DANKÓ LÁSZLÓ

A termelővállalati értékesítés stratégiai dimenziói

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

Az értékesítési tevékenységet az átfogó marketing stratégiával konzisztens módon, azzal szinergikus kapcsolatban kell elhelyezni, mert ezáltal biztosítható, hogy értékesítési fáradozásaink a többi marketing tevékenységet kiegészítsék, s ne alakulhasson ki valamiféle verseny a jellemzően – szervezetileg – elkülönülő, piacra irányuló vállalati aktivitások között.

Az értékesítési stratégia tervezése követi az általános tervezési folyamat lépéseit, így részét képezi a főbb tevékenységek mikéntje, vagyis az értékesítési célok, a célok megvalósításához szükséges tevékenységek, a tevékenység megszervezése, a végrehajtás, az eredmények mérése és a normához való hasonlítása, valamint az újraértékelés és controlling meghatározása.

AZ ÉRTÉKESÍTÉS TERVEZÉSE

Az értékesítés tervezésének folyamatát Lancaster–Jobber (1990) alapján, a következő lépésekben vizsgáljuk (1. ábra).

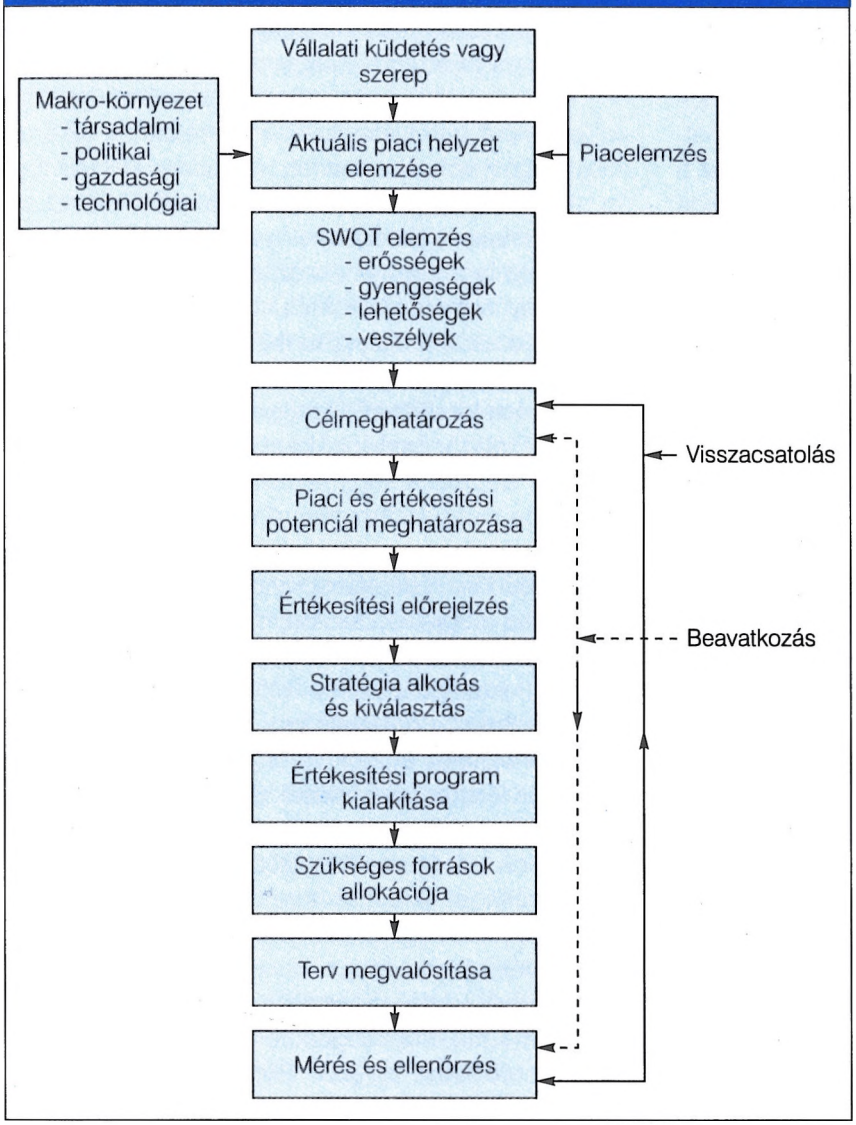
a) ***Vállalati küldetés, vagy a szerep definiálása:*** a tervezés előfeltétele a vállalati tevékenység, az „üzlet" szerepének, feladatának alapos átgondolása, tisztázása. Megfogalmazásakor abból célszerű kiindulnunk, hogy milyen fogyasztói szükségleteket szolgál(hat)unk ki és nem abból, hogy milyen termékeket gyártunk, vagy milyen szolgáltatásokat nyújtunk. A vállalat küldetése, társadalomban vállalt szerepe, az üzleti tevékenység jellege befolyásolja az értékesítési stratégiát, de annak a végrehajtását, megvalósítását és eredményességét is.

b) ***Az aktuális piaci helyzet elemzésekor a következő tényezőket emeljük ki:***

- makrokörnyezeti (gazdasági, demográfiai, technológiai, politikai, jogi, szocio-kulturális) trendek vizsgálata, melyek befolyásolhatják a termelő vállalat termékeinek jövőjét,
- mikrokörnyezet (piac) elemzése,
- a piac folyamatos és jelenlegi növekedése, nagysága,
- a fogyasztói szükségletek, attitűdök és a vásárlói magatartás trendjeinek analízise,
- konkurencia-analízis,

1. ábra

Az értékesítés tervezés folyamata [1]



- aktuális stratégia,
- aktuális teljesítmény, piaci részesedések,
- erős és gyenge oldalaik vizsgálata,
- jövőbeli viselkedésükre való kilátások,
- a potenciális új belépők becslése, értékelése,
- aktuális marketing tevékenységünk vizsgálata,
- SWOT elemzés, melyben a menedzsmentnek tárgyilagos, élethű értékelést kell adnia a cég erős-gyenge oldalairól, illetve az ezzel párhuzamosan vizsgált lehetőségek-veszélyek köréről.

c) ***Az értékesítési célok megfogalmazása*** során a célok tartalmát, időhorizontját, vállalati célhierarchia összetételét, benne az értékesítés pozícióját kell figyelembe vennünk, mert a kiválasztott és elfogadott célok behatárolják az alkalmazható stratégiákat és taktikákat.

d) ***A piaci és értékesítési lehetőségek meghatározásakor*** termékenként és piaconként három fogalmi kategóriát célszerű számszerűsíteni. A piacpotenciál a maximálisan lehetséges értékesítések nagyságrendjére utal, amelyen a piacon jelenlévők és/vagy új belépők elméletileg osztozhatnak. Ezzel szemben az értékesítési potenciál meghatározásakor már csak vállalatunk számára a legkedvezőbb állapot, feltételek megléte esetén maximálisan elérhető piaci részesedést számoljuk, míg a becsült értékesítés (értékesítési volumen) az értékesítési potenciál azon része, amely becslésünk/gyakorlatunk alapján cégünk számára elérhető.

e) ***Az értékesítési előrejelzés*** az általános vállalati tervezésnek is fontos eleme, hisz nemcsak az értékesítési tevékenységet befolyásolja közvetlenül, de más funkcionális területek (anyagellátás, termelés, munkaerő ellátás) is alkalmazhatják a tervezés során.

f) ***A stratégiák kialakítása és kiválasztása*** során azt a szemléletet és magatartást határozzuk meg, amelyet elfogadott vállalati céljaink megvalósítása érdekében követendőnek tekintünk. Mivel több alternatíva is kívánkozik egyazon cél elérésére, ezért ajánlatos annyi változatot kidolgozni, amennyi csak lehetséges. Ezeket később meg kell vizsgálnunk erőforrás szükségletük vagy a konkurencia várható ellenstratégiáinak megfelelően is. Az alternatívák közül azt kell kiválasztanunk, amelyet a leginkább hatékonynak vélünk céljaink elérése érdekében.

g) ***Az értékesítési program összeállításánál*** a marketing-mix elemekre, a közöttük kialakítandó kölcsönhatásra célszerű a hangsúlyt helyezni. Biztosítanunk kell, hogy a marketing-mix különböző elemeit integráljuk, hogy azok hatékonyan működjenek közre értékesítési céljaink megvalósításában.

h) ***A szükséges erőforrások szétosztása*** a költségvetés készítése során az értékesítésért felelős vezetőnek versenyeznie kell a többi szakterületi vezetővel az erőforrások megszerzéséért. Valószínű, hogy ez a marketing szakterületen belül, sem az azon kívüli funkcionális egységek között nem megy vita nélkül. A kialakított célok, stratégiák irreálisakká válhatnak, a tervezett értékesítési szint nem érhető el, ha a pénzügyi, vagy egyéb erőforrások nem vagy csak korlátozottan állnak rendelkezésünkre.

i) ***Az értékesítési stratégiai terv*** megvalósítása a korábbi munkafázisok próbájaként vagy visszaigazolja a tervezési folyamatban résztvevők elképzeléseit, törekvéseit vagy korrekcióra kényszeríti a cég vezetőit.

j) ***A mérés és ellenőrzés*** keretében az ellenőrzési mechanizmusokat kell meghatároznunk, illetve azt, hogy kinek milyen intézkedéseket kell tennie a tervtől való eltérés esetén. Ez azért fontos, mert az értékesítési tervnek rugalmasnak kell lennie, hogy a vállalat alkalmazkodni tudjon a piac előre nem látható vagy kiszámíthatatlan változásaihoz.

AZ ÉRTÉKESÍTÉSI CÉLOK MEGHATÁROZÁSA

Az értékesítési célok a termelő vállalat stratégiájából származtathatók, annak piaci oldalon való realizálását készítik elő. Azt a kereskedelmi teljesítményt kell számszerűen meghatározni, amelyet a különböző piaci szituációkban jelenlegi vagy új termékeink/szolgáltatásaink értékesítésével kívánunk elérni. Ez meglévő vállalkozásnál, a vállalati stratégiai lehetőségek szerint az értékesítési stratégiai célok módosítását, míg új vállalkozásnál az első piacra lépési teljesítmény meghatározását jelenti. A megcélzott piacon az általunk kiválasztott célszegmens(ek)re fókuszálva az értékesítési célok négy aspektus szerint differenciálhatók:

Kiszerelés, várakozási idő, kényelmes elhelyezkedés és a termékválaszték szélessége és mélysége.

A jó értékesítési célok tiszták és tömörek, mérhetőek és elérhetőek, helyes szervezeti célok. Rövid-, közép- és hosszú távú elemeket tartalmaznak, elérésüket jutalmazzák, a munkával való megelégedettséghez hozzájárulnak, és a teljesítményt növelik azáltal, hogy az értékesítő munkatársakat bevonják meghatározásukba.

a) ***Az értékesítési célok kitűzésének okai***

- **Az értékesítési tevékenység értékelése,** vagyis a célok elérése, vagy el nem érése a további partneri (viszonteladói, ügynöki stb.) kapcsolatot alapvetően determinálja. Ahhoz, hogy a célok elérése az értékelés egy formájaként működhessen, a kijelölt céloknak reálisnak és minden területre pontosan meghatározottnak kell lenniük. Mivel a teljesítményt több tényező befolyásolja, ezért a céloknak az értékesítési volumen mellett, magukba kellene foglalniuk az értékesítési aktivitás mértékét, az értékesítési költségekkel való gazdálkodást is. Ugyanis amennyiben az értékesítést a teljesítmény egyedüli mérőszámaként használjuk, úgy az értékesítési munkában fontos tevékenységeket hanyagolunk el.
- **Az értékesítőnek** (kereskedőnek, ügynöknek) **szolgáljon ösztönzőként.** Minden kereskedőben élni kell a vágynak, hogy a kitűzött célokat elérje, sőt túlszárnyalja. Ahhoz, hogy az értékesítési célok motiváló erőként hassanak, nem szabad sem túl alacsonyan, sem pedig túl magasan megjelölni azokat, mert esetleg a későbbi üzleti időszakban nemkívánatos eredményekhez vezethetnek.
- **Az ellenszolgáltatás egy formája legyen.**

A mennyiségi adatok, árengedmények vagy az ügynökök ösztönző fizetései (jutalék, prémium) az értékesítőket erőteljesen motiválják a kitűzött értékesítési célok elérésére. A kitűzött szint feletti értékesítés nyereséget jelent a termelőnek/szolgáltatónak ezért az értékesítők jutalmat érdemelnek (pl. differenciált jutalékú bizomány).

- A célok lehetővé teszik **speciális értékesítési feladatok**, különleges terméktesztelési eljárások **előírását** és ezek végrehajtásának ellenőrzését is. Az értékesítési menedzsment felelősségi körébe tartozik az, hogy a célokat reális és korrekt alapon állapítsák meg és kontrollálják.

b) ***Az értékesítési célok meghatározási módszerei***

- **A piac konjunkturális makrogazdasági mutatói alapján.**
- **Bázisszemlélet:** az előző évi értékesítés plusz, egy megkívánt növekedési százalék. Ez egy nagyon gyors és kényelmes módszer, de ha a múltban történt egy hiba a célkitűzésben, akkor az a bázisban öröklődik. Statikus módszer, mely nem veszi figyelembe a változó körülményeket, a termék-életgörbe alakulását, amelyek az egyes termékeknél, illetve földrajzi területeken eltérő növekedési ütemet eredményezhetnek.

- **Vezetési döntés,** mely további információk hiányában lehet éppen olyan jó módszer, mint amilyen rossz. Gyakran olyan célok megállapítását eredményezik, amelyek önkényesek, igazságtalanok és rossz információkon alapulnak, így inkább romboló, mint ösztönző hatásuk van.
- **Az értékesítők határozzák meg saját céljaikat.** A közvetítő kereskedők, vagy független ügynökök saját hozzáértésük, képességeik, reálönállóságuk, vagy motivációjuk szerint is meghatározhatják önmaguk értékesítési céljait. Ebben az esetben a termelő/szolgáltató egy alkufolyamat során köti le kapacitásait a különböző értékesítési csatornákban, s legfeljebb azon gondolkodhat, hogy a következő szerződéskötési időszakra milyen új, vagy módosított kondíciókkal, partnerekkel tegye önmaga számára előnyösebbé az értékesítési tevékenységet.
- **Területi potenciálok alapján meghatározott célok.** Ebben az esetben a termelő figyelembe veszi, hogy a földrajzi területek piaci potenciálja eltérő és ehhez igazodóan kerülnek meghatározásra az értékesítési célok és díjazások. A célokat ennél a megközelítésnél az optimum alatt állapítják meg, hogy figyelembe vehetők legyenek a közvetítők, ügynökök képességbeli eltéréseiből, a piaci helyzetből, a regionális különbségekből származó differenciák.

c) ***Mennyiségi értékesítési célok***

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

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

- **Piaci részesedés:** ebben az esetben a kívánt piaci részesedés elérését tűzik ki célként egy földrajzi területen, konkrét termékenként. Az értékesítési költségeket, a jövedelmezőséget és a potenciális új üzleti kapcsolatok kiépítését ez a módszer nem veszi figyelembe.
- **Értékesítés, versus potenciál:** amennyiben a piaci és felhasználói/fogyasztói információforrások pontosak, úgy célszerű lehet az értékesítési teljesítményt a piaci potenciálhoz hasonlítani. Problémát a piaci potenciál reális meghatározása okozza, ami (pl. ipari felhasználóknál a kibocsátás nyilvános adataiból) viszonylag pontosan becsülhető. Ez a cél-meghatározási forma figyelembe veszi az új üzletkötésre irányuló erőfeszítéseket és a speciális értékesítési célok teljesítését is.
- **Forgalom alakulása:** a legtöbb közvetítő és ügynök a napi és heti forgalom nagysága alapján tevékenykedik. A menedzsment meghatározhat az értékesítők számára egy átlagos eladási szintet, amit összevethet az ipari átlaggal.

- **Hívás-gyakoriság arány:** az egyéni, személyes eladások során kedvelt célmeghatározás. Az üzletkötő, illetve belső munkatársai által kezdeményezett telefonos, internetes megkereséseket rögzítik és elemzik. Ez a gyakoriság vizsgálat ugyancsak nem veszi figyelembe a területi eltéréseket, a vevőkör minőségét, a konkurencia befolyásoló hatását, a profitra való hatást.
- **Átlagos megrendelési nagyság,** azaz a teljes értékesítés osztva a megrendelések számával. Cél a kis, gazdaságtalan rendelések és teljesítések számának csökkentése.

A ROI (Return on Investment) mutatószám képzése

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

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

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

Az előzőekben felsorolt mennyiségi cél-meghatározási módszereket minőségi célkitűzésekkel is kívánatos kombinálni, s a rugalmas metódusok kialakítására ajánlatos törekedni.

Néhány minőségi tényező az értékesítési célok alakításában: hozzáállás, termékismeret, értékesítési képesség, megjelenés-arculat, vevőismeretek, versenytársak és piac ismerete, adminisztratív képességek (EDI) és készségek (hálózati kapcsolatok), az értékesítő cég imázsa és goodwillje stb.

d) *Célokkal történő vezetés*

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

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

AZ ÉRTÉKESÍTÉSI STRATÉGIA DÖNTÉSI TERÜLETEI

A hatékony értékesítés tervezés azt jelenti, hogy a gyártónak meg kell határoznia, hogy melyik piacon, melyik piaci szegmentumot milyen közvetítőkön, vagy direkt értékesítési módszereken keresztül kívánja elérni. A lehetséges értékesítési csatornára vonatkozó döntések köre széles. Törzsök (1995) ide sorolja a saját tulajdonú-kialakult disztribúciós rendszerek, az értékesítési út hossza, az értékesítési út szélessége, a hány értékesítési út vezessen a fogyasztókhoz, milyen „minőségű" legyen az értékesítési út, szelektív, vagy akvizíciós politikát folytassunk-e, s az értékesítési csatorna VMR-é szervezhető-e lehetőségeket.

Jobber szerint a csatornastratégiára vonatkozó döntések magukban foglalják a leghatékonyabb disztribúciós csatorna kiválasztását, a disztribúció intenzitásának legmegfelelőbb szintjét és a csatornaintegráció mértékét. Bauer–Berács (1998) az értékesítési csatorna megtervezésénél a Mallen-féle hatlépcsős tervezési eljárást ajánlja alkalmazásra, mely egyúttal a stratégiai döntési területekre is nyújt támpontokat. Ebben a közreműködő szintek számának kialakítása, az értékesítés szelektivitásának megtervezése, a közvetítő kereskedő típusának a megválasztása, az egyidejűleg használt értékesítési utak számának meghatározása, a vállalatok közötti kooperáció mértékének a meghatározása és az egyes közvetítők kiválasztási lehetőségei szerepelnek.

a) *Az értékesítési csatorna kiválasztása*

A termelők adottságai és szemléletük eltérő abban, hogy a kívánt közvetítőket megnyerjék a tervezett értékesítési csatorna felépítéséhez. E csatorna kiválasztása nem mindennapos feladat, jellemzően akkor kerül rá sor, ha új terméket viszünk a piacra, valamiért változtatni szeretnénk a meglévő kapcsolatrendszeren vagy új területekre, új piacokra törünk be. Az értékesítési csatorna megválasztását vállalati belső és külső tényezők egyaránt befolyásolják.

1. ***Vállalati-belső tényezők***

- Termékspecifikus tényezők. A romlékony, bonyolult, egyedi megrendelésre kerülő termékek jellegüknél fogva több direkt marketinget, személyes eladást igényelnek. A fuvarozás, raktáro-

zás szempontjai (pl. építőanyagok, nyersanyagok, energiahordozók) ott meghatározóak, ahol a logisztikai költségek a rövid csatornát, kisebb szállítási távolságot, kevés átrakást, tárolást indokolnak.

- A vevőszolgálat igényes termékek értékesítését, a gyártói vagy az exkluzív kereskedői hálózat végzi, biztosítva a karbantartást, javítást (pl. személygépkocsi szalonok és szervizek). Viszont a nagy volumenű vagy széles szortiment igényű termékek jellemző forgalmazási módja a hagyományos bolti kereskedelem, amely a vásárlók számára folyamatosan megteremti az igényelt választékot.
- Vállalati jellemzők. A csatorna kiválasztásakor fontos szerepet játszanak a vállalat hosszú távú céljai, nagysága, mérete, tőkeereje, pénzügyi forrásai, a termék-mix szélessége, tapasztalatai, személyzete, vagy marketing stratégiája. Mindezen vállalati jellemzők hatással vannak a csatorna kiválasztására és működtetésére. Például az intenzív elosztásban, a vevők gyors kiszolgálásában érdekelt vállalat párhuzamosan több kiskereskedelmi funkciót is működtető vállalattal, logisztikai szolgáltatóval tevékenykedik együtt, hogy szezonális termékét értékesítsék (mikulás).

2. *Külső tényezők*

- A környezet jellemzői. A gazdasági dekonjunktúra a gazdaságosság előtérbe állítását, a korlátozott szolgáltatást nyújtó közvetítők preferálását helyezi előtérbe. A piac fejlettsége, tradíciói szintén összefüggésbe hozhatók az értékesítési csatorna hosszával, a közvetítők számával. Lehetnek jogi, hatósági előírásai is az értékesítésnek, mind a skandináv alkoholértékesítési szabályok, vagy a Buy American törvény.
- Piacspecifikus tényezők. A piac földrajzi kiterjedése, koncentrációja, a geográfiai, éghajlati viszonyok sajátosan alakítják a nemzetközi és nemzeti piacok disztrubúciós rendszereit. A gazdasági fejlettség, a piac jellegének vertikális (ipari felhasználók) vagy horizontális volta (sok vevő) a közvetlen, illetve a közvetett csatornák alkalmazását állítja előtérbe.

A vásárlói, fogyasztói, beszerzési magatartás, s ezek változása ugyancsak a termelő által kiválasztandó értékesítési csatornát meghatározó körülmény. A versenytárs jellemzői az általa használt csatornák arra késztetik a termelőket, hogy ők is ugyanazon, vagy hasonló közvetítőknél jelenjenek meg, vagy akár törekedjenek az úgynevezett „kategória kapitányi" status elnyerésére is.

- A közvetítő kereskedők minőségi jellemzői. A különféle termékek eltérő célcsoportokhoz való eljuttatása más-más imázsú közvetítő igénybevételét feltételezi. Mivel a közvetítő kezében megváltozhat a termékről alkotott kép, ezért a termék pozicionálásánál az alkalmazott közvetítő pozícióját és figyelembe kell venni. A közvetítő kiválasztásához hozzátartozik a költségek vizsgálata (polcpénz, halasztott fizetés stb.), valamint az ellenőrzési lehetőségek fenntarthatósága, s az utóbbi időben egyre inkább az informatikai fejlesztésben, alkalmazásban való szerepvállalása is.

Zeller (1988) az értékesítési csatorna kiválasztására Fox és Wheathy 6 c módszerét javasolja alkalmazni. Ennek elemei:

- A fogyasztó (Consumer): számuk, földrajzi szétszórtságuk, vásárlói magatartásuk, vásárlási impulzusaik.
- Az áru (Commodity): komplexitás, standardizáltság, tömeg, romlékonyság stb.
- A vállalat (Company) filozófiája, marketing stratégiája.
- A versenytársak (Competitors): az általuk alkalmazott értékesítési út megfelel-e számukra, vagy más megoldást keressünk.
- Az értékesítési csatorna résztvevői (Channel Members) kinek adunk el közvetlenül, milyen csatornatagokkal működünk együtt.
- A társadalmi erő (Community Forces): társadalom jellege, törvények, szokások. Az értékesítési csatorna kiválasztása tehát összetett stratégiai jellegű feladat, hisz annak áruval való feltöltése jelentős eszközlekötéssel jár, ami veszendőbe mehet, ha előkészítetlen döntésünket revideálva, új közvetítőt keresünk termékeink értékesítésére.

b) *Az értékesítés intenzitásának meghatározása*

Az értékesítés intenzitásának, vagy más szóval szelektivitásának megtervezésénél annak meghatározása a feladatunk, hogy horizontálisan, azonos vagy hasonló disztribúciós funkciókat ellátó közvetítők közül hány partnerrel létesítsünk viszonteladási kapcsolatot. Három lehetőség közül választhatunk:

- intenzív értékesítésnél cél a piaci telítettség biztosítása, azaz lehetőleg az összes olyan közvetítő kínálatában szerepeljen termékünk, akiken keresztül az vevőre találhat és az áruval szemben nem merül fel kizáró ok, jogi, technikai korlátozás;

- szelektív disztribúciót akkor alkalmazhatunk, ha termékünk értékesítését a közvetítők korlátozott körével kívánjuk megvalósítani. Ennek előnye, hogy a közvetítőkkel szorosabb munkakapcsolatot alakíthatunk ki, cserébe a fogyasztók/felhasználók mélyebb választékból válogathatnak, s tartalmasabb szakmai tájékoztatásban részesülnek. A bolti kereskedelem és az ipari közvetítő kereskedők kedvelik ezt a megoldást, mert csökkenti a versenyt, s lehetőséget ad számukra a gyártó által megszabott végső fogyasztói ár befolyásolására;
- exkluzív vagy kizárólagos értékesítés esetén, egy földrajzi területen belül korlátozott számú (akár csak egy) közvetítő kizárólagos jogot kap a termelőtől termékei értékesítésére. Ez az alternatíva szoros együttműködést tesz lehetővé a gyártó és a közvetítő között, hisz a kizárólagos értékesítési jogért cserébe a konkurens termékek „letilthatók" a közvetítők kínálatából. Mivel a kizárólagos értékesítés a fogyasztók/felhasználók érdekeivel ellentétes módon csökkenti a versenyt, ezért számolni lehet a versenyszabályozásból eredő esetleges szankciókkal is. Ugyanakkor az exkluzív értékesítés javítja a termék imázsát, a magasabb ár irányába hat, s egyben feltételezi a kereskedők színvonalasabb hozzáértését, erősebb támogatását is.

c) *Az értékesítési csatorna integrálása*

A termelő a fogyasztók/felhasználók elérésére alapvetően kétféle csatornaváltozat közötti választhat:

- direkt, vagy közvetlen értékesítésnél az értékesítési csatorna megválasztását befolyásoló szempontok mérlegelése alapján a termelő saját értékesítő szervezetet, hálózatot alakít ki vagy vásárol meg. A direkt értékesítési csatorna gyakori az ipari alapanyagok, félkész termékek, készáruk vagy technológiák értékesítésénél, de a szélesebb fogyasztói közönség is elérhető direkt értékesítési technikákkal (személyes eladás, DM, telemarketing elektronikus kereskedelem stb.);
- indirekt, vagy közvetett értékesítési csatorna kialakításánál, alkalmazásánál a termelő közvetítők révén kínálja fel termékeit a potenciális fogyasztóknak/felhasználóknak.

A csatornaintegráció a vertikális marketingrendszerrel összefüggésben, a kezdetben független, önálló vállalkozásokból álló hagyományos értékesítési rendszer különböző mélységű együttműködése eredményeként valósulhat meg. (1. tábla)

Hagyományos indirekt értékesítési csatornában a közvetítők függetlensége azzal a következménnyel jár, hogy a gyártó kismértékben vagy egyáltalán nem tudja ellenőrizni őket. Az előzőekben tárgyalt exkluzív értékesítés ugyan lehetővé tesz bizonyos mértékű el-

1. tábla
A hagyományos és a vertikális marketingrendszerek szervezeti jellemzői

Jellemző	Hagyományos	Irányított	Szerződéses	Vállalati
A résztvevő vállalatok viszonya egy közös célhoz	Nincs közös cél	A vállalatok önálló céllal rendelkeznek, de informálisan együttműködnek a közös célokért	A vállalatok önálló céllal rendelkeznek, de néhány szervezet feladata a közös cél megvalósítása	A vállalatok a közös célok megvalósításáért dolgoznak
A közös döntéshozatal helye	Vállalaton belül	A vállalatok közötti kölcsönhatásban, formális közös szervezet nélkül	A közös szervezet csúcsán, vállalati jóváhagyás mellett	A közös szervezet csúcsán
A hatalom helye	Kizárólag vállalati szinten	Kizárólag vállalati szinten	Elsősorban vállalati szinten	A közös szervezeti hierarchia csúcsán
A munkamegosztás szervezeti formája	Nincs formális szervezet	Autonóm vállalatok ad hoc munkamegosztása szervezeti forma nélkül	Autonóm vállalatok létrehozhatnak szervezeti formát a munkamegosztás érdekében	A munkamegosztás alapján létrejött vállalat egy közös szervezetben
Elkötelezettség egy vezető szerepet betöltő alrendszer irányában	Csak a vállalati vezetők felé	Csak a vállalati vezetők felé	Mérsékelt elkötelezettség	Nagymértékű elkötelezettség
A vállalatok előírt együttműködési orientációja	Kicsi vagy semmilyen	Kicsi vagy mérsékelt	Mérsékelt vagy magas	Magas

Forrás: Warren (1967), 398. old., idézi: Bauer–Berács

lenőrzést az egyedárusítói jog ellenében, de a tulajdon elkülönülése érdek-konfliktusokhoz vezethet (polcpénz, reklámköltség). Az a gyártó, amely versenypozíciójánál fogva uralja a piacot, hatalmát a tőle független közvetítőkkel szemben is gyakorolhatja. Ez a hatalom irányított marketingrendszert eredményezhet, ahol a gyártó partnereitől jelentős együttműködést követelhet meg. Az utóbbi évek nemzetközi és hazai gyakorlata viszont a nagy kereskedelmi láncok által irányított vertikális marketing rendszerek térnyerését példázza, azok domináns szerepének növekedésével összefüggésben.

A szerződéses vertikális marketingrendszer keretében, a gyártó és a közvetítő megállapodnak az együttműködés feltételeit illetően. Egyik lehetséges megoldás a franchise, ahol a közvetítő marketing-, vezetési-, műszaki és pénzügyi szolgáltatásokat kaphat a termelőtől díj ellenében. A termelő a helyi közvetítő vállalkozók üzleti erejét és motivációit saját értékesítési céljai szolgálatába állíthatja.

Hazánkban a kis- és középvállalkozói körben – legalább is termelői kezdeményezésre – még kevés szerződéses együttműködés született, sokkal inkább a nemzetközi vállalatok magyar értékesítési stratégiájában találkozunk ezzel a megoldással.

Az értékesítési csatorna integrációjának harmadik alternatívája a csatorna tulajdonjog, azaz a vállalati vertikális marketing rendszer. A gyártó a közvetítő vállalkozások megvásárlásával, az indirekt értékesítésből saját tulajdonú értékesítési hálózatot alakít ki. A szabályozás, versenypozíció erősödése természetesen befektetést, többletszervezést igényel, s magában hordozza a sikertelen működés veszélyét is.

Az értékesítés stratégiai területei sorából kiemelt három kérdéskör, a bemutatott szempontok és alternatívák jól példázzák a disztribúció stratégiai megközelíthetőségének kettősségét: viszonylag kevésszámú alternatíva közötti választási lehetőség, ami ugyanakkor együtt járhat a kellően nem megalapozott döntések miatti, nagyfokú és nagy költségkihatású bizonytalansággal és kockázattal. Éppen e jellegzetesség miatt alakulhatott ki az értékesítésben az a gyakorlat, melyben a marketing más területeihez képest kevesebb innovációval, valóban újszerű megoldással találkozunk. A kísérletezésnek ugyanis nagy ára van, s ezt egy hazai kis, vagy középvállalat menedzsmentje nem mindig vállalja fel.

HIVATKOZÁSOK

LANCASTER, G. – JOBBER, D.: Sales Technique & Management – Pitman Publ. London, 1990.

TÖRZSÖK É. (szerk.): Nemzetközi marketing – Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 1995.

JOBBER, D.: Európai marketing – Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1998.

BAUER A. – BERÉNY J.: Marketing – Aula Kiadó, Budapest, 1998.

ZELLER Gy.: Piac és vállalatvezetés – KJK, Budapest, 1998.

DANKÓ L.: Értékesítés – Miskolci Egyetem, Miskolc, 2000.

A szerző tanszékvezető egyetemi docens a Miskolci Egyetem Marketing Intézete nemzetközi marketing tanszékén

Marketing & MENEDZSMENT

HIRDESSEN LAPUNKBAN!

Így hirdetései a legjobb menedzserekhez és közgazdászokhoz jutnak el.

SZERKESZTŐSÉG ÉS KIADÓHIVATAL

1055 Budapest V., Szent István krt. 17. • Postacím: 1373 Budapest, Pf.: 617

Telefon: 332-3949 • Fax: 331-6343

e-mail: info@marketingcentrum.hu