

SZAKDOLGOZAT

Bugyinszki László

2024



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus
kereskedelem és marketing alapképzési szak**

**Az értékesítés és személyes eladás szervezése, fejlesztése az Essity
Hungary Kft. gyakorlatában**

Belső konzulens:	Dr. Domán Szilvia egyetemi docens
Belső konzulens intézete/tanszéke:	Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék
Készítette:	Bugyinszki László

**Gyöngyös
2024**

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések	2
2. Szakirodalmi áttekintés.....	4
2.1. Szakirodalmi bevezető	4
2.2. Az értékesítés fogalma és alapelvei	5
2.3. Az értékesítés szerepe a vállalati stratégiában.....	6
2.4. Személyes eladás és ügyfélkapcsolatok	7
2.5. Értékesítési folyamatok és technikák	8
2.6. Technológiai fejlesztések az értékesítésben.....	9
2.7. Motiváció és értékesítési csapatok vezetése	10
2.8. Szakirodalmi összefoglaló	12
3. Alkalmazott módszerek	14
4. Eredmények és értékelésük	15
4.1. Az Essity bemutatása	15
4.1.1. Tevékenységek, termékek	15
4.1.2. Üzleti területek.....	15
4.1.3. Vízió, küldetés.....	16
4.2. Essity Health & Medical Hungary	17
4.2.1. Termékek.....	17
4.2.2. Piaci pozíció	18
4.2.3. Sales/ marketing stratégiai tervek és aktivitások.....	19
4.2.4. Az értékesítési szervezet tervezése	25
4.2.5. Az értékesítési szervezet menedzselése	27
4.2.6. Az értékesítési szervezet képzése, fejlesztése	29
4.2.7. Az értékesítési szervezet motiválása	35
4.2.8. Az értékesítők értékelése	40
5. Következtetések és javaslatok	42
6. Összefoglalás	46
7. Irodalomjegyzék.....	48
8. Ábrajegyzék	50
9. Mellékletek.....	51
10. Nyilatkozatok	53

1. Bevezetés és célkitűzések

Szakedolgozatom témájaként jelenlegi munkahelyemen (Essity Hungary Kft) és munkakörömben, (Senior Sales Manager Hungary & South East Europe) szerzett tapasztalataimról és az értékesítési szervezet menedzselésével kapcsolatos aktuális kihívásokról szeretnék beszámolni, elemzéseket és fejlődési lehetőségeket megmutatni

E munkakörben az értékesítési szervezet vezetőjeként a következő feladataim vannak:

- Az értékesítési szervezet vezetése, fejlesztése a struktúra, a teljesítmény és az emberek tekintetében a maximális hatékonyság elérése érdekében
- A vállalat üzleti terveinek átültetése értékesítési tervekké, kampányokká.
- Előrejelzések és költségvetések készítése, ezek nyomon követése a szükséges korrekciók megtétele bármilyen eltérés esetén.
- Az erőforrások optimalizálása a megfelelő ügyfél kategorizáció szerint a maximális hatékonyság érdekében.
- Tárgyalások folytatása a stratégiai kulcsfontosságú vevőkkel.
- Az üzlet elvárt jövedelmezőségének biztosítása
- Piaci információk gyűjtése/rendszerezése a stratégiai döntések támogatásához.
- Értékesítési stratégiák és piacra lépési stratégiák kidolgozása.
- Helyi menedzsment tagként hozzájárulás az általános döntéshozatalakhoz

Tapasztalataim és tanulmányaim alapján hiszek abban, hogy az értékesítési szervezetek sikerességének és az alapvető pénzügyi célok elérésének három alapvető pillére van, amely az Essity Hungary Health & Medical értékesítési szervezetének tervezése és irányítása során is figyelembevételre került:

1. A rendszer / folyamatok

- Stratégia
- Értékrend (Vállalati, Egyéni)
- Értékesítési folyamatok
- Célok

2. Emberek / fejlesztés

- Tudás
- Képességek
- Rendszer / folyamat ismeret
- Motiváció

3. Vevők

- Piaci ismeret
- Vevő kategorizáció
- Lojalitás

Dolgozatomban ezen fő pontok alapján fogom megvizsgálni, összegezni a cég tevékenységét és az én hozzájárulásomat az értékesítés és személyeseladás szervezése, fejlesztése szempontjaiból érintve a következő területeket is:

- A cég bemutatása, tevékenysége, termékei, üzleti területei, szervezeti felépítése
- A HM Hungary üzleti divízió piaci pozíciójának bemutatása, vizsgálata.
- A HM Hungary értékesítési szervezetének szervezése, fejlesztése.

A jelenlegi gyorsan változó üzleti körülmények között, az értékesítési szervezetek működtetése, fejlesztése, változásra való hajlandósága jelentős fókusz területté vált a vállalkozások számára.

Ennek megfelelően a kutatás célja bemutatni, hogy az értékesítési szervezet megfelelő menedzselése hogyan függ össze a cég hatékonyságával és nyereségességével.

A hipotézis szerint az Essity szervezete jelenleg hatékornak tűnik a rendelkezésre álló adatok és eredmények alapján, de kutatásommal szeretném ezt tényként megerősíteni és természetesen a személyeseladás szervezése, fejlesztéséhez kapcsolódó lehetséges, és javasolt fejlesztési területeket meghatározni a kitűzött céloknak megfelelően.

A dolgozatban szereplő adatok, statisztikák gyűjtése egyrészt saját forrás, másrészt a következő adatgyűjtési módszerek felhasználásával készült:

- Primer és Szekunder adatgyűjtés
 - Releváns szekunder adatbázisok feldolgozása, Primer kutatás/ mélyinterjúk
- Strukturált megfigyelés
 - Munkaköröm ellátása során szerzett tapasztalatok, anyagok
- Dokumentum- és tartalomelemzés
 - vállalati adatok, rendszerek, honlap, jogszabályok, szabályzatok, egyéb belső dokumentum, belső interjúk/megbeszélések elemzése, megfigyelések

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Szakirodalmi bevezető

Az értékesítés és a személyes eladás a vállalatok működésének és sikerének kulcsfontosságú területei. Ezek a tevékenységek nem csupán a termékek vagy szolgáltatások eladására vonatkoznak, hanem komplex, több lépcsős folyamatok, amelyek célja a vállalat jövedelmezőségének növelése, a piaci pozíciók erősítése, valamint tartós ügyfélkapcsolatok kialakítása. A sikeres értékesítési stratégiák nemcsak a termékek bemutatására és az eladások lebonyolítására összpontosítanak, hanem figyelembe veszik a vevők igényeinek mélyebb megértését is.

Az értékesítés fogalma a termékek és szolgáltatások eladásához kapcsolódó összes tevékenységet magában foglalja. Ide tartoznak a piackutatás, a vevői igények feltérképezése, a termékek prezentálása, az ajánlatok készítése, az ártárgyalások és a vásárlási folyamat lebonyolítása. E tevékenységek során az értékesítés egy interaktív folyamattá alakul, amely nem csupán a termékek eladására összpontosít, hanem a vevők tájékoztatására és meggyőzésére is.

A modern értékesítési folyamatok során a vállalatoknak figyelembe kell venniük a vásárlói magatartás változásait, a technológiai fejlődést, valamint a globális piac dinamikáját. A digitális transzformáció elterjedésével az értékesítési tevékenységek egyre inkább az online térbe is kiterjedtek, így az e-kereskedelem és az online marketing módszerei is elengedhetetlenné váltak. A vásárlói döntéshozatal ma már sokkal informáltabb és összetettebb, ami új kihívások elé állítja az értékesítőket.

Az értékesítési folyamatok fejlődése szorosan összefonódik a gazdasági és technológiai változásokkal. A hagyományos értékesítési módszerek mellett megjelentek az új, innovatív megoldások, mint például a digitális marketing, az automatizált értékesítési rendszerek, valamint a CRM (Customer Relationship Management) rendszerek, amelyek segítségével az értékesítők hatékonyabban tudják kezelni ügyfélkapcsolataikat. A CRM rendszerek lehetővé teszik az ügyfélinformációk összegyűjtését és elemzését, ami segít az igények pontosabb megértésében és a személyre szabott ajánlatok kidolgozásában. Az ügyfélközpontú megközelítés, a személyre szabott szolgáltatások és a folyamatos kommunikáció elengedhetetlenek a vevő elégedettség fenntartásához.

E szakirodalmi áttekintés célja, hogy bemutassa az értékesítés fogalmát, szerepét és fejlődését. Az értékesítési tevékenységek elemzése lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy megértsék a sikeres értékesítési stratégiák kulcselemeit, és hogy miként alkalmazhatják ezeket a gyakorlatban a piaci versenyképességük növelése érdekében. A jövőbeni trendek, mint például a digitalizáció és a technológiai innovációk, tovább formálják majd az értékesítési folyamatokat, és új lehetőségeket kínálnak a vállalatok számára.

2.2. Az értékesítés fogalma és alapelvei

Philip Kotler (2016) Marketing Management című művében az értékesítést a marketingstratégia szerves részének tekinti, amely közvetlen kapcsolatban áll az ügyfélkapcsolatok menedzselésével és a vevői értékteremtéssel. Kotler hangsúlyozza, hogy az értékesítés nem csupán termékek és szolgáltatások eladását jelenti, hanem az ügyféligények megértését és azok kielégítését is. (Kotler 2016)

Az értékesítés az eladó, a marketing a vevő igényeire összpontosít. Az értékesítés elsődleges célja az eladó szükségletével összhangban a termék készpénzzé konvertálása, a marketingé pedig a vevő szükségleteinek kielégítése egyrészt a termékkel, másrészt a létrehozásához, leszállításához és végül fogyasztásához kapcsolódó dolgok egész sorának segítségével. (Theodore Levitt, 1960)

Mivel az értékesítők kritikus szerepet töltenek be a marketingstratégia megvalósításában, ezért akkor sikeresek, ha képesek a vevők számára értéket teremteni (Rackham & DeVincentis, 1999). Ugyanakkor az értéket nem az eladók állítják elő egyedül, hanem azt a vevőkkel együtt teszik (co-creation).

Az értékalapú értékesítésnek a B2B szektorban az alábbi három dimenziója van (Terho et al., 2012):

1. *A vevő üzleti modelljének megértése:* az értékesítőnek alaposan meg kell értenie vevő üzleti céljait, kulcsfontosságú folyamatait, amelyek a profitszerzéshez vezetnek, a vevők vevőinek működési rendszerét, valamint a szükséges erőforrások mennyiségét és felhasználási módját. Mivel a vevők nem mindig tudják pontosan meghatározni valódi üzleti igényeiket, ezért az értékesítők gyakran nem képesek beazonosítani azokat a tényezőket, amelyek az értékteremtés alapját jelentik. Az alapvető probléma abban keresendő, hogy a tágabb üzleti érdekek eltérnek a termékek vagy szolgáltatások funkcionális specifikációjától, valamint a jelenlegi és jövőbeni érdekek is különbözhetnek (Narver et al., 2004). Az értékesítő minél jobban megérti a vevő üzleti modelljét, annál jobban képes azonosítani azokat a tényezőket, amelyek valódi értéket nyújtanak számára, mivel érdemben tud kapcsolódni a vevő üzleti folyamataihoz.
2. *Értékalapú ajánlat kidolgozása:* Az értékalapú értékesítés a fogyasztó problémáinak azonosítására összpontosít, valamint arra, hogy ennek alapján hogyan lehet azokra kölcsönösen értékes megoldást nyújtani (Liu & Leach, 2001). Az értékorientált üzletkötő aktív a vevői igények azonosításában, és olyan ajánlattal áll elő, amely kimutatható hatást gyakorol a vevő profitjára. Az érték megnyilvánulását a legtöbb esetben annak számszerűsítéséhez kötik, vagyis tisztában kell lenni azokkal a módszerekkel, amelyekkel az absztrakt értékek kézzelfoghatóvá tehetők (pl. kalkulációk, szimulációk, nyereségességre gyakorolt hatások kimutatása). Az értékalapú ajánlatot az értékesítő nem egyedül dolgozza ki, hanem épít a vevő részvételére is, a közös beszélgetésekre vagy a partnertől kapott speciális információkra. Ily módon sokkal inkább a közös értékteremtésre (co-creation) építő logikát követi, mint az előre meghatározott, főként a cég és kevésbé a vevő igényeit kielégíteni kívánó ajánlat logikáját (Ballentyne et al., 2011).
3. *Az érték kommunikálása:* A vevő üzleti profitjához való hozzájárulás hiteles kommunikálása. Nem elég kizárólag azt állítani, hogy a vevő miként takaríthat meg költségeket, vagy növelheti a bevételeket, hanem azt meggyőző bizonyítékokkal is alá

kell tudni támasztani. A hosszú távú gondolkodásmód kifejezésre juttatásának eszközei a nyílt párbeszéd, az átláthatóság, valamint a bizalom. Ha e feltételek bármelyike nem teljesül, akkor a kommunikáció nem hiteles. Az értékalapú kommunikáció feladata csökkenteni a vevő észlelt kockázatait is, amelyet referenciák bemutatásával vagy garanciák vállalásával lehet a legjobban elérni. Növeli a hitelességet, ha a cég átvállal egy szeletet a vevők kockázatából. (Horváth, Bauer A, 2016)

2.3. Az értékesítés szerepe a vállalati stratégiában

Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan (2016) alapján a vállalat marketingstratégiája értelemszerűen a vállalati stratégia egészéből vezethető le. A marketingstratégia és a vállalati stratégia első alapkérdése ugyanaz: milyen igényeket akarunk kielégíteni?

A fogyasztóval a vállalat a piacon találkozik, ahol természetesen a versenytársak is jelen vannak. A versenytársak szeme előtt ugyanaz a cél lebeg, az adott piacon megjelenő potenciális vevőket szeretnék megnyerni maguknak, illetve termékeiknek. Ennek következtében a marketingben minden a versenytársakhoz viszonyított értékelésben jelenik meg.

Így aztán az igazi kérdés nem egyszerűen az: „Milyen igényeket akarunk kielégíteni?”, hanem hogy: „Milyen igényeket tudunk másoknál jobban kielégíteni?” (Chikán 2016)

A vállalati stratégia tehát végül is mindig versenysztratégia, amelyből a marketingre, mint a piaci jelenlét mikéntjét legközvetlenebbül meghatározó vállalati funkcióra nézve három alapvető stratégiai teendő következik: (Chikán 2016)

1. a kielégítendő fogyasztói igények konkretizálása;
2. a versenyhelyzet és a versenytársak elemzése, a versenysztratégia megválasztása;
3. annak elérése a marketingmix elemeinek alkalmazásával, hogy a fogyasztók általunk megcélzott köre (rétege) a versenytársakkal szemben bennünket válasszon szükségletének kielégítése érdekében – méghozzá lehetőleg nem egyetlen alkalommal, hanem tartós ügyfélként.

A marketingstratégia célja tehát a tartós versenyelőny biztosítása, lényege pedig a célpiac és a versenysztratégia megválasztása, valamint a marketingmix elemeinek az adott céloknak és feltételeknek megfelelő kombinálása. (Chikán 2016)

Az értékesítés szerepe a vállalati stratégiában így rendkívül sokrétű. Egyrészt közvetlenül hozzájárul a bevételek növeléséhez, másrészt kulcsszerepet játszik a márkaismertség építésében és a piaci pozíciók erősítésében. Az értékesítési tevékenységek nemcsak a meglévő ügyfelek megtartására irányulnak, hanem új ügyfélkapcsolatok kiépítésére is, amelyek a vállalat növekedését szolgálják. A sikeres értékesítési stratégia segít a vállalatnak abban, hogy reagáljon a piaci igények változásaira, és folyamatosan alkalmazkodjon a versenyhelyzethez.

A személyes eladás különösen fontos szerepet játszik ebben a folyamatban, hiszen az értékesítők közvetlen kapcsolatban állnak az ügyfelekkel. Az üzletkötők munkája nem csupán a termékek bemutatására korlátozódik, hanem az ügyféligenyek alapos megértésére, az ügyfelek bizalmának kiépítésére és a tartós kapcsolatok kialakítására is fókuszál. Az eladó szerepe sokszor egyfajta tanácsadóvá is alakul, ahol az értékesítő nemcsak elad, hanem értékes információkkal és megoldásokkal segíti az ügyfelet.

2.4. Személyes eladás és ügyfélkapcsolatok

Az eladás az egyik legősibb tevékenység, mégis sok félreértés övezi a folyamatot, az értékesítők munkáját és azokat a személyes tulajdonságokat, amelyek a sikerhez és a sikeres karrierhez szükségesek. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy az egyes értékesítési munkakörök különböző készségeket és kompetenciákat igényelnek. Mindeközben az értékesítők megnevezése és a hozzájuk kapcsolódó feladatok folyamatosan változnak

A személyes eladás meghatározásának legfontosabb eleme az eladó aktív közreműködése, melynek segítségével a vevők preferenciái alakulnak, esetleg megváltoznak. Sok esetben a személyes fizikai jelenlét sem fontos, a telemarketing működésénél mindössze a személyes kapcsolat szükséges (Bauer & Mitev 2008)

A vállalatok a fenntartható versenyelőny kiépítése érdekében megkülönböztetett figyelmet fordítanak szoros, együttműködő kapcsolatok létrehozására és fenntartására, korlátozott számú szállítóval, fogyasztóval és közvetítővel. Ezeken a kapcsolatokon keresztül a vállalatok differenciált kínálatukkal értéket állítanak elő és/vagy csökkentik költségeiket (Han–Wilson–Dant, 1993; Kalwani–Narayandas, 1995).

Ennek megfelelően a versenyelőnyhöz vezető új megközelítés vonzósága miatt számos marketingtudós arra a következtetésre jutott, hogy a kapcsolati marketing (ahol a marketingtevékenység fókusza az együttműködő, hosszú távú kapcsolatok kiépítésén, fejlesztésén és megőrzésén van) lett az egyik új marketingparadigma (Gummesson, 1998; Hunt–Morgan, 1994).

Az üzletkötők kulcsszerepet töltenek be a hosszú távú vevő-eladó kapcsolatok kialakításában. Mivel az eladó- és a vevővállalatok között az üzletkötők jelentik az alapvető összekötő láncszemet, jelentős mértékben befolyásolják a vevők észlelését az eladó megbízhatóságára, valamint a szolgáltatás minőségére vonatkozóan, s ennek következtében a kapcsolat folytatására. A vevők ugyanis gyakran hűségesebbek magukhoz az üzletkötőkhöz, mint az őket alkalmazó cégekhez (Anderson–Robertson, 1995).

2.5. Értékesítési folyamatok és technikák

Bauer András & Mitev Ariel Zoltán (2008) Eladásmenedzsment című művükben megállapítják, hogy az eladás gyakran hosszadalmas és jelentős erőfeszítést igénylő folyamat.

Annak ellenére, hogy mind az eladók, mind a vevők igyekeznek lerövidíteni az értékesítési és beszerzési időt, összetett termékek esetében nem ritka, hogy a döntéshozatal hónapokat vagy akár éveket vesz igénybe. Ezért a vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a kapcsolatok kiépítésére, és az értékesítés messze túlmutat azon, hogy csak egy prezentációt tartanak, majd szerződést kötnek. Az értékesítőnek először információkat kell gyűjtenie a potenciális vevőről, hogy egyáltalán szükség van-e a kínált termékre vagy szolgáltatásra, és fel kell derítenie, ki lehet a befolyásos személy a beszerzési folyamatban. Gyakran több, elsőre kisebb jelentőségűnek tűnő látogatás is szükséges a döntéshozók szerepének feltérképezéséhez és a vevő bizalmának megszerzéséhez. Az értékesítési folyamat lezárása után sem lehet elhanyagolni a kapcsolattartást, hiszen a rendszerek telepítését, valamint további szolgáltatások nyújtását is kezelni kell, ami növeli a vevő elégedettségét és elősegíti a jövőbeli együttműködést. (Bauer & Mitev 2008)

Az eladási folyamat tehát sokkal összetettebb, mint egy egyszerű látogatás – prezentáció – rendelésfelvétel sorozat. Az egyre növekvő nem közvetlenül az eladáshoz kapcsolódó feladatok és az adminisztrációs teendők miatt sok értékesítő csak kevés időt tölt tényleges eladással. A nem értékesítési jellegű feladatok növekedése növeli az egy látogatás átlagos költségét is, ami miatt a menedzsment folyamatosan keresi az értékesítési személyzet hatékonyabb kihasználásának módjait. (Bauer & Mitev 2008)

Noha az adminisztratív és elemző jellegű feladatok fontos részét képezik az értékesítő munkájának, a hangsúly legtöbbször mégis a vevőnek vagy potenciális ügyfélnek tartott prezentáción van. Egy alapelv szerint azonban egy hatékony értékesítési folyamatnak csak 20%-a a prezentáció, míg 40% az előkészületekre, 40% pedig az utógondozásra fordítandó, különösen nagyobb ügyfelek esetében. Bár a szakirodalom eltérő módokon írja le az értékesítési folyamat lépéseit, a lényege változatlan: logikus, egymást követő lépésekből áll. (Bauer & Mitev 2008)

A következő tízlépcsős folyamat az, amely kellően vevőorientált ahhoz, hogy alkalmazásával megfelelő eredményeket lehessen elérni: (Bauer & Mitev 2008)

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

Neil Rackham (1988) SPIN Selling című könyvében bemutatja a SPIN értékesítési módszert, amely különösen előnyös a bonyolult és nagy értékű értékesítési folyamatok során. A módszertan négy fő lépésre – Helyzet, Probléma, Következmény és Megoldás – épül, és

tudományos kutatásokkal alátámasztották, amelyek bizonyítják hatékonyságát a B2B (üzleti-üzleti) értékesítések terén

A személyes eladás réges-régi művészet. Ma azonban a hatékony értékesítők már nemcsak ösztöneik szerint cseleksznek. A vállalatok minden évben több százmillió dollárt költenek arra, hogy megtanítsák kereskedőiket az elemzés és az ügyfélmenedzsment módszereire, és hogy a rendeltetést passzívan felvevő munkatársakból aktív ügynököket faragjanak. Megtanítják nekik az ún. SPIN módszert, amellyel hosszú távú kapcsolatokat építhetnek ki az alábbiakhoz hasonló kérdésekkel: (Neil Rackham 1988)

- Szituációs kérdések (situation questions). Ezek tényekre kérdeznek rá vagy feltárják a vevő jelenlegi helyzetét. Például: „Jelenleg milyen rendszerrel számláz a vevőknek?”
- Problémafeltáró kérdések (problem questions). Ezek a kérdések a vevők problémáival, nehézségeivel és elégedetlenségeinek okával foglalkoznak. Például: „A rendszer mely részeiben keletkeznek a hibák?”
- Következményekkel kapcsolatos kérdések (implication questions). Ezek a vevő problémáinak, nehézségeinek vagy elégedetlenségének következményeire vagy hatásaira kérdeznek rá. Például: „Hogyan befolyásolja ez a probléma a dolgozók eredményességét?”
- Szükséglet-haszon kérdései (need-payoff questions). Ezek a kérdések egy javasolt megoldás értékét vagy hasznosságát firtatják. Például: „Mennyit tudna megtakarítani, ha vállalatunk segítene 80 százalékkal csökkenteni a hibák számát?”

2.6. Technológiai fejlesztések az értékesítésben

A modern értékesítésben a technológiai eszközök és a digitális megoldások kulcsfontosságú szerepet játszanak. A CRM rendszerek, és a mesterséges intelligencia alkalmazása lehetővé teszi az értékesítők számára, hogy pontosabb piaci elemzéseket végezzenek, személyre szabott ajánlatokat készítsenek, és hatékonyabban kezeljék az ügyfélkapcsolatokat.

Az ügyfelek ma már nem elégednek meg az alapvető szükségleteiket akár tökéletesen is kielégítő szolgáltatásokkal, hiszen a különböző szállítók által kínált megoldások sokszor nagyon közel „egy kattintásra” állnak egymástól. A szoros versenyhelyzetben az a vállalkozás fogja elnyerni a vevők megrendelését, amelyik képes elnyerni az ügyfelek bizalmát, és kiegészítő szolgáltatásai révén magasabb hozzáadott értéket nyújt. (Reketye & Törőcsik & Hetesi (2016))

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment (customer relationship management, CRM) technológiai alapú üzleti stratégia, amely lehetővé teszi, hogy a vállalkozások az ügyfeleikről megszerzett tudás segítségével hosszú távú, kölcsönösen nyereséges kapcsolatot alakítsanak ki az érintettekkel, optimális értéket szállítva számukra. (Reketye & Törőcsik & Hetesi (2016))

Az ügyfélkapcsolat-menedzsment segíti a külső piaci szereplőkkel, különösen az értékesítési csatorna tagjaival és a végső felhasználókkal való összeköttetés, kapcsolat kialakítását és fejlesztését. (Srivastava–Shervani–Fahey 1999)

Az utóbbi időben egyre nagyobb népszerűségnek örvend az ügyfélkapcsolat-menedzsment makrofolyamat szemléletű értelmezése, amely a CRM-tevékenységeket egy számos részfolyamatból (pl. ügyfél azonosítása, ügyféltudásbázis létrehozása, ügyfél-interakciók stb.) álló összetett tevékenységrendszerként azonosítja. Természetesen léteznek szűkebb megközelítések is, melyek a CRM-re csak, mint a hosszú távú, jövedelmező ügyfélkapcsolatok kialakítását támogató ügyfél-interakciókra tekintenek. Fontos azonban megjegyezni, hogy az ügyfélkapcsolat-menedzsment folyamatszemléletű értelmezése az egyetlen az eddig vizsgált megközelítések közül, amely kezelni tudja azt, hogy az ügyfélkapcsolatok jellegükből adódóan folyamatosan változnak, és fejleszteni kell őket a hosszú távú fennmaradás érdekében.

Allen–Kania–Yaeckel (2001) szerint az ügyfélkapcsolat-menedzsment sikeres bevezetése a legtöbb vállalkozásnál alapvető változásokat hoz, melyek a következők:

1. az értékesítésből származó bevételek növekedése,
2. a fogyasztói elégedettség növekedése,
3. az általános értékesítési és marketingadminisztrációs költségek csökkenése, valamint
4. a vállalati belső folyamatok szinkronizálása, hatékonyságának növekedése.

Összeségében tehát megállapíthatjuk, hogy a legújabb menedzsment- és marketingmegoldások kifejlesztésének és elterjedésének fontos katalizátoraként működött és működik napjainkban is az informatikai és kommunikációs technológia fejlődése (Révész B. 2005) amely hol követi, hol pedig meg is előzi a gazdasági szféra változásait. A kapcsolati marketing és kapcsolatmenedzsment területei is nagymértékben a technológiai fejlődésnek köszönhetik népszerűségüket és elterjedésüket. (Hennig-Thurau & T.–Hansen, U. 2001)

2.7. Motiváció és értékesítési csapatok vezetése

Az eltérő feladatokat végző értékesítők különböző környezetben dolgoznak, így irányításuk is különböző. Például a rövid távon értékesítő kreatív ügynökök és a kapcsolatépítő műszaki képviselők menedzselése teljesen eltérő motivációs eszközöket kíván. Hasonlóképpen, más megközelítést igényel a közvetlen értékesítést végző, többnyire vállalkozóként tevékenykedő képviselők irányítása, mint a szervezeti projektekből dolgozó belső értékesítők vezetése.

Bauer András & Mitev Ariel Zoltán (2008) Eladásmenedzsment című művükben részletesen bemutatja, hogy az értékesítési csapatok eredményessége jelentős mértékben múlik az értékesítők motiváltságán és az alkalmazott vezetési stratégiákon. A sikeres értékesítési teljesítmény eléréséhez nélkülözhetetlenek a megfelelő ösztönző rendszerek, mint például a jutalékok és bónuszok, valamint a folyamatos képzési és fejlesztési lehetőségek. (Bauer & Mitev 2008)

Az eladási tréning célja az üzletkötő szükséges tudással (pl. termékismeret, információk a piacról és a versenytársakról, vállalati politikák és folyamatok) és eladási készségekkel (pl. hogyan kell eladni) való felszerelését jelenti. (Dubinsky–Staples 1982):

Más definíció szerint a tréning készségek, szabályok, koncepciók és attitűdök szisztematikus elsajátítása, amelyek egy másik környezetben teljesítménynövekedést eredményeznek. Az eladási tréning információk, elképzelések és készségek megfontolt és formalizált felhalmozását

jelenti az alkalmasság elősegítésének vagy a teljesítmény javításának szándékával. (Goldstein 1993)

Az eladási tréningek témái rendkívül változatosak lehetnek, s alapvetően a piac, az eladószemélyzet vagy a vállalat igényeiből származnak. (Kotler, 2000)

- Termékismeret.
- Piaci orientáció.
- Vállalati működés ismerete.
- Költségcsökkentő javaslatok generálása a vevők részére.
- Idő- és területi menedzsment.
- Etikai kérdések.
- Kommunikáció.
- Eladási technikák.
- Tárgyalástechnika.
- Egyéb

Pszichológusok szerint a motiváció az egyén választása arra vonatkozóan, hogy kezdeményezzen akciókat bizonyos feladatok megvalósítására, bizonyos mennyiségű erőfeszítést fordítson a feladatra, a ráfordítás kitartson az adott időszakra (Campbell–Pritchard, 1976).

A motivációval alapvetően összefügg, hogy a vállalat milyen kompenzációs programot alakít ki. Ennek során érdemes meghatározni azokat az eladási tevékenységeket, amelyeket a kompenzációs programok ösztönözhetnek. Ilyenek lehetnek: (Bauer & Mitev 2008)

- nagyobb összértékű eladás,
- jövedelmezőbb termékek eladása,
- új termékek intenzívebb értékesítése,
- szezonális termékek intenzívebb értékesítése (megfelelő időszakban),
- a piac nagyobb mértékű lefedése,
- átlagosan nagyobb értékű rendelések biztosítása,
- új vevők szerzése,
- eladás utáni szolgáltatás és a meglévő üzletek megtartása,
- vevők elvándorlásának megakadályozása,
- együttműködés a beszerzési központ tagjaival,
- egészvonalas értékesítés elérése,
- látogatások növelése,
- azonnali jelentés és egyéb adatszolgáltatás.

Jó javadalmazási tervet létrehozni rendkívül bonyolult és nehéz, s idővel még a legjobban kidolgozott programok is vesztenek hatékonyságukból. A piaci környezetben végbemenő vagy az eladószemélyzet jellemzőit érintő változások csökkenthetik bizonyos programok sikerességét. Ezt felismerve a cégek egyre többször vizsgálják felül ez irányú politikájukat. A tervezési folyamat az alábbi lépésekből áll: (Bauer & Mitev 2008)

1. *A cég helyzetének és céljainak meghatározása.* Bármely kompenzációs program fő célja az eladószemélyzet ösztönzése a menedzsment által meghatározott célok megvalósítása érdekében. Első lépésként meg kell határozni, hogy milyen tevékenységeket vagy

teljesítménydimenziókat kell ösztönözni, valamint azt, hogy miként kell megfelelően elosztaniuk az időt. Az eladási céloknak természetesen összhangban kell lenniük a cég marketingstratégiájával.

2. *A jutalmazandó teljesítményszempontok meghatározása.* Hibás dolog úgy motiválni az értékesítőt, hogy csináljon túl sok dolgot egyszerre, hiszen egyrészt erre nem képes, másrészt bizonytalan lesz összteljesítményét illetően. A legtöbben 2–3 szempont meghatározását tartják jónak, ezeket a legalapvetőbb marketingcélokból levezetve.
3. *A jutalmak vonzóságának meghatározása.* Az értékesítők személyiségjegyeiktől, életstílustól, demográfiai jellemzőktől stb. függően nem egyformán tartják a jutalmakat vonzónak. Ennek megfelelően nincs egyetlen olyan eszköz (pl. pénz), amelynek segítségével az egész személyzetet hatékonyan motiválni lehet.
4. *Döntés a legmegfelelőbb kompenzációs csomagról (mix és szintek).* A kompenzáció jelentősen befolyásolja az üzletkötő vállalattal való elégedettségét, a megfelelő mix eltalálása tehát kritikus kérdés. Minél komplexebb az eladási tevékenység és igényel speciális képzettséget, általában annál magasabb a fizetés. A versenyképesség érdekében a cégnek tisztában kell lennie az iparági bérekkel. A nagyobb cégek jobban megengedhetik maguknak a képzést, mint a kicsik, ez utóbbiak magasabb jövedelemmel csábíthatnak. A túlfizetett üzletkötők túl sok költségbe kerülnek, csökkentik a profitot, és feszültséget okozhatnak a vállalatban belül. Az alulfizettség is probléma, hiszen a jók elmennek, a gyengék maradnak.

2.8. Szakirodalmi összefoglaló

Az értékesítés fogalma és szerepe rendkívül összetett és folyamatosan változó terület, amelynek jelentősége és működése nagyban függ a piaci környezet, a gazdasági trendek, valamint a technológiai fejlődés alakulásától. Az értékesítés nem csupán egy egyszerű ügyletre, vagyis egy termék vagy szolgáltatás eladására korlátozódik, hanem egy komplex, több lépésből álló folyamat, amely számos tényezőt foglal magában, beleértve a piaci elemzést, az ügyfélkapcsolatok ápolását, valamint a hosszú távú üzleti stratégia kialakítását.

A szakirodalom egyértelműen rámutat arra, hogy az értékesítés központi szerepet játszik egy vállalat általános stratégiájában, hiszen az üzleti siker egyik legfontosabb tényezője a piaci igények pontos megértése és a vásárlói elégedettség elérése. A vállalatok nemcsak termékeket vagy szolgáltatásokat értékesítenek, hanem megoldásokat kínálnak az ügyfelek problémáira. Ezáltal az értékesítés túlmutat a hagyományos eladási tevékenységeken, és egyre inkább a kapcsolatépítésre, az ügyféligények felmérésére, valamint a személyre szabott megoldások kidolgozására koncentrál. A modern értékesítési folyamatban kulcsszerepet kap az ügyfélkapcsolatok kezelése (Customer Relationship Management – CRM), amely elősegíti, hogy az értékesítők hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatokat alakítsanak ki a vásárlókkal, nem csupán egy-egy tranzakcióra koncentrálva, hanem az ügyfél életciklusára és hűségének növelésére.

Az értékesítés szerepét tovább erősíti a technológiai fejlődés, amely jelentős mértékben átalakította az üzleti környezetet az elmúlt években. Az olyan technológiai megoldások, mint a Big Data, a mesterséges intelligencia (AI) és az adat vezérelt elemzési módszerek, új lehetőségeket nyitottak meg az értékesítési szakemberek számára, hiszen segítségükkel

részletesebb piaci információkat gyűjthetnek, pontosabban megérthetik a vásárlói viselkedést, és hatékonyabban szabhatják személyre ajánlataikat. Az adat vezérelt döntéshozatal, a prediktív elemzés, valamint az automatizált marketing- és értékesítési folyamatok a modern értékesítési tevékenység elengedhetetlen részeivé váltak. Mindez lehetővé teszi, hogy az értékesítési tevékenység jobban igazodjon a fogyasztók egyedi igényeihez, ezzel növelve az eladási siker esélyét.

Az ügyfelek számára nem csupán a termék vagy szolgáltatás minősége számít, hanem a hosszú távú megbízhatóság, valamint az, hogy a vállalat milyen mértékben képes alkalmazkodni az ő specifikus igényeikhez és elvárásaikhoz.

A magyar piacon különösen fontos az ár-érték arány kiemelt kezelése, valamint az ügyfélközpontú megközelítés, mivel a vevők gyakran nagy figyelmet fordítanak arra, hogy befektetésük valóban megtérüljön. Az értékesítési szakembereknek ezért nem elég a termékek jellemzőire fókuszálniuk, hanem azt is meg kell mutatniuk, hogy milyen konkrét előnyöket kínálnak az adott termékek vagy szolgáltatások a vásárlók számára. Ezzel párhuzamosan a kapcsolatépítés és a vevőgondozás hosszú távú sikerének biztosítása érdekében elengedhetetlen a folyamatos kommunikáció és az igények figyelemmel kísérése.

Az értékesítési tevékenység tehát egyre inkább átalakulóban van, és szerepe sokkal inkább a vállalati stratégia központi elemévé válik. Az ügyfélkapcsolatok menedzselése, a piaci trendek pontos felmérése és a technológia hatékony alkalmazása mind olyan tényezők, amelyek alapvetően befolyásolják a vállalatok sikerét, és kulcsfontosságúak a versenyképesség fenntartásához. A sikeres értékesítési stratégia tehát nemcsak a rövid távú eredményeket célozza meg, hanem a hosszú távú ügyfélhűség kiépítését és a piacra való tartós hatást

Összegzésül, az értékesítés és a személyes eladás alapvető elemei a vállalati működésnek, amelyek hatékony szervezése és fejlesztése elengedhetetlen a versenyképesség fenntartásához. Az értékesítési folyamatok tudatos menedzselése hozzájárul a bevételek növeléséhez, a márkaépítéshez és a vásárlói hűség kiépítéséhez, amely a vállalatok hosszú távú sikerének záloga. Az értékesítés és a személyes eladás kulcsfontosságú szerepet töltenek be a vállalatok működésében és sikerében. Az értékesítési folyamatok hatékony szervezése és fejlesztése lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy növeljék bevételeiket, erősítsék piaci pozíciójukat és hosszú távú ügyfélkapcsolatokat építsenek ki.

3. Alkalmazott módszerek

A vállalat bemutatásáról és az értékesítési szervezet elemzéséről szóló fejezet alapja a szekunder adatbázisok feldolgozása, illetve a vállalat vezetőivel folytatott kvalitatív mélyinterjúk alapján kialakított értékelés melynek során részletesen mondták el a szakterületüknek megfelelő releváns véleményt és megközelítést.

A szekunder adatok gyűjtése hozzáférhető nyilvános adatok (NEAK, Gazdasági Versenyhivatal), kamarák honlapjai, vállalati adatok, rendszerek, szabályzatok, jogszabályok, felhasználásával történt.

A szóba jöhető lehetőségek száma gyakorlatilag végtelen. A jó szakember mindig nyitott szemmel jár, és figyelemmel kíséri, milyen források állnak rendelkezésre a saját szakterületén. Folyamatosan követi a szabályozó szervezetek, piackutató cégek, gazdaságelemző intézetek, szaklapok, szakmai adatbázisok, szakmai szervezetek működését, még akkor is, ha éppen nincsen kielégítő információgénye. Minél szélesebb ismeretekkel rendelkezünk saját piacunk szereplőiről, annál könnyebben fogunk megfelelő szekunder információt találni, amikor szükségünk lesz rá. (Hoffmann-Kozák-Veres 2016).

A vezetőkkel készített kvalitatív mélyinterjúk során részletesen nyílt alkalmuk elmondani a szak- és felelősségi területüknek megfelelő prioritásokat, működési mechanizmusokat és elvárásokat. Ennek megfelelően strukturált, szakértői interjúk készültek.

A mélyinterjú készítésének lépései:

Az eddig megjelent szakirodalmak, tanulmányok feltérképezése a témában.

Interjúalanyok meghatározása

Kérdések meghatározása.

Egyeztetés az interjúalanyokkal, hogy ők is felkészülhessenek a témából.

A mélyinterjúban részt vevő vezetők:

Ügyvezető igazgató (Essity Hungary Kft)

HR Manager (Essity Hungary Kft)

Kereskedelmi Igazgató (Essity Hungary Kft Health & Medical)

Marketing Manager (Essity Hungary Kft Health & Medical)

Sales Development Manager (Essity Hungary Kft Health & Medical)

Customer Service Manager (Essity Hungary Kft Health & Medical)

Commercial Training Manager (Essity Hungary Kft Health & Medical)

A mélyinterjúk elemzése során egyéterművé vált, hogy a különböző szakterületeknek a megközelítése a szervezet hatékonyságához, fejlesztéséhez a specifikus céljaikhoz kapcsolódóan különböző. Például a kereskedelmi igazgató nézőpontjából az értékesítési folyamatok betartása a legfontosabb, a HR vezető szempontjából viszont a vállalati értékek és a motiváció fejlesztése.

Ezeknek a kutatásoknak köszönhetően egy nagyon részletes és összetett kép alakult ki a szervezetről és annak sajátosságairól, amit a következő fejezetekben mutatok be.

A vezetői mélyinterjúk vázlata mellékletként található.

4. Eredmények és értékelésük

4.1. Az Essity bemutatása

4.1.1. Tevékenység, termékek:

Az Essity egy globális higiéniai és egészségügyi vállalat, amely vezető higiéniai és egészségügyi megoldásokkal javítja az emberek mindennapi életét.

Személyi gondoskodási, fogyasztói - és professzionális higiéniai termékeket és szolgáltatásokat fejleszt, gyárt, és forgalmaz.

Az Essity folyamatosan fejleszti a digitális átalakulást, valamint az innovatív digitális és fenntartható termékeket és megoldásokat.

1. vagy 2. pozíciót foglal el körülbelül 90 országban legalább egy termékkategóriában

A termékek értékesítése mintegy 150 országban történik. A TENA és a Tork, valamint más vezető márkák, mint például a JOBST, Leukoplast, Libero, Libresse, Lotus, Nosotras, Saba, Tempo, Vinda és Zewa világszerte vezető márkák.

Megközelítőleg 46 000 alkalmazottat foglalkoztat világszerte

2023-ban a nettó árbevétel megközelítőleg 14,0 milliárd EUR.

Az Essity az ENSZ Alapítvánnyal együttműködve támogatja a fenntartható fejlődési célokat a higiénia javítása érdekében

Az Essity székhelye Stockholmban, Svédországban található, és a Nasdaq Stockholm tőzsdén jegyzik.

1. ábra: Az Essity márkák

(Forrás: Saját szerkeztés Essity general presentation 2023 alapján)



4.1.2. Üzleti területek:

Health & Medical:

Az Essity vezető globális szereplő a személyi gondoskodás területén

Az inkontinencia-termékek, a világszerte vezető TENA márkával, az inkontinencia-termékek széles választékát kínálják, amely bőrápolási termékeket, nedves törülközőket, mosdató kesztyűket és érzékelő technológiával ellátott digitális megoldásokat is tartalmaz.

A Medical Solutions a sebellátás, a kompressziós terápia és az ortopédia területén kínál termékeket és szolgáltatásokat.

A termékek forgalmazási csatornái az egészségügyi intézmények, gyógyszer/gyógyászati segédeszköz kereskedők és az e-kereskedelem.

Consumer Goods:

Az Essity a világ második legnagyobb fogyasztói higiéniai termék szállítója.

Kínálatunkban megtalálható a toalettpapír, háztartási törülköző, zsebkendő, arckendő, nedves törülköző, szalvéta és arcmaszok.

A gyermek termékek, pelenkákat és nadrágpelenkákat, valamint babaápolási termékeket, például nedves törülközőket, sampont, testápolót és babaolajat tartalmaznak.

A női higiéniai termékek szintén széles termékportfóliót kínálnak, amely magában foglalja a betéteket, tamponokat, intim szappanokat, intim törülközőket és mosható nedvszívó alsóneműket.

A termékeket olyan márkák alatt forgalmazzuk, mint a Lotus, Regio, Tempo, Libero, Libresse és Zewa.

A termékek forgalmazási csatornái a kiskereskedelem és az e-kereskedelem.

Professional Hygiene:

Az Essity a világ legnagyobb beszállítója a professzionális higiéniai termékek és szolgáltatások piacán a világszerte vezető Tork márkával.

Az Essity kínálata teljes körű higiéniai megoldásokat tartalmaz, beleértve a WC-papírt, papír kéztörölőket, szalvétákat, kéziszappant, kézkrémet, kézfertőtlenítőket, adagolókat, tisztító- és törülközőket, arcmaszkokat, valamint a szervizelést és karbantartást.

Az Essity digitális megoldásokat is kínál, például a tárgyak érzékelésének technológiáját, amely adat vezérelt takarítást tesz lehetővé.

Az ügyfelek között cégek és irodaházak, egyetemek, egészségügyi létesítmények, iparágak, éttermek, szállodák, stadionok és egyéb nyilvános helyszínek találhatók.

A termékek forgalmazási csatornái a forgalmazók és az e-kereskedelem.

4.1.3. Vízíó, Küldetés:

Vízíó: Az Essity arra törekszik, hogy a higiénia és az egészségügy vitathatatlan globális vezetője legyen.

Küldetés: Olyan termékeket és megoldásokat fejlesztünk, szállítunk és értékesítünk, amelyek kiváló higiéniai eredményeket és élményeket tesznek lehetővé otthon és az otthonon kívül egyaránt.

4.2. Essity Health & Medical Hungary

4.2.1. Termékek:

Az Essity Hungary terméksortimentjét a következő ábra szemlélteti:

2. ábra: Essity HM Hungary termékek

(Forrás: Saját szerkesztés Essity BU HM external presentation 2023 alapján)



A TENA márkanéven inkontinencia-ápolási termékeket kínálunk, a nagyon vékony betétektől (kismértékű vizeletvesztés) a nagy nedvszívó képességű termékekig a súlyos inkontinencia ellátása érdekében.

A TENA Solutions olyan szolgáltatásokat kínál, amelyek támogatják az ápolókat az ellátás minőségének javításában, miközben csökkentik a költségeket. Erre jó példa a betétbe épített digitális eszközünk, amely méri az ürítési mennyiséget

Olyan bőrápolási termékeket is kínálunk, amelyek kifejezetten az idősek bőréhez igazodnak.

Az akut sebellátáson belül legismertebb termékünk a Leukoplast ragtapasz, amelyet például műtétek után a kötszerek rögzítésére használnak. Ez egy nagyon széles választék része, amely mindenféle sebészeti szalagot, műtét utáni kötszereket, ragtapaszokat stb. tartalmaz.

A Leukoplast márkanév alatt otthoni használatra, enyhe vágásra vagy karcolásra is vannak ragtapaszaink és szalagjaink.

A Cutimed a legfontosabb márkanévünk a fejlett sebellátás területén; krónikus sebek kezelésére, és a gyógyulás minden szakaszára megfelelő termékek.

A JOBST márkanév alatt mind a nyirok-, mind a vénás problémákhoz kínálunk termékeket.

Többféle kompressziós harisnya a lábak vagy karok kezdeti duzzanatának csökkentésére a nyirokódémás betegeknél, és kompressziós ruházat a súlyosabb esetekben.

Ortopédiai megoldásaink fő márkái az Actimove és a Delta-Cast.

Nem invazív (testre és nem a testben alkalmazás) termékeket kínálunk ortopédiai esetekhez.

Szintén kínálunk fizioterápiás termékeket, mint például a ragtapaszokat és a szalagokat elsősorban sport sérülések megelőzésére, kezelésére

Ezenkívül gipszelés, sínezés, esetén ajánlatunk számos fajtájú ortopédiai lágyáru.

4.2.2. Piaci pozíció:

- Általános piaci trendek:

- Makroökonómia, és Gyógyászati segédeszköz támogatási rendszer:
 - GDP fellendülés - de az Inkontinencia piac csökkenése
 - Alapanyag árak emelkedése, és ellátási láncok bizonytalansága
 - A támogatási rendszer központosításának jelei Magyarországon, a jelenlegi egészségügyi rendszer nem fenntartható hosszú távon
 - Az egészségügyi ellátás területén előtérbe kerül az „öngondoskodás”, magán ellátások / NEAK finanszírozás helyett személyes finanszírozás által.
- Versenytársak:
 - Áremelések/termék kivezetések a gyógyászati segédeszköz ellátás területén, ami a piac jelentős átalakulásával jár.
 - Replant és Mediq egyesülése ~50%-os piaci részesedést eredményez a sebellátás területen
 - A Hartmann inkontinencia üzletág lassan eltűnik.
 - TZMO nyomott árai miatt jelentős térnyerés.
 - Megjelennek „saját márkás” termékek

A Magyarországi Inkontinencia piac szereplőit és az általuk forgalmazott termékeket a következő táblázat foglalja össze

3. ábra: Inko piaci szereplők Magyarország

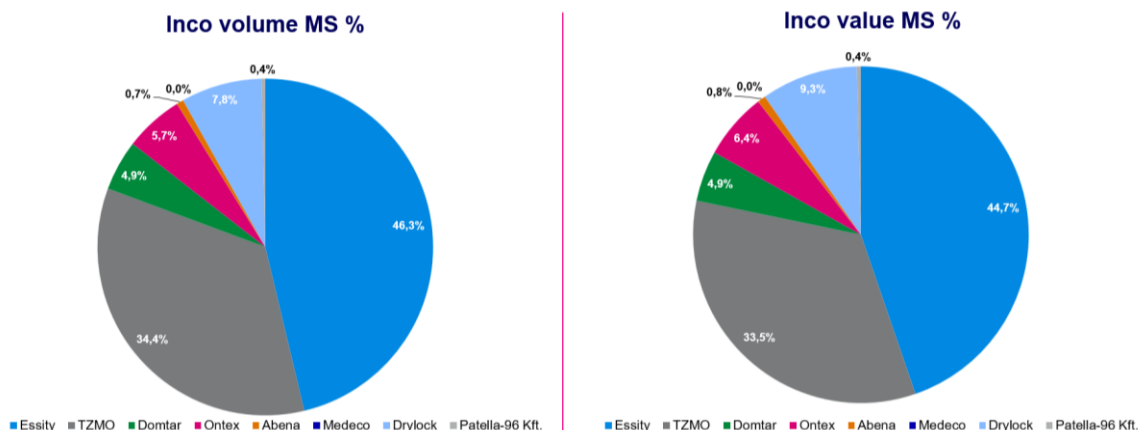
(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Market analízis 2024)

Competitor	Local Distributor	Local Head Office/MDS	Brand
Essity	Essity Hungary Kft.	Budapest	TENA 
TZMO	TZMO Hungary Kft.	Egerszalók (Heves county)	Seni 
Domtar	Replant 4 Care Kft.	Budapest	Attends 
Ontex	Inco-Med Kft.	Budapest	iD/Lille 
Abena	Salus Kft.	Budapest	Abri-San 
Medeco	Mediq Direct Kft.	Budapest	Absorin 
Drylock	Phoenix Pharma Zrt.	Budapest	Dailee/Magics 
Patella-96 Kft.	Patella-96 Kft.	Budapest	GM 

Látható, hogy a teljes piacon 10 szereplő tevékenykedik, azonban nem kifejezetten egyensúlyi állapotban, hiszen a két legnagyobb szereplő piaci részesedése megközelíti a piaci 85%-át amit a következő ábra szemléltet:

4. ábra: Inko piaci részesedések Magyarország

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Market analízis 2024)



○ Vevők:

- A telemedicina előtérbe kerülése jelentősen befolyásolja az üzleti környezetet.
- A telemedicina, az e-egészségügy kiegészíti az eddig megszokott orvos-beteg kapcsolatot, és úgy kínál gyors és hatékony beteggondozást, hogy ahhoz nem szükséges személyes találkozó. Ezen felül javítja a betegellátást, s a korábbinál jobb terápiás lehetőségeket is biztosít. (Klausz, M. 2016).
- Ennek megfelelően a fogyasztói magatartás drámaian megváltozott azáltal, hogy nem jelennek meg az orvosoknál a betegek, a kontaktusok száma csökkent így a háziorvosok befolyása az egészségügyi ellátásra is sokkal kisebb.

4.2.3. Sales/ marketing stratégiai tervek és aktivitások

• SWOT elemzés

A környezeti tényezők komplex vizsgálata után a szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy felmérjék pozíciójukat a piacon, és a lehető legjobb stratégiákat dolgozzák ki. Ehhez szolgál segítségül a SWOT-elemzés, melynek lényege, hogy számba vesszük belső adottságainkat (erősségek, gyengeségek) és a külső körülményeket (lehetőségek, veszélyek). Az erősségek és a lehetőségek segítik a célok elérését, míg a gyengeségek és a veszélyek gátolják azok megvalósulását (Thomson–Strickland, 1986).

A hatékony használat kulcsa, hogy mind a belső (szervezeti), mind a külső (különböző szintű) környezeti tényezőket reálisan ítéljük meg
Ezen tényezők alapján a következők kerültek meghatározásra:

5. ábra: SWOT elemzés

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2024)

Strengths / Erősségek	Weaknesses / Gyengeségek
Magas vállalati image - biztonság és hitelesség üzenet Magas márkaismertség a TENA és Leukoplast márkák esetén Magas disztribúciós szint - teljes elérhetőség TENA és Leukoplast a kategóriában az elsőként ajánlott márka a gyógyszerészek és házi orvosok körében Megalapozott, hatékony szervezeti felépítés Megbízható kereskedelmi kapcsolatok	Relative szűk termék választék Inco kategóriában Viszonylag gyenge pozíció az MDS szegmensben Magas működési költségek Rugalmatlanság a logisztika, pénzügyi megoldások terén Relative lassú döntéshozatali folyamatok Limitált tudás és kapcsolatrendszer a Medical termékek esetében Piaci trendekre lassú reagálás (e-business)
Opportunities / Lehetőségek	Threats / Veszélyek
Szélesedő portfólió-val a piaci pozíció erősítése (kapcsolat rendszer, keresztajánlások) Új termék bevezetések MDS szegmens e-business Rugalmasabb kommunikációs/ látogatási stratégia RX költségvetés/ felírási rendszer változása	Kiszámíthatatlan önköltség és árfolyam-ingadozás Ellátási láncok bizonytalanságai RX költségvetés/ felírási rendszer változása

Az elemzés alapján a következő stratégiai prioritások és kulcs változtatások/ fejlesztések szükségesek a továbbiakban is a piac túlteljesítéséhez (relatív játék megnyeréséhez):

- **Stratégiai cél:** Nyereséges növekedés a piac feletti mértékben
- **Prioritások:**
 - Fókuszban a modern termékek (Pants, LIF, LIM) az inkontinencia ellátásban
 - Gyorsítani a Medical növekedést
 - Kiváló üzleti és értékesítési végrehajtás minden csatornán
 - Hatékonyság javítása
 - Erős csapat kialakítása
- **Értékesítési csatorna stratégiák:**
 - **Home Care:**
 - A felhasználók, a hozzátartozók és a vásárlók igényeit figyelembe vevő értékjavaslatok kínálata.
 - Az A&P befektetések révén fogyasztói vonzerő létrehozása, fokozása.
 - Az Inco kategória szakértője imázs megőrzése/ építése.
 - Vegyes látogatási és kommunikációs stratégia az ügyfelek kategorizálása alapján.
 - Kulcsfontosságú ügyfelek megfelelő megközelítésének biztosítása.
 - **Intézmények:**
 - Piaci részesedés megtartása differenciált megközelítéssel
 - Inco protokoll kommunikáció

- Vegyes látogatási és kommunikációs stratégia az ügyfelek kategorizálása alapján.
- Kulcsfontosságú ügyfelek megfelelő megközelítésének biztosítása.

○ **e-kereskedelem:**

- Új partnerek bevonása a B2C/B2B webáruházi tevékenységekbe.
- A fogyasztói hűség kiépítése az összes digitális érintkezési pontunk kihasználásával.
- e-kereskedelem belső képességek és erőforrások kiépítése
- Adatelemzés és -hasznosítás a fogyasztókkal/ügyfelekkel való interakciók optimalizálása érdekében.
- A vásárlói/fogyasztói igények jobb megértése a kosárérték növelése érdekében.

• **A prioritások meghatározása csatornánként:**

A stratégiai céloknak megfelelően a különböző értékesítési csatornákon eltérő termék kategória fókusz szükséges. A magas piacrészű kategóriákban és csatornákon az árbevétel megtartása/moderált növekedés, a magas potenciájú és jövedelmezőségű kategóriákban a növekedés gyorsítása, illetve néhány kategóriában az opportunisták megközelítése.

6. ábra: A prioritások meghatározása csatornánként

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2024)

		Product categories									
		Inco	Skin care	IQ solutions	AcWC	AWC*	Phleb	Lymph	Fract	OSG	Physio
Channels	Hospital	●	●		●	●			●		
	NursingHome	●	●								
	MDS	●	●		●		●			●	●
	Pharmacy	●	●		●		●			●	●
	Retail	●									
	e-Commerce	●	●		●		●			●	●

● Védeni ● Kiépíteni ● Lehetőségként használni

• **Vevő kategorizáció és látogatási stratégia:**

A személyes értékesítés hatásos, de nagyon drága eszköz ezért a tervezésére megfelelő figyelmet kell fordítsunk.

Nagyon fontos, hogy az ügyfélkapcsolat-menedzsment (CRM) szemléletének megfelelően értékesítők munkája ne csak abban merüljön ki, hogy „rábeszéljék” vevőket egy termékre. Az egyirányú kommunikáció helyett interaktív kapcsolat kialakításával a vevőkről és a vállalatról is több információ áramlik a szervezetbe. Ezeket a vállalat felhasználhatja a marketingstratégiák kialakítása során vagy a termékfejlesztési folyamatban (Keszey, Gyulavári 2017)

A vevő kezelés alapja a megfelelő vevő kategorizáció, és a kategóriának megfelelő vevőkezelési, kommunikációs és látogatási stratégia kialakítása.

Az ügyfelek minősítése és kategorizálása stratégiai döntés, a partnerek fontosságától függ, hogy milyen törődést igényelnek, és az értékesítőknek hányszor kell őket meglátogatniuk, valamint mennyi időt kell velük tölteni. Például egy rendszeresen nagy volument rendelő és ezért fontosnak ítélt „A” kategóriájú vevőt lényegesen többször kell meglátogatni, mint egy szerényebb volument rendelő „C” vagy „D” kategóriájú vevőt. A stratégiai jelentőségű, rendkívül fontos vevők kiszolgálásával foglalkozik a kiemelt ügyfélmenedzser (KAM, key account manager). (Horváth, Bauer 2016)

A vállalat vevőkategorizációja a klasszikus elvek alapján történik. Első körben meghatározásra kerül a releváns értékesítési csatorna, majd ennek megfelelően a meghatározott szempontrendszer alapján kerül kategorizálásra a vevő.

A fő szempontok:

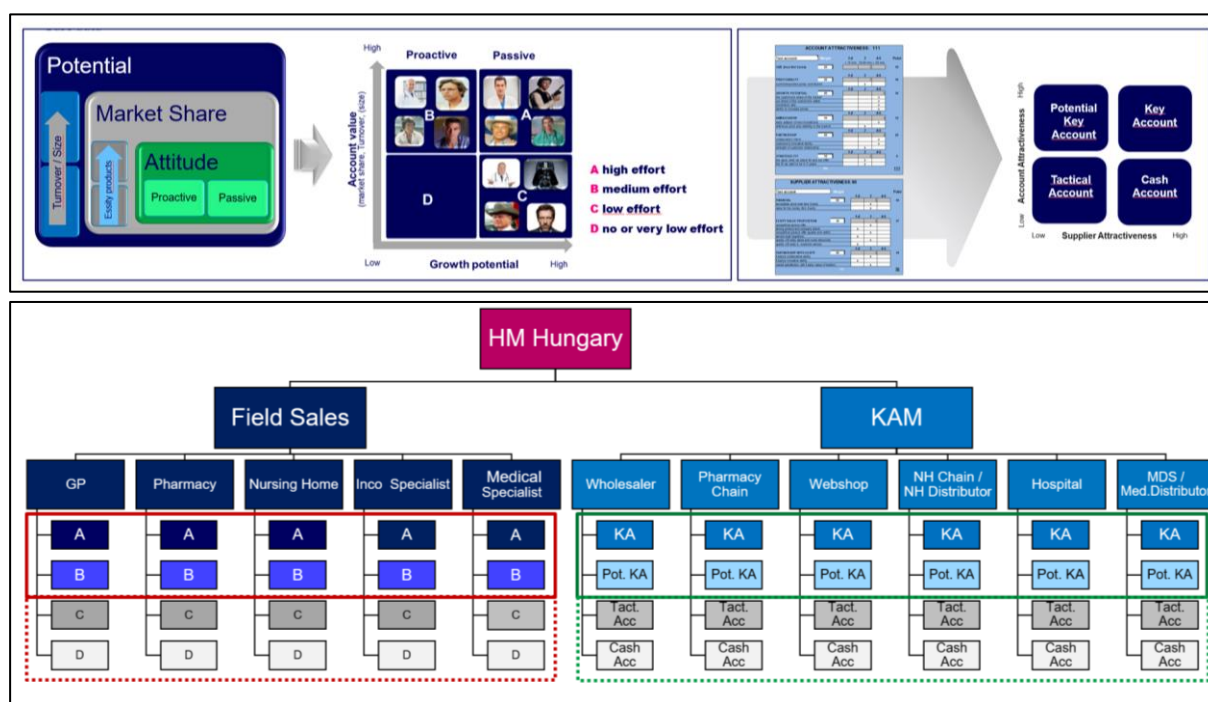
- Méret (jelenlegi üzlet nagysága)
- Potenciál (vevőnél meglevő piacrészesedés alapján)
- Attitűd (kérdőív alapján, üzletmenete, gondolkodása, döntési mechanizmusai mennyire illeszkednek)

Ezen szempontok alapján meghatározott kategóriákban a vállalati stratégiának megfelelő különböző megközelítést és stratégiát (látogatásszám, kommunikáció, értékaianlat, és célok) alkalmaz a vállalat.

A következő ábra szemlélteti a jelenleg érvényes vevő kategorizációs modellt, illetve vevő struktúrát

7. ábra: Essity HM HU vevő kategorizáció

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2023)



A megfelelő adatok CRM rendszerben kerülnek rögzítésre, amelyben automatikus kalkuláció alapján alakul ki a megfelelő vevőkategória, ami folyamatosan, de legalább évente felülvizsgálatra kerül.

Amint már említésre került, a különböző fő értékesítési csatornában a vevőkategorizáció szerint különböző stratégiai és kommunikációs megközelítés kerül alkalmazásra. Ezek összefoglalása a következő:

- **Account management (field sales) stratégia**
 - Inco kategória szakértő imázs megtartása
 - Vegyes látogatási és kommunikációs stratégia a vevő kategorizálás alapján
 - Fókusz/piaci részesedés megtartása az inkontinencia területén
 - A differenciálódás ösztönzése az Inco protokoll kommunikáción keresztül
 - Bőrápolási megoldások integrációja.
 - Kategóriamenedzsment / láthatóság
 - A Medical OTC növekedésének folytatása és a legvonzóbb lehetőségek proaktív keresése.
- **Key Account management stratégia**
 - Fókuszban az modern inco termékek és a medical termék növekedés
 - Értékaajánlatok készítése
 - Logisztikai megoldások optimalizálása
 - Értékesítési volumen előrejelzések pontosságának javítása
 - Kategóriamenedzsment / láthatóság
 - Az A&P beruházások révén fogyasztói vonzerő létrehozása
 - Volumentermelő partnerek bevonása mind az INCO/Medical számára.
 - Új motivációs eszközök/módszerek bevezetése mind a partnerek, mind a fogyasztók számára az árbevétel és a profitabilitás növelése érdekében.
 - A Key Account megközelítés biztosítása és intenzívebbé tétele

A látogatási stratégia kialakításának alapja a jelenlegi vevőszerkezet és vevőszám, és a rendelkezésre álló erőforrásoknak az elérendő célok teljesítéséhez szükséges összehangolása a lehető legmagasabb hatékonyság érdekében.

Figyelembe véve az egyes vevőcsoportok magas elemszámát (pl GP:5000, Pharma 2500) és a szűkös erőforrásokat, nagyon tiszta, egyszerű és célorientált látogatási stratégia szükséges.

Ennek megfelelően, a kategorizációs modell alapján, vevőcsoportonként, meghatározott célcsoportok kialakítása történik (vevő név szerinti csoport), melyekhez pontos látogatási frekvencia, cél meghatározás, és kommunikációs eszköztár tartozik.

A hatékonyság érdekében meghatározásra került, hogy mely területeken és aktivitások esetében használható a távoli (online, telefonos) látogatás, a személyes látogatás helyett és ez is beépítésre került a tervekbe.

A következő ábra szemlélteti a látogatási stratégia tervet és ennek időallokációját célcsoportonként, összesítve és havi bontásban is

8. ábra: Essity HM HU vevő látogatási stratégia

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2024)

Időtartam allokáció	Látogatás szám	Fókusz
Célcsoport mix	18 360	
GP panel	49 %	Inco akvirálás, Rx & OTC assortment & fókusz termék
Inco Spec panel	2 %	Inco akvirálás, Inco Rx assortment & Spec. háttér
NURSING HOME	9 %	Inco akvirálás, Rx & OTC assortment & fókusz termék RxP
PHARMACY panel	31 %	Inco & Medical / Rx & OTC: promóció, láthatóság, proaktív ajánlás
Medical Spec panel	8 %	Medical AcM assortment

Látogatások típus szerint	KPI	Látogatás szám
F2F	Távoli	Időszükséglet a prioritások alapján
72%	28%	18 360
		Targetált látogatás
		Egyéb látogatás (GAP)
		Fenntartás
		Növekedés
		Megfigyelés

KPI – látogatási stratégia	Látogatás szám
Átlag napi látogatás szám	11
Megfelelési index %	95 %

Field targeted visit by 9 AM	TG / AM	Jan.	Feb.	March.	Apr.	May	Jun.	July-Aug.	Sept.	Oct.	Nov.	Dec.	2024AM visit	2024 TOTAL
PH target group visit (720)	80 PH	80	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	640	5 760
Medical Spec. target group visit (360)	40 Med.Sp.				20	40	20	20	20	20	20	40	160	1 440
Inco GP target group / visit (1800)	2x100 GP		100	100	100	200	100	100	100	100	100	200	1 000	9 000
Inco Spec target group / visit (90)	10 In.Spec		5	5	5	10	5	5	5	5	5	10	50	450
Inco NH target group visit (135 NH)	15 NH	60	20	20	30	10	10	10	10	30	10	10	190	1 710
TOTAL targeted Field visits		160	185	185	180	195	195	195	195	180	195	175	2 040	18 360

Látogatás Típus	Icon
F2F	
Távoli	

AM visit KPI : átlag látogatásszám/ nap: 11 ; Látogatási stratégia követése: 95%

Megállapítható hogy a látogatási stratégia a jelenlegi erőforrásokkal a teljes vevőszám csak egy részét képes lefedni -pl.: 1800 GP (2 havi frekvenciával) az 5000-ból, 720 Pharma (havi frekvenciával) a 2500-ból-, ezért a kívánt eredmények elérése céljából, kulcskérdés a megfelelő, pontos vevőkategORIZÁCIÓ, és az ez alapján kialakított célcsoportok validitása és a feladatok pontos végrehajtása.

o Értékesítési folyamat

A Bauer & Mitev, (2008), által meghatározott folyamatok alapján a vállalat 5 fő lépésben határozza meg a fő értékesítési folyamatokat. Ezek:

- Felkészülés
- Igényfelmérés
- Ajánlat
- Megállapodás
- Riport és után követés

A következő ábra összefoglalja az ezen folyamat lépésekhez szükséges kulcs elemeket, eszközöket és eredmény mérési módokat. Ezen az általános folyamat leírás specifikálva lett a célcsoportomnként.

9. ábra: Essity HM HU értékesítési folyamatok

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Sales Book 2024)

	1 Felkészülés	2 Igényfelmérés	3 Ajánlat	4 Megállapodás	5 Riport & utánkövetés
Kulcs lépések	- A látogatási stratégia megtervezése - A látogatás konkrét céljának meghatározása - Korábbi megállapodások ellenőrzése - Értékesítési adatok elemzése - Az aktuális együttműködési szakasz azonosítása - A DIGITÁLIS affinitás szakaszának azonosítása - Kapcsolattartás módjának frissítése (GDPR) - Előkészíti a Kommunikációs anyagokat	- Megnyitás (nyitott kérdések az ügyfél aktuális helyzetének meghatározására) - A legutóbbi megállapodások felfrissítése / nyomon követése - A legutóbbi látogatás hatásának nyomon követése - A látogatás tényleges céljával kapcsolatos kérdések és hallgassa meg hatékonyan. - A "valódi" igények azonosítása - Az igény hatásának és következményeinek feltárása - A szükségletekhez illeszkedő válasz és ajánlatok meghatározása.	- Az ajánlat bemutatása az ügyfelek igényeinek megválaszolásával - A vevői előnyökre (ne csak a termékelőnyre) koncentráció. - Tartsa meg a beszélgetés hangulatát - Az ügyfél "megértésének" folyamatos ellenőrzése - Ellenvetések kezelése - Online háttér és POS, demo anyagok (webhely, eszközök) használata és ajánlása.	- A konkrét megállapodás a látogatás célja alapján. - A mérési pont és a nyomon követési módszer meghatározása - Megegyezés a következő lépésekről: ki / mit tegyen meg - Megállapodás a kapcsolattartás módszeréről, és a következő találkozó megszervezése - Digitális kommunikációs anyagot és eszközöket küldése	- A tevékenység rögzítése a CRM-ben - A megállapodás / eredmény / megrendelés rögzítése - A megállapított tevékenységek és határidők követése a látogatás értékelése - A hatékonyság mérése: az értékesítési adatok / jelentések elemzése. - A profil frissítése, főként a vevő kategória és a kapcsolattartás módja.
Eszközök	- CRM - Értékesítési jelentési rendszer - Értékesítési érvelés - Termékbemutató - Eszközök (Komm & Demo. anyag) - GDPR űrlap / Jegyzet	- Hatékony tárgyalási technika - SPIN technika - Egyéb "legjobb gyakorlat" - Korábbi látogatási anyag	- Hatékony tárgyalási technika és kifogások kezelése - Értékesítési érvelés - Termékbemutató - Online háttér (oldal, eszközök) - Eszközök (kommunikációs és bemutató anyagok)	- CRM - Pitcher - E-Shop - Termék oldal - TEAMS / távoli anyagok - Jegyzetek	- CRM - Értékesítési jelentési rendszer - GDPR űrlap - E-Shop
Eredmény	- A látogatás egyértelmű célja - Az vevő kategória azonosítása - Jól előkészített tárgyalási terv, ismeretek és eszközök	- Kapcsolatfelvétel az ügyféllel (nyitottság megteremtése) - Érvényes ügyfélprofil-adatok beszerzése - A célhoz kapcsolódó valódi ügyféligények azonosítása	- Bemutató ajánlat, a következők alapján: - azonosított valós vevői igények - illeszkedik a látogatás céljához - Az érvelés fókuszának elfogadása és az ellenvetések kezelése.	- Konkrét megállapodás a látogatás célja alapján (ki / mikor / mit) - Megállapodás a cél eléréséhez szükséges következő lépésekről.	- Jelentés a CRM-be - A megállapodás követése - A hatékonyság elemzése és értékelése - Cselekvési terv készítése

○ Az értékesítési folyamatokhoz kapcsolódó fő teljesítménymutatók:

- Sales látogatások száma (f2f és távoli): 18.000
- Látogatási stratégia követése: > 95%
- Távoli látogatások aránya: 30%

Az értékesítési folyamatok dokumentálása, mérése és riportja a CRM rendszerben történik.

4.2.4. Az értékesítési szervezet tervezése

• Értékesítési szervezet célja

Az értékesítési szervezet céljainak a vállalat stratégiai céljaival kell összhangban lennie. A személyes eladás a vállalat legdrágább kommunikációs eszköze ezért fontos, hogy jól előkészítsük és megfontoljuk, mikor és hogyan használjuk a feladatok ellátására.

Az értékesítők főbb feladatai:

- Új ügyfelek felkutatása /meglevő ügyfelek kezelése
- Kommunikáció
- Eladás
- Szolgáltatás
- Információgyűjtés

- **Értékesítési szervezet stratégiája**

Az értékesítési szervezet alapvető stratégiája, hogy a megfelelő vevővel a megfelelő időben, a megfelelő módon és kommunikációval lépjen kapcsolatba ennek módjai:

- Értékesítő egy vevővel.
- Értékesítő a vevők csoportjával.
- Értékesítési team a vevők csoportjával
- Eladási értekezlet

- **Értékesítési szervezet struktúrája**

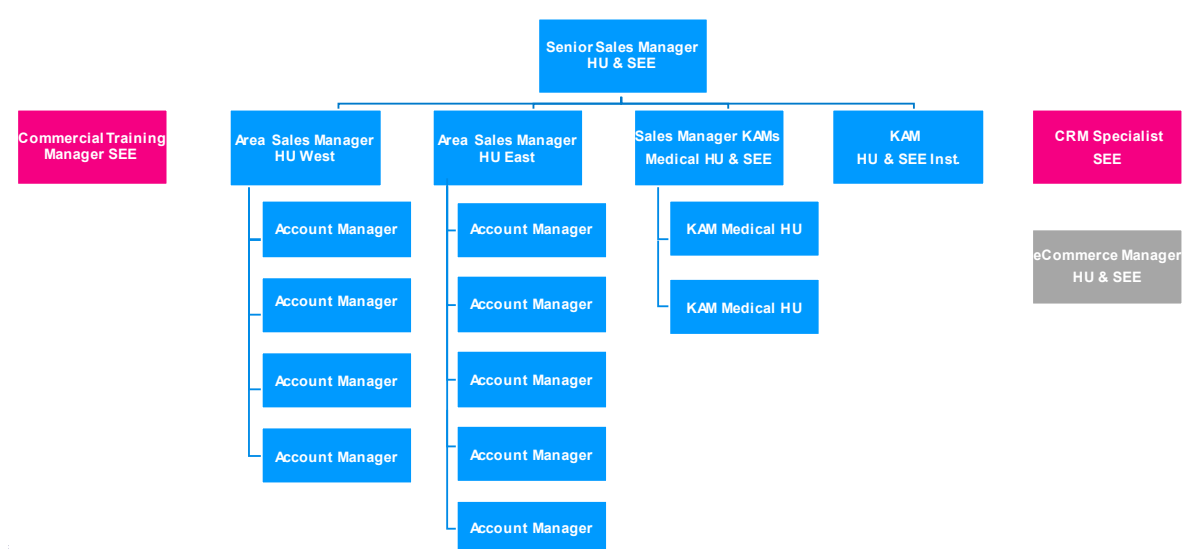
Mivel a közvetlen személyes értékesítésben résztvevők a vállalat legproduktívabb, és legköltségesebb alanyai, számuk növekedése a költségeket és a forgalmat is emeli, a leghatékonyabb szervezet kialakítása a cél. Ennek megfelelően az értékesítési szervezet nagysága és struktúrája a következő szempontok figyelembevételével került kialakításra:

- Piac szerkezet
- Értékesítési csatornák/utak
- Vevőszám / szerkezet/ kategorizáció
- Termék prioritások / stratégiai célok
- Látogatási stratégia/ szükséges látogatásszám
- Területek nagysága /potenciálja

Ezen szempontok alapján egy összetett szerkezetű értékesítési szervezet került kialakításra az alábbiak szerint:

10. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2024)



A területi felosztás:

11. ábra: Essity HM HU értékesítési területi felosztás

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2024)



4.2.5. Az értékesítési szervezet menedzselése:

Toborzás és kiválasztás:

A sikeres üzletkötők /értékesítési személyzet kiválasztása az egyik legnehezebb döntés. Az eljárások folyamatosan fejlődnek és finomodnak, de ez az eladásmenedzsment számára még mindig az egyik legnagyobb költséget és kihívást jelentő feladat.

Az, hogy mennyire sikeres üzletkötőkkel rendelkezik a vállalat, hatással van a tréningprogramokra, a látogatások hatékonyságára, és meghatározza a vevők fejében kialakult imázst. Egy üzletkötő kiválasztásának költsége azonban egyre növekszik, költsége van az újsághirdetésnek, egy esetleges fejvadászcég alkalmazásának, az interjúk sok időt és energiát emésztene fel, valamint az újonc betanításának is költségvonzata van (Bauer & Mitev, 2008)

A potenciális üzletkötők kiválasztásának módszere iparág-, vállalat-, és munkaszpecifikus, ezért a vállalatnak először saját helyzetét kellett tanulmányoznia, s csak azután meghatározni a módszert, ami az elemzések alapján több körös személyes interjú, illetve egyes esetekben tesztsorok használata is.

Ennek megfelelően első lépésként az adott munkakör leírása, feladatai és az ehhez kívánatos profil kerül meghatározásra

Account Manager munkaköri leírás:

Meghatározott ügyfélkör kezelése a kijelölt értékesítési célszintek elérése érdekében az új és meglévő ügyfelekkel való nyereséges üzletfejlesztés révén.

Felelős a közvetlen értékesítési folyamatért.

- **Feladatok:**
 - Rövid és hosszú távú értékesítési tervek és stratégiák készítése a rendelkezésre álló értékesítési és marketingprogramok felhasználásával a kijelölt célok elérése érdekében.
 - Tervek és feltételek megtárgyalása az ügyféllel.
 - Új termékek/szolgáltatások bemutatása az ügyfeleknek és látogatások szervezése a jelenlegi és potenciális ügyfeleknél az értékesítés bővítése érdekében.
 - Részletes termékismeret, valamint az ügyfél üzleti tevékenységének alapos ismerete.
 - Hosszú távú ügyfélkapcsolatok fenntartása és megtartása a már meglévő ügyfelekkel.
 - Biztosítja, az ügyfelek magas színvonalú ügyfélkiszolgálatát.
 - A megfelelő értékesítési képviselő bevonása, ha az ügyfeleknek további szolgáltatási igényeik vannak.

Account Manager profil:

- **Tudás:**
 - *Vállalati ismeretek:* Szervezeti felépítés, jövőkép, A vállalat küldetése és alapértékei, vállalat, régió és ország stratégia és prioritások.
 - *Egészségügyi szakértelem és tudás:* A betegek kezelésével kapcsolatos ismeretek inkontinencia ellátására, az inkontinencia gyakorisága hajlamosító tényezők, az inkontinencia típusai, kezelések és a termék kiválasztásának kritériumai.
 - *A termékválaszték:* Funkcionalitás, termékválasztás, jellemzők, előnyök költség-haszon érvelés.
 - *Piac:* A piac szerkezete és fejlődése, változások és trendek, célcsoportok, támogatási rendszer
 - *Külső ügyfelek:* A legfontosabbak ügyfelek, igényeik és piaci helyzetük, ügyfelek kategorizálása
 - *Versenytársak:* A fő versenytársak ismerete, termékeik és piaci pozícióik.
 - *Logisztika:* A forgalmazási struktúra ismerete, logisztikai partnerek.
 - *Értékesítési folyamat:* A különböző szakaszok megértése, amelyeket követni kell ahhoz, hogy pozitív értékesítési eredmények biztosítva legyenek
 - *Pénzügyek:* Alapvető pénzügyi ismeretek (eredménykimutatás, árak, értékesítés, fedezet).
- **Készségek:**
 - *Kommunikációs készségek:* Világosan és tömören közvetíti az üzenetet, figyelemmel van másokra
 - *Interperszonális készségek:* Könnyen teremti és tart fenn kapcsolatokat a mindennapi munka során. Érdeklődést mutat azáltal, hogy másoknak is lehetőséget ad a megszólalásra. Értelmezi mások verbális és nem verbális jelzéseit. Rugalmasságot mutat a személyes stílusban

- *Prezentációs készségek:* Felépíti a strukturálja a prezentációt. Átadja az üzenetet és érdeklődést kelt, világosan és magabiztosan prezentál.
- *Eladási készségek:* Kérdéseket tesz fel az ügyfelek igényeinek azonosítása érdekében. Aktívan hallgatja az ügyfél választ. Felismeri az igényeket és az igényeket kielégítő megoldásokat. Meghallgatja az ügyfelet - feltárja a problémát és megoldást kínál. Ajánlatot/megoldásokat (termék) mutat be. Felismeri a vásárlási jeleket és értelmezi a helyzetet. Elkötelezettséget szerez (az ügyfél beleegyezése) és biztosítja a nyomon követést
- *Tárgyalás.* Értékeli az ügyfelek igényeit és korlátait. Eléri a saját célját, miközben az ügyféllel win-win helyzetet teremt. A meghatározott keretek között dolgozik.
- *Adatelemzés:* Információk gyűjtése és karbantartása az adatbázis számára. Különböző trendek keresése. Problémák megoldása az adatok alkalmazásával.
- *Ügyfélkezelés:* Megfelelő megközelítést választ az ügyfelek számára. Felkészül az ügyféllátogatásokra.
- *Tervezés és adminisztráció:* Idő és üzleti tevékenységek tervezése. Képes a PC kezelésére. Megfelelő jelentéstétel az ESSITY rendszereiben.

• **Viselkedés és hozzáállás:**

- *Felelősség:* Megbízható, ugyanakkor kreatív, magabiztos és kész a kihívások elfogadására. Mindennapi feladatainkat gondosan és alaposan végezzük, ügyfeleink és vállalatunk érdekeit szem előtt tartva.
- *Tisztelet:* Nyílnak és őszintének lenni, és tisztességesen viselkedni. Mérlegelni, hogy tetteink hogyan hatnak másokra, a vállalaton belül és kívül, most és a jövőben.
- *Kiválóság:* Törekedjünk a professzionalizmus új szintjeinek elérésére, valamint a részvényesek, kollégák és ügyfelek elvárásainak túlteljesítésére a célok meghaladására és az eredmények javítására való törekvéssel.
- *Sikerre törekvés:* Eredményorientált, versenyképes.
- *Következetesség:* A sikert kis sikerek összegének tekinti / stressztűrő / nem adja fel. Pozitív gondolkodású/rugalmas. Többféle megközelítéssel rendelkezik, és tudja, hogy melyiket kell alkalmazni adott körülmények között.
- *Önmotivált:* Szenvedéllyel teszi a dolgokat.
- *Nyitott a változásra:* A hibákon keresztül tanul/ Visszajelzéseket keres/ Önfel fejlesztésre összpontosít/ Tanulni akar. Információkeresés: Sok forrásból szerez információt/kereső.
- *Csapatorientált:* Képes együttműködni a belső és külső ügyfelekkel.

A sikeres üzletkötők /értékesítési személyzet kiválasztása az egyik legnehezebb döntés

Az eljárások folyamatosan fejlődnek és finomodnak, de ez az eladásmenedzsment számára még mindig az egyik legnagyobb költséget és kihívást jelentő feladat.

4.2.6. Az értékesítési szervezet képzése, fejlesztése:

A fejlesztés módszerei:

- **Képzés**
 - Rendszeres fejlesztés (külső/belső tréning)
 - Tudásfejlesztés

- Készségfejlesztés
- Önismeret / motiváció / csapatépítés
- **Co-Travel-Coaching tanácsadás**
 - Rendszeres, szisztematikus fejlesztési megbeszélés
 - Készségfejlesztés
 - Motivációfejlesztés
 - Tanácsadás és megbeszélés egy adott témában
- **Rendszeres fejlesztés:**

„A legkiválóbb (high-end) üzletkötők úgy gondolják, hogy már ismerik a legtöbb tréning anyagát. Véleményük szerint sokkal produktívabbak a fogyasztóval szemben, mint egy tréning szobában, ami nem a leghatékonyabb módja időfelhasználásuknak. S valószínűleg igazuk van.” (Powell, 2001)

„A tréningek jelentős érdeklődést váltanak ki a különböző menedzserek körében, általában azt remélik, hogy segítségükkel teljesíthetők lesznek az eladási kvóták, valamint javul az eladószemélyzet termelékenysége. Egyetértés mutatkozik abban, hogy tréningekre szükség van, s ennek egy állandó folyamatnak kell lennie, ám a tréningből származó előnyök mérése nem egyszerű feladat, valamint az sem egészen világos, mit kell egy ilyen tréningnek elérnie.” (Bauer & Mitev, 2008)

Az Essity gyakorlatában a következő tréning alaptípusok különböztethetők meg:

- **Betanulási tréning (egyéni)**
Fázisai, felépítése és céljai:
 - Bevezetés az Essity, a HM ökoszisztémáiba: Annak megértése, hogy kik vagyunk, melyek a belső és külső ökoszisztémáink, és hogyan működünk hatékonyan mindkettőben.
 - Portfólió és termékképzés: Az orvosi ökoszisztéma és portfóliók, az érdekelt felek elvárásainak megértése a relatív játékban való győzelemhez szükséges blokkok felépítéséhez.
 - Az Essity értékesítési módszertan: Az Essity értékesítési módszertan megértése és automatizmusok kidolgozása, hogy bárki, aki a terepre kerül, megfelelő felkészültséggel tudjon tevékenykedni.
- **Fejlesztő tréning (csapat)**
A tréningek céljai:
 - Hatékonyság növelése
 - Moráljavítás
 - Fluktuáció csökkentése
 - Kapcsolat javítása a vevőkkel
 - Jobb idő- és területi menedzsment

A tréningek szervezésének alapja megfelelő tervezés. A co-travel-ek az egyéni értékeléseken kívül során vizsgálatra kerül az értékesítési szervezet általános igénye, lehetséges fejlődési területei. Szintén figyelembe kell venni a vállalat stratégiai irányát, az ehhez esetleg szükséges új tudás formáját. A téma meghatározása után, a tréningek és csoportok kialakítása során figyelembe kell venni a csapatok összeállítását, mert lehet, hogy a különböző munkakörű/tapasztalatú emberek különböző szintű tréningeket igényelnek. Szintén fontos a tréningekkel kapcsolatos célok és után követés pontos és egyszerűen érthető meghatározása. A tréning megszervezése és lefolytatása lehet külső céggel, de belső erőforrások igénybevétele is a tartalom és célok függvényében. Néhány példa ezek megoszlására:

Külső cég szervezésében:

- Kommunikáció, Tárgyalástechnika, Eladási technikák, Időmenedzsment
- Belső szervezés
- Termékismeret, Vállalati működés, Piaci ismeretek, Értékesítési folyamatok

Az előzetes tervezés alapján a külső cégek bevonásával tervezett 2024 évi szervezetfejlesztési tréningek:

Coaching tréning (angol nyelven):

Tréner: Hutwaite

Résztvevők: Sales management

Értékesítési tréning (2 alkalom):

Tréner: 5S consulting

Résztvevők: Account managers

Nyitott Kommunikáció/ probléma megoldás készségfejlesztő tréning:

Tréner: 5S consulting

Résztvevők: Sales management

Nyitott Kommunikáció/ probléma megoldás készségfejlesztő tréning (2 alkalom):

Tréner: 5S consulting

Résztvevők: Account managers

A tréningeket külső helyszínen szervezi az Essity, ahol a munkakörnyezettől eltérő környezet, és a szabadidős tevékenység lehetősége plusz motivációt biztosít a résztvevők számára.

A tréningek minden esetben értékelésre kerülnek és visszacsatolási rendszer is működik.

- **Co-Travel-Coaching, tanácsadás**

Az Essity által külső szakértők bevonásával fejlesztett rendszeres, strukturált és szisztematikus módszer a legmagasabb teljesítményű szervezet elérése érdekében.

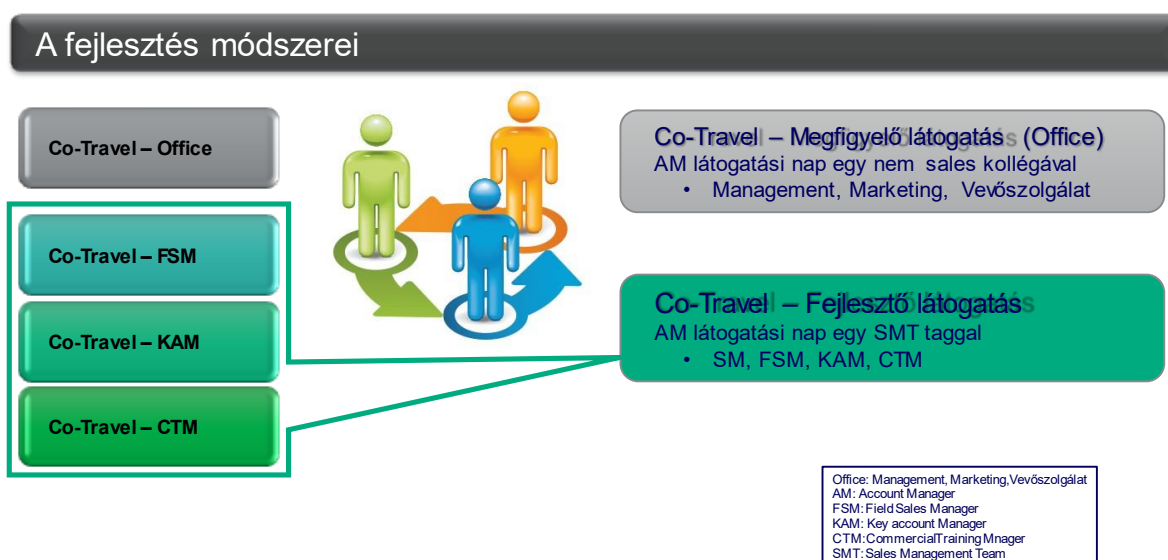
- Célok:
 - A kompetencia növelése
 - A motiváció növelése
 - Együttműködés növelése
 - Információ- és tapasztalatszerzés a valós piaci környezetről

A coaching olyan vezetői magatartás, amely összehozza a különböző háttérrel, tehetséggel, tapasztalatokkal rendelkező embereket, és arra ösztönzi őket, hogy felvállalják a felelősséget, valamint folyamatosan eredményeket érjenek el. A kapcsolat alapja, hogy egymást egyenrangú félként kezelik” (Peters–Austin, 1986).

Az Essity Hungary alapvető szervezetfejlesztési rendszere egy strukturált Co-travel és Coaching szisztéma. Ebben a rendszerben a vezetők támogató, fejlesztő és probléma megoldó közös látogatásokon vesznek részt az értékesítőikkel. Ezen kívül a teljes szervezet bevonásával egy együttműködési mátrix került kialakításra, amiben mindenki tapasztalatot szerezhethet a társosztályok működéséről. Ebben a rendszerben éves szinten átlagosan 2200 munkaórát tölt a szervezet, aminek során 700 interakció jön létre.

12. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 1.

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Process book 2024)



• Co-Travel – Fejlesztő látogatás

○ Problémamegoldó látogatás

Abban az esetben amikor az Account managernek problémája adódik a tárgyalások folyamán

Kezdeményezés és vevőkiválasztás: Account manager vagy vezető

Módszertan:

- A probléma azonosítása
- Egyéni megoldás vizsgálata
- Támogatás-kérés jelzése vezető felé
- Felkészülés a látogatásra
- Szerepmegosztás és közös tárgyalás a szerepeknek megfelelően
- Problémamegoldás
- Kollektív értékelés
- A tennivalók listájának meghatározása

○ **Coaching látogatás: Támogató és fejlesztő tevékenység**

Célok:

- Kompetencia növelés
- Motiváció növelés
- A vezetői szerep erősítése

Irányelvek:

- Az együtt töltött napnak minden tekintetben meg kell felelnie a látogatási stratégia standard elvárásainak.

Módszertan:

- Normál látogatási napként
- Account manager tárgyal
- A vezető csak megfigyel és jegyzetel
- Szükség esetén beavatkozik és támogatja a tárgyalást
- Visszajelzés a nap végén
- Értékelés és fejlődési területek meghatározása a szabályok szerint

○ **A coaching látogatás folyamata:**

Résztvevők/Előkészítés

Account Manager:

- A napi célcsoport meghatározása
- A látogatás céljának meghatározása
- Ismeretek és eszközök előkészítése
- Saját szempontok
- Egyebek

Vezető:

- A szempontok értékelése
- A látogatás célja
- Motiváció
- Egyéb

Előkészítő megbeszélés

2-3 nappal a Co-travel előtt

- Célok
- Elvárások
- Vezető/Account manager szempontok
- Megállapodás
- Ügyfelek
- Időbeosztás
- A nap menete
- Visszajelzési folyamat

A nap lefolyása

Megbeszélés a látogatás előtt (minden helyszínen)

Információk az ügyfélről (célok/információk)

Nincs visszajelzés

Látogatás

Account manager tárgyal

A vezető csak megfigyel és jegyzetel

Szükség esetén beavatkozik és támogatja a tárgyalást

Visszajelzés (a nap végén)

Vezető értékelése és visszajelzés

Visszajelzés szabályai

- Előkészítés (vezető)
- Megbeszélés a látogatási nap hatékonyságáról
- Vezető visszajelzései:
 - Átfogó és részletes
 - Összefoglaló (+++++, --)
 - Értékelés és megállapodás
- Az értékelés eredményének és az erősségek és fejlesztések területeinek / feladatoknak rögzítése a rendszerben. az alábbi értékelő lapok szerint:

13. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 2.

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Process book 2024)

A stratégia nyomon követésének és végrehajtásának értékelése

Pont	Értékelés	Jelentése
5	Mester fok	Mesterfokon sajátította el a szükséges készségeket, kompetenciákat, tisztában van a munkakör minden vonatkozásával. Rendszer szinten alkalmazható javaslatokkal áll elő és keresi a lehetőségeket tudásának továbbadására. Újabb kihívásokra van szüksége.
4	Kiváló	Egyenletesen megbízható, jellemzően magasabb színvonalú a teljesítménye. Egyes kritériumokban kiemelkedő készséget, kompetenciát mutat.
3	Megfelelő	Szakértelme, elkötelezettsége stabil, elvárásoknak megfelelő.
2	Fejlesztendő	Bizonyos szempontokban még nem megfelelő a szakértelme / elkötelezettsége. Fejlesztésre szorul.
1	Nem elfogadható, hiányos	Az önálló munkavégzéshez szükséges minimum kompetenciái hiányosak, gyengék, így arra felelősen nem delegálható. Ez esetben a vezető folytasson le személyes beszélgetést a munkatárssal.

14. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 3.
(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Process book 2024)



15. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 4.
(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Process book 2024)

Potenciális erősségek vagy fejlődési területek	
ERŐSSÉGEK / FEJLŐDÉSI területek	
A látogatási stratégia megtervezése és követése	
Értékesítési érvelés	
Termékbemutató	
SPIN technika	
Hatékony tárgyalási technika és kifogások kezelése	
Eszközök tartalmának ismerete és használata	
Egyéb eljárások	
Értékesítési jelentési rendszer használata	
CRM	
Essity Shop	

Mint a fentiekből is látható az Essity nagyon nagy hangsúlyt fektet és jelentős erőforrásokatallokál az értékesítési szervezet megfelelő és folyamatos fejlesztésébe. Fókuszban van a munkatársak megfelelő kompetenciája és motivációja, a vevő megértése, a vevői elégedettség, valamint a funkciók közötti koordináció.

4.2.7. Az értékesítési szervezet motiválása:

Mindig úgy éreztem, hogy a vezető igen eredményes, ha képes másokat motiválni. Ha egy munkahelyet kell futtatni, akkor a motiváció a minden. Az ember elvégezheti két ember munkáját, de nem válhat két emberré. Ehelyett lelkesítse fel közvetlen beosztottját, és vegye rá, hogy saját embereivel ő is ugyanezt tegye. (Lee Iacocca, 1984)

A motiváció cselekvésre késztetést jelent. Ahhoz, hogy egy embert/értékesítőt motiválni tudjunk, tisztában kell lennünk azzal, hogy számára mi a motívum (azaz mi az, ami őt cselekvésre készteti). Lényegében tehát arra vagyunk kíváncsiak, mik az ő szükségletei, amelyek ki nem elégítése feszültséget, fájdalmat okoz az egyénnek.

A motiváció alapvetően egyéni, belső érzés, ennek megfelelően és ennek erősítéseképpen az értékesítők többsége is bátorítást és ösztönzőket igényel, hogy legjobb képessége szerint dolgozzék. Ez különösen érvényes a külső eladásra, a következő indokok miatt:

- *A munka természete.* Az eladói munka sokszor jelentős frusztrációt jelent. Az értékesítők általában egyedül dolgoznak, viszonylag keveset találkoznak kollégákkal. Gyakran szükséges otthonról távol tölteni az időt, akár hétvégén is. Többször találkoznak agresszív nem megfelelő viselkedésű vevővel, versenytárssal.
- *Az emberi természet.* Az értékesítők általában ambiciózusak és szeretik a függetlenséget, szabadságot munkájukban. Egyes értékesítők szeretik a magasra kitűzött célokat, viszont általában nem szeretik, hogy megmondják hogyan végezzék a munkájukat. Hamar elveszthetik motivációjukat, ha túlzottan meg akarjuk határozni részletesen, milyen lépéseket tegyenek a cél eléréséhez és hogyan dokumentálják azt. Ezért az értékesítők esetében különös figyelmet kell fordítani a speciális és egyéni ösztönzők meglétére, ami nagy hatást gyakorol a motivációra, mert legtöbbük ezek hiányában rosszabbul teljesít, mint amire képes lenne.
- *A személyes problémák.* Mint általában mindenkinek, az értékesítők esetében is időnként személyes problémák merülnek fel, pl. adósság, betegség a családban, problémák a házasságban stb.

Az Essity gyakorlatában a következő eszközök kerülnek használatra az értékesítési csapat motivációjának serkentésére:

- **Jó munkakapcsolat kiépítése, fenntartása**

A szorosabb kapcsolat kiépítése a kollégák között nagyon fontos, ezért mindig lehetőséget kell teremtsünk szocializálódó tevékenységre munkaidő alatt, hogy jobban megismerjék egymást.

Ezek például egy értekezlet előtti informális beszélgetés. Vezetői oldalról is nagyon fontos, hogy meeting előtt NE a gépe elé üljön, hanem beszélgessen kollégákkal. Ezenkívül fontos, hogy néha közösen menjünk ebédelni, és értekezlet/tréning mellett/helyett csináljunk valamilyen társasági programot együtt

- **Megismerni mindegyik kolléga személyiségét**

Ahhoz, hogy a csapat minden egyes tagját hatékonyan lehessen vezetni, meg kell győződni az egyén specifikumáról. Ez segít majd abban is, hogy a motivációs és ösztönző eszközöket/stratégiát az adott személyre tudjuk szabni.

Ebben vannak segítségünkre a coaching eszközei. Ez alapján tudunk személyes profilt készíteni, ahol az erősségeket feladatokhoz, munkafolyamatokhoz tudjuk rendelni a gyengeségeken pedig együtt tudunk dolgozni, fejleszteni. Co-travel rendszer sok közös utazást jelent, ami közben tárgyalások mellett sok idő és lehetőség van az informális beszélgetések mellett a „személyi profil kialakítására” is.

- Személyre szabott ösztönző program/egyéni célok meghatározása

Minden ember más, így minden embert különböző módon és dolgokkal lehet motiválni, de természetesen az anyagi motivációról sem szabad megfeledkezni.

Az Essity értékesítési bonus rendszere összhangban van a vállalati célokkal, jól mérhető és elérhető célokhoz kötött (SMART célok).

A célok között egyéni (értékesítési területekre lebontott) és csapat célok is szerepelnek melyek a csapat kohéziót és a magasszintű együttműködés motivációját teremtik meg.

A bonusz rendszer számok eléréséhez kötött, nem úgy értékeljük az értékesítőket, hogy volt-e rajta sapka vagy sem. A minőségi követelmények a munkakör része, ha valakinél hiányosság merül fel át kell segítenünk, képeznünk kell, de nem a bónuszába beilleszteni.

A SMART elképzelés lényege, hogy a célok az egyének számára elérhetőek, objektívek és arányosan megterhelőek legyenek, célja, hogy ösztönözze értékesítőket a „többletmérőföld megtételére”, valamint a kiemelkedő teljesítmény nyújtók motiválása és megtartása.

- Az Essity-nél alkalmazott fő elvek:
 - A célok érthetőek és könnyen érthetőek legyenek az értékesítők számára.
 - A teljesítmény mérésére és nyomon követésére szolgáló adatoknak hozzáférhetőnek kell lenniük.
 - Figyelembe kell venni az abszolút piaci lehetőségeket
 - A fő mérési pont az értékesítés/profit alakulásának tendenciája az előző időszakhoz képest
 - Ajánlott a fókusztermékekre vonatkozó teljes/kombinált értékesítési cél, szemben a sok kisebb egyedi céllal.
 - A fókusztermékek (magas árrésű, nagy lehetőségeket kínáló és/vagy stratégiai szempontból fontos termékek) értékesítésének fejlesztését hangsúlyozni, ösztönözni kell, hogy pozitív mixet érjünk el.
 - Az egyéni célok összegének mindig fedeznie kell az összesített üzleti/országos célt.

A következő ábra szemlélteti az ezen elvek alapján kidolgozott ösztönző rendszert:

16. ábra: Essity HM HU értékesítés ösztönző bonus rendszer

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2024)

Meghatározás	Mérési mód	Max. SI szint	2024		
1. Egyéni cél					
Területi Inco NS növekedés (HU68I)	Értékesítési adatok (NEAK/SAP/CRM)	4%	Start	Target:	Stretched Target
Területi NS 2024 vs 2023 (%) AARO HUF Result			x	xx	xxx
2. Egyéni cél					
Hungary Medical NS növekedés (HU68O, V, W)	HU Értékesítési adatok (SAP)	4%	Start	Target:	Stretched Target
Hungary NS 2024 vs 2023 (%) AARO HUF Result			x	xx	xxx
3. Egyéni cél					
Területi Inco LIF, LIM, Pants NS növekedés (HU68I)	Értékesítési adatok (NEAK/SAP/CRM)	10%	Start	Target:	Stretched Target
Területi NS 2024 vs 2023 (%) AARO HUF Result			x	xx	xxx
4. Egyéni cél					
Hungary Medical Fixation/Dressings NS növekedés (HU68W)	HU Értékesítési adatok (SAP)	10%	Start	Target:	Stretched Target
Hungary NS 2024 vs 2023 (%) AARO HUF Result			x	xx	xxx
5. Divízió cél					
Hungary/SEEx Inco NS növekedés (HU68I, HU69I/359 HU69I/8 HU69I/9)	HU/SEEx értékesítési adatok (SAP)	2%	Start	Target:	Stretched Target
Hungary/SEEx Inco NS 2024 vs 2023 (%) AARO HUF Result			x	xx	xxx
6. Divízió cél					
Hungary/SEEx Medical NS növekedés (HU68, FR88 O, V, W)	HU/SEEx értékesítési adatok (SAP)	2%	Start	Target:	Stretched Target
Hungary/SEEx Medical NS 2024 vs 2023 (%) AARO HUF Result			x	xx	xxx
7. Divízió cél					
Hungary/SEEx EBITA margin (Inco+Medical)	HU/SEEx értékesítési adatok (SAP)	8%	Start	Target:	Stretched Target
Hungary/SEEx EBITA/NS 2024 (%)			x	xx	xxx
Total:		40%			

- **Belső verseny létrehozása**

A célzott tevékenységek (pl.: promóciók) esetén kihasználva az értékesítők versenyszellemét házi versenyek kerülnek kiírásra. Ezek általában egyrészt jó mókák, másrészt növelik a kollégák motivációját. A díjak meghatározása általában előre, közösen történik

A cél meghatározása, egy olyan feladat, ami szorosan kötődik az aktuális tevékenységhez (pl egy új termék eladásának mértéke). A díjak nem kapcsolódnak a bonus kifizetésekhez, inkább apróságok, vagy például fitness bérlet, Wellness hétvége.

- **A sikerek megünneplése**

Az egyik legfontosabb tényező a sikerek megünneplése.

Minden apró sikert meg kell ünnepelni közösen munkatársainkkal és kiemelni, hogy mi vezetett a sikerhez.

Természetesen a kudarcokról az eredmények elmaradásáról is kell közösen beszélnünk és közösen kell kidolgoznunk a helyesbítő tevékenységet. Fontos, hogy a csapat NE csak a sikert érezze magáénak, hanem az eredménytelenség javításában is vegye ki a részét.

Talán a mindennapokban ez jelenti a legnagyobb kihívást pedig egy nagyon fontos vezetői eszköz és csapatkohéziós eszköz.

- **A dolgozói elégedettség mérése**

A vállalkozások legfontosabb eleme az ember, ők, akik a céget a célok elérése felé navigálják és munkájukkal hozzájárulnak a sikerhez és a bevételek növeléséhez. Ez azonban csak abban az esetben igaz maradéktalanul, ha elégedettek a munkájukkal, a munkakörülményekkel, és motiváltak. Ennek mérésére szolgálnak a dolgozói elégedettség felmérések.

Az Essity gyakorlatában évente két alkalommal történnek ezek a felmérések (tavasz és ősz), minden esetben részletes értékeléssel, visszajelzéssel és az elégedettség növelésére irányuló akcióterv kidolgozásával.

A felmérés (Essity MyVoice 2024) a következő kérdéseket és területeket öleli fel:

- *Prioritások* – Menedzser A menedzserem egyértelmű prioritásokra összpontosítja a csapatunkat.
- *Cél* - Büszke vagyok az Essity céljára.
- *Vezetés* - Bízom az Essity vezetésében.
- *Visszajelzés* - A vezetőm olyan visszajelzést ad nekem, amely segít a teljesítményem javításában.
- *Hozzájárulás* - Értem, hogy az általam végzett munka hogyan járul hozzá az Essity céljainak eléréséhez.
- *Kommunikáció / vezető* - A vezetőm hatékonyan kommunikál.
- *Hit és viselkedés* - A menedzserem az Essity valamennyi Hit és Magatartás (Gondoskodás, Együttműködés, Bátorság, Elkötelezettség) példaképeként viselkedik.
- *Erőforrások* - Rendelkezem azokkal az erőforrásokkal, amelyekre szükségem van ahhoz, hogy jól végezzem a munkámat.
- *Stratégia* - Értem, hogy az Essity hogyan tervezi elérni a céljait.
- *Ajánlom* - Ajánlanám az Essity-t, mint nagyszerű munkahelyet.

- *Kilátások* - Izgatott vagyok az Essity jövője miatt.
- *Megerősödés* - Felhatalmazva érzem magam arra, hogy döntéseket hozzak a munkámmal kapcsolatban.
- *Sokszínűség iránti elkötelezettség* - A felsővezetők láthatóan elkötelezettek a sokszínűség iránt.
- *Hovatartozás* - Úgy érzem, hogy az Essityhez tartozom.
- *Fejlődés* - Jó lehetőségeim vannak arra, hogy tanuljak és fejlődjek az Essitynél.
- *Gondoskodás* - A munkahelyemen úgy érzem, hogy személyiségként törődnek velem.
- *A végrehajtás javítása* - Az Essitynél jó munkát végzünk a munkánkat lassító akadályok elhárításában.
- *Munka és magánélet egyensúlya* - Sikeresen egyensúlyba tudom hozni a munkámat és a magánéletemet.
- *Döntéshozatal* - Összességében elégedett vagyok azzal, ahogyan az Essitynél a döntések születnek.
- *Befogadás / csapat* - Csapatunkban olyan légkör uralkodik, amelyben a különböző nézőpontokat értékelik.
- *Cselekvés* - Úgy vélem, hogy e felmérés eredményeképpen intézkedésekre kerül sor.

A válaszolók egy 1-10 skálán tudnak visszajelzést adni minden kérdés és terület esetében az egyetértésükről vagy az egyet nem értésük szintjéről.

A kiértékelés minden egyes kérdéscsoport esetében megtörténik, ennek alapján készül el az összesített értékelés egy 1-100-as skálán, illetve az erősségek és a szükséges fókusz/fejlődési területek meghatározása.

Ennek alapján a legutóbbi felmérés eredménye a következő:

- *Résztvételi arány: 100%*
- *Kommentek száma: 6*
- *Kedvező/pozitív válaszok aránya: 93%*
- *Általános dolgozói elégedettség: 92%*

A visszajelzések alapján a következő erősségek és fejlesztendő területek kerültek meghatározásra a felmérés a visszajelzések értékelésének eredményeképpen:

- **Erősségek:**
 - *Vezetés* - Bízom az Essity vezetésében.
 - *Prioritások* – Menedzser A menedzserem egyértelmű prioritásokra összpontosítja a csapatunkat.
 - *Visszajelzés* - A vezetőm olyan visszajelzést ad nekem, amely segít a teljesítményem javításában.
 -
- **Fejlesztendő területek:**
 - *Befogadás / csapat* - Csapatunkban olyan légkör uralkodik, amelyben a különböző nézőpontokat értékelik.
 - *Munka és magánélet egyensúlya* - Sikeresen egyensúlyba tudom hozni a munkámat és a magánéletemet.
 - *Cselekvés* - Úgy vélem, hogy e felmérés eredményeképpen intézkedésekre kerül sor.

4.2.8. Az értékesítők értékelése:

„A menedzsereknek három alapvető feladatuk van: tervezés, megvalósítás és ellenőrzés. Az eladásmenedzsmentben a tervezés a szervezeti struktúra kialakítását, a területek tervezését, valamint a kvóták meghatározását jelenti. A megvalósítás pedig az eladószemélyzet kiválasztását, a tréninget és a motivációt foglalja magában. Az értékelés és ellenőrzés szakasza ugyanolyan fontos, hiszen a menedzszernek visszajelzésre van szüksége a programok hatásosságáról és hatékonyságáról. Azok a vállalatok, amelyek ezt a fázist nem képesek hatékonyan ellátni, könnyen rossz irányba mehetnek, és kedvezőtlen módon használhatják fel erőforrásaikat. (Bauer & Mitev 2008)

Az Essity gyakorlatában az értékesítők teljesítmény elemzése és értékelése az alábbi mennyiségi és minőségi jellemzők alapján történik:

1. Eladási eredmények: Területi teljes, fókusz termékek forgalma
2. Terület menedzselése: tevékenységek és látogatások tervezése, látogatási stratégia követése
3. Munkakörhöz kapcsolódó ismeretek: a vállalati politika, árak, termékek ismerete.
4. Vevőkhöz és a vállalathoz való viszony.
5. Személyi jellemzők: kezdeményezés, alkalmazkodó képesség stb

Az első három jellemző adatgyűjtése, mérése és értékelése objektívmérőszámok alapján történik.

Ezen kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-ok) meghatározásra, és folyamatos nyomon követésre kerülnek a következő táblázat alapján az egyéni értékelő beszélgetéseken:

17. ábra: Essity HM HU cél mátrix

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU Stratégiai tervezés 2024)

	Cél Mátrix	Account Manager	KPI
PÉNZÜGYI ADATOK	A csapat pénzügyi céljainak elérése	NSG Inco HU/SEE	XX %
		NSG Medical HU/SEE	XX %
		EBITA margin (Inco+Medical) HU/SEE	XX %
	Egyéni pénzügyi célok elérése	NSG Inco HU	XX %
		NSG Medical HU	XX %
VEVŐK	Fókusztermék célok elérése az Inco-ban	NSG Inco Fókusz termék (LIF,LIM,Pants) HU	XX %
	Fókusztermék célok elérése a Medical-ban	NSG HU Fixation / Dressings	XX %
		NSG HU Braces/OSG	XX %
ÉRTÉKESÍTÉSI FOLYAMATOK	Tökéletes végrehajtás	NSG HU Slip	XX %
		Új Slip RXP HU	XX
		Új Ortho RXP	XX
EMBEREK és FEJLESZTÉS	Győztes gondolkodás és kompetenciák	Kapcsolattartási terv betartása	>95%
		Összes értékesítési interakció/év	XX
		Vevővel töltött idő	XX %
		A távoli látogatások aránya	XX %
		Folyamatok betartása	Y/N
		GPS %	>90%
		IDP %	>90%

Mint már említésre került, a pénzügyi eredmények, és a látogatási stratégiához kapcsolódó értékelések, mindenki számára hozzáférhető valid adatbázisok alapján (SAP, CRM) történik, a munkakörhöz való ismeretek a folyamatos képzéseket és az új termék bevezetésekhez kapcsolódó tesztekkel.

Ezenkívül a visszajelzési rendszer alapján bizonyos jellemzők (4., 5. pont) esetében egy strukturált de szubjektív mérés, és visszajelzés történik a vezető részéről a következő szempontrendszer alapján egy értékelő kártyán:

- **Vezetői jellemzők:**
 - Koordinátor, Szervezett, Minőség vezérelt, Meggyőző
- **Szakmai Jellemzők:**
 - Szakértő, Elemző, Szóbeli, Írásbeli
- **Vállalkozói Jellemzők:**
 - Üzleti, Innovatív, Határozott, Stratégiai
- **Személyes Jellemzők:**
 - Támogató, Rugalmas, Stabil, Motivált

Ezen objektív és szubjektív értékelések rendszeresen, minimum negyedéves gyakorisággal értékelésre kerülnek egy személyes visszajelző beszélgetés formájában.

A megbeszélésen megállapodott visszajelzések, következő lépések, fejlesztendő területek és ehhez kapcsolódó feladatok rögzítésre kerülnek.

Meg kell említeni, hogy a fenti értékelési mátrix mellett, a maximális hatékonyság elérése érdekében management szinten a stratégiai tervezés folyamán minden esetben meghatározásra kerül az egy értékesítőre eső elvárt átlagos árbevétel (NS/Sales FTE).

Ez a mérőszám természetesen kapcsolódik az összesített árbevételhez és a költségekhez, és folyamatos elemzése megfelelő képet ad a teljes szervezet hatékonyságáról.

5. Következtetések és javaslatok

A részletes elemzés alapján látható, hogy az Essity HM HU tevékenységét körülvevő piaci helyzet változékony és komplex. Emellett a támogatott termékek esetében a jogszabályok által a marketing kommunikációs eszköztár erősen korlátozott.

Ezen körülmények figyelembevételével az üzleti egység stratégiai céljainak elérésében a marketing mix egyéb elemeinek hatékony használata mellett, jelentős szerepet játszik és kell játszania a személyes eladásnak.

Az is nyilvánvaló, hogy természetesen a magas profit elvárások mellett szűkös erőforrásokkal kell gazdálkodni, de fix költségek közül így is jelentős tétel a személyes eladás finanszírozása. Ennek megfelelően a hatékonyságnak első számú szerepet kell betöltenie.

A kutatások és elemzések alapján látható, hogy egy strukturált, jól felépített folyamatokkal és rendszerekkel, és mérési pontokkal rendelkező szervezetről beszélünk, mely piacvezető és „véleményformáló” pozícióban van a helyi piacon.

E tények mellett természetesen akadnak olyan területek, amelyek fokozott figyelmet és előrelépést igényelnek.

A célok időarányos teljesítésének és értékelésének év közbeni nyomon követése és elemzése alapján 2024 harmadik negyedéve után a következő kép rajzolódik ki a cél mátrixban:

18. ábra: Essity HM HU eredmények

(Forrás: Saját szerkesztés Essity HM HU 2024)

	Cél Mátrix	Account Manager	KPI
PÉNZÜGYI ADATOK	A csapat pénzügyi céljainak elérése	NSG Inco HU/SEE	XX %
		NSG Medical HU/SEE	XX %
		EBITA margin (Inco+Medical) HU/SEE	XX %
	Egyéni pénzügyi célok elérése	NSG Inco HU	XX %
		NSG Medical HU	XX %
	Fókusztermék célok elérése az Inco-ban	NSG Inco Fókusz termék (LIF,LIM,Pants) HU	XX %
	Fókusztermék célok elérése a Medical-ban	NSG HU Fixation / Dressings NSG HU Braces/OSG	XX % XX %
VEVŐK	Győzelem a piacon	NSG HU Slip	XX %
		Új Slip RXP HU	XX
		Új Ortho RXP	XX
ÉRTÉKESÍTÉSI FOLYAMATOK	Tökéletes végrehajtás	Kapcsolattartási terv betartása	>95%
		Összes értékesítési interakció/év	XX
		Vevővel töltött idő	XX %
		A távoli látogatások aránya	XX %
EMBEREK és FEJLESZTÉS	Győztes gondolkodás és kompetenciák	Folyamatok betartása	Y/N
		GPS %	>90%
		IDP %	>90%

Beavatkozás szükséges

Tervezetthez közel de alatta

Terv szinten vagy felette

Látható, hogy az időarányos eredmények többségében az éves céloknak megfelelő az előrehaladás, de több olyan terület is van, amely fejlesztésével növelhető és növelni is kell az értékesítési eredmények nagyságát és a szervezet hatékonyságát.

Ezen kulcsterületekre fókuszálva, illetve a bevezetőben is említett pillérek alapján a következő változtatások és fejlesztések szükségesek rövid és hosszú távon:

1. A rendszer / folyamatok

- **Stratégia:** Az egyre szélesedő termékportfólió és az összetett piacfelépítés előnyeinek kiaknázása. A keresztajánlások és szakmai kapcsolatok erősítése az értékesítési csatornák között → erősebb/hatékonyabb/önállóbb helyi terület management. Emellett a piaci lehetőségek gyorsabb, erőteljesebb kihasználása új fókusz területek bevonása szükséges.

Javasolt rövid távú módosítások, fejlesztések:

- Speciális, diszkontált („ajtó nyitó”) ajánlatok a GYSE boltok felé az Inco és Medical termékcsoportban egyaránt
- Nagyobb hangsúly, új megközelítések szükségesek gyógyszerári in-store aktivitásokban.

- **Értékesítési folyamatok:** Folyamatos fejlesztés, finomhangolás, eszköztár fejlesztése a hatékonyabb kommunikáció és eredményesség érdekében.

Javasolt rövid távú módosítások, fejlesztések:

- Hatékonyabb adat és információ gyűjtés a gyógyszerházakból, ezek alapján kommunikáció „élesítés” a házi orvos látogatások során. (látogatások összehangolása)
- Látogatási stratégia rugalmasabbá és hatékonyabbá tétele:
Célcsoport kialakításában nagyobb egyéni szabadság és javaslattevési lehetőség. GP látogatás havi frekvenciájúvá alakítása, a jelenlegi célcsoport prioritizálásával egy kisebb, de eredményesebb célcsoport kialakításával.
- Az értékesítési folyamat megállapodás részének fejlesztése. Sokkal nagyobb fókusz a konkrét megállapodásokon, és ezek megtartásán/utánkövetésén főleg a házi orvos látogatások esetében

- **Célok:** Pontosan érthető, még egyszerűbb célok és azok nyomon követésének meghatározása

2. Emberek / fejlesztés

- **Tudás:** A vállalat működésben az eddigiekben is nagy hangsúlyt kapott a tudásfejlesztés, Az újonnan belépő kollégák esetében a betanulási program, és az azt követő folyamatosan tanulni képes szervezet kiépítése az alapvető célkitűzések között szerepel. A jövőben még nagyobb hangsúlyt kell fektetni a különböző szakmai fejlesztési programokra (pl. Medical tudás bővítése), akár fejlesztési csoportok létrehozására fókuszálva. Emellett az egyéni tudás fejlesztés minél jobb elősegítése speciális (talent management) programokkal alapvető cél kell, hogy legyen. Felmerülhet a tudás fejlesztés érdekében „rotációs” program kivitelezése, de természetesen csak alapos előkészítés és kommunikáció után.

- Javasolt azonnali módosítások, fejlesztések:
Talent-ek kiválasztása, és program készítés és „senior értékesítő” pozíció bevezetése
- **Képességek:** A képességek fejlesztése jelentős kihívást jelent általában a munkáltatók számára. Ez nincs másként az Essity esetében, mivel a különböző értékesítési munkakörökhöz elvárt profil és kompetencia szint meghatározások nagyon pontosan körülírják az elvárt képességeket, de egyben kihívást is támasztanak a toborzás és a munkavállalók képzése során. A tudáshoz kapcsolódó képességek fejlesztésére a jövőben is nagy hangsúlyt kell fektetni különböző egyéni és csoportos tréningek során, illetve a co-travel/coaching rendszer folyamatos fejlesztésével és egyénre szabásával.
- Javasolt rövid távú módosítások, fejlesztések:
Azonnal fejlesztendő és Co-Travel coaching látogatások folyamán kiemelt hangsúlyt kell fektetni a tárgyalások során megkötendő konkrét megállapodásokra, illetve a szóbeli megállapodások értékelésére, nyomon követésére.
- **Rendszer / folyamat ismeret:** Továbbra is nagy hangsúlyt kell fektetni a megfelelő rendszerek és folyamatok kidolgozására, naprakészen tartására és ezek ismeretére. A vállalatnál dedikált munkakör foglalkozik jelenleg is ezen folyamatok kidolgozásával és belső kommunikációjával tréningjével. A tapasztalatokat és a komplexitást figyelembe véve, itt valószínűleg további humán erőforrás bevonására is szükség lesz, a megfelelő eredményesség fenntartása, fejlesztése érdekében.
- Javasolt rövid távú módosítások, fejlesztések:
A rendszerek folyamatok összehangolásának folytatása, különös tekintettel a CRM rendszerre.
- **Motiváció:** Mint dolgozatomban elemeztem a vállalat nagyon széles skálán használja a különböző motivációs eszközöket az értékesítési szervezet motiválására. Ezeket továbbra is használni kell, új megoldásokon gondolkodni, amikor is például szóba jöhet, jutalomút, karácsonyi ajándék, csapatépítő tréningek. Szintén szükség lesz a jövőben a tudásfejlesztéssel egybekötött egyéni mentoring programra, ami szintén kapcsolódva az egyéni fejlesztéshez remek motivációs eszköz lehet a jövőben.
- Javasolt rövid távú módosítások, fejlesztések:
Rövid távon szintén motiváció növelő tényező a már említett „senior értékesítő” pozíció bevezetése
A motivációval összefüggő kérdés a munka és magánélet egyensúlya. A jelenlegi látogatási és kommunikációs stratégiát, az ehhez kapcsolódó munkaerő szükségletet, és a jövőben várható változásokat figyelembe véve, valószínűleg az értékesítési szervezet bővítése lesz szükséges a közeljövőben egy Account és egy Key Account Managerrel.

3. Vevők

- **Piaci ismeret:** A piaci ismeret a tudás speciális fajtája. A szervezetnek képesnek kell lenni ismerni, tudni a piacot, ami lapján a piaci változásokra nem csupán reagálni képes,

hanem generálhatja a változásokat. Ehhez a külső és belső információforrások tökéletes használatára van szükség, illetve előrelépés lehet a piaci szereplőkkel való szorosabb együttműködés.

– Javasolt rövid távú módosítások, fejlesztések:

Ahogy már az értékesítési folyamatok esetében felmerült, a hatékonyabb lokális információ gyűjtés és ezeknek a felhasználása a helyi szakmai „Network”-ök kialakításához feltétlenül szükséges

Ezeknek az információknak a tárolását adatfeldolgozását is szintén meg kell oldani a CRM rendszerben

- **Vevő kategorizáció:** A hatékony kommunikáció és üzletmenet alapja, hogy az értékesítési szervezet a megfelelő időben, a megfelelő vevővel, a megfelelő kommunikációval találkozzon. Ez alapján a vevő kategorizációs és kapcsolattartási modellt folyamatosan frissíteni karbantartani kell a vállalati stratégia és a változó piaci igények szerint.

– Javasolt rövid távú módosítások, fejlesztések:

Alapjaiban nem látni azonnali akció szükségességét, de piaci változások figyelembevételével folyamatos karbantartás szükséges.

- **Lojalitás:** A vevők lojalitása szintén kulcsterület a vállalat sikeressége szempontjából. Ennek megtartása, erősítése érdekében a továbbiakban is nagy hangsúlyt kell fektetni a fő üzenetekre és a vállalati image fenntartására, erősítésére. Prémium kategóriás márkák gyártójaként az üzenetek esetében folyamatos fejlődési terület a „hozzáadott érték”, nem csak termékről kell beszélnünk, hanem egy teljes és hosszú távon fenntartható „csomag” -ról. Ennek részei kell lennie az eddig is nyújtott és újonnan kidolgozott különböző szolgáltatásoknak, a PR-nak (pl.:CSR program), és természetesen a közvetlen vevőkapcsolatoknak is.

Összegezve: a múltbeli eredmények és működés elemzés alapján egy sikeres vállalkozás sikeres üzleti egységéről beszélünk, de a folyamatos megújulás, fejlődésre képesség a szervezet minden területén elvárt és szükséges a jövőbeni sikerek elérése érdekében.

6. Összefoglalás

Szakedolgozatomban jelenlegi munkahelyem az Essity Hungary Kft Health & Medical üzleti divíziójában felépített értékesítés és személyesellátás szervezésének, működésének, és fejlesztésének főbb elemeit vizsgáltam meg.

A kutatás célja, bemutatni, hogy az értékesítési szervezet megfelelő menedzselése hogyan függ össze a cég hatékonyságával és nyereségességével, és meghatározni jövőbeli kihívásokra és a változásokra adott szükséges és lehetséges fejlődési lehetőségeket, válaszokat

A dolgozat felépítésében a szakirodalmi áttekintés után, a következő módszertanok szerint kerestem a válaszokat és lehetséges utakat:

Primer és szekunder adatgyűjtés, strukturált megfigyelés, és dokumentum- és tartalomelemzés.

Ennek során a következő területek működését elemzése történt meg, mint alappillérek és kritikus siker faktorok:

A rendszer / folyamatok: *Stratégia, Értékrend, Értékesítési folyamatok, Célok*

Emberek / fejlesztés: *Tudás, Képességek, Rendszer / folyamat ismeret, Motiváció*

Vevők: *Piac, Vevő kategorizáció, Lojalitás*

Az eredmények alapján egy sikeres, alapvetően tiszta és érthető stratégiával, világos „svéd típusú” értékrenddel rendelkező multinacionális vállalat képe rajzolódik ki.

Egyszerű és világos célkitűzések vezérlik a működést, és az ezek eléréséhez szükséges erőforrások és folyamatok is rendelkezésre állnak.

Az értékesítési szervezet felépítése, szervezése teljes mértékben a vállalat stratégiai célkitűzésével, jelenlegi vevő struktúrával, és annak megközelítésével van összhangban létszámban és felépítésben is. Az Essity jelentős erőforrásokat és rendszereket allokal az értékesítési szervezet képzésére, tudás és képességfejlesztésére. Ezeket módszeresen és folyamatosan üzemelteti és fejleszti az értékesítők megfelelő kompetenciaszintjének fenntartása és fejlesztése érdekében, többek között csapat tréningek, egyéni fejlesztési programok formájában.

Az értékesítők motiválása során, a vállalat használja a lehetséges eszközrendszerek többségét. Különösen fókuszban van az egyéni ösztönző és célkitűzések rendszere, mely teljes mértékben a „SMART” logikára épülve jelentős egyéni ösztönzőt jelent az értékesítők számára. Ezenkívül láthatóan hangsúlyt fektet az Essity az jó munkakapcsolat fenntartására, a sikerek megünneplésére.

A személyes teljesítmény értékelés során nem csak a pénzügyi mutatók vannak középpontba állítva, hanem a munkakörhöz kapcsolódó ismeretek, vevőkhöz és a vállalati értékrendhez való viszony, illetve a személyi jellemzők úgymint kezdeményezés, alkalmazkodó képesség stb.

A vállalat működése és a szervezet működtetése folyamán, hangsúlyt fektet a dolgozói visszajelzésekre is. Ennek megfelelően a management évi kétszeri gyakorisággal felmérésben kér visszajelzést a szervezettől elégedettségi felmérés formájában, aminek eredményét belsőleg publikálja, és az eredmények alapján dolgozókkal együtt készített akciótervet közösen velük futtatja.

Bár egy jól menedzselt szervezetről beszélünk, de természetesen, mint mindenütt itt is vannak potenciális fejlődési területek. Mindenekelőtt a napi működés hatékonyságának maximalizálása és a várható jövőbeni kihívások kezelése érdekében a meglévő módszerekkel tovább kell folytatni a „Tanulni és fejlődni képes szervezet” építését. Emellett a következő területek megfelelő menedzselése különösen kiemelt szerepet kell, hogy kapjon:

Értékesítési folyamatok: folyamatos fejlesztés, finomhangolás, eszköztár fejlesztése a hatékonyabb kommunikáció és eredményesség érdekében.

Rövid távú kiemelt feladatok, javaslatok:

- Hatékonyabb adat és információ gyűjtés a gyógyszertárakból, ezek alapján kommunikáció „élesítés” a háziorvos látogatások során. (látogatások összehangolása)
- Látogatási stratégia rugalmasabbá és hatékonyabbá tétele:
- Célcsoport kialakításában nagyobb egyéni szabadság és javaslattevési lehetőség
- GP látogatás havi frekvenciájúvá alakítása, a jelenlegi célcsoport prioritizálásával egy kisebb, de eredményesebb célcsoport kialakításával.
- Az értékesítési folyamat megállapodás részének fejlesztése. Sokkal nagyobb fókusz a konkrét megállapodásokon, és ezek megtartásán/utánkövetésén főleg a háziorvosok látogatások esetében

Tudás: A jövőben még nagyobb hangsúlyt kell fektetni a különböző szakmai fejlesztési programokra (pl. Medical tudás bővítése), akár fejlesztési csoportok létrehozására fókuszálva. Emellett az egyéni tudás fejlesztés minél jobb elősegítése speciális (talent management) programokkal alapvető cél kell, hogy legyen. Felmerülhet a tudás fejlesztés érdekében „rotációs” program kivitelezése, de természetesen csak alapos előkészítés és kommunikáció után.

Képességek: A tudáshoz kapcsolódó képességek fejlesztésére a jövőben is nagy hangsúlyt kell fektetni különböző egyéni és csoportos tréningek során, illetve a co-travel/coaching rendszer folyamatos fejlesztésével és egyénre szabásával.

Rövid távú kiemelt feladatok, javaslatok:

- A Co-Travel coaching látogatások folyamán kiemelt hangsúlyt kell fektetni a tárgyalások során megkötendő konkrét megállapodásokra, illetve a szóbeli megállapodások értékelésére, nyomon követésére

Rendszer / folyamat ismeret: Továbbra is nagy hangsúlyt kell fektetni a megfelelő rendszerek és folyamatok kidolgozására, naprakészen tartására és ezek ismeretére. A tapasztalatokat és a komplexitást figyelembe véve, itt valószínűleg további humán erőforrás bevonására is szükség lesz, a megfelelő eredményesség fenntartása, fejlesztése érdekében.

Rövid távú kiemelt feladatok, javaslatok:

- A rendszerek folyamatok összehangolásának folytatása, különös tekintettel a CRM rendszerre.

Összegezve: a kutatás és elemzés alapján, egy sikeres vállalkozás sikeres üzleti egységéről kaptunk képet, de mint minden esetben a folyamatos megújulás, fejlődésre képesség a szervezet minden területén egyaránt elvárt és szükséges az üzletmenet fenntartása és jövőbeni sikerek elérése érdekében.

7. Irodalomjegyzék

Szakirodalom:

- Allen, C.–Kania, D.–Yaeckel, B. (2001): *One-to-One Web Marketing*. Wiley, New York.
- Anderson, E.–Robertson, T. (1995): *Inducing Multi-Line Salespeople to Adopt House Brands*. Journal of Marketing 59
- Ballentyne, D., Frow, P., Varey, R. J. & Payne, A. (2011): *Value propositions as communication practice: Taking a wider view*. Industrial Marketing Management 40 (2), 202–210.
- Bauer András & Mitev Ariel Zoltán (2008): *Eladásmenedzsment*. Akadémiai Kiadó Budapest
- Campbell, J. P.–Pritchard, R. D. (1976): *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology*. In: Dunnette, M. D. (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally, Chicago.
- Chikán Attila (2016): *Vállalatgazdaságtan* Akadémiai Kiadó Budapest
- Dubinsky, A. J.–Staples W. A. (1982): *Sales Training: Salespeople's Preparedness and Managerial Implications*. Journal of Personal Selling & Sales Management, 1 (Fall-Winter), 24–31.
- Goldstein, I. L. (1993): *Training in Organizations*. Brooks/Cole Publishing Company, Pacific Grove.
- Gummesson, E. (1998): *Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm*. Journal of the Academy of Marketing Science, 26
- Han, S.–Wilson, D.–Dant, S. (1993): *Buyer-Seller Relationship Today*. Industrial Marketing Management 22
- Hennig-Thurau, T.–Hansen, U. (2001): *Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept*. In: Hennig-Thurau, Thorsten–Hansen, Ursula (eds): *Relationship Marketing Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin, Springer, 3–27
- Hoffmann Márta, Kozák Ákos, Veres Zoltán (2016): *Bevezetés a piackutatásba* Akadémiai Kiadó Budapest
- Horváth Dóra, Bauer András (2016) *Marketingkommunikáció* Akadémiai Kiadó Budapest
- Hunt, S.–Morgan, R. (1994): *Relationship Marketing in the Era of Network Competition*. Marketing Management
- Iacocca, L. (1984): *An Autobiography*. Bantam Books, New York.
- Kalwani, M. U.–Narayandas, N. (1995): *Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?* Journal of Marketing 59
- Keller Kevin Lane, Kotler Philip (2016) *Marketingmenedzsment* Akadémiai Kiadó Budapest
- Keszey Tamara, Gyulavári Tamás (2017) *Marketingtervezés* Akadémiai Kiadó Budapest
- Klausz Melinda (2016). *A közösségi média nagykönyve*. Atheneum Budapest
- Kotler, P. (2000): *Kotler a marketingről: jönni, látni, győzni – a piacon*. Park Könyvkiadó, Budapest.
- Levitt T.: *Marketing Myopia* Harvard Business Review, July–August 1960, p. 50
- Liu, A. H. & Leach, M. P. (2001): *Developing loyal costumers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople*. Journal of Personal Selling & Sales Management 21 (2), 147–156.

- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004): *Responsive and proactive market orientation and new-product success*. Journal of Product Innovation Management 21 (5), 334–347
- Peters, T.–Austin, N. (1986): *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. Harpers Collins Publishers Ltd., New York
- Powell, W. (2001): *Train Today, Sell Tomorrow*. Training & Development,
- Rackham, N. & DeVincents, J. R. (1999): *Rethinking Sales force: Redefining Selling to create and Capture Customer Value*. New York: McGraw-Hill.
- Rekettye Gábor, Töröcsik Mária, Hetesi Erzsébet (szerk.) (2016): *Bevezetés a marketingbe* Akadémiai Kiadó Budapest
- Révész B. (2005): *A CRM, illetve az e-CRM rendszerek alkalmazásának hatása a vállalat ügyféloldali megítélésére*. Marketing & Menedzsment, Vol. 39, No. 1, 42–47.
- Srivastava, R. K.–Shervani, T. A.–Fahey, L. (1999): *Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing*. Journal of Marketing, Vol 63, Special Issue, 168–179.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012): *It's almost like taking the sales out of selling – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets*. Industrial Marketing Management 41, 174–185.
- Thomson, A. A.–Strickland, A. J. (1986) *Strategy Formulation and Implementation*, BPI/Irwin, Homewood.

8. Ábrajegyzék

1. ábra: Az Essity márkák.....	15
2. ábra: Essity HM Hungary termékek	17
3. ábra: Inko piaci szereplők Magyarország	18
4. ábra: Inko piaci részesedések Magyarország	19
5. ábra: SWOT elemzés.....	20
6. ábra: A prioritások meghatározása csatornánként.....	21
7. ábra: Essity HM HU vevő kategorizáció.....	22
8. ábra: Essity HM HU vevő látogatási stratégia.....	24
9. ábra: Essity HM HU értékesítési folyamatok	25
10. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet	26
11. ábra: Essity HM HU értékesítési területi felosztás	27
12. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 1.	32
13. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 2.	34
14. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 3.	35
15. ábra: Essity HM HU értékesítési szervezet fejlesztés 4.	35
16. ábra: Essity HM HU értékesítés ösztönző bonus rendszer	37
17. ábra: Essity HM HU cél mátrix.....	40
18. ábra: Essity HM HU eredmények.....	42

9. Mellékletek

1. sz. melléklet

Vezetői mélyinterjú vázlat (Háttéranyag a kvalitatív kutatáshoz)

- Az interjú témája:** Hogyan látják a vezetők a vállalat helyzetét, különös tekintettel, az értékesítési szervezet működésére fejlesztési szükségességére nézve. Milyen szervezetfejlesztési és motiváció növelési tevékenység valósítható meg a szervezetben. Mit tehet, és mit tesz mint vezető a szervezet leghatékonyabb működése érdekében.
- Az interjú alanyai:** Az Essity Hungary Kft vezetői. A megkeresettek között található ügyvezető, kereskedelmi vezető, HR vezető, marketing vezető.
- Az interjú helyszíne:** Essity Hungary iroda
- A rögzítés technikája:** Az interjú anyagát a megkérdezett engedélyével digitálisan írásban rögzítettem.

Interjúalany köszöntése, bemutatkozás

Interjút készítő

- Bemutatkozás
- Kutatás célja
- Tájékoztatás az interjúalany részére, miszerint gondoskodunk arról, hogy ne lehessen visszaélni az elhangzottak elemzése és az interjú dokumentálása érdekében készítendő hangfelvétellel. Továbbá tájékoztatás a személyes adatok GDPR szabályoknak megfelelő kezeléséről, illetve arról, hogy a kutatás lezárását követően a személyes adatok rögzítésére szolgáló ívek megsemmisítésre kerülnek.
- Hozzájárul-e a személyes adatai kutatási célból történő kezeléséhez? (Igen/Nem)
- Hozzájárul-e a hangfelvétel készítéséhez? (Igen/Nem)

Válaszadó:

Név

Beosztás

Bevezető kérdések:

- Az interjú elején a kérdező néhány mondatban elmondja, hogy mit tud a vállalat jelenlegi működéséről az értékesítési metódusokról folyamatokról, valamint a a gyógyászati segédeszközök esetében folytatható marketing és értékesítési tevékenységről, egyeztetési céllal, hogy helytállóak-e még a szekunder forrásból származó információi. (Gyógyászati segédeszközökkel és azok értékesítésével kapcsolatos törvények, jogszabályi korlátozások stb.)
- A beszélgetés céljának ismertetése, a beszélgetés hangulatának megteremtése.

(5-10 perc)

Általános piaci trendek, vállalati sajátosságok kérdései:

- *Hogyan látja a jelenlegi piaci trendeket?*

- Makroökonómia?
- Versenytársak?
- Vevők?
- Termékkínálat?
- Árképzés?

(10-15 perc)

- *Hogyan látja a vállalat jelenlegi helyzetét a Health Care szegmensben?*

- A termékkategóriák aránya megközelítőleg hogyan alakul a forgalom tekintetében? (RX – OTC /Inco-Medical)
- Mit gondol a vállalat erősségeiről, gyengeségeiről, lehetőségeiről és fejlesztési területeiről?
- Milyen értékesítési csatornák jelennek meg a tevékenység során?
- Mik az ezekkel kapcsolatos jelenlegi kihívások?

(15-20 perc)

- *Hogyan látja Health Care értékesítési szervezetet?*

- Ismeri a szervezet céljait, stratégiáját?
- Mi a véleménye a jelenlegi struktúráról?
- Mit gondol a toborzás, kiválasztás és betanulás folyamatáról?

(10-15 perc)

Vezető szerepe az értékesítési szervezet menedzselése során:

- *Hogyan látja Health Care értékesítési szervezetet fejlődését, hatékonyságát?*

- Mely módszereket tartja a leghatékonyabbnak a fejlesztés során?
- Mi a véleménye a coaching szükségességéről?
- Milyen lépéseket szükséges tenni a dolgozói elégedettség felmérés eredményei alapján?
- Mekkora szerepe van az egyéni motiváció megfelelő szintjének a vállalat eredményessége szempontjából?
- Hogyan tud személyesen hozzájárulni a motiváció fejlesztéshez?
- Szükségesnek lát-e változtatásokat az értékelő rendszerben?

(15-20 perc)

Vállalat helyzetének megítélése a személyzet menedzselésével kapcsolatban:

- Véleménye szerint mik azok az okok, amik miatt az Essity attraktív munkaadónak számít?
- Milyen fő pontokban határozná meg a szükséges szervezetfejlesztési célokat és irányokat?

(10-15 perc)

Köszönetnyilvánítás, elbúcsúzás

(1-2 perc)

10. Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Bugyinszki László
A Hallgató Neptun kódja:	ONGMIC
A dolgozat címe:	Az értékesítés és személyes eladás szervezése, fejlesztése az Essity Hungary Kft. gyakorlatában
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Agrár-és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Agrárlogisztika, Kereskedelem és Marketing Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024. október 31.



Hallgató aláírása

MATE Szervezeti és Működési Szabályzat

III. Hallgatói Követelményrendszer

III.1. Tanulmányi és Vizsgaszabályzat

6.13. sz. függelék: A MATE egységes szakdolgozat /
diplomadolgozat / záródolgozat / portfólió készítési útmutatója

4.1. sz. melléklete: Konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Bugyinszki László (hallgató Neptun azonosítója: ONGMIC) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: Gyöngyös, 2024. 10. 31.



belső konzulens

¹ A megfelelő alá húzandó.

² A megfelelő alá húzandó.