

Az értékesítés digitális átalakulása: A technológia-elfogadás előzményeinek és következményeinek empirikus elemzése

Digital Transformation in Sales: The empirical analysis of the antecedents and consequences of technology acceptance

Pelsőci Balázs Lajos

Magyar Nemzeti Bank Oktatási és Tudományos Kör Egyesület
balazs.pelsoci@gmail.com

Nagy Ákos

Egyesek Ifjúsági Egyesület
nagy.zsaki@gmail.com

Gáti Mirkó

egyetemi adjunktus, Budapesti Corvinus Egyetem
mirko.gati@uni-corvinus.hu

Absztrakt

Jelen tanulmány az értékesítés digitális átalakulását befolyásoló tényezők feltárására vállalkozik. Kutatásunk során a Grounded Theory módszertanra építve felvázolunk egy elméleti modellt, amely egyaránt támaszkodik a Technológia-elfogadás Modelljére (TAM), a Technológiai Felkészültség Indexére (TRI), valamint az értékesítési tevékenységek és eszközök szakirodalmára. Elméleti modellünk megalkotásához az empiria egy 2018-ban végzett, 122 különböző értékesítővel folytatott interjúsorozatból származik. A kutatás során sikeresen feltárára került számos olyan tényező, amely végeredményben befolyásolja az értékesítés digitális transzformációját, valamint a köztük lévő kölcsönhatások azonosítására is lehetőség nyílt. Legfontosabb következtetéseink, hogy a technológiai felkészültség, a technológia jellemzői, a tevékenységportfólió, valamint az ügyfélkör mind hatást gyakorolnak az elfogadást végsősoron befolyásoló attitűdre. Mindazonáltal fontosnak tartjuk említést tenni a kutatás módszertanából és a minta rendkívül heterogén összetételéből eredő korlátokról, amelyek a jelen kutatás végeredményeként létrejött elméleti modell további tesztelését és elemzését teszik szükségessé.

Kulcsszavak: Értékesítés; Digitalizáció; Grounded Theory; Technológia-elfogadás; Technológiai felkészültség

Abstract

This study aims to explore the digital transformation occurring within the sales industry. Building upon the methodology of Grounded Theory, we formulate a theoretical model, built upon the Technology Acceptance Model (TAM) and the Technology Readiness Index (TRI), as well as literature focusing on the tools and activities of the sales industry. Our model is based on an empirical study conducted in 2018, involving a series of interviews with 112 different sales representatives. Our research identified several factors affecting the digital transformation of the sales industry, as well as pinpointing the interaction between said factors. The most important conclusion drawn was that technology readiness, the attributes of technology, the portfolio of activities, as well as the customer base all have an influence on individual attitudes, which ultimately affect acceptance. Nevertheless, we find it important to highlight the limitations of the study arising from the methodology as well as the extreme heterogeneity of our sample used, which make further analyses and tests of our theoretical model necessary.

Keywords: Sales; Digitalization; Grounded Theory; Technology acceptance; Technology readiness

1. Bevezetés

A jelenleg is zajló digitális transzformáció várhatóan olyan társadalmi és gazdasági változásokat eredményez majd (például a munkavégzéshez szükséges képességportfólió átalakulása; a BigData alapú piackutatás vagy éppen a biztonsági kockázatok növekedése (WEF, 2019; 2020)), amelyek alapjaiban véve alakítják át a fogyasztók és a vállalatok mindennapi életét. Éppen ezért kiemelkedően fontos a versenyképesség megőrzésének érdekében egy vállalat számára, hogy lehetőségeihez mérten minél hatékonyabban tudja követni az átalakulás folyamatát. Ez azonban nemcsak a saját eszközpark lecserélésével jár, fontos ismerni annak előzményeit és következményeit, tervezetten kell tudni végrehajtani a folyamatot. Kutatásunkkal az átalakulás elfogadásának komplex folyamatát szeretnénk jobban megérteni.

2. Szakirodalmi áttekintés

Kutatásunk a technológia-elfogadás két alapmodelljére, Davis (1986) Technology Acceptance Modelljére (TAM) és Parasuraman (2000) Technology Readiness Indexére (TRI) épül. A TAM modell alapján egy új technológia elfogadását közvetlenül befolyásolja a felhasználói attitűd, ami további két változótól, a technológia észlelt hasznosságától, illetve annak használatának észlelt könnyebbségétől függ. Továbbá az észlelt hasznosságra közvetlen hatást gyakorol a használat észlelt könnyebbsége (DAVIS, 1986; 1989). Az észlelt hasznosság a modellben azt mutatja meg, hogy a felhasználó mennyire tartja alkalmasnak az adott technológiát a céljai elérésére, a használat észlelt könnyebbsége pedig azt, hogy milyen mértékű erőfeszítést társít a használatához. Az, hogy a használat észlelt könnyebbsége hatást gyakorol az észlelt hasznosságra, azt vonja maga után, hogy a könnyebben kezelhető technológiákat adott esetben akár hamarabb is elfogadhatják a felhasználók, mint azokat, amelyek több funkcióval bírnak, de használatuk megterhelő. Utóbbi gondolathoz kapcsolódik a Technológiai Felkészültség Indexe (Technology Readiness Index; TRI). A TRI annak mérőszáma, hogy a felhasználó az adott technológiát milyen mértékben lesz képes elsajátítani és a feladatainak elvégzésére használni (PARASURAMAN, 2000). Az index segítségével lehetőségünk nyílik különböző felhasználói csoportokat képezni (szkeptikusok – felfedezők – elkerülők – úttörők – bizonytalanok), amelyek segítségével racionalizálhatjuk egy új technológia bevezetésének folyamatát (PARASURAMAN – COLBY, 2014).

Egy másik csoportosítási megközelítés lehet az innováció diffúziós elméletében is megtalálható kategorizálás (innovátor – korai elfogadó – korai többség – késői többség – lemaradók)¹ (ROGERS, 1995), ami lehetőséget teremt a fogyasztói és vállalati oldal közötti különbségek, például az egyes csoportok közötti szakadékok bemutatására (MOORE, 1999).

A TAM értékesítési kontextusban történő vizsgálatára találhatunk példát a szakirodalomban mind fogyasztói (HA – STOEL, 2009), mind pedig értékesítői oldalról vizsgálva (ROBINSON ET AL., 2005). Továbbá a TAM és a TRI integrált megközelítésére is (LIN ET AL., 2007), ami

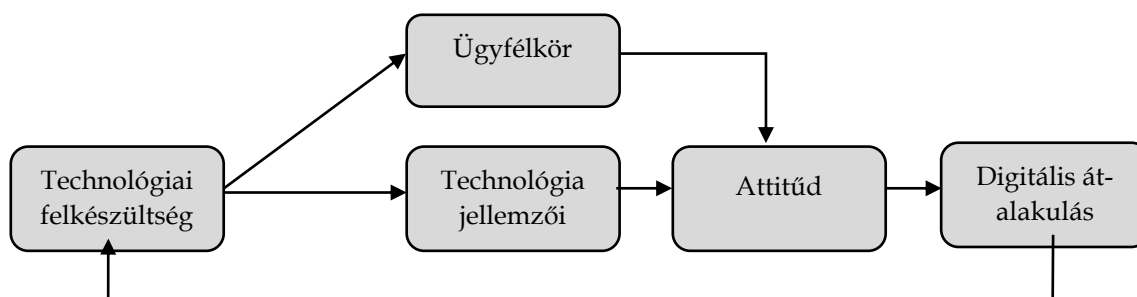
¹ Az egyes csoportok különböznek az információkeresési szokásaik és a kockázatvállalási hajlandóságuk alapján. Az innovátor kategória tagjai jellemzően olyanok, akik keresik az újdonságokat és hajlandók elsőként kipróbálni azokat, míg a korai elfogadók – bár közel áll az innovátor csoporthoz – már igénylik azt, hogy legyen fellelhető felhasználói tapasztalat a technológiával kapcsolatban. Így haladva tovább a korai többség és a késői többség között lépi át az adott technológia életciklusgörbéje a maximumpontot, míg a lemaradók már csak a hanyatlás végén fogadják el, ha egyáltalán elfogadják az adott technológiát (Rogers, 1995). Moore (1999) annyival változtatja meg ezt a vállalatokra vonatkozóan, hogy esetükben nem folytonos a felívelés és a lemaradók akár el se fogadják az új megoldásokat.

azt mutatja meg, hogy a TRI egyes elemei hogyan fejtik ki hatásukat a TAM modellen keresztül az attitűdre.

Mivel mindkét elméleti konstrukcióban szerepe van annak, hogy milyen feladatokra kívánják az adott technológiát használni, fontosnak tartjuk még bemutatni a digitális eszközök értékesítésben történő hasznosításának lehetőségeit. Chaffey és Smith (2013) 5S megközelítése alapján ezek a megoldások használhatók eladásnövelésre (Sell), értéknövelésre (Serve), párbeszéd kezdeményezésére (Speak), megtakarításra (Save), továbbá márkaépítésre is (Sizzle). A rendelkezésre álló eszközök csoportosítására Taiminen és Karjaluoto (2015) megközelítését kívánjuk használni, így megkülönböztetjük az eszközöket interaktivitásuk (egy- vagy kétoldalú), illetve a vállalat által gyakorolható kontroll (alacsony vagy magas) alapján. Kutatásunk során tehát a továbbiakban az egyes felhasználói kategóriákra, a felhasználás módjaira és a köztük lévő kapcsolatokra kívánunk fókuszálni, amihez ezen elméletekre támaszkodunk.

Az elmélet szintetizálásaként konceptuális modellünket az 1. ábrán a következőképpen ábrázoltuk:

1. ábra: Az értékesítés digitális transzformációját befolyásoló tényezők konceptuális modellje



Forrás: Saját szerkesztés

Jelen kutatás kontextusában a modell *Technológiai felkészültség* eleme megegyeztethető a TRI koncepcióval, a *Technológia jellemzői* és az *Attitűd* a TAM egyes elemeivel, az *Ügyfélkör* a TRI, valamint az innováció-elfogadási csoportok közös értelmezése alapján határozható meg, továbbá a technológia felhasználási célját Chaffey és Smith (2013), valamint Taiminen és Karjaluoto (2015) alapján vizsgáljuk.

3. Módszertan

Kutatásunkat egy 2018-ban végzett szakértői mélyinterjúk eredményét tartalmazó adatbázisra alapoztuk, mely segítségével összesen 122 értékesítő válaszát elemezhattük. A válaszadók eltérő iparágakból kerültek ki (gyógyszeripar, pénzügy, gépkocsi, telekommunikáció, mezőgazdaság és élelmiszeripar, építőipar, IT, vegyipar, gépipar, ingatlan)², valamint demográfiai jellemzőik alapján is eltérnek egymástól (66% férfi, 34% nő; 21 – 64 év közöttiek). A válaszadók mind értékesítők – vagy értékesítéssel is foglalkozó részleg- vagy vállalatvezetők – voltak. Az interjúk célja az volt, hogy tárjuk fel az értékesítők digitális átalakulásának befolyásoló tényezőit. Kutatási kérdéseink a következők:

² Az értékesítők által képviselt vállalatok alkalmazotti létszámának mediánja 45, és összességében tartalmaztak vállalatokat 1 és 7000 alkalmazotti körből is, az alkalmazotti létszámok átlaga összességében 295.

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

Az egyes interjúkból történő idézések során a lekérdezők személyazonosságának védelme érdekében sorszámozott kódolást alkalmaztunk. Az egyes interjúk leiratait sorba rendeztük és számkóddal láttuk el (Interjúalany 1.; Interjúalany 2.; ... Interjúalany 122.). Az eredmények bemutatása során az azonos sorszámú jelölés azonos interjúra utal.

Elemzési módszertanunk a megalapozott elmélet (Grounded Theory) logikáját követi, amelynek lényege, hogy az elmélet az empiria alapján jön létre, vagyis a válaszok alapján megfigyelhető alapvető összefüggések, törvényszerűségek adják az elméleti konstrukció vázát, amely további ellenőrzések során pontosítható (GLASER – STRAUSS, 1967).

Bár a kutatási területhez kötődő fontosabb szakirodalmi forrásokat áttekintettük, kutatásunk mégis elsősorban a Grounded Theory módszertanra épít, ezért a kódolást is elsősorban a módszertanhoz igazítottuk. Az áttekintett szakirodalom egyes fogalmak tisztázásában, illetve a gondolatmenet vezetésében játszott szerepet, de nem integráltuk teljes egészében egyik modellt se a kutatásba.

A kódolás során először külön – külön nyílt kódolási kategóriákat alkottunk, amelyeket rendszerbe foglaltunk és összekapcsoltunk, majd az elmélet megalkotása előtt elvégeztük a keresztvalidációt a kutatói szubjektivitás hatásának csökkentése érdekében (STRAUSS – CORBIN, 1997). A keresztvalidáció során először külön-külön kielemeztük az interjúkat és megalkottuk önálló kategóriáinkat, amelyeket először szintén külön – külön ellenőriztünk, majd kutatói feljegyzéseink alapján az egyéni percepciók torzító hatását csökkentve, megalkottuk a közös kódolási kategóriákat. Az interjúk mennyisége elég volt az elméleti telítettség eléréséhez, tehát újabb válaszok bevonásával is nehezen találtunk volna újdonságot. A végső elemzést 6 kódkategória alapján végeztük el, amely alapján azonosítottuk azokat a kihívásokat, amelyek megoldásában segíthet a digitalizáció, *azokat a tevékenységeket, amelyeket már digitális eszközökkel végeznek, a használt digitális eszközök körét, valamint a pozitív, semleges és negatív attitűdelemeket, amelyek a digitalizáció elfogadásához kötődnek.*

4. Kutatási eredmények

4.1. Digitalizáció által megoldható kihívások

A digitalizáció által megoldható kihívásokat feloszthatjuk *belső működéssel, külső megfeleléssel, illetve vevőkkel kapcsolatos* tényezőkre a válaszok alapján.

Belső működéssel kapcsolatos kihívásnak tekinthetők a vállalati értéklánc elemeit érintő gondok, amelyek kezelése elsődlegesen vállalati határokon belül történik, így például az egyes folyamatok bonyolultsága, a készletgazdálkodás vagy éppen a költségoptimalizálás.

„... például applikáció alapú ügyintézés alkalmazunk annak érdekében, hogy minél kevesebb ügyintézőt kelljen foglalkoztatnunk.” (Interjúalany 17.)

„... amíg papíron kellett számolni, dolgozni, addig a folyamat lassú és nehézkes volt. Például az értékesítő nem megfelelően számol, nem ír szépen, ezek mind panaszhoz vezettek. Most az üzletet egyszerűen meg lehet kötni tableten is és ez sokkal jobb.” (Interjúalany 73.)

Külső megfeleléssel kapcsolatos kihívásnak tekinthetők az ellátási láncban felmerülő anomáliák, jellemzően olyan kihívások, amelyekre a vállalat nem tud teljes kontrollt gyakorolni, így például a szabályozók által támasztott elvárások összessége, illetve a versenytársakhoz viszonyított pozíció fenntartása.

„A mi esetünkben az okozza az összetettséget, hogy az Európai Unión belüli és kívüli exportálás eltérő dokumentációt igényel. Ezeknek a folytonos nyomon követése és kezelése nem egyszerű.” (Interjúalany 66.)

Végül, de nem utolsósorban a vevőkkel kapcsolatosnak tekinthető minden olyan kihívás, amely a vevők megszerzésére (üzletkötés, földrajzi távolságok áthidalása, kommunikációs zaj leküzdése stb.) és a jelenlegi vevők megtartására (érdeklődés fenntartása, további értékesítések biztosítása, igények jobb megismerése) vonatkozik.

„... nemcsak nekünk, hanem az ügyfeleknek sincs kapacitása annyit találkozni velünk, hiszen például elfoglalt ügyvezetőkről beszélünk.” (Interjúalany 17.)

„Sajnos sokszor előfordul, hogy digitális eszközök hiánya miatt nem tudunk elég gyorsan reagálni. Például, ha az ügyfél küld egy tervet, hogy szkenneljük be és adjunk rá árat, az nem mindig megy.” (Interjúalany 116.)

A válaszok alapján azt találtuk, hogy a megkérdezettek tisztában vannak a jelenleg legfontosabb kihívásokkal, és azt is látják, hogy ezekre a digitalizáció hogyan adhat választ, tehát a technológiai felkészültségük egyik oldalról vizsgálva biztató képet mutat. Másfelől viszont az, hogy a valóság szerint mire használják az egyes megoldásokat, azt mutatja, hogy a tanulási görbe még inkább felfelé ívelő szakaszban van, tehát még van hová fejlődni.

4.2. A digitális megoldások jelenlegi alkalmazási területei

Ahogy azt említettük, a digitális megoldások jelenlegi alkalmazási területei nem feltétlen mutatnak teljes és kielégítő átfedést azokkal a kihívásokkal, amelyekre a digitalizáció választ adhat. Az egyes válaszok elemzése arra mutat, hogy a *tudatos* és *strukturált*, illetve az *ad hoc* megoldások egyaránt jelen vannak az értékesítési tevékenységrendszerben.

Tudatosnak és strukturáltnak tekinthetünk olyan megoldásokat, mint például a vevői igények mélyebb és pontosabb megismerését célzó alkalmazások, a versenytársak figyelése vagy éppen a belső erőforrás-felhasználás racionalizálása. Ezek jellemzően a vállalati általános stratégiából és annak marketing és kommunikációs részstratégiáiból levezethetők, így jellemző rájuk bizonyos fokú strukturáltság és tudatos tervezés.

„A nemzetközi piacra lépést olyannyira segíti, hogy szerintem a digitális eszközök nélkül meg sem valósulhatna.” (Interjúalany 114.)

„Ez olyan, mint a ködben való vezetés, régen mentünk a vak világba, most meg teljesen világosan látni mindent.” (Interjúalany 14.)

„A tableten veszem fel a rendeléseket, és továbbítom őket a céghez, ahol az adatokat megkapja mind a raktár, mind a pénzügy, mind pedig a számítástechnikai osztály, ahol a forgalmi adatokat követik nyomon.” (Interjúalany 4.)

Ad hoc megoldások lehetnek olyan alkalmazások, amelyek az értékesítők szabad döntésére vannak bízva, így például a tárgyalási folyamatok átalakítása, az időgazdálkodás vagy éppen a vevőkkel való kapcsolattartási folyamat egy része. Bár az, hogy ezek a megoldások léteznek, jelentősen megkönnyítik az értékesítők munkáját, de ad hoc jellegük miatt hiányzik az a fajta integráltság, ami az összes többi megoldás átfogó támogatását biztosíthatná.

„A telefonom mindig nálam van, így könnyen és gyorsan tudok válaszolni az üzenetekre, ami jelentősen felgyorsítja a kommunikációt.” (Interjúalany 88.)

„Ezek a szoftverek, ezek a programok olyan dolgokat tartanak észben, amiket nekem nem fel-tétlenül kell akkor észben tartanom.” (Interjúalany 13.)

„...régén az volt, hogy erről érdeklődött, vissza kell hívni, volt idő összegyűjteni, megnézni, most viszont, ha engem felhívna közvetlenül, akkor nekem rögtön kell tudni...” (Interjúalany 58.)

Az eredmények alapján az egyes megoldások részletessége és elterjedtsége bizonyos tekintetben ellentmondásosnak tekinthető. Egyrészt találhatunk példát a strukturált megoldásokra, amelyek sokkal jobban illeszkednek a vállalati stratégiához, másrészt azonban az egyéni ad hoc megoldások iránt nagyobb elkötelezettséget mutatnak a megkérdezettek. Ez a digitális transzformáció egyes döntési pontjainak, szereplőinek és motivációinak meghatározásában fontos szerepet tölt be.

4.3. Alkalmazott digitális eszközök

Az értékesítők által alkalmazott digitális eszközöket megkülönböztethetjük *megfoghatóság* és *megfoghatatlanság* alapján, *funkcionalitás* alapján vagy azok egy részét a szakirodalomban is említett *egy- és kétoldalú, alacsony és magas vállalati kontroll* alapján.

Megfoghatóság és megfoghatatlanság tekintetében azokat az eszközöket értjük megfogható-nak, amelyek tényleges fizikai manifesztációval rendelkeznek, így például a laptop, az okos-telefon, a tablet, az aláírópad, vagy akár az interaktív televíziók. Ezzel szemben megfoghatat-lannak azokat az eszközöket tekintjük, amelyek valamilyen csatorna létrehozásában öltenek testet, így például a közösségi média platformok, a különböző kommunikációs szoftverek vagy akár a CRM (Customer Relationship Management – Ügyfélkapcsolat menedzsment) rendszer. A kettő között van némi átfedés azon szoftverek tekintetében, amelyek immateriális eszköznek minősülnek, de nem hoznak létre új csatornát, így például az irodai szoftverek, vagy például a belső ERP (Enterprise Resource Planning – Vállalatirányítási információs rendszer) rendszerek. E tekintetben azt találtuk, hogy a megkérdezettek jellemzően rendelkeznek az alapvetőnek tekinthető eszközökkel, azonban speciálisabb, bonyolultabb megoldások már jóval kevésbé dominánsak a válaszokban.

„... ha van egy ügyfelem, aki kér egy ajánlatot, akkor úgy indul, felveszem a telefont, belépek a CRM-be, megnézem milyen adatok vannak rajta, belépek az Avalon Online-ba, hogy milyen autóink vannak, mit és milyen áron tudom kiejánlani. Tehát egy feladathoz akár egyszerre 4 felületet is használlok, de van, amikor egy is elég.” (Interjúalany 82.)

„...van egy honlap, ahol van egy konfigurátor, ahol meg tudod nézni, hogy mi lenne ennek az autónak a normál ára...” (Interjúalany 39.)

Funkcionalitás szerint megkülönböztethetjük a kommunikációs, a működéstartogató és a kötelező eszközöket (utóbbi például a szabályozási előírás miatt szükséges eszközöket tartalmazza). A kommunikációs eszközök kategóriájába tartozhatnak az olyan egyirányú csatornák, mint a vállalati weboldal vagy hírlevél, az olyan kétoldalú csatornák, mint a digitális ügyfélszolgálat, a közösségi média felület vagy éppen a különböző üzenetküldő alkalmazások. A megkérdezettek elmondása alapján jellemző, hogy a vállalataik igyekeznek a magas vállalati kontroll fenntartására. Bár az utóbbi gondolat explicit módon nem teljesen kiolvasható a válaszból, az egyes említett eszközök és csatornák Tamminen és Karjaluoto (2015) alapján mégis a magas kontroll kategóriába esnek.

„... ha egy ügyféllel találkozom, mindig tájékozodom például a családi állapotukról, munkájukról, sokszor Facebookon utána lehet keresni, hogy miket kedvelnek.” (Interjúalany 94.)

„Gördülékeny a folyamat, az értékesítés részei már egy CRM-ben mennek, az értékesítők nem a saját kényük-kedvük szerint dolgoznak, a rendszer vonalvezetőként funkcionál.” (Interjúalany 1.)

Összességében elmondható, hogy bár az alkalmazott digitális eszközök viszonylag széles palettája jelenik meg a válaszokban, a komplex, alacsony kontroll által jellemzett eszközök jellemzően nem domináltak a válaszokat, az előnyeikkel kapcsolatos részletes tudás pedig inkább a válaszadók egy szűkebb rétegére korlátozódott, akik rendszerint a szélesebb vállalati folyamatokkal is aktívan érintkeznek a munkájuk során.

4.4. Pozitív attitűdöt eredményező körülmények

Kutatásunk során úgy találtuk, hogy a megkérdezett értékesítési szakemberek válaszaiban a pozitív attitűdre mutató elemek dominánsabban jelentek meg, mint azok ellentéte. A válaszok elemzése alapján az egyes visszajelzéseket sikerült különböző csoportokba rendezni, amelyek alapján a következőket találtuk. A *technológia jellemzői* közül leginkább a gyorsaság, az egyszerűség, a hatékonyság és az interaktivitás került említésre. Ezek mind olyan tulajdonságok a válaszadók szerint, amelyek alapján együtt járnak a technológiával (tehát jelen kutatás kontextusában Davis (1986; 1989) alapján ezt azonosíthatjuk az észlelt hasznosság egyik aspektusaként).

„Az egészen biztos, hogy a digitális eszközök lehetővé teszik, hogy több ügyfelet szolgáljak ki egységnyi idő alatt egyszerre.” (Interjúalany 13.)

„...az, hogy az interneten elérhetőek vagyunk, hogy tényleg egyszerű, átlátható a szerződésnek a leírása, az szerintem hatalmasat tud dobni...” (Interjúalany 26.)

A technológia eredményeit is gyakran említették a megkérdezettek. Ezek közül legtöbbször a belső munkafolyamatok javulása, a vevőkkel való kapcsolattartás, a földrajzi távolságok áthidalása, a vevőszerezés és a vállalati imázs és bizalom javulása került említésre. Ezen kategória egyik speciális aspektusa azok az eredmények, amelyek által a *munkavállalók képességei javulnak*, így például kevesebb hibát követnek el, magabiztosabban végzik a munkájukat, vagy éppen nagyobb elégedettséget mutatnak a vállalattal szemben, ezek pedig az általános eredményekre hatnak.

„A digitális eszközök használatával interaktívan tudjuk prezentálni vállalatunk értékeit akár több ezer kilométer távolságból is.” (Interjúalany 55.)

„A fiatalokat már nem tudjuk elérni szóban és ehhez kellene a digitális eszközök. Ezeket a trendeket alkalmazni kell.” (Interjúalany 32.)

„... nagyon gyorsan jön az információ, de nem zavarja meg az embert munka közben. Akkor foglalkozom vele, amikor nekem kényelmes.” (Interjúalany 83.)

Az természetesen, hogy ez a megkérdezett csoport jellemzően több pozitívumot emelt ki, mint annak ellentétét még nem feltétlen ad felhatalmazást arra, hogy ebből általánosan messze-menő következtetéseket vonjunk le, hiszen a szereplők heterogenitása és a kutatás kvalitatív jellege miatt a reprezentativitás feltétele nem teljesül.

4.5. Negatív vagy semleges attitűdöt eredményező körülmények

Azok a válaszok, amelyek a technológiával szembeni negatív vagy semleges attitűdre mutatnak, kevésbé voltak jellemzőek a mintában. Általánosságban elmondható, hogy ezek a válaszok két csoportra bonthatók, *egyéni* és *ügyféllel kapcsolatos* tényezőkre.

Egyéni tényezőként leggyakrabban a technológia személytelenségét, illetve egy nehezen vagy egyáltalán nem megmagyarázható érzést említettek a válaszadók. Utóbbi eredhet abból is, hogy nem volt lehetőségük, vagy nem is akarták kipróbálni a különböző technológiai újításokat, így még nem látják azok gyakorlati hatását, vagy valamilyen olyan egyéni sajátosságból ered, ami további kutatási szempontok vizsgálatával határozható csak meg pontosabban.

„Az indirekt kapcsolattartás hosszútávon nem kifizetődő, mivel nem alakul ki az ügyfél részéről megfelelő kötődés a vállalat iránt. A személyes kapcsolattartás elengedhetetlen.” (Interjúalany 8.)

„Tehát hiába írom be a digitális naptárba, én azt vettem észre, hogy akkor halogatom, vagyis nem végzem el az adott feladatot az adott napon, akkor ott csak így gyűlik...” (Interjúalany 101.)

Ügyféllel kapcsolatos tényezőként elsősorban az iparági, piaci specifikumokat, illetve az ügyfelek demográfiai jellemzőit említették. Iparági, piaci specifikumnak kell tekinteni jelen kontextusban az értékesíteni kívánt termékek vagy szolgáltatások minden olyan jellemzőjét, amelyek korlátot jelentenek bármilyen digitalizációra (például megszokásból vagy jogszabályi előírások miatt elengedhetetlen a személyes kontaktus vagy épp a papírmintesség elérése). Demográfiai jellemző pedig elsősorban az életkor, a lakhely és a felkészültség.

„... a jogszabályok még mindig sokszor igénylik az írásbeliséget.” (Interjúalany 60.)

„Mivel magas szintű terméket árulunk, ezért inkább csak a támogatásra jellemző a digitalizáció, míg az értékesítésre nem.” (Interjúalany 103.)

Fontos mindemellett kiemelni, hogy a negatív és semleges vélemények rendszerint maguknak az értékesítési tevékenységeknek a kontextusában jelentek meg, a tág folyamatokat támogató technológiákkal kapcsolatosan nem érzékeltünk explicit szkepszist, ez azonban a technológiával kapcsolatos tudás hiányából is eredhet.

5. Következtetések és jövőbeni kutatási irányok

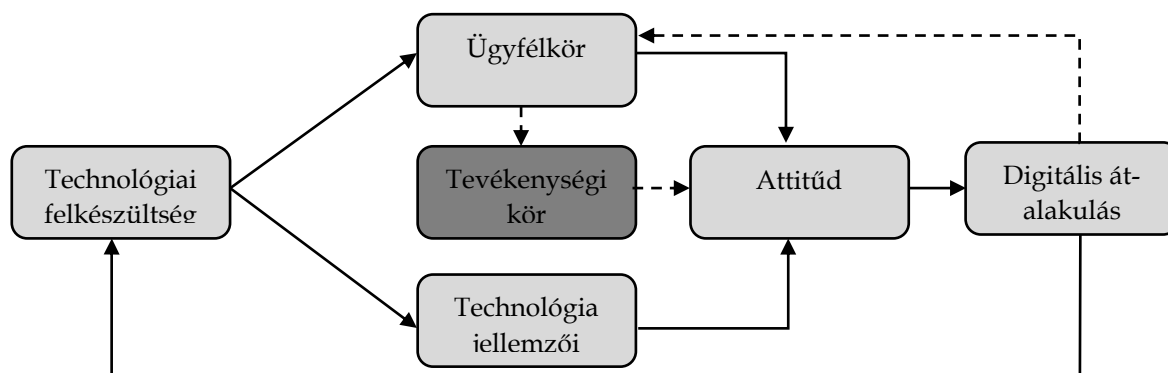
A bemutatott kutatási eredményeinkből levonható következtetések alapján végsőként javasolt elméleti modellünket a 2. ábrának megfelelően alakítottuk át. Egyrészt azt találtuk, hogy az egyes tevékenységek jelentősebb szerepet képviselnek ebben a kontextusban, másrészt az egyes elemek közötti kapcsolatok kiegészítését is szükségesnek láttuk. Az, hogy az értékesítők milyen mértékben tekinthetők technológiailag felkészültnek, legfeljebb megbecsülni tudjuk, hiszen egy kifejezetten heterogén mintával dolgoztunk, de talán pontosabb azt mondani, hogy látszanak azok a területek, amelyek még fejlesztésre szorulnak, és az a technológiai felkészültség, amelyet az értékesítők mutatnak munkájuk során (KK1), illetve azok, amelyekkel új vevők szerezhetők, vagy régi vevők megtarthatók (KK2). A rendelkezésre álló technológia jellemzői és azok hatása az elfogadásra vonatkozó attitűdre (KK3) (mind az észlelt hasznosságon, mind pedig annak használatának észlelt könnyebbségén keresztül) jól körvonalazódtak a válaszok alapján.

Az ügyfélkör hatása az attitűdre egyértelműen látszik abban a tekintetben, hogy az iparág, vállalati méret, és az értékesítendő termék és/vagy szolgáltatás is befolyásolja az elfogadási attitűdöt (KK4), és ezzel együtt a digitális átalakulást is (KK5). A 2. ábrán is jól látszik, hogy az ügyfélkör hatása az attitűdre jellemzően áttételesen valósul meg, az interjúk eredményei alapján a tevékenységi kör függvényében. A digitális átalakulás közvetlenül visszahat a technológiai felkészültségre (ezzel megteremtve az átalakuláshoz szükséges infrastruktúrát és hátteret, ld. KK6), és érdekes módon látszik egyfajta visszahatás az ügyfélkör jellegére és összetételére is, amely magyarázható a digitális megoldásokat előnyben részesítő vevők megjelenésére is.

Kutatásunkban alapvetően egy értékesítőket és ügyfeleket helyzettől függő mértékben vegyesen tartalmazó ökoszisztémát ábrázolunk, mindamelllett részletesen kifejtendő, hogy a különféle tényezők az ökoszisztéma más-más szereplőjéhez köthetők inkább (ld. technológiai felkészültség: értékesítő; attitűd: vegyes; tevékenységi kör: értékesítő; technológiai jellemzők: értékesítő; digitális átalakulás: értékesítő).

Az egyes tevékenységek és a digitális megoldások által megoldható és jelenleg megoldás alatt lévő kihívások további pontosítása szükséges.

2. ábra: Az értékesítés digitális transzformációját befolyásoló tényezők végső elméleti modellje



Forrás: Saját szerkesztés

Megjegyzés: Sötétebb színnel, illetve szaggatott vonallal jelöltük az interjúk feldolgozása után feltárt elemeket és kapcsolatokat.

Kutatásunk menedzseri implikációi a következőképpen foglalhatók össze. Egyrészt a felvázolt gondolatmenet támogathatja a szegmentálást azáltal, hogy az egyes csoportok értéke mellett azok technológiai felkészültsége is bekerül a szempontok közé. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy egy magasabb technológiai felkészültséggel, de esetlegesen alacsonyabb vásárlóerővel rendelkező szegmens kiszolgálása jelenthet legalább akkora hasznot a vállalatnak, mint a nagy vásárlóerő és alacsony technológiai felkészültségű szegmens kiszolgálása. Másrészt pedig a csatornapolitika kialakítása során is támogathatja a döntéshozatalt a tekintetben, hogy figyelembe veszi az egyes csatornák használatához kapcsolódó szokásokat, kihívásokat és trendeket. Tehát adott esetben felhívhatja a döntéshozók figyelmét olyan csatornák igénybevételére, amelyek jelenleg csak felfutó szakaszban vannak, de később optimálisabbak lehetnek a vállalat számára.

Jelen kutatásunk terjedelmi korlátai nem tették lehetővé, hogy a téma fontosabb aspektusait teljes mélységükben vizsgáljuk, így jövőbeni kutatási irányok kijelölése szükséges. Egyrészt fontosnak tartjuk a jelenleg felállított konceptuális modell kvantitatív tesztelését, másrészt az esetlegesen felmerülő további moderáló tényezők azonosítását (így az értékesítés kétoldalú jellegének ügyféloldali sajátosságainak vizsgálata kifejezetten fontos), illetve a modell jelenleg feltárt elemeinek mélyebb megismerését és bemutatását.

Emellett a nemzetközi kontextus is megfontolandó lehet a téma kutatását illetően (MALOTA, 2011). Végül, de nem utolsósorban további kutatásra adhat lehetőséget azon elméleti források jelen kontextusban történő részletesebb vizsgálata, amelyeket jelen tanulmányban alapozó jelleggel érintettünk (DAVIS, 1986; PARASURAMAN, 2000), de a Grounded Theory miatt teljes mértékben nem implementáltunk a kutatási módszertanba.

Irodalomjegyzék

- Chaffey, D., Smith P. R. (2013): *Emarketing Excellence: Planning and Optimizing Your Digital Marketing*, Routledge, Abingdon
- Davis, F. D. (1986): A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems. Doktori értekezés, Massachusetts Institute of Technology
- Davis, F. D. (1989): Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 13 (3), 319-340.
- Glaser, B. – Strauss, A. (1967): *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine, Chicago
- Ha, S. – Stoel, L. (2009): Consumer e-shopping acceptance: Antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research*, 62 (5), 565 – 571.
- Lin, C. H., Shih, H. Y., & Sher, P. J. (2007): Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model. *Psychology & Marketing*, 24 (7), 641-657.
- Malota, E. (2011): *Kultúrák és kommunikáció. Esettanulmányok és gyakorlatok*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Moore, G. A. (1999): *Crossing the Chasom: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers*, HarperBusiness, New York
- Parasuraman, A. (2000): Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, 2 (4), 307-320.
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2015): An updated and streamlined technology readiness index: TRI 2.0. *Journal of Service Research*, 18 (1), 59-74.
- Robinson Jr., L. – Marshall, G. W. – Stamps, M. B. (2005): Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58 (12), 1623 – 1631.

- Rogers, E. M. (1995): Diffusion of Innovations. 4. kiadás. Free Press, New York.
- Strauss, A. – Corbin, J. M. (1997): Grounded Theory in Practice, Sage, Thousand Oaks
- Taiminen, H. M., and H. Karjaluoto. 2015. 'The Usage of Digital Marketing Channels in smes.' Journal of Small Business and Enterprise Development, 22 (4), 633 – 651.
- World Economic Forum (2019): The Cybersecurity Guide for Leaders in Today's Digital World. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Cybersecurity_Guide_for_Leaders.pdf (Letöltve: 2020.04.01.)
- World Economic Forum (2020): Jobs of Tomorrow – Mapping Opportunity in the New Economy. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Jobs_of_Tomorrow_2020.pdf (Letöltve: 2020. 04. 01.)