrzés,
- végül a hosszútávú forgalmazás vállalása.

A másik jó szándékától való függetlenítés főképpen a közvetlen értékesítés révén valósítható meg. Ennek kialakítását viszont - így a saját kereskedelmi

kirendeltségek létrehozását - gyakran nem teszik lehetővé a pénzügyi és a személyi feltételek.

### *Mi a franchise?*

A franchise fogalmát a különféle szerzők nagyon sokféle módon fogalmazták meg, ami azzal magyarázható, hogy az üzleti élet igen sok területén alkalmazták.

Az International Franchise Association szervezeti szabályzatának definíciója: "A franchise tevékenység szerződéses viszony a franchise átadó és átvevő között, amelyben az átadó folyamatos érdekeltséget ajánl fel, illetve köteles fenntartani az átvevő üzleti tevékenységében olyan területeket, mint a know-how és a képzés. Az átvevő az átadó tulajdonában lévő, vagy általa ellenőrzött közös kereskedelmi név, forma és/vagy eljárás alatt működik. Az átvevő az üzletét saját erőforrásaiból indítja be, illetve jelentős tőkét fektet bele."

Rövidebb értelmezés lehet a következő: "A franchise rendszer jogilag önálló vállalatoknak tartós, szerződéses kötelezettség alapján nyugvó, vertikális együttműködésű értékesítési szervezete."

Az Európai Franchise Kódex megfogalmazása szerint pedig: "A franchise olyan értékesítő rendszer, amelynek révén árukat és/vagy technológiákat forgalmazznak. Jogilag és pénzügyileg önálló és független vállalkozók szoros és folyamatos együttműködésén alapszik, ezek a franchise átadók és átvevők.

Az átadó megadja átvevőinek a jogot és egyúttal kötelezi is őket arra, hogy az üzletet az ő koncepciója szerint üzemeltessék. Közvetlen és/vagy közvetett díjazás ellenében, a felek között írásban megkötött franchise szerződés keretein belül és időtartama alatt, az átvevő az átadó folyamatos technikai és üzemgazdasági támogatásával használja a rendszernevet és/vagy márkanévet és/vagy egyéb ipari, szabadalmi és szerzői jogot, az átadó gazdasági és technikai módszereit és vállalkozásszervező rendszerét."

A "franchising" tömör megfogalmazásban szerződéses értékesítést jelent. Ennek alapján a gyártó, vagy valamelyik fél megengedi, vagy átengedi az értékesítési vállalkozóknak (a megbízott feleknek) a márkanévek és a cég közismert nevének a használatát, továbbá a marketing ismereteinek, módszereinek és üzemi rendszereinek a hasznosítását, jogainak gyakorlását, vagy termékeinek a kizárólagos értékesítését meghatározott területeken.

Mindez nem korlátozhatja a szerződő felek gazdasági és jogi önállóságát a helyi piacokon. (7.1. sz. táblázat)

7.1. sz. táblázat

**Tipikus franchise szolgáltatások és kötelezettségek**

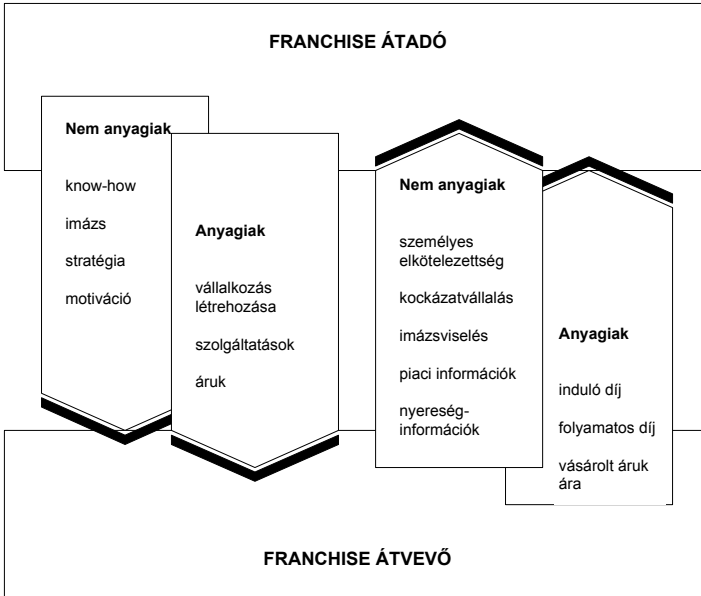
A franchise átadó részéről	A franchise átvevő részéről
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A termék-, cég-, illetve márkajelek átadása</li> <li>• A rendszerismeret átadása</li> <li>• A rendszerimage használati jogának átadása</li> <li>• Segítség az üzlet kialakításában</li> <li>• Hirdetés, akciók, választéktervezés</li> <li>• Folyamatos tanácsadás</li> <li>• Üzemgazdasági szolgáltatások</li> <li>• Az átvevő folyamatos képzése</li> <li>• Tapasztalatátadás</li> <li>• Áruk szállítása, ill. rögzített feltételű beszerzési források megjelölése</li> <li>• A rendszer versenyképességének fenntartása</li> <li>• Területi védettség biztosítása</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vállalkozás előírt szempontok szerinti vezetése</li> <li>• Az átadó márkáinak és jeleinek alkalmazása</li> <li>• A rendszer teljes alkalmazása</li> <li>• Az üzleti titkok megőrzése</li> <li>• Rendszeres adat- és eredményközlés</li> <li>• Kizárólagos beszerzés az átadótól, ill. az általa megjelölt forrásból</li> <li>• Az átadó utasítási jogának elismerése</li> <li>• A rendszerszabvány betartása</li> <li>• A franchise- átadó szolgáltatásainak igénybevétele</li> <li>• A franchise-díjak fizetése</li> </ul>

Forrás: Belz (1990) nyomán [2]

A megbízó fél általában beható és részletes piaci ismeretekkel rendelkezik, rendszeres piackutatásokat folytat és marketingterveket készít a legfrissebb ismeretek hasznosításával. A megbízó ezenkívül a műszaki-termelési területeken éppolyan járatos, mint a felhasználói igényekre összpontosuló piaci szemlélet kialakításában. Ezeket az ismereteket az értékesítési vállalkozó is hasznosítja a megállapodás kapcsán. Ennek megkötésével egyidejűleg a megbízó kötelezettséget vállal, hogy termékei vagy szolgáltatásai minőségének a szinten tartásával is hozzájárul a vállalkozó fél beruházásainak (befektetéseinek) kedvező megtérüléséhez. A megbízónak ezért gyakran olyan külön teljesítményeket is el kell vállalnia, amelyek többi között a tanácsadást, az értékesítési vállalkozók szakmai oktatását és továbbképzését, valamint az egyéb vezetési intézkedéseket foglalják

magukba. Ezekkel szemben a vállalkozónak köteleznie kell magát a minőségi színvonal megtartására, az ajánlott reklám- és az értékesítést előmozdító egyéb intézkedések megtételére, az oktatás és a továbbképzés szervezésében való közreműködésre stb.

### A franchise átadó és átvevő szolgáltatásai



7.1. ábra

A rendszerek jellegzetességeit alapul véve a következő együttműködési formákat és alapelveket lehet meghatározni:

- önálló vállalatok együttműködése a kölcsönösen kialakított és elfogadott alapelvek keretében,
- egységes fellépés a piacon,
- a vállalkozó fél támogatása a megbízó részéről az üzem kiépítése és folyamatos működtetése során,
- a vállalkozó fél joggyakorlatának biztosítása a megbízó fél műszaki és kereskedelmi eljárásainak hasznosításában,
- ezen jogkörök használatának, illetve ellenértékének közvetlen, vagy közvetett kiegyenlítése,

- a vállalkozó fél munka- és tőkebefektetése,
- a megbízó fél által kikötött rendelkezési és ellenőrzési jogkörök,
- a kötelező kereskedelempolitikai koncepció alkalmazásának előírása a vállalkozó számára, főképpen a választék- és teljesítménykínálat terén,
- helyi vállalkozási kockázat vállalása (az adott vállalkozó részéről).

A szerződéses rendszerek tartós és hatékony működését a következő tényezők teszik lehetővé:

- a szerződő felek érdekközössége,
- a kölcsönös kizárólagosságra alapozott nagymérvű elkötelezettség,
- a vállalkozó fél mentesítése a melléktevékenységek ellátásától, amelynek következtében a vállalkozó az értékesítésre tudja összpontosítani a tevékenységét,
- bizonyos (mellék-) tevékenységek központosítása, ésszerűsítése és ezzel együtt a költségek csökkentése,
- a vállalati csoportok piaci hírnevének és közös márkáinak kialakítása ugyancsak megnöveli az üzletszerzés hatáskörét.

A szakmai közleményekben és a személyes viták közben gyakran hasonlítják össze egymással a licencia- és a “franchising”-szerződéseket. Mind a két kapcsolati formában valóban vannak egymáshoz hasonló jellegzetességek, megkülönböztetésük ugyanakkor mégis célszerűnek mutatkozik.

A licenciaszerződések többnyire csupán az adott termék előállításához, vagy értékesítéséhez szükséges ismeretek közvetítését tartalmazzák. Ennek kapcsán a licencia átvevője maga határozza meg a termelési eljárás és a forgalmazás módját, jellegét. Ezzel szemben a “franchise”-rendszer nem csupán a termékhez kötött megállapodást foglalja magában, hanem - mindenekelőtt - az értékesítési rendszert is tartalmazza. A megbízó gyakran egészen részletes kereskedelmi szempontok kikötéséhez ragaszkodik. Ezek közé tartozik adott esetben az üzlet neve és berendezése, vagy a személyzet öltözéke stb. A “franchise”-vevő - a licencia átvevőjével szemben - ama sajátos szervezet tagja egyben, amellyel szemben teljeskörű kötelezettségei vannak a vállalati teljesítőképesség hasznosításában.

### *1. Alaptípusok*

Az eddigi gyakorlatban az úgynevezett “franchise”-rendszer négy alaptípusa jött létre. A szerződések jellege és tartalma szerint háromféle



termék- és egy szolgáltatásvonatkozású rendszert lehet megkülönböztetni egymástól. Ezek a következők:

- 1) A termelő és a kiskereskedő felek kapcsolata. Ilyenek: a Rodier-üzletek, a Salamander-cég értékesítési hálózata, a Rosenthal-cég lerakatai az üveg- és porcelánüzletekben, a gépjárműgyártó cégek és a kőolajipari nagyvállalatok szolgáltató és forgalmazó hálózatai.
- 2) Egy termelő és több nagykereskedő fél kapcsolata. Ide tartoznak a többi között az italtermelő és -forgalmazó szakterületeken évek óta alkalmazott szerződéses rendszerek, így a Coca-Cola önálló palackozására vonatkozó licenciák és az üdítőital kiskereskedelmi forgalmazásra való átadása stb.
- 3) A legfejlettebb szövetséget az adott rendszer megalkotója (valamely szolgáltatás kifejlesztője), a kiskereskedelmi vállalatok, a vendéglátóhelyek és a szolgáltatóipari üzemek közötti kapcsolat jelenti. Ilyenek a gyorsvendéglátóhelyek, mint a McDonald's-cég szolgáltató hálózatai, továbbá a szállodaláncok, valamint a gépjárműkölszövő ügynökségek és a munkaerő-közvetítő szervezetek igen kiterjedt kapcsolati rendszerei. (7.2. sz. ábra)

### A franchise rendszerek tipikus szereplői

Franchise átadó	Termék, tevékenység	Franchise átvevő
GYÁRTÓ	➔	NAGYKERESKEDŐ
gépkocsigyártók	gépkocsi eladás	gépkocsi eladók
üdítőital-gyártók	üdítőital palackozás, eladás	helyi palackozók
kőolajvállalatok	benzin, kőolajtermék eladás	benzinkútkezelők
NAGYKERESKEDŐ	➔	KISKERESKEDŐ
autókereskedő	gépkocsi	ügynökök
illatszer-, gyógyszer- nagykereskedő	kozmetikum	kiskereskedő
vas- és szerszám nagykereskedő	vasárúk	kiskereskedő
KISKERESKEDŐ	➔	KISKERESKEDŐ
gyorsétkeztető láncok	étkeztetés	étteremtulajdonos
szállodaláncok	szállodai szolgáltatás	helyi szállodák
SZOLGÁLTATÓ KÖZPONT	➔	SZOLGÁLTATÓ ÜZEM
szolgáltató lánc	szolgáltatás	kisiparos

7.2. ábra

#### 2. Díjak, fizetési kötelezettségek

A szerződéses rendszerekben kétféle díjazást alkalmaznak a gyakorlatban. Ezek a felvételi díjak és a folyamatos díjak alkalmazását jelentik. Mind a két díjazási formában más-más szempontokat vesznek figyelembe a díjnagyságrendek és a hivatkozási alapok megállapításában.

A felvételi díjak egyszeri fizetési kötelezettséget jelentenek. Egyes esetekben pótlólagos kauciót (pénzbiztosítékot) is megállapítanak. Más esetekben százalékos arányt határoznak meg az átengedett első árukészlet értékére vonatkozólag, vagy pedig itt is csak óvadékösszeggel egészítik ki a szerződést.

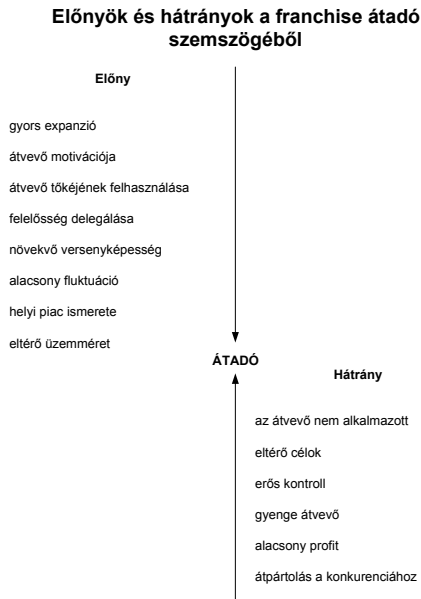
A folyamatos díjakat lényegében kétféle módon határozzák meg, éspedig - a hivatkozási alapoktól függően - a következőképpen:

- az árbevételi forgalom előre meghatározott százalékos arányában, vagy
- tényleges, abszolút értékben kifejezett díjakat rögzítenek az árkalkulációban alkalmazott formában,
- ezenkívül a kétféle díjazás vegyes változata is fellelhető, valamint az úgynevezett legkisebb díjak megállapítása is tapasztalható a díjazási gyakorlatban.

### 3. Előnyök

A szerződés értékesítési rendszerek valódi és egyértelmű előnyöket jelentenek a kifogástalanul együttműködő felek számára. Bizonyos mértékben még a felhasználók is részesülhetnek a rendszerek előnyeiben. A szerződéses értékesítési rendszer egyik alapvető előnye, hogy rugalmasabb, mint például a lerakati rendszer. Ezenkívül a vezetői önállóság is itt jelentősebb nyereségérdekeltséghez kapcsolódik.

#### a) A megbízó előnyei

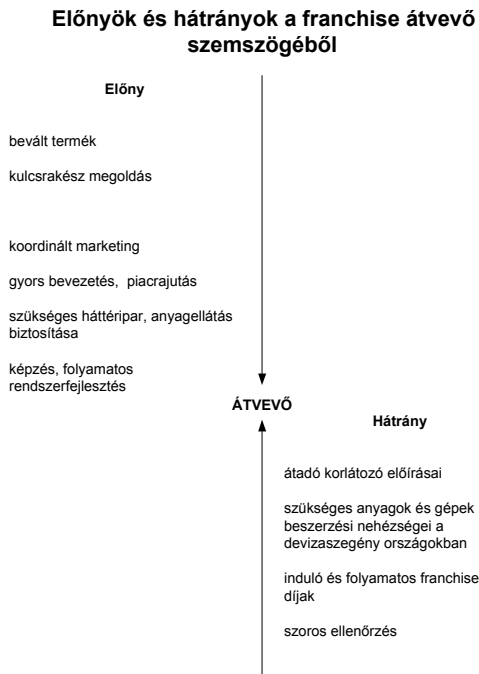


**7.3. ábra**

A megbízó fél egyedi előnyei a következők lehetnek:

- saját elgondolásra épülő, viszonylag széleskörű értékesítési hálózat kiépítése, jelentősebb pénzügyi ráfordítás nélkül,
- gyors piaci behatolás és előretörés, a versenytársak megelőzése,
- a helyi kereskedelmi tapasztalatok hasznosítása,
- nem kell értékesítési helyiségeket keresni,
- nincs szükség a nehezen megszerezhető és külön költséget jelentő értékesítési személyzet alkalmazására,
- a szerződéses értékesítési rendszert adott esetben egyféle vegyes jellegű értékesítési szervezet keretében is lehet működtetni, így különféle licencia- és egyéb szolgáltatási ügyleteket a közvetlen termékértékesítéssel lehet összekapcsolni.

b) A vállalkozó előnyei



7.4. ábra

A szerződéses értékesítési rendszerek a kisebb vállalatok számára is eredményezhetnek olyan előnyöket, amelyek korábban - sajátos módon - inkább a nagyvállalatok értékesítési tevékenységében jelentkezhetek. A viszonylag kevesebb kockázati elemen kívül további előnyökre számíthatnak az értékesítési vállalkozók:

- a teljes rendszer eredményeiben való részesedés,
- kedvező beszerzési és értékesítési feltételek, a saját kezdeményezések korlátozása nélkül,
- az adott értékesítési rendszer ismertségéből és megbízhatóságából származó előnyök hasznosítása,
- viszonylag csekély költségvonzatú reklám és PR kialakítása,
- a megbízó fél piaci ismereteinek hasznosítása,
- a megbízó fél által szervezett rendszeres szakmai oktatásban és továbbképzésben való részvétel,
- folyamatos tájékozódás a piaci változásokról,
- támogatás a kereskedelmi székhely kiválasztásában,
- az üzletberendezés hitelezése a megbízó részéről,
- az értékesítési vállalkozó – az igazgatási és szervezési feladatok feladása nélkül – a vevőkapcsolatok ápolására és fejlesztésére összpontosíthatja erőfeszítéseit,
- a vállalkozás a fennmaradás alapját jelentheti, gyakran ugyanis az adott vállalkozás nem igényel különösebb szakismeretet, hiszen a szükséges szakmai felkészítésekről a megbízó gondoskodik.

#### *4. A siker feltétele [22]*

A szerződéses értékesítés sikerének feltétele a rendszerrel szemben támasztott alapvető követelmények köré csoportosítható. E követelmények pedig a következők: a kölcsönös elkötelezettség és tájékoztatás, az ellenőrzés és az irányítás, valamint a hosszútávú együttműködés vállalása. Az ezekhez kapcsolódó feltételek az alábbiak:

##### *a) Kölcsönös kötelezettség.*

- A megbízónak és a vállalkozónak azonos érdekközösséget kell kialakítania, illetve azonos érdekeltégi alapot kell létrehoznia.
- Az adott termékkel kapcsolatos feltétlen azonosulást az árbevételi függés kialakításával, a szükséges oktatás megszervezésével kell és lehet megteremteni.

- Az értékesítési vállalkozót tehermentesíteni kell a melléktevékenységek ellátásától, hogy figyelmét teljes egészében az értékesítésre tudja összpontosítani. A melléktevékenységek közé sorolhatók többi között a folyamatos tájékoztatás, a piackutatás, a reklám, a gyakorlati képzés szervezése, a könyvelés, a költségelszámolás, a statisztikaelemzés stb.
- A kereskedelmi tevékenységhez megfelelő mozgásteret kell biztosítani.

*b) Átfogó és beható tájékoztatás*

- Az értékesítési vállalkozó munkáját folyamatos tájékoztatással és más szolgáltatás jellegű teljesítményekkel kell elősegíteni.
- A vállalkozó fél személyi állományának folyamatos szakmai képzésben kell részesülnie.
- A vállalkozó fél számára részletes beszámolási kötelezettséget kell meghatározni.
- “Egyetértő testületet” kell létrehozni annak érdekében, hogy a vállalkozó közvetlenül érzékelje az irányítás tényét.

*c) Ellenőrzés*

- Az értékesítési vállalkozó tevékenységének ellenőrzését a beszámoltatás keretében harmadik (“semleges”) személy közreműködésének igénybevételével célszerű megszervezni.
- Az ellenőrzés tárgykörei lehetnek a többi között az árbevételi és költség tényezők összehasonlító elemzése, az értékesítési szerkezet és a vevőcsoportok vizsgálata stb.
- Az értékesítési vállalkozónak azt is vállalnia kell, hogy rendszeresen aláveti magát átfogó ellenőrzésnek, amely többnyire a gyenge pontok feltárására irányul.

*d) Irányítás*

- Az értékesítési vállalkozót kötelezni kell arra, hogy részt vegyen a súlyponti akciókban és vállaljon egységes fellépést a piacon.

e) Hosszútávú együttműködés

- A kereskedelmi tevékenységhez megfelelő hatáskört és mozgásteret kell biztosítani.
- A megbízónak hosszútávú marketingkonceptiót kell kialakítania.
- A koncepciót részleteiben - mindenekelőtt a választékot illetően - folyamatosan felül kell vizsgálnia és a rugalmassági követelményeknek megfelelően mindenkor a megváltozott körülményekhez hozzáigazítania.
- A megbízó feladata, hogy átfogó, tervszerű és következetes piackutatást végezzen a termékeire vonatkozólag.
- Ugyancsak a megbízónak kell gondoskodnia arról, hogy az adott piacokon átfogó és kedvező kép alakuljon ki termékeiről, ezenkívül a kedvező piaci megítélés megtartására is ügyelnie kell.
- A szerződéses értékesítésre vonatkozó megállapodásokat kielégítően hosszú távra célszerű megkötnie.

## 7.2. A franchise a hazai kereskedelmi gyakorlatban

A franchise vállalkozás lényege: egymástól pénzügyileg és jogilag független, azonos termékcsoportot, azonos módon árusító üzletek láncolata. Az üzleti ötletet kitaláló és bevezető rendszergazda bizonyos összeg fejében átadja tudását. Az ilyen formában működő vállalkozások az USA-ban a kiskereskedelmi forgalom 38-40 százalékát, Nyugat-Európában átlagosan 20 százalékát adják. [39]

Magyarországon négy százalék körüli a franchise üzletláncok részesedése a forgalomból és ez a szám évek óta nem változik. Magyarországon körülbelül ötszáz "franchise-gyanús" márkanév van jelen, de ennek közel harmada nem ebben a formában üzemel. Számos, Amerikában franchise vállalkozás Európában tőkebefektetésként működik, saját tulajdonban van. Ilyen például a Coca-Cola vagy a Pepsi.

Sok franchise rendszergazda - mint például a Burger King lánc - még teszteli a magyar piacot. Amikor a vállalkozás akklimatizálódik az új terephez, a rendszergazda akkor kezdi meg a hálózat kiépítését. Ami gyakorlatilag a know-how és a márkanév eladását jelenti.

Nagyon sok "gyanús" üzletlánc van a piacon. Ezek akár franchise vállalkozások is lehetnek, mint például a Jazz ruházati butiklánc, csak senki

nem tudja róluk. Négy-öt év alatt várhatólag 10-12 százalékra fut fel a franchise formában működtetett vállalkozások hazai részesedése. Ez azonban még mindig csak fele a vállalkozási forma Nyugat-Európában betöltött súlyának, de ott sem egységes a kép. A franchise forma legnagyobb súllyal a francia, angol és német gazdaságban van jelen, Spanyolországban most van felfutóban.

Nemcsak számában, hanem összetételében is különbség van a Magyarországon és Amerikában, vagy Nyugat-Európában üzemelő franchise rendszerek között. Amíg Európában a szolgáltatás, a kereskedelem és a vendéglátás azonos arányt képvisel a vállalkozások között, addig Magyarországon a szolgáltatási ágazatban alul-, a vendéglátásban viszont felülreprezentált a franchise forma.

Nálunk még mindig elsősorban a McDonald's, vagy más gyorséttermi lánc jut az emberek eszébe a divatos hangzású szóról, szemben az amerikai szlogenel: "Nincs olyan vállalkozási forma, amit ne lehetne franchise formában megvalósítani." Csak néhány példa az amerikai leleményességre: egyetemisták franchise formában zsíros kenyeret árúsnak az egyetemi büfékben, de végrendeletírás is létezik hasonló módon. Az USA-ban a szakirodalom ötszáz otthon végezhető franchise vállalkozásról ad leírást. Persze a magyar kreativitás ezen a téren sem marad alul: működik már gépkocsi műanyag alkatrészeit javító műhely, de kádfelújítás is franchise formában. Vannak, akik kiépítik a rendszert, anélkül, hogy tisztában lennének azzal, itt valójában egy franchise hálózatról van szó.

Fele-fele nálunk a külföldi és magyar franchise vállalkozások aránya. Az első hazai fecskéként számon tartott S-modell divatboltok - és az azóta már a versenyből kiesett City Grill, illetve Paprika gyorséttermi láncok - mellett ma már körülbelül kétszáz magyar tőkével létrejött franchise rendszer működik. A vállalkozásoknak csak mintegy 15 százaléka tagja a Magyar Franchise Szövetségnek, ami jelentősen megnehezíti a statisztikai felméréseket.

A szövetség 1991-ben 18 taggal alakult. Azóta összesen 250 franchise rendszer volt részese működésének. Ma az érdekképviselő 60 tagot számlál, az alapítók közül egyedül a McDonald's maradt meg. Ebben a gazdasági átalakulás játszotta az egyik döntő szerepet. A privatizáció hatására néhány "állami" franchise - például a Hungarotex Külkereskedelmi Vállalat, vagy az Autoker - átalakult és kilépett a szövetségből. Máskor, például a Főfotót megvásárló Photo Porst esetében az új tulajdonos is kérte felvételét a szövetségbe.



A sikerre nincs garancia. Vannak külföldi, főleg amerikai rendszerek is, amelyek kénytelenek voltak kivonulni a piacról: megszűnt a Daily Queen, az Alphagraphics, a TidyCar. Ezek a hálózatok a távolság miatt nem kapták meg a kellő segítséget a sikeres működéshez. Másokat a szövetség zárta ki soraiból. A Family Frost vagy, a Sooter's nem etikus piaci magatartása miatt kényszerült távozásra. Olyan is előfordult, hogy valaki a barátjával kötött egy 25 millió forintos franchise szerződést, amit sem pénz, sem árumozgás nem kísért, ellenben ötmillió forintnyi áfa-visszatérítési igény igen.

A szövetség egyik fő feladatának tartja a megtévesztő piaci magatartás kiszűrését. Becslése szerint a magukat franchiseként hirdető üzletek tíz százaléka csak látszólag az. A szövetség örömmel venné tagjai sorába a "jó" franchise rendszereket, de mindent elkövet, hogy a hamisakat kiszűrje. A mérce igen szigorú és valószínűleg nem is mindenki akar ennek megfelelni. Ők vagy csak nem tagjai a szövetségnek, vagy fel is hagynak a "frencsájszólással": a Happy Box nagykereskedéssé, a Szamos marcipán márkakereskedéssé alakult.

A befektetés tőkeigénye változó: néhány százezer forinttól akár 300 millióig is terjedhet. Az olcsóbb franchise-ok közé tartoznak a látványpékségek (például a Fornetti, Mr. Friss) vagy a kádfelújítás, a legdrágább a Mol benzinkút, minimum százmillió forint kezdőtőke szükséges hozzá (plusz a terület). A minőségbiztosításának a kezdeti befektetésen túl is van tőkeigénye. Néhány évvel ezelőtt a Levi's rendszergazda arculatváltást hajtott végre. Azok a boltosok, akiknek ehhez nem volt elég pénzük, kiestek a láncból.

Nyugat-Európában kockázati tőketársaságok, illetve befektetési alapok léteznek a franchise jellegű vállalkozások beindításának segítésére. A jövőre nézve reményre adhat okot a kisméretű és középvettségű vállalkozási szférát célzó fejlesztési programja. A létrejött céltámogatási keret egyik pályázatának kifejezetten a franchise rendszerben működtetett vállalkozások a kedvezményezettjei. Talán elindult egy folyamat, amely egyrészt meggyorsítaná az újabb franchise-ok létrejöttét és a hazai láncok terjedésének sebességét: a jelenleg évi tíz százalékra becsült növekedési ütem ezáltal felgyorsulhatna.

### A McDonald's első partnere

A gyorsétterem-hálózatok között fél évszázada elsőként a McDonald's menedzsmenete ismerte fel a franchise-rendszerben rejlő előnyöket. A világcégre jellemző, hogy a 119 országban működtetett 25 ezer étterem háromnegyedét ilyen rendszerben üzemeltetik. Magyarországon a 73 étteremből egyelőre 39 van franchise partnerek kezében.

Harkó Zoltán kötött elsőként üzemeltetési szerződést a magyarországi McDonald's-szel. Amikor erről döntött, egyúttal arról is határozott, hogy feladja korábbi amerikai banktisztviselői állását, s önálló vállalkozásba kezd. Logikusnak tűnt, hogy egy nagy szervezethez csatlakozzon, hiszen pontosan tudta, hogy a vendéglátó szakmában csak minden harmadik új vállalkozás marad életben. Ahogy visszaemlékszik, az utolsó pillanatban mégis megingott: a McDonald's-től érkező menedzser ugyanis közvetlenül a szerződés aláírása előtt közölte: számíton arra, hogy az első két évben veszteséges lesz. Harkó Zoltán erre nem volt felkészülve. Ma, évtizedes távlatból visszaemlékezve, arról számol be, hogy egyszer valóban saját zsebből kellett fizetnie a dolgozók bérét, azaz friss pénzt tett be a vállalkozásba. Ma már két üzlete van Kispesten.

Az erdélyi születésű Harkó Zoltán 1970-ben került az Egyesült Államokba, majd a nyolcvanas évek elején Magyarországra jött - ahogy fogalmazott - a változásokat figyelni. A Régi posta utcában akkoriban nyílt meg az első McDonald's étterem. A kigyózó sorok láttán fogalmazódott meg benne: itt visszafordíthatatlanok a változások.

Az akkor még Amerikában lévő családjával megállapodott: felméri a magyarországi lehetőségeket. Többszöri tárgyalássorozat és helyzetfelmérés után a McDonald's mellett döntöttek.

Az Amerikában ismert franchise-partnerség Magyarországon is hasonlóképpen működik. Lényege, hogy vagy megvásárolja a partner az üzletet, vagy hosszabb ideig bérlő, úgy, hogy a bérleti díj a vételár része. A franchise-rendszerben a főkebefektetések megoszlanak a cég és a partner között, a telek és az épület a cég tulajdona, a teljes technológiai beruházás a partneré.

A megfelelő eredményeket elérő partner számára a terjeszkedés lehetősége is fennáll. A szerződés megkötése előtt azonban több McDonald's iskolát ki kellett járnia. Aki csak a tanulnivalóval foglalkozik, annak néhány hónapra van szüksége. Harkó Zoltánnak tovább tartott, mert pénzügyi munkahelyét az utolsó pillanatig megtartva, esténként tanulta könyvből az üzletvezetést, vagy dolgozott éjfélig valamelyik közeli McDonald's étteremben.

Nehogy azt higgye - állítja -, hogy olyan nehéz a hamburger sütését megtanulni, annál bonyolultabb egy-egy üzlet menedzselése. A McDonald's franchise világhálózat lényege, hogy egy-egy étteremben több kisebb, kvázi önálló rendszer

működik. Ilyen például az élelmiszer-biztonság, a gépkarbantartás, a raktározás, a humán erőforrás, a beszállítás és így tovább. Ezek szervesen illeszkednek egymáshoz, s az egész rendszerhez is. Ennek működtetését valóban időigényes megismerni, s fontos az érzék is. Harkó Zoltán - aki ma már a McDonald's franchise tanácsadó testületének elnöke - elmondta azt is, hogy a legtöbb gond a humán erőforrás kezelésével van. A szaktudás ugyanis önmagában nem elég ahhoz, hogy az étterem tulajdonosa félszáz, vagy ennél is több alkalmazottal megértesse magát. Ahogy szerte a világon, úgy Magyarországon is általános, hogy leginkább azok jönnek franchise partnernek, akik az élet más területén már sikeresnek bizonyultak.

Népszabadság 2000. június 19.

## 8. FEJEZET KONCENTRÁLT PIACOK

A koncentrált piacok a kereslet és/vagy a kínálat koncentráálásának intézményes formái, ahol az adás-vételi ügyleteket szervezett és szabályozott keretek között lehet megkötni. [35]

A koncentrált piacok típusai:

- kiállítás, vásár,
- tőzsde,
- árverés és a,
- versenytárgyalás.

Az egyes típusok összehasonlítását a 8.1. sz. táblázat tartalmazza.

8.1. táblázat

### A koncentrált piacok összehasonlítása

Szempont	Tőzsde	Aukció	Versenytárgyalás	Kiállítás, vásár
Forgalmazott áru jellege	helyettesíthető tömegáru (pl. gabona, színesfém)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyedi árúk (régiségek)</li> <li>• egyedi sajátosságokkal rendelkező tömegárúk (pl.szórme)</li> </ul>	bármilyen áru v. szolgáltatás (nagyértékű beszerzések, kulcsrakész üzemek, tervezési-kivitelezési munkák)	bármilyen áru v. szolgáltatás, de előnyben a tematikus (egy v. többszakos)
Mit koncentrált?	kereslet-kínálat	kereslet-kínálat	kínálat	kínálat és kereslet
Közvetítők szolgáltatása-inak igénybe-vétele	kell (tőzsdei alkusz cégek)	nem szükséges, de lehet (árvereztető társaság vételi megbízása)	lehetséges (pl. consulting engineering cégek)	gyakori (vásárszervező-kivitelező), de lehet saját rendezésű is
Árkialakítás	vételi+eladási ajánlatok találkozása	licitálás, árlejtés, beírási módszer	ajánlat+ további ár-alku	kötelezettség nélküli ajánlat+áralku
Spekuláció, határidős ügyletek	van	nincs	nincs	nincs

## **8.1. Kiállítás, vásár**

### *1. A vásárok és kiállítások jelentősége*

A vásárok a koncentrált piacok legősibb formái, s közülük egyesek - elsősorban a kikötőkben és a nemzetközi útvonalak forgalmas csomópontjain - korán nemzetközi jelentőségre tettek szert. A vásárok gazdasági jelentősége abban áll, hogy a kínálat és a kereslet koncentrállása által lehetővé teszik a piaci helyzet megismerését, az áruk és az árak összehasonlítását, a műszaki-gazdasági fejlődés nyomkövetését, az újdonságok megismerését és megismertetését, az értékesítési volumen növelését, eredeti és másodlagos információk megszerzését, személyes kapcsolatok kiépítését, az egyes árufélék kipróbálását stb.

A vásár a koncentrált kínálat olyan szervezett és nyílt piaci formája, amelyet rendszeres időközönként, meghatározott időben és helyen rendeznek meg, s amelyen - a vásár jellegétől függően - meghatározott árufélékben közvetlen üzletkötésre is sor kerülhet. A vásárok jellegükénél fogva a keresletet is koncentrállják.

A vásárokon kezdetben jelen volt az értékesítésre szánt áru is, így az ott kötött ügyleteknél a kötés és a lebonyolítás időben nem vált el egymástól. A termelés növekedése és a kereskedelem bővülése következtében azonban, különösen a XX. század első felétől a vásárok jellege, funkciója és struktúrája fokozatosan átalakult és ez a folyamat napjainkban is tart. Az 1920-as évektől kezdve a vásárok mindinkább átalakulnak áruminta-vásárokká, amelyeken a minták alapján eladott árut már nem a helyszínen bocsátják a vevő rendelkezésére, hanem azt közvetlenül az eladó (termelő) üzeméből, vagy raktárából szállítják a vevőhöz. Ennél a vásártípusnál tehát az üzlet megkötése és lebonyolítása időben elszakad egymástól.

A legutóbbi időben a vásárok funkciója további átalakulást mutat. A vásár résztvevőinek már nem az üzletkötés az elsődleges céljuk, hanem az újdonságok bemutatása, illetve megtekintése, a műszaki és piaci információcsere, üzleti kapcsolatok létesítése és ápolása a számba jöhető partnerekkel. A vásárok tehát mindinkább kiállítás jellegű öltének.

## 2. A vásárok és kiállítások típusai

A vásárokat és kiállításokat jelentőségük és hatóterületük szempontjából nemzeti és nemzetközi vásárookra, illetőleg kiállításokra oszthatjuk. A két vásártípus megkülönböztetése a Nemzetközi Vásárok Egyesülete (Union des Foires Internationales: UFI) által kidolgozott, a vásárok nemzetközi jellegéhez szükséges feltételek megléte, vagy azok hiánya alapján lehetséges.

A vásároknak és kiállításoknak funkciójuk, struktúrájuk és jellegük alapján az alábbi típusait különböztetjük meg:

- a) Az **általános vásár** a vásárok klasszikus formája. A kiállításra, illetve értékesítésére szánt termékek köre sem szakma, sem termékfélék szerint nem korlátozott. Szaporodásuk az elmúlt évtizedekben a fejlett ipari országokban mondhatni teljesen megállt, a meglévő általános vásárok is fokozatosan szakvásárokká alakulnak át.

A szakvásárok kialakulásának tendenciája a termelés nagyfokú szakosodásával kapcsolatos. A szakvásárok alapvető funkciója lehetővé teszi az érdekelteknek, hogy egy időben és ugyanazon a helyen mutassák be, illetve találják meg az adott termékcsoportokban meglévő áru kínálatot.

A szakvásárok lehetnek vertikális és horizontális szervezettségűek. A vertikális szervezettségű vásárok a többszakos vásárok, míg az egyszakos vásárok horizontálisan szervezettek.

- b) A **többszakos vásárokon** és kiállításokon egy-egy szakma vagy iparág termékei és felhasználói szükséglete együttesen jelennek meg. (Igy: mezőgazdasági, gépipari, kézműipari, húsipari stb. vásárok, ahol pl. a húsipari vásáron vágóhídi berendezéseket, húsipari gépeket, üzleti hűtőpultokat, munkaruhákat, a húsfeldolgozáshoz szükséges fűszereket, beleket és egyéb kellékeket is bemutatnak.) Ezt a vásártípust tematikai jellegű vásárnak is szokás nevezni és a legkorszerűbb formának tekinthető.
- c) Az **egyszakos vásárokon** egy-egy szakma, illetve üzletág (pl. bútor, játék), anyagféle (pl. vegyitermék, műanyagok, fafélék), felhasználási terület (pl. irodaszervezés, szabadidő-eltöltés), vagy felhasználói kör (pl. vásár a gyermekeknek) szerint szervezettek.

- d) Az **állandó vásárközpontok**, bemutató- vagy mintatermek egész éven át lehetőséget biztosítanak árubemutatók rendezésére és a potenciális vevőkkel való kapcsolattartásra.

Új és mind szélesebb körben érvényesülő tendencia az állandó bemutatótermek összekapcsolása a gazdasági-, kulturális- és idegenforgalmi képviselőkkel.

- e) Az **önálló kiállításokat** a vásároktól függetlenül rendezik meg, részben az olyan területeken, ahol nincs megfelelő profilú vásár, illetve ahol a kiállító a vásári konkurenciát kizárva, egyéni akció keretében kívánja magára vonni a figyelmet.

A vásárok és kiállítások funkciója közül ma legfontosabbak: közvetlen kapcsolatteremtés, információcsere, közvetlen és közvetett üzletszerzés, goodwill-keltés, ügynöki hálózat kiépítése stb.

## 8.2. A tőzsde

### 1. A tőzsdék kialakulása és lényeges jellemzőik

- a) Kialakulásuk kezdetei a XIII-XIV. századra tehetőek. A közbiztonság hiánya a távoli vásárookra induló kereskedőket arra készítette, hogy készpénz helyett a saját telephelyükön működő pénzváltónak letétbe helyezett pénz fejében kapott utalványt vigyenek magukkal, amelyet a vásár helyén működő pénzváltó hajlandó volt készpénzre beváltani. Ezek az utalványok a fejlődés során maguk is adásvétel tárgyává váltak és belőlük fejlődött ki később a váltó.

Kezdetben tehát a tőzsde-jellegű műveletek kizárólag utalványokra, majd váltókra korlátozódtak és csak ezt követően terjedtek ki a használati javak (bors, hering stb.) forgalmára is.

A tőzsdei kereskedelem különböző formái Európában elsőként az északolaszországi városokban, majd Brüggeben, Londonban, Antwerpenben stb. alakultak ki.

Az első hivatalos tőzsdét 1531-ben Antwerpenben alapították. Általánosan alkalmazott piaci formává azonban csak a XIX. század

második felében vált. A század végére már csaknem minden európai országban és az USA-ban is működött tőzsde.

A tőzsdék virágkora a szabadversenyos kapitalizmus korszakára esik. A monopóliumok kialakulásával egyes – elsősorban az ipari nyersanyagokat (pl. vasat és acélt) forgalmazó – tőzsdék sokat veszítettek jelentőségükből, míg pl. a mezőgazdasági termények tőzsdéi megtartották jelentőségüket. Jelenleg a világon mintegy 200 tőzsde működik.

b) A tőzsdék lényege

A kereskedelem olyan alapintézményének tekintett és sajátosan szervezett, szigorú szabályok szerint működő, nyílt piaci formája, amely a tőzsdén bevezetett cikkekben a kereslet és a kínálat koncentrációját valósítja meg. Lényegéhez sorolható, hogy - más piaci formáktól eltérően - nemcsak effektív (fizikai áruk adásvételére vonatkozó), hanem spekulatív (kizárólag nyereségszerzésre irányuló) ügyletek kötésére is tág lehetőséget biztosít.

A tőzsdén ügyletet kötni csak a tőzsdeidőszakban, a tőzsdeteremben (a parketten) és gyakran annak is az adott ügylet megkötésére kijelölt részén (a pit-ben), a tőzsdén bevezetett (forgalmazott) árukra, a tőzsdei szabályok szerint és csak tőzsdetagoknak lehet.

c) A tőzsdei forgalom tárgyát az ún. helyettesíthető tömegárúk képezik. Helyettesíthetők a minőségileg egynemű áruk (kávé, szesz, búza, fémek stb.), amelyek tételei egymással felcserélhetők, s amelyeknek mennyiségi, minőségi és kereskedelmi tulajdonságai az áru jelenléte nélkül is meghatározhatók. Ebből következik, hogy az ilyen áruknál mind a vevő, mind az eladó szempontjából közömbös, hogy a vevő az eladó árujának melyik tételét kapja meg, illetve az eladó melyik tételt szállítja le, továbbá, hogy az adás-vételi szerződés a standard minőséget pontosan meghatározó minőségi szokványok alapján, az áru jelenléte nélkül is megkötődhet.

Fentiekből az is következik, hogy készárúk, egyedi előállítású cikkek tőzsdén nem fogalmazhatóak, továbbá, hogy minél nagyobb mértékben helyettesíthető egy áru, annál inkább alkalmas tőzsdei forgalomra. Mivel a valuták és értékpapírok helyettesíthetősége a fizikai árukéét meghaladja, tőzsdei forgalmuk indokoltan kiemelkedő jelentőségű.



d) A tőzsdék fajtái

Attól függően, hogy a tőzsdén fizikai áruk, vagy értékpapírok adásvétele folyik, áru és értéktőzsdét különböztünk meg. Az árutőzsdék (commodity exchange) között aszerint is szokás különbséget tenni, hogy tevékenységük az áruk milyen körére terjed ki. Amennyiben a tőzsde különféle árukat forgalmaz, általános árutőzsdéről beszélünk. Ezek a tőzsdék szinte minden tőzsdecikkkel foglalkoznak és tevékenységi körüket inkább csak földrajzi fekvésük szűkíti. Ezeket a tőzsdét a kereskedelmi nyelv egyszerűen tőzsdének nevezi, szemben a különleges árutőzsdékkal, amelyeknél a tőzsde elnevezésében a specializálódás is kifejeződésre jut.

A speciális árutőzsdék egy meghatározott árucsoporttal, vagy ezen belül is csupán egy-egy árufajttal foglalkoznak. Míg az ipari nyersanyagokat forgalmazó tőzsdék általában egyes árufajtákra, vagy árucsoportokra specializálódtak, addig a mezőgazdasági termények és termékek kereskedelmével foglalkozó árutőzsdék az áruk szélesebb körét forgalmazzák. Ez a tőzsdetípus a kontinentális Európára jellemző.

Esetenként – bár a fejlődés során egyre ritkábban – előfordul, hogy fizikai áruk és értékpapírok adásvétele ugyanazon a tőzsdén történik. Az ilyen tőzsdét áru- és értéktőzsdének nevezzük.

e) Jogállás szempontjából az árutőzsdéknek két alaptípusát: az európai kontinentális és az angol-amerikai típusú tőzsdét különböztetjük meg.

- Az európai-kontinentális tőzsdék közjogi jellegűek, tevékenységük felett az állam - országonként különböző fokú - ellenőrzést gyakorol. Ezeknek a tőzsdéknek elvileg bárki tagja lehet, ha az előírt feltételeknek megfelel. A tőzsde vezetőségét, az ellenőrzés fokától függően, vagy az állam nevezi ki, vagy a tagok maguk közül választják.
- Az angol-amerikai típusú tőzsdék magánjogi jellegűek és általában részvénytársasági formájában működnek. Ezek a tőzsdék vezetőségüket minden esetben maguk választják és működési feltételeiket is teljes egészében maguk alakítják ki.

A tőzsdék akár magánintézményekként, akár államhatósági szervek felügyelete alatt és támogatásával működnek, bizonyos fokú autonómiával rendelkeznek. További közös jellemvonásuk, hogy

önmagukat fenntartó intézmények, tehát jelentős költségeikre a fedezetet maguknak kell biztosítaniuk.

Bevételi forrásaik, egyebek között: a belépési díjak, a tagdíjak és egyéb járulékok, a tőzsdei kiadványok előfizetési díjai stb.

f) A tőzsdetagság

A látogatás és az üzletkötés joga minden tőzsdén szigorúan szabályozott. A tőzsdék a látogatás jogát meghatározott feltételekkel (pl. belépőjegyek) és meghatározott helyre (általában a karzatra) korlátozva rendszerint biztosítják az érdeklődőknek, az üzletkötés jogát azonban (bejegyzett) tagjaiknak tartják fenn.

A tőzsdék taglétszámukat maximálják és a tőzsdetagságot pontosan szabályozott, szigorú feltételek meglétéhez kötik. Ezek a feltételek a "tisztességes kereskedő" szokásos ismérvein kívül: a tőzsdei ügyekben való jártasság, erkölcsi megbízhatóság és vagyoni megalapozottság. A tőzsdetagoknak tagságuk idejére kötelezettséget kell vállalniuk továbbá arra, hogy a tőzsdei ügyleteiket a tőzsde szokványai és szokásai figyelembevételével kötik, hogy az előírt egyszeri belépési díj mellett a tagdíjat rendszeresen megfizetik és hogy vitás kérdésekben a tőzsdei döntőbíróság ítéletének alávetik magukat.

A tőzsdetagság általában örökölhető és értékesíthető. Értékesítése rendszerint árverésen történik. Ahhoz, hogy az örökös, illetve a vevő tőzsdetag lehessen, ugyancsak meg kell felelnie a tőzsde tagjai iránt támasztott követelményeknek.

A tőzsdetagok tőzsdei tevékenységét is sok tekintetben meghatározza, hogy a gazdaság mely területén tevékenykednek, milyen gazdasági funkciókat látnak el. E szempont figyelembevételével a tagokat három csoportba oszthatjuk: (1) a termelők, illetve felhasználók, (2) a kereskedők és (3) az alkuszok.

Bár a teljes jogú tagok elvben minden tőzsdei műveletben résztvesznek, a termelők mégis elsődlegesen az általuk termelt áru értékesítésére, a felhasználók pedig az általuk igényelt áru beszerzésére használják fel a tőzsdei mechanizmust. A kereskedők ilyen szempontból a termelőkhez és a felhasználókhoz hasonló kategóriát képeznek, mivel az általuk forgalmazott árut gyakran a tőzsdén szerzik be, illetve ott értékesítik.

A tőzsdetagok sajátos csoportját képezik az alkuszok. Az alkusz (broker) közvetítő kereskedő, aki a tőzsdén (és gyakran az aukción is) megbízás alapján, a megbízó számlájára tevékenykedik. Közvetítő tevékenységet nem alkalomszerűen, hanem hivatásszerűen végez, de a megbízóval általában nem tartós, hanem eseti kapcsolatban áll.

A tőzsdei alkuszok rendszerint bróker cégek alkalmazottai, akik számukra a tőzsdetagságot megvásárolják és a hozzájuk befutott megbízásokat nekik végrehajtásra továbbítják. Tevékenységükért kontraktusonként fix jutalékot (brokerage, commission) számítanak fel.

Az alkusz tőzsdei jogállásának sajátossága, hogy - az egyéb tőzsdetagokkal ellentétben - a maga számára sohasem köthet a tőzsdén ügyletet.

Az alkusz lehetővé teszi a tőzsdén közvetlen ügyletkötésre nem jogosultak tőzsdei tevékenységét és - mivel az ügyleteket általában saját nevében köti - az ügyletek személytelenségét. Ezért nem ritka, hogy ügyletkötésre jogosult tőzsdetagok is igénybe veszik tevékenységüket.

g) A tőzsdék belső szervezete

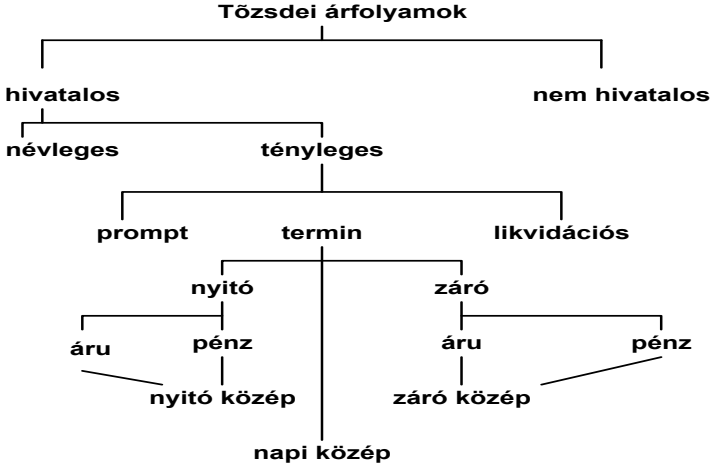
- A tőzsde élén a vezetőség áll (szokásos elnökségnek, vagy igazgatóságnak is nevezni). Akár kinevezik, akár választják, általában a szakma legtekintélyesebb termelőiből és kereskedőiből tevődik össze. A vezetőség a tőzsdetagok felett fegyelmi jogot gyakorol.
- A titkárság a tőzsdei adminisztráció feladatait látja el.
- Az árjegyző bizottság feladata az árfolyamok regisztrálása, kialakítása (amennyiben az árfolyam számítási művelet eredménye) és közzétevése, továbbá az árfolyamok tendenciájának megítélése és annak közzétevése is.
- A tőzsdei választott bíróság (arbitrage) a tőzsdetagok között - de felkérésre a tőzsdécikkekben tőzsdén kívül kötött ügyleteknél is - felmerülő vitás kérdésekben rendszerint jogerősen dönt. Működése a tőzsdei szabályzatokban (szokványokban) rögzített.

h) A tőzsdei árfolyamok alatt a tőzsdén forgalomba kerülő áruk egység súlyra vonatkozó árát értjük. Az árfolyamok regisztrálását és megállapítását árfolyamjegyzésnek nevezzük. Az árfolyamjegyzés a tőzsdei árjegyző bizottság feladata.

- Megkülönböztetünk hivatalos és nem-hivatalos árfolyamokat. A hivatalos árfolyamok a tőzsdén bevezetett cikkekre tőzsdeidőben létesített kötések árain alapulnak. A nem-hivatalos árfolyamok olyan áruk árait jelölik, amelyek vagy nem tárgyai a tőzsdei kereskedelemnek, vagy a tőzsdén kívül kötötték a rájuk vonatkozó ügyleteket.
- A hivatalos árfolyamok speciális fajtái a likvidációs, másnéven elszámolási árfolyam, mivel a likvidációs iroda ezen árfolyamon számolja el a határidős ügyleteknél keletkező árfolyamkülönbségeket.
- Az árfolyamok attól függően, hogy azonnali, vagy későbbi szállításra kötött ügyletekre vonatkoznak, lehetnek prompt és termin árfolyamok. Mivel a prompt ügyletekre a tőzsdén bejelentési kötelezettség nincs, ezekre az ügyletekre az árjegyző bizottság a legjellemzőbb árakat szokta megállapítani és közzétenni. A határidős ügyletek esetében pedig - mivel azok bejelentési kötelezettség alá esnek - különösen az értéktőzsdéken rendszerint közzéteszik az összes létrejött kötés árfolyamát.
- Az üzletkötés árfolyamának kialakulása szempontjából kínálati, keresleti és közép árfolyamot különböztetünk meg. A kínálati árfolyamot szaknyelven áruárfolyamnak nevezzük és azt mutatja, hogy abban az időpontban, amelyre az árfolyam vonatkozik, milyen áron lehetett a tőzsdén vásárolni, míg a keresleti, másnéven pénzárfolyam azt mutatja, hogy milyen áron lehet adott időpontban a tőzsdén eladni. A közép-árfolyamokat az ár és pénzárfolyam számtani átlagaként, vagy más módon alakítják ki.
- A jegyzés időpontja alapján - a többi között - nyitó és záró árfolyamokat különböztetünk meg. A nyitó árfolyam a tőzsde nyitásának időpontjában, a záró árfolyam pedig a zárás időpontjában regisztrált árfolyam. A nyitó és záró árfolyamoknál az áru-, és középárfolyamok közzététele is szokásos. A napi kötések legmagasabb és legalacsonyabb árfolyamából vont számtani átlag adja a napi középárfolyamot, amely - mivel nem súlyozott átlag - csak ritkán és más árfolyamokkal összevetve nyújt használható információt a jellemző árról.
- A közzétett árfolyamok lehetnek ténylegesek és névlegesek. Tényleges árfolyamoknak azokat az árfolyamokat tekintjük, amelyeken a vonatkoztatott árfolyamjegyzés tőzsdei időszakában üzletkötés történt. A névleges árfolyamok a tőzsde által mesterségesen kialakított árfolyamok. Ha az adott termékre abban a

tőzsdeidőszakban, amelyre a jegyzés vonatkozik, nem jött létre kötés, az árjegyző bizottság az érdekeltek tájékoztatása érdekében gyakran közli a legutolsó tényleges árfolyamot is.

A tőzsdei árfolyamok rendszerét a 8.1. sz. ábrán bemutatjuk.



**8.1. sz. ábra**

A Budapesti Érték- és Árutőzsde 1867-ben alakult, 1949-ben államosították, s negyven évnek kellett elteltie ahhoz, hogy 1989 őszén ismét működni kezdjen. Újraélesztésében néhány, a mezőgazdaságban érdekelt kereskedelmi szervezet és bank - mint például az Agrimpex, vagy a Mezőbank - vállalt szerepet. A társaság 1989-ben 1,9 millió forintnyi alaptőkével alakult Terménytőzsde Kft. néven, majd egy évvel később átkeresztelkedett Árutőzsde Kft.-vé. Bár a Kft.-ket 34 társaság és magánszemély hozta létre, a tőzsdén kizárólag magánszemélyek üzemeltethetnek -, akiket vagy egy társaság, vagy saját maguk fizetnek be a tőzsdére. Az üzletrészek kezdő értéke fejenként 250 ezer forint volt.

A tagság egyik feltétele, hogy bróker-vizsgát tett magánszemélynek meghatározott pénzügyi biztosítéka is legyen. Ez az 1989 óta működő gabonaszekcióban 5 millió forint, az 1991-ben alakult hússzekcióban 8, amelyből 1 millió forint azonnal behajtható. Mindez azért, mert a határidős kereskedelemben az üzletkötést követően nem a vevő és az eladó áll egymással szemben, hanem mindketten az árutőzsdével számolnak el. Egyik fél fizetésképtelensége, vagy szállítási elmaradása sem veszélyezteti tehát a szerződés teljesítését, de az árutőzsdének sem okozhatnak veszteséget.

A tőzsdetagság egyéni privilégium, tulajdonosa azt bármikor értékesítheti, de arra is volt már példa: az etikai bizottság döntése miatt kellett egyeseknek tőzsdetagságuktól megválniuk.

Az árutőzsdén takarmánykukoricát, takarmánybúzát, malmi (étkezési) búzát, árpát és élősertést azonnali és határidős (legfeljebb másfél évre kötött) ügyletekben forgalmaznak, miközben az úgynevezett kistermékekre - cukor, napraforgó, cirok, sárgaborsó - csak prompt ügylet köthető.

A budapesti árutőzsdén a klasszikus árutőzsdéknek megfelelően egy helyen, azonos időben, koncentráltan jelenik meg a kereslet és a kínálat, szabványszerződések, az úgynevezett kontraktusok alapján kötik az üzletet. "Kötve" beszólás után a fizetés és a szállítás már kötelező. Tényét az erre a célra rendszeresített kötjegyeken rögzítik. Garanciája a hagyományos "tőzsdei" becsület, a már említett egyéni garancia s az úgynevezett alapletéten alapuló klíringmechanizmus, ami azt jelenti, hogy a brókereknek a gabonátőzsdén kontraktusonként - a gabonátőzsdén egy kötésegység 20 tonna, a hússzekcióban pedig 5 tonna - 5 ezer, a hústőzsdén 8 ezer forintot kell fizetniük. A tőzsdenapok végén azonban a kialakult záró árfolyam eltérhet az egyes üzletek kötési árától. Ennek fedezetére szolgál az alapletét. Ha veszteségre áll az ügyfél, a szerződésár és a záró árfolyam közötti különbözetet levonják tőle, nyereségét pedig felveheti. Mindez azonban nem befolyásolja, hogy a szállítás eredeti kötési áron történik.

*HVG 1992. április 11. 107.p.*

## 2. A tőzsdei ügyletek

- a) **Prompt ügyletet** általában azok kötnék, akik értékesítésre szánt áruval rendelkeznek, azokkal, akiknek az ügylet tárgyát képező árura szükségük van. Ezeket az ügyleteket olyan árakra kötik, amelyeket a tőzsdével azonos városban raktároznak, vagy amelyek ugyan úton vannak, de érkezésük hamarosan várható és pontosan meghatározható.

A prompt ügyleteknél tehát az adásvételi szerződés megkötése és az ügylet teljesítése (lebonyolítása) időben lényegében nem szakad el egymástól.

- b) A **termin ügyleteknél** a teljesítés az ügyletkötéshez képest későbbi időpontban történik. Ezeknek az ügyleteknek is célja lehet az áru átadása, illetve átvétele (pl. mezőgazdasági termelő "lábón" értékesíti gabonáját), de a termin ügylet lehetőséget nyújt spekulatív ügyletek kötésére is.

- c) A tőzsdei ügyleteket tehát az ügyletet kötő felek célja és szándéka szempontjából **effektív és spekulatív ügyletekre** oszthatjuk.
- Az effektív ügyleteknél a vevő célja a megvásárolt áru birtokba vétele, az eladó célja pedig az áru fizetés ellenében történő átadása.
  - A spekulatív ügyleteknem célja az áru átvétele, illetve átadása, egyedüli célja az üzletkötés kori (termin) és a lejáratkori (prompt) árfolyam különbségének nyereségként való realizálása. Ezeknél az ügyleteknél csak az árfolyam-különbözetet számolják el.
  - A spekulatív ügyletek előre fel nem mérhető veszteséggel járhatnak, ezért ezeknek az ügyleteknek a feltételeit még azokon a tőzsdéken is szigorúan szabályozzák, amelyeken a prompt ügyletek feltételeinek kialakítását jórészt a felekre bízzák.
- d) **A tőzsdei határidős ügyleteket** az ügyletet kötő felek szempontjából **hausse és baisse ügyletekre oszthatjuk**. A hausse ügyletet kötő hausseur az árak emelkedésére számít, ezért későbbi időpontban történő szállításra (teljesítésre) vásárol, míg a baisseur megítélése szerint az árfolyamok csökkenni fognak, ezért későbbi szállításra elad. Nyilvánvaló, hogy spekulatív határidős ügyletek csak akkor jöhetnek létre, ha a felek az árfolyamok alakulásának tendenciáját ellentétesen ítélik meg (mert csak így lehet ugyanazon árura vevő is és eladó is). Az üzletben az a fél nyer, aki az árfolyamváltozás tendenciáját helyesen ítélte meg, attól, aki abban tévedett. A nyereség, illetve a veszteség mértéke a kötés kori termin és lejáratkori prompt árfolyam különbségétől függ.

A hausse és a baisse ügyleteket - az egyéb spekulatív ügyletektől való elhatárolás végett - egyszerű spekulatív ügyleteknek szokás nevezni.

- e) Az **opciós ügylet** olyan spekulatív ügylet, amelyben az opciót megvásárló fél díj (prémium) fejében jogot szerez arra, hogy a szerződésben kikötött határidő lejáratá napján (declaration date) opciós jogával élve dönthessen afelől, hogy a szerződést az abban meghatározott feltételekkel realizálja, vagy a díj elvesztése fejében visszalépjen az ügylettől.

Az opciós jog terjedeleme és a fizetendő díj mértéke szerint az opciós ügyletek két alaptípusa különböztethető meg.

- Az egyszerű opciós ügylet vételi vagy eladási ügylet lehet.
  - A vételi opció (call option) keretében a vevő díj előzetes lefizetése fejében jogot szerez arra, hogy a szerződésben

meghatározott mennyiségű árura vonatkozó ügyletet, az abban meghatározott fix áron a szerződés lejáratára napján realizálja, vagy a lefizetett prémium elvesztése fejében visszalépjen az ügylettől.

- Az eladási opció (put option) az eladónak biztosítja az arra vonatkozó döntés jogát, hogy a szerződéses árut a meghatározott fix áron a szerződés lejáratkor eladhassa vevőjének, vagy a díj elvesztése mellett visszalépjen az ügylettől.

A jogosultnak értelemszerűen akkor áll érdekében az ügylet realizálása, ha az árfolyam elképzelésének megfelelően alakul: vételi opciónál emelkedik, eladási opciónál csökken. Ha ui. az érdekének megfelelő irányú árfolyamváltozás különbözete meghaladja a prémium összegét, tiszta nyereségre tesz szert (nyeresége az árfolyamdifferencia és a prémium összege közötti különbség). Ha viszont az árfolyamváltozásból eredő árfolyamdifferencia és a prémium összege a prémium összegén belül maradt, azzal a prémiumban jelentkező veszteségét csökkentheti, ha pedig az árfolyam elképzelésével és érdekével ellentétben alakul (vételi opciónál csökken, eladási opciónál emelkedik) visszalép az ügylettől, mert ha realizálná, a prémium összegén túl még árfolyamdifferencia veszteséget is el kellene szenvednie.

- A kettős opciós ügylet (double option) a vételi (call) és az eladási (put) opció kombinációja, amelyben a spekuláns az egyszerű opciónál fizetendő prémium általában kétszeresének lefizetésével arra szerez jogot, hogy az általa lekötött tételekre a szerződésben rögzített fix áron a lejárat napján akár eladóként, akár vevőként lépjen fel, vagy a prémium elvesztése fejében visszalépjen az ügylettől.

A spekuláns döntése itt is az egyszerű opciónál bemutatottakhoz hasonlóan alakul: ha az árfolyam emelkedése meghaladja a kettős prémium összegét, vevőként lép fel, ha viszont az árfolyam csökkenése haladja meg a dupla prémium összegét akkor eladóként realizál.

Kettős opciós ügyletet a nagymértékű árfolyamingadozásra számító spekulánsok köntek azokkal, akik az árfolyamok viszonylagos stabilitására számítanak a szerződés érvényességének ideje alatt.

Az opciós ügyleteknél fizetendő prémium összege a kereslet és a kínálat függvényében alakul ki. Más tőzsdei ügyletekhez hasonlóan, az opciós ügyleteknél is alkuval jutnak el a felek a szerződéskötéshez. Bár az opciós ügyletekre vonatkozóan is



kialakulnak árfolyamok, amelyeket a tőzsdeterem ilyen ügyletek kötésére kijelölt helyén a táblán is feltüntetnek, azokat hivatalosan nem vezetik és nem közlik.

f) **A fedezeti (hedge) ügyletek** a határidős ügyletek külön típusát képviselik

Ezeknek az ügyleteknek egy részével a termelők, a felhasználók és a közvetítő kereskedők csupán más ügyleteik keretében kalkulált hasznukat fedezik, annak realizálását biztosítják.

A hedge ügylet tehát alkalmas eszköz az ügyletkötő érdekével ellentétes árfolyamváltozásból adódható veszteségének elkerülésére, de ennek fejében le kell mondania az érdekével egyező árfolyamváltozásból adódható nyereségről.

A hedge ügylet típusai:

- **Vételi hedge** ügylet kötésére akkor kerül sor, ha az árfolyamok emelkedése fenyeget veszteséggel.

Gyakran előfordul pl., hogy olyan üzemek, amelyek tőzsdecikket is beépítenek az általuk gyártott készáruba, viszonylag távoli szállítási határidőre fix áron adják el termékeiket. Ha a készárura vonatkozó ügyletkötés időpontjában nyersanyaggal még nem rendelkeznek (azt pénzügyi megfontolások, raktározási lehetőség hiánya, vagy egyébek miatt csak később kívánják beszerezni), előfordulhat, hogy azt a készáru árában kalkulálnál drágábban tudják csak beszerezni.

Az árfolyam emelkedésének mértékétől függően ez nemcsak csökkentheti a készáru árában kalkulált nyereségüket, de veszteségesé is teheti az ügyletet.

Nyereségük fedezésére azonban a készáruéval ellentétes irányú - tehát vételi - hedge ügyletet köthetnek a tőzsdén, ami által lehetővé válik, hogy a nyersanyag a későbbi vásárlásnál sem kerüljön többre nekik, mint amilyen áron a készáru árában kalkulálták.

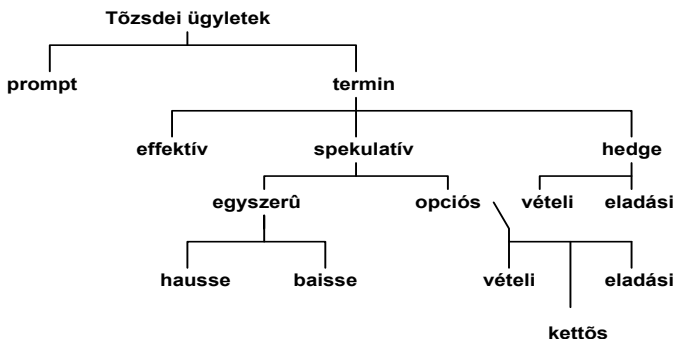
A klasszikus vételi hedge ügylet a gyakorlatban három részügyletből áll: 1 vétel (termin ügylet termin árfolyamon), 1 eladás (a termin ügylet viszonteladása a lejáratkori prompt árfolyamon) és 1 vétel (a fizikai árupiacon prompt árfolyamon).

- Az **eladási hedge** alkalmazása akkor célszerű, amikor az üzleti eredményt az árfolyamok esetleges csökkenése veszélyezteti, tehát a viszonylag távoli szállítási határidő melletti ún. mozgóáras eladásoknál,

ha a termelő nyersanyaggal már rendelkezik, illetve ha a nyersanyagot a készárura vonatkozó ügyletkötés időpontjában kénytelen beszerezni. A mozgó- (más néven csúszó-) áras eladásoknál ui. - amennyiben az ár a konjunktúra függvényében mozog - az ár egyes összetevőit (nyersanyagok, bér) a szerződésben meghatározott piacok, meghatározott időben érvényes árain (árfolyamain) veszik figyelembe az elszámoló ár kialakításakor. Az ilyen ármegállapodás az eladóra nézve azzal a kockázattal jár, hogy a nyersanyag tényleges beszerzése és az elszámolóár kialakításához megjelölt időpont között az árfolyam csökken, s akkor vesztesége lesz. Ezt elkerülendő, ugyancsak köthet fedezeti ügyletet oly módon, hogy a készárura vonatkozó eladási ügylet megkötésével egyidejűleg - a készáru ügylettel azonos irányú - tehát eladási - ügyletet köt a terminpiacon a felhasználandó nyersanyagra, a készáru elszámoló árának kialakításához megjelölt határidőre. Így ha az árfolyam a két időpont között csökken, a termin piacon kötött ügyleten nyeresége lesz, de azt a nyereséget el is veszti a készáru ügylet elszámoló árában.

Az eladási hedge három részügetből áll: 1 eladás (termin ügylet termin árfolyamon), 1 vétel (a termin ügylet visszavásárlása, a lejáratkori prompt árfolyamon) és 1 eladás (a nyersanyag eladása a készáruban prompt árfolyamon).

A fontosabb tőzsdei ügyleteke a 8.2. sz. ábrán mutatjuk be:



8.2. ábra

### 3. A tőzsdei ügyletek realizálása

A tőzsdei ügyletek realizálásának módja az ügylet jellegétől függ: effektív ügyleteknél az áru leszállításával és az ellenérték kifizetésével, spekulatív ügyleteknél pedig ellentétes irányú ügylettel, lényegében az árfolyamdifference nyereségként, illetve veszteségként való elszámolásával történik.

A határidős tőzsdei ügyletek egyeztetését követően a tagokkal szemben a tőzsde lesz az eladó, illetve a vevő. Ily módon a spekulatív ügyletek elszámolása is a tőzsde és a spekuláns, illetőleg annak megbízottja: a bróker között bonyolódik le.

A mai határidős tőzsdei ügyletek nyilvántartásával és elszámolásával a tőzsdéhez szorosan kapcsolódó speciális szervezet - a likvidációs iroda (clearing house) foglalkozik. A likvidációs irodák tőkeerős cégek és többnyire részvénytársasági formában működnek. Az olyan városokban, amelyekben több tőzsde is működik (pl. London), az összes tőzsde ügyleteinek elszámolását egyetlen likvidációs iroda garantálja a nála regisztrált szerződések teljesítését és ennek érdekében az iroda írja elő a letéti kötelezettséget, illetve az iroda szedi be tagjaitól a letéteket.

A garancia letét az ún. margindeposit, amelyet a felek partnerük javára biztosítékként helyeznek letétbe abból a célból, hogy az fizetéseketelenségük esetén is a fizetendő árkülönbözetre fedezetet nyújtson.

A letét két részből áll: az eredeti letét (original margin) elhelyezése ügyletkötéskor esedékes: Mértéke tőzsdénként és az ügyfél bonításától függően is változó, de általában 10 %. A változó letét (margin for variation) elhelyezése csak akkor válik esedékessé, ha az ügyletkötés és a lejárat között potenciális veszteség mutatkozik. Ilyenkor az adódható veszteség összegével kell a letétet kiegészíteni.

A likvidációs iroda tevékenységét díj ellenében és egyfelől a határidős árupiacokkal, másfelől a határidős ügyleteket kötő tőzsdetagokkal és brókerekkel fennálló szerződéses viszonya alapján végzi. A tagokkal a jogviszony általában a napi kötések számítógépes feldolgozása alapján nyert árucikkenkénti kimutatásnak a tőzsdetagok részéről eszközölt jóváhagyó aláírásával jön létre.

A szerződéses viszony alapján a likvidációs iroda tagjainak (az ún. klíringtagoknak) számos szolgáltatást nyújt. Így pl. az ügylet megkötésétől annak elszámolásáig különféle kimutatásokat készít és bocsát rendelkezésre, amelyek minden klíringtag számára lehetővé teszik a nevükre regisztrált kötések pontos adatainak, a jutalékok terhelési, illetve jóváírási adatainak és az elszámoló iroda részére fizetendő díjak naprakész ismeretét.

### 8.3. Az árverés (aukció)

Az aukciók olyan piaci intézmények, amelyeken az árut az érte legmagasabb árat kínálónak adják el.

Az aukció alkalmas forma mind az egyedi sajátosságokat is felmutató helyettesíthető tömegáruk, mind a kifejezetten egyedi sajátosságokkal rendelkező áruk (pl. régiségek, képzőművészeti alkotások stb.) forgalmazására.

A kereskedelem szempontjából elsősorban a helyettesíthető, de egyedi sajátosságokat is mutató áruk forgalma szempontjából fontos piaci forma az aukció.

#### 1. Az aukciók rendszerezése több szempont szerint lehetséges és szokásos

- a) A **piac koncentrálttsága szerint** rendszeres és eseti aukciókat különböztetünk meg. Míg a rendszeres aukciók mind időben, mind földrajzi hely szerint koncentráltak, tehát azokat rendszeres időközönként (pl. minden év meghatározott napján) és ugyanazon a helyen rendezik, addig az eseti aukciókra a kereslet és kínálat alakulása, az áru állapota, az árutulajdonos vagyoni helyzete stb. függvényében, előre meg nem határozott időpontban kerül sor.
- A rendszeres aukciók szervezése általában a forgalmazott áru termelésének szakaszosságával van összefüggésben. A legjelentősebb szörmeaukciók megrendezésére pl. a téli vadászidényt követően tavasszal kerül sor, akárcsak a fa-aukcióra, mivel a fa döntése télen a legkedvezőbb, a téli vágású fák minősége és felhasználhatósága messze meghaladja a zölden kivágott fákét.
  - Az eseti aukciók megrendezése attól függ, hogy az értékesítésre szánt áruban milyen kereslet, illetve kínálat gyülemlik fel.

- b) A **forgalmazott áru szerint** tömegárúk és egyedi árúk aukcióit különböztethetjük meg. A nemzetközi kereskedelemben a tömegárúk aukciói jelentősek.
- c) A **megrendezés indítéka szerint** önkéntes és bírói döntés alapján megrendezett, ún. kényszer árveréseket különböztetünk meg. A kereskedelem szempontjából elsősorban az önkéntes árverések jelentősek.
- d) A **résztevők szerint** nagykereskedelmi és kiskereskedelmi aukciókat szokás megkülönböztetni. Az aukciók potenciális vevőinek összetétele ui. kihatással van az értékesítésre kerülő áru tételeinek nagyságára, mivel a nagykereskedelmi aukciókon értelemszerűen nagyobb árutételek értékesíthetők, mint a kiskereskedelmi aukciókon.
- e) A **szervezés szerint** árverezettő társaságok és magánszemélyek aukcióiról beszélhetünk. Az árverezettő társaságok által rendezett aukciók nagyobb biztonságot nyújtanak az eladónak és a vevőnek, mint az ún. magánárverések, ezért a kereskedelemben az árverezettő társaságok által szervezett aukciók nagyobb jelentőségűek.

## 2. Az árverezettő társaság szerepe

Az aukciókat többnyire az arra szakosodott árverezettő társaság szervezi, azonban ezt a funkciót más szervezetek is betölthetik. Így pl. előfordul, hogy egy-egy nagykereskedelmi társaság esetenként aukciók szervezésére és lebonyolítására is vállalkozik, sőt bankok is elláthatnak ilyen tevékenységet.

Az árverezettő társaság önkéntes aukciónál az árutulajdonosok megbízása alapján arra vállalkozik, hogy az eladásra beküldött árukat szervezett keretek között kínálja fel vételre és az esetleges ügyletkötéseket is lebonyolítja.

Az árverezettő társaságok pusztán létüknél fogva koncentrálnak a kínálatot (több árutulajdonos megbízásának időbeni egybeesése), a kereslet koncentrálását pedig tevékenységükkel valósítják meg. Ennek érdekében - jóval az aukció megrendezése előtt - katalógust (prospektust) adnak ki, amelyben közlik az aukciók helyét és időpontját, az aukción kiállított áruk mennyiségét és származási helyét, az eladásra kínált áruk mennyiségét és származási helyét, az eladásra kínált árutételek felsorolását és leírását, a

szakértők véleményét az áru minőségéről, az aukció feltételeit és az áruk előzetes megtekintési lehetőségének helyét.

Az aukció feltételei szerint szabályozzák a részvétel feltételeit, az átadás-átvétel, továbbá a fizetés módját és feltételeit, az árvereztető társaságnak fizetendő díj összegét, a reklamáció feltételeit és a vitás kérdések eldöntésének módját.

A aukció feltételei tehát szokvány jellegűek és a tőzsdei szokványokhoz hasonlóan veszik figyelembe azokat.

Mivel a buying brókerek rendszerint a saját nevükben kötik meg a vételi ügyletet, bekapcsolásukkal az ügylet személytelensége is megvalósítható.

Ha valaki az aukción személyesen kíván vásárolni, részvételi joga általában bánatpénz letételéhez kötött. A bánatpénz intézménye az aukción arra szolgál, hogy ha a vevő a megvásárolt tétel átvételét és az ellenérték kifizetését megtagadná, a letétbe helyezett összeg az ebből eredő kárra és költségekre (kamatvesztés, raktárköltség, újabb árverésre bocsátás költségei) fedezetet nyújtson.

A bánatpénzt a kikiáltási ár százalékában szokták meghatározni, így összege a kikiáltási ártól és attól függ, hogy a vevő hány tételre kíván alkudni. Az árverés lebonyolítása után a bánatpénzt visszaszolgáltattják mindazoknak, akik nem kötöttek vételi ügyletet, az eladott tételekre beszedett bánatpénzt pedig betudják az áru vételárába.

Az áru eladáskor rendszerint közraktárban vagy vámszabadraktárban tárolt, gyakran az aukció helyétől távol. Ilyenkor az aukció helyén az árunak csak reprezentatív tételeit mutatják be. Bárhol tárolt is azonban az áru, a potenciális vevőknek lehetőséget kell biztosítani a teljes árumennyiség megtekintésére és az árvereztető társaságnak lehetőséggel kell rendelkeznie arra, hogy a megvásárolt árut az ellenérték kifizetésekor a vevőre átruházza. (A távoli kikötőkben tárolt áruknál erre jó lehetőséget biztosítanak az árut megtestesítő értékpapírok: a közraktári jegy, a hajóraklevél és a kiszolgáltatási jegy.)

### *3. Az ár kialakításának módszerei*

A nyilvános aukciókon az értékesítésre szánt árut a kikiáltó a katalógusban szereplő tételek sorszáma szerint és az ott is feltüntetett kikiáltási áron

kínálja fel vételre. A kikiáltási ár lehet az a minimális ár, amelyen az eladó még hajlandó áruját értékesíteni, de lehet maximális ár is.

A kikiáltási ár árminimumként való meghatározását a piaci árak, továbbá a kereslet és kínálat viszonyának pontos ismerete teszi lehetővé. Ennek hiányában maximális ár megjelölése szokásos. A gyakorlat azt mutatja, hogy a rendszeres aukciókon általában árminimumot, az eseti aukciókon pedig ármaximumot határoznak meg kikiáltási árként.

Mivel az árvezető társaságok mind az árakat, mind a kereslet és kínálat viszonyát jól ismerik, a kikiáltási árat közreműködésükkel célszerű kialakítani.

- a) Minimális kikiáltási árnál a vételár kialakítása **licitálással** történik. Ha a kikiáltási ár reális, a vevők általában igyekeznek egymást túllicitálni, mivel közülük az kapja meg az árut, aki a legmagasabb vételárat hajlandó fizetni érte.
- b) A vételár kialakításának másik módszere az **árlejtés**, amit ármaximumként meghatározott kikiáltási árnál alkalmaznak. Árlejtésnél a kikiáltási árat addig csökkentik, amíg a kalapács alatt levő tételre valaki vevőként nem jelentkezik. Ha az így kialakult ár megfelel az eladónak, az áru az első ajánlatot tevő vevőé lesz.

Mivel a maximális kikiáltási ár mellett az eladó előzetesen nem jelöli meg azt a minimális árat (limitet), amelyen az árut még hajlandó értékesíteni (ezzel rotona esélyeit a magasabb ár elérésére), ha az árlejtés során kialakult árat túlságosan alacsonynak találja, jogában áll visszavonni áruját az aukcióról. Az ilyen esetekben az is előfordulhat, hogy az árlejtéssel elért árszínvonalról - mint az áralkalítás szempontjából minimális árból - kiindulva licitálással kísérlik meg az eladónak is elfogadható áron értékesíteni az árut.

- c) Az ár kialakításának - egyúttal az aukció szervezésének - különleges formája az ún. **beírásos eljárás**. Az ilyen formában szervezett aukciónál az árvezető társaság - a más formákhoz hasonlóan - tájékoztatja a vásárolni szándékozókat a beírásos eljárás megrendezéséről, az áruval kapcsolatos fontosabb adatokról és a részvétel feltételeiről. Az aukció lefolytatása és a vételár kialakítása azonban nem nyilvánosan történik.

A vásárolni szándékozók itt írásban ajánlják meg a buying brókereknek a vételárat, akik az árkialakítás napján összehasonlítják megbízásaikat és az árut annak ítélik oda, aki a legmagasabb vételárat ajánlotta.

Beírási eljárás alapján vásárolni értelemszerűen csak akkor célszerű, ha a vevő jól ismeri az árakat és a piac helyzetét, mert ennek hiányában előfordulhat, hogy magasabb áron vásárol, mint azt nyilvános árverésen tette volna.

#### *4. Az ügylet lebonyolítása*

Az ügylet megkötése után az áru átvételének és az ellenérték kifizetésének az előzetesen meghatározott időn belül meg kell történnie.

Az eladott áru általában két héten belül szállítandó. A raktárról eladott árut átvételig általában az eladó költségére tárolják és a tűz elleni biztosítás költsége, illetve a tűzkár kockázata is az eladót terheli, míg az áruval kapcsolatos egyéb kockázatokat a vételi ügyletet követően a vevőnek kell viselnie.

A vevő a megegyezést követően általában azonnal köteles a vételár 20-25 %-át (deposit) kifizetni, míg a fennmaradó összeg a raktárból való kiváltáskor esedékes.

Mivel a vevő vételi ügylet megkötése előtt a megvásárolt árut megtekinthette, reklamációs joga korlátozott. Általában úgy tekintik, hogy az árut tel quel (olyan amilyen) alapon vásárolta, tehát reklamációs joga nincs. Előfordulhat azonban, hogy az árvereztető társaság által kiállított minta minősége jelentősen eltér az általa reprezentált áru minőségétől. Mivel az árvereztető társaság garantálja, hogy az általa kiválasztott minták hűen tükrözik a tétel minőségét, az ilyen esetekben helye lehet a reklamációnak. Ha azonban, a mintavételt és annak bevizsgálását a vevőre bízták, az árvereztető társaság felelőssége is kisebb és a reklamációs jog is korlátozott, vagy kizárt.

### **8.4. A versenytárgyalás (tender)**

A koncentrált piacok országoként eltérő mértékben alkalmazott formája a versenytárgyalás, ami - a tőzsdéktől és az aukcióktól eltérően - a kínálat koncentrállását hivatott megvalósítani. Koncentrált kínálat azonban általában



csak olyan nagy volumenű, illetve nagy értékű keresletre jelentkezik, ami koncentrált keresletnek tekinthető. A versenytárgyaláson tehát elsősorban a kínálat koncentrálődik, de az feltételezi a kereslet koncentráltságát is.

A versenytárgyalás az állam, állami, vagy közületi szervezetek, továbbá magánvállalatok rendelkezéseinek intézményesített formák közötti odaítélését jelenti, oly módon, hogy a vásárolni szándékozó közli vásárlási szándékát és feltételeit az ajánlattevőkkel, akik e feltételek ismeretében kísérletet tesznek a megrendelés elnyerésére.

A pályázók közül elvileg az nyeri el a megrendelést, aki a legkedvezőbb ajánlatot tette.

A vevő szempontjából tehát a versenytárgyalás az áruk vagy szolgáltatások megvásárlásának egy speciális módja, amelynek során lehetősége nyílik a potenciális szállítók közötti verseny kihasználására.

1. A versenytárgyalás megszervezése a vevő oldaláról a következő alapvető fázisokra osztható:

a) A versenytárgyalás előkészítése

A versenytárgyalás előkészítésének két szakaszát szokás megkülönböztetni, éspedig:

- A versenytárgyalást vagy maga a megrendelő szervezi meg, vagy műszaki irodát (consulting engineering) bíz meg a szervezéssel. Műszaki iroda megbízása elsősorban nagyberuházásokra és beruházási cikkekre vonatkozó versenytárgyalásoknál gyakori. Ilyenkor a műszaki és gyakran a kereskedelmi feltételek kidolgozása is - a megrendelő igényeinek és lehetőségeinek szem előtt tartása mellett - általában a megbízott iroda feladata. A kidolgozott (és a megrendelővel egyeztetett) feltételeket az ún. feltételfüzet tartalmazza, ami rendszerint három részből áll:

Az első részben található az általános feltételek. Ezek egy része központi előírás alapján, az ország minden egyes versenytárgyalására érvényes.

A feltételfüzet második része a műszaki feltételek leírását tartalmazza. Itt közlik a megrendelni kívánt berendezés, árucikk, vagy szolgáltatás pontos, részletes adatait, így ez a rész általában igen terjedelmes, esetenként többszáz oldal is lehet. Az

ajánlattevőkre nézve az itt rögzített műszaki feltételek figyelembevételével kötelező, bár a megrendelő számára előnyösebb feltételekkel is pályázhatnak és ajánlataikat több változatban is benyújthatják. A kiírt feltételektől eltérő ajánlatokat azonban a kiíró nem köteles értékelni.

A harmadik rész a kereskedelmi feltételeket tartalmazza. Ebben a részben általában kitérnek mindazokra a feltételekre, amelyek az adásvételi szerződés megkötéséhez feltétlenül szükségesek. Így pl. itt térnek ki a kívánt szállítási határidőre, a fuvarparításra és a fizetési kondícióra.

- A versenytárgyalás meghirdetése (kiírása)  
A versenytárgyalás, a feltételek kialakítása után meghirdethető. A meghirdetés történhet:
  - Nyilvános kiírásnál a versenytárgyalást valamely szaklapban hirdetik meg az összes feltétel egyidejű közlése mellett. Ez a megoldás elsősorban az olyan árufélékre alkalmazható, amelyek műszaki feltételei viszonylag könnyen meghatározhatók, illetve amelyek forgalmazása versenytárgyaláson kívül is széleskörűen szokásos.
  - A nyitott, vagy nyílt kiírásnál a kiíró csak a versenytárgyalás fő jellemzőit közli szaklapban és a feltételfüzetet pénzért bocsátja az ajánlattevők rendelkezésére. Bár az ily módon meghirdetett versenytárgyaláson is részt vehet mindenki, aki az előírásokat és a feltételeket betartja, az ajánlattevők köre mégis szűkül, egyrészt annak következtében, hogy a feltételfüzetet nem ingyen, hanem fizetés fejében bocsátják rendelkezésre, másrészt azáltal, hogy az ilyen versenytárgyalásokon is általában csak olyan pályázó vehet részt, aki szerepel az ajánlattevők listáján.
  - A zárt, vagy korlátozott kiírás esetében a megrendelő csak meghatározott cégeket szólít fel ajánlattételre, illetve csak meghatározott cégeknek küldi meg a feltételeket. Az ily módon meghirdetett versenytárgyalásokon tehát csak a meghívott pályázók vehetnek részt.

Mivel a zárt kiírásnál a potenciális szállítókat a kiíró fél választja ki, ez a kiírási forma nagyfokú piac- és cégismeretet, valamint bizalmat tételez fel részéről a pályázókkal szemben. Ebből viszont értelemszerűen következik, hogy zárt kiírásra általában

ismétlődően jelentkező szükségletek kielégítése céljából meghirdetett versenytárgyalásoknál kerül sor.

b) Részvétel a versenytárgyaláson

A versenytárgyaláson való részvétel - különösen ha az nagylétesítményre, komplett berendezésre vonatkozik - igen költséges (ajánlatok kidolgozása, szakértők kiküldése, garanciák nyújtása stb.), ezért már a részvétel kérdésében hozandó döntés is nagy körültekintést igényel. A döntést alapvetően befolyásolhatja, hogy van-e esélye a pályázónak. Ha a pályázat bizonyosan esélytelennek látszik, a részvétel általában nem célszerű. Előfordulhat azonban, hogy a részvétel a cég és gyártmányai megismertetése szempontjából még az ilyen esetekben is fontos és hasznos lehet. Ha a pályázó a megrendelés elnyerésének igényével kíván a versenytárgyaláson részt venni, a kiírt feltételek feltehetően versenyképes teljesítőképessége mellett, számos egyéb szempontot is figyelembe kell vennie.

A versenytárgyalási feltételek általában előírják, hogy minden ajánlat meghatározott ideig visszavonhatatlanul érvényes. Így az ajánlat határidőn belüli elfogadásával jogviszony - szerződés - keletkezik, amelynél fogva az ajánlattevőnek eleget kell tennie az ajánlati feltételekben rögzített kötelezettségeknek, kivéve azokat, amelyeket ajánlatából már eleve kizárt. A pályázó tehát, ha elnyeri a megrendelést, köteles annak tárgyát leszállítani az általa előzetesen megajánlott feltételek mellett, általában még akkor is, ha a megrendelés csak a kiíró által kiválasztott részletesítményre vonatkozik.

c) A versenytárgyalás lefolytatása

A kiíró fél a versenytárgyalás lefolytatása során hasonlítja össze a beérkezett ajánlatokat és dönt azok elfogadásáról.

Az ajánlattevők rendszerint két részletben nyújtják be ajánlataikat a versenytárgyalásokra: a műszaki feltételeket - amelyek hosszabb tanulmányozást igényelnek, korábban, míg a kereskedelmi feltételekre csak később, közvetlenül a lejárat határidő előtt tesznek ajánlatot. Mindez azért szükséges, hogy a bíráló bizottságnak elegendő idő álljon rendelkezésére a bonyolult műszaki feltételek tanulmányozásához anélkül, hogy az egyes cégek megajánlott kereskedelmi feltételei idő előtt kiszivároghassanak, lehetőséget biztosítva a konkurens cégeknek arra, hogy még határidőben "alákínálással", tehát tisztességtelen módszerekkel, jogtalan előnyhöz jussanak.

A versenytárgyalás lebonyolítása - az ajánlatok felnyitásától a rendelés odaítéléséig - három szakaszból áll, amelyek során gyakran két egymástól független és egymás után színre lépő bizottság tevékenykedik.

- Az első szakaszban az ajánlatokat felnyitó bizottság tevékenykedik, amelyet a kiíró szerv egyik munkatársának felügyelete alatt hoznak létre, és - állami megrendeléseknél - a kiíró szerv, és néhány más állami szerv képviselőiből áll.

A bizottság előre megjelölt helyen, az ún. nyitási napon ül össze és kezdi meg munkáját. Feladata a beérkezett ajánlatok folyamatos felnyitása és azok felülvizsgálata olyan szempontból, hogy formailag megfelelnek-e a kiírás feltételeinek. Ugyancsak ez a bizottság vizsgálja felül, hogy a bánatpénz szabályszerű letétbe helyezése megtörtént-e.

- A második lépés az ajánlatok regisztratív jellegű formális feldolgozása. A feldolgozás csak az ajánlati árak utánszámítására, az ajánlati feltételeknek a kiírt feltételekkel való összehasonlítására, továbbá az azonosságok és eltérések regisztrálására terjed ki. E feladat elvégzésével a nyitó bizottság befejezi munkáját, és a zárómérleg elkészítése utáni teendőket már az ún. tenderbizottság látja el.
- A tenderbizottság feladata az ajánlatok műszaki feltételeinek a felülvizsgálata, a legmegfelelőbb ajánlatok kiválasztása, és azok feltételeinek összehasonlítása a nemzetközi irányzatokkal, valamint a hasonló berendezésekre vonatkozó korábbi üzletkötések feltételeivel.

Mivel a tenderbizottságnak általában nincs döntési joga, munkája - a versenytárgyalási hatóság vezetőjének (illetve a döntésre jogosult szervnek vagy személynek) szóló ajánlással ér véget. A végső döntést általában a kiíró hatóság, vállalat, vagy intézmény illetékes vezetője hozza, így nagy volumenű állami beruházások esetében a döntés általában az államtitkár, vagy az illetékes miniszter hatáskörébe tartozik.

d) Az eredményhirdetés

A megrendelő az eredményhirdetés során közli, hogy melyik pályázó nyerte el a megrendelést és indokolja döntését. Mivel a döntés az összes objektív és szubjektív feltétel mértlegelésén alapul, gyakran előfordul,

hogy nem a legkedvezőbb műszaki feltételekkel és/vagy a legalacsonyabb áron ajánlatot tevő lesz a nyertes.

A versenytárgyalás sajátossága, hogy az ajánlattevő még akkor sem emelhet kifogást a döntés ellen, ha azt túlnyomórészt szubjektív szempontok figyelembevételével hozták. A vevőnek ui. joga van ott rendelni, ahol az számára objektíve és szubjektíve a legkedvezőbb.

Az ajánlatok értékelésének eredményét a záróközlemény tartalmazza, amelyet nyílt versenytárgyalásnál az eredményhirdetésen ismertetnek és a szaklapokban is többnyire közzétesznek. A zárt versenytárgyalások eredményéről csak a résztvevő cégek kapnak értesítést, így annak információtartalmát is csak ők hasznosítják.

e) A szerződéskötés

Az eredményhirdetést rendszerint alku követi, ami a szerződés bármely feltételére vonatkozhat. Amíg ui. korábban általában csak az ár képezte az alku tárgyát és a szerződés többi feltétele a nyertes pályázat feltételeivel volt azonos, addig ma - elsősorban a felgyorsult technikai fejlődés következtében - gyakran módosítanak a műszaki feltételeken is. Ez annál is inkább indokolt, mivel a megrendelő az összes pályázat birtokában olyan - a nyertes pályázatnál számára kedvezőbb - rész megoldásokat ismerhet meg, amelyek alkalmazásáról lemondania nem volna célszerű és gazdaságos. Az ilyen alku a szállító szempontjából is hasznos lehet, mert - azon túlmenően, hogy a megrendelő ilyen okból nem osztja meg a megrendelést - gyártmányának műszaki színvonalát növelheti, ami nem csupán az adott ügylet szempontjából előnyös számára.

A szerződés megkötését mind a megrendelő, mind a nyertes ajánlattevő kezdeményezheti. A leggyakoribb megoldás, hogy a kiíró fél - általában az eredményhirdetést követő egy héten belül - írásban kéri fel a nyertes ajánlattevőt a szerződés megkötésére.

2. A Világbank finanszírozásában kiírt tenderek sajátosságai

A Világbank nemcsak a kölcsönt igénylő állam, vagy szervezet hitelességét vizsgálja, hanem - az általa kiadott irányelvek mellett - a kölcsönszerződésben előírja a követendő beszerzési eljárást is.

Az előírásokra általánosságban jellemző, hogy a beruházónak a leggazdaságosabb és leghatékonyabb megvalósítás érdekében rendszerint olyan nemzetközi versenytárgyalást kell kiírnia, amely egyenlő esélyeket biztosít a Világbank valamennyi tagállama, valamint Svájc és Tajvan pályázói számára.

- a) A körülmények (a gazdaságosság és a hatékonyság) vizsgálatának eredménye alapján esetenként és a Világbank engedélyével más beszerzési eljárás is megengedett. Így pl.:
- Korlátozott nemzetközi versenytárgyalás (Limited international competitive bidding), amelyen csak a meghívottak vehetnek részt. Alkalmazásra meghatározott értékhatár (kb. 100-300 ezer USD) alatt, vagy egyéb kivételes okból kerülhet sor (a potenciális szállítók ismertek és számuk korlátozott, a megvalósítás során felmerülő rendkívül sürgős beszerzési igény stb.).
  - Helyi versenytárgyalás (Local Competitive bidding), amikor a külföldi szállítók érdektelenek és/vagy a beszerzés a leghatékonyabban a hazai piacról eszközölhető, figyelembevéve a nemzetközi tenderrel kapcsolatban várható pénzügyi és adminisztratív többletkiadásokat is.
  - Nemzetközi vásárlás (International shopping), ami ugyancsak kisértékű (általában 100 ezer USD alatti) szabványos áruk, alkatrészek beszerzésénél alkalmazható. Feltétel, hogy a beszerzés több, általában három külföldi szállítótól kapott ajánlat összehasonlítása és értékelése alapján történjék.
  - Közvetlen szerződés (Direct contracting), rendszerint korábbi versenytárgyalás alapján kötött szerződés kiegészítéseként köthető (berendezés kiegészítésére, üzem bővítésére stb.) vagy akkor, ha a szükséges berendezést bizonyítottan csak egyetlen cég gyártja, illetőleg rendkívül sürgős esetben, továbbá akkor, ha a megismételt versenytárgyalás sem hozott megfelelő eredményt.
  - Force account (szükségmegoldás, vállalkozó kijelölés.). Ennél a megoldásnál a beruházó lényegében saját berendezéseinek és személyzetének felhasználásával maga végzi el a kivitelezést, mert pl. az üzlet iránt nincs más érdeklődő vállalkozó, kis és szétszórta jelentkező feladatok ellátása szükséges, amelyeknek a felvonulási költségei idegen vállalkozók számára ésszerűtlenül magasak.

b) *A minta-tenderfüzet (Sample Bidding Documents)*

A minta-tenderfüzet a Világbank részéről csupán ajánlás, követése tehát nem kötelező, azonban tanácsos. Ez a mintaokmány különböző alternatívákat tartalmaz, amelyek közül a beruházónak, illetve az importőrnek az adott áru beszerzésénél szokásos kereskedelmi feltételeket kell alkalmaznia a mindenkor érvényes állami előírások figyelembevételével.

## 9. FEJEZET

# A KÖZVETETT ÉRTÉKESÍTÉS LOGISZTIKÁJA

### 9.1. Fizikai áruelosztás

A fizikai áruelosztási döntések a gyártótól a közvetítő kereskedőn át a vevőig/felhasználóig történő hatékony árumozgatásra összpontosítanak. Természetesen az értékesítési csatornára vonatkozó döntésekkel kapcsolatban vannak.

A fizikai áruelosztási tevékenység vezetési szempontból is a figyelem középpontjába került, mivel lehetőség nyílik a költségek csökkentésére és a vevőszolgálat színvonalának emelésére.

<b>Mi a logisztika?</b> Az áru eljuttatása
--

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• a megfelelő helyre,</li><li>• a megfelelő időben,</li><li>• a megfelelő összetételben és minőségben,</li><li>• a megfelelő (lehető legkisebb) költségráfordítással.</li></ul> |
|---|

#### 1. A logisztikai alapszolgáltatások főbb csoportjai:

- a) **Szállítás** ez lehet helyi gyűjtés, elosztás és távolsági (belföldi, nemzetközi).
- b) **Rakodás**, azaz szállítójárművek meg-, illetve kirakása, átrakás a helyi és a távolsági, illetve a kombinált szállítás járművei között, egységtrakomány-képzés, illetve -bontás.
- c) **Raktározás**, ami lehet átmeneti tárolás, például helyi és távolsági szállítás közben, hosszabb időtartamú tárolás raktárgazdálkodással (ipari és kereskedelmi vállalatok kihelyezett raktáraiban), hosszabb időtartamú



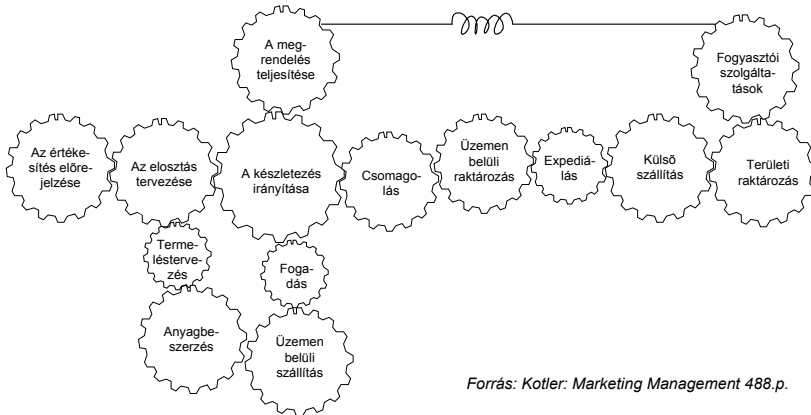
tárolás raktárgazdálkodás nélkül (bértárolás, vámárutárolás, vámáru raktárban, vámszabadterületen) és úgynevezett kommissiózás.

- d) **Szállítás-előkészítéssel kapcsolatos szolgáltatások:** a szállítási mód megválasztása (fuvarajánlatok kérése), árufeladás, szállítójármű-megrendelés, fuvartőzsde.
- e) **Informatikai szolgáltatások:** az áruáramlás irányítása és a logisztikai központ vállalatai közötti számítógépes információcsere biztosítása, számítógépes adatátvitellel és kommunikációval kapcsolatos technikai szolgáltatások.
- f) Végül vannak az úgynevezett **“Finishing”** logisztikai szolgáltatások, mint a szerelés, konfekcionálás, csomagolás, árazás, címkézés.
- g) **A kiegészítő logisztikai szolgáltatások** főbb csoportjai: szállítójárművek, anyagmozgató-(rakodó)-gépek és szállítási segédeszközök (rakodólapok, konténerek, csereszekrények stb.) bérbeadása, szervizelése, tisztítása. Vámkezelésben való közreműködés, tanácsadás (szállítási, csomagolási, jogi, adóügyi), biztosítás és oktatás (például járművezető, anyagmozgató gépkezelői stb.).  
De ide sorolhatók egyéb szolgáltatások is: postai, banki, éttermi, szállodai, üzemorvosi, biztonsági, tűzoltósági, nyomdai, reklám, konferencia - illetve kiállításszervezési és - rendezési szolgáltatások.

## 2. A fizikai elosztás jellemzői

A fizikai áruelosztás magába foglalja az anyagok és készáruk fizikai áramlásának tervezését, végrehajtását és ellenőrzését a származás helyétől a felhasználás helyéig a fogyasztó igényeinek nyereséges kielégítése érdekében. A fizikai áruelosztáshoz tartozó főbb tevékenységeket a 9.1. sz. ábrán szemléltetjük.

## A fizikai áruelosztáshoz tartozó főbb tevékenységek



Forrás: Kotler: Marketing Management 488.p.

### 9.1. ábra

Első feladat a kereslet előrejelzés, ez alapján ütemezzük a gyártást és a készletszintet. A termelési terv jelzi azokat az anyagokat, amit a beszerzésnek meg kell rendelnie. Ezek az anyagok a belső szállítással érkeznek, átveszik őket, anyagraktárba kerülnek. Az alapanyagokat átalakítják késztermékké, mely áthalad az összeállító rendszeren, a csomagoláson, üzemi raktáron, expedíción, külső szállításon, területi raktározáson és a vevőhöz irányuló szállítási és szolgáltatási tevékenységen.

A teljes fizikai áruelosztás a végső fogyasztóhoz érkező cikkek költségének kb. 20 %-át teszi ki (reklámköltség kb. 3 %), ezért a kisebb költségek alacsonyabb árakat, vagy magasabb árrést tesznek lehetővé.

A teljes fizikai áruelosztás főbb elemei és költségeinek megoszlása a következő (Kotler, 1991.):

- szállítás 46 %
- raktározás 26 %
- készletezés 10 %
- átvétel és expedíció 6 %
- csomagolás 5 %
- adminisztráció 4 %
- rendelés feldolgozás 3 %

Jelentős megtakarítások érhetők el a fizikai elosztásban, amelyet a “költségmegtakarítás utolsó bástyájának” neveznek. A fizikai elosztás nemcsak költség, hanem hatékony eszköz a versenyben is: újabb vevőket lehet megnyerni az áruelosztás javításából származó jobb szolgáltatással, alacsonyabb árakkal.

### 3. A logisztikai rendszer tipikus elemei

- készáru-raktározás,
- csomagolás, ha azt nem a termelőfolyamatban végzik,
- vevőszolgálat,
- megrendelés feldolgozás,
- készletszabályozás,
- raktári mozgítás és készáru-raktározás,
- expedíció,
- szállítás az elosztóraktárba (nagykereskedelmi raktárba),
- raktározás és mozgítás, esetleg csomagolás vagy gyűjtőcsomagolás az elosztóraktárban (nagykereskedelmi raktárban),
- expedíció, rendelési tételek összeállítása az elosztóraktárban (nagykereskedelmi raktárban),
- szállítás a kiskereskedelmi raktárba,
- raktározás és mozgítás, eladásra való alkalmassá tétel a kiskereskedelmi raktárban, expedíció,
- szállítás az üzlethálózatba,
- raktározás az üzleti raktárban, vagy eladótérben,
- az áru becsomagolása, átadása a kereskedőknek.

Az elemek egy része természetesen feltételes és bizonyos variációk esetén elmaradhat. Például az értékesítési utaktól függően az áru kikerülheti a nagykereskedelmi raktárt és a kiskereskedelmi raktárt, elvben a termelőtől közvetlenül is eljuthat az üzleti polcra. Elmaradhatnak a különböző csomagolások is, ha megoldott az áru olyan csomagolása a termelőfolyamatban, amely azt közvetlenül alkalmassá teszi az értékesítésre.

A logisztikai folyamatot Zeller (1982) alapján tekinthetjük át: [44]

#### a) Raktározás és raktári árumozgítás

Világjelenségnek tekinthető a készletek felhalmozódása, ez önmagában is a raktárkapacitások növelését igényli. Lényegesebb követelmény ennél

azonban az, hogy korszerű elosztási rendszert korszerű raktárhálózattal együtt lehet csak létrehozni. A raktárhálózat kérdéseivel itt most nem foglalkozunk, csak annyit jegyünk meg, hogy abba bele kell értenünk a termelővállalat kereskedelmi jellegű készáruraktárait, a nagy- és kiskereskedelem ún. elosztóraktárait (vagy speciális esetekben a termelővállalat ilyen raktárait), továbbá az eladási helyek (boltok, áruházak) raktárait. Ezek közül mi a termelővállalat problémáival foglalkozunk, tehát elsősorban olyan tevékenységekkel, mint az áru elhelyezése a készáruraktárban, a raktáron belüli mozgatások, esetleg a raktári csomagolások, az expedíális, valamint az áru elszállítása a kereskedelmi elosztóraktárakba, vagy bolti raktárakba.

A raktározással és a raktári árumozgatással kapcsolatos fontosabb teendők a következők:

- **A készáruraktár megtervezése és létrehozása.** Műszaki tervezési, majd pedig beruházási feladatról van szó és így nyilvánvaló, hogy a szervezési problémák már itt megkezdődnek. A raktári munka megoldásai már ekkor eldőlnék, amelyeket elsősorban a következő tényezők befolyásolják.
  - A raktározásra kerülő anyag jellemzői: a fajlagos súly, a fajlagos térfogat, az anyag, vagy késztermék megjelenési formája (ömlesztett, darabos, szabályos alakú, csomagolt, rakodólapon elhelyezett, stb.).
  - Az áru beszállítása a termelőhelyről a raktárba, azaz a termelőhely és a raktár közötti kapcsolat megteremtésének lehetőségei.
  - A raktári készlettel kapcsolatos adatok és mutatók, főleg az, hogy milyen mennyiségeket és milyen választékot kell raktározunk. Készáruraktáraknál különösen fontos mindkettő: a mennyiségek és a választék csak együttesen biztosíthatják a piac folyamatos ellátását. Figyelemmel kell lenni arra is, hogy mennyire alakul ki a szinkronitás a termelés és az eladás között, mennyire biztosítható a folyamatos kiszállítás. Igen fontos ezzel kapcsolatban a raktári forgalom intenzitásának vizsgálata, ezen belül egyrészt azt kell megnéznünk, hogy milyen ütemben érzékezik a termelőhelyről a készáru a raktárba, másrészt pedig azt, hogy milyen a kiszállítás üteme és hogy e kettő mennyire van összhangban egymással.
  - A raktár kapcsolódása a tágabb környezethez. A tervezésnek mindig lényeges mozzanata a helykiválasztás. A termelővállalat készáruraktárának - jellegénél fogva - közvetlenül kell kapcsolódnia a termelőüzemekhez. Másik kapcsolatát a kiszállításhoz szükséges létesítményekhez való kötődése jelenti (gondolunk itt az utakra, vasutakra és azok különböző létesítményeire.)

- **A késztermék szállítása a raktárba.** A legcélszerűbb megoldás az, amikor a szállítás és a tárolás technikai eszközei beépülnek a termelőfolyamatba és így az áru a készáruraktárba már konténerben, vagy rakodólapon érkezik. Ez azonban nem tekinthető általános megoldásnak, gyakran a termelés, vagy a termék jellege sem teszi lehetővé. Ugyancsak igen célszerű a raktározás szempontjából a termelőfolyamatban végzett csomagolás is, tehát amikor már csomagolt, esetleg gyűjtőcsomagolással is ellátott árut kell raktározni. Ez sem oldható meg azonban mindenfajta árunál. Emiatt gyakori eset, hogy a csomagolást is a készáruraktárban kell elvégezni. A következőkben az ún. "betárolás" fő szervezési feladatait soroljuk fel.
  - Technológiai feladatot jelent a betárolás módjának meghatározása, ezt már a raktártervezés során el kell végezni. A korszerű megoldást a különböző gépi betárolási módok jelentik. A termelővállalat készáruraktárába való gépi betárolás megszervezése bonyolultabb feladat, mint más raktáraknál, itt ugyanis azt kell biztosítani, hogy a termelőfolyamatból (és nem szállítóeszközzel) optimális úton jusson el az áru a raktárba. Többek között ez azt is igényli, hogy a gépi betárolási mód ne csak a raktárüzemeltetési követelményeknek, hanem a termelés követelményeinek is megfeleljen. A betároláshoz általában a különböző felrakógépek és szállító targoncák, villástargoncák alkalmasak.
  - Meg kell határozni az áruátvétel helyét és módját. Az átvétel a körülményektől függően elvégezhető a termelőüzemben is és a raktárban is, azonban bármely esetben pontosan meg kell határozni az átvétel helyét. Meg kell határozni továbbá azt is, hogy árutorlódás esetén hova kell elhelyezni a "várakozó" árut. Az átvétel módja a mennyiségi és minőségi átvétel.
  - Betárolási utasítást kell kiadni, abban pontosan megszabva a tárolóhelyt. Ennek érdekében célszerű az ún. tárolóhelyi jelrendszer kialakítása.
  - Szabályozni kell a betárolási tevékenységet, főleg azt, hogy az árut hogyan kell a szállítóeszközre (targoncára) felrakni, hogyan kell a rakománnyal a kijelölt tárolóhelyet megközelíteni, azon az árut elhelyezni. Felrakógép esetén a felrakás részletes szabályait is ki kell dolgozni.
  - A betárolt árurol pontos nyilvántartás kell vezetni. A nyilvántartást tárolóhelyenként és árufélenként kell elkészíteni. A nyilvántartás azt a cél szolgálja, hogy a betárolt áru helye gyorsan és pontosan megállapítható legyen.

- **Raktáron belüli árumozgatás.** Előfordulhat, hogy különböző okok miatt szükségessé válik a raktáron belüli mozgatás is. Gyakorlatilag erre ugyanazok a szabályok vonatkoznak, mint a betárolásra, csak az átvétellel kapcsolatos teendők maradhatnak el. Tehát ki kell jelölni az új tárolóhelyet, át kell oda az árut szállítani, majd pedig korrigálni kell a nyilvántartást.

*b) Csomagolás a készáruraktárban*

Előfordulhat, hogy a termelővállalat készáruraktárában kell a csomagolást is elvégezni. E munka szervezése főleg attól függ, hogy 1. milyen jellegű a csomagolás (ún. fogyasztói csomagolásról vagy gyűjtőcsomagolásról van-e szó), 2. mikor kell a csomagolást végezni (a betárolást megelőzően, vagy azután, például a kiszállításkor, illetve folyamatosan végezhető-e, vagy csak szakaszosan).

A korszerű logisztikában a csomagolásnak kiemelt szerepe van. Fogyasztói csomagolás nélkül nem képzelhető el a teljes szállítási lánc hatékony működtetése, de a korszerű értékesítési formák bevezetése sem. Az értékesítés kapcsán már ismert a csomagolás és a csomagolási tétel nagyság szerepe. Itt ehhez azt kell hozzátennünk, hogy a tétel nagyság meghatározásában logisztikai szempontoknak is érvényesülnie kell; követelmény az is tehát, hogy a fogyasztói csomagolás mérete és alakja lehetővé tegye - ha az is szükséges - a gyűjtőcsomagolást, illetve az egység rakomány-képzést. A gyűjtőcsomagolásnak kimondottan logisztikai funkciója van. Általában ez teszi lehetővé az egység rakomány-képzést, ami viszont a korszerű szállítási módok bevezetésének egyik előfeltétele. Gyakran a gyűjtőcsomagolással kell biztosítani az áru szállíthatóságát. Bizonyos esetekben az egység rakomány teljesen átveheti a gyűjtőcsomagolás funkcióját, ennek megoldása igen fontos szervezési kérdés. Az utóbbi időben ilyen szerepe van a kiskonténereknek és a rakodólapok egyes fajtáinak.

Figyelemmel kell lennünk a csomagolási munka szervezésekor arra is, hogy ma már a csomagolás nem egyszerűen csak az áru megóvására szolgál, hanem az értékesíthetőség egyik előfeltétele is, továbbá felhasználható reklámcélokra, a vásárlók figyelmének felkeltésére.

A csomagolás kialakításával kapcsolatos fő feladatok a következők:

- **A csomagolás anyagának a meghatározása.** A csomagolóanyagok viszonylag széles skálája áll rendelkezésünkre, ezért lényeges gazdasági döntés a legmegfelelőbb kiválasztása. A kiválasztás nemcsak technikai

kérdés, figyelembe kell venni a költségek mellett más tényezőket is, például azt, hogy a csomagolóanyag mennyire alkalmas az áru formájának megőrzésére és kifejezésére, alkalmas-e többszínnyomású reklámhordozónak, lehetséges-e, illetve célszerű-e az újrafelhasználása stb. Természetesen elsődleges szempontként kell a műszaki alkalmasság mellett a költségeket vizsgálni. Itt tulajdonképpen nem is mindig az abszolút költségek a döntők, hanem az áru értékéhez viszonyított költségek. A csomagolóanyagok, amelyek közül ki kell választanunk a legmegfelelebbet, a következők: papír, karton- és hullámpapír, fém, üveg, fa, szövet, műanyag. A papír jellegű csomagolóanyagok részesedése még ma is jelentős. Azoknál a viszonylag olcsó cikkeknel, amelyeknél technikai és higiéniai követelmények szükségessé teszik a csomagolást - és különösen az önkiszolgálási formában árusított cikkeknel - nélkülözhetetlen és ma is nehezen helyettesíthető, folyamatos drágulása ellenére is. Viszonylag könnyű reklámcélokra felhasználni. Hátránya, hogy a dobozok kivételével újra nem használható fel; begyűjtése is nehezen oldható meg, így tehát egyszeri felhasználás után elvész. A fémek egyre nagyobb teret kapnak a csomagolásban, különösen azóta, amióta megoldott a különböző fém-, elsősorban az alumínium fólia előállítás. Lényeges szerepe van a fémeknek az ún. formatartó csomagolásoknál és a különböző folyadékok csomagolásánál. Könnyű az árut lég- és fénymentesen csomagolni, ütésállóságot biztosítani, szennyezéstől megóvni. Az üveg mint csomagolóanyag főleg a folyékony és félig folyékony áruk csomagolására alkalmazható. Különösen alkalmas vegyi anyagok, gyógyszerek, konzervek csomagolására. Hátránya a törékenysége. A fa a legrégebbi csomagolóanyagok egyike. Ma is alkalmazzák részint gyűjtőcsomagolásként, részint pedig a hosszú szállításnak kitett gépeknél, berendezéseknél. A fogyasztási cikkeknel és általában az olcsó áruknál nem gazdaságos az alkalmazása. A műanyag csomagolás gyakorlatilag valamennyi hagyományos csomagolás helyett alkalmazható; a papír- és az üveg alapanyagú csomagolóeszközöket már jelentős mértékben helyettesíti mind a fogyasztási cikkeknel, mind pedig a termelési eszközöknél.

- **A csomagolás formájának a meghatározása.** A csomagolásnál az anyag mellett nagy jelentősége van a formának is. Az árurol alkotott fogyasztói kép egyik jelentős összetevője a csomagolt áru esztétikai hatása. Ez tulajdonképpen kompromisszumot igényel - vagy legalábbis gyakran igényel - a technikai és a reklámozási szempontok között. A kompromisszum azonban gyakran csak látszólagos: a technikai adottságok és szükségszerűség általában több variációra is lehetőséget

ad a forma terén. A formatervezés - nyugodtan mondhatjuk - ma már nemcsak a termékek, hanem a csomagolás terén is jelentős kérdéssé vált. A csomagolás formáját több tényező határozhatja meg. A legfontosabbak a következők:

- az áru jellege,
- a csomagolóanyag jellege,
- a szállítási lehetőségek és követelmények,
- a reklámpszichológiai tényezők.

- ***A csomagolási tétel nagyság meghatározása.*** A tétel nagyság marketing és technikai kérdés. Az áruk bizonyos csoportjánál a kérdés egyszerűen megoldható: például fénképezőgépeket, órákat csak darabonként csomagolva tudunk értékesíteni. A technikai kérdésnél döntőbb a gazdasági-gazdaságossági problémakör. Itt sok szempontot kell figyelembe vennünk. Gondolnunk kell a kereskedelemben már megszokott mennyiségekre, a vásárlók tradicionálisnak mondható mennyiségi igényeire. Bizonyos áruknál lényeges az, hogy a csomagolt mennyiségnek "kerek" ára legyen (előre csomagolt élelmiszerek, cigaretta, dohány). A felhasználási mennyiség vagy egység is fontos tényező. Ez az ún. "adagcsomagolás" egyre nagyobb teret nyer, praktikussága sok mindenben megnyilvánul. Különösen jelentős ez a csomagolási mód az ún. konyhakész élelmiszereknél, mélyhűtött termékeknél. Nem hagyható figyelmen kívül a csomagolási tétel nagyság költségkihasználása sem. Általánosan megállapítható, hogy a csomagolási tétel nagyság csökkenésével nőnek a relatív csomagolási költségek. A kistételes csomagolásnál gyakran éppen a költségek szabnak határt e terén.
- ***A csomagolás színének kiválasztása.*** A figyelemfelhívó hatás egyik fontos tényezője az árunál a csomagolás színe, illetve több szín alkalmazása esetén a színhatás. A figyelmet leginkább a következő színek hívják fel: narancssárga, piros, kék, fekete, zöld, sárga. Reklámpszichológusok megállapították, hogy a különböző áruféléknél mely színeket részesítik előnyben a vásárlók.
- ***A csomagoláson lévő rajzok és szövegek kiválasztása.*** A szöveg és a kép a modern csomagolás szinte nélkülözhetetlen eleme. A legfontosabb itt a vállalatra jellemző márkajel, vagy egyéb rajz, esetleg szöveg feltüntetése. Nagyon lényeges e jelek stabilitása.
- ***A csomagolás lezárási módjának meghatározása.*** A csomagolás egyik fő funkciója az, hogy biztosítsa - a lezárással is - az áruhoz való hozzáférhetetlenséget, az eredeti állapot megmaradását. Ezt gyakran higiéniai követelmények is előírják, de fontos az is, hogy a lezárás biztosítékot adjon a mennyiségi és minőségi jellemzők megmaradására



is. Ez olyan követelményt támaszt, hogy egyrészt minden illetéktelen beavatkozás feltűnjön, másrészt viszont a csomagolás a felhasználás során mégis könnyen felbontható legyen.

Az értékesítési szempontokat előzőek szerint figyelembe vevő raktárban való csomagolás a következő fő teendőkből tevődik össze:

- a fogyasztói csomagolást végző gépek meghatározása, beszerzése és üzembe helyezése,
- a fogyasztói csomagolás munkafolyamatának, részletes technológiai előírásainak a meghatározása,
- a gyűjtőcsomagolást végző gépek meghatározása, beszerzése és üzembe helyezése,
- a gyűjtőcsomagolás munkafolyamatának és részletes technológiai előírásainak meghatározása,
- az egységakománny-képző gépek meghatározása, beszerzése és üzembe helyezése,
- az egységakománny-képző munkafolyamat és részletes technológiai előírások kidolgozása.

#### *c) Expediálás a készáruraktárból*

Az expediálás korszerű technikai megoldását - a betároláshoz hasonlóan - a gépi kitérés jelenti. A gyakorlatban általában a betárolást végző gépekkel végzik a kitéréselt is; ez szervezési, gépkiháználási szempontból is helyeseltető megoldás.

A szervezési feladatok ez esetben is széleskörűek:

- **Kitéréselti utasítás.** A megrendelések teljesítését az értékesítési részleg szervezi, bonyolítja. A teljesítés fizikai biztosítása viszont elsősorban a raktári munkán múlik. Ezért azt kell megoldanunk, hogy az értékesítési részleg diszpozícióját követően igen gyorsan és pontosan végbemenjen az áru kitéréseltése a raktárból. Az értékesítési részleg diszpozíciója alapján a raktárban ki kell adni az ún. kitéréselti utasítást, amelyben meghatározzák, hogy melyik tárolóhelyről milyen és mennyi árut hozzanak ki az expediáló helyiségbe. A kitéréselti utasítás nem egy-egy megrendelés adott mennyiségét, hanem az aznapi kitéréseltések összesített mennyiségét tartalmazza; ez a kitéréselti munka hatékonysága szempontjából feltétlenül megvalósítandó szervezési követelmény.

- **Kitárolás.** Ebben a folyamatban - a betárolás lebonyolításához hasonlóan - a kitárolási utasításban megjelölt árufélék kerülnek kiszállításra az expedícióba.
- **Rendelés-összeállítás.** A kitárolással párhuzamosan vagy azt követően össze kell állítani az egyes megrendelések áruféléit, illetve árumennyiségeit. E munka bizonylati alapja az értékesítő részleg által adott diszpozíció.
- **A megrendelt áru kiadása.** A kiadás módja az elszállítástól függ. Ha az árut saját szállítóeszköz viszi a megrendelőhöz, vagy fuvarozóvállalat szállítja, a mennyiségi átadás és az átadott mennyiségek egyeztetése a szállítólevéllel jelenti a legfontosabb feladatot. A minőségi átvételre a megrendelő telephelyén kerül majd sor. Ha a megrendelő saját fuvarszközzel viszi el az árut, a minőségi átadást is el kell végezni. Változnak a feladatok továbbá akkor is, ha a szállítás módja az ún. kombinált szállítás, tehát: 1. közút - vasút - közút, 2. vasút - közút, 3. közút - vasút stb.
- **A kiadott áru nyilvántartásba vétele.** Kettős feladatunk van: egyrészt a tárolási helyet kell "mentesíteni" azzal, hogy töröljük a tárolási nyilvántartásból a kitárolt árut, másrészt pedig bizonylatolnunk kell az áru átadásának tényét. Ez utóbbi a realizálás egyik legfontosabb feltétele, ezért igen részletes és szigorú szabályokat kell megalkotnunk az áruk átadásával kapcsolatban.

#### *d) Az áru elszállítása*

Az egész logisztikai rendszer talán legtökéletesebb eleme a szállítási tevékenység. Maga a szállítás rakodásokkal kapcsolódik össze; a rakodások száma alacsony technikai színvonalú logisztikai rendszerben elég nagy lehet. Ha például közút - vasút - közút kombinációban egyszerű gépkocsikkal és vagonokkal jut el az áru a megrendelőig, akkor csak a termelő készáruraktártól a nagykereskedelmi vállalat elosztó raktárig három felrakás és három lerakás szükséges. Kézi rakodás esetén ezek költsége megközelítheti, vagy meg is haladhatja a szállító járművek költségeit. Ez a kedvezőtlen helyzet többféleképpen szüntethető meg: például csak közúti szállításra való áttéréssel, amely azt eredményezi, hogy elegendő egy felrakás és egy lerakás, vagy a csak vasúti szállításra való áttéréssel (iparvágányok kiépítésével), amely hasonló eredménnyel jár. E megoldási lehetőségek hiányában a gépi rakodásra kell áttérni. Ez azonban csak úgy lehetséges, ha az anyagmozgató és fel-lerakó komplex rendszerek nemcsak a termelővállalaton belül működnek, hanem létrejön a teljes logisztikai

láncon belül az együttműködés, amely többek között a technikai megoldások egységesítésében is megnyilvánul. A technikai megoldásokat viszont csak akkor lehet egységesíteni, ha egységrakományokat alakítunk ki, vagy áttérünk a konténeres szállításra, illetve a rakodólapos szállításra, ehhez viszont önrakodó járművek, illetve a járművekre telepíthető rakodóberendezések szükségesek. A “lánc” tehát az igények terén is kialakul; összetett és nem is olcsó feladatról van szó.

Az elmondottakból is látható, hogy az alapvető szervezési feladat az összhang megteremtése a szállítóeszközök, rakodógépek, a különböző közlekedési pályák között. A termelő a szervező tevékenysége során azt a célt tűzheti maga elé, hogy az adott lehetőségek közül úgy választ, hogy az leginkább biztosítsa az előzőekben említett követelményeket az integrált rendszer kialakítása tekintetében.

*e) Az áru átadása a kereskedőnek*

Az értékesítés anyagi jellegű folyamatát az áru átadásával fejezzük be. A szállítási szerződés alapján leszállított árunál mennyiségi és minőségi átadást kell lefolytatni. A termelővállalat feladata e téren elsősorban az, hogy az árut megfelelő szállítási okmányokkal lássa el, amelyekből pontosan megállapítható a szállított áru mennyisége, minősége és egyéb fontos jellemzői.

Ha a megrendelő mennyiségi, vagy minőségi kifogással él a szállított áruval kapcsolatban, értesítésére a szállítónak meg kell jelennie jegyzőkönyv felvételére. Ezzel kapcsolatosan lényeges feladat a vállalat illetékes megbízottainak kijelölése és kioktatása; rendelkezni kell arról, hogy csak ők vehessenek fel kármegállapítási, vagy kifogásolási jegyzőkönyvet a megrendelő képviselőivel.

Minthogy az esetek jelentős részében jogvita, peres eljárás keletkezik, célszerű a vállalati jogtanácsos bevonása már a jegyzőkönyv felvételénél is; a későbbi fázisokban ez elengedhetetlen. Ha idegen vállalat a fuvarozó, külön gondot kell annak vizsgálatára fordítani, hogy a megrendelői kifogások nem a fuvarozó hibájából keletkeztek-e.

(A mezőgazdasági termékértékesítési szerződés alapján leszállított termékek mennyiségi és minőségi átadására gyakorlatilag az ipari termékekhez hasonlóan kerül sor.)

#### 4. A fizikai áruelosztási tevékenység hatékonyságának javítása [27]

- A szállítás előnyben részesíti a vasúti szállítást a léggel szemben, mert előbbi olcsóbb, viszont lassabb, hosszabb ideig köti le a tőkét, késlelteti az ellenérték kiegyenlítését, s a vevőt a gyorsabban szállító választására ösztönzi.
- Ha a szállítás olcsó konténert, gyengébb csomagolást használ emiatt megnőhet a sérülés veszélye, vásárlói reklamáció.
- A készletgazdálkodás a költségek csökkentése érdekében alacsonyabb készleteket tart, megnő a hiánycikkek, a külön termelés és gyors fuvarok száma.

Fenti példák is mutatják, hogy a fizikai áruelosztást is meg kell tervezni, melynek kiindulópontja a vevők igényeinek (időben történő szállítás, soron kívüli szállítás, gondos árukezelés, sérült, hibás áru kicserélése, szállító készletezzen a vevőnek, stb.) és a konkurencia ajánlatainak tanulmányozása.

A konkurencia vonatkozásában legalább olyan szintű szolgáltatást kell nyújtani, mint versenytársaknak, de kínálhatunk kevesebb szolgáltatást alacsonyabb áron, vagy többet drágábban. A termelő cégnek meg kell határoznia a fizikai elosztás célját is, hogy tervet készíthessen.

##### a) *Költségvizsgálat*

A rendszer kiválasztásakor megvizsgálandó a különböző javasolt elosztási rendszerek költségvonzata és ki kell választani azt, amelyik minimalizálja a költségeket:

$$E = F + FR + VR + K, \text{ ahol}$$

<b>E</b>	= elosztási költség
<b>F</b>	= fuvar költség
<b>FR</b>	= teljes fix raktár költség
<b>VR</b>	= változó raktár költség
<b>K</b>	= átlagos szállítási késedelemből adódó elmaradt eladások költsége.

##### b) *A költségvizsgálat után az alábbi kérdéseket kell megválaszolnunk:*

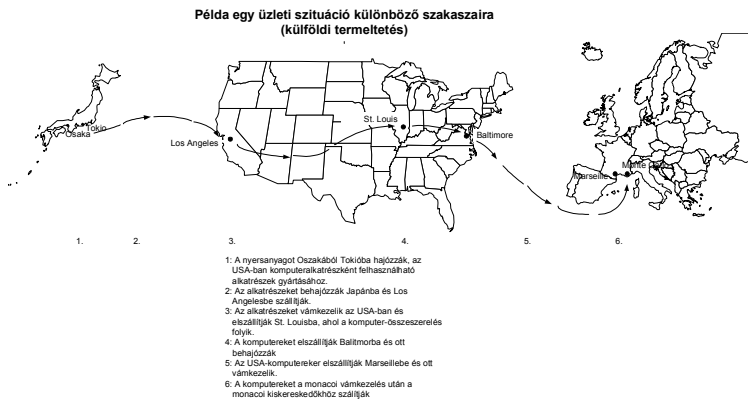
- Hogyan kell kezelni a megrendeléseket?  
Itt a gyorsaság, pontosság, számítástechnika alkalmazása a legfontosabb az olyan kérdések tisztázására, hogy:
  - mi történik akkor, ha a cég megkapja a rendelést,

- mennyi ideig tart a vevő hitelképességének ellenőrzése,
  - milyen eljárást használunk a készletellenőrzésre és az meddig tart,
  - milyen gyorsan értesül a termelés az új készletzükségletről,
  - mennyi idő alatt lehet az értékesítésről összegzést kapni.
- Hol kell elhelyezni a raktárakat?
  - Mennyi készletet kell raktáron tartani?
  - Hogyan kell az árut szállítani?
- c) *A fizikai áruelosztási rendszer elemzési szempontjai*
- szállító (elosztó) készség foka (legyen kiszállítható készlet),
  - szállítási határidők betartása, illetve ellenőrzése,
  - kiszállítás ütemezésének (gyakoriságának) vizsgálata,
  - elosztandó termékek és azok csomagolása minőségének, korszerűségének biztosítása,
  - termék megfelelő elosztásra alkalmas alakjának, méretének, súlyának, feliratozásának biztosítása,
  - raktárkészlet optimalizálása,
  - elosztás szempontjából megfelelő egységcsomagolások, gyűjtőcsomagolási egységek biztosítása,
  - területi raktárak ellátása, feltöltése, kiürítése gyakoriságának, illetve a szállítás idejének vizsgálata,
  - termékek gazdaságos gyártási sorozatának és ciklusának vizsgálata,
  - disztribúciós szempontból a gyártási időpont felülvizsgálata,
  - termelő-, raktári-, szállító eszközök kihasználtságának vizsgálata,
  - teljes termékáramlás (nyersanyagkitermeléstől a fogyasztásig) áttekintésének, programozásának helyzete.

### 5. Példa a fizikai elosztásra [41]

A 9.2. sz. ábra egy üzleti szituáció különböző szakaszait, a 9.3. sz. ábra pedig a tipikus költséget ábrázolja külföldi termeltetés esetén. A 9.4. sz. ábrán az előző ábrákhoz kapcsolódó költségorientált konfliktusok kerültek ábrázolásra, melynél:

- a) a vevőkiszolgálás és a fizikai elosztás összes költségei közötti konfliktus,
- b) a termelés-értékesítés folyamat valamennyi szakasza között, vagy az összes disztribúciós költség közötti konfliktus,
- c) egyes szakaszok azonos, vagy különböző költségek közötti konfliktusok,
- d) egyetlen szakasz különböző költségei közötti konfliktusok,
- e) egyetlen szakasz egyetlen típusú költségein belüli konfliktusok.



9.2. ábra

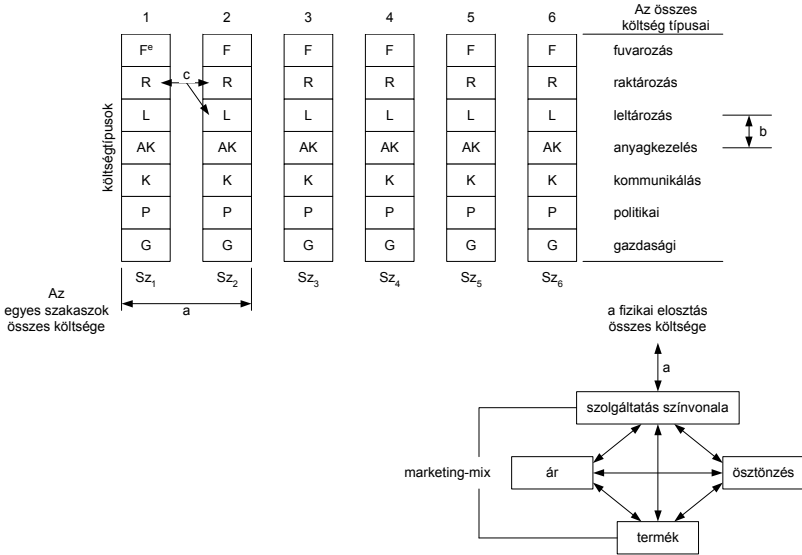
**A fizikai elosztás tipikus költségei külföldi termeltetés esetér**

Nyersanyagok és alkatrészek			Alkatrészek és késztermékek		
1	2	3	4	5	6
áruforrások	export	importtermék	a termelés helyérőli	export	import áru
↔	→	←	→	←	→
az export helyére	az import helyére	az termelés helyére	az export helyére	az import helyére	a rendelés helyére
költségek F, R, L, AK, K, P, G	költségek F, R, L, AK, K, P, G	költségek F, R, L, AK, K, P, G	költségek F, R, L, AK, K, P, G	költségek F, R, L, AK, K, P, G	költségek F, R, L, AK, K, P, G

F = fuvarozásköltségek  
 AK = anyagkezelési költségek  
 R = raktározási költségek  
 L = leltározási költségek  
 K = kommunikációs költségek  
 P = a politikai korlátok költségei  
 G = a gazdasági korlátok költségei

9.3. ábra

**Költségorientált konfliktusok a fizikai elosztásban**



**9.4. ábra**

A költségvonatkozások alapján a 9.2. sz. ábra szerinti üzleti szituáción a japán exportőr változtathat, például:

- lemond a késztermélexportról, s csak az USA exportőr szállítójaként vesz részt a monacói komputerüzletben. Ekkor az 5. és 6. szakasz költségei a marketingstratégiát már nem érintik,
- összeszerelő üzemét az USA helyett Franciaországba helyezi: megváltoznak a részegységek fuvarozási, vámköltségei, jelentősen csökken a késztermék fuvarozási költsége, stb.

**9.2. Beszállítólánc menedzsment**

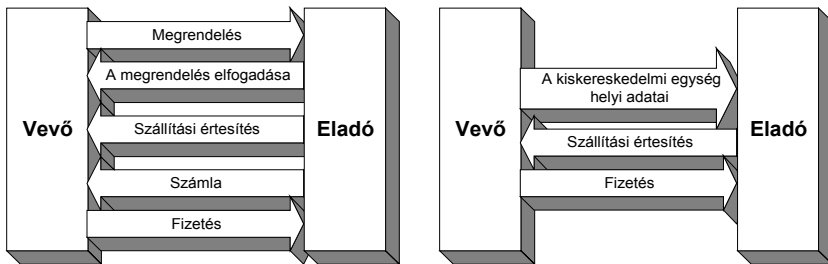
A 6. fejezetben foglalkoztunk az ECR kereskedelmi hatékonyságjavító rendszerrel, most ennek logisztikai vetületeire térünk ki. [25]

Az ECR két alapvető elemből épül fel:

- kategória-menedzsment és a
- beszállítólánc menedzsment.

A beszállítólánc menedzsment a termelői kínálati oldal hatékonyságának javítására szolgál a logisztikai kooperáció segítségével.

A kereskedők és a gyártók felismerték, hogy a rendelési-szállítási folyamat igen jelentős hatékonyságnövelési potenciállal kecsegtet. Egy hagyományos rendelés esetében a kezdeményező fél a kereskedő, akinek a készletfigyelő rendszere észleli, hogy az adott áru készletszintje a megállapított rendelési szint alá csökkent. A kereskedő elkészíti a megrendelést, melyet papíron, telefonon, vagy faxon juttat el a szállítóhoz. Ez az információ a szállító rendszerébe ismét manuális úton kerül be. A rendszer utasítja a raktárt az áru kiszállítására, ugyanakkor visszaigazolást küld és elkészíti a számlát. A kereskedő az áru megérkezése után beviszi a szállítmány adatait a rendszerbe, mely módosítja a készletet.



9.5. ábra

Az információk a számítógépes rendszerek közti konverziók miatt lelassulnak, és gyakran torzulnak, mely előbb-utóbb problémát okoz valamelyik félnél. A probléma megoldása újabb időt vesz igénybe, melyet az alapvető feladatokra lehetne fordítani.

### 1. Folyamatos raktárfeltöltési program (CRP - Continuous Replenishment Program)

A CRP a beszállítólánc-menedzsment legfontosabb része. Könnyű alkalmazhatósága miatt egyúttal ez az az elem, amely a vállalatoknál az ECR metodológiából általában elsőként kerül bevezetésre. A CRP célja, hogy a kereskedő raktárkészletét az optimális szint közelében tartsa. Ennek feltétele a kereskedő és a szállító közötti EDI alapú, napi szintű kommunikáció, melynek során a kereskedő folyamatosan informálja a szállítót a készlet és az üzletmenet alakulásáról.



A CRP sarokköve, hogy **a rendelés a gyártó feladata**, nem a kereskedőé. Ez a koncepció több okból is előnyös:

- A szállítónak csak saját termékeire kell figyelnie,
- A szállító jól ismeri termékeinek viselkedési jellemzőit,
- Az EDI megbízható, szabványos keretet nyújt a rendelések elkészítéséhez.

A CRP programban a kereskedő naponta elküldi a szállítónak termék szerinti bontásban a következő adatokat:

- Napi forgalom
- Beékeztett termékek mennyisége
- Zárókészlet
- Független rendelések
- Készlethiány
- Promóciók

A forgalom, a független rendelések, a felmerült készlethiány és az aktuális promóciókat figyelembe véve – megfelelően a kereskedővel kötött, az adott termék rendelésére vonatkozó megállapodásoknak, a szállító kiszolgáló rendszere elkészíti a rendelést, melyet továbbít saját raktára és a kereskedő felé.

## 2. Közvetlen átrakás (Cross Docking)

A közvetlen átrakás egy olyan logisztikai együttműködés, mely során a szállító – a megfelelően előkészített, azonosítható árut a kereskedő elosztóközpontjához szállítja. Ez gyakran nem a kereskedő raktára, hanem egy logisztikai szolgáltatásokat nyújtó harmadik fél telephelye. A kereskedő az árut nem vételezi be, hanem közvetlenül saját járműveire rakodja, és boltjaihoz szállítja. Ily módon megtakarítható az áruk raktározása és kommissiózása (9.6. ábra).



9.6. ábra

Igény szerint szükség lehet az elosztóközpontban az egységpakományok megbontására és az áruk újbóli kommissiózására, ami természetesen csökkenti a módszer hatásfokát. A módszer hatékonyan alkalmazható mindenekelőtt nagy mennyiségű homogén áru, illetve romlandó, hűtést igénylő áruk gyors szállítása esetén.

A közvetlen átrakás jóvoltából az áruk rövidebb idő alatt jutnak el a boltokba, a kereskedő elosztóközpontja pedig hatékonyabban, a lehető legnagyobb forgási sebességgel működik. Ennek előfeltétele a szállítási tételeket érintő állandó kommunikáció a szállító és a kereskedő között, a bejövő és kimenő áruk azonosíthatóságának megteremtése az egységpakományok esetében használt szabványos vonalkódokkal, illetve a szállítási tételek folyamatos nyomon követése.

### *3. Roli kocsik használatának optimalizálása (RCS – Roll Cage Sequencing)*

A kocsik használatának megszokott módja, hogy azokat az áruk forgási sebessége, raktárban elfoglalt helye és súlya szerint töltik fel. Ez az eljárás kétségkívül hatékony a kereskedelmi elosztóraktárak számára, az áruk bolti kipakolását viszont megnehezíti.

Az RCS – mindig a teljes rendszer optimumát tartva szem előtt – a bolti árukirakásra fordított időt és munkát kívánja csökkenteni. Ennek első feltétele az elosztóraktárak megfelelő elrendezése. A hagyományos megoldással ellentétben az elhelyezés alapjául a bolti kategóriák kell hogy szolgáljanak. Az árukat ezek után a bolti kihelyezés szerint rakodják a kocsikra. Ez az elrendezés meggyorsítja mind az áruátvételt, mind az árufeltöltés folyamatát. A módszert alkalmazók tanúsága szerint a kategória-orientált raktári kommissiózásra fordított többletidő több mint háromszorosát tudják megtakarítani a bolti árufeltöltés optimalizálásával.

### *4. Közös áruszállítás (Logistic Pooling)*

Az áruszállító kapacitás hatékonyabb kihasználásában jelentős tartalékok rejlenek. A járművek a manapság megkívánt gyakori szállítás mellett többnyire kihasználatlanok, mivel esetenként csak fél rakománnyal közlekednek. A fenti módszer lényege, hogy az egy régióban tevékenykedő szállítók és kereskedők – fuvarkapacitásuk minél jobb kihasználása érdekében – járműveiket közösen használják. Ezáltal csökkenthető a járműpark mérete, ugyanakkor javul annak hatékonysága és jelentősen csökkenthetőek a szállítási egységköltések. A közös áruszállítás

eredményes megvalósítása gondos idő- és kapacitástervezést, nagyfokú összhangot és szoros együttműködést igényel.

A közös áruszállítás terjedésének egy további – a fogyasztói értékláncon túlmutató – előnye, hogy a járműparkok racionalizálásával csökken a közutakra nehezedő terhelés, ezáltal a áruszállítás, de maga a közúti közlekedés is hatékonyabbá, kevésbé környezetszennyezővé, a lakosság számára elfogadhatóbbá válik.

#### 5. ECR eszközök és szabványok

- **Tevékenység alapú költség számítás (Activity Based Costing – ABC):** Olyan kontrolling eljárás, mely segít a vállalatoknak felderíteni, hogy hol és hogyan termelnek profitot. Az ABC elemzés során egy adott költségcentrum minden lényeges tevékenységét megvizsgálják, és kiszámítják végrehajtásuk költségét, belevéve azokat a költségeket is, melyek túllépnek a funkcionális határokon. Segítségével kiszűrhetők a veszteséges termékek és folyamatok, és kialakítható az optimális választék.
- **Elektronikus adatsere Electronic Data Interchange – EDI):** Az EDI a technológiai sarokköve az ECR, és bármely más, a kereskedelmi értéklánc hatékonyságának javítását célzó kezdeményezésnek.
- **Elektronikus pénztovábbítás (Electronic Funds Transfer – EFT):** a vásárlók és a partnerek felé irányuló pénzáramok menedzselése elektronikus eszközökkel. Magában foglalja például a bankkártyával ill. elektronikus pénztárcával való fizetést és a pénzáttalások elektronikus úton történő feladását.
- **Értéklánc-elemzés (Value Chain Analysis – VCA):** Az értéklánc tevékenységek sorozata, melyek meghatároznak egy adott üzleti folyamatot. A kiskereskedelem esetében a gyártóktól a kiskereskedelmi egységekig húzódó tevékenységek láncolata, melyek meghatározzák az iparág beszállítási láncát. Az értéklánc-elemzés egy olyan elemző eszköz, mellyel feltárhatók és számszerűsíthetők a beszállítási lánc költségfelfaragási lehetőségei.
- **Hatékony Egységgrakomány-képzés (Efficient Unit Loads – EUL):** Az áruszállítást jelentősen megkönnyítik a szabványos egységgrakományok. Az egységgrakományok kialakításánál figyelembe

kell venni az áruk jellegét, a rakományok felhasználásának helyét és módját, valamint a szállítókapacitás paramétereit.

- **EANCOM, EAN-13, EAN-128:** Az EAN International, az EAN termékazonosító rendszer kidolgozója több elektronikus kereskedelmi szabvánnyal segíti a hatékony üzletmenetet. Az EANCOM az EAN által kifejlesztett szabványos EDI üzenetkészlet. Az EAN-13 a közismert termékvonalkód rendszert takarja, míg az EAN-128 az egység rakományok megjelölésére használt rendszer.

## **III. RÉSZ**

# **DIREKT ÉRTÉKESÍTÉS**

## **10. FEJEZET A DIREKT ÉRTÉKESÍTÉS CSATORNÁI**

A direkt értékesítési formákkal nap mint nap találkozhatunk a mindennapi életben. Magyarországon ezek nem rendelkeznek komoly hagyományokkal, csak az elmúlt 10 évben kezdtek el rohamosan fejlődni, előtte nem nagyon létezett ilyen.

De nem így Nyugat-Európa országaiban, vagy az USA-ban. Ezeken a helyeken már komoly hagyományokkal rendelkeznek bizonyos “hagyományostól eltérő” értékesítési formák. Patinás csomagküldő szolgálatok léteznek, amelyek termékeiben megbízhatnak a vásárlók, olyan televíziós kereskedelmi csatornák alakultak, amelyekben kifejezetten a termékek megismertetését szolgáló műsorok kerülnek sugárzásra. Különböző hálózatok alakultak, melyek ügynökei személyesen keresik fel a potenciális vásárlókat, termékbemutatókat szerveznek, előadásokat rendeznek, hogy így vegyék rá a lakosságot a vásárlásra.

Ki ne találkozott volna nálunk is ilyenekkel az utóbbi években? Postaládáinkat elárasztják a prospektusok, ügynökök kellemetlenkednek eladandó áruikkal, a televízióban is egyre gyakrabban láthatunk úgynevezett “Tele-shop” hirdetéseket. Azért fogalmaztam egy kissé negatívan az előző mondatban, mert egyre többen vannak meggyőződve arról – köztük magam is -, hogy a legtöbb ilyen “szolgáltatás”, nem egészen tisztességes, megpróbálják kihasználni a vásárlók jóhiszeműségét, naivságát.

Gondoljunk csak az olyan prospektusokra, amelyek rendelésre szólítanak fel egy későbbi nyereséreményében, azonban a rendeléseknek se vége se hossza, a nyeresémtől pedig éppen olyan messze vagyunk, mint a legelején.

## 10.1. A direkt marketing értelmezése

A direkt marketing fejlődése a levélreklám-tevékenységgel (Direct-Mail) kezdődött, amelyben a Direct-Mail csak értékesítési csatornát képviselt. Ez a gyakorlatban azt jelentette, hogy a katalóguskereskedők katalógusokkal, vagy prospektusokkal szolgálnak a vevőknek, amelyekből az árukat meg lehet rendelni, majd postán megkapták őket. Ebből a Direct-Mailből fejlődött ki előbb a direkt reklám, majd végül ebből a direkt marketing. (10.1. sz. táblázat)

10.1. sz. táblázat

Hagyományos marketing	Direkt marketing
Tömeges eladás, tág piaci szegmensek, általános megközelítés	Személyes eladás, a fogyasztók egyedi azonosítása
Imázsépítés, nem specifikus elosztási csatorna	A termékek plusz értéke, akár exkluzivitása
Az értékesítés helye a kiskereskedelmi egység	Az értékesítés helye a média
Az eladó elveszítheti az elosztási csatornák feletti ellenőrzést	Az eladó az átadásig ellenőrizheti a terméket
A fogyasztót valamilyen jövőbeni cselekvésre ösztönzi	Azonnali cselekvésre, vagy visszajelzésre ösztönöz
Időbeli ismétléseket használ	A reklámüzeneten belül ismétél
A reakció kevésbé mérhető	A visszajelzés mérhető

### 1. A direkt marketing definíciója

A direkt reklám és a direkt marketing egyértelmű definíciója, meghatározása mind a mai napig nem alakult ki. Ez egyrészt betudható annak, hogy ezek a fogalmak az idők során újra és újra új tartalmi jegyekkel bővülnek, továbbá a média új formái új lehetőségeket nyitnak a vevők felé. Az Amerikai Direkt Marketing Szövetség (DMA) a következőképpen határozza meg a direkt marketing fogalmát:

„A direkt marketing olyan interaktív marketing rendszer, amelynek célja, hogy egy, vagy több reklámeszköz felhasználásával bárhol mérhető reakciót (választ) és/vagy üzletkötést eredményezzen.”

A meghatározás szerint a direkt marketing feladatai közé nemcsak a célszemélyek célratoró, közvetlen megszólítása tartozik, hanem olyan intézkedések, amelyek erre a direkt kapcsolatra törekszenek és az alapokat lerakják hozzá.

Így a reklámlevélen kívül a média további fajtái is a direkt marketinghez tartoznak. Ilyenek például a válaszos hirdetések, a válasz mellékletek, a TV-program vagy képűtség alapján történő bevásárlás. Az előbb felsoroltakban közös, hogy felszólítják a célszemélyeket, hogy vegyék fel a kapcsolatot az ajánlattevő vállalattal telefonon, vagy levélben.

A direkt marketing döntő jellemzője tehát, hogy egy célcsoportot szólít meg, s amelynek fő célja, hogy rávegye a vásárlásra ezt a csoportot. Nagyon fontos a megszólítás, sok múlik rajta. Fontos, mivel az első benyomás nagyon sokat számít. Ha jók a benyomások, gyümölcsöző kapcsolat alakulhat ki a vállalat és a vevők között. Ellenben, ha rosszak ezek a benyomások, akár örökre elriaszthatják az embereket a vásárlástól. Fontos még, hogy figyelemfelkeltő legyen az elküldött anyag, ne vesszen el a részletekben az olvasó, egyszerű legyen válaszolni rá, stb. Akár a végtelenségig sorolhatnánk a követelményeket, amely a kapcsolatfelvételre vonatkozik.

A direkt kapcsolatfelvétellel elérhetjük a reakciók pontos lemérését, a siker ill. a sikertelenség pontos ellenőrzését, ezek viszonylag gyorsan jelentkeznek és az árukhöz egyedileg hozzárendelhetőek.

A direkt marketing fogalmába beletartoznak azok a tevékenységek is, amelyek arra irányulnak, hogy olyan interaktív viszonyt alakítsanak ki a célszemélyekkel, hogy őket egyedi, mérhető reakciókra ösztönözzék.

Amíg a klasszikus marketingnél illetve a klasszikus reklámnál a célszemélyeket a tömegmédia szólítja meg, így szórásai veszteségekre lehet számítani, addig a direkt marketingnél illetve a direkt reklámnál ez jobban kiszűrhető. Ez azzal érhető el, hogy az üzenet konkrét személyekhez szól, személyes kapcsolat kialakítására van lehetőség. Ezáltal a megszólított célszemélynél nagyobb figyelem kelthető fel és így a szórásai veszteségeket csökkenteni lehet.

Ha a kétféle marketing irányzatot az információáramlás iránya szerint vizsgáljuk megállapíthatjuk, hogy a direkt marketinggel kapcsolatban dialóg, vagy digitális marketingről beszélhetünk, míg a klasszikus

irányzatnál analóg marketinggel állunk szemben, amely csak egyoldalú információáramlást tesz lehetővé.

A reklám ugyanúgy része a direkt marketingnek, mint ahogy a klasszikus marketingnek is, nem rekeszthető ki belőle, szerves elemét alkotja. (10.2. sz. táblázat)

10.2. sz. táblázat

**A bolt nélküli kiskereskedelem legfontosabb típusai**

Típus	Jellemző
KÖZVETLEN ÉRTÉKESÍTÉS	Évszázadokkal ezelőtt a hálózó kereskedőkkel kezdődött mára 9 milliárd dolláros és 600 vállalatra kiterjedő iparággá vált (a közvetlen értékesítésbe nem számítjuk a vállalati és vállalatok közötti forgalmat). Három változata ismert: az egyén-egyennek, egyén-csoportnak (csoportos) értékesít (például lakásban a vendégek és a házigazda alkotja a csoportot) és a multilevel (hálózatos) árusítás.
<i>Egyén az egyénnek árusítás</i>	Az eladó egy potenciális vevőt látogat meg és megpróbálja eladni neki az árut.
<i>Egyén a csoportnak (csoportos) értékesítés</i>	Az eladó meglátogat egy potenciális vevőt annak otthonában. Az meghívja barátait és szomszédait a termékbemutatóra. Az eladó megismerteti a termékeket és felveszi a rendeléseket. A cégek a legjobb eladót nagyon megbecsülik. (Értékes ajándékkal jutalmazták a legjobbakat.)
<i>Multilevel (hálózatos) értékesítés</i>	Kezdetei az Amway nevéhez kapcsolódnak. 1994-re a cég forgalma elérte az 5,3 milliárd dollárt, melynek fele a japán és az ázsiai, csendes-óceáni piacról származik. A közvetlen eladás egyik formája, amikor a vállalat független üzletembereket szervez be termékei elosztására. Az ilyen disztribútorok további disztribútorokat szerveznek, vonnak be, akik rendszerint a vevők otthonában adják el a terméket. A disztribútor a saját disztribútorai forgalma és saját árbevétele után is kap jutalékot.
DIREKT MARKETING	Gyökerei a postán címre küldött anyagokra és a csomagküldésre nyúlnak vissza. Ma már az emberek közvetlen elérésének más útjait is ide számítjuk. Kiterjed a telemarketingre, a televíziós közvetlen választásmarketingre (home shopping és reklámfilm-programok) és az elektronikus vásárlásra.
AUTOMATÁK	Alkalmazzák a többi között a nagy kényelmi jellemzőjű impulzustermékekhez (cigaretta, üdítőital, édesség, újság, meleg italok) és egyéb cikkekhez (harisnya és kötöttáru, kozmetikumok, meleg levelek és élelmiszerek, puha kötésű könyvek, hanglemezek, filmek, trikók, biztosítások, sőt még horgászcsalik is). Japánban tovább fejlődött az automaták felhasználása és ott bizsu, fagyasztott



	marhahús, vágott virág, whisky és partnerek neve is megszerezhető segítségükkel. Automaták állnak a gyárakban, hivatalokban, a nagy üzletekben, a benzinkutaknál, a hotelekben, az éttermekben és még sok más helyen. Az automaták előnyei a vásárlók szempontjából: 24 óras értékesítés, önkiszolgálás és érintetlen áru.
BESZERZÉSI SZOLGÁLAT	Speciális vevőkörrel rendelkező bolt nélküli kiskereskedő. Rendszerint nagy szervezetek, mint például iskolák, kórházak, szakszervezetek és állami intézmények dolgozóit látja el. A szervezet dolgozói belépnek a beszerzési szolgálatba és így vásárolhatnak az adott kiskereskedő kedvezményes listájáról. Például, ha a dolgozó videokamerát akar vásárolni, a szolgáltatótól kap egy formanyomtatványt, elmegy a meghatározott kiskereskedőhöz és kedvezményes áron megveszi az árut. A kiskereskedő ezután kis összegű díjat fizet a beszerzési szolgálatnak.

*Forrás: Kotler im. 620. p.*

## 2. A direkt marketing összetevői

A direkt marketing három fő összetevőre bontható.

### a) Direct response hirdetések

A direct response olyan hirdetési módszer, amely a fogyasztót valamiféle meghatározott, nyomon követhető cselekvésre ösztönzi. Direct response hirdetéseket gyakorlatilag bármely médián keresztül eljuttathatunk a célcsoporthoz. A leggyakrabban használt direct response eszközök: kuponok, különböző postai válasznyomtatványok, ingyenes (vagy fizető) telefonvonalak.

### b) Dinamikus fogyasztói adatbázisok kiépítése

A direkt marketing egyik legfontosabb célja, hogy az eladó a fogyasztóiról minél értékeesebb információkkal rendelkezzen és ezeket az információkat használja is. Ha a fogyasztókat közvetlenül kívánjuk elérni, elengedhetetlen, hogy tudjuk kik ők, mivel foglalkoznak stb. Ezeket az adatokat használják fel a fogyasztói adatbázisokban.

### c) Fogyasztói kapcsolatok építése és ápolása

Az eladó a megszerzett adatokat, információkat arra használja, hogy fogyasztóival szorosabb kapcsolatot építsen ki.

## 10.2. A direkt marketing csatornáí

A direkt marketing csatornáit Kotler (1991) nyomán az alábbiak szerint tekintjük át:

### 1. Személyes (szemtől-szembe) eladás

A direkt marketing eredeti és legrégebbi formája a vevőlátogatás. Ma a legtöbb iparvállalat professzionális értékesítési apparátusra bízva, hogy a potenciális partnereket megtalálja és vásárlásra bírja, növelje a forgalmat, vagy képviselőket és ügynököket alkalmaz a direkt értékesítési feladatok ellátására. Ezen felül, számos fogyasztásicikk-vállalat vesz igénybe direkt eladásban jártas személyeket: biztosítási ügynököket, tőzsdeügynököket, és - mint az Avon, az Amway és egyéb direkt forgalmazószervezetek - teljes és részmunkaidős alkalmazottakat.

### 2. Direct Mail (címre szóló reklám)

#### a) Címzett reklámküldemény

A címzett reklámküldemény más néven a direct mail a leggyakrabban használatos direkt marketing reklámeszköz. Az akciók több, mint a fele ezen a csatornán zajlik.

A direct mail az értékesítési tevékenység előkészítésének, elősegítésének a módja, amikor postai úton fordulunk a fogyasztóhoz, illetve felhasználóhoz. Az akció során levelet vagy egyéb anyagot juttatunk el az érdekelthez, melynek során felébresztjük az érdeklődését, létrehozuk a kapcsolatot, illetve teljesítjük a megrendelést.

Ma a direct mail robbanásszerű fejlődésével találjuk magunkat szemben, ami elsősorban a számítógépek fejlődésének és elterjedésének köszönhető. Az adatbázisok és a feldolgozások fejlődése lehetővé teszi, hogy címlistákról lehessen kiválasztani a címzettek nevét rengeteg szempont alapján. Ilyenek például a demográfiai osztályozás, a vásárlók gyakorisága és nagysága stb. Az ilyen adatbázisok lehetővé teszik az adatok átfedésének kiszűrését is, ami sok kellemetlenséget megelőzhet.

A direct mail előnyei:

- Kismértékű szórású idéző elő. Nagy hatáskörrel biztosítja az üzenetek célba jutását.
- Maradandó tájékoztatást ad. A reklámüzenet torzításmentesen, maradandóan jut el a címzetthez. Az írott információ bármikor rendelkezésre áll.
- Figyelemfelkeltő. Jobban figyelemfelkeltő lehet, mint a klasszikus reklámok, mivel személyre szól, személyes hangvételű, a címzett érezheti, hogy törődnek vele, egy vállalat személyes kapcsolatra törekszik vele. Továbbá kizárja a konkurenciát, mivel egyedül köti le a címzett figyelmét.
- Visszacsatolási lehetőséget nyújt. Általában nemcsak egyszeri kapcsolatot feltételez, hanem rendszeres kapcsolatot épít ki a kínáló és a vevő között. Ennek során a vevő reakciói visszajutnak a kínáló céghez.

*b) A direct mail eredményességének feltételei*

Még mielőtt a direct mail formát választanánk az értékesítéshez több dolgot meg kell vizsgálnunk. Először is meg kell vizsgálni, hogy az értékesíteni kívánt termékeknek ill. szolgáltatásoknak megfelel-e ez az értékesítési forma. Utána gondosan fel kell térképezni és ki kell választani a célcsoportot.

Nagyon fontos a magas színvonalú direct mail tevékenységhez a megfelelően kialakított címanyag, amely lehetőleg ne tartalmazzon hibás adatokat, továbbá gondolni kell az adatok állandó változására, avulására.

Lényeges elem a küldemény megfelelő színvonalú külalakja, illetve a tartalom és a külalak összhangja. A tartalom és a stílus is igen fontos tényező. Az igényesen megszerkesztett anyag segíthet, hogy az első benyomások pozitívak legyenek. A terjedelem lehetőleg legyen minél rövidebb, amivel kiküszöbölhető, hogy a címzett olvasatlanul eldobja azt.

Igyekezzünk úgy megszerkeszteni az anyagot, hogy egyértelmű és közérthető legyen, továbbá a lehető legkevesebb fáradsággal és gondal lehessen kitölteni és visszaküldeni. Nem számíthatunk magas visszaküldési arányra, ha a címzetteknek gondot okoz az értelmezés, a válaszadás vagy a visszaküldés.

### *c) Címzés nélküli reklámküldemény*

Az ilyen típusú direct mail annyiban különbözik az előzőtől, hogy ez nem tartalmazza a címzett nevét és címét. Általában prospektus, szórólap formájában kerül a fogyasztóhoz. Vásárlásra, árubemutatóra invitálják őket. Azért okozhat problémát az ilyen fajta direct mail, mivel a direkt marketing lényege az, hogy a vevőkkel közvetlen kapcsolat alakul ki és ebben az esetben erről szó sincs, a vásárló névtelen marad.

### *3. Csomagküldő kereskedelem*

Csomagküldő kereskedelemről akkor beszélünk, amikor a vállalatok egy, vagy több termékkatalógust postáznak olyan kiválasztott címekre, ahonnan nagy valószínűséggel rendelést adnak fel. A katalógusok egy része a főbb általános kiskereskedelmi hálózatoktól származik. Másokat szakáruházak küldenek, amelyek a katalógusokkal a felső középosztálybeli piac számára népszerűsítik drága, nemritkán egzotikus termékeiket. Katalógus útján forgalmaz az Avon kozmetikumokat. Néhány nagyobb korporáció postai rendelési divíziót vásárolt meg, vagy hozott létre, de több ezer kisebb vállalat is tevékenykedik a csomagküldő üzletágban, tipikusan a szaccikkék körében bocsátva ki katalógusokat, mint például a fogyasztási elektronika, a gyep- és kertművelés, női ruházat, háztartási áruk, és így tovább. A vállalatközi (B2B) marketingben egyre többen küldik ki katalógusaikat CD-ROM-on a potenciális ügyfeleknek vagy a vevőknek.

A csomagküldés sikeressége azon múlik, hogy

- vállalat mennyire képes olyan gondosan összeállítani vásárlói listáit, hogy azokon a legkevesebb kettőződés, vagy téves cím legyen, hogy
- mennyire körültekintő készletgazdálkodást folytat, hogy
- olyan jó minőségű termékeket kínál-e, hogy a visszaküldés aránya kicsi legyen, és hogy
- a vásárló számára hasznot ígérő imázst alakít-e ki.

Vannak olyan cégek, amelyek irodalmi, vagy információs mellékletekkel teszik különlegessé katalógusaikat, árumintát küldenek, különleges forró drótot tartanak fenn a kérdések megválaszolására, ajándékokat küldenek a legjobb vevőiknek és a profitjuk egy meghatározott százalékát jó ügyek támogatására ajánlják fel. Mások videókatalógussal kísérleteznek, amiket legjobb vevőiknek küldenek ki, vannak katalógusok, amelyek az interneten jelennek meg, amivel figyelemre méltó nyomtatási és postaköltség takarítható meg. Végül a globális fogyasztók olyan katalógusokból

rendelnek majd, amelyeket más országokban bocsátottak ki, ma sok japán fogyasztó számára jelentős megtakarítás, hogy amerikai katalógusokból rendel.

Egy gyakorlati példa: A Quelle csomagküldő szolgálat

- A Quelle története röviden

Gustav Schickedanz 1927-ben alapította meg csomagküldő szolgálatát Quelle néven. Jó időben ismerte fel a csomagküldő szolgálatban rejlő lehetőségeket, és sikere évről évre nőtt. 1936-ban ügyfeleinek száma elérte az egy milliót, 3 év múlva pedig ez a szám megkétszereződött. Gustav Schickedanz 1936-ban feleségül vette Grete Lahnert, aki ma az órisáholding tulajdonosa. A háború után újra folytatták tevékenységüket, és 1950-ben a vállalat bevétele elérte a 40 millió márkát. 1955-ben nyitották meg az első üzletüket külföldön, mégpedig New Yorkban. A következő években a Quelle folytatta terjeszkedését mind belföldön mind pedig külföldön. 1964-re a Quelle elismerten Európa legnagyobb katalógus-áruháza. Vevői száma már elérte a 4 milliót.

1976-ban a belkereskedelmi csoport forgalma 5,96 milliárd DM, az eladóhelyek száma 154, több mint 32 millió csomag kerül szétküldésre.

1990 új fejezetet nyitott a vállalat történetében. A Quelle megjelent a volt kelet-német területeken. Ezeket a területeket nem csak felvevőpiacnak tekinti, hanem óriási beruházásokat hajt itt végre. A beruházások középpontjában a Lipcsében megépített új csomagküldő szolgálat áll. A beruházások során közel 7000 új munkahelyet teremtettek.

- A csomagküldő kereskedelem technikája

A Quelle központi raktárbázisa a Nürnberget és Führt-öt összekötő főközlekedési út mellett található. A raktárbázis épületeinek területe 241000 m<sup>2</sup>. Az itt működő áruosztályozó és csomagküldő rendszer a legnagyobb jelenleg a világon. Szinte minden gépesített, mégis 3000 ember munkája szükséges a zavartalan működéshez. A rendszer maximális teljesítőképessége napi 200 ezer csomag, ami közel 20 mérföld hosszúságú szállítószalag-rendszerről gördül le.

A Quelléhez évente több, mint 300 ezer m<sup>3</sup>-nyi áru érkezik. Ehhez jönnek még azok az áruk, amelyeket közvetlenül a termelővállalattól szállítanak a vevőhöz.

#### 4. Kioszkm marketing

Néhány vállalat "vásárlói rendelésselvevő gépeket" (kioszknak nevezik) alkalmaz, (nem tévesztendő össze az értékesítőautomatákkal, amelyekből megvásárolható a bennük lévő termék), s amelyeket áruházakban, repülőtereken és egyéb helyeken találhatunk meg. A Florsheim Shoe Company például számos üzletében tart ilyen gépeket, amelyeken a vevő

jelezheti, milyen típusú (alkalmi, sport), színű, méretű cipőt kíván vásárolni. A képernyőn feltűnik a kritériumoknak megfelelő Florsheim cipők képe. Ha egy bizonyos cipő éppen nem kapható az üzletben, a vevő felhívhatja a megadott telefonszámot, s megadhatja a hitelkártyaszámát és a címét, ahova a cipőt szállítani kell.

### 5. Telefonmarketing

#### a) A telefonmarketing fogalma és fajtái

A telefonmarketing fejlődése során szétvált a kimenő és a bejövő hívások kezelése, kialakult az ún. outbund és inbund telemarketing. Az outbund telemarketing egy olyan tevékenység, amely során a fő cél az új ügyfelek felkutatása, információszerzés, időpont-egyeztetés, stb. Az inbund telemarketing ezzel szemben a már meglévő ügyfelekből ill. a reklámra, hirdetésre válaszolóktól bejövő hívások feldolgozását szolgálja.

A következő 10.3. sz. táblázat a két típus területeit mutatja. Láthatjuk, hogy mindkét típusnál megkülönböztünk végső fogyasztóra irányuló ill. a már meglévő, vagy leendő üzleti partnerre irányuló telemarketinget. [23]

10.3. sz. táblázat

#### A telemarketing főbb típusai

	Fogyasztói telemarketing	Üzleti telemarketing
Outbund telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• termékeladás</li> <li>• régi vevők aktivizálása</li> <li>• piackutatás</li> <li>• információszerzés</li> <li>• utógondozás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potenciális ügyfelek szerzése, adatgyűjtés</li> <li>• ügyfelek minősítése</li> <li>• terminus egyeztetése</li> <li>• új termék bevezetése</li> <li>• értékesítés kisebb ügyfeleknek</li> <li>• akciók, szezonális ajánlatok</li> <li>• utógondozás, üzleti kapcsolat építés</li> </ul>
Inbund telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklámra válaszoló kiszolgálása</li> <li>• rendelésfelvétel</li> <li>• reklámhatékonyság mérése</li> <li>• adatbázis kiépítése</li> <li>• terméken megadott telefonszám visszahívása</li> <li>• tanácsadás</li> <li>• reklamációkezelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendelésfelvétel</li> <li>• rendelés nyomon követése</li> <li>• készletellenőrzés</li> <li>• tanácsadás</li> <li>• reklamációk kezelése</li> </ul>

*b) A telemarketing alkalmazásának előnyei és hátrányai*

A legjobban úgy tudjuk a telemarketing előnyeit ill. hátrányait megvizsgálni, ha más marketingeszközzel összehasonlítjuk. Mivel jeleztük, hogy a direkt marketingen belül a legnagyobb súllyal a direct mail bír, ezért az előnyöket és hátrányokat az ezzel való összevetésből szűrjük le.

• **Előnyök**

A telemarketing egyik legjelentősebb előnye a direct maillel szemben a sokkal közelebbi kapcsolat a fogyasztóval ill. az üzleti partnerrel. A hívó félnek sokkal több lehetősége van a kommunikáció során partnere meggyőzésére, amelyre a verbális eszközök nyújtanak lehetőséget. Ezek például a hangnem, a hangsúly, a lelkesedés vagy a meggyőzés más hatásos eszközei. További előnye, hogy a párbeszéd folyamán azonnali visszajelzést lehet kapni, tehát a visszacsatolás sokkal erősebb, mint a postai formánál. Az adatok, amelyekhez így jutunk, sokkal pontosabbak és naprakészebbek lehetnek.

Reklamáció esetén is előnyösebb a telemarketing, mint a direct mail. Az azonnali visszacsatolás miatt időben megtehetjük a korrigáló lépéseket, amivel megelőzhetjük a vásárlók elpártolását. További előny, hogy a telefonos kapcsolat kényelmesebb megoldás, mint a levél. A telefonon történő megrendelés gyors és egyszerű.

• **Hátrányok**

A telemarketing legfőbb hátránya a vizuális megjelenítés hiánya. A telefonos értékesítésnél kizárólag a verbális eszközökre vagyunk utalva. Ezért azoknál a termékeknél, amelyeknél a vizuális megjelenítés lényeges, hiba lenne kizárólag a telefonos értékesítést választani. A gyakorlatban azonban sohasem, vagy csak ritka esetben alkalmazzák a telemarketinget önállóan. Az esetek döntő hányadában ezt direct maillel, televíziós-, vagy újsághirdetéssel összekötve alkalmazzák.

A telemarketing nem alkalmas hosszú magyarázatot igénylő termékek, szolgáltatások eladására, mivel a rendelkezésre álló idő kevés. Ez a hátrány kiküszöbölhető más marketingeszköz kombinálásával. Például egy termékre telefonon keresztül hívom fel a figyelmét a vásárlónak, de e részleteket csak a részére kiküldött prospektusból, vagy termékbemutatón tudja meg.

A telemarketing szűkebb lehetőséget biztosít a fogyasztók elérésében, mint a direct mail. Ezt költség- valamint időtényezők okozzák. Lényegesen

szélesebb körű fogyasztóréteg érhető el a direct mail által, annak ellenére, hogy megfelelő adatbázis és időtervezés esetén a telefonos elérések száma növelhető.

#### 6. “Új médiák”

Az “új médiák” címszó alatt új kommunikációs technológiákat értünk. Ezek közvetlen médiakontaktust képesek teremteni a kínálók és a vevők között, új lehetőségeket teremtve ezáltal a direkt marketing eszköztárában. Az új médiák fogalma olyan információs és kommunikációs technológiák sokaságát öleli fel, amelyek az elektronikus átviteltechnikában közösek. Az új média alapja a televíziós-, a komputeres-, és a telefontechnika. Ezen rendszerek alapján, illetve ezek kombinációjával sok új média keletkezett az utóbbi években. A fejlődés óriási, de ezek elterjedése jóval lassúbb ennél.

Az “interaktivitás korszakának” fogalma a közelmúltban jelent meg a marketingben. Technikai előzmények több ágon futottak (illetve futnak ma is). Ezek a következők:

- az elektronikus játékok fejlődése, interaktív játékok kifejlesztése,
- “real time” (valós idejű) számítógépes hálózatok kialakítása,
- a komputer és a telefónia konvergenciája,
- a kábeltelevízió elterjedése.

Interaktív médiákat a jelenlegi ismeretek szerint két fő technikai elven lehet kialakítani:

a) **Televízió, illetve kábeltelevízió alapon** (DRTV-direct response television), melyen belül kétféle rendszert különböztethetünk meg.

- Egyirányú interaktív TV. Ezek a rendszerek adatokat továbbítanak egy TV modemre, vagy a TV-hez kapcsolt számítógép terminálra. Ezeket az adatokat aztán a felhasználó manipulálhatja, de a szolgáltatóhoz válaszjel nem érkezik vissza.
- Kétirányú interaktív TV. Lehetővé teszi a felhasználónak, hogy a képernyőn látottakra a TV-n keresztül választ küldjön. A válasz a távirányítón keresztül a modemre érkezik, majd onnan kerül át a szolgáltatóhoz (kábel-tévé-, telefon- stb. társaságokhoz). A kétirányú rendszer kiépítése mindenképpen drágább az egyirányúnál, hiszen ehhez komplex adó- és szerver rendszerek szükségesek.

A televíziót háromféleképpen használhatjuk fel a termékeknek a fogyasztókhoz történő direkt felkínálására.



Az **első** a direkt válaszra ösztönző reklám (direct response advertising). Ebben az esetben 60, vagy 120 másodperces televíziós spotokat alkalmazunk, amelyekben érzékletesen leírjuk a terméket, és közöljük azt a díjmentesen hívható telefonszámot, amelyen reménybeli vásárlónk rendelését feladhatja. Jelenleg sok vállalat alkalmazza a 30, illetve 60 másodperces dokureklám elnevezésű megoldást, ami olyan, mint a dokumentumfilm (a dohányzás abbahagyásáról, a kopaszság megszűnéséről, a lefogyásról), a termék, vagy szolgáltatás sikeres alkalmazói vagy felhasználói elmesélik, mennyire elégedettek és tartalmazza a rendelésfelvételre, vagy a további információszerzésre rendszeresített zöld számot.

A televízió **második** marketing célú alkalmazását az otthoni vásárlást lehetővé tevő csatornák jelentik, amelyek termékek és szolgáltatások eladására szánt komplett tévécsatornák. A legnagyobb a Home Shopping Network (HSN), amely napi 24 órás adásidővel működik. A műsorvezetők alkalmi áron kínálják a legkülönbözőbb termékeket az ékszerektől, összeállítható babáktól és ruhaneműktől az elektromos szerszámokig és a háztartási elektronikáig - amiket a HSN gyakran kiárusítási áron szerzett meg. A rendelés a megadott zöld szám felhívásával történik. A megrendeléseket 48 órán belül tejesítik.

A **harmadik** lehetőség a teletext, amikor a fogyasztó tévékészüléke kábel vagy telefonvonal segítségével össze van kötve az eladó számítógépes adatbázisával. A teletext-szolgáltatása a termelők, kiskereskedők, bankok, utazási irodák és mások által kínált termékek számítógépes katalógusa. A fogyasztók megrendeléseiket a megfelelő billentyűkombinációk beütésével adják le. Számos kutatás van jelenleg folyamatban, amelyek célja az interaktív tévé, mint a teletext után következő szakasz tökéletesítése.

(A képes magazinok, az újságok, továbbá a rádió ugyancsak felhasználható mint direkt válaszra ösztönző eladási csatorna. Az ember hallja, vagy olvassa az ajánlatot, és felhívja az ingyenes számot, hogy feladja megrendelését.)

Előre ma még bizonytalan, hogy a televíziós értékesítés mint technika milyen mértékben fog elterjedni, az azonban már ma belátható, hogy megváltoznak a televízióval, mint médiával kapcsolatos elképzelések és elvárások. A televízió hármass szerepéről (reklám, információ, szórakoztatás) szóló felfogás ma már túlhaladott, illetve túl kell haladni e felfogáson. Ez az új értékesítési rendszer a következő előnyökkel jár:

- Lehetővé teszi, hogy bármely árut a nap bármely szakában, a vásárlók bármely csoportja részére tetszés szerinti részletességgel bemutassanak.
- Videofelvétel segítségével a vevő bármikor megtekintheti az árubemutatót.
- Az "elárusítóhellyel" és a raktárral való szakítás lehetővé teszi a raktározásszervezés optimális mértékű automatizálását.
- Jobban megszervezhető így az áruk végső elosztása az áru jellegének és méreteinek, a földrajzi távolságnak, a vevő igényeinek és kívánságainak megfelelően.
- A tévés értékesítés során a vevők magatartása - jelentősebb költségek felmerülése nélkül is - jobban mérhető és áttekinthető lesz.
- A fentiek következtében az egyes áruk gyártása közvetlenül az értékesítéshez kapcsolható, a raktárkészletek csökkenthető.

A televíziós értékesítés kialakítása során a képzelőerőt nem kell szabadjára engedni. A termékek átadására például jó lehetőséget biztosítanak a pályaudvarok, vagy a különböző tömegrendezvények, így az ezzel foglalkozó szervezetek által megrendezett társadalmi, vagy kulturális megmozdulások stb.

A fogyasztási cikkek területén gyakorlatilag nincs és nem is lesz olyan termék, amelyet a televízió keresztül ne lehetne értékesíteni. Az új eladási forma kialakításánál nem a vevőnek, hanem csak az eladónak kell növelnie a maga erőfeszítéseit.

A második feltétel, hogy a mindenkori társadalmi és gazdasági viszonyok által meghatározott tudás- és érdekszinten az információk iránti kereslet együtt növekszik az informáltság fokával.

A harmadik előfeltétel a TV-adta szabadságban nyilvánul meg. A szabadság nemcsak a vétel szabadságát, hanem a sugárzott képekhez kapcsolódó szabadságot is jelenti, mert a video bármikor kikapcsolható.

A televízió sokkal többet jelent, mint vélemények és információk kellemes közvetítőjét. A történések olyan színtere is lehet, amelyet a néző elárusítóhelynek fog fel és amelyen keresztül ezekbe a történésekbe ő maga is beleavatkozhat mint néző, vásárló, eladó, versenytárs, vagy mint ellenfél.

b) **Az interaktív média másik elve** a számítógépes hálózati alapon működő értékesítés, ahol a rendszer on-line módon (általában telefon segítségével) összekapcsolt számítógépekből áll.

Számítógépes hálózati alapon több rendszer működik a világon. Ezek:

- Az Internet, eredetileg négy egyetem adatbázisainak, majd az amerikai Védelmi Minisztérium beszállítóinak összekötésére jött létre. A legnagyobb on-line számítógépes hálózat, amely kb. 23 ezer kisebb hálózatot, összesen kb. 2 millió számítógépet kapcsol össze a világ 146 országában. Jelenleg kb. 15-20 millió felhasználó férhet hozzá. Az Interneten keresztül bármely felhasználóval azonnali kapcsolatot lehet teremteni. A hálózatba való belépés költségei minimálisak. A hálózat nem kifejezetten kereskedelmi célú, inkább az információcserét segíti.
- Kereskedelmi célú hálózatok, amelyeken belül két fő típus különböztethető meg: az üzleti felhasználókat megcélzó, tisztán e-mail és információs szolgáltatást nyújtó rendszerek (pl. MCI Mail és CompuServe), valamint az otthoni számítógéptulajdonosokra alapozó, homeshopping, számítógépes játék és hobbi szolgáltatást nyújtó rendszerek (pl. Prodigy és America Online).
- A fenti nagy (több millió felhasználót tömörítő) hálózaton kívül rengeteg kisebb, helyi hálózat működik vállalatokon, illetve vállalatcsoportokon belül és területi elven, civil alapon szerveződve.

Mindegyik hálózatnak közös jellemzője, hogy felhasználható:

- szöveges üzenetek küldésére, fogadására,
- bulletin boardokhoz ("számítógépes hirdetőtáblákhoz") való hozzáférésre,
- adatbázisokhoz való hozzáférésre,
- elektronikus publikációk terjesztésére.

A hálózatokhoz való hozzáférés eszköze szinte kivétel nélkül egy telefonvonal. Ezek tehát a már ma is működő, sőt rohamosan terjedő és fejlődő interaktív technológiák. A fejlődés iránya a különböző rendszerek összekapcsolása felé mutat. A telekommunikációs óriásvállalatok "helyezkedése" azt sejteti, hogy itt a jövő nagy üzletéről van szó. Valóban, az Infobahn meghatározó lehet a kommunikáció jövőjét illetően, magába foglalva az eddigi rendszereket.

Mint minden alapvető jelentőségű infrastruktúrális rendszer kiépítésénél, valószínűleg itt is jelentős szerep hárul az államra, mint a feltételek megteremtőjére és a szabályozás kialakítójára.

### 7. Az integrált direkt marketing alkalmazásának térnyerése

Bár a direkt és az online marketing mára igen dinamikusan terjed, számos vállalat kommunikációs/promóciós mixében még mindig nem szerepelnek kellő súllyal. A vállalatok reklám- és vásárlásösztönző osztályai valahogy megszerzik kommunikációs célokra saját büdzséjüket és egy börtönör szigorúságával öröködnék felette. Az értékesítési apparátus tagjai ugyancsak versenytársként kezelik a direkt marketinget. A kereskedelmi képviselők gyakran úgy érzik, elvesztik az eladások egy része fölött az ellenőrzést, ha kisebb vevőik és reménybeli partnereik figyelmébe ajánlják a DM és a telemarketing előnyeit.

Ugyanakkor a vállalatok egyre inkább felismerik a rendszerszemlélet alkalmazásának előnyeit a kommunikációs munkában. Számos vállalat alkalmaz kommunikációs vezetőt az információs vezető mellett. A kommunikációs vezető irányítja a reklám, a vásárlásösztönzés, a public relations és a direkt/online marketing területén működő szakembereket. A cél a helyes kommunikációs költségvetés összeállítása és az egyes kommunikációs eszközök közötti célszerű költségmegosztás kialakítása.

Hogyan integrálhatók a különböző kommunikációs eszközök egy kampánytervben? Képzeljük el, hogy egy piaci szereplő az eladás érdekében egyetlen "egylövetű" kommunikációs eszközt alkalmaz a potenciális ügyfelek elérésére. Az egy-eszközös, egyfázisú kampányra példa lehet a főzőedényeket kínáló egyszeri levélreklám. Az egyeszközös, többfázisú kampány ugyanannak a címzettnek szóló, több, egymást követő küldeményt jelent. A képes magazinok kiadói például legalább négy előfizetés-megújító felszólítást küldenek, mielőtt feladnák.

Erőteljesebb módszer a többeszközű, többfázisú kampány. Vegyük például az alábbi folyamatot:

*Újságkampány az új termékről → Választ lehetővé tévő fizetett reklám → Levélreklám → Kimenő telemarketing → Személyes eladási próbálkozás → Folyamatos kommunikáció*

Egyesek úgy gondolják, hogy a válasz kiváltására irányuló sűrített nyomás alkalmazásával jelentősen javul az üzenet hatása. Arról van szó ilyenkor, hogy adott, jól meghatározott időintervallumban egyszerre több eszközön keresztül sugározzuk az üzenetet abban a reményben, hogy olyan jelentős forgalmat és nyereséget sikerül elérni, ami meghaladja a felmerült költségeket.

### **10.3. Minőségi fejlődés a direkt marketingben**

A direkt marketing információigényes tevékenység. A cél ezen információk hatékony felhasználása. Amióta az információmennyiség jelentősen megnőtt és a döntéshozatalok összetettevé váltak, szükség lett olyan eszközökre, amelyek segítik a nagymennyiségű adatok feldolgozását. A döntéstámogató rendszerek jelentik az egyik használható megoldást.

#### *1. Döntéstámogató rendszerek*

A marketing döntéstámogató rendszerek (MDSS): problémamegoldó technológiák, amelyek emberekből, ismeretekből, szoftverekből és hardverekből állnak és eredményesen kapcsolódnak a menedzsment folyamatba.

Az MDSS egy adatbázisból áll, modellekből, amelyek meghatározzák a bizonyos adatelemek közötti kapcsolatot és pl. lineáris programozási optimalizálási folyamatból, amely a meghatározott probléma legjobb megoldását adja meg.

A mesterséges MDSS-ek rövid időn belül és könnyen megérthető módon válaszolnak a Mi történik ha, ... típusú kérdésekre (pl. Mi történik, ha x Ft-al növelem a reklámkiadásokat?) A jó MDSS-t egy számítógépes felhasználásban kevésbé jártas menedzser is használni tudja bármilyen tanfolyam elvégzése és programozó nélkül is.

Egy személyre szabott MDSS, kiegészítve ipari és termékspecifikus modellekkel, meglehetősen költséges beruházás. Azonban mielőtt azt a következtetést vonnánk le, hogy az MDSS-t csak pénzzel és technikai szakértelemmel jól ellátott nagyvállalatoknál érdemes alkalmazni, gondolkodjunk el a személyi számítógépekkel és a már meglévő szoftverekkel elérhető előnyről.

A vizsgálatot végző felhasználhatja a táblázatkezelő program azon kapacitását, ami megmutatja az adatok közötti kapcsolatokat egyszerű algebrai formában. Miután elkészült a modell, az analízis szakértő meg tudja vizsgálni a különböző cselekvési alternatívákat, amit a cég követhet.

## 2. Mesterséges intelligencia és szakértő rendszerek

Habár a mesterséges intelligenciára (AI) nincs hivatalos és mindenki által elfogadott definíció, általában egy olyan számítógépes rendszert értenek alatta, ami képes az emberi agy gondolkodását, tanulási folyamatát utánozni. Habár az elmúlt években nagy fejlődés ment végbe ezen a területen, azonban a gondolkodó, tanuló rendszerek még távol vannak a valóságtól.

A fejlődés elsősorban az AI szakértői rendszereknek nevezett területén következett be.

Szakértői rendszerek interaktív számítógépes programok, amelyek a tudás különböző elemeit használják fel, mint pl. tények, szabályok, modellek, amelyek támogatják és erősítik a problémamegoldás menetét egy specifikus területen. A szakértő kifejezés a specializációra és az adott területen belül magas szaktudásra utal. A szakértői rendszereket gyakran ismeret alapú rendszereknek is hívják, mert a működésük nagymértékben függ attól, hogy hogyan képesek felhasználni az ismereteket.

Más szavakkal kifejezve a szakértői rendszerek a szakértők döntéshozási tevékenységeit utánozzák az ismeretek egy bizonyos területére alapozva. Ez semmi esetre sem egyszerű tevékenység, de kevésbé összetett, mind a gondolkodás és a tanulás utánozása. A szakértői rendszerek csak most kezdenek behatolni a marketing területére. A PROMOTER elnevezésű rendszer segítséget nyújt a termelői és a fogyasztói reklámozás értékesítésre gyakorolt hatásának kiértékelésében. Az ADCAD rendszert a reklámszövegek és a kommunikációs szemléletmódok közötti választásra fejlesztették ki.

A MORE/2 rendszer szakértői rendszer direkt marketinges alkalmazásra. Egyik része matematikai számításokat tartalmaz, más részei pedig döntési szabályok lefektetését igénylik, amelyek magukban foglalják a különböző ismereteket és egy direkt marketinges szakember képességeit.

Egy szakértőcsoport szerint a szakértői rendszerek által vizsgálható problémák módszertanilag az alábbiak:

- Inkább ésszerűen jellemezhetőek, mint számtani kapcsolatokkal. Az első ugyanis könnyen jellemezhető.
- Inkább félig strukturált, mint teljesen strukturált, vagy nem strukturált problémák. A félig strukturált környezet lehetőséget ad az ismeretalapú döntési szabályok eredményes alkalmazására.

- Hiányos ismeretekkel jellemzett problémák. Amikor az ismeretek hiányosak, nehezen lehet meghatározni a fontos változókat és/vagy a közöttük lévő fontos kapcsolatokat.
- Olyan helyzetek, amikor a menedzsment beavatkozhat az MDSS-be. Ezek mind időérzékeny, mind összetett döntéshozatali szituációk.

Számos direkt marketinges kulcsfontosságú döntésekre illenek ezek a kritériumok. Alternatív ajánlatok közötti választás, vagy kreatív megvalósítások, reklámstratégiák fejlesztése stb.

## ***10.4. Direkt értékesítés támogatása adatbázissal***

A piac jelenleg is észlelhető egyre élesedő versenye körülményei között határozott előny a részletes, mindig éppen érvényes tájékoztatás nyújtása a vevők számára. Ilyen előny kihasználására megfelelő eszköz az adatbázis-marketing, amely lényegében olyan adatbázissal támogatott marketing, amelyben megtalálhatók a vevők adatai, telephelyük, áruk iránti igényeik. [13]

### *1. Adatbázissal segített marketing*

Adatbázis-marketing segítségével a vevőket személyenként lehet megkeresni, igényeiket ismerve pedig megfelelően alakítani a termékszerkezetet, választéket stb., a megfelelő számítógépes szoftver alkalmazásával. Ez a rendszer azonban nem egyszerűen csak tárolja az említett adatokat, hanem a vevőkkel folyamatosan párbeszédet fenntartva elemzi azokat. Az adatbázis-marketinget ezenkívül a közvetlen értékesítés módszereinek továbbfejlesztéseként is fel lehet fogni, éppen az említett adatgyűjtési és elemzési tevékenység révén.

A marketinget támogató adatbázisok jellemzően tartalmazznak demográfiai, földrajzi, pszichografikai (pld. a vevők érdeklődési köre, véleményére vonatkozó részletek) információt. (További példák: a vevők részéről előnyben részesített fizetési módok, általuk keresett előnyök, versenytársaktól beszerzett áruk, a megelőző időszak beszerzési tranzakciói: mennyit költenek a vevők, mit, mikor vásárolnak, hogyan válaszolnak reklámakciókra stb.).

Az említett információt külső- és belső forrásokból lehet megszerezni (vállalati értékesítési adatok, jóállási ügyek, árubemutatókon kötött

szerződéses adatai, reklamációs részlegek és szervizszolgáltatási ügyek adatai). Ugyancsak jelentősen hozzájárulnak ilyen adatbázis feltöltéséhez korábban készített marketingkutatói eredmények (elsősorban ami a vevők tetszését, általuk kívánt árjellemzőket, általuk érzékelt előnyöket illeti).

A külső információs források közé tartoznak a szövetségi, állami adatbankok, marketingcégek tájékoztatói, éves jelentések, iparági tanulmányok. Az utóbbi adathalmazokkal célszerűen lehet kiegészíteni az adott cég marketing-adatbázisának tartalmát (pl. mint kiegészítő földrajzi adatok, vagy pszichografikai adatok stb.).

A külső adatokkal való kiegészítés módszere lehet a többi között, a vevők összeírási csoportokba osztályozása, majd a csoportok referencia-információ keresésére való felhasználása. A vevők vásárlási műveleteinek az idő folyamán felgyülemelő adataival azután az ilyen adatbázis tartalma fokozatosan bővül, javítja annak hasznosítási lehetőségeit.

A taglalt, egyre népszerűbbé váló módszer valós hasznát mi sem mutatja jobban, mint az a tény, hogy a marketingben megmutatkozó verseny mindinkább az adatbázisok versenyének tűnik. Ugyancsak az adatbázis-marketing népszerűségének emelkedéséhez járuló tényezők a következők:

#### *a) Technológiai fejlődés*

Az adatok - több változatban csoportosítva - gyors előhívásának és kezelésének lehetősége ösztönzi a cégek adatgyűjtési igényét. Adott áruhoz kapcsolódó vevőkör adatainak, vásárlási szokásainak elemzése, egy mondjuk ötvenezres létszámú csoportban, irattári adatrögzítési módszerekkel heteket vehet igénybe, míg ugyanez egy jó adatbázis támogatásával percekben belül megoldható. A fejlődés ilyen irányára tekintettel nem véletlenül alakult ki jelentős kínálat az adott célra alkalmazható szoftvertermékekből, melyeket akár mikroszámítógépen, akár nagyszámítógépeken lehet használni. Ugyancsak javítja e rendszerek hasznosságát és kihasználtságát hálózatos alkalmazásuk, időpárhuzamos működési rendszerben pedig javul az adatok időbeli érvényessége. Telefonos rendelésvételek során ugyancsak mód nyílik a vevő adatainak felfrissítésére.



*b) Termékek és piacok változatossága*

A fogyasztók mind változatosabb termékfeleségekkel találják magukat szemben, akár egyéni igényeik kielégítésére is. Ezt a fejlődési irányt jelzi a többi között az is, hogy az átlagosnak tekinthető élelmiszer-áruházak áruválasztéka az utóbbi 15 év alatt több mint megkétszereződött az USA-ban. Részből a rendkívül gyors társadalmi változások következményeként ugyancsak jelentősen változik maga a piac is. Míg korábban az átlagos családdal mint fogyasztóval lehetett számolni (két szülő és 2,5 gyerek az átlag), jelenleg a fogyasztási szokások szinte annyi félek ahány a háztartás. Ezért a marketinges szakemberek számára elengedhetetlenül fontos annak részletes ismerete, hogy kik a fogyasztóik, hol élnek, milyen termékekre és szolgáltatásokra tartanak igényt. Az ebből adódó adattömeget adatbázisban lehet megfelelően kezelni.

*c) Emelkedő postai, média- és munkabér-költségek*

Különösen meredeken emelkedik a tömeges hirdetésre leginkább alkalmas tv-költségek, kisebb mértékben a postai küldeményeké, az értékesítési célú látogatás és telefonos megkeresés költségei. Ugyancsak emelkednek azonban a nyomtatási költségek, a postai díjak és bérköltségek. Az adatbázis-marketing segítségével pontosabb vevőkör-meghatározást lehet elérni, mint más módszerekkel, ezért mérsékelni lehet a fenti költségnövekedés hatását is. Érdekes megemlíteni, hogy a hagyományos közvetlen értékesítés sikeres költségeinek aránya 2 %, vagyis a megkeresett vevők számára az ajánlat vagy a termék 98 %-ban nem megfelelően vonzó, vagyis a korszerűbb módszerrel nagyon sok felesleges munkát lehet megtakarítani.

*d) Hitelkártya és díjtalan hívás*

A közvetlen értékesítés sikereit rendkívüli mértékben fellendítette a hitelkártyák használatának lehetővé tétele, valamint a díjtalanul hívható telefonszámok megadása, melyeken rendeléseket lehet elhelyezni. Utóbbi révén az üzletkötőnek mindig módja van az üzletkötés folyamán több információt szerezni az ügyféltől, az adatbázis információtartalmát javítani.

*2. Kik alkalmazzák az adatbázis-marketinget?*

A kilencvenes években készített felmérés azt mutatta, hogy az USA-ban több mint félmillió vállalkozás jelentős mértékben támaszkodik adatbázis-

marketing eljárásokra (pl.: American Airlines Inc., Dow Jones and Company Inc., Ford Motor Co., IBM Corp., Xerox Corp., Zenith Electronics Corp., stb.).

Légitársaságok vezették be az adott társaság gépein gyakran utazók adatainak figyelemmel kísérését, meghatározott utazási mennyiség után kedvezmények adását, az utas személyes megkeresését különféle javaslatokkal. Tapasztalatok szerint ilyen módon javítani lehet az utas elkötelezettségét a légiforgalmi társaság iránt.

### *3. Az adatbázis marketing előnyei*

#### *a) Javul a válaszadás aránya*

Annak köszönhetően, hogy az adott cég adatbázisában rendelkezésre álló adatok alapján pontosabban meg tudja határozni egy adott áru megvásárlására valóban hajlandó vevők körét, látványosan javul a válaszadás aránya (100-200 % mértékű növekedést tapasztaltak). Az adott esetekre választott vevőkör levélbeni megszólítása egyúttal lényegesen kevesebb postázási költséggel jár, mint a valamennyi nyilvántartott vevővel való levelezés.

A vevők kiválasztásának egyik módszere a vevőkör vásárlási szokásainak (milyen sűrűn vásárolnak, mikor vásároltak utoljára, mennyit szoktak költeni egy-egy vásárlás alkalmából) figyelemmel kísérésén alapul. E modell szerint a rendszer pontozza, majd ennek alapján rangsorolja a vevőket, melyben a leggyakrabban beszerző és legtöbbet ráfordító vevők kerülnek a rangsor élére.

#### *b) Iránymutató a gyártmányfejlesztéshez*

Az adatbázis-marketing számítógépes rendszere alkalmas egyéni vásárlói igények meghatározására a következő módon:

- vevőszolgálati személyzet a vevő panaszait,
- rendelésfelvető személyzet a rendeléssel egyidőben a vevő adott időpontban még ki nem elégíthető igényeit,
- piackutatók pedig a vevő elégedettségére vonatkozó információt táplálják be a rendszerbe.

Mindez az információ megfelelően feldolgozva rendkívül értékes adatokat szolgáltat a termékek célszerű finomítása, fejlesztése támogatásához. Az

ilyen módon szerzett információk egyes esetekben teljesen új gyártmány kialakításához vezetnek.

A rendszer lehetővé teszi a cég számára annak pontos meghatározását, milyen termékeket igényelnek a vevők, hogyan legyenek azok csomagolva és részükre eljuttatva, mit kíván a vevő a gyártmány működésével kapcsolatban. A cég az adatbázis támogatásával meghatározhatja, mikor érdemes egy új termékkel, vagy egyéb fejlesztéssel a kifelhasználókat mint új vevőkört megnyerni termékei vásárlására.

Ugyancsak alkalmazzák az adatbázis-elemzés adatait a versenytársaktól vevők elhódítására.

#### *c) Pontosabb értékesítési előrejelzés*

Az eljárást alkalmazó cégeknek lehetőségük nyílik adatbázisukban a leginkább költséghatékony adatok megtartására, miután megfelelően elemezték, mely vásárlói jellemzők jelzik leginkább a számukra hasznos üzleti kapcsolatot (erre a többi között statisztikai elemzéseket alkalmaznak). Statisztikai módszerekkel építik fel az adatbázisból az értékesítési előrejelzéseket a választott fogyasztói szegmensekre vonatkozólag és ez más módszernél jobb pontossággal működik a marketing-adatbázis használatával.

Hasonló számítások finomítására kifinomult modelleket dolgoztak ki, alternatív marketingstratégiák alkalmazására, az optimális ár meghatározására, fogyasztói csoport választásokhoz, a profit lehető legmagasabb szintjének elérése érdekében.

#### *d) A marketingmix tesztelése*

Az adatbázis-marketing módszereivel hangsúlyozottabban kihasználhatók a közvetlen értékesítésből adódó adattömeg előnyei, így tesztelni lehet a marketingmix elemeinek hatásosságát, kiválasztani az adott körülményeknek leginkább megfelelő hirdetési módszereket, árszínvonalat stb. Ilyen célból szokásos eljárás az adatbázis véletlenszerű kiválasztással két, vagy több részre osztása, a kapott részek eltérő módon való megközelítése, majd az eredmények összehasonlítása után a megfelelő eljárás kiválasztása (pl. ami az árképzést illeti).

*e) Tömeghez szóló marketing döntéseinek javítása*

Új termékek sikertelen bevezetése sok esetben múlik egyszerűen azon, hogy megfelelő médiát választottak-e a hirdetéshez (ez lehet akár több rádióműsor közül való választás kérdése is). Miután a vevők adatait tartalmazó adatbázis azt is megmondhatja, hogy a vevő milyen folyóiratokra fizet elő és elsősorban milyen tv-műsorokat néz, lehetőség nyílik ezek vevőre szabott kiválasztására és adott termékek adott vevőkörhöz címzett hirdetésére. Ilyen módon más módszereknél hatásosabban lehet a hirdetés közvetítő eszközét megválasztani, tekintettel a költségek legalacsonyabb szinten tartására is (számítógépen össze lehet hasonlítani az elérhető piacszegmensben 1000 vevőre jutó költségeket, a médiumtól és a módszertől függően).

*f) Egyénhez szóló reklámüzenetek*

Az adatbázis segítségével ki lehet választani meghatározott vevőkört és a földrajzi elhelyezkedés, gyártmányigény szerint közös jellemzőjű csoportra szabott hirdetést lehet nekik címezni. Az egyes cégek rendelkezésére álló adattömeg sokszor azt is lehetővé teszi, hogy egy feltételezett vevőt azzal keressenek meg, hogy az általa rendszeresen beszerzett áru most az ő kedvenc színváltozatában jelent meg. A Waldenbooks cég a jó vásárlók számára vonalkódos tagsági kártyát ad ki, ennek segítségével figyelemmel kísérheti beszerzéseiket és részükre időszakosan katalógust küld, a vélhetően őket érdeklő kiadványokról.

*g) Új fogyasztói kör kialakítása*

Adatbázis-marketinget alkalmazó cég megfelelően elemezheti a cég szempontjából legjobb vevők adatait, kiválaszthatja a rájuk közösen jellemző adatokat. Ilyen adatsort át lehet adni címjegyzékek összeállításával foglalkozó szolgáltató vállalatnak, amely a maga adatbázisából kiemelheti a fenti adatsornak leginkább megfelelő címeket.

*h) Kapcsolódó áruk értékesítése*

Postai úton értékesítő cég kikeresheti például azoknak a vevőknek a címjegyzékét, akik a megelőző időszakban varrógépet vásároltak. Valószínű, hogy részükre el lehet adni varrógép kiegészítőket, tartozékokat stb. A Chem Lawn cég, amely pázsitkarbantartással mint szolgáltatással foglalkozik, most az adott területről rendelkezésre álló 1,4 milliós vevői

címjegyzék alapján új üzleti területre léphet (szőnyegtisztítás, bokor- és élőfa-karbantartás stb.) adatbázisa megfelelő feldolgozása után.

*i) A vevőkör hűségének karbantartása*

Az adatbázis-marketing teszi lehetővé a már meglévő vevőkörrel folyamatos kapcsolat egyszerű fenntartását, miközben az újabb kapcsolatfelvétel ideje, valamint az egész postázási művelet előkészítése számítógéppel automatizált lehet. Például a Porsche Hungária cég, a gépkocsik eladása után két héttel megköszönni a szolgáltatások igénybe vételét, érdeklődik a vevő elégedettségéről, fél év elteltével figyelmezteti az olajcserére, egy év elteltével a szűrők cseréjére és a szervizben való megjelenésre.

Hasonlóan jó példa a vevők hűségének karbantartása a légiforgalmi társaságok által bevezetett "gyakori utas" program, amelynek keretében a társaság figyelemmel kíséri a gépeit gyakran igénybe vevő utasok által megtett repülési távolságot, meghatározott úthossz után pedig különféle előnyöket, pl. ingyen jegyeket szolgáltat, ajándékokat küld. Ugyanezt számítógép nélkül követni nagyon költséges, vagy majdnem lehetetlen lenne.

Egy üzleti folyóirat szerkesztősége rendszeresen megkérdezi olvasóit a kiadvány egyes részeivel kapcsolatos véleményükről, elégedettségükről, vagy elégedetlenségükről és az olvasói csoportok (pl. tudósok, üzleti tanácsadók, gyakorlati szakemberek), valamint a témák szerint csoportosított adatokat számítógépén feldolgozza, szükség esetén változásokat vezet be.

*j) A saját piac védelmének lehetősége*

Ahogy a nagy tőkeigényes iparágakban új cégek megjelenésének gátat szabhat az indulás rendkívül magas költsége, ugyanúgy gátat jelent kívülállók számára, az az előny, amelyet egy megfelelő piaci részaránnyal rendelkező cég adatbázisa birtokában élvez. Ilyen marketing-adatbázis felépítése hosszú éveket és rendkívül sok munkát igényel, mindenképp pedig - már meglévő üzleti kapcsolatokra épül.

*k) Az értékesítő személyzet támogatása*

Bármely cég eladói személyzete valamilyen mértékben cserélődik és új munkatárs megjelenésekor komoly értékesítési nehézségeket okozhat nem

elegendő tájékozottsága. Ezt a hibát a marketing-adatbázis lekérdezésével el lehet kerülni. További előny jelentkezik üzleti utak szervezésekor abban, hogy egy adott terület meglátogatásakor előre is lehet kérdezni annak közelében található más üzletfelek adatait, akik látogatása esedékes lenne.

Az értékesítési csatornák hálózatának jobbításához hasonló módon, az egyes üzletfelek területi elhelyezkedéséhez alkalmazkodva járulhat hozzá a számítógépes rendszer. Ugyanez egyúttal felhasználható az egyes elosztóhelyek készletállományának tervezésére is.

#### *1) Reklámtevékenység eltakarása a versenytársak elől*

Miután az adatbázis-marketing természeténél fogva segíti a cég közvetlen kapcsolatfelvételét legjobb vevőivel, a felénk irányított hirdetéseket távmarketing, vagy közvetlen levelezés útján oldhatja meg, így a versenytársaknak egy reklámkampány nem, vagy későn jut tudomására.

Az ilyen rendszerben számítógépet alkalmazó cég azt is meghatározhatja, hogy egy-egy vevő az üzleti kapcsolat egész várható ideje alatt mekkora forgalmat jelenthet, hogy ennek megfelelően szabályozza az adott vevőhöz kapcsolódó ráfordításokat is. Ebből a célból számos cég a fogyasztás gyakorisága és mennyisége alapján osztályozza ügyfeleit és az esettől függően irányítja egy-egy reklámkampányát a nagy felhasználókra, vagy a közepes- és kis felhasználókra is. A számítógépes eljárás módszere ez esetben is a költség-haszon viszonyok elemzése. Számos cég állítja, hogy ilyen módon, valamint a vevők igényeinek és elégedettségének folyamatos figyelése révén sikerült egy-egy jó vevő "élettartam-értékét" megkétszerezni, megháromszorozni (a kifejezés alatt az adott üzleti kapcsolat egész fennállása idejére várható hasznot értik).

A leírt egész jelenség tulajdonképpen egy hosszú folyamat teljes körének záródását jelzi, hiszen az évszázadokkal korábban kialakult üzleti kapcsolatokat is a személyes megkeresés jellemezte. Ezt az időszakot követte az ismeretlen személyek felé irányuló tömegekhez szóló marketing, a személyes értékesítésnek számítógéppel való összekapcsolása révén pedig visszatérünk az egy évszázaddal korábbi személyre szóló kereskedéshez. Feltételezhető, hogy számos cég részére a piaci részarány megtartásának és megfelelő jövedelmezőségi szint elérésének ez lesz a kulcsa.

## 11. FEJEZET SZEMÉLYES ELADÁS

Ebben a fejezetben a direkt értékesítés klasszikus eszközével: a személyes (face to face) eladással, ennek technikájával ismerkedhetünk meg.

### 11.1. A személyes eladás megtervezése

Az eladó a termelő és a vevő (közvetítő, vagy fogyasztó/felhasználó) közötti személyes kapcsolatot és információáramlást szolgálja. A személyes eladás megtervezési és menedzselési lépéseit Kotler szerint mutatjuk be a 11.1. sz. ábrán. [27]



11.1. ábra

#### 1. Az eladószemélyzet tervezése

##### a) Az eladószemélyzet célja

Az eladószemélyzet céljainak a vállalat célpiacainak jellemzőire és az elérni kívánt piacpozícióra kell támaszkodnia. A személyes eladás a vállalat legdrágább kapcsolattartó és kommunikációs eszköze. Fontos, hogy a vállalat jól megfontolja, mikor és hogyan használja marketingfeladatainak ellátására.

A kereskedelmi képviselők a következő feladatokat, vagy azok valamelyikét látják el:

- **Üzletteremtés.** A kereskedelmi képviselők felkutatják az új ügyfeleket, és ápolják velük a kapcsolatokat.
- **Kommunikáció.** A kereskedelmi képviselők gyakorlottan továbbítanak információkat a vállalat termékeiről és szolgáltatásairól.
- **Eladás.** A kereskedelmi képviselők értenek az “eladás művészetéhez” a megközelítés, a bemutatás, az ellenérvek megválaszolása és az eladás realizálása terén.
- **Szolgáltatás.** A kereskedelmi képviselők sokféle szolgáltatást nyújtanak a vevőknek - megbeszélik problémáikat, technikai segítséget nyújtanak, elintézik a finanszírozást, és expedíálják a szállítmányt.
- **Információgyűjtés.** A kereskedelmi képviselők piackutatást irányítanak, megfigyeléseket végeznek és látogatási jelentéseket írnak.
- **Jószolgálat.** A kereskedelmi képviselők képesek értékelni a vevő szempontjait, és termékhány esetén nehezen kapható terméket kutatnak fel és adnak át nekik.

A hagyományos nézet szerint az eladóknak a mennyiséggel és az eladással kell törődniük, a marketingosztálynak pedig a marketingstratégiával és a nyereségességgel. Az újabb nézet szerint az eladónak tudnia kell, hogyan tegye elégedetté a vevőit és hogyan hozzon profitot vállalatának.

#### *b) Az eladószemélyzet stratégiája*

A vállalatok azért versenyeznek egymással, hogy vevőiktől megrendeléseket kapjanak. Eladószemélyzetüket stratégiailag kell felvonultatni, hogy a megfelelő vevővel a megfelelő időben és a megfelelő módon létesíthessenek kapcsolatot. A kereskedelmi képviselők számtalan módon közelíthetnek a vevőkhöz.

- **Kereskedelmi képviselő egy vevővel.** A kereskedelmi képviselő személyesen, vagy telefonon tárgyal egy potenciális, vagy meglévő vevővel.
- **Kereskedelmi képviselő a vevők csoportjával.** A kereskedelmi képviselő bemutatót tart egy beszerzési csoportnak.
- **Értékesítési team a vevők csoportjával.** Egy értékesítési team (egy vállalati tisztviselő, egy kereskedelmi képviselő és egy mérnök-üzletkötő) bemutatót tart egy beszerzőcsoportnak.



- **Eladási értekezlet.** A kereskedelmi képviselő ügyesebb vállalati dolgozókkal együtt egy, vagy több vevővel találkozik, ahol megvitatják a problémákat és a kölcsönös lehetőségeket.
- **Eladáscélú szeminárium.** Egy vállalati team oktató szemináriumot vezet egy vásárlóvállalat műszaki csoportjának a technikai fejlődés helyzetéről.

Ha egyszer a vállalat már eldöntötte a kívánt közelítési módot, akkor saját, vagy szerződéses eladószemélyzetet alkalmazhat. A közvetlen (vagy vállalati) eladószemélyzet teljes, vagy részmunkaidős fizetett alkalmazottakból áll, akik kizárólag az adott vállalatnak dolgoznak. Ez a fajta eladószemélyzet magában foglalja a belső eladószemélyzetet és a területi eladószemélyzetet. A szerződéses eladószemélyzet pedig a gyártó képviselőiből, a kereskedelmi ügynökökből (brókerekből) áll, akik a forgalom után jutalékot kapnak.

*c) Az eladószemélyzet struktúrája*

- Terület szerint strukturált eladószemélyzet

Minden egyes kereskedelmi képviselőt kizárólagos területre neveznek ki, ahol a vállalat teljes termékprofilját képviseli. Az eladó felelősségét tisztán meg lehet határozni.

A területi felelősség jobban ösztönzi a kereskedelmi képviselőt a helyi üzleti kapcsolatok és a személyes kapcsolatok ápolására. Az utazási költségek viszonylag alacsonyak, mert az egyes kereskedelmi képviselők viszonylag kis földrajzi területen belül utaznak.

A területi csoport meghatározásakor a vállalat bizonyos területi jellegzetességeket keres.

- **A terület mérete.** A területeket úgy tervezik, hogy vagy egyenlő értékesítési potenciált, vagy egyenlő munkaterhelést biztosítsanak.
- **A terület formája.** A területeket kisebb egységek egyesítésével hozzák létre, figyelembe veszik a természetes határvonalakat, a szomszédos területek összeférhetőségét, a szállítási lehetőségeket stb. A legtöbb terület kör, lóhere, vagy ék alakú. Manapság a vállalatok számítógépprogramokat használnak az értékesítési területek megtervezéséhez, ami optimalizálja a tömörséget, a munkaterhelést, az értékesítési potenciált és a minimális utazási időt. [8]

- Termék szerint szervezett eladószemélyzet

A termék szerinti csoportosítás különösen ajánlott ott, ahol a termékek technikailag összetettek, nagyon különböznek és sokfélék. A specializáció viszont nem a leginkább megfelelő, ha a vállalat különböző termékvonalaait ugyanazon vevők vásárolják meg.

- Piac szerint szervezett eladószemélyzet

A vállalatok eladószemélyzetüket gyakran úgy csoportosítják, hogy azok különböző piacokat szolgáljanak. A piaci specializáció legegységesebb előnye, ha minden egyes eladószemélyzet a speciális vásárlói igények alapos ismerője lehet. A piac szerint szervezett eladószemélyzet fő hátránya akkor tűnik ki, amikor a különböző típusú vevők az ország területén elszórtan helyezkednek el, ami a vállalat minden egyes eladójának rengeteg utazást jelent.

- Összetett szerkezetű eladószemélyzet

Ha egy vállalat a termékek széles körét árulja sokféle vevőnek, akik nagy földrajzi területen helyezkednek el, akkor gyakran az eladószemélyzet strukturálásának különböző elveit kombinálják pl. terület-termék, terület-piac, termék-piac.

*d) Az eladószemélyzet nagysága*

A kereskedelmi képviselők a vállalat legproduktívabb, és legköltségesebb alanyai. Számuk növekedése a költségeket és a forgalmat is emeli. Sok vállalat a munkaterhelés szerinti megközelítéssel határozza meg a nagyságot. E módszer a következő:

- A vevőket éves forgalmuk szerint méretosztályokba csoportosítják.
- Minden méretosztály számára megállapítják a kívánatos látogatások gyakoriságát.
- Az egyes ügyfelek számát megszorozzák a megfelelő látogatási gyakorisággal, hogy megkapják az országra évente vonatkozó összmunkaterhelést, a látogatások számát.
- Meghatározzák azt az átlagos látogatásszámot, amit egy kereskedelmi képviselő évente végezhet.
- A szükséges kereskedelmi képviselők számát úgy kapják meg, hogy az összes éves látogatásszámot elosztják a képviselők által végzett átlagos éves látogatásokkal.

*e) Az eladószemélyzet javadalmazása*

Hogy a vállalat a kívánt számú kereskedelmi képviselőt tudja magához vonzani, ahhoz előnyös javadalmazási tervet kell készítenie. Az eladók piaci ára azonban ritkán jól meghatározott. Egyrészt, mert a vállalatoknál a fix és változó jövedelmek aránya változó, a mellékes bevételek, költségjuttatások stb. miatt. A versenytársnál dolgozó kereskedelmi képviselők átlagos fizetésének adatai félrevezetőek lehetnek az átlagos gyakorlat és képességek szintje között.

A vállalatnak a javadalmazás összetevőit is meg kell határoznia:

- fix összeget,
- változó összeget,
- juttatásokat és
- mellékes bevételeket.

Az értékesítési menedzsmentnek meg kell határoznia a javadalmazási terv összetevőinek relatív fontosságát. Egy közkezdvelt szabály szerint az eladók összes bevételének 70 %-a a fix, a maradék 30 % pedig a többi összetevőből áll.

*2. Az eladószemélyzet menedzselése*

*a) A kereskedelmi képviselők toborzása és kiválasztása*

- A gondos kiválasztás jelentősége:  
Az eladószemélyzet sikeres működésének lelke a hatékony kereskedelmi képviselők kiválasztása. Az átlagos és a kiváló képviselő teljesítményszintje nagyon eltérő.

A vállalatnak saját legsikeresebb kereskedelmi képviselőit is meg kell vizsgálnia, hogy a lehetséges kulcsjellemzőket megtalálja.

- A toborzás

A személyzeti osztály több módszerrel keresheti a jelentkezőket

- már befutott eladók által ajánlottak közül választhat,
- munkavállaló irodákon keresztül hirdetéseket adhat fel, vagy keresheti a kapcsolatot a főiskolai hallgatókkal.

A vállalatok azonban azt tapasztalták, hogy nehéz a főiskolásoknak az eladást eladni. Kevés tanuló választaná ezt a területet karrierként. Ezek ellensúlyozására, a vállalatok hangsúlyozzák azt a tényt, hogy pl. az Egyesült Államok nagyvállalatai elnökeinek negyede a marketing-területéről indult el.

- **Eljárások a jelentkezők minősítésére**

Ha a toborzás sikeres, akkor a vállalat a legjobbakat választhatja ki. A kiválasztási eljárás sokféle lehet, az egyszeri nem formális meghallgatástól a hosszabbig, vagy a tesztelésig, ahol nemcsak a jelentkezőt, de a családját is minősítik.

*b) A kereskedelmi képviselők kiképzése*

Manapság az új kereskedelmi képviselők néhány héttől sok hónapig terjedő kiképzésben vesznek részt. A termelőeszköz-gyártó vállalat átlagos kiképzési ideje 28 hét, 12 a szolgáltatóvállalatoké és 4 a fogyasztásicikk-gyártóké.

A kiképzési programoknak számos célja van:

- A kereskedelmi képviselőknek azonosulniuk és ismerniük kell a vállalatot.
- A kereskedelmi képviselőknek ismerniük kell a vállalat termékeit.
- A kereskedelmi képviselőknek ismerniük kell a vevők és a versenytársak jellemzőit.
- A kereskedelmi képviselőknek tudniuk kell, hogyan rendezzenek hatékony értékesítési bemutatót.
- A kereskedelmi képviselőknek meg kell érteniük a területi eljárásokat és a felelősséget.

*c) A kereskedelmi képviselők irányítása*

Az új kereskedelmi képviselők nemcsak területet, jövedelmet, kiképzést, hanem felügyeletet is kapnak. Azok a kereskedelmi képviselők, akik többnyire jutalékért dolgoznak és akiktől elvárják, hogy saját lehetőségeiket maguk teremtsék elő, szabadabbak. Azok pedig, akik fizetést kapnak és bizonyos ügyfelek szolgálatát kell ellátniuk, érthetően alapos felügyelettel végzik munkájukat.

- A vásárlói célcsoportok és a látogatási normák meghatározása

A legtöbb vállalat A, B és C csoportokra osztja ügyfeleit, ami az ügyfelek potenciális forgalmát, profilját és növekedését tükrözi. Minden ügyfélcsoportra megállapítják az időszakonként igényelt látogatások számát.

- A potenciális célcsoportok és a látogatási normák meghatározása

A vállalatok gyakran meghatározzák, hogy eladószemélyzetük idejének mekkora hányadát fordítsa új ügyfelek felkutatására. Ha a kereskedelmi képviselőket nem jutalmazták az új ügyfelekért, akkor elkerülik az új kapcsolatteremtést.

- Az értékesítési idő hatékony kihasználása

A kereskedelmi képviselőknek tudniuk kell, hogyan használják idejüket hatékonyan. Ennek egyik módszere az éves látogatási beosztás, amiből megtudhatják, hogy melyik meglévő, ill. potenciális ügyfelet melyik hónapban kell meglátogatniuk, és mit kell vele elintézniük.

A külső eladószemélyzet időszükségletének csökkentésére a vállalatok megnövelték belső eladószemélyzetük nagyságát és felelősségét. A belső eladóknak három típusa van: A **műszaki szakemberek** műszaki kérdéseket válaszolnak meg, műszaki információt nyújtanak. Az **értékesítési asszisztensek** a külső eladóknak szolgálnak irodai háttérsegítséget. Ők telefonálnak először, találkozókat beszélnek meg, ellenőrzik a hiteleket, ügyelnek a szállításra, megválaszolják a vevők kérdéseit, ha a külső képviselők nem érhetők el. A **telemarketingesek** telefonon keresztül találhatnak új ügyfeleket, minősítik őket és eladnak nekik.

A belső eladószemélyzet lehetővé teszi a külső képviselőknek, hogy:

- több időt szenteljenek a nagy ügyfeleknek,
- meghatározzanak és létrehozzanak új üzletet a nagy potenciális ügyfelekkel,
- elektronikus rendelőrendszereket helyezzenek üzembe,
- minél több keret- és rendszermegrendelést szerezzenek, mialatt a belső eladók a készletellenőrzéssel, a rendelések nyomon követésével, kisebb ügyfelek felhívásával stb. töltenek több időt.

Az eladószemélyzet teljesítményének növelésében a másik nagy áttörést az új technikai eszközök elterjedése hozta: a különféle számítógépek, a

videomagnók, a videodiscek, az automata tárcsázók, az elektronikus posta és a telekonferencia felhasználása.

*d) A kereskedelmi képviselők motiválása*

A kereskedelmi képviselők többsége bátorítást és ösztönzőket igényel, hogy legjobb képessége szerint dolgozzék. Ez különösen érvényes a külső eladásra, a következő indokok miatt.

- *A munka természete.* Az eladói munka gyakori frusztrációt jelent. A képviselők rendszerint egyedül dolgoznak, időbeosztásuk rendszertelen, gyakran vannak távol otthonról. Agresszív versenytárs-képviselőkkel kerülnek szembe.
- *Az emberi természet.* A legtöbb ember speciális ösztönzők hiányában, mint az anyagi haszon vagy a társadalmi elismerés, képességénél rosszabbul teljesít.
- *A személyes problémák.* A képviselőket időnként személyes problémák kötik le, pl. betegség a családban, problémák a házasságban, adósságok.
- *Értékesítési kvóták*  
Sok vállalat forgalmi kvótákat szab kereskedelmi képviselőinek, ami meghatározza, hogy termékenként mennyit kell az év folyamán eladniuk. A kompenzáció mértékét gyakran összekapcsolják a kvóták teljesítési szintjével.
- *Kiegészítő motivációs eszközök*  
Az időszakos értékesítési tanácskozások alkalmat nyújtanak a társalgásra., kitörésre a hétköznapi rutinjából, alkalmat a vállalati kollegákkal való beszélgetésre és találkozásra, valamint lehetőséget az érzések kicserélésére, egy nagyobb csoporttal való azonosulásra. Az értékesítési tanácskozások fontos kommunikációs és motivációs eszközök.  
A vállalatok támogatják még az értékesítési versenyeket is, hogy eladószemélyzetüket az egyébként elvárható szint fölötti külön erőfeszítésekre ösztönözzék.

*e) A kereskedelmi képviselők értékelése*

- *Az információforrások*  
A menedzsment a kereskedelmi képviselőkről számos úton szerezhet be információt. A legfontosabb forrás az értékesítési jelentés. Pótlólagos információk még a személyes megfigyelés, a vásárlói levelek és

panaszok, a vásárlói felmérések és a többi képviselővel folytatott beszélgetések.

- **A teljesítmény formális értékelése**  
Az eladószemélyzet jelentései, egyéb jelentések és megfigyelések a nyersanyagok az egyes ügynökök értékeléséhez. A formális értékelés legalább három haszonnal jár. (1) A menedzsmentnek egyértelmű normákat kell meghatározni és közölnie, hogy a képviselőket elbírálhassa. (2) A menedzsment érdekelt abban, hogy minden ügynökről széleskörű információt gyűjtsön. (3) A képviselők tudják, hogy egy reggel le kell majd ülniük az értékesítési menedzserrel, és be kell számolniuk teljesítményükről vagy kudarcaikról, hogy bizonyos célokat elérjenek.
- **Az ügynökök összehasonlítása.**  
Az értékelés egyik formája összehasonlítani és rangsorolni a különböző kereskedelmi képviselők teljesítményét.
- **A jelenlegi és a múltbeli forgalom összehasonlítása**  
Az értékelés másik formája az, hogy a kereskedelmi képviselő jelenlegi teljesítményét összehasonlítják a múltbelivel. Ez a fejlődés közvetlen mutatója.
- **A kereskedelmi képviselők minőségi értékelése**  
Az értékelés általában magában foglalja az ügynök ismereteit a vállalatról, a termékről, a vevőkről, a versenytársakról, a területről és a felelősségről. A személyes jellemvonásokat is értékelhetik, pl. az általános viselkedést, megjelenést, beszédmódot, temperamentumot. Az értékesítési menedzser a motivációját és a szolgálatkészségét is vizsgálhatja.

## ***11.2. A személyes eladás technikája***

Az alapgondolat, amit elsődlegesen a személyes eladás megközelítésében jegyzetünkben ismeretünk az, hogy az eladás a marketing-koncepció kiterjesztése lehet. Ez azt jelenti, hogy a hosszútávú fennmaradáshoz az eladók, vagy vállalataik érdekeinek középpontjában az áll, hogy megállapítsák a vevők szükségleteit és segítik a vevő döntéshozatalát abban, hogy a termékcsoportból kiválaszthassa az igényeit legjobban kielégítő termékeket. Ez nem a személyes meggyőződés jelentőségének elvetése.

Valójában szokatlan, hogy egy termék a verseny minden szempontjából tiszta előnnyel rendelkezzen és az különálló része legyen az eladási tevékenységnek, hogy az eladó kiemelje azokat a különleges előnyöket és hasznokat, amelyekkel a termék rendelkezik. Mégis az eladási modellt támogatja, ha az eladók, mint szükségletmeghatározók és problémamegoldók szerepelnek. Az a nézet, hogy az eladó egy “ügyes megbízható rádumáló szélhámós” valójában valószínűtlen, a legtöbb eladó az ismétlődő eladásoktól függ és a professzionális vevők juttatják őket az eladás magas arányához.

A területi megjelenés a technikák fejlesztésével szokásos gyakorlati kiegészítést is igényel. Sok vállalat kerül olyan helyzetbe, ahol lehetőséget adnak az új eladók számára, hogy szakképzettségüket fejlesszék, ahol az eladótanulók megőrizhetik és javíthatják magatartásukat.

A személyes eladási technikák alkalmazásának folyamatában célszerű az eladási folyamat 6 fázisát elkülöníteni: [28]

- A nyitás,
- Szükséglet- és problémameghatározás,
- Bemutatás és szemléltetés,
- Az ellenvetések leküzdése,
- Tárgyalás,
- Az eladás lezárása.

Ezek a szakaszok nem feltétlenül ebben a sorrendben jelentkeznek, az ellenvetések szaporodhatnak a bemutatás, vagy a tárgyalás ideje alatt, vagy próbázást kísérhetnek meg a bemutatás valamely pontján, ha a vásárlói érdekeltség magas.

### *1. A nyitás*

A kezdeti hatások elhomályosíthatják a későbbi érzékelést, ezért fontos mérlegelni azokat a lehetőséget, ahol kedvező kezdeti hatások határozhatók meg.

A vásárlók elvárják az eladóktól, hogy személyes megjelenésükben és magatartásukban az eladásnak megfelelők legyenek. Ápolatlan haj, foltos ruházat a bizalom hiányát alapozhatja meg. Továbbá, az eladó, aki nem fogadja el azt a tényt, hogy a vásárló egy elfoglalt ember, adott időben sok igényel, felbosszanthatja a vásárlót.



Az eladó indíthat egy mosollyal, kézfogással és azokban az esetekben, ahol kevésbé ismeri a vásárlót bemutatkozhat és a vállalatát is bemutathatja, amit képvisel. Az illemszabályok követhetők. Például megvárhatja a vásárlót, hogy jelezze, leülhet. Fontos a részletekre irányuló figyelem - például, ha valaki a bal kézben tartja az aktatáskáját, akkor a jobb kezét használja az eladó kézfogásra, elkerülve a kínos pillanatot, amikor az aktatáska jobbról balra kerülhet át, ezzel is meghosszabbítva üdvözléskor a kézfogást.

A nyitási észrevételek attól fogva fontosak, hogy meghatározzák az eladási tárgyalások nagy részét. Valójában, amíg ez a látogatás célja, addig üzleti kapcsolatban kell lenni, hogy bebizonyítsák a vásárlóknak, hogy ők nem csupán időt fecsérelnék az eladóra. Ahol a vásárló jólismert és ahol észrevételei alapján hajlandók általánosabb témáról beszélgetni, ott az eladó nyilvánvalóan követni fogja. Ez közeli kapcsolatot eredményez a vásárlóval, de az eladónak érzékelnie kell ottlétét és nem túlságosan eltéríteni a beszélgetést az üzlettől.

## *2. Szükséglet- és problémameghatározás*

A legtöbb eladónak eladható termékválasztéka van. Egy autó-eladónak nagyon sokféle modellje van a gazdaságos autóktól kezdve a szuper luxus csúcsmodellekig. A számítógép-eladónak számos géprendszere van, ami kielégíti a szükségleteket és a különböző vevőforrásokat. A kerékpárkereskedőnek sok modellje van a vevő számára különböző gyárakból. A gyógyszereladó az orvosoknak különféle gyógyszereket javasolhat a betegségek elkerülésére. Minden esetben az eladók elsődleges feladata, hogy felmérjék vevőik problémáit és szükségleteit. Mielőtt az autó-eladó eladhatna egy autót ismernie kell a vevő anyagi körülményeit. Milyen méretű autót szeretne a vevő? Gazdaságos üzemeltetésűt, vagy nagy teljesítményűt keres? Tetőcsomagtartót, vagy hátsó csomagtartót szeretne? Milyen árskála elfogadható a számára? Megszerezze az információkat, az eladó olyan helyzetbe kerül, hogy olyan modellt tud eladni, ami a legjobban kielégíti a vásárló igényeit. A számítógép-eladó felmérheti a vevő elvárásait, mielőtt egy megfelelő számítógépes rendszert javasolna. A kerékpár-eladó megérdeklődheti, kinek vásárolják a kerékpárt, milyen típust szeretnének, pld. BMX-et, vagy versenykerékpárt, milyen színűt szeretnének, mielőtt javaslatot tenne, melyik modell a megfelelő. A gyógyszereladó az orvosokkal együtt megbeszélheti azokat a problémákat, amelyek a betegápolás kapcsán merültek fel, például, ha egy kenőcs hatástalan volt, vagy káros utóhatást fedeztek fel. Ez alkalmat ad az

eladónak megoldani olyan problémákat, amelyeket valamely terméke okozott.

Ez a “szükséglet-analízis” azt javasolja, hogy az eladó az eladási folyamat elején az ügynevezett kérdező-hallgató szerepét vegye fel. Annak ösztönzésére, hogy a vásárló elmondja problémáit és igényeit, az eladó “nyitott”, mint inkább “zárt” kérdésekkel járulhat hozzá. A “nyílt” kérdés általában több, mint egyszavas, vagy egymondatos választ igényel.

- Miért gondolja, hogy a számítógépes rendszer alkalmazhatatlan az üzletében?
- Mi miatt vásárolt XYZ fénymásolót?
- Miért nem felelt meg az ABC kenőcs elvárásainak?

A “zárt” kérdések a másik oldalon egyszavas vagy egymondatos választ eredményeznek. A pusztán információ megszerzésére használatosak, de túlzott használatuk gátolja az összhangot és szaggatott, hiányos lesz a párbeszéd. Zárt kérdésekre példák a következők:

- Megmondaná a gyártmány nevét, amelyet általában használ?
- A vállalata 1000 cm<sup>3</sup>-s hajómotort gyárt?
- Mi a neve a vezető gépészmérnökének?

A gyakorlatban nagyon sokféle kérdést használnak az eladások megbeszélése alatt.

### *3. A bemutatás és szemléltetés*

Ha már meghatározottak a vevő problémái és szükségletei, akkor a bemutatás és szemléltetés természetes következmény.

Először is egy kérdés, ami megfogalmazódik. Minek a bemutatása? Az előző részben az eladó alkalmassá vált, hogy kiválassza a vevő érdekeinek legmegfelelőbb terméket a csoportból. Másodszor teljes mértékben megbeszélve a vevő szándékát, az eladó tudja milyen termékek előnyösek neki. Az adott termék rengeteg potenciális jelleggel rendelkezik, ami átruházható előny a vevőnek, de más-más vevőknek más-más előnyt jelent. Röviden, meghatározva a vásárló szükségleteit és problémáit, a bemutatás alkalmat nyújt az eladónak, hogy meggyőzze a vásárlót, megoldást tud adni számára.

A feladat megoldása felismerni, hogy a vásárlók az előnyöket vásárolják meg és csak annyira érdekeltek a termék jellegében, amennyire azokat az előnyöket nyújtják, amit elvárnak tőle. Az előnyök két szinten elemezhetők: azok az előnyök, amelyek különleges típusú termék vásárlásával nyerhetők és azok az előnyök, amelyek különleges szállító áruinak megvételével nyerhetők. Például egy automata mosógép eladónak mérlegelnie kell a dupla csappal felszerelt automata mosógép előnyeit éppúgy, mint a saját vállalata automata mosógépei nyújtotta előnyöket a versenytársakéval szemben. Az eladónak ez maximális rugalmasságot kínál a különböző eladási helyzeteknél.

Egy egyszerű módja a jellemvonások és előnyök összekapcsolásának a termékbemutató során, a következő összefüggő kifejezések használata:

- (I) ... ami azt jelenti, hogy...
- (II) ... aminek következtében ...
- (III) ... ami azt eredményezi önnek, hogy ...

Például egy ingatlanügynök mondhatja: A ház 4 kilométerre van a vállalatától (termékjelleg), ami azt jelenti, hogy 50 percen belül könnyen munkába ér (vásárlói előny).

A végső bemutató nem vezetheti félre az eladót, hogy azt higgye egyedül ő beszélhet. A kérdés jelentősége nem kötődik a problémameghatározás szakaszához. A kérdés, mint a bemutató része, két célt szolgál. Először is ellenőrzi, hogy az eladó megértette-e, hogy a vevő milyen előnyöket keres. Az előny kifejtése után szóban megkérdezi a vásárlót: "Ez az, amit keresett? Másodszor, a kérdés bebizonyíthatja, hogy a vásárló megértette, mi az, amit az eladó mondott. A megértés útjában főként a szakzsargon használata áll, ami a vásárlók számára érthetetlen. Ahol a bemutató szükségszerűen bonyolult és hosszú, ott általában ajánlatos az eladónak különböző pontoknál szünetet tartani és megkérdezni, van-e kérdés. Ez lehetőséget ad a vásárlónak megérdeklődni bármiről, ami számára nem teljesen világos. A kérdéses folyamat lehetővé teszi, hogy az eladó lassítsa a sebességet és a vele szembenállók igényeihez igazítsa a bemutatót. A vásárlónak különböző a háttere, a szaktudása és az intelligenciaszintje. A kérdés lehetővé teszi, hogy sokkal hatékonyabban kommunikáljon az eladó, mert beszerzi a szükséges információkat, hogy hogyan módosítsa a bemutatót a különböző vásárlóknak.

Sok eladási helyzet kockázatot jelent a vásárlónak. Függetlenül attól, hogy az eladó milyen előnyöket mutat be, a vásárló vonakodhat az adott

kínálatból választani, vagy az adott modellt választani, mert ez a döntés növelheti az előre nem látható problémákat - a szállítás bizonytalan lehet, vagy az új modell megbízhatatlan. Ezekről nem teljesen szerezhető bizonyosság az eladótól. A kockázat a rejtett oka sok kudarcba fulladt eladásnak. Az eladó pontosan meghatározza a vásárló szükségleteit és ezekhez az elvárásokhoz igazítja a termék előnyeit, a vevő nem tanúsít nagy ellenállást, de néha nem vásárol. A valódi indok, hogy biztonságosan játszik, ragaszkodva az adott kínálathoz, vagy modellhez, úgy hogy csökkentse a problémák adta kockázatot.

Nos, akkor hogyan csökkentheti az eladó a kockázatot? Négyféle megoldás lehetséges:

*a) Referencia eladás*

A referencia eladás az elégedett vásárlók használatát jelenti, bizonyítva az eladó termékének hatását a vevőre. Az előkészületi szakaszban terméktípusonként rendezve leírható az elégedett vásárlók listájára. Az elégedett vásárlók levelei megőrizhetők és felhasználhatók a termékmutató során a bizalom megnyerésére. Ez a technika nagy hatással lehet az eladásra, a pusztá érdeklődéstől odáig mozdíthatja, hogy meggyőződjön, ez az a termék, ami problémáját megoldja.

*b) Szemléltetés*

A szemléltetések szintén kockázatcsökkentők, mert a termék előnyeit bizonyítják. A bemutatót, még a legegyszerűbb termékét is, ajánlatos két szakaszra osztani: az első szakasz a fő tulajdonságok és előnyök bemutatását tartalmazza és a termék működésének magyarázatát. A második szakasz magát a szemléltetést vonja maga után. Ezt az eladó vezetheti. A kétszintű megközelítés oka, hogy a szemléltetést nézőknek nagyon nehéz megérteni azokat a példákat, hogy hogyan működik a termék, mialatt nézik, hogyan működik. Ez amiatt van, hogy a nézők hagyják magukat sodortani. Az eladó hangja vetekedhet a vásárló figyelmével a berendezés hang- és fényjelzései közben.

Ha egyszer a berendezés működik, a vásárlók maguk szeretnék kipróbálni az eladó utasításai mellett. Ha jó berendezést választottak - ami kielégíti a vásárló igényeit - és megbízhatóan működik, a szemléltetés sokkal közelebb hozza a vásárlókat a vásárláshoz.

*c) Szavatosság*

A termék megbízhatóságának garanciája tovább építheti az eladó jogait, míg az eladási szolgáltatás után a szállítás gyengesége csökkentheti az árakat. Ez nem az eladó megítélésének, hanem a vállalat politikájának problémája.

*d) Próbarendelés*

A kockázatcsökkentés utolsó lehetősége az eladó számára a próbarendelések bevezetése. Bár ezek nem gazdaságosak a vállalatnak és rövidtávon az eladó elvárásainak sem felelnek meg, amikor újvásárlókkal áll szemben. A vásárlók, akik szokás szerint egy kínálótól vásárolnak rájöhetnek, hogy a váltás garancia nélküli kockázatot tartalmaz. Egy új kínáló számára a zsákutcából való kijutás egyetlen lehetőségének az tűnik, hogy olyan képet mutasson vállalatáról, hogy képes azonnal jó minőségű termékekkel ellátni. A biztonság hosszú távon magasabb százaléku választáshoz vezet.

*4. Az ellenvetések leküzdése*

Az ellenvetéseket az eladók mindig kétségbeeséssel szemlélik. Sok kétely csupán a vásárló érdeklődésének megnyilvánulása. Amit a vásárló kér, az csupán további információ, mert érdekli, amit az eladó mond. A probléma az, hogy még nincs meggyőzve. A kérdések kiemelik azokat a pontokat, amelyek fontosak a vásárlónak. Az eladó feladata olyan módot találni, ami nem haragítja magára a vásárlót és még meggyőző is. Az emberi létből fakad, hogy a vita, amit a nyilvánvaló dolgok sora eredményez, nem mindig arat sikert. A kételyek leküzdésének hatásos megközelítése két területet ölel fel: felkészülést meggyőző válaszokkal és olyan technikák kifejlesztését, ami megoldja a nehézségeket úgy, hogy kielégíti az elvárásokat anélkül, hogy a vevő elveszítené a fejét.

*a) Hallgass és ne vágj közbe!*

Tapasztalt eladók tudják, hogy az a benyomás, amit az eladónak az olyan vevő ad, aki közbevág a folyamatba, 3 dolgot jelenthet:

- az ellenvetés nyilvánvalóan rossz,
- triviális,
- nem érdemes vesztegetni az eladónak a saját idejét, ha a vevő befejezi.

A közbevetés rontja az összhangot, ami a cél lenne és félreértheti az ellenvetés mögött rejlő tartalmat. A helyes megközelítés divatosan, figyelmesen és tisztelettudóan hallgatni. A vevő méltányolni fogja azt aényt, hogy az eladó komolyan veszi a problémát és az eladó győzhet azzal, hogy teljesen megérti a probléma lényegét.

*b) Egyetértés és ellenkezés*

Ez a megközelítés azt az összefüggést tartalmazza, amit az eladó a vevőnek mutat. Az eladó először egyetért, hogy amit a vevő mond az érzékelhető és elfogadható, mielőtt kifejtené másirányú nézetét. A problémát kívülről szemlélik, ezért ez a módszer inkább megegyezéshez, mint konfliktushoz vezet. Ezt a típust gyakran “igen, ... de” technikának nevezik. Az “igen” egyetértést tartalmaz, míg a “de” vele szemben ellentmondást. Nem is szükséges ezeket a szavakat használni. Valójában néhány eladási helyzetben a vevő használatukra kényszeríti az eladót.

*c) A nyílt megtagadás*

Ezt a kérdést nagyon óvatosan kell kezelni, amíg megvan az a veszély, hogy pontosan olyan ellentmondás várható, amit az eladónak ajánlatos elkerülni.

*d) Rákérdezés a problémára*

Néha egy kiemelt akadály olyan általános, amilyen nehéz megbirkózni vele. Ilyenkor az eladó megkérdezheti a kétkedés okát, hogy meghatározhassa a speciális esedékes problémát. Néha, ennek következményeként egy nagy akadály lecsökkenthető olyanra, amivel könnyű megbirkózni. A megkérdezés másik előnye ebben a próbálkozásban, hogy az akadály pontos okát megmagyarázva a vásárló maga jöhet rá, hogy ez valójában egészen egyértelmű.

*e) A probléma megelőzése*

Ezzel az eljárással az eladó nemcsak mérlegeli az ellenvetéseket és megteremtí az ellenállást, de valójában kiemeli a problémát magát a termékbemutató során. Két előnye van ennek. Először is, a probléma időzítését az eladó befolyásolhatja. Lehet tervezett, így a legmegfelelőbb időben felvetve hatásosan leküzdhető. Másodszor, amíg az eladó vetette fel, a vásárló nem annak a helyében van, aki felvetette és úgy érzi meg kell védenie.

Ennek az eljárásnak az a veszélye mégis, hogy az eladó olyan problémát emelhet ki, amire a vásárló nem is gondol. Gyakran akkor használatos, amikor az eladó időről időre felmerülő problémával áll szemben.

#### *f) Az ellenvetések próbázására fordítása*

Próbázásnak nevezzük azt, ahol az eladó megkísérli befejezni az eladást anélkül, hogy károsan befolyásolná az eladási folyamat folytatásának lehetőségét. Az eladó lehetősége, hogy az ellenvetéseket próbálkozásra fordítsa a tökéletes időzítéstől és a felelősségteljes döntéstől függ. Általában akkor kísérli meg, amikor az eladási folyamat sikertelen és az eladó úgy dönt, hogy csak egy feladat marad. Az ellenvetésekkel való küzdelem során az eladónak nem szabad elfelejtenie, hogy a heves viták nem járnak eredménnyel, a vevők barátaiktól vásárolnak, nem az ellenségeiktől.

#### *g) Rejtett akadályok*

Nem minden lehetőség jelent akadályt. Sokan inkább nem mondanak semmit, mert egy ellenvetés felvetése sérelmet okozhat, vagy elnyújthatja az eladást. Az ilyen emberek azt hihetik, hogy baráti szinten maradva az eladóval és a beszélgetés végén kinyilvánítva, hogy újragondolják a javaslatot - a legjobb taktika egy "nem-vásárlási szituációban". A korrekt eladó a rejtett ellenvetésekre válaszolva rákérdez egy kísérletben, hogy felfedje eredetüket. Ha az eladó azt gondolja, hogy egy vásárló nem akarja kinyilvánítani a valódi gondokat, akkor ilyen kérdések tehetők fel:

- Van valami, amiben nem teljesen biztos?
- Mi jár a gondolataiban?
- Mivel győzhetném meg?

A rejtett problémák felfedése a sikeres eladás szempontjából döntő, mert, hogy meggyőzzünk valakit fontos tudni, miről kell meggyőzni. Mégis rossz beszédkézségsű vásárlókkal nehezen mehet. Végső segítségként az eladónak egy "másik próbálkozás" szükségeltetik, egy kivezető utat javasolni, ami úgy gondolja a probléma okozója.

#### *5. Tárgyalás*

Néhány eladási helyzetben az eladó vagy az eladócsoport kezében van a megítélés lehetősége, az eladási idő figyelembevételével. A tárgyalás ezért egy eladási folyamatra nyithat. Az eladók megbeszélhetik az árat, a hitel-lejáratot, a szállítási időt, a becserélt árú beszámított értékét és a

kereskedelmi ügyletek más vonatkozásait. Felmérhetők a vásárlók igényei, a konkurencia, amivel a kínálók szembekerülnek.

*a) Indíts magasról, de maradj valóságghű*

Sok oka van annak, hogy a nyitási szintet magasra tegyüik. Először is a vásárló egyetértése. Másodszor helyet ad a tárgyalásnak. A vásárlónál a vásárló engedményeket várhat el, különösen ismétlődő vásárlások esetén. Ez a helyzet az autópiacon gyakori. Ritka, hogy az eladó ne csökkentené az autó meghatározott árát egy készpénzzel fizetőnek. A hogyan tovább döntés egy lehatárolt faktor, amit a vásárló valóságos elvárásain belül kell tartani, másként az első alkalommal nem fog beszélni az eladóval.

*b) Kísérlet engedményért engedményt vásárolni*

Néha engedményt szükséges tenni az eladás biztosítására. Ha az eladónak olyan hatása van, hogy jobban megfelel a vevő elvárásainak, mint a konkurencia, akkor az eladó is előnyöket vásárolhat a vevőtől. Például: “Ha úgy dönt, hogy megszervezi az áruk elszállítását, akkor az eladási árból 10 százalékot engedek”.

Ez egy hasznos eszköz a tárgyalási intézkedések között, előmozdítja az egységet. A felkészülési szinten ez érzékelhető, megbecsülhető a lehetséges engedmény a költségek és árak esetén nemcsak az eladónak, de a vásárlónak is. A fenti példában az eladó szállítási költségei magasabbak lennének, mint az elhozatal költsége a vásárlónak. A javaslat tiszta hatása az, hogy az eladó előnyt ajánl fel a vásárlónak, hogy kevesebb költséget okozzon ezzel magának.

*c) A vásárlók tárgyalási technikái*

A vásárlóknak is rengeteg technikájuk van, amit a tárgyalásokban hasznosítanak. Az eladóknak tudatában kellene lenniük annak a lehetőségével, hogy hatásuk néha megsemmisítő lehet.

Ha a vevőnek számos választási lehetősége van, amelyek mind olyan előnyöket nyújtanak, mint az eladó terméke, akkor az eladónak el kellene fogadnia. Ha az eladó terméke tisztább előnyöket nyújt, mint a konkurencia, akkor az eladó ellenállhat a kihívásnak.

“Nem igényelhetjük, hogy elvárásaink árakkal találkozzanak, de a tényleges kifizetés a jövőbeli vásárlásokon megtérül.” Ez eredeti állapot lehet - valójában az eladó saját ellenvetésével találja magát szemben a vevő



üzletében. Másrészt ez egy vitát indító mondat, ami arra irányul, hogy kihúzza az eladóból a maximum árengedményt.

Az utolsó technika "Noé bárkája" néven ismeretes, - valószínűleg olyan régikeletű. A vevő a papírokra mutatva ujjával azt mondja: "Az árakat jobban át kell gondolni. Árjegyzékeim vannak a versenytársaitól, amelyek sokkal alacsonyabbak" Az eladó válasza önbizalmától függ. Elfogadhatja a kihívást, és kérheti, hogy megnézhesse az árjegyzést, kezdeményezhet azzal, hogy elfogadja, a vásárló csak igazolni akarja árait, vagy a múltbeli sikerektől eltelve mondhatja: "Akkor azt tanácsolom, fogadja el az egyiket azok közül."

### *6. Az eladás lezárása*

A jártasság és a technikák alkalmazása önmagában nem eredményeznek egységesen eladási sikereket. Egy végső alkotóelem szükséges a mix kiegészítésére - ez képesség az eladás lezárására.

Néhány eladó úgy gondolja, hogy egy eredményes bemutató következtében a vásárló kérni fogja a terméket anélkül, hogy az eladó önmaga lezárna az eladást. Néha ez történik, de inkább általánosabb, hogy az eladónak szükséges kezdeményezni. Ez amiatt van, mert mindegy, milyen jól határozta meg az eladó a vásárló szükségleteit, igazította a termék előnyeit azokhoz és küzdötte le az akadályokat, kétely maradhat a vásárló fejében. Ez a kételkedés a döntés halogatásában nyilvánul meg. Nem lenne jobb átgondolni a dolgokat? Nem lenne helyes megnézni, mit kínál XYZ versenytárs? A pusztán valóság az, hogy ha a vevő a következő napig nem vásárol, akkor valószínűleg a versenytárustól fog. Míg az eladó jelen van, előnye van a versenytársakkal szemben, így az eladó feladatához tartozik lezárni az eladást.

Miért vonakodik akkor mégis néhány eladó a lezárástól? A probléma oka az, hogy az emberek zöme fél a visszautasítástól. Az eladás lezárásánál meg kell kérni a vásárlót, mondjon igent vagy nemet. Néha ez "nem" lesz és az eladót visszautasították. A zárás elkerülése nem eredményez további eladást, de a visszautasítás kevésbé nyilvánvaló. A legfontosabb, amit meg kell ragadni, hogy ne féljünk a zárástól, elfogadva a tényt, hogy néhány vevő biztosan negatívan fog reagálni.

Időzíteni kell a fő döntést. Az általános szabály, hogy akkor kell megkísérelni a zárást, amikor a vevő fokozott érdeklődést mutat, vagy tiszta szándékot, hogy megvásárolja a terméket. Szokatlan, hogy a vásárlási

szándék az értékesítési bemutató egész folyamán nőjön, sokkal inkább nő és csökken a szemléltetés előrehaladtával. A valódi szituáció a csúcspontok és a völgyek sorozatában tükröződik. Egy példán keresztül ez megmagyarázható. Amikor az eladó olyan kulcs előnyről beszél, amely pontosan megfelel a vásárló szükségleteinek a vásárlási szándék élesen nő. A vásárló akkor talán felvet egy problémát, ami csökkenti a szintet, vagy talán kétségek támadnak a vevő fejében és a termékkel kapcsolatos igények jogosak, akkor ez a vásárlói szándék csökkentéséhez vezet, amit csak növekedés követhet, ha a vevő túljutott az akadályokon, vagy megbizonyosodott igénye jogosságáról.

Elméletben az eladó csúcson tehet kísérletet a zárásra. Gyakorlatilag mérlegelni kell, mikor nehézkes a zárás. A vevő közömbösséget színlelhet, vagy az eladási megbeszélés folyamán több csúcs is várható. Milyen csúcspontot kellene tehát a záráshoz választani? A válasz részben a gyakorlatban rejlik. Gyakorlott eladó ösztönösen tudja, hogy a szándékok mikor kezdődnek a záráshoz. Eljön az az idő az eladási tárgyalás folyamán, amikor az eladó az összes termékkelőnyt megvitatja és a vevő összes kérdését megválaszolta. Világos, ez a döntés ideje, a vevő lelkes, de habozó. Számos zárási technika van, amit az eladó alkalmazhat.

*a) Egyszerűen kérj megbízást!*

A legegyszerűbb technika egyenesen rákérdez a megbízásra:

- Eltehetek egyet?
- Meg szeretné venni?
- Akarja?

A kulcs e technika használatához, hogy miután megbízást kértél maradj csöndben. Az eladó egy zárt kérdést kérdezett, igen, vagy nem választ várva. Hogy hatásosan megtörjük a csendet, engedjük le a vevőt a horogról. Elfelejteti első kérdését és az eladó későbbi mondatára fog reagálni.

*b) Összegezz, és azután kérj megbízást!*

Ez a technika lehetővé teszi az eladó számára, hogy emlékeztesse a vevőt megegyezésük fő pontjaira és hogy ezzel jelezze, eljön a döntés pillanata, és a vásárlás a folyamat természetes eredménye.

*c) Az engedményzárás*

Ez egy engedményadást foglal magába, ami végső lökésként alkalmazható a megegyezés irányában: Például: “Ha most feladja a megrendelést, extra 2 és fél %-os leértékelést adok!”

*d) Alternatív zárás*

Ez a zárási technika feltételezi, hogy a vásárló vásárolni szándékozik, de ingadozik a döntések között, hogy pld. a szín piros, vagy kék legyen, a szállítás kedden, vagy pénteken történjen, a fizetés készpénzre, vagy hitelre... stb. Ilyen körülmények között az eladó 2 alternatívát javasol, bármelyikbe való beleegyezés az eladás lezárását jelenti.

*e) Az ellenvetések lezárása*

Ez a zárási technika egy ellenvetést tartalmaz, ami vásárlásra ösztönöz. Ha az eladó meg van győződve, hogy az ellenvetés a vásárlás fő mutatója, akkor választ nyerhet a vevőtől pld. a következőket mondva: “Ha meg tudom győzni, hogy ez a modell a leggazdaságosabb osztályán belül, akkor megveszi?” Egy pozitív válasz a vevőtől, és az ellenvetés statisztikai összehasonlítása, az eladó által hatásosan lezárja az eladást.

*f) Hatékony megegyezés*

Néhány helyzetben nem megfelelő megkísérelni az eladás zárását. Sok ipari terméknek hosszú az eladási ciklusa és az eladó, aki megkísérli a kezdeti találkozásoknál lezárni az eladást bosszúságot okozhat. Gyógyszerészeti termékek eladásának pld. az eladók nem lezárást kísérelnek meg, hanem helyette “hatékony megegyezést” próbálnak véghezvinni, amiben az eladó, vagy a doktor a következő találkozás előtt még lépéseket tesznek. Ez a technika elősegíti a doktor és eladó kapcsolatának hatását a fejlesztésre és folytatásra.

Az eladó hasznos tulajdonsága a kitartás. Nagymértékű pénzt-igénylő döntést hozni nem könnyű. A legtöbb eladási helyzetben egyetlen termék sem jobb versenytársainál értékelési szempontból. Ez azt jelenti, hogy az eladó az összes terméknek megadja a siker lehetőségét. A végső döntés annak jár, aki a legkitartóbb abban a próbálkozásban, hogy meggyőzze a vevőt, hogy a termék megfelel szükségleteinek. A gyermekek pontosan tudják, hogy ha kezdettől fogva mondogatják azt amit akarnak, a

másodszori, vagy harmadszori kérés valószínűleg sikeres lesz. A kulcs annak ismerete, hogy hol van az a határ, mielőtt még a kitartás bosszúságot szül.

Ha egyszer az eladásban megegyeztek, akkor az eladó két szabályt követhet. Először is soha nem szabad az érzelmeivel játszani. Nem lényeges, milyen fontos az eladás és mennyire örömittasan érez az eladó, attól még higgadt maradhat. Számos lehetőség van a későbbi jó hangulatra. Másodszor olyan gyorsan végezhet, amilyen gyorsan csak lehetséges. Amennyire közel áll a döntéshez, olyan nagy a lehetősége annak, hogy a vevő megváltoztatja döntését és visszavonja a rendelést.

### ***11.3. Javaslatok az eladástechnika javításához***

#### *1. Hatékony demonstráció*

A demonstráció a tárgyalások központi eleme, és az előzetes érvelést kell a gyakorlatban bizonyítani. A demonstráció sokrétű szellemi folyamat, amely keretében három tevékenységet kell gyakran egyszerre folytatni, például mutatni, beszélni és megfigyelni. A jó demonstráció előfeltétele a koncentráció és a mozgékonyág. Az értékesítők azonban gyakran figyelmen kívül hagynak fontos momentumokat.

Például az értékesítő gyakran túl sokat beszél egy árurol, ahelyett, hogy minél hamarabb megmutatná. Mutatni arany, beszélni ezüst. A közmondás szerint egy pillantás többet mond, mint ezer szó. Az áru megmutatása tehát hatékonyabbá teszi az értékesítési tárgyalásokat.

Vizsgálatok azt mutatták, hogy az értékesítés során megmutatott áru hatszor nagyobb meggyőzőerővel bír, mint például a prospektusok. Ezért egy jó demonstráció jelentőségét a vásári értékesítés során nem lehet eléggé nagyra becsülni.

A szemléltető eszközök használata az érdeklődést 40 %-kal növeli, a megértést 25 %-kal megkönnyíti, a tanulási időt 25 %-kal csökkenti, a befogadóképességet 35 %-kal növeli, az emlékezőképességet 35 %-kal javítja. [34]

#### **• 23 javaslat az eladástechnika javításához**

1. Az olyan termékek körében, ahol a demonstráció szükséges, a kiegészítő termékeket is mindig tartsa kéznél. Ezek közé tartoznak

például intatós papír a töltőtollhoz, festékkazetta a nyomtatóhoz, hosszabbítókábel stb.

2. A demonstrációnak nem szabad túlzottan a technikai oldalra vagy a termék minőségi alkalmasságára koncentrálnia, hanem mindig a gazdaságossági, a praktikus, vagy az esztétikai szempontokat kell hangsúlyozni. Az olyan utalások, mint: “ez egy vezető termék, a legjobb minőség, ez egy csúcstermék” csak felmagasztalásnak hatnak, de a hallgató nem tekinti bizonyítottnak. Emiatt érveket kell felhoznunk és a demonstráció segítségével kell állításainkat igazolnunk.
3. Az egész demonstráció alatt ügyeljünk a rendre, figyeljünk, ne engedjük, hogy összevisszaság keletkezzen, amely akadályozza az ügyfél választását.
4. Az ügyfelet úgy helyezzük el, hogy a mozdulataink ne akadályozzák a megfigyelésében. A komplikált kézmozdulatokat ne tükröképpen mutassuk, ne az ügyféllel szemben álljunk, hanem mellette.
5. A jó testtartásról, a barátságról és a türelemről ne feledkezzen meg. Ne legyen komolykodó az arca. Ügyeljen arra, hogy keze ápolts legyen.
6. Világosan mondja meg, hogy mit fog mutatni, és melyik felhasználási lehetőséget kell szem előtt tartani.
7. Beszéd közben tartson szünetet, ne beszéljen túl sokat (az ügyfélnek az újdonságokat meg kell emésztetnie, esetleg kérdései is vannak).
8. Ne legyen túl gyors a demonstráció során, az egyes fázisokat világosan határolja el egymástól.
9. A kulcspontokat emelje ki, és indokolja meg, miért kell ezeket pontosan követni.
10. Bonyolult, összetett terméket ne virtuóz módon demonstráljon, mert ez kisebbségi érzést kelthet az ügyfélben, és később gátlásai lehetnek a tárgy kézbevitelénél.
11. Átgondolt, biztos mozdulatokkal dolgozzon. A gondos kezelés értékesnek láttatja a terméket, megerősíti az értékét és/vagy az előnyös oldalait.
12. Ne használjon olyan szakkifejezéseket, amelyeket az ügyfél esetleg nem ért meg, vagy ha mégis használja ezeket, legalább futólag magyarázza el őket.
13. Olyan példákat és összehasonlításokat használjon, amelyek megfelelnek a vevő tapasztalatainak, a saját tapasztalatait is felhasználhatja támogatásként.
14. Próbálja megtalálni az ügyfél problémáit és a magyarázatokat ennek megfelelően alakítsa ki (célzott értékesítés!).

15. Az ápolási teendőkkkel, a karbantartással, a csere- és kombinációs lehetőségekkel ne foglalkozzon hosszán, ezekről a szállítás után kell tájékoztatást adni.
16. Esetenként használja humorát.
17. Aktivizálja ügyfeleit kérdéseivel és tetteivel. Hagyja gyakorolni az ügyfelet, amíg megtanulja kezelni a terméket.
18. A hosszantartó demonstrációkat bontsa részekre, minden egyes alkalommal ösztönözze tevékenységre az ügyfeleket. Ne folytassa, amíg nem ért mindenki mindent.
19. Sose kérdezze: “Érti?” “Felfogta?”, “Rájött?”, mert rendszerint igennel válaszol ezekre az ügyfél, még akkor is, ha semmit sem ért. Ártalmatlanul úgy kell feltenni a kérdéseinket, hogy bizonyítania kelljen, mit értett meg. Még jobb, ha megkérjük, csináljon utánunk bizonyos mozdulatokat és így bizonyítsa tudását (ne parancsoljunk, hanem barátságosan kérjük meg például: “Nem csinálná meg ezt Ön is, hogy láthassam, jól megmutattam/elmagyaráztam-e a teendőket?”).
20. Dicsérje meg az ügyfelet, még akkor is, ha csak nagyjából csinálta jól. A kijavítást óvatosan fogalmazza meg. Például: “Látom ezt nem magyaráztam még meg eléggé, megmutatom még egyszer?”
21. Választási lehetőségek esetén segítse az ügyfél döntéseit az előnyök kiemelésével.
22. Kerülje a következő fordulatokat: “De hiszen ez világos”, “Nem érti?”, “Nem, így nem szabad!”, “Mit csinál ott?”, “Állj, ez így rossz!”, “Ezt így nem csinálhatja!”, “De éppen most mutattam ezt olyan jól bel!”, “Ezt még a hülyék is megértik!”.
23. Az ügyfél hibáját először mindig önmagában keresse, csak így tud helyesen fogalmazni, ha korrigálni kell valamit.

Megjegyzés: A demonstrációt ne keverje össze az oktatással. Az oktatás nagyon költséges és általában a megvásárolt eszközök, vagy gépek leszállítása után történik. A kiállításon és vásáron ajánlatos a jó előadásra koncentrálni. A sikeres demonstráció felteszi a koronát az értékesítési tárgyalásra, az oktatás pedig egy fontos értékesítés utáni szolgáltatás!

## 2. Javaslatok több emberrel való tárgyaláshoz

### a) Alapvető tudnivalók

Ellentétben két ember kiküldetésével (ahol ugyanazon vállalat két munkatársa keres fel egy ügyfelet) előállhat a fordított helyzet is, azaz a

tárgyalás során partnerünk munkatársainak egy csoportjával állunk szemben.

Tapasztalat szerint egy ilyen tárgyalás nagyobb kihívást jelent, mert:

- nehezebb egyszerre több partnerre figyelni,
- adott annak veszélye, hogy egyeseket egyoldalúan kezelünk,
- egy tisztázatlan helyzet félreértésekhez és össze-visszasághoz vezet,
- egyes partnerek másokat befolyásolhatnak, vagy akarhatnak befolyásolni,
- többfajta gondolat merül fel, ezzel fennáll annak a veszélye, hogy terjedgőssé válik a tárgyalás,
- több kifogás és ellenvetés gyülemlik fel, mintha ketten tárgyalnának,
- a párbeszéd nehezebb éppúgy, mint ahogy a vita irányítása is,
- a saját partnerükkel (kísérő) való összejátszás szintén nehezebbé válik,
- a tárgyalópartnerek túlsúlya a másik oldalon kedvezőtlen erőviszonyokat szül,
- a partner mérvadóságának megítélése nem mindig könnyű.

*b) Szívleljük meg ezért a következő ajánlatokat:*

### **A tárgyalás előkészítése**

- Tisztázzuk előre, hogy mely tárgyalópartnerekkel fogunk találkozni (esetenként erről telefonon bizonyosodjunk meg).
- A tárgyalás előtt alaposan határozzuk meg a megbeszélendő problémákat és előtörténetüket.
- Kísérőinkkel beszéljük meg a szereposztást, a tárgyalás felépítését, az érvelést, a várható ellenérveket, ezek elhárítását, különleges, a tárgyalás során adódó nehézségeket, a beszélgetés megnyitását, egy lehetséges kompromisszum határait.
- Készítsük elő a dokumentumokat, hivatkozási anyagokat, demonstrációs segédeszközöket, modelleket, filmeket, videót, diákat, esetleg ajándék reklámtárgyakat.
- Lehetőség szerint tanulmányozzuk az előzetes levelezést, szerződéseket, szakvéleményeket.
- Vigyünk magunkkal (ha rendelkezésre áll) szakirodalmat.
- Tűzzük ki a tárgyalás célját.
- Állítsuk össze a kérdések listáját.
- Pontosítsuk az adandó információkat.
- Tisztázzuk a tárgyalás tervét (és vigyünk magunkkal a tárgyalóasztalhoz).

### **Kivitelezés**

- Üdvözlünk mindenkit külön-külön.
- Egyeztessük a napirendet a tárgyalást másik oldalról vezető illetékes személlyel.
- Amennyire lehetséges, úgy foglaljunk helyet, hogy partnerünk mellettünk üljön, mindenki más pedig benne legyen a látómezőnkben.
- A tárgyalópartnerek nevét és funkcióját kérdezzük meg, áttekinthetően jegyezzük fel.
- Közöljük saját beosztásunkat.
- Határozzuk meg a kiinduló állapotot.
- Határozzuk meg a fő- és mellékproblémákat.
- Tegyük javaslatot a tárgyalás lefolytatására illetően.
- Törekedjünk a párbeszédre, lehetőleg mindenkihez szóljunk.
- Ahol lehet, alkalmazzunk szemléltető eszközöket (vázlatok, tervek stb.).
- Ne kijelentéseket tegyünk, hanem kézzelfogható érveket használjunk.
- Saját társunkat ne veszítsük szem elől.
- Az ügyfeleket állandóan figyeljük.
- Mozgósítsuk a másik oldalt.
- Őrizzük meg rugalmasságunkat, ha kifogások merülnek fel.
- A fontos tényeket, vagy megjegyzéseket jegyezzük fel, javasoljuk a jegyzőkönyvbe foglalást.
- Eltérő vélemények esetén törekedjünk kompromisszumra.
- Zárásként ne maradjon el az összegzésünk, vagy engedjük a partnereket összegezni (eközben vizsgáljuk meg, hogy egyezik-e minden a saját feljegyzéseinkkel).
- Köszönjük meg az alkotó együttműködést, búcsúzzunk el.

Ha a szó az üzletre terelődik, úgy a mi részünkről automatikusan az üzletember vegye fel a beszélgetés fonalát, ne a technikus (aki esetleg szintén ott van). Ha ezzel szemben a tárgyalás során technikai vonatkozású dolgokról esik szó, akkor a technikus legyen a szóvivő.

Ha túl sok engedményt kérnének tárgyalópartnereink, úgy maradjunk annyiban, hogy a kérdésben magasabb döntési szint az illetékes (ne hagyjuk a dolgot tovább erőltetni). Érveinket azonnal a másik fél szemszögéből fogalmazzuk meg ahelyett, hogy saját szemszögünkben érvelnénk.



### 3. Tabuk a tárgyalás során

Az üzleti tárgyalásoknak megvannak a maguk törvényszerűségei, technikájuk és pszichológiájuk, melyek meghatározzák, hogyan illik viselkedni és kifejezni mondanivalónkat. Vannak azonban olyan dolgok, úgynevezett tabuk a tárgyalások során, amiket nem szabad(na) szóba hozni és olyan cselekedetek, melyeket nem szabad megtenni.

#### **Tabuk**

- Politikai témák, melyek tárgyalása során az ember gyorsan nekitüzesedik és könnyen ellentmondásos véleményekbe keveredhet,
- vallás, vallási felfogások, amik szintén provokálóak lehetnek (ellentétes világnézet, más vallásúak érzelmeibe való belegázolás),
- lekicsinylő megjegyzések versenytársainkra, távollévő személyek kibeszélése, vagy rágalmazása,
- saját vállalatunk, munkatársak, főnökök, vagy más ügyfelek szidalmazása (akik például a leszállított árut rosszul helyezik üzembe, vagy rosszul tartják karban azt),
- példálózás ügyfelünk versenytársával, miszerint ügyfelünknek is hozzá hasonlóan kellene viselkednie,
- ügyfelünk fizetőképességének megkérdőjelezése,
- ügyfelünk meggyanúsítása, hogy nem korrektül viselkedik,
- az ügyfél munkatársainak befektetése, hozzáértésük kétségbe vonása,
- szemrehányást tenni az ügyfélnek az együttműködési készség hiánya miatt,
- ügyfelünket más ügyfelekről kikérdezni, ha nem elég megalapozott a kapcsolat (ez érvényes a többi szállítóról való érdeklődésre is),
- túlzott elvárások (például a leszállított gépeket használhatjuk referenciaként, de nem akadályozhatjuk meg a termelést hosszan és gyakran),
- önként nyújtott szolgáltatásra hivatkozva további megbízások kicsikarása,
- olyan ügyfelek ajánlásainak idézése, akik már nem teljesen elégedettek a céggel,
- olyan ügyfelek megvesztegetése ajándékokkal, akik valószínűleg szerződéses kötelezettségben állnak ügyfelünkkel,
- hosszas fecsegés, mikor partnerünket szorítja az idő. [34]

## 12. FEJEZET ÉRTÉKESÍTÉS TELEFONON KERESZTÜL

### *12.1. A telefonos marketing jellemzői*

#### *1. A telefonos marketing definíciója*

A telefonos marketing definíciója a következő:

Magába foglalja a telekommunikációs rendszerek integrált és szisztematikus alkalmazását, illetve az információs rendszereket is a vezetői rendszerrel együtt, hogy a marketing kommunikációs mixet optimalizálja. Ezt a cég a vevői elérésére használja fel. Biztosítja a személyes interakciót a vevővel, a vevő igényeinek mind pontosabb meghatározására törekszik és a költséghatékonyságot is javítja.

A telemarketing alkalmazási lehetőségeit a 12.1. sz. táblázatban foglaltuk össze:

12.1. sz. táblázat

#### **A telemarketing alkalmazási lehetőségei**

Telefonmarketing		Telefoni vevőkapcsolat	
aktív	passzív	aktív	passzív
termék eladása	rendelésfelvétel	piacfelmérés (igényfelmérés)	alkatrész-szolgáltatás
időpont-egyeztetés	reklamációk	célcsoportok kiválasztása	alkalmazási tanácsadás
régi vevők újbóli megnyerése	felvilágosítások (időpontok, műszaki részletkérdések	céllirányos termék- információk	nyereményjátékok
új vevők szerzése		vevőkapcsolatok ápolása	tanácsadási szolgálat
megrendelések változtatása (pótlólagos és új üzletkötések, forgalomnövekedés stb.)		céllirányos ügyintézési tájékoztatás	

A telefonmarketing főbb típusait a 12.2. sz. táblázat tartalmazza.

12.2. sz. ábra

### A telemarketing főbb típusai

	Fogyasztói telemarketing	Üzleti telemarketing
Outbund telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• termékadás</li> <li>• régi vevők aktivizálása</li> <li>• piackutatás</li> <li>• információszerzés</li> <li>• utógondozás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potenciális ügyfelek szerzése, adatgyűjtés</li> <li>• ügyfelek minősítése</li> <li>• terminus egyeztetés</li> <li>• új termék bevezetése</li> <li>• értékesítés kisebb ügyfeleknek</li> <li>• akciók, szezonális ajánlatok</li> <li>• utógondozás, üzleti kapcsolat építés</li> </ul>
Inbund telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reklámra válaszolók kiszolgálása</li> <li>• rendelésfelvétel</li> <li>• reklámhatékonyság mérése</li> <li>• adatbázis kiépítése</li> <li>• terméken megadott telefonszám visszahívása</li> <li>• tanácsadás</li> <li>• reklamációkezelés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rendelésfelvétel</li> <li>• rendelés nyomon követése</li> <li>• készletellenőrzés</li> <li>• tanácsadás</li> <li>• reklamációk kezelése</li> </ul>

a) *A jól megtervezett telefonos marketing ismérvei:*

- felhasználja a legmodernebb technológiát, kommunikációs hardware-t és software-t és adatbázisokat, hogy a célpiacon aktuális és potenciális tagjaihoz jussanak el a telefonhívások,
- általában marketingprogram integrált részeként alkalmazzák, egymagában ritkábban működtetik,
- lehetőséget ad hosszútávú, jó vevőkapcsolat kialakítására, az egyszeri, rövidtávra irányuló módszerek nem tekinthetők igazán telefonos marketingnek,
- a vevővel kialakított kapcsolat igen közvetlen, ha nem is személyes. Akkor a leghatékonyabb, ha jól felkészített személlyel végeztetjük,
- alacsonyabb összköltséget biztosíthat, de ettől még nem lesz olcsó marketingprogramunk.

Az üzleti életben a telefonos marketing igen kedvelt, hiszen a hívónak és a hívott félnek is költség és időmegtakarítást jelent.

b) Mit csinál igazán jól a telefonos marketing?

Valójában rendelkezik mindazokkal a különleges adottságokkal, melyek a direkt marketingre jellemzőek. Azonban ez a második legszemélyesebb eladási médium (a személyes eladás természetesen az első).

- a kétirányú dialógus lehetővé teszi, hogy gyorsan felismerjük, a marketingprogram mely aspektusa működik és melyik nem,
- biztosítja a rugalmasságot. Ha a program egy része nem működik, ki lehet cserélni, változatokat lehet tesztelni,
- hatékonysága sokszorosa a postai módszereknek,
- kiépíti és gondozza a vevőgoodwillt, hisz ellenőrzi a vevő igényeit és megelégedettségét,
- jelentősen megemeli a vevőszolgáltatások szintjét, mennyiségét. A rendelések lebonyolítása, a panaszok kezelése jóval gyorsabbá válik,
- ha megfelelően alkalmazzák, alacsony a hívásra jutó költség.

12.3. sz. táblázat

**A telefon hasznosítása az ipari értékesítésben [23]**

<b>Alkalmazási területek, lehetőségek</b>
Igényfelmérés a lehetséges vevők és az érdekelt ügyfelek körében, időbeli és tartalmi megoszlásban Folyamatos szükségletekutatás a meglévő vevőknél A vevőkör csoportosítása szakmai érdeklődés alapján A képviselői támogatások iránti érdeklődés felkutatása Látogatási időtartamok egyeztetése a külszolgálati munkatársak számára Bemutatók és előadások iránti érdeklődés felmérése Mintaajánlatok A meglévő vevőkapcsolatok erősítése (pótlólagos megrendelések ,a korábbiakhoz kapcsolódó és szerződések előkészítése, alkalmazási tanácsadások) A régi vevők újbóli megnyerése A kisebb vevők megnyerése Új vevők szerzése Új termékek bevezetése Kérdések megválaszolása a megrendelések során Vásárlátogatási meghívások Kérdések a vevőcsoportokban Piacfelmérések Fizetések sürgetése (kisebb összegeknél) Tájékoztatók a vevők és az érdekeltek körében az új termékekről, termék-korszerűsítésekről A meglévő termékek eladásának növelése és kiegészítése Az írásos megrendelések számának növelése és kiegészítése

## 2. A telemarketing főbb típusai

### a) Előre megírt telefonos marketing

Pontosan azt jelenti amit a név sugall. A hívók egy előre megírt forgatókönyvből dolgoznak, mely teljesen kidolgozott onnan, hogy “Halló, XY vagyok”, addig, hogy “Köszönöm, hogy meghallgatott”.

Legnagyobb előnye ennek a formának, hogy a kommunikátornak kis előképzettség szükséges, s a felügyelőnek sem kell különösebben ügyesnek lennie. Azonban csak nagyon olcsó, rutinszerű, egyszerű eladásoknál működik, s ott sem mindig.

### b) Irányított telefonos marketing

Hasonló a marketingkutatósi mélyinterjúhoz, ahol a kérdezőnek csak a főbb szempontok vannak felsorolva. Telemarketingben is így járnak el, nincs szóról-szóra lejegyezve a kommunikátor szövege. Használata igen széles skálán mozog.

### c) Professzionális telefonos marketing

A professzionális telefonos marketing tulajdonképpen olyan személyes eladás, amelyet telefonon keresztül hajtanak végre. Igen magas szintű képzettséget és ügyességet kíván meg mind a menedzsertől, mind a kommunikátortól és akkor a leghatékonyabb, ha az előbb említett személyek hozzáférnek a marketing adatbázishoz.

A PTM-et néha használják a fogyasztói javak piacán, de egyre elterjedtebb a többi területen is. Komoly eredményekre képes, ha helyesen alkalmazzák. A PTM pedig egyre inkább hódít, hiszen a telefonos kommunikátorok is egyre profibbak, hozzáértőbbek és a marketing menedzserek is egyre jobban beletanulnak ebbe a követelményrendszerbe. Ma már a telefonos képviselőt épp annyira alapos képzésben részesítik mint a személyes eladás ügynökeit és néhány cégnél rotációt is alkalmaznak a két terület között. Más helyeken a területi képviselőnek, ügynöknek először a telefonos marketingben kell megállnia a helyét, ott kell tapasztalatot szereznie, aztán képezik át. Mindkét módszer működik, ha a menedzsment jól alkalmazza.

## ***12.2 A telefonos marketing program kifejlesztése***

A döntési változók ezen esetben is ugyanazok mint bármely más direkt marketingprogram esetében:

- az ajánlat
- kreativitás
- időzítés
- fogyasztói szolgálat
- kivitelezés

Azonban ezen médium esetében még néhány speciális tényezőt is figyelembe kell vennünk. Ezek a forgatókönyv megírásának problémája és a telefonos marketingrendszer beintegrálása a többi eszköz mellé.

### *1. A forgatókönyv elkészítése*

Annak ellenére, hogy a teljesen előre megírt forgatókönyveknek számos hátrányuk van, nagyon fontos megérteni ezek elkészítését két ok miatt is:

- Sok esetben, az a legjobb megoldás, ha az előre elkészített szöveget megfelelően felkészített kommunikátor adja elő.
- A termelő cég ellenőrizni tudja a forgatókönyv tartalmát és szükség esetén módosíthat rajta.

#### *a) A forgatókönyv vázolata*

Valójában itt is egy eladási folyamatról van szó, melynek alaplépései ezzel meg is egyeznek:

- bemutatkozás
- a lehetséges vevő beazonosítása
- a vásárlói üzenet prezentálása
- kifogások meghallgatása, megválaszolása
- búcsúzás
- felkészülni a “kapuőrrel” való összecsapásra és eljutni a valóságos döntéshozóhoz.

az üzleti életben a kapuőr általában egy titkárnő, vagy portás, akinek az a feladata, hogy ellenőrizze a beérkező hívásokat, és ne hagyja a végrehajtó személyt feleslegesen zavarni. A telefonálónak meg kell tehát ezt a személyt győznie, hogy a főnök profitálni fog a hívásból.

A háztartásokban rendszerint nincsen ilyen kapuőr, hanem legtöbbször az üzenetrögzítővel kell a kommunikátornak elboldogulnia.

- A hívó és az által képviselt cég bemutatása.  
Kezdetből fogva a hihetőségre törekedjünk!
- Említsük meg, ha a reménybeli vevőnk már kapott, vagy kellett volna, hogy kapjon reklámanyagot, mintát, illetve, ha a hívott felet egy harmadik fél ajánlotta.  
Ezzel egyrészt bizalmat keltünk, másrészt emlékeztetjük a reménybeli vevőt a termékünkre.
- Foglaljuk össze a termék főbb előnyeit még az elején.  
Igy figyelmet és érdeklődést keltünk a reménybeli vevőben.
- Találjuk meg a megfelelő személyt.  
Ha az illető nem kompetens az adott területen, akkor csupán pazaroljuk mindkettőnk idejét. A beazonosítás kritériumai a következők:
  - a családban, vagy az adott cégnél ő használja-e a terméket, vagy márkát?
  - tervez-e újabb beszerzést? Mennyi idő múlva?
  - kapcsolatban áll-e a döntéshozóval? Ha nem, akkor ki az, aki a kapcsolatot tartja?
  - hol és mikor érhető el a döntéshozó?
- Tegyük meg az ajánlatot és a vevő beleegyezését, vagy még jobb, ha magát a megrendelést kapjuk meg.  
Ha el is fogadja minden további nélkül, az nagyszerű. De legtöbbször kérdések és ellenvetések hangoznak el.
- A felmerülő kérdések és ellenvetések megválaszolása:  
Mindkét területre jól fel lehet készülni, hisz a kérdések többnyire jól kiszámíthatók és előre megválaszolhatók. A jól megválaszolt ellenvetések a bizalom kiépítését szolgálják. A válaszok mindig pozitívak legyenek, ne pedig védekezőek!
- A megrendelést és a többi fontos információt, a vevő postacímét ismételjük meg!  
Ne felejtsük ezt el, hiszen csak így biztosíthatjuk az előosztályú kiszolgálást.
- A bejövő hívások fogadására is képzett ügynököt alkalmazunk!  
Sok cég tesz speciális ajánlatokat az öt hívóknak. Legalább a telefonos ügynök valamilyen kiegészítő terméket ajánljon, pl. ha a vevő

másolópapírt szeretne, akkor kérdezzük meg, nem szeretne-e még festékpapírt is.

- A búcsúzás mindig pozitív hangulatú legyen, számítva a jövőbeni kapcsolatokra!  
Soha ne feledkezzünk meg arról, hogy egyetlen telefonhívás megalapoz és kiépít egy vevőkapcsolatot. Nem minden hívásból lesz vásárlás, de mindegyik fontos építőkő.

Ha egy hívás célja nem ajánlattétel, hanem például az, hogy időpontot egyeztessünk az értékesítési ügynök számára, vagy a döntéshozót megkeressük abból a célból, hogy a termékinformációk a lehető legjobb helyre kerüljenek, akkor az előző lépések közül némelyik elhagyható.

A forgatókönyveket sok cég írott formában használja, de egyre többen alkalmaznak számítógépet. A képernyőn jelenik meg a legalkalmasabbnak tűnő válasz.

#### *b) Forgatókönyv, vagy megkérdezés*

Miután áttekintettük a forgatókönyvet, láthatjuk, hogy nem teljesen arról van szó, hogy telefonon keresztül végzünk megkérdezéses vizsgálatot. A téma megérdemel némi bővebb kifejtést is.

A sikeres telefonos kapcsolatteremtés egyik célja, hogy a kérdésekkel információkat juttassunk a cég adatbázisába. A kérdések feltevése nélkül az egész értelmetlen lenne. De nem szabad elkövetni azt a hibát, hogy az egész telefonhívást, melynek célja termék eladása, marketingkutatásként fogjuk fel. A hívott fél nem sokáig hagyja bolondítani magát, az ilyen hozzáállás gyorsan negatív reakciót vált ki. Azok a cégek, ahol megpróbálkoztak ezzel, súlyos, hosszantartó kárt okoztak a telefonos marketingnek.

### *2. A telefonos marketing integrálása más médiával*

#### *a) Televíziós hirdetések*

Néhány korai közvetlen válaszolásra épülő reklámban az értékesítés lehető legrosszabb fajtáját tapasztalhattuk. Aki gyakran néz éjszakai műsorokat, az még ma is láthat ilyen ellenszenves, kétes értékű termékeket hirdető reklámokat. Azonban ma már a közvetlen válaszadásra épülő TV reklámok zömét kiváló szakemberek készítik és a termékek is jó minőségűek.



A változás azért következett be, mert a jónevű cégek felfedezték a közvetlen válaszadásra épülő reklámok erejét. Az ingyenes telefonszám bevezetése és a hitelkártya is nagy szerepet játszott a fejlődésben.

#### *b) Hirdetési tér reklámozása*

Az ingyenesen hívható telefonszám és a hitelkártya felelős volt a hirdetési tér reklámozásának növekvő elterjedésében is. De ebben szerepet játszott egy másik tényező is. A nyomtatott sajtó ugyanis lehetőséget ad a szelektálásra (szakfolyóiratok hirdetési stb.).

A hirdetési tér reklámozásának a telefon mellett van egy másik módja is: a reménybeli vevő kivág egy kupont, kitölti, postára adja. Ettől függetlenül e telefonos érdeklődés és rendelés gyakorisága egyre növekszik.

#### *c) Katalógus*

A telefonos rendelés, különösen annak teljes héten át, napi 24 órás verziója nagy lökést adott a katalógusok népszerűségének is. Akár 20 %-kal nagyobb is lehet a rendelés telefonon, mint postán. Ennek oka a hitelkártyák elterjedése, az internetes technológia fejlődése és a személyes kontaktus, ami a vevő és a jól képzett kommunikátor között kialakul.

#### *d) Posta*

A telefonmarketing a postai szolgáltatásokkal is jól kombinálható.

### ***12.3. A telefonos marketingprogram megvalósítása***

A telefonos marketing első alkalmazói a személyes hitelen kívül másra nemigen támaszkodhattak. Gyakran csak sok sikertelen kísérlet és kellemetlen tapasztalat után jöttek rá a telefon helyes alkalmazására. Manapság az ismeretek jóval behatóbbak, mégsem felesleges kitérni a telefonos marketingprogram kiépítésének módjára, bár tudnunk kell azt, hogy minden egyedi esetenél más és más nehézség merülhet fel.

### 1. Házon belüli központ, vagy ügynökség?

Az első kérdés, amivel a vezetés a kérdés kapcsán szembekerül az, hogy a termelő cég maga hozza létre a telefonos marketinget, vagy külső ügynökséghez forduljanak.

Külső ügynökség igénybevétele akkor alkalmazható, ha:

- a hívások gyakorisága igen változó,
- minden hívás egyedi esemény, nem pedig folyamatos kapcsolat,
- nem könnyű létrehozni és fenntartani minden szükséges felszerelést, felügyeletet stb. a szervezeten belül,
- a kapcsolathoz nem szükséges a termék alapos ismerete, vagy a termék nem komplex,
- a vezetés előbb egy felmérést, próbát szeretne, mielőtt teljes erővel belevágna a beruházásba,
- anélkül lehet cégen kívül megoldani a telemarketinget, hogy túl sok adat szivárognia ki.

Ha a cégnél a külső ügynökség tűnik jó megoldásnak, akkor a vezetés a következő kritériumok szerint válassza ki a legmegfelelőbb partnert:

- **tapasztalat:** a telefonos marketing népszerűségének növekedésével az ügynökségek száma is megnőtt. Fontos, hogy a választandó ügynökség kellő tapasztalattal rendelkezzen, különösen azon a területen, amelyen mi alkalmazni szeretnénk őket.
- **vezetés:** mivel a sikeres együttműködés elengedhetetlen feltétele a szoros kapcsolat az ügynökség és a cég között, biztosnak kell lennünk abban, hogy képesek vagyunk hatékonyan dolgozni az ügynökség vezetőivel és ellenőreivel.
- **adottságok:** rendelkezik-e az iroda megfelelő felszereléssel és emberanyaggal ahhoz, hogy megfeleljen követelményeinknek? Az iroda, vagy a helyi telefonközpont által készített forgalom kimutatás lehet hasznos felmérés számunkra. Megláthatjuk, mennyire jól felszerelt az iroda és hogyan üzemel csúcsidőben.
- **ügyfelek:** bármely jelenlegi ügyfelük reagálhat-e cégünkre? Hívjuk fel az iroda jelenlegi és régi ügyfeleit, hogy mennyire voltak elégedettek a cég munkájával.
- **elkötelezettség:** a telefonmarketing fontos terület az iroda működésében, vagy csak mellékes.
- **ellenőrzés:** ellenőrizzük le, hogy minden hívást és rendelést megfelelően ellenőriznek-e az irodánál.

- **telefonos kommunikátorok:** mindnyájan (nem csak egy-két sztár) jól felkészítettek, udvariasak-e, akikkel szívesen reprezentáltatnánk a céget és a terméket?
- **felszerelés:** a telekommunikációs felszereltség elegendő-e igényeink kielégítésére, s elég megbízható-e.
- **elhelyezkedés:** jó ha az iroda közelünkben van, de még fontosabb a jó személyzeti utánpótlás.
- **rendelések kezelése:** időben és megfelelően kezeljék, juttassák el hozzánk.

## 2. Házon belül létesített telefonos központ

Egy ilyen központ létrehozása nem megy egyik napról a másikra. Komoly előkészületeket és tervezést igényel, melynek elemei:

### a) A felsővezetés támogatásának megszerzése

A rendszer beindításakor van egy bizonyos betanulási szakasz, idő kell a kiképzésre, a végső finomításokra. Ha a vezetés ezzel nincsen tisztában, könnyen türelmét vesztheti, s úgy dönthet, hogy a telefonos marketingrendszer nem működik. Ezért a direkt marketing menedzsment feladata biztosítani, hogy az elvárások ne legyenek túlzók.

A rendszert még nem ismerő cégvezetők hajlamosak azt hinni, hogy a telefonos marketingesek feladata annyi, hogy üljenek egy szobában és gyorsan beszéljenek a telefonkagylóba. Tudatosítani kell bennük, hogy legalább olyan alapos képzésre van szüksége egy telefonos ügynöknek, mint a személyes eladás ügynökeinek.

A felsővezetés gyakran másodlagosnak tekinti a TM-et, így nem kapunk megfelelő erőforrást stb.

### b) Célok megfogalmazásának szempontjai

- értékesítési költségek csökkentése,
- bevételek növelése,
- növelni az átlagos rendelési mennyiséget,
- a jelenlegi vevők lemorzsolódásának csökkentése,
- új vevők megszerzése,
- információszolgáltatás és egyéb szolgáltatások.

Nem csupán egyetlen cél van, de ajánlatos egyre fókuszálni.

*c) Integrálás más promóciós tevékenységhez*

Néhány aspektust már a korábbiakban tárgyaltunk. Fontos a szoros együttműködés.

*d) Forgatókönyvek megírása*

Ez is történhet cégen belül és külső közreműködéssel is.

*e) Emberek toborzása és kiképzése*

Három feladatkörre keresünk embert: kommunikátor, ellenőr, vezető.

- A kommunikátor képviseli a céget az ügyfelek előtt. Rendelkezzen felsőfokú végzettséggel, legjobb ha tapasztalattal is rendelkezik.
- Az ellenőr minimum 2 éves telefonos marketing tapasztalattal rendelkezzen, utána lehet kinevezni.
- Vezető 3 év tapasztalat után lehet valaki. Ez utóbbi kettőt különleges gondossággal kell kiválasztani.

Felvételnél figyeljünk arra, milyen az illető telefonos megjelenése, milyen a hangszíne, tájszólása stb. Általában elegendő, ha a beszéde jól érthető, nem zavaró, de ha a termék régióhoz kötődik, a tájszólás fontos lehet.

A kiképzésnek ki kell térnie:

- a vállalat történetére, fejlődésére, politikájára,
- alapvető eladási ismeretekre,
- a termék ismeretére,
- hatékony hallgatási képességre,
- a telefonos rendszer működésére.

A kiképzés során sok szerepjátékra van szükség, szimulációkra, ahol az előzőekben említett képességeiket próbára tehetik. Kis csoportokban dolgozzunk. A professzionális telefonos marketing elsajátításához hetek kellenek!

A kiképzésnek nincs vége azzal, hogy beindítottuk a programot, s a telefonos szolgálat működik. Továbbra is figyelniünk kell arra, hogy megakadályozzuk rossz szokások kialakulását és rögzülését.

*f) Ellenőrzés és motiválás*

Az ellenőr feladata biztosítani a munkamorált, hatékonyságot és minőséget. A jó ellenőr figyelmét semmi sem kerüli el, mégsem “liheg mindig a többiek nyakában”. Sok papírmunkát is végez (minőség és hatékonyság vizsgálata, elemzések, tréningek, általános adminisztrációk stb.).

Ezen kötelezettségek miatt gyakran háttérbe kerülnek a motivációs eljárások, melyek segítenek a munkamorál növelésében is, de nem óvják meg a dolgozókat a túellenőrzéstől. Az alkalmazható motivációs eljárások nem különböznek az egyéb marketing ügynökök, területi képviselők juttatásaitól. A különbséget az okozza, hogy itt a dolgozók szorosan össze vannak zárva, s így minden információ gyorsan elterjed.

*g) Telekommunikációs és adatkezelő rendszerek tervezése és installálása*

A cégen belüli telefonközpont tőkeberuházása megalapozott kell legyen. Olyan rendszert kell létrehozni, mely kellőképpen rugalmas a változásokra, bővíthető és jól tervezett.

Ha az új rendszer nem működik tökéletesen, vagy nem fedi tökéletesen a cég igényeit, az jelentős zűrzavart okozhat, mely tönkretelheti a vevőkapcsolatokat. Nem könnyű megtalálni a helyes hardware és software konfigurációkat sem. Ahogy nő a hívások száma, úgy lesznek egyre fontosabbak a következő kritériumok:

- kényelmes helye legyen a kommunikátornak,
- képesek legyünk változtatni a rendszeren a munkaidő alatt is, ha ez szükséges, anélkül, hogy a munka folyamatát megzavarnánk,
- könnyű csatlakozás, információszerzés.

A telekommunikáció hardware elemei a telefonkészülékek, melyeket a kommunikátorok használnak, az ellenőrök felszerelése, melyekkel a hívásokat ellenőrzik és a bejövő hívások kezelésére alkalmas készülékek.

A telefonok esetén a legnagyobb fejlődést a könnyű fejbeszélők kifejlesztése jelentette. Ezzel a kéz felszabadul és ami fontosabb, csökkenti a fáradtságot és a stresszt, ami abból adódott, hogy sokáig kellett kézben tartani a nehéz kagylót. Jó, ha van jelzőfény is rajta, hogy mindenki lássa, a kommunikátor a munkáját végzi, telefonál. De a legfontosabb szempont a hangminőség. Ha a hang tiszta, a munka kevésbé fárasztó.

Bármennyire is profi a kommunikátor, mindenképp ellenőrizni kell, éppen úgy ahogy erre a többi eladőügynöknek is szüksége van. Az ellenőr járjon körbe a szobában és hallgasson bele egy másik készülékkel a kommunikátor beszélgetésébe.

Az ellenőrzés végezhető megfelelő felszereléssel távolból is, például az ellenőr szobájából, így sem a vevő, sem a kommunikátor nem tud róla. Persze a rendszer csak akkor működik, ha nem hallatszik a kis kattanás és nem csökken le becsatlakozáskor a hangerő.

Minden központ, ahol a beérkező hívások száma nagy, szükség van automatikus híváselosztókra (ACD), Ez fogadja a hívásokat és a megfelelő kommunikátorhoz közvetíti. Ez történhet egyszerűen beérkezési sorrendben, esetleg földrajzi terület szerint, de például forrás szerint is.

Az ACD nagy segítség és van néhány jellegzetes szolgáltatása is:

Szabályozott híváselosztás - így nem minden hívást az első helyen ülő ügynök fogad
Sorrend garantált
Zenebejátszás - nincsenek üresjáratok
Késleltetett bejelentések - felkészíti a hallgatót arra, ami következik
Ellenőrzés lehetősége - minőségi munka biztosítható és segít a képzésben
Részletes kommunikátor statisztikák - ellenőrzésnél és tervezésnél fontos
Rendszerstatisztikák
Éjszakai ügyelet - rugalmas működést biztosít
Beépített ellenőrzés és hibakeresés - komoly megtakarítás
Restriktciók - elzárja a kommunikátort bizonyos tevékenységektől ha kell
Bejövő hívás jelölés - az ügynökök és az ellenőr értesülhet a bejövő hívások helyzetéről
Részletes állomásstatisztikák
Aktuális hívásidő - sikeres, vagy sikertelen volt-e az előírt idő alatt a hívás
Hibák - személyi eredetű, vagy meghibásodás
Összstatisztikák - termékre, osztályra stb.
Rendszerkihasználás - több kevesebb kell?

Nem feltétlenül szükséges a telefonközpontunkhoz a számítógépes hívórendszer, mely automatikusan tárcsázza a számokat és rögzített üzeneteket játszik le. Eléggé megbízhatatlanok és bosszantóak a gép által végzett hívások.

Ez nem jelenti azt, hogy nincs legitim használati területe a számítógépes válaszadó rendszernek. Használható a vevőszolgálat esetében, például

rendelés ellenőrzésnél. Itt is kérdéses azonban, hogy mit szól a vevő ehhez a teljesen személytelen kontaktushoz.

Elméletben három alapvető adatkezelő rendszer támogathatja a telefonos marketing központot:

- Egyszerű papír és ceruza rendszer, esetleg indexes vevőkatalógusok, segítségként rendelési formanyomtatványok,
- olyan adatgyűjtési rendszer, ahonnan minden műszak végén az addig összegyűlt információkat az adatközpontba küldik ellenőrzésre, beszámolóképzésre,
- integrált marketing információs rendszer, ahol minden vezető és kommunikátor közvetlen kapcsolatban van a központi adatbázissal.

Ez utóbbi a legjobb, ám kialakítása igen nehéz, a cégek számára a választás így gyakran csak elméleti, de az integrált marketing információs rendszer biztosítja a legmagasabb szintű szolgáltatást.

A szoftverválasztás kritériumai a következők:

- milyen funkcióra van szükségünk
- használók száma, használati komplexitása
- mások tapasztalatai, véleménye
- annak a valószínűsége, hogy a kifejlesztő elérhető lesz akkor, ha például szervízre van szükség.

#### *h) Megfelelő környezet kialakítása*

A feladat nem csupán abból áll, hogy a kommunikátor kezébe adjuk a fejhallgatót. Az egyéni telefonos fülke és a környezet maga is fontos összetevője a sikernek.

A kommunikátor könnyen kifárad, s ez a munka természetéből adódik. Egy projektorientált fogyasztói marketing kapcsolat esetén ez esetleg még elmegy, de problémát is okozhat. Hogy ezt elkerüljük, megfelelő környezetet kell kialakítani.

Egy ergonómiailag tökéletes környezetet kell kialakítani, ahol a munkás hozzáfér a felszereléshez és mindahhoz, amire szüksége lehet, ugyanakkor kellemes melegséget áraszt.

Elegendő hely kell a telefonnak és az adatkezelő rendszernek, irodahelyiség kell a vezetőknek és ellenőröknek is. Az ellenőr szobája jól látható legyen.

Társalgó elengedhetetlenül szükséges, hisz a kommunikátoroknak kell egy hely, ahol kifújhatják magukat. Előadóterem a megbeszélésekhez, továbbképzésekhez kell.

Minden kommunikátornak legyen kijelölt része - iroda vagy legalább egy fülső. Izolációt azonban kerüljük! Megfelelő íróasztal, tárolóhely, állítható, kényelmes szék. Optimális világítás, légkondicionálás feltétlenül fontos.

CSENDre van szükség, a hang a másik a szomszédos kommunikátortól se jöjjön át. Hangszigetelés kell a nyugalomhoz.

A telefonos marketinghez sok hely kell és még több felszerelés. De gondos tervezéssel és helyes eszközválasztással sokszorosan meg is térül.

#### *i) A működés ellenőrzése*

A telefonos direkt marketingmédium, mely jól mérhető. Ez azonban nem automatikusan megy végbe. Szükség van jó beszámolási rendszerekre a mérhetőséghez.

Ennek alapvető formája a vevőhívások mérése, de számtalan más fajta is létezik. Lehet kommunikátoronként, műszakonként, termékenként ellenőrizni, vizsgálni. Az automatikus papírmunkát kerüljük, ez csak időrablás az ellenőröknek és a vezetőknek is. Használhatjuk az előzőekben említett számítógépes megoldásokat.

#### *j) Eljárások és rendszerek tesztelése*

A telefonos marketing központ egy komplex rendszer, melyre érvényes Murphy törvénye: ami elromolhat, az el is fog romlani.

A teszt struktúrája és az erre fordított idő a tesztelendő dologtól függ. Egy már kialakított telefonközpontban egy komplett forgatókönyv tesztelése néhány óra, vagy nap. Gyakran egy, vagy több vezető kommunikátor tesztel e vezetőkkel és ellenőrökkel együtt.

Több időre van szükség, ha új programokat, felszerelést, vagy rendszert tesztelünk. Az idő akár negyedév, félév is lehet. A vezetők és ellenőrök aktív közreműködése szükséges!



Szemelvény: Ötletek a telefonmarketing felhasználási lehetőségeihez: [34]

#### ***A sikeres telefonmarketing előfeltételei***

- A cél végiggondolása, meghatározása, a célcsoport(ok) definiálása.
- Az eljárás megtervezése, lépésekre bontása (például telefonhívás és prospektusküldés, a kínálat szélesítése, mintaküldés, reklám).
- A beszélgetés felépítése, beszélgetésvázlat készítése: beszélgetés elkezdése, a beszélgetés apropója, érvek, referenciák, válaszok a lehetséges kifogásokra, felteendő kérdések, szükséges technikai információk, kiegészítő termékek felajánlása, helyettesítő ajánlatok, meggyőző záró mondatok, megköszönni a megrendelést, vagy kudarc esetén a beszélgetést, telefonos jelentés kitöltése.
- Segédeszközök meghatározása: vázlat, érvlista, lista a kifogások elhárításához, árlista, műszaki leírások (hogyan a technikai kérdésekben is tájékozott legyen), telefonos jelentés nyomtatványa, díjszámláló, a beszélgetést rögzítő magnetofon (esetleges önellenőrzésre és/vagy telefonálási technikák tökéletesítésére), helyettesítő ajánlatok, kiegészítő termékek listája, befejező mondatok, címjegyzék és telefonszámregiszter.
- A fent említett listákat (érvek, kifogások elhárítása, referenciák stb.) minél előbb tanulja meg fejből, hogy ne legyen a papírra utalva (persze kezdetben kellene a listák, hogy szükség esetén puskázni tudjon).

#### ***A sikeres telefonmarketinghez szükséges körülmények:***

- A telefonos munkaidőt csökkentse 50-60 percre, mert a telefonmarketing nehéz szellemi munka, amely különleges koncentrációt, ügyes fogalmazást, akaratérvényesítő képességet, gyors reagálást és nagy terhelhetőséget igényel.
- A fentebb felsorolt segédeszközöket, nyomtatványokat, áttekinthetően helyezze el az asztalon.
- Az irodában legyen kellemes hőmérséklet és csend.
- Kényelmes ülőhely.
- Artikuláltan, jól érthetően beszéljen a telefonba.
- Kellemes hanghordozás, barátságosság, előzékenység, udvariasság a nehéz partnerekkel szemben is.
- Pozitív kisugárzás, pozitív formulák használata.
- Kipróbált kérdőmondatok alkalmazása.
- Élénk és önkritikus szellem. A javulást szolgálja, ha beszélgetéseit magnetofonra rögzíti és később visszahallgatja és elemzi. Gyakran hallgassa vissza saját beszélgetéseit és ennek a segítségével javítsa teljesítményét.
- Az optimális telefonbeszélgetés forgatókönyvének kidolgozása, a beszélgetések szerkezete és kulcsszavai.
- Ellenállóképesség a (gyakori) kudarcokkal szemben.
- Megfelelő időpont kiválasztása az ügyfél felhívásához.
- Munkaszüneti napok listája (főleg külföldi partnerek esetében).
- A telefonos jelentések alapján számszerűen is mérje a hívások eredményességét.

- Az ügyfél megkeresése után következő munka eltervezése: újabb hívások, az áru elküldése, próbák stb.
- Kezdő munkatársai mellé állítson segítségül tapasztalt kollégákat, hogy segítség és egyben ellenőrizzék is őket.
- Telefonmarketing-specialisták bevonása a munkába. A profik gyorsabban és sokkal jobb eredményt érnek el, mint a kezdők, akiknek a helyes eljárást még ki kell dolgozniuk.

***A telefonmarketing felhasználási lehetőségei:***

- Egyszerű termékek (újdonságok) értékesítése.
- Tartozékok, alapanyagok, vagy más részegységek értékesítése.
- Szerelési szerződés értékesítése.
- Olyan ügyfelekkel való kapcsolat, akik már nem rendelnek.
- Kapcsolat olyan ügyfelekkel, akiknek a forgalma nagyon visszaesett.
- Kapcsolat olyan ügyfelekkel, akiket földrajzi fekvésük miatt csak ritkán lehet meglátogatni, ennek ellenére megfelelő potenciállal rendelkeznek.
- Olyan ügyfelek felkeresése, akik már jó ideje rendelkeznek valamelyik újabb termékkel/géppel és már megfelelő tapasztalatokat szereztek. Az ilyen hívások célja, hogy összegyűjtsék a felhasználók által szerzett tapasztalatokat, szükség esetén pedig segítséget tudjanak nekik nyújtani.
- Fontos információk összegyűjtése a felhasználóktól.
- A felhasználók tájékoztatása a céggel/a cég termékével kapcsolatos eseményekről (bemutató, vásár, próbaüzem stb.).
- Meghívás prezentációkra, demonstrációkra és vásárookra.
- Új ügyfelek szerzése egyszerű árucikkek esetében.
- Találkozások, látogatások megszervezése a külső munkatársaknak.
- Javítási munkák és teljes átvizsgálások értékesítése, amivel lazább időszakokban jól kihasználható a szolgáltató csoport fölös kapacitása.
- Akciók meghatározott termékek, slágercikkek, alkalmi ajándékok támogatására.
- Meghívás az ügyfél munkatársai számára rendezett tanfolyamra.
- Az ügyfél elégedettségének tesztelése az újonnan szállított berendezéssel/géppel/járművel stb. kapcsolatban.
- Az ügyfél elégedettségének tesztelése különféle szolgáltatásainkkal és termékeink minőségével kapcsolatban.
- Kiegészítő és kapcsolt értékesítés a fő termék értékesítése után.
- Bonyolult termékek értékesítése után, ahol a tapasztalatok szerint nem elegendő egy alapos magyarázat, érdemes rendszeres, utólagos tájékoztatást adni.
- Kapcsolattartás kis ügyfelekkel, akiket nem kifizetődő meglátogatni. Ez alól természetesen kivételek a most még csekély forgalmú, de komoly potenciállal rendelkező partnerek.
- Referenciák összegyűjtése a referencialista összeállítás/kibővítése érdekében.
- Az éves elszámolás, illetve a mennyiség utáni árengedmény megbeszélése.
- Csereakciók, új gépek vásárlásakor a régi árának beszámítása.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Új ügyfelek köszöntése. Új ügyfelek esetében ajánlatos utalást tenni választékunk további elemeire, különleges szolgáltatásainkra stb.</li> <li>• Ügyfélkör létrehozása a nagyobb vásárlók részvételével.</li> </ul>	
Telefonjelentés	<b>A megrendelés végrehajtása:</b>
Cég:	_____
Cím:	_____
Partner neve	_____
telefonszáma	<b>Különleges megjegyzések:</b>
	_____
<b>Projekt:</b>	_____
<b>Előzetes felmérés:</b> levél/prospektus/ mintadarab	_____
ajánlat/hirdetés (megfelelőt aláhúzni)	<b>Rendelés:</b> postán/postai expressz
Elértem	beföldön/ gyors szállítás/nemzetközi
Nem értem el	expressz/vonaton (saját gépkocsi)/sofőr
<b>Visszahívás:</b> nap/óra	_____
<b>Utómunka:</b> levél/prospektus/mintadarab/ ajánlat	<b>Fizetés módja:</b> számla alapján/ utánvétellel/készpénzben
<b>Képviselő</b> <b>felkeresi:</b> sürgősen, időpontban      állapotjanak      meg,	Dátum
legközelebb, előzetes bejelentést kér	Másolatot kap
<b>Későbbi telefonos emlékeztető:</b>	Osztály
	Alíírás

Forrás: Scheitlin (1997)

## 13. FEJEZET

# ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM

A direkt értékesítés új médiája az online kereskedelem (E-commerce). Ebben a fejezetben csupán az új eszköz alkalmazásának alapelemeit tekintjük át, hisz a témakör gyorsütemű fejlődését a szakirodalom bővülése is követi.

### *13.1. Az elektronikus kereskedelem értelmezése*

Az elektronikus kereskedelem félelmetes sebességgel formálta át napjaink üzleti életét, hozzá kell azonban tennünk, hogy még csak a folyamat kezdeténél járunk. Az internetes szolgáltatások tekintetében az Egyesült Államok egyértelműen vezet, Európának viszont minden lehetősége és erőforrása megvan a felzárkózáshoz. Az Öreg Kontinens már első helyen áll a mobil telefonok piacán, és itt használják a világ 'SmartCard'-jainak háromnegyedét. További előnyöket jelent az egységes piac és az 1999-ben bevezetett egységes valuta, az Euro is. [31]

A legfontosabb sikertényező mégis a sebesség, és ez az a pont, ahol az elmaradottságunk a legnagyobb az amerikai vállalatokhoz viszonyítva. Az európai cégvezetők általában egyetértenek abban, hogy az elektronikus kereskedelemben hatalmas lehetőségek rejlenek, mégis csak néhányuk tartja annyira fontosnak, hogy érdemben foglalkozzon vele. Ennek több oka is lehet: talán még nem tulajdonítanak neki stratégiai jelentőséget, talán túl kockázatosnak ítélik, és még várnak egy kicsit. Egy valamit azonban nem szabad elfelejteni, az elektronikus kereskedelem hajója már kifutott, akik a fedélzeten vannak, azok hatalmas előnyhöz juthatnak, nincs idő szöszmötölésre, mert minél később kap észbe valaki, annál valószínűbb, hogy csak rakodótérben talál magának helyet.

Az elektronikus kereskedelem ma már sokkal több, mint technikai kérdés, eljött az ideje, hogy mindenki előre vegye a stratégiai fontosságú feladatok listáján.

Megkérdezve az európai cégek vezetőit, hogy vállalatuk életében fontos szerepet tölt e be az elektronikus kereskedelem, csak 39%-uk válaszolt

igennel, ezzel szemben az Egyesült Államokban mintegy 77%-uk. Ez az arány egyedül a svédéknél éri el a 46%-ot, Németországban és Olaszországban viszont megdöbbentően alacsony – 3, illetve 6%. Általában mindenki a kivárásos „stratégia” alkalmazza.

### *1. Stratégiai megközelítés – avagy a gyors és a halott*

Michael Dell a Dell Computer elnök-vezérigazgatója azt mondta: „Ha lehetne, minden üzletünket az Interneten – on-line – kötnénk, az elektronikus kereskedelem a leghatékonyabb kereskedelmi közeg, kivéve persze a mentális telepáciát”. Míg Kieran McGowen – az írországi Ipari Fejlesztési Önkormányzat vezére – úgy gondolja, hogy „Az elektronikus kereskedelem nem kevesebb, mint forradalom, mely alapjaiban változtatja meg az üzleti életet”. Az 1993 és 1998 között eltelt öt év alatt az Internet – mely az elektronikus kereskedelem legfontosabb eszköze – gyorsabban terjedt, mint bármely más technikai eszköz a történelemben (a felhasználók száma 3 millióról több mint 100 millióra emelkedett a periódus alatt). Számos vállalat a világon csökkenteti költségeit, és növeli bevételeit az elektronikus kereskedelem bevezetésével. Nagy-Britanniában például a First Direct – Európa első és legnagyobb virtuális bankja – havonta mintegy 12.500-zal növeli ügyfelei számát, mely jelenleg több mint 750.000. Az elektronikus kereskedelem nagyon fontos előnyhöz juttathatja azokat, akik a leggyorsabban belekezdnek. Az Amazon.com – mely a semmiből vált a harmadik legnagyobb könyvkereskedő céggé röpké három év alatt – sikere is azt mutatja, hogy milyen gyorsan működik a folyamat.

### *2. Az elektronikus kereskedelem megváltoztatja a világot*

Az Andersen Consulting kutatása szerint az Internet agresszív használatának köszönhetően egyes cégek bevétele 10-20%-kal nőtt, költségeik 20-45%-kal csökkentek, míg a tőke- és állóeszköz szükségletük akár 60%-kal is kevesebb. A legjellemzőbb példa talán az amerikai Dell Computer, mely 1996 júliusában kezdte el az internetes szolgáltatást, mára pedig naponta több mint 5 millió dollárt keres az elektronikus kereskedéssel, mely 18 nyelven vehető igénybe. Bevételei 20%-kal nőttek havonta, nyeresége pedig 82%-kal. Ezzel a Dell lett a világ – pénzügyileg – legjobban teljesítő számítógépes vállalata. Figyelemre méltó, hogy az ügyfelek is nagyon elégedettek, egy üzleti vásárló boldogan újságolta, hogy az on-line vásárlással mintegy 7 millió dollárt takarított meg. A First Direct bank sikere is annak köszönhető, hogy óriási lehet a megtakarítás. Egy átutalás fele annyiba kerül telefonon keresztül, mint személyesen elintézni

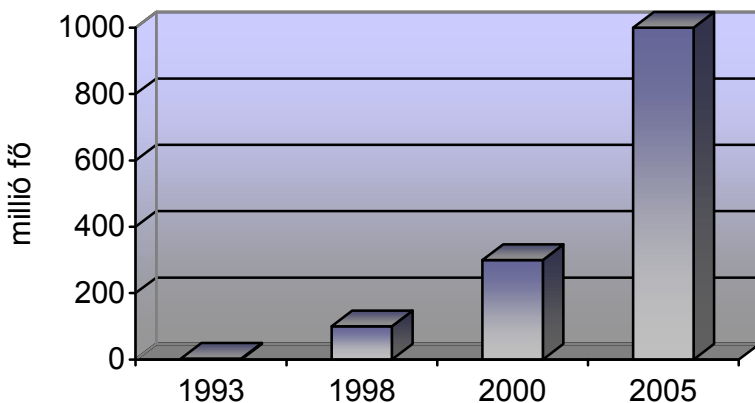
azt, negyedannyi a felmerülő költség, ha ATM-en keresztül végzik és csak 1%, ha Interneten keresztül. Ezen felül a First Direct testreszabott szolgáltatásokat kap.

### 3. Az elektronikus piac növekedése

Az elektronikus kereskedelem nem újkeletű, már évtizedek óta létezik, olyan formában, mint az elektronikus adatsere (electronic data interchange – EDI), vagy a francia Minitel, vagy a német BTX. Ezek után jött az Internet, mely 3 millió – többségében amerikai – felhasználóból nőtt fejlődött több mint 100 milliós világhálózattá. Az Interneten az adatforgalom 100 naponként megduplázódik, a kereskedelmi forgalom körülbelül 10 milliárd dollár, de elemzők szerint ez 2002-re elérheti a 350-500 milliárd dollárt is.

Ahogy nő az Internet használók száma, úgy növekszik az elektromos piac mérete és ezzel együtt a lehetőségek száma.

Intenet felhasználók száma a világon



14.1. ábra

### 4. Új kötelelességek

Az elektronikus kereskedelem nagy hatással van az üzleti életre: létező versenyelőnyöket semmisít meg, alapjaiban támadja az eddigi üzleti

stratégiákat, lehetővé teszi termékek és szolgáltatások egyidejű fejlesztését mind csatorna mind fogyasztói szinten. Ezekhez a megváltozott feltételekhez alkalmazkodni kell.

*a) A fogyasztók megtartása*

Mivel a fogyasztóknak és a konkurens cégeknek lehetőségük van pillanatok alatt szállítók tucatjait végiglátogatni, összehasonlítani árait és szolgáltatásaikat, gyors reagálásra kell felkészülni. A vásárlói hűségért sokkal jobban meg kell küzdeni, mint valaha. Ugyanakkor be kell látni, hogy a vásárlók igényeinek kielégítésére még sosem kínálkozott ennyi lehetőség, mint manapság az Interneten keresztül. A fogyasztók kipróbálhatják a termékeket a hálózaton keresztül, sokkal több és gyakrabban frissített információhoz juthatnak a termékkel kapcsolatban, és személyre szabottan kérhetik – és kaphatják meg – a kívánt árucikket. A szolgáltatónak is nagyon hasznos ez a rendszer, hiszen minden fogyasztót egyenként kezelhet, azonnali visszajelzése lehet az elégedettségről, az aktuális forgalomról. Ilyen nagy sebességgel működő piacon a folyamatos fejlesztés természetesen elengedhetetlen a túléléshez.

*b) Minden a piacrészesedésen múlik*

A magas információ tartalmú termékeknek és szolgáltatásoknak gyakran magasak a fejlesztési költségeik, később viszont annál könnyebb sokszorosítani és eladni, és minden plusz eladás azonnali profitot eredményez, nem is beszélve arról, hogy minél többen használják a terméket, annál valószínűbb, hogy egyfajta szabványként mások is elfogadják. Alapvető fontosságú tehát minél gyorsabban kivívni a vezető pozíciót, és utána ezt meg is tartani. A folyamatos fejlesztés itt még fontosabb.

Mivel a folyamatos fejlesztéshez nagyon sok pénzre van szükség, ezért

*c) Egy pontra kell koncentrálni*

Mely hosszú távon megalapozhatja a vevők elégedettségét és a piaci mozgások követését.

d) Új konkurensok megjelenése

Nem szabad elfelejteni, hogy az elektronikus piacra szinte bárki beléphet, mivel nem szükséges hozzá óriási raktárkészlet és egyéb fizikai eszközök, emlékezzünk vissza például az Amazon.com-ra, mely a semmiből tört előre, és ez csak egy a számtalan hasonló példa közül.

e) Szövetségek építése

Nagyon fontos megemlíteni, hogy míg a hagyományos piacokon vertikális integráció figyelhető meg, addig az elektronikus piacokon szövetségek jönnek létre, illetve a közvetítő kereskedelem jellemző.

5. Támogatás

Sok olyan eszköz létezik, amely elősegíti az elektronikus kereskedelem fejlődését és terjedését:

- A mobiltelefonok elterjedése

A mobiltelefonok terjedése kiemelkedő jelentőségű, hiszen már sokkal elterjedtebb, mint a személyi számítógép, ugyanakkor beépített SmartCard<sup>1</sup>-dal rendelkezik, vagyis minden tekintetben megfelel az elektronikus piac elvárásainak, ezen felül pedig a GSM lassan az egész világon elfogadott szabvánnyá válik.

A Lloyds TSB – egy brit bank – már tervezi mobil elektronikus bankszolgáltatás bevezetését.

- A digitális televízió (DTV) elterjedése

A DTV új korszakot nyit a kommunikációban, ami tulajdonképpen egyfajta interaktív televíziózást jelent majd.

- SmartCard-ok terjedése

---

<sup>1</sup> SmartCard alatt olyan elektronikus kártyát kell érteni, mely tartalmazza a tulajdonosának személyi adatait és egyéb titkos információkat, ezáltal egyfajta elektronikus aláírásként alkalmas vásárlások, átutalások, stb. hitelesítésére.



Ezek a kártyák nagyon megkönnyítik az elektronikus kereskedelem fejlődését, hiszen biztonságosabbá teszik a tranzakciókat. Egyfajta digitális aláírást jelent, mely állhat kódolt információkból, digitalizált ujjlenyomathból, személyes kulcsszavakból, stb. Használatuk jelentősen felgyorsítja, és leegyszerűsíti a vásárlók azonosítását, és a vásárlások megerősítését, lebonyolítását.

- Az Internet-hozzáférés költségeinek csökkenése

Általánosan megfigyelhető, hogy az Internet-előfizetés és használat díjai folyamatosan csökkennek, ezáltal is elősegítve a hálózaton történő kereskedelem fejlődését. Az azonban megállapítható, hogy a költségek Európában a legmagasabbak telefonos csatlakozás esetén, hiszen míg például az Egyesült Államokban a helyi hívások ingyenesek, addig Európában a beszélgetési idő függvényében változik, ami elbátortalanítja a potenciális felhasználókat.

#### 6. Az elektronikus kereskedelem csatornái [27]

A piaci résztvevők az online marketing négyféle változatát valósíthatják meg: elektronikus elárusítóhelyet hoznak létre, fórumokon, hírcsoportokban vesznek részt, online reklámokat helyeznek el és elektronikus levelezést alkalmaznak.

a) **Elektronikus elárusítóhely.** Vállalatok ezreinek van honlapja (home page) az Interneten - ami a felhasználó számára valójában a képernyőn mutatkozó menü. Sok honlap elektronikus elárusítóhelyül szolgál, az információk széles választékát kínálva a felhasználóknak:

- A vállalat és termékei leírását szöveges és képi formában egyaránt közli. A kereső személy egyszerűen rákattint bármelyik szövegre, vagy ikonra, hogy a kiválasztott termékről részleteket tudjon meg.
- Vállalati katalógust, amely a termékjellemzők, a lehetőségek és az áruk leírását tartalmazza.
- Vállalati híreket, beleértve a pénzügyi eredményekről, a jelenlegi eseményekről, az új termékekről és a fejlesztésekről, az oktatási programok időpontjairól és sok egyébről szóló jelentéseket.
- Technikai információkat és termékleírásokat.
- Információkat a vállalati munkahely-lehetőségekről.

- Lehetőségeket a stáb tagjainak elérésére.
- Az oldal elhagyása előtti megrendelés lehetőségét.

Egy dolog azonban, hogy van online területünk, más dolog rávenni az embereket, hogy látogassák is. A honlappal rendelkező vállalatok megpróbálják felhívni az emberek figyelmét elektronikus címükre e-mail, levelezési listák, újság-, és hetilapreklámok, online hirdetőtáblákon elhelyezett reklámok és hírcsoportok segítségével. A vállalatok kérdőívekkel, játékokkal és egyéb megoldásokkal próbálják elérni, hogy a felhasználók a részvételhez megadják a nevüket és címüket. A kulcskérdés az, hogyan lehet információkkal és szórakoztatással rávenni az embereket, hogy rendszeren látogassák a honlapot. Arról van szó például, hogy a vállalatoknak folyamatosan aktualizálni kell a honlapot, hogy friss és érdekes maradjon. Ez időigényes és kiadásokkal jár, de rosszabb lenne, ha nem lenne naprakész az információ.

b) **Fórumok, hírcsoportok és elektronikus hirdetőtáblák.** A vállalatok úgy dönthetnek, hogy részt vesznek bizonyos, nem speciálisan kereskedelmi célú csoportok munkájában. A részvétel által a közvélemény számára láthatóbbá válnak és szavahihetőségük is javulhat. A leginkább észrevehető három csoportot a fórumok, a hírcsoportok és az elektronikus hirdetőtáblák (bulletin boards) jelentik.

- A fórumok a kereskedelmi online szolgáltatóknál található vitacsoportok. A fórum működtethet könyvtárat, konferenciatermet egyidejű csevegés céljára, sőt, apróhírdetés-könyvtárat is. A részvételhez - minimális díj ellenében, vagy ingyen - csatlakozni kell a fórumhoz. A fórum home page a hírekhez, a könyvtárakhoz, az üzenetekhez, a konferenciateremhez vezető nyilakat tartalmazza. A legtöbb fórumot általános, vagy érdek(lődési) csoportok szponzorálják. A Yamaha például mint az egyik vezető hangszergyártó csatlakozhat egy klasszikus zenével foglalkozó fórumhoz.
- A hírcsoportok a fórumok Internetes változatai, de nem elsősorban könyvtárak és konferenciatermek működtetésére vannak kitalálva, hanem inkább üzenetek elhelyezésére és olvasására. Az Internet használói előfizetés nélkül vehetnek részt egy-egy hírcsoport munkájában.
- Az elektronikus hirdetőtáblák (bulletin board systems - BBS) olyan specializált online szolgáltatások, amelyek középpontjában egy-egy

téma, vagy csoport áll. A BBS előfizetők általában lojálisak és aktívak, elutasítják a harsány, erőszakos marketingerőfeszítéseket.

- c) **Online reklámok elhelyezése.** A vállalatok és magánszemélyek háromféle módon helyezhetnek el reklámokat a kereskedelmi online szolgáltatóknál. Először is, a főbb kereskedelmi online szolgáltatók reklámszekciót nyitottak az apróhirdetések számára, a hirdetések a beérkezés sorrendjében kerülnek fel, vagyis az vezet a listát (az van legfelül), amelyik a legutoljára érkezett. Másodsor, reklámokat a kereskedelmi célú hírcsoportokhoz lehet elhelyezni. Végül, a reklámokat el lehet helyezni online hirdetőtáblára is, felvillannak, amikor az előfizető bekapcsolódik az adott helyre, még akkor is, ha nem kívánja látni.
- d) **Az E-mail felhasználása.** A vállalat bátoríthatja a leendő ügyfeleket és a vevőket arra, hogy a vállalat e-mail címére elküldjék kérdéseiket, javaslataikat, sőt, panaszait is. A vevőszolgálati képviselők e-mail útján rövid időn belül válaszolni tudnak az ügyfeleknek.

A vállalat továbbá összegyűjti a potenciális ügyfelek és a vevők nevét, s időszakos, illetve speciális információkkal látja el őket e-mail címükön.

## **13.2. Az elektronikus kereskedelem törvényszerűségei**

### *1. A zsákutca törvénye*

Egy kereskedelmi célú webhely kialakítása olyan, mintha egy zsákutcában nyitnánk egy üzlethelyiséget. Ha szeretnénk vásárlókat a boltunkban, akkor valahogy rá kell venni őket erre a látogatásra.

Ha körülnézünk a weben, akkor százával találunk olyan hálószemeket, amelyek nem gondolták végig ezt, feltételezve, hogy a vevő biztos rájuk talál. A világ legszebb kialakítású honlapja sem ér semmit bámészkodók és vevők nélkül. Ugyanezen ok miatt a reál üzleti világban is sok jó szakember is szegényen hal meg. Van esetleg egy zseniális terméke – de fogalma sincs az eladás, a marketing művészetéről.

Hogyan vegyem rá az embereket a helyem meglátogatására? Egy jól kidolgozandó marketingtervhez adunk néhány ötletet:

- A név bevezetéséhez szükség van néhány hónapig hirdetésekre a hálón.
- A honlapom adatainak és kulcsszavainak az elhelyezése hazai (Altavizsla, Heureka) és külföldi (Yahoo, Altavista, Excite, Infoseek,...) keresőgépeken.
- A kölcsönösség elve alapján linkek elhelyezése más vállalatok és szervezetek honlapján, fizetett szaknévsorokba való felvétel.
- PR és SP akciók szervezése, mely sajtó nyilvánosságot ad a tevékenységünknek.
- Egyéb üzleti anyagainkon (számlák, hírlevelek, levelek, nyomtatott prospektusok) web címünk feltüntetése.

Az egyes akcióknak megvan a saját pénz- és időigénye, ezek alapján alakulhat ki a végleges terv.

Térjünk vissza a vevő csalogatáshoz! Sok szép oldal van a hálón, szolgálai leírják az ajánlott terméket / szolgáltatást, de semmilyen készletet nem érzünk, hogy egy könyvjelzővel megjegyezzük a címüket.

A tartalom az elsődleges. Olyan információkat és szolgáltatásokat nyújtsak, hogy ez egyaránt érdekes és vonzó legyen a látogatók és az üzleti partnerek számára. Adjunk a látogatók számára okot a visszatérésre, s ők meg is teszik.

*2. Az adok - kapok törvénye.*

**Vonzuk oda a honlapunkhoz a látogatókat azzal, hogy nyújtunk valamit neki ingyen, s aztán próbáljunk valami pluszt eladni a látogatóinknak.**

A megvalósítás stratégiája viszonylag egyszerű:

- (1) Odavonzuk a honlapunkhoz az embereket azzal, hogy hasznos ingyen információt biztosítunk számukra.
- (2) Ezzel megismerik a termékeinket és szolgáltatásainkat. Ki kell alakítanunk az ingyenes szolgáltatás és az erre épülő eladás sajtószerű ritmusát. Ehhez azonban szükség van a 3. törvényben megfogalmazottakra.

### 3. A bizalom törvénye

#### **A web üzlet alapvető építőköve a bizalom, bizalom nélkül itt megbénul az üzlet.**

Az online üzletek alapvetően a kölcsönös bizalmatlansággal indulnak. A hálón keresztül eladni valamit olyan, mintha egy sötét szobában egy paraván két oldalán helyezkedne el egy – egy személy, az egyik azt mondja magáról, hogy ő a vevő, a másik pedig azt állítja, hogy ő az eladó. Ez lehet, hogy igaz, lehet, hogy nem. Egy jól megtervezett üzleti tranzakció során mindkét félnek el kell háritani ezt a jogos aggodalmat a másik iránt.

A valós üzleti életben egy vállalkozás vagy bolt iránt a bizalom hosszú idő során pozitív élmények, kapcsolatok és hirdetések segítségével alakul ki. Hirdetésekkel jól fel lehet építeni egy márka iránti bizalmat. Egy induló online vállalkozásnak esetleg sem ideje, sem pénze egy költséges reklámkampány indítására. Több egyéb lehetőség áll rendelkezésünkre. Első és legfontosabb: ne bújjunk egy azonosíthatatlan postafiók és semmitmondó e-mail cím mögé. Ez már önmagában gyanússá tesz. Adjuk meg a valódi címünket és telefonszámunkat. Ha van valódi telephelyünk, szerepeltessük a honlapunkon ennek a fényképét. Jól tesszük, ha az alkalmazottak fényképét is megjelenítjük. Ezzel is gyengítjük a virtuális tér immateriális komplexusát. Látogatóink ezzel valódi hús – vér figurának tudnak minket elfogadni a korábbi virtuális „isten-tudja-kicsoda” helyett.

A bizalom építésének további építőkövei:

- jól ismert márkák forgalmazása,
- egyértelmű szállítási és garanciális feltételek,
- megfelelő biztonságos műszaki feltételek az elektronikus fizetések lebonyolítására.
- A professzionálisan megtervezett honlap is növeli a bizalmat.

A bizalom visszatükröződik az értékesítési eredményekben. A látogatókkal való ismételt kapcsolatfelvétel is pozitíven járul hozzá, ehhez nézzük meg a következő törvényt.

### 4. A pull és a push stratégia törvénye

Vonjad magadhoz az embereket a vonzó tartalommal, aztán juttass el rendszeresen számukra minőségi információt e-mail segítségével

A weblapok – természetüknél fogva – nagyon passzív teremtmények, talán a házi tűzhely mellett melegedő öreg kutyához hasonlíthatók. Csak hevernek némán, amíg valaki rájuk nem nyitja az ajtót. Akkor hamar felélednek és ellátják a funkciójuknak megfelelő feladatot.

Ezzel szemben az e-mail-ek nagyon aktív lények, mindig készek arra, hogy útra induljanak bármerre a hálón, elvigyék az üzenetünket és közvetítsék a meghívást a webhelyünk meglátogatására.

Amíg a weblap vonz (pull) minket a jó tartalom ígéretével, addig az e-mail benyomja (push) az üzenetet a látogató postaládájába. Egy kereskedő sem él meg a csak egyszeri eladásokból, a virtuális térben is túl drága az új vevők megszerzése. Szükségük van rá, hogy az elégedett látogatókat ismételt vásárlásra visszacsálják. A pull és a push törvénye valósítja meg ezt a létfontosságú feladatot.

E stratégia kulcskérdése, hogy lehetőséget kapjunk rá, hogy kapcsolatba lépjünk a látogatónkkal. Ahhoz, hogy meggyőzzük látogatóinkat, hogy ránk bízhatják e-mail címüket, sok más feltétel mellett két dolgot kell megígérni:

- (1) értékkel bírjon számára az, amit e-mailben megküldünk számára,
- (2) a címüket nem adjuk át illetéktelenül egy másik vállalatnak.

Tapasztalatok szerint rendkívül jó eszköz, ha egy meghatározott gyakorisággal (pl. havonta) megjelenő hírlevelet tudunk eljuttatni partnereinkhez. Lehetőségünk nyílik arra, hogy ellássuk olvasóinkat a számukra és a számunkra is fontos információkkal. Ha jól élünk ezzel a lehetőséggel, akkor növeljük az irántunk megnyilvánuló bizalmi indexet és visszahozzuk őket a honlapunkra újra és újra.

### *5. A niche törvénye*

**A kis vállalkozások sikeresek lehetnek, ha olyan piaci réceket találnak, amelyek részben vagy teljesen kielégítetlenek.**

A nagy internetes vállalkozások (Amazon, Wal-mart) rendelkeznek akkora erővel és annyi pénzzel, hogy komplett piaci szegmenseket fedjenek le. A kisebbek találékenységükre és kreativitásukra számíthatnak elsősorban. [16]

## **13.3. Elektronikus kereskedelem a weben**

### *1. A webkereskedelem*

A www továbbra is hatalmas lehetőségeket nyújt azoknak a kereskedőknek, akik új értékesítési csatornákat kívánnak kialakítani és új vevőket óhajtának szerezni. Az azonnali igénybevehetőség és az interaktivitás lehetővé teszi, hogy a weben egyedi vevőkapcsolatok épüljenek ki, ezáltal a kereskedelmi költségek csökkenjenek, a vevők hűségesebbek legyenek és a vevőkör szélesedjék.

Mindemellett több nehézséget is le kell győzni, mielőtt a fejlett, stratégiai jellegű elektronikus kereskedelem gyümölcsei learathatók.

### *2. A tipikus web "üzletkötés"*

A weben keresztüli kereskedelem alkotóelemei: viszonylagosan nem intelligens browser (böngésző) interfész és erős web végszerver, amely a folyamat végrehajtásában a tömegmunkát végzi. A browser a vásárló számára egy kezdetleges igénybejelentési űrlapot szolgáltat, amelye a felhasználó kitöltve továbbküld a szervernek ügykezelés céljából. Ebben a folyamatban már zavart okoz az, hogy az emberek átlaga nem nagyon jeleskedik abban, hogy űrlapokat töltsön ki, akár papírból vannak azok, akár elektronikusak. El lehet téveszteni az árat, az összeadást, rossz rovatokba lehet írni stb. Minden eladó tudja azt, hogy ez bármikor megtörténhet. Következménye: idővesztés, mert elektronikus postával levelet kell küldeni, vagy telefonon kell kérni kiegészítő információt a vevőtől. A hibás vagy, pontatlan űrlapkitöltésből hibás rendelésteljesítések születnek és ami még rosszabb, mind az eladó, mind a vevő csalódottá válik.

Már néhány intézkedés létezik, amelynek révén e problémák megoldására törekszenek. Így pl. a vevő a képernyőn nyers formában közli igényét, majd a megfelelő formába öntés után a szerver visszajelez a vevőnek. Ha hibák vannak az indítóigényben, akkor kiegészítést, ill. magyarázatot kér a vevőtől. Pl. ha a hitelkártyaszámok között nincs megfelelő üres hely, vagy egy dátumon nem kívánt vesszők szerepelnek, az űrlapot visszaküldik a vevőnek. Ez a lépésenkénti folyamat néhányszor még meg is ismétlődhet, amelynek következtében a vevő elveszti a türelmét és a kedvét, a szolgáltatónak pedig igen sok időbe kerül.

### 3. Az űrlapformák

A probléma egyik megoldási lehetősége, ha az elektronikus űrlapok megfelelőbbek. A ma használatos űrlapok primitívek az elektronikus kereskedelem lebonyolítására. Egy javított elektronikus változat elvégezhetné a számításokat, rögtön jelezhetné a vevőnek, ha az űrlap helyesen kitöltött és az egész kereskedelem gyorsabbá és problémamentesebbé válna.

Az elektronikusan kereskedni szándékozóknak az elektronikus űrlap szerkesztésénél intelligensebb megközelítésre kell törekedniük a ma használatosnál. Vagyis az űrlapnak nemcsak adatokat kellene közölnie, hanem adatbázisokkal is összekötve munkafolyamatokat kellene elindítania a szervezeten belül. Ezzel szemben a mai elektronikus kereskedők központosított webszolgáltatókra bízák magukat. Ezek - főleg csúcsidekben - nagyszámú felhasználót kell párhuzamosan kiszolgálnak. Ha az űrlap megfelelően intelligens, akkor teljesíthető a rendelés fogadása még a webszolgáltatónak történő megküldés előtt. Ez a módszer a vevő számára gyorsabb és interaktívabb megoldást jelentene.

A webszolgáltató ily módon megszabadulna az űrlapok érvényesítésének és a különböző számításoknak a feladataitól és ennek következtében értékesebb tevékenységekre lenne hasznosítható. Pl. arra, hogy amikor megkapta a komplett elektronikus rendelési űrlapot (amelyet előzőleg már a vevő személyi számítógépére visszajelezve kikalkuláltak és érvényesítettek) kezdeményezhetné a rendelés lebonyolításával összefüggő folyamatokat. Pl. a készlet, vagy alkatrész-adatbázisból ellenőrizhetné, hogy a vevő rendelésének teljesítése végrehajtható-e. Szükséges esetben utánvásárlási igényre adhatna jelzést az illetékes menedzser felé. Ezután - jóváhagyás esetén - ez az űrlap már további anyag- vagy alkatrész- stb. vásárlás kiinduló pontjává válhatna. Természetszerűleg ugyanolyan jóváhagyási, ellenőrzési stb. feltételek mellett, mint bármilyen rendelés.

Az eredeti vásárlónak rendelés-visszaigazolást küldhetne az értékesítési folyamat lebonyolítója. Majd a számlázási folyamat is beindítható lenne. Mindezek után a vevő bekerülhetne a vásárlói nyilvántartásba.

### 4. A biztonság fontossága

Az ismertetett tevékenységek felvetik az elektronikus kereskedelem egy másik igen fontos problémáját: a biztonság kérdését. Ahogyan a weben nő



az elektronikus kereskedelem, úgy nő az az igény is, hogy a kereskedelmi tranzakciók biztonságos mechanizmussal legyenek lebonyolíthatóak. Talán a legkényesebb pontja ennek a hitelkártyák használata az elektronikus kereskedelemben. A jelszavakhoz hasonlóan védetnek kell lenniük a jogosulatlan felhasználás ellen. Az intelligens elektronikus űrlapok rendelkeznek több olyan módszerrel is, amely lehetővé teszi a biztonságos elektronikus kereskedelmet. Ha ez nincs, akkor a vásárlók bizalmának hiánya megakadályozhatja a fejlődést.

### 5. *Értékkalkotás*

Tekintettel arra, hogy bármilyen elektronikus kereskedelmi akciónak az elektronikus űrlap a kiinduló pontja, ésszerű, ha integrált elektronikus menedzsment irányítja a rendszert. Az ilyen összegezhethetné az intelligens űrlapnak a vevőnél jelentkező előnyeit, az eladónál a lebonyolítási és adatbázis-folyamatot, vagyis fejlett technológiával biztosítaná a teljes munkafolyamatot. Értékkalkotó funkciója nyilvánvaló.

Termelő és kereskedelmi vállalatok igen jelentős befektetéseket eszközölnek weboldalaikra annak érdekében, hogy az internet kereskedelmi lehetőségeit kihasználják. A megfelelően megvalósított és integrált elektronikus űrlapkezelés e befektetések megtérüléséhez igen hatékony eszközként szolgálhatna. [19]

## 14. FEJEZET

# A DIREKT ÉRTÉKESÍTÉS TELJESÍTÉSI FOLYAMATA

Ebben a fejezetben a direkt értékesítés közvetlenül a felhasználók felé irányuló teljesítési folyamatának elemeit, lépéseit tekintjük át.

Bármely rendszernek, mely áruk kiszállítását végzi, kommunikációs, készletezési, raktározási és szállítási aspektusai vannak. A megrendelési lapok elkészítése és részben a megrendelések fogadása kommunikációs kategória: a vevővel való közvetlen kapcsolatot jelentik. A megrendelések feldolgozása elindítja a fizikai elosztást és teljesítést: egy folyamatot, mely a készletezési műveleteket foglalja magába. A vevőszolgálat a kommunikáció újabb része. A tervezés és ellenőrzés funkciói már túlhaladják ezt a kategorizálást és a teljesítés egész folyamatát átfogják.

Néhány, az életben adott helyzet egyik-másik területet nagyobb arányban öleli fel. Egy magazint kiadó rendszerben lehet, hogy nincs is készletezési, raktározási tevékenység, de különösen nagy szerep jut a megrendelés-feldolgozási résznek. Hogyan válhatna a direkt marketing perspektívájává a teljesítés? A leglényegesebb különbség, hogy míg a direkt marketing rendszer profit központú, addig a teljesítési rendszerek költségközpontúak.

Ez a perspektíva hasznos, de még tisztázatlanul hagyja, hogy vajon az adatbázis rendszereket kellene-e beszámítani, mint teljesítési tevékenységet. Egyesek megkérdőjelezik a direkt marketing és a logisztika kapcsolatát, azon az alapon, hogy amióta a termelő nem kézbesíti fizikai termékét, azóta nincs tradicionális értékbeli elosztás, illetve teljesítés a vállalatnál.

Mi a szélesebb nézőpontot követjük ebben a fejezetben, s a teljesítést, az adatbázis rendszer mellett mint a rendelés átvételekor, érdeklődések kezelésénél, tervezési ellenőrzési funkció ellátásánál elsődleges szerepet betöltő folyamatot vizsgáljuk. [7]

## **14.1. Megrendelések fogadása és feldolgozása**

### *1. Megrendelőlapok forgalomba hozatala*

Minden ajánlatot, eladásra szánt terméket számozni kell, hogy megkülönböztessük a különböző variációkat, s fel kell tüntetni az egyéb tényezőket (mint a fizetés módja, szállítási forma, stb.). Ennek tükrében kell átgondolni a megrendelőlap kivitelezését, hogy a vevő jól töltsen ki és hogy az eladók a rendelés feldolgozásakor ejtett hibák számát csökkenteni tudják. A vevők a minőség értelmezésekor ugyanis nemcsak a termék minőségére gondolnak, hanem a szolgáltatás minőségére is. Ennek egyik fontos tényezője a megrendelések időben történő feldolgozása, melyhez elengedhetetlen egy megrendelési formula, s ennek kitöltéséhez egyszerű és világos utasítások.

Bár a megrendelési lapok kiadása hivatalosan a teljesítés része, de nem a leglényegesebb mozzanat. Természetesen, a megrendelési lapok tervezésével és elkészítésével nem a teljesítési műveletekben résztvevő embereknek kell foglalkozni. Nem kapcsolódik ez a folyamat az árral, fizetési, kézbesítési lehetőségekkel kapcsolatos döntésekhez sem. A fő gond tehát a világosság és az egyszerűség kritériuma.

A világosság biztosítja, hogy a vevő pontosan meg tudja határozni, hogy mit akar megvenni. Az egyszerűség különböző lehetőségeket rejt magában, mint pl. elkülönített kipipált kockákat a különböző színeknek, mértékeknek és egyéb variációknak megfelelően. Szükség van egy üres helyre, ahol a vevő nevét, címét feltüntetheti. Sok hiba származhat a név és cím rossz feldolgozásából. Ezért térnek át az előre megcímezett borítékok használatára. Egy új lehetőséggel talán sikerül csökkenteni a hibák számát, mely szerint minden egyes kézzel írott levélnek külön személyi dobozt kell biztosítani. Eddig a postai megrendelésekről szóltunk. A telefonos megrendeléseknél a hangtisztságra és a kiejtésre kell külön odafigyelni.

A direkt marketing “első napjaiban” szinte minden megrendelés postán érkezett. Napjaikban választhatunk a megrendelés postai, telefonos, vagy internetes módja között. Az elmúlt években nőtt az utóbbiak %-os aránya, főként a nagy csomagküldő cégeknél. A Sears-nál a megrendelések több, mint 85 %-a telefonon keresztül érkezik. Ennek háttérben 800 alacsony költségű vonal fenntartása húzódik.

## 2. Postai rendelések

Egy direkt marketinges céghez nemcsak a megrendelések érkeznek postán. Így az első teendő a beérkező posta szétválogatása kategóriánként. Az egyik lehetséges csoportosítás funkciók szerinti:

- pl.: - fizetések  
- megrendelések  
- egyéb válaszok

Másként, méret alapján is osztályozhatunk:

- pl.: - képeslap méret  
- standard-méretű előre címzett anyagok (általában megrendelések)  
- egyéb méretek

Bármelyik kategória tartalmazza is a fizetést igazoló csekkeket, szét kell azt osztani a fizetés különböző formáira. A készpénzes fizetéseknél speciális eljárások használatával biztosítani kell a készpénzes tranzakciókra vonatkozó jogszabályok betartását, a biztonság és ellenőrzés fenntartását. A hitelkártyás fizetéseknél egy bizonyos összeget meghaladó tranzakciók esetén érvényességi eljárásokat kell kezdeményezni. (Ez az összeg mindig a vállalattól függ.)

Vannak megvásárolható, vagy bérelhető gépek, melyek felvágják a borítékokat, egyesek még annak tartalmát is kiveszik szívócső segítségével. Más gépek a csekkeket nyomtatják és így növelik a csekkfeldolgozás gyorsaságát. Végeredményben mindegy, hogy milyen módon, de el kell különíteni a megrendeléseket az egyéb postai feladványoktól, s a megrendelést feldolgozóknak el kell olvasnia, a postai fizetéseket pedig el kell különíteni a fizetés egyéb formáitól.

## 3. Telefonos rendelések

Az ideális állapot az, amikor 24 órás telefonszolgálat várja a megrendeléseket. Ha ez gazdaságosan nem oldható meg, akkor egy üzenetrögzítőt kell működésbe léptetni a kieső órák idejére.

Egy jó telefonos megrendelő-program egy írott rekordban rögzíti azokat az adatokat, amelyeket a postai megrendelések tartalmaznak: a vásárló nevét, címét, az általa kiválasztott terméket, a fizetés módját és az egyéb szükséges információkat. A telefonbeszélgetést lebonyolító személy ugyanis rögzíti az információkat egy szabályos megrendelési lapra, vagy a számítógépes

rendszer adatbázisában. Az üzenetrögzítő esetében viszont nincs meg a javítás lehetősége.

Amikor egy vevő felhívja a telemarketinget alkalmazó céget egy géppel lép kapcsolatba, mely megkéri, hogy ha megrendelés céljából telefonált, akkor tárcsázzon egy újabb számot. Ezzel a fogással elválasztják a megrendeléseket az egyéb hívásoktól. Ezek után már egy személy jelentkezik, aki rögzíti a szükséges információkat számítógépen. Minden egyes adatra rá kell kérdeznie, hogy megbizonyosodjon azok helyességéről. Amikor az áru számát beviszi a gépbe, a monitoron megjelenik annak képe, s az adatfelvevő leírja azt a megrendelőnek. Az egész folyamat végén a felvevő az összes adatot még egyszer elismétli a megrendelőnek, hogy megbizonyosodjon azok helyességéről.

Bármely rendszert is használja egy cég - a.) amíg a vevő vonalban van rögzíti az adatokat, b.) üzenetrögzítőről viszi az adatokat a számítógépbe - ugyanazt az eredményt éri el, mint amikor a postai megrendeléseket feldolgozzák a számítógépes rendszer segítségével.

#### *4. A rendelések feldolgozása*

A rendelések felvételének első lépése sok ponton kapcsolódik a feldolgozáshoz. A postai megrendelések feldolgozásának első lépése az adatok rögzítése a számítástechnikai rendszerben. Ugyanez igaz a telefonos megrendelésekre is. Ezek után a feldolgozási munkák mennyisége attól függ, hogy a rendszer mit csinál a megrendelési adatokkal.

Ideális állapotban a számítógép párhuzamos feladatokat lát el. Ellenőrzi a vevőfile-okat, hogy lássa, melyik vevő vásárolt a cégtől már korábban is, vagy más okból szerepel-e a nyilvántartásban. A már meglévő vevők rekordjait újradátumozza, az újaknak pedig rekordot nyit, s rögzíti adataikat, illetve hitel ellenőrzést végez. Ha a megrendelés értéke kiemelkedően nagy, akkor a számítógép hitel ellenőrzést végezhet. Ha az fizetési csekkel történik, a nevet/megrendelést egy megőrző file-ba küldhetik, hogy egy banki felülvizsgálat után újra betegyék a fő rendelési file-ba. Vagy ezzel egyidejűleg, vagy csak a hitel megkapása után a leltárfile-ok rögzítik a rendelt cikkek csökkenését, és az esetleges raktárhiányt feljegyzik. Egy jobban kidolgozott rendszerben nem csak a rendelt árut, hanem a dobozok, s egyéb szükséges csomagolások csökkentését is számontartjuk.

Ezzel egyidejűleg a számítógép készíti el a raktár számára a dokumentációk másolatát, a szállítói címkéket, s a megrendelésekhez a számlákat. Sok

direkt marketinges szakember úgy véli, hogy a pontos és gyakorlott teljesítés kulcsa a megrendelés-feldolgozás pontossága és gyorsasága.

## ***14.2. Az áru eljuttatása a megrendelőhöz***

### *1. Készletezési politika*

Még ha a megrendelések száma meg is egyezik a várakozásokkal, vagy felülmúlja azokat, s minden megrendelés nagy értékű is, - nem biztos, hogy közvetlen haszna lesz -, sőt még veszteséggel is járhat, ha a megrendelt árucikk nincs raktáron. Ha a vevő késés miatt törli megrendelését, az aktuális veszteség az eddigi adminisztrációs költségek összege, plusz egy feláldozott haszon, mely a profit elvesztéséből származik. Ha a megrendelést nem is veszítjük el, s szállítják az árut - növekedhetnek a költségek -, mert például az árut külön csomagban küldik el, s nem egy több-árús megrendelés részeként.

A készletezési politika általános szempontjai hasonlóak minden készletezési rendszerben. Egyrészt: a készletezés vonatkozik a nyersanyagokra, másrészt a félkésztermékre, harmadrészt a késztermékekre. Ezek az utóbbiak azok, melyeket a vevőnek eladnak.

#### *a) Készletezési költségek*

Ahogy ez a marketing döntések legtöbbször igaz, a készletezési döntések elsősorban a különböző költségek egyensúlyban tartását jelentik. Ezek: a raktárhiány költségei a megrendelési költségek és a szállítási költségek.

- ***A raktárhiány költségei*** ahhoz kapcsolódó költségek, hogy az áru nincs raktáron akkor, amikor épp szükség lenne rá. Lehet, hogy már meg van rendelve, s ekkor egy úgynevezett “vezéridő” telik el a raktárkészlet újrafeltöltése és az aktuális szállítás között. Ha nincs megrendelve, akkor a várakozási idő még hosszabb. A raktárhiány költségeit már korábban is említettük a növekvő szállítási költségekkel és az elvesztett értékesítésekkel kapcsolatban. Egy raktárhiány költségét nehéz meghatározni. Egy speciális vevő törölte megrendelését? Ennek következtében meg fogja-e tagadni a további megrendeléseket is a cégtől? Ezen bizonytalanságok következtében a veszteséget a raktárhiány költség

részeként kell kezelni, s “várható érték”, vagy átlagos érték címen kifejezni. Még akkor is, ha az elérhető jövedelem nem túl jelentős.

- **Megrendelési költségekhez** azon költségek tartoznak, melyek arányosak a megrendelések számával, de nem függnak azok méretétől. Ezek a papírmunka költségei, a fix költségű telefonbeszélgetések költségei, az anyagok kezelési költségei és bizonyos szállítási költségek. Nem könnyű tehát meghatározni a megrendelési költségeket sem. Mi is annak az időnek a költsége, mialatt valaki elvégzi a papírmunkát? Nem mondhatjuk, hogy nulla, annak ellenére, hogy nem eredményezi a költségek növekedését. Természetesen a megrendelési költségek jelentős része a fix költségek allokációjából meghatározható, s ez bizonyos mértékben önkényes.
- Az **egyéb költségekhez** tartozik a raktárbérleti díj, a biztosítási díjak, bármely, a készletre kivetett adó, az amortizációs, lopásból eredő, s elavulásból származó költségek. A raktárbérlés költségét kivéve - mely általában a raktározás maximális költségeivel arányos -, az egyéb költségek hozzávetőlegesen aránylanak az átlagos készletezési szinthez.

#### *b) Készletezési menedzsment*

A készletezési politika elsősorban meghatározással foglalkozik, minden termék esetén két kérdésre keresi a választ:

- Milyen gyakran rendeljük meg a terméket?
- Milyen mennyiséget rendelünk belőle?

A készlet irányítására két alapvető rendszer van: a Q és a P rendszer. A Q rendszer szerint a rendelés összege fix, de változó a rendelések közti időintervallum hossza. Vagyis amikor egy előre meghatározott mennyiséget elér a raktárszint, rendelnek. A rendelendő mennyiség akkora, hogy minimális legyen a készletezéssel kapcsolatos költség, s neve: ipari rendelendő mennyiség (EOQ). Hogy a készlet milyen mennyiségénél rendelnek újra, az a rendelés “vezéridejétől” függ.

A P rendszer szerint a rendelések közti idő fix, s a rendelt mennyiség változik. A készletmennyiség a rendelési időre lejegyzett, és olyan mennyiséget rendelnek, amely a készletet egy előre meghatározott szintre emeli. Ez az összeg a vezéridő és az ez alatt fellépő kereslet függvénye.

Mindkét rendszernek vannak előnyei és hátrányai is. A Q rendszer a leltárkészletek gyakori, közvetlenebb figyelését követeli. A nagyjértékű

árakat jó e szerint nyilvántartani, mivel ezek fokozottabb figyelmet igényelnek. Előnye, hogy kevesebb biztonsági raktárat, vagy közbeeső készletet igényel. Ez a közbeeső készlet egy pozitív része a vállalatnak, mert a stockout költségeket ebben a részben előre megvitatják. A biztonságos készletállomány optimális szintjét a raktárhiány relatív költségei meghatározzák. Természetesen a biztonságos készletállomány egy alacsonyabb szintje: a raktárhiány ugyanolyan kockázatával egy alacsonyabb átlagos egyéb költségállományt jelent a többi költség növekedése nélkül.

A készletezési politika témájában hosszú tanulmányokat írtak (pl. Chikán Attila). A precizitás olyan kérdésektől függ, mint fix, vagy változó-e a megrendelés vezérideje a kézbesítésig, hogy kaphatók-e mennyiségi árengedmények, vagy más speciális termékek, nyomtatványok. Ezen kérdések mindegyikét felöleli a készletezési politika.

Nagyszámú termékkel dolgozó rendszer általában összevon bizonyos cikkeket egy csoportba, s így nincs közvetlen látása az egyes cikkekre, tekintettel az EOQ-ra és/vagy az újrendelés időkre. Néha hasznos egy ABC rendszer létrehozása, melyben a cikkek különböző osztályokba sorolva szerepelnek, s az egy csoportba esőket hasonlóan kezelik. Legelterjedtebb a termékek egyéb költségnagyság szerinti besorolása. Egy termék egyéb költségei pedig általában közel esnek annak nagykereskedelmi árához.

Ideális esetben a cég folyamatosan előre megbecsült kereslettel szembesül, így a készlet menedzsment egy maximálisan informált környezetbe van beágyazva.

## *2. Raktározási folyamat*

A fizikai teljesítést jelentő folyamatok magja a raktározási rendszerhez tartozó tevékenységeket foglalja magában. Ezek a folyamatok az értékesítendő cikkek raktárba vételével kezdődnek. Miután feldolgozták az átvett termékeket, a következő lépés tárolásuk a raktárban, s az elhelyezés feljegyzése. Amikor egy, vagy több termékre megrendelés érkezik, a termékeket kiválogatják helyükről, s összegyűjtik, csomagolják, végül szállítják.

Természetesen az induló lépés a raktár helyének és méretének megfontolása. Ezek a kezdő feladatok nagyon összetettek lehetnek.



Röviden, a költségek szempontjából, s egyéb lényegesebb szempontok szerint vitatjuk meg őket.

*a) Helykiválasztás/méretezés/konfiguráció*

Amikor elérkezik egy, vagy több raktárhelyiség kiválasztásának ideje két fő szempontot kell figyelembe venni: Az egyik a tevékenység makro elhelyezkedése, másik ezen belül a megfelelő terület kiválasztása. A legtöbb esetben a raktárüzemeltetés több helyet ölel fel. Sokszor a teljes kiszolgált területet különböző alterületekre bontják fel, s mindegyikben van egy raktár. Ezek képesek egy területen belül függetlenül működni. Így több raktár-pozícionálási-problémát megoldunk. A helykiválasztás alapvető nézőpontja, hogy a bejövő és kimenő szállítás költségeit minimalizáljuk. Ez természetesen megkívánja, hogy a kereslet csomópontjait tudjuk, vagy előre lássuk. Az egyedi telep választása magában foglal egy döntést a terület megvásárlása, illetve bérlése között, az ingatlan és egyéb adók és tényezők, mint az adottságok megfelelése, a közösségi magatartás és a terjeszkedés lehetősége terén.

A **raktár mérete** meghatározza volumenét. A minimális méret meghatározása komplikált feladat, melyet sok tényező befolyásol, mint például az anyagkezelő rendszer működtetése, a volumen teljesítménye/eredménye időperiódusonként és a raktározott termékek egységmérete. Természetesen a minimálisan szükséges méret a készlet előreláthatóan maximális mérete.

A **raktár konfigurációjából** először a belmagasságot kell meghatározni. Itt a tervezési és felszerelési tárgyak költségeit és az anyagkezelési költségeket kell figyelembe venni. A következő lépés a szélesség és hosszúság meghatározása. Döntés, hogy a raktár kör, vagy téglalap alakú legyen-e. Ezt az anyagkezelési költségek és az építés költségei befolyásolják. Ezentúl a raktározás követelményeinek és a tervezés megfontolását is tartalmazza.

*b) Átvétel*

Az áruk különböző forrásokból érkeznek a raktárba. Be kell ezeket vezetni a nyilvántartásba, ellenőrizni a mennyiséget, a minőséget, s raktározni. Az alapvető teendők: az érkezések pontos rögzítése, hogy képesek legyünk könnyen, gyorsan megtalálni egy áru helyét, s hogy minimalizáljuk az áru további kezelését újrahelyezés, vagy szállítás céljára történő keresés céljából.

*c) Raktározás, készlet elhelyezés*

Miután a raktárban átvették az árut, raktározni kell. A raktáregységek közti választás (pl: a polcok és állványok különböző típusai) és a liftfelszerelés a raktár méretétől és konfigurációjától függ. Egy cégnek, vagy divízióknak amelynek fő fókuszja a direkt marketing, egy raktározási tapasztalatokkal rendelkező szakember tanácsaira kellene építeni, amikor mindezeket a paramétereket kialakítja.

A raktárakban való elhelyezést három szemléletmód alapján határozzák meg: az intuitív, a heurisztikus és az algoritmikus módszerrel.

- Az intuitív megközelítés két kritériumot foglal magában:
  - 1.) a népszerűbb cikkeket a kifelé tartó pontokhoz közelebb kell elhelyezni
  - 2.) az árukat méret szerint helyezik el.

Egy harmadik kritérium szerint - melyet csak alkalmanként használnak, s valójában az első kettő keveréke -, a kifelé tartó ponttól való távolság a kiszállítandó mennyiség összeforgalomhoz viszonyított arányától függ. Minél nagyobb ez az arány, annál közelebb helyezik a kijárhoz a cikkeket. Ez a kritérium egyenlőnek minősít két terméket, ha az egyik forgalma is és mérete is fele a másikénak. Ezen kritériumok közül egyik sem ad optimális megoldást a költség és időminimalizálás terén.

- A heurisztikus eljárás elismeri egy valóban optimális megoldás megtalálásának nehézségét. Ez olyan szabály, mely empirikusan rámutat egy, az optimális megoldáshoz közel állóra, melyet a számítástechnika segítségével sokkal kevesebb idő alatt (és kevesebb költséggel) is meg lehet találni.
- A harmadik módszer a raktározás problémájának, vagy a lehetséges elrendezésnek algoritmikus megközelítése. Egy ilyen megoldás általában valamilyen szabályra hivatkozik (leggyakrabban matematikaira) egy probléma megoldása során, s ezen néhány meghatározott szabály szerint optimális megoldást ad. Általában az ajánlott módszer a lineáris programozás, vagy a grafikus elmélet családjából ered. Ezen eljárás használatához magas technológiájú számítógépes lehetőségek, vagy a kereslet előrejelzése szükséges.

Direkt marketinges környezetben, ahol az árukat eladják és/vagy a keresleti tényezők gyakori csekély, vagy folyamatos változáson mennek keresztül, a raktár elrendezéséhez az intuitív, vagy a heurisztikus eljárás javasolt.

*d) Kiválogatás, kiszerelés*

Néhány a válogatási rendszerben meghozott döntés hasonlít egy tradicionális gyorsétkeztetési rendszer rendelési eljárására. Képzeld el, hogy négy nyilvántartás és négy dolgozó van, mind arra kiképezve, hogy vezesse a nyilvántartást és/vagy a megrendelést a raktárból. Kijelöljön-e a menedzser két olyan dolgozót, aki a személyek regisztrálását végzi, míg a másik kettő a válogatással foglalkozik, vagy mind a négy nyilvántartó és válogató is legyen? Az előző variáció esetén egy regisztráló egy válogatóval dolgozzon-e? Ezen variációkat általában analizálják, s “a megrendelés várakozási idejének” minimalizálása alapján döntenek.

A raktározási környezetben hasonló a választási rendszer. Egy ember válogasson ki egy teljes megrendelést? Vagy különböző emberek legyenek kijelölve különböző termékegységekre, vagy a raktár különböző területeire, s mind egy központi ponton találkozzanak? A válaszok természetesen egy sor megfontoláson alapulnak, melyből sok foglalkozik az aktuális elméletekkel és a szimulálás irodalmával.

*e) Csomagolás*

A csomagolás a leginkább munkaidényes feladat a fizikai teljesítés fázisai közül. Eleme az egyedi termékek dobozolása és csomagolása, a különböző, de egy rendeléshez tartozó cikkek dobozolása és csomagolása, címkézése és címzése. Néha a raktárban átvett terméket egyedileg csomagolni kell (előreccsomagolás). Ezt elvégezhetik akkor, amikor az áru a raktárba érkezett, az áru rendelésbe illesztésekor, vagy holtidőben (akár tervezett ez, akár nem). A döntés eredménye az egyéb munkaerőszükséglet előre meghatározhatóságától, illetve az áru törékenységtől függ.

A megrendelés csomagolása általában magában foglal egy összeillesztési szakaszt. A munka speciális részlege megkülönböztetheti egyik raktárt a másiktól, de a következő sorozat tipikus:

Az egyéni cikkek ellenőrzése, hogy lássuk, a rendelést helyesen állították-e össze, s minden cikk megfelelően csomagolt-e.

Egy előre elkészített kartonba, vagy dobozba beleteszik az árut, s lezárják. Becsomagolják a kartont.

A csomag címkézése, vagy más módon történő címzése, s a szállítási területre küldése, ahol bélyegzik, vagy géppel bérmentesítik- és kezdődhet a szállítási folyamat.

#### *f) Szállítás*

A teljesítés fizikai elosztási részében az utolsó elem a csomag kiszállítása a megrendelőnek. A legtöbb megrendelőnek postai csomagot küldenek. Ezen csomagok kézbesítése általában a postán vagy csomagszállító vállalkozáson keresztül történik. Néhány cég elszállítja a csomagokat a raktárból a különböző postahivatalokba, hogy csak a helyi/körzeti csomagpostázási díjakat fizesse.

Néhány raktárrendszer méretben elég nagy ahhoz, hogy saját kiszállítást valósítson meg.

### ***14.3. Teljesítést követő feladatok***

#### *1. Vevőszolgálat*

Ha a teljesítés elemei, amelyeket eddig érintettünk mindig tökéletesen mennek végbe és ha soha egyetlen vevő sem értené félre az ajánlat feltételeit, s nem gondolná meg magát, minden termékünk kitűnő minőségű lenne és soha nem károsodna út közben, akkor a szállítás lenne a tranzakció utolsó lépése. De a valóságban vannak visszatérő szállítmányok, elveszett és sérült szállítmányok, elveszett és tévesen csomagolt cikkek a szállítmányban és különféle - indokolt vagy indokolatlan - panaszok. Mindezek további kapcsolatot eredményeznek a vevővel a megrendelés kiszállítása után is. Ezen kérdések kezelésével foglalkozik a vevőszolgálat.

A vevőszolgálat pontos definíciója a vevőktől és a szállítóktól eredő meghatározások keveréke, de az általános megállapodás szerint három komponense van:

- a szállítmányok időzítése
- a termék felhasználhatósága
- a kézbesítés minősége.

A szállítmányok időzítésére már előzőleg utaltunk. Ha a kézbesítés nem történik meg időben, a vevő dönthet a megrendelés törléséről és a vállalat elveszti a megfelelő profitot. Az impulzuson alapuló megrendeléseknél nagy a késés miatti törlés valószínűsége. A vevő elvesztésén túl bizonyos

költségnek is kiteszi magát a vállalkozás: a törvény szerint ugyanis értesítenie kell a vevőt, ha a szállítmány egy bizonyos időnél többet késik. Ha egy termékből nincs raktáron amikor megrendelik, ez a készlethiány a szállításban késedelmet okoz. Többlet költséget is jelenthet a külön szállítás és adminisztráció. Gyakori a feszültség a cégekben a hagyományos teljesítésért felelős (értékesítő) és a költséget a készletezésen keresztül csökkenteni akaró emberek (készletgazdálkodó) között.

A kézbesítés minősége vonatkozik az áruk megérkezéskori állapotára és arra, hogy a megrendelő a kívánt cikket kapja meg a kért méretben, színben és így tovább.

A vevőszolgálat erősítéséért tett erőfeszítések:

- elégedettségi felmérés készítése, rendszeres vásárlók körében,
- a vevők panaszainak nyomonkövetése számítástechnikai eszközök segítségével,
- ha a vevő nem 100 %-osan elégedett, teljes visszatérítést garantálnak
- megkérdezik a vevőt egy rövid levélben, e-mailben, hogy miért küldte vissza a terméket.

A vevőszolgálat szabályának egyre inkább uralkodó szempontja a postai megrendelések esetében, hogy a kitűnő vevőszolgálat sem kompenzálhat egy megtévesztő terméket, de a gyenge vevőszolgálat egy nagyon jó terméket is megsemmisíthet. Ez a szemléletmód természetesen egy, az aktivitást támogató vevőszolgálatot javasol. A vevőszolgálati program kialakításánál a következő négy lépés különíthető el:

- a vevőszolgálat elemeinek definiálása,
- a vevő szempontjainak észrevétele,
- versenyképes csomag tervezése,
- a teljesítésellenőrzés felállítása.

Az első lépés magában foglalja a vevőszolgálat elemeinek meghatározását, vagyis a teljesítés elemeinek legtöbbször, melyeket említettünk ebben a fejezetben. A második lépés annak előrelátását igényli, hogy a vevő mennyi hasznot realizálhat az elő lépésből. A harmadik az egyes lépések elemeinek költség-haszon analízisét tartalmazza, s a szükséges egyeztetések elvégzését. A negyedik lépés egy speciális tevékenység, neve: teljesítménymérés. (pl.: a kézbesítési idő meghatározása a raktárból bármely háztartásig), és a teljesítés átlaga (pl.: a karácsonyi szezon kivételével a megrendelések 99 %-át 5 napon belül teljesítik).

Egy cég vevőszolgálati rendszerének kritikai aspektusa az érdeklődések kezelésének folyamata. A potenciális vevők, akik információt akarnak szerezni valamely termékről, a garanciákról, a költségekről, vagy egyéb tényezőkről, naponta érdeklődnek. A postai küldeményekből el kell különíteni az ilyen érdeklődéseket a megrendelésektől, még a válogatás folyamán. Hasonló szelektálást végeznek a telefonos érdeklődések esetében is.

A kérdezősködések kezelésének fontossága egy direkt marketinges cégnél kétrétű: először is azért, mert egyes esetekben az, hogy az érdeklődő vevővé válik-e nemcsak az információ tartalmától, hanem a szolgáltatás minőségétől is függ, hogy hogyan válaszolnak a kérdésére. Másodszor pedig, mert egy hatékony tudakozódás-kezelő rendszer csökkenti egy kérdésre adandó válasz idejét, ami költség szempontból nagyon fontos, ha az eladások legtöbbje telefonon bonyolódik.

Senki sem állítja, hogy egy vevőszolgálati rendszer létrehozása és fenntartása könnyű. Bár ez is lehetséges, ha a menedzsment észreveszi, hogy a vevőszolgálat már nem az operációs csoport egyetlen működési területe és a "minőség" nem csak a termékminőséget jelenti. Csak akkor fog igazán sikert elérni vállalt feladatában, ha a minőséget a vevőszolgálat kiegyenlíti, s ezek együtt felelősek a marketing funkcióért.

## *2. Tervezés, ellenőrzés*

Tisztában kell lennünk azzal, hogy egy direkt marketing rendszer sok különböző funkciót tartalmaz és sok különböző módszert igényel. Minden ilyen funkciónak szüksége van tervezésre és ellenőrzésre. A tervezés tulajdonképpen az irányválasztás tevékenysége, tehát annak tisztázása, hogy merre akarunk menni, s előnyt szerezni, míg az ellenőrzés azt jelenti, hogy tudom, hogy hol vagyok, s felmérem a további növekedés lehetőségeit. Általában van egy átfogó tervezési - ellenőrzési folyamat a teljesítés összes különböző elemére, hiszen az elemek ezen sorozatát rendszerként kell kezelni és összességében optimalizálni. Pl.: a készlettervezés és ellenőrzés csak a raktártervezéssel, -elhelyezéssel és -ellenőrzéssel együtt lehet teljes.

A tervezési és ellenőrzési folyamat gondos adatgyűjtést és a fejlesztésről beszámolót igényel. Legalább termékenként: a szándékolt értékesítésről, készletezésről, a visszaküldésekről, vevőszolgálatról, hitelekről, számlákról és minőségellenőrzésről szükségesek adatok. Ezen területek adatai és a működési költségek statisztikailag fel vannak dolgozva (pl.: napi megrendelések száma, vevőpanaszok száma hetente, a megrendelésektől a

kézbesítésig eltelt átlagos időtartam napokban). Majd értékeli az adatot szolgáltatás-szemponjtából, munka és egyéb mutatókkal összevetve.

*a) Adatgyűjtés*

A működési statisztikákat és működési költségeket egy információs rendszer hasznosításával kellene összegyűjteni. Az átlagos információkat, mint pl. a kapott megrendelések számát egy napi bázison kellene gyűjteni. Néhány termék-specifikus adat napi gyűjtést igényel, míg másoknak heti, vagy még ritkább gyűjtés szükséges, az alkalmazott készletpolitikától és a cikkek megtérülési rátájától függően. A költségadatokat valamivel hosszabb időre vonatkozóan kellene táblázatba foglalni, mint az eladásokra vonatkozó adatokat.

*b) Átlagok számítása*

Az adatgyűjtésnek és vizsgálatnak kis haszna lenne, ha nem lenne mód rá, hogy tudjuk mit jelent “kis/alacsony számok” illetve a “magas értékek”, “jó teljesítmény” fogalma. Ez az oka annak, hogy az átlagokat összehasonlítják a velük érzékelhetően összevethető adatokkal.

Az átlagok két típusát különböztetjük meg. Az egyik a postai rendelések rendszerére specializálódott cég átlagainak sora, míg a másik a hosszú távú siker feltételének vélt átlagok sora. Kezdetben, mielőtt még bármely információ rendelkezésünkre állna, hasonló cégek/szituációk elemzéséből cég/terméspecifikus adatokat kell felhasználni. Hamarosan lesz elég adat olyan átlagok kiszámolására, mint egy feladat teljesítéséhez szükséges idő, a tartalékok igénylő rendelt cikkek aránya, azon rendelések aránya, melyek esetében nem volt minden termék raktáron, a megrendelés felvételétől a szállításig eltelt idő stb.

A postai rendeléses üzletekhez, vagy iparhoz tartozó átlagok a többitől eltérő természetűek, ezek alapján véve az ipari szolgáltatás eredményeinek és a szakértők választásának kombinációi. Tipikus átlagok a következők: “egy vevőnek a választ írásbeli kérdésére a következő naptári hétre meg kellene kapnia”, “a megrendelések nem több, mint 4 %-ának lenne szabad töröltnek lennie”, és “a megrendelőnek a telefonálást követő 21. üzleti napon belül meg kellene kapnia az árut”. Ezen állításokra mint egy-egy jó pontra kellene gondolni, s igyekezni elérni ezeket, vagy ha elérhetetlennek tűnnek, annak tisztázandó okai kell, hogy legyenek.

*c) Jelentések*

Kifejlesztünk mutatókat, adatokat gyűjtünk az ellenőrzés céljaira, hogy összehasonlíthassuk ezeket a mutatókat (s valószínűleg, hogy az átlagokat folytonosan felülvizsgálhassuk). Az összehasonlításnak nagyon sok formája létezik. Az ellenőrző táblázatokat gyakran használják a teljesítmények vizsgálatára. Különösen a trendek azonosítására használják ezeket. Sokszor a feladat egy folyamat figyelése és hiba, vagy “szokatlan esemény” észlelése esetén jelzés. Ezt a műveletet kifogásolásnak/kifogás jelentésnek nevezik, sok papírmunkát megspórol és a menedzsmentet informálja valahányszor szükség van annak figyelmére.

*d) Tervezés*

A tervezés eljárásának figyelembe kell vennie három tényezőt:

- a múltban történetek leírását (a legtöbb eddigi vita erre koncentrált),
- a jövőbeli elvárások felvázolását, feltételezve, hogy semmiféle akció nem okoz változást,
- annak meghatározását, hogy a menedzsment mit akar a jövőben elérni.

Az első tényezőt az input és output változók kimutatására használjuk. A másodikat ezen kapcsolat kivetítésére az input változók jövőbeli értékeire. A harmadik magában foglalja az output változók tervezett értékének összehasonlítását azzal az értékkel, amennyinek a menedzsment elvárásai szerint lennie kellene, továbbá a szükséges költségek vizsgálatát a hiány pótlására, s egy költség-haszon, vagy kockázat-nyereség analízist.



## **Felhasznált és ajánlott irodalom**

- [1] Atkinson, R.L. et.-al: Pszichológia  
Osiris, Budapest, 1995.
- [2] Bauer A. – Berács J.: Marketing  
Aula Kiadó, Budapest, 1998.
- [3] Bevásárlóközpontok hazánkban (KMPG elemzés)  
Népszabadság Piac-Gazdaság 1999. szeptember 17.
- [4] Bevásárlóközpontok ranglistája  
Népszabadság, 1999. szeptember 17.
- [5] Búdy L.: Gondolatok a CRM bevezetéséről  
MMM 6. kerekasztal konferenciája Keszthely, 2000.
- [6] Casson, H.: Hogy kell eladni?  
Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1990.
- [7] Dallmer, J.: Handbuck Direkt Marketing  
1991.
- [8] Dankó L.: A személyes eladás hatékonyságának növelése a területi  
menedzsment rendszerével  
MMM 2. Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 1996.
- [9] Dankó L.: Az európai integrációról vállalkozóknak  
Phare-ZRVA, Sátoraljaújhely, 2000.
- [10] Dankó L.: Kereskedelmi gazdaságtan – kézirat  
ME Alkalmazott Közgazdaságtani Tanszék, Miskolc, 1992.
- [11] Dankó L.: Külgazdaságtan  
ME Marketing Tanszék, Miskolc, 1997.
- [12] Dankó L.: Nemzetközi Marketing  
ME Marketing Tanszék, Miskolc, 1998
- [13] Derks, R.P.: Business trends: Data base marketing  
Information Strategy 10.k.3.sz. 1994. (USA)
- [14] Donaldson, B.: Sales Management  
Macmillan Press Ltd., London, 1990.

- [15] Eladni tudni kell! – szakkönyvismertető  
Ötlet, 1985. július 18.
- [16] Eszes I.: Az online marketing képlékeny törvényei  
MMM 6. Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000.
- [17] Füstös J.: Marketing döntések információs támogatása: a CRM  
MMM 6. Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000.
- [18] Globális fűszeres  
Figyelő, 1999. január 28.
- [19] Godby, M.: Electronic commerce on the Web  
Inform, 1997. november p. 20-21.
- [20] Hilke, W.: Direkt Marketing  
Wiesbaden-Gobler, 1993.
- [21] Hoffmanné – Molnár L.: Marketing alapismeretek  
Tankönyvkiadó, Budapest, 1984.
- [22] Hoffmanné – Molnár L.: Marketing  
Tankönyvkiadó, Budapest, 1985.
- [23] Hoffmanné: Modern Marketing  
Universitas Kiadó, Budapest, 1990.
- [24] Höfle, K.: Machtwechsel im Marketing?  
Absatzwirtschaft, 1994. október pp. 170-178.
- [25] Jámbor E. – Schupler H.: Fókuszban a fogyasztó? Új módszerek a  
kereskedelem hatékonyságának növelésére  
MMM 6. Kerekasztal Konferenciája, Keszthely, 2000.
- [26] Jobber, D.: Európai marketing  
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- [27] Kotler, Ph.: Marketing Management  
Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991.
- [28] Lancaster, G. – Jobber, D.: Sales. Technique & Management  
Pitman Publ. London, 1990.
- [29] Nem félünk a multiktól (CBA)  
Népszabadság Piac-Gazdaság 2000. március 16.

- [30] Niklós L.: A kategória menedzsment a Coca-Cola gyakorlatában – szakdolgozat  
ME Marketing Tanszék, Miskolc, 2000.
- [31] Piskóti I. (szerk.): Változások az értékesítési módszerekben és technikákban  
– a 4. Marketing Szimpózium előadásanyaga (Marketing Tanulmányok 5.)  
ME Marketing Tanszék, Miskolc, 1999.
- [32] Piskóti I.: A marketingelmélet fejlődése – előadás  
MTA Marketingelméleti Albizottság, Budapest, 2000. október
- [33] Porter, M. E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance  
Free Press, New York, 1986.
- [34] Scheitlin, V.: 67 ellenőrző lista az értékesítésben  
KJK, Budapest, 1997.
- [35] Somogyiné dr. Hegyi Anna: A koncentrált piacok  
KOTK, Budapest, 1992.
- [36] Specht, G.: Distributions management  
Kohlhammer Edition Marketing, Stuttgart, 1988.
- [37] Szótér Zs.: A fejlődő kiskereskedelem (Marketing Tanulmányok 3.)  
ME Marketing Tanszék, Miskolc, 1997.
- [38] Tóth T. (szerk.): Vállalat és külső piac  
KJK, Budapest, 1988.
- [39] Többnejű üzleti házasság  
Népszabadság, 2000. június 19.
- [40] Törőcsik M.: Kereskedelmi marketing  
KJK, Budapest, 1995.
- [41] Törzsök É. (szerk.): A nemzetközi marketing  
KJK, Budapest, 1995.
- [42] Törzsök É. (szerk.): A külkereskedelmi ügylet  
Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1992.
- [43] Törzsök É.: Exporthatékonyság és értékesítési utak  
KJK, Budapest, 1983.

- [44] Zeller, Gy.: A termelővállalatok kereskedelmi tevékenységének szervezése  
KJK, Budapest, 1982.
- [45] Zeller, Gy.: Piac és vállalatvezetés  
KJK, Budapest, 1988.