

Csoportos döntéshozatal a marketingben: beszerzési központok döntési modelljei

A szervezeti vagy ipari marketing a marketing diszciplína egy igen elhanyagolt gyermeke. Ha marketingről beszélünk, szeretiünk a fogyasztási javak marketingjére gondolni, s könnyen elfelejtkezünk róla, hogy a termelő és szolgáltató szervezeteknek nemcsak a végső fogyasztásra szánt javak értékesítésével kell foglalkozniuk, hanem a termeléshez szükséges anyagok, eszközök beszerzésével is. Két oldalról is fontos ez a kérdés, egyrészt a termelő/szolgáltató vállalat számára, amennyiben optimális beszerzésre törekszik, s fontos ez a szállító vállalat számára, akinek létérdeke, hogy a termelő őt válassza ki a szükséges anyagok beszerzésekor.

Rációk és dimenziók

Sokáig azt gondolták, hogy a szervezetek beszerzési döntése a lehető legracionálisabb döntések közé tartozik, hiszen a beszerző a szervezet által megadott, teljes mértékben objektív szempontok alapján elemzi a beérkezett ajánlatokat, s a legmegfelelőbbet kiválasztva hozza meg döntését. Így hát elégséges csupán ezen kritériumokkal és a rendelést feladó beszerzővel foglalkozni. Természetesen ez a gondolkodásmód félrevezető, csakúgy, mint ahogy félrevezető a háztartások döntéseinek vizsgálatánál csupán a háziasszonyokat vizsgálni. A szervezeti beszerzés igen sok dimenziójú. Először is a beszerzési döntés egy folyamat eredménye, egy döntési procedúra előzi meg a végső kiválasztást. Másrészt a döntést nem egyetlen ember hozza meg, hanem egy csoportos döntési folyamat végeredményeként születik meg a végső döntés. Csakúgy, mint ahogy a háztartásokban sem a háziasszony hozza meg a vásárlási döntéseket, hanem az egész család. Ennek köszönhetően ahogy a háztartások döntéshozatalában a figyelem a családi döntésekre terelődött (azon belül is főképp a gyermekek szerepére), addig a szervezetek döntéshozatalában a beszerzési központra.

Ahhoz azonban, hogy megtudjuk, hogyan döntenek ezek a beszerzési központok, meg kell határozni, hogy mit is értünk e fogalom alatt. Webster és Wind, a beszerzési központ gondolatának „szülői” a következő meghatározást adják: „tagja minden egyén és csoport, aki részt vesz a vásárlási döntéshozatalban, akiknek közös céljaik vannak, valamint a döntésekből származó kockázatot közösen viselik” (Webster-Wind, 1972 idézi Kotler, 1991, 190.o.). Mindenki tagja tehát, aki részt vesz, vagy akár csak befolyásolja is a végső döntést. A definícióból is kitűnik, hogy ellentétben a családokkal, a beszerzési központnak nincs állandó összetétele, minden döntésnél mások a tagjai, valójában tehát nem egy formális szervezeti egységről, hanem egy állandóan változó, mindig az adott döntésnek megfelelő összetételű csoportról van szó.

Ettől a pillanattól kezdve világos, hogy a szervezetek beszerzési döntéseinek vizsgálata, nemhogy a legegyszerűbb, de a legnehezebb feladatok közé tartozik. A döntéshozatal folyamata csoportos. A döntésben résztvevők minden alkalommal mások. A döntéshozók nemcsak saját egyéniségük és hajlamaik szerint hozzák döntéseiket, mivel mindenki része a szervezetnek, így annak megfelelően kell határozniuk is. Kikapcsolni mégsem lehet a személyes tényezőket, hiszen egy ember sem képes teljesen racionálissá válni, amint része a formális szervezetnek, majd hazatérve ismét visszaváltozni sajátos egyéni fogyasztóvá.

A szervezetek beszerzési döntéseinél tehát vizsgálni kell a döntésben résztvevő egyének személyiségjellemzőit, vizsgálni kell az állandóan változó beszerzési központot, s szükség van még mindemellett a szervezeten belüli viszonyok vizsgálatára is, mivel a beszerzési központ szereplői másfelől részei a formális szervezeti hierarchiának is.

Ezek a kérdések többféle vizsgálati csomópontot is kijelölnek, amennyiben a beszerzési központok döntéshozatali folyamatát kívánjuk vizsgálni.

Kérdéskörök, vizsgálati csomópontok

Első ilyen kérdéskör magához a csoporthoz kapcsolódik: kik vesznek részt a döntéshozatalban, milyen a csoport struktúrája, szerkezete. Megfigyelhető, hogy milyen a csoporton belüli kommunikáció. Ezután meg lehet vizsgálni, hogy melyik szereplő milyen hatással van a döntésre, ki az, aki nagyobb súllyal, s ki az, aki kisebbel szerepel; kik tartoznak az elsődleges csoportba, kik a peremhez, s kik a kívülállók. (Ennek megfelelően lehet majd a szállítónak megcélozni a csoport egyes tagjait.) Fontos kérdés az is, hogy a csoporttagok egymás közötti viszonya milyen, illetve, hogy mennyire befolyásolják a tagokat saját egyéni jellemvonásaik. Mennyire erős a csoporthatás, illetve mennyire ragaszkodik mindenki saját álláspontjához.

Szükséges vizsgálni, hogy milyen fajta döntésről van szó (rutin vagy új feladat), s ennek megfelelően hogyan változik a csoportos döntés, illetve a döntési folyamat. Ehhez természetesen meg kell határozni a döntési folyamat pontos lépéseit is.

Harmadik csomópont lehet, hogy valójában hogyan születik meg a döntés, hogyan válik az egyéni preferenciákból csoportos döntés, azaz milyen döntési szabályokat alkalmaz a csoport a végső döntés meghozatalához.

A három kérdéskör természetesen a gyakorlatban nem különíthető el ilyen módon egymástól, hiszen szorosan összefüggnek és hatással vannak egymásra. Mivel azonban az együttes feldolgozásuk túlzottan nagy falat lenne, ezért a cikkben a harmadik kérdéskörre fogok koncentrálni, természetesen időről-időre kapcsolódva a többi területhez is.

A beszerzési központban együttműködő tagoknak valamilyen módon meg kell hozniuk végső döntésüket, s ha talán tudatosan nem is rögzítik, de mindig valamilyen döntési szabályt alkalmaznak a konkrét szállítók kiválasztásához. A következő részben hét olyan lehetőséget mutatok be, amelyek szerint a döntéseket a csoport, azaz a beszerzési központ meghozhatja [Choffray és Lilien, 1980]. A döntési szabályok három csoportba sorolhatók:

- Kvóta nélküli
 - súlyozott valószínűség
 - egyenlő valószínűség
 - szavazás
 - preferencia-rendezés
- Előre megállapított kvótával
 - egyszerű többség
 - kétharmados többség
 - egyhangú egyetértés
- Egyszemélyes döntés
 - autoriter döntés

Az első csoportba tartozó döntési modellekre jellemző, hogy a csoport előre nem határozza meg, hogy a résztvevők hány százalékának kell egyetértenie a döntéssel. Számpéldával illusztrálva a következőképpen írhatóak le a döntési szabályok:

Ha feltételezzük, hogy a beszerzési központnak három tagja van (fejlesztőmérnök, termelésirányító, beszerző), akkor meg kell néznünk, hogy ki milyen súllyal szerepel a döntési folyamatban. Ehhez egy speciális eljárást alakítottak ki, amelynek során minden szereplőnek értékelnie kellett saját maga és a többiek súlyát a döntéshozatalban, majd matematikai átalakítások után meghatározhatóak az ebből adódó súlyok [Kohli és Zaltman, 1988]. Ez a mi esetünkben:

Fejlesztő:	57
Termelésirányító:	17
Beszerző:	26
Összesen:	100

Összesen 9 szállító közül kell választaniuk, egy 100 pontos rendszerben. A pontok azt jelentik, hogy ki milyen részesedést (hány százalékot) szán az egyes beszállítóknak az üzletből:

Szállító	Fejlesztő	Termelésirányító	Beszerző
1	0	10	0
2	0	0	0
3	20	40	50
4	35	20	25
5	0	0	25
6	0	30	0
7	45	0	0
8	0	0	0
9	0	0	0
Összesen	100	100	100

Ezek után megnézhetjük, hogy mit takarnak az egyes döntési szabályok.

1. Súlyozott valószínűség

Ebben az esetben azt a változatot fogadják el, amelyik a fontosságnak megfelelő súlyokkal szorozva a legnagyobb értéket kapja. Az egyéni preferenciáknak és fontossági súlyoknak ezáltal egy lineáris kombinációját kapjuk. Valószínűségi képlettel kifejezve:

$$P_G(a_j; A) = \sum_{i=1}^r w_i P_i(a_j; A),$$

ahol A a választási lehetőségek összessége, a_j az adott szállító ($j=1..k$). Annak a valószínűsége, hogy a csoport a_j lehetőséget fogja választani:

$$P_G(a_j; A)$$

w_i ; az i -dik résztvevő relatív súlya, ahol $i=1..r$.

Szállítók	Fejlesztő	Termelésirányító	Beszerező	A csoportdöntés várható valószínűség-eloszlása
1	0 x .57	10 x .17	0 x .26	1.70
2	0 x .57	0 x .17	0 x .26	0.00
3	20 x .57	40 x .17	50 x .26	31.20
4	35 x .57	20 x .17	25 x .26	29.85
5	0 x .57	0 x .17	25 x .26	6.50
6	0 x .57	30 x .17	0 x .26	5.10
7	45 x .57	0 x .17	0 x .26	25.65
8	0 x .57	0 x .17	0 x .26	0.00
9	0 x .57	0 x .17	0 x .26	0.00
Összesen	100	100	100	100

akkor

$$\Pr(x_{ij} = 1) = P_i(a_j; A).$$

Legyen,

$$Z_j = \sum_{i=1}^r X_{ij}$$

akkor.

$$P_G(a_j; A) = \Pr[Z_j = \max(Z_j)]$$

Látható, hogy a csoportos döntés az első szállító-
nak 1.7%-ot, a harmadiknak 31.2 %-ot stb. szán.

A súlyozott valószínűség modellje a marketingiro-
dalomban máshol is előfordul, főleg a családi döntése-
ket szokták így jellemezni. Más esetekben pedig sú-
lyozással arra kaphatunk választ, hogy kik a vásárlás
során a véleményvezetők, ami a fogyasztási cikkek
marketingjének is fontos kutatási területe.

2. Egyenlő valószínűség

Ebben az esetben nem vesszük figyelembe az egyes
szereplők fontossági súlyát. Minden szereplő vélemé-
nye azonos fontosságú szerepel:

A példában a szavazás esetén a harmadik szállítót
fogják választani.

4. Preferenciarendezés

Feltételezésünk ennél a modellnél az, hogy a cso-
port azt a megoldást választja, amelyik a legkevésbé
„bolygatja meg” az egyéni preferencia-sorrendeket.
Ehhez természetesen szükséges a tagok preferenciái-
nak sorba rendezése, ami az esetünkben a következő:

Fejlesztő:	7	4	3
Termelésirányító:	3	4	6
Beszerező:	3	4	5

Szállító	Fejlesztő	Termelésirányító	Beszerező	A csoportdöntés várható valószínűség-eloszlása
1	0 x .33	10 x .33	0 x .33	3.33
2	0 x .33	0 x .33	0 x .33	0.00
3	20 x .33	40 x .33	50 x .33	36.30
4	35 x .33	20 x .33	25 x .33	26.40
5	0 x .33	0 x .33	25 x .33	8.25
6	0 x .33	30 x .33	0 x .33	9.90
7	45 x .33	0 x .33	0 x .33	14.85
8	0 x .33	0 x .33	0 x .33	0.00
9	0 x .33	0 x .33	0 x .33	0.00
Összesen	100	100	100	100

Ahhoz, hogy a negyedik szállí-
tót válasszuk ki, összesen három
hellyel kell „előreugratnunk”,
míg ha a harmadik szállítót vá-
lasztjuk, csupán két helyel kell
feljebb léptetni (habár a fejlesztő-
tőnek ez a legkevésbé preferált
variánsa), így a harmadik szállí-
tóra fog esni a választás.

5. Többségi döntés

Ez a modell már az előre kiala-
kított kvóta csoportjába tartozik, jelen esetben ez azt
jelenti, hogy a csoport legalább felének egyet kell érte-
nie a döntéssel. Azaz:

$$P_G(a_j; A) = \Pr[Z_j = \max(Z_k) | Z_k > r/2]$$

Hozzá kell tenni, hogy a háromszereplős beszerzé-
si központban ez a döntési szabály hasonló eredményt
hoz, mint a szavazásos módszer (azaz a harmadik
szállítót választják).

6. Egyhangú döntés

Ebben az esetben minden tagnak egyet kell értenie
a választással. Ha több olyan választás van, amelyik
minden szereplő által preferált (mint esetünkben a
harmadik és negyedik lehetőség), akkor relatív prefe-
renciaszámítással kaphatjuk meg az eredményt.

[Choffray és Lilien, 1980]

A végeredmény: a harmadik beszállító 36.3%-ot, a
negyedik 26.4%-ot stb. kap a csoportos döntés alapján.

Ebben az esetben az előzőhöz hasonló a döntési
képlet, w_i azonban egyenlően oszlik meg:

$$w_i = \frac{1}{r}, \text{ minden } i\text{-re}$$

3. Szavazás

Ebben az esetben annak a valószínűsége, hogy a
csoport egy bizonyos szállítót fog választani, egyenlő
annak a valószínűségével, hogy a csoport legnagyobb
része ezt a szállítót választja. Azaz ha:

$$X_{ij} = \begin{cases} 1 & \text{ha az } i\text{-dik személy } a_j\text{-t választotta} \\ 0 & \text{máskülönben,} \end{cases}$$

$$P_G(a_j; A) = \Pr[Z_j = \max(Z_k) | Z_k = r]$$

Esetünkben ez a harmadik kiválasztását jelenti.

7. Autoriter döntés

Ez valójában az egyszemélyes döntésnek felel meg. Ebben az esetben a legnagyobb súllyal szereplő döntéshozó preferenciái lesznek a csoport preferenciái is, az adott szituációban ez a fejlesztőmérnök, így a 7. szállítótól fognak vásárolni:

$$P_G(a_j; A) = P_i(a_j; A)$$

ahol i^* az a személy akinél

$$w_{i^*} = \max_i(w_i)$$

nem az elvárásoknak megfelelően fog üzemelni (nem ismerik eléggé az újonnan beszerzett terméket), illetve minél nagyobb a döntés melletti pénzügyi elkötelezettség, annál nagyobb az észlelt kockázat.

4. tábla Az észlelt kockázat és a beszerzési helyzet összefüggése

Beszerzési helyzet	Észlelt kockázat			
	Alacsony		Közepes	Magas
	Módosított újvásárlás	ATB és APE	MTB és APE vagy ATB és MPE	MTB és MPE
Új beszerzés		ATB és APE	MTB és APE vagy ATB és MPE	MTB és MPE

ATB-Alacsony Technikai Bizonytalanság; MTB-Magas Technikai Bizonytalanság APE-Alacsony Pénzügyi Elkötelezettség; MPE-Magas Pénzügyi elkötelezettség

[Wilson, Lilien, Wilson, 1991]

A kontingencia-modell lényege tehát: a beszerzési helyzet és az észlelt kockázat mértékétől függően határozza meg azt, hogy milyen döntési modellt fog alkalmazni a csoport:

Döntés a modellről

Az, hogy a beszerzési központ melyik döntési modellt alkalmazza, sokban függ az adott vásárlási szituációtól. A három klasszikus beszerzési helyzet¹ és az észlelt kockázat függvényében változik a döntéshozatal módja a beszerzési központon belül [Wilson, Lilien, Wilson, 1991]. A beszerzési helyzetek közül az újvásárlás valójában nem igényel csoportos döntést, mivel egyszerű rutindöntésről van szó, s a készletgazdálkodás megfelelő matematikai és számítógépes modellekkel látja el a szervezeteket. A módosított újvásárlás és az új beszerzés azonban már nem egyszerűen automatizálható, heurisztikus módszereket igényel.

Az észlelt kockázat a modellben a technikai bizonytalanság és a pénzügyi elkötelezettség mértékétől függ. Minél nagyobb annak az esélye, hogy a termék

5. tábla Döntési modellek az észlelt kockázat és a beszerzési helyzet függvényében

Beszerzési helyzet	Észlelt kockázat			
	Alacsony		Közepes	Magas
	Módosított újvásárlás	Egyszemélyes döntés Autoriter modell	Kvóta nélküli Súlyozott valószínűség Egyenlő valószínűség Szavazás Preferencia rendezés	Kvóta nélküli Súlyozott valószínűség Egyenlő valószínűség Szavazás Preferencia rendezés
Új beszerzés		Előre adott kvóta Többségi döntés	Előre adott kvóta Többségi döntés	Előre adott kvóta Egyhangú döntés

[Wilson, Lilien, Wilson, 1991]

A modell alapján a következő megállapítások tehetőek:

Módosított újvásárlás esetén, ha az észlelt kockázat szintje alacsony az autoriter döntési szabályt fogják alkalmazni, mivel a tagok megbíznak a legnagyobb súllyal szereplő tag szakértelmében (s feltételezhetően ebben az esetben ez számít).

Amennyiben az észlelt kockázat szintje nő, az egyszemélyi döntés átalakul csoportos döntéssé, s azon belül is a kvóta nélküli döntési szabályt fogják alkalmazni. Ilyenkor már nem megfelelő az autoriter döntés, mert kockázatosabb szituáció állt elő, de mivel a beszerzési helyzet valamilyen mértékben ismert, nincs szükség az előre megadott kvótára sem.

Új vásárláskor az észlelt kockázat másfajta lesz, mint módosított újvásárláskor, s ez annak köszönhető, hogy egy ismeretlen szituációban mindig magasabb (vagy talán inkább más) az ember kockázatérzékelése, mint a már valamennyire is megismert helyzetekben. Valószínűnek tartom, hogy ezt nem lehet leírni az észlelt kockázat itt használt két változójával - a

¹ A szervezeti marketingben hagyományosan háromféle beszerzési helyzetet különböztetünk meg, attól függően, hogy milyen az újdonságfoka a beszerzésnek. Az első a sima újvásárlás, ebben az esetben a már egyszer meghozott döntés egyszerű ismétléséről van szó. A második eset a módosított újvásárlás, ekkor bizonyos tényezők új helyzetet teremtenek, de nem egy teljesen új szituációval kerülnek szembe a döntéshozók (pl. változik a termékspecifikáció, változik a szállítók összetétele, változik a költségvetés stb.). [Bauer/Berács, 1992] A beszerzési központot teljesen új helyzet elé állító beszerzést újvásárlásnak hívjuk. Míg az újvásárlás egy jól strukturált, ismétlődő, rutindöntés, azaz programozott döntés, a másik két helyzet rosszul strukturált, újszerű, azaz programozatlan döntés.

technikai bizonytalansággal és a pénzügyi elkötelezettséggel, mivel ez inkább egyfajta pszichológiai tényező. Ezért lehetséges, hogy bár a kockázat a modell szerint alacsony, mégis a magasabb kockázatra tartogatott kvótás döntéshozatali szabályt alkalmazzák. Ez a másfajta kockázat attól függ, hogy milyen beszerzési helyzettel állunk szemben. Feltehető tehát, hogy az itt tárgyalt kétféle helyzet kétféle kockázatot is tartalmaz (amelyek eltérnek az észlelt kockázat kategóriáitól), sőt a következtetések alapján még azt is feltételezhetjük, hogy a kétfajta beszerzési helyzet között éppen ebben a bizonyos kockázatterzékelésben van a különbség. Érdekes lenne tehát ilyen szempontból megvizsgálni a beszerzési helyzeteket, s módosítani a szituációs változókat.

A kvótás döntési szabály megfelel a csoport azon elvárásának, hogy a nagyobb rizikójú döntésnél szétosszák a többség között a felelősséget. Ezen kívül pedig arra ösztönzi a tagokat, hogy kooperatív módon kezeljék a problémát, s így sokkal nagyobb az esély arra, hogy mindenki kifejthesi véleményét és ezáltal kialakul egy közös vélemény, konszenzusra jutnak a döntéshozók.

A legnagyobb kockázattal járó döntési szituáció az új beszerzés magas észlelt kockázattal. Ekkor már szükséges az egyhangú szavazás, ezáltal lehet teljesen megosztani a felelősséget a csoport tagjai között. A csoport ilyenkor bízik meg legkevésbé egy ember szakértelmében, s válik leginkább kooperatívvá.

A fenti modell legfőbb erőssége abban fogalmazható meg, hogy nem elégszik meg egy egységes döntési szabállyal, hanem a döntéshozók által követett szabályokat a szituációtól teszi függővé. A modell – kétségtelen előnyei mellett – azonban felvet néhány problémát is, amelyek a csoportos döntéshozatal tanulmányozásakor óhatatlanul felmerülnek, s amely kérdések már átvezetnek a csoportos döntéshozatal egyéb területeire is.

Ha az elemzett modellt osztályozni kívánnánk, minden valószínűség szerint a normatív döntési modellek [Kindler, 1991] közé kellene sorolnunk, hiszen nem titkolt célja, hogy eszközt adjon

– egyrészt a beszerzési vezető kezébe (bizonyos beszerzési körülmények között milyen döntési szabályt kell alkalmazni),

– másrészt a szállító kezébe (bizonyos beszerzési körülmények között milyen döntési szabályt fog alkalmazni a termelő, azaz kiket kell célba venni).

Ez magyarázza, hogy a modellnek igen erősek a kiinduló feltételezései, s inkább a priori, mint a konkrét döntések vizsgálatából kiindulnak. Vegyük szemügyre ezeket a kiinduló feltételezéseket.

A döntéshozók fontossága

A döntésben szereplők fontossági súlya egy egyszerű módszerrel meghatározható.

Ez többek között azt a kérdést veti fel, hogy vajon azonos-e a döntési folyamat minden fázisában ez a súly. A válasz természetesen nem. Itt kell megemlíteni, hogy a fenti modell egy viszonylag statikus modell (mint általában a normatív modellek), nem tartalmaz a változásra utaló változókat, így nem is tudja kezelni a változásokat. Ha valamilyen módon dinamikát akarunk beépíteni a modellbe, érdemes a döntési folyamatot felbontani, és ezekre kialakítani a befolyásolási súlyokat. Ilyen formában vizsgálta az élelmiszeripari beszerzési központokat Lund [1989]. A 6. tábla kitöltésére kérte fel a vizsgálatba bevont szereplőket:

	Új beszerzés				Teljes befolyás
	Döntési felelősség		Döntési résztvevők		
A döntési folyamat lépései	Megosztott felelősség	Egyéni felelősség			100%
1. Beszerzési kritériumok megadása					100%
2. Költségvetés készítése					100%
3. Szállítók értékelése					100%
4. A lehetséges szállítók kiválasztása és a tárgyalások lefolytatása					100%
5. Döntés a beszerzésről					100%
6. Utólagos beszerzések értékelésének vezetése					100%

Lund [1989]

Egy ehhez hasonló felmérést lehet találni Berács-Gross-Banting [1989] kutatásában, ahol a kanadai és a magyar vegyipari beszerzési magatartást vizsgálták. Csak a beszerzési fázis utolsó szakaszait bemutatva a következő eredményeket kapták. (7. tábla – következő oldal).

Ha e fenti kérdéseket sikerült tisztázni, s meghatároztuk, hogy az egyes fázisokban ki milyen súllyal szerepel a döntéshozatalban, érdemes a résztvevők preferenciáit is alaposabban megvizsgálni. A modell feltevése szerint minden résztvevő jól meghatározható (számszerűsíthető) preferenciákkal rendelkezik a szál-

7. tábla Az egyes funkciók szerepe a beszerzési döntések során Kanadában és Magyarországon

Alkatrészek beszerzési folyamata	Műszaki tervezés, fejlesztés	Vezetési funkciók Termelésirányítás	Beszerzés
5. Ki értékeli, hogy az ajánlott alkatrész megfelel-e a specifikációnak?	Kanada: 30.2 Magyaró.: 53.8	44.4 21.2	34.6 19.2
6. Ki dönt el, hogy melyik szállító kapja a rendelést?	Kanada: 9.1 Magyaró.: 23.1	16.4 17.3	86.1 50.0

Berács-Gross-Banting [1989]

lítőkat illetően, illetve ezek a preferenciák egy objektív kritériumrendszer alapján jöttek létre. Ahhoz, hogy az egyéni preferenciákat befolyásoló tényezőket mélyebben megértsük, a beszerzési magatartás modelljének [Webster-Wind, 1972] negyedik elemét kell vizsgálnunk, azaz az egyének motivációit, attitűdjét, befolyásolhatóságát stb. Az egyén természetesen ebben a döntési szituációban sem lehet teljesen racionális döntéshozó, itt is működni kell a korlátozott racionalitásnak, akárcsak az élet más területein.

Irodalomjegyzék:

Bauer András – Berács József (1992): *Marketing*. Aula Kiadó, Budapest

Berács, J. – Gross, A.C. – Banting, P. (1989): *A beszerzési magatartás összehasonlító vizsgálata (a magyar és a kanadai vegyipar példáján)*. Marketing, 1989. 6. 315–322. o.

Choffray, J.M. – Lilien, G.L. (1980): *Marketing Planning for New Industrial Products*. New York

Kindler József (1991): *Fejezetek a döntésméletből*. Aula Kiadó, Budapest

Kohli, A. K. – Zaltman, G. (1988): *Measuring Multiple Buying Influence*. Industrial Marketing Management, 1988. 17. 197–204. o.

Kotler, Philip (1991): *Marketing Management*. Műszaki Könyvkiadó., Budapest, 191. o.

Lund, D.B. (1989): *Retail Scanner Checkout System: How Buying Committees Functioned*. Industrial Marketing Management, 1989. 18. 179–185. o.

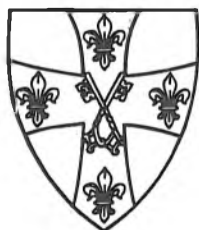
Simon, H.A. (1982): *A vezetői döntés új tudománya*. Statisztikai Kiadó, Budapest, 2. fejezet

Webster, F.E. – Wind, Y. (1972): *Organizational Buying Behaviour*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J.

Wilson, E.J. – Lilien, G.L. – Wilson, D.T. (1991): *Developing and Testing a Contingency Paradigm of Group Choice in Organizational Buying*. Journal of Marketing Research, 1991. Nov. 452–466. o.

Szerzőnk tanársegéd a BKE Marketing Tanszékén

EGY KÉPZÉS, KÉT DIPLOMA



A JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KARA

Ismét felvételt hirdet
három éves, nappali tagozatos

ANGOL NYELVŰ KÖZGAZDÁSZ ALAPKÉPZÉS PROGRAMJÁRA,

amely a MIDDLESEX UNIVERSITY, LONDON
és a JANUS PANNONIUS TUDOMÁNYEGYETEM
akkreditált programja.

SPECIALIZÁCIÓS LEHETŐSÉGEK:
marketing • pénzügy • Információs rendszerek
• különböző management szakirányok

JELENTKEZÉSI HATÁRIDŐ: 1997. JÚLIUS 31.

ÉRDEKLŐDNI LEHET:

Janus Pannonius Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar
Angol Nyelvű Közgazdász Alapképzés Program
7622 Pécs, Rákóczi út 80.
Tel/Fax: (72) 214 064 e-mail: jade@ktk.jpte.hu
http://www.ktk.jpte.hu/BABA

OLVASÓINK ÉS LEENDŐ ELŐFIZETŐINK FIGYELMÉBE!

Lapunkhoz – mint ismeretes – csak előfizetéssel lehet hozzájutni. Az előfizetési díjat 1998-tól kizárólag a Posta szedi be, s végzi a terjesztést is. Kérem, szíveskedjenek ezt elfogadni, mert a „közvetlen ügyintézésre” sajnos már nem tudok vállalkozni. A szerkesztőségbe érkező előfizetési igényeket is a Postára kell továbbítanom. Megrendelőlapot változtatlanul minden esetben küldök az új érdeklődőknek, kérve, hogy azt az azon szereplő postacímre szíveskedjenek továbbítani.

A közvetlen postai előfizetéshez a cím és telefon lapunk impresszumában található

Köszönöm megértésüket!

SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

Nem első ízben (de mindig bízom benne, hogy utoljára) fordulok szerzőinkhez a következő kérésekkel.

Tartalmi elvárások:

Kérem, hogy írásaikat lehetőleg gyakorlati példákkal fűszerezzék, ezzel is segítve a nagyobb olvasótábor megnyerését. Sokéves kutatói tapasztalatomra merek hivatkozni, amikor jelzem: a kevesebb többet ér, ha az írás csak a használható lényegre koncentrál. Legyen kevesebb lábjegyzet és még kevesebb szakirodalmi hivatkozás. „Olvasópéldákra” van szükségünk, amelyek arra mutatnak rá, hogy adott piaci szituációra hogyan reagáljon egy-egy vállalkozás vezetője, azaz a MARKETING & Menedzsment Olvasója. Mit tettek hasonló helyzetekben más szakemberek és milyen sikerrel? Hogyan alakítják cégek sorsát? Erről szóljanak az írások.

Technikai szempontok:

Visszatérő tapasztalat, hogy egyes írásokat igen nehéz „megfejteni”! Nincs oldalszámolás, nincs alcím, nincs magyar nyelvű és érthető, technikai szempontból is használható ábra és tábla, nincs hely a korrekúrához, mert sűrűek a sorok stb. A cikket mindig kinyomtatva, 2-es sortávolsággal, továbbá lemezen is kérem: Word for Windows 2.0 vagy 6.0 formátumban. Az sem mindig nyilvánvaló, hogy a szerzőt miként lehetne bemutatni a cikk végén, s főleg: hol lehet őt elérni (cím, telefon, fax). Miatun nyomozni nem kívánunk, csak azokat az írásokat közöljük, amelyek – túl azon, hogy tartalmuk elfogadható – megfelelnek ezen technikai feltételeknek is.

Közös munkánk sikere érdekében megköszönöm, ha a cikkírásokról mindezekre tekintettel lesznek.

Lantos Antal