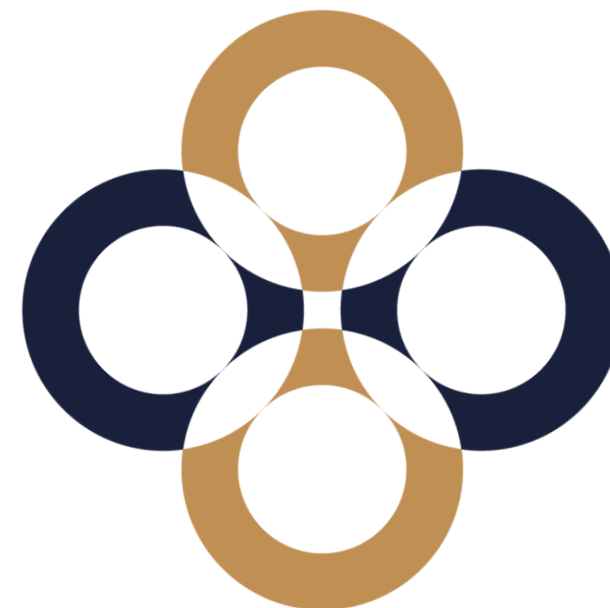


Az értékesítés digitális átalakulása – Empirikus kutatási eredmények

Pelsőci Balázs Lajos, Nagy Ákos & Gáti Mirkó (2021): *Az értékesítés digitális átalakulása – Az egyéni és szervezeti technológiaelfogadást meghatározó tényezők empirikus elemzése (Vezetéstudomány) alapján*

Magyar Biztosítók Szövetsége – MABISZ Konferencia 2022 | 2022.11.30.
Értékesítési Szekció



A téma relevanciája | Miért kutassuk az értékesítők technológia-elfogadási magatartását?

- Általánosságban elmondható, hogy a technológia egyre jelentősebb szerepet kap az egyébként természetesen jelentkező társadalmi és gazdasági változásokban, azok ciklusait felgyorsítja.
- Exponenciális növekedés prognosztizálható az új technológiák bevezetéséből eredő hatások terén (Singh et al., 2019) és idővel a technológia döntéstámogatói funkcióját felváltja annak döntéshozói funkciója (Syam & Sharma, 2018).

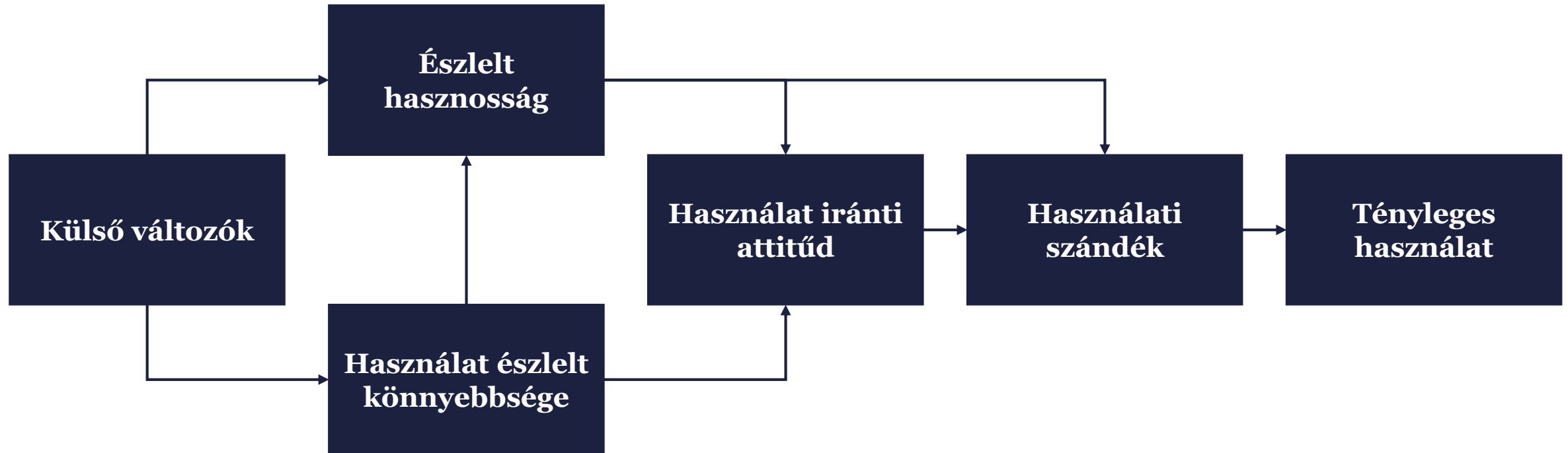
Az évtized kulcskompetenciája: Adaptivitás, amely a DINAMIKUS és INTEGRATÍV kompetenciák fejlesztésén keresztül érhető el (Vial, 2019).

- Az új technológiák ilyen formában egyaránt hordoznak lehetőségeket (pl. több idő az értékesítő fejlődési és fejlesztési tevékenységeire, pontosabb STP stb.) és kockázatokat (pl. a versenyző éleinek további távolodása, téves befektetések stb.).

A jövő értékesítője: A szakember, aki támogatja a fogyasztó felhatalmazását, önállósodását és tanácsadói szerepbe kerülve fejleszti a vállalat részfunkcióit és átfogó folyamatait.

(Mahlamäki et al., 2020; Park, Kim, Dubinsky és Lee (2010))

A téma szakirodalma | A technológiaelfogadás alapmodellje



- Értékesítési kontextusban a *„Használat észlelt könnyebbsége”* nem minden esetben befolyásolja az *„Észlelt hasznosságot”*, továbbá az *„Észlelt hasznosság”* dominánsabb tényező is (Schillewaert et al., 2005)
- A *„Használat észlelt könnyebbségét”* és az elvárható teljesítménynövekedést a menedzsment gyakran túlbecsüli, ami így az elfogadást negatívan befolyásolja (Gohmann et al., 2005)
- A modell a szervezeti hierarchiában felfelé haladva pontosabban becsli az elfogadást (Gohmann et al., 2005)

A téma szakirodalma | Az elfogadást befolyásoló további tényező



TÁMOGATÓ TÉNYEZŐK

- Konzisztens vezetői elköteleződés és pozitív attitűd az új technológia elfogadásával kapcsolatban (Homburg et al., 2010)
- Az értékesítők mint tényleges felhasználók aktív bevonása az implementációs folyamatba és folyamatos támogatás biztosítása a bevezetés során (Gohmann et al., 2005)
- Digitális érettség (vagy technológiai felkészültség) növelése oktatással, tréninggel (Parasuraman, 2000)
 - Ezt befolyásolhatja az értékesítő munkában eltöltött ideje, életkora, tapasztalata (Singh et al., 2020), de az ügyfélkör is, amellyel dolgozik (Singh et al., 2019)
- Az új technológia relatív előnye, kompatibilitása, megfigyelhetősége és kipróbálhatósága (Rogers, 1995)



HÁTRÁLTATÓ TÉNYEZŐK

- Az új technológiával szemben támasztott vezetői elvárások és az bevezetésből eredő változások transzparens kommunikációjának hiánya (Avlonitis & Panagopoulos, 2005)
- Túlzott mértékű vezetői kontrollnövekedés (vagy kontrollnövekedés iránti igény) a technológia bevezetésének következtében (Ahearne et al., 2010)
- Az új technológia bonyolultsága (Rogers, 1995)
- Az új technológia stratégiai beágyazottságának hiánya (Bauer et al., 2019)

A téma szakirodalma | A technológiai felkészültség típusai



SZKEPTIKUSOK



FELFEDEZŐK



ELKERÜLŐK



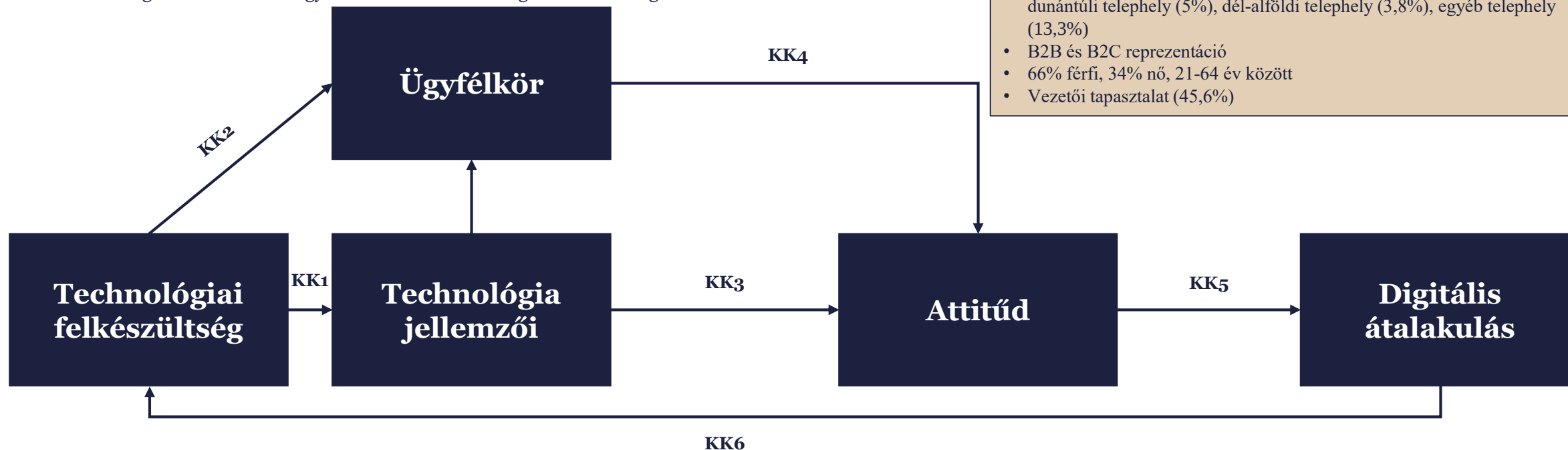
ÚTTÖRŐK

A téma szakirodalma | A technológiák csoportosításának módjai

- Az egyes eszközöket megkülönböztethetjük **interaktivitásuk** (egy- vagy kétoldalú) alapján, valamint a **kontrollálhatóságuk** (alacsony vagy magas szintű) alapján (Taiminen & Karjalouto (2015))
- A technológiai megoldásokat csoportosíthatjuk továbbá a funkciójuk alapján (5S modell):
 - **SELL:** Eladásösztönzés
 - **SERVE:** Értéknövelés
 - **SPEAK:** Párbeszéd kezdeményezése
 - **SAVE:** Megtakarítás
 - **SIZZLE:** Márkaépítés (Chaffey & Smith, 2013)
- **Megjegyzés:** Az eladásösztönzés és az értéknövelés ma már nehezen értelmezhető önállóan, hiszen az értéknövelés a marketing egyik alapvető célkitűzésévé vált.

Kutatás | A szakirodalom alapján alkotott konceptuális modell, kutatási kérdések & Kutatási minta bemutatása

- **KK1:** Hogyan hat a technológiai felkészültség az alkalmazott technológiai jellemzőkre?
- **KK2:** Hogyan befolyásolja a technológiai felkészültség az értékesítői ügyfélkört?
- **KK3:** Hogyan befolyásolják a technológia jellemzői az attitűdöt?
- **KK4:** Hogyan hat az ügyfélkör az attitűdre?
- **KK5:** Hogyan hat az attitűd a digitális átalakulásra?
- **KK6:** A digitális átalakulás hogyan hat vissza a technológiai felkészültségre?



Kutatás | Az eredmények bemutatása – 1.

- **A technológiai felkészültség kihívásai és a digitális átállás potenciális válaszai**
 - Fennálló problémák = Fejlesztési lehetőségek
 - **Belső működés:** Vállalati értéklánc elemeit érintő kihívások (pl. folyamatok bonyolultsága, készletgazdálkodás, költségek optimalizálása, folyamatok integráltsága)
 - „A legjobb az lenne, ami most folyamatban van, hogy integrált szoftverünk legyen, hogy ne négy rendszerben külön legyenek megtalálhatók az információk.” (Interjúalany 83.)
 - **Külső megfelelés:** Ellátási láncban felmerülő anomáliák kezelése; Kevésbé kontrollálható kihívások (pl. szabályozás); Versenytársakhoz viszonyított pozíció fenntartása (korlátként megjelennek a vezetőség által biztosított feltételek, valamint az ügyfélkör is szerepet játszik ebben)
 - „A mi esetünkben az okozza az összetettséget, hogy az Európai Unión belüli és kívüli exportálás eltérő dokumentációt igényel. Ezeknek a folytonos nyomon követése és kezelése nem egyszerű.” (Interjúalany 66.)
 - **Vevőkkel kapcsolatos tényezők:** Vevők megszerzése során felmerülő kihívások (pl. üzletkötés, földrajzi távolságok, kommunikációs zaj); Jelenlegi vevők megtartása (pl. érdeklődés fenntartása, további értékesítések biztosítása, igények jobb megismerése)
 - „Sajnos sokszor előfordul, hogy digitális eszközök hiánya miatt nem tudunk elég gyorsan reagálni. Például, ha az ügyfél küld egy tervet, hogy szkenneljük be és adjunk rá árat, az nem mindig megy.” (Interjúalany 116.)
- **A kihívások ismerete terén az interjúalanyok technológiai felkészültsége pozitívnak mondható, de a már létező technológiák felhasználását tekintve a tanulási görbe még felfelé ívelő**

Kutatás | Az eredmények bemutatása – 2.

- **A technológiai felkészültség és a digitális átállás jelenlegi helyzete az értékesítésben**
 - A válaszok alapján kétféle megoldás, **tudatos és strukturált**, valamint **ad hoc** alkalmazások vannak jelen az értékesítés digitalizálásában
 - **Tudatos és strukturált:** A vállalati általános stratégiából, illetve annak marketing és kommunikációs részstratégiáiból levezetett megoldások, amik ilyen formában tervezettek (pl. vevői igények mélyebb megismerése, versenytársak figyelése, belső erőforrás-felhasználás racionalizálása) – Ezek megválasztásában kevés az értékesítői befolyás
 - „A tableten veszem fel a rendelést és továbbítom őket a céghez, ahol az adatokat megkapja mind a raktár, mind a pénzügy, mind pedig a számítástechnikai osztály, ahol a forgalmi adatokat követik nyomon.” (Interjúalany 4.)
 - „Csoporton belül, ha valamelyik országban kitalálnak valami okosat, akkor azt igyekeznek átültetni a másik országba is, integrálják a folyamatokat.” (Interjúalany 15.)
 - **Ad hoc:** Ezek a megoldások jellemzően az értékesítők szabad döntésére vannak bízva (pl. tárgyalási folyamatok átalakítása, időgazdálkodás, vevőkkel való kapcsolattartás) – Kevésbé integrált, túlzottan általánossá válhat használatától függetlenül
 - „Ezek a szoftverek, ezek a programok olyan dolgokat tartanak észben, amiket nekem nem feltétlenül kell akkor észben tartanom.” (Interjúalany 13.)
 - „... régen az volt, hogy erről érdeklődött, vissza kell hívni, volt idő összegyűjteni, megnézni, most viszont, ha engem felhívnak közvetlenül, akkor nekem rögtön kell tudni...” (Interjúalany 58.)
 - **Ellentmondás:** A tudatos és strukturált jobban illeszkedik a stratégiához, de az ad hoc iránt nagyobb a dolgozói elköteleződés és nyitottság

Kutatás | Az eredmények bemutatása – 3.

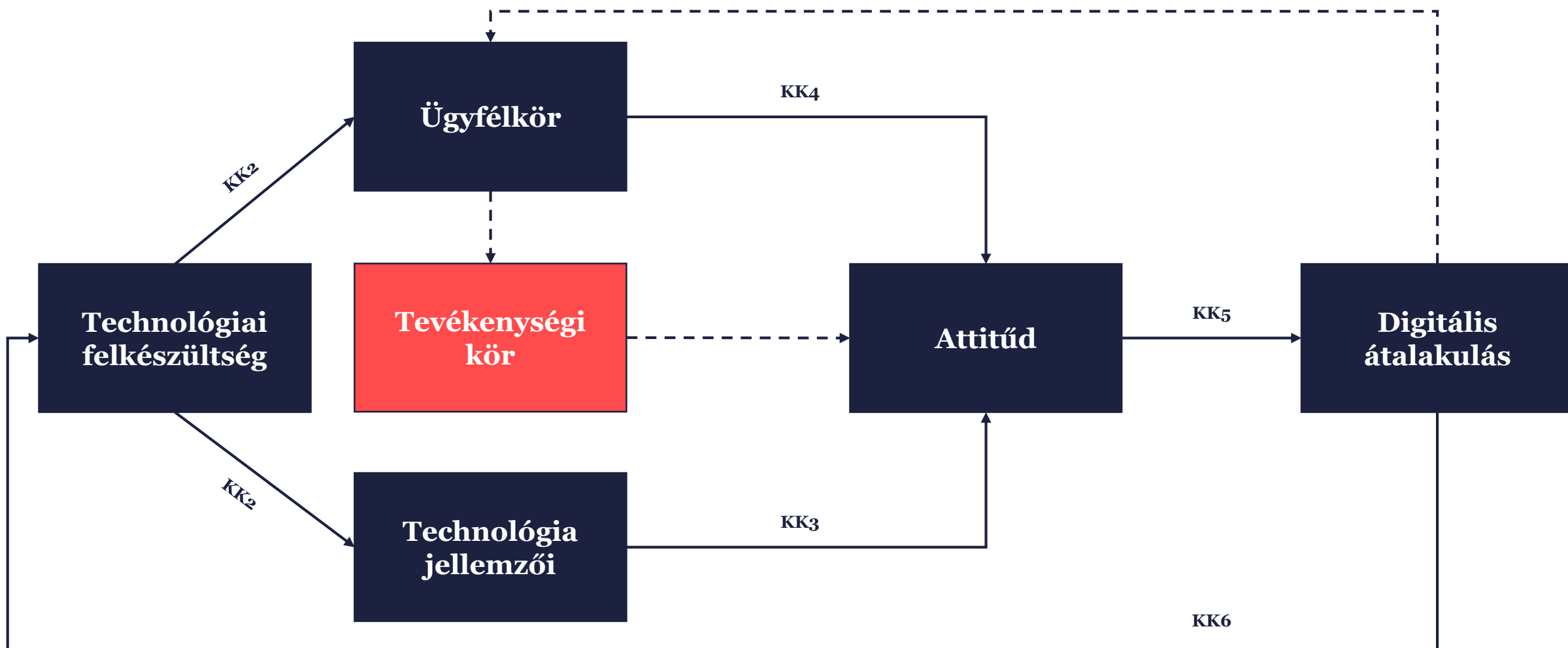
- **A jelenleg alkalmazott digitális megoldások, különös tekintettel az ügyfélkör szerepére**
 - Az eredmények alapján a következő kategóriákat találtuk:
 - **Megfoghatóság alapján történő csoportosítás**
 - **Funkcionalitás alapján történő csoportosítás**
 - Kommunikációs
 - Működéstámogató
 - Kötelező eszközök
 - **Interaktivitás (egy- vagy kétoldalú) alapján történő csoportosítás**
 - **Vállalati kontroll (alacsony vagy magas) alapján történő csoportosítás**
 - A megkérdezettek jellemzően rendelkeztek az alapvető eszközökkel, azonban a speciálisabb, bonyolultabb megoldások már jóval kevésbé dominánsok a válaszokban
 - *„Gördülékeny a folyamat, az értékesítés részei már egy CRM-ben mennek, az értékesítők nem a saját kényük-kedvük szerint dolgoznak, a rendszer vonalvezetőként funkcionál.” (Interjúalany 1.)*

Kutatás | Az eredmények bemutatása – 4.

- **A technológiaelfogadás iránti attitűdöt megalapozó feltételek**

- Az eredmények alapján úgy találtuk, hogy a **pozitív attitűd** dominánsabban jelent meg a válaszokban, mint a **negatív attitűd**
 - **Pozitív attitűdöt megalapozó feltételek:** Technológia jellemzői (pl. gyorsaság, egyszerűség, hatékonyság, interaktivitás); Ügyfélkörtől származó elvárások; Technológia eredményei (pl. munkafolyamatok javulása, vevőkkel való kapcsolattartás fejlesztése, földrajzi távolságok áthidalása, vevőszerezés és vállalati imázs, bizalom erősítése)
 - „Az egészen biztos, hogy a digitális eszközök lehetővé teszik, hogy több ügyfelet szolgáljak ki egységnyi idő alatt egyszerre.” (Interjúalany 13.)
 - „A fiatalokat már nem tudjuk elérni szóban és ehhez kellenek a digitális eszközök. Ezeket a trendeket alkalmazni kell.” (Interjúalany 32.)
 - **Negatív attitűdöt eredményező feltételek:** Egyéni tényezők (pl. technológia személytelensége, nehezen megmagyarázható egyéb, egyedi érzések az előzetes kipróbálás hiánya, a hasznosság észlelésének hiánya miatt); Ügyfelekkel kapcsolatos tényezők (pl. iparági, piaci specifikumok, termék- és szolgáltatásjellemzők, jogszabályi előírások, életkor, lakhely, felkészültség)
 - „... a jogszabályok még mindig sokszor igénylik az írásbeliséget.” (Interjúalany 60.)
 - „Mivel magas szintű terméket árulunk, ezért inkább csak a támogatásra jellemző a digitalizáció, míg az értékesítésre nem.” (Interjúalany 103.)
- **A negatív és semleges visszajelzések csak az értékesítési tevékenység kontextusában jelentek meg, míg a támogató technológiák esetében nem**

Kutatás | Következtetések





**Köszönöm
a figyelmet!**

BALAZS.PELSOCI@UNI-CORVINUS.HU