

**A SZEMÉLYES ELADÁS MŰVÉSZETE,
AVAGY MILYEN A JÓ ELADÓ?**

**ART OF PERSONAL SELLING,
OR WHAT IS THE GOOD SALESMAN LIKE?**

Kézirat lezárása: 2011.10.25.

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	1
ÁBRÁK JEGYZÉKE	2
KÉPEK JEGYZÉKE.....	3
MELLÉKLETEK JEGYZÉKE	4
BEVEZETÉS.....	1
1. SZEMÉLYES ELADÁS GYAKORLATI PÉLDÁINAK FORRÁSAI.....	4
1.1. A MICHELIN HUNGÁRIA KFT. BEMUTATÁSA	4
1.2. A PICK SZEGED ZRT. BEMUTATÁSA	5
1.3. A NESTLÉ HUNGÁRIA KFT. BEMUTATÁSA	5
1.4. A KOMÉTA '99 ZRT. BEMUTATÁSA	6
2. A SZEMÉLYES ELADÁS FOGALOMKÖRE.....	7
2.1. A SZEMÉLYES ELADÁS FOGALMA.....	7
2.2. A SZEMÉLYES ELADÁS A MARKETINGMIXBEN	7
2.3. A SZEMÉLYES ELADÁS TERÜLETEI	8
2.3.1. Külső értékesítők evolúciós elmélete	11
3. A SZEMÉLYES ELADÁS JELLEMZŐI	13
4. ELADÁSMENEDZSMENT	15
4.1. AZ ELADÓSZEMÉLYZET TERVEZÉSE	15
4.1.1. Eladószemélyzeti célok és stratégia.....	15
4.1.2. Eladószemélyzeti struktúra	16
4.1.3. Az eladószemélyzet mérete.....	17
4.1.4. Az eladószemélyzet javadalmazása	18
4.2. AZ ELADÓSZEMÉLYZET IRÁNYÍTÁSA.....	19
4.2.1. Kiválasztás és toborzás.....	19
4.2.2. Képzések, tréningek.....	20
4.2.3. Ellenőrzés és felügyelet	21
4.2.4. Kereskedelmi képviselők motiválása	23
4.2.4.1. Anyagi motiváció	23
4.2.4.2. Motiváció az elméletek gyakorlati alkalmazásával.....	26
4.2.5. Kereskedelmi képviselők értékelése.....	28
5. A SZEMÉLYES ELADÁS FOLYAMATA.....	29
6. A SIKERES ELADÁS TÉNYEZŐI.....	32
7. MILYEN A JÓ ÉRTÉKESÍTŐ? KVALITATÍV PRIMER KUTATÁS, A B2B PIAC ELADÓI OLDALÁRÓL	38
7.1. VEZETŐK VÉLEMÉNYE A JÓ ELADÓRÓL	39
7.1.1. Vezetői mélyinterjúk kutatási célja.....	39
7.1.2. Vezetői mélyinterjúk hipotézisei.....	39
7.1.3. Vezetői mélyinterjúk eredményei.....	39
7.2. ÉRTÉKESÍTŐK VÉLEMÉNYE SAJÁT MUNKÁJUKRÓL	42
7.2.1. Értékesítői mélyinterjúk kutatási célja.....	42
7.2.2. Értékesítői mélyinterjúk hipotézisei.....	42
7.2.3. Értékesítői mélyinterjúk eredményei	42
8. MILYEN A JÓ ÉRTÉKESÍTŐ? KVANTITATÍV PRIMER KUTATÁS, A B2B PIAC VÁSÁRLÓI OLDALÁRÓL	45
8.1. KUTATÁSI TERV.....	45
8.1.1. Vásárlói megkérdezés kutatási célja.....	45

8.1.2.	<i>Vásárlói megkérdezés kutatási hipotézisei</i>	45
8.1.3.	<i>Vásárlói megkérdezés kutatási körülményei</i>	46
8.1.4.	<i>Vásárlói megkérdezés mintavételi módja</i>	46
8.2.	VÁSÁRLÓI MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI	47
8.2.1.	<i>A minta demográfiai jellemzői</i>	47
8.2.2.	<i>Tárgyköri kérdések</i>	48
8.2.2.1.	Vásárlók általános véleménye a külső értékesítőkről.....	48
8.2.2.2.	Külső értékesítőktől elvárt jellemzők, tulajdonságok.....	51
8.2.2.3.	Külső értékesítők elvárt viselkedési formái.....	54
8.2.2.4.	Vásárlók motivációi a vételi döntés meghozatalára.....	56
8.2.2.5.	A kvantitatív kutatás hipotéziseinek teljesülése.....	58
9.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	59
	ÖSSZEFOGLALÁS	64
	IRODALOMJEGYZÉK	67
	ELEKTRONIKUS FORRÁSOK JEGYZÉKE	68
	MELLÉKLETEK	69

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. TÁBLÁZAT	ÉRTÉKESÍTŐI PÁLYAFUTÁSOM ÁLLOMÁSAI	4
2. TÁBLÁZAT	ELADÓTÍPUSOK JELLEMZŐI	8
3. TÁBLÁZAT	TÖMEGKOMMUNIKÁCIÓ VS. SZEMÉLYES ELADÁS	13
4. TÁBLÁZAT	KOMPENZÁCIÓS MÓDSZEREK JELLEMZŐI	18
5. TÁBLÁZAT	TRÉNINGMÓDSZEREK BAUER – BERÁCS (2008) SZERINT.....	20
6. TÁBLÁZAT	A KOMÉTA '99 ZRT. NEGYEDÉVES BÓNUSZKIÍRÁSA	24
7. TÁBLÁZAT	A KOMÉTA '99 ZRT. BÓNUSZKIÍRÁSÁNAK SMART ÉRTÉKELÉSE	26
8. TÁBLÁZAT	AZ ELADÁSI FOLYAMAT, KÜLÖNBÖZŐ ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	31
9. TÁBLÁZAT	A SIKERES ELADÁS TÉNYEZŐINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA, SZAKIRODALMI VÉLEMÉNYEK ALAPJÁN.....	36
10. TÁBLÁZAT	EGYÉNI MÉLYINTERJÚK KUTATÁSI TERVE	38
11. TÁBLÁZAT	VEZETŐI MÉLYINTERJÚK ÖSSZESÍTETT EREDMÉNYE	40
12. TÁBLÁZAT	HIPOTÉZISEK TELJESÜLÉSE A VEZETŐI MÉLYINTERJÚK ALAPJÁN	41
13. TÁBLÁZAT	ÉRTÉKESÍTŐK AZONOS ÉS ELTÉRŐ VÉLEMÉNYÉNEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA.....	43
14. TÁBLÁZAT	HIPOTÉZISEK TELJESÜLÉSE AZ ÉRTÉKESÍTŐI MÉLYINTERJÚK ALAPJÁN	44
15. TÁBLÁZAT	KÉRDŐÍV SZERKEZETE A KUTATÁSI CÉLOKKAL ÖSSZEFÜGGÉSBEN.....	46
16. TÁBLÁZAT	A VÁLASZADÓK DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐI	47
17. TÁBLÁZAT	KÜLSŐ ÉRTÉKESÍTŐK LÁTOGATÁSAINAK SZÁMA ÁTLAGOSAN, NAPONTA.....	48
18. TÁBLÁZAT	HIPOTÉZISVIZSGÁLAT (EGYMINTÁS T-PRÓBA) A NAPI, ÁTLAGOS LÁTOGATÁSSZÁM TEKINTETÉBEN	49
19. TÁBLÁZAT	HIPOTÉZISVIZSGÁLAT (EGYMINTÁS T-PRÓBA) EREDMÉNYE	49
20. TÁBLÁZAT	B2B VEVŐK GONDOLATAINAK JELLEGE, AZ ELADÓKKAL VALÓ TALÁLKOZÁSKOR.....	50
21. TÁBLÁZAT	B2B VEVŐK HOZZÁÁLLÁSA A KÜLSŐ ELADÓK AJÁNLATAIHOZ	51
22. TÁBLÁZAT	ÉRTÉKESÍTŐKKEL SZEMBENI VEVŐI ELVÁRÁSOK A B2B PIACON	54
23. TÁBLÁZAT	ÉRTÉKESÍTŐI MAGATARTÁSFORMÁK, FONTOSSÁG ÉS TELJESÍTMÉNY SZERINTI ÁTLAGA, ÉS AZOK SZÓRÁSA.....	56
24. TÁBLÁZAT	B2B VEVŐK MOTIVÁCIÓI A VÉTELI DÖNTÉS MEGHOZATALÁBAN	57
25. TÁBLÁZAT	B2B VEVŐK MOTIVÁCIÓI A VÉTELI DÖNTÉS MEGHOZATALÁBAN, ÉS A MUNKAKÖR SZERINTI MEGOSZTLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	57
26. TÁBLÁZAT	HIPOTÉZISEK TELJESÜLÉSE A B2B PIAC VEVŐINEK VÁLASZAI ALAPJÁN	58
27. TÁBLÁZAT	SZAKIRODALOM, SZEKUNDER ÉS PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEVETÉSE, A SZEMÉLYES ELADÁS FOGALOMKÖRÉBEN	59
28. TÁBLÁZAT	SZAKIRODALOM, SZEKUNDER ÉS PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEVETÉSE, AZ ELADÁSMENEDZSMENT TERÉN.....	60
29. TÁBLÁZAT	SZAKIRODALOM, SZEKUNDER ÉS PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEVETÉSE, AZ ELADÁSI FOLYAMAT LÉPÉSEIRŐL	61
30. TÁBLÁZAT	SZAKIRODALOM, SZEKUNDER ÉS PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEVETÉSE, A SIKERES ELADÁS TÉNYEZŐIRŐL	62
31. TÁBLÁZAT	PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA	63
32. TÁBLÁZAT	KONTINGENCIA TÁBLÁZAT SÉMA.....	83

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA	ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK, ÉS STATISZTIKAI ELJÁRÁSOK	3
2. ÁBRA	MARKETINGMIX-STRATÉGIA	7
3. ÁBRA	ELADÓTÍPUSOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA	9
4. ÁBRA	ÉRTÉKESÍTÉSI TÍPUSOK	10
5. ÁBRA	ÉRTÉKESÍTŐI EVOLÚCIÓS MODELL	11
6. ÁBRA	AZ ELADÓI SZEREP FEJLŐDÉSE	12
7. ÁBRA	A SZEMÉLYES ELADÁS SÚLYA A KOMMUNIKÁCIÓS MIXBEN	14
8. ÁBRA	AZ ELADÓSZEMÉLYZET TERVEZÉSE	15
9. ÁBRA	A KOMÉTA '99 ZRT. ÉRTÉKESÍTÉSI SZERVEZETE	16
10. ÁBRA	AZ ELADÓSZEMÉLYZET IRÁNYÍTÁSA	19
11. ÁBRA	AZ ÜZLETKÖTŐK MUNKANAPJÁNAK ELLENŐRZÉSI MÓDSZEREI	22
12. ÁBRA	MÉLTÁNYOSSÁG ELMÉLET ÉS AZ ÜZLETKÖTŐK MOTIVÁLÁSA	27
13. ÁBRA	A HATÉKONY ELADÁS LÉPÉSEI	29
14. ÁBRA	AZ ELADÁSI TEVÉKENYSÉG FOLYAMATA	30
15. ÁBRA	SORRENDISÉG A VEVŐKRE FORDÍTOTT ENERGIA TEKINTETÉBEN	35
16. ÁBRA	A SIKERES ÉRTÉKESÍTŐ JELLEMZŐI A VÁSÁRLÓI MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI ALAPJÁN	52
17. ÁBRA	AZ EGYES JELLEMZŐCSOPORTOK MEGOSZLÁSA A VÁSÁRLÓI MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEIBŐL	53
18. ÁBRA	ÉRTÉKESÍTŐK ELVÁRT ÉS TÉNYLEGES MAGATARTÁSFORMÁI, A FONTOSSÁG ÉS TELJESÍTMÉNY ÖSSZEHASONLÍTÁSÁVAL	55

KÉPEK JEGYZÉKE

1. KÉP A MICHELIN HUNGÁRIA KFT. KÉPEKBEN	4
2. KÉP A PICK SZEGED ZRT. KÉPEKBEN	5
3. KÉP A NESTLÉ HUNGÁRIA KFT. KÉPEKBEN.....	6
4. KÉP A KOMÉTA '99 ZRT. KÉPEKBEN.....	6

MELLÉKLETEK JEGYZÉKE

1. MELLÉKLET	NAPIJELENTÉS TÁBLÁZAT (KOMÉTA '99 ZRT.).....	69
2. MELLÉKLET	VEZETŐI MÉLYINTERJÚK INTERJÚVÁZLATA.....	69
3. MELLÉKLET	ÉRTÉKESÍTŐI MÉLYINTERJÚK INTERJÚVÁZLATA	71
4. MELLÉKLET	ÉRTÉKESÍTŐI MÉLYINTERJÚK VÁLASZAI.....	73
5. MELLÉKLET	KÍSÉRŐLEVÉL A VÁSÁRLÓI STANDARD KÉRDŐÍVHEZ.....	75
6. MELLÉKLET	VÁSÁRLÓI MEGKÉRDEZÉS STANDARD KÉRDŐÍVE	76
7. MELLÉKLET	VÁSÁRLÓI MEGKÉRDEZÉS VÁLASZAI	79
8. MELLÉKLET	B2B VEVŐK GONDOLATAINAK JELLEGE AZ ELADÓK LÁTOGATÁSOKOR, DEMOGRÁFIAI SZEMPONTOK SZERINTI BONTÁSBAN	81
9. MELLÉKLET	B2B VEVŐK HOZZÁÁLLÁSA A KÜLSŐ ELADÓK AJÁNLATAIHOZ, DEMOGRÁFIAI SZEMPONTOK SZERINTI BONTÁSBAN	81
10. MELLÉKLET	ÉRTÉKESÍTŐKKEL SZEMBENI LEGFONTOSABB VEVŐI ELVÁRÁSOK A B2B PIACON, DEMOGRÁFIAI SZEMPONTOK SZERINTI BONTÁSBAN	82
11. MELLÉKLET	B2B VEVŐK MOTIVÁCIÓI A VÉTELI DÖNTÉS MEGHOZATALÁBAN, DEMOGRÁFIAI SZEMPONTOK SZERINTI BONTÁSBAN	82
12. MELLÉKLET	TÁRGYI ÉS DEMOGRÁFIAI KÉRDÉSEK KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉSEK ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA .	83
13. MELLÉKLET	B2B VEVŐK GONDOLATAINAK JELLEGE AZ ELADÓK LÁTOGATÁSOKOR, ÉS A NEMEK MEGOSZLÁSÁNAK, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	84
14. MELLÉKLET	B2B VEVŐK GONDOLATAINAK JELLEGE AZ ELADÓK LÁTOGATÁSOKOR, ÉS AZ ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA.....	85
15. MELLÉKLET	B2B VEVŐK GONDOLATAINAK JELLEGE AZ ELADÓK LÁTOGATÁSOKOR, ÉS A MUNKAKÖR SZERINTI MEGOSZLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA.....	85
16. MELLÉKLET	B2B VEVŐK HOZZÁÁLLÁSA A KÜLSŐ ELADÓK AJÁNLATAIHOZ, ÉS A NEMEK MEGOSZLÁSÁNAK, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	85
17. MELLÉKLET	B2B VEVŐK HOZZÁÁLLÁSA A KÜLSŐ ELADÓK AJÁNLATAIHOZ, ÉS AZ ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	86
18. MELLÉKLET	B2B VEVŐK HOZZÁÁLLÁSA A KÜLSŐ ELADÓK AJÁNLATAIHOZ, ÉS A MUNKAKÖR SZERINTI MEGOSZLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	86
19. MELLÉKLET	ÉRTÉKESÍTŐKKEL SZEMBENI VEVŐI ELVÁRÁSOK A B2B PIACON, ÉS A NEMEK MEGOSZLÁSÁNAK, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	86
20. MELLÉKLET	ÉRTÉKESÍTŐKKEL SZEMBENI VEVŐI ELVÁRÁSOK A B2B PIACON, ÉS AZ ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	87
21. MELLÉKLET	ÉRTÉKESÍTŐKKEL SZEMBENI VEVŐI ELVÁRÁSOK A B2B PIACON, ÉS A MUNKAKÖR SZERINTI MEGOSZLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	87
22. MELLÉKLET	B2B VEVŐK MOTIVÁCIÓI A VÉTELI DÖNTÉS MEGHOZATALÁBAN, ÉS A NEMEK MEGOSZLÁSÁNAK, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	87
23. MELLÉKLET	B2B VEVŐK MOTIVÁCIÓI A VÉTELI DÖNTÉS MEGHOZATALÁBAN, ÉS AZ ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁS, ASSZOCIÁCIÓ VIZSGÁLATA	88

BEVEZETÉS

Öreg boltos az inasához:

- *Elmegyek egy fertály órára, addig rád bízom az üzletet.*
- *Értettem, Főnök Úr – válaszol az inas.*

Kis idő után a gazda visszatér és megkérdi:

- *No, fiam, mit adtál el, amíg oda voltam?*
- *Egy úr vásárolt egy szép kalapot, aztán egy hölgy sehyemszövetet vett.*
- *No, jó, de mit adtál el??? ...*

A fenti anekdota egykori tanáromtól származik, aki még igazi kereskedőktől tanulta az „eladás művészetét”. Ez a történet, attól kezdve meghatározza saját elképzelésemet az eladásról. Eszerint eladni annyit tesz, hogy valakinek úgy adunk el valamit, hogy Ő azt eredetileg nem is akarta megvásárolni. Nem „rásózzuk”, hanem vágyat ébresztünk benne az áru iránt. Ilyen értelemben véve, az eladás valóban művészet.

A téma és annak aktualitása

Dolgozatom témája a személyes eladás, azon belül a szervezeti piacon történő értékesítés. Aktualitása, hogy húsz éve dolgozom a szakmában, mely időt előbb bolti eladóként, majd gyártó vállalatok területi képviselőjeként töltöttem.

A mi hivatásunknak sokak szemében nincs nagy értéke. „Az üzletkötő kötetlen munkaidőben, csak autózik, jókat beszélget, általában nem csinál semmi hasznosat és ezért még jól meg is fizetik.” – mondják a laikusok. A valóság egészen más! Az üzletkötő valóban rengeteget utazik, ami néha nagyon fárasztó. Sok-sok tárgyalást (beszélgetést) kell lebonyolítania, hogy meggyőzze partnereit. Egy kollégám fogalmazta meg találóan szakmánk lényegét: „Az üzletkötőnek nem a munkája a látványos, hanem a munkájának a hiánya!”

*Az igazán jó kereskedelmi képviselőnek egyfajta „evolúciós utat” kell bejárnia, hogy eljuthasson pályája csúcsára. Számos dolgot kell megtanulnia a sikeres üzlet érdekében. Eredményességéhez rátermettség, kiváló adottságok, képességek szükségesek. A kereskedelem érdekes, kavargó világában csak a valóban jó eladó képes megállni a helyét, teljesíteni cége elvárásait és elérni egyéni céljait. **De vajon milyen a jó eladó?***

A vizsgálat tárgya

Kutatásom tárgya a külső értékesítő, aki munkájában a legjobb akar lenni. Ennek érdekében a tökéletességre törekszik, rendelkezik a kellő adottságokkal, képes tanulni, fejlődni és kitaratóan dolgozni cége sikerért és önmaga boldogulásáért.

A területi képviselők, üzletkötők munkáját, és annak környezetét kívánom tanulmányozni, azon tényezőket keresve, melyek a kiváló teljesítmény alapjait adják ebben a szakmában.

*Munkám gyakorlati példái, valamint az elmélet feldolgozást követő marketingkutatás a **szervezeti piac (Business to Business (B2B))** területére vonatkozóak. Jellemzően a termelő vállalatok (főleg FMCG és járműipar) értékesítési tevékenységét mutatják be, a viszonteladó vásárlópartnerekkel folytatott kereskedelmi tevékenység keresztmetszetében.*

A kitűzött célok

Információt szeretnék kapni, hogy a gyakorlatban miféle szempontok alapján ítélik meg a gyártó kereskedelmi képviselőjének munkáját az érintettek.

- Milyen jellemzők szerint választja ki értékesítőjét a gyártó vállalat?*
- Mit gondolnak lényegesnek maguk az értékesítők, saját munkájukról?*
- Mit tart fontosnak és értékesnek a vásárló (viszonteladó) partner?*

Egyfajta csokrot kívánok nyújtani a kezdő – vagy már tapasztaltabb – kollégák számára a kiváló értékesítő jellemzőiről, melyet, mint „sikertényezők gyűjteményeként” használhatnak pályájuk kiteljesítésében.

Tematika és módszer

Dolgozatom első felében (2 - 3. fejezetek) a személyes eladás általános jellemzőit mutatom be. Aztán az eladásmenedzsment témakörét vizsgálom, az eladószemélyzet tervezésén és irányításán keresztül (4. fejezet). Majd az értékesítés folyamatának lépéseit veszem sorba (5. fejezet), végül a sikeres eladás tényezőivel foglalkozom (6. fejezet).

A szakirodalmi feldolgozás mellett – szekunder adat és információgyűjtéssel – a gyakorlati sajátosságokra is igyekszek rámutatni, összehasonlítva elméletet a valósággal. Példáimat értékesítői pályafutásom tapasztalataiból merítem, az FMCG szektor területéről.

Témám második részében a primer kutatási módszerek felhasználásával, mélyinterjúk és standard interjú segítségével keresek választ kérdéseimre: **Milyen a jó eladó?** A gyártó vállalat, a vállalat személyes értékesítője, és végül a vevő szemszögéből.

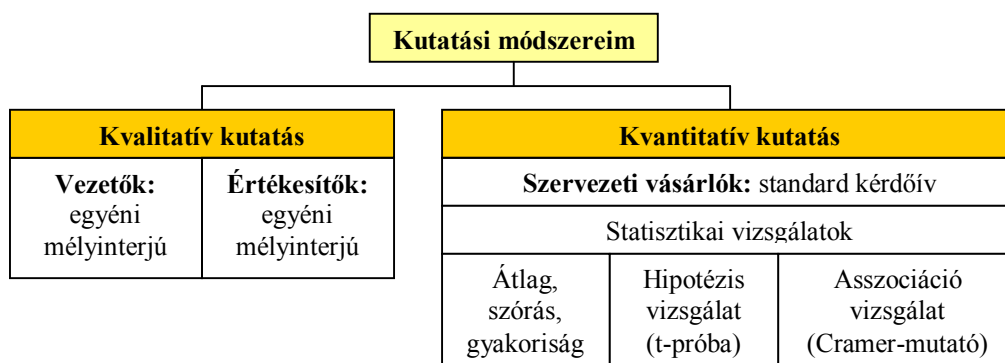
A dolgozatban elvégzett primer kutatás két fő részre osztható.

1. A szervezeti (B2B) piac eladói oldalának vizsgálata, **kvalitatív** megkérdezéses eljárással, **egyéni mélyinterjúk** segítségével (7. fejezet).
 - a.) Milyen jellemzők szerint választja ki értékesítőjét a gyártó vállalat: Egyéni mélyinterjúk vezetőkkel, a cégek értékesítési részlegén.
 - b.) Mit gondolnak lényegesnek maguk az értékesítők, saját munkájukról: Külső értékesítők véleményének feltárása, egyéni mélyinterjúk alkalmazásával.
2. Milyen értékesítői jellemvonásokat tartanak lényegesnek a B2B vásárlók: A **szervezeti piac vásárlói oldalának vizsgálata kvantitatív, standard kérdőíven** (8. fejezet).

Az egyéni mélyinterjúk alanyai: három vezetői, illetve tíz értékesítő. A kérdőíves megkérdezés mintája 30 személy. A fogyasztói környezettől eltérő alacsonyabb elemszámot a B2B piac eleve kisebb alapsokasága indokolja.

A kvantitatív kutatás, standard kérdőíveinek feldolgozásához, az eredmények elemzéséhez, a következő statisztikai módszereket alkalmazom:

- leíró statisztikák (átlag, szórás, gyakoriság),
- hipotézis vizsgálat (egy mintás t-próba),
- kétváltozós összefüggés-vizsgálat (négyzetes kontingencia (χ^2) (khi négyzet) alapú, Cramer-féle asszociáció együttható felhasználásával).



1. ábra Alkalmazott kutatási módszerek, és statisztikai eljárások

Forrás: Saját szerkesztés

Az irodalmi feldolgozás és a primer kutatás folyamán, **dőlt betűvel** írom saját megjegyzéseimet, véleményemet. a jobb elkülöníthetőség, és áttekinthetőség érdekében.

1. SZEMÉLYES ELADÁS GYAKORLATI PÉLDÁINAK FORRÁSAI

A dolgozat gyakorlati példái, és saját megfigyeléseim azon cégektől származnak, ahol pályafutásom során, a személyes eladással kapcsolatos tapasztalataimat szereztem. Mielőtt rátérek témám tárgyalására, röviden bemutatom ezeket a vállalatokat (1. táblázat).

1. táblázat

Értékesítői pályafutásom állomásai

Vállalat neve	Székhely	Működési területem
Michelin Hungária Kft.	Budapest	Délnyugat-Magyarország
Pick Szeged Zrt.	Szeged	Somogy-megye
Nestlé Hungária Kft.	Budapest	Délnyugat-Magyarország
Kométa '99 Zrt.	Kaposvár	Délnyugat-Magyarország

Forrás: Saját szerkesztés

1.1. A Michelin Hungária Kft. bemutatása

Személyes értékesítőként, pályafutásom első állomása volt a világszerte ismert Michelin gumigyártó. 2000 – 2004 között dolgoztam a cégnél üzletkőként, a mezőgazdasági és ipari gumiabroncs-értékesítés munkatársaként.

A Michelin vezető gumiabroncsgyártó, amely több mint 170 államban, mintegy 118.000 alkalmazottat foglalkoztat. Tizenkilenc országban, öt kontinensen tervez és gyárt gumiabroncsokat, a kerékpártól a repülőgépekig. A cég Magyarországon egy 1700 főt foglalkoztató csoport, amely két gumiabroncsgyárral rendelkezik, Budapesten és Nyíregyházán. (<http://www.michelin.hu/hu/front/affich.jsp?codeRubrique=20080625120309> (2010.10.21.))



1. kép A Michelin Hungária Kft. képekben

Forrás: <http://www.google.hu/imghp> alapján saját szerkesztés 2010. (2010.10.21.)

1.2. A Pick Szeged Zrt. bemutatása

Fontos munkahelyem volt a Pick Szeged Zrt., ahol első tapasztalataimat szerezhettem az FMCG értékesítés területéről. Itt területi képviselőként dolgoztam, 2005 – 2007 között.

A Pick Szeged Zrt. hazánk legnagyobb húsfeldolgozó vállalata. A céget 1869-ben Pick Márk alapította. A vállalatot a II. világháború után államosították, termelése a szocializmus évtizedei alatt is folyamatosan nőtt. 1992-ben a Rt-vé alakult át, majd terjeszkedésbe fogott. Az ezredfordulón Csányi Sándor bankvezér érdekeltségi körébe került, jelenlegi nevét 2005 óta viseli. (http://hu.wikipedia.org/wiki/Pick_Szeged_Zrt.) (2010.10.21.)

A cégcsoport ma már több vállalatot és márkát magában foglal, így márkái közé tartoznak a Pick, Délhús, Ringa és 2010-től már a Herz húskészítmények is.

(http://www.pick.hu/hu/cegunkrol_cegtortenet.html) (2010.10.21.)



2. kép A Pick Szeged Zrt. képekben

Forrás: <http://www.pick.hu> alapján saját szerkesztés 2010. (2010.10.22.)

1.3. A Nestlé Hungária Kft. bemutatása

Pályafutásom harmadik állomása a Nestlé Hungária Kft., ahol a reggeliző pehely üzletágában, képviselőként, majd területi vezetőként tevékenykedtem, 2007 – 2009 között. Itt volt alkalmam először belekóstolni az igazi nemzetközi FMCG környezetbe. Ezen kívül szintén a Nestlénél, a személyes értékesítés magasabb szintjén, középvezetőként is megismerhettem a szakma felsőbb elvárásait.

A Nestlé Hungária Kft. Magyarország legnagyobb élelmiszeripari vállalata, amely a svájci Nestlé S A leányvállalataként, 1991-ben jött létre. Édességekkel, instant italokkal, gabonapelyhekkel, ásványvízzel, gyermektápszerekkel, állateledelekkel van jelen a hazai piacon. (http://www.nestle.hu/StaticPages/1_03_ANestleMon.aspx) (2010.10.21.)

A cég választéka között olyan márkák szerepelnek, mint a Nescafe, a Nesquik, a Boci, KitKat, Szerencsi, Maggi, Chocapic, Cini Minis, Fitness, a Nestlé Aquarel ásványvíz, a Beba tápszer, illetve Darling és Friskies állateledelek.

(http://www.nestle.hu/StaticPages/2_01_Markaink.aspx#p1) (2010.10.21.)



3. kép A Nestlé Hungária Kft. képekben

Forrás: <http://www.nestle.hu> (2010.10.21.) alapján saját szerkesztés

1.4. A Kométa '99 Zrt. bemutatása

Végül a Kométa '99 Zrt. mutatom be, mivel a dolgozat írásának idején ennél a cégnél dolgozom. Gyakorlati példáim többsége és új tapasztalataim is innen származnak.

A Kométa Magyarország második legnagyobb sertésfeldolgozója, mely két vonalon (tőkehús és húskészítmény) állítja elő termékeit, melyeket itthon és külföldön is értékesít. A hagyományos magyar ízek mellett a cég mediterrán húskészítményeket is gyárt (<http://www.kometa.hu/index.php?mid=26>) (2010.10.21.)

A kaposvári üzemeket a '70-es években egyesítették. A vállalatot 1994-ben az olasz Pini család privatizálta, majd 1999-ben a Pedranzini család vásárolta meg.

(<http://www.kometa.hu/index.php?mid=40>) (2010.10.21.)



4. kép A Kométa '99 Zrt. képekben

Forrás: <http://www.kometa.hu> (2010.10.21.) alapján saját szerkesztés

2. A SZEMÉLYES ELADÁS FOGALOMKÖRE

2.1. A személyes eladás fogalma

A Bauer – Berács (2001) szerzőpáros megfogalmazása: „A személyes eladás az eladó személyes, aktív közreműködésével kialakuló üzletkötés és a hozzákapcsolódó folyamat.”

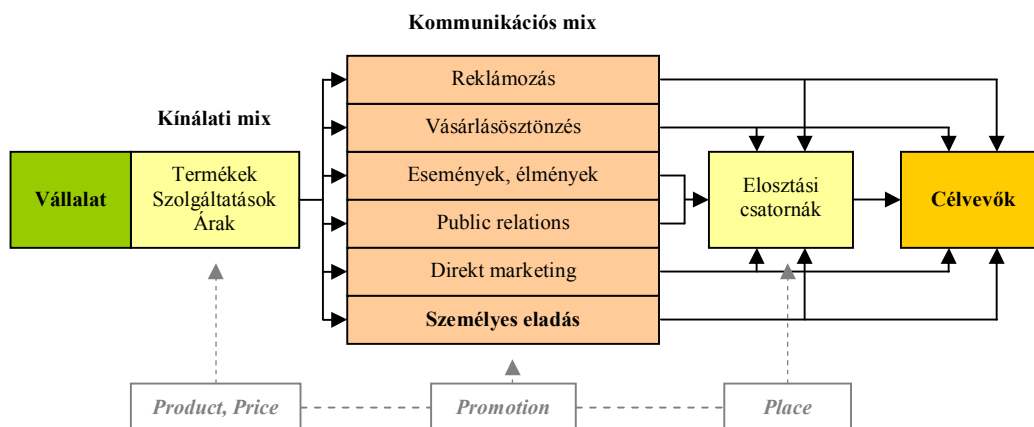
Fazekas – Harsányi (2002) szerint: „A személyes eladás olyan marketingkommunikációs eszköz, melynek során az eladó és a vevő közvetlen, intenzív módon kommunikál.”

Vágási (2007) definíciója: „A személyes eladás a vevő személyes informálására, meggyőzésére és ösztönzésére irányul a termék, vagy szolgáltatás eladása érdekében.”

Valamennyi meghatározásban megjelenik a személyes kommunikáció, közvetlen kapcsolat, interaktivitás, melyek meghatározzák az eszköz előnyeit és hátrányait egyaránt. a Ebből adódik, hogy a személyes eladás az összes többi befolyásolási eszköztől különbözik.

2.2. A személyes eladás a marketingmixben

A személyes eladás a marketingmixen belül a piacbefolyásolás (promóció) elemében található, azaz a marketingkommunikációs-mix egyik tagja. A Kotler – Keller (2006) szerzőpáros következőképp mutatja be a személyes eladás helyét a promóciós mixben (2. ábra).



2. ábra Marketingmix-stratégia

Forrás: Kotler – Keller: Marketing menedzsment. Akadémia kiadó, Budapest, 2006. 55 p.

A 2. ábra szemléletesen mutatja a személyes eladás jelentőségét. Fontosságát jelzi, hogy a kommunikációs elemek között az utolsó helyre került. Ugyanis főlegesen reklámozunk, ösztönözzük a vásárlókat, teremtünk eseményeket, ápolunk jó közönségkapcsolatokat, küldünk számtalan direkt üzenetet a fogyasztónak, ha végül nem tudunk eladni.

2.3. A személyes eladás területei

A különböző eladótípusok, eladási módok jellemzőit a Bauer – Mitev (2008) szerzőpáros, táblázatban foglalja össze (2. táblázat).

2. táblázat

Eladótípusok jellemzői

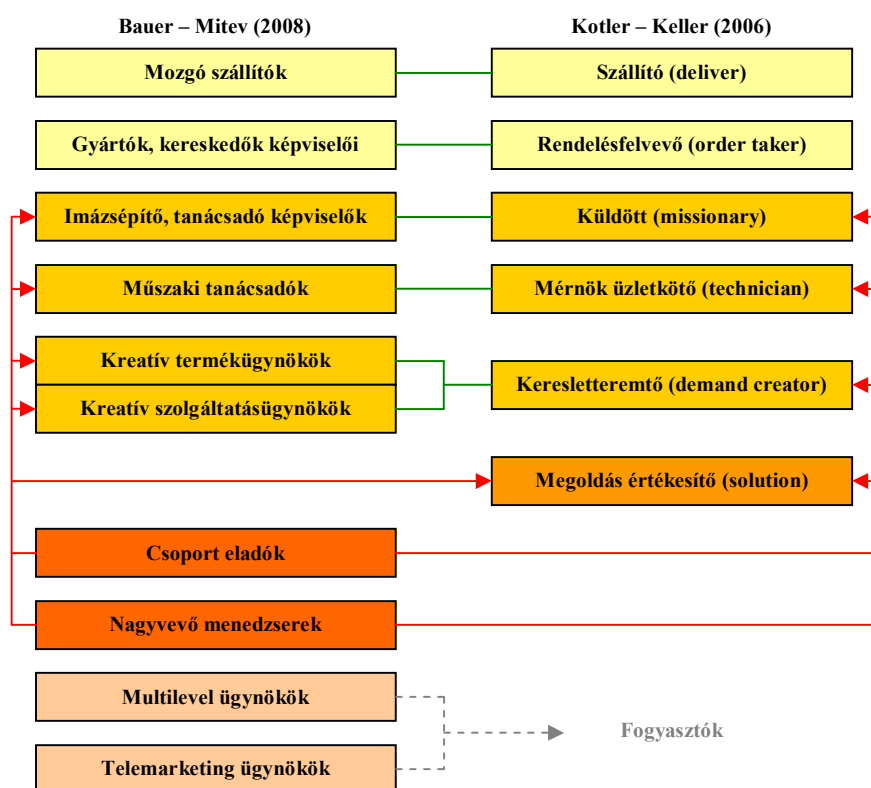
Eladótípusok	Eladás módja	Jellemzők
Belső eladók	Tanácsadás (boltban, irodában).	Jó megjelenés és a megbízhatóság.
Külső eladók:		
Mozgó szállítók	Élelmiszerek, háztartási cikkek szállítása, eladása („ <i>sleptűrás képviselő</i> ”).	Egyszerű, de mégis komplex munkakör (eladás, szállítás, pénzügy).
Gyártó/keres. képviselői	Rendelésfelvétel vállalataik számára.	Agresszivitás helyett megbízhatóság.
Imázsépítő, tanácsadó képviselők	Informálják a potenciális fogyasztókat a megoldások előnyeiről.	Az üzlet megalapozása a feladatuk (ált. nem vesznek fel megrendelést).
Műszaki tanácsadók	Komplex rendszerek, fejlett termékek eladása végső felhasználóknak.	Fő hangsúly a műszaki kérdésekben van (gyakran technikacentrikusak).
Kreatív termékügynökök	Nem alapvető termékek eladása, keresletteremtés (gyakran vállalkozók).	Meg kell győzni a vevőt, amihez jó eladási stratégia kell (gyakori elutasítás).
Kreatív szolgáltatásügynökök	Nem alapvető szolgáltatások eladása (pl.: bank) (gyakran vállalkozók).	A termékeknel nehezebb eladás, mert az eredmény gyakran utólag látható.
Csoporteladók	Szakértői csoportoknak, szervezeteknek értékesítenek komplex termékeket.	Igen összetett, eltérő pozíciójú vevőknek kell összetett termékeket eladni.
Nagyvevőmenedzserek	Koordináló szerep kiemelt vevőknél	Vezetői, koordináló képesség is kell.
Multilevel ügynökök	Nem alapvető termékek, szolgáltatások eladása (gyakran vállalkozók).	Az eladás mellett saját hálózatukat is fejlesztik (<i>piramishálózat</i>).
Telemarketing ügynökök	Telefonon keresztül értékesítenek.	Jó kommunikációs készség és empátia.

Forrás: Bauer – Mitev: Eladásmenedzsment. Akadémia kiadó, Budapest, 2008. 15 p.

A Kotler – Keller (2006) szerzőpáros a kereskedelmi képviselők (*külső eladók*) különböző szerepeit mutatja be:

1. Szállító (deliver): Értékesítő, fő feladata a szállítás (tej, kenyér, stb.)
2. Rendelésfelvevő (order taker): Belső/külső rendelések felvétele.
3. Küldött (missionary): Jó hírnév ápolása, vevők tájékoztatása.
4. Mérnök-üzletkötő (technician): Felsőfokú szakképzettségű eladó (mérnök), aki főleg szaktanácsokat ad az ügyfélnek.
5. Keresletteremtő (demand creator): Kreatív értékesítő, aki tárgyasult, vagy nem tárgyasult termékeket értékesít.
6. Megoldás értékesítő (solution vendor): Szakértelmével oldja meg az ügyfél gondját, saját cége termékeit, szolgáltatásait felhasználva.

Bauer – Mitev (2008) és Kotler – Keller (2006) szerzőpárosok csoportosítása jól összehasonlítható és egyes elemeikben analóg egymással (3. ábra).



3. ábra Eladótípusok összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés 2010.

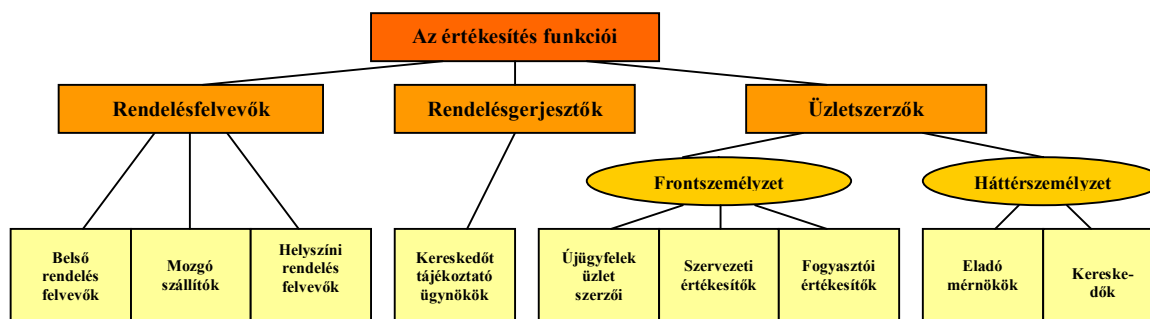
Az értékesítés alsóbb szintjein a megjelölések jól megfeleltethetők egymásnak, az eladótípusok elnevezéseiben van csupán különbség, de a tartalom, az egyes eladói szerepek, feladatok, jellemzők lényegében azonosak (pl.: műszaki tanácsadó = műszaki-üzletkötő).

A megoldás-értékesítő végezheti az imázsépítő, műszaki tanácsadó, kreatív ügynök (Bauer – Mitev 2008), illetve a küldött, mérnök-üzletkötő, keresletteremtő (Kotler – Keller 2006) munkáját is, csak eladási technikája egyedi.

Az előbbi szerzőpáros említést tesz a „csoport eladókról” és a „nagyvevő menedzserekről”. Mindkét kategória magasabb értékesítési szintet képvisel és – a termék, szolgáltatás jellegétől függően – párhuzamba állítható az alacsonyabb szintű eladói típusokkal.

A multilevel és telemarketing ügynökök munkája kissé kilóg az összehasonlításból, de épp ez adja egyediségüket. Mindkettő közös jellemzője, hogy – a többi értékesítési típustól eltérően – közvetlenül a fogyasztók számára kínálják termékeiket.

Jobber (1999) a „rendelésfelvevők” (order takers), „rendelésgerjesztők” („order creators) és „üzletszerzők” (order getters) közötti különbségekről beszél, mellyel a személyes eladás típusait rendszerbe állítja (4. ábra).



4. ábra Értékesítési típusok

Forrás: Jobber: Európai marketing. Műszaki könyvkiadó, Budapest, 1999. 350 p.

Fazekas – Harsányi (2000) leírásában a személyes eladás területei:

1. Fogyasztói terület (pultszemélyzet): Jelentőségük fontos:
 - a.) bonyolult vásárlási döntés esetén,
 - b.) nagy befektetést igénylő vásárlásoknál, szolgáltatásoknál,
 - c.) vásárlás utáni kapcsolattartásban (vevőgondozás),
 - d.) kisebb, exkluzív üzletekben.
2. Üzleti (business-to-business) terület: A termelő és a kereskedelem, valamint a nagy és kiskereskedelem kapcsolatában.

A „fogyasztói terület” itt a „belső eladó” megfogalmazásnak felel meg, míg az „üzleti területre” inkább a „külső értékesítés” jellemzői a megfelelők (bár léteznek olyan üzletkötők is, akik közvetlenül a fogyasztóknak értékesítenek (pl.: porszívóügynökök)).

Látható, hogy a „belső eladók” munkája az üzleten belüli kiszolgálásra, tanácsadásra irányul. A „külső eladók” viszont rendszerint a vállalattól távoli (rendszerint szervezeti) vásárlóknak kínálják cégük termékeit, és sokféle munkát kell ellátniuk. Ezért számos külső eladótípus létezik a szállítótól – a kiemelt vevő menedzserig.

A „külső eladók” elnevezése a gyakorlatban különböző lehet. A B2B piacon gyakori az „üzletkötő”, vagy „utazó” megnevezés (ezt főleg a vevők használják). Toborzások hirdetéseiben többnyire a „területi képviselő” név fordul elő (a vállalatok menedzsmentje is főleg így hívja eladóit). Találkozhatunk esetleg „értékesítési képviselővel”, „orvos, ill. patikátogatóval”, sőt akár kategóriafejlesztővel (category developer (Nestlé)) is.

2.3.1. Külső értékesítők evolúciós elmélete

Véleményem szerint az üzletkötői szakmában felállítható egy „evolúciós fejlődélmélet”. Így, ha a sikeres képviselő jól veszi hivatásának akadályait, akkor eljuthat a legmagasabb szintre, sőt, akár a vállalat csúcsmenedzsmentjében is kulcspozíciókhoz juthat.

Ez a „fejlődési lépcsőt” az 5. ábra segítségével szemléltethető:



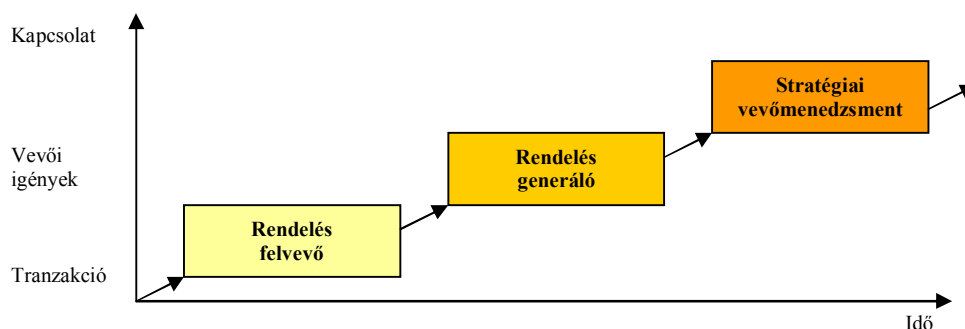
5. ábra Értékesítői evolúciós modell

Forrás: Saját szerkesztés 2010.

- A „sleppátárás értékesítő” kemény munkával eladja és szállítja vállalata termékeit.
- A „rendelésfelvevő” naponta számtalan üzletet felkeresve igyekszik minél több megrendelést megszerezni.
- A „vásárlásösztönző” többnyire kapcsolataival és eszközeivel (tárgyalástechnika, eladásösztönzők, engedmények, stb.) fejleszti az üzletet.
- A „kiemelt partner képviselő” szintén a vállalati imázst építi és természetesen értékesít a cég legfontosabb vásárlóinál.
- A „kiemelt vevő menedzser” (KAM) pedig egész kereskedelmi hálózatokat kezel és ápolja a vállalat és annak kulcsvevőinek kapcsolatait.

A lépcsőn való feljebb jutás nagyban függ az egyéni képességektől és eredményektől. Az egyes szinteken egyre nagyobb feladatok és felelősség várja az értékesítőt. Az eltérő elnevezés sem véletlen, mivel az üzletkötő jelző inkább az alaptevékenységet végző, általában rendelésfelvevő külső eladóra vonatkozik, míg a képviselői titulus már egy magasabb szintű, megoldást kínáló értékesítési szakemberre használatos. A külsőségek, mint a megjelenés, öltözködés, szolgálati autó, stb. jól reprezentálják a lépcsőfokok közötti minőségi eltérést, illetve a magasabb szintek nagyobb szakmabeli elismertségét, presztízsét.

Hasonló „fejlődési modellt” állít fel Bauer – Mitev (2008), melyben a tradicionális eladószer-mélyzet jövőbeni kihívásairól beszél. (6. ábra)



6. ábra Az eladói szerep fejlődése

Forrás: Bauer – Mitev: Eladásmenedzsment. Akadémia kiadó, Budapest, 2008. 226 p. alapján sa-ját szerkesztés

A szerzők szerint a hagyományos rendelésfelvevő feladatait a jövőben más rendszerek vehetik át. Három bekövetkező változást említene:

1. Fejlődnek az internet alapú és más direkt rendszerek, melyek a rendelésfelvételt és az egyszerűbb tranzakciókat elektronikusan bonyolítják.
2. A kiemelt vevőmenedzsment (Key Account Management) hatékonyabban kezeli a leg-nagyobb potenciállal bíró nagyvevőket.
3. Szaporodik a tevékenységkiszervezés, a szerződések, bolti feladatok ellátására.

Az összetettebbé váló eladási feladatokkal, a vevők növekvő interakció igényével a rendelés-generáló (*tanácsadói*) szerep előtérbe kerül. Valamint, ha a vevő magasabb szintű kapcsola-tokat igényel, akkor a stratégiai vevőmenedzsment szerepe erősödik meg.

A gyakorlatban a szervezeti piacon, főleg FMCG területen jól látható ez a folyamat. A nem-zetközi hálózatok térnyerésével kezd háttérbe szorulni a kizárólag rendelést felvevő üzletkötő szerepe. A munkát átveszik az automata, internetes rendszerek. Például ma már több kiske-reskedő vállalatok is, kevésbé, vagy egyáltalán nem igényli a gyártó cég képviseletét. A stra-tégiai kérdésekben megállapodnak a gyártók kulcsvevő menedzsereivel (KAM), a gyakorlati megvalósítást pedig saját, szigorú belső szabályozásukra bizzák. A napi rendelésfelvétel (szin-te teljes mértékben) automatizált módon történik. Ilyen vállalatok például a Spar, Tesco, Auchan, illetve a nemzetközi diszkonthálózatok.

A nemzetközi láncok esetén tehát a központi vevőmenedzsment jóval hatékonyabban működik a hagyományos képviseletnél és várhatóan ez a fejlődési folyamat, idővel a hazai kereskedő vállalatoknál is megindul.

3. A SZEMÉLYES ELADÁS JELLEMZŐI

Fazekas – Harsányi (2000) így foglalja össze a személyes eladás jellemzőit:

- közvetlen kapcsolat (személyes hangvétel, bizalom),
- interaktivitás, azonnali visszajelzés,
- hatékony, pontos, személyre szabott információátadás,
- hiteles, jól irányítható kommunikáció, kismértékű meddőszórás,
- a kommunikátor személyes képességei, felkészültsége meghatározó,
- az egy főre jutó kontaktusköltség igen magas,
- szűk célcsoport elérésére alkalmas.

Kotler – Keller (2006) három előnyét emeli ki a személyes értékesítésnek:

1. Személyes találkozás: Két, vagy több személy közvetlen és interaktív kapcsolatát feltételezi. Minden szereplő látja a többiek reakcióját.
2. A kapcsolat ápolása: Lehetőséget teremt mindenféle kapcsolatra a tárgyilagos eladó-vevő viszonytól a mély, személyes barátságig.
3. Válaszreakció: A vevő úgy érezheti, hogy az ügynök meghallgatásával kötelezettséget vállalt, ami ösztönözi a vásárlásra.

A Bauer – Mitev szerzőpáros (2008) a tömegkommunikációt és a személyes kommunikációt hasonlítja össze jellemzésében (3. táblázat).

3. táblázat

Tömegkommunikáció vs. Személyes eladás

Tömegkommunikáció	Jellemzők	Személyes eladás
Sok	Vevők száma	Kevés
Alacsony	Vevők információigénye	Magas
Kicsi	A vásárlás nagysága, fontossága	Nagy
Alacsony	Eladás utáni szolgáltatás igénye	Magas
Alacsony	A termék komplexitása	Magas
Pull	Disztribúciós stratégia	Push
Előre megállapított	Árpolitika	Tárgyalásos
Több	Promócióra szánt erőforrások	Kevesebb

Forrás: Bauer – Mitev: Eladásmenedzsmet. Akadémia kiadó, Budapest, 2008. 25 p. alapján saját szerkesztés

Eszerint a személyes eladás előnyei:

- a szemtől szembeni kommunikációból eredő meggyőzőbb üzenetek,
- szemtől szemben az ügyfél jobban figyel az elhangzottakra,
- az üzletkötő az ügyfél igényéhez igazíthatja üzenetét,
- azonnali a visszajelzés (az eladó reagálhat, ha valami nem működik),
- több és összetettebb információ adható át (termékbemutató).

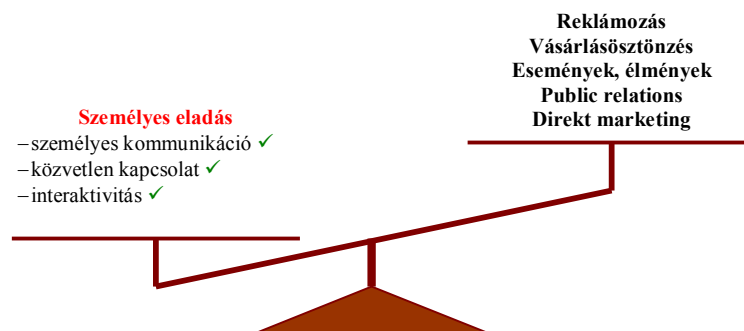
Hátrányként említi az alábbiakat:

- az üzletkötő kevés vevővel tud kommunikálni,
- így drágább egy-egy ügyfél elérése.

Személyes kommunikáció, közvetlen kapcsolat, interaktivitás, tehát ezek a jellemzők, amelyekből a személyes eladás fő előnyei származnak. Hátrányként pedig a költséget és az elérés hiányosságait említhetők meg.

Véleményem szerint a lényeg abban rejlik, hogy valóban „jól képzett, elkötelezett szakembergárdára” van szükség! Mert bármennyire is drága az eladók alkalmazása és bármennyire is kevés vevőt érnek el, ha megfelelőek képességeik, képzettségük, akkor a legkiválóbb eladók magasan a leghatékonyabban képviselik a vállalatot.

Összességében megállapítható tehát, hogy azok a jellemzők (személyes kommunikáció, közvetlen kapcsolat, interaktivitás), amelyek a személyes értékesítést megkülönböztetik a többi kommunikációs elemtől, egyben a legfontosabb előnyök is. Ezek a jegyek választják el és emelik ki a személyes eladást a többi befolyásolási mód közül és – véleményem szerint – teszik máig a leghatásosabb meggyőzési technikává (7. ábra).



7. ábra A személyes eladás súlya a kommunikációs mixben

Forrás: Saját vélemény alapján, saját szerkesztés 2010.

4. ELADÁSMENEDZSMENT

Vágási (2007) megfogalmazásában az értékesítési személyzet menedzselése (eladásmenedzsment) a toborzást és válogatást, képzést, irányítást és ellenőrzést, valamint a motiválást foglalja magában. Célja a képzett, hatékony és stabil eladószemélyzet biztosítása.

Bauer – Mitev (2008) szerint az eladásmenedzsment feladatai:

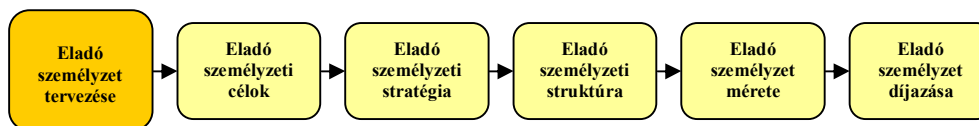
1. Az eladási programok stratégiai meghatározása.
2. Az eladási programok végrehajtása.
3. Az eladási programok értékelése és ellenőrzése.

Kotler – Keller (2006) az eladásmenedzsment témakörében:

1. Az eladószemélyzet tervezéséről.
2. Valamint az eladószemélyzet irányításáról ír.

A továbbiakban ez utóbbi szerzőpáros megközelítése szerint vizsgálom az eladásmenedzsment témakörét.

4.1. Az eladószemélyzet tervezése



8. ábra Az eladószemélyzet tervezése

Forrás: Kotler – Keller: Marketing menedzsment. Akadémia kiadó, Budapest, 2006. 801 p. alapján saját szerkesztés

4.1.1. Eladószemélyzeti célok és stratégia

A célok sokfélék lehetnek. Előírható például, hogy az értékesítők milyen arányban foglalkozzanak meglévő és potenciális ügyfelekkel. Feladat lehet: üzletteremtés, tájékoztatás, eladás, szolgáltatás, információgyűjtés, elosztás, stb. (Kotler – Keller 2006).

A gyakorlatban általánosan megfogalmazott eladói célok, feladatok:

- *A kitűzött értékesítési tervek (kvóták) teljesítése.*
- *A vállalat hatékony képviselete (elkötelezettség, lojalitás).*
- *Értékesítés (minél nagyobb mennyiségben, értékben és választékban).*
- *Információszerzés, piackutatás, konkurenciafigyelés, stb..*

4.1.2. Eladószemélyzeti struktúra

Vágási (2007) szerint az értékesítés szerkezete lehet:

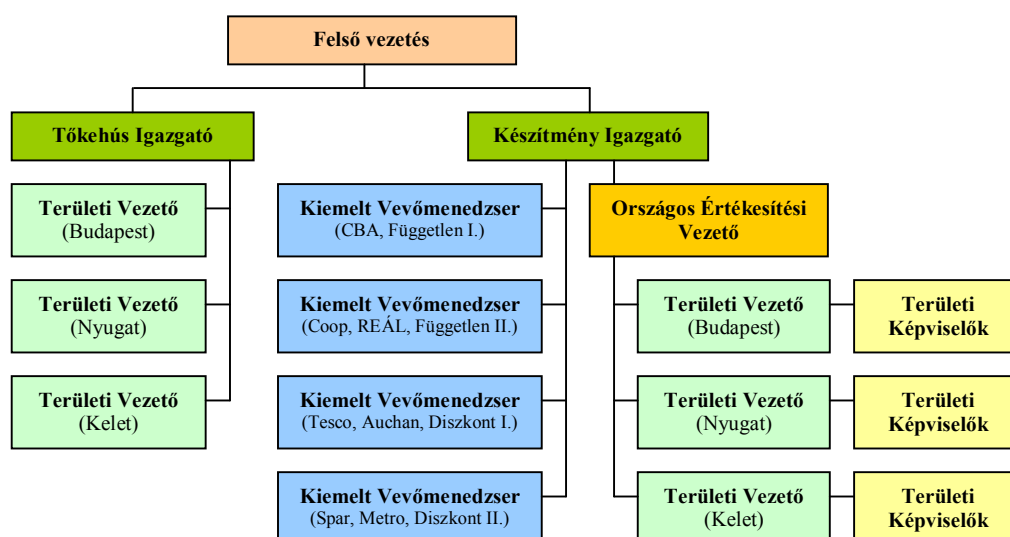
- Terület szerinti: Földrajzi régióként történő felosztás.
- Termékek szerinti: Több termék esetén az eladók termékcsopontonként szakosodnak és az adott terméket a teljes piacon értékesítik.
- Vevőtípusok szerinti: Eltérő vevőigények esetén (pl. gyógyszeripar).
- Funkció szerinti: Szakosodás új vevők megnyerésére, vagy tárgyalásra, üzletkötésre, illetve aktív vevőknél rendelésfelvételre.

A Kotler – Keller (2006) szerzőpáros szerint az értékesítés szervezeti felépítését az befolyásolja, hogy a vállalat hány termékvonalat értékesít:

- Ha csak egy termékvonal van, akkor regionális alapon szerveződik a személyzet.
- Sokféle terméknel, piaci, vagy termék alapon strukturált értékesítés szükséges.

Hangsúlyozzák, hogy sok vállalat ennél összetettebb rendszerben értékesít, továbbá a gazdasági körülmények változása alkalmazkodást követel meg az eladói struktúrában is.

A gyakorlatban a több termékcsoportot gyártó vállalat termékek, vagy vevőtípusok szerint és ezek mellett területi elven is szervezheti értékesítését. Hasonlóra láthatunk példát a Kométa '99 Zrt. esetében, ahol a két üzletág termékekként különül el (tőkehús – készítmény), majd a tőkehús értékesítés területi elven, a készítményértékesítés pedig vevőtípusonként (kiemelt menedzsment) és területi elven is differenciálódik (9. ábra).



9. ábra A Kométa '99 Zrt. értékesítési szervezete

Forrás: Kométa '99 Zrt. szervezeti hierarchia alapján, saját szerkesztés 2010.

4.1.3. Az eladószemélyzet mérete

Gyakori eljárás a személyzet méretének meghatározására a „munkaterheltség módszere”, melynek alapja az azonos terhelés (Bauer – Mitev 2008):

1. Vevők kategorizálása: Forgalmi potenciáljuk alapján kategóriákba sorolás (pl.: „A” nagy, „B” közepes, és „C” kis vevők).
2. Vevőtípusokra fordított idő: Látogatás gyakorisága és időtartama.
3. Munkaterhelés kalkulálása: Vevőosztály méret szorozva látogatásgyakoriság.
4. Üzletkötők rendelkezésére álló idő meghatározása: Mennyi munkaórát végezhetnek évente (pl.: $40 \text{ h/hét} \cdot 48 \text{ hét/év} = 1920 \text{ h/év}$).
5. Eladók időbeosztása: Feladatok alapján (pl. eladás 40%, utazás 30%, egyéb 30%).
6. Eladószemélyzet nagysága: Éves összes szükséges látogatásszám osztva egy eladó átlagos elvégezhető látogatásszámával.

A Kotler – Keller (2006) szerzőpáros a „munkamennyiség-közelítési módszer” folyamatát mutatja az eladószemélyzet méretének megállapítására:

1. Vevők méreťosztályba sorolása az éves forgalom alapján.
2. Látogatási gyakoriságok hozzárendelése a méreťosztályokhoz.
3. A méreťosztályokban levő partnerek száma szorozva a szükséges látogatási gyakorisággal, amiből megkapható az éves összmunkaterhelés.
4. Egy eladó éves átlagos elvégezhető látogatásszámának megállapítása.
5. Az összes éves látogatásszám osztva egy eladó éves átlagos látogatásszámával megadja a szükséges eladói létszámot.

A gyakorlatban a legtöbb változatosság az egy eladó által átlagosan elvégezhető éves látogatásszám megítélésében van. Tapasztalataim szerint a vállalatok eltérően határozzák meg, hogy egy eladó hány partnert kell felkeressen naponta. Ez függ a profiltól, ügyfelek számától, a terület nagyságától, stb. Például a Michelin-nél, 3 ügyfelet kellett elérni. Ez kevésnek tűnhet, de a távolságok és a hosszú tárgyalások miatt reálisnak tekinthető. FMCG területen (Pick, Nestlé, Kométa) rendelésfelvevőként 15, ill. 18 üzletet kellett naponta meglátogatni. A vállalatok a látogatáselvárásokat ugyan (többé-kevésbé) reálisan szabják meg, de olykor előfordulnak torzulások. Véleményem szerint az átlagos éves látogatásszám megállapítása lényeges az eladószemélyzet méretének kalkulálásában, mivel a vevők száma, méretük, forgalmi potenciáljuk (rövidtávon) állandó és megszabja a szükséges gyakoriságot is. Tehát, ha az átlagos látogatásszámot jól méri fel a cég, jól határozhatja meg a szükséges eladói létszámot is.

4.1.4. Az eladószemélyzet javadalmazása

Az eladók jövedelme négy tényezőből áll (Kotler – Keller 2006):

1. Rögzített (fix) összeg: A jövedelemstabilitást hivatott biztosítani.
2. Változó összeg: Célja a nagyobb erőfeszítésre ösztönzés (pl.: jutalék).
3. Költségtérítés: Utazás, szállás, étkezés, stb. kiadások megtérítésére.
4. Természetbeni juttatás: A biztonságot és a munkával való elégedettséget szolgálja.

A Bauer – Mitev (2008) szerzőpáros az értékesítők javadalmazását a kompenzációs módszereket jellemző táblázatban foglalja össze (4. táblázat).

4. táblázat

Kompenzációs módszerek jellemzői

Módszer	Hasznos	Előnyök	Hátrányok
Csak fix bér (ritka)	Új üzletkötőknél Új eladási területen Ha sok az eladáson kívüli feladat	Maximális biztonság Ellenőrizhetőség Könnyű adminisztráció Előrejelezhető kiadások	Nem ösztönöz Szoros ellenőrzés kell Csökkenő forgalomnál is azonos a bérköltség
Csak jutalék (nagyon ritka)	Agresszív eladásnál Ha az eladás a fontos Nem ellenőrizhető tevékenységeknél	Maximális ösztönzés Jutalékkal ösztönözhető az adott termék eladása Forgalomarányos költség	Alacsony biztonság Alacsony kontroll Kevésbé előrejelezhető költségek
Kombinált (nagyon gyakori)	Azonos potenciájú területeknél Ha a cég ösztönözni és ellenőrizni is akar	Pénzügyi biztonság bizonyos szinten és ösztönző Forgalomarányos költség Ellenőrizhető az eladáson kívüli teljesítmény is	Kevésbé előrejelezhető költségek Bonyolult (lehet) az adminisztráció

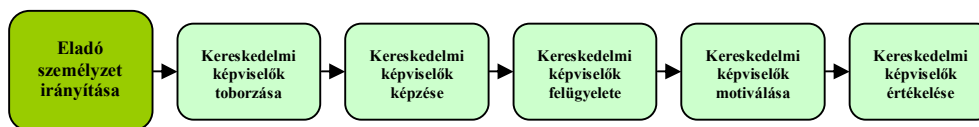
Forrás: Bauer – Mitev: Eladásmenedzsment. Akadémia kiadó, Budapest, 2008. 195 p. alapján, saját szerkesztés 2010.

A 4. táblázatból látható, hogy a kombinált módszer egyesíti a fix bér és a csak jutalékos rendszer előnyeit és viszonylag kevés hátránnyal jár. Kedvező jellemzőinek köszönhetően a gyakorlatban is a fix és mozgóbér kombinációja a legelterjedtebb.

A rögzített bért leginkább az új üzletkötők esetében alkalmazzák. Ennek fő oka, hogy ők még nem olyan felkészültek, hogy egy értékesítési tervtől függő, jutalékkal kombinált jövedelem elvárásait teljesítsék. Illetve számukra a kezdeti időszakban a tanulás, a beilleszkedés a legfontosabb, amelyhez egy állandó juttatás megfelelő háttérrel biztosít.

A tisztán jutalékos rendszerrel, pályafutásom során csak néhány esetben találkoztam. Véleményem szerint ennek a formának alkalmazotti státuszban nem, hanem csak egy megbízásos jogviszonyban van létjogosultsága. Ekkor az önálló vállalkozó akár több céggel is szerződést köthet, így a több csatornából érkező jutalék biztosítja számára azt az anyagi stabilitást, amit a fix bér, vagy a kombinált juttatás jelent.

4.2. Az eladószemélyzet irányítása



10. ábra Az eladószemélyzet irányítása

Forrás: Kotler – Keller: Marketing menedzsment. Akadémia kiadó, Budapest, 2006. 806 p. alapján saját szerkesztés

4.2.1. Kiválasztás és toborzás

Mielőtt a témát vizsgálnánk érdemes itt kitérni arra, hogy vajon miért választják az értékesítési szakmát hivatásukként maguk az üzletkötők?

Jan L. Wage (1997) szerint 85%-ban a leggyakoribb okok:

1. Az önállóság és a viszonylagos függetlenség (munkahely, felettes).
2. Az emberekkel való foglalkozás lehetősége.
3. Képességektől függően kimagasló pénzkereseti lehetőségek.

További tényezők lehetnek a „kihívás”, vagy a „győzelemszükséglet” igénye, illetve, hogy valaki egy kollégája példáját követve, vagy egyszerű kényszerből választja ezt a szakmát.

A kiválasztás, toborzás folyamata Bauer – Mitev (2008) szerint:

1. Toborzásért és kiválasztásért felelősök meghatározása.
2. Kiválasztási kritériumok megállapítása.
3. Pályázók megtalálása és vonzása (belső és külső források).
4. A kiválasztási folyamat lebonyolítása.

A kiválasztási technikák igen sokfélék lehetnek:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| – személyes interjú, | – referenciák ellenőrzése, |
| – tesztelés (személyiségi, eladási, | – grafológia, vércsoport, |
| őszinteségi, kombinált), | – fizikai megjelenés, |
| – életrajzi adatok, ajánlólevél | – versenytárs vállalatok üzletkötői- |
| – értékelő központ, szimuláció, | nek alkalmazása, stb. |

A munkavállaló a 3. szakaszban kapcsolódik be a folyamatba, amikor a vállalat, az álláshirdetéssel igyekszik vonzani és meglesni a megfelelő jelöltet. A jelölt itt találkozik először a beöltendő pozíció feltételeivel, majd később (a meghallgatáskor) a toborzásért és kiválasztásért felelős személyekkel (HR vezető, közvetlen leendő felettes, stb.).

A felsorolt technikák többségét a gyakorlatban is alkalmazzák. Az életrajzi adatok alapján történik az előzetes szűrés. A személyes interjúra szinte mindig sor kerül, ahol fontos a megjelenés is. A különböző tesztek szintén előszeretettel alkalmazzák. Az ajánlólevél és a referenciák ellenőrzése egy, már szimpatikus pályázó további megerősítését szolgálják. Viszonylag ritkán fordul elő a grafológiai vizsgálat, de soha nem találkoztam vércsoportvizsgálattal. Az értékelő központ (Assessment Center) alkalmazására is van példa, segítségével felszínre hozható a jelöltek kreativitása, kezdeményező és vezetési képességei (a vezető kiválasztásban lényeges szempont). A versenytársaktól való elcsábítás is előfordul, bár szerintem ez nem a legjobb megoldás, mivel nem biztosított, hogy az elhódított „sikerkovács” az új területen is ugyanolyan eredményesen dolgozik majd.

4.2.2. Képzések, tréningek

A képviselők képzése véleményem szerint fontos, mivel a gyártók, de vevők is kiváló szakértelemmel bíró, hatékony értékesítőket keresnek. Az oktatás témája, gyakorisága, hossza, stb. az adott cégtől, feladattól és egyéb tényezőtől függően igen színes lehet.

Bauer – Berács (2008) szerint a tréning célja lehet a hatékonyság növelése, a fluktuáció csökkentése, a jobb idő és területi menedzsment.

A tréning lépései:

1. Az eladószemélyzet igényeinek vizsgálata.
2. Specifikus, reális és mérhető célok meghatározása.
3. A tréning megtervezése és lefolytatása.
4. A tréning értékelése és visszacsatolás.

Eladási tréning témák lehetnek: a termékismeret, piaci orientáció, vállalati működés ismerete, idő és területi menedzsment, etika, kommunikáció, tárgyalástechnika, egyéb (pl.: műszaki eszközök használata).

5. táblázat

Tréningmódszerek Bauer – Berács (2008) szerint

Módszer	Tartalma
On-the-job tréning:	Gyakorlat közbeni tanulás („terepmunka” alatt).
Coaching:	Személyes fejlesztés, folyamatos felettesi támogatással.
Indoor tréning:	Teremben lefolytatott tréning (prezentáció, állandó interakció, ötletelés, szerepjáték) (költséges megoldás).
Elektronikus tréning:	Online tréning (ha az üzletkötők távol dolgoznak a vállalattól).
Adaptív eladás:	Tapasztalt eladók képzése, különleges szituációk gyakorlása.

Forrás: Saját szerkesztés 2010.

A vállalatok rendszeresen küldik (belső) tréningre eladóikat. Általában negyedévente, félévente, különböző témában kerül sor a továbbképzésre. A leggyakoribbak az eladás folyamatával, tárgyalástechnikával, munkaszervezéssel kapcsolatos képzések.

Bármely témában is kerüljön sor az oktatásra, a legfontosabb, hogy az értékesítő új és hasznos ismeretekkel felvértezve, pozitív energiákkal töltve, lelkesen jöjjön ki a tréningből. Ez nagyban függ a kiválasztott trénertől is.

A coaching (edzés) a menedzsment berkeiben „divatos” tréningmódszer, melyet a gyakorlatban ritkán alkalmaznak helyesen. Lényege az lenne, hogy a közös munka (a vezető segítségével) fejlessze a képviselőt képességeiben. Ehelyett gyakran tapasztalható, hogy a felettséggel eltöltött munkanap során csupán a hibák felemlgetése és a számonkérés valósul meg. Egyértelmű véleményem, hogy a munka közbeni tréning minőségét a vállalatoknak kell javítaniuk, melyhez a vezetők jobb felkészültségére is szükség van.

Talán az értékesítők körében legkedveltebb a „csapatépítő tréning”. Ez többnyire a fenti képzési célokkal egybekötött összefoglaló, melynek célja a csapategység, csapatszellem erősítése. Jelentősége nem elhanyagolható, hiszen, ugyan többnyire kötetlen formában, de nagyban hozzájárulhat a munka hatékonyságához és a vállalat sikeréhez.

4.2.3. Ellenőrzés és felügyelet

Vágási (2007) szerint az ellenőrzés az eladói munka értékelését jelenti:

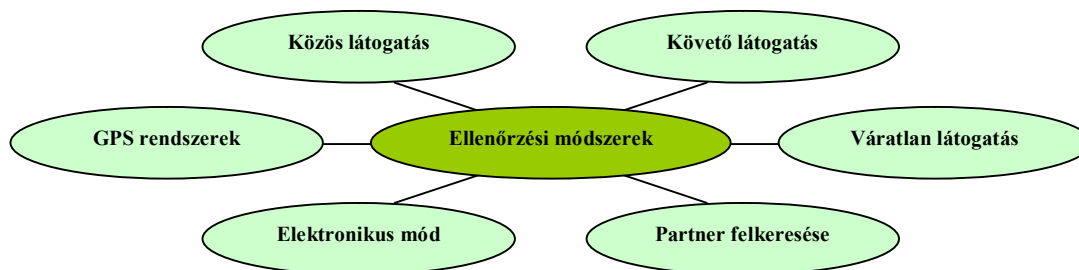
- Mennyiségi értékelés: Értékesítési kvóták teljesítésének, vevőlátogatások, rendelések számának ellenőrzése, költségek felügyelete.
- Minőségi értékelés: Vevőelégedettség, kapcsolatok kialakítása.
- Kudarctényezők elemzése: Okok elemzése és megoldások ajánlása.

Természetesen az ellenőrzés az értékelésen keresztül is megoldható, hiszen, ha a képviselő teljesíti a kvótát (értékesítési tervet), akkor „elvileg” a munkája jónak értékelhető, mivel hozta a forgalmi követelményeket.

A gyakorlatban az ellenőrzés a képviselők munkájának közvetlen kontrollját jelenti. Annak vizsgálata, hogy az üzletkötő az előírások szerint dolgozik-e. Ez főleg akkor kerül szóba, ha a munkavállaló nem teljesíti a megadott elvárást, vagy munkájában félreérthető elem merül fel. A kontroll igen sokféle szempontokra terjedhet ki, attól függően, hogy a külső munkatárs morális tulajdonságait, vagy szakmai hozzáállását vizsgálják-e.

Az értékesítők ellenőrzésekor, többek közt az alábbi kérdések vizsgálhatók:

- A képviselő azon a területen tevékenykedik-e, amelyet számára kijelöltek (vagyis ott van-e, ahol lennie kell)?*
- Az előre leadott útvonalterv (túraterv) szerint látogatja-e partnereit, sőt, egyáltalán látogatja-e partnereit?*
- Az elvárások szerint végzi-e munkáját az üzletekben (megfelelő módszereket használ-e (lásd tárgyalási folyamat lépései (5 fejezet) és eredményesen tevékenykedik-e?*
- Mennyire képes alkalmazni az elméleti oktatásokon tanult ismereteket (eladás, tárgyalástechnika, konfliktuskezelés, tervezés, stb.).*
- Megfelelő-e a megjelenése, használja-e a munkavégzéshez előírt eszközöket, dokumentumokat, alkalmazza-e a vállalati sztenderdeket.*



11. ábra Az üzletkötők munkanapjának ellenőrzési módszerei

Forrás: Gyakorlati tapasztalatok alapján saját szerkesztés 2010.

- Közös látogatás: Ellenőrizhető a képviselő nap közbeni munkája.*
- Követő látogatás: A képviselő túraútvonalának bejárása annak látogatása után (ott járt-e, munkája megfelelő volt-e?).*
- Váratlan látogatás: Pl. a nap elején, vagy végén az első, ill. utolsó látogatási célponton (mennyire tartja be az üzletkötő a munkaidő előírásait).*
- Partnerek üzleteinek véletlenszerű felkeresése: Segítségével általános vevői vélemény is szerezhető a cég értékesítőjéről.*
- Elektronikus eszközök (mobiltelefon, PDA) cellainformációinak visszakeresése (hol tartózkodott a képviselő az adott időpontban).*
- Gépkocsiba szerelt helyzetmegfigyelő rendszerek alkalmazása (GPS).*

Fentiekből látható, hogy a cégek vezetői alapvetően bizalmatlanok külső eladóikkal szemben, ami abból adódik, hogy munkájuk nem tartható folyamatos kontroll alatt. Még azokat a külső értékesítőket is rendszeresen ellenőrzik, akik teljesítik a mennyiségi előírásokat és munkájuk jó minőségét a vevői elégedettségvizsgálatok is visszaigazolják.

Véleményem szerint az ellenőrzés egy „szükséges rossz” menedzsment tevékenység, amely (amennyiben azt személyesen végzik) még rabolja is a vezetők munkaidejét. Természetesen szükség van az önállóan dolgozó képviselők tevékenységének felügyeletére, de erre ma már léteznek automatikus rendszerek, mint a fent említett elektronikus megfigyelés, GPS felügyelet melyek elsősorban az erkölcsi visszasságok kiszűrésére kiválóak. Az eredményesség pedig tökéletesen felmérhető a közös látogatások, vagy a 4.2.2 fejezetben említett On-the-job tréningek, illetve Coaching során.

4.2.4. Kereskedelmi képviselők motiválása

4.2.4.1. Anyagi motiváció

A képviselők számára legfontosabb jutalmak: pénz, előléptetés, személyes fejlődés, sikerélmény. Legkevésbé vonzóak: elismerés, tisztelet, biztonság, elismertség. A kvóta a javadalmazás alapja, amely az ösztönzés egyik formája. Adott időszakra kiírt értékesítési terv, ami mérhető értékben, vagy mennyiségben. A várt forgalom fölé tervezett kvóta maximális teljesítményre ösztönzi az eladókat. Megállapításakor ügyelni kell a realitásra, mivel az alul, vagy túltervezés károsan befolyásolja a teljesítményt (Kotler – Keller 2006).

Az anyagi jutalom valóban fontos dolog, de a pénz csak rövidtávon lehet motiváló. Véleményem szerint az erkölcsi elismerés („vállveregetés”, rövid szóbeli dicséret) sokkal ösztönzőbben hat bármely pénzbeli juttatásnál.

Bauer – Mitev (2008) szintén kiemeli, hogy a kvóták nem tervezési, hanem motiváló eszközök, lényegük nem a pontosság, hanem a teljesítményre gyakorolt hatás. Kvótacélok:

1. Ösztönzés: Kihívást jelent, amit teljesíteni kell.
2. Eladási teljesítmény ellenőrzése: Mennyiségi alapja az értékelésnek.
3. Erőfeszítések ellenőrzése.

A jó kvótaterv:

1. Teljesíthető: Akkor motiváló, ha normál teljesítménnyel elérhető.
2. Könnyen érthető: Pontosan és érthetően levezetett kvótarendszer.
3. Teljes: Minden kritériumot tartalmaz.

A hazai szakmában a kvótát „forgalmi tervnek” hívják, ami vállalattól és a termékek jellegétől függően megadható értékben, vagy mennyiségben. Az értékesítők számára valóban fontos, hogy a terv elérhető legyen. Ösztönző hatásához nagyban hozzájárul az állandó visszacsatolás az időszak aktuális tényforgalmáról, amelyet a tervvel össze lehet vetni.

A Michelin-nél például mennyiségi kvótát alkalmaznak. Az értékesítőnek adott darab gumiabroncsot kell havonta eladnia (függetlenül az eladott darab értékétől). Ez a módszer nem ösztönzi túlzottan az árbevétel növelését.

A Pick és a Nestlé esetében szintén mennyiségi, de kg-ban megadott értékesítési terv a jellemző. Itt sem mindegy, hogy havonta 1 tonna 1000Ft-os, vagy 1 tonna 5000Ft-os terméket értékesítünk, de egy kalkulált átlagárral számolva értékben is mérhető a teljesítmény.

A Kométa '99 Zrt-nél viszont, jellemzően értékbázisú a tervezés, amely (az objektív mérhetősége miatt), szerintem a legideálisabb módszer az eladási elvárások meghatározására

A gyakorlatban használt pénzbeli motivációs eszköz a Kométa '99 Zrt esetében alkalmazott havi bónuszkirás, amelynek alapja a forgalmi terv. A vállalat megadja a képviselők, havi terveit, amelyek elérését, jutalék formájában, anyagilag jutalmazza (6. táblázat).

6. táblázat

Kométa '99 Zrt. negyedéves bónuszkirása

Bónuszelem	Maximum	Feltételrendszer					
1. Disztribúció (termékjelenlét)	60 000 Ft	< 50%	75%	80%	85%	90%	95% <
		-50 000 Ft	0 Ft	0 Ft	30 000 Ft	45 000 Ft	60 000 Ft
2. Tervteljesítés	120 000 Ft	85% <	85% <	90%	95%	100%	(Kg)
		85% <	40%	50%	60%	70%	
		90%	50%	60%	70%	80%	
		95%	60%	70%	80%	90%	
		100%	70%	80%	90%	100%	
		(Ft)	120 000 Ft fenti %-os arányban fizetve.				
3. Kiemelt termékek eladása (Bázis + 5%)	120 000 Ft	Szalámi termékek:			bázis + 5%	36 000 Ft	
		Kemencés sülték:			bázis + 5%	36 000 Ft	
		Prémium sonkák:			bázis + 5%	36 000 Ft	
		Felvágottak:			bázis + 5%	36 000 Ft	
4. Elfekvő termékek eladása	-	Az értékesített elfekvő termékek forgalma után 1%					
5. Negatív ösztönzés (Elvárások alulteljesítésekor)		Megnevezés		1. eset	2. eset	3. eset	
	-25 000 Ft	Látogatás (18), rendelés (10)		Megrovás	-10 000 Ft	-25 000 Ft	
	-25 000 Ft	Eszközhasználat (PDA, Gk., POS)		Megrovás	-10 000 Ft	-25 000 Ft	
	-25 000 Ft	Adminisztráció		Megrovás	-10 000 Ft	-25 000 Ft	
	-25 000 Ft	Megjelenés		Megrovás	-10 000 Ft	-25 000 Ft	
	-25 000 Ft	Bolotellenőrzés (ellenőrző lap)			< 50%	50% - 75%	
					-25 000 Ft	-10 000 Ft	

Forrás: Kométa '99 Zrt. Belső dokumentáció alapján, saját szerkesztés 2010.

1. Disztribúció: A termékválaszték jelenléte az üzletekben.
2. Tervteljesítés: Az üzletkötő területére tervezett havi értékesítési kvóta teljesítése esetén fizethető (érték és kg alapján).
3. Kiemelt termékek értékesítése: Négy kiemelt termékkategória bázis forgalmához viszonyított növekedéstől függő jutalék.
4. Elfekvő termékek értékesítése: Az eladás 1%-a után járó prémium.
5. Negatív ösztönzés: Az előírások betartásának „ösztönzésére” használt negatív motiváció. (Kométa '99 Zrt. belső dokumentáció 2010)

A 6. táblázatban bemutatott ösztönzési rendszer értékelésére szerintem jól alkalmazható az un. SMART célok szempontjainak vizsgálata.

A SMART egy angol mozaikszó, amely szerint céljainkat a következő szempontok figyelembevételével kell megalkotnunk:

- Specific → Specifikus (pontosan körülírt),
- Measurable → Mérhető,
- Achievable → Megvalósítható, ésszerű, elérhető,
- Relevant → Releváns (témához tartozó),
- Time-bound → Időtartamhoz kötött.

A rendszer lényege, hogy céljainkat az adott kritériumok szerint állítsuk fel és ezeknek megfelelően végezzük célirányos tevékenységünket.

(<http://www.5-ways.eu/hu/gyik/184-projektvezetesi-fogalmak/584-mik-azok-a-smart-celok>)

(2011.03.10.)

Mint látjuk a SMART rendszer a célok helyes megfogalmazásában van segítségünkre, legyenek ezek egyéni, vagy akár vállalati célkitűzések.. Ezt a gondolatmenetet követve elemezhető az 6. táblázatban bemutatott bónuszrendszer (kvótarendszer) helyessége is.

1. *Specifikusság: Az első négy bónuszlelemnél teljesül, mivel bázisadatokon nyugvó tervhez kötött a kifizetés. A negatív bónusznál viszont nincs egyértelmű leírás.*
2. *Mérhetőség: A tervteljesítés és a kiemelt / elfekvő termékek eladása jól mérhetőek, viszont a disztribúció már nehezebben ellenőrizhető. A negatív ösztönzés feltételei is csak szubjektív módon vizsgálhatók.*
3. *Elérhetőség: A 85%-os disztribúciós terv (amelytől a kifizetés jár), gyakorlatilag elérhetetlen. A forgalmi tervszámok eleve túl magasak, melyet az is mutat, hogy „már” 85%-tól adható a bónusz, holott az ésszerű az lenne, ha 100%-felett járna csak jutalék. A kiemelt termékek értékesítésénél a bázis felett 5%-os teljesítéskor adható pluszjuttatás, de egy akciós aktivitásból eredő magas bázisforgalom lehetetlenné teszi annak túlteljesítését. Az elfekvő termékek eladása függ a terület adottságaitól, vevőitől. A negatív ösztönzés előírásai sem mindig elérhetőek, hiszen például a napi rendelésszám (előírás 10) is sok tényezőtől függ.*
4. *Releváns célok: Ebben a kérdésben megfelelő az ösztönző rendszer, mert valamennyi elemében a cég eredményességét növelő célok kerültek felállításra.*
5. *Időtartamhoz kötött célok: E szempont is minden bónuszlelemnél megvalósul, mivel a kiírás az adott negyedévre vonatkozik, vagyis a célt a hónap végéig kell elérni.*

A fenti elemzést összefoglalva a Kométa pénzübeli motivációs rendszere az alábbiak szerint értékelhető (7. táblázat).

7. táblázat

A Kométa '99 Zrt. bónuszkiírásának SMART értékelése

Bónuszelem	Specific (specifikus)	Measurable (mérhető)	Achievable (elérhető)	Relevant (releváns)	Time-bound (időkorlát)
1. Disztribúció	✓	✗	✗	✓	✓
2. Tervteljesítés	✓	✓	✗	✓	✓
3. Kiemelt termékek eladása	✓	✓	✗	✓	✓
4. Elfekvő termékek eladása	✓	✓	✗	✓	✓
5. Negatív ösztönzés	✗	✗	✗	✓	✓

Forrás: Saját szerkesztés 2010.

4.2.4.2. Motiváció az elméletek gyakorlati alkalmazásával

Az értékesítők motivációja a tartalom és folyamatelméletek áttekintésével is vizsgálható (Bauer – Mitev 2008). A tartalomelméletekben ez alapján:

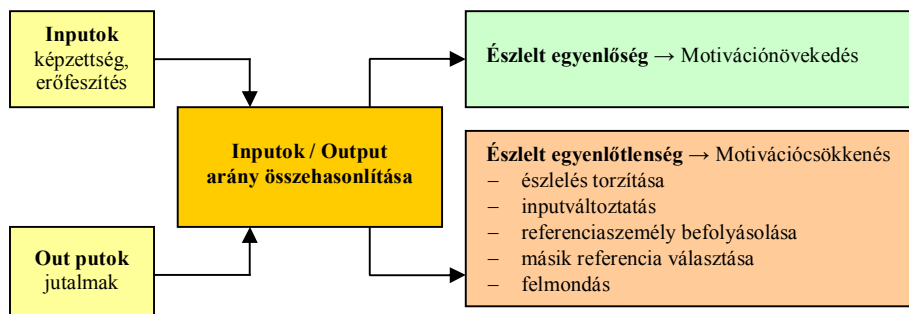
- Maslow szerint, ha a magasabb szükséglet nem kielégíthető, akkor fennmarad a motiváció és az egyén tovább próbálkozik. Alderfer létezés – kapcsolat – fejlődés modellje szerint viszont ilyen esetben „visszacsúszás” következhet be és az üzletkötő az alacsonyabb szint kielégítésére összpontosít (pl.: több fizetés).
- Herzberg kéttényezős modelljében a higiénés faktorok közé tartozó fizetés csak rövid távú motivációt jelent és hatása gyorsan elszáll.
- McClelland-nál a nagy forgalmat elérő (*tehát sikeres*) eladók („magányos farkasok”) kapcsolati szükségletüket a vevőkkel való kommunikációban élik ki.

A gyakorlatban, Maslow – Alderfer (Bauer – Mitev 2008) összehasonlításában az előbbi véleménye dominál. A jó értékesítő nem elégszik meg az alacsony szükségletek (pénz) kielégítésével, hanem magasabbra tör (elismerés, önmegvalósítás), így mindig motivált.

Herzbergnél is tapasztalataim igazolását látom, vagyis a higiénés tényezők (pénz) valóban csak rövidtávon motiválnak (az ember mindig többet akar).

McClelland elméletében érdekes összefüggés fedezhető fel. A sikeres eladók kapcsolati szükségletüket kihasználják teljesítményszükségletük kielégítésére. Tehát ők teljesítménymotiváltak, és kapcsolati igényeiket tudatosan használják a jó teljesítmény elérésére.

A folyamatelméletek közül a méltányosság elmélet lényege, hogy az üzletkötők saját és mások megítélését a befektetett erőfeszítések (input) és a kapott jutalmak (output) szembeállításával hasonlítja össze (12. ábra):



12. ábra Méltányosság elmélet és az üzletkötők motiválása

Forrás: Bauer – Mitev: Eladásmenedzsment. Akadémia kiadó, Budapest, 2008. 187 p. alapján saját szerkesztés

Tapasztalataim szerint, ha egy gyengébb üzletkötő az input / output arányban egyenlőtlenséget észlel leginkább a referenciaszemély befolyásolására hajlamos, a saját input változtatása helyett. Gyakran előfordul, hogy a csapat szemrehányást tesz a jól teljesítő tagnak, mondván ne adjon el olyan sokat, ne látogasson több üzletet a többieknél (és ezért ne kapjon több jutalmat), mert ezzel rontja a többiek (lustábbak) megítélését (?).

Skinner (1971) megerősítés elmélete szerint a magatartás a megerősítés elve alapján magyarázható. A magatartás módosítható a pozitív/negatív megerősítéssel, büntetéssel, megszüntetéssel. http://www.magabiztos.hu/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=30 (2011.10.12.21.25.)

Az elmélet főbb problémái (Bauer – Mitev 2008):

- A „mézesmadzag – korbács” elvére épít, és nem számol más tényezőkkel (képzés).
- A megerősítési eszközökkel csak a látható tevékenységek elvégzése ösztönözhető (csak közös látogatáskor alakít ki extra termékkihelyezést az üzletkötő).

A megerősítéssel a valóságban sokszor találkozhatunk. Ha jól csinálunk valamit, jutalmat kapsz, ha rosszul teljesítasz, megbüntetnek. Ez a gyakorlat nem túl helyénvaló, mert gyorsan magával hozhatja a pavlovi reakciók állandósulását, ami szerintem az önálló gondolkodás fő akadály. Szerencsésebb lenne a „mézesmadzag – korbács” víziója helyett más eszközökkel is ösztönözni az eladókat. Ilyen lehet például önálló ötletek megvalósításának támogatása, vagy magasabb, komplexebb feladatok elvégzésének ösztönzése. Ezekkel elérhető, hogy az üzletkötő belülről legyen motivált.

Összegezve az értékesítő sokféleképp motiválható a fizetéstől, jutaléktól kezdve az erkölcsi elismerésen át a pozitív/negatív megerősítésig, melyek külső motivációk. A legfontosabb azonban, hogy az ember maga érezze, hogy az elvégzett feladattal többi válik. Saját magát kell elégedetté tennie, és ha ez sikerül egyre kevésbé lesz szüksége külső ösztönzésre.

4.2.5. Kereskedelmi képviselők értékelése

Számszerűen értékelhető főbb teljesítménymutatók (Kotler – Keller 2006):

1. Napi látogatások száma, üzletkötőnként.
2. Látogatások átlagos időtartama.
3. Látogatások átlagos árbevétele.
4. Látogatások átlagos költsége (utazási, általános, reprezentációs, stb.).
5. 100 látogatásra jutó rendelésszám.
6. Eladószemélyzet költsége az összforgalom százalékában.

Az értékelés kiterjedhet a képviselő tudására (termék, vevő, konkurencia, terület), a motivációs technikák eredményességére, az üzletkötő tulajdonságainak, elhivatottságának vizsgálatára, az eladó sikerességének, vagy sikertelenségének elemzésére is.

Az értékesítési rendszer működtetéséhez a célkitűzéseken, elvárásokon és a kereskedelmi képviselők ösztönzésén kívül visszacsatolásra is szükség van. A vezetők az értékesítőktől kapott beszámolókat, jelentéseket és más *riportok* alapján értékelik a képviselők munkáját. A képviselők az elvégzett munkát a látogatási jelentésben (call report) írják le. Ez mellett jelentenek a költségekről, az új és elpártolt ügyfelekről, a helyi üzleti környezetről, stb..

A modern technikát alkalmazó vállalatok elektronikus kimutatásokat használnak a teljesítmény értékelésére. Az eladók informatikai eszközökkel (laptop, PDA (personal digital assistant) vannak felszerelve, melyek a napi munka statisztikáit rögzítik és az így készült kimutatásokat interneten keresztül küldik a vállalat központjába.

A fentiekben leírt elektronikus kimutatásokra láthatunk példát a Kométa '99 Zrt. belső információs rendszeréből (1. melléklet).

1. Napi látogatásszám: Előírt 18 bolt meglátogatás naponta.
2. Napi rendelésszám: 18 látogatott üzletben legalább 10 db rendelés.
3. Napi eladott mennyiség: Minimum 300kg termék értékesítése naponta.
4. A boltban eltöltött idő: Az elvárás szerint a munkaórákból legalább 5 órát kell az üzletekben tartózkodni és ott a vállalatot képviselni.

5. A SZEMÉLYES ELADÁS FOLYAMATA

A személyes eladás folyamatát a szakirodalom eltérő számú szakaszokra bontja, találkozhatunk 3, 5, 7, 10, 11, stb. lépés megemlítésével.

Kotler – Keller (2006) az értékesítési folyamatot a 6 (+1) lépése (13. ábra):



13. ábra A hatékony eladás lépései

Forrás: Kotler – Keller: Marketing menedzsment. Akadémia kiadó, Bp, 2006. 814 p.

Okolicsny – Rozványi (2001) szerint az eladási tárgyalás 10 fő lépése:

1. Előkészület: Információgyűjtés, tervezés.
2. Közvetlen előkészület: Lelki felkészülés, terv áttekintése.
3. Kapcsolatteremtés, rövid bemutatkozás.
4. A találkozó célja.
5. Közösségteremtés.
6. A vásárlói döntés előmozdítása (szükség szerint több lépésben).
7. Megegyezés.
8. A megegyezés, formába öntése.
9. A folytatás felvázolása.
10. Utógondozás.

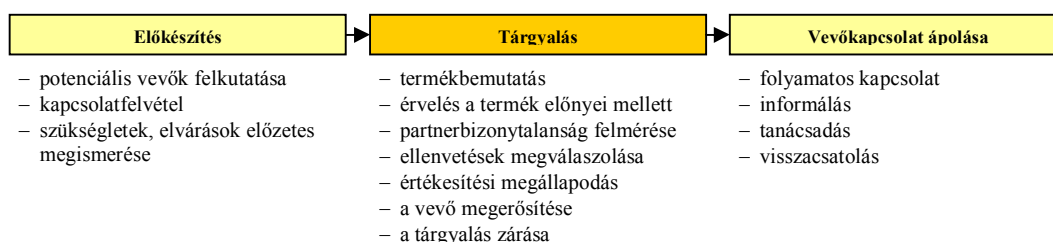
Aponyi (2003) az American Business School tanfolyamának hanganyagát vetette papírra, amelyben az üzletkötés 5 fő szakaszáról ír:

1. A lehetséges vevők felkutatása (prospecting) (akiknek el lehet adni).
2. Minősítés (qualifying): Mire van szüksége és fizetőképese-e?
3. Prezentáció (presentation): Az áru, szolgáltatás bemutatása.
4. Ellenvetések szakasza (objections): A felmerülő kifogások elhárítása.
5. Utómunka (follow-up): Az eladás utáni munka, utógondozás.

Bauer – Mitev (2008) szerint az eladási folyamat 10 lépésből áll:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 1. Ügyfél azonosítása, minősítése | 6. Ajánlattétel és indoklás |
| 2. Előkészület, felkészülés | 7. Kifogáskezelés |
| 3. Nyitás | 8. Vételi jel |
| 4. Igényfeltárás és keltés | 9. Zárás |
| 5. Prezentáció | 10. Vevőgondozás |

Vágási (2007) az eladási folyamatot három fő részre osztja (14. ábra).



14. ábra Az eladási tevékenység folyamata

Forrás: Vágási: Marketingstratégia és menedzsment. Alinea Kiadó, Bp, 2007. 218 p.

Az eladás egy felépülő folyamat, amely meghatározott szakaszból áll. Áttekintve a fejezetben idézett elméleteket véleményem szerint a következő állomásokat írhatjuk le:

1. Előkészítés → 2. tárgyalás → 3. befejezés → 4. tó munkálatok.

Tapasztalataim szerint minden lépés létfontosságú a sikerhez. Felkészüléskor a vevő megismerése, korábbi találkozások felelevenítése éppoly fontos, mint a szükséges eszközök, dokumentumok előkészítése, vagy a helyes megjelenés. A tárgyalás során lényeges az eladói képesség, meggyőzőkészség, alkalmazkodás, ötletesség és a felkészültség is. A befejezés szintén fontos, ha meggyőztük az ügyfelet, akkor vásároljon is, azaz megfelelően zárjuk le a tárgyalást. Végül gondoskodni kell a vevőről aztán is, hogy már eladtuk neki termékünket, viseljük gondját, hogy később is nálunk vásároljon.

A 8. táblázatban a felsorolt elméleteket rendszereztem. Láthatjuk, hogy az eltérő számú lépésekben bemutatott folyamat jól beilleszthető az általam leírt négy fő szakaszba (majd minden felsorolásnak van előkészítő, tárgyaló, befejező és utógondozó szakasza).

8. táblázat

Az eladási folyamat, különböző elméleti megközelítései összehasonlítása

	Kotler - Keller (2006)	Bauer - Mitev (2008)	Okolicsny - Rozványi (2001)	Vágási (2007)	Aponyi (2003)
Elkészítés	1. Azonosítás és minősítés 2. Felkészülés 3. Közvetítés	1. Ügyfélazonosítás, minősítés 2. Előkészület, felkészülés	1. Előkészület 2. Közvetlen előkészület	1. Előkészítés - vevők felkutatása - kapcsolatfelvétel - elvárások megismerése	1. Lehetséges vevők felkutatása 2. Minősítés
Tárgyalás	4. Bemutató és szemléltetés 5. Ellenérvek kezelése	3. Nyitás 4. Igényfeltárás és keltés 5. Prezentáció 6. Ajánlattétel és indoklás 7. Kifogáskezelés	3. Kapcsolatteremtés, 4. A találkozó célja 5. Közösségteremtés 6. A vásárlói döntés előmozdítása 7. Megegyezés	2. Tárgyalás - termékbemutató - érvelés - bizonytalanság felmérése - ellenvetések megválaszolása - értékesítési megállapodás	3. Prezentáció 4. Ellenvetések szakasza
Befejezés	6. Zárás	8. Vételi jel 9. Zárás	8. A megegyezés formába öntése 9. A folytatás felvázolása		
Utómunka	7. Utógondozás, kapcsolatápolás	10. Vevőgondozás	10. Utógondozás	3. Vevőkapcsolat ápolása - folyamatos kapcsolat - információ - tanácsadás	5. Utómunka

Forrás: Saját szerkesztés 2010.

Letisztult elméletet mutat be a Kotler – Keller (2006) szerzőpáros. Megjelenik a fontos előminősítő munka, de a zárás és utógondozás is kellő hangsúlyt kap (egy vevőt könnyebb megtartani, mint egy újabbat megszerezni).

A Bauer – Mitev és Okolicsny – Rozványi szerzőpárosok egyaránt 10-10 tagú felsorolása teljesen analóg egymással. Az előbbinél fontos a 8. lépés (vételi jel), mely jelzi, hogy vegyük észre időben, ha a partner eljutott a számukra kedvező döntési állapotba (vagyis már vásárolni akar). Az utóbbinál említést érdemel az 5. lépés (közösségteremtés), mely a barátságos, meghitt légkör fontos szerepét jelzi az üzleti tárgyalások során.

Jól átlátható Vágási tematikus rendszere, melyben a három fő szakaszt részleteiben is szemlélteti. Hátránya, hogy a tárgyalás lezárása nem kap kellő hangsúlyt, de rendszerezettsége, áttekinthetősége miatt, számomra mégis ez az egyik legszimpatikusabb elmélet.

A legegyszerűbb, mégis jól értelmezhető sémát Aponyi vázolja fel. A 2. elem (minősítés) fontos dologra hívja fel a figyelmet, mely szerint minden üzleti tárgyalásnak, csak akkor van értelme, ha megfelelő ügyfelet választottunk (vagyis a vevőt előzetesen feltérképeztük, felkészültünk belőle és alkalmas a kölcsönösen gyümölcsöző üzleti kapcsolatra). A modell hátránya, hogy a záró, utógondozó szakaszt túlzottan elnagyolja.

Kiemelendő a kifogások (ellenérvek) kezelése lépés, mely valamennyi felsorolásban szerepel, helyesen, mivel a tárgyalási folyamat talán legnehezebb szakasza, melyet az üzlet sikere szempontjából létkérdés jól megoldani.

6. A SIKERES ELADÁS TÉNYEZŐI

E fejezetben azon szerzők véleményét gyűjtöm össze, akik kifejezetten az üzletkötői munka sikerességével kapcsolatosan fejtik ki nézeteiket.

Og Mandino (2007) bibliai köntösben mesél a világ legnagyobb üzletkötőjéről, akinek megadatott ismerni az eladás művészetének törvényeit:

1. „Szívemben szeretettel köszöntöm e napot.”: A szeretet viszonzást nyer és az üzletkötés terén is sikereket eredményez.
2. „Kitartok, míg a sikert elérem.”: Minden napot sikerrel akarok zárni.
3. „A természet legnagyobb csodája vagyok.”: Egyediségre törekszem áruimmal, tudásommal, tetteimben, eladási stílusommal.
4. „Ma úgy élek, mintha ez lenne az utolsó napom.”: Az előttem álló feladatokra koncentrálok, kizárva a múltat és a jövőt.
5. „Ma úrrá leszek az érzelmeimen.”: Úgy cselekszem, hogy az irányítsa gondolataimat. A negatív gondolatokat pozitív eredményekre váltom.
6. „Nevetni fogok a világra.”: Mert ha görbe szemmel nézek vevőmre, az nem vásárolja meg az árumat.
7. „Ma megszászorozom az értékemet.”: Nem érem be az elmúlt sikerrel, mindig többre, jobbra törekszem.
8. „Most cselekszem.”: „Amit ma megtehetsz, ne halaszd holnapra!”

Aponyi (2003) üzletkötői tízparancsolata, mintegy a mai korba ülteti Mandino (2007) intelmeit, a modern kihívásoknak megfelelően:

1. „Kötelezd el magad a sikerre!”: Vagyis higgyük el, hogy sikeresek leszünk és akkor valóban sikerülni fog.
2. „Legyen célod és azt ne add fel soha!”: Létezzenek konkrét (SMART, lásd: 4.2.4.1) céljaink, melyek elérésében legyünk végig kitartóak.
3. „Ismerd meg magad és ügyfeleidet!”: Irányító, kifejező, biztonságos, analitikus személyiségtípusok. Az ügyfél beazonosítása.
4. „A megfelelő emberrel tárgyalj!”: A döntéshozó megtalálása és meggyőzése, az információgyűjtők és felhasználók támogatásával.
5. „Ismerd fel a vevőtípusokat!”: Az információk értelmezése szempontjából: vizuális, auditív és érzékelő típusok.

6. „Tudd meg, miért vesz valaki, valamit!”: Tehát kérdezzünk és kérdezzünk, hogy megtudjuk, a vevőnek mire van szüksége.
7. „Figyeld a vevő viselkedését!”: Nonverbális jelek, és reagálás.
8. „Győzd le a kisördögöket!”: „Ráérünk arra még”, fejetlenség, kitartás hiánya, szervezatlenség, pesszimizmus, nagydumás üzletkötés, stb.
9. „Sokszorozd meg magadat”: Gyűjts ajánlásokat!” Amelyek mintegy megsokszorozzák az eladások számát és ezzel a sikerességet növelik.
10. „Légy vezető!”: Vagyis dolgozz úgy, hogy érdemessé válj arra, hogy elismerjenek, bármilyen pozícióban is vagy.

A Pilát – Büdi (2004) szerzőpáros szerint a valódi értékesítő az, aki feltárja a vevő problémáit és képes valós megoldást adni rájuk.

1. „Kiáramlás = Beáramlás”: Minél intenzívebben „hirdetjük magunkat”, annál több potenciális ügyfelet szerezhetünk ismertségünk révén.
2. „Lehet igaza!”: Az ügyfélnek saját szempontjából igaza van, ne vitatkozzunk, inkább próbáljuk megérteni (kérdezni), hogy érvelhessünk.
3. „Húzdj vissza!”: Éreztessük, hogy nem akarunk mindenáron eladni. Az ügyfél szívebben tárgyal, ha nem érez vásárlási kötelezettséget.
4. „Légy profi, vagy viselkedj úgy, mintha az lennél.” „A profikat szeretik, mert ott is siker aratnak, ahol mások már feladják.”
5. „Légy jókedvű, és nézz szembe a dolgokkal!”: Ne azt nézzük, mit hogyan nem lehet, hanem, mit hogyan lehet megoldani.
6. „Légy ott!”: A tárgyaláson minden figyelmünk az ügyfélre irányuljon, mert így szerezhető meg az ő viszontérdeklődése is irányunkba.
7. „Keresd a véleményformálót!”: Csoportos tárgyaláson a döntés szempontjából domináns személy megtalálására hívja fel a figyelmet.
8. „Kezeld előre a kifogásokat!”: Említsük elsőként a várható kifogást, így az ügyfél később már nem, vagy kisebb éllel hozakodik elő vele.
9. „Kérdezz, hogy válaszokat kapj!”: Kérdezzünk, hogy minden információhoz hozzájussuk, amit akarunk, és adjunk visszacsatolást is.
10. „Kezeld a „túl drága” kifogást!”: Tudjuk meg mennyivel találja drágábbnak, csökkentjük az összeget, érveljünk a termékelőnyökkel.

Ziglar (2005) szerint a mai világ értékesítői számára fontos készségek a tisztesség, jellem, fedhetetlenség, bizalom, szeretet és a hűség.

1. A vérbeli eladó etikusan él és nem csak beszél az etikáról. Ha tisztességesen, fedhetetlenül élünk, a jutalom garantált.
2. A bizalom, melyet a vevők a legmagasabbra értékelnek, és ha végül úgy döntenek, nem vásárolnak tőlünk, az a bizalom hiánya.
3. Odafigyelés és a kölcsönösség egymásból fakadnak. Ha figyelünk partnerünkre, nem csak többet tudunk meg szükségleteiről, hanem erősítjük bizalmát és kölcsönösséget váltunk ki, így ő is figyel ránk.
4. Kommunikációban a partner stílusához igazodás a legjobb megoldás. A beszéd sebessége, mintázata illeszkedjen a vevőéhez.

A sikeres értékesítő ismeri és érti az eladás hitvallását: „Mindent megkaphatsz, amit csak akarsz, ha segítesz másoknak megkapni, amit ők akarnak.”

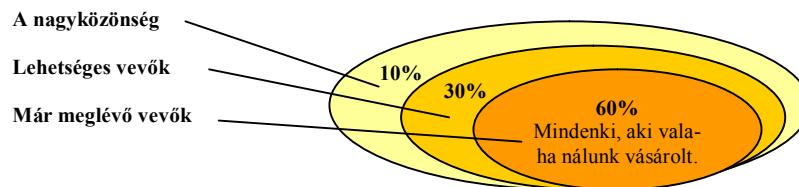
A Gallagher – Wilson – Levinson (1994) szerint az üzleti világ egy „hadszínter”, ahol az üzletkötőknek, mint „gerilláknak” kell harcolniuk, a hagyományostól eltérő „fegyvereket és taktikát” alkalmazva. A gerilla üzletkötés a pusztá „győzködés” helyett „idő, energia és képzelőerő” bevetését igényli, alapkövei az információ és a meglepetés.

1. Információ: Ismerni a vevő igényeit, anyagi lehetőségeit és vásárlási hajlandóságát.
2. Meglepetés: Szokatlan és váratlan eszközök alkalmazása, átadva a termékbemutató irányítását a vevőnek, valamint figyelem a vásárlási szándék minden apró jelére.

A szerzők kilenc tulajdonságot („kilencszavas hitvallás”) jelölnek meg, mellyel minden gerillának (üzletkötőnek) rendelkeznie kell:

1. Elkötelezettség: A vevők és a vállalatunk iránt (elsődleges a minőség).
2. Befektetés: Időt, energiát, pénzt nem kímélve a tökéletes megjelenés, a marketing és saját szakmai fejlődésünk területén.
3. Következetesség: Mert az a vevők szemében szavahihetőséget, hosszú termékélettartamot, sikert jelent, melyek eredménye a bizalom.
4. Megbízhatóság: Cégünk iránti abszolút bizalmunk tükrözése cselekedeteinkben, amely áttérjed a meglévő és majdani vevőkre is.
5. Türelem: Kitartó próbálkozás az értékesítésre, újra és újra.
6. Sokoldalúság: Választékos ajánlatok, alkalmazkodás, szakértelem.

7. Sorrendiség: 10% energiát fordítva a nagyközönség számára, 30%-ot szentelve a lehetséges vevőkre, és 60%-ban a már meglévő vevőkre koncentrálni, mert ők a legfontosabbak a „gerilla” számára (15. ábra).
8. Elérhetőség: Bárhol, több csatornán is. Segítőkész hozzáállás.
9. Lelkesedés: Szenvedély, mely áttérjed a vevőkre, biztosítva a sikert.



15. ábra Sorrendiség a vevőkre fordított energia tekintetében

Forrás: Gallagher – Wilson - Levinson: Gerilla üzletkötés. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1994. 25 p., alapján saját szerkesztés

A személyes eladás sikertényezői Révész (szerk.: Kádár 1996) szerint:

1. Önbecsülés, önbizalom.
2. Kreativitás, pozitív gondolkodás.
3. Információ (megérzés és kérdezés).
4. Becsületesség (a legfőbb sikertényező).
5. Végzettség, intelligencia, szakismeret (tájékozottság, üzleti és szakmai ismeretek).
6. Jó beszédképesség, információk kezelése.
7. Kifogások kezelése (logikai, pszichikai, nyílt, rejtett, valós kifogások).
8. Tervezői, szervezői gyakorlottság.
9. Személyiségvonások (szociális érzékenység, rugalmasság, megbízható kapcsolattartás, empátia, energikusság, lelkesedés, motiváció).
10. Helyes időbeosztás.
11. Megjelenés és illem.
12. Vállalati (támogató) stratégia és taktika.

A sikeres értékesítésről szóló szakirodalom széleskörű és sokszínű. A fellelhető kiadványok sokoldalúan igyekeznek eligazítani az eladás művészetének útvesztőiben. Az itt kiragadott szerzők munkái csupán egy szeletét láttatják a téma gazdag termésének.

A 9. táblázatban csoportosított véleményekben két módszert fedezhetünk fel:

1. „Hogyan csináld! – ajánlások”
2. „Milyen tulajdonságok szükségesek! – ajánlások”

9. táblázat

A sikeres eladás tényezőinek összehasonlítása, szakirodalmi vélemények alapján

	Og Mandino (2007)	Aponyi (2003)	Pilát - Büdi (2004)
Hogyan csináld!	1. Szeretettel köszöntöm e napot!	1. Kötelezd el magad a sikerre!	1. Kiáramlás = Beáramlás!
	2. Kitarok míg a sikert elérem!	2. Legyen célod és azt ne add fel soha!	2. Lehet igaza!
	3. A természet csodája vagyok!	3. Ismerd meg magad és ügyfeleidet!	3. Húzódj vissza!
	4. Úgy élek, mint az utolsó napomon!	4. A megfelelő emberrel tárgyalj!	4. Légy profi, vagy viselkedj úgy!
	5. Ma úrrá leszek az érzelmeimen!	5. Ismerd fel a vevőtípusokat!	5. Légy jókedvű!
	6. Nevetni fogok a világra!	6. Tudd meg miért vesz valaki valamit!	6. Légy ott (testben és lélekben)!
	7. Ma megszázaszorozom értékeimet!	7. Figyeld a vevő viselkedését!	7. Keresd a véleményformálót!
	8. Most fogok cselekedni!	8. Győzd le a kisördögöket!	8. Kezeld előre a kifogásokat!
		9. Sokszorozd meg magad!	9. Kérdezz, hogy válaszokat kapj!
		10. Légy vezető!	10. Kezeld a "túl drága" kifogást!
	Ziglar (2005)	Gallagher – Wilson – Levinson (1994)	Révész (szerk.: Kádár 1996)
Milyen tulajdonságok szükségesek!	A vérbeli eladó nem csak beszél az etikáról, hanem etikusan is él!	Gerilla üzletkötés:	1. Önbecsülés, önbizalom.
	A bizalom az a tényező, a melyet a vevők a legmagasabbra értékelnek!	Információ és meglepetés.	2. Kreativitás, pozitív gondolkodás.
	Az odafigyelés és kölcsönösség egymásból fakadnak! Jellemzők!	Kilencszavas hitvallás:	3. Információ (megérzés és kérdés).
	A kommunikációban a pertnerhez igazodás jelenti a legjobb megoldást!	1. Elkötelezettség	4. Becsületesség (a legfőbb sikertényező).
		2. Befektetés	5. Végzettség, intelligencia, szakismeret.
		3. Következetesség	6. Jó beszédkészség, információk kezelése.
		4. Megbízhatóság	7. Kifogások kezelése.
		5. Türelem	8. Tervezői, szervezői gyakorlatosság.
		6. Sokoldalúság	9. Pozitív személyiségvonások.
		7. Sorrendiség	10. Helyes időbeosztás.
		8. Elérhetőség	11. Megjelenés és illem.
		9. Lelkesedés	12. Vállalati (támogató) stratégia és taktika.

Forrás: Saját szerkesztés

A „hogyan csináld” kategóriában az Og Mandino (2007), Aponyi (2003) és Pilát – Büdi (2004) szerzők ajánlásai szerepelnek. Mindhárom műben az eladóhoz szóló intelmek találhatók, felfogásról, szemléletmódról, helyes viselkedésről. A leírt „törvények, parancsolatok, technikák” között emberi tulajdonságokat, képességeket fedezhetünk fel, melyek ideálisan szükségesek a sikeres értékesítéshez. Ilyenek például a kitartás, önuralom, optimizmus, derű, szorgalom, eltökéltség, odafigyelés, türelem.

A „milyen tulajdonságok szükségesek” csoportban Ziglar (2005), Gallagher – Wilson – Levinson (1994) és Révész (1996) további meghatározó jellemzőket említenek. Ilyenek az etika, bizalom, helyes kommunikáció, sokoldalúság, lelkesedés, kreativitás, szakismeret, szervezési készség, illem.

Összességében elmondhatjuk, hogy a szerzők megfelelő szemléletmódot és a sikert garantáló pozitív tulajdonságok meglétét tartják szükségesnek, hogy az értékesítő a legjobb lehessen hivatásában.

*Ezek közül véleményem szerint kiemelkedő tényezők a **kitartás, megbízhatóság, kreativitás, jó kommunikáció és szervezési képesség.** E jellemzők megkülönböztetett fontosságát eddigi pályám tapasztalatai igazolják.*

- Kétségtelen, hogy a személyes eladáshoz rengeteg kitartás kell, mert az elutasítás oly gyakori, hogy e nélkül lehetetlen boldogulni.*
- A megbízhatóság a legfontosabb sikertényező, mivel mi eladók nem másból, mint vevőink bizalmából élünk.*
- Nélkülözhetetlen a kreativitás is, mert a „tenger” melyen hajózunk zátonyokkal teli, ahol gyakran kell gyorsan és helyesen dönteni.*
- A kommunikáció szerepe szintén megkérdőjelezhetetlen, hiszen a meggyőző érvelés az, amely ráveszi ügyfeleinket a vásárlásra.*
- Végül a szervezési képesség, amely segíti megszerezni napi teendőinket, szükséges ahhoz, hogy ezen a bonyolult és változatos pályán hatékonyan tudjunk érvényesülni.*

Természetesen sokféle megközelítés létezik, és rengeteg körülmény befolyásolhatja, hogy mitől válik valaki sikeres értékesítővé. A végtelenségig lehetne sorolni a tulajdonságokat, jellemzőket, a vele született képességeket és a megszerezhető tudást, amelyek „a sikeres eladás tényezői” lehetnek. A lényeg viszont abban rejlik, hogy az adott terület eladói és vásárlói mit tekintenek kulcsfontosságúnak a mindkét fél számára megelégedést nyújtó üzlet létrejötté érdekében. Erre a kérdésre keresek választ a 7. és 8. fejezetekben tárgyalt marketingkutatásban.

7. MILYEN A JÓ ÉRTÉKESÍTŐ? KVALITATÍV PRIMER KUTATÁS, A B2B PIAC ELADÓI OLDALÁRÓL

Mint a bevezetésben említettem, kutatásomban a szervezeti (B2B) piac eladói és vásárlói oldalát vizsgálom, keresve a választ dolgozatom fő kérdésére: Milyen a jó eladó?

Ebben a fejezetben az eladói fél szereplőit, vállalati vezetőket és értékesítőket kérdezem a szakma sikertényezőiről. A kutatás e szakaszát kvalitatív eljárással végzem, melyben a válaszadók egyéni mélyinterjúk során mondják el véleményüket a szervezeti piac külső értékesítőivel kapcsolatban.

Az egyéni mélyinterjú olyan kvalitatív kutatási eljárás, strukturálatlan, közvetlen, személyes interjú, amelyben egy előre felkészült, képzett kérdező beszélget egyetlen megkérdezettel, azal a céllal, hogy feltárja motivációit, nézeteit, attitűdjeit és érzéseit egy adott téma vonatkozásában (Malhotra, 2008, p.192.).

Az egyéni mélyinterjúk személyi és tárgyi kérdéseit a 10. táblázatban foglaltam össze.

10. táblázat

Egyéni mélyinterjúk kutatási terve

	Vezetői mélyinterjúk	Értékesítői mélyinterjúk
Interjúalanyok behatárolása, mintavétel.	Kiválasztás alapja a foglalkozás.	
	Gyártó vállalatok vezető beosztású munkatársai, egyéni felkérés alapján.	Gyártó vállalatok értékesítő munkatársai egyéni felkérés alapján.
Interjúk száma.	2 fő területi vezető. 1 fő értékesítési vezető	5 fő általános külső értékesítő (rendelő, küldött, tanácsadó). 5 fő kiemelt szintű külső eladó (megoldás-értékesítő, csoport-eladó, nagyvevőmenedzser).
Interjúk időtartama.	30 – 60 perc.	
Interjúk helyszíne.	Csendes, nyugodt környezetben. (Kávéház).	
Lebonyolítás ideje.	2011. július hónapban.	2011. augusztus hónapban.
Interjúkészítő neve.	Kis Zoltán hallgató.	
Szükséges eszközök.	Íróeszköz, papír a gondolatok feljegyzésére, kérdéskártyák (vezetői mélyinterjúkhoz), hangfelvevő berendezés a beszélgetés során elhangzottak rögzítésére.	

Forrás: Saját szerkesztés

7.1. Vezetők véleménye a jó eladóról

Kutatási probléma: Az ideális személyes értékesítők (külső eladók) jellemzőinek, tulajdonságainak vizsgálata az őket alkalmazó gyártó cégek szempontjából. Mely szempontok szerint választ értékesítőt a vállalat?

7.1.1. Vezetői mélyinterjúk kutatási célja

Információszerzés arról, hogy a vállalatok vezetése milyen szempontok alapján szervezi értékesítői hálózatát és milyen elvárásaik vannak az ideális értékesítő tekintetében.

1. **Kutatási cél:** Az értékesítők feladatai, felelősségi körük, a megfelelő értékesítési struktúra a szervezetben.
2. **Kutatási cél:** Az értékesítőszemélyzet kiválasztásának szempontjai.
3. **Kutatási cél:** A kereskedelmi képviselők motiválásának lehetőségei.
4. **Kutatási cél:** Helyes eladási gyakorlat és az ideális külső értékesítő jellemzői a vállalat szempontjából.

7.1.2. Vezetői mélyinterjúk hipotézisei

1. Elsődleges elvárásuk az értékesítőkkel szemben, hogy azok teljesítsék az előírt időszakos eladási kvótákat (havi, éves tervek).
2. A munkáltatók és az értékesítésben tevékenykedő vezetők számára a vállalati érdekek szem előtt tartása a legfontosabb szempont.
3. Olyan értékesítőt keresnek, akinek képességei maximálisan kihasználhatóak és hatékonyan tudják képviselni a vállalati érdekeket.

A vezetői mélyinterjúk interjúvázlatát a 2. melléklet tartalmazza.

7.1.3. Vezetői mélyinterjúk eredményei

A vezetői mélyinterjúk során két területi vezetővel (Area Sales Manager) és egy értékesítési vezetővel (Field Sales Manager) folytattam beszélgetést.

1. *Területi vezető: M Gábor, 44 éves, 15 esztendeje foglalkozik személyes eladással, melyből 11 évig területi vezetői beosztásban dolgozott.*
2. *Területi vezető: N Zoltán, 39 éves, 12 éve az értékesítésben és 2 éve vezető.*
3. *Értékesítési vezető: P Zoltán, 34 éves, 12 esztendeje foglalkozik értékesítéssel, ebből 3 éve értékesítési vezetői pozícióban.*

A beszélgetésekben az interjúalanyok kifejtették véleményüket a kérdésekkel kapcsolatban, valamint elmondták a témát érintő további gondolataikat is.

Az interjúk eredményeit a 11. táblázatban rendszereztem.

11. táblázat

Vezetői mélyinterjúk összesített eredménye

Témák	1. Területi vezető	2. Területi vezető	Értékesítési vezető
1. Értékesítők feladatai, felelőssége és értékesítési struktúra.			
Területi képviselők feladatai.	Értékesítési tervek elérése, másodkihelyezés, adminisztráció, információszerzés.	Cége képviselete, kapcsolat-építés, megoldást kínálni a vevő problémájára, információadás és szerzés.	Tervteljesítés , eladás, merchandising, kategóriafejlesztés, hosszú távú kapcsolatépítés a partnerrel.
Hatékony értékesítési szervezet felépítése.	Mérettől függő, lineáris , de lehet termék szerint is. Field Sales Manager csak nagyobb szervezetnél, KAM és ASM szoros együttműködése.	Lineáris , esetleg termékenként tagolt szervezet. Erős KAM munka, önálló döntési jogkör a képviselők számára, információáramlás .	Cégtől (méret, forgalom, termék) függ. Lineáris , fontos a hierarchia és az információs utak tisztázása (egy csatornán keresztül menjen).
2. Értékesítőszemélyzet kiválasztásának szempontjai.			
Fő tényezők a kiválasztás során.	Kommunikáció , lendületes munkavégzés, stabil magánélet, bizalomkeltő fellépés.	Megnyerő stílus, nyitottság, érdeklődés, tájékozottság, jó kommunikációs képesség.	Érzelmileg: Kötődés (cég, termék), tűz, elhivatottság. Szakmailag: Tanítható, agilis.
Külső, nem, életkor.	Fontos (4)	Kevésbé fontos (2)	Átlagos (3)
Iskola, tapasztalat.	Fontos (4)	Fontos (4)	Kevésbé fontos (2)
Készség, tulajdonság.	Fontos (4)	Nagyon fontos (5)	Fontos (legyen közös pont)
Jellemzők sorrendje.	1. Bizalom 2. Tapasztalat 3. Személyiség 4. Egyéni képességek 5. Tulajdonságok 6. Megjelenés 7. Végzettség 8. Életkor 9. Nem	1. Bizalom 2. Személyiség 3. Tulajdonságok 4. Egyéni képességek 5. Tapasztalat 6. Végzettség 7. Megjelenés 8. Életkor 9. Nem	1. Bizalom 2. Személyiség 3. Megjelenés 4. Egyéni képességek 5. Tulajdonságok 6. Tapasztalat 7. Életkor 8. Végzettség 9. Nem
3. Kereskedelmi képviselők motiválásának lehetőségei.			
Javadalmazási szempontok.	Fix bér biztosítson megélhetést (70%). A jutalék extra teljesítményért járjon (30%).	Fix bér + elérhető tervek alapján, motiváló mozgó bér .	Vegyes rendszer (a cégnek is megérje). Jutalék aránya forgalomtól és profittól függ.
További anyagi motivációs eszközök.	Gépjármű magánhasználat, 13. havi fizetés, cafeteria, beiskolázási támogatás, stb.	Cafeteria, versenyek, díjak, 13. havi bér, munkaeszközök magánhasználat.	Gépjárműhasználat, munkaeszközök (telefon, internet, fax), jutalmak (pl.: üdülés).
Egyéb ösztönzési módszerek.	Csapatépítés, dicséret . Kontroll és (+ –) visszajelzés . Előrelépési, tanulási lehetőség.	Vezető figyelme, visszajelzés , elismerés , személyre szabott építő feladatok.	Visszacsatolás , dicséret . Közösségépítés a beosztottal (a pénznél is többet ér).
4. helyes eladási gyakorlat és az ideális külső értékesítő jellemzői.			
Tárgyalás lépései.	0. Célkitűzés 1. Információgyűjtés 2. Felkészülés a tárgyalásra 3. Kapcsolat kialakítása 4. Problémák kezelése 5. Ajánlattétel 6. Kifogások kezelése 7. Rögzítés és visszacsatolás	1. Tervezés (hó, hét, nap) 2. Felkészülés 3. Kontaktus (bemelegítés) 4. Igényfeltárás (ajánlat) 5. Meggyőzés 6. Problémakezelés 7. Tárgyalás lezárása 8. Utómunkálatok	Értékesítési szinttől függ (rendelésfelvevő ↔ KAM). Kulcselemek az érvelés , meggyőzés és megállapodás.
Képviselőktől elvárt magatartás és tevékenységek.	Megbízhatóság, korrektség, a cég érdekeinek maximális előtérbe helyezése.	A cég és vevői közötti kapcsolat kezelése. Önállóság és csapatmunka, saját ötletek.	A céget képviselje úgy, hogy a közös célok eléréséhez hozzájáruljon. Legyen komoly.
Meghatározó személyiségjegyek, készségek, tulajdonságok.	Logikus gondolkodás, jó kapcsolatteremtő képesség.	Lelkiismeretesség, kitartás , kreativitás, kommunikatív készség, pontosság.	Lelkesedés , elhivatottság, érzelmi kötődés (mert akkor minden más jön magától).

Forrás: Saját kvalitatív kutatás (2011)

A 11. táblázatban kapott eredményeket áttekintve a következő eredményeket vonhatjuk le:

1. A megkérdezett, vezetők első között említik elvárásaikban az eladási tervek teljesítését, mellyel az ez irányú első hipotézis helyessége is bizonyítást nyer.
2. A hatékony szervezet kulcsát az erős kiemelt vevőmenedzsment munkájában, és az egyes értékesítési szintek jó együttműködésében látják.
3. A kiválasztás fő szempontja a kommunikációs készség. Számít a személyes képesség és a tapasztalat is, míg a külső megjelenés vezetési beállítottságának függvénye.
4. Az értékesítők legfontosabb elvárt jellemzője a megbízhatóság, ami a vállalat iránti elkötelezettségben (lojalitás, kötődés, stabilitás) nyilvánul meg.
5. Anyagi ösztönzésként a vegyes bérrendszer és egyéb juttatások szerepelnek, de a vezetők felismerik az érzelmi motiválás jelentőségét is, melyek közül a visszajelzést és dicséretet tekintik a legfontosabbaknak.
6. A tárgyalás hangsúlyos eleme a meggyőzés, melynek célja, hogy az ügyfélre fordított idő és energia megtérüljön, a tárgyalás végén létrejöjjön a megállapodás.
7. Az értékesítőktől elvárt ideális magatartás: a vállalat hathatós képviselője és ezzel kapcsolatban a cégérdek maximális előtérbe helyezése. Minden eladói kvalitás és képesség e közös célnak van alárendelve.

Tekintve a vezetői interjúk kutatási eredményeit, a felállított hipotézisek az alábbi formában kerültek elfogadásra (12. táblázat).

12. táblázat

Hipotézisek teljesülése a vezetői mélyinterjúk alapján

Célkitűzések	Hipotézisek	Eredmények
1. Értékesítők feladatai, felelőssége. A megfelelő értékesítési struktúra.	1. Elsődleges elvárás, hogy az értékesítők teljesítsék az eladási kvótákat.	✓
2. Az értékesítőszemélyzet kiválasztásának szempontjai.	2. A vállalat és a vezetők számára a cégérdek szem előtt tartása a legfontosabb.	✓
3. A kereskedelmi képviselők motiválásának lehetőségei.	3. Olyan értékesítőt keresnek, akinek képességei maximálisan kihasználhatóak és hatékonyan képviselik a vállalati érdekeket.	✓
4. Helyes eladási gyakorlat és az ideális értékesítő jellemzői a vállalat számára.		

Forrás: Saját szerkesztés

Összegezve a megkérdezett vezetők véleményét elmondható, hogy az értékesítőktől elvárt viselkedési formák, elvégzendő feladatok és keresett tulajdonságok, mind-mind a vállalat sikerének vannak alárendelve. A munkaadók számára a **hatékony értékesítő** a jó értékesítő. Olyan eladót alkalmaznak szívesen, aki teljesíti a rá szabott terveket, képviseli cége érdekeit és ennek érdekében sikeresen alkalmazza képességeit és elsajátított tudását.

7.2. Értékesítők véleménye saját munkájukról

Kutatási probléma: Maguk a személyes értékesítők hogyan vélekednek saját hivatásukról? Milyen elvárásokkal találkozhatnak a munkáltatói és a vásárlói oldal felől? Mely követelményeknek megfelelően számíthatnak szakmai elismerésre és sikeres üzletkötésre? Szerintük milyen jellemzők, tulajdonságok, viselkedésformák teszik sikeressé az eladót?

7.2.1. Értékesítői mélyinterjúk kutatási célja

A személyes eladók gondolatainak feltárása, saját munkájukat illetően. Megtudni mi motiválja őket, hogy az eladói hivatást válasszák életpályaként. Képet kapni arról, hogy milyen elveket, értékrendet tekintenek elfogadottnak a sikeres értékesítés feltételeként.

1. **Kutatási cél:** Értékesítők belső motivációi, pályaválasztás és munkavégzés illetően.
2. **Kutatási cél:** Eladók és munkaadók kapcsolatából származó előnyök és hátrányok, a sikeres értékesítő szempontjából.
3. **Kutatási cél:** Eladók és vásárlók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok, a sikeres értékesítő szempontjából.
4. **Kutatási cél:** Személyes értékesítők véleménye a kiváló eladóról.

7.2.2. Értékesítői mélyinterjúk hipotézisei

1. Az értékesítők a vélt „előnyök” (kötetlenebb munkavégzés, vonzó juttatások, munkaeszközök) miatt választják az eladói hivatást.
2. Tisztában vannak szakmájuk összetettségével és nehézségeivel. Munkájukban a kihívásokat és a változatosságot kedvelik leginkább.
3. Az értékesítők személyes kapcsolataikban és szakértelmükben látják a siker kulcsát.

Az értékesítői mélyinterjúk interjúvázlatát a 3. melléklet tartalmazza.

7.2.3. Értékesítői mélyinterjúk eredményei

Az értékesítői mélyinterjúk során 5 fő általános eladót és 5 fő kiemelt értékesítőt kérdeztem meg. Elmondták gondolataikat a személyes eladásról, feltárták motivációikat szakmájuk iránt. Beszéltek munkáltatóikkal és vásárlóikkal kapcsolatos tapasztalataikról. Végül leírták, ők milyen jellemzőket tartanak fontosnak a sikeres értékesítő számára.

Az interjúk részletes eredményeit a 4. melléklet tartalmazza. A kiemelt és általános eladói csoportok, azonos és eltérő véleményét hasonlítottam össze a 13. táblázatban.

13. táblázat

Értékesítők azonos és eltérő véleményének összehasonlítása

Kutatási célok	Kiemelt értékesítők	Általános értékesítők
Vállalatok típusai	FMCG vállalatok, és egy műszaki cég.	FMCG vállalatok és biztosítók .
Munkakör	Területi képviselő, értékesítési vezető.	Ügynök , üzletkötő, területi képviselő.
Végzettség, szakma	Közép, vagy felsőfokú végzettség.	Ritka a kereskedelmi képesítés..
1. Értékesítők motivációi, pályaválasztást és munkavégzést illetően.		
Pályaválasztási motivációk.	Kihívások, változatosság , érdekes emberek, kommunikáció, kötetlenebb munka.	
	Önmegvalósítás, kreativitás, a befektetett munka megtérül.	Mert nem volt más lehetőség.
Tapasztalat hossza.	8 – 15 éves tapasztalatok.	1 – 12 éves tapasztalatok.
Amit kedvel munkájával kapcsolatban.	Változatos munka és sokszínű partnerek, vásárlók meggyőzése, kreativitás kiélése, problémamegoldás , eredmények elérése.	
	Személyes kapcsolatok kialakítása.	Nagyobb szabadságot ad.
Amit nem kedvel munkájában.	Adminisztráció.	
	Esti pluszfeladatok, túl sok utazás.	Problémás ügyfelek, sikertelenség .
2. Eladók és munkaadók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok.		
Vezetők elvárásai az értékesítőktől.	Tervteljesítés, cégérdek képviselése, lojalitás.	
	Szaktudás, termékismeret, piacismeret.	???
Eladók elvárásai vezetőiktől.	Ösztönzés, motiválás, elismerés.	
	Reális kihívások, értékelés, képzés, figyelem, juttatások .	Jó termékek, biztos munkahely , szakmai és erkölcsi támogatás.
Cégtől, vezetőtől kapott támogatás.	Információk, visszacsatolás, képzések.	
	Termék és marketing háttér, munkaeszközök, érdeklődés, biztatás, dicséret.	Szinte semmi , vagy csak ellenőrzés .
Hátráltató tényezők munkaadói oldalról.	Rugalmatlanság, Információk, elvárások, követelmények rendszertelensége.	Konzultáció hiánya , kevés segítség.
3. Eladók és vásárlók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok.		
Vevők elvárásai az értékesítőktől.	Megbízhatóság , pontosság, segítőkészség, problémamegoldás , korrektség.	
	Felkészültség, vevői oldal ismerete, tisztelet, mértékletesség.	Információ, együttműködés.
Eladók elvárásai a vásárlóktól.	Együttműködés, megbízhatóság.	
	Nyitottság, őszinteség, következetesség, információ, visszacsatolás .	Bizalom.
Amit kedvel vevőivel kapcsolatban.	Szimpátia, bizalmi viszony, nyitottság.	
	Változatosság. Pozitív visszajelzések .	Korrektség,
Amit nem kedvel vásárlóiban.	Ha nem tekint egyenrangú partnernek (elutasítás, lekezelő hangnem).	
	Inkorrektség, megbízhatatlanság , pontatlanság, értelmi hiányosságok.	Akadékoskodás , aggodalom.
4. Személyes értékesítők véleménye a kiváló eladóról.		
Eladók belső elvárásai önmaguktól.	Egyszerre megfelelni a munkaadói és a vevői elvárásoknak is.	
	Megbízhatóság , tisztesség, maximalizmus, pontosság, Tisztes jövedelem , sikerek, boldogság.	
Teljesítési kényszer hatásai.	Ösztönző, motiváló. A kvótákat nem vitatja, mindent megtesz elérésükért.	
	Unalmas lenne nélküle, hiányozna .	Teljesíteni kell!
Szervezési és adminisztrációs feladatok.	Nem kedvelik és (többnyire) nem is erősségük.	
	Ezek is szükségesek az értékesítéshez.	Nem szívesen végzik.
Tárgyalási tech.	Technikák elemeit alkalmazza, de nagyobb hangsúly az egyéni megoldásokon .	
A jó eladó jellemzői, tulajdonságai.	Megbízhatóság, felkészültség , korrektség, kommunikáció, pontosság,	
	Műveltség, vevőismeret, kitartás, kreativitás, helyzetfelismerés, stressz tűrés,	Motiváltság, önállóság, mobilitás. A munka egyben hobbi is legyen.
Hogyan éri el, hogy töle vásároljanak..	Rendszeres látogatás, szakmai felkészültség , jó termékek, meggyőző érvelés.	
	A személyes kapcsolatok a legfontosabbak.	
	Mindenkinek van saját títka .	Információ, segítség, haszonérvek.

Forrás: A 4. melléklet kutatása alapján, saját szerkesztés

Összefoglalva a 13. táblázatban leírt véleményeket és összehasonlítást:

1. Az eladói szintek közti eltérés a munkaadók és a munkaköri elnevezésekben is megmutatkozik (biztosító, ügynök).
2. A sikeres értékesítéshez nem muszáj „tanulni” a szakmát. A legjobb eladók egyéni képességeikből fakadóan, „öszönösen” adnak el.
3. Pályaválasztáskor a vélt „előnyöknél” sokkal vonzóbb, hogy az értékesítői hivatás rengeteg kihívást és változatosságot rejt magában. Munkájukban is ezt kedvelik inkább, mintsem a „szabadabb életet”.
4. Az értékesítők helyesen mérik fel vezetőik és vásárlóik elvárásait és igyekeznek mindkét félnek ugyanakkor megfelelni.
5. A kiemelt eladók magasabb elvárásokat fogalmaznak mindkét oldal felé, ugyanakkor több vezetői támogatást és vevői elismerést is kapnak.
6. A jó eladó jellemzői igen sokrétűek, de kiemelkedik közülük a megbízhatóság és a felkészültség (szakértelem).
7. Az értékesítők valóban személyes kapcsolataikban és szakértelmükben vélik felfedezni a sikeres eladás kulcsát.
8. Létezik egy homályosan megfogalmazott titok, ami mindenkinek a sajátja. A legtöbben nem is tudják (vagy nem árulják el) mitől működik, de sikeresek és ez viszi előre őket hivatásukban.

Az értékesítőkkal kapcsolatban elvégzett kutatás hipotézisei 2/3-ad részben teljesültek. Fontos eredmény, hogy a közvélemény – üzletkötői, cégképviselői munkát övező – téves meggyőződését a külső eladók válaszaik egyértelműen megcáfolják (14. táblázat).

14. táblázat Hipotézisek teljesülése az értékesítői mélyinterjúk alapján

Célkitűzések	Hipotézisek	Eredmények
1. Értékesítők motivációi, a pályaválasztást és munkavégzést illetően.	1. Az értékesítők a vélt „előnyök” miatt választják az eladói hivatást.	✗
2. Eladók és munkaadók kapcsolatából származó előnyök és hátrányok.	2. Ismerik szakmájuk összetettségét. A kihívásokat és a változatosságot kedvelik.	✓
3. Eladók és vásárlók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok.	3. Személyes kapcsolataikban, szakértelmükben látják a sikeres eladás kulcsát.	✓
4. Értékesítők véleménye a kiváló eladóról.		

Forrás: Saját szerkesztés

8. MILYEN A JÓ ÉRTÉKESÍTŐ? KVANTITATÍV PRIMER KUTATÁS, A B2B PIAC VÁSÁRLÓI OLDALÁRÓL

8.1. Kutatási terv

Kutatási probléma: A gyártó vállalat vásárlói az eladói oldaltól eltérő szempontokat vesznek figyelembe a kiváló eladó jellemzésekor. A vevő számára saját érdekei fontosak, így a jó értékesítő akkor számíthat sikerre, ha megfelel vevője elvárásainak. Ettől a megfelelési képességtől függ leginkább, hogy kiből válik igazán kiváló értékesítő.

8.1.1. Vásárlói megkérdezés kutatási célja

A vásárlói megkérdezés célja, megismerni a szervezeti piac vásárlóinak (főleg FMCG viszonteladók) álláspontját a jó értékesítő személyéről.

1. Általánosan milyen véleménnyel vannak a külső értékesítők iránt?
2. Mely jellemzőket tekintenek fontosnak a külső értékesítők számára?
3. Milyen típusú értékesítőkkal kötnek szívesen üzletet, azok személyes hozzáállását és magatartási formáit figyelembe véve?
4. A B2B vásárlók milyen külső tényezőknek, illetve eladási fortélyoknak engedve hajlanak leginkább a vásárlásra?

8.1.2. Vásárlói megkérdezés kutatási hipotézisei

1. A szervezeti vevőik, naponta, akár 10 – 15 külső értékesítő is felkeresi átlagosan. Ez gyakran megterhelő, és hátráltatja a vevőket egyéb teendőik ellátásában. Ezért a B2B vásárlók inkább negatív általános véleménnyel vannak az értékesítők iránt.
2. A B2B vásárlók, a felkészült és megbízható értékesítőkkal kötnek szívesen üzletet, olyanokkal, akik megoldást nyújtanak problémáikra.
3. Fontos számukra, hogy az eladó ismerje és értékelje a vevői oldal érdekeit, továbbá az üzletkötés után is viselje gondját vásárlóinak.
4. A szervezeti vásárlók a kialakult bizalmi kapcsolatokban hoznak legszívesebben az eladók számára kedvező vételi döntést.

8.1.3. Vásárlói megkérdezés kutatási körülményei

A kutatás e szakaszában a szervezeti vásárlók motivációt, viszonyulását vizsgálom a külső értékesítőkkal kapcsolatban. A válaszok értékelhetősége érdekében a kvantitatív kutatási módszerek közül, standard kérdőíves, személyes megkérdezést alkalmazok a vélemények feltárásához.

Megkérdezés eszközei:

- Kísérőlevél (5. melléklet): Kutató adatai, kutatás célja, önkéntességére, bizalmas adatkezelésre vonatkozó nyilatkozat, köszönetnyilvánítás.
- Standardizált kérdőív (6. melléklet): 11 zárt és 1 nyitott kérdéssel.
 - Szűrőkérdés: A témában kompetens válaszadók azonosításához
 - Tárgyköri kérdések: A kutatás céljainak és a bennük megfogalmazott információ-szükséglet kielégítésére.
 - Személyes kérdések: A demográfiai jellemzők rögzítésére.

15. táblázat

Kérdőív szerkezete a kutatási célokkal összefüggésben

Kutatási célok	Kérdőív kérdései
1. Általános vélemények a gyártók értékesítői (képviselői) iránt.	2 – 4. Kérdések.
2. Értékesítőktől elvárt jellemzők, tulajdonságok.	5. Kérdés.
3. Eladók hozzáállása és viselkedési formái.	6 – 7. Kérdések.
4. Motivációk a vásárlási döntés meghozatalához.	8. Kérdés.

Forrás: Saját szerkesztés

Megkérdezést végző: Kis Zoltán

Megkérdezés helye: Dél-dunántúli települések FMCG kereskedelmi egységei. A települések kiválasztása véletlenszerű, attól függően, hogy a kérdező a megkérdezés ideje alatt mely területen végzi hivatalos munkáját.

Megkérdezés időterve:

- Megkérdezés: 2011. szeptember 19 – 23.
- Feldolgozás és elemzés és: 2011. szeptember 26 – 30.

8.1.4. Vásárlói megkérdezés mintavételi módja

Alapsokaság: A gyártó vállalatok viszonteladóinak munkatársai, akik rendszeres, napi kapcsolatban állnak a gyártók értékesítő személyzetével. Az üzletkötések során vásárlói pozícióban szerepelnek, tehát a kutatási témában közvetlenül érintettek.

Minta: A minta 30 főből áll és nem reprezentatív összetételű. Elemei: a szervezeti (B2B) piacon működő vásárlók (viszonteladók). A válaszadók jellemzően a megkérdezés helyéül szolgáló településeken található FMCG egységekben felkért üzlettulajdonosok, beszerzők, boltvezetők, osztályvezetők, akik eleget tesznek az alapsokaság feltételeinek.

Mintavételi módszer: A megkérdezés során figyelembe vett fő szempont a viszonteladó vásárlók véleményének feltárása. Ezért a kutatásban olyan alanyokat kérdeztek, akik előzetes azonosítás után megfelelnek az átlagos kiskereskedelmi vevő partner jellemzőinek, azaz napi kapcsolatban állnak külső értékesítőkkal. Így a mintavételi módszer a nem reprezentatív, önkényes kiválasztás.

8.2. Vásárlói megkérdezés eredményei

8.2.1. A minta demográfiai jellemzői

A standard kérdőíves megkérdezés során 30 fős mintával számoltam, melyből 28 alany adott a kutatás szempontjából feldolgozható válaszokat. A tovább nem érintettek is válaszoltak viszont a személyes kérdésekre, így a demográfiai értékeléskor az eredeti 30 fős minta adatait vettem figyelembe.

A demográfiai jellemzők rögzítésére a kérdőív (6. melléklet) személyes kérdései voltak hivatottak. Az alanyok nembeli, életkori, munkaköri, illetve földrajzi elhelyezkedésre vonatkozó adatait mutatja a 16. táblázat.

16. táblázat

A válaszadók demográfiai jellemzői

Jellemzők	Válaszkategóriák	Megoszlás	
		(Fő)	(%)
Nem	Nő	22	73,3%
	Férfi	8	26,7%
Életkor	25 év alatt	0	0,0%
	26 – 35 év	4	13,3%
	36 – 45 év	9	30,0%
	46 – 55 év	13	43,3%
	56 év felett	4	13,3%
Munkakör	Üzlettulajdonos	2	6,7%
	Boltvezető (helyettes)	21	70,0%
	Osztályvezető (helyettes)	1	3,3%
	Vállalati beszerző	6	20,0%
Földrajzi elhelyezkedés	Megyeszékhely	16	53,3%
	Más város	14	46,7%
	Község	0	0,0%

Forrás: Saját standard interjú a B2B piacon (2011), n = 30

- A nemek szerinti megoszlás fölényes hölgyuralmat mutat, amely az FMCG kiskereskedelemben dolgozók nembeli eltolódásából adódik. Így a megkérdezett mintaegyedek majd $\frac{3}{4}$ -ed része is hölgy.
- Életkor szerint a többséget a 46 – 55 év közötti korosztály teszi ki (43,3%). Őket követik a középkorúak (36 – 45 év) (30%), majd a 26 – 35 éves, illetve az 55 év feletti válaszadók (13,3 – 13,3%). Nem találunk 25 évnél fiatalabb válaszadót.
- A munkaköri megoszlás tekintetében a négy kategória közül a boltvezetők 70%-ot, míg a vállalati beszerzők 20%-ot képviselnek. A két csoport együttes aránya így 90% feletti, ami az önkényes mintavételi eljárás okozata (vevőköröm többsége).
- Földrajzi hely szerint közel fele-fele arányban képviseltetik magukat a megyeszékhelyen, és más városban dolgozó válaszadók (viszonteladó vásárlók). Községben működő partnerrel nem készült kérdőív.

8.2.2. Tárgyköri kérdések

8.2.2.1. Vásárlók általános véleménye a külső értékesítőkről

Külső értékesítők átlagos látogatásszáma, naponta

A 17. táblázatban látható, hogy a válaszadók többsége naponta, átlagosan 5 – 10 külső értékesítővel találkozik. Mintegy 17%, 5 főnél kevesebb, míg a válaszadók 1/3-a, 10 – 15 külső eladóval tárgyal átlagosan, naponta.

17. táblázat

Külső értékesítők látogatásainak száma átlagosan, naponta

Értékesítői látogatások száma átlagosan, naponta	Gyakoriság	Megoszlás
0 - 5 fő/nap	5	16,7%
5 - 10 fő/nap	14	46,7%
10 - 15 fő/nap	10	33,3%
15 - 20 fő/nap	1	3,3%
20 - 25 fő/nap	0	0,0%
Összesítés:	30	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 30

Az 1. hipotézis szerint naponta, akár 10 - 15 külső eladó is felkeresi az FMCG szektor szervezeti vevőit, ami negatívan hat a vásárlók általános benyomásait. Az elvárt átlag látogatásszámmra vonatkozó feltételezés helyességét keresi a 18. táblázat hipotézisvizsgálata.

18. táblázat

Hipotézisvizsgálat (egymintás T-próba) a napi, átlagos látogatásszám tekintetében

Értékesítői látogatások száma átlagosan, naponta (fő/nap)					
Osztályközök		Gyakoriság	Osztály közép		
(fő/nap)	(fő/nap)		(fő/nap)		
x_{ah}	x_{fh}	f	x_k	$f * x_k$	$f * (x_k - \bar{x})^2$
0	5	5	2,5	12,5	190,14
5	10	14	7,5	105	19,06
10	15	10	12,5	125	146,94
15	20	1	17,5	17,5	78,03
20	25	0	22,5	0	0,00
		$n = 30$		260	434,17

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^k f_i * x_i}{\sum_{j=1}^k f_j} \quad s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n f * (x_i - \bar{x})^2}{\sum_{i=1}^n f - 1}} \quad s_x = \frac{s}{\sqrt{n}} \quad t_{SZÁM} = \frac{|\bar{x} - \mu|}{s_x} \quad t = INVERZ.T(0,05; n-1)$$

Forrás: Saját számítás (2011), n= 30

A hipotézisvizsgálat eredménye szerint a minta átlaga statisztikailag különbözik a várt átlagtól, tehát az 1. hipotézis e része elvethető (19. táblázat).

19. táblázat

Hipotézisvizsgálat (egymintás T-próba) eredménye

Mutatók megnevezése	Adatok
Elvárt átlag (μ)	12,5 fő/nap
Minta átlaga	8,67 fő/nap
Korrigált szórás	3,87 fő/nap
Standard hiba	0,71 fő/nap
T-érték számított	5,43
T-érték kritikus	2,05
Megbízhatóság	95%
=HA(tsám<=tkrit>"IGAZ";"HAMIS")	HAMIS

Forrás: Saját számítás (2011), n = 30

B2B vevők gondolatai az eladókkal való találkozásokkor

A következő, 3. kérdés a B2B vásárlók első gondolatait firtatja, amikor azok külső értékesítővel találkoznak. Feltételezésem szerint a gyakori látogatás velejárója, hogy a vevők bizonyos fenntartásokkal fogadják az üzletkötőket.

A nyitott kérdés lehetőséget ad a vélemény bővebb kifejtésére. A kapott válaszokat, azok minősége szerint négy kategóriába soroltam (20. táblázat).

20. táblázat

B2B vevők gondolatainak jellege, az eladókkal való találkozáskor

Gondolatok minősége	Teljes minta	
	Gyakoriság	Megoszlás
Negatív	9	30,0%
Átlagos	7	23,3%
Pozitív	2	6,7%
Értékesítőtől függ (-/ +)	12	40,0%
Összesítés:	30	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 30

Az eredményből látható, hogy sokakban (30%) valóban negatív gondolatokat ébreszt az eladó megjelenése. Az alanyok ötöde átlagos gondolatokat fogalmazott meg. A többség (40%) viszont a személytől, illetve a kínált terméktől függően viszonyul az eladóhoz.

A szervezeti vevők gondolatainak jellege az eladókkal való találkozáskor és a demográfiai jellemzők (nem, életkor, munkakör) közti összefüggés tesztelésére a négyzetes kontingencia (χ^2) (khi négyzet) alapján számolt, Cramer-féle asszociációs együtthatót használtam (12. melléklet – 15. melléklet).

A vizsgálat során következő Cramer mutatókat kaptam: nemek szerinti: $C = 0,325$, életkor szerinti megoszlásban: $C = 0,360$, munkakör szerinti megoszlásban: $C = 0,347$

Tehát megállapíthatjuk, hogy a szervezeti vevők gondolatainak jellege az értékesítők látogatásakor nincs statisztikailag jelentős összefüggésben a demográfiai jellemzőkkel.

B2B vevők hozzáállása a külső eladók ajánlataihoz

Az általános vevői véleményt kutató szakasz utolsó kérdése egyben szűrő is, amely kiválasztja a további vizsgálat kompetens alanyait. Az ajánlatokhoz hozzáállás tekintetében két válaszoló nyilatkozott elutasítóan, akik a további kutatásból kiváltak. A fennmaradó 28 fős minta, mintegy fele-fele arányban meghallgatja, illetve kifejezetten érdeklődik az eladói ajánlatok felől. Továbbá majd 7% szívesen együttműködik velük (21. táblázat).

21. táblázat

B2B vevők hozzáállása a külső eladók ajánlataihoz

Külső eladók ajánlataihoz való viszonyulás	Teljes minta	
	Gyakoriság	Megoszlás
Elutasító	2	6,7%
Meghallgatja, de önállóan dönt	13	43,3%
Érdeklődik és elfogadja, ha előnyös	13	43,3%
Szívesen együttműködik	2	6,7%
Összesítés:	30	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 30

A B2B vevők hozzáállása az eladói ajánlatokhoz, csupán laza statisztikai kapcsolatban van, a demográfiai jellemzőkkel. A négyzetes kontingencia alapján számolt Cramer mutató legmagasabb értéke is csak 0,397 (életkor szerint) (16. melléklet – 18. melléklet).

A fenti eredmények alapján az 1. hipotézis egésze elvethető. A szervezeti vevők – a rendszeres eladói nyomás ellenére is – nyitottak a külső értékesítők irányában. Többségében pozitíven viszonyulnak az őket felkereső eladókhoz és meghallgatják ajánlataikat. Esetenként kifejezetten érdeklődők, illetve szívesen együttműködnek az eladó partnerrel.

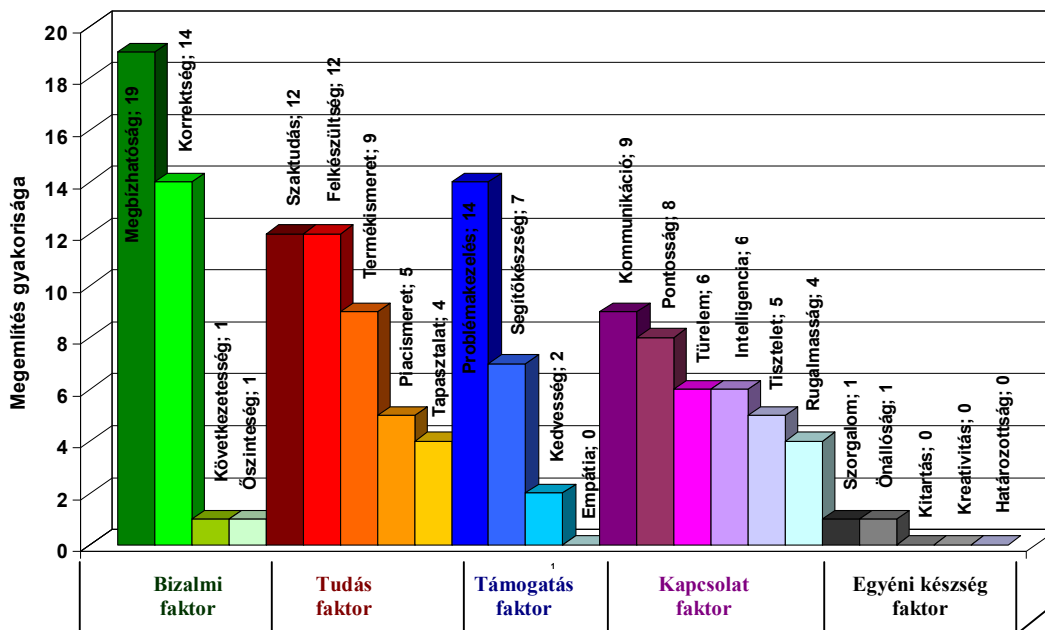
8.2.2.2. Külső értékesítőktől elvárt jellemzők, tulajdonságok

Az 5. kérdés a sikeres értékesítéshez szükséges jellemzők, tulajdonságok elemeit kutatja a szervezeti vásárlók véleménye alapján. A 24 jellemző (tulajdonság) változatot a szakirodalmi feldolgozás szekunder adatai, illetve a B2B piac eladói oldalán végzett, kvalitatív kutatás eredményei alapján állítottam össze. Az egyes jellemzőket, a rokon értelmük alapján öt kategóriába csoportosítottam, a következők szerint.

- 1. Bizalmi faktor: Megbízhatóság, korrektség, következetesség, őszinteség.*
- 2. Tudás faktor: Szaktudás, felkészültség, termék/piacismeret, tapasztalat.*
- 3. Támogatás faktor: Problémakezelés, segítőkészség, kedvesség, empátia.*
- 4. Kapcsolat faktor: Kommunikáció, pontosság, türelem, tisztelet, intelligencia, rugalmasság.*
- 5. Egyéni faktor: Szorgalom, önállóság, kitartás, kreativitás, határozottság.*

Feltételezésemben a szervezeti vevők, a saját érdekeik miatt, inkább az első négy csoportból választják a szükséges jellemzőket. Az egyéni készségek csoport elemei viszont kevésbé fontosak a vásárlói oldal számára.

A válaszadók a számukra 5 legfontosabb jellemzőt jelölték, meg, melyek szerintük szükségesek a sikeres külső értékesítő számára. A faktorok szerint csoportosítva mutatja a kapott eredményt, a 16. ábra oszlopdiagramja.



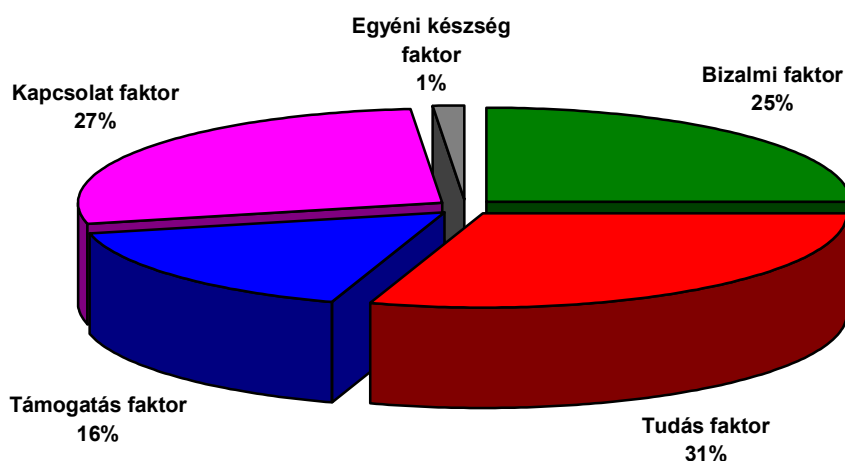
16. ábra A sikeres értékesítő jellemzői a vásárlói megkérdezés eredményei alapján

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 28

A 16. ábra adataiból kiolvasható, hogy megkérdezett szervezeti vevők a külső értékesítők, megbízhatóságát, korrektségét, problémakezelését, szaktudását és felkészültségét értékelték az öt leglényegesebb jellemzőként. Saját csoportjában kiemelkedő jelentőségű a megbízhatóság (19 említés), illetve a korrektség és problémakezelés (14 – 14 említéssel). Fontos elem még az eladók szakértelme, felkészültsége (12 – 12 említés).

Érdeemes megfigyelni, hogy az előzetesen csekély érdeklődésre taksált, egyéni képességek faktor elemei, egyenként is alig kaptak figyelmet a vevői oldal irányából, míg a kapcsolati elemek, csupán átlagos jelentőséggel bírnak a kiválasztásban.

A továbbiakban azt is megvizsgáltam, hogy az egyes jellemző csoportok, összességében milyen súllyal szerepeltek a B2B vásárlók véleményében. Az erre a kérdésre vonatkozó megfigyelések eredményét mutatja a 17. ábra kördiagramja.



17. ábra Az egyes jellemzőcsoportok megoszlása a vásárlói megkérdezés eredményeiből

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 28

A 17. ábra jól érzékelteti, hogy a jellemzőcsoportok, összesítve, némileg más arányokat mutatnak a szervezeti vásárlók véleményében, mint azok elemei, egyenként vizsgálva. A tudás és a kapcsolati faktorok, 31, illetve 27%-os aránnyal a bizalmi faktor (25%) elé kerültek. Ennek oka, hogy ezekben a csoportokban eleve több elem szerepelt (5 és 6), mely alkalmat adott az alanyok árnyaltabb véleményének megismerésére.

Összességében, a kapott eredményekből megállapíthatjuk, hogy a szervezeti vásárlók, valóban a megbízható, jól felkészült és problémáikra megoldást nyújtó külső értékesítőket kedvelik leginkább. Így a kutatás e részére vonatkozó 2. hipotézis helyességét igazolni tudjuk, annak kijelentései nagyban azonosak a kapott eredményekkel.

A fontos értékesítői jellemzők tekintetében is elvégeztem a tárgyköri kérdés és demográfiai jellemzők közötti kapcsolat asszociációs vizsgálatát, amely szintén csekély mutatókat produkált.

A Cramer együttható értékei:

- nemek szerinti összehasonlítás: 0,360,
- életkor szerint: 0,335,
- munkakör szerint: 0,296.

Így ez esetben sem igazolható jelentős statisztikai összefüggés a vizsgált ismérvek között.

8.2.2.3. Külső értékesítők elvárt viselkedési formái

B2B vevők elvárásai a külső értékesítőkkel szemben

A kutatás e szakaszában arra voltam kíváncsi, hogy a szervezeti vevők milyen elvárásokat fogalmaznak meg leginkább a külső eladókkal szemben, miután már valamilyen üzleti kapcsolatban vannak egymással. A választható kategóriákat, eddigi értékesítői tapasztalataim, valamint a szakirodalmi feldolgozás, szekunder eredményei adták. A megkérdezett alanyok, a számukra három legfontosabb elemet választhatták ki a felsorolásból.

A kapott eredményekből láthatjuk, hogy a legtöbben a vevői oldal ismeretét és figyelembevételét várják el a külső eladótól (25%). Ebben a kérdésben is megmutatkozik az eladók szak tudásának és erkölcsös személyiségének fontossága. Mindkét elvárás magas részt képvisel a válaszadói minta véleményében (17,9 és 15,5%). A B2B vevők számára fontos még, hogy az eladó kérdezze meg, partnerének mire van szüksége (és ne azt akarja eladni, amit a vállalata éppen az adott időszakban gyárt) (22. táblázat).

22. táblázat

Értékesítőkkel szembeni vevői elvárások a B2B piacon

Értékesítőkkel szembeni legfontosabb vevői elvárások	Teljes minta	
	Gyakoriság	Megoszlás
Szakmailag legyen felkészült, hitelesen képviselje cégét és termékét!	15	17,9%
Emberileg legyen fedhetetlenül etikus és megbízható személyiség!	13	15,5%
A megfelelő személlyel, helyen és időben kezdjen üzleti tárgyalást!	4	4,8%
A tárgyalás során figyeljen partnerére, hallgassa meg érvelését!	8	9,5%
Kérdezze meg, hogy a vásárlónak valójában mire van szüksége!	12	14,3%
Vegye számításba a vevői oldal szempontjait és érdekeit is!	21	25,0%
Az ellenvetést fogadja megértéssel és adjon megoldást a problémákra!	7	8,3%
Adjon el úgy, hogy inkább a vevő akarjon vásárolni tőle!	4	4,8%
Összesítés:	84	100,0%

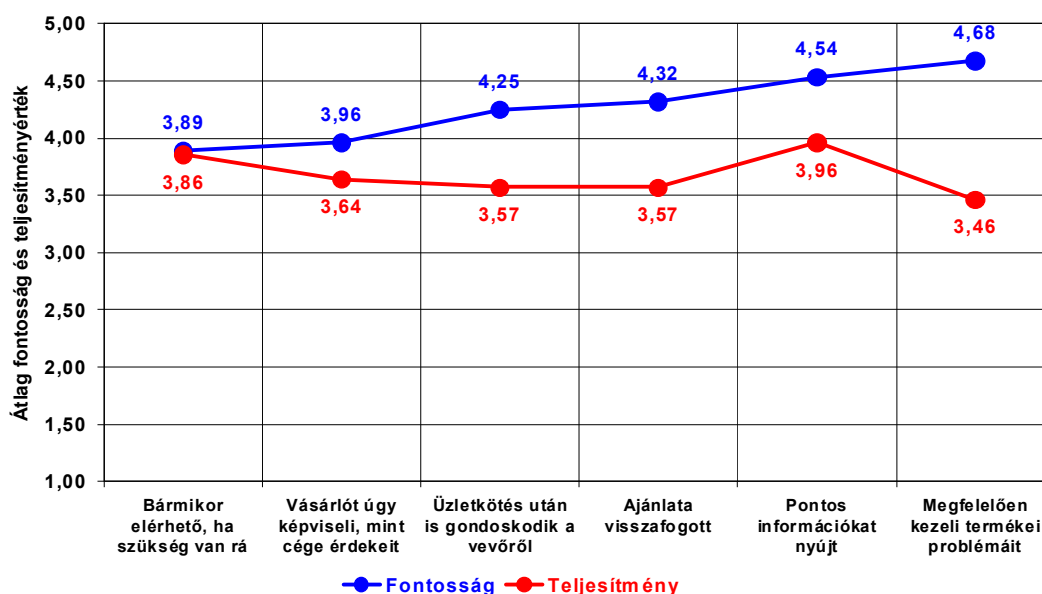
Forrás: Saját kutatás (2011), n = 28

Az asszociáció vizsgálat eredményei szerint a demográfiai jellemzők egyike sem befolyásolja jelentősen a B2B vevők elvárásait az eladó partnerekkel szemben. A Cramer mutató értékei: a kapcsolat hiányát jelzik (19. melléklet – 21. melléklet). A kutatás e kérdésének legfontosabb konklúziója: A szervezeti vevők igénylik, hogy az eladók vegyék figyelembe a vevő szempontjait. Ne csak saját vállalatuk érdekének képviseletét tekintsék céljuknak.

Külső eladók magatartási formái, fontosság és teljesítmény szerint

A 7. kérdés a külső értékesítőktől elvárt magatartásformák fontosságát és teljesülését vizsgálja. A hat értékelendő kategória, tapasztalataim, valamint a szekunder információk alapján került kialakításra. A válaszadók, ötfokú skálán értékelték a megadott viselkedésformákat azok fontossága, és a külső eladók teljesítményének összehasonlításában.

A 18. ábra grafikonján látható, hogy a legnagyobb eltérés az üzletkötés utáni teendőkben van. A vevők 4,7-es fontosságot adnak például a termékekkel kapcsolatos problémák kezelésének, míg az értékesítők, ezt alig 3,5-ös szinten teljesítik. Nagy különbség van fontosság és teljesítmény között az utógondozásban. Hiányosságok észlelhetők a visszafogott ajánlattétel és a pontos információnyújtás terén is. Ezen elemek jobb teljesítésére a külső eladóknak sokkal nagyobb figyelmet kell fordítaniuk. Érdekes, hogy a B2B vevők nem igényelnek kiemelkedő érdekvédelmet az eladóktól (a gyártó cégek irányába). Továbbá csak átlagos szinten érdekeltek, hogy az értékesítőket bármikor elérjék, mivel amúgy is jönnek ők („ha kell, ha nem”).



18. ábra Értékesítők elvárt és tényleges magatartásformái, a fontosság és teljesítmény összehasonlításával

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 28

Az elvárt értékesítői magatartásformák fontossági és teljesítményértékeinek átlagát, illetve az átlagok korrigált szórását mutatja a 23. táblázat.

23. táblázat

Értékesítői magatartásformák, fontosság és teljesítmény szerinti átlaga, és azok szórása

Értékesítők magatartásformái	Fontosság		Teljesítmény	
	Átlag	Korrigált szórás	Átlag	Korrigált szórás
Ajánlata visszafogott	4,321	0,548	3,571	0,790
Pontos információkat nyújt	4,536	0,508	3,964	0,508
Vásárlót odaadással képviseli, mint saját cégét	3,964	0,637	3,643	0,559
Bármikor elérhető, ha szükség van rá	3,893	1,031	3,857	0,848
Üzletkötés után is gondoskodik vevőiről	4,250	0,585	3,571	0,836
Megfelelően kezeli termékei problémáit	4,679	0,476	3,464	0,693

Forrás: Saját kutatás (2011), n= 28

A 23. táblázat adataiból láthatjuk, hogy az egyes magatartáskategóriáknál megadott fontosság, illetve teljesítményértékek az átlagtól (átlagosan) mennyire térnek el. A legnagyobb eltérés az elérhetőség kérdésében mutatkozik, 1,03, a fontosság, és 0,85, a teljesítmény terén. A legkisebb eltérés a fontossági oldalon a problémakezelés megítélésében látjuk (0,48), illetve teljesítmény terén, a pontos információnyújtásban (0,51).

Érdekes, hogy a B2B vevők értékelésében, fontosság és teljesítmény tekintetében is, elvétve fordult elő 2-es érték. Sehol nem találunk viszont 1-es értékelést (7. melléklet).

Tehát a kapott eredmények alapján igazolható a 3. hipotézis helyessége:

- 1. A B2B vásárlók elvárják, hogy az eladó figyelembe vegye vevő partnere érdekeit, megértse álláspontját.*
- 2. Kiemelten fontos az üzlet utáni vevőgondozás, az eladott (megvásárolt) termék / szolgáltatás felmerülő problémáinak megfelelő kezelése.*

8.2.2.4. Vásárlók motivációi a vételi döntés meghozatalára

A 8. tárgyköri kérdésben a szervezeti vevők motivációit kutattam, arra nézve, mely tényezők hatására hoznak vásárlási döntést a B2B piacon. Választható, általános befolyásoló elemek voltak: a termék, szolgáltatás, illetve a gyártó jellemzői. Továbbá az eladó meggyőzése, és a felek között kialakult bizalmi kapcsolat ereje. Az ötödik lehetséges motiváló elem, a vásárlás ellentételezéseként kapott juttatások, előnyök szerepére viszont, szakmai pályafutásom, negatív tapasztalataim miatt voltam kíváncsi.

24. táblázat

B2B vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában

Vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában	Teljes minta	
	Gyakoriság	Megoszlás
A kínált termék, szolgáltatás jellemzői (ár, minőség, haszon, stb.).	11	39,3%
A gyártó, szolgáltató jellemzői (ismertség, hírnév, bizalom, stb.)	2	7,1%
Az eladó meggyőzőési technikái (racionális és emocionális érvei).	0	0,0%
Eladó és vevő között már kialakult bizalmi kapcsolat ereje.	12	42,9%
A vásárlás ellentételezéseként felajánlott extra juttatások, előnyök.	3	10,7%
Összesítés:	28	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 28

A 24. táblázat eredményei alapján látjuk, hogy jelentős szerepe van a vételi döntés meghozatalában a már kialakult bizalmi kapcsolatoknak (43%). Ugyanakkor megfigyelhető, hogy sok B2B vevő, **racionálisan dönt** és előtérbe helyezi a termék / szolgáltatás előnyeit. Örömteli hír az extra juttatások fejében vásároló B2B vevők (viszonylag) alacsony aránya (10,7%). Ez az eredmény némileg rácafol pályafutásom negatív tapasztalataira.

A demográfiai jellemzőkkel való összehasonlítás e kérdésben mutatta ki a legnagyobb szorosságot, mégpedig a munkaköri ismérvekkel kapcsolatban. A Cramer mutató, ebben a viszonylatban 0,491-es értéket jelzett, amely már közepes kapcsolatot bizonyít a két ismérvkategória között (25. táblázat).

25. táblázat

B2B vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában, és a munkakör szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata

Vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában	Boltvezető			Beszerző			Tulajdonos			Osztályvezető			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Termék, szolgáltatás jellemzői	5	7,464	0,814	5	2,357	2,963	1	0,786	0,058	0	0,393	0,393	11
Gyártó jellemzői	1	1,357	0,094	0	0,429	0,429	0	0,143	0,143	1	0,071	12,071	2
Eladó meggyőzése	0	0,000	-	0	0,000	-	0	0,000	-	0	0,000	-	0
Eladó és vevő közti bizalmi kapcsolat	10	8,143	0,424	1	2,571	0,960	1	0,857	0,024	0	0,429	0,429	12
Ellentételezéseként extra juttatások	3	2,036	0,457	0	0,643	0,643	0	0,214	0,214	0	0,107	0,107	3
$\sum A_i$	19			6			2			1		$N =$	28
$\chi^2 = 20,222 \quad C = 0,491$													

$$f_{ij}^* = \frac{\sum A_i * \sum B_j}{N} \quad \chi^2 = \sum \frac{(f_{ij} - f_{ij}^*)^2}{f_{ij}^*} \quad C = \sqrt{\frac{\chi^2}{N * (s-1)}}$$

Forrás: Saját számítás (2011), n = 28

*Az eredmény oka, hogy a vállalati beszerzők valamennyien (6 fő) **raciónálisan határozva** a kínált termék, szolgáltatás jellemzőit jelölték meg válaszként. Döntésük érthető, hiszen pozíciójukban – a többi kérdezettől eltérően – sokkal nagyobb értékért tartoznak felelősséggel.*

Végezetül a 8. kérdésben kapott kutatási eredmények nagyobb részt igazolják a 4. hipotézis helyességét, mely szerint a szervezeti vásárlók, a bizalmi partnerviszonyban hoznak pozitív vételi döntést, azonban jelentős a racionálisan döntő, profi szervezeti vevők részaránya is.

8.2.2.5. A kvantitatív kutatás hipotéziseinek teljesülése

26. táblázat

Hipotézisek teljesülése a B2B piac vevőinek válaszai alapján

Célkitűzések	Hipotézisek	Eredmény
1 B2B vevők általános véleménye a külső értékesítőkkal kapcsolatban.	1. Leterheltségük miatt (sok eladó), inkább negatív véleményt fogalmaznak meg.	✗
2. Mely jellemzőket tekintenek fontosnak a személyes értékesítők számára.	2. A B2B vevők a felkészült, megbízható és problémáikat megoldó értékesítőkkal kötnek szívesen üzletet.	✓
3. Értékesítők elvárt hozzáállása, magatartás formái, a B2B vevők szempontjából.	3. Az eladó vegye figyelembe a vevő szempontjait, és törődjön az utógondozással.	✓
4. B2B vevők külső (eladótól érkező) motívációi a vételi döntés meghozatalára.	4. A B2B vevők a kialakult bizalmi kapcsolatokban hoznak legszívesebben pozitív vásárlási döntést.	Részben

Forrás: Saját szerkesztés

Összegezve a kvalitatív és kvantitatív kutatás felállított hipotézisei 95%-ban igazoltnak tekinthetők, az alábbiak szerint:

Kvalitatív kutatás eredményei:

- Vezetői mélyinterjúk: 3-ból, valamennyi hipotézis teljesült.*
- Értékesítői mélyinterjúk: 3-ból, 2 hipotézis teljesült.*

Kvantitatív kutatás eredményei: B2B vevők standard megkérdezése: 4-ből 2 hipotézis teljesen, 1 pedig részben teljesült.

Így összesen nyolc feltételezés teljesen, egy pedig részben bizonyult helyesnek, amely 95%-os megfelelést jelent az összesen tíz felállított hipotézisből.

9. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A dolgozat első részében képet kaptunk a személyes eladás fogalmi környezetéről. Az eladás-menedzsment témakörében, megállapításokat találunk az eladói hivatás elméleteiből. Ezt követően, az eladás folyamatáról, és a sikeres értékesítés tényezőiről olvashatunk szakirodalmi véleményeket. Az irodalmi feldolgozásban – az elmélettel párhuzamban – megtalálhatók szakmai pályafutásom gyakorlati tapasztalatai, példái is.

Kutatásomban a szervezeti piac területéről gyűjtöttem primer információkat a személyes értékesítés valóságából. Az első részben, egyéni mélyinterjúk során, az eladói oldal (vezetők és értékesítők) szereplői fogalmazták meg gondolataikat a témában. Majd standard kérdőíven kérdeztem a B2B vásárlók, külső értékesítőkről megfogalmazott véleményét.

Jelen fejezetben a primer kutatásból kapott eredményeket hasonlítom össze a szakirodalom szekunder adataival, illetve saját tapasztalataimmal. Az összevetésből levont következtetések alapján javaslatokat fogalmazok meg az értékesítői hivatásban élők számára.

27. táblázat

Szakirodalom, szekunder és primer kutatási eredmények összevetése, a személyes eladás fogalomkörében

Témakör	Szakirodalmi vélemények	Primer kutatás eredményei			Saját tapasztalatok, vélemények
		Eladói oldal		Szervezeti vásárlók	
		Vezetők	Értékesítők		
Személyes eladás fő jellemzői	Kommunikáció, közvetlen kapcsolat, interaktivitás	Hozzon hasznot a cégnek. Kommunikálni, érvelni, meggyőzni, eladni!	Változatos munka, tele kihívásokkal, sikerekkel. Személyiségből fakadó tevékenység.	Néha megterhelő, de szükséges a szervezeti piac megfelelő működéséhez.	A legfontosabb promóciós-mix elem. Nélküle hiábavaló a reklám, ösztönzés, PR, direktmarketing,
Eladói típusok	Belső / külső eladók (szállító, rendelésfeltevő, kreatívügynök, tanácsadó, vevő menedzser). Eladói szerep változása.	Területi értékesítő és Key Account Manager kiváló együttműködése.	Valamennyien, akik cégüket képviselik – és vásárlóikat szolgálják.	Mindenki, aki el akar adni számukra valamit.	Értékesítői evolúciós modell: szállító–Key Account Manager). Eladói szerep csökkenése.

Forrás: Saját szerkesztés

A 27. táblázat, összehasonlításából levonhatjuk, hogy a személyes értékesítés, valóban a vevőkkel való **kommunikációra** épül. Ezzel a megállapítással, a primer kutatásban résztvevők, eladói oldala is egyetért. Az értékesítők igazi **hivatásként** (szinte szenvedélyként) élik meg az eladásból származó sikereiket. A szervezeti vevők viszont, szakértő vásárlóként elfogadják és értékelik a **jó eladói teljesítményt.**

Az eladói típusok, egy **fejlődési modell** mentén (2.3.1.), különböző szinteken képviselik vállalatuk érdekeit. Szerepük a modern kor vívmányaival folyamatosan **változik** (néhány területen **csökken**). A vállalatvezetői oldal a szintek közti hatékony **együtműködést** várja el, mellyel biztosítható a cég érdeke. Az értékesítők (elnevezéstől, pozíciótól függetlenül), igyekeznek megfelelni a munkaadói és a vevői oldal elvárásainak egyaránt.

28. táblázat

Szakirodalom, szekunder és primer kutatási eredmények összevetése, az eladásmenedzsment terén

Témakör	Szakirodalmi vélemények	Primer kutatás eredményei			Saját tapasztalatok, vélemények
		Eladói oldal		Szervezeti vásárlók	
		Vezetők	Értékesítők		
Célok és stratégia	Vállalattól, termékeitől, érdekeitől függően sokrétű eladószemélyzeti célkitűzések.	A vállalati érdekek hatékony képviselete. A jövővelmező gazdálkodás biztosítása.	Helytállással megfelelni a munkaadói és vásárlói elvárásoknak. Tisztes jövedelemre szert tenni.	A vevői oldal érdekeinek érvényesítése.	Tervteljesítés, hatékony céggépvislet. Értékesítés információszerzés, piackutatás, stb.
Struktúra	Terület, termékek, funkciók, vevőtípusok szerint.	Lineáris szervezet, esetenként, termékenként tagolódás.	Nincs információ.	Nincs információ.	Terület és/vagy termékcsoport szerint.
Eladó személyzet mérete	Munkaleterheltség, ill. munkamennyiség-közelítés módszer alapján.	Nincs információ.	Nincs információ.	Nincs információ.	Probléma az átlagos látogatásszám túlméretezése.
Javadal-mazás	Kombinált fix és mozgó bér a legelterjedtebb.	Vegyes rendszer, motiváló mozgó bér.	Motiváló, teljesítménytől függő bérezés.	Nincs információ.	Vegyes rendszer + anyagi előnyök.
Pályavá-lasztás / toborzás	Függetlenség, emberekkel foglal-lkozás, jó kereset.	Kommunikáció, képesség, tapasza-latok fontosak	Főleg a kihívások és változatosság.	Nincs információ.	Az előzőekben ki-emelték vegyesen.
Képzések, tréningek	Témák és módsze-rek változatosság (on the job, in door, coaching).	Eladási hatékony-ság téma. Formál-ható értékesítők.	Tréningek és ké-pességek, együtt hasznosak	Nincs információ.	Eladási tréning. Coaching módszer fejletlen. Csapat-építés kedvelt.
Ellenőrzés, felügyelet	Eladói munka, mennyiségi (kvó-ta) és minőségi (vevők) értékelése.	Kontroll és visz-szajelzések (-/+).	Az általános eladói szinteken valóban gyakori.	Nincs információ.	Bizalomhiány mi-att rendszeres, szé-les módszerek.
Eladók motiválása	Pénz, előléptetés, fejlődés, sikerek. Kvóták. Motivá-ció elméletek.	Anyagi + erkölcsi ösztönzés (vissza-csatolás, dicséret).	Biztatás, dicséret, vevők elismerése, bizalma. Belső késztetés.	Nincs információ.	Sokféle ösztönzés, de legfontosabb a belső motiváltság.
Eladók értékelése	Kimutatások, sta-tisztikák alapján.	Tervteljesítés az értékelés alapja.	Vezetők és vevők megítélése.	Vevői elvárások teljesítésének függvénye.	Elektronikus asz-szisztens rendsze-rek adatai alapján.

Forrás: Saját szerkesztés

A **célok** az érdekek függvényében **eltérőek**. Az értékesítő jelen esetben (is) középen áll. Célja: **megfelelni** a munkaadónak és a vásárlónak is, hogy azok mindketten megvalósíthassák saját céljaikat, és e mellett az értékesítő is kielégítse saját igényeit.

Az eladók számának megtervezésében használt mutatók alkalmasak a helyes létszám kalkulálására. Szükséges viszont a vállaltok **reális ítélete**, a teljesíthető **átlagos látogatásszám terén**, különben az eladók leterheltek lesznek, ami teljesítményromlást okoz.

A **vegyes jövedelem** elfogadott a szakmai szereplők részéről. Lényeges a **motiváló** mozgó bér, **elérhető**, reális **kvótákra** (érékesítési tervek) alapozva.

A kvalitatív kutatás értékesítői véleményeiben megdől az elmélet (és laikusok elképzelése). Az eladók nem elsősorban a „szabadabb munka”, hanem a **változatosság**, **kihívások**, önmegvalósítás miatt választják ezt a szakmát.

A képzések terén legfontosabb: bármi tanítható, különféle formában, de a megszerzett **tudás** szoros **együtműködésben** kell, hogy legyen az **eladó** személyes **képességeivel**.

Az eladók felügyelete a **viSSZacsatolás** módszerével hatásos és motiváló. A bizalomhiányból fakadó ellenőrzés csak károkat okoz és rontja a morált.

A vezetői motiváció, anyagi és **erkölcsi** téren jöhet. Az eladókra ezek mellett ösztönzőleg hat a **vevők elismerése**, **bizalma**. A leglényegesebb előrehajtó erő, a **belső késztetés**.

Az értékelés – a célokhoz hasonlóan – az egyes érdekek tekintetében eltérő. A vezető számára a **hasznot hozó eladó** az érték. A vevő számára viszont, a **problémáját megoldó és érdekeit figyelembe vevő eladó** számít értékesnek.

29. táblázat

Szakirodalom, szekunder és primer kutatási eredmények összevetése, az eladási folyamat lépéseiről

Témakör	Szakirodalmi vélemények	Primer kutatás eredményei			Saját tapasztalatok, vélemények
		Eladói oldal		Szervezeti vásárlók	
		Vezetők	Értékesítők		
Eladási folyamat lépései	3, 5, 7, 10, 11, stb. lépést idéző elméletek, hasonló tartalommal. Mindegyikben megjelenik a kifogáskezelés, mint közös lényegi elem.	A vezetői interjúkban az érvelés, meggyőzés, majd rögzítés (eladás) elemek emelkedtek ki. Ez tovább erősíti a vállalati oldal profit orientált gondolkodását.	Az eladási folyamatmodellek cégenként változnak. Legfontosabbak a kommunikáció és a személyes kapcsolatok.	A lépések nem mind lényegesek. Fontos a visszafogott ajánlattétel és a vevőgondozás (utómunka)	Valamennyi lépés nélkülözhetetlen és mindegyik fontos a sikerhez. Elméletek saját csoportosításban: 1. Előkészítés 2. Tárgyalás 3. Befejezés 4. Utómunka

Forrás: Saját szerkesztés

Az eladási folyamat szakaszai, más – más hangsúllyal, jelentőséggel bírnak a szervezeti piacadás-vételi kapcsolataiban. A vállalatnak a **meggyőzés**, **érvelés**, és végtére az **eladás** fontos, mert így teljesülnek profitcéljai. Az értékesítők legfőbb eszköze az eladásra a **kommunikáció** és **kapcsolatépítés**, melyek szintén szerepelnek a folyamatelméletekben. A vevők számára az **utógondozás** megfelelő szintje számít, azaz, hogy az üzletkötés után is számíthasson az eladó segítségére.

A folyamatnak úgy kell végighaladnia, hogy minden szakaszában, az adott helyen fontos lépések kapják a legtöbb odafigyelést.

30. táblázat

Szakirodalom, szekunder és primer kutatási eredmények összevetése, a sikeres eladás tényezőiről

Témakör	Szakirodalmi vélemények	Primer kutatás eredményei			Saját tapasztalatok, vélemények
		Eladói oldal		Szervezeti vásárlók	
		Vezetők	Értékesítők		
Jellemzők, tulajdonságok	Etika, megbízhatóság , figyelem, alkalmazkodás, elkötelezettség, türelem, sokoldalúság, lelkesedés, önbizalom, kreativitás, becsületesség, végzettség, intelligencia, kommunikáció , kifogáskezelés, szervezés, időbeosztás .	Megbízhatóság, személyiség , egyéni képességek, tapasztalatok, kommunikáció, kitartás, lelkesedés.	Megbízhatóság, felkészültség , korrektség, kommunikáció, pontosság.	Megbízhatóság , korrektség, problémakezelés , szakértelm, felkészültség.	Megbízhatóság , rendszeresség, szorgalom.
Hozzáállás	Kitartó, derűs hozzáállás. Elkötelezettség a sikerre.	Cég iránti elkötelezettség, lojalitás . Önállóság és csapatmunka.	Önmagának megfelelni. Maximalizmus a munkában.	A vevői érdek figyelembevétele . Szakmai felkészültség / erkölcsi tisztaság.	Minden este úgy fektüdjek le aludni, hogy aznap mindent megtettem a siker érdekében, ami tőlem tellett.
Ajánlott / elvárt magatartásformák	Célok kitűzése. Információk gyűjtése, kérdezés .	A cég érdekeinek maximális képviselése .	Rendszeres partnerlátogatás. Személyes kapcsolatok ápolása .	1. Problémák megfelelő kezelése. 2. Pontos információk nyújtása. 3. Vissza fogottóság. 4. Gondoskodás	

Forrás: Saját szerkesztés

*A felsoroltakon kívül is számtalan jellemző és tulajdonság létezik, melyek hozzátartoznak a sikeres értékesítő személyiségéhez, de a **megbízhatóság** az, amely valamennyi szereplő véleményében az első helyre került. Így megerősítést nyer a szakirodalomból kiragadott találó megfogalmazás:*

„A bizalom, melyet a vevők a legmagasabbra értékelnek, és ha végül úgy döntenek, nem vásárolnak tőlünk, az a bizalom hiánya” (Ziglar 2005).

Hozzáállás tekintetében a legjobb tanács: Elsősorban önmagunk elvárásainak megfelelni, miközben elköteleztettek vagyunk cégünk és vásárlóink iránt.

Tetteinket, céljaink vezessék! Óvjuk partnerkapcsolatainkat, képviseljük vállalatunkat, úgy, hogy nap-nap után tegyünk meg minden tőlünk telhetőt saját sikerünkért.

Primer kutatási eredmények összefoglalása

Kvalitatív kutatási eredmények		Kvantitatív kutatási eredmények: B2B vásárlók
Vezetői vélemények	Külső értékesítők véleménye	
1. Elsődleges elvárásuk az értékesítési tervek teljesítése. 2. Értékesítési szintek együttműködése fontos az eladási struktúrában. 3. Kiválasztás szempontjai: kommunikáció, személyiség, tapasztalatok. 4. Legfontosabb eladói jellemzők: megbízhatóság, elkötelezettség, lojalitás, kötődés a vállalathoz. 5. Anyagi és erkölcsi motiválás, visszacsatolás, dicséret. 6. Tárgyalás fő elemei: Érvelés, meggyőzés, megállapodás (eladás). 7. Cégeképviselőt és cégérdek előtérbe helyezése az eladóktól elvárt magatartás. Minden értékesítői erény, képesség és tudás a cégérdeknek van alárendelve. A hatékony értékesítő a jó eladó!	1. A sikerhez nem kell tanulni a szakmát, de fontos a rátermettség, ösztönösség. 2. Pályaválasztás fő motivációi a munka változatossága és a kihívásai. 3. Megfelelni a munkaadók (felettesek) és a vásárló partnerek elvárásainak is egyszerre. 4. Kiemelt és általános eladók eltérő elvárásokat fogalmaznak meg, és más minőségű támogatást kapnak. 5. A jó eladó legfontosabb jellemzői: bizalom, szakértelem, felkészültség. 6. A siker kulcsát személyes kapcsolataikban és szaktudásában látják. Mindenkinek megvan a maga sajátos titka a sikerre, amit nem árul el, vagy nem is tudja, mitől működik a dolog.	1. Az erős nyomás ellenére is nyitottak a külső értékesítők és azok ajánlatai felé. 2. Többször pozitívak az eladókhoz, meghallgatják ajánlataikat. 3. Érdeklődők, ill. szívesen együttműködnek az eladó partnerrel. 4. Megbízhatóság, korrektség, problémakezelés, szaktudás a jó eladó leglényegesebb jellemzői. 5. Az eladó vegye figyelembe a vevői érdeket, legyen szakértő, etikus és figyeljen a vevő igényére. 6. Termékprobléma kezelése, vevőgondozása elmarad elvárásaiktól. 7. Visszafogottabb ajánlatokat és pontosabb információkat várnak az eladóktól. Kialakult bizalmi kapcsolatokban hoznak szívesen vételi döntést. Beszerzői környezetben fontos a termék és szolgáltatásismérvek szerepe.

Forrás: Saját szerkesztés

ÖSSZEFOGLALÁS

A személyes eladás művészete! Milyen a jó eladó?

Eladni annyit tesz, hogy valakinek úgy adunk el valamit, hogy Ő azt eredetileg nem is akarta megvásárolni. Nem „rásózzuk”, hanem vágyat ébresztünk benne az áru iránt. Ilyen értelemben véve, az eladás valóban művészet.

*Dolgozatomban a **személyes eladás**, marketingkommunikációs mixelem témakörét dolgoztam fel. Munkámat a **szervezeti piac** környezetének és szereplőinek kutatásával végeztem. Témám aktualitása, hogy magam is, húsz éve foglalkozom személyes értékesítéssel.*

*Hivatásunk értékét előítéletek csökkentik, melyek elosztatása tettekre sarkalt. Meggyőződésem, hogy a jó értékesítőnek egyfajta „evolúciós utat” kell bejárnia, hogy eljuthasson pályája csúcsára. Eredményességéhez rátermettség, kiváló adottságok, és képességek szükségesek. A kereskedelem, folyton változó világában csak a valóban jó eladó képes megállni a helyét, teljesíteni cége elvárásait és elérni céljait. **De vajon milyen a jó eladó?***

Kitűzött céljaim eredményei

Az üzleti világ valós szereplőitől gyűjtött adatok, vélemények alapján, információkat kaptam a B2B értékesítők munkájáról, megítélésükről.

- Gyártó vállalatok vezető munkatársai mondák el elvárásaikat, valamint véleményüket az általuk elfogadott értékesítői jellemzőkről.*
- Külső értékesítők nyilatkoztak saját hivatásukról, annak erényeiről és nehézségeiről, illetve a szerintük helyes eladói vonásokról.*
- Szervezeti vásárlók adtak válaszokat az általuk fontosnak ítélt eladói kvalitásokról.*

A kapott eredményekből, a kiváló értékesítő jellemzőinek gyűjteményét sikerült összeállítanom, amely segítheti a szakmánkban dolgozó pályatársaimat, hivatásuk kiteljesítésében.

Dolgozatom felépítése

Munkám első felében a személyes eladás fogalmkörét, általános jellemzőit tekintettem át. Aztán az eladásmenedzsment témakörét tanulmányoztam, az eladószemélyzet tervezésén (célok, stratégia, struktúra, javadalmazás), és irányításán (kiválasztás, toborzás, képzés, felügyelet, motiválás, értékelés) keresztül. Majd az értékesítési folyamat lépéseit vettem sorba, végül a sikeres eladást meghatározó tényezőkkel foglalkoztam.

A szakirodalmi feldolgozást szekunder adat és információgyűjtéssel egészítettem ki, összehasonlítva az elméleti megfogalmazásokat a gyakorlattal. Példáimat, pályafutásom tapasztalataiból merítettem, melyek a szervezeti piac FMCG szektorából származnak.

Témám második részében a primer kutatási módszerekkel, mélyinterjúk és standard interjú segítségével kaptam választ kutatási céljaimra és felállított hipotéziseimre.

Primer kutatásban alkalmazott módszerek

Kvalitatív kutatás: A B2B piac eladói oldalának vizsgálata, egyéni mélyinterjúkkal.

- Milyen jellemzők szerint választja ki értékesítőjét a gyártó vállalat: Egyéni mélyinterjúk, értékesítésben dolgozó, vállalati vezetőkkel.*
- Mit gondolnak lényegesnek az értékesítők, saját munkájukról: Külső értékesítők véleménye az értékesítői szakma sikertényezőiről.*

Kvantitatív kutatás: A szervezeti (B2B) piac vásárlói oldalának vizsgálata kvantitatív, standard kérdőíves megkérdezéssel.

Kutatási eredmények statisztikai feldolgozása

A kvantitatív kutatás, standard kérdőíveinek feldolgozásához, az eredmények elemzéséhez alkalmazott statisztikai eljárások:

- leíró statisztikák (átlag, szórás, gyakoriság),*
- hipotézis vizsgálat (egy mintás t-próba),*
- kétváltozós összefüggés-vizsgálat (négyzetes kontingencia (χ^2) (khi négyzet) alapú, Cramer-féle asszociáció együttható felhasználásával).*

Legfontosabb eredmények és megállapítások

- 1. A vezetők számára a hatékony értékesítő a jó eladó. Legfontosabb a cégérdek képviselése, a tervek és elvárások teljesítése. Az értékesítő minden képessége és erénye a cégérdeknek van alávetve.*
- 2. Az értékesítők – a kötetlenebb, szabadabb munka helyett – a kihívások és változatosság miatt választják ezt a hivatást. Tisztában vannak annak összetettségével és nehézségeivel is. A siker kulcsát leginkább a megbízható, stabil emberi kapcsolatokban és szaktudásukban látják.*
- 3. A vevők elvárják az ő oldaluk ismeretét és képviseletét. Fontosnak tartják az utógondozást, odafigyelést, az eladók felelősségvállalását termékeikért. Bár esetenként sokallják az ajánlatok számát, de alapvetően szívesen együttműködnek a külső értékesítőkkal.*

*A dolgozat elkészítésének közben, a szakirodalmi feldolgozás, majd a szekunder és primer kutatás folyamatában egyre bővültek ismereteim hivatásunk rejtelseiről. Meggyőződésem, hogy munkámmal hozzájárultam az értékesítői szakma rejtelseinek jobb megértéséhez. Kutatási eredményeim birtokában már világos, milyen összetett feltételeknek kell, hogy megfeleljen a sikeres értékesítő. Bár egyetlen mondatban nem lehet leírni, de **mi, értékesítők** valamennyien tudjuk, **mitől lesz valakiből JÓ ELADÓ!***

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] **Aponyi F.:** American Business School. Az üzletkötés tízparancsolata. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2003. 136 p.
- [2] **Bauer A. – Berács J.:** Marketing. Aula Kiadó, Budapest, 2001. 620 p.
- [3] **Bauer A. – Mitev A. Z.:** Eladásmenedzsment. Akadémia Kiadó, Bp., 2008. 268 p.
- [4] **Fazekas I. – Harsányi D.:** Marketingkommunikáció. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2000. 350 p.
- [5] **Gallagher B. – Wilson O. R. – Levinson J. C.:** Gerilla üzletkötés. Nem hagyományos fegyverek és taktikák üzletkötési sikereink megsokszorozására. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1994. 224 p.
- [6] **Jobber D.:** Európai marketing. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1999. 482 p.
- [7] **Kádár K. (szerk.):** A kereskedelem kérdései. Tallózás a marketingkommunikáció területéről. Révész J.: A személyes eladás elméleti és metodikai kérdései. Kereskedelmi és Idegenforgalmi Továbbképző Kft., Budapest, 1996. 348 p.
- [8] **Kotler P. – Keller K. L.:** Marketing menedzsment. Akadémia Kiadó, Budapest, 2006. 985 p.
- [9] **Malhotra N.K.:** Marketingkutató. Akadémiai Kiadó, Budapest 2008. 800p.
- [10] **Mandino Og:** A világ legnagyobb üzletkötője. Bagolyvár Kiadó, Bp., 2007. 84 p.
- [11] **Molnár T.:** Statisztika. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Kaposvár, 2007. 2132 p.
- [12] **Okolicsny M. – Rozványi D.:** Hétköznapi Marketing Sorozat: Személyes eladás. BBS-E Kiadó, Budapest, 2001. 103 p.
- [13] **Pilát G. – Büdi G.:** Adj el mindenáron?! Magánkiadás, Budapest, 2004. 100 p.
- [14] **Vágási M.:** Marketing – Stratégia és menedzsment. Alinea Kiadó, Bp., 2007. 442 p.
- [15] **Wage Jan L.:** Sikeres értékesítő. Közgazdasági Jogi Könyvkiadó, Bp., 1997. 230 p.
- [16] **Ziglar Zig:** Eladás 101. Amit minden értékesítőnek tudnia kell. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2005. 112 p.

ELEKTRONIKUS FORRÁSOK JEGYZÉKE

- [17] Kométa '99 Zrt. Belső levelezés. Napijelentés Táblázat részlet. (2010.07.08.)
- [18] http://hu.wikipedia.org/wiki/Pick_Szeged_Zrt. (2010.10.21.)
- [19] <http://www.5-ways.eu/hu/gyik/184-projektvezetesi-fogalmak/584-mik-azok-a-smart-celok> (2011.03.10.)
- [20] <http://www.google.hu/imghp> (2010.10.21.)
- [21] <http://www.kometa.hu> (2010.10.21.)
- [22] <http://www.kometa.hu/index.php?mid=26> (2010.10.21.)
- [23] <http://www.kometa.hu/index.php?mid=40> (2010.10.21.)
- [24] <http://www.kometa.hu/index.php?mid=12> (2010.10.21.)
- [25] http://www.magabiztos.hu/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=30
(2011.10.12.21.25.)
- [26] <http://www.michelin.hu/hu/front/affich.jsp?codeRubrique=20080625120309>
(2010.10.21.)
- [27] <http://www.nestle.hu> (2010.10.21.)
- [28] http://www.nestle.hu/StaticPages/1_03_ANestleMon.aspx (2010.10.21.)
- [29] http://www.nestle.hu/StaticPages/2_01_Markaink.aspx#p1 (2010.10.21.)
- [30] <http://www.pick.hu> (2010.10.21.)
- [31] http://www.pick.hu/hu/cegunkrol_cegtortenet.html (2010.10.21.)

MELLÉKLETEK

1. melléklet

Napijelentés táblázat (Kométa '99 Zrt.)

	2010.07.01				2010.07.02				2010.07.05			
	rendelés		látogatott	bolt	rendelés		látogatott	bolt	rendelés		látogatott	bolt
	db	kg	bolt	idő	db	kg	bolt	idő	db	kg	bolt	idő
Gyár Péter	21	574	21	5:22	17	610	18	4:44	17	424	22	4:47
Korsós Attila	11	305	20	4:49	10	377	18	4:13	15	357	18	4:09
Péter Nóra	18	537	16	3:52	12	356	17	3:36	13	388	18	4:16
Cukor Zsolt	15	961	17	6:17	3	87			17	743	18	3:53
Sörös István	18	459	21	4:27	12	386	18	3:20	14	264		
Véső Júlianna	13	497	16	4:29	15	535	18	5:32	1	43	8	5:34
Dombi István	15	186	20	3:45	12	200	19	3:31			11	4:27
Kalmár Gyöngyi	9	193	19	3:31	8	298	18	2:46	12	278	18	3:43
Józan Edit	13	181	18	3:15	11	140	17	2:52	20	361	19	3:39
Zúzó Andrea	5	474	8	3:43	12	484	15	4:18	9	285	18	3:45
Liszt Róbert	7	83	18	4:54	7	80	17	4:47	10	190	18	5:26
Rendőr Györgyi	13	305	19	5:26	9	404	18	5:11	9	279	18	4:53
Kis Zoltán	7	536	19	5:24	5	92	18	5:36	6	132	14	4:43
Hunbán Diána	12	222	17	4:44	6	104	13	3:35	10	183	20	5:17
Kiss Attila	2	51	19	5:53	4	61	19	5:35	6	180	19	5:44
Porzó Renáta	10	307	16	5:02	13	309	18	4:45	12	427	18	5:11

Forrás: Kométa '99 Zrt. belső levelezés. Napijelentés Táblázat részlet. 2010. 07. 08. (a nevek megváltoztatva)

2. melléklet

Vezetői mélyinterjúk interjúvázlata

Bevezetés: Az interjúalany köszöntése, bemutatkozás. Beleegyezés kérése a hangfelvétel elkészítéséhez. A beszélgetés témájának ismertetése. Az interjú paramétereinek pontosítása (időtartam, felépítés).

Az interjúalany bemutatkozása: Az interjúalany elmondja nevét, életkorát, foglalkozását, beosztását, megnevezi a vállalatot, ahol dolgozik, illetve közli az általa lényegesnek tartott egyéb információkat.

A beszélgetés lebonyolítása: Az alany vázolja kapcsolatát az értékesítési szervezettel, kifejti tapasztalatait az értékesítői munkakörrel kapcsolatban. Ezután következik a téma megbeszélése a kialakított kérdések alapján.

Kérdéskörök:

1. **Kutatási cél:** Területi képviselők feladatai, értékesítési struktúra.
 - a.) Ön szerint milyen feladatokra vehetők igénybe a vállalat területi képviselői és e feladatokhoz milyen felelősségi szint tartozik?
 - b.) Hogyan írná le egy hatékony értékesítési szervezet felépítését?

2. **Kutatási cél:** Az értékesítőszemélyzet kiválasztásának szempontjai.

- a.) Ön, mint vezető milyen fő tényezőket vesz figyelembe az értékesítési munkatársak kiválasztása során?
- b.) Hogyan befolyásolja döntését a jelölt megjelenése, neme, kora?
- c.) Mennyire fontos a jelölt végzettsége és szakmai tapasztalata?
- d.) Milyen jelentőséggel bír a kiválasztásban a jelölt személyisége, egyéni képességei, tulajdonságai, szokásai?
- e.) Állítsa sorrendbe a jellemzőket: megjelenés, nem, életkor, végzettség, tapasztalat, személyiség, képesség, tulajdonság, bizalom.

3. **Kutatási cél:** A kereskedelmi képviselők motiválásának lehetőségei.

- a.) Véleménye szerint az értékesítő munkatársakat milyen szempontok alapján célszerű javadalmazni (jutalék – fix bér)?
- b.) Milyen további anyagi motivációs eszközöket tart hatásosnak a területi képviselők ösztönzésére?
- c.) Véleménye szerint melyek azok az egyéb ösztönzési módszerek, technikák, amelyekkel sikeresen motiválhatók az eladók (+ / –)?

4. **Kutatási cél:** Helyes eladási gyakorlat és az ideális külső értékesítő jellemzői a vállalat szempontjából.

- a.) A személyes eladás (tárgyalás) során milyen lépéseket tart követendőnek az értékesítési képviselők számára?
- b.) Melyek azok a magatartási formák, tevékenységek, amiket Ön elvár az eladó munkatársaktól, a vállalat szempontjából?
- c.) Milyen személyiségjellemzőket, tulajdonságokat, egyéni készségeket tart meghatározónak a sikeres értékesítőt illetően?

A téma befejezése: A beszélgetés összefoglalása, végső észrevétel, javaslat kérése az interjúalanytól. Felmerült-e olyan kérdés, amely még érdekes lehet a témát illetően? Az interjúalany véleményének kikérése az interjúról.

Köszönetnyilvánítás: Miután minden kérdéskört kellően megvitattunk, megköszönöm a beszélgetést és átadom az interjúalanynak szánt ajándékot (a témára emlékeztető ízléses figyelmesség).

Forrás: Saját szerkesztés

Értékesítői mélyinterjúk interjúvázlata

Bevezetés: Az interjúalany köszöntése, bemutatkozás. Beleegyezés kérése a hangfelvétel elkészítéséhez. A beszélgetés témájának ismertetése. Az interjú paramétereinek pontosítása (időtartam, felépítés).

Az interjúalany bemutatkozása: A megkérdezett elmondja nevét, életkorát, beosztását, a vállalatot, ahol dolgozik, illetve közli az általa lényegesnek tartott egyéb információkat.

A beszélgetés lebonyolítása: Az alany vázolja tapasztalatait az értékesítői munkával kapcsolatban. Ezután következik a téma részletes megbeszélése a kérdések alapján.

Kérdéskörök:

1. **Kutatási cél:** Személyes értékesítők belső motivációi, a pályaválasztást és munkavégzést illetően.
 - a.) Miért választottad hivatásodként az értékesítést?
 - b.) Milyen régóta foglalkozol személyes eladással?
 - c.) Milyen területen dolgoztál (dolgozol) ebben a szakmában?
 - d.) Mi az, ami a legjobban tetszik hivatásodban?
 - e.) Mi az, amit nem igazán szeretsz a munkádban.
2. **Kutatási cél:** Eladók és munkaadók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok, a sikeres értékesítő szempontjából.
 - a.) Mit várnak tőled a feletteseid, munkaadód?
 - b.) Mi az, amit Te vársz el tőlük, külső motivációként?
 - c.) Milyen támogatást kapsz cégedtől, felettesedtől a munkádhoz?
 - d.) Mi az, ami hátráltat a munkáltatói oldal irányából?
 - e.) Mi a véleményed a vezetődről (képeség, szaktudás, stílus, stb.)?
3. **Kutatási cél:** Eladók és vásárlók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok, a sikeres értékesítő szempontjából.
 - a.) Mit várnak el tőled vásárlóid a munkáddal kapcsolatban?
 - b.) Mi az, amit Te vársz el tőlük hozzáállásod viszonzásaként?
 - c.) Mi az, amit kedvelsz vásárlóiddal kapcsolatosan?
 - d.) Mi az, amit nem szeretsz vásárlóidban?
 - e.) Hogy viseled a kifogásokat, visszautasítást?

4. **Kutatási cél:** Személyes értékesítők elképzelése a kiváló eladóról. Önelvárások, bevált üzleti praktikák, szükségesnek ítélt jellemzők.

- a.) Mit vársz el saját magadtól a munkáddal kapcsolatban?
- b.) Hogy viseled a folyamatos teljesítési kényszert (havi tervek)?
- c.) Hogy viszonyulsz a szervezési és adminisztrációs feladatokhoz?
- d.) Mennyire vagy otthon a tárgyalási technikák alkalmazásában?
- e.) Szerinted mitől lesz valakiből jó eladó (jellemzők, tulajdonságok, képességek, készségek, tapasztalatok, szaktudás, viselkedés, stb.)?
- f.) Hogyan éred el, hogy a vevők tőled vásároljanak?

A téma befejezése: A beszélgetés összefoglalása, végső észrevétel, javaslat kérése az alanytól. Felmerült-e olyan kérdés, amely még hozzájárulhat a téma teljes lezárásához? Az alany véleményének kikérése az interjúról.

Köszönetnyilvánítás: Miután minden kérdéskört kellően megvitattunk, megköszönöm a beszélgetést és átadom az interjúalanynak szánt ajándékot.

Forrás: Saját szerkesztés

4. melléklet

Értékesítői mélyinterjúk válaszai

	Kiemelt értékesítők (megoldáseladó, csoport eladó, nagyvevőmenedzser)	Általános értékesítők (rendelésfelvevő, küldött, tanácsadó)
Vállalat neve:	Nestlé Hungária Kft., Cereal Partners Hungary Kft., Papier Metter Kft., Kométa '99 Zrt.	Sara Lee Hungary Zrt., Dr. Oetker Kft., Groupama Garancia Biztosító Zrt., Halker Zrt.
Munkakör:	Területi képviselő (4), értékesítési vezető.	Üzletkötő (2), területi képviselő (2), biztosítási ügynök.
Végzettség, szakma:	Műszaki szakközépiskola, kereskedelmi szakközépiskola, gazdasági informatikus, közlekedésmérnök, közgazdász.	Testnevelési főiskola, kereskedelmi szakközépiskola, felsőfokú szak-képzés (ifjúságsegítő), mérnök, gimnázium.
Általános tapasztalataid az értékesítői munkával kapcsolatban:	Egy érdekes, változatos, élvezetes hivatás, amit a kívülállók gyakran alulértékelnek. A modern korban a külső értékesítés is változó, bonyolultabb kihívásokkal néz szembe.	
1. Személyes értékesítők motivációi, a pályaválasztást és munkavégzést illetően.		
Miért választottad hivatásodként az értékesítést?	Bolti eladóként találkoztam üzletkötőkkel és megtetszett munkájuk. Kihívások, befektetett munka gyümölcse. Követlenebb munkakör. Autó, befektetés nélkül. Változatos munka, érdekes emberek, önmegvalósítás, kommunikáció a vásárlókkal.	Követlenebb munkavégzés. Új emberek megismerése. Emberközpon-tú hivatás, amely passzol személyiségemhez. Mert jó kommunikációs készséggel rendelkezem. Mert nem volt más választásom.
Milyen régóta foglalkozol eladással?	15 éve, 12 éve, 7 éve, 12 éve, 8 éve.	11 éve, 12 éve, 1 éve, 2 éve, 3 éve.
Milyen területen dolgoztál a szakmában?	Élelmiszer, ital, édesség, FMCG, frissáru, szárazáru, műszaki.	Ital, tejtermékek, hús, vegyi áru. FMCG, biztosítás, járműipar
Mi az, ami a legjobban tetszik hivatásodban?	Utazás, változatos munka, látványos eredmények. Partnerek sokszí-nűsége. Mindenkit másképp lehet meggyőzni. Kreativitás kiélése, problémamegoldás. Személyes kontaktus felépítése.	Önállóság, folyamatos, napi kihívások, új emberek. Emberek meg-győzése, szakértelemmel, tapasztalattal. Nagy szabadságot ad. Jól le-het használni a kreatív ötleteket.
Mi az, amit nem igazán szeretsz a munkádban.	Napi munka utáni feladatok otthon. Néha túl sok az utazás. Jelenté-sek, táblázatok készítése.	A számítógépet. Az adminisztrációt. A problémás ügyfeleket. A fe-lesleges időtöltés a sikertelen tárgyalásokon.
2. Eladók és munkaadók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok, a sikeres értékesítő szempontjából.		
Mit várnak tőled a feletteseid, munkaadód?	Lojalitás a cég iránt. Értékesítési tervek, egyéb elvárások teljesítése. Kiváló vevőkapcsolatok. Cégem maximális képviselője. Cégérdek szem előtt tartása. Piacismeret, termékismeret.	Tervteljesítés, a vállalati érdek szem előtt tartása. Maximalizmust, cégképviselőt, lojalitást.
Mi az, amit Te vársz el tőlük, külső motivációkén?	Kihívó és teljesíthető célok, teljesítményértékelés, ösztönző bónusz. Alap és extra jutatások. Odafigyelés, támogatás, erkölcsi elismerés. Továbbképzés, szakmai tapasztalatok átadása.	Kitűnő termékek, biztos háttér, megbecsülés. Szakmai, erkölcsi tá-mogatás, elismerés, motiválás, nyitottság. Válaszok a munkával kap-csolatos kérdéseimre.
Milyen támogatást kapsz cégedtől, felettesedtől a munkádhoz?	Ismert termékek, marketing eszközök, munkaeszközök (autó-telefon). Vállalati háttértámogatás. Személyes érdeklődés, visszacsatolás, di-csérlet. Információ, biztatás, továbbképzés.	Jelenlegi munkahelyemen szinte semmit. Információkat, ellenőrzést és visszacsatolást. Tréningek, továbbképzések, oktatások.
Mi az, ami hátráltat a munkáltatói oldal irányából?	Rugalmatlanság. Túl sok információ. Túlzott elvárások, nem egysé-ges követelmények. Felelősség nem rajtam múló dolgokért.	Konzultáció hiánya. Nincs jelentős hátráltató elem. Felettesem időza-varai. Ha nem kapok megfelelő választ kérdéseimre.
Mi a véleményed a vezetődről (képesség, szaktudás, stílus, stb.)?	Szaktudás és képességek bizonyítéka a pozíció. Stílus egyéntől függ, megítélése szubjektív. Interperszonális képességek, barátságos stílus.	Egyes vezetők szakmailag és emberileg jók, mások nem. Elfogadha-tó, de nem a legjobb szint.

3. Eladók és vásárlók kapcsolatából adódó előnyök és hátrányok, a sikeres értékesítő szempontjából.		
Mit várnak el tőled vásárlóid a munkáddal kapcsolatban?	Szaktudás, felkészültség, vevői oldal ismerete, megértés, lojalitás, következetesség. Megbízhatóság, rendszeresség, pontosság, tisztelet, mértékletesség. Segítség, problémák megoldása.	Megbízhatóság, segítőkészség, pontosság. Korrektség, információ, együttműködés. Megkereshessenek problémáikkal.
Mi az, amit Te vársz el vevőidtől hozzáállásod viszonzásaként?	Munkám segítése, nem akadályozása. Valamit-valamiért elv. Megértés, nyitottság, együttműködés, őszinteség, megbízhatóság, információ, visszacsatolás. Szavak és tettek összhangja.	Bízban bennem. Megtegyék, amit kérek tőlük. Együttműködést, megbízhatóságot.
Mi az, amit kedvelsz vásárlóiddal kapcsolatosan?	Pozitív visszajelzés a vevőktől. Bizalmi viszony. Partnerek változatossága. Nyitottság személyem és ajánlataim iránt.	Szimpátia, kedvesség és bizalom irányomban. Közvetlenség, korrektség. Ismerik cégem és termékeit. Lojálisak cégemhez.
Mi az, amit nem szeretsz vásárlóidban?	Általuk okozott problémák megoldását tőlem várják. Elutasító, lekezelő modor. Inkorrekt magatartás, megbízhatatlanság. Értetlenség, gyenge felfogó képesség. Időbeli pontatlanság.	Kávész és cigaretta feeling, ápolatlanság. Ha nem tekintenek egyenrangú partnernek. Túlzott akadékoskodás, aggodalom.
Hogy viseled a kifogásokat és a visszautasítást?	Tanultam kifogáskezelést és hozzászoktam munkám során. Visszautasításkor megkeresem a hibát és próbálom megoldani. Észérvekkel és érzelmi meggyőzéssel kezelem. A kifogást kezelem, a visszautasítást kihívásnak veszem. A legfontosabb a miérteket elemezni.	Elfogadom és igyekszem megkeresni az okokat. Azonosulok velük, de fontosabb elérni a saját (cégem) céljait. Türelemmel és megértéssel.
4. Személyes értékesítők véleménye a kiváló eladóról. Önelvárások, bevált üzleti praktikák, szükségesnek ítélt jellemzők.		
Mit vársz el saját magadtól a munkáddal kapcsolatosan?	Kölcsönösen előnyös kapcsolatok. Megfelelni a munkaadó és a partnerek elvárásainak. Tisztes jövedelemre szert tenni. Megfelelni a saját elvárásaimnak. 110%-os teljesítést. Precizitást, sikereket, boldogságot. Tiszteletes üzleti magatartást.	Belső motiváltság, lojalitás a cég és vevők iránt. Pontosság, megbízhatóság, kommunikáció. Maximalizmus, korrektség, profizmus, határozottság. Tanulási képesség.
Hogy viseled a folyamatos teljesítési kényszert (havi tervek)?	Minden hónapban megteszek mindent a célok teljesítéséért, de nem csüggedek, ha nem sikerül. A tervek azért vannak, hogy túlteljesítsük őket. Ha nem lenne teljesítménykényszer, unalmas lenne az élet és hiányozna. A teljesítési kényszer inkább motiváló, mint gátló tényező.	Igyekszem mindig a maximumot kihozni magamból. Az előírt terveket tényként kezelem, melyeket teljesíteni kell. A tervek ösztönzőleg hatnak rám. Tudomásul veszem és legjobb tudásom szerint próbálom teljesíteni azokat.
Hogy viszonyulsz a szervezési és adminisztrációs feladatokhoz?	Szükségesek a munkavégzéshez. Mindkettő erősségem. Szívesen végzem. A szervezés erősségem, az adminisztráció gyengém.	A szervezést megoldom, de az adminisztrációt nem szeretem. Egyik sem erősségem, de igyekszem tanulni. Nem szeretem ezeket.
Mennyire vagy otthon a tárgyalási technikák alkalmazásában?	A tanult elemeket felhasználom, de alapvetően a normális párbeszédet részesítem előnyben. Ösztönösnek kell lenni a tárgyalásnak is. Nem hiszek a tanított tudásban, csak ha tapasztalattal társul. Könnyen alkalmazkodom alku helyzetekben.	Kaptam képzést, de olykor elakadok némely helyzetben. Próbálom természetes módon megoldani az akadályt. Ha nem megy, segítséget kérek. Tréning és egyéni képességek együtt lehetnek sikeresek.
Szerinted mitől lesz valakiből jó eladó (jellemzők, tulajdonságok, képességek, készségek, stb.)?	Szaktudás, tapasztalat, termékismeret, tanulékonyság, helyzetfelismerés, kitartás, szorgalom, munkabírási, stressz tűrés, pontosság, kommunikáció, empátia, megbízhatóság, kreativitás, fegyelmezettség, általános műveltség, következetesség, vásárlók ismerete, stb., stb..	Belső motiváltság, lojalitás, kapcsolatteremtő készség, pontosság, megbízhatóság, önállóság, mobilitás, problémamegoldás, kiváló kommunikáció, kedvesség, tisztelet. Alapvetően ösztönösen, de fontosak a személyes kapcsolatok, korrektség, szakmai felkészültség. Ha a munka a hivatás (hobby) is egyben. Örömet kell lelteni benne a vele járó sikerekkel és kudarccal együtt.
Hogyan éred el, hogy a vevők tőled vásároljanak?	Rendszeres látogatás, megbízható személyiség. Jó termékek, meggyőző érvelés. Jó kapcsolatok, szakmai felkészültség. Mindenkinek van saját titka is e téren, amit nem árul el (vagy nem ért).	Pontosság, rendszeresség. Bizalmi kapcsolatok. Becsületesség, segítőkészség. Információ, haszonérvek. Empátia, személyes kapcsolatok.

Kísérőlevél a vásárlói standard kérdőívhez

Kis Zoltán főiskolai hallgató
Kaposfő, Kossuth u. 308.
Telefon: 06 30/7654 – 321

Tisztelt Válaszadó!

2011. szeptember 19 – 23 – között kérdőíves megkérdezést végzek annak érdekében, hogy a gyártó vállalatok értékesítő munkatársairól alkotott vásárlói (viszonteladói) véleményeket összegyűjtsem. A kutatás alapján kapott eredmények főiskolai dolgozatom elkészítéséhez járulnak hozzá, melynek témája a személyes értékesítés.

A kérdésekre a válaszadás önkéntes és név nélküli, válaszait összesítet formában, kizárólag e kutatás céljaira fogom felhasználni.

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével segíti munkámat!

Kaposfő, 2011. szeptember 15.

Köszönettel!

Kis Zoltán
Főiskolai hallgató

Forrás: Saját szerkesztés

Vásárlói megkérdezés standard kérdőíve

TÁRGYKÖRI KÉRDÉSEK

- Találkozik-e Ön napi rendszerességgel külső értékesítővel (területi képviselő, üzletkötő)?**
 Igen ☐
 Nem ☐ (Térjen rá a 9. kérdésre!)
- Naponta, átlagosan hány külső értékesítő (területi képviselő, üzletkötő) keresi fel Önt, hogy vállalata termékét kínálja megvásárlásra?**
 5 értékesítőnél kevesebb naponta ☐
 5 – 10 értékesítő naponta ☐
 10 – 15 értékesítő naponta ☐
 15 – 20 értékesítő naponta ☐
 20 értékesítőnél több naponta ☐
- Mi az, ami leggyakrabban eszébe jut, amikor egy értékesítővel (területi képviselő, üzletkötő) találkozik?**

- Jelölje meg, az Önöz legközelebbi álláspontot az értékesítővel (területi képviselők, üzletkötők) kapcsolatban? (Csak egy válasz adható!)**
 Elutasító vagyok ajánlataikkal szemben. ☐
 (Térjen rá a 9. kérdésre!)
 Meghallgatom ajánlatukat, de saját szempontjaim szerint döntök. ☐
 Érdeklődöm és elfogadom ajánlataikat, ha azok előnyösek számomra ☐
 Szívesen együttműködök velük, mert gyakran jó üzletet kínálnak. ☐
- Az Ön nézőpontja szerint melyek azok a tulajdonságok, amivel egy értékesítőnek feltétlenül rendelkeznie kell? (Csak 5 válasz jelölhető!)**

Megbízhatóság	☐	Intelligencia	☐	Szaktudás	☐
Őszinteség	☐	Kitartás	☐	Tapasztalat	☐
Türelem	☐	Szorgalom	☐	Piacismeret	☐
Tisztelet	☐	Kommunikáció	☐	Termékismeret	☐
Empátia	☐	Kreativitás	☐	Önállóság	☐
Segítőkészség	☐	Pontosság	☐	Határozottság	☐
Kedvesség	☐	Rugalmasság	☐	Felkészültség	☐
Korrektség	☐	Problémakezelés	☐	Következetesség	☐

 Egyéb:

6. **Kérem, válassza ki a külső értékesítőkkal szemben megfogalmazott, legfontosabb elvárásait!** (Legfeljebb három válasz jelölhető!)

- Szakmailag legyen felkészült, hitelesen képviselje cégét és termékét! ☐
- Emberileg legyen fedhetetlenül etikus és megbízható személyiség! ☐
- A megfelelő személlyel, helyen és időben kezdjen üzleti tárgyalást! ☐
- A tárgyalás során figyeljen partnerére, hallgassa meg érvelését! ☐
- Kérdezze meg, hogy a vásárlónak valójában mire van szüksége! ☐
- Vegye számításba a vevői oldal szempontjait és érdekeit is! ☐
- Az ellenvetést fogadja megértéssel és adjon megoldást a problémákra! ☐
- Adjon el úgy, hogy inkább a vevő **akarjon** vásárolni tőle! ☐

Egyéb:

7. **Kérem, értékelje, hogy az értékesítő (területi képviselő, üzletkötő) felsorolt viselkedési formái mennyire fontosak az Ön számára!**

(1-el jelölje, ha egyáltalán nem fontos és 5-el jelölje, ha nagyon fontos!)

Kérem, jelölje azt is, hogy tapasztalatai alapján az értékesítők (területi képviselők, üzletkötők) mennyire teljesítik az elvárásokat!

(1-el jelölje, ha egyáltalán nem teljesítik az elvárást és 5-el jelölje, ha teljesen mértékben teljesítik az elvárást!)

Értékesítő viselkedési formái:	Fontosság	Teljesítés
Ajánlata visszafogott, nem akar minden áron eladni.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Naprakész, pontos információkat nyújt termékeiről, szolgáltatásairól.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Vásárlót ugyanúgy odaadással képviseli, mint saját cége érdekeit.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Bármikor elérhető, ha üzleti partnerének szüksége van tanácsaira.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Az üzlet megkötése után is gondoskodik a vevő megelégedettségéről.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Megfelelően kezeli termékei esetleges szavatossági problémáit.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Egyéb:

8. **Mi az, ami leginkább ráveszi Önt a vásárlásra?** (Egy válasz adható!)

- A kínált termék, szolgáltatás jellemzői (ár, minőség, haszon, stb.). ☐
- A gyártó, szolgáltató jellemzői (ismertség, hírnév, bizalom, stb.) ☐
- Az eladó meggyőzőési technikái (racionális és emocionális érvei). ☐
- Eladó és vevő között már kialakult bizalmi kapcsolat ereje. ☐
- A vásárlás ellentételezéseként felajánlott extra juttatások, előnyök. ☐

Egyéb:

SZEMÉLYES KÉRDÉSEK

9. A válaszadó neme:

Nő ☐

Férfi ☐

10. A válaszadó életkora:

25 év alatt ☐

26 – 35 év ☐

36 – 45 év ☐

46 – 55 év ☐

56 év felett ☐

11. A válaszadó munkaköre:

Üzlettulajdonos ☐

Boltvezető (helyettes) ☐

Osztályvezető (helyettes) ☐

Vállalati beszerző ☐

Egyéb:

12. A megkérdezés helye a földrajzi elhelyezkedés szerint:

Megyeszékhely ☐

Más város ☐

Község ☐

Forrás: Saját szerkesztés

7. melléklet

Vásárlói megkérdezés válaszai

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	Σ	
2. Naponta, átlagosan hány külső értékesítő keresi fel Ont, hogy vállalata termékét kínálja megvásárlásra?																															30	100,0%
5 értékesítőnél kevesebb naponta	1	1	1	1																											5	16,7%
5 - 10 értékesítő naponta					1	1	1	1	1	1			1			1	1	1					1	1		1		1			14	46,7%
10 - 15 értékesítő naponta											1	1		1	1				1	1		1			1		1		1		10	33,3%
15 - 20 értékesítő naponta																					1										1	3,3%
20 értékesítőnél több naponta																															0	0,0%
3. Mi az, ami leggyakrabban eszébe jut, amikor egy külső értékesítővel találkozik?																															30	100,0%
Negatív gondolatok.	1				1			1		1						1				1			1	1						1	9	30,0%
Átlagos gondolatok.		1		1					1					1						1							1	1			7	23,3%
Pozitív gondolatok.													1													1					2	6,7%
Az adott külső értékesítőhöz függ (negatív - pozitív).			1			1	1				1	1			1		1	1	1			1				1			1		12	40,0%
4. Jelölje meg, az Önöz legközelebbi álláspontot az értékesítőhöz kapcsolatban? (Csak egy válasz adható!)																															30	100,0%
Elutasítom ajánlataikat. (Térjen rá a 9. kérdésre!)								1	1	1	1	1			1								1	1							2	6,7%
Meghallgatom ajánlataikat, de magam döntök.														1		1					1	1	1					1	1	1	13	43,3%
Erdeklődöm és elfogadom ajánlataikat, ha előnyösek.	1	1		1	1	1						1			1		1	1	1						1	1	1				13	43,3%
Szívesen együttműködök, gyakran jó üzletet kínálnak.			1										1																		2	6,7%
5. Ön szerint melyek azok a tulajdonságok amivel egy értékesítőnek rendelkeznie kell? (Legfeljebb 5 válasz jelölhető!)																															140	100,0%
Bizalom	Megbízhatóság	1	1	1		1		1	1		1	1	1		1		1	1	1	1	1	1				1	1	1		1	19	13,6%
	Korrektség	1	1			1	1	1		1					1	1				1						1	1	1	1	1	14	10,0%
	Következetesség																									1					1	0,7%
	Őszinteség			1																											1	0,7%
Tudás	Szaktudás	1				1	1			1		1		1	1		1	1				1			1		1				12	8,6%
	Felkészültség		1				1	1			1	1			1		1	1	1			1						1	1		12	8,6%
	Termékismeret				1	1					1		1		1						1				1			1			9	6,4%
	Piacismeret					1	1				1														1				1		5	3,6%
Támogatás	Tapasztalat									1										1								1	1		4	2,9%
	Problémakezelés	1	1		1				1	1			1		1	1		1	1	1			1			1		1			14	10,0%
	Segítőkézség		1		1							1		1					1	1	1										7	5,0%
	Kedvesség												1							1											2	1,4%
Kapcsolat	Empátia																														0	0,0%
	Kommunikáció			1	1		1			1		1	1	1														1			9	6,4%
	Pontosság					1			1	1		1				1	1			1										1	8	5,7%
	Türelem							1	1		1					1					1										6	4,3%
	Tisztelet			1	1										1	1							1								5	3,6%
	Intelligencia								1				1								1				1		1		1		6	4,3%
Egyén	Rugalmasság	1		1																	1					1					4	2,9%
	Szorgalom																	1													1	0,7%
	Önállóság																					1									1	0,7%
	Kitartás																														0	0,0%
	Kreativitás																														0	0,0%
	Határozottság																														0	0,0%

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.	30.	Σ																															
6. Kérem, válassza ki a külső értékesítőikkel szemben megfogalmazott, legfontosabb elvárásait! (Legfeljebb 3 válasz jelölhető!)																																84	100,0%																													
Szakmailag legyen felkészült, hitelesen képviselje cégét és termékét!	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1		1		1		1		1							1	1			15	17,9%																														
Emberileg legyen fédhetetlenül etikus és megbízható személyiség!		1	1	1								1	1	1		1	1	1		1						1	1				13	15,5%																														
A megfelelő személlyel, helyen és időben kezdjen üzleti tárgyalást!															1							1				1		1			4	4,8%																														
A tárgyalás során figyeljen partnerére, hallgassa meg érvelését!					1			1	1						1					1		1						1		1	8	9,5%																														
Kérdezze meg, hogy a vásárlónak valójában mire van szüksége!	1						1			1		1	1	1	1			1		1							1		1	1	12	14,3%																														
Vegye számításba a vevői oldal szempontjait és érdekeit is!	1		1	1		1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1		1	21	25,0%																														
Az ellenvetést fogadja megértéssel és adjon megoldást a problémákra!		1				1		1		1					1											1				1	7	8,3%																														
Adjon el úgy, hogy inkább a vevő akarjon vásárolni tőle!					1								1									1							1		4	4,8%																														
(Legfeljebb 3 válasz jelölhető!)																																3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3
7. Kérem, értékelje, hogy az értékesítő felsorolt viselkedési formái mennyire fontosak az Ön számára! (1-el jelölje, ha egyáltalán nem fontos és 5-el jelölje, ha nagyon fontos!)																																	Atlag																													
Ajánlata visszafogott, nem akar minden áron eladni.	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5				4	5	4	4	4	4	121	4,32																													
Naprakész, pontos információkat nyújt termékeiről, szolgáltatásairól.	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5				4	5	4	5	4	5	127	4,54																													
Vásárlót ugyanúgy odaadással képviseli, mint saját cége érdekeit.	4	4	4	5	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	5				4	3	4	5	4	3	111	3,96																													
Bármikor elérhető, ha üzleti partnerének szüksége van tanácsaira.	2	5	5	5	5	5	4	2	3	3	4	4	4	4	5	4	2	5	4	5	3	4	4			3	4	4	4	5	2	109	3,89																													
Az üzlet megkötése után is gondoskodik a vevő megelégedettségéről.	4	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5				4	4	4	5	5	3	119	4,25																													
Megfelelően kezeli termékei esetleges szavatossági problémáit.	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5			4	4	4	5	5	4	131	4,68																													
Kérem, jelölje, hogy tapasztalatai alapján az értékesítők mennyire teljesítik az elvárásokat! (1-el jelölje, ha egyáltalán nem, és 5-el jelölje, ha teljesen mértékben teljesítik az elvárást!)																																	Atlag																													
Ajánlata visszafogott, nem akar minden áron eladni.	3	2	5	5	5	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4				4	4	3	4	3	4	100	3,57																													
Naprakész, pontos információkat nyújt termékeiről, szolgáltatásairól.	3	5	5	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				4	4	4	4	3	4	111	3,96																													
Vásárlót ugyanúgy odaadással képviseli, mint saját cége érdekeit.	4	4	5	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4				4	3	3	4	4	3	102	3,64																													
Bármikor elérhető, ha üzleti partnerének szüksége van tanácsaira.	3	5	5	1	4	4	4	4	5	4	4	3	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4				4	4	3	4	4	4	108	3,86																													
Az üzlet megkötése után is gondoskodik a vevő megelégedettségéről.	3	5	5	1	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4				4	3	3	3	4	3	100	3,57																													
Megfelelően kezeli termékei esetleges szavatossági problémáit.	4	5	3	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4			4	3	3	4	4	4	97	3,46																													
8. Mi az, ami leginkább ráveszi Önt a vásárlásra? (Egy válasz adható!)																																28	100,0%																													
A kínált termék, szolgáltatás jellemzői (ár, minőség, haszon, stb.).		1				1	1	1	1	1					1				1		1						1				1	11	39,3%																													
A gyártó, szolgáltató jellemzői (ismertség, hírnév, bizalom, stb.)					1	1																										2	7,1%																													
Az eladó meggyőzőési technikái (racionális és emocionális érvei)																																0	0,0%																													
Eladó és vevő között már kialakult bizalmi kapcsolat ereje.	1		1									1		1	1	1		1	1	1						1		1	1			12	42,9%																													
A vásárlás ellentételezéseként felajánlott extra juttatások, előnyök.												1										1								1		3	10,7%																													
9. A válaszadó neme:																																30	100,0%																													
Nő		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1		1		1			22	73,3%																													
Férfi	1				1													1								1	1		1		1	8	26,7%																													
10. A válaszadó életkora:																																30	100,0%																													
25 év alatt																																0	0,0%																													
26 – 35 év					1									1																1	1	4	13,3%																													
36 – 45 év	1		1			1						1	1	1				1				1					1					9	30,0%																													
46 – 55 év				1				1	1	1	1					1				1	1		1						1	1		13	43,3%																													
56 év felett		1													1										1							4	13,3%																													
11. A válaszadó munkaköre:																																30	100,0%																													
Üzlettulajdonos														1																	1	2	6,7%																													
Boltvezető (helyettes)	1	1	1	1		1						1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1		1	1	1	21	70,0%																													
Osztályvezető (helyettes)					1																											1	3,3%																													
Vállalati beszerző							1	1	1	1						1											1					6	20,0%																													
12. A megkérdezés helye a földrajzi elhelyezkedés szerint:																																30	100,0%																													
Megyeszékhely	1	1	1			1	1	1	1	1					1						1					1	1	1	1	1	1	1	16	53,3%																												
Más város				1	1							1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1							14	46,7%																													
Község																																0	0,0%																													

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 30

8. melléklet

B2B vevők gondolatainak jellege az eladók látogatásakor, demográfiai szempontok szerinti bontásban

Gondolatok minősége	Nemek szerint				Életkor szerint								Munkakör szerint							
	Férfi		Nő		26 - 35 év		36 - 45 év		46 - 55 év		56 év felett		Tulajdonos		Boltvezető		Osztályvezető		Beszerző	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Negatív	4	50,0%	5	22,7%	2	50,0%	1	11,1%	5	38,5%	1	25,0%	1	50,0%	5	23,8%	1	100,0%	2	33,3%
Átlagos	1	12,5%	6	27,3%	1	25,0%	0	0,0%	5	38,5%	1	25,0%	0	0,0%	6	28,6%	0	0,0%	1	16,7%
Pozitív	1	12,5%	1	4,5%	0	0,0%	1	11,1%	1	7,7%	0	0,0%	1	50,0%	1	4,8%	0	0,0%	0	0,0%
Értékesítőtől függ (-/ +)	2	25,0%	10	45,5%	1	25,0%	7	77,8%	2	15,4%	2	50,0%	0	0,0%	9	42,9%	0	0,0%	3	50,0%
Összesítés:	8	100,0%	22	100,0%	4	100,0%	9	100,0%	13	100,0%	4	100,0%	2	100,0%	21	100,0%	1	100,0%	6	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 30

9. melléklet

B2B vevők hozzáállása a külső eladók ajánlataihoz, demográfiai szempontok szerinti bontásban

Külső eladók ajánlataihoz való viszonyulás	Nemek szerint				Életkor szerint								Munkakör szerint							
	Férfi		Nő		26 - 35 év		36 - 45 év		46 - 55 év		56 év felett		Tulajdonos		Boltvezető		Osztályvezető		Beszerző	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Elutasító	0	0,0%	2	9,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,7%	1	25,0%	0	0,0%	2	9,5%	0	0,0%	0	0,0%
Meghallgatja, de önállóan dönt	3	37,5%	10	45,5%	3	75,0%	2	22,2%	8	61,5%	0	0,0%	1	50,0%	8	38,1%	0	0,0%	1	50,0%
Érdeklődik és elfogadja, ha előnyös	5	62,5%	8	36,4%	1	25,0%	5	55,6%	4	30,8%	3	75,0%	0	0,0%	10	47,6%	1	100,0%	0	0,0%
Szívesen együttműködik	0	0,0%	2	9,1%	0	0,0%	2	22,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	50,0%	1	4,8%	0	0,0%	1	50,0%
Összesítés:	8	100,0%	22	100,0%	4	100,0%	9	100,0%	13	100,0%	4	100,0%	2	100,0%	21	100,0%	1	100,0%	2	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 30

10. melléklet

**Értékesítőkkal szembeni legfontosabb vevői elvárások a B2B piacon,
demográfiai szempontok szerinti bontásban**

Értékesítőkkal szembeni legfontosabb vevői elvárások	Nemek szerint				Életkor szerint								Munkakör szerint							
	Férfi		Nő		26 - 35 év		36 - 45 év		46 - 55 év		56 év felett		Tulajdonos		Boltvezető		Osztályvezető		Beszerző	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Szakmailag felkészült, hiteles	4	16,7%	11	18,3%	2	16,7%	5	18,5%	6	16,7%	2	22,2%	0	0,0%	10	17,5%	1	33,3%	4	22,2%
Emberileg etikus, megbízható	2	8,3%	11	18,3%	0	0,0%	5	18,5%	5	13,9%	3	33,3%	1	16,7%	11	19,3%	0	0,0%	1	5,6%
Megfelelő személlyel, helyen és időben tárgyal	2	8,3%	2	3,3%	0	0,0%	2	7,4%	2	5,6%	0	0,0%	0	0,0%	3	5,3%	0	0,0%	1	5,6%
Figyel partnerére, annak érvelésére	4	16,7%	4	6,7%	2	16,7%	1	3,7%	4	11,1%	1	11,1%	1	16,7%	4	7,0%	1	33,3%	2	11,1%
Megkérdi a vevőnek mire van szüksége	4	16,7%	8	13,3%	3	25,0%	5	18,5%	4	11,1%	0	0,0%	2	33,3%	7	12,3%	0	0,0%	3	16,7%
Számitásba veszi a vevői oldal szempontjait	5	20,8%	16	26,7%	2	16,7%	7	25,9%	10	27,8%	2	22,2%	0	0,0%	16	28,1%	0	0,0%	5	27,8%
Ellenvetést megérti, problémát kezel	2	8,3%	5	8,3%	1	8,3%	1	3,7%	4	11,1%	1	11,1%	1	16,7%	4	7,0%	0	0,0%	2	11,1%
Úgy ad el, hogy a vevő akarjon vásárolni	1	4,2%	3	5,0%	2	16,7%	1	3,7%	1	2,8%	0	0,0%	1	16,7%	2	3,5%	1	33,3%	0	0,0%
Összesítés:	24	100,0%	60	100,0%	12	100,0%	27	100,0%	36	100,0%	9	100,0%	6	100,0%	57	100,0%	3	100,0%	18	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 28

11. melléklet

**B2B vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában,
demográfiai szempontok szerinti bontásban**

Vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában	Nemek szerint				Életkor szerint								Munkakör szerint							
	Férfi		Nő		26 - 35 év		36 - 45 év		46 - 55 év		56 év felett		Tulajdonos		Boltvezető		Osztályvezető		Beszerző	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Kínált termék, szolgáltatás jellemzői	3	37,5%	8	40,0%	1	25,0%	3	33,3%	6	50,0%	1	33,3%	1	50,0%	5	26,3%	0	0,0%	5	83,3%
Gyártó, szolgáltató jellemzői	1	12,5%	1	5,0%	1	25,0%	0	0,0%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,3%	1	100,0%	0	0,0%
Eladó meggyőzőési technikái	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Eladó és vevő közötti bizalmi kapcsolat	4	50,0%	8	40,0%	1	25,0%	5	55,6%	4	33,3%	2	66,7%	1	50,0%	10	52,6%	0	0,0%	1	16,7%
Ellentételezéseként felajánlott extra juttatások	0	0,0%	3	15,0%	1	25,0%	1	11,1%	1	8,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	15,8%	0	0,0%	0	0,0%
Összesítés:	8	100,0%	20	100,0%	4	100,0%	9	100,0%	12	100,0%	3	100,0%	2	100,0%	19	100,0%	1	100,0%	6	100,0%

Forrás: Saját kutatás (2011), n = 28

Tárgyi és demográfiai kérdések közötti összefüggések asszociáció vizsgálata

Ismérvek közötti kapcsolatok fajtái

1. **Kapcsolat hiánya:** A tényezők között **semmiféle kapcsolat** nincs.
2. **Függvényszerű kapcsolat:** A tényezők között **függvényszerű** (funkcionális) kapcsolat figyelhető meg.
3. **Sztochasztikus kapcsolat:** A tényezők között **valószínű érvényű, tendenciaszerű** összefüggések állnak fenn. Kapcsolat intenzitása:
 - 0,00 – 0,40 között laza kapcsolat, vagy kapcsolat hiánya,
 - 0,41 – 0,70 között közepes kapcsolat,
 - 0,71 – 0,90 között szoros kapcsolat,
 - 0,91 – 1,00 között igen szoros kapcsolat.

Sztochasztikus kapcsolatok fajtái:

1. **Asszociáció:** Legtöbbször minőségi ismérvek közötti kapcsolatok szorosságának mérésére használatos, melyek nominális skálán mérhetők.
2. **Rangkorreláció:** Sorrendi skálán mérhető változók vizsgálatához.
3. **Vegyes kapcsolat:** Minőségi és mennyiségi ismérvek közti mérésre.

Asszociáció mérése

A méréshez a vizsgált ismérvek alapján készített **kontingencia tábla** szükséges (32. táblázat). A tábla cellái tartalmazzák az ismérvek **tényleges** (tapasztalati) **gyakoriságait** (f_{ij}).

32. táblázat

Kontingencia táblázat séma

Ismérvek	A_1	A_2	...	A_i	...	Összesen
B_1	$A_1B_1(f_{11})$	$A_2B_1(f_{21})$	...	$A_iB_1(f_{i1})$	...	ΣB_1
B_2	$A_1B_2(f_{12})$	$A_2B_2(f_{22})$	...	$A_iB_2(f_{i2})$	...	ΣB_2
...	...	...	...	...	...	...
B_j	$A_1B_j(f_{1j})$	$A_2B_j(f_{2j})$	...	$A_iB_j(f_{ij})$	...	ΣB_j
...	...	...	...	...	...	...
Összesen	ΣA_1	ΣA_2	...	ΣA_i	...	

Forrás: Molnár: Statisztika. Perfekt Zrt, Kaposvár, 2007. 178 p.

$\sum A$ = „A” ismérvhez tartozó tényleges gyakoriságok összege

$\sum B$ = „B” ismérvhez tartozó tényleges gyakoriságok összege

Függetlenség esetén az egyik ismerv változataihoz tartozó részarányok megegyeznek az összesítő sorban, illetve oszlopban található arányokkal. Ez alapján kiszámolhatóak a **függetlenség esetén várt gyakoriságok** (f_{ij}^*).

$$f_{ij}^* = \frac{\sum A_i * \sum B_j}{N}$$

Ha a függetlenség esetén vár gyakoriságok eltérnek a tapasztalati gyakoriságtól, akkor fennáll a kapcsolat az ismérvek közt. Minél nagyobbak az eltérések, annál szorosabb az összefüggés. Az asszociáció szorosságának alapja a **négyzetes kontingencia** (x^2) (**khi négyzet**).

$$x^2 = \sum \frac{(f_{ij} - f_{ij}^*)^2}{f_{ij}^*}$$

A kapcsolat vizsgálatához a **Cramer asszociációs együtthatót** használjuk, mely az ismérvek számától függetlenül mindig **0 – 1** közti értéket vesz fel.

- Ha **C = 0**, akkor az ismérvek **függetlenek** (nincs köztük kapcsolat)
- Ha **C = 1**, akkor **függvénykapcsolat** van köztük.
- Ha **0 < C < 1**, akkor **sztochasztikus a kapcsolat** az ismérvek között.

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{N * (s - 1)}} \quad s = \text{Kevesebb ismérvváltozatok száma}$$

Forrás: **Molnár T.:** Statisztika. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt., Kaposvár, 2007. 2132 p.

13. melléklet

B2B vevők gondolatainak jellege az eladók látogatásakor, és a nemek megoszlásának, asszociáció vizsgálata

Gondolatok minősége	Férfi			Nő			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Negatív	4	2,400	1,067	5	6,600	0,388	9
Átlagos	1	1,867	0,402	6	5,133	0,146	7
Pozitív	1	0,533	0,408	1	1,467	0,148	2
Értékesítőtől függ (-/ +)	2	3,200	0,450	10	8,800	0,164	12
$\sum A_i$	8			22			$N = 30$
$x^2 = 3,174 \quad C = 0,325$							

Forrás: Saját számítás (2011)

14. melléklet

**B2B vevők gondolatainak jellege az eladók látogatásakor,
és az életkor szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata**

Gondolatok minősége	26 - 35 év			36 - 45 év			46 - 55 év			56 évtől			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Negatív	2	1,200	0,533	1	2,700	1,070	5	3,900	0,310	1	1,200	0,033	9
Átlagos	1	0,933	0,005	0	2,100	2,100	5	3,033	1,275	1	0,933	0,005	7
Pozitív	0	0,267	0,267	1	0,600	0,267	1	0,867	0,021	0	0,267	0,267	2
Eladótól függ	1	1,600	0,225	7	3,600	3,211	2	5,200	1,969	2	1,600	0,100	12
$\sum A_i$	4			9			13			4			$N = 30$
$\chi^2 = 11,658 \quad C = 0,360$													

Forrás: Saját számítás (2011), n= 30

15. melléklet

**B2B vevők gondolatainak jellege az eladók látogatásakor,
és a munkakör szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata**

Gondolatok minősége	Boltvezető			Beszerző			Tulajdonos			Osztályvezető			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Negatív	5	6,300	0,268	2	1,800	0,022	1	0,600	0,267	1	0,300	1,633	9
Átlagos	6	4,900	0,247	1	1,400	0,114	0	0,467	0,467	0	0,233	0,233	7
Pozitív	1	1,400	0,114	0	0,400	0,400	1	0,133	5,633	0	0,067	0,067	2
Eladótól függ	9	8,400	0,043	3	2,400	0,150	0	0,800	0,800	0	0,400	0,400	12
$\sum A_i$	21			6			2			1			$N = 30$
$\chi^2 = 10,860 \quad C = 0,347$													

Forrás: Saját számítás (2011), n= 30

16. melléklet

**B2B vevők hozzáállása a külső eladók ajánlataihoz,
és a nemek megoszlásának, asszociáció vizsgálata**

Külső eladók ajánlataihoz való viszonyulás	Férfi			Nő			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Elutasító	0	0,533	0,533	2	1,467	0,194	2
Meghallgatja, de önállóan dönt	3	3,467	0,063	10	9,533	0,023	13
Érdeklődik, elfogadja, ha előnyös	5	3,467	0,678	8	9,533	0,247	13
Szívesen együttműködik	0	0,533	0,533	2	1,467	0,194	2
$\sum A_i$	8			22			$N = 30$
$\chi^2 = 2,465 \quad C = 0,287$							

Forrás: Saját számítás (2011), n= 30

17. melléklet

**B2B vevők hozzáállása a külső eladók ajánlataihoz,
és az életkor szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata**

Eladók ajánlataihoz viszonyulás	26 - 35 év			36 - 45 év			46 - 55 év			56 év felett			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Elutasító	0	0,267	0,267	0	0,600	0,600	1	0,867	0,021	1	0,267	2,017	2
Meghallgatja	3	1,733	0,926	2	3,900	0,926	8	5,633	0,994	0	1,733	1,733	13
Érdeklődik	1	1,733	0,310	5	3,900	0,310	4	5,633	0,474	3	1,733	0,926	13
Együttműködik	0	0,267	0,267	2	0,600	3,267	0	0,867	0,867	0	0,267	0,267	2
$\sum A_i$	4			9			13			4			$N = 30$
$\chi^2 = 14,169 \quad C = 0,397$													

Forrás: Saját számítás (2011), n= 30

18. melléklet

**B2B vevők hozzáállása a külső eladók ajánlataihoz,
és a munkakör szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata**

Eladók ajánlataihoz viszonyulás	Boltvezető			Beszerző			Tulajdonos			Osztályvezető			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Elutasító	2	1,400	0,257	0	0,400	0,400	0	0,133	0,133	0	0,067	0,067	2
Meghallgatja,	8	9,100	0,133	4	2,600	0,754	1	0,867	0,021	0	0,433	0,433	13
Érdeklődik	10	9,100	0,089	2	2,600	0,138	0	0,867	0,867	1	0,433	0,741	13
Együttműködik	1	1,400	0,114	0	0,400	0,400	1	0,133	5,633	0	0,067	0,067	2
$\sum A_i$	21			6			2			1			$N = 30$
$\chi^2 = 10,247 \quad C = 0,337$													

Forrás: Saját számítás (2011), n= 30

19. melléklet

**Értékesítőkkal szembeni vevői elvárások a B2B piacon,
és a nemek megoszlásának, asszociáció vizsgálata**

Értékesítőkkal szembeni legfontosabb vevői elvárások	Férfi			Nő			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Szakmailag felkészült, hiteles	4	4,286	0,019	11	10,714	0,008	15
Emberileg etikus, megbízható	2	3,714	0,791	11	9,286	0,316	13
Megfelelő személyllyel, helyen, időben tárgyal	2	1,143	0,643	2	2,857	0,257	4
Figyel partnerére, annak érvelésére	4	2,286	1,286	4	5,714	0,514	8
Megkérdi a vevőnek mire van szüksége	4	3,429	0,095	8	8,571	0,038	12
Számításba veszi a vevői oldal szempontjait	5	6,000	0,167	16	15,000	0,067	21
Ellenvetést megérti, problémát kezel	2	2,000	0,000	5	5,000	0,000	7
Úgy ad el, hogy a vevő akarjon vásárolni	1	1,143	0,018	3	2,857	0,007	4
$\sum A_i$	24			60			$N = 84$
$\chi^2 = 4,226 \quad C = 0,224$							

Forrás: Saját számítás (2011), n= 28

20. melléklet

Értékesítőkkal szembeni vevői elvárások a B2B piacon, és az életkor szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata

Értékesítőkkal szembeni legfontosabb vevői elvárások	26 - 35 év			36 - 45 év			46 - 55 év			55 év felett			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Szakmailag felkészült, hiteles	2	2,143	0,010	5	4,821	0,007	6	6,429	0,029	2	1,607	0,096	15
Emberileg etikus, megbízható	0	1,857	1,857	5	4,179	0,161	5	5,571	0,059	3	1,393	1,854	13
Megfelelő személyllyel, helyen, időben tárgyal	0	0,571	0,571	2	1,286	0,397	2	1,714	0,048	0	0,429	0,429	4
Figyel partnerére, annak érvelésére	2	1,143	0,643	1	2,571	0,960	4	3,429	0,095	1	0,857	0,024	8
Megkérdezi a vevőnek mire van szüksége	3	1,714	0,964	5	3,857	0,339	4	5,143	0,254	0	1,286	1,286	12
Számításba veszi a vevői oldal szempontjait	2	3,000	0,333	7	6,750	0,009	10	9,000	0,111	2	2,250	0,028	21
Ellenvetést megérti, problémát kezel	1	1,000	0,000	1	2,250	0,694	4	3,000	0,333	1	0,750	0,083	7
Úgy ad el, hogy a vevő akarjon vásárolni	2	0,571	3,571	1	1,286	0,063	1	1,714	0,298	0	0,429	0,429	4
$\sum A_i$	12			27			36			9			$N = 84$
$\chi^2 = 16,035 \quad C = 0,252$													

Forrás: Saját számítás (2011), n= 28

21. melléklet

Értékesítőkkal szembeni vevői elvárások a B2B piacon, és a munkakör szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata

Értékesítőkkal szembeni legfontosabb vevői elvárások	Boltvezető			Beszerző			Tulajdonos			Osztályvezető			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Szakmailag felkészült, hiteles	10	10,179	0,003	4	3,214	0,192	0	1,071	1,071	1	0,536	0,402	15
Emberileg etikus, megbízható	11	8,821	0,538	1	2,786	1,145	1	0,929	0,005	0	0,464	0,464	13
Megfelelő személyllyel, helyen, időben	3	2,714	0,030	1	0,857	0,024	0	0,286	0,286	0	0,143	0,143	4
Figyel partnerére, annak érvelésére	4	5,429	0,376	2	1,714	0,048	1	0,571	0,321	1	0,286	1,786	8
Megkérdezi a vevőnek mire van szüksége	7	8,143	0,160	3	2,571	0,071	2	0,857	1,524	0	0,429	0,429	12
Számításba veszi a vevő szempontjait	16	14,250	0,215	5	4,500	0,056	0	1,500	1,500	0	0,750	0,750	21
Ellenvetést megérti, problémát kezel	4	4,750	0,118	2	1,500	0,167	1	0,500	0,500	0	0,250	0,250	7
Úgy ad el, hogy a vevő akarjon vásárolni	2	2,714	0,188	0	0,857	0,857	1	0,286	1,786	1	0,143	5,143	4
$\sum A_i$	57			18			6			3			$N = 84$
$\chi^2 = 20,548 \quad C = 0,286$													

Forrás: Saját számítás (2011), n= 28

22. melléklet

B2B vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában, és a nemek megoszlásának, asszociáció vizsgálata

Vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában	Férfi			Nő			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Kínált termék, szolgáltatás jellemzői	3	3,143	0,006	8	7,857	0,003	11
Gyártó, szolgáltató jellemzői	1	0,571	0,321	1	1,429	0,129	2
Eladó meggyőzőési technikái	0	0,000	-	0	0,000	-	0
Eladó és vevő közti bizalmi kapcsolat	4	3,429	0,095	8	8,571	0,038	12
Ellentételezéseként felajánlott extra juttatások	0	0,857	0,857	3	2,143	0,343	3
$\sum A_i$	8			20			$N = 28$
$\chi^2 = 1,792 \quad C = 0,253$							

Forrás: Saját számítás (2011), n= 28

23. melléklet

**B2B vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában,
és az életkor szerinti megoszlás, asszociáció vizsgálata**

Vevők motivációi a vételi döntés meghozatalában	26 - 35 év			36 - 45 év			46 - 55 év			55 év felett			$\sum B_j$
	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	f_{ij}	f_{ij}^*	$(f_{ij} - f_{ij}^*)^2$	
Kínált termék, szolgáltatás jellemzői	1	1,571	0,208	3	3,536	0,081	6	4,714	0,351	1	1,179	0,027	11
Gyártó, szolgáltató jellemzői	1	0,286	1,786	0	0,643	0,643	1	0,857	0,024	0	0,214	0,214	2
Eladó meggyőzőési technikái	0	0,000	-	0	0,000	-	0	0,000	-	0	0,000	-	0
Eladó és vevő közti bizalmi kapcsolat	1	1,714	0,298	5	3,857	0,339	4	5,143	0,254	2	1,286	0,397	12
Ellentételezéseként extra juttatások	1	0,429	0,762	1	0,964	0,001	1	1,286	0,063	0	0,321	0,321	3
$\sum A_i$	4			9			12			3		$N =$	28
$\chi^2 = 5,769 \quad C = 0,262$													

Forrás: Saját számítás (2011), n= 28