

MANDJÁK Tibor

## A BESZERZÉSI MAGATARTÁSTÓL AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK MARKETINGJÉIG

Rövid történeti áttekintést követően a cikk az üzleti kapcsolatok marketingjének vezetői alapkérdéseit tárgyalja, majd megkísérli összefoglalni a kapcsolati megközelítés jelentőségét.

A „Relationship marketing” minden bizonnyal a kilencvenes évek marketingjének egyik mágikus erejű kulcsszava. Ebben a cikkben azonban kevésbé a mágiáról, mint inkább a szervezeten belüli piacokon a kapcsolati megközelítés fejlődéséről, értelmezéséről és vezetői felhasználhatóságáról lesz szó. Az írás első részében egy igen rövid „történelmi áttekintést” adunk a kapcsolati megközelítés kialakulásához vezető utakról. Az elméleti bevezető után a cikk második része az üzleti kapcsolatok marketingjének vezetői alapkérdéseit tárgyalja. A befejező részben néhány szempontból megkíséreljük összefoglalni a kapcsolati megközelítés menedzsment jelentőségét.

### Egy nagyon rövid „történelem”

Az ipari, intézményi és viszonteladói beszerzés gyakorlata már a hatvanas években is igen gazdag volt különféle módszerekben, koncepciókban és gyakorlati ismeretekben (Sheth 1996). Azonban az első, a szervezeti beszerzési magatartást tudományos igénnyel leíró modell csak 1967-ben született (Robinson et al. 1967). Az integrált szervezeti beszerzési modell (BUYGRID) összefüggéseiben mutatja be a beszerzési folyamatot. A modell egyben bevezette a beszerzési szituáció koncepcióját, amelyet három kategóriával, az új vásárlási szituációval, a módosított újvásárlási és az újvásárlási helyzettel írt le. A BUYGRID komoly hatást gyakorolt a néhány évvel később kidolgozott két másik modell megalkotására.

1972-ben látott napvilágot a szervezeti vásárlási magatartás modellje (Organizational-Buying-Behavior) (Webster-Wind 1972), majd egy évvel később pedig az ipari vásárlási magatartás modellje (Industrial Buyer Behavior) (Sheth 1973). „Ez a három mű megteremtette az elméleti alapokat a szervezetek beszerzési magatartásának tudományos igényű vizsgálatához.” (Johnston-Lewin 1996 p. 1). A nyolcvanas évek elejétől Amerikában robbanásszerű fejlődésnek indult a szervezetek beszerzési magatartásának kutatása (Sheth 1996). A kilencvenes évek végére pedig lényegében két nagy kutatási irány bontakozott ki.

- Az egyik kutatási megközelítés, amely alapvetően a klasszikus modellekre (Robinson et al. 1967, Webster-Wind 1972, Sheth 1973) épít, elsősorban a beszerző szervezet magatartását, ennek különböző aspektusait vizsgálja. Központi kérdésként kezeli a döntéshozatali folyamat egészét, vagy egyes elemeit. Újabb modelleket is kidolgoztak, például az új termékek bevezetésének problémájával kapcsolatban (Choffray-Lilien 1978), vagy a beszállítók kiválasztását illetően (Vyras-Woodside 1984).
- A másik kutatási irány vizsgálatainak középpontjában az eladó-vevő páros (Buyer-Seller dyad) áll. Ennek a diadikus szemléletnek a lényege, hogy a vizsgálat legkisebb egysége a két szereplő közötti kapcsolat, illetve kölcsönhatás. (Johnston 1981). Az első páros csere modellt a hetvenes évek végén publikálták (Exchange Model of



Industrial Marketing) (Bonama-Johnston 1978). Azonban az eladó-vevő párossal, illetve a felek közötti interakcióval foglalkozó intenzív kutatások csak a nyolcvanas évek végétől, a kilencvenes évek elejétől indultak meg (Sheth 1996).

Az eladó-vevő párossal kapcsolatos amerikai kutatások elsősorban az értékesítési csatornán belüli hatalmi és függőségi kérdésekkel (például Anderson-Narus 1990), a vevő és az eladó közötti közvetlen kapcsolatok problémáival (például Dwyer at al. 1987, Heide-John 1992) és az ellátási láncon belüli kapcsolatok kérdéseivel (például Larson at al. 1998) foglalkoznak.

### Relationship marketing

Az amerikai és a világgazdaságban lezajló változások hatására a kilencvenes évek elején több szerző is felveti, hogy a marketingben alapvető szemléletváltásra van szükség. „A marketing vizsgálódásának középpontjába a termékek és a vállalatok helyett a társadalmi cserében részt vevő emberek, szervezetek és folyamatok, és a közöttük levő kapcsolatok kerülnek”, írta Webster 1992-ben (Webster 1992 p. 10). A látványosan fejlődő relationship marketingnek a business-to-business területtel foglalkozó része számos elméleti konstrukciót felhasznált az eladó-vevő páros kutatások eredményeiből (Sharma-Sheth 1997). Egyes szerzők véleménye szerint a kilencvenes évek végére a relationship marketing lényegében átvette a diadikus kutatások szerepét (Lichental et al. 1997). A business-to-business területen az amerikai relationship marketing kutatások három fő témáját a beszállítókkal, a vevőkkel és a versenytársakkal kialakítható hosszú távú kapcsolatok problémái jelentik (Sharma-Sheth 1997). A relationship marketing legfőbb feladata, olyan kapcsolatok kialakítása és fenntartása, amelyek mindkét fél számára értéket teremtenek (Sharma-Sheth 1997, Wilson, D. 1995).

### Európai kutatások

Az elmúlt 25 évben az európai kutatások az amerikaiaktól kicsit eltérően fejlődtek. Az európai piac kisebb mérete, a piaci koncentráció magas foka, a viszonylag kis földrajzi távolságok és a változatos kulturális hagyományok összességében az amerikaiaktól eltérő szervezeti beszerzési magatartást alakítottak ki (Cova-Salle 1992). A hetvenes évek közepére az európai beszerzési magatartás kutatás eredményei „ahhoz a felismeréshez vezettek, hogy az eladó-vevő kapcsolat komplex jelenség és a beszerzési

magatartás, illetve a marketing önálló tanulmányozása helyett annak a vizsgálata fontos, hogy milyen interakciók jönnek létre a két fél, az eladó és a vevő kapcsolatában” (Turnbull at al. 1996 p. 44). Ezek a kutatási tapasztalatok vezettek el 1976-ban az International Marketing and Purchasing (IMP) Group megalakításához. A csoport széles körű nemzetközi kutatásainak első eredménye a vevő és az eladó kapcsolatát leíró interaktív modell (Hakansson 1982) volt. A modell alapja az interaktív megközelítés, amely szerint úgy a vevő mint az eladó aktívan részt vesz a kettőjük közötti kapcsolat kialakításában és formálásában. A kapcsolat a két fél közötti különféle csere epizódokból épül fel és hosszú távon kialakíthatja a felek kölcsönös alkalmazkodását. A csere epizódok tárgya lehet az áru vagy szolgáltatás, a pénz, az információ, vagy a szociális csere (Ford 1997). A két fél közötti interaktív csere beágyazódott a két szervezet közötti kapcsolatrendszer által meghatározott atmoszférába, amelynek alakulását viszont befolyásolja a környezet.

Az interaktív csere lényegében a két szervezet közötti tanulási folyamat, amely a feleknek az interakció korábbi szakaszában tanúsított magatartását veszi tapasztalati alapul. A cserének mindkét fél számára valamilyen haszonnal kell járnia (Backhaus-Büschken 1997). Az interaktív modell felhasználásával az IMP következő kutatásai először a kapcsolatok és a marketingstratégia közötti összefüggések feltárására irányultak (Turnbull-Valla 1986). A kilencvenes években a csoport vizsgálódásainak középpontjába azoknak a kapcsolatoknak a kutatása került, amelyekben kettőnél több, egymással kapcsolatban álló szereplő vesz részt (Backhaus-Büschken 1997 p. 14). Vagyis a kutatások elsősorban az interaktív kapcsolatokból felépülő, illetve kialakuló hálózatra (networks) vonatkoznak (Hakansson-Snehota 1995, Ford 1997, Anderson et al. 1994, Möller-Wilson, D. 1995, Axelsson-Easton 1992).

Az európai network kutatások és az észak-amerikai Relationship Marketing sok elemében hasonlít egymáshoz. Néhány elvi jellegű kérdésben, elsősorban az elmélet konzisztenciáját illetően (Mattsson 1997) azonban vannak különbségek a két irányzat között (Ford 1997). Igen hasonló azonban a két kutatási irány megítélése azzal kapcsolatban, hogy a kétoldalú kapcsolatok akkor és csak akkor maradnak fenn tartósan, ha azok mindkét fél számára hasznosak (Backhaus-Büschken 1997), illetve mindkét fél számára értéket teremtenek (Wilson, D. 1995).

A jövőben valószínűleg a beszerzési magatartások sokszínűségével, sokszor akár egy szervezeten belüli



egy más mellett élésével kell számolnunk. Cova és Salle a „koherens pluralizmust” ajánlják a kutatók figyelmébe, amelynek szellemében a kutató a kutatási cél ismeretében választhat, hogy az általa ismert, különböző elméletek közül melyiket alkalmazza (Cova-Salle 1992).

A rövid elméleti, vagy inkább elmélettörténeti áttekintés után vizsgáljuk meg, hogy vajon mi is jellemzi ezeket az újfajta, vagy inkább sokszínű eladó-vevő kapcsolatokat. Mitől függ ezeknek a kapcsolatoknak a kialakulása, kik a szereplők és mi minden történik egy-egy ilyen kapcsolaton belül. Az üzleti kapcsolatok sajátosságainak következő bemutatása során elsősorban az IMP több mint húszesztendő nemzetközi kutatási tapasztalatait és eredményeit a vállalati vezetők és szakemberek számára összegező kötetre, a David Ford által szerkesztett „Managing Business Relationships” című műre támaszkodom (Ford at al. 1998).

### Az üzleti kapcsolatok marketingje

A kapcsolatok jelentik a vállalatok legfontosabb tőkéjét (vagyonát). A kapcsolatok mint a vállalatok legbecesebb tőkéje önmagukban léteznek, és saját tartalommal bírnak. A vezetéstől függ, hogy a kapcsolatok lényegéből mit és hogyan tud hasznosítani (Ford at al. 1998. p. 41). Hogyan is értelmezzük ezeket az állításokat? Kezdjük az üzleti kapcsolatok lényegének meghatározásával.

### Az üzleti kapcsolatok lényege

A vállalatok jelentősen eltérnek egymástól történetükben, méreteikben, az általuk alkalmazott technológiában, szervezetükben és kultúrájukban. Nincs két olyan szállító, aki a termékek, szolgáltatások, termelési tapasztalatok és technológiák azonos kombinációját kínálná. Nincs két vevő, aki azonos módon használná fel a terméket. Nincs két vevő, akik azonos nagyságrendű és összetételű rendelést adnának fel. Ez a sokféleség különösen jellemző a vállalat legfontosabb partnereivel kialakított kapcsolataiban. Ezért a megkülönböztetésnek, a differenciálásnak kiemelkedően nagy szerepe van a szervezetközi piacon. Ez a differenciálás minden vállalatnál megjelenik, akkor is amikor eladóként, és akkor is amikor vevőként tevékenykednek. A szállító hagyományos módon differenciálja ajánlatát, vagyis mást ajánl mint a versenytársai. A differenciálódás második dimenziója pedig azt jelenti, hogy a szállító különbséget tesz a saját vevői között is, más árat, szállítási határidőt, szolgáltatást ajánl az egyes vevőknek. Ugyanígy két dimenzióban jelenik meg a dif-

ferenciálódás a vevő esetében. *Ennek ellenére a szervezetközi piacon számos szereplő nem ismeri fel a differenciálás jelentőségét, ezért végül nem marad más számára, mint hogy egyetlen egy tényezővel, az árral próbálja meg versenyezni. Ez pedig általában nem túl eredményes megoldás.*

Két vállalat közötti kapcsolat alakulása annak a következménye, hogy a két érintett fél közösen hogyan oldotta meg a kapcsolatukban korábban jelentkező problémákat, milyen választásokat, döntéseket hozott ennek érdekében. Lényegében ezek a közös erőfeszítések jelentik a kapcsolat fejlődését. Mivel ez a fejlődési folyamat mindkét vállalatot érinti, ezért nevezzük az ilyen típusú folyamatot együttes fejlődésnek. Az együttes fejlődés azonban nem jelenti azt, hogy ezáltal a vállalatok szükségszerűen közelebb kerülnek egymáshoz. Például elképzelhető, hogy egy szállító figyelembe veszi, hogy a vevője a legalacsonyabb árat kéri, és ezért a fejlesztés rovására csökkenti az árakat. Ez azonban azzal járhat, hogy amikor a vevő egy új, innovatív terméket szeretne tőle vásárolni, akkor fejlesztés hiányában erre már nem lesz képes.

Az üzleti kapcsolatokban a kölcsönös függőség három formában jelenik meg, nevezetesen az erőforrások területén mutatkozó interdependencia során, a tevékenységekben, és a szereplők között.

A szervezetközi piacon egy vállalat termelési kapacitása, termelési képessége, K+F tevékenysége és logisztikája, illetve ezek teljesítményei részben a partner vállalatoktól függenek. Ezek az *erőforrás kötések (resource ties)* összekötik a két szervezet erőforrásait. Egy vállalat erőforrásai, például a tervezési szaktudás vagy az elkötelezett munkaerő, vagy a termelési kapacitások önmagukban csak csekély értéket jelentenek. Akkor és az által válnak csak igazán értékessé, amikor és ahogy egy másik szervezettel kialakított kölcsönös (interaktív) kapcsolat keretében hasznosulnak.

A másoktól való függőséget azonban kompenzálja az a lehetőség, hogy a partnerekkel közösen a vállalat olyan előnyökhöz (versenyelőnyökhöz) juthat, amelyekhez egyedül nem férne hozzá. A vállalatok az üzleti kapcsolatokon keresztül több fajta előnyhöz juthatnak. A közvetlen előnyök mellett az üzleti kapcsolatok közvetett előnyökkel is járnak. Ezek az előnyök magából a kapcsolat létéből következnek és mindkét vállalat számára közös, jövőbeni erőforrást jelentenek. A Nike alapvető erősségét a tervezés, a kutatás-fejlesztés és a marketing jelenti (Venkatraman-Henderson 1999). Rendelkezve ezekkel az erőforrásokkal a Nike-nak azonban szüksége



van olyan további, kiegészítő erőforrások hálózatára is, mint amilyen az ázsiai beszállítók termelési kapacitása, vagy a reklámügynökségek szaktudása. Azonban egyedül sem az ázsiai partnerek, sem pedig a Nike nem tudná elérni azokat a piaci eredményeket, amelyek az erőforrások közös kihasználásával, vagyis az erőforrás kötelekek kölcsönös kiépítésével és felhasználásával lehetségesek.

A kölcsönös függőség másik dimenzióját a tevékenységek összekapcsolódása jelenti. Ezeket a tevékenységeket egyik fél sem tudja egyoldalúan ellenőrizni és befolyásolni. Ezek a tevékenységi láncszemek (activity links) összekapcsolják a szállítók és a vevők különféle tevékenységeit. Ilyenek például a JIT vagy a TQM. A tevékenységi láncszemek mindkét vállalat részére értékesek, mert lehetővé teszik a vállalatok tevékenységének olyan racionalizálását, amely túlnyúlik a szervezet határain.

A tevékenységek összekapcsolódásának jellemzői, mint a nagyságrend, a tevékenység áru és szolgáltatás tartalma, vagy a tevékenység jövedelmezősége a két fél kölcsönös interakciójának és alkalmazkodásának az eredménye.

A kölcsönös függőség harmadik dimenzióját a kapcsolat *szereplőinek egymáshoz való személyes kötődései (actor bonds)* jelentik. Az üzleti kapcsolatok esetében például általános jelenség, hogy nem az eladó ad egy ajánlati árat, amelyre a vevő reagál, hanem az eladó és a vevő képviselői közösen alakítják ki az árat, közösen használva fel a különböző piaci árinformációkat, költségkalkulációt és közösen állapodnak meg egy méltányos nyereség-szintben. A szereplők közötti kötődések segítik a szervezetekben tevékenykedők tanulását.

Mivel a kapcsolatok lényegi jellegűek, nem könnyű őket gyorsan megváltoztatni és a változtatás gyakran jelentős költségekkel jár, a kapcsolat megszakítása esetén éppen úgy, mint egy új kapcsolat kialakításakor. Ezért a szervezeten belüli piacon a vállalatok közötti kapcsolatok viszonylag stabilak.

A kapcsolatok lényegéből (dimenzióiból) következik, hogy az egyes kapcsolatok nem elszigetelten léteznek, hanem hatnak egymásra. Így alakul ki a kapcsolatok hálózata (networks of relationships). Például, ha a vállalat erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy egy adott kapcsolaton belül kifejlesszen egy új terméket, akkor elképzelhető, hogy ez az új termék más kapcsolatokban is előnyös lehet. Például egy multiscreen berendezéseket fejlesztő magyar vállalkozás dél-koreai vevője számára kifejlesztett egy speciális megjelenítő berendezést. Később egy hasonló elven működő, de lényegesen nagyobb projektet értékesített egy japán partnerének is.

## A vállalatok kapcsolati nézőpontból

*A vállalat mint kölcsönös függőségben levő tevékenységi egység.* Először a vállalat tevékenységeit és azt kell szemügyre venni, hogy ezek a tevékenységek hogyan kötik össze a vállalatot más vállalatok tevékenységeivel. A vállalat tevékenységének egyik legfontosabb jellemzője a tevékenység *ismétlődő* jellege! Az ismétlődés a vállalati hatékonyság alapja. Az ismétlődés a vállalat tevékenységeinek és kapcsolatainak stabilitását jelenti.

*A vállalat mint kölcsönös függőségben levő erőforrás egység.* A vállalat számos belső erőforrás összessége, de ezek csak akkor hasznosulnak (aktiválódnak), ha más szervezetek számára hasznosak, és ezekkel a szervezetekkel létrejön a kölcsönhatás, az interakció. *A vállalatok azért lépnek kapcsolatba egymással és azért alakítanak ki kapcsolatokat, hogy kihasználhassák a saját erőforrásaikat és részesüljenek a mások erőforrásai által előállítható értékekből.*

A vállalati források egy része kötött, vagyis a korábban elvégzett beruházások, fejlesztések ma meglévő eredményei a rendelkezésre álló kapacitások. Ezek a fix források jelentősen korlátozzák a vállalat erőforrásokkal kapcsolatos döntési szabadságát és egyben indokolják azt a paradoxont, hogy a szervezeti piacokon ahhoz, hogy egy vállalat marketingorientált lehessen, ahhoz termelésorientálnak (is) kell lennie (Ford at al. 1998. p. 46)!

*A vállalat mint hálózati szereplő (identitás).* Fontos, hogy a vállalatot úgy is vizsgáljuk, mint a kapcsolati hálózat egy egységét, egy szereplőjét. A vállalat hálózati pozícióját kapcsolatrendszerének portfóliója határozza meg és az nem más mint az ezekben a kapcsolatokban megjelenő tevékenységi láncszemek, erőforrás-kötelekek, és a szereplők kötődéseinek összessége. A hálózati (network) pozíció a vállalat megítélésének, hálózaton belüli jogainak, viselkedési korlátainak és kötelezettségvállalásainak az alapját jelenti. Például egy részegységgyártó hálózati pozícióját jelentősen meghatározza, hogy termékeit kik használják fel, kiknek a beszállítója. A hálózati pozíció fontos jellegzetessége, hogy a partnerekkel kialakított kölcsönös kapcsolatokon (interakciókon) keresztül fejlődik.

## A vevőkapcsolatok alapvető jellegzetességei

A szervezeten belüli piacon az eladás nem egy egyszeri, könnyen meghatározható aktus. A projektek esetében például az eladás csak egy bonyolult interakciós folyamatot követően jön létre. Ezen interakciók számos megbeszélés,



adaptáció és tárgyalás során alakulnak. Az „eladást” sokszor hosszú szállítási és üzembehelyezési folyamat követi, amelyhez aztán több évig tartó vevőszolgálati tevékenység kapcsolódhat. Egy eladás kiinduló pontja lehet egy későbbi, esetleg előre nem látható időben bekövetkező újabb eladásnak, ahol vagy az eredeti szállító, vagy esetleg egy másik cég adja el a nagyberendezést. Nehéz elkülöníteni egyetlen eladást a vevővel kialakult, az ismétlődő megrendelések gyakorlatára épülő, bonyolult viselkedési mintákban. *Ez azt jelenti, hogy az eladást (és a beszerzést) csak egy sor interakció részeként lehet felfogni. A szervezetközi piacon a marketing feladata nem a hagyományos eladás, hanem a vállalat teljes kapcsolati portfólióján belül.*

A vevőkapcsolatok az eladó és a vevő, valamint az őket körülvevő hálózat szereplőinek bonyolult interakciójaként jönnek létre és léteznek. Ebből adódóan minden egyes vevőkapcsolat menedzselése összetett feladat. A vevőkapcsolatok menedzselése a szervezetközi piaci stratégiai folyamatainak alrendszeré.

A vevőkapcsolatok menedzselését egyre növekvő mértékben befolyásolja a vevő beszerzési stratégiája. A beszerzés szerkezetének változási tendenciái a beszállítók számának csökkenéséhez vezetnek. A beszállítás körének változása azt vonja maga után, hogy a beszállítók egyre több olyan tevékenységet látnak el, amelyet korábban a vevő maga végzett. A beszállítói kapcsolatokban megnyilvánuló viselkedésformák változása a hosszú távú vevőkapcsolatok kialakításának irányába mutat. Elég, ha az outsourcing, vagy a single sourcing gyors térnyerésére utalunk.

A vevőkapcsolatok jelentős erőforrás-ráfordítást igényelnek az értékesítési személyzet és a vezetés idejéből, a termelés allokálásának területén, a termékek és a szolgáltatások módosításának, a logisztika és az adminisztratív tevékenységek adaptálásának formájában. A vevőkapcsolatok menedzselése szükségessé teszi az erőforrások hosszú távú, esetenként végleges allokálását az egyes vevőkapcsolatok között.

A vevőkapcsolatok természetüket és jelentőségüket tekintve nagyon sokfajta, nagyon különbözőek lehetnek. Általánosságban a szervezetközi piacon tevékenykedő vállalatok esetében a vevőkapcsolatok egy viszonylag kisebb része jelenti azokat az igazán fontos kapcsolatokat, amelyek alapvetően befolyásolják a vállalat jövőjét. A vállalatok vevőkapcsolati portfóliójának elemzése legalább annyira fontos, mint a termék- és szolgáltatásportfólió tervezése és elemzése. A kettő között szoros

kölcsönhatás van. Minden vevőkapcsolat egyedi, azonban a vállalatnak mindig tisztában kell lennie azzal, hogy ezek az egyedi kapcsolatok egyben a vállalati vevőportfólió részei is. Ebből adódóan az értékesítési szervezet irányításakor túl kell lépni azon a klasszikus megközelítésen, hogy az üzletkötők feladata: „bármilyen lehetséges üzlet összekaparása”. *A szervezetközi piacok sajátosságai a szelektivitást és az erőforrások menedzselését követelik meg az értékesítési személyzet irányításától.*

A vevőkapcsolatok az időben alakulnak és mindig az üzleti kapcsolatok fejlődési szakaszainak valamelyik állapotában vannak.

A szervezetközi piacon a vevőkapcsolatok menedzselése két, egymással összefüggő dolgot jelent. Egyrészt a vevőkapcsolat menedzselése során figyelembe kell venni, hogy az adott kapcsolat milyen fejlődési szakaszban van. Másrészt úgy kell irányítani a kapcsolat fejlődését, hogy az megfeleljen a vállalat érdekeinek, figyelembe véve, hogy az adott kapcsolat része a vállalat teljes vevőportfóliójának.

#### **A vevőkapcsolatok köre, az ajánlat kiterjedtsége és tartalma**

Az üzleti kapcsolatokra jellemző heterogenitás, az együttes fejlődés és a kölcsönös függőség jelentősen befolyásolja azt, hogy a vállalat milyen piaci területet, piaci kört (market scope) választ magának. A vevőkapcsolatok körét a vállalat vevőinek szóló ajánlatának kiterjedtségével és az ajánlat tartalmával fejezhetjük ki.

Az ajánlat kiterjedtségének két összetevője a pénzügyi érték és az ajánlat fontossága a vevő számára. Az ajánlat pénzügyi értéke attól függ, hogy az eladó által szállított termék vagy szolgáltatás milyen értéket képvisel abban az ajánlatban, amit a vevő nyújt a saját vevőjének. Vagyis az eladó ajánlata mint input, milyen értéket jelent a vevő outputjában. Vannak vállalatok, amelyek csak szerény mértékben részesednek vevőjük outputjában, mások pedig olyan terméket szállítanak vagy szolgáltatást nyújtanak, amelyek a vevő általános költségei között szerepelnek. Ezzel szemben más eladók termékei alapvetően jelentőségűek a vevő outputjában. Például egy autóbuszgyár esetében, ahol a motor- és sebességváltó-szállítók ajánlatai jelentős hányadát teszik ki az autóbusz árának.

A szervezetközi piacok bonyolultságának következtében a hagyományos marketingmix megközelítés nem alkalmazható. Az ajánlat tartalma attól függ, hogy mit tesz az eladó a vevő érdekében, illetve hogy milyen alapokon nyugszik az adott vevőkapcsolat.



Ezekből kiindulva, a szervezetközi piacon az alapvető marketingváltozókat, marketingeszközöket, az alábbiak szerint értelmezhetjük:

#### ◆ *Termék*

A terméket abból a szempontból kell értelmeznünk, hogy az eladó milyen technológiát nyújt a vevőnek. Az eladó rendelkezhet egyedi (megkülönböztető) terméktechnológiával, amely lehetővé teszi számára, hogy innovatív, nagy teljesítményű terméket ajánljon a vevőnek. A termelési (folyamat) technológiával rendelkező szállító állandó minőségű és alacsony hibaszázalékú termékeket ajánl a vevőnek. Vannak olyan cégek is, amelyek sem egyedi, sem pedig folyamattechnológiával sem rendelkeznek, ezek ajánlatukban csak az olcsó munkaerőre és anyagköltségekre építhetnek.

#### ◆ *Értékesítés és logisztika*

Itt szintén a technológia játszik fontos szerepet. A piaci technológiákra alapuló ajánlat a szállító számára lehetővé teszi, hogy magasabb szintű logisztikát vagy kapcsolatmenedzsmentet nyújtson a vevőnek, és hogy képes legyen a vevő igényeit messzemenően figyelembe vevő, testre szabott ajánlatot adni. Például egyes szállítók több alszállító termékének a felhasználásával komplett részegységeket ajánlanak a vevőnek. Vannak olyan építőipari cégek, amelyek sok olyan szolgáltatás együttesét kínálják, amelyeket korábban a vevő több, különböző szolgáltatótól vett igénybe.

#### ◆ *Reklám*

A szervezetközi piacra általában az igen összetett interaktív viselkedésminták jellemzőek. A személyes kapcsolatok szerepe csökkenti a hagyományos értelemben vett hirdetések jelentőségét. Amikor egy vállalat ajánlatának tartalmát vizsgáljuk, célszerű mindig figyelembe venni, hogy a termékek és a szolgáltatások legtöbbször csak az eszközei azoknak az előnyöknek, amelyeket az eladó termék-, termelési és piaci technológiái nyújtanak a vevő számára.

#### ◆ *Ár*

Általában az árat a vevő által kifizetett számla összegével szokás mérni. A szervezetközi piacon az üzleti kapcsolatok azonban olyan eltérőek, hogy a még egyébként hasonló termékek esetén is nehéz az árak tényleges összehasonlítása, ugyanis a vevő kiadásai sokszor fedezik az eladó termékfejlesztésének vagy módosításának részbeni vagy teljes költségeit, a kapcsolatok fenntartásának költ-

ségeit, és erőteljesen függnak a felek éppen aktuális alku-pozíciójától is.

A vevő által kapott *érték* ráadásul nem csak a termék vagy szolgáltatás mennyiségétől és minőségétől függ, hanem a kapcsolat kiterjedtségétől, vagy attól is, hogy az eladó milyen erőfeszítéseket tesz a vevő érdekében. Ez az érték tartalmazza az informális tanulás eredményeit és annak a technológia transzfernek az értékét, amelyet a vevő maga visz bele a kapcsolatba.

#### A vevőkapcsolatok szorossága

A vevőkapcsolatok integratív tartalma szerint három fajta vevőkapcsolatról beszélhetünk. Ez a megközelítés ismételt felhívja a figyelmet arra, hogy a vevőkapcsolatok nem alakíthatók egyoldalúan, azok fejlődését, változásait a két érintett fél interakciói mellett az őket körülvevő hálózat is befolyásolja. A vevőkapcsolat integrativitása alapján megkülönböztetjük a tranzakciós kapcsolatokat, az együttműködést megkönnyítő kapcsolatokat (facilitative relationships) és az integratív kapcsolatokat.

#### ⇒ *Tranzakciós kapcsolatok*

A tranzakciós kapcsolatok esetében semmilyen integráció sincs az eladó és a vevő között, és az eladó ajánlata nem tér el a versenytársai, vagyis a többi szállító ajánlatától. Az ajánlatok nem differenciáltak és alapvetően tömegtermék jellegűek. Ennek oka, hogy a vevő elsősorban abban érdekelt, hogy árengedményeken keresztül jusson haszonhoz, és nem kíván szorosabb együttműködést kialakítani a beszállítókkal. Vannak olyan tranzakciós kapcsolatok is, amelyeknél az időtényező a legfontosabb: rövid, és a vevő csak egyszer vásárol. Elképzelhető, hogy az érintettek között kialakul valamilyen személyes kötődés, de hiányoznak a tevékenységi láncszemek és az erőforrás-kötélékek. Ez az a helyzet, amikor „az üzleti kapcsolatok nem lényegesek”, legalábbis a vevő szempontjából. A tranzakciós kapcsolatok esetén a szállító viselkedése nagyon hasonló a klasszikus „marketing-mix” felfogáshoz, amennyiben nem személyes reklám tevékenységgel támogatja erőteljes eladási erőfeszítéseit. A vevő viselkedésére pedig az a jellemző, hogy a beszállítót elsősorban ellenfélként kezeli, és erőfeszítéseit az árcsökkentés elérésére koncentrálna.

A tranzakciós kapcsolatok például igen gyakoriak a kohászatban, vagy a hagyományos gépipar területén. Ez a kapcsolattípus azonban nem csak az iparági vagy termék-sajátosságoktól függ. Gyakori eset, hogy egy vállalat tranzakciós kapcsolatokat tart fenn a számára kevésbé fontos vevőivel.



### ⇒ *Együttműködést megkönnyítő kapcsolatok*

A vevő ezekben a kapcsolatokban is viszonylag egységes, nem differenciált termékeket vásárol, a lehető legkisebb költségekkel. Azonban ezekben a kapcsolatokban mindkét fél hajlandó arra, hogy a kapcsolat költséghasznának a növelése érdekében beruházzon a kapcsolatba, kialakítson bizonyos tevékenységi láncszemeket és erőforráskötélékeket. Teszi ezt ahelyett, hogy alkupozícióik erősítését tekintené a legfontosabb teendőjének. Az együttműködést megkönnyítő kapcsolatoknak sok formája lehetséges, például a rendelésseladás területén a keretrendelések elfogadása, vagy valamilyen speciális vevőkártya kialakítása, vagy az elektronikus adatcsere (EDI). Az ilyen típusú vevőkapcsolatok gyakran előfordulnak a karbantartási tevékenységek és a pótalkatrész-ellátás területén. Ilyen megoldás például, ha az eladó konszignációs raktárt üzemeltet a vevő telephelyén.

### ⇒ *Integratív kapcsolatok*

Az integratív kapcsolat esetében mindkét érintett fél hajlandó arra, hogy tevékenységeinek és erőforrásainak a másik fél igényeihez történő adaptálásával jelentős beruházásokat vigyen a kapcsolatba. Ebben a kapcsolatban a vevő azt várja, hogy a kapcsolat nem csak az alacsonyabb költségekben jelent hasznot a számára, hanem abban is, hogy a kapcsolatot felhasználva növelheti saját outputjának a teljesítményét. A szállító számára az integratív kapcsolat azért előnyös, mert egyrészt nagyobb hasznot jelent, másrészt lehetőséget biztosít a szállító számára, hogy növelje a szerepét a vevő hozzáadott értékén belül.

Mindkét fél nyerhet a technológiatranszferrel és a kölcsönös tanulási folyamaton keresztül. Példa lehet erre a kapcsolatra az, amikor a szállító embere a vevő telephelyén, vagy fejlesztési központjában közvetlenül együtt dolgozik a vevővel. Ezt a „supplier on site” formulát alkalmazta például a Bose cég, amikor továbbfejlesztette a legfontosabb szállítóval kialakított JIT rendszerét.

A vállalatok többségének a vevőprofilját a fenti három típusú kapcsolat valamilyen kombinációja adja. Azonban erőteljes tendencia van arra, hogy a tranzakciós kapcsolatok helyett inkább az együttműködést megkönnyítő és az integratív kapcsolatok kerüljenek előtérbe.

### **A vevőkapcsolatok értékének elemzése**

A kapcsolatok alkalmasak arra, hogy bennük és általuk a partnerek jövedelmet termeljenek. Ez a jövedelemtermelő képesség teszi a kapcsolatokat értékes tőkejavakká.

Így a kapcsolat léte önmagában is értéket jelent mindkét fél számára. A kapcsolat összetevői közül gazdasági értékkel bírnak a tevékenységi láncszemek, az erőforráskötélékek és a szereplők kötődései. A tevékenységek összehangolása kedvezően hat mindkét vállalat termelékenységére. Az erőforrások adaptációja a szállító és a vevő esetében is innovációt jelenthet. A személyes kapcsolatok nem csak egyirányú információáramlást jelentenek, hanem mindkét fél számára számos lehetőséget is biztosítanak. Ha egy vállalat valóban értéket kíván nyújtani a vevőjének, akkor nem csak azt kell tudnia, hogy hogyan történik a vevő beszerzése, hanem azt is, hogy a vevő hogyan és mire használja a vállalat termékét, és azzal is tisztában kell lennie, hogy milyen a vevő stratégiai helyzete (pozíciója) a hálózatban.

Egy üzleti kapcsolat hasznát és költségeit nehéz pontosan számszerűsíteni. A költségek egy része közvetlen, más részük pedig közvetett. Az eladó vállalat ajánlata a legtöbb esetben több termék és szolgáltatás kombinációját jelenti, és nehéz, sokszor szinte lehetetlen ennek az ajánlatnak a pontos értékelése.

A vevőkapcsolat költségei, a vevőkapcsolatban realizált nettó árbevétel és a kapcsolat értéke jelenti a háromdimenziós vevőportfolió-elemzés változóit. Az első két dimenzió a vevőkapcsolat pillanatnyi helyzetét és jelentőségét írja le, míg a harmadik, a kapcsolat értéke a hosszú távú lehetőségeket veszi figyelembe. A kapcsolat potenciális hozzájárulása többféle módon is kifejezhető, például mennyiségben, profittermelő képességben, a technológiatranszfer lehetőségeivel, vagy a hálózathoz való hozzáféréssel. Az egyes vevőkapcsolatok elemzése és menedzsmentje jelentősen hozzájárulhat a vállalat profitjához. Továbbá segítséget nyújthat annak az eldöntéséhez, hogy melyek azok a kapcsolatok, amelyek hozzájárulnak a vállalat hosszú távú céljainak eléréséhez. Ennek ellenére *a vállalatok még nem ismerték fel a kapcsolatok elemzésének és menedzsmentjének fontosságát, és nagyon kevés az olyan vállalat, amely megteremtette az ilyen elemzés elvégzésének a lehetőségét. Még ennél is kevesebb azon cégek száma, amelyek egy ilyen rendszert alkalmaznak marketingstratégiájuk elemzésére és kidolgozására.*

A vevőkapcsolatok elemzéséhez olyan vezetői számviteli rendszerre van szükség, amely a hagyományos termék-központság helyett a vevőkapcsolatokat tekinti elemzési és vizsgálati egységnek, és az erőforrások allokációját is a kapcsolatok, nem pedig a termékek között hajtja végre. Amennyiben egy vállalat elvégzi vevőkapcsolatainak az elemzését, arra a megállapításra juthat,



hogya a kapcsolatok költségei nagyon széles sávban, nagy szórást mutatva alakulnak. Erre példa egy angol ipari kereskedő vállalatnál végzett felmérés, amely kimutatta, hogy a kapcsolatok költségei az adott kapcsolatban realizált árbevételhez viszonyítva 21% és 83% között alakultak (Ford at al. 1998 pp. 172). Még bonyolultabbá teszi a kérdést, ha a vállalat azt is átgondolja, hogy vajon miként befolyásolják a kapcsolat költségeit azok az események, amelyek egy-egy kapcsolaton belül történnek. Továbbá nehezíti helyzetét, ha figyelembe veszi magának a kapcsolatnak az értékét is.

Ez az elemzés, ha sok nehézséggel is, de elvégezhető akkor, ha a vállalatnak viszonylag kevés vevőkapcsolata van. Nagy számú vevőkapcsolat esetében azonban lehetetlen egy-egy kapcsolat elemzése. Ekkor viszont megoldható a kapcsolattípusok elemzése. Ez azt jelenti, hogy szükséges a vevőkapcsolatok kategorizálása, például az integratív szerepük alapján.

A vevőkapcsolatok elemzése elengedhetetlen ahhoz, hogy elkerüljük a vevők jelentőségének hamis, vagy megalapozatlan megítéléséből adódó veszteségeket. Sok vállalati vezető úgy gondolja, hogy minden vevőkapcsolat egyformán fontos, mindig minden vevővel egyformán „kedvesen” kell bánni. A vevőkapcsolatok elemzése kimutatja, hogy ez távolról sem így van, és igen is nagy szükség van a kapcsolatok közötti különbségtételre és választásra.

A vevőkapcsolatok elemzése jelentős szemléletváltást követel a vállalat vezetésétől és adminisztrációjától egyaránt. Megváltozik a profit elemzésének központja, a korábbi termékszémélet helyett a kapcsolatok profittermelő képességeit kell megfigyelni és elemezni. Amennyiben ez nem történik meg, úgy a vállalat egyszerűen képtelen lesz arra, hogy olyan alapvető kérdéseket megválaszoljon, hogy „Mibe kerül nekünk egy vevő?”, vagy hogy „Egyáltalán megengedhetjük-e magunknak ezt a vevőt?”

### Miért hasznos a kapcsolati szemlélet?

A kapcsolatokat az emberek általában arra használják, hogy csökkentsék a világ bonyolultságát és egyben megbirkózzanak ezzel a bonyolultsággal. A kapcsolatoknak azonban sajátos jelentősége is van a vezetők számára:

\* a kapcsolati megközelítés előnye, hogy ez a fajta gondolkodásmód ismerős és használatos az élet más területein is,

\* a kapcsolati megközelítés egyszerű, világos és magától értetődő szempontokat ad egy vállalat tevékenységének a leírásához és megértéséhez,

\* a kapcsolati megközelítés nem csak egy elméleti megközelítés, hanem valami olyan, ami létezik a valóságban, a gyakorlatban. A kapcsolatot mint elemzési egységet használva lehetőségünk van arra, hogy összekapcsoljuk a gondolkodást és a cselekvést. A kapcsolati megközelítést felhasználhatjuk arra, hogy megértsük, hogy mi történik és egyben, ennek alapján meghatározzuk azt is, hogy mit kell tennünk,

\* a kapcsolati megközelítést felhasználva az elemzéshez és a cselekvéshez lehetőségünk nyílik arra, hogy egy időben több szereplőt is figyelembe vegyünk.

### Felhasznált irodalom

- Anderson, James C. and Narus, James A. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing* 54, January, pp. 42–58.
- Anderson, James C., Hakansson, Hakan and Johanson, Jan (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58, April, pp. 1–15.
- Axelsson, Björn and Easton Geoffrey eds. (1992): *Industrial networks. A new view of reality*. Routledge, London
- Backhaus, Klaus and Büschken (1997): What do we know about Business-to-Business interactions? A synopsis of empirical research on buyer-seller interactions. In *Relationships and networks in international markets*, Gemünden, Hans Georg, Ritter, Thomas and Walter, Achim, eds., Pergamon, Oxford, pp. 13–36.
- Bonama, Thomas V. and Johnston, Wesley J. (1978): The social psychology of industrial buying and selling. *Industrial Marketing Management*, 7, pp. 213–224.
- Choffray, Jean-Marie and Lilian, Gary L. (1978): Assessing response to industrial marketing strategy. *Journal of Marketing* 42, January, pp. 20–31.
- Cova, Bernard et Salle, Robert (1992): L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel: panorama des nouveaux courants de recherche. *Recherche et Application en Marketing*, 7, No2, pp. 83–106.
- Dwyer, Robert F., Schurr, Paul H. and Oh, Sejo (1987): Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51, April, pp. 11–27.
- Ford, David (1997): *Understanding business markets*. Second edition, The Dryden Press, London
- Ford, David, Gadde, Lars-Erik, Hakansson, Hakan, Lundgren, Anders, Snehota, Ivan, Turnbull, Peter, and Wilson, David (1998): *Managing business relationships*. John Wiley & Sons, Chichester
- Hakansson, Hakan and Snehota, Ivan eds. (1995): *Developing relationships in business networks*. Routledge, London
- Hakansson, Hakan ed (1982): *International marketing and purchasing of industrial goods*. John Wiley, Chichester
- Heide, Jan B. and John, George (1992): Do norms matter in marketing relationships. *Journal of Marketing* 56, April, pp. 32–44.
- Johnston, Wesley J. and Lewin, Jeffrey E. (1996): Organizational buying behavior: toward an integrative framework. *Journal of Business Research* 35, January pp. 1–16.
- Johnston, Wesley J. (1981): *Patterns in industrial buying behavior*. Praeger Special Studies, New York
- Larson, Paul D. and Kulchitsky, Jack D. (1998): Single sourcing and supplier certification, Performance and relationship implications. *Industrial Marketing Management*, 27, January, pp. 73–81.
- Lichtenthal, David J., Wilson, David T. and Long, Mary M. (1997): Scientific contributions to the field from the *Journal of Business-to-Business Marketing*. *Journal of Business Research*, 38, march, pp. 211–233.
- Mattsson, Lars-Gunnar (1997): „Relationship Marketing” in a Network perspective. In *Relationship and networks in international markets*, Gemünden, Hans Georg, Ritter, Thomas and Walter, Achim, eds., Pergamon, Oxford, pp. 37–47.
- Möller, Kristian and Wilson, David T. eds. (1995): *Business marketing: An interaction and network perspective*. Kluwer Academic Publishers, Boston



- Robinson, Patrick, Faris, Charles W. and Wind, Patrick, Faris, Charles W. and Wind, Yoram (1967): Industrial buying and creative marketing. Allyn and Bacon, Boston
- Sharma, Arun and Sheth, Jagdish N. (1997): Relationship marketing: An agenda for inquiry. *Industrial Marketing Management*, 26, March, pp. 87-90.
- Sheth, Jagdish (1973): A model of industrial buyer behavior. *Journal of Marketing* 37, October, pp. 50-56.
- Sheth, Jagdish, N. (1996): Organizational buying behavior: past performance and future expectations. *Journal of Business & Industrial Marketing* 11, Number 3-4, pp. 7-24.
- Turnbull, Peter and Valla, Jean-Paul eds. (1986): *Strategies for international industrial marketing*, Croom Helm, London
- Turnbull, Peter, Ford, David and Cunningham, Malcolm (1996): Interaction, relationships and networks: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 11, Number 3-4, pp. 44-62.
- Vyras, Niren and Woodside, Arch G. (1984): An inductive model of industrial supplier choice process. *Journal of Marketing* 48, Winter, pp. 30-45.
- Webster, Frederic E. and Wind, Yoram (1972): A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing* 36, April, pp. 12-19.
- Webster, Frederic E. (1992): The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* 56, October, pp. 1-17.
- Wilson, David T. (1995): An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, Fall, pp. 335-345.



Új irányzatok a marketingstratégiában

## A MARKETING MINT A GAZDASÁG HAJTÓEREJE KONFERENCIA

a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem  
Marketing Tanszéke rendezésében

**Időpont:** 2000. május 5. 9-17 óra  
**Helyszín:** BKÁE (Budapest, 1093 Fővám tér 8.)

### A konferencia programja

#### Délelőtti szekció

**Elnök:** Bauer András, BKÁE

- 09.00 A konferencia megnyitása
- 09.15-09.45 A marketing szerepének változása a magyar gazdaságban (Berács József tanszékvezető, BKÁE)
- 09.45-10.15 A növekedést szolgáló marketing (Klaus Schumann vezérigazgató, Procter & Gamble Central Europe South)
- 10.15-10.45 Verseny a növekvő telekommunikációs piacon (Horváth Pál vezérigazgató, Pantel Rt.)
- 10.45-11.15 *Kávészünet*
- 11.15-11.45 Globális vállalatok marketing prioritásai (Gilles Laurent professzor, HEC)
- 11.45-12.15 Internet: a szolgáltatásmarketing új eszköze (Szokolay Zsolt vezérigazgató, Expressz Kiadó Rt.)
- 12.15-14.00 *Ebédészünet*

#### Délutáni szekció

**Elnök:** Berács József, BKÁE

- 14.00-14.30 Pozicionálás: a versenyelőny alapja (Vijay Mahajan professzor, University of Texas, Austin)
- 14.30-15.00 Piacbővítés reklámmal (Csepregi Miklós elnök-vezérigazgató, Ogilvy & Mather)
- 15.00-15.30 *Kávészünet*
- 15.30-16.00 Pozicionálás a versenyelőny szolgálatában (Graham Hooley professzor, Aston University)
- 16.00-16.30 Piacvezetők marketingstratégiái (Seres Tibor elnök-vezérigazgató, Sara Lee Douwe Egberts)
- 16.30- *Zárszó és állófogadás*

Az „Új irányzatok a marketingstratégiában” konferenciasorozat fő célja, hogy bemutassa azokat a területeket, amelyek a vállalatvezetők és marketingszakemberek számára aktuálisak és relevánsak. A 2000. évi konferencia a marketing által támogatott vállalati és gazdasági növekedést állítja középpontba. Nemzetközi és magyar előadók vesznek részt a konferencián, hogy számot adjanak tapasztalataikról és arról, hogyan alakítsuk a marketingstratégiát az üzleti siker érdekében. A konferencia egyaránt helyet ad a magyar és a globális kérdéseknek. A konferenciát minden olyan vezetőnek ajánljuk, aki hajlandó tapasztalatait megosztani és megismerni vezető szakemberek véleményét.

**Jelentkezés és felvilágosítás:** Holovits Gyuláné vagy Kupcsik Szilvia (217-1853/6284),  
levélben: BKÁE Marketing Tanszék (1093 Budapest, Fővám tér 8.), e-mail: kupcsik@isc.bke.hu

**Részvételi díj:** 39.000,- Ft/fő – (áfamentes).