

# Személyes eladás és területi menedzsment

*A személyes eladás eszközeinek alkalmazása az értékesítés új technikáját igényli elsősorban a viszonteladók (nagy- és kiskereskedők), illetve a nagyfelhasználók felé folytatott akvizícióban.*

## Az értékesítési körzetek kialakítása

Új értékesítés-menedzsment kérdés az értékesítési régiók, körzetek létesítése annak érdekében, hogy hatékonyabbá tegyük a személyzetet. Ezt úgy érjük el, hogy hozzárendelünk egy bizonyos mennyiségű jelenlegi és potenciális vásárlót egy adott ügynökhöz, általában egy adott (de nem mindig földrajzi) területen.

Az értékesítési körzetek nem mindig szükségesek vagy kívánatosak, mert lehetséges például, hogy kicsi a piac, kevés a vásárló, illetve az ügynök, kevés az információ az adott területről, nem ismert az új termék várható fogadtatása, vagy egyszerűen a cég nem területi elv szerint szervezi értékesítését. (A területi struktúrán kívül választhatjuk a termék-, a piac-, vagy a kombinált struktúrák valamelyikét is.)

A legtöbb társaság a következő okokból alakít ki régiókat, területeket az értékesítés menedzseléséhez:

- a piac teljes lefedése érdekében,
- az ügynök felelősségi körének pontosabb és részletesebb meghatározására (ha lehetséges az ügyfelek neve, száma és a látogatási gyakoriság szerint),
- a vásárlói kapcsolatok javítása érdekében,
- az értékesítési költségek csökkentése érdekében,
- az ügynök segítségére.

A mai értékesítési környezetben a hatékony területmenedzsment egyre fontosabb a marketingkonceptió érvényesülésében és költségeinek csökkentésében. Az értékesítési körzetek létesítésének általánosan elfogadott módszere egy ötlépéses folyamatot követ:

### 1. lépés: Az alapegység kiválasztása

A kezdőpontok a megfelelő körzetek meghatározására lehetnek például a tv-sugárzási, közigazgatási, földrajzi vagy gazdasági körzetek. A népesség, jövedelem és az ipar kiterjedtségének eltérései miatt ezek

nem feltétlenül lesznek egyenlők a potenciál tekintetében. Ahol lehetséges, minél kisebbre vegyük a kezdő egységet, mert azután az értékesítési körzetek egyenlőbb körzetek egyesítésével építhetők ki. A piaci sajátosságok, a disztribúciós rendszerek és a cég pillanatnyi helyzete nagyobb hatású lehet, mint az egyszerű földrajzi határok.

### 2. lépés: Az ügyfelek és az értékesítési lehetőségek számbavétele

A piaci információs rendszernek megfelelő információt kell biztosítani, hogy támogassa ezt a döntést. Ahol pontosak a piaci és ügyfélinformációk, ott a körzetek összeállítása viszonylag egyszerű. Ez azt jelenti, hogy mindenféle lehetőséget kategóriákba sorolunk, úgy mint abszolút előny, valós, múltbeli vagy potenciális vásárló. A számítógépes rendszer előnye, hogy igen gyorsan képes kiválasztani a potenciális ügyfeleket egy lényeges jellemző alapján. Információkat tárolhat az ügyfelek státusáról, a szerződések értékéről és a kilátásokról. A legtöbb cég az ügyfelek A, B, C osztályozásának egyik formáját választja – A=legfontosabb, B=átlagos fontosságú, C=kevésbé fontos.

### 3. lépés: Az ügynökök munkaterhelésének elemzése

Az ügynök munkaterhelése az adott földrajzi terület lefedésére szükséges idő- és a munkaráfordítás becsült mértéke. Ez jelenti a különböző típusú ügyfelek számát, a látogatások szükséges gyakoriságát, az egy látogatáshoz szükséges időt, az egyes látogatások közti utazás idejét és az egyéb, nem értékesítésre fordított időt. A munkaterhelés számtani problémaként való feltüntetése elrejtja a probléma komplexitását. Tekintsünk végig néhány nehézséget, amelyek a munkaterhelés meghatározásánál felmerülhetnek:

#### • Az értékesítés típusa

Az ügynökök lehet, hogy éppen egy új vásárlóval való kapcsolat kifejlesztésén és megalapozásán dolgoznak, ami általában sokkal több időt igényel, mint a meglévő ügyfelekkel való kapcsolattartás. Esetleg több emberrel is kell találkozni egy ügylettel kapcsolatban, máskor csak a vevőt kell meglátogatni. Egyes ügylettipusok több „missziós” vagy fejlesztő munkát igényelnek, míg másoknál a kereskedelmi tevékenységen van a hangsúly.

• *A termék típusa*

A magától értetődő, hétköznapi termékek kevesebb magyarázatot és demonstrációt igényelnek, mint a speciális termékek. Az üzleti tevékenység rendszeresen ismétlődve, általában rutinmintát követ. Egyes ipari termékek, különleges áruk előnyei bővebb magyarázatra szorulnak, egyúttal több időt is igényelnek látogatásonként. Az 1. tábla szerinti átlagos látogatási gyakoriságok is ezt támasztják alá.

<b>Látogatási gyakoriságok</b>	
Termékkategória	A látogatások átlagos száma
Fogyasztási cikkek	10
Tartós fogyasztási cikkek	6
Ipari fogyóeszközök	6
Tőkejavak	4
Szolgáltatások	6
<b>Átlagban</b>	<b>6</b>

• *A termék vagy piac fiatal volta*

Piac-, illetve termékfejlesztés esetén látogatásonként több eltöltött idő és ügyfelenként alacsonyabb eladások várhatók, mint a már létező terméknel vagy ügyfélnél. Minden ügylet kiépítése időbe telik. Több ügylet több munkával jár egy fejlődő területen, mint az azonos forgalomhoz tartozó kevesebb ügylet egy megállapodott körzetben.

• *A cég piaci részesedése, helyzete és versenyképessége a körzetben*

Ha a verseny meglehetősen élénk, az ügynök feladata ügyletenként sokkal nehezebb, általában több időt igényel. A legtöbb cég nagyobb piacrészesedést élvez a saját környezetében. Az ügynök munkája sokkal keményebb a távolibb régiókban. Egyes ügynökök lehetnek sikeresebbek, de ez valószínűleg inkább az adott körzetben tevékenykedő disztribútorok eredményességének köszönhető, mint az egyéni eladási képességeknek.

4. lépés: *A kezdő körzetek megtervezése*

E lépés célja az értékesítési teljesítmény megállapítása egy ügynök számára egy adott területen. Ennek pedig egybe kell vágnia az ügynökök céljaival. Mint az eladási prognózisoknál, itt is két megközelítés használható, a felépítő és a lebontó módszer. A felépítő módszer a következő:

– Meg kell állapítani a vásárlók számát, méretét és helyét, beleértve a jelenlegi, múltbeli és kilátásban lévő ügyfeleket. Ha szükséges, ezek az ügyfelek osztályozhatók és csoportosíthatók egy meghatározott szempont szerint, mint például méret, vagy amilyen szegmentációs kritériumokat a cég használ.

– Meg kell határozni az ügyletenkénti látogatások számát, az erre fordítandó idő hosszúságát és a látogatások gyakoriságát.

– Kiszámítandó, hogy hány ügyletet kezelhet egyetlen ügynök. Egyfajta A, B, C osztályozás segítségével szolgálhat. Kiszámítható még a naponkénti látogatások átlaga, az átlagos gyakoriság és, ha lehetséges, az értékesítésre fordított idő átlagos megoszlása.

– Meg kell húzni a határvonalat az egy emberre jutó munkaterhelés egy reális értékénél, ami illik a földrajzi alapegységhez is. Például egy ügynök, aki lefedti egész Budapestet, sokkal realisabb lehet annak ellenére, hogy az átlaga nem egyezik más területekével.

A 2. tábla segíthet megtalálni a keresett választ, habár az még megállapításra vár, hogy ez-e a megfelelő megközelítés az optimális időbeosztás eléréséhez.

<b>Átlagos időbeosztás</b>		
	Eltöltött idő naponta (óra)	Az összidő %-ában
Látogatás előtti előkészületek	1	10
Autóvezetés és parkolás, várakozás	2-4	20+
Személyes értékesítés	2	20
Nem értékesítési tevékenység, például bemutató	2	20
Adminisztráció, jelentések	1	10
Étkezések, szünetek	1	10
Telefonálás, találkozók, egyebek	1	10
	<b>10</b>	<b>100</b>

A felépítő módszer nagyban segíthető egy számítógépes információs rendszerrel. Ez az ügyletekről naprakész, pontos információkat igényel, továbbá azt a fel-tételezést, hogy az értékesítési teljesítmény sztemder-zálható, mindez a helyes végeredmény elérése érdekében. Ezek olyan feltételezések, amelyeket még igazolni kell. Alternatívaként a vezetés választhatja a lebontó módszert is. Ha adott a potenciál egész országra kiterjedő becslése és az elérni kívánt részesedés, akkor az értékesítési potenciál is becsülhető. Ezt a becsült potenciált kell hozzárendelni a már meglévő (vagy tobor-zandó) ügynökökhöz. Így minden ügynökhöz úgy rendelünk ügyleteket, hogy a munkaterhelés és a po-tenciál kiegyenlítődik. Ezek után reális földrajzi hatá-rok húzhatók meg. E megközelítés hibája, hogy ha az értékesítési potenciál lesz egyenlő, akkor a munkater-helés eltérhet, és a földrajzi határok is valótlanná vál-hatnak. Jó területfelosztást sikerült elérni, ha:

- a körzetek könnyen igazgathatóak,
- az értékesítési potenciál könnyen becsülhető,
- az utazási idő és a költségek minimálisak,
- egyenlők az értékesítési lehetőségek a vásárlók és területek számára,
- a munkaterhelés egyenlően oszlik meg.

5. lépés: *Ügynökök hozzárendelése a körzetekhez*

Amikor a körzeteket már létrehozták, az egyéneket hozzá kell rendelni a körzetekhez. Az ügynökök



különböznek tudásban, képességekben és jártasságban, ami egyeseket hatékonyabbá tesz másoknál. A józan ész azt diktálja, hogy az ügynökök vásárlóhoz való hozzárendelése a legfontosabb, de sok tényező járul még hozzá az ügynökök sikerességéhez. A vezetés feladata fontossági sorrendbe állítani ezen változókat a fejlődés, illetve az optimális megoldás reményében. Eltérések a képességekben, úgymint az egyén törekvésében, illetve hajlandóságában arra, hogy más területekre költözzön, az optimálisnál kevésbé jó, de megvalósítható kompromisszumokat eredményezhet.

## Hatékonyaságtervezés

A másik értékesítéstechnikai kérdés az ügynöki munka időtényezőjének javítására szolgáló megoldások vizsgálata. A termelékenység fokozásának lehetőségei jelentősek lehetnek, noha a vezetésnek szem előtt kell tartania, hogy a túl sok rutinmunka csökkentheti az ügynök motivációját. Az időgazdálkodásban az a legsikeresebb, amit maguk az ügynökök kezdeményeznek.

### • Útvonaltervezés

Az ügynökök által utazásra fordított idő magas részaránya nyilvánvaló terület az időtakarékoság lehetőségeinek kutatására. Kétséges, hogy időnyereség érhető el a vezetés által előírt útvonalakkal, kivéve az értékesítés legsablonosabb formáit. Egy jól megtervezett rendszer előnyei az alacsonyabb költségek, a területek jobb lefedése és a vezetés és az ügynök, illetve az ügynök és a vásárlók közti jobb kommunikáció. Az első lehetőség az időmegtakarításra a területek lefedéséhez a legmegfelelőbb alakzat kiválasztása. A három lehetőség:

– Kör alakzat. Akkor hasznos, ha a vásárlók hasonló „méretűek”, és típusuk is egyenlően oszlik meg. Az ügynök székhelye olyan közel legyen a központhoz, amennyire csak lehetséges (1. ábra). Az ezen belüli variációk lehetővé teszik, hogy különböző méretű és típusú ügyfelek látogatását tervezzük meg, ezzel az utazási idő hossza csökken.



1. ábra

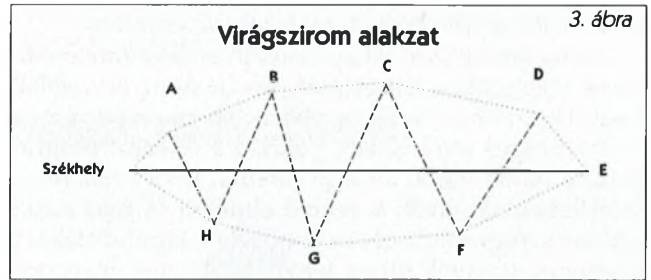


2. ábra

– Az ugróiskola alakzat akkor segíthet csökkenteni az utazásra fordított összidőt, ha a székhelytől való tá-

volság nagy. Lényege, hogy a legtávolabbi pontra utazunk, és visszafelé haladva dolgozunk (2. ábra).

– Virágszirom alakzat, ami megállapít egy minimális munkaidőt, például egynapi vagy egyheti munkát, és ezután kell minimalizálni az utazási időt. (3. ábra)



3. ábra

Az alapvető eseteken belül hatékonyabb útvonalak találhatóak, ha az úthálózat jellemzőit és a munkatervet egyeztetjük. A 3. ábrán a B útvonal (szaggatott vonal) például rövidebb. Majdnem biztos, hogy egy sokkal hatékonyabb útvonal található egy adott terület már létező látogatási rendszeréhez. Azonban ha egy vásárlót nem látogatunk meg úgy, mint egy másikat az adott körzetben, az inkább faragatlanságnak számít, mint hatékonyságnak. Extra utazások néhány ügyfélhez nagyobb forgalmat hozhatnak, mint több utazás.

### • Számítógépek használata

A számítógép fontos eszköz az értékesítés elemzésében és a jelentések közzéadásában. Szintén segítséget nyújthat az útvonaltervezésben, illetve az ügynök idejének beosztásában a különböző méretű, értékű és potenciálú látogatások között. Az ügynökök teljesítményének javulása inkább önerőből és önfejlődésből következhet, mint a vezetés által szorgalmazott kézikönyvekből. A technológia kihasználása a vezetés számára lehetővé teszi az ügynökök közti különbségek figyelését és befolyásolását a profitabilitás és a látogatások rendszerének javítása érdekében. Egyre több számítógépes alkalmazás közül lehet választani. Ha olyan egyéb időkimélő szerkezetekkel használják együtt, mint például személyhívó, mobiltelefon és diktafonos jelentésküldő rendszerek, ezek még tovább javíthatják az ügynökök teljesítményét. A fix területfelosztás koncepciója teljesen irreális.

Gyakori módosítások ajánlatosak és szükségesek a látogatási rendszer megváltoztatásához. A stabilitás, rugalmasság és alkalmazhatóság kompromisszumára kell törekedni. A körzetek nem lehetnek sem túl kicsik, sem túl nagyok, és kerülni kell az átfedést. Szintén szem előtt kell tartani, hogy az ügynököket érintő kérdések valójában embereket érintenek, akik számát nem lehet kényünk-kedvünk szerint növelni vagy csökkenteni.

### • Időgazdálkodás

Fő szempont a területfelosztás és menedzselés tárgyalása során az ügynök idejének jobb kihasználása. A legtöbb fejlesztést maguk az ügynökök hajthatják végre azzal, hogy fegyelmezettebbé és profibbá válnak. A fegyelmezettebb időgazdálkodás jellemzője: a

korábbi kezdés, későbbi befejezés, a társas beszélgetések visszaszorítása, a kevesebb szünet.

A profibb időgazdálkodás körébe tartozik: a munka jobb megtervezése, kevesebb látogatás a holtbiztos és a kis fontosságú helyekre, a szisztematikus utazási terv, az utazási és várakozási idő jobb kihasználása stb.

● *Modellek használata a területmenedzsmentben*

Ha az értékesítési látogatások pusztán rutincselekvések volnának, a látogatások rendje és az útvonalak megtervezéséhez hatékonyabban lehetne használni a számítógépes modelleket, például a lineáris programozási modelleket. Ez a probléma, nem beszélve a profitlehetőségekről, a vezetéleméleti és más szakemberek figyelmét olyan modellek kidolgozására készítette, amelyek olyan tényezők szerint végeznek optimalizációt, mint az értékesítési látogatásokra fordított munkamennyiség, az ügynökök száma, székelye és utazási terve. A cél: megtalálni az optimumot a két szélsőség, a teljes lefedettség és a legalacsonyabb költség között.

Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a körzet potenciálja és a földrajzi koncentráció sokkal fontosabb az értékesítési teljesítmény alakulásában, mint a munkamennyiség számai. Ez a tény pedig azt kívánja meg az ügynököktől, hogy ott kell keményen dolgozni, ahol nagy a piacpotenciál, ugyanis az eladások a potenciált követik, és nem a múltbeli értékesítést vagy a munkaterhelést.

Összefoglalásként megállapítható, hogy a területi menedzsment az értékesítési menedzsmentdöntések nehezen algoritmizálható területe, ahol sem a régiók kijelölése, sem az ügynökök időgazdálkodása nem támaszkodhat széles körű általánosítható tapasztalatokra. Az ajánlott módszerek, gondolatok alkalmazhatóságát a személyes eladási technikát alkalmazó cégek vezetőinek kell minősíteniük.

Szerzőnk

*a közgazdaság-tudomány kandidátusa,  
egyetemi docens a Miskolci Egyetem Marketing Tanszékén*

## Új médium születik

A WESTEL Rádiótelefon Kft. és az izraeli Telemesser International Ltd. 1996 novemberében megalapította közös szolgáltatóközpontját, a **TeleWestel**-t.

Az együttműködés célja, hogy újfajta telekommunikációs szolgáltatási kultúrát vezessen be Magyarországon és ezáltal segítséget nyújtson a korszerű fogyasztói szokások meghonosításához.

A Westel Kft. 1994 őszén ügyfeleinek magasabb szintű kiszolgálása érdekében mintegy egymillió dollár értékű beruházást hajtott végre, amellyel rendszerét alkalmassá tette úgynevezett értéknövelt szolgáltatások nyújtására. A berendezés szállítója az amerikai Comverse Technology Inc. volt, melynek leányvállalata, a Telemesser Ltd. kilencéves működése tapasztalataival és 85 százalékos részesedésével az izraeli piacon kiváló referenciát jelentett az együttműködés továbbfejlesztéséhez.

Hosszas előkészítő munka eredményeként a Telemesser közel félmillió dollár értékű szoftvert telepített a Westel központjába, így a próbaüzem befejeztével most a meglévő infrastruktúra, a nagyteljesítményű számítógépes platform és a professzionális TVR szoftver együttműködve biztosít interaktív telefonos szolgáltatásokat.

A TeleWestel szolgáltatásai európai mércével mérve is a fejlődés élvonalába tartoznak – egyedül Nagy-Britanniában működik ilyen rendszer, Franciaországban és Németországban most dolgoznak a bevezetésén.

A Westel tehát ismét úttörő szerepet vállal a magas színvonalú telekommunikációs rendszerek hazai elterjesztésében, melyben hasznosíthatja hétéves fennállása során megszerzett műszaki és marketingismereteit, valamint a Telemesser széles körű alkalmazási tapasztalatait.

Ezzel a telefon bevonul a média világába, hogy a megszokott írott és elektronikus sajtó, az óriásplakátok és megannyi információhordozó mellett hatékony eszköz legyen minden területen, ahol kétirányú kommunikációra van szükség.



TELEWESTEL