

Miskolci Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Marketing és Turizmus Intézet

Értékesítési tippek és trükkök a gyakorlatban

Dr. Hajdú Noémi

Miskolc

2024.

Szerkesztő: Dr. Hajdú Noémi

ISBN: 978-963-358-339-5

Kiadó: Marketing és Turizmus Intézet

Tartalomjegyzék

1	Bevezetés az értékesítés folyamatába	6
1.1	Fejlődési fázisok.....	6
1.2	Értékesítés értelmezése	11
1.2.1	Értékesítés értelmezése a 4P egyik elemeként	11
1.2.2	Értékesítés értelmezése a 3R alapján.....	13
1.3	Esettanulmány – SPAR értékesítésének fejlődése Magyarországon	18
1.4	Teszt	20
2	Értékesítés környezete különös tekintettel a vevőre	22
2.1	Esettanulmány – NIVEA szegmentációs gyakorlata.....	29
2.2	Teszt	34
3	Értékesítés tervezése	36
3.1	A stratégiai és az operatív értékesítéstervezés	37
3.2	Az értékesítési csatorna megtervezése	46
3.3	Esettanulmány	49
3.4	Teszt	53
4	Csatorna szereplők	55
4.1	Nagykereskedelem	56
4.2	Kiskereskedelem	58
4.3	Esettanulmány – ALDI kiskereskedelmi értékesítési gyakorlata.....	60
4.4	Teszt	65
5	Értékesítés trendjei.....	67
5.1	Esettanulmány – STARBUCKS alkalmazkodása a piaci trendekhez.....	70
5.2	Teszt	75
6	Franchise	76
6.1	Esettanulmány – IKEA franchise rendszere.....	81
6.2	Teszt	86
7	Direkt Értékesítés	88
7.1	Online értékesítés	88
7.2	Esettanulmány – MANNA online értékesítése	99
7.3	Teszt	103
8	Értékesítés kontrollingja	105
8.1	Az értékesítés kontrolling feladatai.....	107
8.2	Az értékesítés kontrolling fajtái	110

8.3	Mutatószámok meghatározása és mérése.....	111
8.4	Példa egy értékesítési mutatószámrendszerre	115
8.5	Esettanulmány	118
8.6	Teszt	121
9	Irodalomjegyzék	123

Előszó

Az Értékesítés gyakorlati példákkal című jegyzet a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának Marketing és Turizmus Intézetében FSZ és BA képzésben tanuló hallgatók számára készült.

A jegyzet a következő nyolc fejezetet tartalmazza:

- Bevezetés az értékesítés folyamatába,
- Értékesítés környezete különös tekintettel a vevőre,
- Értékesítés tervezése,
- Csatorna szereplők
- Értékesítés trendjei,
- Franchise,
- Direkt Értékesítés,
- Értékesítés kontrollingja.

Az elmúlt évszázadban jelentősen átalakult az értékesítés. Ma már nemcsak az áruval történő piaci ellátást és a szükségleteket kiszolgáló tevékenységet értjük alatta, hanem az ÉRTÉK teremtést is.

Az információs társadalom és technológiák fejlődésével felgyorsult az információáramlás, melynek következtében a vásárlási döntés meghozatalánál több lehetőségről értesülnek a vevők. A sikeresen értékesítő vállalatok személyre szabott kommunikációt alkalmaznak.

A könyv célja, hogy a legújabb felfogás és kutatások alapján mutassa be a korszerű értékesítés, mint interdiszciplináris tudományág alapjait.

1 Bevezetés az értékesítés folyamatába

A fejezet célja az értékesítő tevékenység értelmezése. Az értékesítést a marketingtudomány részterületeként említik, ezért bevezetésként ismerjük meg a marketing alapvető jellemzőit az értékesítés aspektusából. A marketing minden olyan belső és külső vállalati tevékenység elemzésében, tervezésében, megvalósításában és irányításában szerepel, amelynek középpontjában az értékesítési célú vállalati célok elérése áll. Ezt a vevőorientált vállalati filozófia biztosítja. (Meffert és Bruhn, 2012)

1.1 Fejlődési fázisok

Napjainkra rendkívül gyorsan változó gazdasági környezet jellemző, ahol nagy kihívást jelent a hatékony vállalati működés. A fogyasztói igények változásával, a verseny megjelenésével, a technológiai fejlődéssel a marketingtudomány fókusza is folyamatosan alakult. Az egyes korszakok jellemzésénél figyelembe vettem a marketing kialakulását kutatók eddigi eredményeit (Piskóti, 2000; Meffert és Bruhn, 2012).

XIX. század vége - XX. század eleje (1930-ig) termelés-orientáció

A XIX. század végétől a XX. század elejéig, körülbelül 1930-ig a termelés-orientáció volt jellemző. A termelés fokozatos növekedésével kialakult a sorozatgyártás, melynek következtében csökkentek az előállítási költségek. Ekkor a vállalkozások viszonylag kevés termékfajtát nagy mennyiségben gyártottak. Nem a termék minősége volt a legfontosabb, hanem hogy a fogyasztók minél szélesebb köre minél olcsóbban jusson hozzá a termékhez. A termelési mennyiség radikális növelésével háttérbe szorult a minőség.

Jó példa a mennyiség növelésére az amerikai autógyártás fejlődése. Henry Ford 1908. márciusára készült el a T-moddellel, mely egy egyszerű, hatékony és olcsó tömegautó volt. A termék iránt kialakult hatalmas keresletet annak ellenére nem tudták kielégíteni, hogy napi 65 autót gyártottak. Ford ekkor bevezette a futószalagot, hogy "ne a munkásnak kelljen odamennie, ahol a munka van, hanem a munkadarab menjen a munkáshoz". A T-modell volt az első olyan automobil, mely a középosztály számára megfizethető volt. A Ford futóműve is megfelelt az akkori utak rossz minőségének, melyeken alapvetően szekerek jártak.

1929 gazdasági világválság

Az első világháború után megváltozott a világgazdasági rendje, melyben az Amerikai Egyesült Államok vezető szerepet töltött be. Az európai országok teljes mértékben az amerikai rövidlejáratú kölcsönöktől függtek. Azonban Amerika nem igazodott az új világrendhez, és továbbra is csak belső piacaira koncentrált. 1928. januárjában az USA jegybankrendszere a részvénypiaci árakat magasnak értékelte, így felemelte a jegybanki alapkamatot. Ennek következtében elkezdett a tőke az USA-ba áramolni, mire a többi ország is felemelte az alapkamatát, amely deflációhoz vezetett.

1929. augusztusától beszélhetünk gazdasági recesszióról, amikor túltermelés alakult ki, és eladhatatlanná váltak a termékek. 1929. október 4. napja fekete csütörtökként vonult be a történelembe. Ekkor következett be a részvénypiaci recesszió: a New York-i tőzsdén a részvények árfolyama nagymértékben csökkent. A mélypont 1929. október 28-án volt, amikor a részvények árfolyama zuhanni kezdett.

A válság hatására csökkent a vásárlás, így a raktárakban álltak az áruk, mely életre hívta a következő korszakot.

1930-1960-ig értékesítés-orientáció

Az 1930-60-ig terjedő időszakban az értékesítés-orientáció volt jellemző az Amerikai Egyesült Államokban. A felgyülemlett raktárkészletet el kellett adni. Ebben a korszakban a piacok telítődése figyelhető meg. A vállalkozások azért, hogy biztosítsák sikerüket a fogyasztókat folyamatosan tájékoztatták termékeikről, és legújabb ajánlataikról. Ennek következtében megváltozott a kereslet és kínálat viszonya. A kínálat nagyobb lett, mint a termék iránti kereslet, mely a vállalkozások még nagyobb erőfeszítéseit vonta maga után, annak érdekében, hogy biztosítsák az áru eladását.

A gazdasági világválság, a piacok telítődése és a verseny élessé válása új korszakot teremtett, ahol a vállalkozások célja kiváló minőségű termékek kedvező áron történő előállítása, valamint a vevői igények kielégítése volt.

1960-1980-ig marketing-orientáció

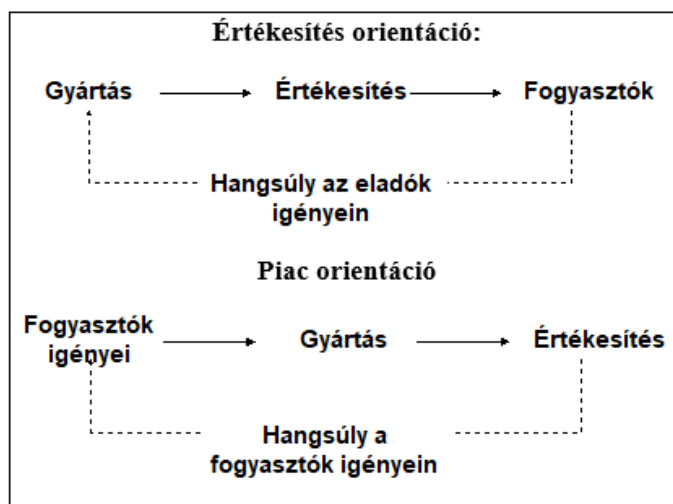
Ezt a korszakot a marketing-orientáció jellemezte. A marketing-orientációval egyidőben megfigyelhető a vevő-, a termékfejlesztés illetve a kereskedelem-orientáció is.

Míg az 1950-es években és a 1960-as évek elején a meghatározott igények minél gyorsabb kielégítése, addig a következő években a vevő igényének és ízlésének megismerése volt a cél. Ebben az időszakban a vállalkozások arra törekedtek, hogy a vevő igényeit legjobban kielégítő terméket fejlesszék ki. Emellett a vállalkozások célul tűzték ki a márkaimázs megteremtését, valamint a márkahűség kialakítását.

Az egyre élesedő verseny és a túlkínálat miatt a vállalkozások rájöttek, hogy nagyobb hangsúlyt kell fektetni a kereskedelemre és a marketingre, melynek hatására előtérbe került a marketing menedzsment.

Az 1. ábra az értékesítés vagy marketing orientáció alapján működő vállalatok közötti különbséget mutatja.

Az értékesítés orientáció esetében a gyártáson, vagyis a termékek és szolgáltatások előállításán van a hangsúly. A marketing orientáció esetében a fogyasztók igényeinek megfelelő termékeket kínálnak. A különbség az igények kialakulásának forrásában van. Míg az értékesítés orientáció esetében, az újítás, változtatás igénye a gyártó vállalatban merül fel, melynek célja a jobb minőség, funkció garantálása. Ezzel szemben a marketing orientáció a piaci keresletnek megfelelő újdonságokat hoz létre.



1. ábra: Értékesítés vagy marketing orientáció alapján működő vállalatok közötti különbség

Forrás: Dankó, 2000, 15.o.

1980-1990-ig versenytárs-orientáció

Az 1980-as évektől 1990-ig a versenytárs-orientáció volt jellemző. A piacok telítődése mellett fokozatosan megjelent a nyersanyag iránti verseny. Ekkor alakult ki a „stratégiai marketing módszertana” (Reketttye et al., 2005). A vállalkozásoknak folyamatosan figyelemmel kellett kísérni a versenytársak lépéseit, válaszreakcióit, termékeit, árváltozásait, reklámjait, célcsoportját. Az adott vállalkozás ezek alapján alakította ki a saját stratégiáját.

A vállalkozások célja a tudatos piacorientált vállalatvezetés, valamint a vevői elégedettség növelésével történő nyereség maximalizálása volt. Az élesedő versenyhelyzet és a környezet komplexitásának növekedésével egyre feltűnőbbé vált a marketing stratégiával rendelkező vállalkozások sikere.

Bruhn (2014) példákkal szemlélteti a vállalati versenyelőnyök sokféleségét:

- magas termékminőség (pl. Mercedes),
- magas szolgáltatásminőség (pl. American Express),
- következetes márkapolitika (pl. Coca-Cola, Ferrero, Nivea)
- folyamatos innováció (pl. Apple),
- exkluzív imázs (pl. Chanel, Rolex),
- attraktív dizájn (pl. Swatch, Braun),
- következetes vevőorientáció (pl. Amazon, Facebook),
- alacsony ár (pl. Aldi, Media Markt).

1990-2000-ig környezet-orientáció

Az 1990-es évektől 2000-ig a környezet-orientáció volt jellemző. Az 1990-es évektől a vállalkozások célja a profitmaximalizálás. Ennek következtében a verseny nemzetközivé vált, a globalizáció, valamint a multinacionális vállalatok terjeszkedése a jellemző.

A világgazdaságban megjelent egy új szereplő: Kína. Az olcsó kínai termékek térhódításával kiéleződött az árverseny, mellyel szemben Európa a minőségre helyezte a hangsúlyt.

Az árverseny a mai napig nem ért véget. A gyártás továbbra is keleten zajlik, azonban Kínától most már még olcsóbb munkaerejű országokban.

2000-től napjainkig hálózat-orientáció

2000-től egészen napjainkig a hálózat-orientáció és a „társadalmi marketing koncepciója” figyelhető meg (Berács et al., 2004). A társadalmi marketing koncepcióját vallók szerint a vállalat vezetésénél nemcsak a vevők játszanak meghatározó szerepet, hanem a társadalom egésze is.

Ezt az időszakot a teljes globalizáció korának is nevezhetnék, melyre a munkaerőpiac, a tőke, az áruk és a szolgáltatások szabad áramlása jellemző. A vállalkozásoknak már nemcsak a nemzeti piacon kell versenyezniük, hanem a nemzetközön is. A multinacionális vállalatok mellett, a különböző vállalatok kooperációja is észrevehető.

Mindezek következtében kibővült az online vásárlás és az e-kereskedelem lehetősége. Az alacsony keleti árakat nem lehet tovább csökkenteni, ezért Európa és az USA minőségi és technológiai fejlesztéseket végez. Azonban már Kína is figyelmet fordít a minőségre.

A globalizáció ellenére csak részben uniformizálódtak a fogyasztói szokások, elsősorban a fiataloknál. A nemzetek próbálják megőrizni a saját kulturális és fogyasztási szokásaikat.

Az egyes korszakokat az 1. táblázat foglalja össze.

1. táblázat: Marketing korszakok fejlődése

Srsz.	Időszak	Orientáció	Jellemző
1.	XIX. szd vége-1930	termelés	• sorozatgyártás • előállítási költségek csökkentése • kevés termékfajta, nagy mennyiség
2.	1929	világválság	• túltermelés • termékekre nincs kereslet • csökkenő kereslet • raktárban maradtak az áruk
3.	1930-1960	értékesítés	• telített a piac • a kínálat nagyobb, mint a kereslet • növekedett a verseny • új eladási technikák
4.	1960-1980	marketing	• vevő igényeinek megfelelő termék • márkaimázs, márkahűség megteremtése • marketing menedzsment
5.	1980-1990	versenytárs	• telített piacok • nyersanyag iránti verseny • versenytársak figyelemmel kísérése
6.	1990-2000	környezet	• profitmaximalizálás • új gazdasági szereplő
7.	2000-	hálózat	• globalizáció • multinacionális vállalatok • együttműködések

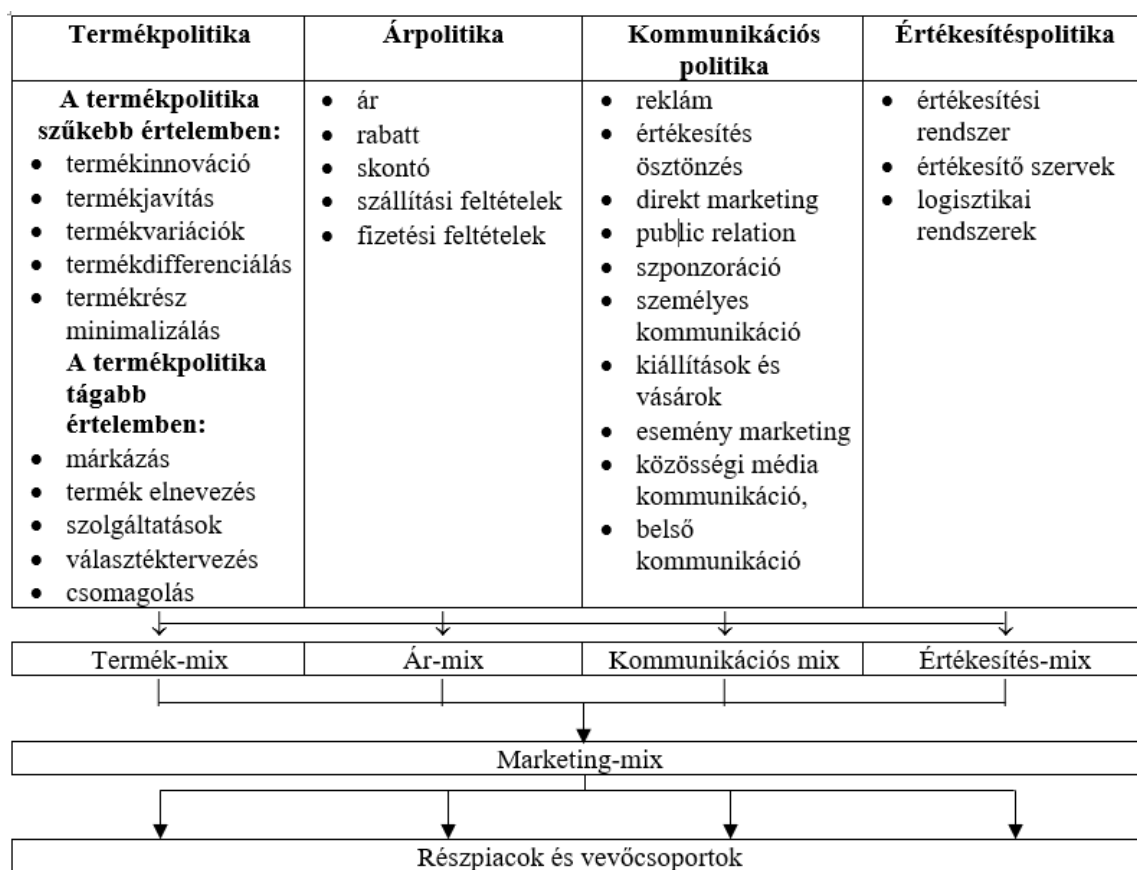
Forrás: saját szerkesztés

1.2 Értékesítés értelmezése

1.2.1 Értékesítés értelmezése a 4P egyik elemeként

A marketingeszközök alkalmazásával lehetősége nyílik a vállalatoknak, hogy alakítsák, illetve befolyásolják a piacot. A marketingeszközök rendszerezésében széles körben elterjedt McCarthy (1960) 4P felfogása, mely a következőkre terjed ki:

- product (termék),
- price (ár),
- place (értékesítés)
- promotion (kommunikáció).



2. ábra: A klasszikus marketingeszközök a marketing-mixben

Forrás: Bruhn (2014), 30.o.

„Értékesítésen azt a marketing tevékenységet értjük, amelyet a termelő/szolgáltató és kereskedő vállalatok haszonszerzési céllal valósítanak meg, hogy termékeket, szolgáltatásokat és készleteiket a fizetőképes kereslettel rendelkezőkhöz eljuttassák” (Dankó, 2000, 16.o.).

Az értékesítéspolitikai, vagy más néven disztribúciós politika azokat a tevékenységeket foglalja magába, melynek során a vevő megkapja a különféle termékeket és szolgáltatásokat. Korábban az értékesítés egy logisztikai tevékenységre terjedt ki, amikor is a termék eljut a gyártótól a végső fogyasztóhoz. Ha belegondolunk ez sokkal többet takar, hiszen magába foglalja a fogyasztói igényeknek megfelelő gyártástervezést és termékfejlesztést, készletgazdálkodást, csomagolást, különböző kommunikációs funkciókat, valamint további értékesítést ösztönző tevékenységeket. Bruhn (2014) így fogalmaz: az értékesítéspolitikai minden olyan döntésre kiterjed, amely a vevőknek közvetlen és/vagy közvetett tárgyi és/vagy immateriális vállalati szolgáltatásokat nyújt.

A disztribúciós csatorna funkcióit a 2. táblázat foglalja össze.

2. táblázat: Disztribúciós funkciók felsorolása

1. Kotler (2012)	2. Bauer-Berács (Heskett nyomán) (2016)	3. Tóth (1988)
- Előre irányuló folyamatok - fizikai birtoklás v. elosztás - tulajdonlás - promóció	- Tranzakciós funkciók - eladás, személyes eladás - vásárlás - kockázatvállalás	A földrajzi távolságok áthidalása (szállítás).
- Mindkét irányba mozgó folyamatok - információ - kockázatvállalás - finanszírozás (pénzügyi funkció) - tárgyalás	- Logisztikai funkciók - összeszerelés, csomagolás, adjusztálás - készletgazdálkodás - választék kialakítása - szállítás	A termelés és a fogyasztás közötti időkülönbség áthidalása (raktározás).
- Hátrafelé irányuló folyamatok - rendelés - fizetés	- Áruforgalmat elősegítő funkciók - pénzügyi kondíciók - eladás utáni szolg. - információ - koordináció	Az optimális termelési sorozatnagyság és a fogyasztó kis mennyiségre vonatkozó igényei közötti feszültségek áthidalása (nagykereskedelem funkciója).
		Az áruválaszték képzés.
		A kommunikációs és információs szakadék áthidalása.
		Finanszírozás és hitelfunkció.
		Promóció (kommunikáció, reklám).

Forrás: Dankó (2000, 18.o.)

Tóth (1988) írása az értékesítési funkciókra vonatkozóan kiváló összefoglalás, mely napjainkban is érvényes. Tehát az értékesítési tevékenység a szállításon túlmenően, magába foglalja a raktározást, az áruválaszték képzést, az optimális és költséghatékony termelési sorozatnagyság meghatározását, a kommunikációs és csomagolási tevékenységeket, valamint a finanszírozást is.

1.2.2 Értékesítés értelmezése a 3R alapján

Bruhn (2013) megítélése alapján a hagyományos 4P felfogás nem fordít elegendő figyelmet, a marketing alapvető feladatára, az üzleti kapcsolatok fenntartására és kialakítására. Azonban manapság szükséges a hosszú távú ügyfélkapcsolatok kialakítása, kezelése, elemzése. Ezért a marketingeszközök használatát inkább a kapcsolatmarketing összefüggésében tekintik. Az üzleti kapcsolatok három fázisát különböztetik meg, attól függően, hogy a vállalat:

- 1 új ügyfeleket szeretne nyerni (Recruitment),
- 2 szeretné megtartani az elégedett ügyfeleket (Retention),
- 3 régebbi ügyfeleket szeretne visszahódítani (Recovery).

Az angol szavakból született a 3R mozaikszó. A marketingeszközök 3R alapján történő csoportosítását a 3. táblázat tartalmazza, mely az értékesítés aspektusából meghatározó jelentőségű.

3. táblázat: A marketingeszközök rendszerezése a 3R alapján

4P \ 3R	Ügyfélszerzés	Ügyfélmegtartás	Ügyfél visszaszerzés
	vevőkkel való kommunikációval	vevői elégedettséggel	a váltásból eredő akadályokkal
Termék	• csomagolás • termékelőny • márkázás • termékjavítás	• termékdifferenciálás • szolgáltatás színvonala • választékbővítés • garancia	• termékfejlesztés • értéknövelt szolgáltatás • termékjavítás • egyedi szolgáltatás
Ár	• alacsony ár • kedvezmény • bónuszok, készpénz kedvezmény • finanszírozási ajánlatok	• optimális ár-érték arány • árgarancia • árukapcsolás	• rabatt, bónusz • egyszeri kifizetés • speciális kondíció
Kommunikáció	• direkt mail • tömegkommunikáció párbeszéd funkcióval • értékesítés-ösztönzés	• ügyfeleknek szóló prospektus • direkt mail • szponzoráció • vevő klub	• direkt mail • telefon marketing • személyes megbeszélés • rendezvények
Értékesítés	• termékminta • POS akciók • közvetlen értékesítés • értékesítővel való tárgyalások	• direkt marketing • közvetlen értékesítés • rendszeres ügyféllátogatás • szállítás	• exkluzív értékesítés • külső szolgáltatás igénybevétele • kiemelt ügyfélmenedzsment • online értékesítés

Forrás: Bruhn (2014) 32.o.

Az új ügyfelek szerzése, a régiek megtartása, valamint az elpártolt vevők visszaszerzése rendkívüli fontossággal bír egy vállalat életében.

McDonald (1985) kijelentésének tükrében, mely szerint egy új vevő megszerzése ötször annyiba kerül, mint egy meglévő vevő elégedetté tétele és megtartása, talán a vállalat- és marketingvezetőknek nem ártana felülvizsgálniuk és újragondolniuk a meglévő marketing és értékesítési stratégiájukat. A bankok esetében ez az arány tizenegyszeres is lehet, míg a B2B javak piacán gyakran negyven-ötvenszeres (Neely – Adams – Kennerley 2002).

Ügyfélszerzés

Az új vevő megszerzésének magas költsége a következő okokra vezethető vissza:

- 1 kezdetben, a kapcsolat elején merül fel a vevő megnyerésének költsége,
- 2 a törzsvevő, akinél már kiépült a bizalom, elképzelhető, hogy gyakrabban és nagyobb tételt rendel, továbbá folyamatosan egyedi igényei vannak,
- 3 a lojális vevő kevésbé árérzékeny, valamint további szolgáltatásokat vár.

Új ügyfelek megszerzésének kiváló értékesítési eszköze a termékminta küldése. Ekkor lehetőséget kapnak a vállalatok az új termék tesztelésére. A gyakorlati vállalati életben a minta küldésénél nem jelent akadályt a távolság, akár Kínából is rendelhetünk minták. A nagyobb megrendelés reményében a mintaküldemények gyakran ingyenesek.

A POS (point of sales), vagyis az eladás helyén történő reklámozás hatással van a vásárlóra. A POS külső eszköze lehet a vállalat weboldala, a logója, a kirakata; míg belső eszközként a különböző prospektusok és szórólapok, bemutatók említhetők meg. Élelmiszerboltban például a bevásárló kosárban elhelyezett szórólapokkal, a bevásárló kocsin lévő reklámmal, a polcokról lelógó wobblers-ek-vel, valamint a különféle árubemutatókkal és kóstolókkal találkozhatunk a mindennapokban.

A közvetlen értékesítés során meghatározó szerepe van az értékesítőnek, aki akár személyesen akár online módon lép kapcsolatba a potenciális vevőkkel. Ekkor az elsődleges cél a figyelemfelkeltés és az érintettség kialakítása.

Ügyfélmegtartás

Az ügyfélmegtartással kapcsolatban Jack Welch elárulta a titkot, miszerint ki kell találnunk, hogyan adhatunk többet kevesebbért.

A vevőkötődés sokkal többet jelent, mint egy költséghatékony és jövedelmező stratégia, hiszen a hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakítása nélkülözhetetlen a mai üzleti környezetben. Ez különösen igaz, ha a Pareto-elvre, vagy más néven a 80-20-as szabályra gondolunk, amely kimondja, hogy a forgalom 80%-át a vevők 20%-a teszi ki.

A vevőkötődést illetően –Pareto alapján– két célt fogalmazhatunk meg. Egyrészt, a vállalkozás olyan stratégiát alakítson ki, amely elősegíti, hogy a vevők a 20%-hoz tartozzanak; másrészt, hogy a 80%-kal javítsuk a kapcsolatot, valamint a vásárlás gyakoriságát és az értékét.

Az ügyfelek elégedetté tételére és megtartására jól bevált eszköz az ügyfelekkel való rendszeres kommunikáció, ügyféllátogatás. Például rendszeresen találkozókat szerveznek a top vevőknek, annak érdekében, hogy a vállalatok megismertessék saját adott évre vonatkozó stratégiájukat, céljaikat. Nagyvállalatok esetében az értékesítők kulcsszerepet töltenek be ebben a folyamatban, hiszen ők találkoznak az ügyfelekkel napi szinten. Éppen ezért fontos, hogy minden megbeszélésről készítsenek egy riportot, amely alapján beszámolnak a termékfejlesztőknek, a döntéshozóknak a tapasztalatokról.

A direkt marketing során közvetlenül érjük el és szólítjuk meg az ügyfeleket. Jó példa a direkt marketingre az online területen alkalmazott remarketing, melynek segítségével azokat az ügyfeleket lehet elérni, akik korábban felkeresték a vállalathonlapját, rákattintottak egy termék hirdetésre. Már élelmiszert is vásárolhatunk online, például a Tescoban, és hírek szerint ebben az évben, 2018-ban a Spar is megkezdte az online értékesítést.

A helyszínre szállítással is befolyásolható az ügyfél elégedettsége. Meghatározó jelentőségű a szállítási idő, valamint a további szolgáltatások, például az adott időpontra való kiszállítás, módosított helyszínre történő kézbesítés, vagy telefonhívás, vagy SMS információ küldés.

Elpártolt ügyfelek visszaszerzése

Amennyiben egy vevő elpártolt a vállalattól, akkor mindenképpen szükséges ennek okának kiderítésére, hogy vajon milyen tényezők vezettek ehhez. Elképzelhető, hogy az ügyfél elégedetlen a termék minőségével, drágának tartja az árat, esetleg kommunikációs és információ áramlási problémák is felmerülhetnek, vagy a gond éppen az értékesítési folyamatban keresendő. Ezeket a problémás eseteket egyedileg kell kezelni. A gyakorlatban az is előfordulhat, hogy az adott vállalat nem jött ki jól az egyik értékesítővel, míg a másik értékesítő kiváló kapcsolatot tud majd a jövőben kiépíteni.

Egy korábban már csalódott ügyfél esetében egyedi értékesítési ajánlatot érdemes tenni. Például az exkluzív értékesítésnél általában tapasztaltabb, nagyobb szakértelemmel rendelkező értékesítő keresi fel az ügyfelet. Ekkor az értékesítő felhatalmazást kap arra, hogy egyedi ajánlatot tegyen.

A kiemelt ügyfélmenedzsment során – a Pareto alapján megismert – azzal a 20%-kal foglalkozik az értékesítő, amely vállalatok a bevétel 80%-át hozzák. Ebben az esetben az egyedi, nagyobb költséggel járó gyártás; kedvezőbb ajánlat, egyedi szállítási feltételek kialakítása is létrejöhet.

Amikor egy vállalat kapacitásai kötöttek, felmerül a „make or buy” dilemma. Ekkor arról hoznak döntést a menedzserek, hogy érdemes-e foglalkozni annak a terméknek a legyártásával, szolgáltatás előállításával, vagy humán és pénzügyi erőforrás ráfordítás nélkül megvehető a piacon egy arra specializálódott cégtől. Legegyszerűbb példa erre, amikor a vállalatok különböző futárcégeket bíznak meg az áru kiszállítására.

Az online értékesítés is lehetőséget teremt egy régi ügyfél visszaszerzésére, erre a 7. fejezetben részletesen kitérünk.

Érdekességképpen megemlíthető, hogy a legtöbb marketingkampány az új vásárlók megszerzésére irányul. Egy mobiltelefon szolgáltató társaság esetében vagy a kötelező autóbiztosítás példájaként levezethető a gondolat.

Ha új szerződést írunk alá, akkor gyakran kedvezményes díjsomagot kapunk, vagy olcsóbban jutunk hozzá a mobiltelefonhoz. Ezzel egyidejűleg az is megfigyelhető, hogy a több éves szerződéssel rendelkező ügyfeleket szintén kedvezmények illetik meg. Ha azonban nem tartozunk az új, illetve a törzsügyfelek közé, akkor jóval többet kell fizetnünk ugyanazért a szolgáltatásért. Ez a „promóció” arra ösztönöz bennünket, hogy a szerződés lejártá után más szolgáltatót keressünk.

Ugyanez a helyzet az autóbiztosítással, melynek során minden évben több ezer autótulajdonos köti újra a biztosítást a kedvezőbb feltételek miatt.

Az 1. fejezethez kapcsolódó megértést és tanulást segítő kérdések:

- 1 Hogyan változott az értékesítési tevékenység az egyes marketing szakaszok fejlődésével?
- 2 Mi a különbség a marketing vagy értékesítés orientáció alapján működő vállalatok között?
- 3 Hogyan értelmezzük az értékesítő tevékenységet a 4P alapján?
- 4 Milyen funkciói vannak az értékesítésnek?
- 5 Milyen újdonságot jelent az értékesítés 3R alapján történő értelmezése?
- 6 Milyen értékesítő eszközöket alkalmazunk új ügyfelek szerzésénél?
- 7 Milyen értékesítő eszközök irányulnak az ügyfelek megtartására?
- 8 Milyen értékesítő eszközökkel lehet visszaszerezni az elpártolt ügyfeleket?
- 9 Hogyan értelmezzük az ügyfelek vonatkozásában a Pareto 80-20-as szabályt?

1.3 Esettanulmány – SPAR értékesítésének fejlődése Magyarországon

A SPAR-t 1932-ben Adriaan van Well alapította Hollandiában. A cég nagy- és kiskereskedők kereskedelmi láncba szerveződött társulása volt. A hálózatban szereplő partnerek megosztották egymás között a sikeres üzletmenethez szükséges beszerzési, áruválasztékképzési, értékesítési és kommunikációs tapasztalatokat. Így az együttműködés jó profitot eredményezett. A jelmondatuk is erre utal, miszerint „egyetértő együttműködés által mindenki folyamatosan profitáljon”.

„Jelenleg a SPAR nemzetközi áruházlánc négy kontinens 45 SPAR-szervezetére terjed ki, több mint 12 ezer, különféle nagyságú egységgel, s mintegy 6 millió m² eladótérrel rendelkezik” (spar.hu, 2018).

A vállalat fő logisztikai központja Bicskén található, míg 2008-ban Üllön is létrehoztak egy központot a problémamentes termékelosztás érdekében.

A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. a rendszerváltozás után, 1991-ben lépett be Magyarországra. Napjainkban több, mint 400 üzletegysége van. Háromféle üzlettípussal rendelkezik:

- INTERSPAR hipermarket,
- SPAR supermarket,
- City SPAR.

Az INTERSPAR hipermarket rendelkezik a legnagyobb alapterülettel a három típus közül, melyek jelentős a nonfood kategóriájú termékek aránya a food-hoz képest. A vállalat üzletpolitikájában fontos, hogy még a hipermarketek is a városok központjában helyezkednek el, a versenytársaktól, például Auchan, eltérő módon. 2018-ban Magyarországon 33 INTERSPAR hipermarket létezik.

A SPAR supermarket kisebb alapterülettel (400-1000 m²) rendelkezik, mint a hipermarket, kevesebb termékcikk és pénztár található benne. Ezek az üzletek közel helyezkednek el a lakóhelyhez, ezért a vállalat elsődleges célja, hogy a fogyasztók a napi szintű bevásárlást végezzék itt el. A gazdag friss árukínálat, mint például a hús, a zöldség, a gyümölcs, a pékáru megtalálható ebben a típusú üzletben is. 2018-ban hazánkban 327 SPAR üzlet működik.

City SPAR üzletek elsősorban Budapesten vannak, a belváros forgalmas csomópontjain. Erre a típusra a modern berendezés és az új termékkör jellemző. Az áruválaszték szélesedett kész szendvicsekkel, pizzákkal, salátákkal, hidegkonyhai készítményekkel és grillezett húsokkal. Ezek a boltok hosszabb nyitvatartási idővel üzemelnek. City Spar összesen 2018-ban 17 van.

A korábbi vasárnapi boltbezárás is kedvezően hatott az üzlethálózatra, hiszen az OMV benzinkutak shop-jában, összesen 68 helyen nyitottak üzletet.

2017-ben a SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. összes bruttó forgalma 562,5 milliárd forint volt, mellyel a harmadik helyett szerezte meg a rangsorban. Az első a TESCO (808,8 milliárd forint), a második a COOP (604 milliárd forint) volt (kereskedelmi toplistá, 2017).

A világon ma a SPAR a „legnagyobb önkéntes alapon szerveződött kereskedelmi lánc, amely döntően kiskereskedők franchise típusú szerveződéseként tevékenykedik”.

Üzletfilozófiájukban a vásárló áll a középpontban, ezért folyamatos piackutatásokat végeznek a vevői igények minél szélesebb körű kielégítése érdekében. Ennek következtében széles áruválasztékkal, friss árukínálattal, kedvező árakkal várja vásárlóit.

Az alkalmazottak képzése folyamatos, hiszen helyes áruismerettel kell rendelkezniük a vásárlói kérdések esetén.

2018 nyarán felmerült a hírekben annak lehetősége, hogy megkezdje a vállalat az e-kereskedelmi tevékenységét (Gyöngyösi, 2018).

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Milyen irányelvek alapján szerveződik a SPAR?
- 2 Értelmezze a SPAR jelmondatát.
- 3 Milyen üzlettypusok jellemzők a hálózatra Magyarországon?
- 4 Mi jellemző az INTERSPAR hipermarketre?
- 5 Miben különbözik a SPAR szupermarket a hipermarkettól?
- 6 Milyen fogyasztói igény hívta életre a City SPAR-t?
- 7 Mi képezi az üzletfilozófiájuk alapját?
- 8 Hogyan szolgálja ki a vállalat a változó fogyasztói igényeket?
- 9 Mutassa be az értékesítési tevékenység fejlődését a SPAR életében.

1.4 Teszt

1. Definiálja az alábbi fogalmakat!

- a. Marketing:
- b. 4P:
- c. 3R:
- d. Értékesítés:
- e. Értékesítés-orientáció:

2. Igaz vagy hamis?

I	Piacorientáció során a hangsúly a fogyasztó igényén van.
I	A marketing-orientáció 1960-80-ig tartott.
I	Az értékesítés egyik funkciója az áruválaszték képzés.
I	Az értékesítés több összekapcsolódó tevékenységből álló vállalati funkció.
I	Ha minden gyártó a saját maga igyekezne áruját a felhasználóhoz, fogyasztóhoz eljuttatni, csökkenne az értékesítésben lekötött tőke nagysága.
H	Az értékesítés nem része a 4P-nek.
H	A SPAR Magyarország Kereskedelmi Kft. összes bruttó forgalma volt a legmagasabb 2017-ben hazánkban.
H	A lojális vevő árérzékeny.
H	A régi ügyfelek megtartásának magasabb a költsége, mint az új ügyfelek szerzésének.
H	A promóció nem tartozik az értékesítés funkciójához.

3. Az értékesítéspolitikát kiterjed a

- a) a logisztikai rendszerekre
- b) a termékinnovációra
- c) az árakra.

4. Ki dönti el az áru értékesítésekor, hogy a termékét vagy szolgáltatást milyen szélességben és mélységben kívánja teríteni.
- a) gyártó
 - b) forgalmazó**
 - c) fogyasztó
5. A 3R a következő tényezőre nem terjed ki:
- a) ügyfélszerzés,
 - b) ügyfélmegtartás,
 - c) ügyfél reklamáció.**
6. Értelmezze az értékesítés funkcióit!

2 Értékesítés környezete különös tekintettel a vevőre

Az értékesítési környezet létfontosságú a vállalati siker megvalósítása szempontjából. A környezeti tényezők esetében a piacon jelenlévő termékek és szolgáltatások, az értékesítési csatornák, valamint az ügyfelek jelentős szerepet játszanak. A korlátlan online információszerezési lehetőségek miatt az ügyfelek egyre tájékozottabbak, igényesebbek. Sokat változott a fogyasztói magatartás, ezért most ezt vizsgáljuk meg részletesen.

Marketingkutatás során feltárhatjuk és megismerhetjük a fogyasztói igényeket. A vállalatok a termékek- és szolgáltatások fejlesztésénél arra törekednek, hogy azok minél jobban megfeleljenek a fogyasztói elvárásnak. Cél a fogyasztók elégedetté és elkötelezetté tétele. Ennek megértéséhez részletesen tanulmányozzuk a különböző fogyasztói trendeket, vevőjellemzőket, vásárlási típusokat és a vásárlás folyamatát.

„A **fogyasztói magatartás** a fogyasztó azon cselekedeteinek összessége, amelyek a termékek és szolgáltatások megszerzésére, használatára, értékelésére és a használatot követő bánásmódra irányulnak, beleértve a cselekvést megelőző és meghatározó döntési folyamatokat” (Fodor et al., 2011, 14.o.).

Fogyasztói trendek

A fogyasztói trendek befolyásoló hatással bírnak életünkre. Töröcsik (2017a) a következőképpen fogalmazta meg a legújabb irányvonalakat:

- „Okosember” – Az okosember számára folyamatosan biztosítják a releváns információt az okos eszközök, mely segít a döntéshozatali folyamatban.
- „Ne beszélj, mutass!” – Napjainkban felértékelődött a képi megjelenítés, a piktogramok, a videók szerepe az információ megosztásban például a közösségi oldalakon.
- „Most meg kellek.” – Az alkalmazottak megtartására vonatkozó lojalitási és elkötelezettségi programokra értendő.
- „Hálóhiba” – Az online világban folyamatosan nyomot hagyunk magunk után a tevékenységeinkről.
- „Figyelemirigység” – Elsősorban a közösségi médiában történő életünkre, megosztásokra, like vadászatra vonatkozik.
- „Vásárlási hibrid mátrix” – A vásárlási döntés során a hangsúly az interaktivitáson van, melynek során befolyásolják döntéseinket, például a márkarajongó közösségek, bloggerek.
- „Közelben” – Helyi kínálatra való összpontosítás.

- „Hedonista fenntarthatóság” – Olyan termékek és szolgáltatások igénybevételét jelenti, mely hozzájárul környezetünk megóvásához.
- „Testre gyúrást” – A tökéletes test jelentősége felértékelődött.

Összességében megállapítható, hogy az online világ, valamint az okoseszközök elterjedése az életünk számos területére kihatott, többek között megváltoztatta vásárlási szokásainkat. Emellett megjelent egy régi-új érték, a közvetlen környezetünkre való figyelés, melynek keretében a helyi termékek iránt megnövekedett a fogyasztói kereslet. Újra értéket képvisel a kézművesség, a házi termékek előállítása, a helyi kézműves és friss termékeket értékesítő piacok működése. Ezzel egyidejűleg megjelent az egészséges élelmiszerek, valamint az energiatakarékos háztartási eszközök iránti igény.

Vevőjellemzők

A fogyasztói magatartást befolyásoló tényezők Kotler (2004, 210.o.) vevőjellemzők alapján kerül bemutatásra. A vevőjellemzők meghatározzák alapvető életünket, szokásainkat. A következő 4 csoportot különböztetjük meg egymástól:

- Kulturális tényezők: kultúra, szubkultúra, társadalmi osztály.
- Társadalmi tényezők: referenciacsoportok, család, szerepek és státuszok.
- Személyes jellemzők: kor és családi életciklus, foglalkozás, gazdasági körülmények, életmód, személyiség és énkép.
- Pszichológiai jellemzők: motiváció, észlelés, érzékelés, tanulás, gondolkodás, attitűd.

A kulturális jellemzők esetében azt vizsgáljuk, hogy a fogyasztó milyen értéket, viselkedésmintát tanult hazájában, családjában, iskolai tanulmányai során, a munkahelyén. A társadalmi tényezők esetében azokat a csoportokat és szerepeket elemezzük, amelyet jelenleg képvisel a fogyasztó, és amit a jövőben meg szeretne élni. A személyes jellemzők teljes mértékben a saját életmódunk és személyiségjegyeink jellemzője. A pszichológiai tényezőknél megjelenik a kevésbé tudatos szint.

Vásárlói döntési típusok

A vásárlói döntési típusokat illetően Hofmeister-Tóth (2003, 258.o.) a következő négy típust említi:

- impulzusvásárlás,
- rutindöntés,
- korlátozott döntéshozatal,
- kiterjesztett döntéshozatal.

Az *impulzusvásárlás* említésekor a legtöbben a meglátni és megszerezni érzésre asszociálunk. Ez az impulzusvásárlás „meleg” típusa, melynek során erőteljes érzelm szabadul fel. Trommsdorff (2002) emellett megemlíti a „hideg” impulzusvásárlást is, mely szokáson alapul. Például, amikor vásárlás közben megkívánunk és megveszünk, majd elfogyasztunk egy terméket. Az online értékesítés során az ár, illetve a vásárlási lehetőség rövidege generál impulzust vásárlást. Például a www.csak1nap.hu minden nap éjjélkor indítja ajánlatát, amely 24 órán keresztül tart. Több termékkategóriában (külföldi utazás, belföldi utazás, napi márka, női divat, férfidivat, lakberendezés) akár, több, mint 50%-os kedvezménnyel vásárolhatjuk meg a terméket.

A *rutindöntés* másnéven szokásokon alapuló döntés, például alapvető élelmiszer vásárláskor jelentkezik. Tej, kenyér, vaj vásárláskor minden háziasszonynak megvan a jól bevált márkája, amihez ragaszkodik, melynek használatával sokkal finomabb lesz az étel, sütemény. Ekkor jelentős a márkahűség, mellyel csökkentjük a kockázatot. A megszokott márka kiválasztásánál, pontosan tudjuk, hogy milyen eredményre számíthatunk, így garantált a siker. Ismételt vásárlásaink során ezen termékek közül fogunk választani. Előrejelzések alapján (Müller, 2018) az Y és Z generáció esetében, a napi szintű rutinvásárlást is az elektronikus kereskedelem fogja lebonyolítani a jövőben.

A *korlátozott problémamegoldás* során egyszerű szabályokkal leegyszerűsítjük a döntést. Például mindig a legközelebbi boltba megyünk, mindig a magyar terméket választjuk.

A *kiterjesztett döntéshozatalt* nevezzük az igazi vásárlásnak. Ez nagy értékű termékek esetében merül fel. A döntési folyamatban öt lépés különül el. A vásárlási folyamat lépéseinek

megértésére a jelen példánk egy mobiltelefon vásárlás lesz. Hofmeister-Tóth et al. (2003, 261.o.) a következő öt lépést említi:

- „problémafelismerése
- információkeresés
- alternatívák értékelése
- üzletválasztás és vásárlás
- vásárlás utáni magatartás”.

A vásárlási folyamat a *problémafelismeréssel* kezdődik. Léteznek olyan problémák, melyek azonnali megoldást követelnek. Például, amikor egyik napról a másikra romlik el a telefonunk, és nem vagyunk elérhetőek. Ekkor a lehető leghamarabb megoldást próbálunk találni erre a kellemetlen helyzetre.

A másik szituáció, amikor már egy régebbi telefon tulajdonosai vagyunk, és pár hónapon belül szeretnénk lecserélni a készüléket. Ekkor nem követel azonnali megoldást a helyzet.

Tehát ebben a lépésben eljutunk odáig, hogy szeretnénk okostelefont venni.

Léteznek olyan szituációk, melyek mindennapi életünk során elősegítik a problémamegoldást (Hofmeister-Tóth et al., 2003, 262.o.).

- „Nem megfelelő a készlet”, amikor elfogy valami a háztartásban, amiért lemegyünk a boltba.
- „Elégedetlenség” a meglévő készlettel, termékkel, márkával. Például hölgyek esetében az ódivatú ruha, mely nem a legújabb divatot követi.
- „Változatosság iránti igényünk”, amikor szeretjük kipróbálni az új termékeket.
- „Változás a környezeti körülményekben.” A családi életciklus szakaszai, például, amikor egy pár összeházasodik, amikor gyermek születik. Olyan új termékek is bekerülnek a mindennapi életünkbe, amiről nem is tudtuk, hogy létezik.
- „Változás az anyagi helyzetben”. Például amikor előléptetnek bennünket a munkahelyen és fizetésemelést kapunk. Esetleg olyan termékeket és szolgáltatásokat is igény beveszünk, amit eddig nem engedhettünk meg magunknak. Vagy az ellenkező élethelyzet, amikor valaki elveszíti a munkahelyét, és nem tudja megvásárolni magának a jól megszokott márkát. Ekkor kénytelen lesz egy olcsóbb, helyettesítő termékkel beérni.

- „Marketingtevékenység”. A különböző marketingkommunikációs eszközök révén, a fogyasztóban megjelenik az igény valami másra, valami újra.

A vásárlási folyamat második lépése az *információkeresés*. Az információkeresés lehet aktív-passzív, illetve a forrását illetően külső és belső. Aktív információkeresésről beszélünk, amikor egyik napról a másikra romlik el a telefonunk és azonnali megoldást keresünk. Aktívan kutatunk az információtartalom iránt, blogokat olvasunk, termékteszteket, megkérdezzük ismerőseinket. Passzív információkeresésnél nem aktuális még a vásárlás, azonban tudjuk, hogy a jövőben hamarosan az lesz. Esetleg egy közelgő születésre, vagy karácsonyra szeretnénk a termékhez hozzájutni. Nem keressük tudatosan az információt, de ha szembejön elraktározzuk.

Az információforrást illetően lehet külső vagy belső. Külső információforrás, amikor külső csatornából jön az adott tartalom, például ismerősök, barátok, eladó személyzet. Belső információforrás, amikor visszaemlékezünk, hogy korábban hallottunk valamit azzal a dologgal kapcsolatban. A belső információkeresés egyidejűleg merül fel a passzívval, míg a külső az aktívval. Nem ugyanazt jelenti, csupán a folyamat egyidejűségét.

Az információkeresést a következő tényezők befolyásolják (Hofmeister-Tóth et al., 2003, 265.-268.o.).

- „Költség és az idő”: amikor nem lehet azt a telefonmodellt abban a városban kapni, ahol élünk, és adott helyzetben a fővárosba kell utazni, hogy kézbe foghassuk.
- „A termék típusa”: mennyire drága számunkra az a termék.
- „Az üzlet típusa”: hol tudjuk megvásárolni a kívánt terméket.
- „Az észlelt kockázat nagysága”, ahol a következő kockázatokat különböztetjük meg:
 - „funkcionális kockázat”: vajon a választott telefon megfelel arra a célra, amire szánom?
 - „pénzügyi kockázat”: megéri annyiért megvenni a telefont?
 - „fizikai kockázat”: árt az egészségemnek, ha túl sokat telefonálok?
 - „társadalmi kockázat”: fog tetszeni a családomnak az új telefonom?
 - „pszichológiai kockázat”: megérdemlem azt a drága telefont?

A fogyasztók az alábbi tényezőkkel csökkentik a saját kockázatukat:

- „Híres személyek által reklámozott márkát vásárolnak,
- olyan márkát vásárolnak, amit már ismernek és elégedettek voltak vele (márkahű),
- jól ismert márkát vásárolnak és bíznak a márka hírnevében,
- olyan márkát vásárolnak, amelyet már egy cég tesztelt és jónak talált,
- olyan márkát vásárolnak, melyre a cég garanciát ad és lehetőség van a márka visszavételére,
- a legdrágább márkát vásárolják,
- sok információt gyűjtenek az adott termékről/szolgáltatásról.”

Összességében ebben a lépésben információt gyűjtöttünk a vásárláshoz, melynek következtében három telefon tetszett meg: Apple Iphone X, Samsung Galaxy Note 7, Huawei P10.

A vásárlási folyamat harmadik lépése az *alternatívák értékelése*. Ekkor a fent említett három telefont értékeljük különböző terméktulajdonságok alapján, mint például a márka, az ár, a tartalom, a design, a beépített fényképezőgép és az akkumulátor kapacitása. Léteznek az úgynevezett kompenzációs és nem kompenzációs döntési szabályok, melyek segítik a választást.

Ennél a lépésnél eldöntjük, hogy a három telefon közül, melyik márkát preferáljuk. Jelen példában a márkahűség okán az Apple Iphone X-et választjuk. Korábban is Iphone telefonunk volt, mellyel rendkívüli mértékben elégedettek vagyunk.

A vásárlási folyamat negyedik lépése az *üzletválasztás és vásárlás*, melyet számos tényező befolyásol. Törőcsik (2003, 274.o.) a következő jellemzőket említi:

- „az üzlet imázsa,
- az üzlet elhelyezkedése és mérete,
- az üzlet hangulata és belső kialakítása,
- az áru elhelyezése az üzletben és a polcokon,
- az ár színvonala,
- a kereskedelmi reklámok,
- az üzleten belüli döntések, valamint a fogyasztó jellemzői.”

Jelen példában egy budapesti Apple store-ban szeretnénk megvásárolni az Iphone X-est, ugyanis itt előben kipróbálhatjuk a terméket, és több szín és kiegészítő közül tudunk választani. Az eladószemélyzet napi szinten csak ezzel a márkával foglalkozik, így szakértelmükkel segítik a végső döntést. A végső döntés Kétirányú lehet. Létezik olyan szituáció, amikor a termék megvásárlása mellett döntünk; és olyan is, amikor elutasítjuk a vásárlást.

A folyamat utolsó lépése a *vásárlás utáni magatartás*. A vásárlás után alapvetően kialakulhat az elégedettség, illetve az elégedetlenség. Elégedettségről akkor beszélünk, amikor a termék használata során észlelt teljesítmény nagyobb, mint az előzetesen elvárt. Az elégedettség hosszú távon márkahűséghez és újra vásárláshoz vezethet.

Amikor kevesebbet kapunk a terméktől, mint amit előzetesen elvárunk, elégedetlenségről mesélünk. Ebben az esetben negatív tapasztalatunkat legalább 10 másik emberrel megosztjuk (Boyce – Dixon – Fasolo – Reutskaja, 2010). Ez az arány online módon, a közösségi oldalakon keresztül akár 70-80 szorosára is nőhet.

Létezik az úgynevezett „nincs elégedettség” is, amikor az előzetesen elvárt teljesítmény megegyezik a kapott teljesítménnyel. Jó-jó az a termék, de legközelebb másik márkát választunk.

Az 2. fejezethez kapcsolódó megértést és tanulást segítő kérdések:

- 1 Milyen tényezők befolyásolják az értékesítési környezetet?
- 2 Milyen trendek befolyásolják a fogyasztói magatartás változását napjainkban?
- 3 Hogyan befolyásolják a kulturális tényezők a fogyasztást?
- 4 Egy példán keresztül elemezze az online impulzusvásárlást.
- 5 Y és Z generáció sajátosságai miatt milyen változások lehet a jövőben számítani a vásárlási szokásokra vonatkozóan?
- 6 Milyen kockázatokat ismer?
- 7 Hogyan lehet a kockázatokat csökkenteni?
- 8 Milyen tényezők befolyásolják az üzletválasztást és vásárlást?
- 9 Definiálja az elégedettséget.

2.1 Esettanulmány – NIVEA szegmentációs gyakorlata

Cégtörténet

1890-ben Dr. Oscar Troplowitz, gyógyszerész megvásárolta a német Beiersdorf vállalatot. Célja, hogy olyan jó minőségű kozmetikumok kifejlesztése volt, mely elérhető mindenki számára. Az áttörés 1911-ben következett be, amikor Dr. Troplowitz Dr. Paul Gerson Unna dermatológus, és Dr. Isaac Lifschütz vegyész összefogtak, és kifejlesztették a híres hófehér Nivea krémet. A Nivea Creme már ekkor is tartósítószermentes termék volt, melynek illatába a rózsa, a liliom és az orgona dominál egy kis borostyánnal kiegészítve. A Nivea szó jelentése hófehér. A Beiersdorf a Nivea Creme feltalálása után is folytatta úttörő munkáját és megalkotta például az első fényvédő termékeket, az első testápolókat, az első alkoholmentes after shave-et, az első mindennapos használatra kifejlesztett sampont, az első bőrkímélő dezodort és az első, a bőrben természetes úton is termelődő Q10 koenzim aktív hatóanyagú öregedésgátló krémet.

Kezdetben sárga színű volt a csomagolás, amely egészen 1925-ig nem is változott - ám azóta a Nivea csomagolás sokkal több lett egy egyszerű alumínium dobozkánál: mára a Nivea márka jellegzetes és egyedi szimbóluma. A kék tégely a világ egyik legsikeresebb csomagolása a márkázott fogyasztási termékek történetében, amelyet még a logó nélkül is bárki könnyedén felismer. A betűtípus (NIVEA bold) kifejezetten a cég számára készült. A logó olyan egyedi, hogy a vásárlók többsége még akkor is könnyen felismeri, ha a betűk nagy része takarásban van.

A kék tégely az évek folyamán könnyebbé vált: egy speciális gyártási folyamat lehetővé tette, hogy a csomagolás tömege több mint 6%-kal csökkenjen, így megspórolva 120 tonna alumíniumot évente.



3. ábra: NIVEA csomagolás fejlődése

Forrás: www.beiersdorf.com

Az 1930-as években a Nivea termékkínálata jelentősen bővült: borotválkozó krém, sampon, bőrápoló olaj csatlakozott a családhoz. 1936-ban piacra dobták az első Nivea napolajat. A nők többsége megszabadult a szoros fűzőtől, és a sportos, egészségesen napbarnított bőrű nők testesítették meg az új szépségideált. 1958-ban megjelent a Nivea napozó spray. 1963-ban megjelent az első folyékony testápoló tej, a Nivea Milk. 1975-ben kifejlesztették az első fényvédő faktoros terméket, mely világszabvánnyá vált a termék kategóriában.

1980-ban a NIVEA FOR MEN termékcsalád jelentette az újdonságot, mely az első férfikozmetikum volt. 1994-ben a NIVEA VITAL termékcsaládot fejlesztették ki, mely az érett bőrre való. 1998-ban a legkeresettebb termék a polcokon a NIVEA VISAGE Q10 ráncatlanító krém.

2005-ben a Nivea biztonságossá tette a napozást az UVB és UVA védelem egyensúlyával, valamint újra divatba hozta a világos bőrt.

A Beiersdorf AG a Nivea mellett még a következő ismert márkájú termékeket gyártja: Labello szőlőzsír, Atrix kézkrém, Hansaplast ragtapasz és az Eucerin termékcsalád.

A fogyasztói szegmentáció fontossága

A Nivea az egyedi fogyasztói igényeknek megfelelő piaci szegmenseket azonosít. Szegmentációra akkor kerül sor, amikor a piacokat olyan részpiacokra (szegmensekre) osztjuk, amelyek hasonló módon reagálnak a különböző marketingtevékenységekre. Minden szegmensben:

- olyan fogyasztók szerepelnek, akiknek hasonló igényük és ízlésük van,
- és olyan termékekkel tehetjük őket elégedetté, amelyek a különleges elvárásaikat/szükségeiket elégítik ki.

Ez történhet makro szinten (pl. a teljes egészség- és szépség piac) és mikro szinten (pl. egy adott kategória). A NIVEA SUN® egy nagy nemzetközi, a napvédelem termékcsoporthoz tartozó márka, amely világszerte elismert és élenjár a napvédő kozmetikumok terén végzett kutatásokban és fejlesztésekben. A Nivea Sun három fő termékszegmense a következő: védelem/napvédők, napozás utáni ápolók, önbarnítók.

Amikor napvédő kozmetikumot választunk, két fontos tényezőt kell figyelembe venni: a bőrtípust, és a földrajzi elhelyezkedést. Az 4. táblázat a bőrtípus alapján történő szegmentálást mutatja be.

4. táblázat: A bőrtípus alapján történő szegmentálás

Bőrtípus	Nagyon világos	Világos	Normál	Sötét
Hajszín	Vörös	Szőke	Sötét szőke	Barna
Szeplők	Sok	Néhány	Kevés	Nincs
Leégés	Nagyon gyors	Gyors	Normál	Lassú
Barnulás	Lassú	Lassú	Gyors	Nagyon gyors

Forrás: <https://businesscasestudies.co.uk/nivea/segmentation/>

A bőrtípus a gyerekekre és a felnőttekre egyaránt vonatkozik. A gyerekek bőre vékonyabb és a védekező mechanizmusuk még nincs teljesen kifejlődve. Ezért extra védelemre szorulnak és olyan termékekre, amelyeket speciálisan számukra fejlesztettek ki.

A földrajzi elhelyezkedés és éghajlat figyelembevételével a NIVEA SUN különböző termékeket fejlesztett ki a különböző bőrtípusokra. Például akinek világos bőre van elképzelhető, hogy Angliában elegendő a 20 faktoros napvédő, míg Barbadoson a 40 faktorosra lenne szüksége.

5. táblázat: A bőrtípus és a hőmérséklet alapján történő szegmentálás

Bőrtípus	Mérsékelt hőmérséklet	Meleg hőmérséklet	Forró hőmérséklet
Nagyon világos	30 Faktor	40 Faktor	50+ Faktor
Világos	20 Faktor	30 Faktor	40 Faktor
Normál	15 Faktor	20 Faktor	30 Faktor
Sötét	15 Faktor	15 Faktor	30 Faktor
Gyerekek	30 Faktor	50+ Faktor	50+ Faktor

Forrás: <https://businesscasestudies.co.uk/nivea/segmentation/>

A napozás utáni ápolók szegmense rendkívül gyors növekedést mutat.

Az önbarnító termékek egész évben biztosítják a napbarnított bőrt.

A fogyasztói szegmentáció szerepe vitathatatlan a Nivea Sun piaci sikerében és lehetővé teszi a márka portfólió számára, hogy több, mint 40 olyan terméket foglaljon magába, amelyek egytől-egyig eltérő fogyasztói igényeket elégítenek ki. A szegmentáció során a következő tényezőket használják szegmensképző kritériumokként: demográfiai tényezők, valamint az attitűd, melynek felhasználásával a következő öt szegmenst alakították ki.

Aggódó fogyasztók, akiknek a „jó szín” egyáltalán nem fontos. Ezek a fogyasztók tudatában vannak a napsugárzás káros hatásának, félnek tőle, és olyan napvédő terméket választanak, amelyek a legnagyobb védelmet ígérnek, a legnagyobb faktorszámmal rendelkeznek.

Napkerülők, akik a napot és a napvédő szereket egyaránt kerülnek, mert a használatukat nyűgnek tartják. Nem valószínű, hogy ez a csoport napvédő termékeket fog vásárolni. Oktatással ez a szegmens talán meggyőzhető arról, hogy könnyedén alkalmazható termékeket, például spray-eket használjanak.

Lelkiismeretes napimádók, akik imádják a napot és szeretnek megbízható márkájú napvédőt alkalmazni a megfelelő faktorszámmal. Tisztában vannak a napvédelem fontosságával és minden ezzel kapcsolatos tudásukat használják is, amikor a bőrtípusuknak megfelelő termékeket vásárolnak.

Gondatlan napozók, akik imádják a napot, de nem védekeznek a káros sugarak ellen. Ezen csoport számára a barnulás a fontos, és nem a védelem. Nem aggódnak a hosszútávon jelentkező károsodás miatt, és ha egyáltalán használnak valamilyen terméket, az alacsony faktorszámú lesz.

Naiv szépség tudatosok, akik szeretik, ha szép színük van. Felismerik, hogy a védelem fontos, de nem értik a faktorszám lényegét. Ettől függetlenül lehet, hogy ezeket a fogyasztókat is érdekelné fogják a napvédő termékek alapjellemzői (pl. faktorszám), de inkább a nagyobb hozzáadott értékkel rendelkező termékeket fogják vásárolni (pl. mousse).

A fogyasztói szegmenseket az attitűddel kapcsolatos kérdések elemzése után határozták meg. Az attitűd két fő aspektusa a felhasználási területre és a keresett termék előnyre vonatkozott.

Felhasználási terület arra vonatkozik, hogy a fogyasztók hol, milyen tevékenység közben kívánják a terméket használni (nyaraláskor, szabadidő sportok üzése során, kertészkedéskor, munkavégzés során). A faktorszám egyedül azonban nem alkalmas a fogyasztói szegmensek elhatárolására.

Termék előnyként a napvédelem a legfontosabb, de az a mód, ahogyan ezt a termék biztosítja szegmensenként eltérő lehet. A férfiak számára például fontos a kényelmes használat, ezért ők a spray formátumú termékeket preferálják, míg a gyerekek számára a szülők a legnagyobb faktorszámú termékeket fogják keresni a maximális védelem érdekében. A keresett termék előny szegmensonként is eltérő lehet. Amíg az aggódó szegmensbe tartozók a

megfelelő védelmet biztosító (SPF 30) termékeket keresik, addig a naív szépségtudatos fogyasztók a termékek luxusjellegében lelnek örömeiket. Ugyanez vonatkozik a különleges bőrtípussal rendelkező fogyasztókra, akik speciális 11 termékeket keresnek. Felismerve azt, hogy ők egy külön szegmenst alkotnak, a Nivea számukra vezette be az érzékeny bőrűek részére készült készítményeket.

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 A Beiersdorf értékesítési környezetében hogyan jelenik meg a vevő?
- 2 Értékesítés szempontjából vizsgálva miért fontos, hogy a Nivea egyes termékei elsők voltak a piacon?
- 3 A gyártási folyamat fejlődése hatással van vajon a fogyasztói árakra?
- 4 Milyen ismert márkákat gyárt még a Nivea mellett a Beiersdorf AG?
- 5 Milyen szerepet játszik az értékesítés folyamán a fogyasztói szegmentálás?
- 6 Milyen szegmentációs ismérveket alkalmaz a Nivea a napozó termékei esetében?
- 7 Hogyan szegmentál bőrtípus alapján a Nivea?
- 8 Milyen szegmensek jöttek létre a Nivea napozó termékek esetében, és mi a jellemzőjük?
- 9 Milyen termékeket értékesítené az egyes szegmenseknek?

2.2 Teszt

1. Definiálja az alábbi fogalmakat!

- a. Fogasztó:
- b. Kulturális tényezők:
- c. Pénzügyi kockázat:
- d. Elégedetlenség:
- e. Impulzusvásárlás:

2. Igaz vagy hamis?

I	A Beiersdorf AG úttörőnek számít a termékfejlesztésekben.
I	Létezik olyan fogyasztói szegmens, amely a helyi kínálatra összpontosít.
I	A fizikai kockázatoknak egészségkárosító hatása is lehet.
I	A hideg impulzusvásárlás szokáson alapul.
I	Az alternatívák értékelésénél kompenzációs és nem kompenzációs döntési szabályok segítségével hozza meg a fogyasztó a döntését.
H	A napi alapvető élelmiszerek beszerzésére kiterjesztett vásárlás jellemző.
H	Attól, hogy változik az anyagi helyzet, a fogyasztók ugyanazokat a márkákat preferálják.
H	A társadalmi tényezők kiváló szegmentációs ismérvet jelentenek a Nivea napozó termékek esetében.
H	Társadalmi tényezőre jó példa a társadalmi osztály.
H	Ha elégedett vagyok egy termékkel, akkor azt legalább 10 emberrel megosztom.

3. Pszichológiai vevőjellemző a

- a) kultúra,
- b) motiváció,**
- c) foglalkozás.

4. Okostelefon vásárlása alapvetően
 - a) rutindöntés,
 - b) kiterjesztett döntéshozatal,**
 - c) impulzusvásárlás.

5. A vevőjellemzők lehetnek
 - a) direktek,
 - b) indirektek,
 - c) pszichológiai vonatkozásúak.**

6. Értelmezze a vevőjellemzők értékesítésre gyakorolt hatását!

3 Értékesítés tervezése

Napjainkban a környezet, amelyben a cégek mindennapi tevékenységüket végzik, nehezen kiszámítható. Az ezeket befolyásoló gazdasági és egyéb tényezők rendkívül gyorsan változnak, és a vállalati folyamatok is egyre komplexebbek és komplikáltabbak. Egyre több azon feladatok száma, amelyek a menedzsment hatáskörébe tartoznak. Ugyanakkor a vezetőktől elvárják, hogy megfelelő stratégiát követve a célok teljesítése felé irányítsák a vállalatot. Mindemellett, a költségek, beleértve a marketing költségeket is, folyamatosan növekednek. A tervezés által csökkenthető a bizonytalanság, hiszen cselekvési koncepciót kapunk a jövőben felmerülő eseményekre. Preißner (1999) is ebben látja a tervezés célját, hiszen így fogalmaz: „ha tervezünk, akkor könnyebben megbirkózunk a jövővel”.

A marketing és értékesítés tervezése esetében kevésbé kiszámítható a környezet, az egyéb vállalati tevékenységek tervezéséhez képest. Ennek oka a B2C piacon a vevők döntésnél, vásárlásnál tanúsított magatartása. A fogyasztói magatartásban gyakran beszélünk racionalitásról, noha ezek az esetek egyediek és meglehetősen szubjektívák. Éppen ezért a marketingtervezés jelentősége itt még nagyobb. Természetesen, a B2B piacon a szervezeti vásárlásoknál erőteljesen érvényesül a racionalizálás kényszere, vagyis a költségek leszorítására irányuló intézkedés.

Ehrmann (2004) összefoglalta, hogy az utóbbi időszakban milyen tényezők miatt növekedett meg a marketingtervezés jelentősége a vállalatoknál:

- a környezeti és piaci tényezők gyors változása:
 - változás a népesség- és a kereslet struktúrájában,
 - a verseny egyre jobban nemzetközivé válik,
 - a belső piacon megerősödő verseny és a racionalizálás kényszere,
 - összpontosítás,
 - megnőtt az emberek szabadideje és megváltozott annak eltöltési módja,
 - öntudatos, minőségtudatos, felvilágosodott fogyasztók,
 - környezettudatosság,
 - egyfelől megfigyelhető a liberalításra való törekvés, másfelől megnőtt a nemzeti és a nemzetek feletti intézmények adminisztratív beavatkozása,
 - ingadozó növekedési ráta,
 - változó vásárlóerő,

- gyors technikai és technológiai fejlődés,
- a koordinálandó vállalati folyamatok egyre komplexebbek és komplikáltabbak,
- a vállalaton belül egyre több a vezetők hatáskörébe tartozó feladatok száma,
- növekvő költségek és marketing költségek,
- növekvő tőkeigény,
- az innováció kényszere,
- a vállalaton belül megnőtt a marketingdöntések jelentősége.

3.1 A stratégiai és az operatív értékesítéstervezés

A tervezést illetően különbséget tapasztalhatunk a stratégiai és az operatív vonatkozásban. A kétféle tervezést párhuzamosan, egymással kölcsönösen összehangolva végezzük, ahol az operatív tervezés tulajdonképpen a stratégiai az évekre történő levezetése, konkretizálása. A legnagyobb kihívást a *stratégiai tervezés* során a vállalati sikertényezők beazonosítása és megfelelő módon történő kiaknázása jelenti, amelyek megléte elengedhetetlen a sikerhez. Az értékesítési sikertényezők és gyengepontok, valamint a jövőben felmerülő lehetőségek és veszélyek definiálásával határozhatjuk meg a teljes vállalati működéshez szükséges értékesítési eszköztárat. Az *operatív tervezés* a stratégiaiból származtatható, hiszen a megtervezett stratégia konkretizálásával annak megvalósításához járul hozzá. Ehrmann (2004) a stratégiai tervezést egyértelműen a felső vezetői szinthez kapcsolja, míg szerinte az operatív a szervezeti egységek vezetőinek szintjén történik.

Emellett megemlíti a *taktikai tervezést* is, amely hierarchikusan az alsóbb szinthez tartozik, és az egyes részprojektek tervezésére terjed ki. Például az értékesítés, a gyártás és a raktározás havi szintű tervezése.

A vállalatok mindennapi életében rendkívüli mértékben megszorodott az elvégzendő feladatok száma, amely egyben a tervezés felgyorsulását is maga után vonta. Előfordul, hogy gyakran az operatív tervezés sem tart ki 1 évig. A cégek ennek kiküszöbölésére a gördülő tervezést alkalmazzák, melynek során a környezeti változásoknak megfelelően folyamatosan módosulnak a meglévő tervek. Emiatt a taktikai tervezést az operatív szerves részének tekintem.

Véleményem szerint nagy hangsúlyt kell fektetni a stratégiai tervezésre, hiszen az operatív tervezés a stratégiai konkrétumokká való alakítása. Ennek az a következménye, hogyha nem

megfelelő a stratégiai tervezés, akkor rossz a kiindulási alap az operatív tervezés megkezdéséhez.

Ezenkívül Köhler (1993) azt is fontosnak tartja, hogy a stratégiai marketingtervezés szoros kapcsolatban álljon a teljes vállalati stratégiával, amely a sikertényezők hosszú távú biztosításához járul hozzá. Az operatív marketingtervezés céljának az összes olyan intézkedés meghatározását tekinti, amely alkalmas az alapvető stratégiai normák megvalósítására. A stratégiai marketingtervezés lényeges lépései a következők:

1. a vállalati tevékenység során felmerülő alapvető probléma-megoldási területek definiálása,
2. a piaci szegmensek lehatárolása és kiválasztása,
3. az eddig elért piaci pozíció elemzése (tényadatok alapján elkészített portfólió analízis),
4. többdimenziós célrendszer fejlesztése,
5. tevékenység- és kerettervezés,
6. korai figyelmeztető indikátorok keresése,
7. a stratégiai tervezőfeladatok szervezeti rögzítése.

Végezetül a kétféle tervezés közötti főbb különbségeket a 6. táblázat szemlélteti.

6. táblázat A stratégiai és az operatív marketingtervezés közötti különbségek

	Stratégiai	Operatív
	Marketingtervezés	
Időtáv	hosszú táv (legalább 5év)	rövid táv (1év)
Hierarchia	Az operatív marketingtervezés a stratégiaiainak alárendelve történik.	
Tervezés szintje	vezetői szinten zajlik	szervezeti egységek vezetői szintjén zajlik
Orientáció	erőforrás-, szinergia- és versenyorientáció érvényesül	eredményorientáció
Feladat	• a múltbeli erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek elemzése, és ezek jövőbeli előrejelzése, • a piaci szegmensek, mint stratégiai üzleti egységek definiálása, • a piaci rések definiálása, • a marketing célrendszer meghatározása, • a marketingstratégia meghatározása, • erőforrások megfelelő eloszlása a különböző szervezeti egységek között	• az egyes tevékenységek részletes tervezése (pl. marketing-mix)

Forrás: Saját szerkesztés. Az időtávot és az orientációt Preißner (1999) definiálta, a tervezés szintjét és a feladatokat Ehrmann (2004) elképzelései alapján határoztam meg.

A külső- és a belső információforrások alapján elkészíthető a vállalkozás környezetelemzése (lehetőségek, veszélyek), konkurenciaelemzése, piacelemzése (beszerzési, értékesítési), vevőelemzése, célcsoport-elemzése, valamint feltárhatók a sikertényezők és a gyengeségek, amelyek adatot szolgáltatnak a jövőbeli működési terv elkészítéséhez. Ezekből kiindulva tervezhetők meg a marketingcélok és -stratégiák, valamint a kampánynál alkalmazott eszközkombinációk.

A disztribúciós menedzsmentet érintő döntések és intézkedések két területre vonatkozhatnak (Specht – Fritz, 2005):

- fizikai disztribúció (például: marketinglogisztika, fizikai áruelosztás),
- akvizíciós disztribúció (például: optimális értékesítési útvonal megtervezése).

A fizikai, vagy más néven logisztikai értékesítés elsősorban a térbeli és időbeli különbségek áthidalására vonatkozik. Ide sorolható például a raktározás és az áruszállítás.

Az akvizíciós értékesítés az áru gyártótól a végső felhasználóig való eljuttatását, és a folyamatot érintő egyéb tevékenységekre terjed ki. Ilyen tevékenység például a szerződéskötés, a számlázás, az adózás, valamint a kapcsolattartás.

Az 4. ábra részletesen tartalmazza a logisztikai és akvizíciós disztribúció közötti alapvető különbségeket.

A disztribúció menedzsment cselekvési területei	
Logisztikai disztribúció	Akvizíciós disztribúció
Helyszíni menedzsment • vállalati helyszínek, • belső működési helyszínek Szállítási feltételek • raktárkészlet, • szállítási idő Marketinglogisztika • árulogisztika, • információáramlás, • készpénz mozgás	Értékesítési út menedzsment • választékképzésre vonatkozó döntések, • beszerzési döntések, • koordinációs döntések Értékesítés és külső szolgáltatás • strukturálás, • ellenőrzés, • kiválasztás, • gyakorlat

4. ábra: A disztribúciós menedzsment cselekvési területei

Forrás: Reinecke – Janz (2004), 316.o.

Az értékesítéspolitikai tervezési folyamatát Bruhn (2014) írása alapján ismerjük meg, melyet a 9. ábra szemléltet.

Az értékesítési politika kialakításának *első lépése a helyzetelemzés*. Célja az értékesítési menedzsment stratégiai és operatív döntéseinek támogatása. Fő feladata a releváns információ biztosítása az értékesítésen, illetve az információ koordinálása a különböző szervezeti egységek között.

Az értékesítés kialakításának minden egyes fázisában – gondoljunk csak a tervezésre, ellenőrzésre – információkra van szükség. Ehhez elengedhetetlen egy szisztematikus, célorientált információsrendszer, amelyben folyamatosan nyomon lehet követni az információszükségletet, és ki lehet választani a megfelelő információforrásokat. Tehát az információsrendszer koordinálja az információszerzést, -feldolgozást, -tárolást és -továbbítást. Ezáltal lehetővé válik, hogy a döntéshozó számára rendelkezésre álljon a megfelelő információ.

Az információ forrását tekintve származhat belső adatokból (pl. könyvelés, értékesítési statisztikák), illetve külső adatokból (pl. piaci igényeket felmérő marketingkutatás).

A *külső információforrások* között megtalálhatóak a külföldi és a hazai adatszolgáltató cégek elemzései és jelentései, továbbá a különböző piackutató cégek jelentései és előrejelzései. Az interjúk alapján kijelenthető, hogy a sajtófigyelést is többnyire külső szakértőre bízzák, aki folyamatosan figyelemmel kíséri a vállalat, illetve partnerei médiában való szereplését. A sajtófigyelésnél fontos a partnervállalatok és a konkurens szereplése a piacon.

A piackutató cégek által készített kutatások és előrejelzések legfőbb célja az, hogy

- a vállalat megismerje az ágazatot befolyásoló információkat és a jellemző trendeket,
- a fogyasztók állandóan változó igényeit és az őket érintő tendenciákat,
- és folyamatosan nyomon tudja követni a versenytársak tevékenységeit.

Az értékesítési adatokat illetően kettősség tapasztalható. Több vállalat külső adatszolgáltatótól jut hozzá ezekhez az információkhoz, ugyanakkor olyan is volt, aki a piaci adatokat az értékesítők becslései alapján határozta meg. Az a vállalat, aki magának állítja elő az értékesítésre vonatkozó adatokat, létrehozott egy olyan információsrendszert, amelyben az értékesítőknek, illetve az értékesítési helyek vezetőinek folyamatos információszolgáltatási kötelezettsége van az eladott mennyiségről. Ennek a vállalatnak a piackutatója ugyanis azon a

véleményen van, hogy az értékesítők napi szintű kapcsolatban állnak vevőkkel, így ők azok, akik a legjobban ismerik a vevőket, az igényeiket, valamint az érzékenységet.

Az értékesítés tervezéséhez fontos információ az eladott mennyiség, a regionális változások, az expanzió, a meglévő konkurencia akciója, az új résztvevők megjelenése, hiszen ennek hatására növekedhet a piac vásárlóereje, így külön marketingprogram szükséges a helyzet javítására.

A *belső információforrásokon* elsősorban a pénzügy, a számvitel, és a kontrolling osztály által előállított adatokat értik, hiszen a napi operatív szintű döntéshozatal ezek alapján történik. Ugyanakkor ne feledkezzünk meg a marketing, az értékesítés és a logisztikai osztályokról sem. Ezek a stratégiai döntéshozatalhoz mélyebb, átfogóbb elemzéseket biztosítanak. A tervezés időszakában elkezdik elemezni az előző évek tevékenységeinek eredményét (helyzetelemzés). A korábbi évek adataival összehasonlítást végeznek és feltárják az eltéréseket (eltéréselemzés). Az eltéréselemzés többnyire kiinduló alapot jelent a következő év értékesítésének és marketingtevékenységeinek tervezésénél.

A belső információforrások között egyaránt megtalálható a beszerzésre, értékesítésre, valamint marketingkommunikációra vonatkozó információ. A vizsgált vállalatokról összességében elmondható, hogy az éves forgalom, az üzleti kapcsolat fennállásának ideje, a lojalitás, a pénzügyi stabilitás, a hitelképesség, valamint egyéb ismérvek alapján két fő kategóriát képez a vevők körében: kiemelt vevők (key accounts) és vevők (accounts). A Pareto-elv, vagy más néven a 80-20-as szabály az építőanyag gyártás iparágban érvényesül, mely szerint a vevők 20%-a (kiemelt vevők) generálja a forgalom 80%-át. Így a kiemelt vevőkre külön értékesítési stratégiát alkotnak, velük külön kereskedő foglalkozik, aki folyamatosan követi igényeiket, valamint javaslataikat beépíti a termék- illetve a szolgáltatásfejlesztésbe. A többi vevő esetében kevésbé intenzív a marketingtevékenység, például, ha a vevőlátogatásra gondolunk, elképzelhető, hogy ritkábban jut el hozzá az értékesítő.

A vállalatok által használt információforrásokat a 5. ábra foglalja össze.

Információforrások	
Külső információforrások	Belső információforrások
- külföldi és hazai adatszolgáltató cégek elemzései és jelentései - piackutató cégek jelentései és előrejelzései - sajtófigyelés	- elsősorban a pénzügy, számvitel és a kontrolling osztály által előállított adatok - többi szervezeti osztály által készített helyzetelemzés, eltéréselemzés, piacelemzés, vevőelemzés stb.
értékesítési adatok	

5. ábra: Információforrások fajtái a vállalati gyakorlatban

Forrás: Saját szerkesztés

A külső- és a belső információforrások alapján elkészíthető a vállalkozás környezetelemzése (lehetőségek, veszélyek), konkurenciaelemzése, piacelemzése (beszerzési, értékesítési), vevőelemzése, célcsoport-elemzése, valamint feltárhatók a sikertényezők és a gyengeségek, amelyek adatot szolgáltatnak a jövőbeli működési terv elkészítéséhez. Ezekből kiindulva tervezhetők meg az értékesítési célok és -stratégiák, valamint az alkalmazott eszközkombináció.

Az értékesítéspolitiká tervezése során a *második lépés a célok definiálása*. A stratégiai értékesítéstervezés folyamatában lényeges tényező a célrendszer kifejlesztése, hiszen a célok elérése mentén halad előre a vállalat.

A vállalat egészére vonatkozó globális vállalati célok minden osztályra vonatkozóan megfogalmazzák a célkitűzéseket, és az azok eléréséhez szükséges cselekvési tervet, tevékenységet. A vállalati célrendszer alapján vezethetők le az egyes szervezeti egységek, így a marketing célkitűzései is.



6. ábra A célkitűzések csoportosítása a vállalatoknál

Forrás: Saját szerkesztés

Becker (1993) a marketingcélokat két csoportba osztotta, ahol a gazdaságiak mellett már megtalálhatóak a pszichografikus célok. Az értékesítés a marketingtudomány része, ezért erre a területre is vonatkozik a kettősség.

Marketingcélok	
Gazdasági célkitűzések	Pszichografikus célkitűzések
• fedezeti hozzájárulás növelése • piaci részesedés növelése • piacra való sikeres belépés • forgalom/ értékesítés növelése • piacok közötti átjárhatóság növelése	• ismertség foka • előny realizálása a vevőknél • vásárlási tudat elérése • vásárlási szándék növelése • imázs változás, imázs növelés

7. ábra A célkitűzések csoportosítása a vállalatoknál

Forrás: Becker (1993)

A gazdasági célok esetében alapvetően a nyereségességre való törekvést, valamint a profitorientált szemlélet érvényesül. A pszichografikus cél például a figyelem felkeltése, vagy az elégedettség növelés, mely közvetve hatást gyakorol az értékesítésre.

Reinecke és Janz (2007) az értékesítési célokat illetően az alábbi kategóriákat alakította ki:

- különböző értékesítési szervek funkcionális teljesítésének mértéke,
- értékesítési csatorna specifikus bevételek és költségek,
- piaci jelenlét és ennek megőrzése,
- értékesítési csatorna imázsa,
- értékesítési csatorna rugalmassága,
- értékesítési csatorna befolyásolhatósága,
- kereskedelmi információ megszerzése.

Reinecke és Janz (2007) minden kategóriához kapcsolódóan konkrét célokat határozott meg, melyet a 8. ábra részletesen szemléltet. A mennyiségi ismérvek mellett ebben a csoportosításban is megjelennek a minőségi célkitűzések.

Bruhn (2014) az értékesítési célokat gazdasági (pl. értékesítési mennyiség növelése), ellátási (pl. készletraktár optimalizálása, szállítási idő csökkentése) és pszichológiai (pl. jó értékesítési imázs kialakítása) csoportokba sorolja.

Célkategória	Konkrét célmeghatározás
Különböző értékesítési szervek funkcionális teljesítésének mértéke	- a vállalati gyakorlatban lévő értékesítés mennyiségre vonatkozó célkitűzései, - a vállalati gyakorlatban lévő értékesítés minőségre vonatkozó célkitűzései
Értékesítési csatorna-specifikus bevételek és költségek	- értékesítési volumen, - elérhető értékesítési ár, - értékesítési struktúra (összetétel és megbízási ütemterv), - elosztási csatorna kiépítésének és megváltoztatásának költsége, - szállításhoz kapcsolódó költségek, - értékesítési út kialakításához kötődő specifikus piac megdolgozási költségek, - értékesítési, szállítási és raktározási költségek egységenként
Piaci jelenlét és ennek megőrzése	- értékesítés mértéke, - közvetítő növekedési potenciálja, - közvetítő hűsége, - a raktáron nem lévő áru beszerzési, előállítási költsége - a raktáron nem lévő áruk aránya
Értékesítési csatorna imázsa	- vásárlási hely imázsa, - forgalmazási lánc imázsa, - Szolgáltatás mértéke termékenként, értékesítési csatornánként, vevőnként
Értékesítési csatorna rugalmassága	- értékesítési csatorna kialakításának ideje, - közvetítő alkalmazkodóképessége, - az értékesítési csatorna átszervezésének akadályai
Értékesítési csatorna befolyásolhatósága	- relatív teljesítménypozíció, teljesítményelosztás, - a közvetítő együttműködési készsége / együttműködés mértéke, - csatlakozási lehetőségek
Kereskedelmi információ megszerzése	- raktárszint, - közvetítő adatai, - árszínvonal, - promóciós adatok

8. ábra: Értékesítési célok

Forrás: Reinecke és Janz (2007), 318.o.

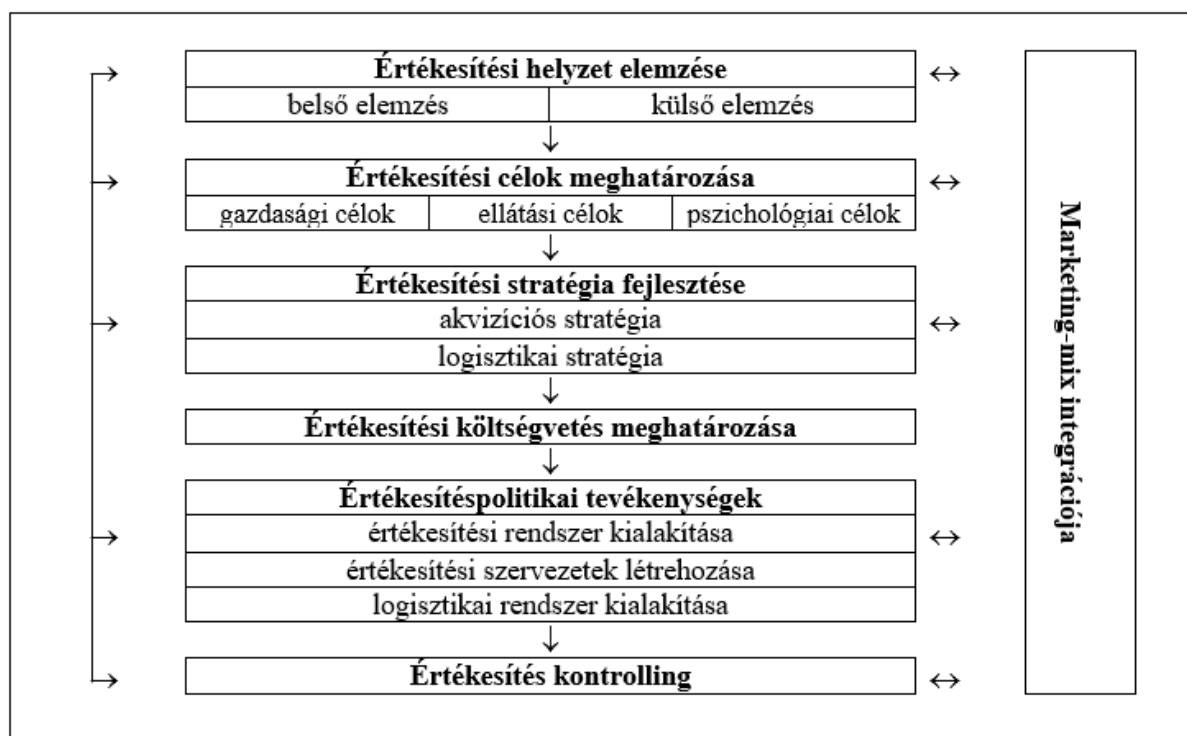
Az értékesítéspolitiká tervezésének folyamatában *a harmadik lépés a disztribúciós stratégia kialakítása*, mely az összes értékesítést érintő tevékenységet tartalmazza. Az akvizíciós stratégia tulajdonképpen az értékesítési rendszer kialakítását jelenti, míg a logisztikai stratégia a konkrét megvalósításhoz kapcsolódó feladatokat.

A folyamatban *a negyedik lépés a költségvetés meghatározása*, mely sok tényező függvénye. Nagymértékben befolyásolják a vállalat saját pénzügyi és humán erőforrásai, hogy hogyan sikerül egy termék konkrét értékesítésének megvalósítása.

Az ötödik lépés az értékesítéspolitikai tevékenységek meghatározása, mely a következőkre terjed ki:

- értékesítési rendszer kialakítása,
- értékesítési szervezetek létrehozása,
- logisztikai rendszer kialakítása.

Az utolsó lépés a kontrolling, vagyis a folyamat értékelése, mellyel részletesen a 8. fejezetben foglalkozunk.



9. ábra: Az értékesítéspolitikai tervezési folyamata

Forrás: Bruhn (2014, 248.o.)

3.2 Az értékesítési csatorna megtervezése

Az értékesítési csatorna megtervezésénél Dankó (2000) és Bauer-Berács (2016) által idézett

Mallen (1977) hatlépcsős tervezési eljárását ismerjük meg:

1. a közreműködő szintek számának kialakítása,
2. az értékesítés szelektivitásának megtervezése,
3. a közvetítő kereskedő típusának a megválasztása,
4. a vállalat által egyidejűleg használt értékesítési utak számának a meghatározása,
5. a vállalatok közötti kooperáció mértékének a meghatározása,
6. az egyes közvetítők kiválasztása.

A *közreműködő szintek számának kialakítása* során a vertikális mértékéről, a csatornaszereplők számáról döntünk. Ekkor megkülönböztetjük egymástól a push és pull stratégiát.

A „technology push” angol kifejezés a technológiai nyomásra utal, mely során például a vállalatok folyamatos termékfejlesztő tevékenységeik révén kialakított új technológiát „rányomják” a fogyasztóra. Például az Apple esetében a fejlesztések a vállalati stratégia mentén zajlanak. A push stratégia esetén az értékesítés célja az értékesítésben résztvevő partnerek (csatornaszereplők) termékkel kapcsolatos információkkal, termékelőnyökkel, árkedvezményekkel, promóciós prospektusok átadásával történő meggyőzése a termék vásárlásáról.

A „demand pull” angol kifejezés a kereslet húzó hatására utal, amikor a vállalat a fogyasztói igények és szükségletek figyelembevételével fejlesztik termékeiket és szolgáltatásaikat. Példának egy kisboltot említenék, amely a fogyasztói igényeknek megfelelően képezi áruválasztékát igazodva a helyi szokásokhoz.

Összességében kijelenthető, hogy a push stratégia esetében az értékesítés középpontjában a közreműködő csatornaszereplők, míg a pull stratégiánál a fogyasztók állnak.

Az *értékesítés szelektivitását* illetően a következő három módot különböztetjük meg egymástól:

- intenzív,
- szelektív,
- exkluzív.

Intenzív értékesítés esetén a terméket sok viszonteladó árusítja. A cél, hogy a fogyasztó számára könnyen elérhető legyen a termék, és szinte mindenhol meg tudja vásárolni. Intenzív értékesítésre jó példa az élelmiszer.

Szelektív értékesítés során kevesebb viszonteladó forgalmazhatja a terméket, mint az intenzív értékesítésnél, ugyanis ezen termékek esetében speciális szaktudás szükséges. Például a Media Markt-ban a fogyasztónak lehetősége nyílik arra, hogy a nagy választékból, hosszabb információgyűjtés során válasszon.

Exkluzív értékesítésről akkor beszélünk, amikor korlátozzák a közvetítők számát, és egyes vállalatok kizárólagosságot kapnak egy-egy termék forgalmazására. Például az új személygépkocsik értékesítése során megszabják, hogy hány kilométeren belül lehet két azonos márkaszalon egymástól. Az sem ritka, amikor az adott márkaszalon nem forgalmazhat másik márkát, nem lehet más érdekeltsége.

A közvetítő kereskedő típusának a megválasztása során a közvetítő által nyújtott funkciót választjuk meg.

A vállalat által egyidejűleg használt értékesítési utak számának a meghatározásánál megkülönböztetjük az egyutas vagy többutas rendszerről. Egyutas rendszer alkalmazásánál a vállalat az adott terméket egyféle formában értékesíti, míg többutas rendszernél pedig, ugyanazt a terméket egyidejűleg többféle módon.

A vállalatok közötti kooperáció mértékének a meghatározása a forgalmazást elősegítő disztribúciós funkciókat jelenti. Például a gyártó vállalat segítheti a kereskedőt termékismertetővel, promóciós anyaggal.

Az egyes közvetítők kiválasztása meghatározó jelentőségű az értékesítés során. Továbbá fontos, hogy a közvetítő érdekelt legyen a termék minél nagyobb mennyiségű értékesítésében. Például a német Media Markt Kft.-ként működik, így az üzletvezetőt pár százalékos részesedéssel motiválják az értékesítési célkitűzések elérésére.

Az 3. fejezethez kapcsolódó megértést és tanulást segítő kérdések:

- 1 Milyen környezeti tényezőváltozások okozzák az értékesítés előrejelzésének bizonytalanságát?
- 2 Mi a különbség a stratégiai és az operatív marketingtervezés között?
- 3 Milyen belső információforrásokat ismer?
- 4 Milyen külső információforrásokat ismer?
- 5 Milyen értékesítési célokat ismer? Konkrét példákat említsen.
- 6 Mi jellemzi az értékesítési politika tervezési folyamatát?
- 7 Mi jellemzi az értékesítési csatorna megtervezésének folyamatát?
- 8 Mi a különbség a push és a pull stratégia között?
- 9 Az értékesítés szelektivitása alapján milyen disztribúciós típusokat ismer?

3.3 Esettanulmány

The Coca-Cola Company által gyártott Coca-Cola kiváló példa arra, hogy marketingtevékenységgel hogyan lehet egy egészségtelen terméket napi szinten a fogyasztók otthonába becsempészni. A vállalat jelenleg a legnagyobb alkoholmentes üdítőital gyártó a világon, míg az általa jegyzett márkák a legismertebbek között vannak.

A terméket 1884-ben John Pemberton találta fel. Ekkor a termék bort és kokaint tartalmazott. Később az alkoholt kivették, a kokaint pedig koffeinnel helyettesítették, valamint belekerült a szénsav. 1886-ban Pemberton gyógyszerárban kezdte meg az értékesítést, emésztést segítőként és idegrendszeri problémák gyógyszereként. 1886-ban a receptet eladták Asa Candlernek, aki megalapította a Coca-Cola Company-t, és 100 évre definiálta a vállalati célokat. A márkanevet és logót Frank M. Robinson találta ki. 1919 óta a cég nyilvános részvénytársaságként működik. A nemzetközi piacra lépést 1926-ban kezdték meg. Magyarországon Dunaharasztiiban hoztak létre egy palackozó üzemet, ahol megkapják a szirupot és az előírásoknak megfelelően hígítják vízzel és dúsítják fel szénsavval. A bolti értékesítésen kívül meg kell említeni az automatából történő értékesítést, valamint a kiskereskedelmi éttermekben és büfékben, valamint a mozikban lévő további lehetőségeket.

A vállalat által gyártott termékek a következők:

- Coca-Cola,
- Fanta,
- Sprite,
- Kinley,
- Cappy,
- Fuzetea,
- Lift zero,
- Natur Aqua,
- Powerade,
- Römerquelle,
- Royal Bliss,
- Glaceau Smartwater,
- AdeZ.

A termékpaletta fokozatos szélesítésével láthatjuk, hogy a vállalat törekszik az állandóan változó fogyasztói igényeknek megfelelni. A trendként jelentkező egészségtudatosság miatt új, egészségesebb termékeket is be kellett vezetni, például ásványvíz.

A versenytársakat illetően a legnagyobb a Pepsi. Érdekességképpen megemlíthető, hogy vakteszten az emberek többsége a Pepsit választja, valószínű ez az édesebb ízzel magyarázható.

A Pepsi árbevétele jóval magasabb, mint a Coca-Coláé, azonban az óriási reklámtevékenység miatt a Coca-Cola az ismertebb márka. Felmerül a kérdés, hogy vajon hogyan éri el a Pepsi a nagyobb árbevétel. Úgy, hogy nem csupán üdítőitalok értékesítésével foglalkozik, hanem chips-ek, gabonapelyhek, és egyéb rágnivalók forgalmazásával is. Sok országban megjelent a helyi kóla is.

A vállalat számára fontos, hogy naprakészen tudja a készletinformációt jellemző adatokat, melynek kulcsa a leltározásban rejlik. Automata leltározási rendszerrel rendelkeznek a palackozó üzemek, meg tartalmazza a naponta csomagolt árumennyiséget, a napi kiszállítást és a selejtet. A napi adatokat heti, havi és éves jelentésekben összesítik, mely könnyedén összehasonlítható az előző időszak ugyanazon adataival.

A 10. ábra a vállalat 2020-as vízióját tartalmazza, melynek nagy jelentősége van az értékesítés tervezésének szempontjából.

2020 Vízió	Útmutatás a közös nyereséghez: The Coca Cola Company és palackozó partnerei			
	Vízió	Célok	Rendszer prioritások – fogyasztó/vevő és kereskedelmi/franchise	Mérőszámok
Misszió: Felfrissíteni a világot Ösztönözní az optimista és boldog pillanatot Alkoss értéket és érezhető különbséget.	Profit	A bevétel megduplázása az árak növekedésével.	Maximalizálni a cég és a palackozók hosszútávú pénzforgalmát Támogatják a rendszerbe történő befektetéseket az értékesítés és a piaci végrehajtás során. A legalacsonyabb gyártási és logisztikai költséggel működni, a minőségi előírások fenntartásával. A méret és a szaktudás kihasználásával hasznosítani a méretegazdasági előnyöket.	-Teljes részvényesi visszatérítés -Gazdasági nyereség növekedés -Rendszer pénzforgalma
	Alkalmazottak	Nagyszerű munkahely legyen.	Bevonzani, elkötelezetté tenni és megtartani a legjobb tehetséget. Növelni az emberek rendszerismeretét és a rendszerek közötti mozgását. Ösztönözni az alkalmazottakat, hogy szenvedélyes márkagyütté váljanak. Nők toborzása, fejlesztése és annak elősegítése, hogy valódi sokszínűséget éljenek meg a munkahelyen.	-Elköteleződés -Kiváló munkáltató -Munkahelyi jogok -Diverzitas -Megtartás
	Portfólió	Megduplázni az értékesített mennyiséget (több, mint napi 3 milliárd adag). Első legyen az alkoholfmentes italok iparágában, minden olyan piacon és kategóriában, ami számukra értékes.	Kifejlesztetni és alkalmazni a világ leginnovatívabb marketingjét Felgyorsítani a Coca-Cola védjegy növekedését, mely az üzlet epicentrumát jelenti. Most megalapozni a jövőt, hogy a fiatalok következő generációja beleszeressen a Coca-Cola-ba. A portfólió agresszív növekedése Fejleszthető, innovatív prémium márkák felvásárlása. Innovációk gyors piacra történő bevezetése. Az idősebb fogyasztók igényeinek kielégítése a megfelelő márkával és marketinggel. A palackozókkal együtt új technológiák alkalmazása. A termékek kiváló minőségének biztosítása.	-Mennyiségi és érték arány -Szolgáltatás növekedése -Márka egészség -Kategoría rangsor -Új milliárd dolláros márkák -Kereskedelem fejlesztése (% terjeszkedés sebessége, hosszú termékéletgörbe, minőségi mutatók)
	Partnerek	Legkedveltebb és legmegbízhatóbb üdítőital legyen.	Integrált globális vállalkozásként való gondolkodás és cselekvés miközben fokozódik a helyi fókusz A növekedési stratégia kritikus része a vásárló legyen. Franchise struktúra összehangolása annak érdekében, hogy az ügyfelek számára felülmúlhatatlan értéket teremtsenek. Az értékesítésre és a merchandising-ra, és a rugalmas szállításra való összpontosítás. Az értékesítés helyén megnyerni a fogyasztót. Kiszolgáltatni a helyi üzleteket, szokásokat és szükségleteket, melynek következtében vásárlóra szabott termékeket és kommunikációt kínálnak. Fogyasztási beruházások azonnali bővítése.	-Ügyfélkapcsolat minősége, -Kiskereskedelmi értékesítés növelése, -Vásárlási utak kialakítása -Azonnali fogyasztás növekedése
	Föld	Globális vezetőszeret elérése a fenntartható vízfogyasztásban. Iparági vezető legyen a csomagolás, energia és éghajlatvédelem területén.	Versenyelőny létrehozása a pozitív kötelezettségvállalásokkal Közösség, Piac (üdítők előnyei és aktív, egészséges életmód) Munkahely Környezet (éghajlat, csomagolás, víz)	-Hírnév -Környezeti teljesítmény -Biztonsági felvétel
	Termelékenység	Emberek, idő, pénz menedzselése a legnagyobb hatékonyság elérése érdekében.	A leghatékonyabb üzleti rendszer kialakítása és megvalósítása Források átirányítása a nyereséges növekedés érdekében. Üzleti folyamatok, adatok, és IT rendszer standardizálása és egyszerűsítése. Az ellátási láncban versenyképes költségelők megteremtése. Folyamatosan fejlődő és költséggazdálkodási kultúra kialakítása. Energiafelhasználás minimalizálása.	-Piaci alapú kiadási szintek -Ellátási lánc költségei -Állandó költség egységenként -Teljes energiafelhasználás
Győztes kultúra	Értékek	Fókuszban a piac	Dolgozz okosan Tulajdonosként viselkedni	Ez legyen márká

10. ábra: Coca-Cola 2020 vízió

Forrás: O'Reilly, L. (2015)

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Gyűjtse össze milyen jellemző tevékenységek teszik ismertté a Coca-Cola-t?
- 2 Mi a palackozó üzemek feladata?
- 3 Milyen értékesítési szerepköröket tudunk meghatározni?
- 4 Mi jellemző a vállalat által forgalmazott termékek bővülésére?
- 5 Milyen versenytársai vannak a vállalatnak? Mi jellemző rájuk?
- 6 Hogyan generálódik a készletinformáció?
- 7 Milyen célokat tűzött ki a vállalat 2020-ra a profitra vonatkozóan?
- 8 Milyen mérőszámokkal jellemzik az alkalmazottakat?
- 9 Hogyan kívánja 2020-ra a vállalat a termelékenységét növelni?

3.4 Teszt

1. Definiálja az alábbi fogalmakat!

- a. Stratégiai tervezés:
- b. Operatív tervezés:
- c. Belső információforrás:
- d. Push stratégia:
- e. Intenzív értékesítés:

2. Igaz vagy hamis?

I	Egyre jobban nemzetközivé vált a verseny.
I	Az Apple push stratégiát alkalmaz.
I	A logisztikai értékesítés elsősorban a térbeli és időbeli különbségek áthidalására vonatkozik.
I	A Pepsi árbevétele nagyobb, mint a Coca-Colát gyártó vállalaté.
I	A disztribúciós stratégia kialakítása tartalmazza az összes értékesítést érintő tevékenységet.
H	Egy termék konkrét értékesítésénél nem játszik a humán erőforrás.
H	Pszichografikus célként említhetjük a fedezeti hozzájárulás növelését.
H	Folyamatosan csökken a Coca-Cola automatak száma a világon.
H	A közvetítő kereskedő típusának a megválasztása során nem dönthetünk a közvetítő által nyújtott funkcióról.
H	Exkluzív értékesítésre jó példa a Coca-Cola.

3. Többek között melyik tényező miatt nőtt meg a marketingtervezés jelentősége?

- a) **technikai fejlődés,**
- b) vállalatok számának növekedése,
- c) alkalmazottak viselkedése.

4. Külső információforrás lehet:
- a) számviteli adatok,
 - b) sajtófigyelés,**
 - c) vállalati statisztika.
5. Az akvizíciós disztribúció tartalmazza
- a) az értékesítési út menedzsmentet,**
 - b) a szállítási időt,
 - c) a készpénz mozgást.
6. Tetszőleges példán keresztül elemezze a szelektív értékesítést!

4 Csatorna szereplők

Csatorna szereplők alatt azokat a közvetítőket értjük, amelyek eljuttatják a terméket a gyártótól a végső fogyasztóhoz. Ennek alapján megkülönböztetünk egymástól:

- zérószintű csatornát,
- egyszintű csatornát,
- kétszintű csatornát,
- háromszintű csatornát.

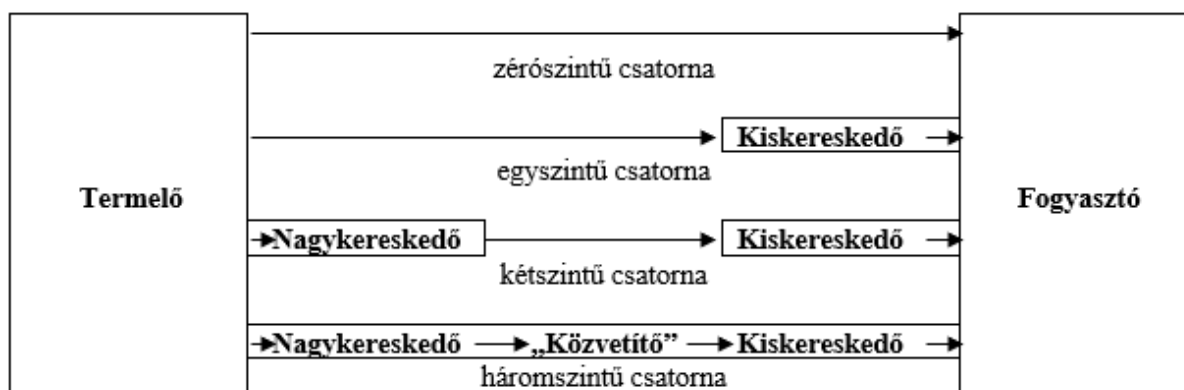
Zérószintű csatornáról akkor beszélünk, amikor a gyártó közvetlenül a fogyasztónak értékesíti termékét, például az Avon kozmetikumok esete ilyen.

Egyszintű csatorna esetében a gyártó a kiskereskedőnek adja el a termékét, ahol mi fogyasztók megvesszük azt. Az autó márkakereskedések így működnek.

Kétszintű csatorna esetén a gyártó a nagykereskedőnek, majd az a kiskereskedőnek adja el a termékét, aki eljuttatja a fogyasztóhoz, például a Nestlé termékek.

Háromszintű csatornánál a nagykereskedő és a kiskereskedő közé beékelődik egy további közvetítő, például egy értékesítő. A fogyasztási cikkek csatornáit a 11. ábra szemlélteti.

Az értékesítés út hossza a közvetítő szereplők számát, míg az értékesítő út szélessége az azonos szinten lévő viszonteladók számát jelenti.



11. ábra: Fogyasztási cikkek csatornái

Forrás: Kotler (2004, 583.o.)

A csatornatagok közül kiemelkedő szerepet tölt be a nagykereskedő és kiskereskedő, ezért most erre térünk ki részletesen.

4.1 Nagykereskedelem

„A nagykereskedelem magába foglalja mindazokat a tevékenységeket, amelyek áruk vagy szolgáltatások eladását jelentik olyan vevőknek, akik viszonteladásra, vagy üzleti felhasználásra vásárolnak” (Dankó, 2000, 112.o.). Bauer et al. (2014, 287.o.) megfogalmazásában „a nagykereskedelemben azon személyek és intézmények tevékenysége tartozik, akik és amelyek kiskereskedőknek, más kereskedőknek és/vagy ipari, intézményi és kereskedelmi felhasználóknak adnak el, de a végső fogyasztónak jelentős mértékben nem”.

Napjainkban trendszerűen jelentkezik, hogy a fokozódó verseny hatására, a klasszikus nagykereskedelmek kezdenek eltűnni, és megnyitják kapuikat a végső fogyasztók előtt. Amikor a nagykereskedő a kiskereskedőnek és a végső fogyasztónak is értékesít demigrosz formának nevezzük. ó példa erre a Metro üzletek, melyek évekig nagykereskedésként működtek, de most már a kiskereskedelmi funkciókat is ellátják. További jellemzőjük a „raktárszerű” termékelhelyezés, nagy termékkiszervelek, kevés POS és POP eszköz az üzletben.

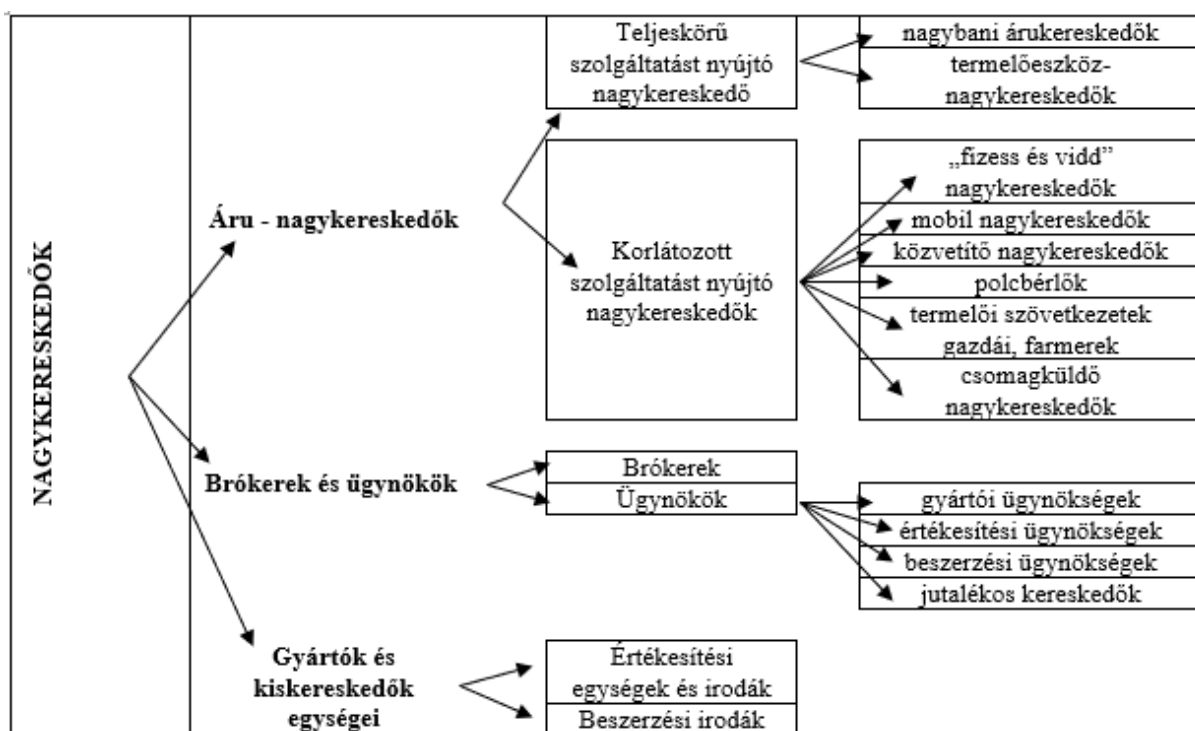
A nagykereskedelmi tevékenységre jellemző az áruk nagytételben történő megvásárlására, melynek következtében a méretgazdaságossági szempontok miatt, kedvezőbb áron tudja termékeit tovább értékesíteni a kiskereskedelmi üzletek számára.

A nagykereskedelmi funkciókat Dankó (2000, 115.o.) a következőképpen foglalta össze:

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

A nagykereskedelem fajtáit Dankó (2000) alapján részletezem, melyet a 12. ábra szemléltet részletesen. Három fő csoport létezik, melyek a következők:

- áru – nagykereskedők,
- brókerek és ügynökök,
- gyártók és kiskereskedők egységei.



12. ábra Nagykereskedők fajtái

Forrás: Kotler és Armstrong (2012, 397.o.), Dankó (2000)

Az **áru – nagykereskedőnek** két fajtája van: a teljeskörű szolgáltatást nyújtó, és a korlátozott szolgáltatás nyújtók.

A *teljeskörű szolgáltatást nyújtó nagykereskedelmek* vállalják az áru beszerzését, meghitelezését, raktározását, kiszállítását. Ezenbelül a *nagybani árukereskedők* kiskereskedőknek, míg a *termelőeszköz nagykereskedők* gyártóknak értékesítenek.

A *korlátozott szolgáltatást nyújtó nagykereskedelemnek* kevesebb szolgáltatást nyújt, és alapvetően hat fajtáját különböztetjük meg. A „*fizess és vidd*”, vagy más néven C+C (Cash & Carry) áruházak nem szállítanak, és nem hiteleznek árut, csupán a készletezéssel és a választékképzéssel foglalkoznak. *Mobil nagykereskedőre* jó példa a Family Frost kisteherautók termékárúsítási gyakorlata, amikor korlátozott árukészletet meghatározott területen készpénzért adnak el. A *közvetítő nagykereskedők*, például kitermelt fával kereskedők, nem készleteznek,

hanem amikor a megrendelés beérkezik, akkor megkeresésükre a gyártó közvetlenül a vevőnek szállítja ki a terméket. A *polcbérlők*, ahogy a nevük is tükrözi, egy-egy polcot bérelnek, például parfümériákban az egyes parfümcsaládok. A *termelői szövetkezetek gazdái* az általuk megtermelt mezőgazdasági termékeket értékesítik a helyi piacokon. A *csomagküldő nagykereskedőknél* a ruházati vagy kertészeti csomagküldő cégeket említeném, amikor online vagy postai katalógusból kiválasztva a terméket postázzák számunkra.

A **brókerek és ügynökök** összehozzák a keresletet és a kínálatot, vagyis a vevőket az eladókkal.

A **gyártók és kiskereskedők egységei**. Az *értékesítési egységek* esetében a gyártók saját értékesítési csatornákat hoznak létre, a termék sikeres piacra juttatása érdekében. A *beszerzési irodák* a vevő megrendelésére beszerezik a kívánt árut.

4.2 Kiskereskedelem

„A kiskereskedelem magában foglalja mindazon tevékenységeket, amelyek egy áru, vagy szolgáltatás közvetlen eljuttatását jelentik a végső felhasználóhoz, személyes, nem kereskedelmi felhasználásra” (Dankó, 2000, 120.o.).

A kiskereskedelmi tevékenységre jellemző, hogy az árukat nagy tételben szerzi be, és raktározás, készletezés után kis tételben adja el a végső fogyasztónak.

A kiskereskedelem fajtáit Dankó (2000) alapján részletezem, melyet a 13. ábra szemléltet részletesen. Két fő csoport létezik, melyek a következők:

- bolti kiskereskedelem,
- bolt nélküli kiskereskedelem.

KISKERESKEDELEM		
Bolti kiskereskedelem		Bolt nélküli kiskereskedelem
szaküzlet áruház szupermarket konyhakész élelmiszerek boltja diszkontáruház raktáráruház katalógus - bemutatóterem		direkt marketing közvetlen, személyes eladás árusítás automatákkal beszerzési szolgálat

13. ábra Nagykereskedők fajtái

Forrás: Dankó (2000) alapján

A bolti kiskereskedelem üzletegységgel rendelkező kiskereskedelem. Több megjelenési formája létezik. A *szaküzlet*, mint például a Media Markt, kevés fajta árut nagy választékban kínál. Az *áruházak és szupermarketek* food és nonfood kategóriát egyaránt értékesítenek. A *konyhakész élelmiszerek boltja* kisebb alapterületű, lakóhelyhez közeli, FMCG (Fast Moving Consumer Goods: gyorsan mozgó fogyasztási cikkek) termékeket áruló üzletegységek. A *diszkontáruház* alacsonyabb áron, gyakran saját márkás termékeket értékesít. A *raktáráruház* jellemzően kevés árufajtával és szolgáltatással működik, melyeket igen kedvező áron kínál. A *katalógus – bemutatóterem* többnyire egy termékkategóriát széles választékban kínál a fogyasztók számára.

A bolt nélküli kiskereskedelem egyik legelterjedtebb formája a *direkt marketing*, mely közvetlenül a fogyasztót szólítja meg. Fajtái például a csomagküldő kereskedelem, a címre küldött levél, a telemarketing, a tévémarketing és az online vásárlás, mellyel részletesen a 7. fejezetben foglalkozunk.

Jellemző bolt nélküli kiskereskedelem még a *személyes eladás*, az *automata* (pl. üdítő) és a nagyobb szervezetek *beszerzési hálózata*.

A hvg.hu (2018. május 19.) cikke leírja, hogy 2017-ben 3912 kiskereskedelmi bolt zárt be Magyarországon. A jövőben valószínű ez a tendencia folytatódik, hiszen „2025-re az Y és Z generáció lesz a legnagyobb vásárlóerővel rendelkező réteg, addigra az ő igényeiket kell tudni kielégíteni – ami elsősorban az online vásárlásban koncentrálódik” (Müller, 2018).

Az 4. fejezethez kapcsolódó megértést és tanulást segítő kérdések:

- 1 Milyen csatorna szereplőket ismer?
- 2 Mit jelent a különböző szintű csatornarendszer?
- 3 Definiálja a nagykereskedelmet.
- 4 Mi jellemzi a nagykereskedelmeket napjainkban?
- 5 Milyen funkciókat lát el a nagykereskedelem?
- 6 Milyen fajtái vannak a nagykereskedelemnek?
- 7 Definiálja a kiskereskedelmet.
- 8 Mi jellemzi a kiskereskedelmeket napjainkban?
- 9 Milyen fajtái vannak a kiskereskedelemnek?

4.3 Esettanulmány – ALDI kiskereskedelmi értékesítési gyakorlata

Az Aldi egy családi vállalkozás, melynek elődjét 1913-ban Karl és felesége Anna Albrecht alapított. Az ALDI név az Albrecht Diskont-ból ered, mely a kezdeti üzleti árkonceptióra utal, amikor a legfőbb célkitűzés az árak alacsonyan tartása volt. Ehhez három tényező járult hozzá. A boltok kis alapterülettel rendelkeztek, mely alacsony rezsiköltséget eredményezett, nem romlandó termékeket árultak és nem költöttek reklámra. A házaspárnak két fia született, Karl és Theo. Míg Karl egy fűszerüzletben, addig Theo a saját boltjukban tanulta meg a szakmát. A két testvér 14 éven keresztül együtt vezették a vállalatot, azonban 1960-ban a termékpalettát illetően nem tudtak megegyezni abban, hogy dohányterméket áruljanak-e, ezért szétváltak.

Az Észak-Németországban lévő üzleteket Theo vette át, aki megkezdte a dohánytermékek értékesítését, míg a Dél-Németország területén lévő üzleteket Karl vezette.

A cégcsoport 1967-ben kezdte meg nemzetközi terjeszkedését, ahol felosztották egymás között a piacot. Megegyeztek, hogy amelyik országba belép az Aldi Nord, oda nem terjeszkedik az Aldi Süd. Magyarországra 2008-ban érkezett meg az Aldi Süd.

Magyarországon lévő főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok

Az Aldit a diszkontláncok közé soroljuk, így ebben az értelemben a másik két német lánc, a Lidl és a REWE csoport tagjaként tevékenykedő Penny Market tekinthető versenytársának.

A teljesség kedvéért, az 7. számú táblázat a Magyarországon lévő további főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatait is tartalmazza. A Coop, a CBA és a Reál sajátos magyar „franchise” rendszerként működik. Ezekben az esetekben egy-egy vállalat több cégből áll, és bonyolult tulajdonosi háttérrel rendelkezik. Ezért a létszáma vonatkozóan nehéz egyértelmű és pontos adatokat találni, így ezek kimaradtak a táblázatból.

A hazai élelmiszer és egyéb fogyasztási cikket forgalmazó kiskereskedelmi vállalatok 2014-ről 2015-re történő nettó árbevétel változása minden esetben növekedést mutat, legjobban az Aldi növekedett. A létszámváltozást illetően növekedésről az Aldi és a Penny számolhat be. Ez a két adat, valamint a 2015-ig negatív adózott eredmény is azt mutatja, hogy az Aldi esetében bővül a franchisehálózat, mely jelenleg 119 üzletegységgel rendelkezik. A három diszkontlánc közül az Aldi jelent meg utolsónak, 2008-ban a magyar piacon, mely az üzletek számán is látszik. A Penny Market 207, míg a Lidl 165 bolttal van jelen az országban.

Érdemes összehasonlítani az egy főre jutó nettó árbevételt, hiszen ezek a vállalatok hasonló jellegű tevékenységet végeznek. A mutató a legmagasabb a Lidl esetében, mely 72,56

millió Ft, ezt követi a Aldi (50,5 m Ft), majd az Penny Market (49,67 m Ft). A hipermarketek esetében az 1 főre jutó árbevétel alacsonyabb, mint a diszkontláncoknál.

A magyar láncok a legnagyobb üzletszámmal rendelkeznek, így a legkisebb településeken is jelen vannak. Üzletpolitikájuk része, hogy többségében magyar termékek kerüljenek a boltjaik polcaira.

7. táblázat Magyarországon lévő főbb élelmiszer és egyéb fogyasztási cikk kereskedelmi hálózatok adatai

	Nettó árbevétel (2014) millió Ft	Nettó árbevétel (2015) millió Ft	Változás %	Létszám (2014) fő	Létszám (2015) fő	Változás %	1 főre jutó árbevétel millió Ft (2015)	Boltok száma (2015) db
TESCO	563 780	589 134	4,5	20 122	19 787	-1,67	29,77	208
COOP	440 945	449 606	1,97	-	-	-	-	5260
CBA	398 032	400 787	0,69	-	-	-	-	2267
SPAR	374 173	386 693	3,35	14 223	13 320	-6,35	29,03	456
REÁL	298 425	305 906	2,5	-	-	-	-	2300
LIDL	262 204	282 992	7,93	3 986	3 900	-2,2	72,56	164
AUCHAN	256 692	265 354	3,38	6 587	6 546	-0,62	40,54	19
PENNY MARKET	163 150	173 937	6,61	3 385	3 502	3,46	49,67	200
ALDI	89 528	106 299	18,73	1 775	2 105	18,6	50,5	107

Forrás: Saját szerkesztés a Trade Magazin – Kereskedelmi toplistá 2015 alapján

4P az Aldi esetében, külön tekintettel az értékesítésre

Aldi a legértékesebb német márkák között van, 2015-ben a 7. volt, márkaértéke 14,301 millió USD, míg 2016-ban 8., 8,783 millió USD-re csökkent az értéke (brandirectory.com). Szlogenje: „jobban, okosabban.” Rudolph et al. (2012) szerint az Aldi költsége csak 13%-kal növeli a beszerzési árat, 2%-ot jelent a logisztika, a bérlet, az általános költségek és a marketing, valamint 5%-ot a személyzet.

A márkás termékeken kevesebb a nyereség, ezért az Aldi olyan árukat kínál, melyek egyenértékűek ezekkel (Wood, 2011). Ennek értelmében, a vállalat úgy választja ki a beszállítóit, hogy a minőségi sztenderdek szem előtt tartja. A saját márkás termékeiket neves gyártók állítják elő. Emellett, a hazai termékek jelenléte is meghatározó, például:

- Milfina tejtermék beszállítója az Alföldi tej és a Tolle,
- a szalámi és a kolbásztermékeket Pick és a Gyulai Húskombinált adja,
- a Sweet Valley gyümölcsleveket a Happy Day gyártja,
- az Ásványvíz Aquitas-t lajosmizsei Magyarvíz értékesíti.

Minden héten kétszer (csütörtökön és vasárnap) az Aldi új termékeket, és a meglévőket is kínál rendkívül kedvező áron. A nonfood kategóriában megtalálhatjuk a ruházati, konyhai, fürdőszobai, kerti és egyéb háztartási kiegészítőket.

A cég minimalizálta a felesleges csomagolást, így a szállítási dobozok nem tartalmazznak zsugorfóliát. A ládákat, melyben a termékeket szállítják, visszaadják a beszállítóknak, így újra és újra felhasználják azt.

Diszkontláncként, az Aldi filozófiájának központi gondolata a versenyképes árképzés. A vállalat kihasználja a méretgazdaságosságából fakadó előnyöket. Nagy mennyiségű árut vásárol, így olyan alkupozíciót tud kialakítani, melynek következtében a lehető legjobb áron vásárolja meg a termékeit a beszállítóktól. Ezáltal garantálni tudja a versenyképes árat. A hatékony üzletmenethez a lean működés is hozzájárul.

Az Aldi logisztikai központja Budapest közelében, Biatorbágyon található. Új üzletnyitás előtt mindenképpen elemezni kell az adott régió gazdasági potenciálját, valamint a vásárlóerőt. Piskóti – Nagy – Molnár (2010) kutatása szerint „a vásárlóerőt leginkább befolyásoló tényezők a családi állapot, a foglalkozás, a kor és a vásárló neme.

Az üzlet helyének megválasztásánál a következő tényezőket veszik figyelembe (Muston, 2014):

- 30 000 fő feletti lakossággal rendelkező városok,
- autópályákhoz, főutakhoz minél közelebb a beszállítás miatt,
- tömegközlekedéssel is elérhető legyen,
- nagy parkoló kialakítására nyíló lehetőség.

Az Aldi hetente kétszer kínál új termékeket az érdeklődők számára, mely a készlet erejéig érvényes. A nonfood kategóriában, például a ruházati termékek esetében egy-egy darabot hoznak a különböző méretekből és színekből rendkívül kedvező áron. Ezzel a trükkel (limitált készlet) csábítja be nyitásra a vásárlókat.

A cég keveset költ marketingkommunikációra. Arra bátorítja a vevőit, hogy egyre több saját márkás terméket próbáljanak ki. Kommunikációjuk során hangsúlyozzák, hogy a saját márkás termékek minősége olyan jó, mint az ismert márkájú termékeké. Ezeket vakteszten történő kóstoltatással népszerűsítik.

ATL eszközök közül elsősorban az Aldi újságot (kb. 1 milliót nyomtatnak hetente) és ritkán Tv reklámot alkalmaznak. Kevés instore eszköz is található: posztterek, terméktesztek.

BTL eszközök esetében jelentős a facebook és a twitter jelenlét, ahol kétoldalú kommunikációra van lehetőség a vásárlókkal. A vállalat facebook felületén, 2017 tavaszán éppen az energiatakarékosság fontosságára hívja fel a figyelmet terméknépszerűsítés és nyereményjáték keretében. Korábban az Aldi szakácskönyv összeállítása és értékesítése, valamint az üzletben vagy saját márkás termékkel történő fénykép kampány volt a téma.

A kiegyensúlyozott marketing-mix segít a fogyasztói igények kielégítésében, ezért fontos, hogy a négy tényezőt mindig összehangoltan alakítsuk.

Az Aldi sikerének 9 titka

1. fogyasztói trendek figyelemmel kísérése,
2. méretgazdaságosság,
3. lean gondolkodás,
4. hazai és saját márkás termékek jelenléte,
5. minőségre való törekvés,
6. kedvező ár,
7. kis alapterületű, könnyen megközelíthető üzletek,
8. egyszerű boltberendezés,
9. pénz visszafizetési garancia (nonfood kategóriában azonnal).

Az Aldi célcsoportját azok a fogyasztók alkotják,

- akik jó minőségű terméket szeretnének olcsóbban;
- akiknek fontos, hogy helyi zöldségeket és gyümölcsöket vegyenek,
- akik nem feltétlen a jól ismert márkákat preferálják.

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Mi volt az Aldi kezdeti üzleti árkoncepciója?
- 2 Milyen tendenciák jellemzik az értékesítési módok, csatornák fejlődését?
- 3 Mi jellemző a kereskedelmi márkák szerepére az értékesítés során?
- 4 Milyen versenytársai vannak az Aldinak Magyarországon?
- 5 Milyen az Aldi hazai piaci helyzete a versenytársakhoz képest?
- 6 Milyen kiskereskedelmi funkciókat lát el az Aldi?
- 7 Milyen értékesítési csatornát működtet az Aldi?
- 8 Milyen az Aldi termék-elhelyezési, boltberendezési gyakorlata?
- 9 Kik alkotják az Aldi célcsoportját?

4.4 Teszt

1. Definiálja az alábbi fogalmakat!

- a. Csatorna szereplő:
- b. Nagykereskedelem:
- c. Demigrosz értékesítés:
- d. Fizess és vidd:
- e. Diszkontáruház:

2. Igaz vagy hamis?

I	Az Aldinak kedvező tendencia a kereskedelmi márkák növekvő szerepe.
I	A disztribúciós rendszer az értékesítésben résztvevők összességét és az általuk ellátott feladatokat jelenti.
I	Csökkenő tendenciát mutat a kiskereskedelmi üzletek száma.
I	A címre küldött levél a direkt marketing része.
I	A zérószintű csatornára jó példa az Avon értékesítési rendszere.
H	A teljeskörű szolgáltatást nyújtó nagykereskedelem, nem hitelezi meg az áru értékét.
H	Az Y és Z generáció nem szeret online vásárolni.
H	Az értékesítési út szélessége azt határozza meg, hogy egy-egy szinten hány fogyasztót kapcsolunk a láncba.
H	Az Aldi rendkívül sokat költ marketingkommunikációra.
H	A raktáráruház sok árufajtát raktároz.

3. Értékesítési csatornán azt az utat értjük, amelynek során a termékek, szolgáltatások ... eljutnak.

- a) a termelőtől a végső fogyasztóig,
- b) a termelőtől a nagykereskedelelig,
- c) a fogyasztótól a termelőig.

4. Az értékesítési csatornák jellemzői:
 - a) az értékesítési csatorna átmérője,
 - b) az értékesítési út szélessége,
 - c) **az értékesítési út hossza.**

5. Az Aldi az üzlet helyének megválasztásánál a következő tényezőket tartja fontosnak, hogy
 - a) 10 000 fő feletti lakossággal rendelkező város legyen.
 - b) a városközpontban legyen az új üzlet.
 - c) **tömegközlekedéssel elérhető legyen.**

6. Tetszőleges példán keresztül ismertesse a kiskereskedő feladatait!

5 Értékesítés trendjei

Az értékesítési trendeket nagymértékben befolyásolják a fogyasztói trendek, az, hogy a vevők magatartása hogyan változik a digitális fejlődéssel. A kereskedelem új vonásait Törőcsik (2017b) trendtanulmánya alapján ismertetem.

Megváltozott a vásárlási döntési mechanizmus, hiszen az egyoldalú információt felváltotta az interaktív kommunikáció. A vásárlásoknál megnövekedett az élményszerzés iránti vágy, elsősorban a közösségi térben. Az online világban több információ ér bennünket, mint a hagyományos bolti környezetben. Továbbá a fogyasztói értékeléseket is elolvashatjuk, hogy ki milyen pozitív és negatív dolgokat tapasztalt a termék használata során. Ezzel befolyásolható a vásárlási döntés. Rajongói márkoldalak jönnek létre, mint például Svédországban a háziasszonyok által működtetett IKEA csoport, mely igényeire és szükségleteire az IKEA is felfigyelt és ennek megfelelően fejlesztik termékeiket és szolgáltatásaikat.

Új értékesítési trend a C2C piacon a megosztás jelensége, amik a fogyasztók megosztják egymással autóikat, lakásukat (pl. nyaralás), és egyéb tulajdonukat. Az emberek racionálisabban kívánják felhasználni jövedelmüket, jobban beosztják, illetve megfontoltabban költik pénzüket. Ezt tulajdonképpen az interneten lévő árösszehasonlító oldalak is elősegítik.

Felértékelődött a helyi, kézműves termékek, a helyi piacok, és a helyi termelés jelentősége. Így élénkíthető a helyi közösség munkavállalása, értékesítése, melynek következtében friss élelmiszeripari termékeket lehet megvásárolni. Ezzel a trenddel összefüggésben, az utca, mint vásárlási helyszín is egyre népszerűbb, gondoljunk csak a helyi, rendszeres időközönként megrendezett termelői vásárookra.

Talán a legtöbb újdonság az online kereskedelem megjelenésének köszönhető. A hírekben hallhattuk, hogy az Amazon létrehozta az első olyan üzletet, ahol pénztárak nélkül történik a fizetés. Ugyanis észrevették, hogy a vásárlók sok időt töltenek a pénztárnál azzal, hogy ki kell pakolni a megvásárolni kívánt termékeket. Ezért amikor a vásárló leemeli a terméket a polcról, már az a telefonján egy applikációban felkerül a bevásárlási listára, majd a boltból kifelé menet automatikusan a számlájára terhelődik. A másik újdonság szintén az Amazonhoz kapcsolódik, ugyanis elindította a drónokkal történő kiszállítást az USA-ban. A drónokkal történő szállítás legnagyobb előnye, hogy olyan helyekre is eljut a drón, ahol nehézkes a közlekedés.

A kiskereskedelmi technológiák fejlődése is szembetűnő. A mesterséges intelligencia használata megjelent az értékesítésben. Ugyanis olyan számítógépes programok léteznek, amelyek a vevői magatartásmintázatát képesek kirajzolni az offline (hűségkártyával történő) és online vásárlásaik kapcsán. A programok segítségével elemzik az adatokat, melynek következtében kimutatható, hogy a vásárló mit mikor fog tendenciaszerűen vásárolni. Online boltok eddig is figyelték az adott termék elfogyásának, elhasználódásának átlagos idejét, és akkor küldtek egy direkt mail-t.

Az omnichannel vásárlónál az online és a hagyományos tér összemosódik. Fontos a személyre szabott kínálat, vásárlási élmény.

Azzarone (2018) az alábbi értékesítési trendeket jelezte 2018-ra. Szerinte a digitalizálás, a mesterséges intelligencia és az ügyfelek új generációja fogja irányítani a jövőbeli értékesítési tendenciákat. Az értékesítési tevékenység jelenti a vállalat „szívét”, hiszen a bizalom, az értékek és az empátia az értékesítési döntések fontos érzelmi alapját képezik. Azonban az értékesítési tendenciák olyan gyorsan változnak, hogy a jövő értékesítésénél ezek a tényezők önmagukban már nem elegendőek, éppen ezért kell a trendeket ismerni.

1. Transzparens vevők. A fejlett technológia segítségével jobban megismerhető a meglévő és potenciális ügyfelek preferenciája, viselkedési mintája, vásárlási szokásai. Online vásárláskor minden lépésünket rögzítik, melynek következtében személyre szabott, egyéni hirdetést kapunk.
2. Egyéni vevői igények. Egyre inkább elmélyül az individualizáció felé vezető tendencia és az ügyféllel való személyes kapcsolat. A célcsoporttól függően az ügyfelek igényei kielégíthetőek, mely a vásárlói hűség kiépítésének kulcsát jelenti.
3. A képek, mint az érzelmi kifejezések eszközei. A termékek vagy szolgáltatások használatakor felmerülő érzelmeket képekkel közvetítik, melyek rögzülnek az agyban. Sikeres valóságot hoznak létre, mely szintén vásárlásra ösztönzi a fogyasztókat.
4. A realizálási út a cél a logisztikában is. Az ügyfelek minden terméket azonnal szeretnének megkapni, így létfontosságú a másnapra történő szállítás. Így azok nyernek a piacon lévő versenytársak közül, akik elsőnek szállítanak.
5. Ügyfélbarát szolgáltatás, melynek számos módja van. Például a kibővített garanciális feltételek nyújtása, a lojális ügyfeleknek adott születésnap bónusz. Minél könnyebb

megtervezni az értékesítési folyamatot, annál gyorsabban és hatékonyabban inspirálható az ügyfél.

6. Teljesen automatizált értékesítési folyamat. Az ügyféladatok gyűjtése, elemzése és felhasználása által megismerhető a fogyasztói magatartás, mely az értékesítési folyamat kulcsa. A siker meghatározó tényezője az omnichannel vásárlói út (egyszerre online és offline) holisztikus mérése, elemzése és helyes értelmezése.
7. Digitális asszisztensek használata. A mesterséges intelligencia az egyik legfontosabb értékesítési trend. A különböző chat bot-ok automatikusan válaszolnak a felmerülő ügyfél igényekre 0-24 órában.

Az elkövetkező években kiderül, hogy a vállalatok milyen gyorsan reagálnak a folyamatosan változó trendekhez, fogyasztói igényekhez, mely a siker alapvető kulcsa lesz a jövőben.

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Milyen hatással vannak a trendek egy vállalat értékesítésére?
- 2 Miért fontos, hogy a vállalatok az értékesítés során figyelembe vegyék az aktuális trendeket?
- 3 Milyen alapvető kiskereskedelmi trendeket azonosított Törőcsik?
- 4 Hogyan valósítható meg az ügyfelekkel történő interaktív vállalati kommunikáció?
- 5 Hogyan működik a chat bot?
- 6 Milyen világhírdonságai vannak az Amazonnak szolgáltatások terén?
- 7 Hogyan alkalmazható a mesterséges intelligencia az értékesítés során?
- 8 Milyen példákat tud összegyűjteni ügyfélbarát szolgáltatásokra?
- 9 Mit jelent az omnichannel vásárló?

5.1 Esettanulmány – STARBUCKS alkalmazkodása a piaci trendekhez

A Starbucks a világ legnagyobb kávéházlánc. 16858 üzletével 50 országban van jelen. Fő termékei között a kávé, a kávé alapú italokat és a teákat említhetjük. A Starbucks Coffee jelenleg rendkívül komplex helyzetben van. A folyamatos növekedéssel egyidőben óriási verseny van a fogyasztók kegyeiért. Ezért a Starbucks arra törekszik, hogy az új piacokon jelentős piaci részesedést érjen el, valamint, hogy az új termékek és szolgáltatások megfeleljenek a fogyasztók ízlésének. Az adott piacon lévő kulturális sajátosságok figyelembevétele a siker elengedhetetlen feltétele. Elsősorban ezek miatt a sajátosságok miatt a cég nem a franchise rendszerrel való terjeszkedést választotta, hanem a vegyesvállalattal, a licenccel és a teljes tulajdonú leányvállalattal való működést.

Azonban a töretlen növekedés megtorpanni látszik, mert telítődött az Egyesült Államok piaca (Cateora & Graham, 2007, p. 596 in Gassner). A cég még mindig terjeszkedik, újabb és újabb üzleteket nyit annak érdekében, hogy megtartsa piaci dominanciáját és növelje a bevételeit. A sikeresség egyik feltétele a dolgozói és a fogyasztói elégedettség elérésére. Azonban az utóbbi években a dolgozói fluktuáció megnövekedett. A fogyasztói igények is változnak. A siker másik feltétele a fogyasztók megfelelő szegmentálása. A Starbucks sok terméke országspecifikus, amely azt jelenti, hogy egyes termékeit csupán néhány országban lehet megvásárolni. Erre példa a dobozos kávé, amely Japánban, Taiwanban és Dél-Koreában kapható. Az ételpaletta is ennek megfelelően alakították ki. Japánban például ugyanaz a menü, mint az Amerikai Egyesült Államokban, csak kisebbek az adagok. Angliában bővebb a választék és a standard termékek mellett megtalálhatóak a gyümölcstálak és a reggelik is, míg Kínában csak sütemények és hidegszendvicsek vannak. Így mindenki megtalálhatja az ízlésének legjobban megfelelő terméket, amely a fogyasztói elégedettség alapja.

A Starbucks logóját egy 15. századi norvég fafaragás ihlette, amely egy félmeztelen szirént ábrázol dupla sellőfarokkal. Ezt a logót alkalmazta a cég 1971 és 1987 között. Az 1987-es II Giornale és Starbucks egyesítés a logóra is hatással volt, melyről eltűntek a teára vonatkozó utalások és a sellő is megváltozott az erkölcsi normáknak megfelelően. Ekkor már megjelent a termék jellegzetes zöld színvilága. 1992-ben újratervezték a Starbucks logóját. Az emblematis sellő alak annyira közismert lett, hogy a cég 2011-ben elhagyta a Starbucks felíratot is a képről.

Helyzetelemzés

Dlabay et al. (2011) alapján a STEEP az egyik leghatékonyabb módszer, amellyel elemezni tudjuk a külső környezeti befolyásolók hatását a vállalatra. A Starbucks esetén a *társadalmi környezetnél* egyrészt figyelembe kell venni a változó fogyasztói trendeket és preferenciákat a kávéfogyasztásra vonatkozóan, másrészt a vendégország kulturális sajátosságait. A *technológiai környezet* esetében meghatározó a gyártás fejlesztése, a mezőgazdasági fejlesztések, és az IT fejlesztések. A *természeti környezetnél* a környezetvédelemre vonatkozó jogszabályok fontosak, mint például az újrahasznosítás, az energiafelhasználás csökkentése, a vízfelhasználás csökkentése. A *gazdasági környezet* a következő tényezőkre terjed ki: a fogyasztói kereslet a termékek iránt, a vevők vásárlóereje, az árfolyam alakulása, a vendégország gazdasági környezete (például az adó), valamint az ár alakítása. A *politikai-jogi környezethez* az Egyesült Államok és a kávébab termelő országok kapcsolata, a vendégország politikai stabilitása, a kereskedelmi egyezmények, a gazdasági jogszabályok, valamint az iparágat érintő jogszabályok (például az egészségvédelemre vonatkozó előírás a napi koffeinfogyasztás mértékére vonatkozóan) tartoznak.

A SWOT elemzés előnye abban rejlik, hogy a vállalatok fel tudják tárni miben jók és min érdemes változtatniuk. A SWOT egy mikrokörnyezeti elemzés. Az erősségek és a gyengeségek belső vállalati tényezők, amelyeket lehet befolyásolni. A lehetőségeket és a veszélyeket a vállalattól független piaci tényezők alakítanak. Ezek ismerete azért szükséges, hogy a Starbucks időben reagálni tudjon a jövőben bekövetkező változásokra.

8. táblázat Starbucks Coffee Company SWOT analízise

Erősségek	Gyengeségek
• Iparági piacvezető. • A kávé a feltörekvő iparághoz tartozik. • Monopolisztikus előnyök a versenytársakkal szemben. • Gyors nemzetközi terjeszkedés. • Erős pénzügyi háttér. • Ismert márka. • Széles termékdiverzifikáció • Technológiai előnyök. • Folyamatos termékfejlesztés. • A termékek kialakításánál figyelembe veszik a helyi fogyasztói igényeket. • Etikus vállalatirányítás: az összetevők tisztességes kereskedelemről származnak. • Magas színvonalú szolgáltatás. • Gyors kiszolgálás. • Márkahű vevőkör. • Társadalmi ügyek támogatása. • Jó munkahelyi körülmények.	• Elsősorban a hazai piacra (USA) fókuszáló szervezet. • Túl nagy terjeszkedés, a Starbucks elérte a határait. • Kannibalizáció: túl sok üzletet nyit kis területen. • Túl sokféle termék: kávé, zene, könyvek, szórakoztatás, egyéb ételek. • Magas kávé árak. • A reklámozás hiánya, mint negatív üzleti stratégia.
Lehetőségek	Veszélyek
• A globalizáció megkönnyíti a nemzetközi terjeszkedést. • További piaci terjeszkedés a BRICS országokba (Brazília, Oroszország, India, Dél-Afrikai Köztársaság). • Új elosztási csatornák felkutatása. • Kiskereskedelmi szinten való terjeszkedés. • Kávé különlegességek növekvő piaca. • Nő a fogyasztói igény a nem kémiai összetételű, egészséges termékek iránt. • A termékvonal márka kiterjesztése: desszert, szendvics, kávéfőzők, iPod standok, reggeli kellékek, még több kávé és forró csokoládé variáció	• Növekszik a verseny és ezáltal a versenytársak száma (éttermek, utcai kávézók, szupermarketben lévő kávézók, egyéb kávé boltok, koffein alapú termékek: csokoládé). • Változás a fogyasztói igényekben és elvárásokban, például új fogyasztói trend a koffein kerülése. • Az amerikai piac telítődött. • Változás a gazdasági környezetben. • Az infláció növekedésével nőhet a kereslet az alacsonyabb árfekvésű termékek iránt. • A versenytársak termékeinek árcsökkentése. • A fejlődő országokban ingadozik a kávé ára.

Forrás: Saját szerkesztés

Trendek

Több esetben a Starbucks annak ellenére megvetette a lábát egy új országban, hogy az elemzők a belépést kockázatosnak ítélték. Ez történt Japánban is. Az elemzők előzetesen azt javasolták, hogy a magas bérleti költségek miatt kisebb üzletet vegyenek ki és oldják fel a dohányzási tilalmat. A cég ragaszkodott a füstmentes nagy alapterületű üzlethez, így a célcsoporttá a japán nők váltak. A siker elképesztő volt, már az első évben több mint száz üzletet nyitottak. A vállalat felismerte azt a piaci rést, hogy a japán nőknek igénye lenne egy olyan helyre, ahol nem cigarettáznak, és találkozhatnak barátnőikkel.

A kínai terjeszkedés sikere is kétséges volt, hiszen a kínaiak alapvetően teát fogyasztanak. Azonban a Starbucks kávéra a kínaiak a megengedhető luxusként tekintenek, és a termék

státuszszimbólummá vált a vagyonosodó középosztály számára. A kínai társadalom amerikai termékek iránti attitűdje kettős. Egyrészt „imperialista” árucikként kezelik azokat, de ugyanakkor vágnak arra, hogy kipróbálják és használják őket.

A Közel-Keleten a nők számára elszeparált részt alakítottak ki, amely példa alapján kijelenthető, hogy a cég globálisan gondolkodik, de ugyanakkor lokálisan cselekszik.

Az elemzők Európára is azt jelezték, hogy a meghonosodott kávéfogyasztási szokások (például a bécsi kávéházak és a hagyományos francia kávézók) mellett nehéz lesz részesedést szerezni. Franciaországban a fiatalok hamar megszerették az olyan kávékülönlegességeket, mint például a karamellás kávé. Noha Kínához hasonlóan, Angliában is jelentős a teafogyasztás, mégis a második legnagyobb tengerentúli piacot jelenti a cég számára.

Azonban a vállalat Olaszországba csak 2018. szeptemberében lépett be. A késlekedés oka két dologra vezethető vissza. Egyrészt a hazai termékek rendkívül népszerűek és alacsony áron forgalmazzák őket. Másrészt a kávé és az étel együttes fogyasztásának hagyománya van, Magyarországhoz hasonlóan. Az amerikai vállalat helyszínek Milánót választotta. A célcsoport pedig inkább a külföldiek és a fiatalok. Előnyként említhetjük az áruházakra jellemző ingyenes wifi-t és a hosszú nyitvatartási időt.

A SWOT elemzésnél gyengeségként említettük a Starbucks által alkalmazott magas árakat. Milánóban egy eszpresszó ára 1,8 euró lesz, mely átlagosan a duplája az olasz kávéknak (portfolio.hu, 2018). A portfólió cikke szerint „a gyorsabb kiszolgálás helyett az ügyfélművelés kerül majd a középpontba, a márványpultokkal határolt üzlet saját kávépörkölő egységgel rendelkezik, a vásárlók a kávék mellett koktélok és pizzák széles kínálatából válogathatnak majd”. Egyértelműen kijelenthetjük, hogy a Starbucks folyamatosan követi és figyelembe veszi a fogyasztói trendeket az új piacokra való belépéskor, az üzletnyitáskor, valamint a termékválaszték kialakításánál egyaránt.

A kávé egy mindenki számára elérhető luxustermék, ezért nem meglepő, hogy a második leggyakrabban fogyasztott ital a víz után a világon. Magas kereslet jellemző rá a piacon. Manapság a kávézók a találkozók, megbeszélések színhelyei. Ez a trend kedvez az ebben az iparágban dolgozóknak, azonban a sikerhez elengedhetetlen a stratégiai gondolkodásmód. A Starbucks Coffee a terjeszkedést választotta fő stratégiájának, még akkor is, ha az önkannibalizáció érvényesül.

Összefoglalásképpen ismerjük meg a vállalat misszióját, vízióját és célkitűzéseit, melyet a starbucks.hu oldalon részletesen tanulmányozhatunk. A cég **missziója** hogy a legjobb minőségű kávé prémium értékesítője legyen a világon, miközben hűek maradnak céljaikhoz azért, hogy

növekedjenek. A **víziója** a következőképpen hangzik: „Felpezsdítjük és gazdagítjuk a lelket: egy ember, egy csésze, egy közösség, egy időben.”

A Starbucks sikerei eléréséhez a következő tizenegy **célkitűzést** tartja szem előtt.

1. Lélekkel építi a céget.
2. A minőségellenőrzés és a kulturális sajátosságok miatt ellenzi a franchise rendszert.
3. Csak kávébabot ad el mesterséges ízesítők nélkül.
4. Minden eszközzel arra törekszik, hogy elégedetté tegye vevőit.
5. Ahhoz, hogy a Starbucks egyre jobb legyen, szükség van a dolgozók hozzájárulására és érintettségére.
6. Jó munkahelyi körülményeket biztosít és tisztelettel és méltósággal kezelik a dolgozók egymást.
7. A sokszínűség az alapvető eleme, ily módon építik az üzletet.
8. A legmagasabb színvonalú standardokat alkalmazza a beszerzés során.
9. A kávé pörkölése és frissen történő értékesítése a legfontosabb.
10. Mottója a rajongó, elégedett ügyfelek mindenkor.
11. Pozitívan kíván hozzájárulni a közösségek életéhez és a környezethez, továbbá azt is felismerte, hogy a nyereségesség elengedhetetlen a jövőbeli sikerhez.

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Kik alkotják a Starbucks célcsoportját?
- 2 Mit jelenthet a kannibalizációs hatás?
- 3 Végezze el a Starbucks makrokörnyezeti elemzését Magyarországra vonatkozóan.
- 4 Mi jelenti a vállalat erősségeit, és hogyan lehet ezekre a tényezőkre alapozni?
- 5 Mi jelenti a vállalat gyengeségeit, és hogyan lehet ezeket a tényezőket kiküszöbölni?
- 6 Milyen lehetőségei és veszélyei vannak a SWOT alapján a vállalatnak?
- 7 Milyen szerepet játszanak a trendek a vállalat életében?
- 8 Miért csak 2018-ban terjeszkedett a vállalat Olaszországba?
- 9 Milyen célkitűzéseket fogalmazott meg a Starbucks?

5.2 Teszt

1. Igaz vagy hamis?

I	Az ügyfélbarát szolgáltatásra jó példa a születésnap bónusz.
I	A célcsoporttól függően az ügyfelek igényei kielégíthetőek, mely a vásárlói hűség kiépítésének kulcsát jelenti.
I	A Starbucks a trendek figyelembevételével alakítja az értékesítéspolitikáját.
I	Új értékesítési trend a C2C piacon a megosztás jelensége,
I	Az értékesítési tendenciák olyan gyorsan változnak, hogy a jövő értékesítésénél ezek a tényezők önmagukban már nem elegendők
H	Az omnichannel vásárlónál jól elkülönül az online és a hagyományos tér.
H	A Starbucks erőssége a reklámozás hiánya.
H	Az Amazon drónokkal történő kiszállítása elbukott.
H	A Starbucks esetében nem beszélhetünk önkannibalizációról.
H	A Starbucks a legmagasabb színvonalú standardokat alkalmazza a beszerzés során.

2. A kiskereskedelem új vonása a következő:

- a) **interaktív kommunikáció,**
- b) kínai termékek vásárlása,
- c) a hagyományos bolti térhódítás.

3. Az értékesítés legújabb trendje

- a) **az egyedi vevői igények.**
- b) a hosszú terjedelmű, szöveges termékismertető,
- c) a sok embert foglalkoztató értékesítési folyamat.

4. Jellemezze a 2018-as értékesítési trendeket!

6 Franchise

Az értékesítési módok közül napjainkban meghatározó szerepet játszik a franchise. „Az üzletszerű franchise az, amikor valaki (a franchise átadó) licencet biztosít egy másik félnek (franchise átvevőnek), ami az átvevőt feljogosítja arra, hogy az átadó védjegye, márkaneve alatt kereskedjen, és hogy felhasználjon egy olyan átfogó csomagot, amely tartalmaz minden szükséges elemet ahhoz, hogy egy korábban képzetlen személyt bevonjon az átadó által kifejlesztett üzletbe, s azt egy előre lefektetett alapon folytonos segítségnyújtás mellett futtassa” (Mendelsohn, 2005 in franchising.hu).

A gyakorlatban a franchise vállalatok illetően az alábbi típusokat különböztethetjük meg egymástól:

- gyártó – nagykereskedő franchise: az együttműködés során a franchise átadó átadja a gyártási technológiát és tapasztalatot, valamint a forgalmazási jogot a franchise átvevőnek. Tipikus példa erre az üdítőitalok gyártása. Magyarországon az amerikai Coca-Cola-t Dunaharaszttiban gyártják, palackozzák.
- gyártó – kiskereskedő franchise-ra jó példa a benzinkutak üzemeltetése. Amikor az átvevő a terméket kapja meg és azt értékesíti tovább.
- nagykereskedő – kiskereskedő franchise például az autó márkaszalonok.
- kiskereskedő – kiskereskedő franchise, például a McDonald's. Az anyavállalat a termékek előállításán kívül a szolgáltatás gyakorlatát átadja (kommunikációs és értékesítési folyamatok). A hálózatban tevékenykedő McDonald's megosztja egymással tapasztalatait.

Tulajdonképpen a franchise hálózat működése a következő módon zajlik. A franchise átadó különböző jogokat (az áruk előállítására és értékesítésére, a védjegyre, a logó és szlogen használatára stb.) ad át a franchise átvevőnek, aki ezért fizet. A fizetésnél számolni kell az egyszeri belépésnél fizetendő franchise díjra, illetve a folyamatosan jelentkező forgalom után fizetendő díjakra. Ezenkívül számolni kell a havi szintű marketingkommunikációs hozzájárulással is.

A franchise átadó köteles minden olyan tapasztalatot megosztani a termékek és szolgáltatások kapcsán, mellyel segíti a sikeres üzleti működés kialakítását. Ehhez hozzátartozik az új partner betanítása, a folyamatos tanácsadás, meglévő beszállítói kapcsolatok

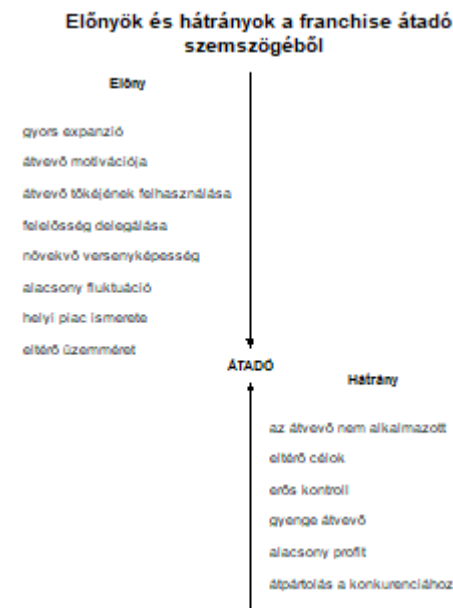
megosztása, valamint a kialakított marketingkommunikációs elemek. Ezeket a Működési Kézikönyv tartalmazza.

A franchise átvevő köteles a rendszert átvenni és ugyanolyan formában üzemeltetni. Kötelessége, hogy részt vegyen az oktatásokon és tanácsadásokon, és alkalmazza a megtanultakat. Az arculatot, a márkát, a szlogent és a további reklámtevékenységet az előírások alapján kell alkalmazni. A titoktartás az egész folyamatra kiterjed.

Dankó (2000) összefoglalta a franchise átadót és átvevőt érintő előnyöket és hátrányokat, melyet a 14. és 15. ábra részletez.

Előnyök és hátrányok a franchise átadó szempontjából

- Gyorsan kiépíthető az országos hálózat, mellyel megelőzheti a versenytársait.
 - Az átadó motivált az üzlethálózatának növelésében, melynek következtében folyamatosan segíti az átvevőt a hatékony együttműködés érdekében.
 - A helyi viszonyokat, kereskedelmi tapasztalatokat, fogyasztói szokásokat jobban ismerő franchise átvevő választja ki az üzlethelyiséget, így a kockázat csökkenthető.
 - Az átadó számára csökken a napi szintű üzletvezetésből adódó adminisztrációs teher.
 - Az átadó anyagi terhet csökkenti, hogy az átvevő tőkéjét használja.
-
- A franchise átvevő nem alkalmazott, így nagymértékben eltérhet a munkamorál, a cél, nehéz az átvevőt ellenőrizni, melynek következtében nem feltétlenül lesz profitáló a közös munka.
 - Fennáll a veszélye, hogy az átvevő csökkenti a nyereségét a kimutatásokban, hogy kevesebb forgalom utáni franchise díjat kelljen fizetnie.
 - Ha megbízhatatlanná válik az átvevő, akkor rontja a hálózat márkanévét.
 - A magas díjfizetések csökkentik a tényleges profitot.



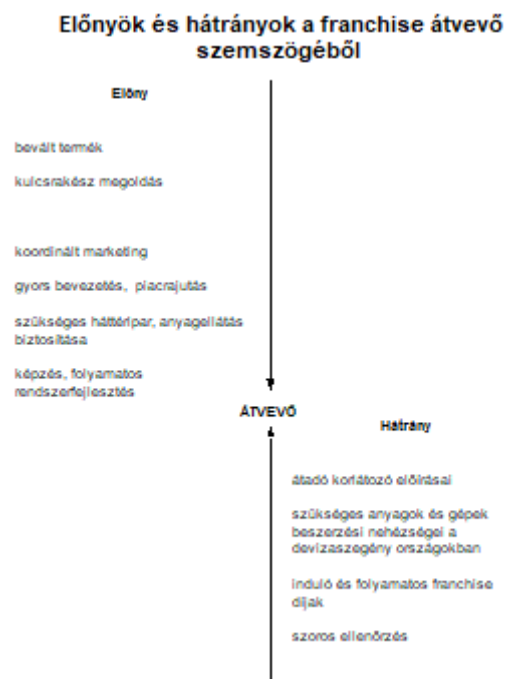
14. ábra: Előnyök és hátrányok a franchise átadót érintően

Forrás: Dankó (2000), 171.o.)

Előnyök és hátrányok a franchise átvevő szempontjából

- Ismert, bevált termékek értékesítésére kapott lehetőség.
- A franchise hálózat által elvégzett marketingkutatások eredmények hasznosítása a fogyasztói igények jobb megismerése és a forgalom növelése érdekében.
- Tanácsadás a cégalapításnál.
- Koordinált, kész marketingkommunikáció, pénzügyi és jogi útmutatás.
- Méretgazdaságosságból fakadó előnyök.
- Értékesítők folyamatos képzése.

- Jelentős franchise díjak fizetése.
- Folyamatos függőségi viszony és ellenőrzés a franchise átadótól részéről.
- Termékek és szolgáltatások korlátozottsága.
- Rugalmatlan árpolitika,
- Egyéni kreativitást és ötleteket nélkülöző üzletvezetés és marketingkommunikáció.
- Folyamatos jelentésírási kötelezettség.
- Nehézkes beszerzés.



15. ábra: Előnyök és hátrányok a franchise átvevőt érintően

Forrás: Dankó (2000), 171.o.-172.o.)

A Nemzetközi Franchise Szövetség (International Franchise Association: IFA, 2004) összefoglalta a sikeres franchise vállalkozás működtetéséhez hozzájáruló tényezőket.

A sikeres együttműködés feltétele a folyamatos, jó kapcsolat a franchise átadó és átvevő, valamint az átvevők között egyaránt. Tehát mind a vertikális, mind a horizontális irány meghatározó.

Kezdetben az egyszeri belépésnél fizetendő franchise díj, valamint a havi szinten fizetendő összegek komoly pénzügyi megterhelést jelenthetnek az új partner számára. Ezért érdemes költségkalkulációt készíteni az első 1-2 évre vonatkozóan.

A franchise rendszert pontosan kell követni a termékek és szolgáltatások kialakítására, értékesítési folyamat és hely megvalósítására, az értékesítő személyzet képzésére, az árazásra, a marketingkommunikációra, valamint a különböző jogi keretek betartására vonatkozóan.

A kezdeti költségek, valamint a szigorú előírások és jelentéstételi kötelezettség betartása miatt a sikeres franchise üzletvezetés elengedhetetlen feltétele a franchise átvevő motiváltsága, elkötelezettsége, lelkesedése.

Az alkalmazottak tisztelete és megbecsülése, folyamatos képzése, valamint érintettségük kialakítása elemi része az értékesítési folyamatnak, hiszen a vásárlók napi szinten velük

találkoznak. A megjelenés, a kommunikáció, a tapintatosság és a jó emberismeret szintén követelmény.

A vevők gondozása, segítése, a velük történő kommunikáció szerepet játszik az érintettség, a márkahűség, és a törzsvevővé válás folyamatában.

A Nemzetközi Franchise szövetség (2004) által leírt sikertényezők az alábbiak:

1. Elegendő pénz a rendszer elindításához.
2. A franchise rendszer pontos követése.
3. Magasfokú lelkesedés és elköteleződés.
4. A legjobb munkaerő toborzása és az alkalmazottak történő tiszteletteljes bánásmód.
5. Az alkalmazottak folyamatos képzése, tanítása.
6. Profi színvonalú vevőszolgáltatás.
7. Fontos a vevők gondozása és a kommunikáció.
8. Folyamatos kapcsolat a franchise átadó és átvevő között.
9. Folyamatos kapcsolat a franchise átvevők között.
10. Részletekre történő odafigyelés.

Az 6. fejezethez kapcsolódó megértést és tanulást segítő kérdések:

- 1 Mit jelent a franchise?
- 2 Milyen franchise típusokat ismer?
- 3 Milyen kötelezettségei vannak a franchise átadónak?
- 4 Milyen előnyöket élvez a franchise átadó?
- 5 Milyen hátrányokat érez a franchise átadó?
- 6 Milyen kötelezettségei vannak a franchise átvevőnek?
- 7 Milyen előnyöket élvez a franchise átvevő?
- 8 Milyen hátrányoktól szenved a franchise átvevő?
- 9 Mi jelenti a sikertényezőket a franchise rendszer profitábilis működtetésére vonatkozóan?

6.1 Esettanulmány – IKEA franchise rendszere

„Az IKEA a világ legnagyobb bútor-kiskereskedelmi konszernje, 340 áruházal rendelkezik

28 országban, franchise rendszerében pedig több mint 40 áruház üzemel, 163 600 dolgozóval világszerte” (franchising.hu, 2017). Vajon mi a sikerének a kulcsa? Honnan indult a vállalat?

Az IKEA története

Ingvar Kamprad, az IKEA birodalom alapítója 1958. október 28-án nyitotta meg első áruházát, a svédországi Älmhultban. Az alapító 17 évesen, 1943-ban a tanulmányaira kapott pénzből hozta létre csomagküldő cégét, IKEA néven. Majd ennek sikerén felbuzdulva 1953-ban megnyitotta az első kiállítótermét is, ahol a vevők már megnézhatték és tapinthatták a bútorokat a rendelés leadása előtt. Ebben az időben kezdődött meg az IKEA-t fémjelző saját tervezésű IKEA bútorok gyártása, a lapraszerelt bútorok - lapos csomagolás bevezetése, és az első katalógusok piacra dobása is. A hatalmas érdeklődés tette lehetővé az első svédországi áruház megnyitását 1958-ban, 50 alkalmazottal, 6700 m² területen. Ezt követte 1960-ban az első IKEA étterem megnyitása, mert Ingvar Kamprad azt vallotta: 'Éhesen nem lehet üzletet kötni!'. Ingvar Kamprad ugyanis észrevette, hogy az emberek azért hagyják el az áruházát, mert éhesek, és hazamennek ebédelni. Erre találta ki megoldásként az IKEA éttermeket.

A több mint 50 évvel ezelőtt felépített első áruházal, az IKEA elindult a nagyvállalattá válás útján. Az új áruházak egymás után nyitották kapuikat: 1963-ban megnyílt az első áruház Skandinávia területén kívül, Svájcban, majd 1974-ben, Németországban (a mai legnagyobb piac), s nagy lépésként 1985-ben az Egyesült Államokban. Aztán 1998-ban az IKEA meghódította Kínát is. Magyarországon az első áruház 1990-ben fogadta először a vásárlókat, az első egységként Kelet-Európában.

Az IKEA katalógusokat 1958-ban 400 000, addig ma közel 200 millió példányban nyomtatják és 27 nyelvre fordítják le. 2013-ra már 303 áruház tartozott a lánchoz, mintegy 26 országban, melyek közül a legtöbb Európában és Észak-Amerikában található.

Az üzletpolitika része a jó minőségű, praktikus termékek alacsony áron történő értékesítése. Az IKEA tehát egy nemzetközileg elismert, magántulajdonban lévő lakberendezési termékekkel foglalkozó kiskereskedő, aki lapra szerelt bútorokat, kiegészítőket,

fürdőszobai és konyhai eszközöket forgalmaz. Az IKEA volt az első, aki lapra szerelt bútorokat kínált, mely jelentős költségcsökkentést eredményezett.

Az IKEA név az alapító nevének kezdőbetűiből (IK) illetve annak a farmnak és falunak a kezdőbetűiből tevődik össze, ahol ő felnőtt - Elmtaryd és Agunnaryd (EA). A vállalat történelme során az IKEA logó nem sokat változott, ma is az 1967-es változatot használják.

Az IKEA-koncepció a következőkre vonatkozik:

I = Innovation. Innováció: jobb megoldások keresése annak érdekében, hogy csökkentsék a költségeket, minőség nélkül.

K = Knowledge. Tudás: ez meglévő tényező a vállalaton belül, hiszen 50 éve jelen van a lakberendezési termékek piacán az egész világon.

E = Experience. Tapasztalat: ez is meglévő tényező, hiszen az üzletekben lakásdekorációs megoldások között ötleteket nyerhetünk.

A = Accessibility. Hozzáférhetőség: a teljes lakberendezési kínálat megtalálható a termékpalettában, bármikor, a megfelelő áron.

Az IKEA áruházak

Az IKEA áruházakat általában nagy alapterületű kék épület jellemzi, kevés ablakkal, sárga árnyalattal. Gyakran a városközponttól távolabb helyezkednek el, elsősorban a telek ára miatt és a jobb megközelíthetőség miatt. Az áruházakban a vevői útvonal kialakításánál egyirányú utat terveznek, amely arra ösztönzi a vásárlókat, hogy azon menjenek végig. Természetesen rövidítéseket is találunk, például, ha éppen nem keresünk konyhai berendezéseket, akkor ez a rész kihagyható. A vásárlási útvonal a bútoroknál kezdődik, ahol bármelyik termék kipróbálható. Az IKEA volt az első olyan áruház, ahol ténylegesen ki lehetett próbálni a lakberendezési termékeket. Az ötlet rendkívül egyszerű, ha kipróbáljuk, megérintjük a terméket kialakul az érintettség, a kötődés és a fogyasztó vágya a termék megvásárlására vonatkozóan.

Egy emelettel lejjebb, az úgynevezett piactéren a kisebb termékek megvásárolhatóak, míg a nagyobbakat egy közeli raktáráruházban lehet átvenni. Mindegyik IKEA áruházban található

étterem, svéd élelmiszer termékek boltja, és a gyermekek számára játszóház. Az IKEA üzletpolitikájában fontos szerepet játszik a hosszú nyitvatartási idő.

Termékek

Az IKEA termékeket úgy tervezik, hogy a fogyasztóknak kell összeszerelni őket az otthonukban. Ez lehetővé teszi a cég számára a költségsökkentést és a csomagoló anyagok mértékének a csökkentését. Például, ha egy könyvespolcot lapra szerelten szállítunk sokkal kevesebb csomagolóanyag szükséges hozzá, mintha összeszerelve kapná meg a fogyasztó. Ennek előnye a termék házhoz szállításában is megnyilvánul. A honlapon pontosan megtalálhatóak a 5 termék csomagolási méretei, annak érdekében, hogy a leendő vevő meg tudja tervezni a hazaszállítást (befér-e az autóba). A termékválasztékok a „demokratikus dizájn” jellemzi, amely azt jelenti, hogy az IKEA termékek egyaránt megfelelnek a kisebb otthonok berendezésétől kezdve egészen a nagy házakig. Egy kanapé kiválasztásánál például mindenki megtalálhatja a számára legjobb terméket, hiszen a huzatválaszték rendkívül sokszínű. A könnyű össze- és szétszerelés miatt a termékek könnyen tisztíthatóak, költözködéskor nem sérülnek.

Az IKEA termékeket külön termékcsalád elnevezés alapján lehet azonosítani. A legtöbb név svéd eredetű. Vannak kivételek, de általában a legtöbb termék neve az IKEA által kifejlesztett speciális elnevezési rendszer alapján történik (Quito, 2017).

- Kárpitozott bútorok, dohányzó asztalok, rattan bútorok, könyvespolcok, média állványok, kilincsek: svéd helységnevek (pl. Klippan),
- Ágyak, gardróbok, előszoba bútorok: norvég helyiségnevek,
- Étkező asztalok és székek: finn helyiségnevek,
- Fürdőszobai cikkek: skandináv tavak, folyók, öblök.
- Konyhai felszerelések: nyelvtani kifejezések, néha más nevek.
- Székek, íróasztalok: férfi nevek.
- Szövetek, függönyök: női nevek.
- Kerti bútorok: svéd szigetek.
- Szőnyegek: dán helyiségnevek.
- Lámpák: zenei, kémiai, meteorológiai, mértékegységekből, súlyokból, évszakokból, hónapokból, napokból, hajózásból származó kifejezések.

- Ágyneműk, ágytakarók, párnák: virágok, növények, drágakövek nevei. •
- Gyermekberendezések: emlősök, madarak, melléknevek nevei.
- Fügőny tartozékok: matematikai és geometriai fogalmak.
- Konyhai eszközök: idegenszavak, fűszerek, gyógynövények, halak, gombák, gyümölcsök, bogyók nevei.
- Dobozok, fali dekorációk, képek és keretek, órák: környelvi kifejezések, és svéd helyiségnevek.

Mivel az IKEA termékek az egész világon megtalálhatóak, ezért figyelni kell arra, hogy az egyes elnevezéseknek van-e valamilyen kétértelmű, vagy negatív jelentése a másik ország nyelvén

A disztribúció fontos részét képezi az IKEA filozófiájának, hiszen csak ennek optimális elvégzésével képesek az árakat olyan alacsony tartani, amennyire csak lehetséges. Manapság körülbelül a 9500 IKEA terméket 1046 beszállító gyártja és szállítja a 303 áruházba az egész világon. A disztribúció arról szól, hogy a gyártótól a vevőig tartó utat a lehető legrövidebben tegyék meg. Kezdetben az IKEA „raktára” egy fészervolt az Elmtaryd farmon Dél-Svédországban, ahol a vállalat alapítója Ingvar Kamprad élt a szüleivel. Akkoriban a termékeket a farmról szállították egy tejszállító teherautóval, amely minden nap megfordult ott. Azóta jócskán megváltoztak a dolgok. Napjainkban az IKEA 27 elosztó központot üzemeltet szerte a világon.

2018 őszén kiszivárogtatott két érdekes sikertitok a cégnél (origo.hu, 2018). Egyrészt olyan termékek gyártására és értékesítésére törekednek, melyre nem számítanak a vásárlók, miközben megmutatják nekik a termékek tervezésének és előállításának folyamatát. Másrészt folyamatosan felméri a fogyasztói igényeket személyes látogatások során, amikor a fogyasztók részletesen elmesélik, hogy az egyes termékkialakítások esetében milyen preferenciákkal rendelkeznek.

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Honnan származik az IKEA elnevezés?
- 2 Milyen koncepció áll az IKEA elnevezés mögött?
- 3 Milyen gyakorlatot alkalmaz a vállalat a termék elnevezések kapcsán?
- 4 Elemezze a franchise értékesítési rendszerről való áttérés lehetőségét, előnyeit és hátrányait!
- 5 Elemezze az IKEA áruházak layout-ját és az in-store befolyásolás eszközeit!
- 6 Értékelje a személyes eladás értékesítésében betöltött szerepét, gyakorlatát az IKEA-nál!
- 7 Tegyen javaslatot SP-eszközök alkalmazására az IKEA termékek esetében!
- 8 Milyen szerepe van az online környezetnek az IKEA értékesítésében? Hogyan lehetne hatékonyabbá tenni IKEA értékesítését online és mobil eszközök segítségével?
- 9 Milyen tényezők jelentik az IKEA sikerének titkát?

6.2 Teszt

1. Definiálja az alábbi fogalmakat!

- a. Franchise:
- b. Franchise átadó:
- c. Franchise átvevő:
- d. Gyártó - nagykereskedő franchise:
- e. Kiskereskedő - kiskereskedő franchise:

2. Igaz vagy hamis?

I	A franchise átadó előnye, hogy gyorsan kiépíthet egy országos hálózatot, mellyel megelőzi versenytársait.
I	A franchise átvevőt szigorú titoktartás kötelezi.
I	Az IKEA a fogyasztói igényeket személyes látogatásokkal is követi.
I	Az alkalmazottak folyamatos képzése elengedhetetlen a franchise rendszerben is.
I	Az IKEA üzletpolitikájának a része az alacsony áron történő értékesítés.
H	A helyi viszonyokat jól kell ismernie a franchise átadónak.
H	A franchise rendszer elindítása nem jelent nagy költségeket, ezért tudott elterjedni a világon.
H	A franchise átvevőt nem érinti a nehézkes beszerzés.
H	A gyártó – kiskereskedő franchise rendszerre jó példa a McDonald's.
H	A franchise átadó hátránya a szoros ellenőrzés.

3. A franchise átadó hátrányai közé soroljuk:

- a) eltérő célok,
- b) azonos célok,
- c) magas költségek.

4. A gyártó nagykereskedő - franchise rendszerre jó példa
- a) **a Coca-Cola,**
 - b) a benzinkút,
 - c) a helyi kisbolt.
5. A franchise kiterjedhet:
- a) **az alkalmazottak öltözetére,**
 - b) az alkalmazottak attitűdjére,
 - c) az alkalmazottak adózására.
6. Fogalmazza meg, hogy milyen előnyökkel jár a franchise átvevőnek a rendszer használata!

7 Direkt Értékesítés

Az értékesítő rendszer szerkezetét illetően megkülönböztetjük egymástól a direkt és az indirekt értékesítést. Direkt értékesítés esetén a gyártó közvetlenül a végső felhasználó számára értékesíti termékét. Tehát közvetlen kapcsolat, kommunikáció van közöttük, melynek során sor kerül az igényfelmérésre, a személyre szabott szolgáltatás és termékellátásra, a szállítási határidő és lehetőség kiválasztására, valamint utólagos tanácsadásra, véleménynyilvánításra.

A direkt marketing célja, hogy nyereséges üzleti eredményeket generáljon, a célcsoporttal történő kommunikáció, ajánlattétel és értékesítés során. Leggyakoribb formái a direkt mail (címre szóló reklám pl. katalógus), személyes értékesítés, telefonon történő értékesítés, televízió keresztlátás értékesítés, csomagküldő kereskedelem, az értékesítő automaták, valamint az online kereskedelem.

Ezen csatornák közül az online kereskedelem szerepe rendkívül meghatározó lett, így ezt elemezzük részletesen. Napjainkban, az elektronikus kereskedelem egyre meghatározóbb területet jelent. 2017-ben az online kiskereskedelmi forgalom a GKI Digital szerint elérte a 365 milliárd forintot, amely csupán a hazai kiskereskedelmi forgalom 4,3%-át teszi ki (GKI Digital, 2018).

7.1 Online értékesítés

„Online kereskedelmen termékek vagy szolgáltatások értékesítését értjük az interneten, amely során a kereskedelmi folyamat adminisztratív szakaszai – ajánlattétel, megrendelés, fizetés – elektronikus úton, egyszerűen, gyorsan és biztonságosan intézhetőek. Az online értékesítésnek nem feltétele az elektronikus fizetés (emelt díjas SMS, bankkártya, netkártya, Abaqoos, PayPal stb.), tehát online értékesítésnek számít az is, amikor a vevő a terméket/szolgáltatást elektronikus úton rendeli meg, de valamilyen „hagyományos” fizetési megoldással (pl. csekk befizetés, postai utánvét, átutalás, helyszíni készpénzes fizetés stb.) egyenlíti ki az ellenértékét” (Andrási, 2011, 93.o.).

Az elektronikus kereskedelem fő csatornája az internet, mely B2B (business to business), B2C (business to consumer) és C2C (consumer to consumer) piacon egyaránt megfigyelhető.

Az online vásárlás előnyei és hátrányai

Az online vásárlásnak számos előnye van a hagyományos vásárláshoz képest. Interneten olyan termékekhez is hozzájuthatunk, melyet esetleg még nem árusítanak Magyarországon, hiszen az online térben nincsenek országhatárok, így a világ bármely pontjáról rendelhetünk. Talán az online vásárlás legfontosabb ismérve a kényelem, amikor otthonról kényelmesen végignézhetjük a termékpalettát, mely gyakran szélesebb választékot kínál. Nem kell a boltok nyitvatartási idejéhez alkalmazkodni a vásárlás során. Könnyedén össze tudjuk hasonlítani az egyes webáruházak által kínált termékeket és szolgáltatásokat, valamint ezek árait. Az interneten külön árösszehasonlító oldalakat is találunk, mely segíti a döntéshozatalt. A termék kiszállításánál választhatunk házhozszállítást, vagy a munkahelyünk és az otthonunk között lévő Pick Pack Pont átvételi lehetőséget. Tehát anélkül, hogy egy lépést is tettünk volna, készhez vehetjük az árut. Mindemellett megemlítendő a vásárlási folyamat és árukiszállítás gyorsasága.

Az ár kialakításánál a webshopok-ban nagy jelentősége van a különböző kedvezményeknek, leértékeléseknek, kuponoknak, mely által sokkal kedvezőbb áron juthatunk a termékhez, mintha hagyományos boltban vásároltunk volna meg azt.

A korábbi vásárlói értékelések és tapasztalatok megosztása jelentős segítséget nyújt a vásárláshoz a termék kiválasztásánál. Így hatékonyan tájékozódhatunk.

Az online vásárlás során felmerülő hátrányok között talán a bizonytalanság a legszembetűnőbb. Például ruházati termékek esetében természetes igénye a fogyasztónak, hogy felpróbálja azt, de erre az online térben nincs lehetőség. Nem jön létre fizikai kontaktus a termékkel kapcsolatban, illetve az eladószeméllyel sem. Az idősebb korosztály élete során megszokta ezeket a kontaktusokat.

A következő bizonytalansági tényező az adatbiztonság és a fizetés kérdése. Az online világban is előfordulnak adatlopások, csalások, visszaélések a személyes adatokkal, profillopások. Bankkártyás fizetés során gyakran meg kell adnunk az utolsó három biztonsági számot, melyre a banki szolgáltatók kifejezetten felhívják a figyelmet, hogy nem szabad kiadni. További bizonytalansági tényezőt jelenthet a reklamáció, illetve a vállalat nyomon követése megszűnés esetén.

Online fogyasztói szokások

Az internet világa globálisan megváltoztatta fogyasztói szokásainkat; befolyásolja informáltságunkat, döntéseinket, vásárlásainkat. Ez a népszerűség Peterson és Merino (2003)

szerint elsősorban az észlelt hasznosságból ered, mely az információhoz való gyors, könnyű és hatékony hozzáférést jelenti. Az információ keresését, megértését és a vásárlásra gyakorolt hatását számos tényező befolyásolhatja. Ide sorolható többek között az internet használat, a digitális készség, valamint az online fogyasztói szokások egyaránt. A magyarok 72%-a használja az internetet, amely 4%-kal kevesebb, mint az uniós átlag; míg alapvető digitális készséggel csupán a lakosság fele rendelkezik. 86% interneten tájékozódik a hírekről, míg 83%-ra jellemző a közösségi média használata (pl. facebook). Ez utóbbi adat a legmagasabb az egész Európai Unióban, az átlag 63%. Kiemelkedő még a videó hívások aránya, amely nálunk 55%, az átlag 37%. Ez valószínűsíthetően az ingyenes szolgáltatásnak és az „élő” élménynek köszönhető, gondoljunk csak egy külföldön élő hozzátartozóval történő kommunikációra. Az online bankolás (46% - EU 57%) és az online vásárlás (47% - EU 65%) elmarad az átlagtól (ec.europa.eu, 2016).

A hírekben kiemelik, hogy évről-évre növekszik az online vásárlások száma. 2017-ben több, mint mintegy 6000 webáruház működött Magyarországon, míg az online kiskereskedelmi forgalom elérte a 365 milliárd forintot, amely csupán a hazai kiskereskedelmi forgalom 4,3%-át jelenti (GKI Digital, 2018). Az észak és nyugat-európai országokban ez az érték többnyire meghaladja a 10%-ot (Chaffey, 2018).

Az elektronikus kereskedelemben, a termékvásárlás mellett érdemes megemlíteni az online szolgáltatások igénybevételét. A KutatóCentrum 2015-ös E-shopping Reportjából kiderült, hogy az e-kereskedelemben, az online szolgáltatások vásárlása során, a legnagyobb százalékban szállást foglalunk. Az online szállásfoglalás 2015-ben Magyarországon meghaladta az offline-t (orientpress.hu).

A következő részben szereplő adatok forrása a GKI Digital (2015) és az eNet (2015) kutatásának eredménye, melyek a magyar keresletre (fogyasztó) és a kínálatra (webáruház) vonatkozó információkat tartalmazzak. Jelen cikk fogyasztói szempontból vizsgálja az alábbi kérdéseket.

- Kik az online vásárlók? Milyen online fogyasztói szegmenseket különíthetünk el?
- Milyen termékeket vásárolnak a fogyasztók online?
- Miért vásárolunk online?
- Milyen eszközről vásárolunk online?
- Milyen fizetési lehetőséget választunk?
- Milyen logisztikai megoldást választunk?

Felmerül bennünk a kérdés, hogy vajon *kik az online vásárlók*, milyen a profiljuk, milyen szegmenseket alkotnak. 2015-ben a napi rendszerességgel netezők 41%-a, több, mint 2,3 millió fő vásárolt online. Az online vásárlók 51-53%-a nő, 50%-a diplomás, 44%-a házas, 36%-a fővárosi, 54%-a 18 és 39 év közötti.

Többféle szegmentálást találunk a releváns szakirodalomban, melyek közül Eszes (2011) a következő vásárlói szegmenseket említi Wiedmann et al. (2004), Turban (2010), és Chaffey et al. (2009) alapján.

- „Idő szűkében lévő fogyasztók”, akik az internetes vásárlással időt kívánnak spórolni, akár felár ellenében is.
- „Vásárlás kerülők”, nem élvezik a vásárlást, azért használják az online módot, hogy elkerüljék a kellemetlenségeket, mint például a pénztárnál való sorakozást.
- „Új technológisták”, ismerik és rendszeresen használják az új technológiát, amely az életük része. Folyamatosan követik és kipróbálják a termék- és szolgáltatásfejlesztéseket.
- „Időérzékeny materialisták” vagy „klick és habarcs vásárlók”, akik az interneten gyűjtik az információt és a boltokban vásárolják meg a kívánt terméket.
- „Hagyományörzők”, akik az offline boltokat részesítik előnyben.
- „Akció vadászok” kihasználják az ár-összehasonlítás site-okat és a kedvezményeket.
- „Márkahűek”, hűségük az egyes márkák, illetve webáruházak iránt nyilvánul meg.
- „Szingli vevők”, akik az internet nyújtotta lehetőségek teljes tárházát kihasználják, mint például az e-banking-ot, az online játékokat, a hírportálokat stb.

A szegmensek megismerése után térjünk rá a konkrét vásárlási adatokra.

Milyen termékeket vásárolunk online?

Termékeket illetően az amazon.com sikertörténetét érdemes megemlíteni, hiszen minden a könyvrendelésekkel kezdődött. A vállalat felismerte, hogy a könyvek esetében kicsi a kockázat, és amennyiben, ha a termékre akkora kedvezményt ad, hogy a postaköltséggel növelt ár minimálisan térjen a bolti ártól, akkor jó esélye van az értékesítésre.

A *top 3 online szektor* a műszaki és számítástechnikai eszközökből, valamint a játékok és ajándékok vásárlásából tevődik össze. Nem meglepő a műszaki cikkek vezető szerepe, hiszen online módon sokkal több információ áll a rendelkezésünkre. Például a markabolt.hu

weboldalon minden egyes termékről pár perces bemutató videó szerepel, megkönnyítve a választást. Véleményem szerint esély sincs, hogy offline módon ugyanehhez hozzájussunk, hogy például a Media Markt-ban vagy a Saturnban minden mosógépről egy értékesítő 5 percet beszéljen. Ez nem is várható el. A kiszállítás kényelmével meg pláne nem lehet versenyezni. Anélkül, hogy kimozdultunk volna a lakásból, az adott mosógép másnapra a fürdőszobánkba lehet. A játékok esetében nagymértékben online játékokról, sportfogadásokról van szó, míg az ajándék esetében jelentős a kulturális eseményekre való jegyvásárlás (mozi-, színház- és koncertjegy). Ezenkívül, meghatározó a ruházati termékek, és élelmiszer, elsősorban ételrendelések aránya. Pár évvel ezelőtt azt gondoltunk volna, hogy tipikusan a cipő az a termék, amelyet mindenképpen fel kell próbálni, és ezért ezt nem érdemes online árulni. Tévedtünk. Magyarország egyik legnagyobb online cipőboltja saját futárszolgálattal rendelkezik, melynek előnye, hogy a cipőkiszállítás során a futár megvárja, míg a kedves vevő felpróbálja a terméket, és amennyiben nagyobb vagy kisebb méretre van szüksége, könnyedén elővarázsolja azt a teherautóból. Kezdetben ez volt a trükk. Manapság a fogyasztói értékelések jelentősége megnőtt, melyben kitérnek a méretre, hogy az adott cipő kisebbnek vagy nagyobbak, szűkebbnek vagy tágabbnak érződik a méretéhez képest, és mit tanácsolnak a vásárláshoz.

Miért vásárolunk online? 84%-ban a termék ára, 64%-ban a kiszállítás, illetve az átvételi mód miatt, 41%-ban csak a neten kapható, 40%-ban a széles áruválaszték, 37%-ban az ár-összehasonlítás, míg 34%-ban a gyorsaság a meghatározó.

A mai korra jellemző életmód miatt a szabadidő felértékelődött, melynek következtében minden olyan lehetőséget kihasználunk, ahol *időt* spórolhatunk. Amennyiben szeretnénk egy terméket vásárolni, akkor arra „azonnal” szükségünk van, jelentős mértékben lerövidült az időhorizont. Az idő mellett az internetes vásárlás másik nagy előnye az *információ gazdagságban* jelenik meg, mely vonatkozhat az árra, vagy a termékek és szolgáltatások jellemzőire egyaránt. Harmadikként, a házhozszállítás, vagy Pick Pack illetve Posta Ponton való átvétel említendő, mint kényelmi funkció.

Milyen eszközről vásárolunk online? 72%-ban asztali PC-ről, 55%-ban mobiltelefonról, 41%-ban notebookról, míg 11%-ban tabletről. Az elmúlt években növekedett a mobiltelefonról és tabletről való vásárlások aránya. Ezért nagyon fontos, hogy az adott honlap, webáruház „mobil reszpönzív” legyen, vagyis kompatibilisen jelenjen meg a különböző eszközökön. A szallas.hu felfogása szerint a mobil már nem egy eszköz, hanem a „fogyasztók új

gondolkodása”, ugyanis 58%-ot tesz ki a mobil eszközről érkezett, aznapi tartózkodásra érvényes foglalások száma.

Milyen fizetési lehetőséget választunk?

Magyarországon az online vásárlások során leggyakrabban alkalmazott fizetési mód az utánvétkor történő készpénzfizetés (50%), melyet az utánvét során történő bankkártyás fizetés és az internetes bankkártyás fizetés követ. Online fizetésnél az alacsony bankkártya használati kedv magyar sajátosságnak számít. Ez valószínű a kockázatkerüléssel magyarázható. Annak érdekében, hogy a bankok és különböző pénzügyi szolgáltatók növeljék a bankkártya alkalmazását, különböző, kifejezetten online vásárlásra alkalmas kártyákat bocsátottak ki. Például a Pay Pal bankkártyaként funkcionál, de a legfőbb különbség az, hogy nem közvetlenül a bankkártyánkhoz férnek hozzá az online fizetés során. Meghatározott összeget előre feltöltünk a Pay Pal kártyára, és ezt használjuk fel. Érdeemes megemlíteni a Pay Pal Refunded Returns, melynek során a fogyasztó ingyen visszaküldheti a neten rendelt terméket, amennyiben nem nyerte el a tetszését. A fizetési mód mellett megemlítendő, hogy az átlagos kosárméret is növekszik, míg 2010-ben 6010 Ft volt, addig 2014-ben 10000Ft.

Milyen logisztikai megoldást választunk?

Az áru átvételét illetően kedvelt megoldás a futárszolgálat, valamint a Pick Pack és Posta Pontok használata. Az utóbbiak kedvezőbb ára és rugalmas elérhetősége jelenti az igazi előnyt. Ezeket a pontokat főleg boltokban és benzinkúton találjuk. A megrendelés során a fogyasztók olyan átvevő pontot szoktak választani, amelyek a napi közlekedésnél, a lakóhely és a munkahely között útba esik. Jelenleg 767 Pick Pack pont működik hazánkban.

Az online fogyasztói szokások megismerésével nyilvánvalóvá vált, hogy az internet használata az élet egyre több területére kiterjed. Korábban, utazásaink tervezésekor, repülőjegy vásárlásnál természetes volt, hogy utazási irodák segítségével bonyolítjuk le a vásárlást. Azonban a helyzet megváltozott. Magyarországon, 2015-ben az online szállásfoglalás aránya elérte az 55%-ot (bankkartya.hu, 2016). Ez a számadat jelentős, mely a jövőben minden bizonnyal tovább növekszik. Ez csak egy szegmens, ahol az online vásárlás már meghaladta a hagyományost.

Az online fogyasztói szokásokat nagymértékben meghatározza a vásárlási folyamat kialakítása, ezért most tekintsük át ezt az elemet.

Az online vásárlási folyamat Chaffey (2014) alapján

Az online vásárlási folyamatot konverzióknak nevezzük. A konverziós tölcser a felhasználói életút egyes elemeit jelenti. A tölcser lineáris folyamat megjelenítésére használható.

Tulajdonképpen minden internethasználó a konverziós tölcseren megy keresztül, a honlap első megjelenítésétől, az egyes termékekre való kattintásokon át, a kosárba helyezésig és megrendelésig. A Folyamatot Chaffey (2014) alapján vizsgáljuk meg, melyet megérthetjük, melyet a 16. ábra tartalmaz. Az egyes lépések tartalmazzák a kontrolling lehetőségeket, mely jelentős szerepet játszik az online vásárlási folyamat befolyásolásában. Az egyes mutatók esetében a terv-tény adatok elemzésével egyből kiderül, ha a folyamat valamely része nem az elvárásaink szerint alakul, és be lehet avatkozni.

Az első szint a megjeleníteni kívánt tartalom megtervezése, mely többek között magába foglalja a honlapstruktúra kialakítását, a fogadó oldalt (landing page), a termék elérésének az útját, a feltöltött termékinformációt, a megrendelés folyamatát és az ehhez kapcsolódó adatokat, az elköszönő oldalt és a designt. A kialakított online stratégiánkat integráltan kell alkalmaznunk egészen a termékek kialakításától, az árazáson át, a marketingkommunikáció és az értékesítés folyamatáig, valamint a vásárláshoz kapcsolódó szolgáltatással bezáróan. Az integrált alkalmazás annyit jelent, hogy az egyes eszközöket és folyamatokat összehangoljuk egymással.

A második szint a célcsoportunk elérése. Olyan információs tartalmat kell létrehozni, mely felkelti az érdeklődésüket; továbbá a számukra kedvelt csatornán kell közzétenni. Manapság népszerű eszköznek számít a keresőoptimalizálás, az Adwords hirdetések, a különböző közösségi oldalakon való posztolás, valamint egy véleményvezér blogger megbízása. Ennél a lépésnél az a célunk, hogy eljusson célcsoportunkhoz a releváns tartalom és egyúttal cselekvést váltson ki válaszreakcióként. Az online világban azt is könnyen kideríthetjük, hogy melyik kommunikációs eszköz működött a leghatékonyabban az adott célcsoport esetében. A trükk a következő. Az egyes kommunikációs formáknál más-más kuponkódot adunk meg, így a beváltásnál pontosan tudjuk mérni az eredményt. Az elérésnél alapvetően a következő kontrolling mutatók jelennek meg: egyéni látogatók száma, a látogatásonkénti érték, rajongók, követők száma. Ezeknél a számoknál, arányoknál a hónapról-hónapra történő változás okának feltárása is szükséges.

A harmadik szinten a cselekvésre késztetés, vagyis a vásárlásra való ösztönzés szerepel. Itt fontos megemlíteni, hogy az ügyfélút, vagyis ahogy a vevő megtalálja a kívánt terméket és

megvásárolja azt minél egyszerűbb legyen, alapvetően nem lehet több 3-4 kattintásnál. Másik alapszabály, hogy egy webáruház csak azokat a személyes adatokat kérje, melyekre feltétlenül szüksége van. Például egy termékvásárlásnál természetesen ilyen a név, lakcím, telefonszám. Azonban, ha egy online terméket, esetleg szolgáltatást vásárlunk, például egy tanulmányt, akkor elegendő egy e-mail cím, melyre elküldik a kiválasztott cikket és a digitális számlát. Ebben az esetben felesleges a felhasználótól a telefonszámot elkérni, ha nem fogjuk soha felhívni. Megítélésem alapján, minél kevesebb adatot igénylünk az ügyféltől, annál jobb. Nem szabad beleesni abba a nagyvállalati gyakorlat általános kontrolling hibájába, hogy olyan mutatószámokat is elemeznek a kontrolling riportban, melyet a döntéshozók nem használnak fel döntéseik során. Ebben az esetben a sok információ között van, hogy elvész a lényeg.

Kulcs mutatóként a következőket említhetjük: az egyes ügyfelek konverziós rátája, az ügyfelek értéke, a honlapon eltöltött idő, valamint a megosztások és a like-ok száma, és a kommentek tartalma. Egyes programok még a felhasználó egerének mozgását is követik, melyből következtethetünk, hogy melyik célcsoportnak hová érdemes az információt a honlapon elhelyezni.

A negyedik szinten a konverzió, vagyis a tényleges vásárlás jelenik meg. Több módszer alkalmazása áll itt is rendelkezésünkre, mellyel ösztönözzük a vásárlást. Például a remarketing eszközök, közösségi oldalakon történő tartalmak posztolásának automatizálása, vagy akár a konverziós ráta optimalizálása. Az optimalizálás során a honlapdesign, a termékek képi megjelenítése, a termékajánló, a könnyű navigáció, a szlogen, a megbízhatóság és a felsorolást folytatva rengeteg minden számít.

Ennél a lépésnél érdemes mérni az egyes kommunikációs és értékesítésösztönző tevékenységek hatását az értékesítésre vonatkozóan, a bevételhez és a profit arányt, az átlagos kosárértéket. A kosárérték növelésére is vannak módszerek, mint például a csomagajánlatok kialakítása. Lukács (2017 in: Tímár) a következő kosárérték növelő tippeket fogalmazta meg:

- „a legjobban fogyó, legnépszerűbb termékek megmutatása,
- limitált idejű akció,
- horgonyár: ha egy termékből többféle van, akkor a legolcsóbb és a legdrágább között legyen egy középáras kategória,
- kapcsolódó termékek megjelenítése,
- hasonló árú és tulajdonságú termékek ajánlása,
- csomagajánlatok készítése,

- ajándék,
- ingyenes szállítás,
- hűségprogramok.”

Ötödik szinten az elköteleződés kialakítása jelenik meg. Ha az észlelt teljesítmény nagyobb, mint amit előzetesen elvártunk, akkor elégedettségéről beszélünk. Az elégedettség azért fontos egy online üzlet szempontjából, mert újvásárláshoz vezethet. Azonban a felhasználók megnyerésén és a bizalom elnyerésén sokat kell dolgozni.

Az online vásárlási kockázatot csökkenthetjük azzal, hogyha jól ismert személy reklámozza a termékünket, azt használja és rendszeresen megosztja tapasztalatait. Kontrolling mutatószámként az újvásárlások száma és értéke, az elégedettség és lojalitás mérése, valamint az elkötelezettség foka a mérvadó.

A tölcser minden egyes szintjén van lehetőség kontrolling elemzésre és beavatkozásra. A tölcser egyes lépései közötti konverziót mikro konverciónak, míg magát a teljes folyamatot, mely vásárláshoz vezet makro konverciónak nevezzük.

Digitális marketingtölcsér



ÉPÍTSÜNK KI EGY AGILIS, STRATÉGIAI SZEMÉLETMÓDOT A DIGITÁLIS MARKETINGHEZ

Az online verseny kiélezett. Ahhoz, hogy nyerjünk, lényeges a digitális csatornák megtervezése, irányítása és optimalizálása a célok és a kulcsfontosságú teljesítménymutatók eléréséhez, a tartalom marketingben történő fókuszált befektetéshez, a digitális médiához és tapasztalatokhoz. Hiszünk, hogy integrált digitális stratégia szükséges ahhoz, hogy új szegmentálást, célpiac kijelölést és pozicionálást határozzunk meg az online értékaínálathoz.

VÁSÁRLÁSI FOLYAMAT: FELDERÍTÉS

Közzétenni és népszerűsíteni a tartalmat, megengedni ezek megosztását más posztokban, hálózatokban és befolyásolóknál. Lényeg az emberek tartalomhoz való vezetése.

Kulcs mutatók:

- egyéni látogatók
- látogatósonkénti érték
- rajongók/követők

VÁSÁRLÁSI FOLYAMAT: DÖNTÉSHOZATAL

Érdemes megtalálni az egyszerű ügyfelutakat és tartalomközpontokat, melyek relevánsak, inspirálóak és ügyfélhez vezetnek.

Kulcs mutatók:

- ügyfelek konverziós rátája
- honlapon eltöltött idő
- megosztások/kommentek/like-ok

VÁSÁRLÁSI FOLYAMAT: VÁSÁRLÁS

Tőkét kíváncsi lehetünk a marketing befektetésekből, a konverziós ráta optimalizálásával, a marketing automatizálásával és a remarketinggel, annak érdekében, hogy az összefüggő relevancia konverzióhoz vezessen.

Kulcs mutatók:

- az online és offline tevékenység hatása az értékesítésre
- bevétel/profit
- átlagos kosárérték

VÁSÁRLÁSI FOLYAMAT: ELKÖTELEZŐDÉS

Az izgalmas ügyfelek kulcsfontosságúak a közösségi média marketinghez, a társadalmi befolyásolás, újrávásárlás, és ajánlások. Kezdje ezzel marketingjét!

Kulcs mutatók:

- Újrávásárlás (élettartam érték)
- Elégedettség és lojalitás
- Elkötelezettség

16. ábra: Konverziós tölcsér

Forrás: Chaffey (2014)

Az online értékesítés elterjedése jelentős szerepet játszik napjainkban, azonban ne felejtjük el, hogy ez a teljes kiskereskedelem csupán 4,3%-a (GKI Digital, 2018). A jövőben továbbra is növekedés várható ezen értékesítési forma terjedésére vonatkozóan.

Érdekességgéppen zárásként megemlíteném a változó árazás problematikáját, hogy egy termék ára napközben is változhat az online boltokban. A repülőjegy értékesítésénél ez bevett gyakorlat, hiszen a változó kereslet miatt az árral próbálják meg értékesíteni a terméket. Például Olaszországban az online vonatjegyvásárláskor is azt tapasztalhatunk last minute kedvezményeket, hiszen az a legdrágább jegy, amely nem kelt el. Ebben az esetben még az is jó üzletnek számít, ha csökkenteni tudjuk a veszteséget, vagyis az ár töredékéért értékesítjük a jegyeket.

Az 7. fejezethez kapcsolódó megértést és tanulást segítő kérdések:

- 1 Mit jelent a direkt értékesítés?
- 2 Milyen formái vannak a direkt értékesítésnek, említsen példákat!
- 3 Definiálja az elektronikus kereskedelmet!
- 4 Milyen előnyei vannak az elektronikus kereskedelemnek?
- 5 Milyen hátrányai vannak az elektronikus kereskedelemnek?
- 6 Milyen online vásárlói szegmenseket ismer?
- 7 Mi jellemzi a hazai online fogyasztói szokásokat?
- 8 Mi jellemző a hazai online szállásfoglalási arányokra?
- 9 Mit jelent a konverzió és milyen lépései vannak ennek kialakításának?

7.2 Esettanulmány – MANNA online értékesítése

A Manna Natúr Kozmetikum Kft. egy családi vállalkozás, melyet 2010-ben alapítottak. Kézzel készített kozmetikumokat gyárt. Több, mint 100-féle terméket árúsítanak, melyek nem tartalmaznak mesterséges illatanyagot és színezéket. Legnépszerűbb termékeik a szappanok, az egzotikus vajak és a fürdőgolyók, de árulnak habkrémeket, virágvizeket, illóolajokat, valamint kiegészítő termékeket, fehéritőt, mosódiót is.

Kezdetben egy családi ház konyhájában kezdték meg a szappangyártást. Később egy 800 négyzetméteres dunaharaszti gyárból szolgálták ki a vásárlóikat, amit hamar kinőttek. 2013-ban megkezdtek az értékesítést Szerbiában is, egy szerb partner segítségével, aki franchise rendszerben végzi tevékenységét. Beléptek a német piacra, azonban nem sikerült olyan intenzitással, ahogy tervezték, melynek okait vizsgálták. A német piacra jelentősebb összegű marketingkampányra van szükség, mint a magyar piacon, ezért forrásaikat átcsoportosítva, inkább a hazai piacot választották.

A Bisnode nyilvántartás alapján 2017-ben 243,8 millió forint volt az árbevételük, a foglalkoztatotti létszám pedig 2018-ban 66 fő volt. Becslések szerint a Mannaszappan évi 15-20 millió forintot is elkölthet marketingtevékenységre.

Sikerük egyik titka a folyamatos termékfejlesztés, melynek fókuszában a vevők igénye áll. A natúr kozmetikumok piaci részként jelentkeztek Magyarországon. A különböző bőrbetegségek, allergiás megbetegedések számának növekedésével párhuzamosan a fogyasztói igény is megnövekedett. Időben, elsőként léptek be az online kereskedelembe natúr kozmetikummal. Kezdetől fogva a Manna webshopon keresztül értékesítik termékeiket. Manapság, néhány termékük megtalálható bio boltokban, egyes drogériákban, de a teljes kínálat csak a honlapon elérhető.

Az online marketing célja, hogy internetes eszközökkel ismertté tegye a vállalkozást vagy termékét a nagyközönség előtt. A hatékony marketingkommunikáció márkát épít, növeli az eladásokat, és javul a vállalkozás jövedelmezősége is. Ma már egyetlen kisvállalkozás sem engedheti meg magának, hogy lemondjon az online marketingben rejlő lehetőségekről.

Meglett a gyümölcse a kemény munkának. Két-három hónappal a cég indulása után kiderült, hogy egyedül már nem tudja csinálni az üzletet, ezért rohamos létszámbővítésbe kezdtek. Első alkalmazottjukat a gyártásra és csomagolásra vették fel, illetve ráerősítettek az online marketingre. Menetközben találták ki a csomagolást, a versenyképes árazást, fejlesztették a honlapjukat. A néhány millió forintos induló költséget a család teremtette elő, hitelt nem vettek fel. Ma már a legjobb szakemberek segítségével kisebb üzemben gyártják a

termékeket, melyeket kézzel csomagolnak, kézzel osztályoznak. Van olyan szappan, amely 4 percig van egy kézben, egy munkafázisban. Tehát csak úgy tudnak gyorsan termelni, ha egyre több embert foglalkoztatnak. Ennek köszönhető, hogy két műszak mellett is kinőtték a tököli üzemet. Megvizsgálták annak a lehetőségét, hogy hogyan tudnának gépek bevonásával termelni, de úgy döntöttek, hogy ettől sokkal fontosabb, hogy kézműves maradjon a termék.

A vállalat felismerte, hogy miként lehet megszólítani a magyar nőket egy új kozmetikai termékkel a piacon. Tény: a Manna hazai vásárlóinak többsége középkorú hölgy, nő és anya, akik közül sokan a családnak is vesznek Manna termékeket, így ténylegesen többen ismerik őket, mint ahány vásárlójuk van. Népszerűségüket, ismertségüket jól mutatja, hogy 863 ezer kedvelőjük van a Facebookon.

A házaspár 2013. májusban egy zártkörű részvénytársaságot is létrehozott – feltehetően a reklámtevékenységek összehangolására. A Manna Kreatív Zrt.-t 5 millió forintos jegyzett tőkével alapították, a társaságnak 21 alkalmazottja van az Opten céginformációs rendszere szerint.

Termékek

A sikertörténet a szappannal indult, majd a kínálat folyamatosan bővült. A szappanok természetes anyagokat tartalmaznak, ami azt jelenti, hogy csak növényi olajokat és zsírokat használnak a készítés során. Az illatosítás 100%-os tiszta, hígítatlan illóolajokkal történik. Tehát a termékek 100%-ban természetesek, nincs mesterséges színezék, aroma, tartósítószer bennük. A szappanfőzés során a növényi zsírokat és olajokat fel kell melegíteni egy bizonyos hőfokra, illetve közös nevezőre hozni őket. Ezután kerül sor a lúg hozzákeverésére a szappanosítás miatt. A szappanosításig folyamatosan keverik az elegyet, majd formába öntik.

Ma már termékpalettájukban megtalálhatóak a különböző testápoló vajak, arcpakolások, virágvizek, szépségolajok, fürdőgolyók, krémdeók, illóolajok, fogkrémek. Ezen termékek folyamatosan fejlődnek, melynek keretében létrehozták az ajándék- és megoldás csomagjaikat, mint például a problémamentes bőr, illetve a kifejezetten férfiak számára kifejlesztett termékeket. Ezen kozmetikumok nyers kakaóvajból, méhviaszból, organikus anyagokból, mangó-, shea- és kókuszvaj mesterséges adalékok nélkül készülnek.

Termékeik nem tartalmaznak pálmaolajat, mellyel hozzájárulnak az őserdők megmentéséért folytatott küzdelemben. Számos növény- és állatfaj természetes lakóhelye az őserdő, többek között az orángutáné. Erre kívánták felhívni a figyelmet az orángutános címkékkel ellátott, válogatott limitált szériájú termékeikkel. Magyarországon nincs a Mannához hasonló ismert és elismert natúrkozmetikai márka.

Termékeiknél a legfontosabb célkitűzésük a kiváló minőség, merre a „Manna natúr kozmetikum” elnevezés is utal. Természetesen a sikerhez az aktuális fogyasztói trendek is hozzájárultak, többek között a „vissza a természetbe” irányvonal, illetve a természetes összetevőjű termékek iránti megnövekedett fogyasztói igény.

A fogyasztói trendek mellett, az időben való online piacra lépés is meghatározó volt. 2014-ben az online kiskereskedelmi forgalom az eNET szerint elérte a 273 milliárd forintot, amely csupán a hazai kiskereskedelmi forgalom 3,7%-át teszi ki. A piacon bőven van még potenciál. Az átlagos vásárlói kosárméret átlépte a lélektani szempontból is nagyon fontos 10 ezer forintos értékhatárt.

Online marketing eszközök integrált alkalmazása

Az online marketing eszköztárunkban meghatározó szerepet játszik a honlap, a webshop, a blog, a fórum, a törzsvásárlói program, és a személyre szabhatóság például a bőrtípusvizsga.

A honlapot és a webshopot folyamatosan fejlesztik, finomítják a fogyasztói igényeknek és a felhasználóbarát kezelhetőségnek megfelelően. Az oldalra a természetes színvilág, letisztultság, egyszerűség, minimalista stílus jellemző. A gyakori kérdések a fizetésre, a garanciára, a kiszállításra, a termékekre, valamint a törzsvásárlói programra vonatkoznak.

A szappantündér blogban nemcsak a Manna termékeket népszerűsítik, hanem az élet minden területén, mindenkit körülvevő egészségtelen vegyi anyagokról is tudósítanak. Ezzel egy egészségesebb szemléletmódot, életfilozófiát közvetítenek. A honlapon lévő cikksorozatban tematikusan az egészséges életmóddal foglalkoznak, melyben felhívják figyelmünket arra, hogy van választási lehetőségünk.

Megemlíthető a honlapon lévő értékesítést ösztönző tevékenység, a Manna Club törzsvásárlói program. Korábban minden termék vásárlása során százalékban adták a bónuszt, amit mára leegyszerűsítettek pontokra. Az egyes termékek esetében fel van tüntetve a vásárláskor jóváírt pont, amely nem érvényes az akciós termékekre.

Érdemes megemlíteni a termékek alatt elérhető fogyasztói fórumokat, kommenteket, melyben tájékoztató, tanácsadási, felhasználási javaslatok vannak. A vásárlók által generált tartalmak, többek között az e-WOM (word of mouth) marketing is segíti a döntéshozatal során fellépő információgyűjtést.

A személyre szabhatóság a bőrtípus-tesztben is megnyilvánul, mely a keresztnévünk beírásával kezdődik, és tíz kérdés megválaszolásával folytatódik. Ezután eredményként megkapjuk, hogy milyen típusú a bőrünk, milyen termékeket ajánlanak számunkra, és ha

hozzájárulunk és beírjuk az e-mail címünket megkaphatjuk a zsíros/száraz bőrűek Bibliája című tízparancsolatot.

A remarketinget is kiválóan alkalmazzák. Amikor a termékeket beletettük a kosárba, de mégsem vettük meg a következő üzenetet kapjuk: „Árválkodnak a Mannák”.

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Mi jellemzi a Manna Natúr Kozmetikum Kft. értékesítési környezetét?
- 2 Milyen választékpolitikát alkalmaz a vállalat?
- 3 Milyen nehézségekkel találkozhatnak a Manna Natúr Kozmetikum Kft. versenytársai?
- 4 Hogyan jellemezhető a Manna Natúr Kozmetikai Kft. értékesítési csatornája?
- 5 Ön szerint mi az oka annak, hogy a vállalat nem rendelkezik mintabolttal?
- 6 Vajon miért kezdett el a vállalat a DM üzlethálózatában értékesíteni?
- 7 A vállalat értékesítésének fejlesztésére milyen javaslatokat tudunk összegyűjteni?
- 8 Milyen lépései vannak a webshop-on keresztüli értékesítésnek?
- 9 Hogyan jelennek meg a vásárlói visszajelzések a vállalat életében?

7.3 Teszt

1. Definiálja az alábbi fogalmakat!

- a. Direkt értékesítés:
- b. Indirekt értékesítés:
- c. Online kereskedelem:
- d. Konverzió:
- e. Horgonyár:

2. Igaz vagy hamis?

I	2015-ben az online vásárlók 50%-a rendelkezett diplomával.
I	Kosárérték növelő tipp például a csomagajánlat tétele:
I	Az interneten könnyedén összehasonlíthatjuk az egyes termékek árait.
I	Az online szolgáltatások vásárlása során, a legnagyobb százalékban szállást foglalunk.
I	Kezdetben a Manna szappanokat kizárólag online értékesítették.
H	Online vásárlásnál nem jelenik meg a kényelem lehetősége.
H	Hazánkban online vásárlás során a leggyakoribb fizetési mód bankkártyával történik.
H	A konverziós tölcser a hagyományos vásárlási folyamatot tartalmazza.
H	A ruházati termékek online vásárlása nem jellemző, hiszen a ruhákat érdemes felpróbálni.
H	A Manna szappanra az alacsony fogyasztói ár jellemző.

3. Az elektronikus kereskedelem működhet

- a) **B2B piacon,**
- b) B2P piacon,
- c) C2B piacon.

4. A konverzió folyamatában megjelenik
- a) **a célcsoport elérése,**
 - b) a motiváció kialakítása,
 - c) a helyzetelemzés.
5. A konverziós tölcser a kontrolling lehetőség.
- a) **minden szintjén megjelenik,**
 - b) egyik szintjén sem jelenik meg,
 - c) csak az első szintjén, a tervezésénél jelenik meg,
6. Jellemezze az értékesítés aspektusából a hazai online kereskedelmet!

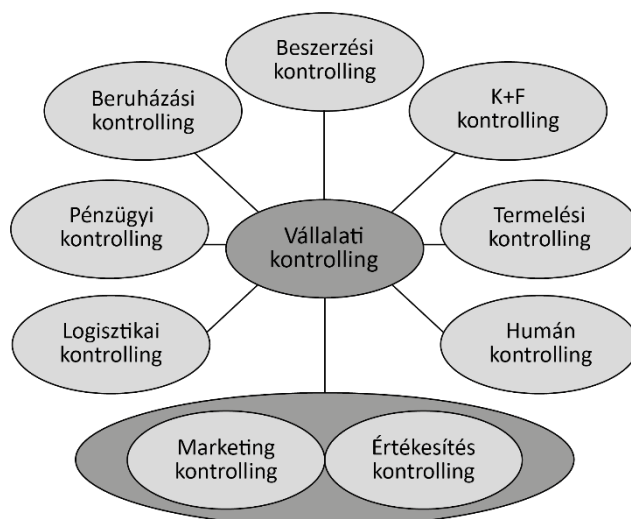
8 Értékesítés kontrollingja

A jelenkor piaci környezetében nincsenek egyszerű helyzetben a vállalkozások, ugyanis a vevők elvárása a termékkel szemben folyamatosan nő, és a gyártók célja a vevői igények maximális kielégítése. Gyakran a vevők maguk sem tudják, hogy mit várnak a terméktől, hiszen az alkalmazott technológia ismerete nélkül nem ismerhetik a legújabb termékeket.

A termékfejlesztés mindig nagy kockázatot jelent, hiszen a vevő számára megfelelő termék gyártása nem biztosíték a vállalkozás sikeres működésére. Ezt a kockázatot még az is növeli, hogy a piacok egyre telítettebbek, és az erősödő versenyben a versenytársak többsége a vevői igényeknek megfelelő termék előállítására törekszik.

Az értékesítésben ezért szükség van egy olyan módszerre, amely képes az értékesítő tevékenység teljesítményének mérésére, és egy korai figyelmeztető rendszerként visszajelzést ad annak időbeli változásáról.

Az elmúlt évtizedekben a vállalati gyakorlatban a kontrolling koncepció nélkülözhetetlen vezetési funkcióvá vált. A kontrolling koncepció folyamatosan elkezdett beépülni a vállalatokba az egyes osztályok működésébe, melyben szintén szembetűnőek a területi sajátosságok. Az *angolszász területen* erőteljes pénzügyi kontrolling megjelenése volt megfigyelhető a különböző szervezeti osztályokon, míg a *német nyelvterületen* kialakultak a vállalati kontrolling területei (17. ábra).



17. ábra: A vállalati kontrolling területei

Forrás: Reichmann (1988), 42.o.

A marketingkontrollingon belül azért hangsúlyozom az értékesítés kontrollingját is, mert a vállalati gyakorlatban azt tapasztaltam, hogy a marketing és az értékesítés területét külön-külön is feltűntetik, noha tudjuk, hogy az értékesítés a marketing része.

A beszerzési kontrolling is meghatározó jelentőségű az értékesítés sikeressége esetében.

A „to control” angol ige hallatán a legtöbben az *ellenőrzésre* asszociálnak, azonban ez a kifejezés sokkal többet takar. Magába foglalja a *szabályozást, irányítást és a felügyeletet* is. Ennek következtében a menedzsmentkontroll szakkifejezés is több tevékenységet hordoz magában (Anthony et al. 2009, 7.o.):

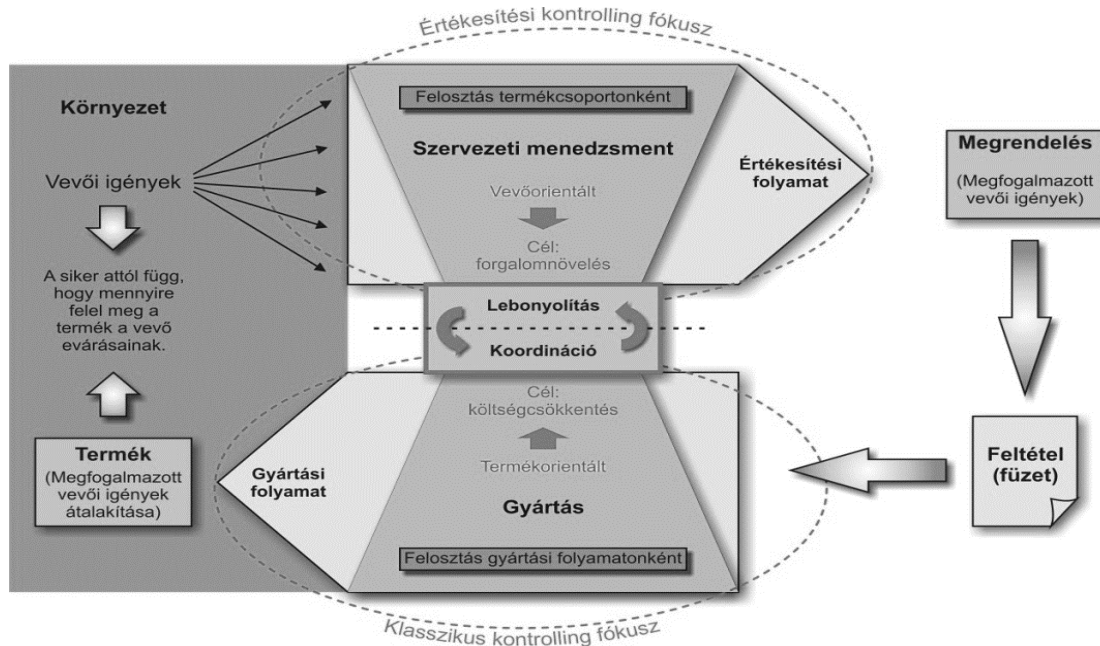
- „tervezés – annak meghatározása, hogy a szervezetnek mit kellene tennie,
- koordináció – a szervezet különböző részei tevékenységének összehangolása,
- kommunikáció – információcsere,
- értékelés – az információk kiértékelése,
- döntés – arról, hogy mit kell tenni (ha egyáltalán szükség van bármilyen lépésre),
- befolyásolás – az emberek viselkedésének megváltoztatása érdekében”.

A német megközelítés utal arra, hogy a kontrolling tevékenység szerves részét képezi az információ gyűjtése, szelektálása, rögzítése és felhasználása, valamint a célképzés, a tervezés és az ellenőrzés.

Az értékesítés kontrolling során a vállalkozásra jellemző értékesítő tevékenységet a stratégia célkitűzések megvalósításának irányába végezzük.

Érdekes módon a hagyományos értelemben vett kontrolling funkciói eltérnek az értékesítés perspektívájától. Az értékesítés kontrolling –a klasszikus kontrollinggal ellentétben– jellemzően jövőorientált. Azonban ezen eltérés ellenére szoros összefüggés van közöttük. A klasszikus kontrolling esetében problémát jelent az a tény, hogy a marketing és az értékesítő tevékenység hatása közép- és hosszú távon érzékelhető. A klasszikus kontrolling és a szervezeti menedzsment (marketing és értékesítés) együttes alkalmazása megfelelő vezetést támogató eszköz létrehozását teszi lehetővé.

A klasszikus kontrolling –amely termékorientált– célja a költségcsökkentés. Ezzel szemben az értékesítés kontrolling vevőorientált, melynek alapvető célja a forgalom növelése. Ez a vevői igények változásának folyamatos nyomon követésével és megismerésével érhető el. A vevő akkor lesz elégedett, ha az általa választott termék teljesítménye megfelel az előzetes elvárásainak. Ezért éles harc folyik a vevő kegyeinek elnyeréséért.



18. ábra: Klasszikus kontrolling és az értékesítési kontrolling közötti különbség

Forrás: <http://www.verkauf-aktuell.de/fb0214.htm>

Az értékesítők célja az elpártolt vevők visszaszerzése, a jelenlegi vevők megtartása és elkötelezetté tétele, valamint a jövőbeli (új) vevők megnyerése. Ez tulajdonképpen a 3R, melyet az 1.2.2. fejezetben részletesen megismertünk.

8.1 Az értékesítés kontrolling feladatai

A kontrolling a vállalatvezetés speciális formája, melynek fő feladata a döntéshez szükséges információ biztosítása és koordinálása. A kontrolling rendszer célja, hogy a vállalkozás minden egyes osztályán történő döntéshozatalhoz eljusson az időszerű és releváns információ.

Az értékesítés kontrolling feladatai hasonlóak a marketingkontrollinghoz, mely feladatok az alábbi négy pontban foglalhatóak össze (Meffert 1994, Weber és Schäffer 2005, Reinecke 2007):

1. az információ biztosítása,
2. a tervezés támogatása,
3. az ellenőrzés (felügyelet),
4. a koordináció.

Az információ biztosítása

A vállalati hosszútávú siker feltétele a releváns információ megszerzése és eljuttatása a döntéshozókhoz. Azonban az egyes vállalati területeken és szinteken nem azonos az információszükséglet, ezért össze kell hangolni a szervezeti egységek igényeit az információ fajtájával. Tehát az értékesítés kontrolling *információbiztosító* funkciójának keretein belül szükség van különböző szervezeti egységek, ezen belül is a marketing és értékesítés osztály és az itt dolgozók számára történő probléma-specifikus információnyújtásra. Továbbá, ez a feladat például vonatkozhat a termék-, a vevő(szegmens)-, a kommunikáció- és az elosztási csatorna menedzsmentre egyaránt, illetve ezen osztályok között lévő határterületek koordinálására is.

A tervezés támogatása

A megfelelő információ input a tervezést és a döntéshozatali folyamatot készíti elő. Az értékesítés tervezése során megkülönböztetjük egymástól a stratégiai és az operatív tervezést. A stratégiai értékesítéstervezés legfőbb eszköze a szisztematikus környezeti analízis. Ennek használatával kiválaszthatjuk a hosszú távon sikerrel kecsegtető termékeket a meghatározott célcsoportnak, a kijelölt piacon. Az operatív értékesítéstervezés a stratégiai tervek konkretizálásával annak megvalósításához járul hozzá. További feladatként lép fel a stratégiai és operatív tervezés egymással történő összehangolása.

A tervezést illetően megjelenik az értékesítés kontrolling jövőorientált perspektívája is, hiszen a tényleges adatok mellett becslésekkel is dolgozunk, például a fogyasztók és a versenytársak válaszreakcióit illetően, valamint a tevékenység költségére és hozamára vonatkozóan.

Ellenőrzés

Reinecke (2004) az ellenőrzést a következőképpen csoportosítja:

- az ellenőrzés tárgya alapján (folyamat- és eredmény ellenőrzés),
- az ellenőrzés célja alapján (feed-back, feed-forward),
- az ellenőrzés szintjei alapján (operatív, stratégiai).

Az ellenőrzés tárgya alapján a folyamatellenőrzés például a határidők betartására, míg az eredményellenőrzés a marketing-mix tevékenységek értékelésére utal.

Az ellenőrzés célja alapján visszacsatolásként (feed-back) és az előretekintésként (feed-forward) megjelenő ellenőrzés a terv-tény adatok, vagy más néven a jelen és kívánatos állapot

összehasonlításánál kap szerepet. Ugyanis a visszacsatolás a tény érték elérésének a biztosítására vonatkozik, míg az előretekintés a stratégiai terv értékre.

Az ellenőrzés szintjei alapján az operatív ellenőrzés az értékesítési szegmensekre, az értékesítés szervezeti egységekre és az alkalmazott eszközökre terjed ki, míg a stratégiai a végrehajtásra, a premissák ellenőrzésére, valamint a stratégiai felügyeletre.

Koordináció

A koordináció az információ koordinációjára, a tevékenységek összehangolására, az egyes szervezeti osztályok együttműködésére vonatkozik, mely segítséget nyújt a menedzsment számára a vállalatvezetésben. Feladatként ide sorolható a globális projekteknél nyújtott tanácsadás és támogatás, mint például egy értékesítési mutatószámrendszer bevezetése, vagy akár a tudásmenedzsment használata a marketing és értékesítés területén.

Ha az értékesítés szempontjából vizsgáljuk meg a kontrollingot, akkor a legfőbb feladata a bizalom helyreállítása a cégvezetők és az értékesítéssel foglalkozó munkatársak között. Ezenkívül az értékesítés kontrollingnak még három funkciója van: a biztosító-, a kezdeményező-, és a tanulási funkció.

A biztosító funkció motiválja az értékesítés irányítását, valamint sikernövelő hatása van.

A kezdeményező funkció pro- és reaktív vállalkozástervezést foglal magába.

A tanulási funkció központi feladata a piacon végbemenő változások helyes összefüggéseinek feltárása, valamint az ezekre való reagálás.

8.2 Az értékesítés kontrolling fajtái

Az állandóan változó környezet hatására megnőtt a kontrollingrendszerek jelentősége, hiszen a piacon végbemenő átalakulások miatt folyamatos tervrevíziót kell alkalmazni a marketing és beszerzés területén. Az értékesítés kontrolling rendszerben meghatározó jelentőségű a terv és tény adatok közötti eltérések kimutatása, okainak feltárása, valamint az időben történő reagálás.

Az értékesítés kontrollingnak két fajtája van: stratégiai- és az operatív értékesítés kontrolling.

A stratégiai értékesítés kontrolling célja a különböző szervezeti egységek eszközeinek funkcionális összehangolása. Eszközei között megtalálható a benchmarking-ot, az ABC (termékcsoportok) és a GAP analízist (piaci rés elemzés), valamint a termék életciklus és a portfólió elemzést.

Az operatív értékesítési kontrolling az összes értékesítő tevékenység felügyeletét jelenti. Fő célja a vevő optimális kiszolgálása és a vevőkkel való kapcsolat ápolása, hiszen a hűséges vevő a vállalkozás hosszú távú értékesítési potenciálját biztosítja. Eszközei között fellelhető az értékesítés eredményszámítása, valamint a –értékesítésre, vevőkre, verseny- és piaci helyzetre vonatkozó– értékesítési mutatószám rendszer.

A stratégiai értékesítés kontrolling lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy a megfelelő időben alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz, például a folyamatosan változó fogyasztói igényekhez.

Az operatív értékesítés kontrolling célorientált vállalatirányítást eredményez, amely a rövidtávú nyereség optimális realizálásával biztosítja a vállalkozás működését.

A *disztribúciós politika* esetében a beszerzési- és az elosztási csatorna működését elemezzük. Az értékesítési politika felülvizsgálatánál előtérbe kerülnek a kvalitatív tényezők, ha például a meglévő és a lehetséges értékesítési lehetőségek jövőbeli fejlesztését értékeljük. Ezzel szemben a logisztikai kontrolling mutatószámokkal és mutatószámrendszerekkel dolgozik (pl. a rendelés gyakorisága, az átlagos szállítási idő). Ebben az esetben lehetőség nyílik a jelen és a kívánatos állapot, vagy más néven a terv-tény adatok összehasonlítására, és az eltérések megértését szolgáló ok-okozati elemzések elvégzésére (Meffert, 2000).

8.3 Mutatószámok meghatározása és mérése

Az értékesítés kontrolling kialakításának leggyakoribb eszköze a mutatószám, mely alapvetően pénzügyi szemléletet takar.

Link et al. (2000) az értékesítési mutatószámok három általános típusát különbözteti meg:

- termelékenységre vonatkozó mutatószámok, melyek a közvetítőket és értékesítő munkatársakat érintik,
- gazdaságosságra vonatkozó mutatószámok, melyek az értékesítési bevételek és felmerülő költségek arányát vizsgálják,
- minőségi mutatók, melyek a célok elérésének mértékét értékelik.

Kvantitatív kontrollszámok	Kvalitatív kontrollszámok
• disztribúció mértéke, • disztribúció mértéke egységenként, • szállítási költség egységenként, • raktározási költség egységenként, • gyártási költség egységenként, • termék raktárkészletből történő kifogyásának felmerülő költségei, • raktártöbblet, • szolgáltatásszint értékesítési csatornánként és ügyfelenként	• értékesítési csatornán belüli együttműködés mértéke, • értékesítési csatornán belüli konfliktusok mértéke, • az értékesítési csatornán belüli erőforrás elosztás, • szolgáltatás színvonala az értékesítési csatornában, • készleteket érintő kereskedelmi információhoz való hozzáférés, • értékesítési adatok, árszint és promóciós adatok

19. ábra: A disztribúció menedzsmentben alkalmazott kvalitatív és kvantitatív kontrollszámok

Forrás: Reinecke és Janz (2007), 324.o. Schögel és Tomczak (2007) alapján

A 20. ábra Krafft és Frenzen (2006) értékesítési mutatószámrendszerét szemlélteti, melynek négy része van:

- beszerzés,
- értékesítési folyamat,
- összehasonlítás,
- összehasonlítás módja.

Az értékesítés szempontjából meghatározó jelentőségű a *beszerzés*. Fontos, hogy milyen minőségű alapanyagot, milyen áron, mikorra tud a beszállító meghozni. A B2B (business to business) kapcsolatoknál felértékelődik a hosszútávú partneri kapcsolatok és a bizalom szerepe.

A mutatószámok értékelésénél szükség van egy viszonyítási alapja. A vállalati gyakorlatban leggyakrabban időbeli összehasonlításra nyílik lehetőség, például amikor az idei értékesítési volument összehasonlítjuk az előző év adott időszakával. A vállalati értékesítés

elképzelt, hogy ciklikusan alakul, ezért fontos, hogy mindig ugyanahhoz az időszakhoz viszonyítsunk, például az első negyedévi adatokat az előző évi első negyedévvvel vetem össze.

Az értékesítési folyamat leegyszerűsítve a vevő látogatásából, figyelmének felkeltéséből, a termékek és szolgáltatások megismertetéséből, megrendelésből, és vásárlás utáni értékelésből áll, mely lehet elégedettség vagy elégedetlenség. A hosszútávú, jól profitáló üzleti kapcsolatok kialakításához elengedhetetlen a vevői elégedettség. Az értékesítő és a vevő közötti kommunikáció során törekedni kell arra, hogy a kapcsolatfelvételtől a vásárlásig bezárólag értékesítés szempontú legyen. Természetesen az évek során az üzleti partnerek között kialakul az informális kommunikáció is.

A bolti értékesítés során is megtörténik a vásárlói igényfelmérés, figyelemfelkeltés. Ebben az esetben is nagy jelentősége van az elégedettség kialakításának, amelyre ösztönzően hatnak a különböző törzsvásárlói programok, kártyák, kedvezmények.

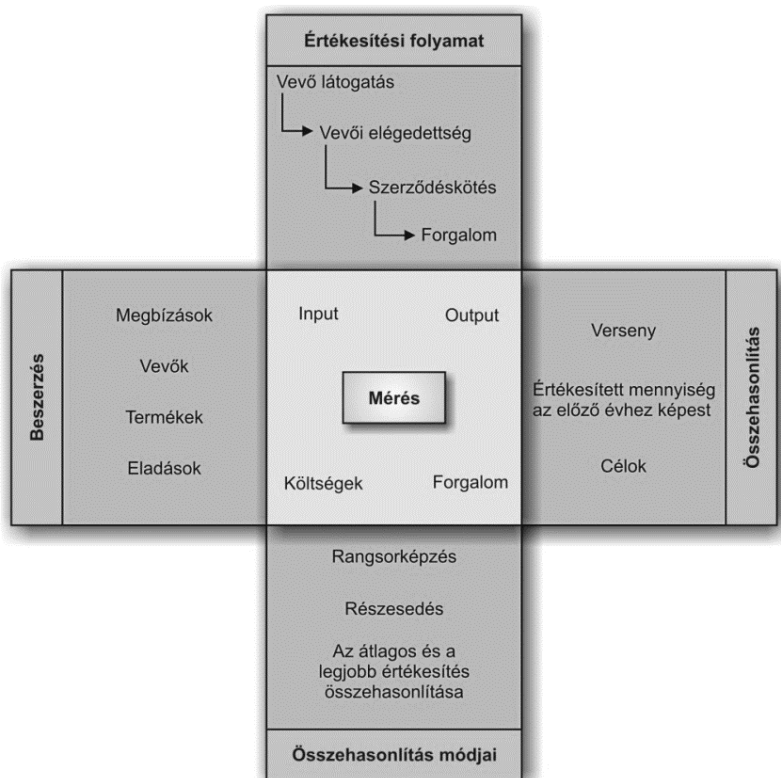
Az összehasonlíthatóság alapvető követelménye, hogy csak azonos adatokat tudunk egymáshoz viszonyítani. Kvantitatív információt könnyebb hasonlítani, hiszen egzaktabb. Az összehasonlítás történhet például rangsorképzéssel (pl. eladási verseny), a piaci részesedés %-ban való meghatározásával.

Az Amerikai Egyesült Államokban megfigyelhető a hónap dolgozója, értékesítője titulus. Az alkalmazottak esetében meg kell találni azokat a pénzügyi és pszichografikai ösztönzőket, mellyel kialakítható az alkalmazotti elégedettség és lojalitás. Az egyes bolti értékesítők eredményességét az egyedi vonalkódok alapján is értékelhetjük, amikor hosszabb termékismertető után az ügyfél vásárlás mellett dönt. Minden esetben fontos, hogy a dolgozók számára megtaláljuk az egyéni motivációt. Az alkalmazotti fluktuáció nagy terhet jelent a cégek számára. Több hónap, akár év is mire egy alkalmazott elsajátítja a munkájához szükséges gyakorlati tapasztalatot. Ebben segítséget nyújthat, amikor a fogyasztók vásárlás után kinyilvánítják pozitív és negatív véleményeiket a folyamatról.

Az értékesítésre vonatkozó mutatószámok mérése lehet forgalom, költség és jövedelem; valamint input és output vonatkozású.

Az értékesítők munkájának jelentős részét a vevőlátogatás és az ezt előkészítő tevékenység teszi ki. A vevőlátogatást a következő szempontok szerint különböztethetjük meg:

- vevőlátogatás száma összesen,
- látogatások száma naponta,
- látogatások száma vevőnként,
- tervezett látogatások száma,
- a vevőnél töltött átlagos idő,
- a vevőnél eltöltött idő összevetése a köztes idővel (pl. utazás),
- vevői reklamációk száma,
- felbontott szerződések száma.



20. ábra: Értékesítési mutatószámrendszer

Forrás: Krafft és Frenzen (2006), 619.o.

Az értékesítés a vállalkozás leginkább eredményorientált területéhez tartozik. Eredmény szempontjából az alábbiakat vizsgálhatjuk:

- forgalmommennyiség €-ban, illetve Ft-ban kifejezve,
- %-os forgalomnövekedés,
- forgalom termékenként, vevőnként,

- a forgalom változása az előző évhez képest, a célhoz képest,
- az új vásárlók száma, forgalmának mennyisége, részesedése,
- az elvesztett vásárlók száma, forgalmának mennyisége, részesedése.

Végül meg kell vizsgálni a vállalkozás összes tevékenységének pénzügyi oldalát, hiszen a cél a vállalkozás hosszútávú nyereségességének a fenntartása. Ahhoz, hogy a vállalkozás nyereséget termeljen, be kell fektetni az értékesítő tevékenységbe. Például a vevőlátogatások alkalmazása elengedhetetlen az új vevők megszerzéséhez, vagy ha romlik a kínált termék minősége, akkor a régi vevők is átpártolhatnak a versenytársakhoz.

Jelentős költség és idő mire egy értékesítő betanul. A beszédtechnikától kezdve, a modorig, az öltözködésig, a termékismeretig a legapróbb tényező is befolyásoló hatással lehet az üzletkötésre.

Pénzügyi szempontból a vállalkozások az alábbiakat vizsgálhatják:

- az értékesítő tevékenység költsége a költségvetés %-ában kifejezve,
- fedezeti hozzájárulás, vagy a jövedelem €-ban, vagy Ft-ban,
- a fedezeti hozzájárulás termékenként,
- a befektetésből származó megtérülés (ROI: Return on Investment) vagy a nettó eredmény a forgalom %-ában kifejezve.

Az értékesítés kontrolling lehetőséget biztosít a nem megfelelően működő vállalati folyamatok újra definiálására, átalakítására.

8.4 Példa egy értékesítési mutatószámrendszerre

Egy-egy mutatószám alkalmazása önmagában kevés információt hordoz, ezért a gyakorlati életben a mutatószámrendszer, vagyis a több mutatószám együttes használata terjedt el. Krafft és Frenzen (2006) a következő mutatószámrendszert ajánlja (21. ábra).

Értékesítés kontrolling mutatószámrendszer	
Struktúra elemzés	
Értékesítés szerkezete	Értékesítési költség szerkezete: változó értékesítési költség/összes értékesítés költség*100 Forgalom struktúra: Forgalom termékcsoportonként/összes forgalom*100 Megbízási struktúra: Megrendelések termékcsoportonként/összes megrendelés*100 Rabatt struktúra: árengedmény az „A” termék esetén/ „A” termék forgalma*100
Piac szerkezete	Piaci részesedés: saját forgalom/ágazat forgalma*100 Vevő struktúra: új vevők, hazai vevők, külpiaci vevő/összes vevő*100 A piac ár rugalmassága: forgalomkülönbség/árkülönbség
Gazdaságossági elemzés	
Értékesítési tevékenység sikeressége	Értékesítési eredmény: nettó értékesítési nyereség/forgalom*100 Forgalom fedezeti hozzájárulása: fedezeti hozzájárulás az „A” termék esetében/forgalom az „A” termék esetében*100 Értékesítés-ösztönzés: forgalomkülönbség/ értékesítés-ösztönzés költségeinek különbsége Reklám sikerellenőrzés: reklámköltség különbség/forgalom különbség
Értékesítési szervezet hatékonysága	Személyes hatékonyság: forgalom/alkalmazott Megbízási hatékonyság: forgalom/alkalmazott akvizíciós költségek*100 Költségvetés/tőke hatékonyság: forgalom/ költségvetés/tőke*100 Kiemelt ügyfélhatékonyság: a szerződés nettó összege/akvizíciós költség*100
Sikerhordozók (szegmensek)	Termékcsoport vonatkozású forgalmi részesedés: az „A” termék forgalma/teljes forgalom*100 Vevőcsoport vonatkozású forgalmi részesedés: az „A” vevő forgalma/teljes forgalom*100 Régióra vonatkozó forgalmi részesedés: az adott értékesítési terület forgalma/teljes forgalom*100 Értékesítési forma szerinti forgalmi részesedés: értékesítési szaküzlet, kis- illetve nagykereskedő forgalma/teljes forgalom*100
Helyzetelemzés	
Helyzetelemzés	Piaci részesedésnövekedés: adott időszak piaci részesedése/bázis időszak piaci részesedése*100 Forgalommövekedés: adott időszak forgalma/bázis időszak forgalma*100 Megbízások számának növekedése: adott időszak új megrendelése/bázis időszak megrendelése*100 Stratégiai üzleti egységek fejlődése: relatív piacinövekedés (%), relatív piaci részesedés (%), fedezeti hozzájárulás volumene

21. ábra: Példa egy értékesítési mutatószámrendszerre

Forrás: Krafft és Frenzen (2006), 327.o.

A jelenlegi piaci környezetben a vállalkozásoknak nemcsak a vevői elvárásoknak megfelelő terméket kell előállítani, hanem a kereskedőkkel való stratégiai és operatív kapcsolat kiépítése, valamint a versenytársak folyamatos figyelemmel kísérése is elengedhetetlen.

A versenyhelyzet fokozatos kiéleződésével a vállalkozások életében az egyik legfontosabb mérőszám az értékesített mennyiség lett. Ezért fontos, hogy az értékesítésre vonatkozó intézkedések értékelhetőek, előre megbecsülhetőek legyenek.

Az értékesítés kontrolling rendszer kialakításához megfelelő adatbázis szükséges, melynek létrehozása költség és időigényes. Azonban használatának számos előnye van.

- A kontrolling rendszer használatával a jövőbeli forgalom előre jelezhetővé, és ezáltal –a forgalom növeléséhez szükséges– értékesítő intézkedések tervezhetővé válnak.
- Ez a módszer egy korai figyelmeztető rendszernek is kiválóan alkalmas, amely az értékesített mennyiségben bekövetkező változást jelzi.
- A mutatószámok alkalmazásának nagy előnye, hogy az aktuálisan eladott mennyiséget összehasonlíthatjuk az előző évben eladott mennyiséggel, vagy a versenytársak által eladott mennyiséggel.

Azonban nehézséget okoz, hogy az értékesítési menedzsment döntései nemcsak közvetlen és rövid távon hatnak a bevételre, hanem közvetett módon és hosszú távon is. Közvetett hatások közé sorolhatjuk vásárlói elégedettséget, a vállalkozás image-t, valamint a márkaismertséget.

Az értékesítés területén is megfigyelhető az úgynevezett tovaggyűrűző hatás. Például egy konkrét szegmenst (vevőcsoport, régió, márka/termék, értékesítési csatorna) érintő értékesítési intézkedések sikere áttérjedhet egy másik szegmensre is. Ez a tovaggyűrűző hatás megnehezíti az egyes intézkedések költségének és bevételének elkülönítését és kiszámítását. Az értékesítés kontrolling lehetővé teszi ezen hatások számszerűsítését.

Az értékesítés területén a vállalkozások által gyakran alkalmazott módszer a vevőlátogatás. Azonban elképzelhető, hogy ennek a tevékenységnek a hatása csak jóval később érezhető. A költségek azonnal jelentkeznek, míg a bevétel nem – például, ha a vevő csak később rendel a termékből.

Az 8. fejezethez kapcsolódó megértést és tanulást segítő kérdések:

- 1 Milyen vállalati kontrolling területeket ismer?
- 2 Mire terjed ki a menedzsmentkontroll szakkifejezés?
- 3 Milyen funkcióban tér el a klasszikus kontrollingtól az értékesítés kontrolling?
- 4 Mik az értékesítés kontrolling feladatai?
- 5 Milyen fajtái vannak az értékesítés kontrollingnak?
- 6 Hogyan viszonyul egymáshoz a stratégiai és az operatív értékesítés kontrolling?
- 7 Milyen kvantitatív kontrollszámokat alkalmazunk a disztribúció menedzsmentben?
- 8 Milyen kvalitatív kontrollszámokat alkalmazunk a disztribúció menedzsmentben?
- 9 Milyen értékesítés kontrolling mutatószámokat ismer?

8.5 Esettanulmány

A Walt Disney egy több üzletággal foglalkozó amerikai vállalat, mely tevékenységi köre négy kategóriába sorolható:

- média (Tv csatorna, rádió, produkciós- és forgalmazó cégek),
- parkok (14 vidámpark, óceánjáró hajó, szállodák,
- stúdiók (film- és zenestúdiók, színházak, mozik),
- ajándéktárgyak (játékok, ruhák stb.).

A vállalatot 1923-ban alapította Walt Elias Disney és bátyja Roy Oliver Disney. Mostani nevét 1986-tól használja, amikor a tevékenységi köre is kibővült.

Walt gyermekkorától keményen dolgozott. 1919-ben reklámgrafikusnak tanult, majd pár perces reklámfilmeket készített. A munkája mellett szabadidejét is hobbijának szentelte, melyből később meg tudta venni az első felvevő gépet. Így már el tudta készíteni az első 7 perces filmeket, mint például a Csizmás Kandúrt, vagy a Piroska és a Farkast.

A kezdeti sikert annak köszönhette, hogy felismerte a fogyasztói igényt a rajzfilmek iránt. Az állati szereplők kedvessége, emberi tulajdonságokkal történő felruházása egyedi volt. Az áttörést Mickey egérrel érte el, akinek a hangja önmaga volt. Annak érdekében, hogy fenntartsa a figyelmet Mickey egér iránt folyamatosan új szereplőket keltett életre a történetben, mint például Plútót, Donald kacsat.

1931-ben elkezdte a színes technikát használni, míg 1935-ig a háromszínű eljárásra kizárólagos jogot kapott. Ezzel a technikai fölényrel beelőzte versenytársait.

1937-ben egész estés filmet készített elsőként, melynek során a Hófehérke és a hét törpe című mesét keltette életre. A rajzfilm kasszasikert hozott. Továbbá felismerte a piaci rést, és kiadta a rajzfilm zenéjét hanglemezen.

„Nem azért készítek filmeket, hogy pénzt keressek, hanem azért keresek pénzt, hogy egyre jobb filmeket gyárthassak" jelmondata szlogenné vált. Tehát a nyereségét folyamatosan újabb filmekbe, illetve a felvett hitelek törlesztésére fektette. A Hófehérke és a hét törpe után készítette el a Dumbót, a Bambit, majd a Pinokkiót.

A rajzfilmek célcsoportjának alapvetően a gyerekeket tekintette, de a gyerekeket moziba elkísérő felnőttek is ugyanúgy élvezték. Ennek következtében felismert egy újabb piaci rést, a családbarát, azaz gyerekekkel együtt nézhető filmek iránti keresletet.

1955-ben nyitotta meg Walt az első szórakoztató parkot, amely folyamatosan fejlődött. 10 évvel később, a Disney World-ben a gyerekek személyesen találkozhattak a mesehősökkel. A vállalat a testvérek halála után is fennmaradt, mindig van olyan családtag, aki ott dolgozik.

Összességében megállapítható, hogy Walt Disney rendkívüli mértékben ismerte a célcsoportját, és annak fogyasztói igényét. Élete során többször megújult, mindig vonzotta az új technológia alkalmazása és az új dolgok alkotásának a vágya. Anyagilag többször került szorult helyzetbe, hiszen minden pénzét visszaforgatta a filmekbe. Összesen 59-szer jelölték Oscar díjra, melyből 26-ot megkapott (hvg.hu, 2011).

A filmsikerek értékelésénél megjelenik a kontrolling alapú szemlélet, hiszen mutatószámokkal jellemzik azt. A következőben néhány tekintsünk át néhány példát az értékelésre:

- premier vetítésen résztvevők száma, demográfiai összetétele,
- heti / havi / összes jegybevétel,
- heti / havi / összes nézőszám.

A különböző időszakok egyes adatai könnyen összehasonlíthatóak egymással, levonhatók az ok-okozati következtetések, például, hogy minek köszönhető a nézőszám eltérés az egyes napok, hetek között, illetve a különböző országok közötti eltérés.

Az esettanulmány feldolgozását segítő kérdések:

- 1 Milyen tevékenységi köröket érint a Walt Disney vállalat működése?
- 2 A tevékenységi körök milyen plusz értékesítési lehetőséget jelentenek a filmbevételen kívül?
- 3 Milyen piaci réseket ismert fel Walt?
- 4 Hogyan reagált a fent említett piaci résekre?
- 5 Miért jelent jó értékesítési lehetőséget elsőnek, úttörőnek lenni a piacon?
- 6 Mire utal Walt jelmondata: „nem azért készítek filmeket, hogy pénzt keressek, hanem azért keresek pénzt, hogy egyre jobb filmeket gyárthassak”?
- 7 Milyen értékesítési kontrolling mutatószámokkal értékelhető egy film sikere?
- 8 Milyen okokra vezethető vissza a különböző heteken vizsgált eltérő nézettség?
- 9 Milyen okokra vezethető vissza a különböző országokban realizált eltérő nézettség?

8.6 Teszt

1. Definiálja az alábbi fogalmakat!

- a. Hagyományos kontrolling felfogás:
- b. Marketingkontrolling:
- c. Stratégiai értékesítés kontrolling
- d. Operatív értékesítés kontrolling:
- e. Mutatószám rendszer:

2. Igaz vagy hamis?

I	Az információbiztosító tevékenység az értékesítés kontrolling rendszer egyik feladata.
I	Az ellenőrzés szintje alapján operatív és stratégiai ellenőrzésről beszélhetünk.
I	Könnyen használható kontrolling eszköz a terv és tény adatok összehasonlítása.
I	Az értékesítési menedzsment döntései nemcsak közvetlen és rövid távon hatnak a bevételre.
I	Az értékesítési tevékenység sikeressége meghatározható az értékesítési eredmények alapján.
H	A piaci ár rugalmasság a következőképpen számítható ki: $\text{forgalomkülönbség} / \text{árkülönbség} \cdot 100.$
H	Egy-egy mutatószám alkalmazása önmagában elég információt hordoz.
H	A stratégiai értékesítés kontrolling nem teszi lehetővé a vállalkozás számára, hogy a megfelelő időben alkalmazkodjon a környezeti változásokhoz
H	Az összehasonlíthatóság alapvető követelménye, hogy csak különböző adatokat tudunk egymáshoz viszonyítani.
H	A „to control” angol ige csupán az ellenőrzésre utal.

3. A stratégiai értékesítés kontrolling

- a) a benchmarking,
- b) eredményszámítás,

- c) ABCD elemzés.
4. Kvalitatív kontrollszámok:
- a) értékesítési csatornán belüli szolgáltatások színvonala,
 - b) gyártási költség,
 - c) raktártöbblet.
5. Melyik mutatószám jellemzi az értékesítés szerkezetét?
- a) Rabatt struktúra,
 - b) értékesítési eredmény,
 - c) régióra vonatkozó forgalmi eredmény.
6. Ismertesse az értékesítési kontrolling feladatait!

9 Irodalomjegyzék

Aldi története: www.aldi.de Letöltve: 2017.04.15.

Andrási, T. (2011): A hazai online kereskedelem. In: Bányai, E. – Novák, P. (2011): Online üzlet és marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest

Azzarone, M. (2018): Trends im Vertrieb 2018. <https://www.maria-azzarone.de/aktuelles/detailansicht/trends-im-vertrieb-2018.html> (Letöltés: 2018.09.25.)

bankkartya.hu (2016): Mit tudunk ma az online vásárlókról? - eNET kutatás infografika <http://www.bankkartya.hu/hirkegategoria/hirek/cikk/mi-tudunk-ma-az-online-vasarlokrol-enet-kutatas-infografika> (Letöltve: 2018.09.18.)

Blackwell, R. D. – Miniard, P. W. – Engel, J. F. (2006): Consumer Behavior. (G&S Book Services, USA, 10th Edition, 2006)

Bauer A. – Berács J. (2016): Marketing, Akadémia Kiadó, Budapest.

Becker, J. (1993): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing-Managements (München)

Berács, J. – Lehota, J. – Piskóti, I. – Rekettye, G. (2004): Marketingelmélet a gyakorlatban. KJK Kerszöv, Budapest.

Boyce, T. – Dixon, A. – Fasolo, B. – Reutskaja, E. (2010). Choosing a High-Quality Hospital: The role of nudges, scorecard design and information. London: The King's Fund. www.kingsfund.org.uk/publications/choosing_a.html (letöltve: 2016.05.07.)

brandirectory: http://brandirectory.com/league_tables/table/germany-50-2016 Letöltve: 2017.04.20.

Bruhn, M. (2013): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen, 3. Aufl., München.

Bruhn, M. (2014): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12., überarbeitete Auflage, Springer Gabler.

Cateora, P. R., Graham, J. L. (2007). International Marketing. New York: McGraw-Hill Irwin.

Chaffey, D. – Mayer, R. – Johnston, K. – Ellis-Chadwick, F. (2009):

Internet Marketing: Strategy, Implementation and Practice. Alexandria, VA: Prentice Hall

Chaffey, D. (2018): Forecast growth in percentage of online retail / Ecommerce sales.

<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-retail-sales-growth/>

(Letöltve: 2018.09.18.)

- Coca-Cola története: www.coca-cola.hu (Letöltve: 2018.09.22.)
- Dankó, L. (2000): Értékesítés. Pro Marketing Miskolc Egyesület.
- Dankó, L. (2009): Értékesítés-menedzsment (Mim, Miskolc, 2009)
- Dlabay, L – Burrow, JL. – Kleindl, B (2011): Principles of Business (Cengage Learning)
- Ehrmann, H. (2004): Marketing-Controlling 4. Auflage (Kiehl Verlag, Ludwigshafen)
- ec.europa.eu (2016): <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/hungary>
(Letöltve: 2016.09.18.)
- eNet (2015): E-kereskedelm körkép 2015. <http://www.enet.hu/hirek/e-kereskedelmi-korkep-2015/?lang=hu> (Letöltve: 2018.09.18.)
- Eszes, I. (2011): E-kereskedelem. http://www.eszes.net/eTanulmanyok/eKereskedelem_Eszes.pdf (Letöltve: 2018.09.18.)
- Fodor, M. – Fürediné Kovács, A. – Horváth, Á. – Rácz, G. (2011): Fogyasztói magatartás, Perfekt, Budapest, 2011, 14.o.
- Földi, K. (2009): Szolnok FMCG kiskereskedelmi üzlethálózatának elemző értékelése (Szolnoki Tudományos Közlemények XIII. Szolnok, 2009)
http://tudomany.szolnok-mtesz.hu/kulonszamok/2009/cikkek/Foldi_Katalin.pdf
letöltve: 2017.04.16.
- franchising.hu (2017): <http://franchising.hu/cikk/1186/3-ikea-aruhaz/> (Letöltve: 2018.09.18.)
<http://franchising.hu/franchise-fogalomtar/8/franchise-fogalma/>
(Letöltve: 2018.09.18.)
- Gassner, S. – Shahi, T. – Omar, J. – Aufschlä et al. (2007): Case Study Report: How Starbucks Corp. should improve its business. <http://www.stefan-gassner.de/dokumente/starbucks.pdf>
(Letöltve: 2018.09.15.)
- GfK Hungária Piackutató Intézet (2007): Shopping Monitor 2006–2007.
- GfK Hungária Piackutató Intézet (2014): Shopping Monitor 2014, A nők és az idősebbek tudatosabb vásárlók
<http://www.gfk.com/hu/insightok/press-release/a-nok-es-az-idosebbek-tudatosabb-vasarlok/> Letöltve: 2017.04.16.
- GKI Digital (2015): Egyre inkább online vásárolunk, de készpénzzel fizetünk. http://hvg.hu/kkv/20151029_Online_vasarlunk_keszpenzzel_fizetunk (Letöltve: 2018.09.18.)
- GKI Digital (2018): 1,2 milliárd euró felett a hazai online kiskereskedelem.

- <https://gkidigital.hu/2018/02/21/online-kiskereskedelem-2018/> (Letöltve: 2018.09.18.)
- Gyöngyösi, B. (2018): Az e-kereskedelem felé nyit a SPAR.
<https://www.vg.hu/vallalatok/vallalati-hirek/az-e-kereskedelem-fele-nyit-a-spar-2-937650/>
 (Letöltve: 2018.09.19.)
- Hofmeister-Tóth, Á. – Simon, J. – Sajtos, L. (2003): A fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó, Budapest
- hvg.hu (2011.11.26.): 12 érdekesség, amit csak kevesen tudtak Walt Disney-ről.
https://hvg.hu/kultura/20111206_walt_disney_110_eve_született (Letöltve: 2018.09.23.)
- hvg.hu (2018.05.19): Négyezer bolt szűnt meg Magyarországon.
https://hvg.hu/gazdasag/20180519_Negyezer_bolt_szunt_meg_Magyarorszagon
 (Letöltve: 2018.09.20.)
- IKEA története: www.ikea.hu (Letöltve: 2018.09.18.)
- Kereskedelmi Toplista 2017:
<http://trademagazin.hu/wp-content/uploads/2018/06/Kereskedelmi-Toplista-2017.pdf>
 Letöltve: 2018.09.18.
- Kotler, P. – Armstrong, G. (2012): Principles of Marketing. 14th Edition, Pearson.
- Krafft, M – Frenzen, H. (2006): Vertriebscontrolling. in Reinecke, S. (2006): in Reinecke, S. /Tomczak, T. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling: Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, (Wiesbaden, Gabler) / Vierter Teil: Controlling der Marketinginstrumente. 611-641.o.
- Kotler, P. (2004): Marketingmenedzsment. KJK Kerszöv, Budapest.
- Kotler, P. (2012): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Köhler, R. (1993): Beiträge zum Marketing-Management – Planung, Organisation, Controlling, 3. Auflage (Stuttgart)
- Link, J. – Gerth, N. – Voßbeck, E. (2000): Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg (München)
- Mallen, B. E. (1977): Principles of Marketing Channel Management. Lexington Books.
- McCarthy, E. J. (1960): Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood.
- Meffert, H. (1994): Marketing-Management: Analyse – Strategie – Implementierung (Gabler, Wiesbaden)
- Meffert, H. (1998, 2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele (Wiesbaden)

- Meffert, H. – Bruhn, M. (2012): Dientsleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden,
7. Aufl., Wiesbaden
- Mendelsohn, M. (2005): The Guide to Franchising. Thomson Learning, London.
- Müller, Zs. (2018): Néhány év, és lehúzzhatják a rolót – drasztikus változások jönnek a kiskereskedelemben.
https://hvg.hu/enesacegem/20180815_Nehany_ev_es_lehuzhatjak_a_rolot_drasztikus_valtozasok_jonnek_a_kiskereskedelemben (Letöltve: 2018.09.20.)
- Muston, P. (2014): Marketing practices and strategies for Aldi
<https://www.slideshare.net/paulmuston3/aldi-marketing> Letöltve: 2017.04.18.
- Neely, A., Adams, C., Kennerley, M. (2002): The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. (Financial Times Prentice Hall, London, 2002)
- Nemzetközi Franchise Szövetség (2004): Sikertényezők
<https://www.franchise.org/what-are-the-keys-to-franchise-success> (Letöltve: 2018.09.18.)
- NIVEA története: www.beiersdorf.com és www.nivea.hu (Letöltve: 2018.09.19.)
- NIVEA szegmentáció: <https://businesscasestudies.co.uk/nivea/segmentation/> (Letöltve: 2018.09.19.)
- O'Reilly, L. (2015): The end of the Coke era. <http://uk.businessinsider.com/what-is-the-future-for-the-coca-cola-brand-soda-sales-decline-2015-4> (Letöltve: 2018.09.23.)
- origo.hu (2018): Kiszivárogtak az IKEA sikerének legféltettebb titkai.
<http://www.origo.hu/gazdasag/20180914-ikea-siker-titkok.html> (Letöltve: 2018.09.18.)
- Peterson, R. A. – Merino, M. C. (2003): Consumer information search behavior and the internet. Psychology & Marketing, Volume 20, Issue 2, pp-121, February.
- Piskóti, I. (2000): A marketingelmélet fejlődése – előadás, MTA Marketingelméleti Albizottság, Budapest, 2000. október
- Piskóti, I. (2006): Vásárlói lojalitás, üzlet-imázs a kiskereskedelemben. (Marketing Kaleidoszkóp, Miskolc, 2006. 75-90.o.
- Piskóti, I. – Nagy, Sz. – Molnár, L. (2010): Üzletválasztási model – Az Uniocoop esete In: Piskóti István (szerk.) Marketingkaleidoszkóp 2010. Miskolc: Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, 2010. pp. 235-242.
- Porter, M. (2006): Versenysstratégia (Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest, 2006)

portfolio.hu (2018): Valóra vált a kávékirály álma.

<https://www.portfolio.hu/vallalatok/valora-valt-a-kavekiraly-alma.296972.html>

(Letöltve: 2018.09.15.)

Preißner (1999): Marketing-Controlling, 2. Auflage (München)

Quito, A. (2017): The secret taxonomy behind IKEA's product names, from Billy to Poäng.

<https://qz.com/896146/how-ikea-names-its-products-the-curious-taxonomy-behind-billy-poang-malm-kallax-and-rens/> (Letöltve: 2018.09.18.)

Rekettye, G. – Piskóti, I. – Józsa, L. – Veres, Z. (2005): Döntésorientált marketing. KJK Kerszöv, Budapest.

Reinecke, S./Janz, S. (2007): Marketingcontrolling: Sicherstellen von Marketingeffektivität und –effizienz (Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart)

Rudolph, T. - Schlegelmilch, B. - Bauer, A. - Franch, J. - Meise, J. (2012): Diversity in European Marketing: Text and Cases. (Springer Gabler, Germany, 2012)

Schögel, M. – Tomczak, T. (2007): Distributionsmanagement, München.

spar.hu (2018): https://www.spar.hu/hu_HU/spar_csoport/nemzetkozi_spar.html

https://www.spar.hu/hu_HU/spar_csoport.html

https://www.spar.hu/hu_HU/spar_csoport/uzlettipusok.html (Letöltve:

2018.09.18.)

Specht, G. – Fritz, G. (2005): Distributionsmanagement, 4. Auflage, Stuttgart, Kohlhammer Edition Marketing)

Starbucks története:

<http://www.starbucks.hu/assets/576b394e057542a5bc78618bef7d15e3.pdf>

Letöltve: 2018.09.15.)

The Times Business Case Study: Aldi: Creating value through the marketing mix

<http://businesscasestudies.co.uk/aldi/creating-value-through-the-marketing-mix/introduction.html> Letöltve: 2017.04.22.

The Times Business Case Study: Competitive advantage through efficiency

<http://businesscasestudies.co.uk/aldi/competitive-advantage-through-efficiency/introduction.html> Letöltve: 2017.04.22.

Tímár, G. (2017): Így vásárol többet egyetlen vevő. in: Piac és Profit, 2017. március 22.

http://www.piacprofit.hu/kkv_cegblog/igy-vasarol-tobbet-egyeten-vevo/

Letöltve: 2017.05.11.

Tóth T. (1988): Vállalat és külső piac, KJK, Budapest, 1988.

- Törőcsik, M. (2003): Fogyasztói magatartás trendek. (KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2003)
- Törőcsik, M. (2017a): <http://www.trendinspiracio.hu/aktualis-trendek-2017/> (Letöltve: 2018.09.21.)
- Törőcsik, M. (2017b): A kereskedelem új vonásai.
https://www.trendinspiracio.hu/letoltesek/dokumentumok/a_kereskedelem_uj_vonasai_tanulmany.pdf (Letöltve: 2018.09.23.)
- Trommsdorff, V. (2002): Konsumentenverhalten, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Turban, E. – King, D. – Lee, J. – Liang, T. –Turban, D. C. (2010): Electronic Commerce 2010. Alexandria, VA: Prentice Hall
- UKEssays: Aldi's marketing strategy
<https://www.ukessays.com/services/example-essays/business/aldis-marketing-strategy.php> Letöltve: 2017.04.22.
- Walt Disney története: www.thewaltdisneycompany.com (Letöltve: 2018.09.23.)
- Weber, J. /Schäffer, U. (Hrsg.) (2005): Bereichscontrolling. Funktionsspezifische Anwendungsfelder, Methoden und Instrumente (Stuttgart)
- Wiedmann, K.-P. – Buxel, H. – Frenzel, T. – Walsh, G. (2004) Konsumentenverhalten im Internet: Konzepte, Erfahrungen, Methoden, Wiesbaden: Gabler Verlag
- Wirtschaftswoche (2014): Discounter: Die Geschichte des Preiskönigs Aldi
<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/discounter-die-geschichte-des-preiskoenigs-aldi/9733934.html#image> Letöltve: 2017.04.15.
- Wood, Z. (2011): Aldi effect is back: spending squeeze lifts discounter into profit, (The Guardian, 2011)
<http://www.theguardian.com/business/2011/oct/04/aldi-effect-back-discounter-profit> Letöltve: 2017.04.21.