

# Anyaggazdálkodás és beszerzés a szervezeti piacon

*A piaci viszonyok megszilárdulásával szükség van a fejlett piaci beszerzési-logisztikai gyakorlat magyarországi meghonosítására, amely a vállalatok számára később reagáló versenytársaikkal szemben versenyelőnyt jelenthet. A beszerzésre és anyaggazdálkodásra vonatkozó ismeretek a termelő-szolgáltató szféra számára létfontosságúak lehetnek, az új ismeretek, ezek elsajátítása azonban időigényes. Mindemellett meg kell jegyeznünk, hogy a rendelkezésre álló magyar nyelvű szakirodalom igen szűkre szabott, ezért is érdemesnek látszik áttekintést adni a téma e vetületéről.*

*Az irodalmi feldolgozás során elsősorban a szervezeti piac és a fogyasztói piac közötti különbségeket és sajátosságokat tekintettem át. A piacszegmentáció a szervezeti piacon számos sajátos vonással rendelkezik, ebből kifolyólag vizsgáltam a szegmentálási módszereket és ezek alapjait.*

*A funkcionális területek közül a marketingre vonatkozóan már történtek feltáró jellegű kutatások a hazai vállalatok vonatkozásában, a BKE Marketing Tanszékének irányításával (1992, 1996), ezzel szemben az anyaggazdálkodásra és beszerzési tevékenységre sajnálatos módon a téma fontosság ellenére nem történt mélyreható vizsgálat, ilyen értelemben a munka hiánypótló jellegű.*

*(A cikk az 1999-ben készített diplomadolgozat összefoglalása – a szerk.)*

## A szervezeti piac általános jellemzői

Az ipari országok forradalmi marketingváltozás előtt állnak. A figyelem minden területen újból a piacszegmentáció, specializáció, szükségletelemzés, termék differenciálás és piackutatás irányába terelődik. Még a hagyományosan konzervatív üzleti felfogású szereplők, mint a bankok és kórházak is agresszív

versenyző szerepet vállalnak, kreatív eszközöket keresve piacaik növelésére és megőrzésére. A trend annyira látványos, hogy a nyolcvanas éveket a marketing évtizedének kiáltották ki<sup>1</sup>. Alvin Toffler, John Naisbitt és még számos nagynevű társadalomtudós új fogalmakat dobott be a köztudatba, mint például a tömegtől való elszakadást (de-massification), illetve a többcélú társadalomét (multiple-option society), amellyel jellemezni akarták a tömegtermeléstől, centralizációtól, homogenitástól, uniform technológiáktól és tömeges marketingtől elforduló fogyasztó által indukált gazdasági változást. Theodore Levitt felveti, hogy a fejlett marketing már a hagyományosan homogén, egynemű termékeket (pl. hengerelt acél, műanyagok stb.) is képes megkülönböztető módon kezelni. A politikai, társadalmi és gazdasági problémákra új, fejlett marketingtechnikák kínálnak megoldást.

Ezek a kihívások a legnagyobb következményekkel a szervezeti piacon szereplő vállalatok számára járnak, ahol a hullámozó növekedés és a környezetből állandóan érkező zavarok és zajok az élet velejárói. Ezek a vállalatok és piacuk különleges kihívást jelentenek, és nagyszerű lehetőséget a marketing elméletének és koncepciójának alkalmazására.

## A szervezeti piac komponensei

A szervezeti piac különleges kihívást jelent, és jelentős lehetőségeket rejt az eladó számára. A szervezeti eladó célja, hogy az üzleti élet szereplői (hivatalok, vállalkozások és vállalatok, intézmények, nonprofit szervezetek) számára az elvárt minőségben és megfelelő áron, a szükséges helyen és időben termékeket, szolgáltatásokat és információt nyújtson.

A szervezeti eladó az az egyén vagy szervezet, aki termékeket és szolgáltatásokat ad el más szervezeti piaci szereplőknek.

A szervezeti vásárló az az ipari vagy szervezeti beszerző, aki az önmegvalósításon kívüli racionális okok miatt vásárol, általában három okra visszavezethető-

1 MORRIS [5] Michael, – MORRIS, H. [1984]: Marketing News, Merryll Publishing Co. 1992 Industrial and Organizational Marketing p. 126

en: a szervezet által előállított termékek és szolgáltatások beépülő elemeként, a vállalati működés elősegítésére és megkönnyítésére, vagy újraeladás céljából. Az ipari vásárló, szervezeti vásárló, vásárló szervezet, ügyfél, beszerző, beszerzési központ, akvizíciós szakember, vásárló terminológiák meg-egyező jelentéstartalommal bírnak.

A szervezeti marketing<sup>1</sup> a termékek és szolgáltatások eladásának folyamata a szervezeti piacon, szokták ipari marketingnek, kereskedelmi marketingnek, intézményi marketingnek, kormányzati marketingnek, vagy üzleti marketingnek<sup>2</sup> nevezni. Az üzleti vagy szervezeti marketing terminológia realisztikusabb, valóságközelebbi képet ad, és jobban kifejezi a szervezeti eladás fogalmát, az ipari marketinggel szemben. Ez utóbbi könnyen zavart okozhat például egy fogyasztói cikket gyártó, de azt nagykereskedelemben értékesítő cég esetén, amely pedig nyilvánvalóan a szervezeti piac szereplője.

A szervezeti piacon a vásárlói döntéseket elsősorban racionális érvek alapján hozzák, úgymint potenciális kereslet, készlet szint, eladási helyen való készlet (polctéri készlet), a gyártó promóciója stb., ezek a szempontok a fogyasztói döntésében nem játszanak szerepet. A vásárlók – formálisan legalábbis – mindig szervezetek, igényeik specifikáltak és komplexek. Ezen túlmenően, egy szervezet sikeres működése azon múlik, hogy a beszerzett termék milyen megbízható, mikor és hol áll rendelkezésre, megbízható és folyamatos-e az utánpótlása (szállítás).

A szervezeti piac fogalma kiterjed számos non-profit szervezetre, kormányzati és közösségi intézményekre,

”

A szervezeti piac fogalma kiterjed számos non-profit szervezetre, kormányzati és közösségi intézményekre, kórházakra, egyesületekre, oktatási intézményekre, még a Vöröskeresztre is.

◆

A piac mérete és lehetőségei ellenére számos piaci döntést olyan technikusok vagy mérnökök hoznak, akiknek kevés formális tudásuk van a piacról.

Számos iparvállalatnak nincs marketingrészlege, és nem képesek a marketingkonceptiót alkalmazni piaci döntéseik során.

”

nyekre, kórházakra, egyesületekre, oktatási intézményekre, még a Vöröskeresztre is.

Amíg a piacgazdaság végső fokon a fogyasztón alapszik, a fogyasztó vásárlásainak értéke nem éri el a szervezeti piac forgalmának a felét sem. A piac jobb megértéséhez vizsgáljuk meg egy bonyolultabb fogyasztói termék (pl. egy gép) fejlesztését. Nagy számú cég vehet részt az alkatrészek és szerszámok (festékek, vegyi anyagok, szerszámok, présgépek, kenőanyagok) előállításában és beszállításában. Ezeket az inputokat később megtalálhatjuk egy termelővállalat gyártási folyamatában, majd mint feldolgozott terméket már a termelővállalat fogja eladásra kínálni. A szervezeti piacot tehát át- és át- szövik a különféle termelési láncok.

Morris felsorolását<sup>3</sup> követve általában hat főbb fázist különböztethetünk meg a termelési láncban.

Ezek és főbb képviselőik az alábbiak:

- Nyersanyagok előállítása (pl. bányák, farmok, halászgazdaságok, erdészetek, olajkutak)
- Nyersanyagfeldolgozás (pl. feldolgozóüzemek, fűrésztelepek, (agrár)ipari malmok)
- Alkatrészgyártás és részegységgyártás (pl. hengerfejgyártás, motorgyártás, esztergálás, CNC üzemek)
- Összeszerelés, gyártás (pl. gépgyártás, gyárak és összeszerelőüzemek)
- Terjesztés és másodlagos piac (gyártók, területi képviselők, ipari terjesztők)
- Nagy- és kiskereskedelem (pl. nagyker, viszonteladó, áruházláncok)
- Segéd szolgáltatások fázisa. Bármelyik fázishoz tartozhat, feladata megkönnyíteni az adott folyamat végrehajtását. (pl. szolgáltató cégek, pénzüzetek, raktárak, hirdetőcégek, szállítók, piackutató cégek, biztosítók, tanácsadók, könyvelők)

A piac mérete és lehetőségei ellenére számos piaci döntést olyan technikusok vagy mérnökök hoznak, akiknek kevés formális tudásuk van a piacról. Számos iparvállalatnak nincs marketingrészlege, és nem képesek a marketingkonceptiót alkalmazni piaci döntéseik során.

1 Az üzleti marketing terminológiája újabban jelent meg a szakirodalomban (pl. Gross, Banting, Meredith, Ford) az ipari és/vagy szervezeti marketing helyettesítéseként, azokkal ekvivalens jelentéssel. Azokat a vásárlási helyzeteket jelöli, amikor a termékeket és szolgáltatásokat továbbadásra, termelési folyamatban való felhasználásra, vagy egy vállalat mindennapi működése során használjuk.

2 GROSS – BANTING – MEREDITH – FORD: Business Marketing. Houghton Mifflin Co., New York, 1993 Chap1.

3 HAAS, Robert W.: Industrial Marketing Management. Kent Publishing, 1982

A szervezeti piac növekedését vizsgálva – első ránézésre – az ipari piacok hanyatló piacoknak tűnhetnek. Csak fel kell idézni a bezárt acélkohókat, gumi-gyárakat, gépgyárakat, és a füstökádó ipar ellenzőinek érveit. Ezek a megállapítások igaznak bizonyulhatnak a hanyatló és elavult technológiát alkalmazó iparágak esetén, de aligha állják meg helyüket az egész ipari szektorra vonatkozóan.

A fejlett országok olyan iparágakban mutatnak növekedést, amelyek a legújabb és legfejlettebb technológiákat alkalmazzák és állítják elő, mint a számítógépek, VLSI áramkörök, környezetvédelmi ipar, telekommunikáció, robottechnika, biotechnológia, lézertechnika stb.

Ugyanakkor számos fogyasztói iparág az érettség szakaszába lépett, a ruházat, üdítőipar, autógyártás

1. tábla	
Miben különbözik a szervezeti piac?	
Fő megkülönböztető jellemzők	Mit jelent ez a szervezeti eladó számára?
A terméktechnikai jellegzetességek fontossága	<p>A fogyasztói szükségleteket tisztán kell érteni, és közelről figyelni</p> <p>Az összes, a termék élete során a vevőnél felmerülő költségét figyelembe kell venni</p> <p>A technikai fejlődés miatt rövidebb a termék életciklusa</p> <p>A termékminőség kritikus fontosságú</p> <p>A terjesztési csatornák rövidek, közvetlenek</p> <p>Szükség van jól képzett, szakértő eladási személyzetre és specializált közvetítőkre</p> <p>Az eladási utáni szolgáltatások, képzés, technikai segítség fontossága</p> <p>A csomagolás inkább funkcionális, semmint promociós</p>
Az eladott termékek és a vevő működésének, gazdasági eredményességének kapcsolata	<p>Fontos az alkudozási képesség és tapasztalat</p> <p>Formalizált, szerződéses kapcsolatok</p> <p>Erős forráshűség jellemző, az eladónak a hosszú távú kapcsolatra kell törekednie</p> <p>A beszerzési döntéshozatalban konzervatív attitűd jellemző, kockázatcsökkentő lépéseket kell az eladónak tennie</p> <p>Formális termék- és szállítóértékelés történik.</p> <p>A vásárlások raktára is történnek, nem csupán termelésre, a fejlesztéseket finanszírozni is kell</p> <p>A szállítási megbízhatóság szintén kritikus fontosságú</p> <p>Az ipari kereslet rugalmatlan</p>
A vevő szervezet, és nem egyén	<p>A vásárlások nagyobb volumenűek és nagyobb kiadással járnak</p> <p>Árajánlattal történik az árak kialakítása</p> <p>A kedvezmények fontosak</p> <p>Kevesebb, földrajzilag koncentrált vásárló</p> <p>Több ember érintett a vásárlási döntéshozatalban</p> <p>Hosszú, komplex vásárlási folyamat</p> <p>A promóció fókuszált, személyes eladás és nem a hirdetés a jellemző</p> <p>A piacutatás bonyolultabb</p> <p>A nagy vásárlók hatalmi pozíciója jellemző, az eladó kiszolgáltatott helyzetben van</p> <p>Vedd-vagy-csináld döntések vizsgálata</p> <p>Viszonossági (reciprocitás) megállapodások</p> <p>Az adózási, számviteli szabályok hatása jelentős a vásárlásra</p>

Forrás: MORRIS, Micheal H. [1992]: Industrial and Organizational Marketing. Meryll Publishing Co. p. 23.

szereplői egyre inkább keresik a további növekedés lehetőségeit, a nemzetközi piacokat, valamint próbálják hazai piacukat újraszegmentálni a hatékonyabb eladás érdekében. Más fogyasztói piacok pedig stagnálnak vagy egyenesen hanyatlanak, mint például a bőripar, ékszerészet, háztartási gépek iparága.

## A szervezeti és fogyasztói piac sajátosságainak összehasonlítása

Számos, a fogyasztói piacon erős pozíciót kiépített vállalat dönt úgy, hogy az érzékelt lehetőségeket kihasználva belép a szervezeti piacra. A döntés kiváltó okai gyakran lehetnek a termékcsalád érettsége, a működés diverzifikálására való törekvés. A sikeres belépéshez vagy váltáshoz ajánlatos tanulmányozni a szervezeti és fogyasztói piac különbségeit.

Melyek lehetnek ezek? Alapjában a marketing ugyanannak látszik, függetlenül attól, hogy milyen fogyasztónak adunk el és hol. Ez azonban csak egy bizonyos mértékig lehet helytálló, az alapvető koncepciók és eszközök vonatkozásában. A valóság azonban az, hogy az ipari piacok nagy kihívást jelentenek az eladó számára. A fő megkülönböztető elemek megtalálására számos megközelítés született. Ezekből ismertetünk néhány jelentősebb, és itthon talán kevésbé ismert koncepciót.

### ● Morris modellje

Morris felfogása szerint a fő megkülönböztető elemek a technikai jellemzők, az a tény hogy a felhasznált termékek közvetlen hatással vannak a vállalat sikerére,

és az, hogy a vásárló nem egyén, hanem egy szervezet. Ezeket csoportosítva az alábbi kategóriákat alkothatjuk: a termék maga, a kereslet természete, a vásárlói magatartás, a kommunikációs folyamat és a gazdasági-financiális kérdések.

Morris modelljét az 1. táblában foglaljuk össze. (Előző oldalon)

### ● Webster kapcsolati megközelítése

Ha a kapcsolati dimenzióban vizsgáljuk a két piacot, akkor a 2. táblán láthatjuk, hogy a szervezeti piac a személyes eladásra és nem a hirdetésre koncentrál, nagyon fontos a termék szolgáltatástartalma (karbantartás, javítás, tanácsadás, oktatás stb.). A fogyasztói piacon uralkodó tranzakciós szemlélettel szemben itt a kapcsolatorientált szemlélet kap uralkodó szerepet.

### ● Gross-Banting komprehenzív modellje

A szervezeti, valamint a fogyasztói piacon végzett marketing különbségeit<sup>1</sup> a 3. tábla tartalmazza részletesen. A különbségeket a teljes modellhez képest, terjedelmi okokból, csak a következő jellemzők vonatkozásában mutatjuk be: marketingfilozófia, vásárlói magatartás, termékválaszték, ár, kommunikáció, elosztás.

## Marketingfilozófia

A szervezeti piac marketingkonceptiója jelentősen eltér a fogyasztói piacétól. Ez egyrészt a már bemutatott termékcsoporthoz tartozásból is származtatható, de egyéb különbségek is tapasztalhatóak a szegmentáció, beruházásigényesség, perspektíva, taktika, innováció tekintetében is.

A fogyasztói piacon alkalmazott demográfiai ismérvekkel ellentétben, itt emprográfiai (iparág, végső vevő, technológiai szint, tulajdonosi összetétel) ismérvek, és ITJ szám, valamint a beszerzési központ összetétele alapján történik a piacssegmentáció. A szervezeti piac szereplői nagyobb stra-

2. tábla

### A kapcsolatorientált szemlélet az ipari marketingben

#### Tranzakciós szemlélet

A marketing célja az eladás  
Az eladás az eredménye és mércéje a sikermek  
Az üzletágat a termékei és gyárai határozzák meg  
Az árat a piaci verseny határozza meg, inputként jelenik meg  
A marketingkommunikáció egy sokaságra irányul  
Az eladót termékei és árai alapján értékelik  
Cél: a következő eladás tető alá hozása, a következő vevő megtalálása

#### Kapcsolatorientált szemlélet

A marketing célja vevő előállítása  
Az eladás a kezdete csak a kapcsolatnak, a siker mércéje a profit  
Az üzletágat a vevői kapcsolatrendszere határozza meg  
Az árat alkufolyamat és közös döntéshozatal segítségével határozzák meg, az ár outputként jelenik meg  
A kommunikáció személyre szabott és adott egyént célzó meg  
Az eladót a jelenlegi és jövőbeli problémamegoldó képessége alapján ítélik meg  
Cél: a meglévő vásárlók kielégítése magas szintű minőséggel

Forrás: HUTT, Michael D. – HUTT, Thomas – SPEH, W. : Business Marketing Management. The Dryden Press 1995, 1985

1 GROSS – BANTING – MEREDITH – FORD: Business Marketing. Houghton Mifflin Co., 1993 pp. 17–24.

3. tábla

## Különbségek a szervezeti és fogyasztói piacon

Karakterisztika	Szervezeti piac	Fogyasztói piac	
Marketing-filozófia	Piacszegmentáció Beruházási szükséglet Piacperspektíva Taktikai cél Innováció Eladó-vevő interakció Reciprocitás Fő ügyfelek A vevő képzettsége	Emprográfiailag Stratégiai Globális Nyereségteljesítmény Technológia-nyomására Kapcsolat Gyakori Fontosak Magas szintű	Demográfiailag Taktikai Lokális/Regionális Piaci részesedés A kereslet hűzésára Tranzakció Ritka Nincsenek Alapszintű
Vásárlói magatartás	Vevőkeveredés Rendelési méret és gyakoriság Vásárlási motivációk és szaktudás Szerződéses retorziók Vásárlóerő Eladói lojalitás Érintettség a vásárlásban	Kicsi Nagy, nem gyakori Racionális, professzionális  Gyakori Erős Erős Nagyobb	Nagy Kicsi, gyakori Érzelmi, önigazoló  Nincs Gyenge Gyenge Kisebb
Termék/szolgáltatás – Mix	Termékéletciklus Termékspecifikáció Márkázás A vásárlás időzítése A megmunkálás foka  Csomagolásfajta Szolgáltatások Berendezés kompatib. Minőség állandósága Ipari tervezés Rendszerelemek	Rövidebb Egyedi Vállalati család része Igénytervezés Értéknövelő fázisokra van szükség Védőfunkció Sokkal több, tranzakción kívül Jó Életfontosságú Kevésbé gyakori Gyakori	Hosszabb Standardizált Egyedi termékek Azonnali használat Végleges, megmunkált Eladási, promóciós Eladási, promóciós Kevesebb, eladás idejében Gyenge Nem fontos Gyakori Kevésbé gyakori

Forrás: GROSS – BANTING – MEREDITH – FORD [1993]: Business Marketing. Houghton Mifflin Co., pp. 17–24.

tégiai befektetéseket (K+F) hajtják végre, a fogyasztói piac eladói taktikai jellegű beruházásokkal (marketing eszköztár) operálnak, amelyekkel eladásukat a tömegpiacokon növelhetik. A fogyasztói piacon tipikusan regionális vagy nemzeti piacokat keresnek, ahol a helyi ízléshez igazíthatják terméküket, és eladási volumenük már elég nagy lesz. Ezzel szemben az ipari termékek kevésbé függenek az eltérő ízlésektől és preferenciáktól. A nagy gyártási, kutatási költségek pedig megkívánják, hogy külföldön is találjanak vevőket a megtérülést biztosítandó. A szervezeti piac globális szemléletet igényel, nem biztos hogy elégséges országos szinten gondolkodni. A fogyasztói piacon a nagy piacrészesedés és eladási volumen számít fontosnak, míg a szegmentált, kevés vevőből álló ipari piacon az eladók inkább a rövid távú haszonmutatókra koncentrálnak. A fogyasztói piacon az innováció a termék stílusbeli és kisebb lépésenkénti változásai jellemzik az innovációs folyamatot, az innováció inkább kereslet ál-

tal húzott (az új termékeket a felmérések alapján alakítják ki). Az ipari piacokon a technológiai nyomás jellemzi a kutatás-fejlesztést, valamint radikális, áttörés jellegű változások, amelyek egész iparágakat forradalmasíthatnak (pl. tranzisztor). Mivel a szervezeti piacon kisebb számú vevő van, gyakran személyesek a kapcsolatok, ezért az eladó sokkal érzékenyebb és responsívabb a vevő igényeire. Ilyen értelemben ezek a piacok sokkal inkább fogyasztóorientáltak, mint a fogyasztói piacok, ahol a kapcsolatok sokkal indirektebbek, és a tranzakciók „karnyújtással” történnek. A szervezeti piac szereplőinek kapcsolatai jellemzően hosszú távú, stabil kapcsolatok, ahol kölcsönös függőség alakul ki. Gyakran előfordul, hogy két szervezet egymás termékeinek vevője és eladója lehet. Ilyen esetben jelenik meg a viszonyosság, „én veszek tőled, ha te is veszel tőlem”. Gyakori taktika ez az üzlet elnyerése érdekében, de a fogyasztói piacon ritkán fordul elő. Az üzleti eladó vásárlói közül egy kulcsfontosságú csoportot je-

löl ki, akiknek olyan fontos szerepük van, hogy elvesztésük jelentősen megsértené az eladó értékesítési volumenét, profitját stb. Világos, hogy őket kiemelt bánásmódban kell részesíteni. Számos eladó számára a stratégia fontos része, hogy vevőit képzi. Például az IBM nagy szezont hasított ki a mainframe-ek piacáról, képviselőinek havi látogatásával, a vevő szakembergárdájával való együttműködésükkel. Jellemzően az ipari termékek bonyolultabbak, és használatuk nagyobb szaktudást igényel, ezért is lehet sikeres ez a fajta üzleti szemlélet.

### Vásárlói magatartás

Számos tényezőtől függhet a személyes kapcsolat, a nagy méretű de kevésbé gyakori vásárlások és a szakmai, objektív szempontok előtérbe helyezése a döntő. Mivel nagy vásárlóerejük van, büntethetik a rossz teljesítményt, de hosszú távon elkötelezhetik magukat a jó minőség mellett. A fogyasztói piacok akár többmillió méretével a szervezeti piacon egytől legfeljebb párezerig terjed a vásárlói szám, így itt törekedni kell a közeli, szoros kapcsolatra, és jobban rá kell hangolódni a vásárlási viselkedésre. A vevők száma lehet kicsi, de nagyon nagy mennyiségben vásárolnak a szervezeti piac résztvevői. Általában raktárra vásárolnak, és készletgazdaságossági számításokat végeznek, minimalizálva a megrendelési és készletezési költségek összegét. Köthetnek olyan szerződést is, amelyben az évente szállítandó mennyiséget egyszerre egy helyről megveszik. A fogyasztói piac vevői kis mennyiségben, és gyakran vásárolnak. A szervezeti vásárlók motivációi a szervezet célkitűzéseivel vannak kapcsolatban. Ezek racionális, haszonorientált, objektív, gazdaságossági motivációk legalábbis a fogyasztó érzelmi-önigazolói motivációkésztelével összehasonlítva. A beszerzők tudása folyamatosan fejlődik, továbbképzéseken vesznek részt, jól képzett szakemberek. Nagyvállalatoknál saját szakterületükre specializálódnak. A nemteljesítés vagy hibás teljesítés esetén jelentős büntetési tételeket köthetnek ki a szerződő felek (pl. kötbér). Ilyen a fogyasztói piacon szinte soha nem létezett. A szervezeti vásárló jelentős befolyást gyakorolhat az eladó árára, terméktervezésére, szállítási feltételeire, vagy más dimenziókra, ha annak kihasználtsága alacsony, a megrendelés jelentős kapacitását leköti, vagy ha jövőbeni további vásárlásokat alapoz meg. Ez a fajta hatalom a fogyasztói piacon szintén nem létező kategória. A vásárlói hatalom agresszív hasz-

nálatát hívják fordított marketingnek. A forráshűség az erős interdependencia jele a szervezeti piacon. A beszállítóváltás nagy járulékos költségekkel és kockázattal jár, ezek a tanulási görbe elméletéből, a gyártási titkok elvesztésének félelméből, az új beszállító megkeresésének és minősítésének költségeiből, és egyéb tényezőkből származnak. Ezzel ellentétben a fogyasztói hűség egy márkához, vagy eladóhoz meglehetősen gyenge. A szervezeti vásárló érintettsége a vásárlásban sokkal nagyobb, mint a fogyasztóié. A vállalatnak meg kell terveznie az igényeket, a műszaki és szállítási feltételeket, gyakran a beszállító segítségével. A tárgyalások sokáig elhúzódhatnak, és a vásárlás megtörténte után is folyhat a szállító megfigyelése és értékelése.

### Termék/szolgáltatás-mix

Ez a terület tartalmazza a legjelentősebb eltéréseket a szervezeti és fogyasztói piac között. A termékek rövidebb életciklusa, márkázatlansága és használatának pontos specifikáltsága mind a szervezeti piac egyedi vonása. A csomagolás a védelmet szolgálja, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások extenzívek. Az esztétika helyett a funkcionalitás uralkodik, szigorú iparági és minőségi szabványokat kell kielégíteni. Gyakori a megoldás- és rendszerszállító szerep (Systems Provider/Solution Provider/System Integrator) a szervezeti piac eladói között, vagyis amikor komplett integrált rendszereket szállítanak. Az ipari termékéletciklus jóval rövidebb a fogyasztói piac termékeinél, a szervezeti piacot jellemző gyors technológiai változások és innováció miatt. Az ipari termékek sokkal több „fazonraigazításon”, a vevő igényeihez való alakításon esnek át, és sokkal jobban specifikáltak, mint fogyasztói piaci társaik. Az ipari termékeket egy nagy közös vállalati márkánév alatt csoportosítják (pl. IBM, Honeywell), míg a fogyasztói termékeknél az egyedi márkák jellemzőek egy vállalaton belül is. A fogyasztók jellemzően azonnali használatra vesznek termékeket, míg a szervezetek az anyagigény-tervezés eszközeit használva jövőbeli igényeiket is figyelembe veszik a vásárlásnál. Ezzel összefüggésben a szervezetek raktárra vásárolnak, vagyis készleteket halmoznak fel. A fogyasztói, végleges formájú termékekkel ellentétben a szervezeti piacon nagyrészt alapanyagok és alkatrészek, vagyis kevésbé megmunkált termékek cserélnek gazdát. A csomagolás védelmi funkciója és promóciós, eladássegítő funkciója közül az előbbi kerül

”

A szervezeti vásárló érintettsége a vásárlásban sokkal nagyobb, mint a fogyasztóié. A vállalatnak meg kell terveznie az igényeket, a műszaki és szállítási feltételeket, gyakran a beszállító segítségével.

”

előtérbe a szervezeti piacon, az utóbbi a fogyasztói piacon hangsúlyos. A szervezeti vásárlók jóval több szolgáltatást tartalmaznak (és igényelnek) a termékhez, mint a fogyasztói vásárlók, a cserefolyamat előtti és utáni szolgáltatások arányaikban sokkal nagyobbak, fajtájuk a szállítástól a technikai tanácsadásig sokféle lehet. Az ipari vásárlók elvárják, hogy a sokféle berendezés illeszkedjen egymáshoz és működjön együtt. Ezeket az iparági szabványokban szabályozzák a legapróbb részletekig. A fogyasztói piac termékei nem illeszkednek egymáshoz, még ha ugyanaz a gyártó gyártja őket. A szervezet folyamatos és zavartalan működése a termékek egységes és kiszámítható minőségétől függ. Ez nem olyan kritikus a fogyasztónak, és kevésbé érvényesül a fogyasztói termékekben. Az ipari tervezés, design feladata, hogy olyan termékeket hozzon létre, amelyek nemcsak funkcionálisan, de esztétikailag és ergonómiailag is kitűnőek. Ez azonban csak a fogyasztói piacon gyakori, a szervezeti piacon nem annyira jellemző. Egyre inkább terjed a komplett, terméket és szolgáltatást ajánló cégek köre, amelyek a megtervezés, telepítés, szerviz elvállalásával átfogó megoldást kínálnak a megrendelő problémájára. Ez a tulajdonság is a szervezeti piacot jellemzi.

### Szegmentáció a szervezeti piacon

A piacszegmentációs folyamat során az eladó olyan csoportokra osztja a piacot, amelyek a vállalat tevékenységére hasonló módon válaszolnak. Egy elterjedt megközelítés szerint<sup>1</sup> három lépcsőből áll a folyamat, az elsőben valamilyen eljárással homogén részcsoporthoz tartozókat az eredeti sokaságot, majd az így kapott csoportokból kiválasztjuk azokat, amelyek a vállalat számára attraktívak lehetnek, és a marketing-mixet az ő szükségleteik és igényeik alapján állítjuk össze. Egy másik megközelítés szerint a piacot a vásárlók, lehetséges vásárlók, és vásárlási szituációk csoportjaira kell osztani úgy, hogy az egyes csoportok tagjai egymásra jobban hasonlítsanak, mint a többi csoport tagjaira.

A következőkben megvizsgáljuk a szervezeti piaci szegmentáció stratégiai értékét, illetve az egyes szegmensek eltérő vonzerejének okát, valamint a szegmentáció alapjául szolgáló tényezőket. Melyek lehetnek a szervezeti piacon a releváns tényezők a szegmentálást végző számára? A vásárlási magatartás és a szervezeti piacok általános jellemzői számos lehetőséget kínálnak a vásárlók csoportosítására. Ilyen jellemzők lehetnek

- vállalati méret
- a vállalat elhelyezkedése
- iparág
- használt technológia
- megrendelési politika
- a termék alkalmazási módja
- a beszerzési központ jellemzői

Összehasonlítva a fogyasztói piaccal, ott a demográfiai jellemzők és a vásárlási okok, itt azonban az emporográfiai és szervezettudományi változók dominálnak.

A szegmentáció annyit ér, amennyire elősegíti a vállalatok karakterizálását. Egy klasszikus módszer mikro- és makroszintű szegmentálást tesz lehetővé<sup>2</sup>. Egy újabb megközelítés néhány közbülső szegmentálási alapot is bemutat, ezt beágyazott megközelítésnek nevezik a szerzők.<sup>3</sup>

#### ● Mikro- és makroszintű szegmentálás

Az eladó kétfázisú lebontást végez. Először egy makroszintű szegmentációt hajt végre (méret, a termékhasználat gyakorisága, előállított termék, vállalati struktúra, földrajzi elhelyezkedés stb.), majd az így kapott, egyszerűen létrehozható makroszegmenseket, tovább bontjuk mikroszintű tényezők szerint. Ezek a mikroszintű tényezők alapvetően a következők lehetnek: a döntési folyamat sajátosságaiból fakadóak, illetve a szervezeten belüli beszerzési, vásárlási szervezetet jellemzőek. Ide tartozik a beszerzési központ elhelyezkedése a vállalat kommunikációs és hatalmi hálózatában, a kulcsterületek által birtokolt befolyásoló erő, a beszerzési központ kulcsfiguráinak demográfiai és személyiségi jellemzői, a vásárlás észlelt fontossága, az egyes terméktulajdonságok relatív fontossága a vállalat döntéseiben, az eladók iránti attitűd és a beszállítók kiválasztására vonatkozó szabályok.

A mikroszintű tényezőknek direktebb marketinghatása van, mint a makroszintű tényezőknek. A vásárlási viselkedésről nem túl sok mindent mond el a vállalat ITJ száma, de a döntéshozatali mechanizmusa már annál inkább. Ugyanakkor, mivel a mikroszintű tényezőkről nem áll rendelkezésre információ, gyakran primer adatgyűjtéshez, vagyis piackutatáshoz kell folyamodni.

A makro- és mikroszegmentáció együttes használatával a marketingprogramok hatásosságát és az erőforrások felhasználásának hatékonyságát is növelhetjük.

#### ● Köztes szegmentáció, a beágyazott megközelítés

Bonoma és Shapiro munkájukban a makro- és mikroszintű megkülönböztetést egyéb tényezőkkel egészítették ki a továbbfejlesztett, beágyazott megközelítéssel. Eszerint a szegmentációs ismervek hierar-

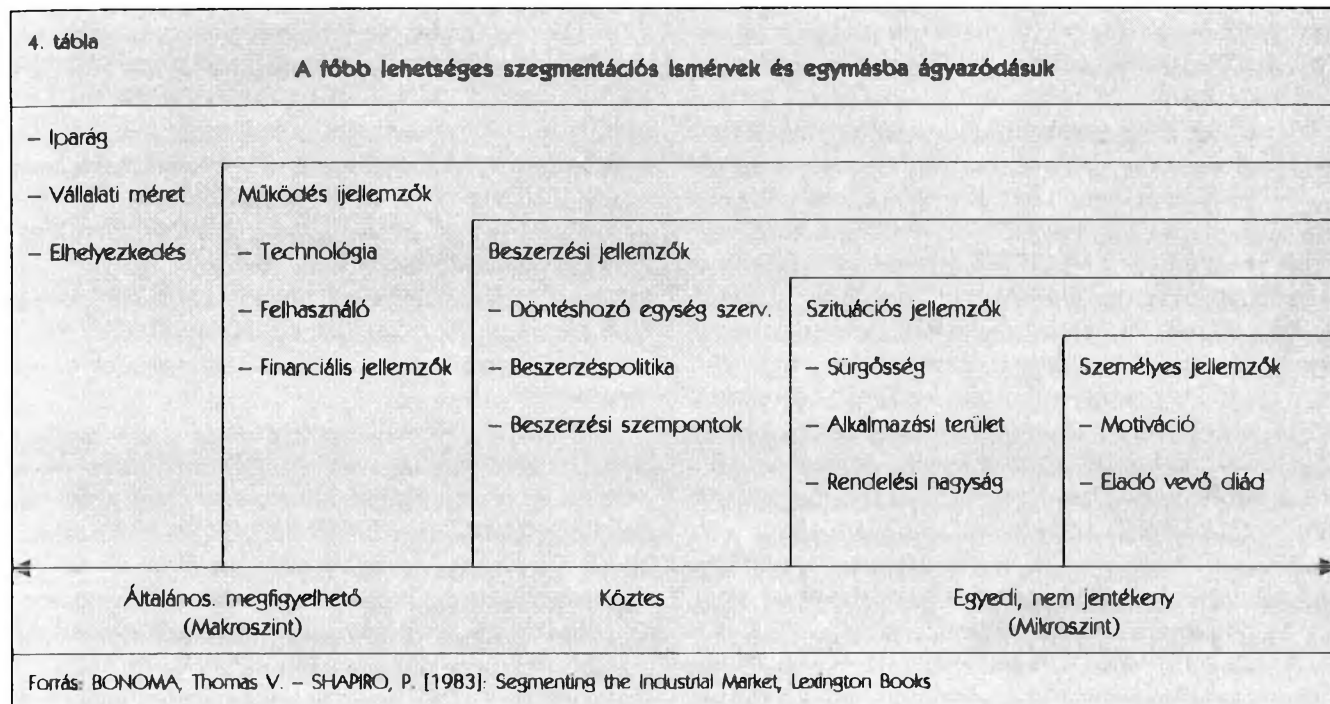
1 KOTLER, Phyllip: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó, 1991, 1984

2 Wind and Cardozo, 1974

3 BONOMA - SHAPIRO: Segmenting The Industrial Market, Lexington Books D.C Heath and Co., 1984

chikusan egymásra épülnek a legalapvetőbb, legtágabb értelmezésű jellemzőktől az abszolút szervezet-specifikusakig. A beágyazott megközelítés a két szintű tagolás helyett három-ötlépcsős tagolást alkalmaz. Vizsgáljuk meg a 4. táblát!

specifikus kívánságaival. Ez egy rövidlátó szegmentálási és marketingpolitikához vezethet. Fel kell ismerni, hogy a kis, egyedi szegmensek jobb eredményeket hoznak, mint az általános ismérvek alapján létrehozott nagy szegmensek.



Egy adott cég tehát például szegmentálhatja aszerint a piacot, hogy csak a 100 főnél többet foglalkoztató vállalatokat célozza meg (makrojellemző), majd ezeket a vállalatokat tovább szegmentálja aszerint például, hogy van-e a vállalatoknak beszerzési részlege (működési jellemző), majd továbbvizsgálja, hogy melyeknél kulcsfontosságú az alacsony ár (beszerzési megközelítés) és így tovább.

Mivel a hibákból lehet a legtöbbet tanulni, vizsgáljuk meg röviden a szegmentálás során elkövethető hibák három tipikus fajtáját.

- Az első a keresleti szint túlzott fontossága, az annak tulajdonított túlzott jelentőség. Jellemzően az eladók túlzott figyelmet fordítanak a meglévő vásárlókra és a nagyobb tételben vásárlókra. Ez a két nézet alapvetően helyes, de a már érett piacokon okos dolog a lehetséges vásárlókra és a kisvásárlókra is nagyobb figyelmet fordítani.

- A másik hiba egyes azonosító tényezők értelmetlen túlhangúlyozása. Ilyenek a földrajzi elhelyezkedés, iparág, méret, amelyek rendelkezésre állnak, de gyakran nem használhatók az eladó számára, illetve nem adnak alkalmas eredményt.

- A harmadik hiba a termék-rövidlátás lehet, vagyis amikor az eladó a termék általános tulajdonságait hangsúlyozza, és nem foglalkozik az egyes vevők

### Kutatás a magyar vállalatok viselkedéséről

A magyar gazdasági statisztikák igazán elismerésre méltó számítási teljesítményt rejtenek, a KSH már régóta közli számításait a makrogazdasági folyamatokra és mutatókra vonatkozóan.

Emellett az anyaggyártóipari folyamat szempontjából is figyelemreméltó, és nemzetközi összehasonlításban is számottevő az MLBKT által rendszeresen közölt Beszerzési Menedzser Index.

Ugyanakkor ahhoz, hogy a magyar vállalati szféra más mikroszintű jellemzőivel megismerkedjünk megbízható, és összehasonlítható információkkal kell rendelkezniük, ezeket azonban Magyarországon csak saját, primer kutatás eredményeként szerezhethetjük meg.

A vállalat anyaggyártóipari politikáját és szemléletét tanulmányozva következtetéseket próbálhatunk levonni a vállalat egyéb jellemzőire, illetve ellenőrizhetjük a valós jellemzők és az anyaggyártóipari folyamat kapcsolatát.

A BKE Marketing Tanszéke hathatós segítségével sikeresen lezajlott az első ilyen irányú magyarországi felmérés. A kutatás módszere írásbeli kérdőíves felmérés volt. Az alapsokaságnak a hazai piacon működő, közepes és nagyobb privát vállalatokat tekintetük a reálszférában.



A kiválasztás egyszerű véletlen mintavétellel történt egy hozzávetőleg 5000 hazai vállalatot tartalmazó listáról. A hazai vállalatok közül a listáról egyszerű mintavétellel állítottuk össze a címzetteket, a kisebb cégeket illetve a vélhetően nem a reálszférában működő vállalatokat kiszedtük a mintából, majd ezek helyébe újból véletlenszerűen választottunk vállalatokat. Az EV mintavételhez az MS Excel-be épített véletlenszámgeneráló függvényt használtuk. Összesen 500 körüli kérdőívet küldtünk ki a reménybeli válaszadóknak.

A következőekben a kutatás egy-két érdekes eredményét, majd a faktoranalízis eredményeit vázoljuk.

A visszaérkezett kérdőívek száma eléri a 110-et, ez a statisztikai becslésméletben a normális eloszlás alkalmazásának, és így a megbízható, valódi eredmények elfogadásának elégséges feltétele.

A kérdőív összesen 35 kérdésből áll, és négy fő részre tagolódik. Igyekeztünk minél több zárt kérdést alkalmazni, a könnyebb feldolgozás érdekében, illetve a kitöltő munkáját amennyire lehet megkönnyítendő és a kitöltés időigényét csökkentendő.

Az első rész a vállalati környezetre vonatkozó megállapítások értékelésére és a leírt jelenségek hatásának becslésére kérte a vállalatokat.

A második rész a beszerzési szervezet, illetve anyaggyártó funkció vállalaton belüli rövid jellemzésére, elhelyezkedésére, megállapítások értékelésén keresztül a vállalati szemlélet leírására kérte a kitöltőt.

A harmadik rész a vállalati stratégiát, a fontos versenyelőnyöket és célkitűzéseket, valamint a piac jellemzését kérte megjelölni a kitöltőtől.

A negyedik rész kérdései döntően a vállalat egyéb, általános jellemzőire vonatkoztak, mint például működési terület, tulajdonosi szerkezet, pénzügyi mutatók. Az egyetlen „kakukktójs” ebben a részben a vállalat működési céljainak rangsorolása volt.

### Az eredmények értékelése

A minőség és megbízhatóság megítélésében a túlnyomó többség egyetért azzal, hogy a vevők számára ez egyre fontosabb tulajdonság. A költségcsökkenés előtérbe kerülése a beszerzésben szintén mindenki által elismert és fontosnak tartott dolog. A technológiai változások beszerzési tevékenységben megjelenését azonban már korántsem mindenki tekinti természetesnek, a válaszadók kétharmadánál kicsivel többen válaszoltak igennel, és ötödük nem tudott mit mondani a témakörrel. Az új termékek egyre gyorsabb piaci áradata szintén érzékelt kihívás a vállalatok számára, hiszen a válaszadók négyötöde egyetért a megállapítással. A piaci bizonytalanság magas fokát csu-

pán a kérdezők alig több mint egyharmada minősítette igaznak, vagyis a stabilizációs intézkedések és a piaci viszonyok kialakulása mára már, ha nem is abszolút kiszámíthatóvá, de többségében elfogadható kockázatúvá alakították a piacot. A jogi szabályozás beszerzést segítő hatásáról nem tudott nyilatkozni a válaszadók több mint fele. Ami a külföldiek megjelenésének beszerzési színvonalra gyakorolt hatását illeti, a többség megítélése szerint ez a hatás jótékony, harmaduk nem tudja megítélni a beszerzési morálra gyakorolt ilyen hatást, és csak ötödük nem ért ezzel egyet. A fekete vagy szürkegazdaság riasztó és hatékonyságcsökkentő mivoltával kétharmada értett egyet a válaszadóknak, ötöde viszont nem. A végső, fogyasztói árérzékenységre vonatkozó kérdés válaszadói szinte egyöntetűen igennel válaszoltak, vagyis a magyar piacon az ár a minőséggel egyező súlyú szempont.

A vállalatok többsége nagy tudatossággal törekszik a piac megismerésére, az ár- és értékelemzésre, vagyis nem a legjobb minőséget, hanem a lehető legjobb minőséget a lehető legkedvezőbb áron kívánja beszerezni. Ez egy nagyon fontos következtetés és eredmény kutatásunkban, azt jelenti, hogy a vállalatok jó részénél a beszerzés az értéklánc szerves részévé, a termelési folyamat elismert elemévé vált.

A beszerzési folyamat hatékonyságát szem előtt tartó, és így a legalacsonyabb árat biztosítani próbáló szemlélet a vállalatok átlagosan egyötödénél jellemző (19%), ugyanakkor a válaszok alapján egyértelmű, hogy a vállalatok csupán kis része hajlandó minden szempontot alárendelni az árnak, ezek a vállalatok pedig valószínűleg a szabványos termékek piacán működhetnek.

Az egész sokaságot tekintve az anyaggyártó funkció szervezet a legtöbb helyen (44%) elkülönült szervezeti részt képez, rendre egyharmad-egyharmad arányban jellemző, hogy a termeléshez tartozik, illetve hogy közvetlen igazgatói irányítású (34%, 35%).

Az értékesítéshez kevés helyen sorolták a logisztikai funkciót (20%). Azt is öröndetesnek tekinthetjük, hogy a beszerzés egyre több helyen az anyaggyártó funkció szervezet részeként foglalta el rendeltetészerű helyét. Fel kell azonban hívni a figyelmet arra, hogy számosan több választást is bejelöltek, hozzávetőleg az egész sokaság 34%-a tett így, ez némiképp kérdésessé teszi a levonható következtetések erejét.

A magyar vállalatok döntő többségénél elismerik az anyaggyártó funkció fontosságát. Az esetleges háttérbe szorulás súlyozott okai: a funkcionális területek önzése, a „tudatlanság” és a jelentőség alábecslése, említésre méltó a menedzseri attitűd illetve tulajdonosi attitűd előkelő szereplése, ami azt jelenti, hogy számos vállalatnál nincs meg a megfelelő kommunikáció és vezetői szakképzettség. Ugyanakkor a

pénzügyi helyzet, vagy a nem megfelelő felkészülés nem okozhatta az anyagzaldalkodás háttérbe szorulását.

● *További lényeges tapasztalatok:*

- a magyar vállalatok többé-kevésbé folyamatosan végeznek beszerzési piacutatótás,
- a válaszadók többsége úgy vélte, hogy vállalatára jellemző a kockázatsökkentő és költségminimalizálási stratégia,
- a beszállítók lépéseire adott reakciók gyorsaságáról a vélemények erősen megoszlottak, csak az emelhető ki, hogy csupán 6% ismeri el átlagosan, hogy lassan reagálnak a beszállítók lépéseire,
- a beszállítókról szóló információ vállalaton belüli szabad áramlása a vállalatok 30%-ánál nem valósul meg,
- a beszállítók bevonása a fejlesztésbe a vállalatok kb. felénél nem jellemző,
- a vezetés rendszeresen vizsgálja a szállítók gyengeségeit a válaszolók kétharmada szerint,
- a vállalatok döntő többsége (80%) végez rendszeres információgyűjtést, az információk kockázatsökkentő szerepe tehát igazolódni látszik,
- szoros kapcsolat a legfőbb beszállítókkal – több mint 80% értett egyet a kijelentéssel,
- a beszerzési stratégia és döntéshozás részeként make-or-buy döntéseket fele-fele arányban végeznek illetve mellőznek a vállalatok,
- a funkciók harca nem befolyásolja a beszerzés hatékonyságát,
- a beszerzési tevékenység a felsővezetői szinten is megkülönböztetett figyelmet kap, az erőforrások szétosztásakor pedig az összes fél elismeri a beszerzés prioritásait

## Zárszó

A magyar vállalatok számára egyre fontosabbak lettek a termék minőségével, a technikai jellemzőkkel kapcsolatos tényezők. A fogyasztók érzékenységet mindannyian tapasztalják, ugyanakkor nem próbálják azt mindenáron követni.

Az anyagzaldalkodás számos helyen önálló részleget képez, ugyanakkor többségben vannak az olyan vállalatok, ahol még valamely más funkcionális terület alá tartozik. Fontosságát majdnem mindenhol elismerik, ahol pedig nem így

jellemezhető a szemlélet, ott a vezetői szűklátókörűséget okolják a válaszadók – a pénzügyi korlátok mellett.

A válaszadók nagy számban jelezték, hogy beszerzési viselkedésük piacokonform jellegzetességeket, naprakésztséget, gyors reagálóképességet, minőségközpontúságot tükröz. A vezetői szint kiemelt helyen kezeli a beszerzést, fontossága szinte mindenki számára nyilvánvaló.

A stratégiai célok tekintetében a mindennapi problémákra koncentráló, rövid távú szemléletet rohamos ütemben kezdi felváltani egy stabil háttérrel kiépíteni kívánó, hosszú távra összpontosító szemlélet.

A beszerzési piacok jellemzően versenypiacok, ahol nem jellemző a drámai változás, de a stagnálás sem.

A vállalati beszerzésre jellemző a többi részleggel való kooperáció, az ártárgyalások során sikeresen képviselik a vállalati érdekeket a szállítóval szemben. A magyar vállalatok nem mindig hajlandóak elismerni a márkázott termékek fölényét, viszont az árban hajlandóak elismerni a valóban magasabb minőséget.

A mélyebb elemzés első lépéseit megtéve, láthatjuk, hogy a vállalati viselkedés hogyan csoportosul egy-két kulcsváltozó köré, és ezek szerint milyen szegmenseket lehet kialakítani a beszerzési magatartás alapján.

A továbbiakban a kutatást rendszeresen ismételve, a kérdőív kisebb szintaktikai hibáit kijavítva, a kérdések körét esetlegesen bővítve, illetve az irreleváns változókat (mint pl. a privatizációval kapcsolatosakat, melyeket elég volt egyszer feltenni) elhagyva, nagy-szerű longitudinális vizsgálatot lehetne végezni, amellyel folyamatosan nyomon lehetne követni a vállalatok szemléletbeli és magatartásbeli változását.

A feladat, melyet elvégeztünk, kis lépés a magyarországi elméleti beszerzéskutatás kiterjesztésében, az elemző és feltáró módszerek alkalmazásában. A kérdéskör jelentőségét jól jellemzi a multinacionális termelővállalatok hazai terjeszkedése, a nagy értékű beruházások kis túlzással mindennapossá válása, illetve a magyar nagyvállalatok terjeszkedése a környező országokban és a keleti piacokon.

Amennyiben a szervezeti piac kutatása tovább folytatódik, olyan ismeretanyaggal bővül tudásunk, amely jó szolgálatot tehet a marketing minden más területén dolgozó és kutató szakember, illetve a vállalatok különféle kihívásokkal szembenéző szakemberei számára is.

*A szerző  
közgazdász*

”  
A magyar vállalatok számára egyre fontosabbak lettek a termék minőségével, a technikai jellemzőkkel kapcsolatos tényezők. A fogyasztók érzékenységet mindannyian tapasztalják, ugyanakkor nem próbálják azt mindenáron követni.  
”