

K A N D I D Á T U S I É R T E K E Z É S

dr. Törőcsik Mária

BESZERZÉSI MAGATARTÁS HIÁNYHELYZETBEN

Aspiránsvezető:

Sándorné dr.Szennyessy Judit

Pécs, 1990

TARTALOMJEGYZÉK

Tartalomjegyzék	I
Ábrajegyzék	II
Táblajegyzék	III
Bevezetés	1
1. Kutatási előzmények	4
1.1 A termelőeszközök piaca	4
1.2 Beszerzési magatartás	14
1.2.1 Szervezettől független tényezők	16
1.2.2 Szervezeten belül ható tényezők	24
1.2.3 Szervezetek között ható tényezők	33
1.3 A beszerzési magatartásra vonatkozó külföldi és hazai empírikus kutatások	38
2. A kutatás célkitűzése és módszere	42
2.1 A kutatás célkitűzése, hipotézisei	42
2.2 A kutatás módszertani bázisa	44
3. Kutatási eredmények a magyar szervezetek vásárlói magatartásáról	48
3.1 Beszerzési döntések konkrét termék vásárlása esetében	55
3.1.1 A vizsgált termékek és vásárlásuk jellege	55
3.1.2 A vásárlási folyamat időbeni alakulása	60
3.1.3 A szállító és a termék kiválasztására ható tényezők	66
3.1.4 A Buying Center	79
3.1.5 A vásárlás eredményessége	86
3.2 Beszerzési magatartás hiányhelyzetben	92
3.2.1 Általános helyzetkép	93
3.2.2 Magatartásformák a hiány leküzdésére	110
3.2.3 Változtatási javaslatok a jelenlegi helyzet javítására	130
3.3 A beszerzési és az értékesítési magatartás összevetése	137
3.3.1 Értékesítési relációk	139
3.3.2 Biztonság vagy verseny - az értékesítési piac állapota	151
4. Következtetések	156
Hivatkozott irodalom jegyzéke	164
A témakörben megjelent publikációk jegyzéke	170
Mellékletek.	

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra	A termelőeszközök piacai	7
2. ábra	A beszerzési piackutatás folyamata	18
3. ábra	A beszerzési célrendszer	20
4. ábra	A "vásárló" központ (Buying Center) Webster/Wind alapján	25
5. ábra	A vásárlási döntés tipológiája I.	30
6. ábra	A vásárlási döntés tipológiája II.	31
7. ábra	A vásárlási döntések rendszere	34
8. ábra	A kiválasztott termék ismertségének forrásai	69
9. ábra	A szállítói jellemzők fontossága	70
10. ábra	A beszerzési döntést elősegítő információs források értékelése	74
11. ábra	Változások a szervezet életében a beszerzés folytán	88
12. ábra	Változások a beszerzett termék által gyártott termék miatt	89
13. ábra	Többlet-anyagbeszerzések nagy- és kisszervezeteknél	112
14. ábra	A nagyszervezeti csoportok magatartásmódjai a hiány leküzdésére	122
15. ábra	Kisszervezeti csoportok a beszerzési helyzetről	125

TÁBLÁK JEGYZÉKE

1. tábla	A fogyasztási cikkek és a termelőeszközök közötti különbségek és az ezekből adódó marketing-feladatok	9
2. tábla	Termelőeszközök felosztása	10
3. tábla	Pontértékelési módszer a termékkiválasztáshoz	22
4. tábla	Pontértékelési módszer a szállítók kiválasztásához	23
5. tábla	A termelőeszköz-marketing interakciós közelítéseinek tipológiája	36
6. tábla	A termelőeszköz-vásárlások általános vonásainak felmérése négy országban (Ausztráliában, Angliában, Kanadában és az Egyesült Államokban), a válaszadók néhány fontosabb jellemzője	40
7. tábla	A vizsgált termékek kategóriája	56
8. tábla	A vizsgált termékek értéke	57
9. tábla	A vizsgált termékek vásárlásának újdonságfoka	59
10. tábla	A vizsgált termékek vásárlásának finanszírozási forrásai (%-ban)	60
11. tábla	A beszerzési döntésig való eljutás időtartama	61
12. tábla	A vásárlás lebonyolításához szükséges idő	62
13. tábla	Az üzembehelyezésig eltelt idő	64
14. tábla	A gyártó ismertségének forrása	68
15. tábla	Faktoranalízis eredménye a szállítói jellemzők értékeléséről	72
16. tábla	Faktoranalízis eredménye a vásárlási döntéshez felhasznált információs források értékeléséről	75

17. tábla	Az igényelt információsforrások a beszerzési döntések különböző típusainál a válaszadók %-ában	77
18. tábla	A reklám információtartalmával szembeni elvárások két kutatásban	78
19. tábla	A döntéselőkészítési és a lebonyolítási csoport nagysága és összetétele nagyszervezeteknél	80
20. tábla	Kapcsolatfelvételek száma a szállítókkal	81
21. tábla	A döntéselőkészítési és lebonyolítási csoport nagysága és összetétele kisszervezeteknél	82
22. tábla	A döntést hozók összetétele és említésük gyakorisága	84
23. tábla	Elégedettség foka a döntés után	87
24. tábla	Piacutatás a vizsgált termék vásárlása előtt	91
25. tábla	Beszerzési helyzet jellemzői nagyszervezeteknél	93
26. tábla	Beszerzési helyzet jellemzői kisszervezeteknél	95
27. tábla	Beszerzési veszteségek a minta alapján	96
28. tábla	A beszerzési veszteségek az iparban 1977-ben	97
29. tábla	Beszerzési relációk a mintában	98
30. tábla	A beszerzési relációk legfontosabb problémái	109
31. tábla	Anyagbeszerzési gondok értékelése (%-ban)	111
32. tábla	Megoldási variánsok hiányhelyzetben nagyszervezetek esetében	114
33. tábla	A beszerzési veszteségek feloldásának módozatai az iparban százalékosan	115
34. tábla	Megoldási variánsok hiányhelyzetben kisszervezetek esetében	117
35. tábla	A csoportok jellemzői	119
36. tábla	Nagyszervezeti csoportok a beszerzési helyzetről	120

37. tábla		
	Kisszervezeti csoportok a beszerzési helyzetről (%-ban)	124
38. tábla		
	A kisszervezeti csoportok magatartásmódjai a hiány leküzdésére	126
39. tábla		
	Beszerzési és értékesítési relációk aránya a mintában	139
40. tábla		
	Az import fedezeti arányok alakulása (az export az import százalékában)	140
41. tábla		
	Jobb értékesítési eredmények elérésének feltételei az egyes piacokon	147
42. tábla		
	A vállalatok termékeivel szemben támasztott követelmények fontossága az egyes piacokon	150

A szervezeti beszerzési magatartás kérdései nem tartoznak a hazai közgazdasági és azon belül főleg nem a marketing irodalom legkedveltebb, leginkább kutatott területei közé. A vásárlások folyamata, a beszerzési döntések és azok környezete mégis izgalmas terület, hiszen a létrejövő tranzakciókban csúcsosodik ki egyrészt az eladó termelési és piaci munkájának eredménye, törekvéseinek elismerése, másrészt a vásárló döntése a jövőbeni termelési, értékesítési lehetőségei, elképzelései; vagyis mindenképpen fontos események sűrűsödési pontja a vásárlás. Természetesen ez akkor igaz, ha a vásárlási döntés tárgya mindkét fél számára nagy jelentőséggel bír. A termelőeszközök közül elsősorban a beruházási javak jelentik azt a markáns termékcsoporthoz, ahol a döntés hordereje kiemelkedő a termék értéke, jövőbeni kihatása, valamint a vállalt kockázat nagysága miatt.

A szervezeti vásárlási magatartás kutatása a gazdasági és műszaki tényezők messzemenő figyelembe vételét igényli, de - minthogy emberek vesznek részt a döntésekben - nem vonatkozathatunk el a döntéshozók és a döntésekben egyéb funkciót ellátó személyek szociális környezetétől és személyes jellemzőitől. Ily módon a döntési folyamatban konfliktusok, kompromisszumok, egyéni törekvések, feszültségek, státusz elismertetési indítékok és sok egyéb, még véletlenül sem számszerűsíthető, gyakran kiszámíthatatlan esemény játszik szerepet.

A vásárlási döntések tágabb környezete is vonzó a kutató számára, hiszen a döntési helyzet egyben az egymással szemben álló szervezetek sajátos viszonylatát is magában foglalja, vagyis azokat az alapeseteket, amikor a felek egyenrangúak, vagy az eladó és a vevő közül valamelyik erőfölénnyel rendelkezik. Érdekes, szinte drámai küzdelmeket tapasztalhatunk az üzleti tárgyalásokon, amikor az adott helyzeten emberi kvalitásokkal (tárgyalókészség, informáltság, ravaszság stb.) próbál a gyengébb pozíciójú fél segíteni.

A beszerzés is, mint a gazdasági folyamatok egy szűk része nyilvánvalóan magán viseli a nagy léptékű, népgazdasági jegyeket is. Elemzésre kívánczik, hogy a makrogazdaság adta keret működése milyen hatásokat gyakorol a szervezetek vásárlására,

milyen korlátot jelent, milyen szabadságfok érvényesül, melyek a problémás területek a vásárlások tervezésekor. Nyilvánvalóan adott ország gazdasági fejlettségi szintje, fejlesztési törekvései, földrajzi, éghajlati adottságai, jogi és egyéb szabályozottsága, mind-mind kihatással van a vásárlási tranzakciókra is.

E pár gondolattal talán vázolható volt, hogy a vásárlások elemzése, a döntések környezetének megvilágítása nem csupán összetett feladat, hanem egyben igen vonzó is, hiszen olyan hatások összetevőjeként jelenik meg a vásárlási döntés, amelyek elemzése próbára teszi a kutatók elméleti és módszertani felkészültségét. Kihívás az elemzésre, a tényezők, hatóerők szétválasztására, majd az elemek újrendezésére.

Szervezeti vásárlási magatartás elnevezést alkalmazunk a munka során - a súlyt most a "szervezeti" jelzőre helyezve -, mert az elemzés nem csak vállalatok, hanem termelőszövetkezetek, állami gazdaságok, kisszövetkezetek, gazdasági munkaközösségek vizsgálatán is alapul. Ez a szintetizáló jelző eltereli a gondolatokat a csak iparvállalatokat előtérbe helyező szokványos interpretálásoktól, és egyben a komplexebb közelítés igényét is hivatott jelezni.

Nem maradhat megjegyzés nélkül azonban a másik jelző sem. Hiszen nem vitatható, hogy a vásárlási döntés csúcspontot jelent mind az eladó, mind a vevő szempontjából; miért választjuk akkor a kutatás nézőpontjának a "vásárlási" és nem az "eladási" magatartást? Eredeti szándékunk szerint mindkét oldal elemzésére vállalkozhattunk volna, de az empirikus vizsgálatok hatására, a téma fontossága miatt "elcsúsztunk" a beszerzés felé. Először is a termelőeszközök, azon belül is a beruházási javak értékesítéséről, az alkalmazandó marketing-mixről viszonylagosan több irodalom, kutatási eredmény áll az érdeklődők rendelkezésére, mint a beszerzésről. Másodsor a beszerzés jelenleg - és már régóta - több gondot jelent, mint az értékesítés. Nem állítható, hogy ez a jövőben, hosszú távon is így marad, mégsem lehetett kitérni azon nyomás elől, amit a

feltárt adatok, gondolatmenetek jelentettek. A téma aktualitása egyszerűen "elsodorta" a kutatót eredeti elképzeléseitől. Harmadszor lehetetlen nem észrevenni a nemzetközi marketing irodalomban tapasztalható azon tendenciát, miszerint a beszerzéssel egyre gyakrabban foglalkoznak a fejlett országok szakemberei is. Ennek magyarázata vélelmezhetően abban rejlik, hogy ott is egyre több problémával kell szembenézni a beszerzés megvalósítása során, illetve egyre bonyolultabb a beszerzési döntések követése.

1. KUTATÁSI ELŐZMÉNYEK

Sokszor ismételt jelzője a termelőeszköz-marketingnek, hogy "elhanyagolt", vagyis olyan kutatási terület, amiről jelentőségéhez képest viszonylag szerény irodalom áll rendelkezésre - fokozottan érvényes ez a kijelentés a magyar nyelvű publikációkra -, de a témával foglalkozó szakember mégsem áll kutatási előzmények nélkül.

A termelőeszközök és azon belül is a beruházási javak piacának sajátosságaival kezdjük az elemzést ahhoz, hogy eljussunk kutatásunk frekventált területéhez, a beszerzési döntések problémakörének lényegéhez.

A szervezeti vásárlások tárgya - többek között - a beruházási javak sokfélesége, amelyek a termelés alapvető feltételét jelentik és amelyek piacáról karakteres eltérés mutatható ki a fogyasztási cikkek - azon belül is a napi cikkek - piacához képest. Kénytelenek vagyunk ezt hangsúlyozni, mert a marketing irodalom döntő része a fogyasztási cikkekkel foglalkozik, ehhez képest mutatják ki a szerzők az egyéb területek (szolgáltatások, idegenforgalom, termelőeszközök stb.) speciális jegeit. A vonatkozási pont tehát - első közelítésben - a termelőeszközök lehatárolásában is a fogyasztási cikkektől való eltérés.

A következőkben kísérletet teszük a termelőeszköz-marketing, ezen belül is a beruházási javak marketingjének irodalmi összefoglalására illetve a már ezen a téren lefolytatott empirikus vizsgálatok jelzésére.

1.1. A termelőeszközök piaca

A már némi tapasztalattal rendelkező laikus számára is könnyen belátható, hogy a termelőeszközök és - a vonatkozási pontként elfogadott - fogyasztási cikkek piaca között jelentős eltérés van. A különbség mibenléte azonban már elemzést igényel és feltételezi a felszíni jelenségek mögé való betekin-

tést is.

A marketing gondolkodás és a marketing eszközrendszer kialakulása, főképp pedig térnyerése idején a meghatározó munkák^{/1/} alapvetően a fogyasztási cikkek piacának leírásával, a fogyasztók döntési magatartásával foglalkoztak. Az így kialakult elmélet és gyakorlat a termelőeszközökkel foglalkozó kutatóknak is segítségére volt, hiszen a piacról való gondolkodás és ennek szervezeti, eszköztárbeni vonatkozásai azonosak vagy igen hasonlatosak. Szükségessé vált mégis a saját terület minél előbbi kialakítása, mert a termelőeszközök világa olyan specialitásokkal rendelkezik, amelyekből adódóan jól lehatárolható terület alakult ki a marketing irodalmon belül.^{/2/}

Alapvető különbség mutatható ki a kereslet jellegéből kiindulva, hiszen míg a fogyasztási cikkek eredeti keresletet, addig a termelőeszközök **származtatott keresletet** jelentenek, vagyis a termelőeszközök iránti kereslet tendencia-jelleggel a fogyasztási cikkek iránti keresletet követi.

Ezen teoretikusnak tűnő megállapításból a gyakorlati munka során olyan következmények származnak, hogy bizonyos iparágaknál egyértelmű, másoknál ajánlott, hogy a termelőeszközöket gyártó a fogyasztási cikkek piacát is kutassa, mert másképpen hatásos és eredményes piaci munkát nem folytathat. A tendencia-jellegű érvényesülésből következik az is, hogy bizonyos iparágaknál az eredeti kereslet hatása évtizedek múlva érződik, míg másoknál esetleg hónapokon belül.

A **termelőeszközök piaca nem homogén**, hanem feloszthatjuk a fogyasztási cikkekhez való közelség alapján

^{/1/}Lásd pl. az angolszász irodalomból Kotler, P. meghatározó munkáját (Kotler, P.: Marketing-Management. Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, N.J. 1979.) vagy a német nyelvterületről Nieschlag-Dichtl-Hörschgen számos kiadást megért könyvét (R.Nieschlag/E.Dichtl/H.Hörschgen: Marketing 11. Aufl. Berlin 1980.)

^{/2/}A növekvő érdeklődést mutatja be pl. Wind, Y. The Step Children of Marketing: Organizational and International Customers, in: Wharton Quarterly, Fall 1972. 43 p. A különbségek felvonultatását is több irodalomban láthatjuk pl. Hill, R.W.: Marketing Technological Products to Industry Oxford-New York. 1973. 8-24 p. vagy Meffert, H. Produktivgüter-Marketingforschung im System des Marketing in: Der Markt 1974. 6 p.

- eredeti
- közti
- primer

piaci szeletekre.^{/3/}

Eredeti piacnak nevezzük mindazon termékek piacát, ahol adott vállalat termékeit értékesíti, ahol tehát a vállalat termékeivel piacra lép, az számára eredeti piac. Miután megállapítottuk, hogy a termelőeszközök iránti kereslet származtatott jellegű, nem elegendő csupán erre az egy piaci szeletre fordítani figyelmünket, hanem az adott termék iránti kereslet további összetevőit is szükséges vizsgálni.

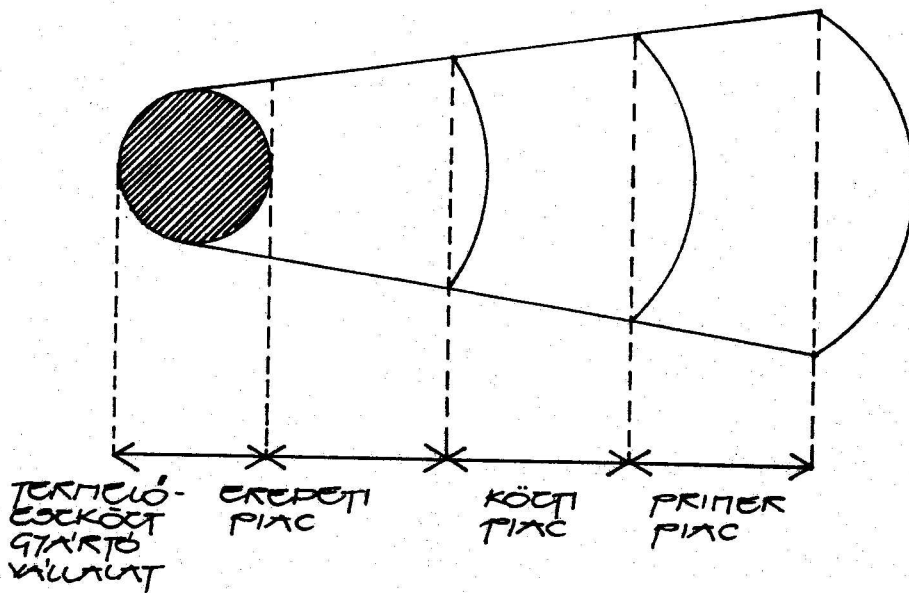
Az adott vállalat termékével előállítandó termékek piaca a **közti piac** akkor, ha ezek az előállítandó termékek még nem a fogyasztási cikkek piacára kerülnek, hanem további termelőeszközöket állítanak elő segítségükkel. A közti piac lehet több piaci szeletből álló is, de lehet csupán egy részből álló.

Amennyiben kilépünk az adott vállalat termékeivel létrehozott termékek kapcsán a fogyasztási cikkek piacára, akkor beszélünk a **primer piacról**, ami tehát a kereslet végét is jelenti. (Lásd az 1. ábrát.)

A piacok sajátos felépítéséről, működéséről, valamint ezen piacok kutatásáról számos hazai publikációból is építkezhetünk.^{/4/}

^{/3/} Lásd pl. Meier, G.: Investitionsgütermarketing für Praktiker Selbstverlag, Fribourg 1975. Az, hogy ezen megállapítások mennyire igazak a gyakorlatban is, érdemes pl. egy vegyipari láncot végigkövetni a következő publikáció alapján: Kommunikáció az ipari marketingben. Revue Françoise du Marketing, 1981/4. in: Marketing-Piackutatás 1982/2. 224-226 p.

^{/4/} A termelőeszközök piackutatási problematikájával foglalkozó munkák közül kiemelünk néhányat: Majlát Lászlóné: A termelési eszközök piacának kutatása. KJK. Bp. 1976. Szabó, L./Kelemen, Z.: Piackutatás. Bevezetés a termelőeszköz piackutatásba. Tankönyvkiadó. Bp. 1974. Andicsné Horváth, J.: A termelőeszköz piackutatás sajátosságai, in: Sándorné Szennyessy J.: A piackutatás elmélete és módszertana. Tankönyvkiadó. Bp. 1975. 245-258 p. Mádi Csaba: A termelőeszközök piacának és piackutatásának sajátos vonásai. Külgazdaság, 16.k. 1972. 5.sz. 372-376 p.



1. ábra

A termelőeszközök piacai

A piac sajátos vonása az **időbeni** és a **technikai merevség** jelensége is. Ez azt jelenti, hogy a termelőeszközök iránti igény megjelenését - bizonyos határokon belül - hamarosan követnie kell az igénykielégítésnek, hiszen a már felmerült igény termékvásárlással történő fedezése nem halasztható el, mert veszteségforrássá válhat.

A technikai merevség tartalma pedig az, hogy nem akármilyen termékkel fedezhető a felmerült kereslet, hanem csakis olyan-
nal, amelyik jól illeszkedik a meglévő gépparkhoz, hiszen általában nem minden gépet cserélnek fel újra egy-egy vásárlás kapcsán, hanem egyet vagy néhányat. A kompatibilitás igénye az eladóknak azt kell, hogy jelentse, hogy csak olyan terméket kínáljanak a leendő vásárlónak, amely a meglévő gépparkba és a rendelkezésre álló munkaerő képzettségéhez jól illeszthető.

Más problémát jelent az előzőeknél a technikailag teljesen új termékek megjelenése a piacon, amikor pl. a mikroelektronika félelmetes ütemű fejlődésének következtében olyan termékek tűnnek fel, ahol a kompatibilitás - legalábbis első időben -

nem lehet cél./5/

Jelentős különbségnek értékelhetjük azt is a fogyasztási cikkekhez viszonyítva, hogy a termelőeszközök adás-vételében **vállalatok** vesznek részt, állnak eladóként illetve vevőként egymással szemben./6/

Jellemző megállapítások még a kereslet koncentráltóságára, értékbeni nagyságára, az adás-vételi aktusok gyakoriságára, a termékek tartósságára stb., mint a fogyasztási cikkek (azon belül is a napi cikkek) illetve a termelőeszközök (azon belül is a beruházási javak) közötti különbségek alapvonásaira vonatkozó értékelések. (Lásd összefoglalásként - de nem a teljesség igényével - az 1. táblát.)

A termelőeszköz-marketing aktuális kérdései között azonban már rég nem az a helykeresés áll, hogy miképp hasonlítható vagy választható le a fogyasztási cikkek piacától, hanem sokkal inkább a lehatárolás után adódó, már csak a termelőeszközökre jellemző specialitások és ezek hatása az üzleti sikerre.

Amennyiben vizsgálódásunk a termelőeszközökre koncentrálódik, azonnal beleütközünk egy megoldásra váró kérdésbe; vagyis abba, hogy nem kezelhetők a termelőeszközök azonos módon, semmilyen eredményre nem jutunk, ha csupán az általánosságok szintjén rekedünk meg. Szükség van a **termelőeszközök csoportosítására** ahhoz, hogy kezelhető, a gyakorlat számára is alapot nyújtó megállapításokat tehessünk.

A termelőeszközök csoportosítása igen sok szerzőt ihletett meg, különféle irányultságokat képviselve. Az **egydimenziójú,**

/5/ Lásd az ebből a jelenségből fakadó újszerű marketing gondolkodásról a következő cikket: Strothmann, K.: Imázspolitikai az innovatív technológiák érdekében. Marketing. 1987/1. 5-9 p.

/6/ Ezt is taglalja pl. cikkében Molnár László, amikor a sajátos vonásokat világítja meg a termelőeszközök és a fogyasztási cikkek vonatkozásában. Molnár László: Azonosságok és eltérő vonások a termelőeszközök és a fogyasztási cikkek marketingmódszereiben. Marketing-Piackutatás. 1980/2. 139-145 p.

A fogyasztási cikkek és a termelőeszközök közötti különbségek és az ezekből adódó marketingfeladatok

Fogyasztási cikkek piacának jellemzői	Termelőeszközök piacának jellemzői	Termelőeszközök marketingjének sajátossága
A végső fogyasztók eredeti kereslete	Származtatott kereslet	Szoros együttműködés a felhasználókkal, a marketing eszközök eltérő súlya
A vásárlók jövedelméért való harc	A beruházási eszközökért és a beruházók jövedelméért folyó harc	Az igények felmérése nehezebb (termelési folyamatok, a berendezések élettartama, új és pótlási igény)
A termékeket egymástól függetlenül veszik	A termelési folyamathoz kötődnek a termékek, beruházások; a technikai haladásból következnek az új termékek kialakításának kényszere	A technológiai változások elemzésének és előrelátásának a kényszere, technológiai és minőségverseny
A piacsabta árak dominálnak	Az árpolitika erősen költségorientált, oligopolista kinálati struktúra, ártárgyalások	Hosszabb a tervezési idő, gyakran az előrelátás sem műszakilag, sem gazdaságilag nem lehetséges
Hosszabb értékesítési csatornák közvetett kapcsolatok	Gyakori a rendelésteljesítés, a közvetlen szállítás	Tapasztalt gazdasági és műszaki képzettségű eladók kiemelt szerepe
Betanítás nem szükséges, egyszerűen kezelhető termékek	A vevőszolgálat, a tanácsadás nagy jelentőségű	Magasan képzett mérnökök, szerelők segítségével szükséges; problémamegoldó döntési támogatás a vevőnek
Egyéni, sokszor emocionális döntések	Racionális, gazdasági szempontból meghozott csoportdöntések	Nehezebb a piac vizsgálata, mert a döntéseket nem lehet mindig megtalálni és befolyásolni
Vásárlók nagy száma, tömegpiacok	Inkább kevés számú vásárló	Reprezentatív vizsgálatokhoz nem alkalmazhatók a statisztikai előírások
A potenciális vásárlók szociológiai, gazdasági tényezők alapján megállapíthatók	A potenciális vásárlók műszaki adottságok alapján határozhatók meg	Igények elemzése, prognózisok felállítása struktúrátlan mélyinterjúkkal képzelhető el
Nagyívű, hirtelen változások következhetnek be	Megszakításokkal tarkított piacefejlesztés (beruházási konjunktúra, dekonjunktúra, pótlási ciklusok)	Nagy szükség van a rugalmas, gördülő tervezésre

felsorolás-jellegű közefitésekhől kötöttünk egy csokrot, amit a 2. tábla mutat be.

2. tábla

Termelőeszközök felosztása

Szerző	Értékelési kritériumok	Jószágfajták
COPELAND (1924) ^{/7/}	Felhasználási cél	nagyobb berendezések, tartozékok, kisebb berendezések, váll. anyagok, félkésztermékek, nyersanyagok
ENGELHARDT-GÜNTER (1980) ^{/8/}	Feldolgozottsági fok	nyersanyagok - alapvető nyersanyagok - energiahordozók - mező- és erdőgazdasági termékek félkésztermékek és tartozékok berendezések
KOTLER (1974) ^{/9/}	Termeléssel való kapcsolat	- a termékbe beépülő anyagok: nyersanyagok, félkésztermékek, tartozékok - a termelési folyamattal kapcsolatos termékek: ingatlan, nagyberendezések, kisebb berendezések - a termelési folyamattal közvetett kapcsolatban álló termékek: közszükségleti cikkek, szolgáltatások
MARRIAN (1960) ^{/10/}	A termék jelentőségének foka	ipari felszerelések alkatrészek, segédanyagok, szolgáltatások

^{/7/} Copeland, Melvin: Principles of Merchandizing. New York, 1924.

^{/8/} Engelhardt-Günter: Investitionsgüter - Marketing. Fernuniversität Hagen, Hagen, 1980.

^{/9/} Ph. Kotler: Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, deutsche Übersetzung der 2. Aufl. Stuttgart 1974.

^{/10/} Marrian: Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers, in: Wilson: The Marketing of Industrial Products, London, 1960. p. 10-23

Szerző	Értékesítési kritériumok	Jószágfajták
McTAVISH-MAITLAND (1980) ^{/11/}	Szabványosítottság	rendszerek berendezések nyersanyagok és alkatrészek alapanyagok
ROWE-ALEXANDER (1968) ^{/12/}	Szabványosítottság foka és felhasználási cél	Standardizált termékek hagyományos feldolgo- zási célokra: szabvá- nyosított alkatrészek Standardizált termékek új felhasználási célok- ra: műanyagok Egyedi termékek hagyo- mányos felhasználási célokra: kémiai üzemek Egyedi termékek új fel- használási célokra: ha- dászati elektronika
MIRACLE (1965) ^{/13/}	9 termékértékelési jellemző: - egységérték - az egyes vásárlá- sok jelentősége a felhasználó számára - a vásárláshoz szükséges idő - technológiai változtatás rá- tája - műsz.komplexitás - szervízigényesség - vásárlási gyakori- ság - felhasználási gyorsaság - felhasználási le- hetőség	1.csoport (pl. borot- vapenge) 2.csoport (pl. alapa- nyagok) 3.csoport (pl. abron- csok) 4.csoport (pl. mező- gazdasági gépek) 5.csoport (pl. cél- gépek)
PFEIFFER-BISCHOF ^{/14/}	3 jellemző 4 teermékre, 1 termelésre, 4 piacra vonatkozóan	Konkrét példa nincs

/11/ McTavish-Maitland: Industrial Marketing.London-Basingstoke, 1980.

/12/ Rowe-Alexander: Selling Industrial Products, London, 1968.

/13/ Miracle: Product Characteristics and Marketing Strategy in: JoM 29
(1965) No1. 18-24 p.

/14/ Pfeiffer-Bischof: Investitionsgüterabsatz, in: HWA Stuttgart, 1974.

A legtöbb klasszifikáció szerzője ilyen-olyan módon a termékeket próbálja felhasználási cél alapján besorolni. Könnyen belátható azonban, hogy nem mindig egyszerű a hatásos marketing-program kialakítása akkor, ha csak egysíkú csoportképzéseket végzünk el, mert akkor még mindig olyan általánosításokat mondhatunk ki, amelyekre a gyakorlat nem támaszkodhat. A hagyományos egydimenziós gondolkodás mellett más szempontú klasszifikáció alapjául igen sokféle tényező kínálkozik^{/15/} (pl. iparági besorolás, termék-érték, a termelési folyamathoz való tartozás, a sorozatgyártás lehetősége, a felhasználási cél stb.). Nagyon szépen végigvezethető pl. a következő részletes csoportosítás és az ebből fakadó piaci különbségek:^{/16/}

- nyersanyagok
- alapanyagok
- alkatrészek
- alapvető felszerelések, berendezések
- egyéb felszerelési tárgyak, szerszámok
- kutatási felszerelések
- hulladékok
- segédanyagok
- fizikai és szellemi szolgáltatások.

Ugyanígy értelmezhetők a beruházási javak hagyományos csoportjai is pl. a beruházás célja szerint^{/17/} (pótlási, bővítési és új beruházás).

A bemutatott illetve a hivatkozott termelőeszköz-csoportosítások nagy részére jellemző a mesterkéltség, a kategóriák relativitása, térben, időben való érvényesség változása. Úgy

^{/15/} Elég talán csak hivatkoznunk az alábbi munkákra: Engelhardt-Backhaus-Günter: Investitionsgüter-Marketing. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 47.k. 3.sz. 1977. Alexander, R.-Cross, J.-Hill, R.: Industrial Marketing. Homewood, Ill. 1975. Milisavljevic: Marketing. Tanjug-Redakcija ekonomskih informacija Beograd 1979.

^{/16/} Lásd pl. Milanovic, R.: Osnovi marketinga. Sarajevo, 1978. 126-132 p.

^{/17/} Lásd pl. Priewasser, E.: Betriebliche Investitionsentscheidungen. Berlin-New York. 1972.

gondoljuk, hogy jobb közelítést és más kiindulópontot jelentenek azok a kutatások, amelyek a termelőeszközök piacán zajló adás-vételek **komplexitásából** indultak ki és vontak le csoportosítási következtetéseket. A vásárlások egy probléma felmerülését követő döntésekként fogalmazhatók meg és minél komolyabb, komplexebb döntés előtt áll a vásárló, annál több információra, időre, energiára van szüksége a megoldás megtalálásához. Legyen szó ilyen esetekben bármilyen termékről, a gondolkodás középpontjában már nem a termékféleség és annak jellemzői állnak, hanem a döntés milyensége és annak sajátosságai.

Ez az új közelítés kitörést jelentett a korábbi tipológiák keretei közül és más dimenzióba helyezte a gondolatokat. Nem csupán elméletileg jelentett újdonságot a **vásárlási döntésre való koncentráció**, hanem empirikus vizsgálatok^{/18/} is bizonyították a gyakorlatban való hasznosíthatóságát. A 18. lábjegyzetben hivatkozott Marquard pl. 36 szempont figyelembe vételével és faktoranalízis segítségével kilenc olyan tényezőt talált, amelyek alapján jelentős eltérések mutathatók ki az egyes vásárlási döntésekben, mégpedig az alábbiak alapján:

- műszaki komplexitás
- a vásárlási döntési folyamat komplexitása
- az eladó megbízhatósága, komolysága
- a vásárló problémájának egyedisége
- a szolgáltatások jelentősége
- gazdasági komplexitás
- földrajzi befolyásoló tényezők
- a közvetlen értékesítés jelentősége
- az ár.

^{/18/} Lásd pl. Kirsch, W./Kutschker, M.: Das Marketing von Investitionsgütern - theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden 1978. Marquard, J.: Der Commodity Approach im Investitionsgüter-Marketing - eine kritische Analyse. Arbeitspapiere zum Marketing. Nr. 10. Bochum 1981. Hill, R.: The Nature of Industrial Buying Decisions in: IMM, 1972/1. 45-56 p.

Más szerzők pl. Kirsch/Kutschker (lásd 18. lábjegyzet) szintén empirikus vizsgálatok alapján arra a következtetésre jutnak, hogy három, igen komoly befolyásoló tényező hatása alapján lehet csoportokat képezni, ezek pedig:

- a vásárolandó termék értéke
- a bekövetkezendő szervezeti változások mértéke
- a probléma újdonságfoka.

A továbbiakban visszatérünk ezekre a megállapításokra, most csupán annyit rögzítünk, hogy a termelőeszköz-marketing szakirodalma eljutott a fogyasztási cikkektől való különbségtételtől az egydimenziós csoportosításokon keresztül a döntési probléma középpontba állításáig. Jelenleg a publikációk jelentős része ezen kiindulópontot értékeli vagy ennek alapján próbálja mélyíteni az ismereteket. A döntési problémák elemzése a vásárlások során - érdekes módon - nem csupán a termelőeszköz-csoportosítás hagyományos módját váltotta fel, de ez az új koncepció ahhoz is hozzájárult, hogy egyértelműbb elhatárolást végezhesünk a fogyasztási cikkektől, hiszen az egyéni vagy családi döntések lényegesen eltérnek a szervezeti vásárlási döntésektől.

Tulajdonképpen a vizsgálódások előterébe is így került a beszerzés, hiszen a vásárlások elemzése, a vásárlási modellek megjelenése jellemezte az új közelítést, koncepciót.

1.2. Beszerzési magatartás

A magatartás-elemzések megjelenése a közgazdaságtanban, azon belül is a marketingben először a fogyasztók magatartásának a figyelemmel kísérését jelentette. A fogyasztói vásárlói magatartás elemzése már régóta elismert kutatási terület, míg a szervezeti vásárlásokkal kapcsolatos publikációk szerényebb múltra tekinthetnek vissza. Nyilvánvaló, hogy magatartást sem a fogyasztási cikkek, sem pedig a termelőeszközök piacán nem elemezhetünk tisztán gazdasági jellemzők, befolyásoló tényezők alapján. A döntések alapját és a döntésre hatást gyakoroló

gazdasági faktorok jelentőségét nem elvitatva, meg kell említenünk a szükséges pszichológiai és szociológiai vizsgálódási igényt is.

A fogyasztók vásárlási magatartását már különféle szempontok, kiindulópontok alapján számosan vizsgálták.^{/19/} Érdekes módon a fogyasztási cikkek piacán sem foglalkoznak kellő súlyal a kollektív döntések problémakörével,^{/20/} bár ezek különböznek a megszokott, egyéni jellemzőkön alapuló vásárlási magatartástól. A termelőeszközök terén egyértelmű a kollektív döntés és ennek alapvető jellemzőinek feltárásához pl. Robinson, P./Faris, C./Wind, Y.: *Industrial Buying and Creative Marketing*^{/21/} című munkája járult hozzá, több később hivatkozott mű mellett.

A szervezeti magatartás kutatásának természetesen nem csupán marketing vonatkozású eredményei vannak. A problémakörrel foglalkozó kutatók számos általános elvi megállapítást tettek és komoly módszertani bázist dolgoztak ki. Nem tűnik azonban célszerűnek az, hogy ezen kutatásokat mélységükben is ismertessük, mert elemzésünkben, amely a piaci magatartás felé irányul a szervezet-kutatók eredményeit is - ha közvetetten is, de - figyelembe vesszük.

^{/19/} Lásd pl. Howard, J./Sheth, J.: *The Theory of Buyer Behavior*. New York-London. 1969. Engel, J./Kollat, D./Blackwell, R.: *Consumer Behavior*. New York. 1973. Markin, R.: *Consumer Behavior - A Cognitive Orientation*. New York-London. 1974. Schulz, R.: *Kaufentscheidungsprozesse der Konsumenten*. Wiesbaden, 1972. Kroeber-Riel: *Konsumentenverhalten*. München. 1984.

^{/20/} Jelentőségének megfelelően kellene ugyanis azokat a speciális területeket vizsgálni, ahol a kollektív, vagyis a családi döntések érvényesülnek. Lásd pl. Magyarországon Hoffmann Istvánné: *A magyar háztartások gazdálkodási modellje*. KJK. Bp. 1977., vagy német nyelvterületről Ruhfus, R.: *Kaufentscheidungen von Familien-Ansatze zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt*. Wiesbaden. 1976.

^{/21/} Robinson, P./Faris, C./Wind, Y.: *Industrial Buying and Creative Marketing*. Boston. 1967.

1.2.1. Szervezettől független tényezők

A beszerzési magatartást befolyásoló és meghatározó tényezők elemzését a szervezettől független faktorok felsorakoztatásával és az ebből adódó koncepciók ismertetésével, értékelésével kezdjük.

Hagyományos közelítésben a beszerzés marketing vonatkozásait leginkább abban foglalták össze, milyen eszközöket kell vásárolni, annak milyen jellemzői vannak, milyen tényezőkre kell a vásárlás során tekintettel lenni és ebből milyen információs és döntési igények származnak. A legtöbb ezzel foglalkozó irodalom abból indult ki, hogy a termékek zavartalanul rendelkezésre állnak, inkább csak optimalizálni kell a vásárlást, különleges erőfeszítésre nincs szükség. Napjainkban ez már rég nem érvényes, igen sok piac bizonytalanná vált, illetve olyan gyorsan változik, hogy követésük komoly kutatási energiát igényel.

A hagyományos beszerzési marketing vizsgálati területei azonban érvényesek maradtak mind a mai napig, eredményeit, kristályosodott megállapításait alkalmazzuk. Ha összekapcsoljuk ezeket a kutatásokat a döntési szituációra építő beszerzési magatartás elméletekkel, akkor minden bizonnyal hatásos és hatékony marketing munka végezhető a gyakorlatban.

A beszerzési marketing indító kérdése mindig a **"gyártani vagy vásárolni"** (Make or Buy?), hiszen a kérdésre adandó válasz eldönti, kell-e foglalkoznia a problémakörrel a beszerzésnek vagy sem.^{/22/} Amennyiben a saját gyártás nem megoldható vagy nem gazdaságos, akkor kell elemezni a beszerzési lehetőségeket. Ehhez a munkához ad alapot a beszerzési piackutatás.

^{/22/} Lásd a témakörhöz Zeller, Gy.: A termelővállalatok kereskedelmi tevékenységének szervezése. KJK. Bp. 1982. 85-90 p. Mannel, W.: Selbermachen oder Kaufen? erweiterte deutsche Bearbeitung des Buches "Make or Buy?" von Harry Gross. München. 1969.

A **beszerzési piackutatás** rendszeres információszerző tevékenységet jelent a beszerzési döntések megalapozásához, a beszerzési piacok helyzetének, feltételeinek, fejlődési tendenciáinak elemzéséhez, valamint a beszerzési piacokat közvetlenül vagy közvetetten befolyásoló tényezők ismeretéhez.

A beszerzési döntések minősége természetes módon szoros kapcsolatot mutat a döntéshozók informáltságával, a stratégiai és a taktikai döntések előkészítettségével. A döntésekhez szükséges **információs igény** pontos meghatározásával lehetséges a piackutatásra háruló feladatokat korrekten elvégezni és a kutatásokat lehetőség szerint alacsony költség ellenében elvégez/tet/ni. Az információs igény körülhatárolása magában foglalja az információ **tartalmát** (speciális információk részpiacokról, árinformációk, kapacitásra vonatkozó információk stb.), **időbeni** vonatkozását (jelenlegi, jövőbeni), **körét** (teljeskörű vagy résztanulmányok).

Az **információs források** felkutatása az információs igény pontos meghatározása után következik, majd az **információk összegyűjtése, feldolgozása** jelenti a beszerzési piackutatás, mint folyamat további feladatait.

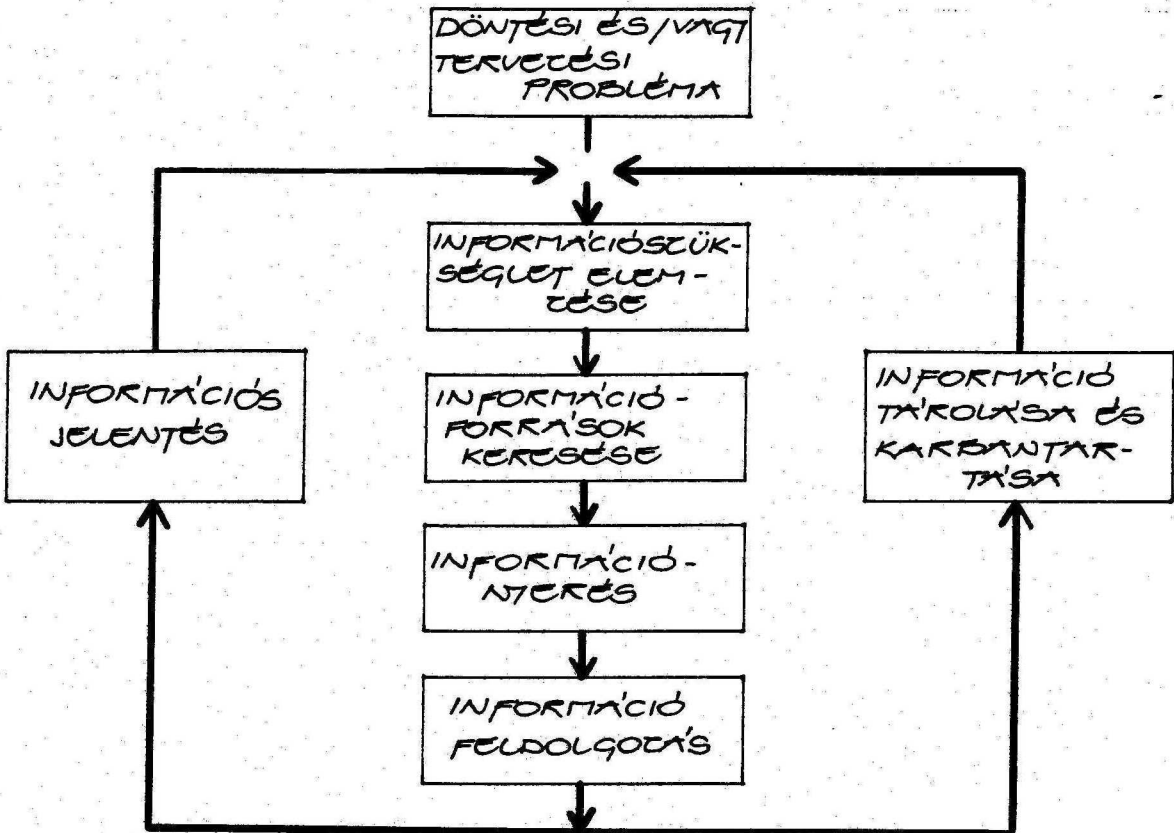
Az **információk tárolása** és az **ellenőrzés** folyamatos tevékenység, míg adott kutatási feladatról történő jelentés az egyszeri elemzés befejeződését jelenti (lásd **2. ábrát**).

A beszerzési piackutatás a stratégiai és a taktikai döntésekhez szállít információkat. A **stratégiai döntések** körébe tartoznak pl. a következő, problémát jelentő helyzetek:

- új termék beszerzése
- régi szállítók újjal való felváltása
- megváltozott kínálat
- a szállítók csökkenő megbízhatósága
- áremelkedési tendenciák
- pozícióvesztés a szállítóknál stb.

A vállalatvezetésnek biztonsági okokból a stratégiai döntéseit mindig a várható jövőbeni feltételekhez, fejlődési tendenciákhoz kell igazítani azon termékek illetve termékcsopor-

tok beszerzési piacain, amelyek az értékesítési elképzeléseire nagy hatást gyakorolnak.



2. ábra

A beszerzési piacutatás folyamata /23/

A ma még biztonságosnak tűnő, előnyös beszerzési piacok gazdasági vagy politikai okokból könnyen válnak kockázatos piacokká. Kialakulhatnak mennyiségi, minőségi problémák, áremelkedések, technikai elmaradások, stb., amit időben kell érzékelni, prognosztizálni ahhoz, hogy az értékesítési célokat ne befolyásolják. A nemzetközi **technológiai transzfer** mind éleesebbé teszi a külpiacokon a versenyt, új szállítók jelennek meg, új országok lépnek be bizonyos termékek, szolgáltatások piacára, új jelenségek befolyásolják az üzletkötéseket (pl. kompenzációs ügyletek, ellentételezés stb.). Mindezek az új jelenségek nagy fenyegetést vagy lehetőséget jelentenek a jövőre nézve.

/23/ Lohrberg, W.: Grundprobleme der Beschaffungsmarktforschung. Bochum. 1978. 43 p.

A beszerzési piackutatás főképp a kockázatos, hosszú távú vásárlási döntéseknél fontos, valamint olyan esetekben, amikor a **vásárló gyenge piaci pozícióban** van a szállítókkal szemben (függőség a szállítóktól). Gyenge piaci helyzet esetében kiutat kell keresni, többek között a következő lehetséges módon:

- az ellátást hosszú távú szerződésekkel biztosítani
- új szállítókat, piacokat keresni
- új problémamegoldó eljárásokat, termékeket keresni
- saját termelést kiépíteni
- tartalékokat képezni
- a hulladékok feldolgozását megkísérelni
- értékelemzéssel a kockázatos termék arányát csökkenteni stb.

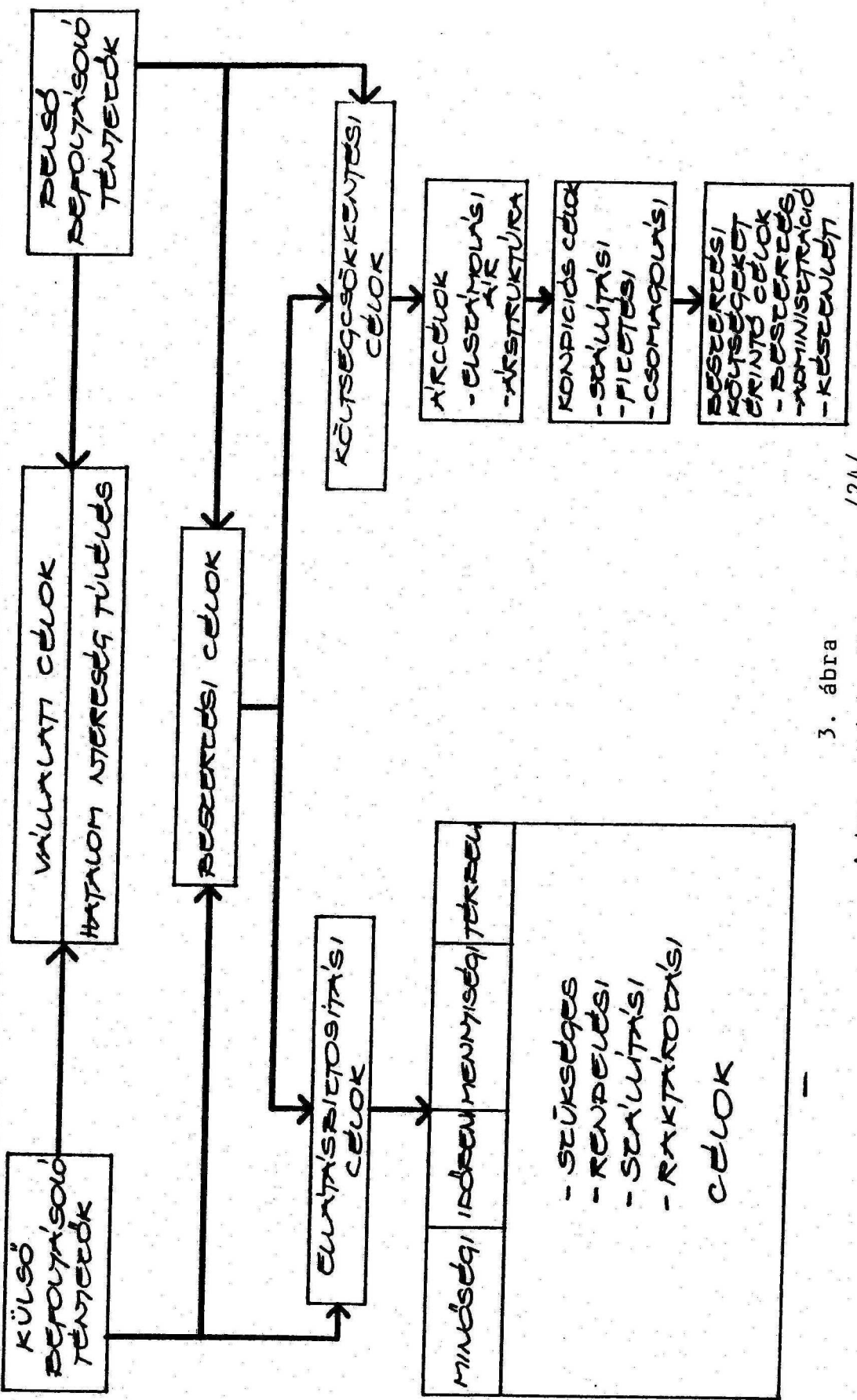
A legtöbb stratégiai döntés esetében nem a folyamatos piackutató munka, mint inkább az **eseti kutatás** jellemző. A folyamatos információigény a taktikai döntések szintjén elengedhetetlen, amikor a gondolkodás középpontjában a folyamatos termeléshez szükséges eszközök megléte és költségelemzése áll (lásd a **3. ábrát**).

A beszerzési piac kutatása során az alábbi piacok vizsgálatát végezzük:

régi piacok, vagyis azok, ahonnan idáig a termékeket vásároltuk. Az információszerzés nem ütközik nagyobb nehézségekbe, hiszen vannak ismereteink és ismerőseink;

közti piacok, vagyis azok, ahonnan a szállítónk vásárolja a termeléséhez szükséges termékeit. A kínálatra való kihatása miatt, valamint a saját termékünk minőségére, műszaki színvonalára való hatása miatt kell figyelmet fordítanunk ezen piaci szeletre. Az általános fejlődési tendenciákra vonatkozó információk beszerzése nem okoz gondot;

helyettesítő piacok, vagyis azon piacok, amelyek az eddigi beszerzési piacunkat részben vagy egész-



3. ábra
A beszerzési célrendszer /24/

/24/ Stark, H.: Strategische und taktische Komponenten industrieller Beschaffungsmarktforschung, Marktforschung, 1983/1. 10 p.

ben helyettesíteni tudják. Szükséges lehet ez az ismeretanyag, ha pl. új szállítói körzeteket, új anyagokat, eljárásokat, technikát akarunk választani. Az információkat erről a területről elég nehéz beszerezni, mert nincs tapasztalatunk az adott piacokon, főképp, ha még külpiacról is szó van; **új piacok**, vagyis azon piacok, ahol az újonnan felmerülő beszerzési igényeket kívánjuk fedezni. Az információnyerés elég nehézkes.

A stratégiai illetve a taktikai döntéseket megalapozó információkat primer illetve szekunder információs forrásokból nyerhetjük.^{/25/} Az információgyűjtés általában nem minden, hanem a valamilyen okból **fontos** (érték, vásárlási mennyiség, szűk keresztmetszet stb.) **termékekre** terjed ki. Az ABC-analízis segítségével választhatjuk ki pl. ezen termékeket, vagy a vállalatvezetés döntése alapján szükséges a részletes piackutatás. A termékkiválasztáshoz alkalmazhatjuk a pontértékelési eljárást (Scoring-módszer) pl. a **3. tábla** szerint.

A leggyakoribb probléma a beszerzési marketing feladatai között - választási lehetőség esetén - a **szállító kiválasztása**. A szállítók különféle jellemzőinek meghatározása, a kiválasztási kritériumokban való megállapodás és ezen kritériumoknak a vállalati politika szempontjai szerinti súlyozása igen fontos feladat.

^{/25/} Lásd erről részletesebben Szabó, L.: Marketingkutató - Piackutatás II. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár, Bp. 1984. 95-106 p. Kandikó, J.: A beszerzési piackutatás sajátosságai in. Sándorné Szennyessy Judit: A piackutatás elmélete és módszertana. Tankönyvkiadó, 1975. 259-270 p. Zeller, Gy.: i.m. 90-101 p.

BESZERZENDŐ TERMÉK ...							
ÉRTÉKELÉSI KRITÉRIUM	SÚLY						ÉRTÉK
		5	4	3	2	1	
Súlya az ABC-analízis szerint	1		X				4
Jelentősége a gyártásban	4	X					20
Alapanyag függőség	3			X			9
A kínálat árrugalmassága	5		X				20
Évi megrendelés száma	3	X					15
A piaci struktúra változása	2				X		4
A szállító telephelye	2			X			6
Stb.	∴						∴
Összérték							78

3. tábla

Pontértékelési módszer a termékkiválasztáshoz

A szállítók és termékek kiválasztásában leggyakrabban figyelembe vett tényezők a következők (anélkül, hogy részleteznénk az egyes tényezők jelentését):

- a termék műszaki színvonala
- minőség
- szállítási mennyiség
- határidő
- fizetési feltételek
- beszerzési ár

- szolgáltatások
 - a szállító hírneve
 - a szállító telephelye
 - nemzetiség
- stb.

Összefoglalóan újra a pontértékelési módszerhez nyúlhatunk, aminck segítségével kiválaszthatjuk a számunkra legkedvezőbbnek ígérkező szállítói ajánlatot (lásd **4. tábla**). Az egyes tényezők értékelését el is mélyíthetjük, ha pl. több hasonlóknak tűnő ajánlat közül kell választanunk.^{/26/}

A szervezettől független tényezők elemzése tehát a beszerzési magatartás értelmezéséhez jó alapot biztosít, de az újabb kutatások fényében ezzel nem elégedhetünk meg, hanem további területek vizsgálatát is el kell végeznünk. A szervezettől független tényezők elemzéséhez, bizonyos részletek jobb megvilágításához, az iparági sajátosságokhoz természetesen számos

Szállítói jellemzők	Súly (%-ban)	PONTÉRTÉK (1-től 10-ig)			SZALLÍTÓI értékelés		
		A	B	C	A	B	C
Minőség	30	7	9	10	210	270	300
Műszaki színvonal	35	8	8	10	280	280	350
Ár	20	7	5	2	140	100	40
Fizetési feltételek	5	7	4	3	35	20	15
⋮							
Összesen:	100				665	670	705

4. tábla

Pontértékelési módszer a szállítók kiválasztásához

^{/26/} Erre jó példa az ún. "vendor rating system", amit a General Electric-nél dolgoztak ki. Lásd McDermott, D.: A Service Organization's Marketing Information System, in: IMM 1978/7. 178-185 p.

további publikáció ad támpontot./27/

1.2.2. Szervezeten belül ható tényezők

A vásárló szervezet és a szervezeten belül ható tényezők jelentősége akkor növekedett meg, amikor a termelőeszköz-marketing vezető koncepciójává a vásárlási döntésekre való koncentrálás vált. A szervezeti vásárlások mindig **kollektív döntést** jelentenek - mint azt már megállapítottuk -, ami három elkülöníthető terület elemzését igényli:

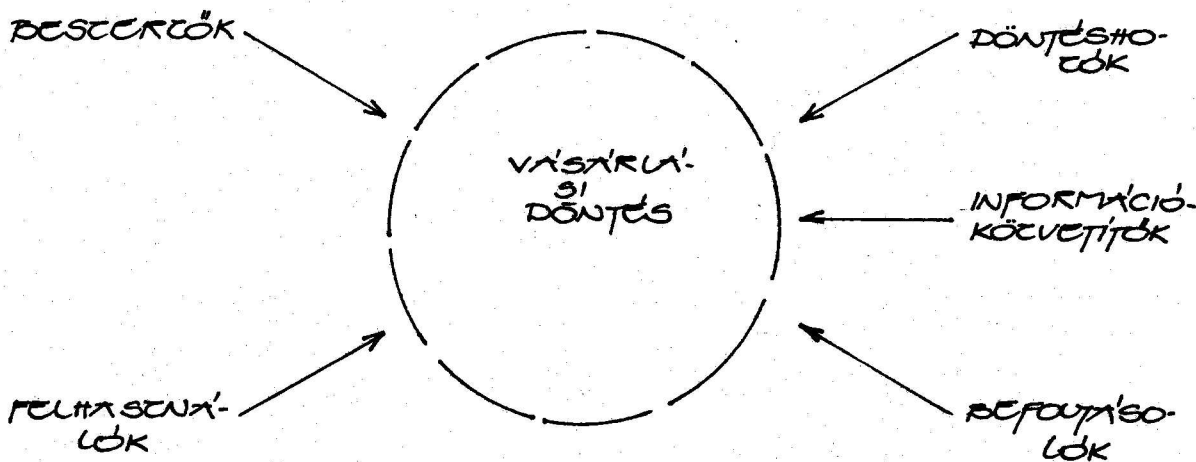
- az egyén
- a vásárlási döntést hozók
- az egész szervezet.

A kutatások többsége a **csoportot** veszi különféle elemzéssel/28/ nagyító alá, ez tűnik a legérdekesebb területnek, hiszen a csoport és annak tagjainak magatartásában tetten érhetjük az egyéni jellemzőket és az egész szervezet adottságait is. A beszerzési magatartás döntés szempontú közelítéséhez több modellkísérlet is történt, részmodelleket illetve komplex vásárlási modelleket összeállítva. A **parciális modellek** mindig egy-egy, az elemzés számára fontosnak tartott tényező körüljárását jelentik, míg a **komplex modellek** célja a szervezeti vásárlói magatartás valamennyi kiemelkedő jelentőségű elemének összefoglalása.

/27/ Lásd pl. Blom, F.: Industrielle Beschaffungsmarktforschung. Marktforschung 1981/3. 81-85 p. Kotler, P./Levy, J.: Buying is Marketing too. Journal of Marketing 1973/1. 54-59 p. Berg, C.C.: Beschaffungsmarketing. Würzburg-Wien. 1981. Stark, H.: Zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien. Beschaffung aktuell 1980/11. 82 p.

728/ Olvashatunk Buying Group-ról, Decision Making Unit-ról vagy multiperszonális beszerzési szervről, de a leggyakoribb - mi is ezt fogjuk alkalmazni - a Buying Center (Webster, F.-Wind, Y.: Organizational Buying Behavior. Englewood Cliffs, New York 1972. alapján) kifejezés.

A szervezeti struktúrát vizsgálva jutunk el a "vásárló" központ, a **Buying Center**^{/29/} fogalmához. A vásárlási döntésekben természetesen csak adott szervezet néhány tagja vesz részt, ezen embereket egyéni jellemzői, egymás közötti kapcsolata és az egész szervezetben elfoglalt pozíciójuk alapján értékelhetjük. A Buying Center felépítését a 4. ábra mutatja be Webster/Wind hivatkozott munkája alapján.



4. ábra

A "vásárló" központ (Buying Center) Webster/Wind alapján

A "vásárló" központban helyet foglaló emberek hatással vannak a létrejövő döntésre úgyis, hogy egy ember több funkcióban is érdekelt, vagy úgy, hogy egy funkciót több ember lát el.

A **beszerzők** azok a tagok, akik formálisan is kompetensek a szállítói választásban illetve a vásárlási szerződések megkötésében. Általában a beszerzési osztály (csoport) vezetőjéről van szó.

A **felhasználók** azok, akik - értelemszerűen - a későbbiek során a megvásárolt termékkel dolgozni fognak. Gyakran kulcsfigurák, hiszen a korábbi tapasztalatokat kamatoztatni tudják, jól meg tudják

^{/29/} Számtalan szerző foglalkozik koncentráltan vagy érintőlegesen a Buying Center-rel, pl. Johnston, W./Bonoma, R.: The Buying Center. Structure and Interaction Pattern. Journal of Marketing Vol. 45. Summer, 143-156 p. Berács, J.: A beszerzés stratégiai jelentősége és az ebből származó következmények in: Chikán, A./Szentgáli, N.: Külföldi tapasztalatok és hazai hasznosításuk a vállalati készletgazdálkodásban. NKTI kiadvány, Bp. 1985. 172-192 p.

ítélni a vásárolandó termék minőségét, hasznát.

A **befolyásolók** bizonyos normák megállapításával vannak hatással a vásárlásokra (pl. a műszaki követelmények stb.), több lehetőség közötti választásnál jelentős a szerepük.

Az **információ-közvetítők** (szelektálók) a "vásárlási" központon belüli információáramlást irányítják. Feladatuk pl. a döntés-előkészítés, hatásuk a tényleges döntésre inkább indirekt.

A **döntéshozók** azok a tagok, akik hatalmi pozíciójuk alapján a végső döntést meghozzák. Nagyobb értékű vásárlásoknál a szervezet legfelsőbb szintű vezetői a döntéshozók.

A "vásárló" központ tagjai között formális és informális kommunikációs kapcsolatok alakulnak ki,^{/30/} amelyek jelentősen befolyásolhatják az elméleti döntéshozói struktúrát.

A döntésekben részvevők felosztása más módon is ismert az irodalomban, pl. Witte^{/31/} a hatalmi és a szakmai viszonylatot különbözteti meg.

A **hatalmi** viszonylatú döntéshozó a szervezeti hierarchiában magas szintű vezető, akinek hatalmában áll döntést hozni és akaratát - pozíciójából fakadóan - véghezvinni. Döntésében nem a szakmai részkérdések dominálnak, hanem inkább a vásárlások a szervezet egészére ható következményei.

A **szakmai** viszonylatú döntéshozó tagja a kollektív döntéshozó testületnek és feladata a szakmai kérdések megvilágítása, pozícióktól, hatalmi helyzettől független vélemény kialakítása.

Némely esetben a hatalmi és a szakmai viszonylatok egy személyben is összpontosulhatnak, de legtöbbször külön résztvevőkről van szó és optimális döntés csakis az együttműködésü-

^{/30/} Lásd erről pl. Laky, T.: Érdekvizonyok a vállalati döntésekben. KJK., Bp. 1982. Vállalati magatartás-vállalati környezet, Szerk.: Tardos Márton. KJK. Bp. 285-295 p., 393-486 p.
^{/31/} Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidung - Das Promotorenmodell. Göttingen. 1973.

kön alapulhat.

Strothmann^{/32/} reagálásuk alapján különíti el a döntésben résztvevőket, vagyis annak alapján, milyen marketing stimulus-ra reagálnak. Eszerint három típust különböztet meg:

- a tényekre reagálót
- az image-re reagálót
- a semleges típust.

Empirikus kutatásokra alapozva alakult ki ez a három alaptípus, amelyek jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze:

A **tényekre reagálók** olyan tagjai a döntéshozó testületnek, akik tudatában vannak a vásárlási kockázatnak és, akik ezt a kockázatot intenzív információszerző munkával kívánják csökkenteni.

Az **image-re reagálók** az előbbiekkal szemben nem a szervezet általános céljait tartják szem előtt, hanem emocionális tényezők befolyásolják véleményüket.

A **semlegesek** olyan személyek, akikben ötvöződnék a tényezőkre és az image-re reagálók tulajdonságai. Semlegesként viselkedhet egy image-re reagáló akkor pl., ha természetes viselkedését vállalati előírások akadályozzák meg.

Megítélésünk szerint ezek a kategóriák nehezen érhetők tetten a mindennapokban, hiszen a döntésben részt vevőket mind racionális, mind pedig irracionális tényezők befolyásolják egyidőben, legfeljebb az arányokban lehet különbséget tenni.

A "vásárlási" központra fordított figyelem minden szempontból érthető, hiszen adott szervezet számára azért fontos, mert létét meghatároz/hat/ó döntéseket hoznak, így nem mindegy, milyen döntéshozók funkcionálnak. Az eladó számára azért bír rendkívüli jelentőséggel a központ ismerete, mert a marketingmunka céltáblái a döntéshozók, hatni csak úgy lehet rájuk, ha ismerjük őket.

Nem lenne szerencsés ezen munka keretében részletesebben tárgyalni a Buying Center problémakörét, inkább utalnánk rá, mint kifejtenénk néhány

^{/32/} Strothmann, K-H.: Investitionsgütermarketing. München. 1979. 99 p.

további szempontot. Az nyilvánvaló, hogy az információfelvétel és -feldolgozás több személy esetében többletet jelent, de azt sem hagyhatjuk számításon kívül, hogy ez csak optimális csoportméret esetében igaz. Amennyiben a csoportnagyság növekvő, csökken a kommunikáció a csoport tagjai között, információk vesznek el. Azonnal megindul az aktívakra, passzívakra történő tagolódás és a szubcsoportok képződése is. A csoportdöntésekben növekvő a kockázatvállalás és csökkenő a felelősségérzet. Ezen tényezők figyelembe vétele a konkrét elemzésekben a későbbiek során történik meg.

A szervezeten belül ható tényezők emberi vonatkozásait emeltük ki idáig, a "vásárlási" központ, mint döntéshozó csoport jellemzőinek bemutatásával. A "vásárlási" központ sűrűsíti pszichológiai és a szociológiai vizsgálódásokat a gazdasági szervezeteken belül, hiszen ahol döntést hoznak fontos dolgokról, ott az érdekviszonyok kikristályosodása is megtörténik.

A döntések emberi vonatkozásai mellett másik komoly vizsgálati terület a döntések folyamata és a döntések csoportosítása.

A vásárlási döntések folyamatát Robinson/Faris/Wind (1967) már idézett munkája alapján nyolc szakaszra tagolhatjuk:

- a döntési probléma érzékelése
- a szükséges termék tulajdonságának és mennyiségének meghatározása
- a szükséges termék tulajdonságának és mennyiségének leírása
- potenciális beszerzési források keresése és ezek minősítése
- ajánlatok bekérése és elemzése
- az ajánlatok kiértékelése és a szállítók kiválasztása
- a megrendelések lefolytatása
- visszacsatolás és újraértékelés.

Ha végiggondoljuk az egyes fázisokat, akkor nyilvánvalóvá

válí, hogy nem minden esetben kell minden mozzanatot elvégezni. Bizonyos tényezők függvényében másképpen értékeljük a beszerzési döntés fontosságát, így pl. kimaradhatnak folyamatok, ha nem jelentős a döntési probléma. Melyek mégis azok a tényezők, amelyek figyelembe vételével döntési típusokat különíthetünk el azok fontossága szerint?

- Az **újdonságfok** kérdése azt jelenti, állt-e már a szervezet hasonló jellegű probléma előtt. Amennyiben új a döntési szituáció, akkor fokozott információigény van, nehezebb, lassúbb a döntés stb.

- A **vásárolandó termék ára** eleve befolyásoló tényező és ha állt is már a szervezet hasonló döntés előtt, akkoris fokozott figyelmet fordítanak az újravásárlásra, mert az a szervezet gazdálkodására komoly hatást gyakorol.

- A **várható változások** nagysága összefüggésben áll a korábbi két tényező súlyával, hiszen pl. új termék vásárlása szervezeti változásokat hozhat létre, amit növekvő ellenállás kísérhet.

- Az **időtényező** szerepe két síkon is értelmezhető, egyrészt mint a döntéshozatal ideje (minél nagyobb horderejű a probléma, annál hosszabb ideig tart a döntési folyamat), másrészt mint a döntés következményeinek hatóideje.

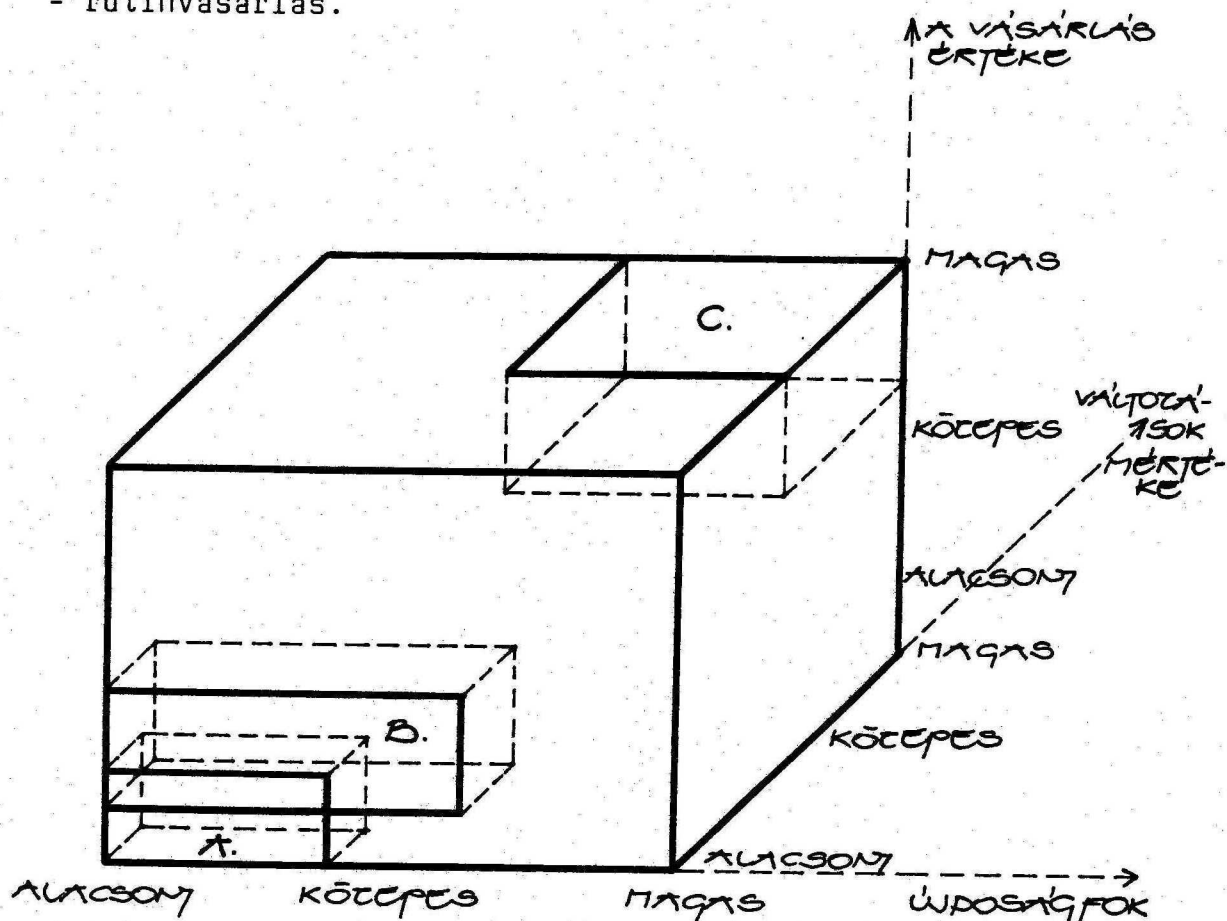
- Az **információigény** növekvő az újdonságfokkal arányosan, de erősen korrelál a vásárolandó termék árával is. Minél magasabb a kockázati tényező, annál több információt próbálunk biztosítani az esetleges sikertelenség megelőzésére.

- **Növekvő ellenállás** várható, mint döntést befolyásoló tényező, amennyiben olyan újdonságról van szó (pl. új szállítóval való szerződéskötés), ami bizonyos személyek, csoportok érdekét sérti.

- A **kockázat**, mint befolyásoló tényező szerepe várhatóan az új vásárlásoknál jelentős.

Ezen vizsgálati szempontok, befolyásoló tényezők hatására lassan kibontakozik három, elkülöníthető vásárlási döntéstípus (lásd ábrázolásukat az 5. és 6. ábrán):

- új vásárlás
- módosított újravásárlás
- rutinvásárlás.



A rutinszerű újravásárlás

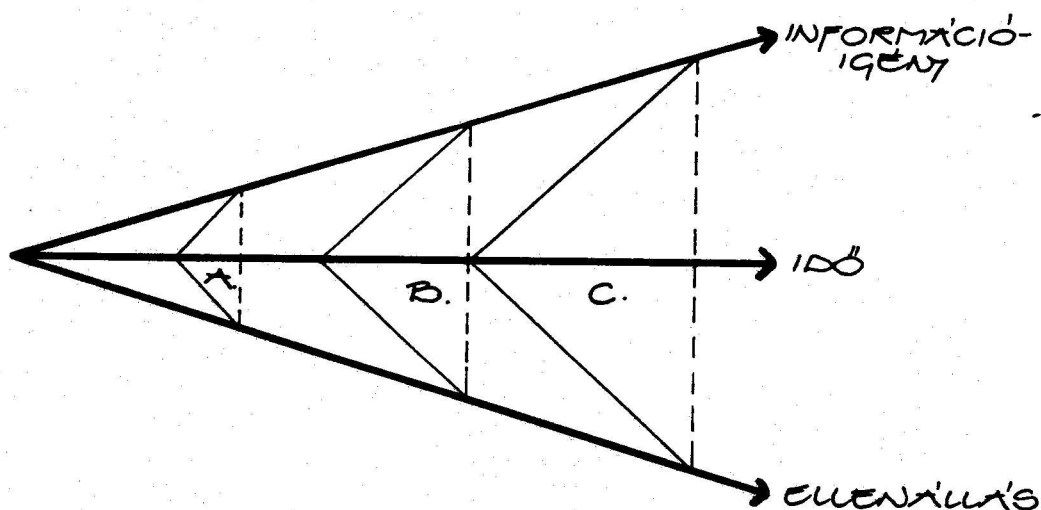
B módosított újravásárlás

C új vásárlás

5. ábra

A vásárlási döntés tipológiája I.

Mivel térbeli ábrázolásra nem vállakozhatunk, így két ábrán mutatjuk be a három vásárlási szituáció legfontosabb tényezőit.



A rutinszerű
újravásárlás

B módosított
újravásárlás

C új vásárlás

6. ábra

A vásárlási döntés tipológiája II.

Az **új vásárlás** jellemzői:

- új, korábban nem létező probléma
- sokszor kevésbé egzaktan megfogalmazott igény
- külső kényszer vagy belső nyomás
- kevés vásárlási tapasztalat
- magas információs igény
- alternatív megoldások keresése
- ritkán fellépő, de nagy jelentőségű döntés.

A rutinszerű **újravásárlás** meghatározói:

- ismétlődő szükséglet, rutinszerűség
- a beszerzési egység döntése
- új szállítókat nem keresnek
- vásárlási tapasztalatok, kevés új információs igény
- alacsony kockázat.

A **módosított újravásárlás** esetében

- közepes nagyságrendű a döntési probléma
- a vásárlási folyamat egy része ismétlődik
- ismert vásárlási motívumok bizonyos módosításokkal

- pótlólagos információs szükséglet.

Sok esetben a módosított újvásárlás kategóriájának alkalmazását javasoljuk elhagyni, hiszen a karakteres értékelésre nem újított módot.

A gyakorlati munka során az előzőekben foglalt nyolc fázisú folyamatot egyszerűsítve alkalmazzuk és négyre rövidítjük:

- kezdeményezési szakasz
- keresési szakasz, alternatívák
- kiválasztás, döntés
- végrehajtás, visszacsatolás.

Hill és Hillier^{/33/} túl általánosnak ítélték ezt a három csoportot, így kísérletet tettek továbbfejlesztésükre az ún. **"vásárlási anatómia"** elképzelésükkel. Ennek alapján a következő tényezők elemzését végzik el:

- a vásárolandó termék felhasználási területe
- a vásárlási motívumok
- a vásárlás komplexitása, a vásárlás és a felhasználás kockázata.

A vásárlási magatartás tényezőinek feltárása, leltározása után természetes igényként alakult ki a komplex modellek felállításának szükségessége. A komplex, rendszermodellek^{/34/} ismertetésére nem térünk ki, hiszen már magyar nyelven is hoz-

^{/33/} Hill, R./Hillier, T.: Organizational Buying Behavior. London-Basingstoke 1977.

^{/34/} Lásd pl. Webster/Wind modellje - Webster/Wind idézett munkája; - Robinson/Faris/Wind modellje - Robinson/Faris/Wind i.m.; Sheth modellje - Sheth, J.: A Model of Industrial Buyer Behavior in: Journal of Marketing 37. Oct. 1973. 50-56 p. Ozanne/Churchill modellje - Ozanne, U./Churchill, G.: Five Dimensions of the Industrial Adaption Process in: Journal of Marketing 1971/8. 322-328 p. Choffray/Lilien modellje - Choffray, J.-M./Lilien, G.: Assessing Response to Industrial Marketing Strategy in: Journal of Marketing 42. 1978/2. 20-31 p. Robinson/Stidson modellje - Robinson, J./Stidson, B.: Personal Selling in a Modern Perspective, Boston 1967. 126-148 p.

záférhető az ide vonatkozó publikációk,^{/35/} de gondolatmenetünket a továbbiakban befolyásolja a modellekből levonható következtetések sora.

Egy modellkísérletet a tapasztalatok leszűrése után mi is teszünk, amit a 7. **ábra** mutat be.

1.2.3. Szervezetek között ható tényezők

A vásárlási magatartás elemzése nem állhat meg a szervezet és a szervezeten belül ható tényezők elemzésénél, hiszen a vásárlásokra a környezetnek is komoly befolyásoló, sokszor meghatározó szerepe van. Annál is inkább ki kell tekintenünk a vizsgálandó szervezet "falai" mögül, mert hiszen pontosan a termelőeszközök adás-vételénél gyakran nem csak az eladó és a vevő ügye a döntés, hanem egyéb szervek, gazdasági vagy irányító szervezetek, tanácsadók, bankok stb. is részt vesznek a döntéshozatalban.

A beruházási javak tranzakciói során jellemző képlet az is, hogy a vásárló nem az eladó egyirányú marketing-mix tevékenységével stimulálható, hanem a vásárlás kétoldalú, kölcsönös tárgyalások sorozatának lezárulásával keletkező aktus. Gyakran olvasható megállapítás - amit a gyakorlat is alátámaszt -, hogy a beruházási javak értékesítése - vásárlása **problémamegoldó folyamat**.

A szakirodalomban azonban nem mindig egyezők a közelítések, hiszen eltérő szemléletben vizsgálják az adás-vételi folyamatot:^{/36/}

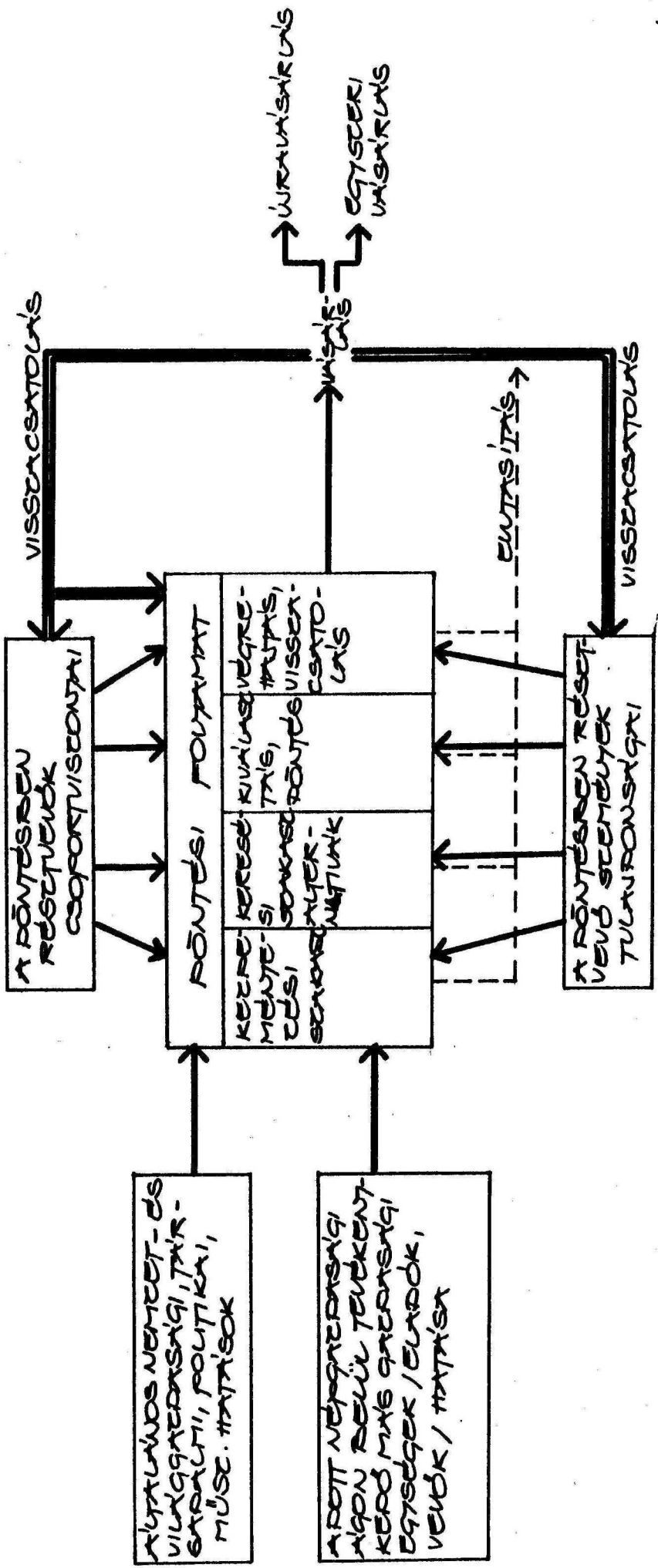
^{/35/} Tóth, Á.: Szervezetek vásárlói magatartása. Marketing. 1987/1. 11-15 p. Törőcsik, M.: Termelőeszköz marketing. Külkereskedelmi Főiskola jegyzete. Bp. 1987. 44-62 p.

^{/36/} Lásd pl. Blois, K.: Problems in Applying Organizational Theory to Industrial Marketing. in: IMM 1976/6. 273-280 p. Wilson, D.: Organizational Buying. A man and machine information processing approach. In: Communication Research 1975/2. 279-287 p. Backhaus, K./Günter, B.: A Phase-Differentiated Interaction Approach to Industrial Marketing Decisions. In: IMM 1976/5. 255-270 p. Erickson, R./Cross, A.: Generalizing Industrial Buying. A Longitudinal Study. In: IMM 1980/9. 253-266 p.

INPUT

DÖNTÉSI FOLYAMAT

OUTPUT



7. ábra

A szervezeti vásárlási döntések rendszere

- problémamegoldó folyamatként
- tárgyalási folyamatként
- tanulási folyamatként
- problémamegoldó és konfliktuskezelő folyamatként.

A tárgyalási folyamat, melynek során személyek és szervezetek ütköznek, kötnek kompromisszumot, élénken foglalkoztatja a szakírókat, hiszen ennek a kérdéskörnek nem csak az elméleti vonatkozásai vonzóak, hanem a gyakorlat számára is fontos következményei vannak. Az egyes közelítéseket nem ismertetve részletesen, bemutatjuk az interakciók típusait (lásd az 5. táblát) és az azokkal foglalkozó szerzőket.^{/37/}

^{/37/} Lásd hivatkozott műveiket:

- Evans, F.: Selling As a Dyadic Relationship - A New Approach In: The American Behavioral Scientist, 65. 1963. 76-79 p.
- Tosi, H.: The Effects of Expectation Levels and Role Concensus on the Buyer - Seller Dyad. In: JoB 39. 1966. Oct. 516-529 p.
- Schoch, R.: Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess, Winterthur, 1969.
- Bagozzi, R.: Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange. In: JoM, 38. 1974/4. 77-81 p.
- Busch, P./Wilson, D.: An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer - Seller - Dyad. In: JoMR 1976. 3-11 p.
- Borgotta, E.F.: A systematic study of interaction process scores, peer and self assessment, personality and other variables. In: Genetic Psychology Monographs 1962. 219-291 p.
- Tucker, W.T.: The Social Context of Economic Behavior. New York 1964.
- Crane, E.: Marketing Communications: A Behavioral Approach to Men, Messages and Media. New York. 1965.
- Hakansson, H./Östberg, C.: Industrial Marketing: An Organizational Problem? In: IMM 1975/4. 113-124 p.
- Guillet de Monthoux, P.: Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism. In: IMM 1975/4. 25-36 p.
- Gemünden, H-G.: Transaktionsmarketing. Diss. Saarbrücken 1979.
- Webster, F.: New Product Adaption in Industrial Markets: A Framework for Analysis. In: JoM 33. 1969/July 35-39 p.
- Mortilla, J.: Word-of-Mouth Communication in the Industrial Adaption Process. In: JoMe 1971. 173-178 p.
- Backhaus/Günter i.m.
- Kutschker, M./Kirsch, W.: Verhandlungen in multiorganisationolen Entscheidungsprozessen. München 1978.

Az érintettek típusa	Résztevők száma	
	Kettő	Több mint kettő
	I.Kétoldalú - személyek közötti interakciók	II.Több személy közötti interakciók
SZEMÉLYEK	- Evans - Tosi - Schoch - Bagozzi - Busch/Wilson	- Borgotta - Tucker - Crane
	III.Kétoldalú szervezeti interakciók	IV.Több szervezet közötti interakciók
SZERVEZETEK	- Halansson/Östberg - Guillelt - de Monthoux - Gemünden	- Webster - Mortilla - Backhaus/Günter - Kutschker/Kirsch

5. tábla

A termelőeszköz-marketing interakciós közelítéseinek tipológiája^{/38/}

Fenntartva azt a véleményünket, hogy valamennyi elemzés, aspektus tartalmaz fontos kutatási eredményeket; a magunk részéről mégis több szervezet közötti interakciónak értelmezzük a beszerzési döntéseket. A többi közelítés mind szűkebb fogalmakat takar le, mint az adás-vételi folyamat.

^{/38/} Lásd Backhaus, K.: Investitionsgütermarketing. München. 1982. 65 p.

A két személy, szervezet vagy több személy közötti interakciók értékelésére nem térünk ki, csupán megjegyezzük, hogy a vásárlások nagy részénél, amikor nem kis horderejű döntés születik a beruházási javak piacán, nem koncentrálnak figyelmünket csupán az említett vonatkozásokra, hanem azok mellett más tényezőket is be kell vonni az elemzésbe.

Igen gyakori helyzet az, hogy az eladó és a vevő szervezet mellett mások is belépnek az ügyletbe:

- az **állam** a szabályozásaival, hatóságaival, pénzeszközeivel befolyásolhatja vagy éppen meghatározhatja az ügyletek menetét,

- a **pénzügyintézetek** is résztvevői a folyamatnak, ha a finanszírozáshoz a segítségük szükséges,

- **fővállalkozás** esetében, amikor több szállító munkáját kell koordinálni illetve több szállítóval kell tárgyalni,

- **tervezők, tanácsadók** bevonására is szükség lehet, mint külső szakértők közreműködésére,

- az **állampolgárok** bizonyos környezetvédelemmel, nagy beruházások telepítésével összefüggő konfliktusos helyzetekben.

Különös jelentősége van a szervezetek között ható tényezők elemzésének olyan gazdaságokban, ahol a döntések nem csak a gazdálkodó szervezetek önálló elhatározásától függenek, hanem több-kevesebb közvetlen beleszólásra is igényt tartanak az irányító hatóságok, hatalmat gyakoroló pártok.

1.3. A beszerzési magatartásra vonatkozó külföldi és hazai empirikus kutatások

Természetes igénye a kutatónak, hogy elképzeléseit a gyakorlatban tesztelje, vajon helyesen vélekedett-e bizonyos kérdésekről. Gyakran az empirikus kutatások vezetnek új vagy újszerű elméleti megállapításokhoz.

Számos kísérlet történt már a termelőeszközök piacát elemzők körében a beszerzési magatartás felmérésére. Mindezek valamennyi eredményéről nem számolhatunk be, csak néhányat emelünk ki.

A legtöbb bemutatásra kerülő kutatás részben vagy egészében a beszerzési magatartás elemeit veszi nagyító alá, különféle szempontok alapján. Viszonylag kevés az olyan kutatás, amely nem csupán

- egy **időpont** jellemzőit vonultatja fel, hanem ismétlődő felméréseket mutat be,

- egy **ország** problémáit taglalja, hanem összehasonlító tanulmányt is magában foglal,

- egy **iparág** - viszonylag homogén - adottságait veszi alapul,

- **szűk adatbázisra** építve mutat be eredményeket,

- **részproblémákra** koncentrálnak, hanem a teljes kérdéskörrel foglalkoznak.

A felsorolt hiányosságok legtöbbször a kutatások költségretének szűkösségéből, a gyakorlati szakemberek nem megfelelő érdeklődéséből fakad. Természetesen nem is szükséges minden esetben minden szempontnak tökéletesen megfelelő elemzések elvégzése.

A **Banting/Ford/Gross/Holmes** által 1978-81 között végzett kutatás^{/39/} fő iránya a beszerzésben érdekelt szakemberek,

^{/39/} Lásd az eredmények publikációit: Banting, P./Ford, D./Gross, A./Holmes, G.: Generalisations from a crossnational study of the industrial buying process. In: International Marketing Review 64-74 p. i.sz.: Azonosságok a beszerzésben - összehasonlító vizsgálat négy országban. Marketing 1986/4. 283-287 p. i.sz.: Similarities in industrial procurement across four countries. in: IMM 1985/4. 133-144 p.

osztályok magatartásának elemzése négy országban (USA, Kanada, Anglia, Ausztrália) és két iparágban (vegyipar, papíripar) különféle termelőeszközök esetében. 1632 darab kérdőívből 653 értékelhető választ nyertek, ami kiemelkedő visszaérkezési arány. A kérdések három lényeges területre terjedtek ki:

- a vásárolt termékek (anyagok, alkatrészek, berendezések) jellemzőire,

- a beszerzési folyamatban résztvevő osztályokra, személyekre,

- a beszerzési folyamatra (a kezdeményezésre, a vásárolandó termék jellemzőinek konkretizálására, a szállítói kiválasztásra).

A kutatás főbb megállapításai:

- a válaszadók többsége a **beszerzési osztályok** munkatársa, csak kisebb vállalatoknál válaszolt a felső vezető; általában **középkorúak** és **egyetemi végzettségük nincs** (lásd az összefoglaló 6. táblát);

- a **beszerzők** a Buying Center-en belül a vásárlások elején és végén játszanak szerepet, a **kutatók** a folyamat elején és közepén, az **operatív vezetés** majd minden fázisban jelentős hatást fejt ki, a **felső vezetés** pedig a nagyértékű beszerzéseket kíséri fokozott figyelemmel;

- a négy, viszonylag hasonló adottságokkal bíró ország vállalatai között kevés eltérés mutatható ki.

	Ausztrália	Kanada	Egyesült Királyság	Egyesült Államok
<u>Foglalkozás vagy munkakör megnevezése:</u>				
Felső váll. ügyintéző	21,2	8,0	33,3	28,8
Vásárlási vezető	34,3	67,2	59,5	56,2
Nem műszaki vezető (kivéve vásárlási vezető)	31,3	14,0	7,2	5,4
Minden egyéb	13,2	10,8	-	9,6
Összesen (%):	100,0	100,0	100,0	100,0
n	99	186	42	73
<u>Fő funkció vagy feladat:</u>				
Általános vállalat-politika	21,2	7,5	9,5	21,9
Vásárlás	39,4	67,7	66,7	64,3
Üzemeltetés és irányítás	24,2	19,4	14,3	9,6
Minden egyéb	15,2	5,4	9,5	4,2
Összesen (%):	100,0	100,0	100,0	100,0
n	99	186	42	73
<u>Kiválasztott képesítések:</u>				
Legalább egyetemi végzettség (%)	40	38	30	46
A jelenlegi munkakörben legalább 7 éves gyakorlat (%)	41	45	55	45
Legalább 10 éves vásárlási tapasztalat (%)	73	66	55	60
Legalább 50 éves életkor (%)	-	40	48	50

6. tábla

A termelőeszköz-vásárlások általános vonásainak felmérése négy országban (Ausztráliában, Angliában, Kanadában és az Egyesült Államokban), a válaszadók néhány fontosabb jellemzője

A négy országban elvégzett felmérés számunkra elsősorban azt a tanulságot mutatja, hogy a beszerzők nagyobb önállósága feltétlenül szükséges hazánkban is. Ennek alapvető feltétele természetesen az, hogy a beszerzési döntések - legyen szó akár közepes vagy csekély értékű vásárlásokról - ne legyenek olyan gazdasági környezetben, ahol az ilyen döntéshozatalnak is kiemelkedő szerepe van pl. a devizakorlátok, a szorongató hiány miatt.

A bemutatott kutatás érintőlegesen kapcsolódik témánkhoz, nem úgy, mint más, részben hazai^{/40/}, részben pedig külföldi^{/41/} munka, amelyek taglalását a saját kutatási eredményekkel történő összehasonlításban tesszük meg.

A beszerzési magatartással összefüggő kutatások korlátozott száma is jelzi, hogy nem átlagos nagyságrendű szervezési, lebonyolítási problémákkal kell szembenézni, valamint, hogy ezen feltáró munkák költségigénye is meglehetősen nagy a szükséges szóbeli megkérdezések miatt is.

^{/40/} Sándorné, dr. Szennyessy Judit: A szocialista vállalatok piaci magatartása. Kandidátusi értekezés. Kézirat. Budapest, 1980.

Sándorné, dr. Szennyessy Judit/Sándor Imre: A főbb információs csatornák hatásmechanizmusa a termelőeszközök piacán. Magyar Reklámszövetség. Budapest, 1984.

Berács, J./Kiss, L.: A magyar és a nyugat-német vegyipari vállalatok beszerzési döntéseinek összehasonlító elemzése. "Szocialista vállalat" Kutatási Főirány. Kézirat. Budapest, 1985.

^{/41/} Spiegel-Verlag: Die industrielle Kaufentscheidung. Kutatásvezető, Strothmann, K-H. Hamburg 1967.

Spiegel-Verlag: Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie. Kutatásvezető: Strothmann, K-H. Hamburg, 1972.

Kirsch, W.: Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen. München, 1976.

Specht, G.: Beschaffungsverhalten in der Bundesrepublik Deutschland und in Ungarn. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1986/4. 270-288 p.

2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSE ÉS MÓDSZERE

2.1. A kutatás célkitűzése

A gazdasági szervezetek piaci munkájával foglalkozó hazai és külföldi szakirodalom feldolgozása során arra a következtetésre jutottunk, hogy az **elmélet** a szervezeti vásárlási magatartást tekintve jelenleg **nyugvóponton** van. Az előző fejezetben összefoglalt helyzeten új közelítés nem változtatott.

A hetvenes években teret nyert "vásárlási" központ elképzeléshez és a vásárlási folyamat fázisainak, befolyásoló tényezőinek elemzéséhez, az új, módosított és rutinszerű újravásárlás koncepciójához elméletileg hozzátenni igen nehéz. Nem tűnt tehát célszerűnek tovább cizellálni a már elfogadott eredményeket, a továbblépés lehetőségét más irányban kellett keresni.

A marketing irodalom túlnyomó többsége a nyomásos gazdaság helyzetéből kiindulva mutatja be a piaci tevékenységek koncepcióit és gyakorlati következményeit. Hiányos viszont az olyan típusú gazdaságokban végezhető marketing munka elemzése, ahol a piaci viszonyok nem működnek zavartalanul, mert az állam beavatkozása a folyamatokba módosulásokat okoz, így alkalmazkodni nem csupán a piaci törvényekhez, hanem az irányító hatóságokhoz is szükséges. Rendelkezésünkre áll Kornai János munkássága^{/42/} nyomán e formáció elemzése, de ezen a téren még lehet újdonsággal szolgálni a szakembereknek mind itthon, de főleg külföldön.

Célkitűzésünk tehát, hogy a **mai magyar viszonyok** közepette tevékenykedő szervezetek **vásárlási magatartását** képezzük le. Elkülönítve vizsgáljuk a gazdálkodó szervezetek két markáns csoportját, vagyis a

- **nagy szervezeteket** (állami és szövetkezeti tulajdonú szervezetek, költségvetési intézetek);

^{/42/} Pl. Kornai, J.: A hiány. KJK. Bp. 1980.

- **kis szervezeteket** (gazdasági munkaközösségek, kissovet-
kezetek, kisiparosok).

A két csoport szétválasztására feltétlenül szükség volt, hiszen - most még csak a hipotézis szintjén - vélelmezhető, hogy más, karakteresen eltérő magatartással ér el piaci sikert a kisvállalkozó és a vállalkozói jegyeket is magán viselő nagy szervezet, ugyanis a működési keretfeltételeik is eltérőek.

Az értékesítési oldal vizsgálata - valószínűleg - nem mutatna jelentős különbséget, hiszen ha csupán a piaci hatalom, az érdekvérvényesítés kérdését tekintjük, a kis és a nagy szervezet - bizonyos szűk területeket leszámítva - egyaránt az eladó pozíciójából tárgyal a - többé-kevésbé - kiszolgáltatott vásárlójával. Az új attitűdöket felvillantó kisvállalkozó is úgy tesz, mint a nagy, monopolhelyzetben lévő vállalat, amikor a termékei, szolgáltatási iránt nagyobb kereslet, mint a kapacitása. Gyakran ott sem a piaci, hanem a termelési korlát jelent akadályt az üzletkötésekben.

A beszerzés terén nem ez a helyzet, itt a valamennyi gazdálkodó szervezetet sújtó **hiány** fokozottabban érvényesül a kisvállalkozóknál, mert nincsenek "alku-pozícióban", ők csak alkalmazkodhatnak, de nem befolyásolhatják a piaci viszonyokat.

Elemzésünk középpontjában mégis a nagy(obb) szervezetek problémája, magatartása áll, mert meghatározó szerepük a népgazdaságban elvitathatatlan. A nagy(obb) szervezetek munkáján áll vagy bukik hazánk gazdasági fejlődése, a perspektivikus elképzelések megvalósulása még akkor is, ha a magánkezdeményezés fokozottabb térnyerése nélkül ezek a célok nem érhetők el.

2.2. A kutatás módszertani bázisa

Kutatási eredményeink nem logikai fejtegetések végeredményei, hanem empirikus adatfelvételeken alapuló megállapítások. A primer megkérdezés módszereihez kellett nyúlni, mert gazdaságunkat jelenleg oly sokféle és gyorsan változó hatás éri, hogy a korábbi kutatások (szekunder információs forrásként történő) felhasználása csak részleges lehetett.

Mélyinterjúk készítésével indítottuk a munkafolyamatot, melynek során kb. 60 beszélgetést rögzítettünk. Ezen beszélgetések alapján új kérdőív összeállításával próbálkoztunk, egyszerűsítve és rövidítve az eredetit, mert megválaszolásuk komoly gondot okozott a megkérdezetteknek. A **próbakérdezések** (a JPTE nappali, levelező és esti tagozatos hallgatóinak közreműködésével) célja az írásbeli megkérdezés előkészítése volt. A próbakérdezésekkel további 50 kérdőívet nyertünk.

Az adatfelvétel gerincét az **írásbeli megkérdezés** képezi, amit a **Magyar Gazdasági Kamara tagvállalatainak** küldtünk ki, majdnem teljeskörű megkérdezést vállalva. 1300 kérdőív kiküldésével **470 értékelhető választ** nyertünk^{/43/}, ami kiemelkedő visszaérkezési arányt jelent a maga 36,2 %-ával, hiszen a tapasztalati arányok írásbeli megkérdezés esetén - a téma időszerezéségtől függően is - 20 % alatt vannak.^{/44/} A megkérdezettek válaszaiból kiderült, hogy csak kisebb szervezeteknél tudta egy személy kitölteni a kérdőívet, legtöbbször több személy vett részt a munkában.

^{/43/} A kutatás költségeit a JPTE Közgazdaságtudományi Karának OTKA pályázaton elnyert pénzeszközeiből fedeztük.

^{/44/} E megállapítást az Országos Piackutató Intézet munkatársainak tapasztalata alapján tettük, bár a külföldi kutatók is hasonló eredményekről (13-17 %) számolnak be.

A kisvállalkozók esetében több problémával találtuk szembe magunkat, hiszen érvényes címlista nem állt rendelkezésünkre. 1988 elején megalakult a Magyar Gazdasági Kamarán belül a **Vállalkozók Országos Szövetsége**, így az 1988 márciusáig tagként jelentkezett kisebb-nagyobb szervezeteket, magánszemélyeket kérdeztük meg, szintén **írásban és teljeskörűen**. A kiküldött 860 kérdőívből **130 értékelhetőt** kaptunk vissza, ami 15 %-os visszaérkezési aránynak felel meg.

Az alacsonyabb visszaérkezésnek több okát látjuk, így pl. a címlista nem teljesen megbízható adatait; a kérdőív hossza, a megkérdezés témája nem volt mindenki számára érdekes vagy megválaszolható stb. Ennek ellenére tájékozási pontként a kapott eredmények jól hasznosíthatók. A kisvállalkozók helyzetéről kialakult képhez a kb. 25 **mélyinterjú** is hozzájárult.

Megjegyzésre kíváncsok, hogy a címlisták alapjául miért a Magyar Gazdasági Kamara tagvállalatait választottuk. Mint már az előzőekben is leírtuk, jelentős változások zajlanak társadalmunkban, gazdaságunkban. A gazdasági szervezetek is differenciálódtak, az innovatív és kreatív vezetés nem feltétlenül kapcsolódik a nagy szervezetek fogalmához, illetve egy vállalat nagysága, iparági hovatartozása már nem jelent garanciát a jó (kreált vagy tényleges) eredményekhez. Úgy gondoltuk, hogy azok a szervezetek, amelyek valami újat szeretnének (vagy újra kényszerülnek) természetesen találják meg az utat a Gazdasági Kamarához, ami jelenleg a gazdaságban "diplomáciai nagyhatalomnak" számít. Ha tehát arra számítottunk, hogy ezektől a szervezetektől jobb visszaérkezési arány várható, mint bármilyen ágazati besorolás alapján, nem csalódtunk.

Még két megjegyzés a megkérdezés lebonyolítása során szerzett tapasztalatokról: **pozitív**, hogy egyre kevesebb vállalat adja meg tevékenységét reprezentáló adatait (nyereség, árbevétel), hiszen ismert fogalom a "hivatali titok" kifejezés, bár a jelenségnek egy kutató sem örül; **negatívumként** értékelhetjük azonban azt, hogy csökkent az érdeklődés a kutatások iránt, számos levelet kaptunk vissza vezetőktől, hogy nem érnek rá a

kérdőívünk kitöltésére és különben is sok, hasonló, érdektelen feladattal "bombázzák" őket. Az is igaz, hogy akik válaszoltak, azok nagy része igényt tartott a kutatás eredményéről való tájékoztatásra is.

Két szélsőséges véleményt idézve: "A szervezeti beszerzési és értékesítési magatartásról készített kérdőívek kitöltésével - más elfoglaltságunk miatt - nem tudunk foglalkozni, azokat mellékelten visszaküldöm." (TAURUS Gumiipari Vállalat vezérigazgatója); illetve "... az elkészült kutatási anyag egy példányát szíveskedjenek megküldeni, mert reméljük, hogy az a mi munkánkban is hasznosítható segítséget fog nyújtani." (Lenin Kohászai Művek)

A 470 értékelhetően kitöltött kérdőív mellett érdemes megfigyelni, hogy 16 szervezet közölte, hogy az elmúlt időszakban **nem volt érdelemleges beszerzésük** gépből vagy berendezésből. "Sajnálatos módon az elmúlt időszakban vállalatunk gazdasági körülmények miatt nem tudott beruházni." (Gábor Áron Gépgyár) "Vállalatunk a közelmúltban jelentősebb berendezést, gépet nem vásárolt, lízingügylet nem volt..." (Láng Gépgyár). A finanszírozási lehetőségek szűkülése ebben a vizsgálatban is tetten érhető. Vélelmezhető, hogy a visszajelzést egyáltalán nem adó szervezetek közül is jónéhány ilyen okok miatt sem küldte vissza a kérdőívet.

További 16 szervezet jelezte, hogy nem kompetensek a kérdőív kitöltésében illetve még 6 szervezet nem tudott egyéb okok miatt (a felmérésnek nincs engedélyszáma; rövid a válaszadási határidő stb.) választ adni.

Végül is az értékelhetően visszaérkezett kérdőívek alkotta mintasokaság reprezentativitását vizsgálva^{/45/} megállapíthatjuk, hogy a nagyszervezeti minta a szigorúbb hibahatároknak is megfelelő, míg a kisseervezetek esetében a hibahatárok az átlagostól kissé jobban kiterjesztett volta mellett bizonyítható a reprezentativitás.

^{/45/} Lásd részletesen az 1. Mellékletben

Az adatok feldolgozását természetesen számítógéppel végeztük, hiszen a többoldalas kérdőívekből^{/46/} származó információk kézi kezelése szinte lehetetlen feladat elé állította volna a kutatót.

Az adatok rögzítése után a feldolgozás során a k-közepű cluster-analízist, faktoranalízist, korrelációs mátrixokat alkalmaztuk több kutatási cél eléréséhez is.^{/47/}

Ezen eljárások részletes ismertetése nem illeszkedik szorosan vett kutatási témánkhoz, így a forrás megjelölése után csak a felhasználható eredményeket közöljük.

^{/46/} Lásd a 2. és 3. Mellékletben
^{/47/} A módszerek részletes leírását lásd: BMDP Statistical Software University of California Press
Berkley Los Angeles - London 1983.

3. KUTATÁSI EREDMÉNYEK A MAGYAR SZERVEZETEK VÁSÁRLÁSI MAGATARTÁSÁRÓL

A kutatási előzményeket tekintve megállapíthatjuk, hogy a beszerzési magatartással foglalkozó marketing irodalom elsősorban a fejlett tőkés országokban dolgozó szerzők tollából származik. Igen sok megállapítás igaz a mai magyar szervezetek viselkedésére is, de tudjuk, hogy teljes megfelelésről szó sincs. A különbözőség oka egyértelműen a gazdasági, társadalmi, politikai rendszerbeli eltérésekből fakad.

Amíg hazánkban a gazdasági szervezetek más szabályoknak kell, hogy megfeleljenek, amíg a hiányjelenség napi tapasztalat; nem várhatjuk el, hogy azonosak legyenek a beszerzés terén a viselkedési módok a fejlett országokéival.

A következőkben már csupán a magyar viszonylatok között tapasztalható beszerzési magatartással foglalkozunk. A kérdéskör vizsgálata igen szerteágazó, hiszen nem szorítkozhatunk szigorúan a marketing vonatkozásokra, hanem érinteni kell más területeket is, mert a gazdálkodás általános szabályozottsága, nemzetgazdaságunk jelenlegi állapota, célkitűzéseink meghatározó elemei a szervezetek működésének.

Ismert, hogy nehéz, válságokkal terhes időszakot élünk. Talán éppen ilyen időszakokban bír fokozott jelentőséggel a gyakorlat, a mindennapi valóság feltárása.

Nem zárkozhatunk el tehát olyan problémák vizsgálatától, amelyek csak részben állandósultak, részben azonban napi aktualitásokkal rendelkeznek. Nem kerülhető el tehát az a veszély, hogy több megállapítás, amelyek az 1987-es év és részben az 1988-as év időszere tapasztalatain alapulnak, esetlegesen vesztítenek - rövid idő alatt is - újdonságerejükől és igazságtartalmukból. Napjainkban jellemző a rendeletek, a szabályozók rendkívül gyors változása; aminek eredménye, hogy ami ma igaz, holnapra már nem biztos, hogy elfogadható és fordítva.

Nyilvánvaló, hogy a fent meghatározott időszakra tehetünk

érvényes megállapításokat annak reményében, hogy a kirajzolódó kép egy-két éven belül kedvezőbbé válik. A javuló helyzet azonban megítélésünk szerint csakis alapvető változások elhárításával, a kijelölt célok - egyszer már - következetes megvalósításával várható.

A beszerzési magatartás vizsgálata ugyancsak egy szelete gazdaságunknak, de ez a terület is telítve van ellentmondásokkal, problémákkal, a normál működés zavarainak jeleivel, mindazon jelenségekkel, amelyek a mai magyar gazdasági viszonyokból következnek.

A nyolcvanas évekre jellemző, hogy

"- általánosan elterjedtek, ám ugyanakkor egyedi jellegűvé váltak a közvetlenül a konvertibilis export növelését ösztönző különféle preferenciák, az importmegkötések, azaz az import megtakarítására és helyettesítésére kényszerítő megszorítások, az ezekre vonatkozó vállalatokkal kötött és többnyire egyéves egyedi megállapodások;

- az adórendszert (ideértve a dotációkat és az adókedvezményeket is) a restriktív szolgálatába állították, így azt is szinte évről évre változó (szigorodó) feltételekkel működtették;

- e restriktívhoz kapcsolódva és ezért egyre differenciáltabban alkalmazták az egyes vállalatok helyzetének befolyásolására az ár- és bérszabályozáshoz, a hitelezéshez kapcsolódó módszereket, az általános előírások alóli felmentéseket, a kivételezéseket."/48/

Mindezen jelenségek éreztetik hatásukat - természetes módon - mind a beszerzési, mind az értékesítési piacokon, hatásuk konkrét megjelenési formáiról a megkérdezések eredményeiből is képet formálhatunk. Úgy tűnik, a jelenlegi állapot nem kedvez

/48/ Révész Gábor: A gazdasági reform eltorzulásának folyamata. Közgazdasági Szemle 1988/6. 666 p.

senkinek, a kialakult előnyök időlegesen, a változások szinte követhetetlenek, a rendeletek nem megfontolt, kiérlelt döntések eredményei és a rövid távon való gondolkodást tükrözik.

Egyre inkább nyilvánvaló, hogy nem elegendő a gazdaság egyik-másik szférájának új irányba való terelése, csak átfogó intézkedésrendszer jelenthet kiutat sokasodó gondjainkból.

"Olyan intézkedéseket kell ugyanis lényegében egyidejűleg keresztülvinni, mint a gazdaság demonopolizálása (számos nagyvállalat feldarabolása és a feltételek megteremtése sokezernyi új kis- és középvállalat létrejöttéhez), az árak tényleges felszabadítása, a támogatások és külön adók túlnyomó részének kiküszöbölése, a jegybank és a kereskedelmi bankok különválasztása és a kereskedelmi bankok közötti verseny feltételeinek megteremtése, a tőkepiac intézményeinek kiépítése és működési feltételeinek biztosítása, az import fokozatos, de tényleges liberalizálása és az egyensúlyi árfolyam megteremtése, a vállalati vezetés állami és pártapparátussal szembeni tényleges önállóságának megszilárdítása. Ha e csomag egyik vagy másik elemét külön próbálják bevezetni (ahogyan eddig történt és jelenleg történik), akkor a változtatások nem vezetnek a várt eredményekre." /49/

Alapvető gazdaságpolitikai változtatások nélkül nem érhető el a pénzügyi stabilitás, az infláció megfékezése, a növekvő elégedetlenség levezetése. A sorozatos forintleértékelések miatt nehezedik a beszerzők pozíciója a konvertibilis elszámolású viszonylatban és a különben is szorongató forráshiány nem kedvez a korszerű technológiák megvásárlásának.

A külföldi működő tőke beáramlása helyett inkább csak a csordogálása következett be számos intézkedés mellett is, hiszen a bizonytalannak tűnő gazdasági-politikai helyzet nem jelent elegendő vonzerőt a magyar beruházásokhoz.

/49/ Bauer Tamás: A gazdasági mechanizmus továbbfejlesztése vagy reformja? Közgazdasági Szemle 1987/5. 543 p.

Úgy tűnik, hogy számos változtatás egyidejű hatásaként érhetjük el, hogy a jelenlegi pontról kimozduljunk, megállítsuk világpiaci térvesztésünket, felzárkózhassunk a modern iparágak által diktált rendkívül gyorsan fejlődő műszaki színvonalhoz.

A jelenlegi "sem terv, sem piac" (Bauer Tamás kategóriája) állapot fenntartása nem teszi lehetővé az eddig elért eredmények megőrzését sem. Ilyen körülmények között nagyon nehéz hazai gazdasági szervezeteink piaci munkájáról írni, hiszen - mint annyi más dolog - a piac is csak felemásan értelmezhető. Vannak olyan jelek, amelyek a piac hatásainak foghatók fel, de más jelek megkérdőjelezzik a létét. A hiány, mint általánosan tapasztalt jelenség kétkedéseket vált ki; nehéz meggyőzni a marketing alkalmazásának szükségességéről a vezetőket - közép- és felsővezetőket egyaránt - akkor, ha eredményeiket nem a piaci viszonyok, hanem sok esetben az alkuk révén érik el.

Sommásan mégsem állapítható meg, hogy nincs szükség ilyen körülmények között a marketingre, sőt komoly kutatói feladat annak feltárása, milyen szinteken és milyen területeken jelent elengedhetetlen feladatok a gazdálkodásba való applikálása.^{/50/} A marketing iránti fokozódó érdeklődést tapasztalhatjuk, alkalmazásának piaci kényszerét azonban nem mindig és nem mindenhol.

Vállalataink számára nem beszerzési és értékesítési piac létezik, hanem ezeken belül más és más magatartást, illeszkedést kívánó hazai, rubel elszámolású és konvertibilis elszámolású piac. Képtelenség is általában egy szervezet piacáról beszélni akkor, ha olyan jelentős szabályozási, érdekérvényesítési, kívánalombeli eltérések tapasztalhatók, mint a jelzett három reláció esetében.

Legélesebb verseny a konvertibilis elszámolású piacon van,

^{/50/} Erről a kérdéskörrel részletesen Orosdy Béla fejtegetéseit érdemes végiggondolni, ajánlásait megfontolni. Orosdy Béla: Gondolatok a szocialista marketingről. Közgazdasági Szemle 1981/2. 192-204 p.

hiszen a versenytársak arra kényszerítik vállalatunkat, hogy minden képességüket latba vessék, lehetőségeikből a legjobbat adják a versenyképesség eléréséhez. Ezen piac erőteljes hatását azonban fékezi a meglévő támogatások rendszere, amelyekkel csak áttételesen érzékelik a vállalatok a piaci kényszert.

A hazai piacon a verseny túlnyomórészt szimulált, nem a piaci törvények szabnak feltételeket az eladóknak és vevőknek.

A rubel elszámolású üzletek természete a másik két piacon köthetőkhöz képest egészen más, államközi szerződések rögzítik alapvető feltételeit, a támogatások vagy azok leépítésének rendszere jelentős módosító hatású az eredményességre.

Mindezek végiggondolásával oda jutunk, hogy gazdasági szervezeteink igazi versenyhelyzetet nem éreznek olyan esetekben sem, amikor ez természetes lenne. Sokkal inkább kell a szabályozások által adott keretekhez alkalmazkodniuk, mint a kereslet-kínálat viszonyaihoz. Az egyik legnagyobb gond, ami a fentiekből következik az az, hogy ad hoc módon kell illeszkedni a környezethez, mert még egy gazdasági éven belül sem maradnak mindig azonosak a gazdálkodás feltételei.

Vállalatvezetőink racionálisan működnek, amikor alkalmazkodásuk iránytűjének nem teljesen a piaci mozgásokat tekintik, hanem sokkal inkább az azoknak keretet szabó rendeleteket, nem a piaci munkájukat akarják változtatni (beleértve a termék-szerkezetre vonatkozó döntéseket is) az eredményesség fokozásához, hanem a kereteket próbálják fessegetni és - amennyiben erre módjuk van - különalkukat elérni. Nem lehet hosszabb távon a piac értékítéletétől elvonatkoztatni, de hatása az áttételek miatt nem feltétlenül a helyes irányt motiválja.

Vizsgálódásunk középpontjában a szervezetek vásárlói magatartása áll. A beszerzési piac - mindhárom relációját tekintve - ha lehet, még szabályozottabb és egyben anarchikusabb; még több gondot mutat, mint az értékesítési piac. Gondolunk itt a szövevényes és "szigorú" konvertibilis import engedélyezésekre, a rubel elszámolású import sokszor 2-3 éves átfutási idejére, a hazai szállítók közmondásos fegyelmezetlenségére.

Az első alfejezetben kísérletet teszünk a beszerzési folyamat összetevőinek vizsgálatára **konkrét termékvásárlások** nyomkövetésével. Erre a gondolatsorra az is jellemző, hogy szeretnénk összevetni a korábban bemutatott és a tőkés országok elméletében és gyakorlatában létező termékkiválasztási rendszereket, a döntéshozó központot (Buying Center) hazai vállalataink működésével. Megvizsgáljuk nagy- és kisservezetek esetében, hogy van-e vásárlási döntéseiket tekintve különbség a termékféleségek és azok értéke szempontjából.

A vásárolt termékek finanszírozási módjait, a vásárlásokra ható tényezőket, a beszerzési folyamat időbeni alakulását is figyelemmel kísérve jutunk el következtetésekhez, mi is jellemzi szervezeteink vásárlói magatartását.

Igen fontos kérdés az is, mivel beruházási javak vizsgálatával foglalkozunk elsősorban, hogy milyen eredménye van a vásárlási döntésnek. Részben a döntéssel való elégedettség foka érdekli a kutatót, részben pedig a döntés nyomán kialakult helyzetnek a hatása. Nem mindegy ugyanis, főképp nagyértékű vásárlások esetében, hogy okoz-e a vizsgált termék illetve a termék által gyártott termék változásokat a szervezet életében. Ez a kérdés napjainkban roppant nagy jelentőségű, hiszen gép-, berendezésvásárlásaink elsőrendű célja az kell, hogy legyen, hogy korszerűbb, jobb, újabb termékeket tudjunk előállítani segítségükkel, hogy a befektetések hatásosak legyenek.

A sok egyedi vásárlás elemeiből áll össze a beszerzési piac egészére vonatkoztatható helyzetkép. A második alfejezet tárgya a **vásárlói magatartás** vizsgálata **hiányhelyzetben**. Nyomon kísérjük gazdasági szervezeteink beszerzési piacait, az egyes relációból származó szállítók magatartását, fontosabb jellemzőit. Mint ismeretes, nem problémamentes a beszerzés, nem mindig tudnak szervezeteink azt vásárolni, amire szükségük lenne. Mennyiségi és minőségi kompromisszumokat is kell tenniük és a beérkezések okozta bizonytalanságokkal is számolniuk.

Jelentős problémakörnek érezzük annak vizsgálatát is, milyen **veszteségeket** okoz a beszerzési helyzet állapota a mintá-

ba bevont szervezeteknél. Ebből következtetni lehet népgazdaságunk egyik komoly veszteségforrásának nagyságára is. Ezt fokozza a bizonytalanság miatti többlet-készletek felhalmozásából származó károk mértéke.

A készletfelhalmozás az egyik lehetséges védekezés az állandósult hiányhelyzet okozta problémák áthidalására. Szervezeteink viselkedése hiány esetében igen különböző, sokféle módon próbálkoznak alkalmazkodni a kialakult helyzethez. Ezen magatartásformák vizsgálata során megkíséreljük a tipikus jeget kiválasztva csoportokba rendezni vállalatunkat. A közepű cluster-analízis segítségével.

Miután a beszerzések során tapasztalt helyzet értékelésénél már az anyagok, alkatrészek esetével is foglalkozunk, megvizsgáljuk, vajon több problémával kell-e szembenézni az anyagok, alkatrészek vásárlása során.

A gondokkal tarkított beszerzési piac változtatására tett javaslatokat is összefoglaljuk; a gyakorló szakemberek elképzeléseit kötjük csokorba az átfogó intézkedésekről illetve az egyes részterületek szabályozási lehetőségeiről.

A harmadik alfejezetben a beszerzési helyzet megismerése után a vizsgált szervezetek **értékesítési magatartását** hasonlítjuk össze beszerzési magatartásukkal. Elemezzük az egyes értékesítési relációk elvárásait, az ennek való megfelelést és az erre irányuló szabályozásokat.

Megpróbáljuk kideríteni, mennyire érzik vagy érzik-e egyáltalán szervezeteink a verseny kihívását és hogyan reagálnak erre, milyen tényezők módosításával remélnék jobb eredményeket.

A részletes vizsgálati eredmények azt támasztják alá, hogy ennek a kérdéskörnek, vagyis a beszerzési döntéseknek és azok környezeti kutatásának rendkívüli jelentősége van. Amennyiben sikerül a munkát ezen a téren javítani, annak közvetlen eredményjavító hatása van.

A gazdaság eme kiragadott elemét azonban nem lehet jobbá tenni anélkül, hogy az egész, vagyis a szervezeteket körülvevő gazdasági rendszer ne változzon. Így aztán ez a kutatás is csak adalék lehet ahhoz, hogy milyen irány lenne kedvező a továbbfejlődés céljának eléréséhez.

3.1 Beszerzési döntések konkrét termék vásárlása esetén

Ezzel a fejezettel indítjuk a fentiekben jelzett megkérdezések feldolgozását, ütköztetését a közgazdasági szakirodalomban olvashatókkal, illetve a mélyinterjúk során szerzett tapasztalatokkal. A megkérdezések eredményét és az abból történő bármilyen feldolgozást nem tudjuk teljeskörűen publikálni területi okokból. Elég csupán a több kilónyi számítógépes futtatási lapokra, vagy a még fajsúlyosabb kérdőívekre gondolni. Nem is szokás, hogy minden egyes alapidokumentumot közöljük, de meg kell adni az érdeklődőknek a lehetőséget az ezekben való betekintésre. Éppen ezért a további fejezetek megállapításait megalapozó dokumentumokat a JPTE Közgazdaságtudományi Karának könyvtárában hozzáférhetővé tettük.

3.1.1 A vizsgált termékek és vásárlásuk jellege

A **nagyszervezeti** megkérdezéssel **470** - bizonyos kérdések megválaszolásánál ennél kevesebb - szervezet vásárlását tudjuk nyomon követni, míg a **kisszervezetek** esetében ez a szám **131**, bizonyos kérdések esetében ennél kevesebb.

Ez a szám változó, a kérdések jellege szerint, mert nem tudott mindenki minden kérdésre választ adni, vagy a kérdés jellege miatt, de sokkal inkább a válaszadó speciális helyzete miatt.

Tekintsük át először a **7. táblán** a vizsgálatba bevont termékek csoportjait. A megkérdezett szervezetek saját elhatározásukból választottak a közelmúltban lezajlott vásárlásaik közül olyant, amely gép, beszerzési vásárlás volt és amelyről már üzemeltetési tapasztalattal is rendelkeznek. (Lásd **7. tábla**)

Látható, hogy sokféle termék szerepelt a listánkon, amiből az említési gyakoriság miatt kiemelhetjük

- a komplett berendezés
- a gép és a

Termékek	Nagyszervezetek	Kisszervezetek
Komplett berendezés	91	15
Berendezés	21	4
Gépsor	63	5
Gép	115	46
Egyedi gép	42	11
Egyedi készülék	5	4
Készülék	10	9
Számítógép	79	19
Jármű	29	8
Egyéb kategória	15	10
Összesen	470	131

7. tábla

A vizsgálat termékek kategóriája

- számítógép

kategóriákat, amelyeket illetve amelyek vásárlásának körülményeit külön kiemelten is vizsgáltuk nagyszervezetek esetében. Néhány megállapítást e helyen is közlünk, mégpedig:

- a vizsgált termék komplexitásával egyenes arányban nő a vásárlásra fordított összeg is, így - triviális módon - legmagasabb értékű vásárlásokat a komplett berendezések esetében írhatunk le, míg legalacsonyabb a számítógépek esetében,

- a vásárolt termék saját erőből történő finanszírozása számítógépeknél a legnagyobb arányú (84 %), míg az állami támogatás a komplett berendezéseknél a legmagasabb (5,5 %),

- a komplett berendezések, valamint gépek vásárlása is az átlagosnál nagyobb arányban történt konvertibilis elszámolású piacról.

Ahol a továbbiakban szükségesnek látszik, ott hivatkozunk a külön bontásban történt feldolgozás eredményére.

A vizsgált termékek ezen kategóriái azt jelzik, hogy a kiemelt három termékcsoport vásárlása tűnik legfontosabbnak a

szervezetek számára. A fontosságot jelentheti a vásárlás értéke, de alapot jelenthet a kiemelésre a vásárolt terméknek a szervezet életére gyakorolt hatása is.

Úgy gondoltuk, hogy a legfontosabb jellemzőit is megkérdezzük a kiválasztott terméknek, vagyis a konkrét megnevezésen túl a termék

- értékét
- vásárlásának gyakoriságát
- vásárlás volt-e hagyományos értelemben, vagy lízing
- a vásár finanszírozási forrásait

is elemezzük.

A vásárlás értéke (Ft-ban)	Nagyszervezet	A vásárlás értéke	Kisszervezet
1 millió alatt	94	50 ezer alatt	18
1 - 5 millió	127	50-100 ezer	26
5 - 10 millió	66	100-500 ezer	46
10 - 50 millió	134	500 ezer-1 millió	19
50 -100 millió	37	1 - 5 millió	11
100 millió felett	9	5 millió felett	3
Összesen:	467	Összesen:	123

8. tábla

A vizsgált termékek értéke

A 8. tábla áttekintésével látható, hogy nagyszervezeteink esetében a 10-50 millió és az 1-5 millió Ft-os vásárlások kiemelése a legjellemzőbb, míg kisszervezetek esetében a 100-500 ezer. A szervezetek nyilatkozatai szerint a vizsgált időszak nem volt a legkedvezőbb a vásárlások számára, mert a forráshiány meghatározta a lehetőségeket.

A kiválasztott termék értékét fontos jellemzőnek éreztük, ezért megpróbálkoztunk egy olyan feldolgozási formával is, amikor a kapott eredményeket a vásárolt termék korábban bemutatott **értékkategóriái alapján** csoportosítottuk. Sajnálattal vettük tudomásul, hogy nagyon sok vizsgált tényező esetében nincs jellemzően eltérő magatartás attól függően, hogy milyen drága a vásárolt termék. Ez vagy azt jelzi, hogy minden vásárlási döntést komolyan vesznek szervezeteink, de inkább azt, hogy **nem szelektálnak** megfelelően a **döntések fontosságát** illetően. Ez utóbbi megítélés később bizonyítást is nyer, hiszen pl. a kiemelt termékkategóriák közül legalacsonyabb értékkel a számítógép-csoport szerepel, ugyanakkor a szervezetek első számú vezetői (igazgatók/elnökök) a legnagyobb arányban vesznek részt a vásárlási döntés meghozatalában. Nem eléggé karakteres tehát szervezeteink magatartása a termékek vásárlási értéke alapján. Ami mégis kiemelhető, mert eredmény:

- a vásárolt termékek értékének növekedésével nem nő a vásárlás újdonságfoka, új vásárlásként történő kezelése a beszerzésnek,

- a vásárlási érték növekedésével csökken a hazai piacon való értékesítés, valamint a hazai piacon történő beszerzések aránya,

- a vásárlási érték növekedésével arányosan nő - a 100 millió Ft feletti vásárlások kivételével - a konvertibilis elszámolású piacoknak az értékesítésben és a beszerzésben betöltött szerepe,

- a vásárlási érték növekedésével egyenes arányban nő a szervezetben foglalkoztatottak száma.

A fenti megállapításokra vonatkozóan megjegyezzük, hogy a vizsgálatokat csak nagyszervezetek esetében végeztük el, elsősorban a mintaelemszám nagysága miatt.

A **vásárlás gyakoriságára** azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a szervezetek elsősorban olyan vásárlási eseteket emeltek ki és követtek végig, amelyek túlnyomórészt **első, vagy új vásárlásnak** minősültek (lásd a 9. táblát).

Vásárlás jellege	Nagyszervezetek	Kisszervezetek
Első vásárlás	208	78
Módosított újravásárlás	201	35
Rutinszerű újravásárlás	58	10
Összesen:	467	123

9. tábla

A vizsgált termékek vásárlásának újdonságfoka

A kapott eredmény nem meglepő, hiszen ha kiemeltettünk egy adott vásárlási folyamatot a válaszadókkal, akkor várható volt, hogy valamilyen okból fontos esetet fognak megemlíteni.

Arra a kérdésre, hogy a kiválasztott termék hagyományos értelemben vett **vásárlás**, avagy inkább **lízing-ügylet** volt, a nagyszervezetek viszonylag magas arányban (39 százalék) jelezték, hogy lízing folytán került hozzájuk a termék. Kisszervezeteknél a lízing aránya csupán 7 %. A lízing magas aránya nagyszervezeteinknél azt jelzi, hogy a megkérdezés idején érvényes szabályozások szerint kedvezőbb a költségek között elszámolni a termékek "vásárlását", mintsem ténylegesen megvenni a terméket. A forráshiány is visszaköszönt ennél a kérdésnél. Kisszervezeteknél azonban drága a lízing, így kevésbé élnek vele.

Külön vizsgálatot érdemel ezek után, hogy **milyen forrásokból finanszírozták** a vásárlásokat a megkérdezett szervezetek. Tekintsük át erre vonatkozóan a **10. táblát!**

Azon esetekben, amelyekben jelezték a megkérdezettek a finanszírozási forrásokat, leginkább a saját erő dominált, főképp a kisszervezeteknél. Korábbi időszakhoz képest csökkent az állami támogatás és kölcsön aránya is.

A vizsgálatba bevont termékeket **nagyszervezetek** esetében elsősorban **konvertibilis piacról** szerezték be (66 %-ban), míg **kisszervezetek** esetében ez az arány 33 %.

Forrás megnevezése	Nagyszervezetek	Forrás megnevezése	Kisszervezetek
Saját erő	66	Saját erő	84
Bankkölcsön	14	Bankkölcsön	6
Állami kölcsön	3	Vállalattól szer-	
Állami támogatás	3	zett kölcsön	0,4
Kötvény	0,6	Egyéb	2
Más vállalattól for-			
rásátcsoportosítás	1,6		
Egyéb	7,6		

10. tábla

A vizsgált termékek vásárlásának finanszírozási forrásai
(%-ban)

Kiemelhető eredmény, bár ismert a tény és az abból származó probléma-halmaz is, hogy kis- és nagyszervezeteink egyaránt inkább **közvetett kapcsolatban** vannak a vásárolt termék **gyártójával**. Nagyszervezeteknél a kereskedelmi vállalatok közvetítették az ügyletet 63 %-ban, míg kisszervezeteknél ez az arány 77 %-ra rúg.

3.1.2 A vásárlási folyamat időbeni alakulása

A vásárlási folyamat időbeni alakulásának vizsgálatát oly módon végeztük el, hogy három szakaszt különítettünk el, vagyis külön vizsgáltuk

- a probléma felmerülésétől a döntésig
- a döntéstől a lebonyolításig
- a lebonyolítástól az üzembehelyezésig

az egyes tevékenységek időtartamát.

Valószínű, hogy más módon is lehetne szakaszolni a beszerzést, de a próbakérdésekre támaszkodva ez a szakaszolás tűnt

a leginkább érthetőnek a kitöltők számára, illetve ez biztosítja a feldolgozónak is még a szükséges információkat az egyszerűsítés mellett is.

Az **igény felmerülésétől**, vagyis a felmerült probléma definiálásától a **döntésig** átlagosan **4-6 hónap** telik el. A nagy átlag mellett természetesen minden vizsgált kategóriában található eltérő számú esetek (lásd a **11. táblát**).

Idő	Említések száma, százaléka			
	Nagyszervezetek		Kisszervezetek	
	száma	%-a	száma	%-a
1 hónap alatt	36	8	33	27
1 - 3 hónap	118	25	40	33
4 - 6 hónap	116	25	26	21
1 év	101	22	14	11
1 - 2 év	59	13	10	8
2 évnél több	34	7	0	0
Összesen	464	100	123	100

11. tábla

A beszerzési döntésig való eljutás időtartama

A nagyszervezetek esetében tapasztalható időigény nem nevezhető kiugróan nagyoknak, hiszen 80 %-ban a döntésig való eljutás 1 évet vesz igénybe. Ha a termékcsoportok szerinti bontást is figyelembe vesszük, akkor a **komplett berendezések** vásárlásáról hozott döntésig telik el a **legtöbb idő**, átlagosan azonban nem igényel egy évnél hosszabb időt az sem. A **legkevesebb időt** a **gépvásárlás** előkészítése igényli, ami fakadhat abból is, hogy a gépeket vásárolják leginkább rutinszerűen a külön vizsgált három termékkategórián belül.

Az a megállapítás azonban, hogy nem túlzott a közel egy éves előkészítés, feltételezi azt is, hogy saját viszonyaink-

hoz hasonlítjuk a kapott eredményt.

Megítélésünk szerint a **második vizsgált szakasz rendkívül hosszú**. Ugyanis a döntés meghozatala után a lebonyolításig terjedő idő egy árnyalattal még hosszabb, mint az előkészítés, holott ez - miután elsősorban technikai problémát kellene, hogy jelentsen - rutinszerű gyorsasággal lenne intézhető.

A **12. tábla** a nagy- és kisszervezetek nyilatkozatait tükrözi.

Idő	Említések száma és százaléka			
	Nagyszervezetek		Kisszervezetek	
		%		%
1 hónap alatt	38	8	37	30
1 - 3 hónap	90	19	37	30
4 - 6 hónap	125	27	26	21
1 év	143	31	12	10
1 - 2 év	54	12	9	7
2 évnél több	15	3	2	2
Összesen:	465	100	123	100

12. tábla

A vásárlás lebonyolításához szükséges idő

A lebonyolítási idő **leggyorsabb a számítógépek** vásárlásának esetén, amit annyit jelent, hogy a jelzett 4-6 hónapnál hosszabb időt nem igényel a lebonyolítás, hanem kb. 1-3 hónapot.

Legtöbb problémát hipotetikusán is ennél a szakasznál sejtettük, így megkérdeztük a szervezeteket arról is, hogy ők hogyan értékelik az eltelt időt a megszokotthoz képest. Mind a nagy-, mind a kisszervezetek az időigényt normálisnak, megszokottnak minősítették, de nagyobb arányban jelezték, hogy rövi-

debb a megszokottnál, mint azt, hogy hosszabb. Ez az eredmény azt jelenti, hogy a végigkísért vásárlási döntés kiemelkedik a megszokottak közül, jobban figyelemmel kísérték a lebonyolítást is.

Felvetődött az a kérdés is az időbeni folyamatokat vizsgálva, hogy **akkor vásárolták-e** a terméket **amikor** azt ténylegesen szándékozták, vagy a lehetőségek terelték korábbi vagy későbbi időpontba a beszerzést. A szakirodalomban az a megállapítás tartja magát, hogy a termelőeszközök vásárlásánál a **technikai és időbeni merevséggel** kell számolni. A kényszer nagy úr, így elképzelhető, hogy hiába terveztek el szervezeteink egy vásárlást, ha időközben pl. nem kaptak importengedélyt, változott valamilyen szabályozó, leértékelték a forintot stb.

Nagyrészt akkor vásároltak, amikor elképzelték, de a nagyszervezetek 35 százaléka, a kisservezetek 36 százaléka nem terveinek megfelelő időben vásárolt.

A korábban hivatkozott technikai merevség inkább igazolódott felmérésünkben, hiszen a nagyszervezetek 84 %-a, a kisservezetek 76 %-a nem változtatta meg eredeti elképzelését a beszerzés folyamata során. Ezt lehet pozitívumként, de negatívumként is értékelni, hiszen azt is jelezhetik ezek az arányok, hogy a vásárlási folyamat alatt kapott információk nem érintik meg a döntésben résztvevőket. Mi mégis inkább úgy értelmezzük a kapott eredményt, hogy ez azt jelenti, hogy nem kellett jelentősebb kompromisszumra kényszerülniük a szervezeteknek a vásárlási folyamat során.

A **lebonyolítástól az üzembehelyezésig** terjedő időszak relatíve a legrövidebb, bár igen sajnálatos, hogy mégis van egy-két kirívóan hosszú időt igénylő eset is (lásd **13. táblát**).

Idő	Említések száma, százaléka			
	Nagyszervezetek		Kisszervezetek	
Néhány nap (1-6)	118	25	73	60
Néhány hét (1-6)	190	42	32	26
Néhány hónap (2-6)	118	25	16	13
Közel egy év (7-11)	20	5	0	0
kb. 1 év	7	1	1	1
Több mint egy év	10	2	0	0
Összesen:	463	100	122	100

13. tábla

Az üzembehelyezésig eltelt idő

Ha összegezzük a három szakaszt, akkor átlagosan **több, mint egy évet** vesz igénybe egy termék megvásárlása. Ez az idő-igény átlagosan többnek tetszik, mint az optimális lenne, de ismerve beszerzési helyzetünket, ez nem csodálni való.

A kapott eredményeket nemzetközi összehasonlítás tükrében vizsgálva leginkább az szembetűnő, hogy a lebonyolítás, valamint az üzembehelyezés tart nálunk hosszabb ideig, mint más-
hol. Az igény felmerülésétől a döntésig terjedő idő - főképp új és nagyértékű vásárlásoknál - elfogadható, hiszen a Spiegel-kiadó 1967-ben és 1972-ben finanszírozott kutatása^{/51/} is hasonló eredményt mutat (újabb vizsgálatokra nem bukkantam az irodalomban). Legfontosabb megállapításokat kiemelve az alábbi összefoglalót lehet adni az idézet két felmérésről.

Az **igény felmerülésétől a megrendelésekig** terjedő idő (1967-es felmérés):

^{/51/} Spiegel-Verlag: "Die industrielle Kaufentscheidung".
Kutatásvezető: Strothmann, K-H. Hamburg, 1967. Spiegel-Verlag:
Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie.
Kutatásvezető: Strothmann, K-H. Hamburg, 1972.

1 - 4 hét	12 %
4 - 8 hét	15 %
2 - 3 hónap	8 %
3 - 6 hónap	22 %
6 - 11 hónap	21 %
1 - 2 év	14 %
2 év felett	7 %
nincs adat	1 %

Megállapítható volt az 1972-es vizsgálatból, hogy az eredmények jelentősen függtek a **vállalati nagyságtól**: a 200-500 főt foglalkoztató vállalatoknál 23 hét volt az átlag, míg az 1000 fő fölötti szervezeteknél 30 hét; a termék **újdonosságfokától**: hagyományos berendezéseknél átlag 12 hét, míg új termékeknel 25 hét volt a legáltalánosabb említés. Ez a folyamat komplett rendszereknél még hosszabb, minden döntési fázist összeadva 2,5 - 4,5 év is lehet. A hosszú döntési folyamatnak természetesen ár-, hitel- és keresleti prognózisbeli problémái vannak.

Meglepő lehet, hogy a fenti számokkal, kutatási eredményekkel összehasonlítva a magyar vállalatok beszerzési időigénye nem jelentősen más. Ez körülbelül azonban azt jelzi, hogy gazdasági szervezeteink egy több mint tíz évvel ezelőtti nyugatnémet helyzetképpel azonosítható magatartást képeznek le. A jelenkori gépesítettség mellett, a számítógépek, a mikroelektronika korában az információk beszerzése (pl. áru kínálatról, árakról stb.) sokkal gyorsabban történik, a döntések előkészítettsége jobb.

Valószínűleg, hogy a vázolt helyzetben gyors változás nem következik be, mert gazdasági szervezeteink tervezése bizonytalanabb alapokra került, mint korábban. A pénzügyi nehézségeket is figyelembe véve a döntési folyamatok jelentősebb időbeni rövidülésére nem számíthatunk. Mivel vizsgálódásunk a nagyértékű, beruházási javakra terjedt ki, így a komolyabb döntés hosszú távú kihatásaival számolni kellene, de a fentebb felvetett tervezési gondok miatt lehetséges, hogy ez sok szer-

vezetnél feloldhatatlan ellentétet is jelent. A hitelekhez való hozzájutás ismert nehézségei a gépparkok felújítását, korszerűsítését gátolják, így a vásárlásokra vonatkozó igény ugyan realitás, megvalósítása azonban bizonytalan.

3.1.3 A szállító és a termék kiválasztására ható tényezők

Amennyiben választási lehetőség van, akkor mindig egy sor tényező hatásának eredőjeként jön létre a döntés. A beszerzési döntések esetében - minthogy ezen elhatározások időbeni, pénzügyi, üzleti kihatásai jelentősek - minél fontosabb termékről van szó, annál több tényezőt találhatunk, amelyek befolyásolják a döntést.

Jelen esetben a befolyásoló tényezők strukturájából kiemeljük a szállító és a termék kiválasztására ható tényezőket. Megvizsgáljuk, **ismerték-e a gyártót illetve a terméket korábbi időszakból**, vagy csupán a döntési folyamat valamelyik fázisában kerültek kapcsolatba.

A vizsgált nagyszervezetek 44 %-a olyan termék konkrét vásárlási folyamatát kísérte végig, amelynek gyártóját régóta ismerik, általában hasonló termékeket ők szállítanak. A második leggyakoribb említés az volt, hogy ismerték már a gyártót korábbról, de nekik még nem szállítottak (28 %). Harmadik leggyakoribb említés az, hogy nem ismerték a gyártót korábbról, csak piackutatás útján kerültek kapcsolatba. Válaszadó szervezetek **közel háromnegyede (72 %) ismerte a gyártót** valamilyen formában a termék megvásárlása előtt és csupán egynegyede került a választási folyamat során kapcsolatba az addig ismeretlen gyártóval.

Az ismertség magas százaléka jelzi azt is, hogy bizonyos termékek vásárlása csakis egy bizonyos termelőtől lehetséges a belföldi piacon, így választásra nem kerül sor a legnagyobb igyekezet mellett sem. Ha az előző megállapítás igaz - márpedig a mélyinterjúkból ez derült ki -, akkor kisebb szervezetek esetében ez fokozottabban érvényes, hiszen azok érdekérvé-

nyesítő képessége korlátozottabb.

A kisservezetek **35 %-a** nyilatkozott úgy, hogy csak az említett gyártó gyártja a terméket, vagyis **monopolhelyzetben** van, így választási lehetőségről szó sem lehet. Második leggyakoribb variáció az, hogy korábbról is ismerték a gyártót, de nekik még nem szállítottak (19 %). Piackutatás során kerültek kapcsolatba 17 %-ban a megkérdezett kisservezetek a vizsgált termék gyártójával.

Összefoglalóan a **14. tábla** mutatja be a gyártó ismertségére vonatkozó megkérdezési eredményeket.

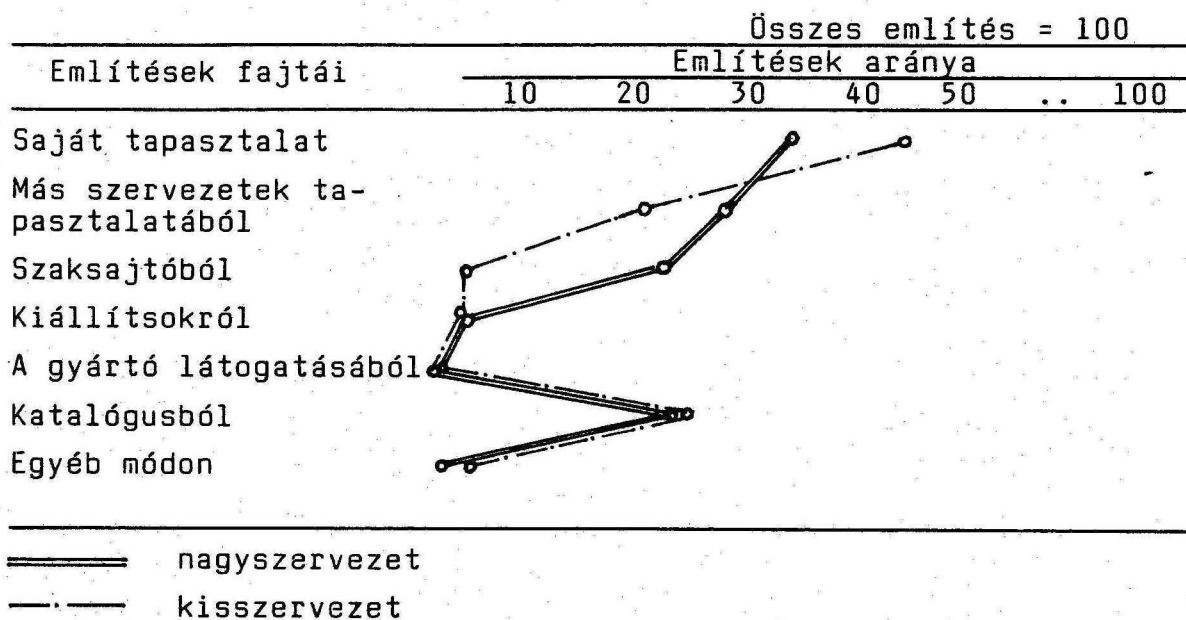
Érdekes módon a **terméket** sokkal nagyobb arányban **ismerték** már korábbi időszakból is a vásárlók. A nagyszervezetek 83,1 százaléka jelezte, hogy ismerte a terméket már, míg a kisservezetek 80,3 %-a vélekedett így. A termék ismertségének elsődleges forrása mindkét mintasokaságnál a saját tapasztalat, majd mások tapasztalata. Az egyéb lehetőségek említése meglehetősen alacsony arányban fordul elő. A szekunder információs források igénybe vétele a döntések előkészítésénél, vagyis a termékek megismerésének szakaszában - főképp a kisservezetek esetében - szinte minimális. A nagyszervezeteknél a mutatkozó kép sokkal kiegyenlítettebbnek tűnik. (Lásd ezekről a **8. ábrát**)

Megnevezés	Nagyszervezetek		Kisszervezetek	
	említés	százalék	említés	százalék
Csak egy gyártó gyártja			46	35
Igen, általában tőlük vásárolunk ilyen termékeket	203	44	10	8
Igen, de nekünk még nem szállítottak	128	28	24	19
Nem, ők jelentkeztek nálunk	10	2	2	1
Nem, mások ajánlották	43	9	16	12
Nem, a piackutatás során kerültünk kapcsolatba velük	59	14	22	17
Egyéb	16	3	10	8
Összesen:	459	100	130	100

14. tábla

A gyártó ismertségének forrása

Amennyiben választási lehetőségük volt a szervezeteknek a vásárlás során, akkor a **szállítók kiválasztásánál** különféle tényezők hatásával számoltak illetve ezen hatások alatt hozták meg végső döntésüket. A szakirodalom részletesen foglalkozik ezen kérdéskörrel, mint azt az első fejezetben már bemutattuk. Különböző mérhető és számszerűen ki nem fejezhető jellemzők kalkulálása, mérlegelése adja meg a döntést alátámasztó rangsorolást. A szerzők nagy része a tényezők felsorolásával, a követhető módszer/ek/ ismertetésével le is zárja a vizsgálódását - érthető módon -, hiszen a konkretizáláshoz már felmérések is tartoznának, amelyeket azonban meglehetősen bonyolult lefolytatni.



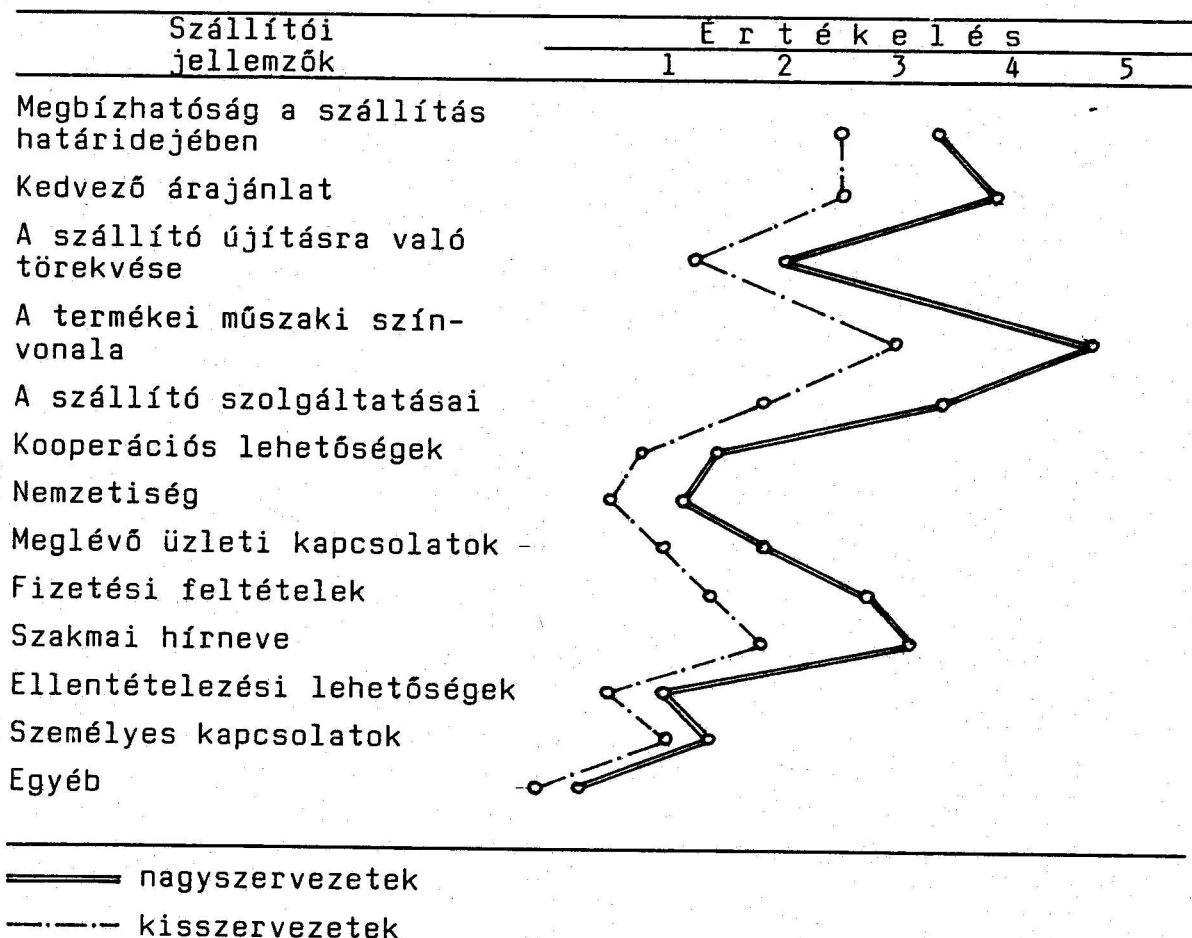
8. ábra

A kiválasztott termék ismertségének forrásai

Vizsgált szervezeteinknél választ kerestünk a szállítói jellemzők fontossági tényezőire is. Kértük, hogy a megadott szállítói jellemzőket osztályozzák 1-től 5-ig, vagyis a legfontosabb jellemző kapja az 5-ös értékelést, míg a kevésbé fontos kapjon 1-es osztályzatot. Az eredményt a 9. ábra foglalja össze.

A szakirodalom jelzéseinek megfelelően első helyezett a "műszaki színvonal", mint a legfontosabb szállítói jellemző. Érthető és logikus, hogy a vásárolt termék műszaki paramétere, a minősége a beruházási javaknál kiemelkedően fontos. Ezt a momentumot mind a nagyszervezetek, mind pedig a kisszervezetek jelentőségének megfelelően értékelték.

A második, harmadik helyet a megbízhatóság és az ár foglalják el, fej-fej melletti küzdelemben, vagyis minimális különbség mutatkozik a két tényező megítélésében. A nagyszervezetek mégis inkább az árat, míg a kisszervezetek a megbízhatóságot helyezik előbbre.



9. ábra

A szállítói jellemzők fontossága

Egységesen negyedik legfontosabb tényező a szállítók kiválasztásánál a nyújtott **szolgáltatások** minősége mind a két vizsgált mintában.

A kisszervezetek esetében azonban a **szakmai hírnév** ugyanolyan említési arányt ért el, mint a szolgáltatások. Az eltérés a nagyszervezetek esetében annyi, hogy nem azonos említéssel, hanem a következő helyezéssel értékelték (ötödik helyezés) a szakmai hírnevet.

A következő, szintén egységes értékelés a **fizetési feltételek** illetve. Az ár és a fizetési feltételek együttes kezelé-

sével is - viszonylag - meglepő eredményhez jutunk, hiszen az ismert nehéz gazdasági helyzetben azt várhattuk volna, hogy a pénzügyi jellegű tényezők felértékelődnek. Ez ugyan nem következett be, de emellett az sem vált jellemzővé, hogy az újításra való törekvést, az **innovációs készséget igazán értékeljék** a szállítóknál. Hiába foglalkozik a szakirodalom illetve a politika oly sokat a szerkezetváltásra való ösztönzés kérdéseivel, úgy tűnik nem igazán valósul meg az ezirányú elvárás.

Meglepő, hogy a **"személyes kapcsolatok"** tényező viszonylag alacsony értékelést kapott (nagyszervezeteknél a 10., kisservezeteknél ugyan a 6. helyezést), pedig köztudott, hogy bizonyos hiánytermékek beszerzésénél ez a tényező minden mást is megelőz/het/.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a magyar szervezetek jellemző értékelése nem tér el nagyon jelentősen attól, amit a nemzetközi szakirodalom jelez.

Az egyszerű sorbaállításon kívül más, statisztikai módszert is alkalmaztunk a szállítói jellemzők értékeléséhez, mégpedig a **faktoranalízist**. A módszer számunkra annyit jelzett, hogy a korábbiakban már bemutatott tényezők hogyan csoportosíthatók és e csoportok (a képzett faktorok) mennyit magyaráznak meg az összes tényezőtől és milyen mögöttes tartalmuk van./52/ A vizsgálat eredményét a nagyszervezeti megkérdezés alapján kö-

/52/ Lásd a későbbiekben a hivatkozott módszerek leírását az alábbi irodalmakban:
Füstös, L./Meszéna, Gy./Simonné, Mosolygó, N.: A sokváltozós adatelemzés statisztikai módszerei. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1986. 514 p.
Hajdú, O.: Sokváltozós statisztikai módszerek gyakorlati alkalmazása. IGK Prodinform, Budapest, 1989/1. 98 p.
John, W./Vohle, H.: A faktoranalízis és alkalmazása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1974. 231 p.

zöljük. (Lásd a 15. táblát!)

Figyelembe vett tényezők	F a k t o r			
	1	2	3	4
Műszaki színvonal	0,692	-0,25	0,000	0,000
Hírnév	0,680	0,000	0,000	0,000
Szolgáltatások	0,669	0,000	0,000	0,000
Új törekvések	0,554	0,000	0,355	0,000
Személyes kapcsolatok	0,000	0,763	0,000	0,000
Meglévő üzleti kapcsolatok	0,000	0,708	0,294	0,000
Nemzetiség	0,000	0,578	0,000	-0,280
Ellentételezési lehetőség	0,000	0,000	0,765	0,000
Kooperációs lehetőség	0,000	0,000	0,755	0,000
Megbízhatóság	0,000	0,000	0,000	0,706
Ár	0,000	0,000	0,000	0,683
Fizetési feltételek	0,000	0,000	0,453	0,493
VP	1,743	1,665	1,624	1,401

15. tábla

Faktoranalízis eredménye a szállítói jellemzők értékeléséről

A táblában csak a 0,25-nél nagyobb értékek szerepelnek, hogy az összefüggés kézenfekvőbb legyen.

Az **első faktorba** az elsősorban a **műszaki tényezők** és az **innovációval** összefüggő jellemzők kerültek. A **második faktorba** azon tényezők **sűrűsödnek**, amelyek a **kapcsolatok fontosságát** emelik ki, a személyes kapcsolatokat illetve a meglévő üzleti kapcsolatokat. A **harmadik faktor** az ellentételezési és kooperációs lehetőségeket foglalja magában, míg a **negyedik a megbízhatóságot** és az **árat** emeli ki.

A szállítók, de még inkább a termékek kiválasztásához különféle **információkra** van szükség, hiszen az optimális döntés feltételezi azt, hogy a piacról sokrétűen informáltak vagyunk. A **beszerzési piac kutatásához** szekunder illetve primer információs forrásaink vannak, a kérdés csupán annyi, hogy felhasz-

náljuk-e ezen forrásokot és hogy milyen fontosságot tulajdonítunk nekik.

A megkérdezett kis- és nagyszervezetek nyilatkoztak arról is, hogy az egyes információs forrásokot milyen jelentőségűnek értékelik vásárlási döntéseik megalapozásában. Az osztályozás megint 1-től 5-ig terjedt, vagyis a nagyon fontos információs forrás 5-öt, a lényegtelen pedig 1-et kapott.

A **nagyszervezeti** megkérdezés eredménye alapján a **legkomolyabb szerepe a vásárok, kiállítások** látogatásának van, ezt követi a **gyártóval folytatott megbeszélések** hatása és a **szállítói referencia**.

A **kisszervezetek** esetében a sorrend teljesen eltérő, vagyis az **első** helyre a **"megbeszélések a hasonló profilú szervezetekkel"** elnevezésű információs forrás került, kimagasló eredménnyel. Második helyen a **gyártó kiadványai** szerepelnek, míg harmadik legfontosabb információs forrásként a **korábbi tapasztalatok** kerültek jelzésre.

Az információs források értékelését a **10. ábrán** láthatjuk.

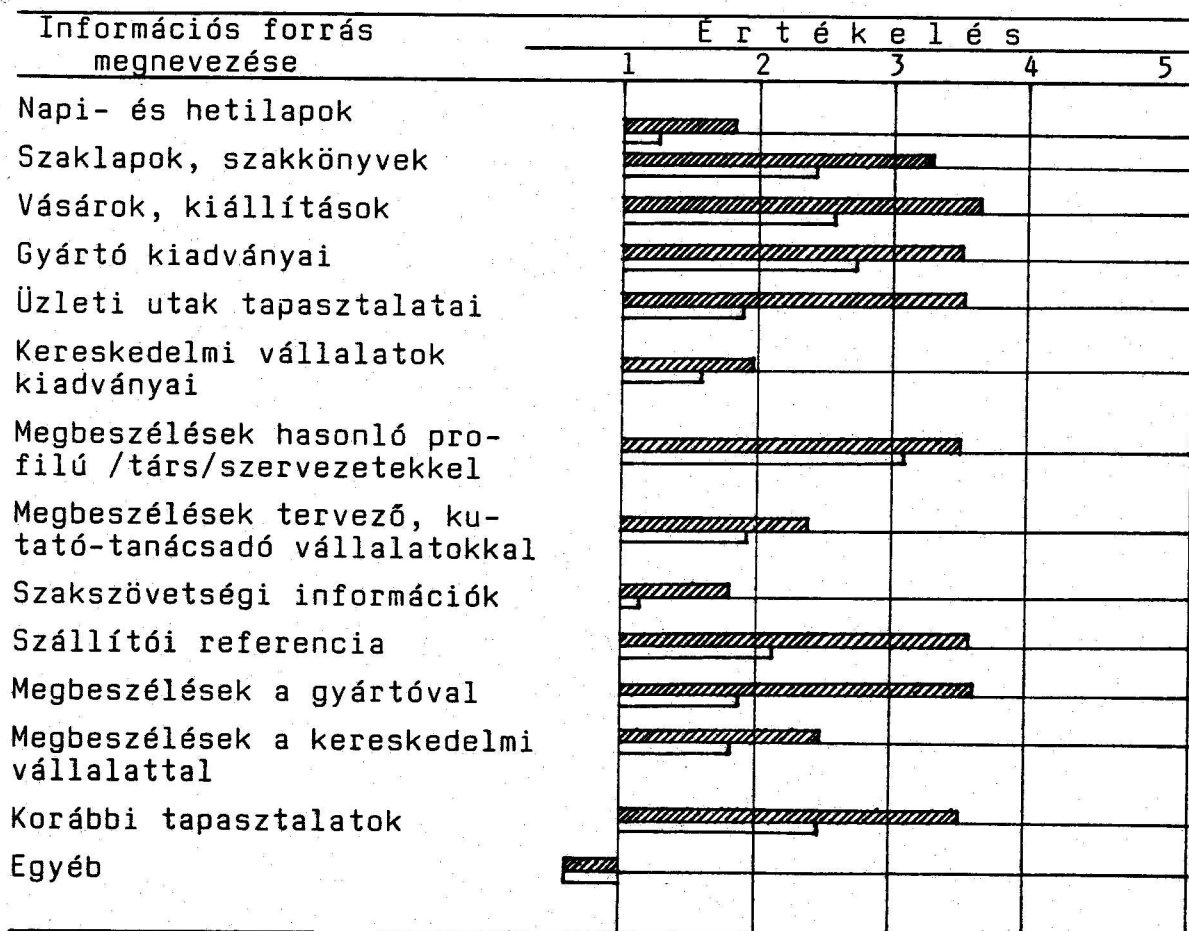
A **nagyszervezetek** megkérdezési eredménye jól tükrözi azt a hipotézist, hogy komolyabb vásárlási döntés előtt a primer információs forrásokot helyezik előtérbe illetve azokat a forrásokat, amelyek a "bizalmi" kérdést - vagyis, hogy kitől vásároljunk - jobban alá tudják támasztani.


Kiemelkedő tehát az **első öt** helyre tett információs forrásoknál, hogy a

- vásárok, kiállítások látogatása
- a gyártóval történő megbeszélések
- a szállítói referencia
- a gyártó kiadványai
- az üzleti utak tapasztalatai

közül három, de inkább négy olyan, amelyek a közvetlen információt helyezik előtérbe és csupán egy - a gyártó kiadványai - egyértelműen szekunder jellegű forrást jeleznek.

Érdekesen más képet mutat a **kisszervezeti első öt** hely értékelése, hiszen itt a



 nagyszervezetek

 kisszervezetek

10. ábra

A beszerzési döntést elősegítő információs források értékelése

- megbeszélések a hasonló profilú szervezetekkel
- a gyártó kiadványai
- a korábbi tapasztalatok
- a vásárok, kiállítások látogatása
- a szaklapok, szakkönyvek olvasása

került kiemelésre, vagyis két, egyértelműen szekunder forrás is bekerült az első ötbe, ami azt is jelentheti a kiszervezeteknek értékesítő szervezetek számára, hogy ezen információs források kiemelkedő jelentőségűek. Valószínűleg a kapott eredményt a költségtakarékosság is befolyásolja illetve eleve a kiszervezetek lehetőségei korlátozzák.

Az információs források értékelésére is alkalmaztuk a faktoranalízis módszerét. A vizsgálat eredményét a **16. tábla** mutatja.

Figyelembe vett tényezők	F a k t o r			
	1	2	3	4
Tervező és kutató intézetekkel történő megbeszélések	0,717	0,289	0,000	0,000
Üzleti utak tapasztalatai	0,675	0,000	0,000	0,000
Gyártó kiadványai	0,638	0,000	0,000	0,261
Megbeszélések hasonló profilú szervezetekkel	0,599	0,000	0,000	0,000
Szakszövetségi információk	0,593	0,380	0,361	0,000
Napi- és hetilapok	0,000	0,807	0,000	0,000
Szaklapok, szakkönyvek	0,000	0,741	0,000	0,000
Kereskedelmi vállalatok kiadványai	0,000	0,696	0,000	0,000
Megbeszélések a kereskedelmi vállalatokkal	0,000	0,561	0,559	0,000
Szállítói referencia	0,364	0,000	0,685	0,000
Vásárok, kiállítások	0,354	0,000	-0,646	0,000
Gyártóval megbeszélések	0,456	0,000	0,351	0,564
Korábbi tapasztalatok	0,305	0,484	0,465	0,406
VP	2,831	2,584	1,758	1,433

16. tábla

Faktoranalízis eredménye a vásárlási döntéshez felhasznált információs források értékeléséről

Az **első faktor** a **sokrétű informálódás** forrásait foglalja magában, magas értékeket képviselve mind a primer, mind pedig a szekunder információs források. A **második faktor** a **szekunder információs forrásokra** való hivatkozásokat tömöríti magában, míg a **harmadik** képzett csoport a **mások tapasztalatait preferálja**, méghozzá a **kereskedelmi vállalatokkal** történő irányítás mellett. A **negyedik faktor** a **gyártóval** történő megbeszéléseket és a **saját korábbi tapasztalatokat** foglalja össze.

A beszerzési döntéseknél felhasznált információs források, a reklámmal szembeni beállítódás, a döntési motivációk feltárása stb. volt egy 1983/84-ben elvégzett kutatás témája.^{/53/} 760 magyar vállalat 2400 műszaki-gazdasági szakemberét kérdezték meg, a válaszokból csupán néhány eredményt emelünk ki.

- Az **információs igény** a beszerzési döntési folyamatban a döntéselőkészítés során emelkedik ki, a döntéshozatalnál a legkevesebb.

- Legtöbb információt a döntéselőkészítésnél a **vegyipar**, míg a döntéshozatalnál az **élelmiszeripar** igényel. A legkevesebb információs forrást a kereskedelem használta.

Összefoglaló eredményt a **17. tábla** mutatja be, az információs források megjelölésével az egyes szakaszokban.

Érdekes összehasonlításra ad lehetőséget az idézett tanulmány 51. oldalán közölt tábla, ami a reklám **információtartal-mával** szembeni igények alapjellemezőit foglalja össze, valamint egy korábbi német kutatás ^{/54/} hasonló jellegű táblája. (Lásd az eredményeket a **18. táblán.**)

^{/53/} Sándorné, dr. Szennyessy, J./Sándor, I.: A főbb információs csatornák hatásmechanizmusa a termelőeszközök piacán. Magyar Reklámszövetség, Budapest, 1984.

^{/54/} Lásd Strothmann, K-H.: (1979) i.m. 83 p.

Információforrások	Folyamatosan	Információgyűjtésnél	Döntési variánsok kidolgoz-nál	Döntés-hozatálnál
Szakkönyv	64,3	38,2	16,4	11,5
Nyomtatvány	35,4	63,8	30,0	12,4
Kiállítás	24,5	65,2	21,1	11,6
Árubemutató	16,5	50,8	20,3	13,1
Ügynök	9,8	35,9	23,5	7,2
Védjegy	5,6	16,7	17,4	12,8
Személyes tapasztalat	29,8	28,3	43,3	49,0
Kollégák információi	21,7	40,9	34,9	21,3
Más vállalat dolgozói	9,9	43,2	19,1	6,1
Konferencia	12,9	37,9	9,2	2,8
Napi sajtó	38,5	23,2	2,0	1,0
Vevőszolgálat	10,0	28,4	23,2	13,8
Film	13,9	27,0	2,3	0,7
TV	24,5	30,7	2,5	1,1
Reklámemlékezet	13,0	34,6	6,7	1,3
Ajánlat	11,8	28,5	43,2	31,8
Külker. ajánlat	9,5	25,3	40,7	33,8

17. tábla

Az igényelt információforrások a beszédési döntések különböző típusainál a válaszadók %-ában

Tettenérhető különbség a magyar és német vállalatvezetők szemléletében, hogy a németeknek sokkal fontosabb az újdonság megismerése, a felhasználási lehetőségek megismerése, mint a magyar válaszadóknak. A magyar vezetők beállítódását elsősorban a műszaki szemlélet hatja át, fontosnak tűnik számukra még az ár, de a többi értékelendő tényező nem igazán játszik szerepet a válaszadásukban.

Magyar kutatás (i.m. 51.o.) Vezérigazgatók, igazgatók válasza	%	Néret kutatás (i.m. 83.o.) Vállalatvezetők	%
Méret, minőség, műszaki paraméterek	50,8	Felhasználási lehetőségek	33
Működési feltételek, garancia	3,7	Méret, minőség, teljesítmény	29
Eladási feltételek	2,5	Termék ábrázolása	25
Újszerűség, gazdaságosság	6,2	Ár adatok	24
Ár	19,1	Újdonságok ismertetése	21
Készletek, inkurrancia	0,3	A gyártó címe	15
Előnyök, hátrányok összehasonlítása	0,6	A műszaki jellemzők rövid összefoglalása	15
Átfogó részletes közlés	0,9		
Figyelemfelkeltő	0,3	Adatszolgáltató	98
Nem válaszolt	14,5	Nincs adat	2
Egyéb	1,1	Alapsokaság	100 %
	100,0	Több válasz is megadható	350

18. tábla

A vezetők elvárásai a reklámok információtartalmával szembeni két kutatásban

A szállítók és a termékek kiválasztásának információs előkészítettsége jelentősen javítható lenne gazdasági szervezeteinknél, bátrabban kellene a szekunder információs forrásokhoz is nyúlni, a sokoldalú tájékozódás ugyanis nem lehetséges minden esetben a személyes tapasztalatok gyűjtésével. A gyártóval szembeni bizalom kérdése természetesen előfeltétele a kapott adatok tényként való kezeléséhez.

3.1.4 A Buying Center

Az előzetes szakirodalmi tájékozódás azokat a hipotéziseket alapozta meg, miszerint

- gazdasági szervezeteinknél a döntésekben **több** vesznek részt, mint nálunk fejlettebb országok szervezeteinél,

- a döntéshozatal folyamán **több** a "külső" ember, vagyis nem a vizsgált szervezet munkatársai is igen aktív részesei a folyamatnak,

- nagyobb a **kereskedők** (kül- és belkereskedelemben dolgozók) szerepe, mint más országokban,

- **magasabb hierarchiai szinten** hozzák meg szervezeteink a vásárlási döntéseiket, mint az sok esetben indokolt lenne.

A megkérdezésben a szervezetektől részletes információkat kértünk a Buying Center összetételéről, nagyságáról az egyes folyamatok során. Ily módon a külső és belső munkatársak számát kellett lejegyezni a

- döntéselőkészítésben illetve

- döntésben.

A kérdéseket a nagy- és a kissevű szervezeteknek egyaránt feltettük, így jellemző különbségeket is tetten érhattünk a két csoport között, valamint utalunk a karakteres termékcsoporthoz adta eltérésekre.

DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉS

Nagyszervezeteink esetében a belső munkatársak aránya a döntéselőkészítésben több, mint 5 fő, ehhez csatlakoznak még a külső szakemberek különféle minőségükben. (Lásd a 19. táblát)

	Döntés- előkészítés	Lebonyo- lítás
Belső munkatársak	5,42	3,38
Külső munkatársak	3,58	3,64
- gyártó ügynöke, képviselője	0,87	1,00
- kereskedők	0,75	0,86
- tanácsadók, szakértők	0,59	0,26
- bank munkatársai	0,55	0,62
- forgalmazó ügynöke, képviselője	0,44	0,46
- felügyeleti szervek munkatársai	0,32	0,21
- egyéb	0,06	0,23

19. tábla

A döntéselőkészítési és a lebonyolítási csoport nagysága és összetétele nagyszervezeteknél

A döntéselőkészítés szakaszában a **külső** munkatársak közül leggyakrabban és legnagyobb számban a **gyártó megbízottjai** vesznek részt, majd a kereskedők, tanácsadók és szakértők, bankosok, forgalmazók, a felügyeleti szervek munkatársai.

Ez az eredmény végül is alátámasztja azt az elképzelést, miszerint sok esetben a termelőeszközök vásárlása olyan problémamegoldó folyamat, aminek során a folyamatos konzultáció, a vevő igényeinek figyelembe vétele hozhat jó eredményt.

A döntéselőkészítés fázisában különféle formában vehetik fel a vásárlók a potenciális szállítókkal a kapcsolatot. Vizsgáltuk azt is, hogy hány szállítótól kértek ajánlatot a meg-

kérdezett szervezetek, hányal tárgyaltak közvetlenül illetve közvetítőkön keresztül. Ennek eredménye azt jelzi, hogy **ajánlatot** átlagosan közel **három szállítótól** szereztek be, **személyes tárgyalásokat több, mint egy szállítóval** folytattak, míg közvetítőkön keresztül nem egészen egy szállítóval kerültek kapcsolatba.

Megvizsgáltuk ezt a kérdéskört néhány **kiemelt termékcsoport** esetében is, aminek az eredményét összefoglalóan a **20. tábla** rögzíti.

Szállítói kapcsolat fajtája	Kapcsolatfelvétel száma			
	Átlagosan	Komplett berend.-nél	Gépeknél	Számítógépeknél
Ajánlatkérés	2,57	2,65	1,97	3,49
Tárgyalás közvetítőkön keresztül	0,93	0,97	0,89	0,53
Személyes tárgyalások	1,38	1,21	1,17	2,22

20. tábla

Kapcsolatfelvételek száma a szállítókkal

A kutató számára eléggé meglepő az eredmény, hiszen a tábla adataiból az világlik ki, hogy nagyszervezeteink a **legköllyebben a számítógépvásárlást veszik**. Mindenesetre kiválasztásukhoz a legtöbb energiát vetik be, méghozzá a belső munkatársak tevékenységével. Méginkább bonyolítja a képet az, hogy a **kiemelt három termékcsoport közül éppen a számítógépek vásárlási összege a legalacsonyabb**, átlagosan 1-5 millió Ft, míg a gépeknél ez az összeg 5-7 millió Ft, a komplett berendezéseknél viszont 10 millió Ft felett van. Az átlagos eredményhez képest is **alacsony a vásárlási érték a számítógépeknél**, nem is kezelik újabb feladatként, mint a komplett berendezések vásárlását, mégis többet tárgyalnak, több ajánlatot kérnek, mint az

említett, fontosabb termékcsoporthoz.

Magyarázat persze adódik, hiszen nem feledkezhetünk meg arról, hogy a legtöbb hirdetést, a leggyakoribb ajánlatokat a különféle szakfolyóiratokban a számítógépekkel foglalkozó élektől olvashatjuk. Valószínű tehát, hogy ezen a piacon élebb a verseny, mint más termékeknél, jobban van lehetőség a választásra is. Valószínűsíthető azonban az is, hogy a számítógép-vásárlás sok szervezet számára presztizskérdés. Alátámasztja ezt a vélekedésünket az is, hogy a végső döntést kirívóan magas arányban az igazgató hozza meg, gyakrabban, mint a sok tízmilliós komplett berendezések vásárlásáról.

Kisszervezeteknél természetes módon csökken az előkészítésben résztvevők száma, illetve a külső munkatársak részvételi aránya is. A döntéselőkészítésben átlagosan több, mint két személy vesz részt, míg a külső munkatársak összes említése mintegy harmada a nagyszervezetinek. (Lásd a 21. táblát)

	Döntéselő- készítés	Lebonyolítási
Belső munkatársak	2,42	1,6
Külső munkatársak	1,04	1,04
- kereskedők	0,28	0,31
- szakértők, tanácsadók	0,26	0,11
- gyártó ügynöke, képviselője	0,22	0,21
- forgalmazó ügynöke, képviselője	0,14	0,21
- bank munkatársai	0,09	0,09
- felügyeleti szervek munkatársai	0,04	0,04
- egyéb	0,01	0,07

21. tábla

A döntéselőkészítési és lebonyolítási csoport nagysága és összetétele kisszervezeteknél

A kisszervezeti megkérdezéseknél egyszerűsítettük a szállí-

tói kapcsolatokra vonatkozó kérdést, így csupán annyit állapíthatunk meg, hogy a döntés meghozatala előtt a kisservezetek közel **két szállítóval** vették fel valamilyen formában a kapcsolatot.

Az, hogy a két szállítói megkeresés sok vagy kevés, igen nehezen eldönthető kérdés, hiszen mint az előzőekben már közöltük, a kisservezetek 35 százaléka nem választhatott szállítót magának, mert más nem foglalkozik adott termékkel.

A kapott eredményekből az is világossá vált, hogy a kisservezetek esetében a kereskedőknek nagyobb szerepük van a döntéselőkészítésben, mint nagyszervezeteknél. Valószínűsíthető, hogy az értékesítési csatorna is hosszabb esetükben és kevesebb a közvetlen kapcsolattartás a gyártóval.

DÖNTÉS

A döntéshozatalban résztvevők - általában nem egyszemélyi döntésről volt szó - funkciójának elemzésekor megállapíthatjuk, hogy **kiemelkedő szerepe** van az **igazgatónak/elnöknek** illetve a **műszaki vezetőnek**. A gazdasági vezető mintegy átmenetet képez a különböző, középszintű vezetők alacsonyabb részvételi arányához. A **22. tábla** jelzi, hogy milyen gyakorisággal említették az egyes funkcióban lévő személyeket a döntéshozatalban. Vizsgáljuk meg egyidejűleg az egyes termékcsoportok esetét is!

Számítógép vásárlása esetén elsősorban és kiemelkedően az igazgatók, elnökök és a gazdasági vezetők hozzák meg a döntést. A műszaki vezető, az üzemeltető és a vezető testület sokkal kisebb arányban vesz részt a döntésben, míg a többi funkcióban lévők súlya alig érezhető.

Gépvásárlásoknál az igazgatók, elnökök és a műszaki vezetők a leginkább meghatározó személyek, őket követi a beruházási vezető, az üzemeltető részvétele a döntésben.

Komplett berendezéseknél emelkedik meg leginkább a vezető testületek részvételi aránya az igazgató/elnök és a műszaki

vezető esetében is kiemelkedő szerepe mellett.

Döntésben részt- vevők funkciója	Említési gyakoriság			
	Átlagosan	Komplett berendezés	Gép	Számítógép
Igazgató/elnök	0,65	0,59	0,62	0,69
Műszaki vezető	0,47	0,49	0,56	0,21
Gazdasági vezető	0,31	0,24	0,24	0,54
Beszerezési vezető	0,04	0,03	0,03	0,02
Vezető testület	0,25	0,31	0,23	0,21
Beruházási vezető	0,24	0,24	0,31	0,09
Üzemeltető	0,26	0,28	0,28	0,19
Egyéb	0,02	0,04	0,00	0,02

22. tábla

A döntést hozók összetétele és említésük gyakorisága

A tábla eredményeit szemlélve kiütközik, hogy hazánkban a **beszerzési vezető** részvétele a döntésekben még nyomokban is alig jelezhető. Úgy tűnik, hogy beruházási javak vásárlásában mások vesznek részt, a beszerzési osztályok, egységek inkább anyagvásárlásokkal foglalkoznak.

Feltételezhetjük volna, hogy a néhány éve működő **vezető testületek** súlya nagyobb a komolyabb döntések meghozatalában, hiszen - többek között - létrehozásuk célja is ez volt.

Kisszervezetek esetében egyszerűbb a helyzet, hiszen kisebb a szervezet, igen gyakori a vállalkozó egyszemélyi döntése (természetesen elsősorban a gmk, a pjt esetében), illetve a közös döntés súlya is jelentős.

Célszerűnek tűnik az ismertetett eredményeket nemzetközi tapasztalatokkal is összevetni. Az 1972-es Spiegel-tanulmány kiterjedt a Buying Center vizsgálatára is.

A döntési folyamatban **résztevőket** elemezve megállapították, hogy átlag 4,3 személy vett részt a beszerzési folyamatban. Megoszlásuk a következő:

1 - 2 személy	11 %
3 "	19 %
4 "	17 %
5 "	16 %
6 "	9 %
7 "	3 %
8 "	4 %
9 - 10 "	4 %
10 személy felett	3 %
nincs adat	14 %

A személyek száma mellett érdekes az **érintett osztályok** száma is a beszerzési folyamat értékelésében. Átlagosan 5,2 osztály vett részt a döntésben. A számok értékelésénél tekintettel kell lenni a termékféleség mellett a vásárlás gyakoriságára is.

Egy 1973/74-es NSZK-beli felmérés^{/55/} során 192 vásárló és 116 eladó vállalatot kérdeztek meg, főképp a vásárlási magatartás feltérképezésére. Néhány érdekesebb megállapítást emelünk ki a kutatás eredményeiből.

- A szakirodalom előszeretettel emeli ki a termelőeszközök piacán uralkodó **racionalitást** a döntésekben. Meglepő volt, hogy a megkérdezettek a gazdaságossági számításokat fontosnak ítélték, de nagyon szűk körben éltek vele a döntéselőkészítés során.

- A döntési folyamat fázisaiban szerepet játszó **döntési kritériumok** közül három kiemelkedő volt:

^{/55/} Lásd többek között Kirsch, W.: Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen. München, 1976.

- . műszaki problémamegoldás
- . üzleti kondíciók
- . a szállító megbízhatósága.

Érdekes módon a **szállítók** a műszaki problémamegoldást túl alacsonyan, az üzleti megbízhatóságot hasonló módon értékelték, mint a vásárlók, de a szállítói megbízhatóságnak túlzott jelentőséget tulajdonítottak.

- Az adás-vételi folyamatban gyakran vesznek részt kívülállók, vagyis **szakértők** (mérnökök, jogászok, bankszakemberek stb.).

Összességében megállapítható, hogy a magyar gazdálkodó szervezetek mind a döntéselőkészítés, mind pedig a döntés során nagyobb létszámú stábot hoz létre, mint a német vállalatok. Szerepet játszik ebben természetesen az a tény is, hogy vállalatunk önállósága a vizsgált időszakban korlátozottabb volt, mint az, hogy mind a mai napig igen sok vállalat csak külkereskedelmi cégeken keresztül áll kapcsolatban üzletfeleivel.

3.1.5 A vásárlás eredményessége

Igen nehéz megállapítani, hogy egy-egy elemzésbe bevont beszerzési döntés mennyire volt helyes vagy helytelen. A vásárlások eredményének nagytömegű nyomonkísérésére nincs lehetőség objektív módon, de közelíthetjük a kérdéskört a szubjektív értékkítélet szemszögéből is.

Megkérdezésünk mindkét lehetőséggel próbál operálni, vagyis megnyilatkoztatjuk a szervezetek vezetőit elégedettségük fokáról és elégedetlenségük okáról; ugyanakkor a vásárlás hatásáról közvetett módon is tájékozódunk.

Miután egy konkrét termék vásárlásának különféle problémáit igyekeztük végigkísérni, így arra a kérdésünkre "Mennyire elégedettek döntésük eredményével?" az adott és elemzett beszerzés eredményességének szubjektív megítélését sejtettük. A 23.

tábla a megkérdezettek vélekedését foglalja össze nagy- és kisservezetek esetében.

Ha elgondolkodunk a kapott eredményen, feltűnik, hogy a **-nagyobb szervezetek sokkal elégedettebbek** korábbi döntésükkel, mint a kisservezetek. Nem könnyű a számok mögé pillantani, hiszen az elégedettség oka lehet a ténylegesen jó döntés, vagy a kritikai érzék kifejlődésének hiánya.

Elégedettség foka	Említési százalék	
	Nagyszervezetek	Kisservezetek
Teljesen megfelel elvárásainknak a termék	83	63
Nem ezt akartuk, de megfelel a termék	5	16
Csak időlegesen oldotta meg problémánkat	2	14
A döntésünk akkor jó volt, de időközben megváltoztak a körülmények	5	6
Nem ezt kellett volna vennünk	2	-
Egyéb	3	1
Összesen:	100	100

23. tábla

Elégedettség foka a döntés után

Az elégedettség értékelésében megmutatkozó jelentős különbség azonban adódhat abból az általános elfogadható tételből, hogy a nagyszervezetek kevésbé szorulnak kényszerhelyettesítésre vásárlási terveik akármilyen megoldására, mint a kisservezetek. Könnyebben jutnak importhoz, érdekérvényesítési lehetőségeik mások, mint a kisservezetekéi.

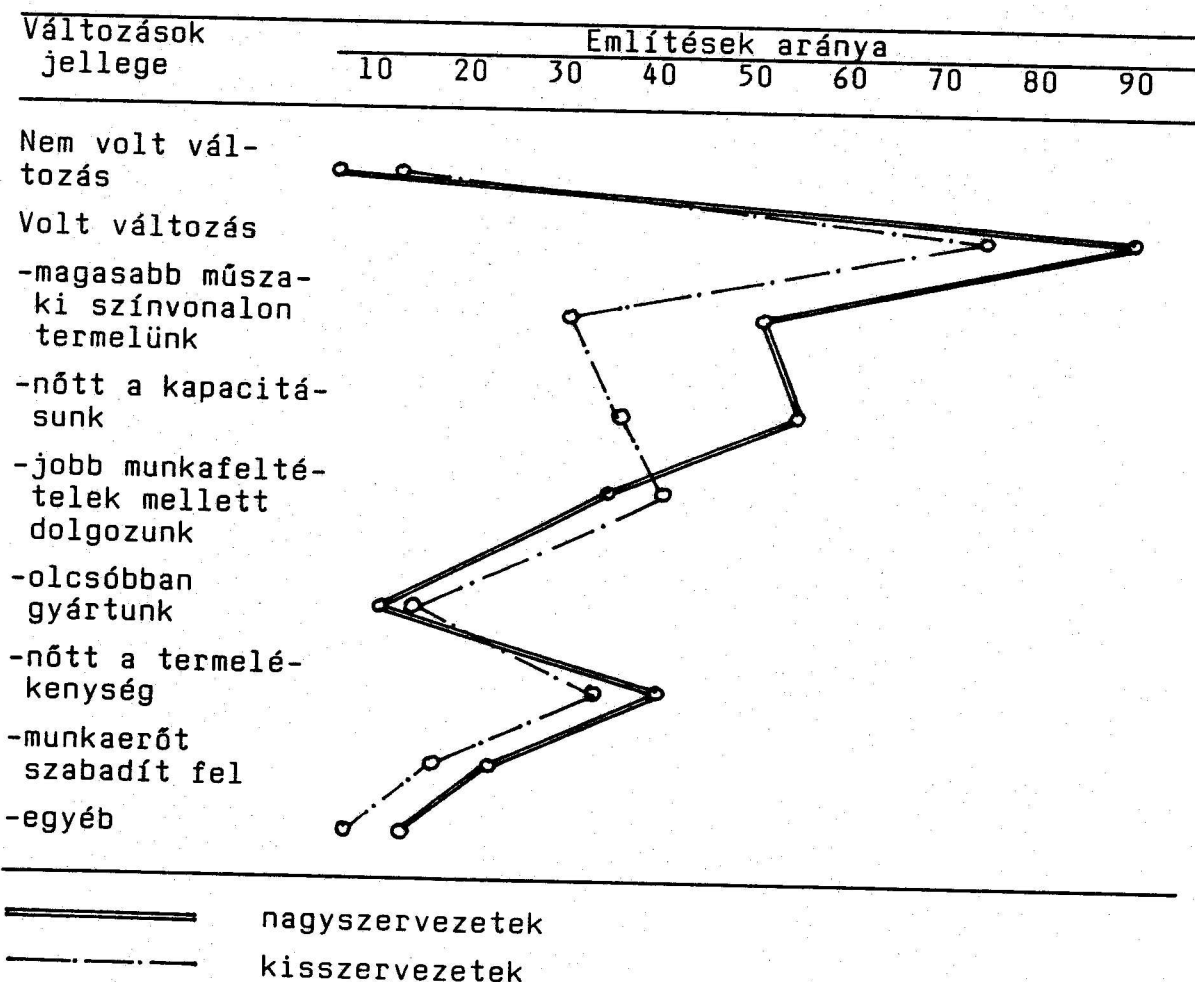
Kisservezetek gyakran értékelik vásárlásaikat **kompromisszumként**, vagyis eleve tudták, hogy nem az a termék kellett

volna nekik, mégis megvették. Majd ugyanilyen gyakorisággal jelzik azt is, hogy a vizsgált vásárlás tárgya csak időlegesen oldotta meg gondjaikat, ily módon hamarosan újra döntésre kényszerülnek.

A vásárlási döntéssel kapcsolatosan az eredményesség eléggé szubjektív megítélésének kontrolljaként kérdeztük meg és értékeltük azt, hogy milyen változásokat okozott a vásárolt termék illetve az azzal létrehozható termék/szolgáltatás a szervezet életében. A kérdésre adott válaszokkal - úgy gondoljuk - a vásárlás hatékonyságát, a meglévő termékstruktúrára gyakorolt hatását próbáltuk feltárni.

A 11. ábra a vizsgált termék által okozott hatások gyakoriságát és milyenségét mutatja be.

Összes említés = 100



11. ábra

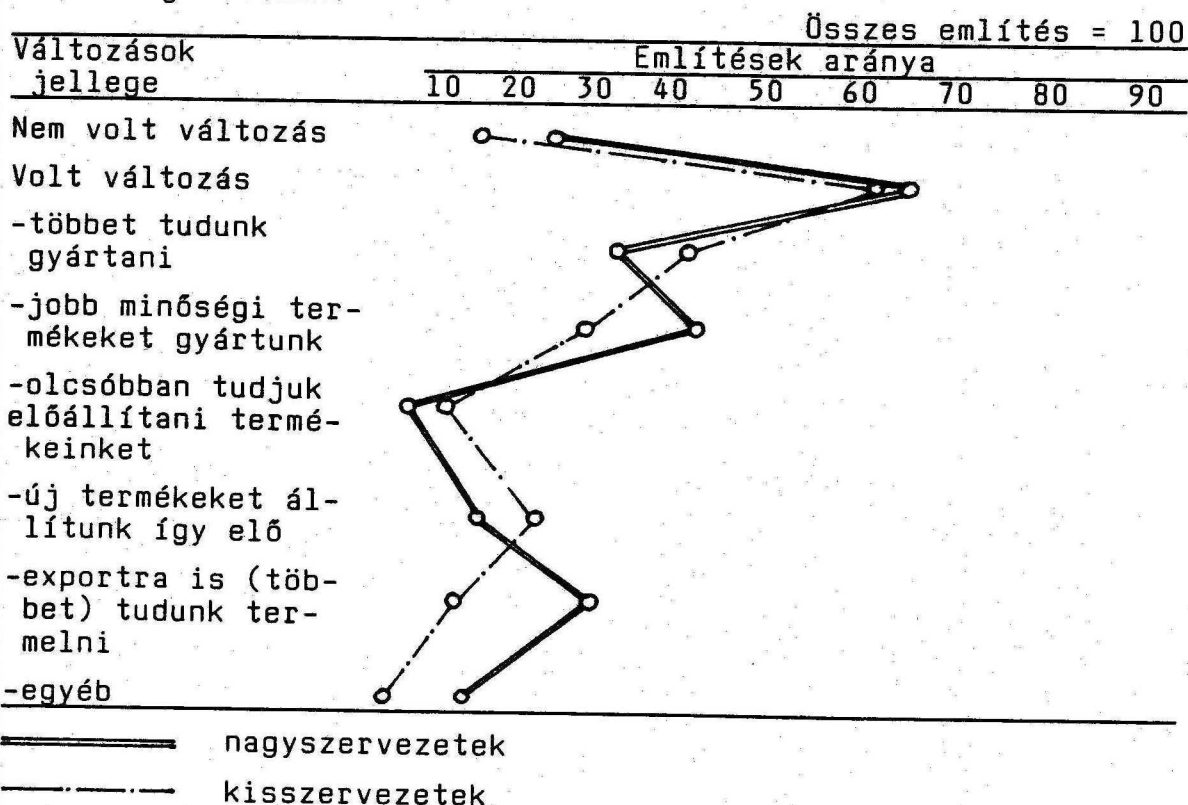
Változások a szervezet életében a beszerzés folytán

Nagyszervezeteinkben gyakrabban okozott változást a vásárolt termék, elsősorban a **műszaki színvonal emelkedett** és a **kapacitás nőtt**, vagyis a termék mind mennyiségi, mind minőségi szempontból változtatott a korábbi helyzeten. Kiszervezeteink esetében a **jobb munkafeltételeket** említették leggyakrabban, csak ezután következik a kapacitásnövekedés és termelékenység fokozódása.

Az átlagosnál nagyobb változásokat jeleznek a komplett be-
rendezéseket és a számítógépeket vásárolók, míg a gépvásárlók az átlagos alatt jelezték a változásokat.

A **műszaki színvonal fejlesztése** elsősorban a komplett be-
rendezések és a gépek vásárlóinál következik be, a **számítógé-
pek** inkább a jobb munkafeltételeket teremtik meg és az átlagosnál nagyobb arányban szabadítanak fel munkaerőt.

Mint ahogy általában termelőberendezések vásárlási folyamatát kísértük végig, így nem érdektelen, hanem talán még az előző vizsgált témakörnél is fontosabb, hogy a **vásárolt termék által gyártott termék** okozott-e változást. Ezzel a kérdéssel is egyrészt mennyiségi, másrészt minőségi változásokat szeretnénk tetten érni. A kérdésre adott válaszok feldolgozásával a **12. ábrához** jutottunk.



12. ábra

Változások a beszerzett termék által gyártott termékek miatt

Jelentősen kevesebb a változást jelzők aránya ennél a közéletnél, mint az előbbinél. Megítélésünk szerint ez jelzi azt is, hogy a termékvásárlás minőségi változásokat kevésbé jelentett, sokkal inkább szintentartást és legfeljebb mennyiségi elmozdulást a korábbi állapothoz képest.

Nagyszervezetek esetében a leggyakrabban jelzett esemény a jobb minőségű termékek gyártása, míg a kisszervezeteknél a több termék előállítására vezet. Viszonylag sokan vélekednek úgy, hogy új terméket és exportpiacokon is értékesítenek a vásárlás következményeként.

Komplett berendezések és gépek vásárlása az átlagosnál nagyobb arányban hozott létre új terméket és jobb exportlehetőségeket. A jobb minőség elérését szintén többen jelezték az átlagosnál. Kiugróan eltérő eredményekre azonban a bontás végrehajtása után nem találtunk.

Érdeklődésre számot tartó kérdés lehet az, hogy a vizsgált termék által gyártott - esetleg új - termék piacára vonatkozóan történt-e még a vásárlás előtt **piackutatás**. Jogos feltevés ugyanis, hogy ha komolyan megalapozott döntésről van szó egy beruházási jószág vásárlásánál, akkor meg kell előzni a termék vásárlását az általa gyártott termékek piacának a vizsgálatának. Megkérdezett szervezeteink **túlnyomórészt** - megítélésünk szerint - **nem végeznek beruházást megalapozó piackutatást**. Ha közöljük a kérdésre adott válaszokat, akkor nem ez derül ki, mert a **24. tábla** sokkal kedvezőbb eredményt sejtet.

A tábla adatai szerint megnyugtató a helyzet a döntéseket megalapozó piackutatás terén, de a hazai gazdasági környezetet ismerve csak fenntartásokkal fogadhatjuk el a belső munkatársakkal végzett piackutatás komolyságát. Ezúton is tisztelet a kivételnek, de úgy hisszük, nem tévedünk nagyot, ha a belső piackutatás nagyobb részét a "nem volt piackutatás" csoporthoz kapcsoljuk. Ily módon történhet meg, hogy az indokoltnál jobban ragaszkodnak szervezeteink hagyományos üzleti kapcsolataikhoz, nem vállalják az új szállító felkutatásával, értékelésével járó többletráfördítést.

Piackutatás jellege	Említések százaléka	
	Nagyszervezetek	Kisszervezetek
Külső szervezettel végeztetett piackutatás	24	11
Belső munkatársakkal végzett piackutatás	36	60
Nem volt piackutatás	40	29
Összesen:	100	100

24. tábla

Piackutatás a vizsgált termék vásárlása előtt

Nagyszervezeteink nagyobb arányban végeztettek a vásárlást megelőzően piackutatást külső megbízással, mint kisszervezeteink. A kisszervezetek azonban - saját bevallásuk szerint - kisebb arányban tekintenek el a piackutatástól, mint a nagyszervezetek. Összességében megállapítható, hogy a piackutatás még nem tölti be azt a szerepet a vásárlási döntések előkészítésében, ami a fejlettebb gazdaságokban régóta megilleti.

3.2. Beszerzési magatartás hiányhelyzetben

A konkrét termékvásárlási folyamat végigkísérése illetve értékelése után tekintsük át a magyar nagy- és kisservezetek magatartását az általánosnak tetsző hiányhelyzetben. Nagyon kevés ugyanis azon vállalatok száma - talán nincs is -, amelyek termelésükhöz, működésükhöz szükséges anyagokhoz, gépekhez, alkatrészekhez stb. hiánytalanul, időben hozzájutnak. A jellemző helyzet inkább és döntően az, hogy kimutatott illetve ki nem mutatott, nem számszerűsített veszteségeket könyvelhetnek el a vállalatok a késedelmes, nem megfelelő minőségű, összetételű szállítások miatt, az elmaradt vásárlásokat nem is számítva.

Először az általános helyzetképet mutatjuk be, arra koncentrálva, hogy mi jellemezte a beszerzési helyzetet 1987-ben a szervezetek tapasztalatai alapján. Kísérletet teszünk annak feltárására, hogy a kényszerű megoldások milyen **veszteséget** jelentenek azon esetekben, ahol meg lehet becsülni az elmaradt árbevételét. Megvizsgáljuk azt is, hogy a **különböző beszerzési forrásokat** - hazai, rubel elszámolású, konvertibilis elszámolású szállítók - miképpen lehet értékelni.

Másodszor elemezzük a különféle, a hiányhelyzet leküzdésére szolgáló **magatartásformákat**. Megvizsgáljuk, milyen lehetőségei vannak a nagy- és a kisservezeteknek érdekeik érvényesítésére, a veszteségek csökkentésére. Kitérünk arra is, hogy **van-e különbség** a beszerzési gondok tekintetében a **gép-** illetve az **anyagvásárlások** terén.

Harmadszor bemutatjuk a nagy- és a kisservezetek által **javasolt változtatásokat** részben a beszerzések zökkenőmentesebbé tételére, részben a működésük keretét jelentő szabályozásokra.

3.2.1. Általános helyzetkép

Ha az 1987-es beszerzési helyzetet színekkel lehetne jellemezni, akkor a rózsaszín biztosan nem, talán inkább a szürke árnyalatai lennének dominánsak. Általában megállapítható, hogy a szervezetek legnagyobb gondja nem az optimális választás, hanem egyáltalán a szükséges termékhez való hozzájutás megszervezése volt. A szervezetek különböző adottságait tekintve a kibontakozó kép eléggé sokrétű, de mindenképpen elgondolkodtató, hogy a nagyszervezetek leggyakrabban a **kényszerhelyettesítést** említették, mint jellemző helyzetet és csak ezután jelezték, hogy azt vettek, amit akartak (lásd 25. tábla).

összes válaszadó = 100	
Jellemző helyzet	Nagyszervezetek említései
Azt vettük, amit elképzeltünk	40
Kényszerhelyettesítésre szorultunk	50
Elhalasztottuk a vásárlásunkat, mert a szükséges termékeket nem kaptuk meg	19
Nem azt vettünk, amit elképzeltünk, hanem hasonlót	23
Nem azt vettünk, amit elképzeltünk, hanem rosszabb megoldásra kényszerültünk	14
Egyéb	10

25. tábla

Beszerzési helyzet jellemzői nagyszervezeteknél

Bárhogyan is értékelték a továbbiakban a szervezetnek a beszerzésből adódó veszteségeik mértékét, feltétlenül komoly gondot okozhatott az, hogy vagy időben vagy minőségben kellett engedményeket tenni, ami természetes módon befolyásolja a ki-

bocsátásokat, **értékesítési magatartásukat**, eredményeiket. Amennyiben a következőkben megvizsgáljuk a szállítók viselkedését relációként, világossá válik, hogy miből és miképp tevődik össze ez a lehetetlen helyzet.

A beszerzések nem megfelelő ütemezése és összetétele gazdaságossági problémákat is felvet, hiszen ilyen esetekben nem a terveknek adekvát termelési programot kell teljesíteni, esetleg nem a tervezett sorozatban. Az átállások, a szervezési gondok mind további **veszteséget** okozó tényezők.

Leírtuk már az első fejezetben, hogy mi jellemzi a termelő-eszközök gyártó vállalatok piacát, vagyis milyen az egymásra épülés mechanizmusa. Így csak utalunk arra, hogy ha már a beszerzés során jelentős **kompromisszumok** árán biztosítható a folyamatos termelés, akkor a további piaci résztvevők is csak felemás megoldású termelést és így értékesítést folytathatnak.

Ez a gyökere annak a **fogyasztói viselkedésnek** is, hogy a fogyasztó akkor vásárol, amikor terméket lehet kapni, nem akkor, amikor szüksége lenne rá. A kényszerű tárolás, az előrehozott kereslet mind a lökésszerű, nem a keresletnek megfelelő vállalati inputokból származik. Ugyanakkor a fogyasztó is várakozik, illetve kényszerhelyettesít, hiszen ő is részese a gazdaság általános mechanizmusának, viselkedése éppúgy behatárolt bizonyos keretek között, mint a szervezeteké. Bizonytalan ellátási helyzetben könnyen alakulnak ki határozottan káros, a "piac" alakulására vonatkozó spekulációk, így felvásárlások, hiányhelyzetek jönnek létre.

Első pillanatra meglepő a **kisszervezetek** megkérdezési eredménye, hiszen ugyanezen kérdésre adott válaszukból az derül ki, hogy - hipotézisünkkel ellentétesen - többen vásárolták azt 1987-ben, amit akartak és kisebb százalékban kényszerültek helyettesítésre (**26. tábla**).

Jellemző helyzet	Kisszervezetek említési %-a
- azt vettük, amit elképzeltünk	42
- kényszerhelyettesítésre szorultunk	19
- elhalasztottuk a vásárlásunkat, mert a szükséges termékeket nem kaptuk meg	12
- nem azt vettük, amit elképzeltünk, hanem hasonlót	14
- nem azt vettük, amit elképzeltünk, hanem rosszabb megoldásra kényszerültünk	8
- egyéb	5
Összesen:	100

26. tábla

Beszerzési helyzet jellemzői kisszervezeteknél

Ez az arány jelentős felülvizsgálatra szorult a további elemzések függvényében, hiszen kiderült, hogy **nem** ilyen **problémamentes** a kisszervezetek beszerzési helyzete. Valószínűsíthető, hogy felületesebben töltötték ki ezt a kérdést, míg a továbbiak során ezt módosították. Elegendő csupán arra utalni, hogy a beszerzésből eredő veszteségek jelentősen nagyobbak kisszervezeteknél, mint a nagyobbaknál. A további, szöveges értékelésük is arra utal, hogy hipotézisünk nem volt helytelen, valóban több gonddal és korlátozottabb érdekérvényesítési lehetőséggel kell a kisebb szervezeteknek szembenéznük.

A kényszerhelyettesítés és a kívánt termék megvásárlása utáni válaszlehetőségek mind a nagy-, mind a kisszervezeteknél hasonló, majdnem azonos említést kaptak, vagyis az időbeni és a minőségbeni megalkuvást mindkét csoportnak vállalnia kellett.

A nagyobb szervezetek esetében utalnunk kell arra, hogy be-

szerzésük jobban függ a külpiaci szállításoktól, valamint az importkorlátozás is érzékenyebben érintette őket, mint az elsősorban belföldi szállítókkal dolgozó kisszervezeteket.

Kisszervezeteknél gyakori megoldás a bér munka vállalása, vagy kooperáció nagyobb szervezetekkel és így a beszerzési gondok nagyobb része nem rájuk hárul. Könnyíti a helyzetüket az is, hogy sok esetben elegendő egy kisiparostól megvásárolni a működéshez szükséges anyagokat, így kevésbé vannak kiszolgáltatva az általános hiányhelyzetnek.

A kis- és nagyszervezetek beszerzési gondok miatti árbevétel-arányos veszteségeit a **27. tábla** mutatja.

Szervezetek	Árbevétel-arányos veszteségek
	%-ban
Nagyszervezetek	5,36
Kisszervezetek	13,08

27. tábla

Beszerzési veszteségek a minta alapján

A beszerzési veszteség mind arányában, mind értékben igen jelentős és többek között arra is rávilágít, hogy micsoda tartalékai vannak gazdaságunknak csupán ezen az egy területen. Az értékelésnél nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy

- a nagyvállalati mintánk az iparra feltétlenül reprezentatív, tehát nem álltathatjuk magunkat, hogy kevesebb lenne a veszteség,

- mintánkban az aktívabb, érdekérvényesítésre hajlamosabb és képesebb vállalatok szerepelnek, amelyek valószínűleg a beszerzésnél is viszonylag kedvezőbb helyzetben vannak.

Megállapításunk szerint az **országos átlag ennél rosszabb** lehet, jobb semmi esetre sem. Ha még az utánjárás, a telefonálások, a telexek és az idegek munkája jelentette többletráfor-

dításokat is bekalkuláljuk, akkor a helyzet siralmas.

A veszteségek nem számszerűsíthető rovatába beírhatjuk a megbízhatatlanságot, az üzleti hírnévnek, az **ország image-nek romlását** is. Hiszen, aki - akár önhibáján kívül is - késedélmesen és nem megfelelő terméket ad tovább, annak az értékesítési munkája nem jó, hosszú távon nem lehet rá biztonsággal építeni.

Visszatérve az effektív veszteségekre, jó összehasonlítást jelent az 1.3. fejezetben jelzett kutatás^{/56/} eredménye.

Legnagyobb gondot a megkérdezetteknek a beszerzés terén az okozta, hogy a normál termelési folyamathoz szükséges anyagok, gépek sem mindig álltak rendelkezésre, így a **beszerzési veszteségek** 1977-ben az ipar bruttó termelési értékének 1,9 %-ára rúgtak. (Lásd a **28. táblát.**)

Á g a z a t o k	Millió Ft-ban	A bruttó termelési érték %-ában
Bányászat	136,4	0,6
Villamosenergia	297,8	1,9
Kohászat	905,4	1,6
Gépipar	4255,9	2,6
Vegyipar	1320,3	1,4
Építőanyagipar	471,3	2,3
Könnyűipar	2241,9	2,4
Élelmiszeripar	1005,3	1,1
Ipar együtt	10634,3	1,9

28. tábla

A beszerzési veszteségek az iparban 1977-ben

^{/56/} Sándorné, dr. Szennyessy, J.: A szocialista vállalatok piaci magatartása. Kandidátusi értekezés. Kézirat. Bp., 1980.

A beszerzési veszteségek nagysága összefüggést mutat a **vállalatnagysággal**, vagyis a kisvállalatok kisebb mértékben képesek érdekeiket érvényesíteni, mint a nagyobbak. A **vegyes profilú** vállalatok kevésbé szenvednek a hiánytól, mint a beruházási javakat előállítók. A legnagyobb veszteséget a **kereskedelmi vállalatok** (3,7 %) jelezték az iparvállalatokkal (1,9 %) szemben.

Sajnálatos módon a helyzet 1978-hoz képest nem javult, bár az összehasonlításnál figyelembe kell venni, hogy a vetítési alap 1978-ban a bruttó termelési érték, míg a jelenlegi felmérés alapja az árbevétel arányában kimutatható veszteség.

Mint már utaltunk rá, a beszerzési piac vizsgálata során is külön kell elemeznünk az egyes relációk jellemzőit, szabályozottságukat, problémáit. A mintában szereplő szervezetek beszerzése relációként 1987-ben a **29. táblán** látható arányban történt.

Relációk	Beszerzési arányok	%-ban
Nagyszervezetek		
Hazai szállítók	66,8	
Rubel elszámolású szállítók	14,4	
Dollár elszámolású szállítók	18,8	
Kisszervezetek		
Hazai szállítók	79,5	
Rubel elszámolású szállítók	9,7	
Dollár elszámolású szállítók	10,8	

29. tábla

Beszerzési relációk a mintában

A három reláció háromféle magatartású szállítót jelent, eltérő gondokat a beszerzési folyamatban, illetve az eredmények, az elégedettség is más fokú az egyes relációkban.