

ÖTVÖS Károly

A BESZERZÉSI KÖZPONT KAPCSOLATRENDSZERÉNEK ELEMZÉSE A BESZERZÉSI DÖNTÉSI FOLYAMAT ALAPJÁN

A hazai irodalomban eddig nem került sor beszerzési központok lehetséges működési modelljei átfogó elemzésére. Jelen cikk részletes képet kíván nyújtani a szekunder kereslettel jellemezhető szervezeti piac résztvevőinek, a beszerzési központoknak a kapcsolatrendszeréről.

A vállalatok szükségleteiket eltérő módon elégítik ki, attól függően, hogy van-e a piacon ilyen termék és hol lehet azt beszerezni. Egyes vásárlási döntésekhez elég egyetlen beszerző véleménye is, míg más esetekben az összes vállalati funkció eltérő nézeteket képviselő szakemberei döntenek. A szervezeti piacon az eladó néha a fogyasztói piac eszközeit alkalmazza, ha tömegcikket akar értékesíteni. De számos esetben a termelést egyetlen vevő érdekeinek kell alárendelnie, termékét igényei szerint kell előállítania. Ebben az esetben közeli és szoros kapcsolat alakul ki a vevő és az eladó szervezet tagjai között. Érdemes tehát elemezni a döntést befolyásoló tényezőket, a döntési folyamatot, annak változatait, és a vevői motivációkat.

A szervezeti piacon a vásárlási folyamat résztvevői alkotják a vállalati szervezet azon informális és nem formalizált egységét – a beszerzési központot – amely adott helyzetben a beszerzéssel kapcsolatos döntést hozza. A feladat újszerűségétől, bonyolultságától és egyéb tényezőktől függően több funkcionális terület képviselői vehetnek részt a vásárlásban. Mivel a döntés általában csoportos jellegű, figyelembe kell venni a csoporton belül keletkező konfliktusokat is.

Az eladó akkor növelheti hatékonyságát a cserefolyamatban, ha megismeri a vevő szervezetében a döntési folyamat kritikus pontjait, valamint a fellépő információs igényt. A szakirodalom több modellt említ a vásárlási folyamatra vonatkozóan, közülük a további elemzéshez a

széles körben ismert Robinson-Farris-Wind-féle megközelítést célszerű figyelembe venni. (1. táblázat)

1. táblázat

A beszerzési folyamat fázisai a szervezeti piacon

1. fázis
A probléma vagy igény felismerése
2. fázis
A szükséges termék jellemzőinek és mennyiségének meghatározása
3. fázis
A szükséges termék paramétereinek meghatározása, specifikációja
4. fázis
A potenciális beszerzési források felkutatása és minősítése
5. fázis
Ajánlatkérés és az ajánlatok elemzése
6. fázis
Az ajánlatok kiértékelése és a szállítók kiválasztása
7. fázis
A megrendelés lebonyolítása
8. fázis
A szállító teljesítményének értékelése

Forrás: Robinson, Farris, Wind. Industrial Buying and Creative Marketing, 1967 Allyn and Bacon

Ezt a modellt részletesen ismerteti többek között Kotler (5) is a Marketing Management c. művében.

A modell a vásárlási folyamat során lezajló tevékenységek sorozatát nyolc fázisra bontja. Az 1. fázisban a vásárló szervezetnél felmerült probléma érzékelése, vagy a várható szükséglet előrejelzése során kell a résztvevőknek egy fontos döntést meghozniuk. Ekkor kerül sor a gyártani vagy vásárolni probléma megoldására, melyben a funkcionális területek szakértői is részt vesznek.

A 2. fázisban a szükséges termék általános jellemzőiről és mennyiségéről döntenek (hova, milyen célból), és ezt követi a 3. fázisban a pontos műszaki-technikai paraméterek meghatározása, amelyben a fejlesztés és a termelés képviselői is részt vehetnek.

A 4. fázisban a vállalati politikával konform beszerzési politika alapján szerzünk információt a lehetséges szállítókról és az 5. fázisban ennek alapján a termelőszköz piacon ajánlatkérés, míg az állami beszerzések piacán a versenytárgyalás segítségével jut ajánlathoz a beszerzés.

A 6. fázis során az ajánlatértékelésben több funkcionális terület kap szerepet, és az így elkészített döntéselőkészítő anyag alapján választják ki a szállítót.

A 7. fázist nevezhetjük a szállítóval való kapcsolat tartás utolsó lépcsőjének, ez általában a szerződések lebonyolítását jelenti. Az így kialakult együttműködés alapján a 8. fázisban a beszerzés érvényesítési kontrollját a kapcsolat hosszú távú hatékony működése érdekében.

A vásárlás egymást követő fázisaiban a beszerzési központ tagjai különböző szerepeket tölthetnek be. Kotler (5) az alábbiak szerint különíti el a lehetséges szerepeket:

1. *Felhasználók:* A szervezet terméket vagy szolgáltatást igénybe vevő tagjai.
2. *Befolyásolók:* A központ azon tagjai a vállalaton belülről, vagy kívülről, akik a döntéshozóra befolyást gyakorolnak.
3. *Döntéshozók:* A termékkel vagy a szállító kiválasztásával kapcsolatos valódi döntési hatalom hordozói.
4. *Jóváhagyók:* A döntéshozók vagy a beszerzők javaslatait hagyják jóvá.
5. *Vásárlók:* A beszerzési szakemberek: formális joguk a szállító kiválasztása és a vásárlási feltételek rögzítése.
6. *Ajtónállók, információszerzők és szűrők:* a különféle információk áramlását kézben tartó szereplők.

A felsorolt szerepek általában a különböző funkcionális területek képviselőit jellemzik, mivel egy termék vásárlása során a helyzettől függően minden egység érintett lehet valamilyen mértékben.

A funkcionális területek szempontjai és hatásuk a vásárlásra

A vállalatok sikeres működése a különféle funkcionális területek összhangjának megteremtésével érhető el. Tehát a beszerzési tevékenység hatékonysága csak a többi funkcionális egységgel történő folyamatos kapcsolat tartásával biztosítható. A vásárlási döntésben részt vevők eltérő érdekek alapján tesznek javaslatot a szállító kiválasztására. Mielőtt a funkcionális területek hatását elemezzük, célszerű áttekinteni a különböző funkciókra jellemző szempontokat a 2. táblázat alapján.

2. táblázat

A funkcionális területek döntési szempontjai a beszerzési folyamatban

Terület	Fő szempontok a beszerzési döntésben
Fejlesztés és tervezés	Az eladó goodwill-je, képessége a tervezett specifikáció teljesítésére
Termelés	A vásárolt termék, szolgáltatás pontos és megbízható szállítása a folyamatos termelés érdekében
Eladás/Marketing	A beszerzett új termék hatása a vállalat gyártmányainak piacképességére
Pénzügy/Számvitel	Cash-flow, pénzügyi egyensúly, a becsült ártól való eltérés, szórás, a make-or-buy típusú döntések megvalósíthatósága
Beszerzés	A lehető legalacsonyabb ár, elfogadható minőség mellett, jó kapcsolatok fenntartása a beszállítókkal
Minőség-ellenőrzés	Biztosíték, hogy a beszerzett termékek, berendezések az előírt specifikációkkal és tűrésekkel bírnak Állami-kormányzati szabályozások, fogyasztói elvárások
Karbantartás, üzemeltetés	A meglévő eszközökkel való kompatibilitás, az eladó által kínált karbantartási szolgáltatások, üzembehelyezés

Forrás: Michael H. Morris. Industrial and Organizational Marketing, Merril Publishing Co. 1992

A 2. táblázatban ismertetett szempontok érvényesítése a beszerzési döntési folyamatban a funkcionális területek hatékony működéséhez szükséges. Ennek megfelelően a vásárlási döntéseket nemcsak a beszerzési részleg hozza, abban jelentős szerepe van a többi vállalati funkciónak is. A funkcionális egységek vezetői beavatkozása függ a beszerzendő termék vagy szolgáltatás típusától, valamint a döntési folyamat különböző fázisaitól.

Célszerű tehát elemezni a vállalati funkciók hatását a beszerzésre. (2)

- A *tervezési, fejlesztési funkció* (engineering) egyrészt a döntési folyamat 3. fázisában befolyásolhatja az anyagok, alkatrészek specifikációját, de a fejlesztő mérnökök beavatkoznak a termelőeszközök teljesítményigényének meghatározásánál is. Másrészt a 6. fázisban van lehetőségük a beszállító és termék minősítésére, főképp a high-tech iparágakban. A szállítási pontosság – főleg berendezések esetén – szintén fontos érv a gyártásfejlesztésnél, mivel pl. egy új beruházásnál a késedelem megállíthatja az egész folyamatot.
- A *gyártási, termelési funkció* hatása jelentős lehet már az 1. fázisban a make-or-buy döntés során. A termelés érdeke a munkaerő állandó foglalkoztatása, a szakemberek megtartása, így főleg gazdasági visszaeséseknél a vásárlás ellen szavaznak. Bizonyos területeken azonban ellenállnak a termék saját előállításának. Indok lehet a beszállítói hálózat egészséges működésének és fenntartásának védelme. A gazdaság ciklikusságából következő problémák, recesszióban a termelés visszaeséséből adódó bezárások, konjunktúra esetén pedig az üzembővítés indukálta költséghatások szintén befolyásolják a funkciók döntéseit a beszerzésben.
- A *marketingfunkció* figyelme a beszerzés során a termék gyárthatóságára, design-jára, a szükséges szervizre és árára irányul. Ennek megfelelően hatással van a 3. fázisban történő specifikációra és a 6. fázisban az ajánlatértékelésre.
- A *beszerzési funkció* önmagában is fontos döntéshozói szerephez juthat a vásárlási folyamat 4. és 5. fázisában, amikor a potenciális szállítókörből választja ki azon partnereit, akiktől ajánlatot kér. A beszerzés szerepe és hatása a 8. fázisban megnő a szállítók teljesítményének értékelésekor, ha a hosszú távú kapcsolattartás és a beszállítók menedzselése fontos.
- A *vállalati felső vezetés* a funkciók befolyásoló hatását módosíthatja. Ez a beavatkozás történhet a hosszú távú beszállítói környezet kialakítása, a stabil munkaerőbázis érdekében, illetve a vállalati beszerzési direktívák és eljárások kialakításával a vezetés általános értékrendjének betratása céljából. A funkcionális területek befolyásoló szerepét az eladónak is ismerni kell az értékesítési stratégiák kialakításakor.

A beszerzési központ kapcsolatrendszerének modelljei

Az értékesítési központban kialakított marketing-stratégián belül a sikeres értékesítés feltétele a partner beszerzési központok működésének ismerete. Az eladók a beszerzési központ résztvevőit pl. a hógolyó módszer segítségével könnyen azonosíthatják. Ezzel szemben a beszerzési központ szereplőinek egymás közötti kapcsolatait és annak döntésenkénti vagy fázisonkénti változását jóval nehezebb megismerni. Ez a rendszer több oldalról is elemezhető. Ennek célja, hogy megtaláljuk azokat a szereplőket, akiktől egy döntés nem formálisan, hanem valójában függ.

Kockázati modell

A beszerzést tekinthetjük egy bizonytalansággal és kockázattal telt tevékenységnek is (7). Ezt a megközelítést használva az a részleg vagy személy – amelyik leginkább képes a kockázatok csökkentésére – rendelkezik a legnagyobb hatalommal arra vonatkozóan, hogy a szükségletet milyen kritériumok alapján elégítsék ki.

A kockázatnak alapvetően két fő eleme lehet fontos (8): egyik a rossz döntésből származó veszteség értéke, a másik a rossz döntésből származó veszteség valószínűsége. Tehát így a valószínűségi számításban is ismert várható értéket vesszük figyelembe, és nem csak a valószínűséget vagy a kárnagyságot.

A vásárlási helyzetek abban is különböznek, hogy milyen problémát jelentenek a vállalat számára. Upah (9) hét ilyen területet tárt fel (3. táblázat).

Ha minden területen alacsony a kockázat, akkor a beszerzés befolyásoló szerepe nagy; ha minden szinten magas kockázatot észlelnek, akkor a felsővezetés jut fontos szerephez. E két határeset között várhatóan a műszaki jellegű kockázatok esetén a mérnöki-fejlesztői vagy a termelési terület képviselői érvényesíthetik érdekeiket, a vásárlóval kapcsolatos problémák esetén a marketing vagy az értékesítés szerepe értelemszerűen fontos, a joggal összefüggő kockázat esetén a jogi tanácsadók kerülnek előtérbe.

A beszerzési taktikát a kockázattal összefüggésben vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a beszállító és a termék tekintetében bizonytalan helyzetekben a vevő több beszállítót részesít előnyben, többféle forrást és rövid távú megállapodásokat használ. Ha a szervezet igényeivel nincsenek tisztában, vagy kedvezőtlen válasza számítanak a szervezeten belül egy döntéssel

3. táblázat

Beszerezési kockázatok

A beszerzési probléma területe	Kockázati dimenzió
Beszállítóval kapcsolatos kockázat	Beszállítói hiányosságok a specifikáció, a minőség, szállítás stb. tekintetében
Vásárlóval kapcsolatos kockázat	A beszerző szervezetén belüli, a beszerzett termék használatával összefüggő kedvezőtlen tapasztalatok
Termékkel kapcsolatos kockázat	A beszerzett termékek nem kompatibilisek, nem elégítik ki a vállalat igényeit, váratlan tökékiadást igényelnek
Árral kapcsolatos kockázat	Túl magas ár, a versenytársak olcsóbban kínálnak helyettesítő terméket, a lízing vagy saját gyártás díja magasabb mintha vennék
Pénzügyi kockázat	Pénzügyi és lízingmegállapodás létrehozásának nehézségei
Jogi kockázat	A szerződést érintő jogi problémák
Szabályozást érintő	Környezetvédelmi, munkabiztonsági, antitruszt szabályozásokkal összefüggő problémák

Forrás: Michael H. Moris, Industrial and Organizational Marketing, Merril Publishing Co. 1992

kapcsolatban, akkor valószínűleg több szereplő fog részt venni a döntési folyamatban.

A kockázat a beszerzési központ szervezeti kialakításától is függ. A merevebb, bürokratikusabb beszerzési központok kevésbé hatékonyak nagy bizonytalanság esetén, de a kevésbé kockázatos rutin folyamatokat hatásosabban kezelik. A rugalmasabb szervezet viszont hatékonyabban kezeli és csökkenti a bizonytalanságot. Eszerint tehát a nagy kockázatú döntések esetén a beszerzési központ decentralizált, kevesebb formális szerepet és feladatot foglal magában, kevésbé szabályozott, és a döntéshozatalban való részvételre igényt tart.

Problémamegoldó modell

A kockázatcsökkentő tulajdonságokból kiindulva logikusan feltételezhetjük, hogy a probléma megoldását segítő képességek, tulajdonságok szintén nagy hangsúlyt kapnak egy beszerzési döntés megoldásában. Egy lehetséges csoportosítás szerint (6) az ipari

piacon beszerzett termékeket négy kategóriába sorolhatjuk, attól függően, hogy vásárlásuk esetén milyen problémákkal kell a vállalatnak szembenéznie:

1. *Rutinrendelésű termékek.* Rendszeresen használt és vásárolt termékek, nem hordoznak használati vagy teljesítménnyel kapcsolatos problémát (pl.: irodai cikkek).

2. *Működtetési problémát jelentő termékek.* Ebben az esetben gondot jelent a termékek használata, működtetésüket tanulásnak kell megelőznie.

3. *Teljesítményproblémát jelentő termékek.* Az ilyen termékek esetében komoly gondot okoz, hogy a teljesítményük megfelel-e a felhasználó által támasztott követelményeknek. Kérdéses, hogy a megkívánt szintet teljesíti-e a termék, illetve kompatibilis-e a meglévő berendezésekkel?

4. *Hatalmi problémát jelentő termékek.* A szervezeten belül konfliktust okozó termékek, amelyek vásárlása egy másik funkció erőforrásait csökkenti, vagy amelyet különböző egységek különböző célokra használnak.

A termék és gyártó jellemzőit elemezve ebből a szempontból az első fajta terméknél a szállítási biztonság és az ár lesz a fontos, a meglévő szállítók előnyben részesülnek. A második típusnál a tanulási folyamatot megkönnyítő tulajdonságok lesznek relevánsak, mint a műszaki szolgáltatások, könnyű termékhasználat vagy működtetés, a szállító által ajánlott betanítás, képzés.

A harmadik típusú termék esetén a feladat teljesítésére való képességet alátámasztó adatok, tulajdonságok a kulcsfontosságúak (szervíztámogatás, sajátos igényekhez való alkalmazkodás, megbízhatósági statisztikák). A hatalmi-politikai problémát jelentő termékek esetén azokon a paramétereken lesz a hangsúly, amelyek a felhasználó kilététől függetlenek, feltétlenül szükségesek, tehát mindenki elismeri a fontosságukat.

Így tehát a termék típusától függően eltérő tulajdonságokat vesznek figyelembe a vásárláskor. A termék típusától függő probléma helyes értelmezése segít a hatékony beszerzési döntéshozatal során. A modell ismerete jelentős támogatást adhat az eladó szervezet számára az értékesítési stratégia kialakításában, illetve a célcsoport meghatározásában.

Kommunikációs modell

Ha egy döntés folyamán figyelemmel kísérjük a szervezeten belül a kommunikációt, beazonosíthatjuk,

hogyan vett részt a folyamatban, és milyen súllyal vették figyelembe véleményét a végső döntésben. Aki a legtöbbször vett részt a kommunikációban, az nagy valószínűséggel kritikus fontosságú szereppel bír.

Johnson és Bonoma (1) öt kulcsfontosságú strukturális dimenziót azonosított a beszerzési központban, amelyek jelentősen befolyásolják a döntési folyamatot;

– Vertikális érintettség – a vállalati hierarchiából a döntési folyamatba bevont vezetői szintek száma. A döntés típusától függően akár a felsővezetői szintet is, de esetleg csak az ügyintézői szintet érintheti a folyamat. Ha több szint érintett, a felsőbb szintek akarattól függetlenül is képesek eltorzítani a döntést.

– Kölcsönös (laterális) érintettség – a vásárlási döntésben részt vevő egységek/funkcionális területek száma. Ha nagyszámú a résztvevő, akkor kevésbé lesz formális a döntés, viszont több konfliktus fogja jellemezni azt.

– Extenzivitás – az összes szereplő száma. A funkcionális vagy hierarchikus egységekből nemcsak egy-egy szereplő vehet részt a döntési folyamatban. Ha a résztvevők száma nagy, akkor a folyamat bonyolultabb és hosszabb lesz.

– A kapcsolat mélysége – adott vásárlási döntést tekintve a különböző szereplők milyen mértékig lépnek egymással közvetlen kapcsolatba. A döntési folyamat során néhányan nagymennyiségű adat birtokába kerülnek, mások viszont elszigetelődnek az információ áramlását tekintve. Ha a direkt kapcsolatok száma csekély, akkor lehetséges, hogy az eladó üzenete nem jutott el teljes mértékben minden résztvevőhöz.

– A beszerzést lebonyolító személy központi szerepe – az adott döntéssel kapcsolatos összinformáció mekkora hányada halad át a beszerzőn. Ez nagyon fontos az eladó számára, mivel a beszerzési munkatárs az első kapcsolata a szervezettel, rajta keresztül ismerheti meg a beszerzési központ viselkedését.

Ez a modell a szervezet teljes körű érintettségét tárja fel az eladó számára, és lehetővé teszi a különböző funkcionális egységek hatásának vizsgálatát a vásárlási döntésre.

Hatalmon alapuló modell

A döntési folyamat elemzése során egy lehetséges megközelítés lehet a hatalomforrások vizsgálata. A döntéshozó és befolyásoló megismerése során nem lehet figyelmen kívül hagyni, hogy a hatalmi helyzet az egymást követő fázisokban változhat (7).

French és Raven szerint az alábbi hatalomtípusokat különböztethetjük meg:

- *Jutalmazó hatalom.* Mások befolyásolása általa, hogy birtokunkban van az általuk kívánt pénzügyi, pszichológiai, politikai, vagy társadalmi jutalom.
- *Büntető hatalom.* A pénzügyi vagy más típusú büntetés alkalmazásából eredő hatalom.
- *Karizmatikus hatalom.* Mások alkalmazkodása, mivel kedvelik az illető személyt (forrása lehet a karizmatikus, meggyőző egyéniség).
- *Szakértői hatalom.* A befolyás a kérdéses probléma szakértelméből fakad. A többiek úgy érzékelik, hogy az illető személy bármelyiküknél mélyebben ismeri a probléma megoldását.
- *Jogi, igazgatási hatalom.* A befolyás címből vagy pozícióból ered. A csoport ezt elfogadja a döntés valamely területére vonatkozóan.

A beszerzési központra vetítve a fentieket a jogi és jutalmazó hatalom fontossága megnő, ha a döntési folyamatban magasabb szintről is delegálnak személyeket. A résztvevő vezetőknek lehetőségük van arra, hogy megállapítsák a döntést, esetleg a többiek szereplését értékeljék, és ezzel együttműködő-követő magatartásra készítsék a többieket.

Egyesek jutalmazó hatalomra tehetnek szert, ha módjukban áll a többi résztvevő számára szívességet tenni. A büntető jellegű hatalomra jó példa, ha egy résztvevő nehézségeket okoz azoknak, akik nem támogatják az ő álláspontját. A karizmatikus hatalom birtokosa lehet bármely arra alkalmas személy. A szakértői hatalom főleg új vásárlás és a módosított újvásárlás helyzetéből lehet fontos, tehát birtokosai a mérnökök, gyártási szakemberek, beszerzési munkatársak lehetnek.

Ezek szerint adott személynek formálisan birtokában lehet ugyan a döntés joga, de a valódi döntéshozó pl. egy jutalmazó vagy szakértői hatalomforrás birtokosa.

Néhány fontos további ismerv az eladók számára a beszerzési központok hatalmi viszonyainak elemzésére vonatkozóan (1):

– A kisebb hatalmú résztvevőknek sokszor célszerű a meggyőzés és érvelés eszközeinek a választása a hatalmasabbakkal szemben.

– Ha valamelyik résztvevő egy másik tag képességeit vagy véleményét megkérdőjelezi, ez gyakran annak a jele, hogy a kritizált személy fontos hatalomforrás a beszerzési központban.

– A legnagyobb hatalommal rendelkezőnek azok bizonyultak, akik a legtöbb információt kapják és legtöbbször vesznek részt a kommunikációs folyamatban egy vásárlási döntés során.

– A leghatalmasabbak nem egykönnyen azonosíthatók, és nem túl beszédesek. A tárgyalásokra gyakran mást küldenek maguk helyett annak tudatában, hogy belegegyezésük nélkül nincs döntés.

– A funkcionális terület és a beszerzési központban elfoglalt hatalom között nincs korreláció. A funkcionális terület hatalma a szervezettől és a gyártott terméktől függ.

– A hatalom és a formális autoritás a beszerzési döntések során nem feltétlenül egyeznek meg.

A hatalmi modell ismerete az eladó számára megkönnyítheti a személyes eladási stratégia kialakítását, mely a hatékony értékesítés egyik feltétele.

Jutalmi-motivációs modell

A beszerzési központ tagjainak eltérő értékítélete magyarázható motivációs különbségekkel, amelyek a munkahelyi értékelési-jutalmazási rendszerből fakadnak. (7) Az egyének saját érdekeik szerint cselekszenek, és mint a vásárlási folyamat résztvevői „természetesen úgy fognak cselekedni, hogy az eredményességüket a vállalati mércék szerint maximalizálják” (6). A beszerzési központhoz tartozó egyének az értékelési-jutalmazási rendszer által előnyben részesített értékeket és célokat hordozzák. A funkcionális területek gyakran eltérő rendszereket alakítanak ki, és emiatt akár egymásnak ellentmondó célokat követhetnek az egyes döntéshozók, pl. a beszerzési menedzser a megtakarításban, a termelési menedzser a kvóták teljesítésében és a hibák csökkentésében érdekelt, ugyanakkor a pénzügyi résztvevő a vállalati cash-flow, míg a marketing szakértő a piaci részesedés és az értékesítési mutatók javítására törekszik.

Az egyes munkatársak tevékenysége a beszerzési központban nemcsak saját értékelésükre, jutalmazásukra van hatással, hanem a többi résztvevőére is. Tehát a motivációs modell szerint az adott gyártó és termékének támogatása, a pozíció védelmének erősítése, a központon belüli koalíciók kialakulása visszavezethető a jutalmazási-motivációs rendszer sajátosságaira.

*

Összefoglalva megállapíthatjuk, hogy a beszerzési központok működését leíró modellek részletes áttekintése nemcsak a beszerzésben részt vevők számára fontos, hanem az értékesítési szervezeteknek is tökéletesen ismerniük kell a teljes beszerzési folyamatot. Tehát a hatékony értékesítéshez szükséges marketingpolitika kialakításához nélkülözhetetlen a vásárlási döntési folyamat, és a döntésben részt vevő különböző vállalati egységek közötti kapcsolatrendszer ismerete. Ez érvényes mind a termelőeszköz- és a közvetítői piacon működő vállalkozásokra, mind az állami beszerzések piacára. A hazai vállalatok számára sem elégséges a marketing területén alkalmazott piacform eszközök ismerete. A marketingeszközök meghatározásakor az értékesítési központnak kellő figyelmet kell fordítania a partner vállalatok beszerzési területének elemzésére.

Irodalomjegyzék

- [1] *Bonoma, Thomas V.*: Who really does the buying. Harvard Business Review, 1982 June
- [2] *Corey, E. Raymond*: Industrial marketing, Cases and Concepts. Prentice Hall, 1991
- [3] *Cross-Banting-Meredith-Ford*: Business Marketing. Houghton Mifflin Co. 1993
- [4] *Hutt Michael D.–Speh, Thomas W.*: Business Marketing Management. the Dryden Press 1995
- [5] *Kottler Ph.–Bluemel F.*: Marketing Management. Schaffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1995
- [6] *Lehmann D.–O. Shaughnessy J.*: Difference in Attribute Importance for Different Industrial Products. Journal of Marketing 38/1974
- [7] *Morris, Michael H.*: Industrial and Organizational Marketing. Merryll Publishing Co., 1992
- [8] *Peter, J. P.–Ryan M. J.*: Investigation of perceived risk at the brand level. Journal of Marketing Research, 13/1976
- [9] *Upah, G. D.*: Applying the concept of perceived risk to buying influence in industrial firms. Advances in Consumer Research, 7. ed. Jerry C. Olson, 1980
- [10] *Webster, Frederick E.*: Industrial Marketing Strategy. John Wiley and Sons, 1991
- [11] *Plinke, Wulf*: Technischer Vertrieb. Springer Verlag, Berlin, 1995