

Nagyszervezetek a hazai szállítókról

A szállítók értékelésére nyitott kérdést, vagyis teljes válsz-szabadságot adtunk. Ebből következik, hogy az értékelések eléggé sokfélék, de a jellemző mégis az **elégedetlenség**. Leggyakoribb problémák

- a szerződéses fegyelem nem megfelelő
- nem kielégítő a kapott termék minősége
- a szállítók kihasználják monopolhelyzetüket.

A leggyakoribb említések tehát egyértelműen arra vonatkoznak, hogy **nem időben** jutnak a megrendelők a szükséges termékekhez, **nem a megfelelő minőségben** és gyakran **kiszolgáltatottak**, hiszen a szállító monopolhelyzetet élvez.

Ezek a megállapítások tovább árnyalhatók, hiszen ezen jellemzők után a legtöbben a következőket emelték ki:

- megbízhatatlanok, mert maguk is az **import függvényében** teljesítenek,

- nincs szerződéskötési készség, mert az **exportcélok** elérése minden mást megelőz.

Igen sok szállítás azért késett 1987-ben, mert a termeléshez, így a kibocsátáshoz szükséges alapanyagok, alkatrészek, gépek nem érkeztek be időben más ország szállítóitól. Ezek a megfogalmazások már **megértést** tanúsítanak, hiszen a tények a szállítói fegyelmezetlenséget jelzik, de nem a szállítón múló okok miatt következik be.

Sokan panaszojlik, hogy még a szerződéskötéshez sem jutnak el, mert a szállítók **nem érdekeltek a belföldi piac ellátásában**, exportterveik teljesítése fontosabb. Érthető ez a magatartás, hiszen különféle preferenciák kötődnek az export teljesítéséhez illetve fokozásához. Ennek a magatartásnak azonban az is következménye, hogy a továbbfeldolgozók nem jutnak azok-

hoz a termékekhez, amelyek elengedhetetlenül szükségesek konvertibilis exportjuk teljesítéséhez. Esetleg csak konvertibilis import útján kerülhetik el a szállítási gondokat, ami népgazdasági szinten már veszteséget jelent.

Az **ütemtelen szállítások** is sok problémát okoznak a felhasználóknak, ami adódhat a lökészerű importbetelekezésből, esetleg külpiazi értékesítés meghiusulásából stb.

Gyakori említés a szállítók **állandó áremelési törekvése** is, ami hátrányosan érinti a beszerző szervezetet, de monopolhelyzet, kiszolgáltatottság esetében kénytelenek engedni. Ebben a momentumban is tetten érhetjük az eladók piacát, bár a vizsgálatunkba bevont vállalatok is hasonlóan működnek, vagyis áthárítják a beszerzésből adódó többletráfordítást vásárlóikra.

Hiányos piaci munkát említenek többen, vagyis a kínálat nem komplex, hiányoznak a szolgáltatások, az alkatrészellátottság gondjaitól a tájékoztatók szórványos kiadásán át, a nem a keresletnek megfelelő termékválasztékig terjednek a panaszok. Sokan gondolják úgy, hogy a hazai szállítók csak termelnek, függetlenül attól, hogy mire lenne igazán szükség. A **piackutatás** és az annak eredményéhez igazodó gyártási program a szállítók nagy részét még mindig nem jellemzi.

Az **innováció**, az újra való törekvés szintén nem tapasztalható a termelők körében, pedig a többletet, az újdonságot szívesebben fizetnék meg a vásárlók, mint a kényszerhelyzetet.

Az eddigi gondok az értékesítés, a termelés során a már jelzett problémákat okozzák, de a gazdálkodás más területeire is hatással vannak. A bizonytalan szállítások **készletnövekedést** eredményeznek, fokozva a hiányt a szükségesnél több vásárlással.

Amennyiben a szervezetek nem közvetlenül a termelőtől vásárolnak, akkor a TEK-vállalatokkal kerülnek kapcsolatba. Viszszatérő megjegyzések vonatkoznak a **TEK-vállalatok** nem kielégítő működésére, vagyis, feladatuk egy részét nem töltik be, **nem készleteznek**, áthárítják az ezzel kapcsolatos költségeket

a felhasználókra. A későbbiek során a javaslatok között ezért joggal szeretnék többen a TEK-vállalatok felszámolását és a közvetlen beszerzések rendszerének kialakítását. Az igazi megoldás természetesen nem a TEK-vállalatok megszüntetése lenne, hanem pl. forgótőkékük növelésével lehetőséget és kényszert teremteni ahhoz, hogy ne elosztók legyenek, hanem kereskedjenek, mint az a nevükben is szerepel.

Nem csupán elmarasztaló véleményeket olvashattunk azonban a válaszok között, hanem - jóval kevesebben, mint a panaszadók - néhányan említik a javulást is, sőt a **jó minőséget** emelik ki. Ez azonban a válaszadók elenyésző részének a véleménye.

Kisszervezetek a hazai szállítókról

A kisszervezetek véleménye sem kedvező a hazai szállítókról, sőt néhány speciális gonddal árnyalják az eddigi képet.

Általános vélekedés, hogy **sok a hiánycikk, ütemtelen, pontatlan a szállítás**, megbízhatatlanok a hazai partnerek. Sok szállító **monopolhelyzetet** élvez és ki is használja ennek minden előnyét. A vásárolt termékek minősége inkább közepes, mint jó, sőt változó jelzővel is illették.

Körülményesek és rugalmatlanok a nagyszervezetek, vagy a kisszervezetek dolgoznak más fordulatszámmal és ahhoz képest lassúak és a változásra nehezen hajlandók.

A kisszervezetek megítélése szerint is az importkésedelmek és az exportcélok előtérbe helyezése miatt **késedelmese**k a szállítások.

A kisszervezetek gyakran a **szerződés-kötéshez sem jutnak, megkülönböztetést** éreznek, mert kiszolgálásuk csak mások igényeinek kielégítése után történik meg, ha marad még akkor áru.

Néhányan panaszo

lják azt is, hogy csúszópénz ellenében, ajándékok vagy személyes kapcsolatok révén juthatnak a kívánt termékhez.

Általános véleménye a kisszervezetek, a gazdasági munka-

közösségek vezetőinek, hogy **nem azt gyártnak** a hazai termelők, amire tényleges igény jelentkezik, így a strukturális hiány természetesen jelenik meg. Ebből a helyzetből adódnak a félmegoldások, a további alakítgatás - ha van rá lehetőség -, a drágább termékkel való helyettesítés stb., vagyis **drágul** a végtermék, vagy a szolgáltatás.

Nagyszervezetek a rubel elszámolású szállítókról

Amennyiben a beszerzési helyzetünkről festett kép még nem volt elég sötét, akkor é reláció értékelését befejezve rájövünk, hogy lehet ez még sötétebb is.

Lakonikus értékelés pl. "Teljes a káosz" (Redőnygyártó Vállalat 7 % részesedés),^{/57/} de összefoglalja a következőkben kifejtett helyzetet.

Tulajdonképpen mindazon kifogások, amelyeket a hazai szállítóknál említettek, itt is megtalálhatóak, csak aláhúzottabban.

A szerződéses fegyelem, vagyis a szállítások időbeni és megfelelő összetételbeni lebonyolítása nem jellemző: "teljesen **kiszámíthatatlan**" (Borsodnádasi Lemezgyár 29 % részesedés). Nem akkor és nem azt kapnak a megrendelők sok esetben, amit szeretnének.

Külön gondot jelent ebben a relációban, hogy államközi szerződések alapján dolgoznak a szervezetek, **kontingenseket** állapítanak meg előre, amelyek az idő előrehaladtával már nem megfelelőek, mert másra, máskor lenne szükség. "Hosszú szállítási határidők, esetenként kontingens-problémákkal" (Magyar Filmlaboratórium 40 %-os részesedés). Roppant nehezen lehet előre, több évre kiszámítani a felhasználást bizonyos termékekből akkor, amikor a piac állandó változásban van, hiszen lényegi jellemzője. "Nehézkes, esetenként megbízhatatlan szállítás, szigorú kontingensgazdálkodás" (Magyar Gördülőcsapágy Művek 19 % részesedés) - egyik sem kedvező jellemzése a rubel elszámolású beszerzési forrásoknak. "A kontingens mindent meg-

^{/56/} A továbbiakban az idézett vélemények értékeléséhez közöljük a szervezetek beszerzési forrásaikból az adott piac részesedését is.

öl" (Fővárosi Finommechanikai Vállalat 15 % részesedés).

Sokan panaszzolják, hogy biztonsággal nem építhetnek erre a forrásra, mert "bizonytalan a szállítási készség, hosszú az átfutási idő" (Paksi Atomerőmű Vállalat 34 % részesedés), így nem lehet tudni, hogy biztosítható-e a folyamatos üzemeltetés. "Sok esetben a szükséges terméket nem kapjuk meg" (Béke MGT SZ Kamut 30 %-os részesedés).

A **kapcsolatépítés szinte lehetetlen**, hiszen a vállalatok nem egymás közötti megállapodás szerint, hanem engedélyek, ke-retek alapján működnek. Az **informálódás** sem egyszerű a lehető-séges kínálatról, hiszen a közvetlen kapcsolat hiánya akadályozó tényező. "Rendkívül hosszú átfutási idő, sürgetésre döntő többségben válasz nem jön, rapszódikus szállítás" (Ganz Áram-mérőgyár 2 % részesedés).

A korábbi időszakokban sem volt jobb a helyzet, de relatíve **rosszabbodás következett be**, jelzik jónéhányan: "a szállítási készség és a fegyelem valamennyi viszonylatban romlott" (Ganz-Danubius Hajó- és Darugyár 18 %-os részesedés). Sokan pana-szolják, hogy **nehézebb üzletet kötni, kevesebb ajánlat** érkezik napjainkban. "Kontingenshiány és szállítási készség hiány" jellemzi a CHEMIMAS (80 %-os részesedés) a rubel relációt. "Rosszabb, mint a korábbi években" (ERDŐKÉMIA 12 %).

Általános tapasztalat, hogy a jó műszaki színvonalú, **kor-szerű termékeket** a rubel relációjú szállítók is inkább **tőkés exportra** szánják, így nehéz a magyar vásárlóknak hozzájutni. Nem érdekeltek a szállítók az újításban, **innovációs készségük alacsony**.

Viszonylag új jelenség az **erőteljes áremelési törekvés**, ami talán az egyetlen előnyét is megkérdőjelezi a rubel viszonyla-tú beszerzéseknek, legalábbis vállalati szintet tekintve. "Kedvező áron, bizonytalan határidő" (Hidasházi ÁG 8 %-os ré-szesedés) - összetétel tehát változóban van.

A 470 megkérdezettből alig egy tucatnyi vásárló elégedett a rubel elszámolású szállítóival, bár az elégedettség nem túl-

zott; pl.: "ütemes beérkezés" (Hajdúsági Iparművek 2 % részesedés). Még néhányan **elfogadhatónak** tartják a rubel relációjú beszerzést, elsősorban a már jelzett, viszonylag alacsony ár-színvonal miatt.

A **minőséggel** rendkívül sok gond van, nem csak az a baj tehát, hogy bizonyos kereten belül nem azt kapják a hazai vásárlók, amit szeretnének és amire szükségük van, hanem az is, ha esetleg megfelelő mennyiségű és összetételű szállítmány érkezik, akkor a minőségi problémákkal kell szembenézni. "Hosszú az átfutási idő a megrendeléstől a szállításig. Növekvőben a hibás gépek száma. A szervíz nem kielégítő." (Híradástechnikai Gépgyár 20 % részesedés) "Lökésszerű a szállítás, az áru minőség nem egyenletes" (Hőgyészi ÁG 30 % részesedés). "A minőség kritikán aluli" (Vértess Volán 93 % részesedés).

Vásárlási készség tehát lenne a magyar vállalatok részéről - kényszermegoldásként -, de nehezen tudnak megfelelő technikai színvonalú, jó minőségű terméket vásárolni. Az **alacsony műszaki színvonal** is gátját jelenti a kapcsolatok javulásának.

A **bürokrácia**, a **nehézkesség**, a **rugalmatlanság**, az **érdektelenség** a szállításokban - ha lehetséges - akkor elvezet a következőkhöz "Kapcsolatunk szűk területre korlátozódik elsősorban minőségi gondok és szállítási pontatlanságok miatt" (Kőbányai Gyógyszerárugyár 7 % részesedés).

Mélyebb elemzésre természetesen senki sem vállalkozott, de egy véleményt még idéznénk, ami a jövőre is vonatkozik: "A kontingentált kereskedelmen kívül lassú és bizonytalan az előrelépés" (TANNIMPEX 5 % részesedés).

Kisszervezetek a rubel elszámolású szállítókról

A kisszervezetek kisebb arányban és nem közvetlenül vásárolnak rubel elszámolású szállítóktól, de a véleményük hasonló a nagyszervezetekéhez. Ez természetes is, hiszen közvetetten ők is elszenvedik a jelzett hátrányokat, ugyanazokat a problémákat érzékelik, mint a nagyszervezetek.

Leggyakoribb említés az, hogy **nem lehet építeni rá** és általában a "**rossz**" minősítéssel illették.

Lassú, sokszor többéves várakozás jellemző a szállításokra, ami komoly gondokat okoz. A **lökésszerű** szállítások **készletezésre** kényszerítik a kissorvezeteket is.

Az **alacsony műszaki színvonalat** is többen említették. A kissorvezetek pozitív jelzöt nem használtak, még a kedvező árat sem említették. Jelezték viszont az **alkatrészutánpótlás** zökkenőit.

A **bizonytalanság** miatt nem szívesen vásárolnak ebből a relációból gépeket, hiszen a tartalék alkatrészek, a szervizelés általában nem megoldott.

Nagyszervezetek a konvertibilis elszámolású szállítókról

A konvertibilis elszámolású beszerzési forrást két szempont alapján kell értékelnünk:

- mi jellemzi a szállítókat
- mi jellemzi a beszerzési lehetőséghez való hozzájutást.

A konvertibilis elszámolású szállítókat az esetek döntő többségében jónak ítélik, **korrekt partnernek, rugalmas, jó üzletembereknek** tartják.

Jó a szállítási készség, bármikor hajlandók az üzletkötésre és jó minőségben, **magas technikai színvonalon** teljesítenek. "Pontos szállítás, megbízható minőség" (RÁBA Vagon- és Gépgyár 17 % részesedés), "Nagyságrenddel jobb a szállítási készség, piacorientáltak és ezért sokfélék" (Békéscsabai Konzervgyár 13 % részesedés), "Korrekt üzleti kapcsolatok" (Aszfaltútépítő Vállalat 60 % részesedés) - ezek a kiemelt, a beszerzési forrást jónak értékelők véleménye.

Úgy tűnik, nincs szükség hosszasan ecsetelni a konvertibilis elszámolású szállítók kedvező üzleti tulajdonságait, hiszen a vásárlók piacán egyértelmű a vevők igényeinek figyelemmel kísérése és azok megfelelő kielégítése.

Nem mindenki elégedett azonban, néhány válaszadó jelzi, hogy

problémák is felmerülnek: "... egyes esetekben megbízhatatlan szállítói magatartás (tipizálásból adódó konkurencia-hiány)" (OKGT-AGEL 14 % részesedés) vagy "... szállítási fegyelmük a szocialista országok felé rosszabb, mint egymás között" (VÁS-ÉRT Vállalat 9 % részesedés).

Az igazi gondok azonban nem külföldön, hanem itthon keresendők, még hozzá az **importengedélyezési eljárásban**.

Nagyon sok vállalat nem is jut el a szállítókig, mert nem kap importkeretet a vásárlásokra. Általában romló viszonyokról számolnak be a szervezetek: "az importkorlátozó intézkedések következtében jelentősen visszaesett a részesedésük ..." (Építőipari Gépesítő Vállalat 5 % részesedés).

"Küzdelmesnek és reménytelennek" (Heves megyei TANÉP 5 % részesedés) érzik sokan a beszerzési forráshoz való eljutást. **Nehézkessé** vált a konvertibilis relációjú beszerzés mindazon előnyök ellenére, amelyeket már bemutattunk. "A csúcstechnikát képviselő berendezésekhez devizahiány miatt nem jutottunk" (MTA Izotópkutató Intézet 15 % részesedés). "A behozatali engedélyek hiánya akadályozó tényező volt" (KM Légiforgalmi és Repülőtéri Igazgatóság 16 % részesedés). "Behozatali engedélyek késése miatt kompromisszumok fajtában, méretben, minőségben" (Pannon Nyomda 10 % részesedés). "Szűkös devizahelyzet miatt késedelmes és bizonytalan" (Balatonboglári Mezőgazdasági Kombinát 20 % részesedés). "Behozatali engedély hiánya miatt nehézkes" (Debreceni Vízmű és Gyógyfürdő Vállalat 10 % részesedés).

A beszerzési forráshoz való jutás **bizonytalansága** "Nem tudjuk, mikor kapunk" (ZALAKERÁMIA 10 % részesedés) ugyanolyan magatartáshoz vezet, mint azt már a korábbiakban jeleztük, pl. **készletnöveléshez**, tartalékoláshoz: "Az engedélyezés miatt késik a beszerzés. Tartalék készlettel oldjuk meg beszerzési gondjainkat" (Szegedi Paprikafeldolgozó Vállalat 20 % részesedés).

A "**lassú importengedélyezési eljárás**" (Posta Számítástech-

nikai és Elszámolási Intézet 60 %) számos hátránnyal jár a vásárló szervezetek számára. Ebből emelünk ki néhányat:

"A beszerzési keret késői kiadása gátolta a jobb beszerzési lehetőségek kiválasztását" (TRIÁL 25 % részesedés).

"Ismerve az ország helyzetét igyekeztek a szállítók előnyöket szerezni" (BŐRKER 18 % részesedés).

"Nehézkes engedélyezési eljárás miatt sok a zavar" (Lenin Kohászati Művek 13 % részesedés).

"Az engedélyezési eljárás kiszámíthatatlansága veszélyezteti a vállalati gazdálkodást" (HUNGAROCAMION 70 % részesedés).

"A devizakérelmek elbírálása bürokratikus, a valóságtól elszakadt" (Soproni Vasöntőde 30 % részesedés).

Tulajdonképpen az az előnyös szállítói reláció, amit gondolatmenetünk elején bemutatunk, a vázolt problémák miatt nem egyértelműen kedvező a szervezetek számára. Az engedélyezési eljárás nehézsége, bürokratikus volta mellett komoly gondokat okoz a **forint folyamatos leértékelése** is. "A forintleértékelések igen drágítják a beszerzést" (Erdei Termék Vállalat 10 % részesedés), "A forintleértékelés miatt kritikus az árszint" (Kanizsa Bútorgyár 5 % részesedés).

Erre a beszerzési forrásra mindig is a **viszonylag magas árszínvonal** volt a jellemző, vagyis drága a magyar vásárlónak. "Ha van devizakeret, akkor a beszerzés kifogástalan, de rendkívül magas áron valósítható meg" (Egri Közúti Építő Vállalat 60 % részesedés). Az eddig is tapasztalt magas árakat azonban - mint láttuk - a forintleértékelések még növelték. A magyar felek bizonytalanok a tárgyalások során, amit az eladó érzékel és azonnal reagál rá: "Kényszerhelyzet kihasználása és így magas ár" (Budapesti Vegyiművek 50 % részesedés). Egyes esetekben a **külkereskedők** munkája sem megfelelő, sőt a külkereskedelmi vállalatok újabb beavatkozási lehetőséget jelentenek, aminek a megkérdezettek nagy része nem lelkes híve. A **magas vámtételek** is akadályt jelentenek a beszerzésben, tovább drágítják a termékeket.

Sokan feltételezik, hogy az irányító hatóságok **szándékoltan késleltetik** az importengedélyek kiadását, amit így fogalmaznak meg: "Az import engedélyezési eljárás nehézkessége, szándékolt lassítása miatt időben jelentősen eltolódik vagy lehetetlenné válik a beszerzés" (MIKI Méréstechnikai Fejlesztő Vállalat 25 % részesedés); "Az importfolyamat központi szándékolt késleltetése" volt jellemző (Borsodi Vegyi Kombinát 27 % részesedés); "Kettős COCOM, egyik párizsi székhellyel, a másik a KKM" (KSH-SZÜV 50 % részesedés); "Kevés az importkeret, későn kapják meg a vállalatok az engedélyt és az ebből adódó kényszerpályákat a szállítók kihasználják anyagi előny szerzésére" (Sopiana Gépgyár 15 % részesedés).

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a konvertibilis elszámolású szállítók, ha nem is tökéletesek, de közelítik annak ideáját, főképp más relációkkal történő összehasonlításban. Ennek ellenére nem problémamentes a dollár elszámolású szállítókkal való együttműködés a szigorú engedélyeztetési eljárások miatt. Vállalati szinten komoly gondok származnak ebből, pl: "Az import engedélyek időbeni bizonytalansága a beszerzési és az értékesítési tevékenységet egyaránt hátráltatta" (INTERÁG RT 4 % részesedés); "... a kötöttségek zavart okoznak a termelési és az értékesítési folyamatban" (Pécsi MEZŐGÉP Vállalat 13 % részesedés), "A késedelmes behozatali engedélyek esetenként termelési zavarokat okoztak" (Budapesti Épületasztalos és Faipari Vállalat 3 % részesedés).

Kisszervezetek a konvertibilis elszámolású szállítókról

Akik véleményét nyilvánítottak a konvertibilis relációjú szállítókról, azok hasonló problémákat vetettek fel, mint a fentiekben leírtak.

Ami hangsúlyosabban került elő, az a **lehetőségek hiánya**, vagyis hogy néhányan nem vagy alig jutnak dollár relációból származó termékekhez.

Többen kifogásolják, hogy nem lehet közvetlenül beszerezni,

vagyis a **külkereskedelmi vállalatokban** csak árdrágító tényezőt látnak.

Saját valutakeret terhére tudtak néhányan - nyilván alacsony értékű - terméket vásárolni, illetve **nem legális** úton.

Összességében a problémák hasonlóak a kisservezeteknél is, de alacsonyabb részesedésük és kisebb értékű vásárlásaik miatt nem olyan égetők a gondjaik ebben a relációban, mint a nagy-szervezeteké.

Tekintsük át az eddigiek alapján a **30. táblán** beszerzési relációként a legégetőbb problémákat.

Szállítói reláció	Legégetőbb problémák (említések gyakorisága alapján)
BELFÖLDI SZÁLLÍTÓK	<ol style="list-style-type: none">1. Érdektelenség a hazai értékesítésben2. Szállítási fegyelem hiánya3. Monopolhelyzet4. Változó minőség5. Áremelési törekvések
RUBEL ELSZÁMOLÁSÚ SZÁLLÍTÓK	<ol style="list-style-type: none">1. Szállítási fegyelem hiánya2. Kontingens-gazdálkodás3. Alacsony műszaki színvonal4. Közvetlen kapcsolatok hiánya5. Áremelési törekvések
KONVERTIBILIS ELSZÁMOLÁSÚ IMPORT	<ol style="list-style-type: none">1. Importengedélyhez való jutás nehézsége, bizonytalansága2. Magas árszínvonal3. Magas vám4. Romló tárgyalási pozíció5. A bizonytalanságból adódó veszteségek

30. tábla

A beszerzési relációk legfontosabb problémái

3.2.2. Magatartásformák a hiány leküzdésére

A vállalatok eredménye, az ott dolgozók életszínvonala jelentős részben attól is függ, hogy milyen teljesítményeket bocsátanak ki és azt hogyan értékeli a környezet. Természetesen ez az értékelési folyamat csak akkor zajlik le, ha van output, az viszont csak akkor jön létre, ha van mit feldolgozni, átalakítani. Ily módon elsőrendű érdeke a szervezeteknek, hogy a termelés, szolgáltatás előfeltételeit megteremtsék.

Nem egyszerű vállalkozás ez olyan körülmények között, amikor - mint az előzőekben láttuk - a beszerzés különféle problémákkal jár, időbeni, minőségbeni, mennyiségi gondok merülnek fel a vásárlási folyamat során. Az azonban csak a legvégső megoldás lehet, hogy az ellátás zavarai miatt leállítják a termelést, állásidőt fizetnek, esetleg kényszerszabadságolást rendelnek el - bár előfordulnak ezek a jelenségek szervezetünk gyakorlatában.

Mindent meg kell tehát tenni azért, hogy a beszerzési gondok miatt ne álljon le a termelés vagy a szolgáltatás. Valamilyen megoldást keresni kell, kompromisszumokkal vagy gyakran többletráfordítással ugyan, de eredményt kell elérni.

Mind a nagy-, mind a kisservezetek megítélése szerint több gondot jelent az anyagok, alkatrészek beszerzése, mint a gépeké, berendezéseké. Eltérő arányban ugyan, de azt panaszolják, hogy nehezebb az anyagokhoz való hozzájutás, pedig a folyamatos termelésnek - rövid távon - ez jelentősebb előfeltétele, mint az új gépek, berendezések üzembe helyezése.

Az anyagbeszerzési problémák természetes következménye az a magatartás, hogy a termelési gondok elkerülése érdekében **töb-
bet vásárolnak** akkor, amikor lehetőség kínálkozik. A készletezéssel járó többletkiadásoknál is fontosabb az, hogy adott időben rendelkezésre álljanak az anyagok.

A **31. tábla** eredménye arra utal, hogy a nagyszervezetek több, mint 60 %-a érzi problémásabb területnek az anyag- és alkatrészbeszerzést más termékek vásárlási körülményeivel összehasonlítva. A kisservezetek több mint 76 %-a nyilvánít ugyanilyen véleményt és csak kisebb arányban, 4 % említi, hogy kevesebb gondja volt az anyag- és alkatrészbeszerzéssel, mint más termékeknél.

Megnevezés	Nagyszervezetek	Kisservezetek
Több gondot jelent az anyagok beszerzése	60,6 %	76,2 %
Ugyanolyan feladat, mint más termékek beszerzése	29,7	19,8
Kevesebb gondot jelent az anyagok beszerzése a többi termékhez viszonyítottan	9,7	4,0
Összesen:	100,0 %	100,0 %

31. tábla

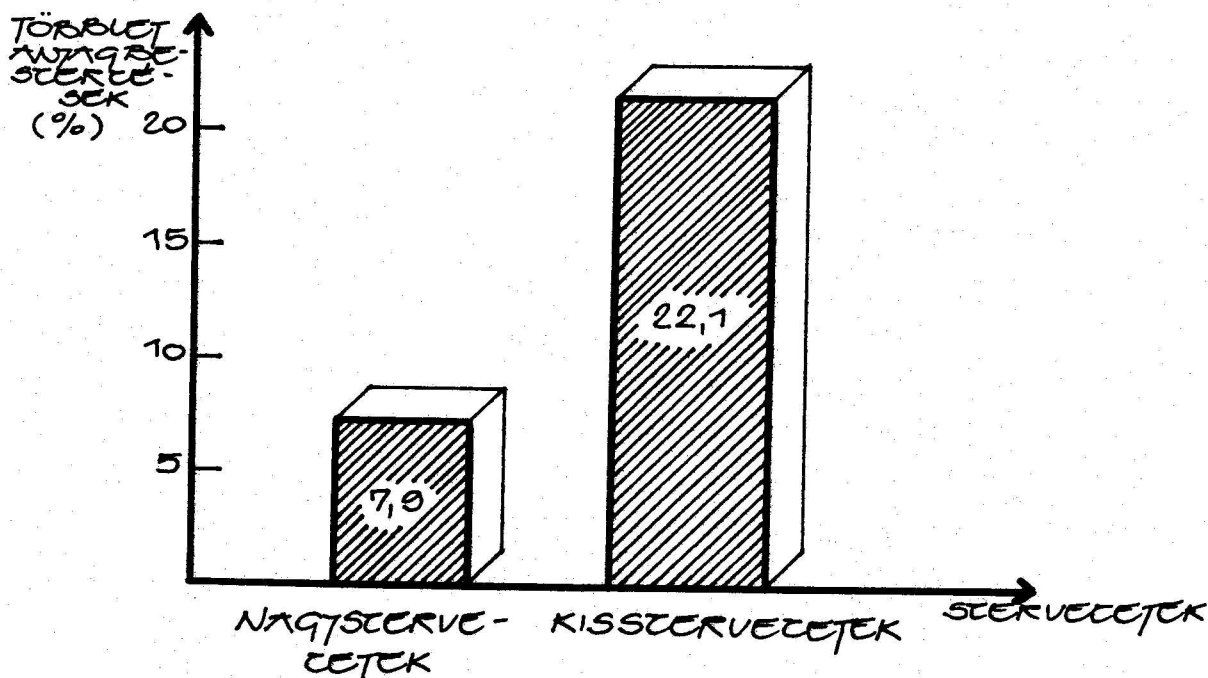
Anyagbeszerzési gondok értékelése (%-ban)

A megkérdezett szervezetek nem is tagadják, hogy többet vásárolnak a szükségesnél az anyagokból, néhányan adtak csupán nemleges választ erre a kérdésre. Voltak olyan válaszadók is, akik ugyan 0 %-ot írtak arra a kérdésre, hogy hány százalékkal vásároltak többet 1987-ben a szükséges anyagnál, de magyarázatképpen odaírták, hogy azért, mert nem jutottak többletvásárlási lehetőséghez. A szándék tehát megvolt, csak az árufedezet nem.

Néhány kisvállalkozó több, mint 100 %-ot is jelzett, aminek hátterében az áremelkedésektől való félelem, vagy éppen az áremelkedésre történő spekuláció is állt.

A tartalékolás, a többletvásárlás, a szükségesnél további tárolás újra csak **veszteségekhez** vezet, hiszen nem ritka je-

lenség a helytelen tárolás következtében tönkrement termék, aminek felhasználása vagy lehetetlen, vagy pedig nem eredményezi a kívánt minőséget. Ily módon növekszik a selejtarány illetve a többlettermékek kezeléséhez szükséges személyzet (raktárosok stb.) iránti igény és több lehetőség nyílik a tárolt termékek manipulálására is (jó minőségű termékek kicserélése rosszabbra - darab-darab alapon -). A 13. ábra a többlet-anyagbeszerzések arányát mutatja nagy- és kisszervezetek esetében.



13. ábra

Többlet-anyagbeszerzések nagy- és kisszervezeteknél

A 13. ábra eredményének alapján kitűnik, hogy a nagyszervezetek majdnem 8 %-kal vásároltak 1987-ben több anyagot és alkatrészt a szükségesnél, míg a mintában szereplő kisszervezetek több mint 22 %-kal.

Mint a korábbiakban megállapítottuk, ez az eltérő arány is abból fakad, hogy a kisszervezetek nehezebben jutnak az anyagokhoz, körülményesebben tudják érdekeiket érvényesíteni, így kénytelenek többlet készletezni.

Felmérések^{/58/} és statisztikai adatok^{/59/} is arra utalnak, hogy a vállalatoknál felhalmozódó készletek döntő része anyagok és alkatrészek, a félkésztermékek, a befejezetlen- és késztermékek aránya csekély. Nem a kereskedelmi vállalatok készleteznek tehát, amelyek egyik alapvető funkciója lenne ennek a feladatnak való megfelelés. Túlzott e téren a termelővállalatok megterhelése - bár ezt érthető okokból "önként" vállalják -, míg a TEK vállalatok működését és létét ez a helyzet újból kérdésessé teszi a jelenlegi feltételek mellett.

Nagy kérdés még mindig, mit lehet tenni akkor, ha a szükséges termék nem áll rendelkezésre. Milyen magatartást lehet vagy kell választani ilyen esetekben, amikor a kényszer megoldást sürget?

Előzetes hipotézisünk az volt, hogy ilyenkor az import, a várakozás, a kényszerhelyettesítés, saját gyártás stb. fordul elő, de a próbakérdések alapján új kategóriát is be kellett építeni a válaszlehetőségek közé, éspedig a "kölcsön kért" kategóriát. Meglepődtünk először, mert nagyszervezetek esetében furcsa ez a megoldás, hiszen nem sőt kell a szomszédasszonytól kérni, ami jó kapcsolatok esetén előfordul és elfogadott jelenség. Fokozódott a meglepetés, amikor kiderült, hogy milyen sokan jelezték ezt a problémamegoldási lehetőséget mindennapos gyakorlatként. Bármennyire értékelhető gesztus is a hasonló profilú cégek egymást történő segítése, mi mégis a működési zavarok egyik jeleként értékeljük ezt a megoldást.

Ugyanilyen furcsa jelenség az is, amikor nagyszervezetek egymás között **cserélik** feleslegeiket. Nem szabadna igazán meglepődni ezen, hiszen Kornai János (1980) idézett munkájában plasztikusan mutatja be a "puha pénz" - "kemény áru" létrejöttének mechanizmusát. Mégsem törődhetünk bele, hogy ezek - a hiányból természetesen következő - mechanizmusok jellemezzék gazdaságunkat.

^{/58/} Lásd pl. Kiefer Márta: Értékesítési csatornák és vállalati kapcsolatok a feldolgozó iparban. Akadémiai K.Bp. 1987.
^{/59/} Az összes ipari készlet 75-77 %-a anyag- és alkatrész formájában, további 12-13 % késztermékként a termelővállalatoknál van, míg csupán 9-10 % található a kereskedelmi vállalatoknál. Forrás: Kiefer, M. i.m. Az 1987-es Ipari Zsebkönyv alapján is az összes ipari készlet 72,18 %-a anyagokból és fogyóeszközökből áll. Forrás: Ipari Zsebkönyv 1987. 115. o.

Tekintsük át először a nagyszervezetek viselkedési módjait a felleléő hiány esetén. Az említések gyakoriságának alapján a 32. táblát építhettük fel.

összes válaszadó = 100	
Hiányhelyzet feloldásának módjai	Említések gyakorisága
Importált (Importért folyamodott)	33
Helyettesítő termékkel dolgozott	65
Termeltetett, gyártatott	29
Saját termékét átalakította	13
Saját maga termelte	21
Mást kezdett gyártani	13
Megvárta, amíg a rendelt áru be- érkezett	37
Kölcsön kért	46
Egyéb	7

32. tábla

Megoldási variánsok hiányhelyzetben nagyszervezetek esetében

Leggyakoribb említés a **helyettesítő termékek** kínálta lehetőség kihasználására vonatkozott. A helyettesítő termékek alkalmazása újabb veszteségek forrása is lehet, hiszen elképzelhető, hogy csak drágább anyagot építhetnek be a tervezettnél, esetleg minőségileg gyengébb megoldásra kényszerülnek. Nem tudni tehát, hogy a helyettesítés mennyiben módosítja az elvárt termékminőséget a megállapodáshoz képest.

A **kölcsönkérés**, mint megoldási variáns kapta a második leggyakoribb említési arányt, ami fölötti meglepődésünket már kifejtettük.

A **várakozás** kapta a harmadik helyet, aminek következménye lehet a termelési programok átütemezése, esetleg a létszámát-csoportosítás.

Az **importból** való termékbeszerzés hiány esetében nem jel-

lemző viselkedése a megkérdezettek többségének. Ennek háttérében nyilván az áll, hogy nagyon nehéz és körülményes az importhoz való hozzájutás mindkét relációból.

A **termeltetés, gyártatás** után sorrendben a **saját előállítás, a termék vagy a termelési program módosítása** szerepelt, valamint egyéb megoldások keresése.

Igen színes tehát a paletta, nagyszervezeteink - úgy tűnik a számok alapján - minden lehetséges módon enyhíteni próbálják a hiányt, minden lehetőséget megragadnak nagyobb problémák elkerülése céljából. Utalni szeretnék újra Sándorné dr.Szennyessy Judit 1978-as ide vonatkozó felmérési eredményeire.

A hiányhoz való alkalmazkodás akkor is különféle kényszerhelyzeteket provokált ki (lásd a **33. táblát**).

Magatartási formák	Ipar együtt	összes válaszadó = 100		
		Gépipar	Könnyűipar	Élelmiszeripar
Importált	48,4	76,2	50,3	31,9
Helyettesítő termékkel dolgozott	56,8	70,0	64,7	60,4
Saját maga termelt	33,5	59,2	22,9	24,2
Termeltetett, gyártatott	28,6	40,0	23,5	21,9
Saját termékét átalakította	14,4	20,0	19,6	13,2
Megvárta a rendelt árut	32,3	37,7	39,9	22,0
Egyéb	6,1	4,6	5,9	7,6

33. ábra

A beszerzési veszteségek feloldásának módozatai az iparban, százalékosan

A kirajzolódó magatartásformákból adódó következtetések:

- minél nagyobb a vállalat, annál inkább képes importkeretet szerezni a beszerzési gondok megoldásához
- a kisvállalatok leginkább a várákozással élhettek, mint passzív magatartással
- minél magasabb egy vállalat értékesítéséből a tőkés export aránya, annál inkább tudott importálni
- a termelőeszközöknél leggyakoribb az import, fogyasztási cikkeknel a várákozás, vagy a helyettesítő termékek alkalmazása.

A két kutatás lényeges eltérései:

- a "**kölcsön kért**" kategóriát a szerző 1978-ban nem építette a táblázatba, hiszen a 800 felmérési adatból csupán 7 esetben fordult elő, ellentétben az 1987-es, magas említési arányú adatokkal,
- növekedett a "**helyettesítő termékkel**" dolgozó vállalatok száma 1978-hoz képest,
- csökkent 1987-re az **importtal** való helyzetmegoldások aránya,
- növekedett napjainkra az "egyéb" kategórián belül azon vállalatok száma, amelyek **termelési programjuk átalakításával** válaszoltak a kialakult szituációra (1978-ban 5 említés 800-ból), 1987-ben 8 említés 470-ből, sőt olyan válaszok is voltak 1987-ben, amelyek a **termelés leállításáról** (2 említés), illetve **rendelések, szerződések visszamondásáról** (4 említés) számoltak be.

Arra a kérdésre, hogy mit tett, ha nem jutott a szükséges termékekhez a következő variációk fordultak elő a már jelzeten kívül: "magánimport" (1 említés), "új alapanyagszállítók felkutatása" (1 említés), "a tárca beavatkozását kértük" (1 említés), "készletek növelése a beszerzési gondok megelőzése érdekében" (3 említés), "felárat volt kénytelen fizetni" (1 em-

lítés), "kiügyeskedte - sokszoros erőfeszítéssel" (1 említés).
 "Importkeret átadása beszerző vállalatoknak (1 említés).
 "Gyengébb minőségű termékekkel kényszerültünk dolgozni" (1 említés).
 "Minden (abnormális) forrást is felkutatott" (1 említés).
 "Kooperációban oldotta meg" (1 említés). "Demokratikus importból származó termékcsere ügyleteket bonyolított le" (1 említés).
 "Kapkodott" (1 említés).

Kisszervezetek esetében az előforduló hiánymegoldó intézkedések súlyozott jelölését kértük, ily módon a **34. tábla** mutatja az eredményeket.

Hiányhelyzet feloldásának módjai	Említések %-ban
Importált (Importért folyamodott)	2,1
Helyettesítő termékkel dolgozott	23,7
Termeltetett, gyártatott	8,1
Saját termékét átalakította	4,6
Saját maga termelte	8,4
Mást kezdett gyártani	3,6
Megvárta, amíg a rendelt áru beérkezett	22,9
Kölcsön kért	18,9
Egyéb	7,7
Összesen:	100,0

34. tábla

Megoldási variánsok hiányhelyzetben kisszervezetek esetében

A kapott eredményekből kitűnik, hogy a kisszervezetek is elsősorban a **helyettesítő termékek** kínálta megoldáshoz nyúltak. Ezután következett a **várakozás** és a **kölcsönkérés**. Az import, mint problémamegoldó lehetőség kapta a legcsekélyebb említési százalékot, valószínűleg sokkal kisebb az importhoz való hozzájutás valószínűsége, mint nagyobb szervezetek esetében.

Az "egyéb" megoldási lehetőségekből mutatunk be egy csokrot, amelyekkel vagy speciálisan csak a kisszervezetek élhet/nek, vagy amelyeket csak ők említenek: "magánimport" (3 említés). "Készleteztem" (1 említés). "Elfekvő készleteket kuttattunk fel" (1 említés). "Más vállalatok raktárosait érdekeltté tettük" (1 említés). "Nem tudtam dolgozni" (1 említés). "Elviselhetetlen áron mégis vettem" (1 említés). "Hosszú utánajárással megszereztem" (1 említés). "Kooperációt építettünk ki alkatrészgyártásra" (1 említés). "A megbízóval szereztettem be" (3 említés). "Illegális vagy legális saját forrású import" (1 említés). "Lemondtunk a gyártásról" (2 említés). "Feketepiacról szereztük be" (1 említés).

Az eddigi vizsgálati eredmények sokféle lehetőséget teremtettek az elemzéshez, a problémákon és az azok megoldásán való továbbgondoláshoz. Úgy érezzük azonban, kísérletet kell tenni mindezen információk alapján arra, hogy **csoportosítsuk** a megkérdezett szervezeteket a hiánynak való kiszolgáltatottság és ezen helyzet megoldási variációi alapján.

K-közepű cluster-analízis segítségével öt nagyszervezeti csoportot tudtunk kialakítani a következő tényezők figyelembe vétele alapján:

- ágazati hovatartozás
- a beszerzési veszteség százaléka
- beszerzési helyzet jellemzői
- a hiány leküzdési variációi
- a beszerzési relációk
- az értékesítési relációk
- az árbevétel
- a nyereség
- a foglalkoztatottak száma.

Tekintettel arra, hogy csak teljes válaszadások esetén lehetett az elemzést elvégezni, vagyis a felsorolt tényezőkre vonatkozó valamennyi kérdésre válaszolni kellett, így a **mintában 399 teljes választ adó nagyszervezet** maradt.

A teljeskörű választ adó szervezeteket az adott jellemzők alapján a következő öt csoportba soroltuk, amelyekről a legfontosabb információkat a **35. tábla** mutatja.

Szervezetek jellemzői	Csoportok				
	1.	2.	3.	4.	5.
Beszerezési veszteségek (%)	3,8	4,1	4,9	4,5	5,7
Beszerezési relációk megoszlása (%)					
- belföld	52,8	58,4	55,8	66,9	68,1
- rubel	16,9	19,5	23,5	10,9	14,0
- konvertibilis	30,3	22,1	20,7	22,2	17,9
Értékesítési relációk megoszlása (%)					
- belföld	49,0	82,3	74,0	79,9	79,0
- rubel	26,8	7,3	16,4	5,8	10,5
- konvertibilis	24,2	10,4	9,6	14,3	10,5
Foglalkoztatottak száma átlagosan (fő)	6655	2945	4945	5658	1167
Árbevétel-arányos nyereség (%-ban)	5	3	5	10	9
Csoportba tartozó szervezetek száma	6	21	16	31	325

35. tábla
A csoportok jellemzői

Az 1987-es beszerzési helyzet értékelését az öt csoport résztvevői a következőképpen végezték el (lásd **36. táblát**), ami vizsgálatunk szempontjából kiemelkedő jelentőségű.

Jellemző helyzet	összes említés = 100				
	Csoportok említései				
	1.	2.	3.	4.	5.
Azt vettük, amit elképzeltünk	50	43	31	32	41
Kényszerhelyettesítésre szorultunk	16	52	19	48	51
Elhalasztottuk a vásárlásunkat, mert a szükséges termékeket nem kaptuk meg	0	24	31	29	17
Nem azt vettünk, amit elképzeltünk, hanem hasonlót	0	0	12	39	24
Nem azt vettünk, amit elképzeltünk, hanem rosszabb megoldásra kényszerültünk	16	9	6	19	14

36. tábla

Nagyszervezeti csoportok a beszerzési helyzetről

A 35. tábla és a 36. tábla összevetéséből az egyes csoportokra az alábbi megállapításokat tehetjük:

Az **1. csoportra** jellemző, hogy olyan nagyvállalatok tartoznak bele, amelyek **érdekeiket** leginkább képesek **érvényesíteni**, vásárlásaikat legnagyobb említési arányban az jellemezte, hogy **azt vettek, amit elképzelték** és más megoldásra kevésbé kényszerültek, vásárlásaikat nem halasztották el, esetenként vállalták a kényszerhelyettesítést és a rosszabb megoldást. A beszerzésből származó közvetlen veszteségek aránya ennél a csoportnál a legalacsonyabb. Erősebb külpiaci orientáció tapasztalható az értékesítésükben, valamint a beszerzésükben is, más csoportokkal való összehasonlítás alapján.

A **2. csoportnál** ugyan legjellemzőbb a kényszerhelyettesítés, de igen gyakran azt vásárolták, amit elképzelték. Ha nem

kapták meg a szükséges terméket, inkább **elhalasztották vásárlásaikat**, mintsem a rosszabb vagy a hasonló megoldást választották volna.

Éz a csoport érdekelt legerősebben a **belföldi értékesítésben**, de munkáját nem jellemzi éppen kiemelkedő hatékonyság, mivel a **legalacsonyabb nyereségszázalékot** érik el. Viszonylag magas importszázalékokhoz egyik relációban sem tartozik magas exportszázalék.

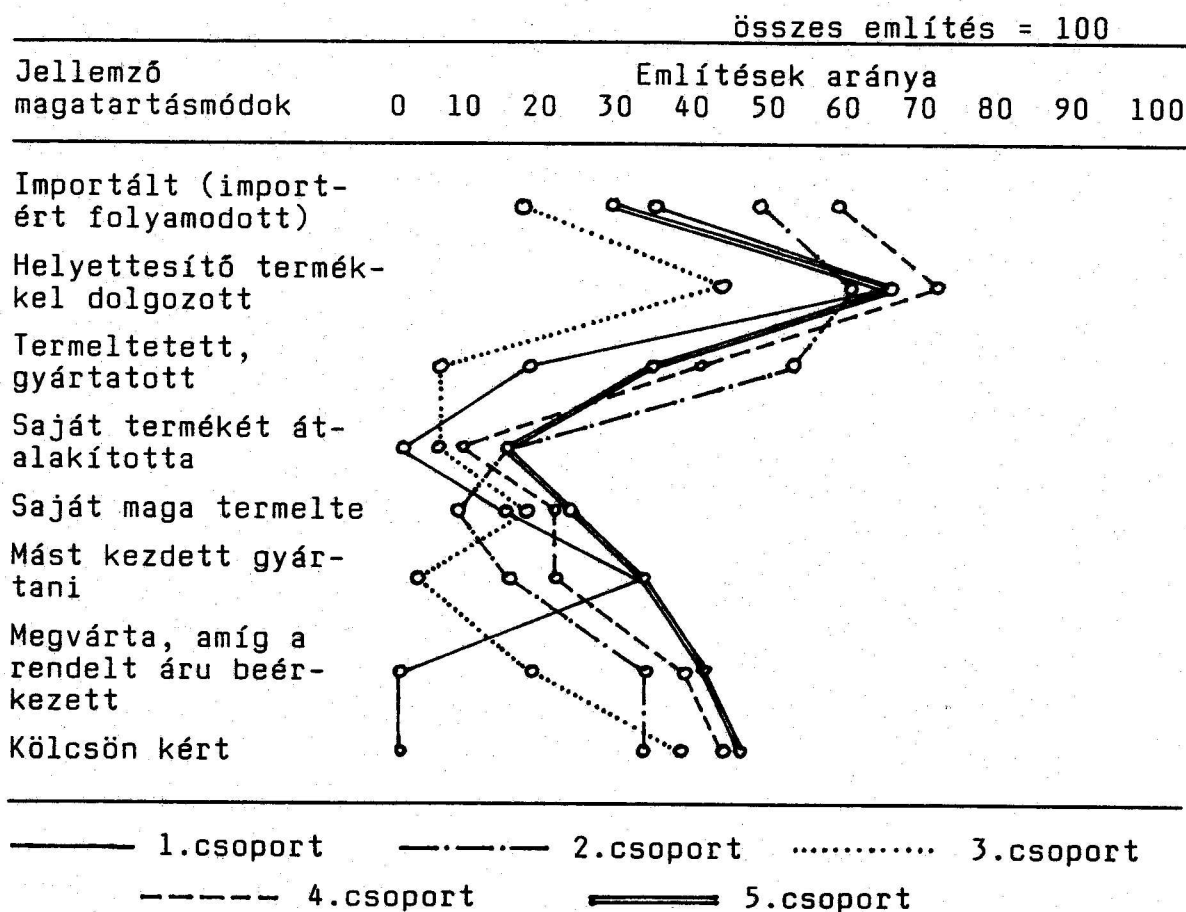
A **3. csoport** esetében legmagasabb a **várakozási hajlam** azokban az esetekben, ha nem jutottak a szükséges termékhez. Kényszerhelyettesítést alacsony arányban említenek, ugyanígy az "azt vettünk, amit elképzeltünk" kategóriában is igen alacsony értéket érnek el. Olyan **nagyvállalatokról** van szó, amelyek **belföldi értékesítése** mellett a **rubel relációjú értékesítés** a legnagyobb súlyú, ugyanakkor a **beszerzésük** is erősen **rubelpiac-orientált**. Beszerzési veszteségeik viszonylag magas százalékot mutatnak a többi nagyvállalati csoporthoz képest.

A **4. csoport** olyan **nagyvállalatokat** foglal magában, amelyek a **legnyereségesebben** dolgoznak és erősen a **belföldi értékesítésben** érdekeltek. Viszonylag magas a **konvertibilis elszámolású exportjuk** aránya.

Az **5. csoportba** tartozik vállalataink döntő része, legalábbis a mintánkat tekintve. Kisebb átlagos foglalkoztatottsági számot láthatunk, vagyis a **közepes- és kisvállalatok** tartoznak leginkább ide. Úgy tűnik az eddigiek alapján, hogy a programba bevont jellemzők közül az egyik legkarakteresebb a foglalkoztatottak száma, vagyis a nagyobb szervezetek másképpen viselked/het/nek, mint a kisebbek. Az **5. csoport** viszonylag **magas nyereségszinttel** dolgozik (legalábbis a többi csoporthoz képest - kivéve a negyediket), elsősorban a belföldi értékesítési piacon fejtik ki tevékenységüket a csoportba tartozó vállalatok. Beszerzésből adódó **veszteségük a legmagasabb** százaléku.

Amit idáig áttekintettünk, az nem más, mint a csoportok által tapasztalt beszerzési helyzet 1987-ben. Célunk azonban az

is, hogy a csoportok magatartását elemezzük a hiányhelyzet jelentette problémák megoldásában. A 14. ábrán kísérhetjük nyomon a vizsgált csoportokra jellemző magatartásformákat, amelyeket a hiány leküzdése érdekében választottak. Nyilvánvaló, hogy a beszerzési helyzet tapasztalatai és az annak megfelelő magatartásformák összefüggéseket mutatnak.



14. ábra

A nagyszervezeti csoportok magatartásmódjai a hiány leküzdésére

Az **1.csoport** elsősorban **helyettesítő** terméket kutatott fel hiányhelyzet esetén és, ha ez nem volt kielégítő megoldás, akkor **mást termelt** vagy **importot** próbált szerezni. A várakozást, a kölcsönkérést és a termék átalakítását egyáltalán nem említették.

A **2.csoport** a **helyettesítő** termékek alkalmazása mellett **gyártatott** illetve **importált**. A várakozás - mint korábban is tapasztaltuk e csoportnál - és a **kölcsönkérés** is viszonylag magas említéssel szerepel.

A **3.csoport** vagy **helyettesítő** terméket szerzett be, vagy **kölcsönkért**, a többi megoldás viszonylag kevés említési arányt kapott. Ez a csoport már az előző értékelési szempontok alapján is eléggé passzívnak tűnt, ez az értékelés csak megerősítést kapott.

A **4.csoport** veszi igénybe leginkább a különféle megoldásokat, a **lehetőségek** közül majdnem mindegyiket igen **intenzíven** kihasználja. Az import, mint hiánymegoldás is ennél a csoportnál a legmagasabb említési arányú, igaz, hogy esetükben állapítottuk meg, hogy a konvertibilis exportjuk is igen magas arányú.

Az **5.csoport** a tömegszerűséget jelenti számunkra és így a viselkedésük jelentősen nem térhet el a vizsgálatunk nagy átlagától sem. Legjellemzőbb a **helyettesítő termékek** alkalmazása, ezután a **kölcsönkérés** és a **várakozás** következik. Természetesen ez a csoport is igénybe vesz minden lehetséges eszközt a hiány leküzdésére.

A cluster-analízis eredményeképpen megállapíthatjuk, hogy a vizsgáltba bevont szervezeteink nagy része minden eszközzel megpróbálkozik a hiány leküzdésére. Az öt kialakult csoport alapvető jellemzői:

1. csoport - érdekérvényesítő nagyszervezetek
2. csoport - passzív, belföld-orientált nagyszervezetek alacsony hatékonysággal
3. csoport - tétova, várakozó nagyvállalatok, viszonylag magas rubel viszonylatú exporttal és importtal

4. csoport - aktív, nyereséges belföldi értékesítési és beszerzési orientációjú nagyvállalat,
 5. csoport - közepes és kisvállalatok, viszonylag magas beszerzési veszteségekkel és magas nyereségszázalékkal.

A kisszervezetekre is elvégeztük ezt az elemzést, aminek a beszerzési helyzet megítélése szempontjából összeállított eredményét a **37. tábla** és a **15. ábra** mutatja.

Jellemző helyzet	Csoportok említései				
	1.	2.	3.	4.	5.
Amit akar	78,4	18,4	36,0	19,4	10,5
Kényszerhelyettesít.	9,2	15,5	15,6	47,2	20,3
Elhalasztották	5,4	27,8	14,0	8,2	21,8
Hasonló	5,5	21,2	14,0	18,5	28,3
Rosszabb	1,5	17,1	20,4	6,8	19,1
Összesen:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

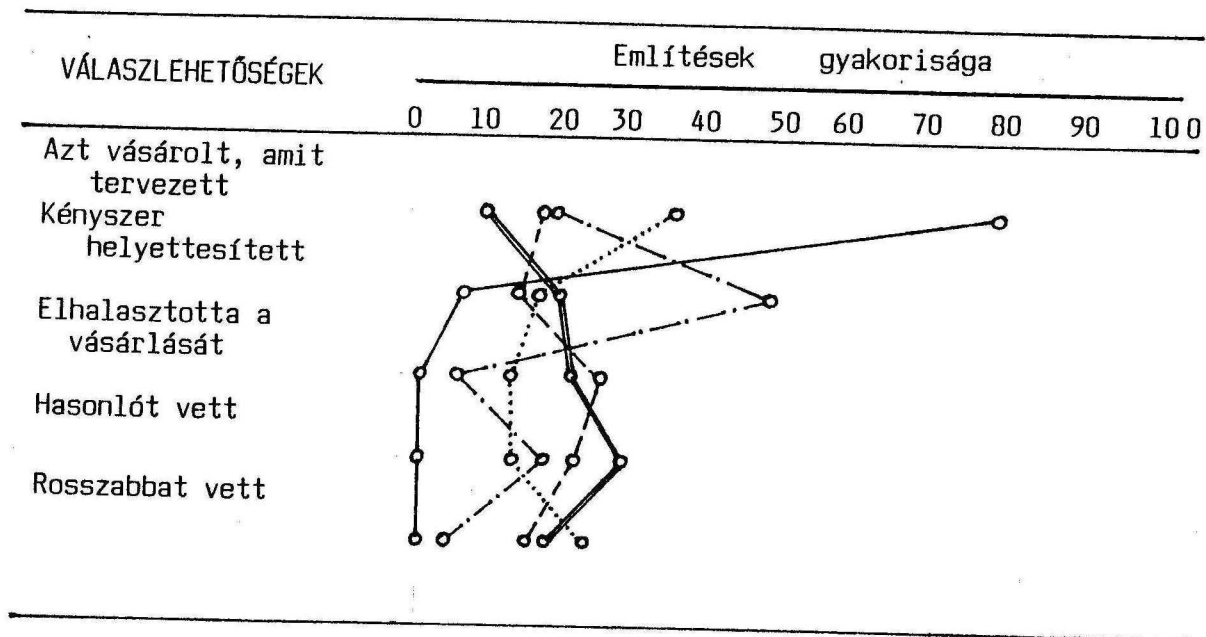
37. tábla

Kisszervezeti csoportok a beszerzési helyzetről (%-ban)

Az **1.csoport** 53 kisszervezetet foglal magában, amelyekre az a legjellemzőbb, hogy igen **magas százalékban**, döntő súllyal azt **vásároltak, amit akartak**, vagyis nem kellett túl sok beszerzési problémával szembenézniük. A többi említett helyzet elenyésző százalékban fordult elő saját megítélésük alapján. Ezek azok a kisszervezetek, amelyek kooperációs, bér munka segítségével és egyéb úton tudták biztosítani a szükséges gépeket, anyagokat.

a **2.csoportba** 21 kisszervezet tartozik, amelyek a legnagyobb százalékban a **várakozást** említették, mint a jellemző beszerzési helyzetet 1987-re. Természetesen egyéb szituációk is előfordultak viszonylag kiegyenlített arányban.

A **3.csoport** összesen 5 kisszervezetből áll, ezekre a kisszervezetekre meglehetősen nehéz lenne karakteres helyzetet kiemelni, mert úgy tűnik, valamennyi jellemző szituációval ta-



— 1.csoport - - - - 2.csoport 3.csoport
 - · - · - 4.csoport = = = = 5.csoport

15. ábra

Kisszervezeti csoportok a beszerzési helyzetéről

lálkoztak 1987-ben.

A **4.csoport** leginkább a **kényszerhelyettesítéssel** operált 1987 folyamán. A negyedik csoportot 21 kisservezet alkotja.

Az **5.csoport** 31 kisservezetből jött létre, amelyre leginkább az jellemző, hogy **hasonló** termékeket vásároltak, mint amilyent akartak, esetenként **elhalasztották** a beszerzési terükben szereplő termékek vásárlását és várakoztak, illetve kényszerhelyettesítéshez is folyamodtak.

A hiányhelyzet leküzdésére tett intézkedéseiket a **38. tábla** illusztrálja.

Jellemző magatartásmódok	Csoportok említései				
	1.	2.	3.	4.	5.
Importált (Importért folyamodott)	2,0	4,9	0,0	0,0	2,7
Helyettesítő termékkel dolgozott	28,4	10,9	1,0	51,4	18,3
Termeltetett, gyártatott	7,6	3,9	0,0	3,9	20,5
Saját termékét át-alkította	5,2	3,2	1,0	4,8	7,0
Saját maga termelte	8,7	0,7	0,0	6,5	21,0
Mást kezdett gyártani	4,5	2,5	0,0	1,5	6,0
Megvárta, amíg a rendelt áru beérkezett	24,0	62,2	0,0	15,4	7,7
Kölcsön kért	19,6	11,7	98,0	15,1	13,2
Összesen:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Csoportokba tartozó kisservezetek száma	53	21	5	21	31

38. tábla

A kisservezeti csoportok magatartásmódjai a hiány leküzdésére

Az **első csoport** ugyan nagy százalékban azt vásárolt, amit akart, mégis előfordultak hiányhelyzetek esetükben is. Ilyenkor elsősorban **helyettesítő termékkel** dolgoztak, **várakoztak** és **kölcsönkértek**.

A **második csoport** a **várakozást** jelezte leggyakrabban előforduló magatartásmódnak hiány esetén. Ez a megoldás az előző kérdés feldolgozásánál is a legjellemzőbb vonása volt a csoportnak.

A **harmadik csoport** teljesen sajátosságos, hiszen szinte mást sem tettek beszerzési problémák előfordulása esetén, mint **kölcsönkértek**.

A **negyedik csoport** az esetek több, mint felében **helyettesítő termékkel** dolgozott, importhoz egyáltalán nem jutottak szorongatott helyzetükben. A kölcsönkérés és a várakozás volt még megoldás számukra.

Az **ötödik csoport** aktívan lépett fel a hiányhelyzetekben, elsősorban **saját maga termelte** meg vagy **legyártatta** a hiányzó termékeket.

Mielőtt a beszerzések szabályozására vonatkozó változtatási lehetőségeket elemeznénk, nem hagyhatjuk ki az eddigi megállapításokkal leginkább harmonizáló másik kutatás^{/60/} ismertetését. A Veszprémi Vegyipari Egyetem és a Darmstadt-i Műszaki Egyetem készített párhuzamosan folyó magyar és NSZK vizsgálatot, amelynek fő célja a beszerzési magatartás elemzése volt. Legfontosabb megállapításaik nem mutatnak szignifikáns eltérést az általunk lefolytatott megkérdezések eredményétől.

^{/60/} Lásd a közleményeket: Specht, G.: Beschaffungsverhalten in der Bundesrepublik Deutschland und in Ungarn. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 1986/4. 270-288 p. Berács, J./Kiss, L.: A magyar és a nyugat-német vegyipari vállalatok beszerzési döntéseinek összehasonlító elemzése. "Szocialista Vállalat" Kutatási Főirány, Budapest, 1985.

Magyarországon 101 kérdőívet töltöttek ki 53 vegyipari vállalatnál, míg az NSZK-ban 120 kérdőívet 96 vegyipari vállalatnál. A szóbeli megkérdezés során külön kérdések vonatkoztak a termelőberendezések illetve az anyagok vásárlására.

A **beszerzési helyzet** értékelésénél jelentős különbségnek mutatkozott az, hogy a magyar vállalatok viszonylag gyakran dolgoznak **keretszerződések** alapján a németekhez viszonyítottan és nagyobb összegű megállapodásokat is kötnek.

A **beszerzési** probléma megoldásának **nehézsége** a magyar megkérdezetteknel (40,4 %) az említések alapján nagyobb mértékű volt, mint a németeknél (6,6 %). Ennek oka abban is kereshető, hogy a magyar vállalatok sokkal pontosabban definiálták már a folyamat elején, hogy mit akarnak vásárolni.

Különbféle hipotéziseket is próbáltak a kutatás során verifikálni, amelyek eredménye a német vállalatok magatartásában sokkal inkább igazolódott, mint a magyarokéban.

Hipotézis (1): "A berendezések vásárlása sokkal inkább jelent új vásárlást, mint rutinszerű újvásárlást." Ez a hipotézis mind a német, mind a magyar vállalatoknál igazolódott, bár a német eredmények pregnánsabbak voltak.

Hipotézis (2): "Magas értékű megrendeléseket inkább új vásárlásnak, míg az alacsony értékű megrendeléseket rutinszerű vásárlásoknak tekinthetjük." A német vállalatoknál szignifikáns a kapcsolat, míg a magyaroknál ez nem állapítható meg, bár csak berendezések vásárlása során a tendencia hasonló.

Hipotézis (3): "Magas értékű anyagvásárlások általában az új vásárlási szituációhoz hasonlítanak, szinte soha nem rutinszerű a vásárlásuk." Az állítás igaznak bizonyult a német vállalatoknál, míg a magyaroknál nem volt szignifikáns a kapcsolat, az adatokból csak tendenciájában érződött hasonló irány.

Hipotézis (4): "Keretszerződések kötése az anyagok esetében általában új vásárlási szituációt jelent, míg az eseti megrendelések inkább rutinszerűek." Ez a hipotézis - különféle értelmezési problémák miatt is - egyértelműen nem igazolódott.

Magyarország esetében nehezen lehetett szignifikáns különbséget érezni az új és a rutinszerű vásárlások, illetve a berendezések és az anyagok vásárlásánál. Szervezeti elkülönültségük sem mutatkozott meg, a felső vezetők sokkal több rutinszerű döntésben is részt vettek, mint a német vállalatok vezetői.

A **beszerzés szervezeti** aspektusának vizsgálata a következő összefoglaló eredményeket hozta:

- a Buying Center összetételében jelentős eltérés, hogy a kereskedelem részvétele hangsúlyosabb a magyaroknál, főleg a külkereskedelemé, míg a németeknél ez nem általános jelenség, ha mégis van kereskedő, akkor az belkereskedelemmel foglalkozó szakember;

- harmadik szervezetek (az eladón és vevőn kívüli szervezetek) szerepe Magyarországon sokkal jelentősebb, mint az NSZK-ban.

A **beszerzési tevékenység** vizsgálatánál érdekes eredmény az, hogy a magyar vállalatok sokkal kevesebb információt szereznek be a különféle szállítókról, mint a németek.

Az elméletileg nagyobb horderejű **berendezés-vásárlásokról folyó tárgyalások száma** a magyar vállalatoknál **kevesebb**, mint a németeknél, de kevesebb az anyagokról folyó tárgyalásoknál is.

A **beszerzések** eredményére vonatkozó kérdésekből kiderült, hogy a magyar vállalatoknál a beszerzési folyamat berendezéseknél 7 hónap, míg a németeknél 5 hónap; anyagoknál 2,9 hónap a német 1,4 hónappal szemben.

A magyar vállalatok nagyobb mértékű lojalitást mutatnak korábbi szállítóikkal szemben, mint a németek.

Sajnálatos módon úgy tűnik, hogy vállalatunk szívesen ma-

radnak a bejártatott kapcsolatoknál, nem törekednek a piac jobb megismerésére, az újdonságok keresésére. A szűkebb információs bázis alapján meglehetősen nehéz a korábbinál jobb szállítót vagy jobb paramétereket bizonyító új terméket találni.

Mindkét (az idézett és a saját) kutatás azt bizonyítja, hogy gyakran a meglévő lehetőségek kihasználásával sem élnek vállalataink, amit a nem kimutatható elmaradt haszonnal jellemezhetnénk leginkább. Sok teendő kínálkozik tehát a beszerzési piackutatástól, a tárgyalási szokások megváltoztatásán keresztül a döntési folyamat ésszerűsítéséig.

3.2.3. Változtatási javaslatok a jelenlegi helyzet javítására

A megkérdezett vállalatok vezetőinek döntő része nem elégedett a jelenlegi helyzettel, a beszerzési folyamatok szabályozottságával. Természetesen folyik ez mindazon megállapításokból, amelyeket már az eddigiek során is tehattünk. Sok mindent el lehet mondani ugyanis a gyakorló szakembereknek a beszerzésről való vélekedéséről, csak azt nem, hogy az elégedettséget tükröz.

A javasolt változtatásokat két nagy csoportba lehet rendezni;

- egyrészt a javaslatok a kisebb léptékű, legégetőbb **részproblémák** megoldására vonatkoznak,

- másrészt olyan **átfogó változások** sürgetésének lehetünk tanúi, amelyek nem csupán a beszerzésre vonatkoznak, hanem az egész gazdaság működésére.

Áttekintjük mindkét csoport legjellemzőbb javaslatait, még hozzá először a nagyszervezetek, majd a kissezervezetek említéseinek feldolgozásával. Ebbe a fejezetbe kívánkozik a kisvállalkozók speciális problémaköre is, vagyis olyan tényezők változtatásának az igénye, amelyek jelenleg hátrányosan érintik a kissezervezetek egész piaci munkáját, eredményességét.

Megoldási javaslatok részproblémákra

A beszerzési helyzethez szorosan kapcsolódó szabályozások változtatását a következő területek módosításával tartják a megkérdezettek elképzelhetőnek (a leggyakoribb említéseket emeljük ki):

- az export és az import teljesítmények összekapcsolása az importengedélyek megszerzéséhez (konvertibilis import)
- szigorúbban betartatni a szállítási fegyelmet
- az engedélyezettési rendszer (konvertibilis tőkés import) megkönnyítése
- a kereskedelem készletezői feladatát megerősíteni
- a kötbérek értékét növelni
- a TEK vállalatok monopolhelyzetét kell megszüntetni.

A legtöbb említés a korábbiakban már bemutatott igen nehézkes, elosztáson alapuló, alku tárgyát képező **konvertibilis importkeretek elosztására** vonatkozó javaslat volt.

A megkérdezett nagyszervezetek szeretnék az **importot exportteljesítéseik bizonyos százalékában** biztosnak tudni, ami azt jelentené számukra, hogy beszerzési elképzeléseik megvalósítása saját döntésük lenne, vagyis ebből a százalékból azt vásárolnának, amit legfontosabbnak vélnék. A százalékok természetesen eltérő nagyságot jelentenek az említések sokféleségének megfelelően.

Nagyon fontosnak érzik a nagyszervezetek a tőkés import engedélyezettésének változásához azt is, hogy a tárgyévet **megező év végén már megkapják azt a bizonyos keretet**, amivel utána az év folyamán úgy gazdálkodnának, ahogyan az szükségesnek látszik. Rendkívüli kiadásokra vissza lehetne kb. 10 %-ot tartani, amit - ha nem költenek el az év során - az év végén megkapnának a szervezetek.

A jelenlegi helyzethez képest már az is előrelépést jelentene, ha **rugalmasabban és gyorsabban** intéznék az import-engedélyezéseket. Sokan vélekednek úgy, hogy az import-engedélyeztetési eljárást egy bizonyos, meghatározott időintervallumon belül le kellene folytatni, **gyors választ** kellene adni ahhoz,

hogy megfelelően lehessen tervezni.

Általában az import **liberalizálását** tekintik követendő irányvonalnak és ezzel együtt a **különbéle beszerzési relációk azonos érdekelttségi feltételeinek** megteremtését.

Néhányan úgy vélik, hogy teljesen a **vállalatok hatáskörébe** kellene adni a **devizagazdálkodást**, meg kell szüntetni az egyedi import-engedélyezéseket, a bankoknál kellene kezeltetni a devizakeretet ugyanúgy, mint a hitelkeretet, míg mások **import pályázati** rendszer kidolgozására szavaznak. Ennek alapján a korszerű technika, az exportcélú beszerzések teljesen zöld utat kapnának, ezután a keret elnyerése a gazdaságossági kritériumok alapján történne. Felmerült egy külön alap létrehozásának a gondolata is a kisservezetek importjának elősegítésére.

Az **alapanyaggyártók** exportját néhányan csak a belföldi igények feletti részre engednék, míg mások megítélése szerint a beszállítókat is érdekeltté kellene tenni a továbbfeldolgozott termékek exportálásában, részesedést kellene kapniuk a preferenciákból akkor is, ha nem ők exportálnak közvetlenül.

Sokak igénye, hogy a **beszerzésre** vonatkozó **szabályozások hosszabb távra** szóljanak, ne változzanak meg egy gazdálkodási éven belül, hiszen így a gyártási programok, a gazdálkodás válik tervezhetetlenné.

A **rubel elszámolású import** rendszerének változtatására is tettek a megkérdőjelezettek javaslatokat, bár lényegesen kisebb számban.

A **kontingenseket** szüntetnék meg néhányan, és elsősorban a közvetlen **vállalatok közötti szerződések** rendszerét szorgalmazzák. Felhívják a figyelmet arra is, hogy **kormány szinten körültekintőbben kellene a szerződéseket megkötni.**

A **hazai szállítókra** vonatkozó javaslatok egy része a **szigorúbb szabályozás** irányába mutat, vagyis elsősorban a **szállítási szerződések betartatását** célozzák pl. magasabb kötbérek bevezetésével vagy az elmaradt üzleti haszon megfizetésével.

A javaslatok másik része viszont a **kereskedelem** szerepével, szabályozásával foglalkozik. Többen szeretnék a **TEK vállalatok monopolhelyzetének felszámolását** és ennek következtében, azt tapasztalni, hogy a **kereskedelem készletez** és nem a termelő. Másik megoldás az, hogy eldöntik, ki készletezzen, a termelő vagy a kereskedő és ennek megfelelően átcsoportosítható a hiteligény is.

Átfogó megoldási javaslatok

A részproblémák szabályozásának változtatását a megkérdezettek nagy többsége nem tartja elegendőnek. "Megszüntetném a jelenlegi se piaci, se tervszabályozási rendszert. A hibridek nem válnak be a nemzetgazdaságban" - így pl. egy vélemény.

A beszerzést nem lehet a gazdaság általános állapotától elvonatkoztatva szabályozni, így sokan átfogó változásokat sürgetnek, aminek egyik eredménye lenne a beszerzési helyzet javulása.

Úgy vélik legtöbben, hogy ha **tényleges piaci viszonyokat** tudnánk teremteni, nem lenne szükség e terület külön szabályozására. Ugyanez az igény tükröződik azok véleményében, akik **kínálati piac** létrehozását képnélnék el, mint a gyökeres változások alapját. A **monopolhelyzet** megszüntetése, a "**szabad verseny** minden területen" - szintén az alapvető átalakulás igényét jelző gondolatok.

Sokan vélik úgy, hogy ha a **forint konvertibilis lenne**, számos probléma újfent magától megoldódna (pl. a relációk beszerzési helyzetének különbözősége).

Megítélésünk szerint is az átfogó, koncepcionális változtatások jelenthetnének megoldást a jelenlegi helyzetre. Ugyanis hiába próbálkozunk részterületeken logikusnak tűnő és az elképzelések irányába ható szabályozók létrehozásával akkor, amikor az egész gazdaság megreformálása a cél és a járható út a továbbfejlődéshez.

Piaci viszonyokat kellene teremteni többek között a 3. fejezet elején bemutatott módon; feltétlenül szükséges az ár- és

a bérreform végrehajtása, a monopolhelyzetek felszámolása és a vállalkozói szellem, a magánkezdeményezések támogatása - hogy csupán néhány előfeltételt emeljünk ki a sok közül. A piaci viszonyok megteremtése után látszik realitásnak néhány év után a konvertibilis forint létrehozása.

A **kisszervezetek** vélekedése nem mutat határozott különbséget az eddig bemutatottakhoz képest. Legtöbb említéssel a piaci viszonyok megteremtésének igénye áll az első helyen. A továbbiakhoz képest új változtatási igény:

- kis tételekben is szállítsanak a termelők
- ne legyen diszkrimináció a beszerzésben a kisszervezetek kárára
- a magánimportot is engedélyezzék pl. BC számláról
- a TEK vállalatok felszámolása (túl lassúak, nem készleteznek, csak áremelő tényezők)
- kevésbé kihasznált gépeket vagy kapacitást adják át a nagy-szervezetek a kisvállalkozóknak.

A kisszervezetek nem csupán a beszerzési helyzet javítására tettek javaslatokat, hanem létüket alapvetően meghatározó egyéb szabályozások megváltoztatására is. A vállalkozó történelmi jelenség^{/61/}, a szocializmus előtti megjelenéséről sokat tudunk, jelenlegi szerepükről azonban csak sokat beszélünk; pontosabban szerepüket nagyra értékeljük - általában -, de a szabályozások az elmélettel ellenkező előjelet mutatnak. Komoly szakadék tátong az elmélet és a gyakorlat között.

^{/61/} Lásd történelmi szerepének elemzését Schumpeternél: Schumpeter, J.: Unternehmen Handwörterbuch der Saats - Wissenschaften Jena 1928. in: Aa vállalkozó. Szociológiai füzetek. 28. MM Marxizmus-Leninizmus Oktatási Főosztályának kiadványa, Bp. 1982. 29-57 p.

A szocializmusbeli megjelenésük viszonylag újkeletű nagyobb számban. Elméleti problémakörét elemző jelentősebb munkák pl.: Hegedüs, A./Márkus, M.: A kisvállalkozó és a szocializmus. Közgazdasági Szemle, 1978/9. 1076-1096 p. Falusné, Szikra, K.: A kistulajdont képező kisvállalatokról. Gazdaság 1984/3. 63-75 p. Liska T.: Konceptió és kritika. Magvető, Budapest, 1985. Bársony, J./Síklaky, J.: Néhány gondolat a szocialista vállalkozásról. Közgazdasági Szemle, 1974/11. 1363-1371 p.

A kisvállalkozásokról sok szó esik napjainkban mind pozitív, mind pedig negatív értelemben. Például szolgálnak a kemény munka illusztrálására éppúgy, mint a szélhámoskodásra. Tulajdonképpen nem tudjuk a kisvállalkozókat ténylegesen, reálisan értékelni, mert sokszor kampányszerűen elítéljük őket, majd piedesztálra emeljük. Ők maguk a helyzetet sokkal egyértelműbben látják: "... a vállalkozók ebben az országban másodrendű állampolgárok. Az egész rendszer, s benne az adóhatóság teljes erővel azon dolgozik, hogy egy jól menő vállalkozást hogyan lehet tönkretenni. Az adóteher meghaladta az elviselhetőség határát. A mi vállalkozásunk 1983-ban indult, jelentős saját tőkebefektetéssel. A kezdeti időszaktól folyamatosan növeltük a kapacitásunkat, s a tagi jövedelmek növelése mellett 5 év alatt tízszeresére növeltük a bevitt vagyont. Kezdetben a vállalkozói adó (akkor társasági adó) a bruttó jövedelem 3 %-a volt, ma 25 %! A jelenlegi adóterhek mellett egyszerűen nem marad pénz a fejlesztésre, a tőka akkumulációra" (ABKM Ruhakészítő GMK).

A kisvállalkozók három területet érintettek véleményalkotásuk során nagy gyakorisággal:

- a **diszkriminációt** (különadók, különleges elbírálások az élet minden területén)
- a **bizonytalanságot** (rövid távú szabályozók, gyakori változások elsősorban negatív irányban)
- a **túlzott adó- és adminisztratív terheket**.

Mindhárom területen jelzett problémakör meglétével és irritáló voltával egyet kell érteni és az esetek többségében értetlenül áll előtte a kisvállalkozásokkal szimpatizáló ember, mert csupán az érzékelhető, hogy egészen más történik a szabályozók alkotása során, mint amit a kinyilatkoztatásokból gondolunk.

"Amennyiben az ország felelős vezetői valóban gazdasági megújítást akarnak, úgy a személyes érdekeket leginkább megtestesítő formációkat nem volna szabad eltiporni. Az egyéni vállalkozásokban rengeteg érték rejlik, mind anyagi, mind

erkölcsi vonatkozásban, ami végső soron a nemzet előrehaladását szolgálhatná. A minimális elvárás csupán ennyi: ÉLNI HAGYNI!" ("BUSTER" GMK)

"A jelenlegi szabályozás és politikai hozzáállás mellett a kisüzemek csak egyre halványuló szinfoltjai lesznek a gazdaságnak. Az állam szeretné, ha virágzó kisvállalkozások növekvő mértékben járulnának hozzá a költségvetési gondok megoldásához, de nem szeretné, hogy ugyanezen vállalkozások tagjai jól éljenek, uram bocsá'; meggazdagodjanak!" (Amilum GMK)

"A jól menő fejlett és fejlődő országok gazdaságára nem azok a jellemzők, mint a miénkére. Ilyen közgazdasági környezetben, ilyen erkölcsi morál mellett nem hiszem, hogy a kreativitás, az innováció győzedelmeskedni fog. Valószínűnek tartom, hogy országunk gyorsan a fejlődő országok szintjére csúszik" (NOVO-TECH Kiszövetkezet).

"Infrastruktúra és tőke nélkül, állami támogatás nélkül, keményen adóztatva, a semmiből új munkahelyeket teremtve szolgálni a műszaki fejlődést és bízni a kibontakozásban?" (EMALOG Kiszövetkezet)

"Nemzetünknek már nincs több elvesztegetni való ideje a 40 év dilettantizmusára, radikális változás kell, hogy ne engedjük magunkat a legelmaradottabb gazdaságok szintjére süllyeszteni európai nép létünkre."

"Gazdasági nehézségeink megoldását a vállalkozói szféra bővítésében és a vállalkozók nagyobb szabadságában látom" (OPTOVED GMK).

"Tragikusnak tartom, hogy a politikai, gazdasági vezetés ahelyett, hogy igénybe venné, bevonná a kisvállalkozói réteget épp e mai nehéz helyzetből való gyors kilábalásban, ellenségként kezeli, korlátozza és elutasítja a hétköznapi gyakorlatában! Ugyanakkor szólamaiban "épít" a kisvállalkozókra! A meghatározó irányzat az "intézményesített irigység" és a politikai félelem, a teljesen indokolatlan kapitalisztikus-restaurációs, nemlétező irányzattal szemben, a kisvállalkozásokat illetően! Meg az "indokolatlan" jövedelemkiáramlástól való féle-

lem! Hiszen, ha valahol a magyar gazdaságban volt szoros összefüggés a teljesítmény és az érte járó anyagi előny között, az épp a kisvállalkozás volt (a mindenkori bántó, de nagy publicitást kapó, torz kivételektől eltekintve!). Az állami vezetés végül is nem tud mit kezdeni a számára is megdöbbentő teljesítményrobbanással (VGMK), így inkább megfojtja!"

"A jelenlegi hiánygazdálkodásban a legnagyobb igény a termelő szférában lenne, de a gondok és terhek, valamint az ehhez szükséges lényegesen nagyobb beruházási igény is itt a legnagyobb. A jelenlegi ár- és hitelpolitika sem kedvez az ilyen vállalkozásoknak. Ezek miatt az igazi verseny és így a műszaki színvonal fejlődése is elmarad. Csak az árak emelkednek, tükrözve az előállítási nehézségeket" (ZENELEKTRO GMK).

"A kisvállalkozó az élet minden területén hátrányos helyzetben van az állami szektorhoz képest (OTP kölcsön, fizetett szabadság stb.). A VOSZ sokat tehet azért, hogy országunkban a kisvállalkozás ne pénztermelő, megtúrt "rabszolga", hanem munkájának megfelelően a népgazdaság megújulásának egyik fő mozgatója legyen" (ÉPKAR GMK).

3.3. A beszerzési és az értékesítési magatartás összevetése

Valóban nehéz helyzetben vannak a szervezetek - mint láttuk -, ha a beszerzésüket tekintjük át. A gond azonban nem marad egy termelőszervezet vagy szolgáltató cég falain belül, hanem továbbgyűrűzik. Akik panaszkodnak a beszerzésre, azok az értékesítésük során úgy tevékenykednek, hogy a tőle vásárlók is folytathatják a panaszáradatot. Ez nem elhatározás kérdése, hogy visszaadják másnak az elszenvedett "ütéseket", hanem gazdasági törvényszerűség. Nem tud más lenni egy szervezet sem, mint amire a körülményei predesztinálják.

Ütemtelenül fog szállítani, mert nem időben kapta meg az anyagokat, gépeket, hanem akkor, amikor. Drágítani fogja termékeit, mert nem tud korszerűen gyártani, elavult gépparkjától nem lehet termelékeny munkát elvárni; mert a beszerzésnél el-

szenvedett veszteségeket továbbhárítja. Nem törekszik piaci munkára, mert a mennyiségi igényeket is alig tudja kielégíteni; nem tud, nem kell a vevő igényeire odafigyelnie.

Nagyobb szervezetek nem tudnak átállni egyik hónapról a másikra, esetleg jövedelmezőbb termék, szolgáltatás előállítására. Rugalmatlanabbak, változásaik általában beruházásigényesek. Nem kívánunk arra kitérni, hogy a beruházási helyzetet ismertessük, de a forrásszűkítések, a vállalati adóterhek, a fejlesztési lehetőségek minimális volta stb. jelenleg nem kedvez a komolyabb korszerűsítésnek, a beruházásoknak, ebből következnek a nem a piaci igényeknek megfelelő termékek és azok folyamatos újratemelése.

Elég talán utalni arra, hogy néhány nagyvállalat azért nem válaszolt a kérdőívünkre, mert - mint kísérőlevélben megírták - az utóbbi időszakban jelentősebb gép- vagy berendezésvásárlásra nem emlékeznek.

Nem lehet azonban az értékesítési tevékenységet sem általánosságban értékelni. Tudott dolog, hogy az értékesítési piacokat is különválasztva kezelik vállalataink, mert azok külön szabályozottak, vagyis külön kell tárgyalni a belföldi, a rubel és a konvertibilis viszonylatú munkájukat.

A beszerzés és az értékesítés dialektikus kapcsolatban vannak egymással, feltételezik egymást. Elkülönült kezelésük komoly gondokhoz vezethet az eredményesség szempontjából. A megfelelő **információ-áramlás** a két tevékenység között követelmény lenne, ami hazai vállalatainknál nincs meg feltétlenül.

Úgy tűnik esetleg az eddigiekből, hogy az értékesítés során könnyű helyzetben vannak a szervezetek, hiszen monopolhelyzetet élveznek, a vásárlók sorban állnak termékeikért stb. Gyorsan változó és sokszínű gazdaságunkban azonban ez a kijelentés sem igaz, de van igazságtartalma. Az **értékesítési** tevékenységet is egyre gyakrabban jellemzik **problémák**. Címszavakban:

belföld

- szűkülő piac

rubel viszonylat

- kontingens-hiány vagy
-többlet

konvertibilis viszonylat - piaci verseny, termelési előfeltételek hiánya

Mindezen bevezető gondolatok után tekintsük át a mintánkban szereplő szervezetek értékesítési tevékenységét, a továbblépés lehetőségét, a versenyhelyzetet piaci relációként.

3.3.1. Értékesítési relációk

Elgondolkodtató kép rajzolódik ki előttünk, ha a beszerzési és az értékesítési relációkat összevetjük. A minta eredményei alapján (lásd **39. tábla**) azt láthatjuk, hogy a konvertibilis elszámolású viszonylatból többet vásárolnak vállalatunk, mint amennyit oda exportálnak. Az import egy részét felszívja a belföldi piac, ami jelenlegi viszonyaink közepette nem tekinthető kedvező jelenségnek. Természetesen ezek csupán arányok, ezzel még a számok mögé nem láthatunk.

Piaci relációk	Beszerz. arányok (%-ban)	Ért. arányok (%-ban)
Belföldi piac	66,6	77,2
Rubel elsz. piac	14,4	11,1
Konvertibilis elszám. piac	18,8	11,7
Összesen	100,0	100,0

39. tábla

Beszerzési és értékesítési relációk aránya a mintában

Meg kell azonban állapítanunk, hogy az importhányad növekedése általában együtt növekszik az exportaránnyal. Ez nem csupán hazánkra jellemző, hanem a fejlett vagy gyorsan fejlődő országokra is. (Lásd a **40. táblát**.)

Az ország számára létérdek az export fokozása, erre különféle ösztönző rendszereket épít ki a kormányzat, de ezek haté-

O r s z á g	1972	1973	1978	1979	1980	1984	1985	1984-85 1978-80
Csehszlovákia	105	99	106	93	98	100	99	101
Lengyelország	93	94	88	92	91	109	105	118
Magyarország	105	111	80	92	94	106	104	118
NDK	104	96	91	92	91	107	108	118
Ausztria	75	76	76	77	72	80	82	106
NSZK	110	123	118	107	103	111	114	104
Olaszország	96	80	99	93	78	87	87	97
Svájc	81	81	99	91	82	88	89	98

40. tábla/62/

Az import fedezeti arányok alakulása
(az export az import százalékában)

/62/ Kádár Béla: A magyar gazdaság szerkezeti alkalmazkodása. Közgazdasági Szemle,
1987. január 10 p. alapján

konysága csak akkor érezhető, ha a másik oldalon az importot nem fogjuk vissza a szükségesnél jobban. Igen sok exportnak az import a feltétele és ha ez (gép, alkatrész, anyag, technológia stb.) nem áll rendelkezésre, akkor lehetetlenné válik az export.

Megkérdeztük a szervezeteket, hogy melyik piacot értékelik jobbnak eredményesség szempontjából, és milyen feltételek mellett tudnák részesedésüket a jobbnak ítélt piacon növelni.

Legtöbben (47 %) a **belföldi piacot** jelölték meg két okból:

- eleve a belföldi kereslet kielégítésére létrehozott szervezetek,
- a szabályozók, a működési feltételek számukra itt a legkedvezőbbek.

Az első esetben, vagyis a belföldi piacra alapozott és exporttevékenységet egyáltalán nem folytató vállalatok általában nem nyilvánítottak véleményt, csak a tényt közölték.

A válaszadók második csoportja különféle gondokat jelez, amelyek megoldása után lennének jobb eredményeik a kedvezőnek ítélt piacon.

Kiemelkedő említési szám kapcsolódik ahhoz - a viszonylag új - jelenséghez, hogy **szűkül a belpiaci kereslet, csökken a fizetőképes vállalatok és fogyasztók száma.**

A beruházások visszafogása, a **beruházási piac pangása** érzékenyen érinti a termelővállalatok egy részét. Véleményük az eredménynövelés feltételeiről: "Piacbővülés + fizetőképes kereslet" (KAPOSGÉP 64 % belföldi részesedés),^{/63/} "Hazai piac élénkülése" (Csőszerelőipari Vállalat 89 % részesedés), "Az út- és vasútépítésre többet fordítson a népgazdaság" (Északmagyarországi Kőbánya Vállalat 99 % részesedés), "Keresletnövekedés" (Ózdi Kohászati Üzemek 65 % részesedés), "Kapacitással rendelkezünk, nagyobb keresletre volna szükség" ("December 4" Drótművek 70 % részesedés), "A Magyar Posta beruházási keretének növelése" (BHG Híradástechnikai Vállalat 54 % részesedés), "Párhuzamos kapacitások jöttek létre, recesszió van" (Salgótarjáni Kohászati Üzemek 82 % részesedés).

Nem csupán a termelőfogyasztás esett vissza, hanem a személyes fogyasztás is. A **lakossági kereslet is visszafogottabb**, vagy vélelmezhetően csökkenni fog. Néhány vélemény a hazai piac arányának növelési feltételéről: "Kereslet növekedése és az alapanyaggyártók monopolhelyzetének megszüntetése" (Debreceni Cipőgyár 56 % részesedés), "A kapacitásbővítéshez szükséges importengedélyek és a fizetőképes kereslet fennmaradása" (HUNGAROTON 83 % részesedés), "... belföldi kereslet volumenének növekedése" (HÓDIKÖT 45 % részesedés), "Sajnos csökkenő a vásárlóerő. Feltétel a gazdaság pozitív változása, ezáltal az életszínvonal növekedése" (Kanizsa Bútorgyár 81 % részesedés), "Várható vásárlóerő növekedés, megfelelő választék és ütemes szállítás" ("Művelt Nép" Könyvterjesztő Vállalat 100 % részesedés).

Néhányan már nem a kereslet növekedését várják, hanem a saját piaci munkájuk fejlesztését tartják fontosnak a belföldi eredményességhez. A marketing, mint piacbővítő feltétel bevonulása a hazai piacra is, viszonylag új jelenség. A belföldi piacon növelné pl. részesedését a Szellőző Művek (65 % rész-^{/63/} A vélemények ismertetésekor az egyes vállalatok az elemzett piacon teljesített értékesítési arányát jelezzük a százalékokkal.

sedés), "mert az alapanyag-árnövekedés, a bér- és energiaköltség könnyebben érvényesíthető az árban, továbbá az újdonságok iránt van igény", aminek feltétele: az "innováció erőteljes fokozása, a marketing erősítése". Hozzáteszik azonban, hogy "a piac értékítélete nem egészséges, mert a döntési szempontok 1. ár 2. Határidő ... 10. Minőség, megbízhatóság, gazdaságos üzemvitel".

A Csepel Művek Egyedi Gépgyára szerint belföldön legkedvezőbb a termékek fedezete, a jobb eredmények feltétele pedig "A beruházási stop feloldása, a beruházási kedv növekedése, fokozott belföldi marketing munka" (40 % belföldi piaci részesedés).

A belföldi értékesítési arány növelésének komoly gátja az **alapanyag-** valamint a **koszerű kapacitás hiánya**. Erre a kérdéskörre a beszerzési források értékelésénél már kitértünk, csupán egy véleményt idézünk: "Alapanyaghiány illetve a háttéripari szolgáltatások alacsony színvonala miatt a meglévő gyártó kapacitásunkat nem tudjuk kihasználni" (FÜTŐBER 87 % részesedés).

Néhányan jelezték azt is, hogy **kapacitásnövelés illetve -korszerűsítés** lenne a továbblépés feltétele. Ennek azonban jelenleg nincs mindenhol realitása.

"A **rubel és a konvertibilis elszámolású piacokra** elkötelezettségeink vannak és ezek **csökkentése** esetén volna csak lehetőség a belföldi arányt növelni" (Pápai Textilgyár 44 % részesedés). "A **rubel piacról kivonulni és a termelést növelni**" (Budapesti Harisnyagyár 75 % részesedés) - lenne a feltétele a belföldi piaci előrenyomulásnak.

Még két vélekedés a belföldi piaci aránynövelés feltételéről: "**Technikai fejlesztés, a keresetszabályozás reformja, az adóelvonások mérséklése** (Keletmagyarországi Vízügyi Építő Vállalat 88 % részesedés); illetve "A Bukaresti árelv és a hazai árképzés, valamint a világpiac különbözőségének eliminálása" (Tiszai Kőolajipari Vállalat 89 % részesedés).

Közel ugyanolyan arányban tartják a **tőkés piacon való részesedés-növelést** kedvezőnek (45 %), mint a belföldit. Még olyan vállalatok is törekednének erre a jelenlegi szabályozók miatt, amelyek egyáltalán nem exportálnak tőkés relációban. "Nem ez a feladatunk, de ilyen a szabályozórendszer" (Ipari Technológiai Intézet 0 % tőkés export részesedés) vagy pl. a Sátoraljaújhelyi Dohánygyár véleménye szerint a tőkés piacra való betörés javítaná leginkább a vállalat eredményét "a szabályozók miatt" (Sátoraljaújhelyi Dohánygyár 0 % tőkés export részesedés).

Tekintsük azonban át, milyen feltételei vannak a tőkés piacon való aránybővítésnek illetve a piacra való bejutásnak.

Alapvető feltétel a **jó minőség, a koszerűség, a jobb piaci munka**. Az igényes - vagy legalábbis a hazainál igényesebb - konvertibilis relációjú piac csakis a jó teljesítményt preferálja, abban a minőségben és feltételrendszerben, ami az ottani vásárlókör igényeit kielégíti. Az erős versenyhelyzet miatt csak a korrekt üzleti partnerek számíthatnak tartósan piacra. "**Jobb minőség** szállítási határidő tartása, saját költségeink csökkentése" a feltételei a piacbővítésnek, vélik a Csepel Autógyárban (2 % részesedés). "Jó minőség, pontos szállítás, eladható termék" tartják a Diósgyőri Gépgyárban (12 % részesedés) a siker mottójának.

A jó minőség azonban az **alapanyagok** függvénye is, így többen ezt nevezik meg a legfontosabb előfeltételnek: "jó minőségű alapanyagok" (Zalai Nyomda 10 % részesedés), "legfontosabb a megfelelő mennyiségű, összetételű és minőségű nyersanyag" (MIRELITE Külkereskedelmi Közös Vállalat 39 %), "Pontosabb szállítás, megfelelő alapanyagok, jobb alkatrészellátás" (Gárdénia Csipkefüggönygyár 43 % részesedés).

A meglévő **kapacitás** sem elegendő sok esetben az előrelépéshez "gépi berendezés fejlesztés, személyi feltételek" (RUBIN Ruházati Vállalat 48 % részesedés) szükségesek. "Kapacitásbővítés" (Háziipari Szövetkezet Szombathely 10 % részesedés). "Szállodai kapacitás növelés" (DANUBIUS Szálloda- és Gyógyüdü-

lő Vállalat 92 % részesedés) - vélekednek még tovább, de az újítás, az **innováció** sem zárható ki a feltételek közül. "Struktúra-javítás, eredeti készítmények" (MEDIMPEX Gyógyszer-külkereskedelmi Közös Vállalat 40 % részesedés).

A **piaci munka javítása** sem elhanyagolható szempont a piacmegtartás és -bővítés szempontjából. "Intenzívebb piaci munkával növelhető" (ZENEMŰKIADÓ Vállalat 30 % részesedés). "Aktívabb piaci munka, rugalmas gyártás" (Zsolnay Porcelángyár 14 % részesedés). "Dollár elszámolású import beszerzés, jobb piacutató és kereskedelem" (Debreceni Baromfifeldolgozó Vállalat 31 % részesedés). "Aktívabb piacutató, információbeszerzés, külföldi partner bevonása" ("Aranykalász" MGT SZ Ráckeve 9 % részesedés). "Regisztráció, kiserelés és csomagolás javítása" (Phylaxia Oltóanyagtermelő Vállalat). "Maarketing munka hatékonyságának növelése" (Szénsavtermelő Vállalat 21 % részesedés). "Jobb kereskedelmi munka" (Kecskeméti Zománc- és Kádgár 20 % részesedés). "A dollár piacon erőteljesebb megjelenés, közvetlen kapcsolatok kialakítása, bemutatók szervezése, szakmai kiállításokon való részvétel" (KLIMA Ipari Szövetkezet 1 % részesedés). "Kisebb költségtényezők, jobb minőségű, színvonalasabb termék, jobb kereskedelmi munka, a külkereskedelmi vállalatok jobb érdekeltsége" (Habselyem Kötöttárugyár 23 % részesedés).

A marketing szemléletmód és eszközrendszer alkalmazása a konvertibilis relációba szállító vállalataink számára olyan kényszer, ami elől nem térhetnek ki. Felértékelődik a piacorientáltság, a vásárlói igényekből kiinduló teljesítés. A fenti, idézett vélemények ezt hivatottak alátámasztani.

A jobb munkának, a többletteljesítésnek velejárója kellene, hogy legyen a **jobban fizetett dolgozó** is. Néhányan úgy vélik, hogy egyik előfeltétele a piaci részesedés növelésének a "magasabb bér és jobb gépesítési lehetőség" (Soproni Ruhagyár 40 % részesedés), illetve "az anyagellátás, műszaki fejlesztés, beruházás és **kvalifikált létszám**" (Aprítógépgyár 25 % részesedés).

Gyakran az akadályozza a továbblépést, hogy "csak a magyarországi kötelezettségeken felüli terméket tudjuk exportálni" (QUALITAL Könnyűfémöntőde 29 %) a jobb eredményt jelentő piacra. "A **hazai ellátási kényszer feloldása**" jelentene lehetőséget a Balatonfelvidéki Erdő- és Fafeldolgozó Gazdaságnak is (33 % részesedés).

A szervezetek nagy része a tőkés exportban a legkedvezőbbnek azt ítéli, hogy az "**előfeltétele a tőkés importnak** (Mezőgazdasági Kombinát Bóly 30 % részesedés).

Elenyésző azon vállalatok aránya (8 %), amelyek a **rubel piacon** szeretnék bővíteni értékesítésüket. Indokuk elsősorban a **kedvező ár, a nagytömegű értékesítés, a felvevőképes piac** vagy pl. "az élelmiszeripar jelenlegi **támogatási rendszere** (Nyírlugosi Állami Gazdaság 30 % részesedés).

A piaci részesedés növelésének feltételei: elsősorban "a rubel export megfelelő **támogatása** illetve a megfelelő értékesítési ár" (Derekegyházi Állami Gazdaság 32 % részesedés), valamint a "**kontingens-problémák megszűnése**" (Híradástechnika Szövetkezet 76 % részesedés), "a kontingens biztosítása, az **ellentételezés megoldása**" (Vegyiműveket Tervező Vállalat 20 % részesedés).

Tekintsük át összefoglalóan a **41. táblát**, hogy mely piacokon, milyen feltételek teljesülése esetén lennének a nagyszervezetek eredményesebbek.

Piaci reláció	Feltételek (említések gyakorisága alapján)
Belföldi (47 %)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beruházási piac élénkülése 2. A lakosság fizetőképességének növekedése 3. Piaci munka javítása 4. Anyagellátási problémák megszűnése 5. Korszerűbb term. kapacitások létrehozása
Konvertibilis elszámolású (45 %)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Korszerűbb, versenyképesebb termékek 2. Piaci munka javítása 3. Jó minőségű alapanyagok 4. Korszerű kapacitások 5. Érdekeltség fokozása
Rubel elszámolású (8 %)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kontingensek biztosítása 2. Ártámogatások rendszerének fennmaradása 3. Ellentételezés megoldása 4. Közvetlen vállalati kapcs. kiépülése 5. Beruházási kedv növekedése

41. tábla

Jobb értékesítési eredmények elérésének feltételei
az egyes piacokon

A megkérdezett vállalatok **konvertibilis elszámolású értékesítési piacokon** való eredményesség fokozására versenyképesebb termékeket kívánnak küldeni, amiben a versenyképes termelés, a fejlett technológia, a termékfejlesztések megfelelő üteme stb. is benne foglaltatik. Ez annál inkább is szükséges lenne, mert "... a termékek átlagéletkorával kapcsolatban szinte hihetetlen adat, hogy a nem rubel elszámolású exportban a termékek közel 20 %-a 1950 illetve még régebben változatlan formában

exportált áru". /64/

A jó minőségű alapanyagok, a korszerű kapacitások - mint feltételek - szoros kapcsolatot mutatnak a importtal. Hiába ösztönözzük tehát a vállalatokat az export fokozására akkor, ha az import-keret elosztásos rendszerrel, kézivezérléssel, alku alapján nyerhető el. Nem kívánunk részleteiben is foglalkozni ezzel a nagyon összetett problémakörrel, csupán jeleznénk, hogy az exportösztönzés sok esetben az elavult, a csak gazdaságtalanul eladható termékek értékesítésének fokozására terjed ki, megmerevítve sokat bírált termékszerkezetüket; hogy az exportőrök mögötti szféra érdektelen a magasabb feldolgozottságú termékek kivitelében, így az alapanyagokat maguk exportálják, rákényszerítve az importra a továbbfeldolgozókat.

A piaci munka javítása a konvertibilis piacokon a fentiek függvénye is, önmagában nem létezik, bár a tennivalók ismertek ebben a vonatkozásban is.

A **rubel elszámolású piac** fejlődésének feltételei várhatóan nem teljesíthetők. A nagyszervezetek számára az igénytelen, nagy tömegű megrendeléseket biztosító szerződések mindezidáig kedvezőek voltak. Nem várható azonban az ártámogatások rendszerének fennmaradása, a közvetlen vállalatok közötti kapcsolatról is elvi állásfoglalások vannak, de érdemi javulás nem tapasztalható. /65/ A legfontosabb partner, a Szovjetúnió esetében is inkább az import visszafogása és nem fokozása vetíthető előre, ily módon a KGST-piac bővülése nem realitás. Sőt úgy tűnik, hogy "... a magyar gazdaság tőkés piaci exportképességének növeléséből - amit a gazdaságpolitikánk alapvető

/64/ Olach Zoltán: Az innováció és a marketingtevékenység helyzete Magyarországon a külgazdasági alkalmazkodás szempontjából, Külgazdaság. 1988/2-3. 333 p.

/65/ Lásd erről pl. Csaba László: A KGST és a kelet-nyugati kereskedelem. Közgazdasági Szemle, 1987/2. 145-155 p. c. cikét.

feladatként fogalmaz meg - vajmi kevés valósulhat meg, ha a tőkés exportot úgy igyekszünk ösztönözni, korszerűsíteni, struktúráját átalakítani, hogy eközben érintetlen maradjon a KGST-relációjú export"./66/

A belföldi piacon való növekedés illetve eredményjavítás a célja a vállalatok nagyobb részének. A feltételek között első helyen áll a fizetőképesség javulása a termelőeszközök és a fogyasztási cikkek piacán. Úgy véljük, hogy a fogyasztás további csökkentése, az életszínvonal lassú, de állandóan negatív irányba történő elmozdulása nem tartható tovább, hiszen ez az alapvető célokat is veszélyezteti, mert teljesítmény visszafogásra ösztönöz és a piac szűküléséhez vezet.

Az anyagellátási problémák megszűnése és a korszerűbb kapacitások kiépülése összhangban áll - mint az előző feltétel is - a további reformfolyamatok eredményességével. Átfogó és gyökeres változtatások nélkül javulás nem várható.

Az egyes piaci relációk eltérő követelményeket támasztanak a gyártókkal szemben, ami az eddigiekből is kiderült. Az Ipar- és Vállalatgazdasági Kutató Intézet által 1983-85 között végzett egyik kutatás is arra mutat rá, hogy vállalatunk érzékelik a különféle relációjú partnereik eltérő igényeit. E vizsgálat egyik eredménye a **42. tábla**.

/66/ Köves András: Külgazdasági környezet és kibontakozási program. Külgazdaság, 1988/2-3. 34 p.

	Belföldön	Szoc. orsz-ban	A fejlett tőkés orsz. Európában Amerikában	
A termékek korsze- rűsége, divatossága	4,33	3,67	5,00	4,67
A term. minősége	3,78	4,00	3,89	4,00
A term. formája, csomagolása	3,14	3,00	4,44	4,00
A termékek ára	4,22	2,89	4,33	4,50
A fizetés feltét.	3,11	2,71	3,80	3,80
A száll. volumene	2,90	4,00	2,90	3,00
A száll. hat. ideje	3,50	2,67	4,11	4,17
Száll. pontossága	3,33	3,11	4,71	4,20
Az ért. csatorna megválasztása	3,00	1,57	3,50	3,75
Vevőszolg., szer- vív biztosítása	1,60	1,40	2,60	3,00

42. tábla

A vállalatok termékeivel szemben támasztott követelmények
fontossága az egyes piacokon^{x/67/}

^x 1-től 5-ig minősítve aza egyes követelményeket, ahol 1. a
legkevésbé fontos, az 5. a legfontosabb követelményt jelenti
Forrás: Vállalati esettanulmányok adatai alapján végzett saját
számítás

A vállalatvezetők által értékelt fontosabb jellemzők alapján
kiderül, hogy a legnagyobb eltérés - mint ez várható is volt -

^{/67/} Nádor Éva: Iparvállalataink alkalmazkodása a fő érté-
kesítési relációk követelményeihez. Külgazdaság. 1938/2-3.
404 p.

a tőkés és a szocialista piac követelményei között tapasztalható, ilyen mértékű különbség a hazai és a tőkés piac elvárásaiban nem tapasztalható.

3.3.2. Biztonság vagy verseny - az értékesítési piac állapota

Az eddigiek alapján kibontakozik előttünk az a kép, hogy az értékesítés fokozásának illetve eredményessége növelésének több feltétele van, általában az említett tényezők együttes hatásaként következne be a tervezett elképzelés.

Azt is gondolhatnánk, hogy a megkérdezett szervezetek napjainkban versenyhelyzetet is érezvén másképpen viselkednek, mint korábban. Ennek a hipotézisnek az ellenőrzéséhez meg kell vizsgálnunk, hogy - saját megítélésük alapján - ténylegesen versenyben állnak-e a nyilatkozó szervezetek a piacon, vagy sem.

Nehezíti a szubjektív értékítéletek feldolgozását, hogy nem áll rendelkezésünkre korábbi évekből származó kutatás a versenyhelyzet megítéléséről. Így csak feltételezhetjük bizonyos jelekből, sajtócikkekből, közleményekből, hogy melyek a változás irányai.

A nagyszervezetek megkérdezési eredménye versenyhelyzetük értékeléséről:

- | | |
|--|------|
| - igen erős versenyhelyzetben van | 32 % |
| - vannak versenytársaik, de nem éles a verseny | 51 % |
| - nincs versenyhelyzet | 17 % |

Úgy tűnik tehát, hogy a szervezetek nagyobb része érzékeli piacán a versenyhelyzetet és viszonylag alacsony azon szervezetek száma, amelyek egyáltalán nem versenyeznek a piacon. Ebből arra következtethetnénk, hogy jelentős változások várhatóak vagy már tapasztalhatóak is az értékesítési magatartásban, hiszen a versenyszituáció más viselkedést követel meg, mint a versenytársak nélküli kényelmes "piaci" pozíció.

Annak a feltételezésnek, hogy szervezeteink piacérzékenyeb-

bek, jobban ki vannak téve a piaci viszonyok változásainak, mint korábban, ellentmondani látszik az a tény, hogy az 1988-as évre januárban már **53,4 %-ban lekötötték szerződéssel** a kapacitásukat. Vagyis biztos piacaik, megrendeléseik voltak, így viszonylag biztonságban nézhetek az új év elé. Úgy tűnik, hogy a nagyszervezetek bármilyen gondokkal küzdenek az értékesítés, a beszerzés terén - egyéb területeket nem is érintve -, még mindig nincsenek a piaci kényszer hatása alatt. Sokan vannak még védett helyzetben, legalábbis piacaik egy részét tekintve.

Nem állíthatjuk természetesen, hogy a szerződések teljes biztonságot jelentenek, hiszen ismerjük a szerződésszegéseket, valamint a piac előre nem jelezhető változásainak, esetleg a szabályozómódosítások hatásait, amelyek képesek a viszonyok teljes átrendezésére. Így lehetséges pl., hogy egyidőben létezik a kapacitás 100 %-os lekötöttsége mellett mégis értékesítési gondok emlegetése.

A megkérdezett szervezetek **43 %-a** nyilatkozott úgy, hogy 1987-ben **értékesítési gondokkal küzdött, 57 % pedig nem tapasztalt komoly problémákat** az értékesítés során. Az értékesítési gondok megnevezése visszatükrözi a piaci eredményesség növelésének feltételeit, vagyis a kereslet szűküléséről, átrendeződéséről, kontingens-hiányról, árproblémákról stb. számoltak be. Mivel számottevően új körülmény nem mutatkozott, így csak egy csokrot kötnénk a megnevezett gondokból:

"Belföld - általános túlkínálat miatt" (Pest megyei Duna Volán Vállalat). "Belföld - magas árak miatt" (Jász-Nagykun Vendéglátó Vállalat). "Belföld - a megrendelők tekintélyes része saját kapacitásokat létesített" (Pannonautó Autójavító Vállalat). "Belföld - érdekeltséghiány; dollár elszámolású - kereslethiány; rubel elszámolású - elégtelen piaci munka" (Temperáltvízű Halszaporító Gazdaság). "Belföld - a bányák visszavonták a rendeléseiket" (Országos Bányagépgyártó Vállalat). "Belföld - a költségvetési intézmények takarékosága

(Alföldi Szilikátipari Vállalat). "Rubel elszámolású (szovjet) - peresztrojka (borpiac)" (Felsőbakádi Állami Gazdaság). "Tőkés - a hazai külkereskedelmi vállalatok egymás alá ajánlásai tönkretették a piacot" (Mechanikai Művek). "Belföld - műszaki fejlesztési forrás hiánya miatt nem rendelnek a vállalatok K+F jellegű munkákat" (Autóipari Kutató és Fejlesztő Vállalat). "Belföld - fizetésképtelen vállalatok, építési beruházások csökkenése" (Északmagyarországi ÁÉV). "Belföldi piac - tőkehiány; szocialista - kontingenshiány; tőkés - csökkenő igény" (Fémipari Vállalat). "Belföld - igényváltozás" (MÉH Nyersanyaghasznosító Tröszt). "Tőkés - túl rövid a gyártási, szállítási határidő és ehhez hosszú a hazai import engedélyezési folyamat, anyag- és csomagolóeszközök beszerzése nem biztosított" (AGROKÉMIA Ipari Szövetkezet).

Kisszervezetek esetében a belföldi értékesítés dominál, így a relációnkénti elemzés elkerülhető. A belföldi piacon a versenyhelyzet értékelését a következő arányban adták meg:

- | | |
|--|------|
| - igen erős versenyhelyzet van | 47 % |
| - vannak versenytársaik, de nem éles a verseny | 49 % |
| - nincs versenyhelyzet | 4 % |

A kisszervezetek tehát - saját megítélésük alapján - jobban érzik a versenyhelyzetet, az 1988-as évi kapacitásuk is kevésbé lekötött (31,7 %), mint a nagyszervezetek esetében. A **mély-interjúkból** levonható következtetések azonban arra irányítják a figyelmet, hogy a kisszervezetek sem viselkednek igazán másképpen, mint nagyobb társaik, idomulnak a piac általános állapotához, sok esetben maguk is monopolhelyzetben vannak. Kivételek természetesen adódnak, de a szabályozások behatárolják mozgásterüket. Elég talán a fejlesztésekben tapasztalható negatív irányú érdekeltségre utalnunk, /68/ vagy a rövid távon

/68/ Filep György: A műszaki fejlesztés pénzügyi feltételei a magánvállalkozásokban. Pénzügyi Szemle, 1985/10. 777-789 p.

való gondolkodásra ösztönző környezetre.

A versenyhelyzet tényleges érzékelésének mond ellent az is, hogy a kisservezetek 22,5 %-a érzett értékesítési gondot 1987-ben, míg a többség (77,5 %) nem jelzett problémákat.

A legtöbben a vállalkozókat sújtó **különadót** emelték ki, ami árban versenyképtelenné tette a kisservezetek egy részét, illetve eredményüket csökkentette. "A különadó miatt néhány üzletet elveszítettünk" (RADIÁN GMK). "A kisvállalkozás diszkriminatív háttérbe szorítása (20 % különadó + politikai ráhatás" (Vaskapu GMK). "A különadó erősen hátrányos helyzetbe hozta közösségünket" (VÁÉPSZER GMK). "A GMK-t sújtó 20 %-os különadó miatt (A megrendelők a különadót a GMK-ra hárították - árengedmény)" (Épületlakatos GMK).

A kisservezetek is tapasztalják a **belföldi piac szűkülését**, ami természetesen hátrányosan érinti a gazdálkodók egy részét: "kereslet visszaesése" (Mikrokémia Ipari Kiszövetkezet) "vevőink az egészségügyi szférába tartoznak s komoly költségvetési gondjaik voltak és vannak" (SPEKTROVILL PJT). "A vállalatok beruházási eszközei szűkültek" (ERGONORG GMK). "Szűkül a **fizetőképes kereslet**" (METÁLFORG Kiszövetkezet) - jelzik jónéhányan. Komoly gondokat okozott a kisservezeteknél az is, hogy "partnereink egy része likviditási gondokkal küszködött" (PRIORITÁS Kiszövetkezet), így nehezen és nem időben jutottak teljesítéseik ellenértékéhez.

Az általános **beszerzési helyzet** is rányomta bélyegét az értékesítési tevékenységre és okozott gondokat: "... egyes anyagok beszerzési késedelve miatt a szállítási ütem felborult" (Szilasi Vegyi GMK). "A belföldi alapanyagbeszerzés bizonytalansága a szerződéses fegyelmet teljesen felborítja. Az import keret kevés az egyensúly biztosítására" (Oroszlányi Ruházati Kiszövetkezet). "Az anyagellátás teljesen bizonytalan volt" (ÉPÍTŐMESTER GMK).

Az értékesítési nehézségeket még a további tényezők hatásként értékelték: "erősödött a **konkurencia**" (COLORPLAN Kiszö-

vetkezet), "a GMK, mint szervezeti forma **presztizse** jelentősen **romlott**" (PROTECT GMK). "A belföldi piac beszűkült, a rubel elszámolású exportot kontingens-hiány akadályozta, a tőkés kapcsolatok kiépítésének **infrastrukturális** és egyéb akadályai voltak" (EMALOG Kiszövetkezet).

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy nagy- és kisserveze-
teink jelentős része nem érzi a versenyhelyzetet, bár nehezebb
szituációban vannak, mint a korábbi időszakokban. Újra utal-
nunk kell arra, hogy jelentős változások bekövetkezése esetén
várhatjuk azt, hogy a verseny áldásos hatását érezni fogjuk.

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A több évet felölelő kutatás legfőbb megállapításait, újszerű eredményeit foglaljuk össze e fejezet keretében úgy, hogy

először a szervezetek piaci magatartását

másodszor a konkrét vásárlások elemzéséből adódó eredményeket

harmadszor a beszerzési hiányhelyzetből adódó védekezési mechanizmust

tesszük vizsgálatunk tárgyává.

ÚJ MEGÁLLAPÍTÁSOK A SZERVEZETEK PIACI MAGATARTÁSÁRÓL

1. A korábban már számos irodalom által leírt erőforrás-korlátos gazdaság új jelensége bontakozott ki vizsgálatom során, nevezetesen az, hogy napjainkban nem csupán erőforráskorlát, hanem egyre erősödő kereslet-korlát is fellép a vállalatok gazdálkodását meghatározó tényezők között.

2. Gazdasági szervezeteink nagy része felélési stratégiát követ, finanszírozási problémákkal küzd, meglepően sok nagyvállalat vagy nem tud új beruházásról beszámolni, vagy beruházásai viszonylag csekély értékűek.

3. Vállalataink nagy része akkor sem képes korszerű piaci szemléletben dolgozni, beszerzéseiket hatékonyan intézni, amikor erre lehetőség lenne. Oka ennek - többek között - hogy, távol vannak a tényleges piacoktól.

4. A felmérések nyomán kibontakozó beruházási képre egyértelműen jellemző a tervezhetetlenség, hiszen a szabályozók gyakori - sokszor egymással ellentétes - változtatása lehetlenné teszi annak belátását, hogy a több évre kiható beruházások gazdaságossága miképp alakul, lesz-e kereslet az így létrejövő új termékekre.

5. A bizonytalanság és a bizalmatlanság együttes jelentkezése határozza meg a kisszervezetek, az új vállalkozások létét. Szólamként ismert a vállalkozások támogatása, gyakorlati-

lag azonban mind a mai napig nem tapasztalhatjuk a vállalkozás-barát gazdasági környezetet, nincs vállalkozásélénkítő programunk még ma sem.

6. A marketing-szemlélet és -eszköztár profi szintű alkalmazása nyomelemként lelhető meg vállalatunk magatartásában, ami a környezet elvárásainak leképezése, vagyis a gazdasági kényszer hiányával magyarázható.

A KONKRÉT VÁSÁRLÁSOK ELEMZÉSÉBŐL ADÓDÓ EREDMÉNYEK

A megkérdezett vállalatok az elmúlt öt évben lezajlott vásárlásaikból választottak ki egyet, mégpedig azt, amivel kapcsolatosan már üzemeltetési tapasztalataik is vannak. Nyilvánvaló, hogy a kiválasztott termékek nagy része valamilyen okból emlékezetes volt a válaszadóknak. A kis- és nagyszervezetek egyaránt három termékcsoporthat preferáltak válaszaikban, mégpedig a

- komplett berendezéseket
- gépeket és
- számítógépeket.

A három, kiemelkedő említési számmal rendelkező termékcsoporthat alkalmasnak mutatkozott arra is, hogy külön elemzés tárgyává tegyük. Kutatási eredményeinket éppen ezért ezen termékcsoporthat fordított különös figyelemmel ismertetjük.

Hipotézisünk az volt, hogy hazai szervezeteinknél is tetten érhető magatartás az, hogy amennyiben új, nagyértékű vásárlásokról van szó, akkor a szervezet magatartása is más, mint a rutinszerű, alacsonyabb értékű beszerzéseknél.

Vállalataink döntési magatartásában nem jelentkezik karakteresen az irodalomból és a fejlett ipari országok gyakorlatából ismert új- és újravásárlás közötti különbség, vagyis nem gyűjtenek több információt a döntésselőkészítés során, nem folytatnak több tárgyalást ilyen esetekben, nem keresnek fel több potenciális szállítót.

A fenti megállapítás sajnos akkor igaz, amikor az új vásárlások nagyobb része nem hazai, hanem konvertibilis elszámolású

szállítókkal bonyolódik, és ebből következően lehetőség lenne a választásra, a legmegfelelőbb termék megtalálására. Kereslet-túlsúlyos piacon a vásárló privilegizált személy, akiért mindent megtesz az eladó, tálcán kínálja az információkat.

Az elemzett, kiemelkedő vásárlások nagy része kompromisszum eredményeként jött létre, vagyis nem éppen azt a terméket szándékozták eredetileg megvásárolni, amit végül is megvettek. Ennek alapvető oka mind a nagy- mind a vizsgált korszakoknál a forráshiány. Ezek a kompromisszumos megoldások azonban gyakran újabb veszteségek kiindulópontjai.

Igen nagy gond az a már jelzett tény is, miszerint vállalataink nem állnak közvetlen kapcsolatban eladóikkal, hanem a külkereskedelmi vállalatok hozzák össze a partnereket. Egyrészt nem feltétlenül esik egybe a termelő és a külkereskedő érdeke, másrészt ezáltal is nő a döntésekhez szükséges idő és rugalmatlanabb a döntési szervezet is.

A beszerzési szervezet valamint a beszerzési központ (Buying Center) vállalatainknál ad hoc jellegű, a tényleges beszerzők, beszerzési osztály munkatársai elhanyagolható szerepet töltenek be az esetek többségében. Egyértelműen megállapítható, hogy hazai szervezeteink a beszerzési döntéseket majd mindig legfelső szinten hozzák meg, még csekély értékű vásárlások esetében is.

A vásárolt gépek, berendezések segítségével gyártandó termékek piacára alig végeznek piackutatást, így eshet meg az, hogy meglepetés éri a beruházókat, a piac nem azt a terméket igényli a hosszab beruházás, beszerzés végén, amit gyártani kezdtek. Termelőeszközök esetében roppant fontos a jövőbeni piac feltárása, hiszen a korábbi döntés kihatása években, esetleg évtizedekben mérhető. Elmosta azonban a hiányhelyzet ezeket a problémákat, amikor a beruházó a hazai piacra lépett ki termékeivel. Napjainkban a szűk hazai piac már nem képes minden terméket megvásárolni, az exportnak pedig már akadálya lehet a korszerűtlenség és a magas ár.

A vásárlások eredményességét értékelve megállapítható, hogy a nagyszervezetek viszonylag elégedettek vásárlási döntéseikkel, úgy vélik, hogy jól választottak. A kutatásban azonban felmerül a kérdés, így van-e ez ténylegesen, mert az eredményesség értékeléséhez tartozó problémakör az is, vajon új terméket nyernek-e a vásárlás által. A válaszokból kiderült, hogy alig változott a termékszerkezet a vásárlásokkal, az új termékek aránya elenyésző, mennyiségi növekedés jött létre és nem új minőség.

BESZERZÉSI MAGATARTÁS HIÁNYHELYZETBEN

Az 1988-ban lefolytatott megkérdezések az előző év tapasztalataira alapozódhattak. Általánosan elfogadható az a kiinduló pont, hogy az 1987-es év meglehetősen bonyolult képet mutatott, ami a beszerzési lehetőségeket illeti.

A legtöbb megkérdezett **nagyszervezet kényszerhelyettesítésre** szorult, a beszerzés során jelentős **kompromisszumok** árán tudtak eredményt felmutatni.

A **kisszervezetek** ugyan nagyobb arányban jelezték, hogy általában azt vásárolták, amit elképzelték, mégis a **beszerzésből adódó veszteségeik** jelentősen nagyobbak mint a nagyszervezetekéi.

Az **árbevétellel arányos beszerzési veszteségek** nagyszervezeteknél **5,4 %**, míg kisszervezeteknél **13,1 %**. Mindezen adatok értékelésénél nem szabad elfelejteni azt sem, hogy mintánkban az aktívabb, érdekérvényesítésre hajlamosabb és képesebb vállalatok szerepelnek, amelyek valószínűleg a beszerzésnél is viszonylag kedvező helyzetben vannak.

A beszerzési piac értékelésénél három relációval kellett dolgoznunk (hazai, rubel és konvertibilis elszámolású piac), hiszen annyira eltérő a feltételrendszer az egyes relációkban, hogy egységes kezelésük lehetetlen.

A **nagyszervezetek** tapasztalatai a **hazai szállítókkal** kapcsolatosan eléggé negatívak, megnyilvánulásaik alaphangját az elégedetlenség jellemzi.

Leggyakoribb problémák:

- a szerződéses fegyelem nem megfelelő
- nem kielégítő a kapott termék minősége
- a szállítók kihasználják monopolhelyzetüket.

Sokan panaszzolják, hogy még a szerződéskötéshez sem jutnak el, mert a szállítók **nem érdekeltek a belföldi piac ellátásában.**

A **rubel elszámolású szállítók** jellemzése ha lehet a hazai szállítókénál is rosszabb, hiszen a szállításokra nem lehet alapozni, **kiszámíthatatlan**, mikor vannak teljesítések. A **kontingensek** meghatározása merevvé, nehézkessé teszi a kapcsolatokat a vállalatok között. Viszonylag új jelenség az **erőteljes áremelési törekvés** is. A **bürokrácia, az alacsony minőségi színvonal** ellenére lenne vállalataink részéről vásárlási készség, de igényeiknek megfelelő termékhez nem jutnak.

A **konvertibilis elszámolású szállítók** vizsgálatakor külön kellett taglalni a szállítók és a beszerzési lehetőségekhez való hozzájutás jellemzőit. A **szállítók** magas technikai színvonalon teljesítenek, **korrekt partnerek**, rugalmas üzletemberek. A gondok nem külföldön, hanem itthon keresendők, méghozzá az **importengedélyezési eljárásban.**

Kisszervezeteink megerősítik a fenti tapasztalatokat, illetve aláhúzzák a problémákat, hiszen számukra még jobban érzékelhető a **kiszolgáltatottság** a szállítók előtt. A hazai szállítókkal még a **szerződéskötéshez sem jutnak el**, mert kiszolgáltatásuk csak mások igényeinek kielégítése után történik meg, ha marad áru. A rubel illetve a konvertibilis elszámolású piaccal csak közvetetten találkoznak.

A beszerzési piacot uraló jegy alapvetően a **hiány és az azal való küzdelem**. Fontos kérdés, hogy mit lehet tenni ilyen helyzetben azért, hogy a termelés folyamatossága fennmaradjon, a szervezetek bevételhez jussanak.

Nagyszervezeteink hiány esetén **helyettesítő termékeket** alkalmaznak, ami újabb veszteség forrása is lehet, hiszen elképzelhető, hogy csak drágább anyagot építhetnek be a tervezett-

nél, esetleg minőségileg gyengébb megoldásra kényszerülnek. A **kölcsönkérés**, mint megoldási variáns kapta a második leggyakoribb említést, ami furcsa jelenség a gazdaságban, míg a harmadik e sorban a **várakozás** lett.

Kisszervezeteink első három helyzett megoldása ugyanaz, mint a nagyszervezeteknél, eltérés csupán az, hogy az import, mint problémamegoldó lehetőség a legcsekélyebb említési százalékot kapta, valószínűleg azért, mert az importhoz való hozzájárulás számukra sokkal nagyobb nehézségekbe ütközik.

K-közepű cluster-analízis segítségével a beszerzési helyzetre való jellemző reagálás és egyéb tényezők alapján csoportosítottuk a nagyszervezeteket:

- az első csoportba az **érdekérvényesítők** kerültek, akik általában azt vették, amit elképzeltek,
- a második csoportot azok alkották, akik általában **elhalasztották vásárlásaikat**,
- a harmadik csoportban legmagasabb a **várakozási hajlam**,
- a negyedik csoport olyan nagyvállalatokat foglal magában, amelyek a **legnyereségesebbek** és főképp a beföldi értékesítésben érdekeltek,
- az ötödik csoportban a közepes és kisvállalataink döntő része jelenik meg, viszonylag magas nyereségszinttel és beszerzési veszteségszázalékkal.

Kisszervezeteink esetében ez a vizsgálat a következő eredményt hozta

- az első csoportban legjellemzőbb, hogy **azt vásároltak, amit akartak**
- a második csoport **várakozott**
- a harmadik **mindent megpróbált**
- a negyedik **kényszerhelyettesítéssel operált**
- az ötödik pedig vagy **hasonló terméket keresett**, vagy **elhalasztotta** a vásárlást.

A kialakult helyzet megváltoztatására **javaslatokat** tettek a megkérdezettek, részben kisebb léptékűeket, részben pedig átfogóakat.

A **részproblémákra** vonatkozó javaslatok egy csokra:

- az export és az import teljesítmények összekapcsolása az importengedélyek megszerzéséhez,
- az engedélyeztetési rendszer megkönnyítése,
- a kereskedelem készletezői feladatának megerősítése,
- a kötbérek növelése,
- a TEK vállalatok monopolhelyzetének megszüntetése.

A részproblémák szabályozásának megváltoztatását a megkérdezettek nagy többsége nem tartja elegendőnek. Úgy véljük legelőbb, hogy **tényleges piaci viszonyokat** kell teremteni, akkor nem kell külön szabályozgatni. A **forint konvertibilissé** tétele megakadályozná a különféle piaci relációkban való gondolkodás kényszerét.

A **kisszervezetek** és elsősorban a kisvállalkozók problémája más, mint a nagyszervezeteké, mert pl. szeretnének megoldást a következő gondokra is:

- kis tételű szállításokat is teljesítsenek a szállítók
- ne legyen diszkrimináció a beszerzésben a kisszervezetek kárára
- engedélyezzék a megánimportot is
- számolják fel a TEK vállalatokat (túl lassúak, nem készleteznek, csak áremelő tényezők).

A kisszervezetek nem csupán a beszerzési helyzet javítására tettek javaslatot, hanem létüket alapvetően meghatározó egyéb szabályozások megváltoztatására is, így pl.

- szűnjön meg a **diszkrimináció**
- ne legyen rövid távú szabályozás, ami a **bizonytalanságot** növeli
- csökkentsék a **túlzott adó és adminisztratív terheket**.

A beszerzési magatartás fentiekben jelzett problémái kihatással vannak a szervezetek gazdálkodására és természetesen ezen belül az **értékesítésükre** is.

Nem lehet megbízható eladó az, akinek a munkáját a napi beszerzési gondok hátráltatják. Szervezeteink - a kisszervezeteiket is beleértve -, amikor az eladó pozíciójából tárgyalnak,

még mindig **diktálhatják** a feltételeket vevőiknek, a piacok megtartása és bővítése - itt is három relációban értelmezve őket - azonban egyre nehezebb feladatot jelent. A belföldi piac szűkülő bázist mutat a fizetőképes kereslet csökkenésével, a rubel elszámolású piac lassan felszámolódik, míg a konvertibilis elszámolású piacokon a versenyképességükkel van baj.

HIVATKOZOTT IRODALOM JEGYZÉKE

1. **Alexander, R./Cross, J./Hill, R.:** Industrial Marketing. Homewood, Ill. 1975.
2. **Andicsné, Horváth J.:** A termelőeszközök piackutatásának sajátosságai in: Sándorné Szennyessy J.: A piackutatás elmélete és módszertana. Tankönyvkiadó Bp., 1975. 245-258 p.
3. **Backhaus, K.:** Investitionsgütermarketing. München, 1982.
4. **Backhaus, K./Günter, B.:** A Phasse-Differentiated Interaction approach to Industrial Marketing Decisions in: IMM, 1976/5. 255-270 p.
5. **Bagozzi, R.:** Marketing as an Organized Behavioral System of Exchange in: JoM, 38. 1974/4. 77-81 p.
6. **Banting, P./Ford, D./Gross, A./Holmes, G.:** Similarities in industrial procurement across four Countries in: IMM, 1985/4. 133-144 p.
7. **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.
8. **Banting, P./Ford, D./Gross, A./Holmes, G.:** Azonosságok a beszerzésben - Összehasonlító vizsgálatok négy országban. Marketing 1986/4. 283-287 p.
9. **Bouer Tamás:** A gazdasági mechanizmus továbbfejlesztése vagy reformja? Közgazdasági Szemle 1987/5. 527-546 p.
10. **Bársony, J./Síklaky, I.:** Néhány gondolat a szocialista vállalkozásról. Közgazdasági Szemle, 1974/11. 1363-1371 p.
11. **Berács, J.:** A beszerzés stratégiai jelentősége és az ebből származó következmények in: Chikán, A./Szentgáli, N.: Külföldi tapasztalatok és hazai hasznosításuk a vállalati készletgazdálkodásban. NKT kiadvány Bp. 1985. 172-192 p.
12. **Berács, J./Kiss, L.:** A magyar és a nyugat-német vegyipari vállalatok beszerzési döntéseinek összehasonlító elemzése "Szocialista Vállalat" Kutatási Főirány Bp. 1985.
13. **Berg, C.C.:** Beschaffungsmarketing. Würzburg-Wien 1981.
14. **Blois, K.:** Problems in Applying Organizational Theory to Industrial Marketing in: IMM, 1977/6. 273-280 p.
15. **Blom, F.:** Industrielle Beschaffungsmarktforschung. Markforschung 1981/3. 81-85 p.
16. **BMDP Statistical Software** University of California Press. Berkley-Los Angeles-London 1983. 464-473 p.
17. **Borgotta, E.F.:** A sistematic study of interaction process scores, peer and self assessment, personality and other variables in: Genetic Psychology Monographs 1962. 219-291 p.
18. **Busch, P./Wilson, D.:** An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Basis of Social Power in the Buyer-Seller-Dyad in: JoMR 1976. 3-11 p.

19. **Choffray, J.M./Lilien, G.:** Assessing Response to Industrial Marketing Strategy in: Journal of Marketing 42. 1978/2. 20-31 p.
20. **Copeland, M.:** Principles of Merchandizing. New York 1924.
21. **Crane, E.:** Marketing Communications: A Behavioral-Approach to Men, Messages and Media New York 1968/5.
22. **Csaba László:** A KGST és a kelet-nyugati kereskedelem. Közgazdasági Szemle 1987/2.
23. **Engel, J./Kollat, D./Blackwell, R.:** Consumer Behavior New York, 1973.
24. **Engelhardt-Backhaus-Günter:** Investitionsgüter-Marketing. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 47. K. 3.sz. 1977.
25. **Engelhardt-Günter:** Investitionsgüter-Marketing. Fernuniversität Hagen, Hagen 1980.
26. **Erickson, R./Cross, A.:** Generalizing Industrial Buying A Longitudinal Study in: IMM, 1980/9. 253-266 p.
27. **Evans, F.:** Selling As A Dyadic Relationship - A New Approach in: The American Behavioral Scientist, 65. 1963. 76-79 p.
28. **Falusné, Szikra, K.:** A kistulajdont képező kisvállalatokról. Gazdaság 1984/3. 63-75 p.
29. **Filep György:** A műszaki fejlesztés pénzügyi feltételei a magánvállalkozásokban. Pénzügyi Szemle 1985/10. 777-789 p.
30. **Gemünden, H.G.:** Transaktionsmarketing. Diss. Saarbrücken, 1979.
31. **Guillett de Monthoux, P.:** Organizational Mating and Industrial Marketing Conservatism in: IMM, 1975/4. 25-36 p.
32. **Hakansson, H./Östberg, C.:** Industrial Marketing: An Organizational Problem? in: IMM, 1975/4. 113-124 p.
33. **Hegedűs, A./Márkus, M.:** A kisvállalkozó és a szocializmus. Közgazdasági Szemle, 1978/9. 1076/1096 p.
34. **Hill, R.:** The Nature of Industrial Buying Decisions in: IMM, 1972/1. 45-56 p.
35. **Hill, R.W.:** Marketing Technological Products to Industry. Oxford-New York. 1973. 8-24 p.
36. **Hill, R./Hillier, T.:** Organizational Buying Behavior. London-Basingstoke, 1977.
37. **Hoffmann Istvánné:** A magyar háztartások gazdálkodási modellje. KJK. Bp. 1977.
38. **Howard, J./Sheth, J.:** The Theory of Buyer Behavior. New York - London 1969.
39. **Iparstatisztikai Évkönyv** 1987.
40. **Johnston, W./Bonoma, T.:** The Buying Center. Structure and Interaction Pattern. Journal of Marketing Vol. 45. Summer 143-156 p.
41. **Kandikó, J.:** A beszerzési piackutatás sajátosságai in: Sándorné Szennyessy J.: A piackutatás elmélete és módszertana. Tankönyvkiadó, 1975. 259-270 p.

42. **Kádár Béla:** A magyar gazdaság szerkezeti alkalmazkodása. Közgazdasági Szemle, 1987. január 1-11 p.
43. **Kelemen Zoltán/Szabó László:** Piackutatás. Bevezetés a termelőeszköz piackutatásba. Tankönyvkiadó, Bp., 1974.
44. **Kiefer Márta:** Értékesítési csatornák és vállalati kapcsolatok a feldolgozó iparban. Akadémiai K., Bp. 1987.
45. **Kirsch, W.:** Entscheidungsverhalten und Handhabung von Problemen. München 1976.
46. **Kirsch, W./Kutschker, M.:** Das Marketing von Investitionsgütern-Theoretische und empirische Perspektiven eines Interaktionsansatzes, Wiesbaden 1978.
47. **Kommunikáció az ipari marketingben.** Revue Françoise du Marketing 1981/4. in: Marketing-Piackutatás 1982/2. 224-226 p.
48. **Kornai, J.:** A hiány. KJK. Bp. 1980.
49. **Kotler, Ph.:** Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle Deutsche Übersetzung. 2. Aufl. Stuttgart 1974.
50. **Kotler, Ph.:** Marketing-Management. Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs N.Y. 1979.
51. **Kotler, Ph./Levy, I.:** Buying is Marketing too. Journal of Marketing. 1973/1. 54-59 p.
52. **Köves András:** Külgazdasági környezet és kibontakozási program. Külgazdaság, 1988/2-3. 25-39 p.
53. **Kroeber-Riel:** Konsumentenverhalten. München 1984.
54. **Kutschker, M./Kirsch, W.:** Verhandlungen in multiorganisationsalen Entscheidungsprozessen. München 1978.
55. **Laky, T.:** Érdekvizonyok a vállalati döntésekben. KJK. Bp. 1982.
56. **Lohrberg, W.:** Grundprobleme der Beschaffungsmarktforschung. Bochum 1978.
57. **Liska, T.:** Konceptió és kritika. Magvető, Bp. 1985.
58. **Majláth Lászlóné:** A termelési eszközök piacának kutatása. KJK. Bp. 1976.
59. **Markin, R.:** Consumer Behavior - A Cognitive Orientation. New York-London, 1974.
60. **Marrion:** Marketing Characteristics of Industrial Goods and Buyers. in: Wilson: The Marketing of Industrial Products. London, 1968. 10-23 p.
61. **Martilla, J.:** Word-of-Mouth Communication in the Industrial Adaption Process in: JoMR 1971. 173-178 p.
62. **Marquard, J.:** Der Commodity Approach im Investitionsgüter-Marketing - eine kritische Analyse. Arbeitspapiere zum Marketing. Nr.10. Bochum 1981.
63. **Mádi Csaba:** A termelőeszközök piacának és piackutatásának sajátos vonásai. Külgazdaság, 16.k. 1972. 5. 372-376 p.
64. **Mannel, W.:** Selbermachen oder Kaufen? erweiterte deutsche Bearbeitung der Buches "Make or Buy" von Harry Gross. München 1969.
65. **McDermott, D.:** A Service Organization's Marketing Information System in: IMM, 1978/7. 178-185 p.

66. **McTavish-Maitland:** Industrial Marketing. London-Basingstoke 1980.
67. **Meffert, H.:** Produktivgüter-Marketingforschung im System des Marketing in: Der Markt 1974. 6 p.
68. **Meier, G.:** Investitionsgütermarketing für Praktiker. Selbstverlag, Fribourg, 1975.
69. **Milanovic, R.:** Osnovi marketinga. Sarajevo, 1978. 126-132 p.
70. **Milisavljevic:** Marketing. Tanjug-Redakcija ekonomskih informacija Beograd. 1979.
71. **Miracle:** Product Characteristics and Marketing Strategy. in: JoM 29. (1965. No. 1. 18-24 p.
72. **Molnár László:** Azonosságok és eltérő vonások a termelőeszközök és a fogyasztási cikkek marketingmódszereiben. Marketing-Piackutatás. 1980/2. 139-145 p.
73. **Nádor Éva:** Iparvállalataink alkalmazkodása a fő értékesítési relációk követelményeihez. Külgazdaság. 1988/2-3. 400-405 p.
74. **Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.:** Marketing. 11. Auflage, Berlin 1980.
75. **Olach Zoltán:** Az innovációs és a marketingtevékenység helyzete Magyarországon a külgazdasági alkalmazkodás szempontjából. Külgazdaság, 1988/2-3. 330-342 p.
76. **Orosdy Béla:** Gondolatok a szocialista marketingről. Közgazdasági Szemle 1981/2. 192-204 p.
77. **Ozanne, U./Churchill, G.:** Five Dimensions of the Industrial Adaption Process in: Journal of Marketing 1971/8. 322-328 p.
78. **Pfeiffer-Bischof:** Investitionsgüterabsatz in: HWA Stuttgart, 1974.
79. **Priewasser, E.:** Betriebliche Investitionsentscheidungen. Berlin-New York 1972.
80. **Révész Gábor:** A gazdasági reform eltorzulásának folyamata. Közgazdasági Szemle, 1988/6. 661-673 p.
81. **Robinson, P./Faris, C./Wind, Y.:** Industrial Buying and Creative Marketing. Boston 1967.
82. **Robinson, J./Stidson, B.:** Personal Selling in a Modern Perspective. Boston 1967. 126-148 p.
83. **Rowe-Alexander:** Selling Industrial Products. London, 1968.
84. **Ruhfus, R.:** Kaufentscheidungen von Familien - Ansätze zur Analyse des kollektiven Entscheidungsverhaltens im privaten Haushalt. Wiesbaden 1976.
85. **Sándorné, Szennyessy J.:** A piackutatás elmélete és módszertana. Tankönyvkiadó, Bp. 1975. 245-258 p.
86. **Sándorné, Szennyessy J.:** A szocialista vállalatok piaci magatartása. Kandidátusi értekezés. Kézirat. Bp. 1980.
87. **Sándorné, Szennyessy J./Sándor, I.:** A főbb információs csatornák hatásmechanizmusa a termelőeszközök piacán. Magyar Reklámszövetség, Bp. 1984.

88. **Sheth, J.:** A Model of Industrial Buyer Behavior in: Journal of Marketing 37. Oct. 1973. 50-56 p.
89. **Schoch, R.:** Der Verkaufsvorgang als sozialer Interaktionsprozess. Winterthur, 1969.
90. **Shulz, R.:** Kaufentscheidungsprozesse der Konsumenten. Wiesbaden, 1972.
91. **Schumpeter, I.:** Unternehmen. Handwörterbuch der Staats- Wissenschaften. Jena, 1988. in: A vállalkozó Szociológiai füzetek 28. MM Marxizmus-Leninizmus Okt. Főosztályának kiadványa. Bp., 1982. 29-57 p.
92. **Specht, G.:** Beschaffungsverhalten in der Bundesrepublik Deutschland und in Ungarn. ZfbF 1986/4. 270-288 p.
93. **Spiegel-Verlag:** Die industrielle Kaufentscheidung. Kutatásvezető: Strothmann, K-H. Hamburg 1967.
94. **Spiegel-Verlag:** Entscheidungsprozesse und Informationsverhalten in der Industrie. Kutatásvezető: Strothmann, K-H. Hamburg, 1972.
95. **Stark, H.:** Strategische und taktische Komponenten industriellen Beschaffungsmarktforschung. Marktforschung 1983/1. 10 p.
96. Zur Entwicklung von Beschaffungsstrategien. Beschaffung aktuell. 1980/11. 82 p.
97. Statisztikai Évkönyvek. KSH kiadványai.
98. **Strothmann, K.:** Imázspolitiká az innovatív technológiák érdekében. Marketing 1987/1. 5-9 p.
99. **Strothmann, K-H.:** Investitionsgütermarketing. München, 1979. 99 p.
100. **Szabó, L.:** Marketingkutató-Piackutató II. Országos Műszaki Információs Központ és Könyvtár Bp. 1984. 95-106 p.
101. **Tosi, H.:** The Effects of Expectation Levels and Role Consensus on the Buyer-Seller Dyad in: JoB 39. 1966. Oct. 516-529 p.
102. **Tóth, Á.:** Szervezetek vásárlói magatartása. Marketing, 1987/1. 11-15 p.
103. **Törzsök, É.:** Exporthatékonyság és értékesítési utak. KJK., Budapest, 1983.
104. **Tucker, W.T.:** The Social Context of Economic Behavior. New York, 1964.
105. Vállalati magatartás - vállalati környezet. Szerk.: Tardos Márton KJK. Bp. 1980. 285-295, 393-486 p.
106. **Webster, F.:** New Product Adaption in Industrial Markets: A Framework for Analysis In: JoM 33. 1969/July 35-39 p.
107. **Webster, F./Wind, Y.:** Organizational Buying Behavior. Englewood Cliffs, New York, 1972.
108. **Wilson, D.:** Organizational Buying. A man and machine information processing approach in: Communication Research 1975/2. 279-287 p.

109. **Wind, Y.:** The Step Children of Marketing: Organizational and International Customers, in: Wharton Quarterly, Fall. 1972. 43 p.

110. **Witte, E.:** Organisation für Innovationsentscheidung - Das Promotorenmodell, Göttingen 1973.

111. **Zeller, Gy.:** A termelővállalatok kereskedelmi tevékenységének szervezése. KJK. Bp. 1982.

112. **Zeller, Gy.:** Piac és vállalatvezetés. KJK. Bp. 1988.

AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

1. **Törőcsik, M.** (1975): A piacképesség-vizsgálat elmélete és bemutatása a Sirokkó típusú szemestermény-szárítógép piacon. Szakdolgozat Pécs. 1975. 63 p.
2. **Törőcsik, M.** (1975): Piaci értékelemzés a Sirokkó típusú szemestermény-szárítógép esetében. A Figyelő és a Szervezési és Vezetési Társaság közös pályázatán díjazott pályamű. Pécs, 1975. 52 p.
3. **Törőcsik, M.** (1977): Piacpolitikai döntések sajátosságai a termelőeszközök gyártó vállalatoknál. Doktori értekezés. Pécs. 1977. 125 p.
4. **Törőcsik, M.** (1977): Az értékesítési csatornákra vonatkozó termelővállalati döntések. in: Rekettye Gábor: A termelővállalatok értékesítési politikája. Budapest. Tankönyvkiadó. 1977. 170-181 p. 235-243 p.
5. **Törőcsik, M.** (1977): Piaci változások és fejlődési tendenciák időbeni feltárásának néhány módszere. In: A marketing-kutatás időszerű kérdései I. OPK Piackutató Módszertani Közlemények Budapest-Pécs. 1977. 91-103 p.
6. **Törőcsik, M.** (1978): Néhány metodikai ajánlás a beruházási javakat termelő vállalatok piacpolitikai döntéseinek előkészítéséhez. Marketing-piackutatás 1978/2. 149-153 p.
7. **Törőcsik, M.** (1981): Vásárlási modellek a fogyasztási cikkek és a termelőeszközök piacán. A Pécsi Akadémiai Bizottság díjazott pályázata. Kézirat, Pécs. 1981. 97 p.
8. **Törőcsik, M.** ((1982): Kik és hogyan döntenek a gazdasági egységek vásárlásánál I-II. Marketing 1982/1. 81-84 p. Marketing 1982/2. 203-206 p.
9. **Törőcsik, M.** (1982): A termelőeszközök iránti kereslet befolyásoló tényezői. Tanulmány a "Szocialista Vállalat" Kutatási Főirány részére. Kézirat, Pécs, 1982. 63 p.
10. **Törőcsik, M.** (1983): Interjú egy kisvállalkozóval. Figyelő. 1983/1. 2 p.
11. **Törőcsik, M.** (1983): Vállalati gmk vagy gmk-s vállalat? Figyelő 27. 1983. 6 p.
12. **Törőcsik, M.** (1983): Marketing apróban. "Kismarketing" a kisvállalkozóknak? Marketing 1983/4. 257-261 p.
13. **Törőcsik, M.** (1985): Intézményi vásárlási döntések. In: A vállalati magatartást motíváló gazdasági és társadalmi tényezők. JPTE kiadvány. Pécs, 1985. 214-222 p.
14. **Törőcsik, M.** (1985): A piacpolitika sajátosságai a kereskedelemben. In: A vállalati piacpolitika kialakítása, a vállalatok piaci magatartásának jellemző vonásai (Tanulmány a "Szocialista vállalatok" Kutatási Főirány részére) JPTE Közgazdaságtudományi Kara Pécs, 1985. 183-224 p.
15. **Törőcsik, M.** (1987): Termelőeszköz marketing. A Külkereskedelmi Főiskola jegyzete. Budapest, 1987. 65 p.

16. **Törőcsik, M.** (1987): Kereskedelmi marketing. A Pécsi Akadémiai Bizottság díjazott pályázata. Kézirat. Pécs, 1987. 97 p.
17. **Törőcsik, M.** (1988): A beszerzési piac hazánkban. (Tények és vélemények nagy- és kisszervezetek megkérdezése alapján).
In: A polgári piacelmélet és marketing áttekintése; a szocialista piacelmélet legfontosabb tartalmi és fogalmi kérdései. OTKA kézirat, Pécs, 1988. 42 p.
18. **Törőcsik, M.** (1988): A gazdaságosság dilemmája. Szabvány és világ. 1988/7. 18-20 p.
19. **Törőcsik, M.** (1988): A fogyasztói vásárlási magatartás modelljei. Marketing. 1988/3.
20. **Törőcsik, M.** (1988): Empirikus kutatások a beszerzési magatartásról. Marketing 1988/5.
21. **Törőcsik, M.** (1988): A termelőeszközök beszerzési piaca
In: Törőcsik, M./Zeller, Gy.: Marketing ismeretek IV. Egyetemi jegyzet, Tankönyvkiadó, Budapest, 1988. 243-270 p.
22. **Törőcsik, M.** (1989): Beszerzési magatartás hiányhelyzetben. Marketing 1989/1. 18 p.
23. **Törőcsik, M.** (1989): A gazdálkodó szervezetek vásárlói magatartása. Kereskedelmi Szemle 1983/11. 51-54 p.
24. **Törőcsik, M.** (1989): A hiányhelyzeti beszerzés legújabb aspektusai; in: A Kereskedelmi és Vendéglátóipari Főiskola jubileumi ülésén elhangzott előadások. Szolnok 1989. Megjelenés alatt.
25. **Törőcsik, M.** (1989): Marketing-orientált anyagbeszerzés, kutatási tapasztalatok alapján. SZVT konferencia-kiadvány. Pécs 1989. 16 p.

M E L L É K L E T

A minta reprezentativitásának vizsgálata

A minta reprezentativitásának megítélésékor alapvetően két szempontot kell figyelembe vennünk:

- rendelkezünk-e a megfelelő nagyságú mintával,
- megfeleltethető-e a kiválasztási elv a reprezentativitás követelményének.

A szükséges mintaelemszám a következő paramétereknek a függvénye:

N - az alapsokaság számossága, esetünkben a Gazdasági Kamara tagjainak száma

u - a szokványos biztonsági szinthez köthető valószínűségi változó érték, amely a standard hiba megfelelő korrekcióját szolgálja

Δ - a vizsgálatunk szempontjából megengedhető hibahatár

σ - a becsült valószínűségi változó szórása (standard hibája)

E mutatószámok között a következő az összefüggés: (Lásd Köves-Párnitzky: Általános statisztika. KJK. Bp. 1983. 2. kötet)

$$n = \frac{N \cdot u^2 \cdot p \cdot q}{u^2 \cdot pq + N \cdot \Delta^2}$$

Mivel a mintánkból több paramétert is becsülünk és számos következtetést vonunk le, ezért célszerű az előzetes vizsgálatot nem igénylő aránybecslést választani. Választásunk akkor korrekt, ha a legnagyobb hibahatárt adó $p = 0,5$ -ös arányt vesszük alapul.

A fenti elvek alapján a szükséges mintaelemszámra vonatkozó számításaink a következő eredményeket adták.

Vizsgálatainkat a szokványos 95,5 %-os biztonsági szinthez tartozó $u = 2$ -es értékkel végeztük el. Összehasonlító elemzéseket végeztünk különböző Δ értékekre.

Nagyszervezetek esetében

$N = 1300$ A Magyar Gazdasági
Kamara tagszervezeteinek
száma

$$\Delta = 3 \% \quad n = \frac{1300}{1 + 1,17} = 599$$

$$\Delta = 4 \% \quad n = \frac{1300}{1 + 2,09} = \sim 422$$

$$\Delta = 5 \% \quad n = \frac{1300}{1 + 3,25} = \sim 306$$

Kisszervezetek esetében

$N = 830$ A Vállalkozók Or-
szágos Szövetségének (1988
áprilisáig) tagjai

$$\Delta = 3 \% \quad n = \frac{830}{1 + 0,745} = 475$$

$$\Delta = 4 \% \quad n = \frac{830}{1 + 1,326} = \sim 356$$

$$\Delta = 5 \% \quad n = \frac{830}{1 + 2,075} = \sim 270$$

$$\Delta = 6 \% \quad n = \frac{830}{1 + 2,900} = 208$$

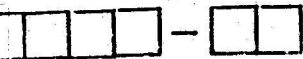
$$\Delta = 7 \% \quad n = \frac{830}{1 + 4,067} = \sim 164$$

$$\Delta = 8 \% \quad n = \frac{830}{1 + 5,312} = \sim 131$$

Megállapítható tehát, hogy nagyszervezetek esetében - ahol 470 értékelhető kérdőívvel dolgozhattunk - már 4 %-os, a szokványos biztonsági szintnél szigorúbb feltétel esetén is reprezentatívnak tekinthető a mintánk.

Kisszervezetek esetében a 6 %-os értéknek megfelelő 131-es mintával tudtunk dolgozni, ami arra int, hogy a feldolgozásoknál - például mélyinterjúk segítségével - csak kellő kontroll mellett fogadjuk el a kapott eredményeket.

A véletlenszerű kiválasztás esetünkben nem biztosított. Az összes gazdasági egységnek kiküldött kérdőívből nem érkezett vissza - természetesen - valamennyi, vagyis a visszaérkezésben bizonyára felfedezhető valamilyen szisztematikusság. A tennia-karó, a kreatív vezetők válaszoltak elsősorban, mégis összességében jól jellemzik az alapsokaságot, ezen belül - a megkérdezés témája okán is - az ipart.



A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

K É R D Ő Í V

a szervezeti beszerzési és értékesítési magatartásról

KÉRJÜK SZÍVESKEDJEN KIVÁLASZTANI EGYET A KÖZELMŰLTBAN LEJÁTSZÓDOTT JELENTŐSEBB GÉP- VAGY BERENDEZÉSVÁSÁRLÁSI, ILLETVE LIZING-ÜGLETE KÖZÜL, AMELLYEL KAPCSOLATBAN MÁR ÜZEMELÉSI TAPASZTALATAI IS VANNAK!

(Kérjük, hogy a megfelelő választ jelentő számot legyen szíves - ahol lehet - a kódkockákba beírni!)

1.a) A kiválasztott termék **megnevezése**, amely

- | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------------|
| (0) komplett berendezés | (5) egyedi készülék | <input type="checkbox"/> |
| (1) berendezés | (6) készülék | |
| (2) gépsor | (7) számítógép | |
| (3) gép | (8) jármű | |
| (4) egyedi gép | (9) egyéb kategória | |

b) A kiválasztott termék **értéke** (Ft-ban):

- | | | |
|--------------------|-----------------------|--------------------------|
| (1) 1 millió alatt | (4) 10 - 50 millió | <input type="checkbox"/> |
| (2) 1 - 5 millió | (5) 50 - 100 millió | |
| (3) 5 - 10 millió | (6) 100 millió felett | |

c) A kiválasztott termék **vásárlásának gyakorisága:**

- | | |
|---|--------------------------|
| (1) először vásároltunk ilyen terméket | <input type="checkbox"/> |
| (2) már vásároltunk hasonló terméket | |
| (3) már vásároltunk pontosan ilyen terméket | |

d) A kiválasztott terméket:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| (1) megvásároltuk | <input type="checkbox"/> |
| (2) lizing-ügylet volt | |

e) A kiválasztott termék **finanszírozási forrásai:**

- | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---|
| - saját erő | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| - bankkölcsön | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| - állami kölcsön | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| - állami támogatás | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| - kötvény | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| - más vállalattól | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |
| - egyéb | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | % |

100 %

2. Mennyi idő volt szükséges az igény felmerülésétől a vásárlási szándék konkretizálásáig?

(1) 1 hónapnál kevesebb

(4) 1 év

(2) 1 - 3 hónap

(5) 1 - 2 év

(3) 4 - 6 hónap

(6) 2 évnél több

3.a) Mennyi idő volt szükséges a vásárlási szándék konkretizálásától a vásárlásig?

(1) 1 hónapnál kevesebb

(4) 1 év

(2) 1 - 3 hónap

(5) 1 - 2 év

(3) 4 - 6 hónap

(6) 2 évnél több

b) Hogyan értékeli ezt az időintervallumot?

(1) hosszabb a megszokottnál

(2) megszokott

(3) rövidebb a megszokottnál

4. Változott-e az eredeti elképzelésük a beszerzés folyamata során?

(1) igen

(2) nem

5. Akkor vásárolták-e meg a terméket, amikorra tervezték?

(1) igen

(2) nem

6. Kitől vásárolták a terméket és hogyan?

a) (1) hazai gyártótól

(2) rubel elszámolású importból

(3) dollár elszámolású importból

b) (1) közvetlenül a szállítótól

(2) kereskedelmi vállalaton keresztül

(3) vállalati (tröszt) központon keresztül

7. Ismerték-e a gyártót korábban is?

(1) igen, általában tőlük vásárolunk ilyen termékeket

(2) igen, de nekünk még nem szállítottak

(3) nem, ők jelentkeztek nálunk

(4) nem, mások ajánlották

(5) nem, a piackutatás során kerültünk kapcsolatba velük

(9) egyéb:

8. Ismerték-e ezt a **terméket** korábban?

(1) igen

(2) nem

Ha igen, akkor honnan ismerték? (Kérjük jelezze X-szel válaszát!)

saját tapasztalatból
más vállalatok tapasztalatából
szaksajtóból
kiállításokról

a gyártó látogatása során
katalógusból
egyéb

9. Hány szállítóval vették fel a kapcsolatot a beszerzési döntés meghozatala előtt?

- ajánlatok kérése céljából
- közvetítőkön keresztül folyt tárgyalásokkal
- személyes tárgyalások céljából

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

szállítóval
szállítóval
szállítóval

10. Milyen **szállítói jellemzőket** ítélték nagyon fontosnak, illetve kevésbé fontosnak a beszerzési döntés meghozatala során? Kérjük, osztályozza a következő tulajdonságokat 1-től 5-ig! A nagyon fontos kapjon 5-öt, a lényegtelen 1-et!

- megbízhatóság a szállítás határidejében
- kedvező árajánlat
- a szállító újításra való törekvése
- a termékei műszaki színvonala
- a szállító szolgáltatásai
- kooperációs lehetőségek
- nemzetiség
- meglévő üzleti kapcsolatok
- fizetési feltételek
- szakmai hírneve
- ellentételezési lehetőségek
- személyes kapcsolatok
- egyéb:

11. Kérjük, értékelje az alábbi információs forrásokat fontosságuk alapján! Kapjon a nagyon fontos 5-öt, a lényegtelen 1-et!

<input type="checkbox"/>	napi- és hetilapok
<input type="checkbox"/>	szaklapok, szakkönyvek
<input type="checkbox"/>	vásárok, kiállítások
<input type="checkbox"/>	gyártó kiadványai
<input type="checkbox"/>	üzleti utak tapasztalatai
<input type="checkbox"/>	kereskedelmi vállalat kiadványai
<input type="checkbox"/>	megbeszélések hasonló profilú /társ/vállalatokkal
<input type="checkbox"/>	megbeszélések tervező, kutató, tanácsadó vállalatokkal
<input type="checkbox"/>	szakszövetségi információk
<input type="checkbox"/>	szállítói referencia
<input type="checkbox"/>	megbeszélések a gyártóval
<input type="checkbox"/>	megbeszélések a kereskedelmi vállalattal
<input type="checkbox"/>	korábbi tapasztalatok
<input type="checkbox"/>	egyéb:

12. Hány személy vett részt a beszerzési folyamatban?

	DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉS	LEBONYOLÍTÁS
BELSŐ MUNKATÁRSOK	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> fő	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> fő
KÜLSŐ SZEMÉLYEK		
- tanácsadók, szakértők	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- felügyeleti szervek munkatársai	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- bank munkatársai	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- kereskedők	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- gyártó ügynöke, képviselője	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- forgalmazó ügynöke, képviselője	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
- egyéb:	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

13. Ki/k/ hozta/k/ meg a végső döntést? (Kérjük, jelezze X-szel, hogy ki/k/ volt/ak/ az érintettek!)

<input type="checkbox"/>	igazgató, elnök	<input type="checkbox"/>	vezető testület
<input type="checkbox"/>	műszaki vezető	<input type="checkbox"/>	beruházási vezető
<input type="checkbox"/>	gazdasági vezető	<input type="checkbox"/>	üzemeltető
<input type="checkbox"/>	beszerzési vezető	<input type="checkbox"/>	egyéb:

14. Mennyi idő telt el a vásárolt termék leszállításától az üzembevezetésig?

(1) néhány nap (1-6)	(4) közel egy év (7-11)	<input type="checkbox"/>
(2) néhány hét (1-6)	(5) kb. egy év	
(3) néhány hónap (2-6)	(6) több mint egy év	

15. Mennyire elégedettek döntésük eredményével?

(1) teljesen megfelel elvárásainknak a termék

(2) nem ezt akartuk, de megfelel a termék

(3) csak időlegesen oldotta meg problémánkat

(4) a döntésünk akkor jó volt, de időközben megváltoztak a körülmények

(5) nem ezt kellett volna vennünk

(9) egyéb:

16.a) Okozott-e a vásárolt termék változást a vállalat életében? (Kérjük, hogy a jellemző választ jelezze X-szel!)

nem

igen, mert

magasabb műszaki színvonalon termelünk

nőtt a kapacitásunk

jobb munkafeltételek mellett dolgozunk

olcsóbban gyártunk

nőtt a termelékenység

munkaerőt szabadít fel

egyéb:

b) Okozott-e a vásárolt termék által gyártott termék/ek/ változást a vállalat életében? (Kérjük, hogy a jellemző választ jelezze X-szel!)

nem

igen, mert

többet tudunk gyártani

jobb minőségű termékeket gyártunk

olcsóbban tudjuk eladni termékeinket

új termékeket állítunk így elő

exportra is /többet/ tudunk termelni

egyéb:

17. Végeztek-e kutatást a vásárlási döntés előtt a vásárlandó termékkel gyártható termékek piacára?

(0) igen, külső szervezet segítségével

(1) igen, vállalati dolgozókkal

(2) nem

A KÖVETKEZŐ KÉRDÉSEK ÁLTALÁNOSAK, A VÁLLALAT TELJES BESZERZÉSI ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI TEVÉKENYSÉGÉRE VONATKOZNAK

18. Mely mondatok voltak jellemzők vállalatuk **beszerzési helyzetére** 1987-ben? (Jelezze X-szel a találó mondatot!)

- azt vettük, amit elképzeltünk
- kényszerhelyettesítésekre szorultunk
- elhalasztottuk vásárlásainkat, mert a szükséges termékeket nem kaptuk meg
- nem azt vettük, amit elképzeltünk, hanem hasonlót
- nem azt vettük, amit elképzeltünk, hanem rosszabb megoldásra kényszerültünk
- egyéb:

19. Kérjük, próbálja megbecsülni, hogy ezek a beszerzési gondok, kése- delmek mekkora **veszteséget** jelentettek a vállalatnak az elmúlt év- ben?

1987-ben az árbevétel %-át.

20. Jellemezze egy-egy mondattal az 1987-es beszerzési helyzetet saját tapasztalatai alapján?

- a) A hazai szállítók
- b) A rubel elszámolásban
- c) A dollár elszámolásban

21. Milyen százalékban részesedtek vásárlásaikból az 1987-es évben az alábbi relációk?

belföldi szállítók	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
rubel elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
dollár elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
				100 %

22. Milyen **változtatásokat** javasolna, ha Önre bíznák a beszerzésekkel kapcsolatos szabályozást?

23. Milyen magatartást tanusított a vállalat azokban az esetekben, amikor egy-egy főbb nyersanyagot, árut, alkatrészt, gépet, kiegészítő cikket stb. nem tudott beszerezni a kívánt időben? (A válaszokat kérjük X-szel jelezni!)

- importált (importért folyamodott)
- helyettesítő termékkel dolgozott
- termeltetett, gyártatott
- a saját termékét átalakította
- saját maga termelte
- mást kezdett gyártani
- megvárta, amíg a rendelt áru beérkezett
- kölcsön kért
- egyéb, és pedíg

24.a) Hány százalékkal vásárolt többet 1987-ben az éppen szükséges anyag-, alkatrészmennyiségnél?

%-kal

b) Több gondjuk volt-e 1987-ben az anyagbeszerzéssel, mint a gépbeszerzéssel?

- (1) több (2) ugyanannyi (3) kevesebb

25. Milyen százalékban részesedtek 1987-ben a vállalati értékesítésből az alábbi relációk?

- belföldi piac	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- rubel elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- dollár elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
100 %				

26.a) Melyik piacon való részesedés-növelés javítaná leginkább a vállalat eredményét és miért?

- (1) belföldi piacon.....
- (2) rubel elszámolású piacon.....
- (3) dollár elszámolású piacon.....

b) Milyen feltételei vannak ennek?

27. Melyik piaci relációból kapják a legtöbb reklamációt és miért?

- (1) belföldi piacról
- (2) rubel elszámolású piacról.....
- (3) dollár elszámolású piacról.....

28. Voltak-e értékesítési nehézségeik 1987-ben?

(1) igen

piac

okok

.....
.....
.....

(2) nem

29. Az 1988-as értékesítési tervük hány százaléka volt januárban szerződésekkel lefedve?

%-a.

30. Tapasztalnak-e termékeik esetében a belföldi piacon versenyhelyeztet?

(1) igen erős versenyhelyzet van

(2) vannak versenytársaink, de nem éles a verseny

(3) nincs versenyhelyzet

31. Egyéb megjegyzés, vélemény:

.....

.....

A KITÖLTŐ SZERVEZET

árbevétele (költségvetése) 1987-ben:

millió Ft

nyeresége 1987-ben:

millió Ft

foglalkoztatottak száma:

fő

A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐ BEOSZTÁSA:

A kész kutatási anyagból

összefoglalást kérünk

teljes példányt kérünk

nem kérünk

A megrendelő címe:

.....

KÖSZÖNJÜK VÁLASZAIT!

Janus Pannonius Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara

A VÁLASZADÁS NEM KÖTELEZŐ!

K É R D Ő Í V

a beszerzési és értékesítési magatartásról

KÉRJÜK SZÍVESKEDJEN KIVÁLASZTANI EGYET AZ ELMŰLT HÁROM ÉVBEN LEJÁTSZÓ-
DOTT JELENTŐSEBB GÉP- VAGY BERENDEZÉSVÁSÁRLÁSI, ILLETVE LIZING-ÜGYLETE
KÖZÜL, AMELLYEL KAPCSOLATBAN MÁR TAPASZTALATAI IS VANNAK!

(Kérjük, hogy a megfelelő választ jelentő számot legyen szíves - ahol
lehet - a kódkockákba beírni!)

1.a) A kiválasztott termék megnevezése, amely

- | | | |
|-------------------------|---------------------|--------------------------|
| (0) komplett berendezés | (5) egyedi készülék | <input type="checkbox"/> |
| (1) berendezés | (6) készülék | |
| (2) gépsor | (7) számítógép | |
| (3) gép | (8) jármű | |
| (4) egyedi gép | (9) egyéb kategória | |

b) A kiválasztott termék értéke (Ft-ban):

- | | | |
|-------------------|----------------------|--------------------------|
| (1) 50 ezer alatt | (4) 50 ezer-1 millió | <input type="checkbox"/> |
| (2) 50-100 ezer | (5) 1-5 millió | |
| (3) 100-500 ezer | (6) 5 millió felett | |

c) A kiválasztott termék vásárlásának gyakorisága:

- | | |
|---|--------------------------|
| (1) először vásároltunk ilyen terméket | <input type="checkbox"/> |
| (2) már vásároltunk hasonló terméket | |
| (3) már vásároltunk pontosan ilyen terméket | |

d) A kiválasztott terméket:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| (1) megvásároltuk | <input type="checkbox"/> |
| (2) lízing-Ügylet volt | |

e) A kiválasztott termék finanszírozási forrásai:

- | | | |
|----------------|--------------------------|---|
| - saját erő | <input type="checkbox"/> | X |
| - bankhitel | <input type="checkbox"/> | X |
| - vállalatától | <input type="checkbox"/> | X |
| - egyéb | <input type="checkbox"/> | X |
| | <hr/> | |
| | 100 X | |

2. Mennyi idő volt szükséges az igény felmerülésétől a vásárlási szándék konkretizálásáig?

- | | |
|-------------------------|------------------|
| (1) 1 hónapnál kevesebb | (4) 1 év |
| (2) 1 - 3 hónap | (5) 1 - 2 év |
| (3) 4 - 6 hónap | (6) 2 évnél több |

3.a) Mennyi idő volt szükséges a vásárlási szándék konkretizálásától a vásárlásig?

- | | |
|-------------------------|------------------|
| (1) 1 hónapnál kevesebb | (4) 1 év |
| (2) 1 - 3 hónap | (5) 1 - 2 év |
| (3) 4 - 6 hónap | (6) 2 évnél több |

b) Hogyan értékeli ezt az időintervallumot?

- | |
|------------------------------|
| (1) hosszabb a megszokottnál |
| (2) megszokott |
| (3) rövidebb a megszokottnál |

4. Változott-e az eredeti elképzelésük a beszerzés folyamata során?

- | | |
|----------|---------|
| (1) Igen | (2) nem |
|----------|---------|

5. Akkor vásárolták-e meg a terméket, amikorra tervezték?

- | | |
|----------|---------|
| (1) Igen | (2) nem |
|----------|---------|

6. Kitől vásárolták a terméket és hogyan?

- | |
|----------------------------------|
| a) (1) hazai gyártótól |
| (2) rubel elszámolású Importból |
| (3) dollár elszámolású Importból |

- | |
|---------------------------------------|
| b) (1) közvetlenül a szállítótól |
| (2) kereskedelmi vállalaton keresztül |

7. Ismerték-e a gyártót korábban is?

- | |
|--|
| (0) csak ez a gyártó gyártja az adott terméket |
| (1) Igen, általában tőlük vásárolunk ilyen termékeket |
| (2) Igen, de nekünk még nem szállítottak |
| (3) nem, ők jelentkeztek nálunk |
| (4) nem, mások ajánlották |
| (5) nem, a plackutatás során kerültünk kapcsolatba velük |
| (9) egyéb: |

8. Ismerték-e ezt a terméket korábban?

(1) igen

(2) nem

Ha igen, akkor honnan ismerték? (Kérjük jelezze X-szel válaszát!)

saját tapasztalatból

más tapasztalatából

szaksajtóból

kiállításokról

a gyártó látogatása során

katalógusból

egyéb

9. Hány szállítóval vették fel a kapcsolatot a beszerzési döntés meghozatala előtt?

szállítóval

10. Milyen szállítói jellemzőket ítélték nagyon fontosnak, illetve kevésbé fontosnak a beszerzési döntés meghozatala során? Kérjük, osztályozza a következő tulajdonságokat 1-től 5-ig! A nagyon fontos kapjon 5-öt, a lényegtelen 1-et!

megbízhatóság a szállítás határidejében

kedvező árajánlat

a szállító újíásra való törekvése

a termék műszaki színvonala

a szállító szolgáltatásai

kooperációs lehetőségek

nemzetiség

meglévő üzleti kapcsolatok

fizetési feltételek

szakmai hírneve

ellentétlezési lehetőségek

személyes kapcsolatok

egyéb:

nem volt lehetőség a választásra

11. Kérjük, értékelje az alábbi információs forrásokat a beszerzési döntésben való fontosságuk alapján! Kapjon a nagyon fontos 5-öt, a lényegtelen 1-et!

- napi- és hetilapok
- szaklapok, szakkönyvek
- vásárok, kiállítások
- gyártó kiadványai
- üzleti utak tapasztalatai
- kereskedelmi vállalat kiadványai
- megbeszélések hasonló profilú vállalatokkal, vállalkozókkal
- megbeszélések tervezőkkel, kutatókkal, tanácsadókkal
- szakszövetségi információk
- szállítói referencia
- megbeszélések a gyártóval
- megbeszélések a kereskedelmi vállalattal
- korábbi tapasztalatok
- egyéb:

12. Hány személy vett részt a beszerzési folyamatban?

	DÖNTÉSELŐKÉSZÍTÉS	LEBONYOLÍTÁS
BELSO MUNKATARSOK	<input type="text"/> fő	<input type="text"/> fő
KULSO SZEMELYEK		
- tanácsadók, szakértők	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- felügyeleti szervek munkatársai	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- bank munkatársai	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- kereskedők	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- gyártó ügynöke, képviselője	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- forgalmazó ügynöke, képviselője	<input type="text"/>	<input type="text"/>
- egyéb:	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13. Ki/k/ hozta/k/ meg a végső döntést? (Kérjük, jelezze X-szel, hogy ki/k/ volt/ak/ az érintett/ek/!)

- a vállalkozó egyszemélyben
- közös döntés volt
- egyéb:

14. Mennyi idő telt el a vásárolt termék leszállításától az üzenbehelyezésig?

- (1) néhány nap (1-6)
- (2) néhány hét (1-6)
- (3) néhány hónap (2-6)
- (4) közel egy év (7-11)
- (5) kb. egy év
- (6) több mint egy év

15. Mennyire elégedettek döntésük eredményével?
- (1) teljesen megfelel elvárásainknak a termék
 - (2) nem ezt akartuk, de megfelel a termék
 - (3) csak időlegesen oldotta meg problémánkat
 - (4) a döntésünk akkor jó volt, de időközben megváltoztak a körülmények
 - (5) nem ezt kellett volna vennünk
 - (9) egyéb:

16.a) Okozott-e a vásárolt termék változást a vállalkozásban? (Kérjük, hogy a jellemző válaszokat jelezze X-szel!)

- nem
- igen, mert
 - magasabb műszaki színvonalon termelünk/szolgáltatónk
 - nőtt a kapacitásunk
 - jobb munkafeltételek mellett dolgozunk
 - olcsóbban gyártunk/szolgáltatónk
 - nőtt a termelékenység
 - munkaerőt szabadít fel
 - egyéb:

b) Okozott-e a vásárolt termék által gyártott termék/ek/ vagy szolgáltatás/ok/ változást a vállalkozásban? (Kérjük, hogy a jellemző válaszokat jelezze X-szel!)

- nem
- Igen, mert
 - többet tudunk gyártani/szolgáltatni
 - jobb minőségű termékeket gyártunk/szolgáltatónk
 - olcsóbban tudjuk eladni termékeinket/szolgáltatásainkat
 - új termékeket állítunk így elő/új szolgáltatást adunk
 - exportra is tudunk termelni
 - egyéb:

17. Végeztek-e piackutatást a vásárlási döntés előtt?
- (0) Igen, külső szervezet segítségével
 - (1) Igen, saját magunk
 - (2) nem

A KÖVETKEZŐ KÉRDÉSEK ÁLTALÁNOSAN, A VÁLLALKOZÁS TELJES BESZERZÉSI ÉS ÉRTÉKESÍTÉSI TEVÉKENYSÉGÉRE VONATKOZNAK

18. Mely mondatok voltak jellemzők vállalkozásuk beszerzési helyzetére 1987-ben? (Jelezze X-szel a találó mondatokat!) A gyakoriságot legyen szíves %-ban megadni!

- azt vettük, amit elképzeltünk
- kényszerhelyettesítésekre szorultunk
- elhalasztottuk vásárlásainkat, mert a szükséges termékeket nem kaptuk meg
- nem azt vettük, amit elképzeltünk, hanem hasonlót
- nem azt vettük, amit elképzeltünk, hanem rosszabb megoldásra kényszerültünk
- egyéb:
-

100 %

19. Kérjük, próbálja megbecsülni, hogy ezek a beszerzési gondok, késedelmek mekkora veszteséget jelentettek a vállalkozásnak az elmúlt évben?

1987-ben az árbevétel %-át.

20. Jellemezze egy-egy mondattal az 1987-es beszerzési helyzetet saját tapasztalatai alapján?

- a) A hazai szállítók
-
- b) A rubel elszámolásban
-
- c) A dollár elszámolásban
-

21. Milyen százalékban részesedtek vásárlásalkból az 1987-es évben az alábbi relációk?

belföldi szállítók	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
rubel elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
dollár elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%

100 %

22. Milyen változtatásokat javasolna, ha Önre bíznák a beszerzésekkel kapcsolatos szabályozást?

.....
.....

23. Milyen magatartást tanúsítottak azokban az esetekben, amikor egy-egy főbb nyersanyagot, árut, alkatrészt, gépet, kiegészítő cikket stb. nem tudtak beszerezni a kívánt időben? (A válaszokat kérjük X-szel jelezni!) A gyakoriságot kérjük %-ban megadni!

<input type="checkbox"/>	importált (importért folyamodott)	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	helyettesítő termékkel dolgozott	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	termeltetett, gyártatott	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	a saját termékét átalakította	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	saját maga termelte	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	mást kezdett gyártani	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	megvárta, amíg a rendelt áru beérkezett	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	kölcsön kért	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	egyéb, éspedig:	<input type="checkbox"/>
	

100 %

24.a) Hány százalékkal vásárolt többet 1987-ben az éppen szükséges anyag-, alkatrészmenynél?

%-kal

b) Több gondjuk volt-e 1987-ben az anyagbeszerzéssel, mint a gépbeszerzéssel?

(1) több (2) ugyanannyi (3) kevesebb

25. Milyen százalékban részesedtek 1987-ben a vállalkozás értékesítéséből az alábbi relációk?

- belföldi piac	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- rubel elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%
- dollár elszámolás	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	%

100 %

26. Voltak-e értékesítési nehézségek 1987-ben?

(1) igen, mert

.....
.....
.....

(2) nem

27. Az 1988-as értékesítési tervük hány százaléka volt januárban szorzódásokkal lefedve?

%-a

28. Tapasztalnak-e termékeik esetében a piacon versenyhelyzetet?

(1) igen erős versenyhelyzet van

(2) vannak versenytársaink, de nem éles a verseny

(3) nincs versenyhelyzet

29. Milyennek ítéli a vállalkozók helyzetét a hitelhez való jutás alapján?

(1) jó (2) megfelelő (3) rossz

Indoklás:

.....

30. Mit érez, mint vállalkozó a legégetőbb problémának?

.....

.....

31. Milyen terveit/k/ van/nak/ a jövőre vonatkozóan?

(1) új tevékenységre vállalkozunk

(2) bővítést tervezünk a meglévő piacon

(3) ugyanígy dolgozunk tovább

várakozó álláspontra helyezkedünk

(5) megélhetési viszonyainkat javítjuk

(6) nem tudjuk még

(7) abbahagyjuk

(9) egyéb:

Indoklás:

.....

.....

32. Mit várnak a Vállalkozók Országos Szövetségének tagságától?

.....

.....

.....

33. Egyéb megjegyzés, véleményt

.....

.....

.....

.....

A KITÖLTŐ SZERVEZET

árbevétele 1987-ben:

--	--	--	--	--	--	--

ezer Ft

nyeresége 1987-ben:

--	--	--	--	--

ezer Ft

foglalkoztatottak száma:

--	--	--	--

fő

A kész kutatási anyagból

összefoglalást kérünk (kb. 100 Ft)

teljes példányt kérünk (kb. 500 Ft)

nem kérünk

A Kitöltő megnevezése:

.....

Főbb termékek/tevékenységek:

.....

KÖSZÖNJÜK VÁLASZAIT!

**Janus Pannonius Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kara**