

OTDK-DOLGOZAT

Úr Norbert
MA

2013

SZERVEZETKÖZI KAPCSOLATOK AZ ÜZLETI HÁLÓZATBAN

B2B RELATIONSHIPS IN BUSINESS NETWORK

Úr Norbert

Kézirat lezárása: 2012. április 23.

TARTALOMJEGYZÉK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

ÁBRÁK JEGYZÉKE

BEVEZETÉS

1.	A MEISER FERROSTE KFT. BEMUTATÁSA	4
2.	A TÉMA ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI HÁTTÉRE	5
2.1.	SZERVEZET – ÜZLETI PIAC – SZERVEZETKÖZI KAPCSOLATOK.....	5
2.2.	VERSENYKÖRNYEZET ÉS STRATÉGIA.....	6
2.3.	ÜZLETI PIACOK ELEMZÉSE	10
3.	MAKROKÖRNYEZETI KITEKINTÉS.....	13
3.1.	AZ ÉPÍTŐIPARI TERMELÉS ÉS A FÉMFELDOLGOZÁSI TERMÉKEK GYÁRTÁSA.....	13
3.2.	A NEMZETGAZDASÁGI BERUHÁZÁSOK ALAKULÁSA	14
4.	B2B KAPCSOLATOK VIZSGÁLATA A VERSENYERŐ MODELL ALAPJÁN	16
4.1.	ÚJ BELÉPŐK FENYEGETÉSE.....	16
4.1.1.	<i>A gyártó ismertsége és kapcsolatai a forgalmazási csatornában.....</i>	<i>17</i>
4.1.2.	<i>Kialakult kapcsolatháló.....</i>	<i>18</i>
4.1.3.	<i>A szereplők viselkedése új belépő esetén.....</i>	<i>20</i>
4.1.4.	<i>Piaci versenyelőny</i>	<i>22</i>
4.1.5.	<i>Összegzés</i>	<i>25</i>
4.2.	HELYETTESÍTŐ TERMÉKEK SZORÍTÁSA.....	26
4.3.	SZÁLLÍTÓK ALKUPOZÍCIÓJA	31
4.3.1.	<i>A beszállítók piacának koncentrálttsága</i>	<i>32</i>
4.3.2.	<i>A vevői igény jelentősége</i>	<i>34</i>
4.3.3.	<i>A beszállító terméke nélkülözhetetlen a vevőnek.....</i>	<i>36</i>
4.3.4.	<i>A beszerzési döntés.....</i>	<i>37</i>
4.3.5.	<i>Lehetőség vertikális integrációra.....</i>	<i>40</i>
4.3.6.	<i>Összegzés</i>	<i>40</i>
4.4.	A VEVŐK ALKUPOZÍCIÓJA	42
4.4.1.	<i>A vevők csoportosítása</i>	<i>43</i>
4.4.2.	<i>Pareto elemzés</i>	<i>44</i>
4.4.1.	<i>Stratégiai csoport vagy piaci szegmentáció?</i>	<i>46</i>
4.4.2.	<i>Valós vevőcsoportok.....</i>	<i>48</i>
4.4.3.	<i>A kapcsolatok vizsgálatának jelentősége.....</i>	<i>50</i>
4.5.	HÁLÓZATI SZEREP	50
5.	PRIMER KUTATÁS, KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS	52
5.1.	KUTATÁSI TERV	52

5.1.1.	<i>Kutatási probléma</i>	52
5.1.2.	<i>Kutatási célok</i>	52
5.1.3.	<i>Kutatási hipotézisek</i>	52
5.1.4.	<i>Kutatás módszere, eszköze</i>	53
5.1.5.	<i>Kutatás körülményei, mintavételi terv</i>	53
5.2.	<i>A KUTATÁS EREDMÉNYEI</i>	53
5.2.1.	<i>A minta demográfiai jellemzői</i>	54
5.2.2.	<i>Tárgyköri kérdések</i>	57
5.2.3.	<i>A hálózati szerep és a demográfiai jellemzők közötti összefüggések</i>	66
5.2.4.	<i>Hipotézisek igazolása/cáfolata</i>	67
6.	KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	75
7.	ÖSSZEFOGLALÁS	80

IRODALOMJEGYZÉK

MELLÉKLETEK

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1.TÁBLÁZAT:	ALKALMAZOTT KUTATÁSI, ELEMZÉSI MÓDSZEREK	3
2.TÁBLÁZAT:	A VÁLLALATI STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK FOLYAMATA.....	7
3.TÁBLÁZAT:	A MEISER FERROSTE KFT SZERVEZETI PIACI JELLEMZŐI	12
4.TÁBLÁZAT:	ÚJ PIACRA TÖRTÉNŐ BELÉPÉS KRITÉRIUMAI	17
5.TÁBLÁZAT:	A PIACI SZEREPLŐK VISELKEDÉSE ÚJ BELÉPŐ ESETÉN, AZ INTERJÚALANYOK VÁLASZAI ALAPJÁN	21
6.TÁBLÁZAT:	VERSENYELŐNYÖK A VIZSGÁLT IPARÁGBAN	23
7.TÁBLÁZAT:	AZ IPARI JÁRÓRÁCS HELYETTESÍTŐ TERMÉKEI ÉS TULAJDONSÁGAIK.....	28
8.TÁBLÁZAT:	A SZÁLLÍTÓK ALKUPOZÍCIÓJÁNAK KRITÉRIUMAI	31
9.TÁBLÁZAT:	A BESZERZÉS JELENTŐSÉGE STRATÉGIAI TERMÉKEK ESETÉN ÉS HATÁSA A KAPCSOLATRA.....	35
10.TÁBLÁZAT:	KRALJIC-MÁTRIX	36
11.TÁBLÁZAT:	KRALJIC-MÁTRIX	37
12.TÁBLÁZAT:	A SZERVEZETKÖZI KAPCSOLATOKAT BEFOLYÁSOLÓ BESZERZÉSI DÖNTÉS JELLEMZŐI.....	39
13.TÁBLÁZAT:	A VEVŐK ALKUPOZÍCIÓJÁNAK KRITÉRIUMAI	42
14.TÁBLÁZAT:	PARETO ELEMZÉS A VIZSGÁLT VÁLLALAT MEGRENDELŐI KÖRÉBEN, NETTÓ ÁRBEVÉTEL, ÉS ÉRTÉKESÍTETT MENNYISÉGEK ALAPJÁN	45
15.TÁBLÁZAT:	A MEGKÉRDEZETT VÁLLALKOZÁSOK SAJÁT JELLEMZŐINEK ÉRTÉKELÉSE	58
16.TÁBLÁZAT:	A 10 LEGTÖBB VERSENYTÁRSSAL RENDELKEZŐ VÁLLALKOZÁS ELSŐDLEGES CÉLPIAC ÉS FŐ TEVÉKENYSÉG ALAPJÁN (A SZÁMOK GYAKORISÁGOK)	62
17.TÁBLÁZAT:	A PIACI RÉSZESÉDÉSRŐL NEM NYILATKOZÓ VÁLASZADÓK, CÉLPIAC ÉS TEVÉKENYSÉG ALAPJÁN (A SZÁMOK GYAKORISÁGOK)	63
18.TÁBLÁZAT:	A VÁLASZADÓK PIACI KONCENTRÁCIÓJA HERFINDAHL-HIRSCHMAN-INDEX ALAPJÁN, SAJÁT BECSLÉSÜK SZERINT	64
19.TÁBLÁZAT:	A MEGKÉRDEZETT VÁLLALKOZÁSOK BESZÁLLÍTÓKKAL ÉS VEVŐIKKEL VALÓ KAPCSOLATAINAK MEGÍTÉLÉSE	66
20.TÁBLÁZAT:	HÁLÓZATI SZEREP, A VÁLLALKOZÁSNÁL DOLGOZÓK SZÁMA SZERINT (EMLÍTÉSEK GYAKORISÁGA).....	66
21.TÁBLÁZAT:	HÁLÓZATI SZEREP, A VÁLLALKOZÁSOK NETTÓ ÁRBEVÉTELE SZERINT (EMLÍTÉSEK GYAKORISÁGA).....	67
22.TÁBLÁZAT:	AZ EGYEDI TERMÉKET/SZOLGÁLTATÁST ÉRTÉKESÍTŐK ÉS HÁLÓZATI POZÍCIÓJUK KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	67
23.TÁBLÁZAT:	AZ ASSZOCIÁCIÓ SZOROSSÁGÁNAK VIZSGÁLATA, YOUNG-FÉLE ASSZOCIÁCIÓS EGYÜTTTHATÓ SEGÍTSÉGÉVEL AZ ALKUPOZÍCIÓ ÉS A TERMÉK ELÉRHETŐSÉGE KÖZÖTT	68
24.TÁBLÁZAT:	A VEVŐI KAPCSOLAT SZOROSSÁGA ÉS AZ ÉSZLELT HÁLÓZATI POZÍCIÓ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS 69	
25.TÁBLÁZAT:	A BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLAT SZOROSSÁGA ÉS AZ ÉSZLELT HÁLÓZATI POZÍCIÓ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	69
26.TÁBLÁZAT:	A HÁLÓZATI POZÍCIÓ ÉS AZ EXPORT ÉRTÉKESÍTÉS ÖSSZEFÜGGÉSE.....	71

27.TÁBLÁZAT:	A PIACI KONCENTRÁCIÓ ÉS A VÁLLALATOK BESZÁLLÍTÓIKKAL SZEMBENI ÉRDEKÉRVÉNYESÍTŐ KÉPESSÉGÉNEK ÖSSZEFÜGGÉSEI	72
28.TÁBLÁZAT:	A PIACI KONCENTRÁCIÓ ÉS A VÁLLALATOK VEVŐIKKEL SZEMBENI ÉRDEKÉRVÉNYESÍTŐ KÉPESSÉGÉNEK ÖSSZEFÜGGÉSEI	73
29.TÁBLÁZAT:	A PIACI KONCENTRÁCIÓ ÉS AZ ÉSZLELT HÁLÓZATI SZEREP ÖSSZEFÜGGÉSEI	73
30.TÁBLÁZAT:	A VERSENYTÁRSÁK SZÁMA ÉS AZ ÉSZLELT HÁLÓZATI SZEREP KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS	74
31.TÁBLÁZAT:	SWOT (GYELV)-MÁTRIX A MEISER FERROSTE KFT. HELYZETE ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEI, AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ASPEKTUSÁBÓL	78

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ÁBRA: A MEISER FERROSTE KFT. PIACI RÉSZESÉDESE MAGYARORSZÁGON, 2009	4
2. ÁBRA: AZ IPARÁGI VERENYNT MEGHATÁROZÓ ERŐK	8
3. ÁBRA: AZ IPARÁGAT LEÍRÓ MODELL SEGÍTSÉGÉVEL FELTÉRKÉPEZHETŐ TERÜLETEK	9
4. ÁBRA: PIACI ERŐ: A TERMÉKHELYETTESÍTHETŐSÉG ÉS A VERSENYERŐK ALAPJÁN.....	9
5. ÁBRA: A SZERVEZETI PIAC CSOPORTOSÍTÁSA	11
6. ÁBRA: A FÉMFELDOLGOZÁSI TERMÉKEK GYÁRTÁSA ÉS AZ ÉPÍTŐIPARI VÁLLALKOZÁSOK TERMELÉSI ÉRTÉKE MAGYARORSZÁGON, 2002-2010 KÖZÖTT (MILLIÁRD FT, FOLYÓ ÁRON).....	13
7. ÁBRA: A NEMZETGAZDASÁGI BERUHÁZÁSOK ÉRTÉKE MAGYARORSZÁGON, 1995-2010, ILLETVE ELŐREJELZÉS 2013 ÉS 2014-RE, TRENDFÜGGVÉNY ILLESZTÉSE ALAPJÁN	14
8. ÁBRA: A RÉGI ÉS ALACSONY KÖLTSÉGŰ KAPCSOLATOK JELLEMZŐI A MEISER FERROSTE KFT. GYAKORLATÁBAN.....	18
9. ÁBRA: ÚJ BELÉPŐ HATÁSA A HÁLÓZATBAN	20
10. ÁBRA: A VEVŐK ÁLTAL ELVÁRT KÉPESSÉGEK A GYÁRTÓVAL SZEMBEN	22
11. ÁBRA: ÚJ BELÉPŐ HÁLÓZATBA TÖRTÉNŐ BELÉPÉSÉNEK FELTÉTELEI	26
12. ÁBRA: VERSENYTÁRSÁK AZONOSÍTÁSA.....	28
13. ÁBRA: A SZERVEZETEK AJÁNLATÁNAK ÖT ELEME	30
14. ÁBRA: A TANÁCSADÁS JELENTŐSÉGE A MEISER FERROSTE KFT. ÉRTÉKESÍTÉSI GYAKORLATÁBAN	31
15. ÁBRA: A MONOPOL BESZÁLLÍTÓK ÁRÉRVÉNYESÍTŐ KÉPESSÉGE A MEISER FERROSTE KFT. GYAKORLATÁBAN	32
16. ÁBRA: VERSENYZŐ BESZÁLLÍTÓKKAL SZEMBENI ÁRÉRVÉNYESÍTŐ KÉPESSÉG A MEISER FERROSTE KFT. GYAKORLATÁBAN.....	33
17. ÁBRA: LEHETSÉGES BESZÁLLÍTÓI POZÍCIÓK.....	34
18. ÁBRA: MAGAS KAPCSOLATI SZINT KÖVETELMÉNYEI AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN	35
19. ÁBRA: A VÁLLALATI BESZERZÉSI KÖZPONT ÉS ÖSSZETEVŐI	38
20. ÁBRA: A BESZERZÉSI DÖNTÉSEK JELLEMZŐI A SZERVEZETKÖZI KAPCSOLATOK ASPEKTUSÁBÓL A MEISER FERROSTE KFT. GYAKORLATÁBAN	40
21. ÁBRA: MAGAS KAPCSOLATI SZINT KÖVETELMÉNYEI	41
22. ÁBRA: A GYÁRTÓ VÁLLALAT VEVŐCSOPORTJAI ÉVES RENDELÉSI MENNYISÉG, ILLETVE EGYES MEGRENDELÉSINEK ÁTLAGOS TELJESÍTÉSI KÖLTSÉGE ALAPJÁN, A 2010-2011-BEN MEGRENDELÉST FELADÓK KÖRÉBEN	49
23. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK TEVÉKENYSÉG SZERINTI MEGOSZLÁSÁNAK GYAKORISÁGA	54
24. ÁBRA: A DOLGOZÓK SZÁMA SZERINTI MEGOSZLÁS GYAKORISÁGA A MEGKÉRDEZETT VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN	55
25. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK NETTÓ ÁRBEVÉTEL SZERINTI MEGOSZLÁSÁNAK GYAKORISÁGA.....	56
26. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MEGYE SZERINTI MEGOSZLÁSÁNAK GYAKORISÁGA	57
27. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK ÁLTAL JELÖLT CÉLPIACOK GYAKORISÁGA	58
28. ÁBRA: AZ EXPORTRA SZÁNT ÉRTÉKESÍTETT TERMÉKMENNYISÉG A MEGKÉRDEZETTEK KÖRÉBEN / GAZDASÁGI NYITOTTSÁG SZERINTI BESOROLÁS (A SZÁMOK GYAKORISÁGOK).....	59

29. ÁBRA: A MEGRENDELŐK SAJÁT BESZÁLLÍTÓIKKAL SZEMBENI ÉRDEKÉRVÉNYESÍTŐ KÉPESSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE (A SZÁMOK GYAKORISÁGOK).....	60
30. ÁBRA: A MEGRENDELŐK SAJÁT VEVŐIKKEL SZEMBENI ÉRDEKÉRVÉNYESÍTŐ KÉPESSÉGÉNEK MEGÍTÉLÉSE (A SZÁMOK GYAKORISÁGOK)	60
31. ÁBRA: A MEGRENDELŐK VEVŐINEK IPARÁGA.....	61
32. ÁBRA: A MEGRENDELŐK KÖZVETLEN VERSENYTÁRSAINAK SZÁMA (GYAKORISÁGOK)	62
33. ÁBRA: A MEGRENDELŐK SAJÁT, BECSÜLT PIACI RÉSZESEDÉSÜK (GYAKORISÁGOK).....	63
34. ÁBRA: A MEGRENDELŐK HÁLÓZATI POZÍCIÓJA, ÉSZLELÉSÜK ALAPJÁN (A SZÁMOK GYAKORISÁGOK)	65
35. ÁBRA: A MEGRENDELŐK SZOROS EGYÜTTMŰKÖDÉSRE VALÓ TÖREKVÉSE BESZÁLLÍTÓIKKAL (A SZÁMOK A JELÖLÉS GYAKORISÁGÁT JELENTIK).....	65
36. ÁBRA: A MEGRENDELŐK SZOROS EGYÜTTMŰKÖDÉSRE VALÓ TÖREKVÉSE SAJÁT VEVŐIKKEL (A SZÁMOK A JELÖLÉS GYAKORISÁGÁT JELENTIK).....	65
37. ÁBRA: A VEVŐI ÉS BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLAT SZOROSSÁGA ÉS AZ ÉSZLELT HÁLÓZATI POZÍCIÓ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS (ME: %)	69
38. ÁBRA: A KAPCSOLAT KÖLTSÉGE ÉS A KAPCSOLATA IDEJE KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS A MEISER FERROSTE KFT. PRIMER KUTATÁSBAN MEGKÉRDEZETT VEVŐI KÖRÉBEN.....	70
39. ÁBRA: A HÁLÓZATI POZÍCIÓ ÉS AZ EXPORTÉRTÉKESÍTÉS ÖSSZEFÜGGÉSE (ME: %).....	72
40. ÁBRA: ANSOFF TERMÉK/PIAC MÁTRIX A MEISER FERROSTE KFT. GYAKORLATÁBAN.....	76

BEVEZETÉS

☞ A téma aktualitása

A 2008-2009-es gazdasági visszaesést követően 2011-ben még mindig voltak olyan iparágak, amelyeknek továbbra sem sikerült növekedési pályára állniuk. Habár a világ nemzetgazdaságai nem süllyedtek recesszióba, egyes fejlődő országok gazdasági teljesítménye vélhetően, még jó néhány évig nem fogja elérni a 2008 előtti szintet. Ide tartozik Magyarország is, amelyre kicsi és nyitott gazdaságú országgént, erősen hatnak a globális gazdaság eseményei. 2012-re válságot és bizonytalan gazdasági környezetet prognosztizálnak világgazdasági előrejelzők. Így a vállalatoknál újra előtérbe kerül a költségcsökkentés és/vagy a megoldás keresése a „lefagyott” piacok élénkítésére.

A nem hatékonyságjavulásból eredő költségcsökkentés csak rövid távon biztosíthat előnyt a vállalkozásoknak, ezért elkerülhetetlen innovatív megoldások mihamarabbi bevezetése a fellendülés érdekében. A gazdasági nehézségek sújtotta környezetben időszerűvé válhatnak a magasabb szintű szervezeti együttműködések, integrációs törekvések, az egymásra utaltság fokozódása.

Amennyiben a szorosabb kooperációk jellemzővé válnak, az a nemzetgazdaság számára is fontos hálózatosodásnak lehet az alapja. Hosszabb távon az ország is profitálhat abból, ha a javuló kapcsolatoknak és az ezzel járó tapasztalatcserének köszönhetően, növekedhet a hazai hozzáadott érték, erősödhet a feldolgozóipar, élénkülhet az export, új piacok felé történhet nyitás, javulhat a termelési hatékonyság és a gazdasági teljesítmény, növekedhet a foglalkoztatottság.

☞ A vizsgálat tárgya

A mikro-, kis- és középvállalkozások jelentőségét Magyarországon és az Európai Unióban mára senki nem kérdőjelezi meg, mint ahogy azt sem, hogy sikeres működésük, fejlődésük, versenyképességük a gazdasági növekedés kulcsfontosságú tényezője. A dolgozatomban vizsgált kérdéskörökkel a szervezeti kapcsolatok jelentőségére, a vállalatközi marketing-szemlélet hasznosságára szeretnék rávilágítani és igyekszem olyan javaslatokat, következtetéseket megfogalmazni, amelyek az üzleti viszonyok új szemléletű megközelítését teszik lehe-

tővé. A vizsgálatok középpontjában a dunaújvárosi MEISER Ferroste Kft. üzleti kapcsolatai állnak, a kvantitatív kutatás pedig a gyártó cég gyakori vevői körében került lebonyolításra.

☞ A kitűzött célok

Kutatásom célja, hogy az iparági hálózatban feltárjam azokat a kapcsolati sajátosságokat, amelyek segítenek megérteni a szervezetek viselkedését, hatással lehetnek üzleti magatartásukra. A gyártó vállalat megrendelői körében folytatott primer kutatás pedig segítséget nyújthat a vevők képességeinek megismerésében, a hálózatban betöltött szerepük és pozíciójuk feltérképezésében. Az eredmények értékelését követően felvázolhatóak lesznek a vállalkozás fejlődési lehetőségei kapcsolatai révén.

☞ Anyag és módszer

A szakirodalmi feldolgozás alapját elsősorban stratégia, menedzsment, illetve B2B marketing témakörével foglalkozó hazai és nemzetközi szerzők publikációi képezik. Kvalitatív kutatás, egyéni mélyinterjúk során az üzleti kapcsolatok számos jellemzője kerül megvilágításra, több szempontból, attól függően, hogy az interjúalany, elsősorban gyártó cégnél értékesítéssel, beszerzéssel foglalkozik, esetleg kereskedőcég munkatársaként, mindkét területen vannak tapasztalatai. Primer kutatás alkalmával a gyártó vállalatnál leggyakrabban vásárló szervezetek körében, megkérdezés során sikerült feltárni, hogy helyzetüket, magatartásukat milyen jellemzők határozzák meg a „business to business” kapcsolatokban. A kutatások lebonyolításának feladat-, illetve időtervét az 1. számú melléklet táblázata foglalja össze.

1.táblázat: Alkalmazott kutatási, elemzési módszerek

Szekunder kutatás	Primer kutatás
Elemzés	
Szakirodalmi feldolgozás: - Porter versenyerők modell - Versenypolitikai közgazdaságtan megközelítései - Üzleti hálózat és B2B kapcsolatok fogalmi keretei - Bergen – Peteraf modell - Webster – Wind modell	Minta: Üzleti piaci szereplők (vállalkozások), szervezetközi kapcsolattartók Kvalitatív kutatás: Egyéni mélyinterjúk - Interjúk száma: 5 - Interjúk időtartama: egyenként 60 perc - Interjúvázlat, félig strukturált kérdőív - Interjúalanyok: - Járórácsgyártó cég cégvezetője; - Járórácsgyártó cég kereskedelmi vezetője; - Járórácsgyártó cég beszerzője; - Ipari lépcsőszerkezet gyártó beszerzője; - Acéltermékkel kereskedő cég munkatársa. Kvantitatív kutatás: Kérdőíves megkérdezés Eszköze: standardizált kérdőív A minta nagysága: 52 vállalkozás
Értékelés	
- Analitikus trendszámítás - Összefüggésvizsgálat - Pareto-elemzés - Kraljic-mátrix	- Kapcsolati költség-idő mátrix - Rendelési mennyiség-teljesítés költsége mátrix - Youle-féle asszociációs vizsgálat - Csuprov-féle asszociációs vizsgálat - Keresztátlálk - Herfindahl-Hirschman-index
Következtetések	
Ansoff-mátrix Új piacra történő belépés feltételei Beszállítói pozíciók Magas kapcsolati szint követelményei SWOT-mátrix	

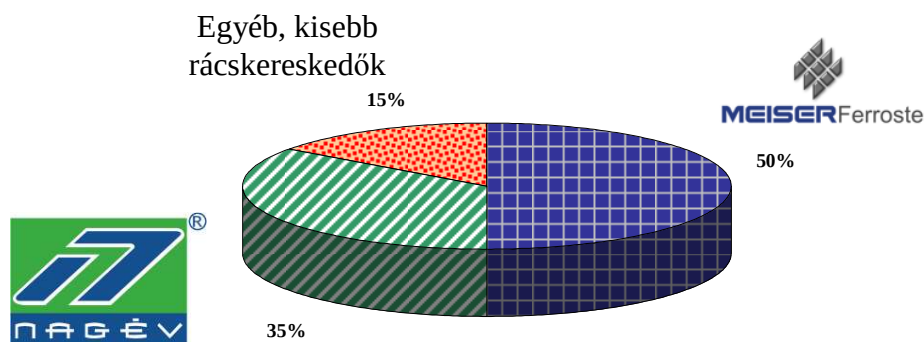
Forrás: Saját szerkesztés, 2012

Dolgozatomban saját elemzéseimet, megállapításaimat, a jobb elkülöníthetőség érdekében dőlt betűkkel és a bekezdés beljebb kezdésével jelölöm.

1. A MEISER FERROSTE KFT. BEMUTATÁSA

A németországi központú MEISER Vállalatcsoport tagjaként a magyarországi Ferroste Ipari és Kereskedelmi Korlátolt Felelősségű Társaságot 1992. február 1-jén alapították Dunaújvárosban. A cég tulajdonosa ekkor 49%-ban a Stahlhandel Meiser KG, 41%-ban a Dunafer Acélszerkezeti Kft, valamint 10%-ban a Dunafer Dunai Vasmű Rt volt. Így 1992-től lehetett a Ferroste, speciális vállalként, a Meiser járórácsok gyártója és forgalmazója.

1998-ban a Stahlhandel Meiser AG már 98,8%-os befolyással bírt a vállalatnál, míg a fennmaradó 1,2%-kal a Dunafer Acélipari Vállalkozási Rt rendelkezett. Ezt, a kicsivel több, mint 1%-os tulajdonrészt vásárolta meg a Ferroste Ipari és Kereskedelmi Kft, így 2001 óta a Meiser Vállalatcsoport 100%-os leányvállalata a dunaújvárosi üzem. 2009-re a Meiser Ferroste egy meglehetősen jó piaci pozíciót ért el Magyarországon. (1. ábra:) 72 fős, éves, átlagos létszámával és 2 milliárd forintos éves árbevételével középvállalkozásnak tekinthető.



1. ábra: A MEISER Ferroste Kft. piaci részesedése Magyarországon, 2009

Forrás: MEISER Ferroste Kft. belső adatbázis, 2010 alapján saját szerkesztés

A dunaújvárosi gyár a Magyarországon értékesített járórács és lépcső tekintetében, a piaci igények körülbelül felét tudja teljesíteni. Elsőszámú versenytársa a hajdúböszörményi Nagév Kft. Rajtuk kívül, további négy-öt kereskedő értékesít járórácsot. A termék az építőipar, közlekedés, járműgyártás, raktározás, területrendezés, parképítés területein egyaránt alkalmazható. Használható csapadékelvezető rendszerek járófelületének kialakításakor, magastetők kéményseprő járófelületeinél, felhőkarcolók árnyékoló elemeiként. Iparterületek, műhelyek, erőművek beltéri vagy kültéri járófelületeit képezi. (2. számú melléklet) Számos iparágban elterjedt, korszerű ipari felhasználhatósága miatt.

2. A TÉMA ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI HÁTTÉRE

2.1. Szervezet – üzleti piac – szervezetközi kapcsolatok

A szervezet olyan rendszer, amelynek működése emberi cselekvésen keresztül valósul meg. (Chikán 2006)

Bármely, társadalomban működő szervezetről elmondható, hogy közvetlen kapcsolatban áll környezetével. Szűkebb körben ide tartoznak a vevők, beszállítók, bankok, tágabb értelemben pedig a politikai, érdekvédelmi, civil szervezetek stb., illetve a természeti környezet is. Egy adott iparág vállalatai meghatározott „játékszabályok” szerint tevékenykednek. Többnyire csak a makrokörnyezetben bekövetkező változás hatására változtatnak piaci magatartásukon. Ennek következtében alakulhat ki egy-egy szektor szereplői körében hasonló nyelvezet és gondolkodásmód. (Dobák 2006)

A gazdasági szervezetek általában – egy-egy fogyasztóval ellentétben – kapcsolatban állnak egymással. Előfordul, hogy „versenyeznek, szerződnek, kooperálnak egymással”. Ezen gazdasági tevékenységek során „a gazdasági szereplők között kialakuló kapcsolatok összességét, a társadalmi újratermelés, a gazdasági körforgás megvalósulásának módját nevezzük *gazdasági rendszernek*. (Roóz 2002)

Azt a közeget, amelyben a szervezet más szervezetekkel közvetlen gazdasági kapcsolatban van, versenyez *közvetlen, vagy működési környezetnek* nevezzük. (Polónyi 2002)

A szervezet különböző területeken használt definíciója alapján valamilyen egységet jelent, amely meghatározott rendszer szerint működik. Dolgozatomban a vizsgálat tárgya a szervezet kapcsolata mikrokörnyezetének érintettjeivel, más szervezetekkel. Kutatásom kiterjed a B2B piac jellemző folyamatainak megismerésére, vagyis a gyártóvállalat alapanyag beszerzésének értékelésétől az értékesítés változékonyságának vizsgálatáig, a vevők magatartásának elemzéséig, átfogóan az üzleti hálózat komplex vizsgálatára.

Az üzleti piacot olyan szervezetek alkotják, amelyek a megvásárolt árukat és szolgáltatásokat arra használják fel, hogy további eladásra, bérbeadásra vagy szállításra kerülő árukat és szolgáltatásokat állíthassanak elő. (Kotler-Keller 2006)

„A szervezeti piac olyan profit- és nonprofit szervezetek és köztük lévő kapcsolatok és viszonyok összessége, amelyek feldolgozási, közvetítői, illetve végső felhasználási céllal vásárolnak, végeznek beszerzéseket.” (Lehota 2001)

Az üzleti piac sajátossága, hogy a „résztvevői, az eladók és a vevők egyaránt szervezetek.” (Törőcsik 1996)

Az üzleti piac szinonimájaként szokás emlegetni a szervezeti piacot, tehát a vállalatok közötti termékek és szolgáltatások adás-vételének helyszínét, ahol a kapcsolatok nem csupán áruk fizikai áramlását jelentik, hanem ezen túlmenően információ- és pénzáramlás is megoldott. Ezek integrációjaként, valamint a folyamatos és mindkét fél számára előnyös kontaktus eredményeként alakulhatnak ki a magasabb szintű vállalatközi kapcsolatok.

Ellátási láncnak nevezzük a szervezetek hátárain túlmutató, értékteremtő folyamatok összekapcsolódását és ezen túlmenően a partnerkapcsolatok integrációját, rendszerszemléletű megközelítését és kezelését. (Chikán 2006)

Az üzleti partnerek közötti *kapcsolatháló*k kiválasztásáért, fejlesztéséért és ápolásáért a *business marketing*, mint vállalati tevékenység felelős. Feladata, hogy szem előtt tartsa a vevő és az eladó érdekeit is úgy, hogy közben figyelembe veszi „adottságaikat, erőforrásait, technológiáikat, stratégiáikat és céljaikat” egyaránt. (Ford 2003)

Az ellátási lánc figyelemmel kísérése része a business marketing feladatkörének, de magába foglalja továbbá a partnerkapcsolatok horizontális és vertikális kiszélesítésének felügyeletét, a továbbfejlesztésükre való törekvést is.

2.2. Versenykörnyezet és stratégia

„A stratégia-alkotás legfontosabb célja az, hogy biztosítható legyen a cég tartós versenyképessége, piaci sikere és nyereségessége: vagyis a jövője.” A sikerhez nélkülözhetetlen az állandó változás és folyamatos megújulás. Ezekhez pedig „döntések, cselekedetek és stratégiai akciók szükségesek.” (Csath 2001)

A stratégiai tervezés, alkotás folyamatát különböző szakirodalmak eltérő módon vázolják fel. Közös pont azonban a modellekben, hogy a stratégia kialakításához vezető út elején található a vállalat környezetének elemzése. (2.táblázat:) A stratégia feladatának a vállalat és környezete közötti összhang megteremtését tekinthetjük. (Csath 2001) Ehhez, vállalko-

zásunk erősségein és gyengeségein túl, a környezet adottságait és fenyegetéseit, illetve az ezekkel kapcsolatos folyamatos változásokat is ismernünk kell. (Chikán 2010)

2.táblázat: A vállalati stratégia kialakításának folyamata

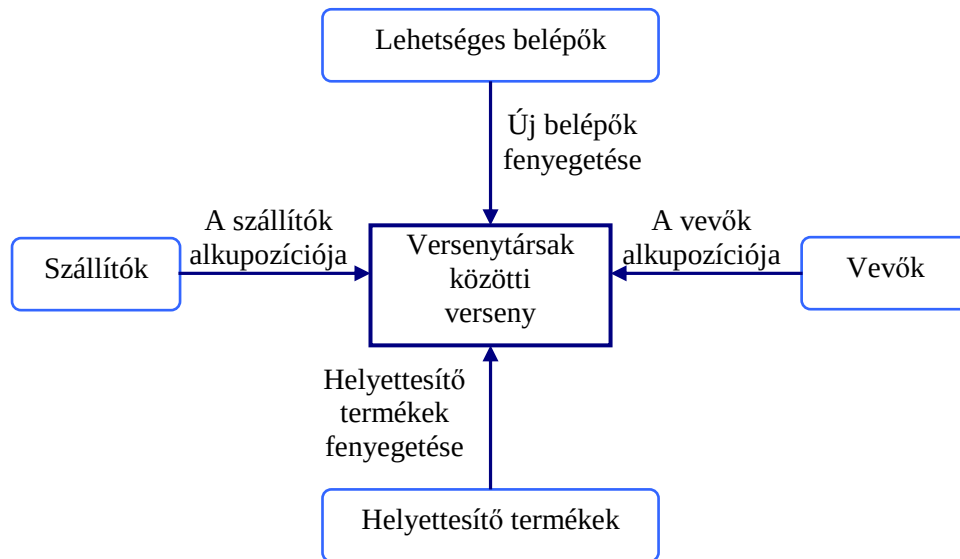
Forrás Folyamat	Bauer-Mitev (2008)	Cohen (2009)	Kotler-Keller (2006)
Megismerés	<i>Környezet/ piaci lehetőségek elemzése</i>	<i>Helyzetelemzés/ célpia vizsgálat</i>	Üzletág küldetése
Elemzés	Helyzetelemzés	Problémák és lehetőségek	<i>Környezetelemzés</i>
Következtetések	Célmeghatározás	Célkitűzések	Célmeghatározás
Javaslatok	Alapstratégiák/ stratégiaalkotás	Marketingstratégia	Stratégia kialakítása
Megvalósítás	Taktikai szint	Marketingtaktika	Program megfogalmazás/ megvalósítás
Ellenőrzés	Visszacsatolás	Ellenőrzés	Visszacsatolás

Forrás: Bauer A.-Mitev A. Z. (2008) Eladásmenedzsment. Budapest/Akadémiai Kiadó. 19.o.
Cohen, W. A. (2009) Marketingtervezés. Budapest/Akadémiai Kiadó. 5.o.
Kotler, P.-Keller, K. L. (2006) Budapest/Akadémiai Kiadó. 94.o. alapján,
saját szerkesztés

Azonban minden piac, minden iparág különbözik: mások a fogyasztói preferenciák, eltérő tényezők befolyásolják a keresletet, ezekre másképpen reagálnak a szükségletorientált szervezetek, így különbözőek lesznek a piaci mechanizmusok. Egyes ágazatok szervezeti viselkedésének kutatása révén olyan következtetésekre juthatunk, amelyek segítségével a piaci szereplők könnyebben megérthetik a környezetükben játszódó folyamatokat. Dinamikusan szemlélve a végbemenő változásokat megfelelő, az iparági jellemzőket figyelembe vevő stratégiát alakíthatnak ki vállalkozásuk számára.

Stratégiai tervezéshez elkerülhetetlen az adott iparág, a vizsgált piac lehető legpontosabb ismerete. A versenykörnyezet megismeréséhez Porter versenyerők modellje nyújt segítséget. (2. ábra:) Porter szerint a versenytényezők együttesen határozzák meg a piaci verseny „élességét és jövedelmezőségét”. Azonban egyes tényezők meghatározóbb szerepet játszanak a többenél adott piacon, így ezek válnak döntővé a vállalati stratégia kialakításában. Az átfogó elemzés lehetővé teszi az iparág strukturális jellemzőinek, szerkezetének megismerését, amelyet a stratégiai elemzés alapjának kell tekinteni. (Porter 2006)

A modell segíti az iparág mechanizmusainak és szereplőinek feltérképezését, ezáltal következtetések levonását, valamint kiemeli, az iparág fejlődését középtávon meghatározó öt tényező hatását. (Marosán 2006) (2. ábra:)



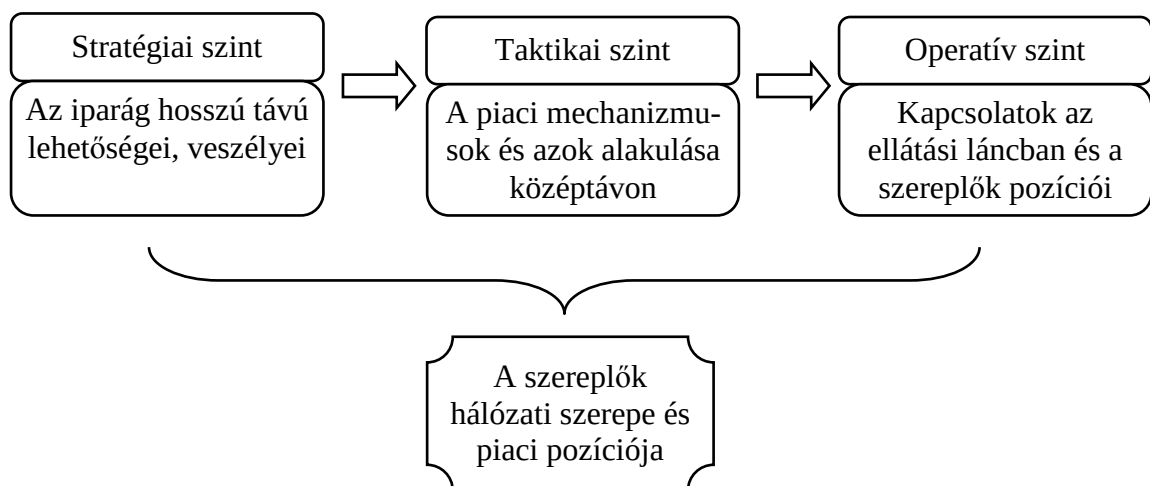
2. ábra: Az iparági versenyt meghatározó erők

Forrás: Porter (2006)

Ahhoz, hogy a vizsgálat során az eredmények megfelelően értékelhetőek, illetve a következtetések helyesek legyenek, szükséges megismerni az elemzésre kerülő iparág kereteit, amelyben az adott vállalkozás versenyez. (Reketttye 1999)

Ez azért lehet lényeges, mert általában, a fogyasztói piacokon jól alkalmazható fejlesztési lehetőségek, marketinglépések a szervezeti piacon – főként ipari vállalkozások esetében – értelmetlennek vagy utópisztikusnak tűnhetnek a gyakorlati megvalósítás során.

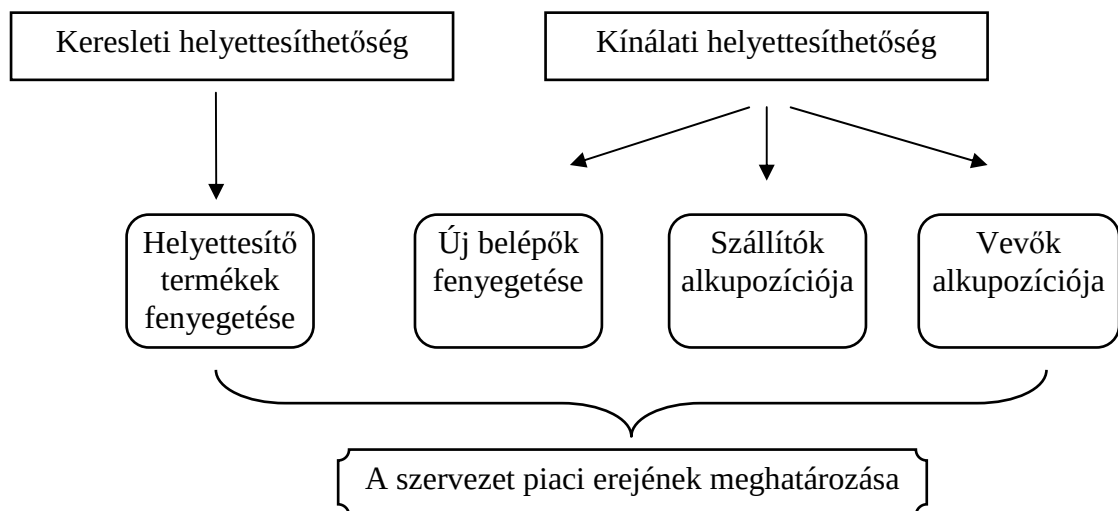
A versenyerő modell segítségével felmérhetőek a vizsgált iparág lehetőségei, fenyegetései, feltárható a vállalat jövőbeni mozgástere. Az üzleti kapcsolatok szempontjából lényeges, hogy körülhatárolja az értékesítési lánc különböző szintjein elhelyezkedő partnerek pozícióját, amelyből kikövetkeztethető a szervezetek hálózati szerepe, illetve alkupozíciója. (Salamonné 2000) (3. ábra:)



3. ábra: Az iparágat leíró modell segítségével feltérképezhető területek

Forrás: Salamonné (2000), Marosán (2006) és Porter (2006) alapján saját szerkesztés

A közgazdasági szakirodalom is részletesen foglalkozik a vállalatokat jellemző piaci erővel, illetve annak hatásával a piaci szereplőkre és a gazdasági jólétre. Ezt a területet versenypolitikai közgazdaságtannak nevezik. A piaci erő meghatározásának kiindulópontja a termékpiacok behatárolása. Ez alapján megkülönböztethető a termékek helyettesíthetősége szerint keresleti és kínálati helyettesíthetőség. *Ebben a rendszerben elhelyezhetők Porter versenyerői.* (4. ábra:) (Motta 2007)



4. ábra: Piaci erő: a termékhelyettesíthetőség és a versenyerők alapján

Forrás: Porter (2006) és Motta (2007) alapján, saját szerkesztés

2.3. Üzleti piacok elemzése

A piactípusok egyik, nemzetközileg is alkalmazott megkülönböztetése alapján beszélhetünk fogyasztói és szervezeti (üzleti) piacokról.

Üzleti piacnak azt a virtuális vagy valós színteret nevezzük, ahol a piaci szereplők első-sorban szervezetek, és a termékek, szolgáltatások megvásárlása „további eladásra, bérbeadásra vagy szállításra kerülő áruk és szolgáltatások előállítása” céljából történik. (Kotler-Keller 2006)

A fogyasztói piactól számos tényezőben eltérő szervezeti piacnak három fő típusa különböztethető meg. A termelő és szolgáltató tevékenységet ellátó vállalatok az ipari piacon, a kereskedelmi vállalatok a viszonteladói piacon, a költségvetési szervezetek pedig a kormányzati piacon működnek. (Kiss 1996) (5. ábra:)

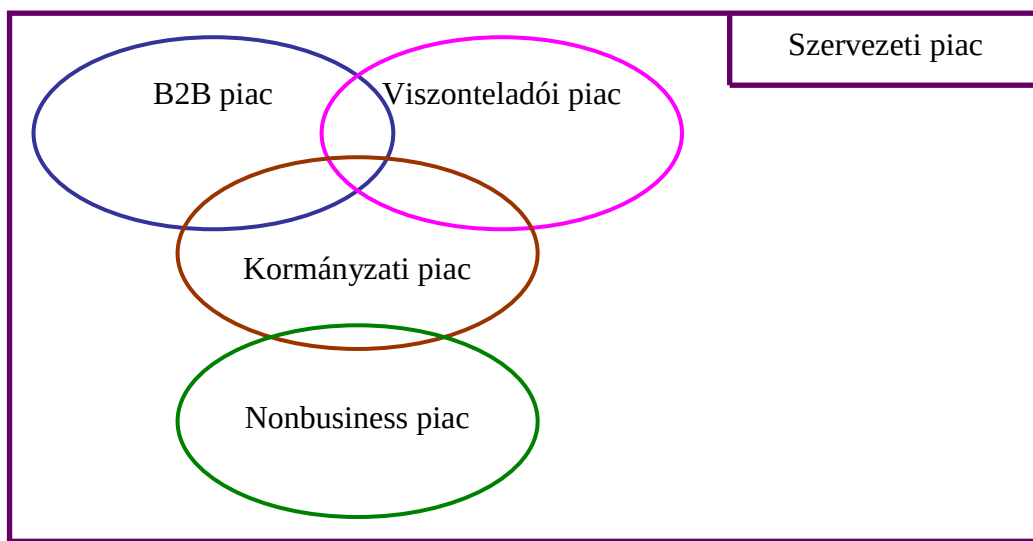
Az ipari piac fő iparágai közé tartozik a mezőgazdaság, az erdészet, halászat, a feldolgozóipar, az építőipar, a szállítás stb. Viszonteladói piac szervezetei főként kereskedelemmel foglalkozó vállalkozások. A kormányzati piac szereplői elsősorban kormányzati szervek, minisztériumok, állami hivatalok, hatóságok, önkormányzatok, oktatási, egészségügyi intézmények. (Kotler-Keller 2006)

Egy másik, az üzleti célokat előtérbe helyező megkülönböztetés alapján a szervezetek a következő csoportokba sorolhatóak:

- Business to business (B2B),
- kormányzati,
- viszonteladói,
- nonbusiness.

(Törőcsik 2007)

A fenti két csoportosítás összefüggésében elmondható, hogy a business to business kifejezés lefedi az ipari szervezetek üzleti célját, így lényegében egy szinten kezelhetőek. A nonbusiness szervezetek azonban különálló típusként jelenhetnek meg. Elméleti síkon csupán a kormányzati piacon képzelhető el nonprofit egyesülés. (5. ábra:)



5. ábra: A szervezeti piac csoportosítása

Forrás: Kiss (1996), 96. o. alapján és Törőcsik (2007), 228. o. alapján, saját szerkesztés

A vállalkozások egymás közötti viszonyát más tényezők jellemzik, mint a fogyasztói piac klasszikus eladó-vevő kapcsolatát. A döntések csoportosan születnek, ezáltal racionálisabbnak tűnnek, ezért a kommunikációjuk is nyersebb, tisztább az interakciók során. Egy-egy szervezetet egy hálózat részeként érdemes figyelni, ezért elkerülhetetlen a „holisztikus piaclátás”. A termelők profitnövekedésük érdekében gyakran kihagyják a kereskedelmi láncszemet, így lerövidülhet az értékesítési út. Ennek azonban ugyanúgy lehetnek hátrányai és előnyei is. (Vágási 2007)

Jellemző továbbá, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban az egyes személyek kapcsolata közvetlenebb, mint általában a lakossági piacok eladó-vevő kapcsolata. Az ajánlatok gyakran egyediek, az árak sajátos kalkulációs elvek mentén kerülnek kialakításra, a sikeres eladáshoz, értékesítéshez magas kapcsolati szint, illetve szakmai hozzáértés szükséges. Ebből adódóan a piaci folyamatok, viselkedések megértéséhez tapasztalatra van szükség. (Törőcsik 2007)

Ezeket a sajátosságokat érdemes szem előtt tartani ahhoz, hogy megértsük a B2B piac szereplőinek viselkedését, illetve, hogy ezek ismeretében, a vizsgálatok következtetéseit helyesen vonhassuk le.

3.táblázat: A Meiser Ferroste Kft szervezeti piaci jellemzői

Szempont	Az B2B piacok jellemzői	A MEISER Ferroste Kft. gyakorlatában
Termék	Egyedi ajánlatok (termék,- szolgáltatás-kombinációk)	Számtalan termékvariáció, műszaki előírások alapján egyedi ajánlatok
Ár	Sajátos kalkulációs elvek mentén kialakított	Differenciált árképzés (vevőtől, szükséges mennyiségtől függő)
Értékesítési utak	A kereskedelmi láncszem esetenként kimarad	A vásárlók jelentős része a terméket felhasználja vagy beépíti és egy rendszer részeként értékesíti
Ösztönzés	Nyers kommunikáció, magas kapcsolati szint	Az alku legfőbb tárgya az ár, a teljesítési határidő és a fizetési kondíciók
Emberi tényező	Személyes kapcsolatok	A tranzakciók során az interperszonális kapcsolatok jelentősek
Tárgyi tényezők	Műszaki felkészültség, problémamegoldó készség	Újszerű megoldásoknak, felhasználási igényeknek való megfelelés műszaki szemléletű ellenőrzése
Folyamat	Piaci tapasztalat	Reklamációkezelési sztenderdek, számos termékalkalmazási lehetőség, feltétel ismerete
Vásárlási döntés	Csoportos, racionális, szakértő	Gyártótevékenységet a megfelelő időben kiszolgáló beszerzés
Kapcsolatok	Elhelyezkedés, szerep, pozíció a hálózatban	Közvetlen, személyes kapcsolat stratégiai beszállítókkal, a legjelentősebb vevőkkel

Forrás: Töröcsik (2007), Vágási (2007), illetve egyéni mélyinterjúk 2012 és szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

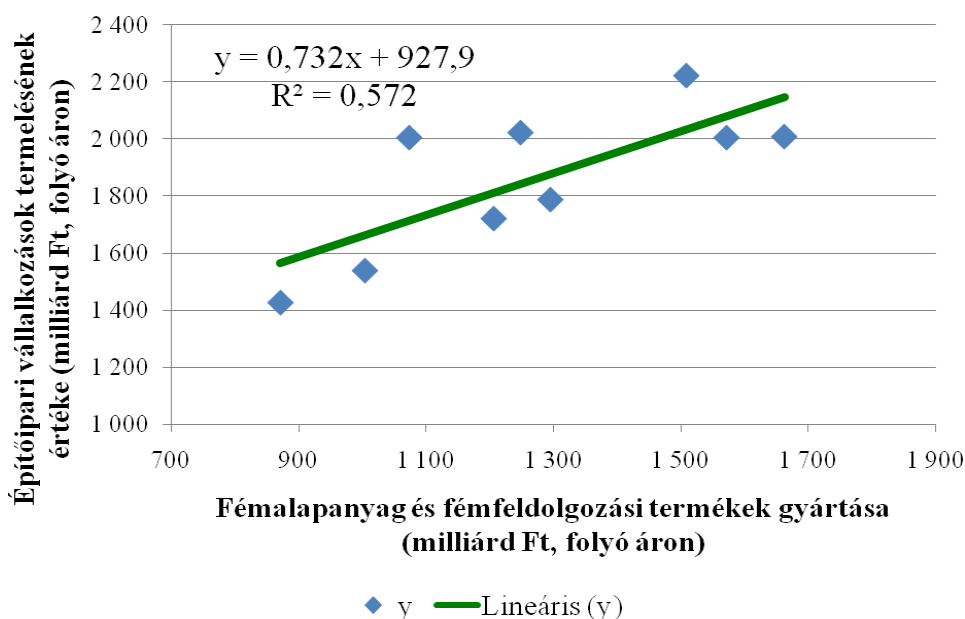
A fenti kitételeknek az általam vizsgált vállalkozás, illetve annak célpiaca megfelel. Tehát az iparág környezetének elemzése segítséget nyújthat a B2B piac jellemző magatartásformáinak feltérképezéshez.

3. MAKROKÖRNYEZETI KITEKINTÉS

3.1. Az építőipari termelés és a fémfeldolgozási termékek gyártása

A vizsgált gyártó vállalat, illetve – ahogyan a primer kutatás során kiderült – főbb vevői gyártmányainak jelentős részét építőipari vállalkozások használják fel. A fémalapanyagok, illetve acéltermékek értékesítése szempontjából az építőipar egy stratégiai fontosságú fellevevőpiacot jelent. Ha nem is közvetlenül érezteti a hatását, de az iparág helyzete mindig tanulságos képet ad egy ország makrogazdasági környezetéről. Az építőipar teljesítménye 2009-ben, az előző évhez képest, 20%-kal, majd ezt követően 2010-ben 14%-kal csökkent, így az iparág 2010-es árbevétele 69%-a volt csak a 2008. évinek. (Muck 2011). A szektor szereplőit tehát érzékenyen érinti a gazdasági környezet változása, ahogy ez az egyéni mélyinterjúk során is kiderült.

A primer kutatásom során vizsgált vállalatok is többségében acéltermékek gyártásával foglalkozó szervezetek, akiknek szoros kötődésük van az építőipar teljesítményéhez. Ezt az összefonódást jól szemlélteti az 6. ábra:.



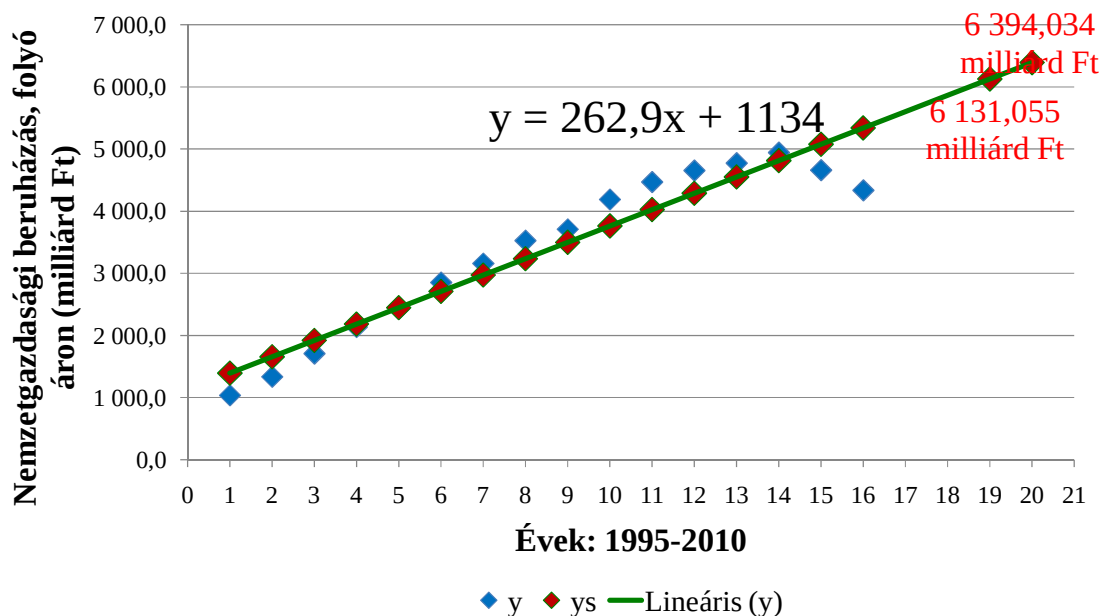
6. ábra: A fémfeldolgozási termékek gyártása és az építőipari vállalkozások termelési értéke Magyarországon, 2002-2010 között (milliárd Ft, folyó áron)

Forrás: www.ksh.hu alapján, saját szerkesztés 2012

Az összefüggés jól látható a fémfeldolgozási termékek gyártása és az építőipari vállalkozások termelése között. Az összefüggés-vizsgálat során a 2002-2010 közötti, összetartozó termelési értékeket (milliárd Ft) pontdiagramon ábrázoltam. A pontok alapján sejthető, hogy a mennyiségi jellemzők között kapcsolat van. Ezután lineáris regressziós függvényt illesztettem. Lineáris kapcsolat esetén, a kapcsolat szorosságának meghatározására a korrelációs együttható szolgál. Ennek értéke $|r|=0,76$ lett, amely erős kapcsolatot jelent a változók között. Ezután az illeszkedés jóságának a meghatározása szükséges a reziduális szórás és a relatív hiba segítségével. A relatív hiba 8,6% lett, ami 10% alatti, ezért az illesztett lineáris regressziós függvény, a fémfeldolgozási termékek gyártása és az építőipari vállalkozások termelése közötti összefüggés matematikai modelljének tekinthető.

3.2. A nemzetgazdasági beruházások alakulása

Az építőipar és kapcsolódó iparágainak teljesítménye természetesen számos tényező függvénye. Az egyik legfontosabb az állami és vállalati beruházások megléte. Ez szintén szóba került a mélyinterjúk során, ezért érdemes megvizsgálni a nemzetgazdasági beruházások alakulását az elmúlt 16 évben Magyarországon. (7. ábra:)



7. ábra: A nemzetgazdasági beruházások értéke Magyarországon, 1995-2010, illetve előrejelzés 2013 és 2014-re, trendfüggvény illesztése alapján

Forrás: www.ksh.hu alapján, saját szerkesztés 2012

Látható, hogy 2008-ig, szinte töretlen volt a nemzetgazdasági beruházások növekedése. 2008-ban a nemzetközi, később hazai gazdasági környezetben bekövetkező nehézségek

idején visszaesés következett be, amelynek az előbb leírtak szerint az építőipari termelés is áldozatául esett. 1995-től azonban egy jól megfigyelhető trend szerint növekedtek a beruházások. A könnyebb kezelhetőség, számolás érdekében, az idősor transzformációja után Microsoft Excel segítségével lineáris regressziós függvényt illesztettem az adatsorra. Ez esetben nincs értelme a kapcsolat szorosságát megvizsgálni, vagyis korrelációt számolni. A trend illeszkedésének jóságát azonban meg kell határozni reziduális szórás, illetve relatív hiba segítségével. A relatív hiba: 7,53% lett, ami 10% alatt van, ezért a regressziós függvényt a nemzetgazdasági beruházások alakulásának matematikai modelljeként lehet tekinteni.

Nem lehet azonban figyelmen kívül hagyni a 2008-as és azt követő évi trendtől való eltérését a beruházások alakulásának. A 2013. és 2014. évre vonatkozó előrejelzések a lineáris trend feltételezett folytatódása alapján kerültek meghatározásra (piros színnel kiemelve). Ez a töretlenség, láthatóan módosult, így a későbbi években a változásokat figyelembe véve, szükséges az előrejelzés pontosítása.

4. B2B KAPCSOLATOK VIZSGÁLATA A VERSENYERŐ MODELL ALAPJÁN

A szervezetközi kapcsolatokat a dunaujvárosi MEISER Ferroste Kft. gyakorlatában vizsgálom meg. A gyártó cég egyedi acéltermékek előállításával és forgalmazásával foglalkozik. Iparági viszonylatban tehát az acéliparhoz köthető speciális terméke az ipari járórács.

≡ Iparág

Az iparág vagy szektor az azonos vagy hasonló termékeket, szolgáltatásokat, ugyanazon a piacon értékesítő vállalatokat foglalja magába. (Porter 2006)

A továbbiakban a Porter (2006) versenyerő modelljének egyes elemei, illetve B2B kapcsolatokkal való összefüggései kerülnek részletesebben bemutatásra, vizsgálva gyakorlati megnyilvánulásait a Meiser Ferroste Kft. működési környezetében és kapcsolatrendszerében. Lényeges, hogy az elemzésben nem szerepel a gyártó vállalat közvetlen versenytársainak és stratégiai viselkedésüknek felmérése. Továbbá a vizsgálat fókuszában elsősorban azok a szempontok állnak, amelyek hatással vannak a szervezet magatartására, megszabják marketinglehetőségeit, illetve közvetlenül befolyásolják a vállalkozás más szervezetekhez fűződő kapcsolatait, a hálózatban betöltött jelentőségét. Azon ismérvek kevésbé hangsúlyosak, amelyek elsősorban pénzügyi, vállalatgazdasági vagy egyéb vonatkozásúak.

4.1. Új belépők fenyegetése

Egyes iparág szereplőinek fokozottan kell figyelniük a piacon újonnan megjelenő versenytársakra. Új szereplők fenyegetésének intenzitása a belépési korlátok szintjétől, valamint a meglévő versenytársak reakciójától függ elsősorban. (Józsa 2005) A piaci korlátok olyan tényezőket, képességeket jelentenek, amelyekkel az új résztvevőknek rendelkezniük kell, ha az előállított termékeiket értékesíteni szeretnék. (Törőcsik 1996)

4.táblázat: Új piacra történő belépés kritériumai

Porter 2006 alapján	B2B kapcsolatokban
1. Gazdaságos sorozatnagyság	A kapcsolat költsége (Snehota 2011)
2. Tapasztalati költségelőnyök	Tartós versenyelőny (Chikán 2010)
3. Vevők márkahűsége	Piaci szereplők viselkedése (Egyéni mélyinterjúk 2012)
4. Tőkeszükséglet	Nem vizsgált
5. Mérettől független költséghátrányok	Nem vizsgált
6. Elosztási csatornák kiépítettsége	Kialakult kapcsolatháló (Ghauri et al. 2005)
7. Kormány és politika	Nem vizsgált

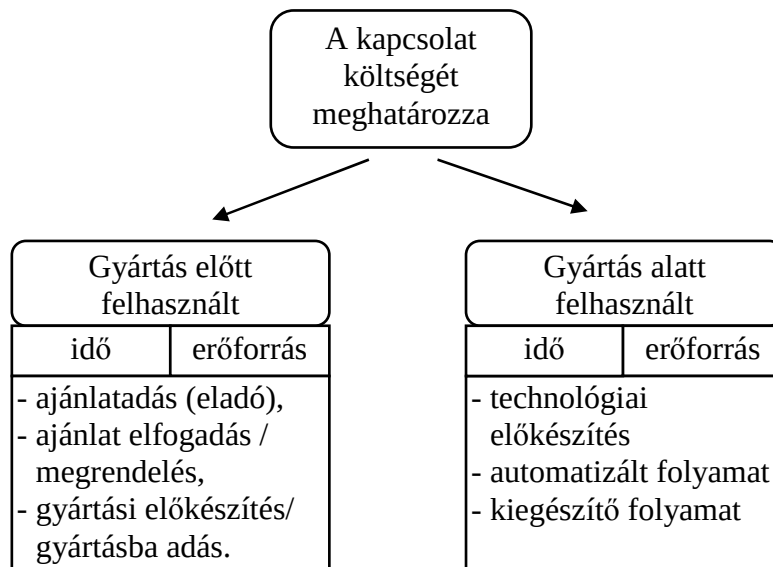
Forrás: Ghauri et al. (2005), Porter (2006), Chikán (2010), Snehota (2011), illetve Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

4.1.1. A gyártó ismertsége és kapcsolatai a forgalmazási csatornában

Porter 2006 szerint a gazdaságos sorozatnagyság a piacra való belépés egyik fontos korlátja. A kifejezés arra utal, hogy egy termék egységköltsége csökken, ha egy időszak alatt termelt abszolút mennyiség növekszik. A fogalmat kiterjeszti az üzleti tevékenység funkcióira, sőt funkcionális területeire is, mint például a beszerzés, kutatás-fejlesztés, marketing vagy az értékesítési hálózat.

Az üzleti kapcsolatokban is megjelenik a gazdaságos sorozatnagyság fogalma az IMP Csoport kutatásai szerint. Ugyanis a szervezetek közötti interakciók jelentős költséggel járnak, habár ezeket nagyon nehéz mérni és rendszerezni. Ilyen költségek merülnek fel az erőforrások szükséges adaptálása, a tevékenységek áramlása, illetve mindkét oldalon az interakcióban résztvevők munkavégzése során. Ahogyan a kapcsolat fejlődik, az operatív tevékenységekben egyre inkább előtérbe kerülnek az előnyök, a költségekkel szemben. (Snehota 2011)

Egy-egy kapcsolat költsége nehezen mérhető, de a vállalati gyakorlatban ezt két tényező határozza meg elsősorban. Az egyik: az ajánlatadás, -elfogadás gyorsasága, rugalmassága, illetve a megrendelés feldolgozásához, gyártásba küldéséhez szükséges munkaidő- és eszközfelhasználás. A másik szempont pedig a gyártáshoz felhasznált munkaórák, illetve a késztermék előállításához szükséges anyag-, eszköz-, erőforrás felhasználás. A kapcsolat költsége annál alacsonyabb, minél kevesebb a megrendeléshez szükséges adminisztrációs és műszaki egyeztetési tevékenység, valamint a termék gyártási technológiai folyamatban eltöltött ideje és erőforrás felhasználása. (8. ábra:)



8. ábra: A régi és alacsony költségű kapcsolatok jellemzői a Meiser Ferroste Kft. gyakorlatában

Forrás: Szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés 2012

Jellemző példa a magas költségű kapcsolatra a Meiser Ferroste Kft. azon partnere, amely rendszerint csúszásmentesített felületű gyártmányokat, egyedi alakú kivágásokkal kéri és ezeket a termékeket rendszerint exportpiacon értékesíti. Már az ajánlatadás során felmerülnek olyan problémák, amelyek folyamatos egyeztetést követelnek a gyártó és vevő, illetve a vevő és ügyfele között. Meghatározott bordavastagságok, és magasságok, alakos vágások pontossága, egyes munkafolyamatok kihagyása abból a célból, hogy a vevő az általa értékesített acélszerkezethez tudja illeszteni a járórácsot, természetesen ezek mind hatással vannak az ajánlat végső formájának kialakítására, az ár megállapítására.

A gyártás alatt felmerülő költségek, felhasznált erőforrások kiterjednek a megrendelés szerinti termék elkészítésére, a különleges és nagyméretű járórácsok kezeléséhez szükséges hely (hegesztőasztal) kialakítására, a terméken való munkálatok elvégzéséhez megfelelő szakértelmű dolgozó megfelelő eszközökkel való biztosítására. Eközben persze a speciális gyártmányok elkészítésével eltöltött idő alternatív költsége is szem előtt tartandó az ilyen speciális igényű munkák elvállalása során.

4.1.2. Kialakult kapcsolatháló

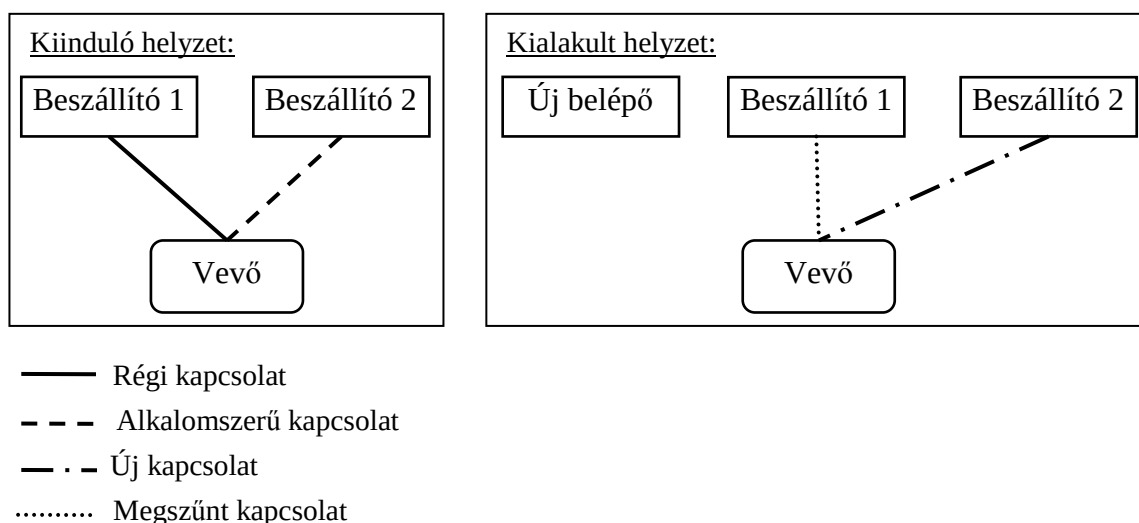
A kereskedelmi csatornák korlátozottsága elriaszthatja az új belépőt a piactól. A régebb óta jelen lévő vállalatoknak szoros kapcsolataik vannak az értékesítési csatorna akár kü-

lönböző szereplőivel. Így a belépni szándékozó csupán árai lefaragásával, nyeresége csökkentésével lehet képes termékei értékesítésére. (Porter 2006)

Természetesen, az új belépőnek akkor van a legnehezebb dolga, ha egy több évtizede működő iparágba szeretne belépni. Ebben az esetben ugyanis már régen kialakultak – jó esetben pedig megfelelően is működnek – az iparág kapcsolathálói. Így a kívülállók számára a hálózat nehezen átlátható és hozzáférhető. A leendő belépőnek ezért két stratégiai lehetősége van. Az egyik, hogy a cég kívülről tanulmányozza a hálózat „logikáját” és ha megértette, a megfelelő erőforrás-kombinációval megpróbál belépni. A másik lehetőség, hogy esélyt kap az új belépő, hogy részese legyen a hálónak olyan termékkel vagy erőforrás-kombinációval, amely értéket teremt a hálózatban. (Ghauri et al. 2005)

A jelenség a vizsgált iparágban is megfigyelhető volt 2011-2012-ben. Az acélipari termékek szempontjából nagyjából 20 éve stratégiai fontosságú beszerzés a horganyzás, mint a termékek felületkezelését lehetővé tevő szolgáltatás. 2011 nyarán Magyarországon egy európai színvonalú horganyzóüzem építése fejeződött be. Hasonlóan nagy befogadóképességű üzem eddig az országban csak két helyen volt. Érdekesség, hogy éppen az indulást követő fél éven belül váltott horganyoztatópartnert a MEISER Ferrost Kft., és ezzel közel 14 éves beszállítói kapcsolatot szüntetett meg. (9. ábra:)

Az eset konklúziója rendkívül tanulságos az iparági hálózatot szem előtt tartva. Elsősorban az új belépő rendelkezett piaci ismeretekkel és tapasztalatokkal, hiszen korábban is végzett ilyen szolgáltatást, de kisebb volumenben, így az üzleti kapcsolatok és piaci ismertség terén fennálló belépési korlátokat viszonylag egyszerűen átléphette, meglévő megrendelőinek kiszolgálása pedig lehetőséget teremtett a működés megkezdésére. Másodsorban a belépést követően a horganyzó árak csökkenést mutattak, a verseny fokozódásának következtében. A gyártó cégnek tehát lehetősége nyílt a beszerzési költségek csökkentésére, potenciális beszállítók ajánlatainak megvizsgálására. Földrajzi távolság miatt az új belépő nem, de egy közeli beszállító jó lehetőségnek tűnt és mivel az eddigi beszállító új ajánlatánál sokkal kedvezőbbet kínáltak, ár, szállítási határidő és minőség szempontjából is, így a tárgyalásokat követően megtörtént a váltás.



9. ábra: Új belépő hatása a hálózaton

Forrás: Szekunder kutatás 2012 alapján, saját szerkesztés

4.1.3. A szereplők viselkedése új belépő esetén

Ha egy vállalat egy adott országban termelőtevékenységet szeretne folytatni, figyelmet kell fordítania a földrajzi környezet minden elemére. Ezek ugyanis nagyban befolyásolják az ott élők fogyasztási szokásait. A vevők preferenciái fogják ugyanis meghatározni a vásárlások mennyiségét, összetételét. Az erőforrásokkal való ellátottság, illetve azok közelsége pedig az előállítási költségek legfőbb befolyásolója. (Tóth et al. 2008)

Szervezetek esetében, ennek megfelelően, két tényező figyelembevétele lehet lényeges. Egyrészt a felvevőpiac nagysága, másrészt, hasonlóan a fogyasztói piacon értékesítő vállalatokhoz, a tényezőellátottság, vagyis az erőforrásokhoz való hozzájutás, illetve annak költségei.

A mélyinterjúk során azzal a feltevessel éltem, hogy az interjúalanyok által képviselt vállalatoknak új versenytársuk jelenik meg hazai piacukon. A kérdés az, hogy mit gondolnak a piaci szereplők viselkedéséről egy ilyen helyzetben, illetve hogyan látják a lehetőségeket. A kérdéseket a vizsgált gyártóvállalat kereskedelmi vezetőjének (K), illetve beszerzőjének (B) és egy ipari termékeket forgalmazó kereskedő cég munkatársának (BK) tettem fel. Válaszaikat az 5.táblázat: rendszerezi.

5.táblázat: A piaci szereplők viselkedése új belépő esetén, az interjúalanyok válaszai alapján

Szempont	K (kereskedő) + B (beszerző)		BK (beszerző-kereskedő)
Saját vállalat reakciója	Piaci versenyelőny fokozása		Új szereplő feltérképezése
Versenytársak reakciója	Versenyelőny keresése		Új belépő képességeinek megismerése
Vevők reakciója	Kedvezőbb lehetőségek keresése		Új ajánlatok bekérése
Hatása a kapcsolatokra	2008-as évet követően a piaci ismertség és a személyes kapcsolatokba vetett bizalom megrendült	A stabil együttműködések nem veszélyeztetik az újak, csak ha sokkal kedvezőbb feltételeket ajánlanak a meglévőnél	A szereplők, ha nehezen is, de elfogadják az új helyzetet, megpróbálnak kompromisszumot kötni

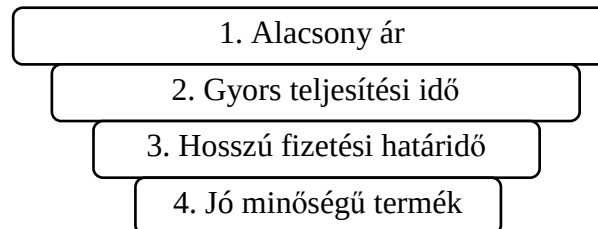
Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

A válaszokból kibontakozik, hogy az új belépőnek valóban rendkívüli tájékozottsággal és olyan erőforrásokkal kell rendelkeznie az iparágat illetően, amelyeket úgy tud kamatoztatni a korábban jelenlévőkkel szemben, hogy saját maga „életben maradjon”, vagy a gazdaságos működés követelményeit teljesítse.

A járórácsot, mint ipari felhasználású terméket középpontba helyezve – a kereskedelmi vezetővel folytatott mélyinterjú alapján – elmondható, hogy az eladóval szemben jellemzően 3-4 alapelvárás létezik az iparágban. Ezek jellemzően olyan képességek, amelyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni a piacra való belépés esetén. Az első, az alacsony értékesítési ár meghatározásának képessége. Jelentős beruházásoknál és kisebb volumeneknél is ez az elsődleges kritérium, amelyet a vevők a beszerzéskor megvizsgálnak. A második fontos képesség a gyors teljesítési/átfutási idő betartása. A terméket jellemzően „elfelejtik” a megrendelők, akik komplex épületek, szerkezetek gyártásával foglalkoznak. Nem számolnak a járórácsok előállításához szükséges idővel, ezért előfordul, hogy teljesíthetetlen vállalási határidőt határoznak meg.

A harmadik lényeges képesség a „rugalmas” fizetési kondíciók kialakításának képessége. Ez jellemzően minél hosszabb fizetési határidő meghatározását jelenti. Azonban a számlák kiegyenlítésének elmaradása súlyos körbetartozáshoz vezet az építőiparban, illetve annak beszállítói láncában. Csupán a negyedik helyre szorult a kiváló minőségű ter-

mék előállítására való képesség. Ez azzal magyarázható, hogy az ipari felhasználás során kevésbé lényeges kritérium az egyes termékek esztétikai igénynek való megfeleltetése. A járófelületek szempontjából fokozottan érvényes, hogy az alapfunkción túli, gyártmánnyal szembeni elvárás ritka a vevők körében.



10. ábra: A vevők által elvárt képességek a gyártóval szemben

Forrás: Szekunder kutatás, illetve Egyéni mélyinterjú 2012 alapján, saját szerkesztés

4.1.4. Piaci versenyelőny

A szervezeteknek olyan megkülönböztető előnyt kell teremteniük, amellyel mindinkább egyedülálló pozícióba kerülhetnek a versenytársaikkal szemben. A változó környezetben azonban az új belépők lemásolhatják a vezető vállalatok megoldásait, *így ha más, kevésbé hatékony technológiával is, de képesek lesznek homogén termékek piacán ugyanazzal a gyártmányfajttával megjelenni.* (Kotler et al. 2003)

A versenyelőny akkor lehet tartós egy vállalat számára, ha a környezete kihívásait felismeri, előrejelzi jövőbeni alakulását és a kínálgózó lehetőségek kihasználásához rendelkezik a szükséges képességekkel. (Chikán 2010)

Egyéni mélyinterjúk során szerettem volna megismerni az interjúalanyok véleményét arról, hogy miben látják vállalatuk versenyelőnyeit másokkal szemben, illetve, hogy szerintük mitől függ az értékesítési volumen éves szinten a vizsgált iparágban. Az interjúalanyok a gyártó vállalat kereskedelmi vezetője (K), illetve ipari termékek piacán tevékenykedő kereskedelmi cég munkatársa (BK) voltak.

6.táblázat: Versenyelőnyök a vizsgált iparágban

Szempont	K (kereskedő)	BK (beszerző-kereskedő)
Az értékesített mennyiséget meghatározza éves szinten	Gazdasági környezet: kormánypolitika, recesszió, stb ipari beruházások (állami és gazdasági szféra részéről is)	Gazdasági körülmények, ár, marketing, beszállítók rugalmassága
A piacon érvényesíthető versenyelőnyök általában	Ár, teljesítési határidő, fizetési kondíciók és minőség	Árak, rugalmasság teljesítésben, ajánlatban
Miben jobb, mint a versenytárs?	Egyedi termékkialakításnak köszönhetően, logisztikai iparág kiszolgálása	Kiszolgálás sebessége (raktárkészletről), rugalmas árképzés, ajánlati alternatívák
Mások miben jobbak?	Más iparágakra specializálódtak	Nagy mennyiségek esetén a gyártókkal nem lehet felvenni a versenyt
Döntő lehet éles versenyhelyzetben	A viszonyok egyre inkább kiegyenlítettek, sokszor csakis a szállítási költség dönti el a versenyt	Motiváció lehet helyi szinten a presztízs, a helyi munkák megnyerése

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

Megegyezik a válaszadók véleménye abban, hogy az éves értékesítési mennyiségre nagy hatással van a gazdasági környezet alakulása. A gyártó természetesen a beruházások fontosságát hangsúlyozza, míg a kereskedelmi cég képviselője a marketing tevékenységet és a beszállítókkal való kapcsolatot is hangsúlyosnak véli ebben a kérdésben. Az érvényesíthető versenyelőnyöket illetően mindketten az árat említették elsőként, majd a teljesítési határidő fontosságát határozták meg, igaz kissé eltérően. A gyártó cég kereskedelmi vezetője a megrendelés teljesítésének, átfutásának gyorsaságát érti alatta, addig a viszonteladó értékesítője a rugalmas alkalmazkodást hangsúlyozta az esetleges változásokhoz, vagyis az adaptációt.

Saját vállalat előnyét, a gyártó képviselője az egyedi termékkialakításban és az azzal megcélzott iparág kiszolgálásában látja. A kereskedelmi cég munkatársa szerint a kiszolgálás sebességében és az ajánlati adaptációban rejlik szervezete sikere. Versenytársaik megítélésében a gyártó azokra az iparágakra célzott, amelyben konkurense inkább jelen van, mint ő. A kereskedelmi cég dolgozójának megítélése szerint a nagy értékesítési mennyiségeknél nem tudják felvenni a versenyt árban a gyártóvállalatokkal.

A versenyelőny gyökerezhet a vállalat stratégiai elképzelésében is. Saját piaci pozíciója védelmében a szervezet, Porter szerint három általános stratégiát követhet. Költségvezető szerep elérése esetén a vállalkozás alkupozíciója jelentősen megnő versenytársakkal, vevőkkel, helyettesítőkkal, új belépőkkel szemben. Ebben az esetben akkor is nyereség érhető el, ha az ajánlat a legolcsóbb versenytárs árát eléri/alulmúlja.

Az ipari piacon ez a beszerzési lánc, a gyártás, logisztika hatékonyabbá tételével, illetve ezen területek folyamatos fejlesztési lehetőségeinek kiaknázásával, hatékonyabbá tételével vagy erősebb hálózati pozíció kialakításával érhető el.

A versenyelőny származhat magának a terméknek, illetve a hozzá kapcsolódó szolgáltatásnak versenytársakétól eltérő megkülönböztetésére. Az ipari termékek piacán azonban az erre irányuló marketinglehetőségek meglehetősen szűkösek.

Az összpontosító stratégia lényege, hogy az eladó egy körülhatárolt vevőkörnek értékesít csupán, ezáltal elkerüli más, esetleg magasabb kiszolgálási költséggel járó szegmensek megrendeléseit. Ennek alapja, hogy a gyártó arra szakosodhat, amelyben versenytársai gyengébben teljesítenek. (Porter 2006)

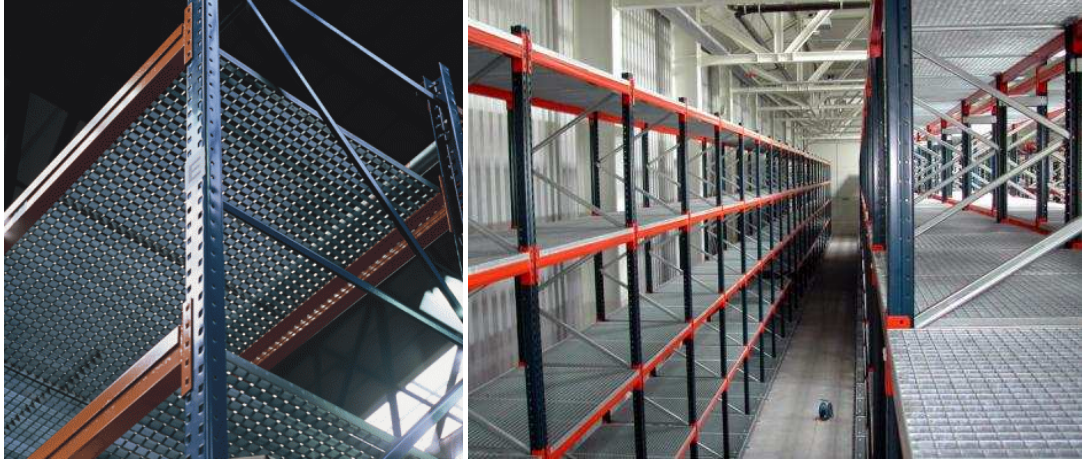
Porter versenysztratégiai és a mélyinterjú válaszai alapján elmondható, hogy lényeges különbség a gyártóvállalat és a csak kereskedelemmel foglalkozó vállalt stratégiájában, hogy a gyártó egyedi termék megkülönböztetésének köszönhetően egy megcélzott iparágba értékesíti gyártmányainak közel felét, ezzel vegyesen alkalmazva a megkülönböztető és összpontosító stratégiákat. A kereskedőcég pedig a kiegészítő szolgáltatásban nyújt versenytársaitól különbözőt, hiszen raktárkészletének és beszállítói kapcsolatainak köszönhetően lényegesen gyorsabban tudja ügyfeleit kiszolgálni, mint a konkurenciája.

A járórács gyártó cégeknél megfigyelhető, hogy ugyan termékeiket számos iparágban felhasználják, vannak olyan szegmensek, amelyek az értékesített mennyiség jelentős hányadát használják fel a vállalat szempontjából. A Meiser Ferroste Kft. esetében – ahogyan a mélyinterjúkból is kiderült – ezt a stratégia célcsoportot logisztikai cégek teszik ki.

A gyártó egyedi kialakítású, polcrendszerekbe kiválóan integrálható termékeinek köszönhetően jó versenyhelyzetben van ezen iparág kiszolgálását illetően.

1. kép

Logisztikai iparág: állványrendszerekbe integrálható polcrácsok



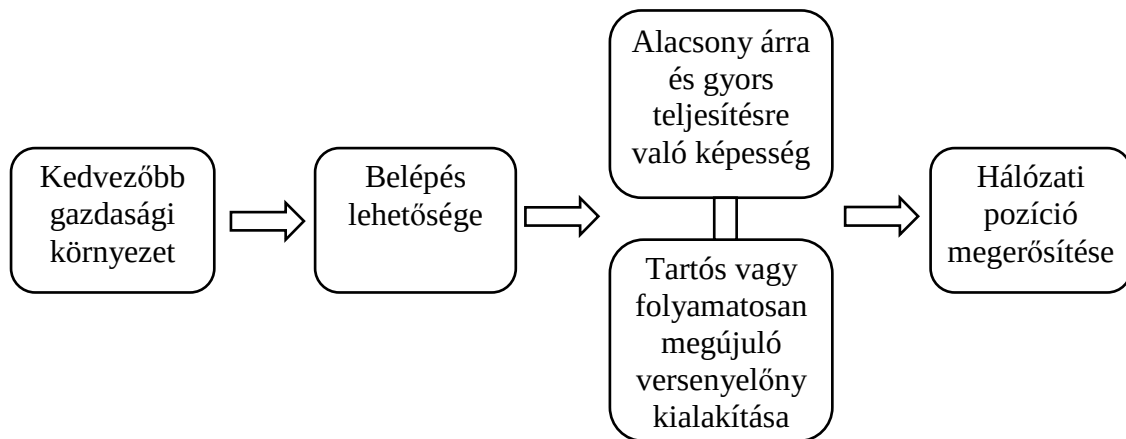
Forrás: http://www.ferroste.hu/index.php?option=com_easygallery&act=categories&cid=15&Itemid=64&limit=12&limitstart=0, 2012.04.21. 9:45

Hátránya lehet ennek az összpontosító stratégiának, ha a felvevőpiac nem elég nagy a megcélzott földrajzi szegmensben. Ebben az esetben a vállalkozás piaci lehetőségét jól szemlélteti a 40. ábra:.

A meglévő termékkel intenzív növekedést célozva, új piacokat kell felkutatnia a vállalatnak, illetve a meglévő piacokon új vevőket, szegmenseket keresni. Ezen kívül lehetősége van a gyártónak az ismert piacokra akár új termékkel betörni. Vagyis a szervezet a már kiépített kapcsolatait használva terjesztheti új gyártmányait. (Kotler-Keller 2006)

4.1.5. Összegzés

Látható tehát, hogy az ipari termékek piacán más-más képességekre, erőforrásokra van szükség, ha gyártóként vagy ha kereskedőként van jelen egy vállalkozás. A piaci siker érdekében eltérő kihívásoknak kell megfelelni attól függően, hogy az ellátási láncban hol helyezkedünk el. Azonban számos közös pont van a két oldal esetében, amelyek általánosabb következtetéseket engednek levonni. (11. ábra:)



11. ábra: Új belépő hálózatba történő belépésének feltételei

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

A szakirodalmi feldolgozás és az egyéni mélyinterjúk eredményét összegzi a 11. ábra. Ez alapján megállapítható, hogy az új belépőnek, aki a meglévő iparág szereplője kíván lenni a feltüntetett feltételeknek kell eleget tennie. A válaszokból leszűrhető, hogy a gazdasági környezetnek kedvezően kell alakulnia ahhoz, hogy új belépőnek lehetősége nyíljon a megjelenésre. A potenciális hálózati szereplőnek rendelkeznie kell az alacsony ár és a versenytársakhoz képest rövid átfutási határidők képességével, illetve ezzel egyidejűleg tartós vagy folyamatosan megújuló versenyelőnyt kell birtokolnia, ha érdemben bele akar avatkozni a kialakult hálózati hierarchiába. Csak ebben az esetben érhet el viszonylag hamar változásokat az iparágban. Ha az új szereplő a bent lévőknél kedvezőbb ajánlati feltételeket képes kialakítani, akkor a hálózat stabil kapcsolatai – akár őt nem is érintve – felbomolhatnak. Még akkor is, ha a hosszú távú kapcsolatok alacsonyabb költséggel járnak és ezzel az érintettek is tisztában vannak.

Az új piacra való belépéshez rendkívül körültekintően fel kell mérni a lehetőségeket. Jellemzően tehát, ami a belépés korlátját csökkenti, az csökkenti a már piacon lévők alku-, illetve hálózati pozícióját is.

4.2. Helyettesítő termékek szorítása

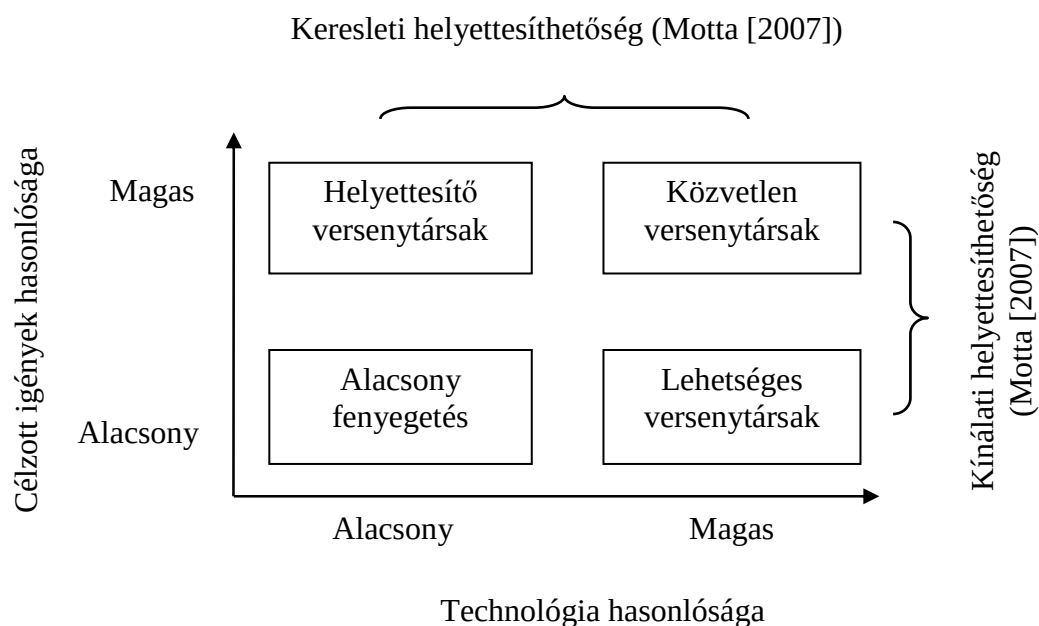
Minden iparágban létezik verseny más iparágakkal abban a tekintetben, hogy egyes termékeknek milyen helyettesítési alternatívái vannak. Itt lényeges kérdéskör lehet a helyettesíthetőség mértéke, alternatívák száma, illetve a főbb okok tisztázása. Az iparági profitot

annál inkább szorítja lefelé a helyettesítők térnyerése, minél szélesebb körben állnak rendelkezésre vagy kedvezőbb az ár/teljesítmény arányuk. (Porter 2006)

A versenytársak azonosításának irányába mutat az iparág helyettesítő termékeinek vizsgálata. A közvetlen konkurencia elemzése nem témája a dolgozatnak, de a helyettesíthetőség értékesítésre gyakorolt hatása miatt nem maradhat ki azonosításuk, bemutatásuk.

Azon helyettesítő termékek kínálói, akik hasonló igényeket céloznak meg a piacon, mint a vállalat, de eltérő technológiával különböző terméket állítanak elő, a helyettesítő versenytársak. Közvetlen versenytársak azok, akik hasonló technológiával gyártott, ugyanolyan terméket forgalmaznak, mint mi. Azok számítnak potenciális versenytársnak, akiknek a technológiai felszereltsége közel áll a miénkhez, de pillanatnyilag másfajta igények teljesítésére alkalmas gyártmányokat készítenek. A legkisebb veszélyt azok a termelők jelentik, akik technológiája és célzott piaci igénye is eltér a miénktől. (Lambin 2007)(12. ábra:)

Az iparág szereplőinek hálózati pozícióival összefüggő helyettesíthetőséggel foglalkozik a versenypolitikai közgazdaságtan is. Hasonlóan Bergen – Peteraf modelljéhez a helyettesítő termékeket forgalmazó szervezeteket rendszerezi, de attól eltérő felfogásban. Motta [2007] szerint keresleti oldali helyettesíthetőségről beszélhetünk, ha azokra a termékekre gondolunk, amelyek adott pillanatban a vevők igényének megfelelnek és rendelkezésre is állnak. De meg kell különböztetni a kínálati oldalon potenciálisan megjelenő helyettesíthetőséget. Ez azt jelenti, hogy a jelenleg más terméket gyártó vállalatnak van arra lehetősége – megfelelő erőforrások által – hogy adott időn belül átálljon a kívánt termék előállítására. (Motta 2007) *Ha ez a vállalat a gyártó ellátási-elosztási láncának tagja, vertikális integrációról beszélhetünk, amely megjelenik a Porter-féle rendszerben, mint szállítói, illetve vevői fenyegetés. Részletesebben a 4.3.5. pontban kerül bemutatásra.*



12. ábra: Versenytársak azonosítása

Forrás: Bergen and Peteraf (2002) in Lambin (2007) és Motta (2007) alapján, saját szerkesztés

Az ipari járőrács korábbi és jelenlegi helyettesítőiről a 20 éve a szakmában dolgozó kereskedelmi vezetőt, illetve ipari termékeket forgalmazó cég munkatársát kérdeztem meg egyéni mélyinterjúk során. A jobb áttekinthetőség miatt összevont válaszait a 7.táblázat mutatja be.

7.táblázat: Az ipari járőrács helyettesítő termékei és tulajdonságai

Helyettesítő termék	Előny	Hátrány
Fűzött rácsok	Szennyvíztisztítóknál, medencéknél, járóhidaknál, gépek, daruk csőhídjainál volt elterjedt	Lakosság körében kevésbé volt ismert, közterületeken egyáltalán nem használták, horganyzás nélkül, kátrányba mártva alkalmazták
Acéllemezek (bordáslemez)	Viszonylag kis tömegű	Nincs fény-, por- és levegőáteresztő képessége
Lemezprofilok	Esztétikus, viszonylag könnyű	Korlátozott méretlehetőségek, nehéz beszerzés
GFK rácsok (műanyag, műgyanta rácsok)	Könnyű, vegyi anyagokkal szemben ellenálló, tartós	Rendkívül drága

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

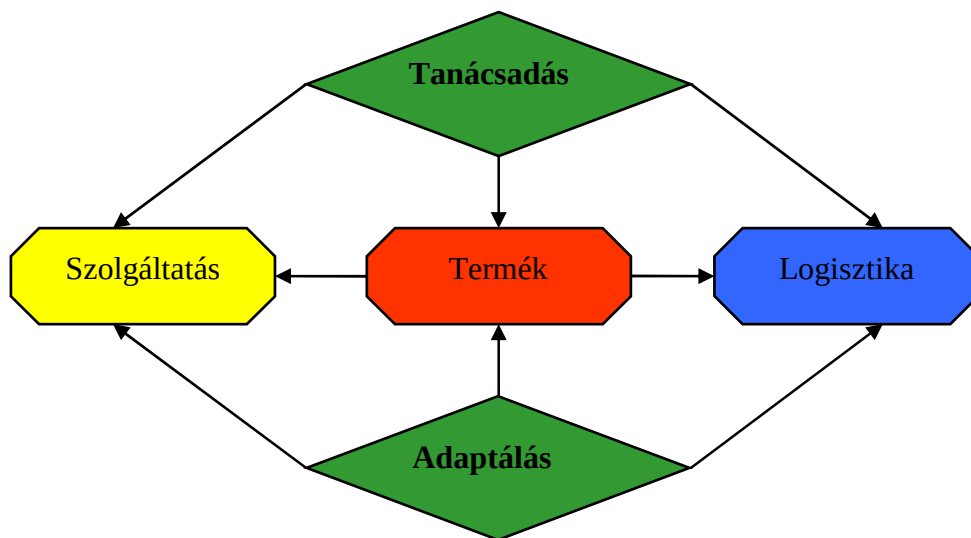
A főként ipari területeken elterjedt járőrács a válaszokban feltüntetett helyettesítőkkal szemben számos előnnyel rendelkezik. A rácsosztás variálhatóságának köszönhetően az

„ősterméknek” számító fűzött rácsokkal szemben közterületeken is alkalmazható, illetve nagyobb teherviselő képességgel rendelkezik. Szinte alapértelmezett értékesítési formája a tűzihorganyzott felületkezelésű termék, amely akár több évtizeden keresztül használható. A lemezekkel szembein legfontosabb előnye a járórácsnak, a több szintes ipari építményekben és magasépítészetben, hogy fény-, por-, és levegőátengedő képességgel rendelkezik. A lemezprofilokkal ellentétben milliméterpontosan megadhatóak a gyártási méretek, illetve a jelentős hazai és európai gyártók miatt nagy mennyiségek esetén sokkal kedvezőbb árak érhetőek el.

Helyettesítő termékek jelenléte kettős hatást válthat ki. Egyrészt jövedelmezőség szempontjából kedvezőtlen, ugyanis normál gazdasági időszakban meghatározott profitmennyiség megszerzésétől fosztják meg az iparágat. Ezen kívül rendkívüli fellendülés idején csökkentik az elérhető nyereséget is. Másrészt, ha a versengés során a piacról való kiszorítás már nem lehetséges, gazdaságosabb döntés kiegészítő termékként való alkalmazása. (Józsa 2005)

Ennek jelentősége a szervezeti piacon jellemző értékesítési forma, a rendszerértékesítés esetén realizálódhat. Ez olyan különböző terméktípusok együttes alkalmazását jelenti, amelynek legfőbb előnye, hogy a vevőnek nem kell több beszállítóval egyezkednie a különböző részegységek beszerzéséről. Emellett hasznos az eladónak is, mert egy-egy ilyen tranzakcióval szorosabbá fűzheti kapcsolatát vevőjével. (Törőcsik 1996)

Lényeges, hogy a vizsgált szervezeti piacon – illetve általában az ipari gyártmányok piacán – nem a termékekkel versenyeznek, hanem inkább különböző ajánlatokkal, ajánlatvariációikkal az iparág versenytársai. (Ford et al. 2003) (13. ábra:)

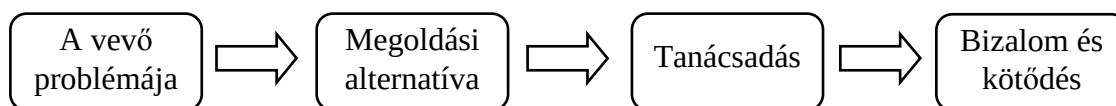


13. ábra: A szervezetek ajánlatának öt eleme

Forrás: Ford et al. (2003). 160. o. alapján, saját szerkesztés

A vevő és eladó problémáit és képességeit középpontba állító Ford 2003 szerint az ajánlat öt tényező minél teljesebb alkalmazása, összehangolását jelenti. A szervezetek közötti cse-re során azok nyújtanak teljes ajánlatot, akik a kézzel fogható terméket kiegészítő szolgál-tatásokkal, anyagáramlási folyamatokba való bekapcsolódással, szakértelmet igénylő termékek esetén tanácsadással, illetve adaptálással (egyedi igényekhez igazítással) egészí-tik ki. (Ford 2003)

Az ajánlatadás hétköznapi gyakorlatában középponti kérdés – amelyre a szakirodalom is utal – a vevők problémájának megértése, illetve alternatíva a megoldásra a vállalati képességeket szem előtt tartva. A speciális ipari termék vonatkozásában, a já-rórács értékesítése során elsősorban a tanácsadásnak van kiemelkedő szerepe. A vevők gyakran komplex termékeket, rendszereket adnak el, amihez a felhasznált rácstermék egy szükséges részegység. Felhasználásának, beépítésének azonban vannak műszaki, például teherviselés szempontjából lényeges előírásai, amelyekkel a beszerző cég nem minden esetben van tisztában. Előfordul, hogy a megrendelő által elképzelt termékvariáció gyár-tása nem megoldható vagy adott helyen (például közterületen) történő beépítését törvényi szabályozás nem teszi lehetővé. Ilyen esetekben a gyártó munkatársai adnak felvilágosí-tást, amely a kapcsolat fejlődése szempontjából kedvező lehet: segíti a bizalom és az el-adóhoz való kötődés kialakulását.



14. ábra: A tanácsadás jelentősége a Meiser Ferroste Kft. értékesítési gyakorlatában

Forrás: Megfigyelés alapján, saját szerkesztés 2012

Látható, hogy a helyettesítő termékek elemzése sokkal összetettebb problémakört takar, mint ahogyan elsőre tűnik, ezáltal több irányba elvezetheti a vizsgálódást. A fizikai termékek, azaz a keresleti helyettesíthetőség szerinti feltárás, számos műszaki-mechanikai, esztétikai területre kalauzsolhat el. A technológiai hasonlóság és a célzott vevői igények alapján történő meghatározások a közvetlen versenytársakhoz vezethetnek el, amely jelen dolgozatnak nem témája. Fontos azonban kapcsolati szempontból, a kínálat oldali helyettesíthetőség, amely érinti az ellátási lánc szereplőit is, így hatással van a közvetlen üzleti kapcsolatokra a szállítók és a vevők alkupozíciói által.

4.3. Szállítók alkupozíciója

A szervezeti piac szinonimájaként használják a beszállítói piac kifejezést. Ez is mutatja, hogy a vállalati kapcsolatok egy sajátos területe a beszállítói viszonyok kezelése. Annál is inkább, mert a szervezeti vásárlásokon keresztül a beszerzés jelentős befolyással bír a vállalat működésére.

8.táblázat: A szállítók alkupozíciójának kritériumai

Porter 2006 alapján	B2B kapcsolatokban
1. Piaci koncentráció	A beszállítók piacának típusa (Egyéni mélyinterjú 2010)
2. Helyettesítő termékek fenyegetése	Helyettesítő versenytársak (Lambin 2007, lásd 4.2. fejezet)
3. Vevői igény jelentősége	A vevői és eladói igények összehangolása (Egyéni mélyinterjú 2012)
4. A termék fontossága	A beszerzés fontossága (Szegedi-Prezenszki 2003)
5. Áttérési költségek	A beszerzési döntés (Töröcsik 1996, Józsa 2005)
6. A szállító lehetősége előrelépő integrációra	Beszállítói/értékesítői láncok (Ford 2003)

Forrás: Töröcsik (1996), Ford (2003), Szegedi – Prezenszki (2003), Józsa (2005), Porter (2006), egyéni mélyinterjú 2010, illetve Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

Azon a piacon, ahol az eladók kevés számával szemben a vásárlók rendkívül megosztottak, nagy számúak, a gyártó vállalatok könnyebben érvényesíthetik áraikat, befolyásolhatják a minőséget és más feltételeket. (Porter 2006)

The diagram illustrates the flow of value and cost through the supply chain, organized into three columns representing different stages:

- Column 1 (Supplier Market):**
 - Beszállítói piac (Supplier market)
 - Monopolhelyzet (Monopoly position)
 - Árervényesítés (Price increase)
- Column 2 (Manufacturer):**
 - Meiser Ferroste Kft.
 - Gyártási folyamat (Production process)
 - Változatlan költségű termelés (Production with constant costs)
- Column 3 (Consumer Market):**
 - Értékesítői piac (Retailer market)
 - Erős verseny (Strong competition)
 - Árleszorító hatás (Price-reducing effect)

Flow and Legend:

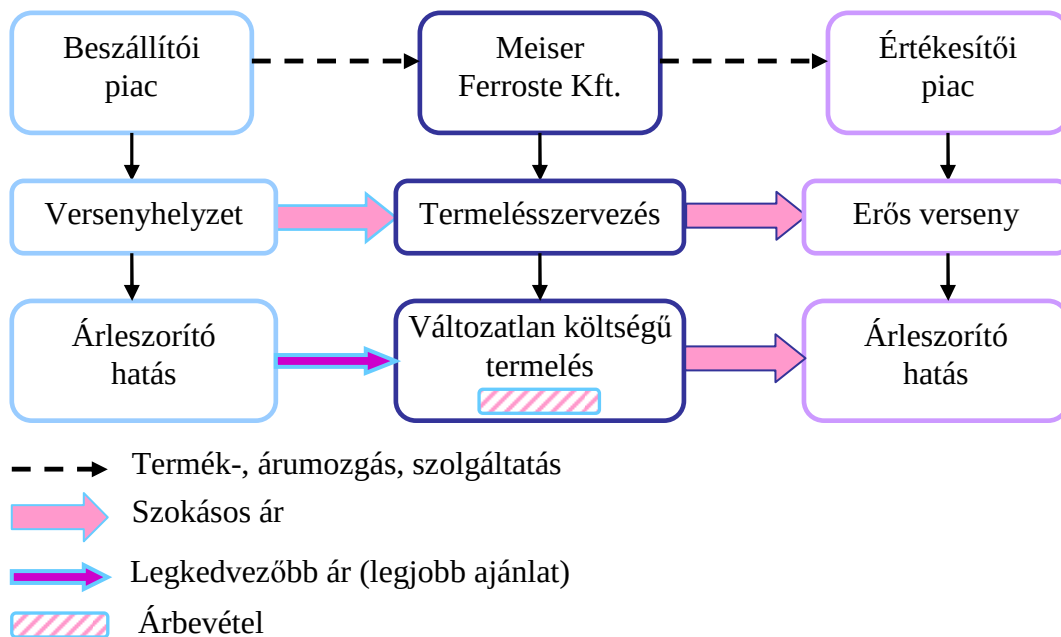
- Product, distribution, and service flow (dashed black arrows):** Beszállítói piac → Meiser Ferroste Kft. → Értékesítői piac
- Usual price flow (light blue arrows):** Monopolhelyzet → Gyártási folyamat → Erős verseny
- Increased price flow (thick blue arrow):** Árervényesítés → Változatlan költségű termelés
- Cost increase (hatched blue box):** Located under the 'Változatlan költségű termelés' box, indicating a cost increase despite the label.

15. ábra: A monopol beszállítók árérvényesítő képessége a Meiser Ferroste Kft. gyakorlatában

Forrás: Egyéni mélyinterjú 2010 alapján, saját szerkesztés

Versenyző beszállítók esetén a gyártónak lehetősége van, hogy leszorítsa beszerzési árait. (16. ábra:) Ezzel két lehetőség nyílik számára az értékesítési piacán. Vagy megtartja a beszállítón megspórolt jövedelmet vagy ha szüksége van kiélezett versenyhelyzetben árai csökkentésére, megteheti egy bizonyos szintig elvárt nyeresége csökkentése nélkül is.

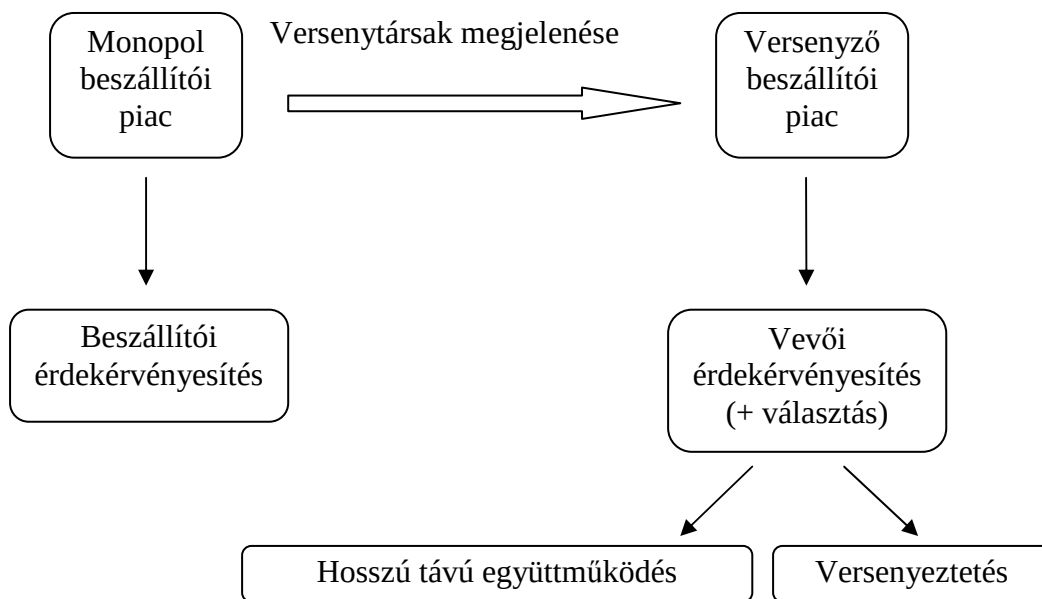
Ebben a szituációban a gyártó van jobb alkupozícióban eladójával szemben, ráadásul mozgástere kiszélesedett az értékesítői piacon.



16. ábra: Versenyző beszállítókkal szembeni árérvényesítő képesség a Meiser Ferroste Kft. gyakorlatában

Forrás: Egyéni mélyinterjú 2010 alapján, saját szerkesztés

Az előző megállapításokat szemlélteti a 17. ábra: Látható továbbá, hogy versenyző beszállítók esetén, a vállalat értékesítői piacon nyert mozgástere mellett a szállítóválasztás kapcsán is kedvező helyzetbe került. Lehetősége nyílik ugyanis ellátási láncsal kapcsolatos döntést is hozni: vagyis hogy törekszik egy eladóval szövetségre lépni és szorosabb kapcsolatot kiépíteni vagy inkább a beszerzésenkénti ajánlatkérést és versenyeztetést választja. A mélyinterjúk során világossá vált, hogy manapság már minden beszerzett termék és szolgáltatás piacán verseny van. Azonban szövetségeket akkor tud kötni a vállalat a szervezeti piacon, ha a vásárolt erőforrások az eladó szempontjából is jelentős mennyiséget tesznek ki. Példaként említhető a Meiser Ferroste Kft. esetében, amikor stratégiai partnert keresett a járőracsok alapjául szolgáló, hasított szalagacél beszállítására. Az egyik legfontosabb alapanyagnak a megfelelő helyen és időben történő rendelkezésre állítása céljából döntött úgy a vállalat, hogy egy olyan eladót választ, aki jelentősnek minősíti az éves szinten lekötött árutömeget. Ezáltal lehetőség nyílt kölcsönösen előnyös partnerkapcsolat kiépítésére, amelyben a felek félreteszik rövid távú érdekeiket és az együttműködés hosszú távú sikerére helyezik a hangsúlyt.



17. ábra: Lehetséges beszállítói pozíciók

Forrás: 15. ábra: és 16. ábra: alapján, saját szerkesztés, 2012.

A 17. ábra: alapján logikusan következik, hogy a vevő érdekelt abban, hogy alkupozícióját növelje. Ez úgy érhető el, ha eladója piacán növekszik a verseny, vagyis új belépők jelennek meg (például új szalagacél forgalmazó cég). Erre akkor van esély, ha az adott piacon csökkennek a belépés korlátai. A belépési korlátok változásának természetesen több összetevője van, de ebben az összefüggésben a vevő úgy növelheti ezáltal alkupozícióját, ha erőteljesen tud fenyegetni visszalépő integrációval eladója piacán (például ha a járórácsgyártó acéltekercsből saját termékeihez szalagacélt hasítana és nem kereskedőcégtől szerezne be). E lehetőség elemzése a vevők alkupozíciójánál, a 4.4. pontban kerül tárgyalásra.

4.3.2. A vevői igény jelentősége

Az ipari termékek piacán beszerzéssel foglalkozó három szakember válaszaiból leszűrhető, hogy lényeges és a szervezetek közötti kapcsolatokat befolyásolja, sőt nagyban meghatározhatja, hogy az eladó szempontjából a vevő milyen értékben, mennyiségben vásárol a szükséges termékekből. A három megkérdezett a következő, rendkívül érdekes és sok szempontból sajátos területen tevékenykedik: az első interjúalany (B1) komplex termék (lépcsőszerkezet) gyártásához szükséges alap- és segédanyagok beszerzésével foglalkozik. B2 interjúalany, szintén kizárólag beszerző tevékenységet folytat a vizsgált vállalat, ipari járórács gyártásához kapcsolódóan. A harmadik interjúalany egy kereskedő cég munka-

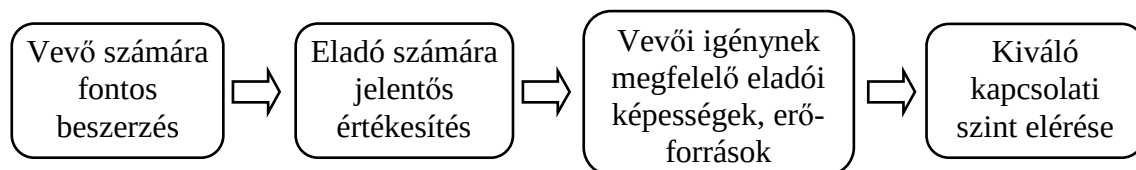
társaként a beszerzésen túl értékesítéssel is foglalkozik, ezért jelölése a továbbiakban BK. Válaszaikat, tapasztalataikat beszállítóikkal a 9.táblázat: rendszerezi.

9.táblázat: A beszerzés jelentősége stratégiai termékek esetén és hatása a kapcsolatra

Szempont	B1 (beszerző)	B2 (beszerző)	BK (beszerző-kereskedő)
Vevői szempontból	<i>nagyon fontos</i>	<i>nagyon fontos</i>	<i>nagyon fontos</i>
Eladói szempontból	nem jelentős	<i>jelentős (kiemelt)</i>	<i>jelentős</i>
Beszerzési forrás	kereskedő	feldolgozó és kereskedő	gyártó
Beszerző problémája	kis rendelési mennyiségek	feldolgozott, megmunkált alapanyag	változó volumenű vásárlások
Szervezeti kapcsolat	laza (esetleges)	kiváló	jó

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

Látható tehát, hogy ahol a vásárolt mennyiségek az eladó számára is jelentősek ott egyrészt kihagyható a kereskedelmi láncszem az ellátási folyamatból, ezen túlmenően pedig szorosabb együttműködés építhető ki, amely magasabb kapcsolati szint kialakulását eredményezheti. (18. ábra:)



18. ábra: Magas kapcsolati szint követelményei az ellátási láncban

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

A Meiser Ferroste Kft. beszerzési gyakorlatában jól megfigyelhetők a 18. ábra: következtetései. Példaként említhető a járórácsok gyártásához leggyakrabban alkalmazott alapanyag a hasított szalagacél. A terméket a vállalat korábban a földrajzilag közelinek mondható acélgyártótól szerezte be. Az acélgyártó szempontjából ez az alapanyag azonban félkész terméknek minősül, hiszen a cég elsősorban lemezek (lemeztekercsek) értékesítésével foglalkozik. Ezért a járórács gyártó a kívánt anyagfajtához csak úgy juthatott hozzá, ha a megvásárolt lemezt – beszerzett szolgáltatásként – hasíttatja. Ez azonban, kiegészítve a szükséges szállítási költségekkel jelentősen növelte a gyártmányok árát, amit az értékesítői piacon lévő verseny miatt, a vevők körében a rácsgyártó nem tudott érvényesíteni. Ezen kívül pedig az ipari rácsok gyártásához megvásárolt lemezmenyiség nem tett ki jelentős volument az eladó szempontjából.

Elsődlegessé vált egy olyan beszállító keresése, amelynél a járórács gyártáshoz szükséges szalagacélok kikészítve állnak rendelkezésre. Így esett a Meiser Ferroste Kft. választása egy kereskedőcégre, amely egész Európára kiterjedő hálózattal rendelkezik. Az új beszállító termékpaletáján szerepelt a kívánt feldolgozott állapotú anyag, ezen túlmenően pedig a rácsgyártáshoz felhasznált éves mennyiség az eladó szempontjából is jelentősnek mondható. Világos tehát, hogy a kapcsolat mindkét fél számára fontos. A beszállító rendelkezik a vevő számára lényeges képességekkel, erőforrásokkal és az eladott mennyiséget komoly volumenként tudhatja be. A vállalatok közötti interakcióra személyes, közvetlen kapcsolattartás, rugalmas ügyintézés, gyors információáramlás és a másik fél érdekeit is szem előtt tartó üzleti magatartás jellemző.

4.3.3. A beszállító terméke nélkülözhetetlen a vevőnek

Erősíti a szállító alkupozícióját, ha olyan terméket értékesít, amely a vevő(k) termékminőségét jelentősen befolyásolja és/vagy a gyártási folyamatok nélkülözhetetlen anyagát képezi. (Porter 2006)

A beszerzett termékek és szolgáltatások jelentőségének, illetve a vevő beszállítótól való függőségének meghatározására alkalmazható a Kraljic-mátrix. (10.táblázat:) (Szegedi-Prezenszki 2003)

10.táblázat: Kraljic-mátrix

		Beszerzés kockázata	
		kicsi	nagy
Beszerzés fontossága	nagy	Befolyásolható termékek	Stratégiai termékek
	kicsi	Rutintermékek	Szűk keresztmetszetű termékek

Forrás: Szegedi – Prezenszki 2003 97. oldal alapján

A beszerzés fontossága azt mutatja, hogy milyen hatással van a vállalatra, ha egy terméket nem sikerül beszerezni. A beszerzés kockázata annak a valószínűségét jelzi, hogy az adott terméket nem sikerül megszerezni. (Szegedi-Prezenszki 2003)

11.táblázat: Kraljic-mátrix

Beszerzés kockázata Beszerzés fontossága		Beszerzés kockázata	
		kicsi	nagy
Beszerzés fontossága	nagy	Főként szolgáltatások, termékek felületkezelése, szállítmányozás	Gyártáshoz és a termelési folyamathoz nélkülözhetetlen alap- és segédanyagok
	kicsi	A nem gyártáshoz kapcsolódó beszerzések	A késztermék kialakításához szükséges kiegészítő termékek

Forrás: Szegedi – Prezenszki 2003, illetve egyéni mélyinterjúk 2012 alapján

Az ipari termékek piacán tevékenykedő beszerzőkkel (B1, B2) folytatott interjúk során sikerült körülhatárolni a mátrix által jelzett termék- és szolgáltatáscsoportokat az interjúalanyok szervezeteinek gyakorlatában. Ez alapján egyértelműen a legnagyobb fontosságú és kockázatú beszerzések azok, amelyek a vállalkozás fő profiljához kapcsolódó munkavégzéshez szükségesek. A legkockázatosabb a szállításuk, a csekély beszerzési lehetőség miatt, de kevésbé fontosak az olyan kiegészítő termékek, amelyek nélkül életképesek ugyan a gyártmányok, de csak azokkal együtt teljesek.

Kis kockázatúak, de mégis fontosak azok a kiegészítő szolgáltatások, amelyekkel az értékesített termék 100%-osan befejezett, illetve a fizikai gyártmányokon túl az ajánlat részeként kerültek meghatározásra és teljesítésük korábban akár az alku tárgyát is képezhették. Ebben a rendszerezésben a legkevésbé fontos és legkisebb kockázatú beszerzések azok, amelyek nem a vállalkozás fő profiljához kapcsolódó tevékenységekhez szükségesek, hanem például a napi munkavégzés segítése miatt lényegesek.

4.3.4. A beszerzési döntés

Az ipari termékek piacán a beszerzési döntésekre fokozott racionalitás jellemző. Főként azért, mert a vásárlás egy belső információáramlási folyamat eredményeként jelenik meg. A folyamat közvetlen érintettjei alkotják a beszerzési központot (buying center), amely a szervezeti vásárlások jellemző, sőt kihagyhatatlan egysége. (Törőcsik 1996) (19. ábra:)



19. ábra: A vállalati beszerzési központ és összetevői

Forrás: Webster – Wind 1972 modell, Józsa et al. 2005. alapján, saját szerkesztés

A szervezeti vásárlások azért is lehetnek bonyolultak, mert egy-egy személy több „szerepkörben” is feltűnhet a folyamatban. Összetettségét jellemzi ezen kívül, hogy akármennyire is racionálisnak tűnik a beszerzési központ tevékenysége, mivel emberek alkotják, ezért elkerülhetetlen emocionális elemek megjelenése. A szervezetközi kapcsolatokra jellemző beszerzési döntéseket akkor érthetjük meg, ha megvizsgáljuk:

- melyek azok a tényezők, amelyek a szervezeten belül a döntést közvetlenül befolyásolják *(technikai, pszichológiai stb.)*,
- a szervezetek közötti interakciónak mik lehetnek a jellemzői általában *(vásárlás gyakorisága, kapcsolat szintje, termék fontossága stb.)* (Töröcsik 2006), illetve
- adott vállalatnak milyen stratégia lehetőségei vannak a piacon és ezek mekkora mozgásteret biztosítanak a beszállítók kiválasztásában *(stratégiai csoportok különbözősége)* (Porter 2006)

A beszerzési döntés üzleti kapcsolatokra való hatását a fenti szempontok figyelembevételével egyéni mélyinterjúk során vizsgáltam. Segítségemre voltak rendszerterméket értékesítő és a vizsgált gyártó cég beszerzőinek (B1 és B2), illetve egy kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozás munkatársának (BK) válaszai. (12.táblázat:)

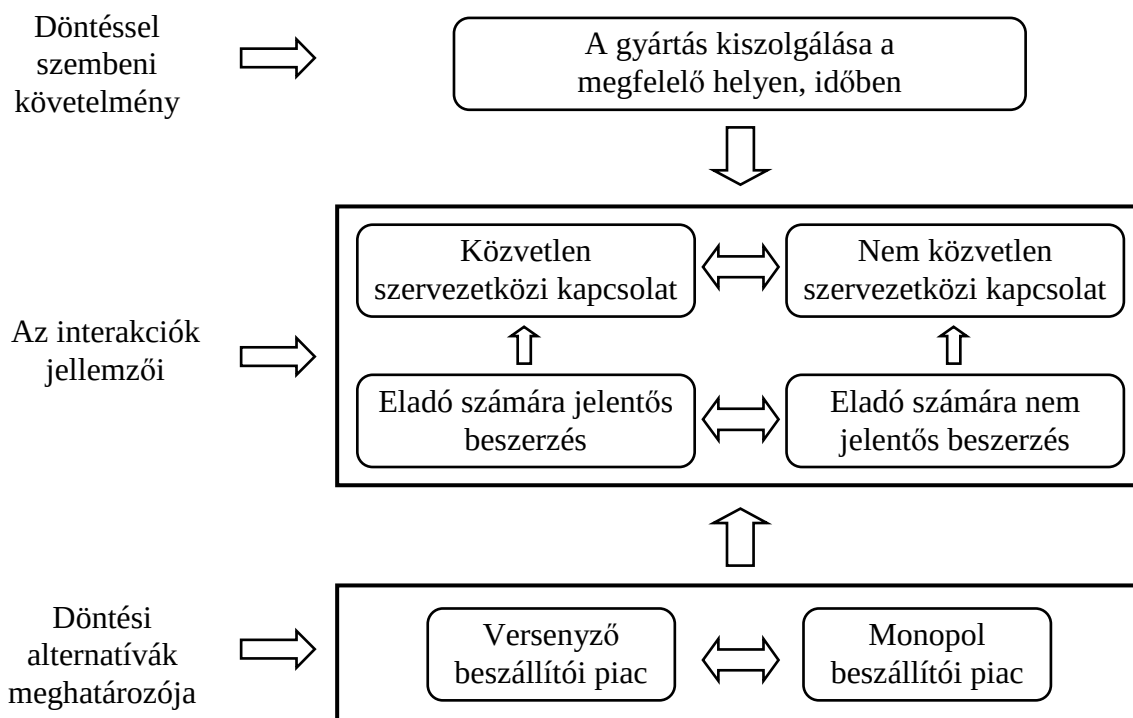
12.táblázat: A szervezeten belüli kapcsolatokat befolyásoló beszerzési döntés jellemzői

Szempont	B1	B2	BK
A beszerzéssel szembeni legfontosabb követelmény	A szükséges termék, anyag a megfelelő időben, a megfelelő időben rendelkezésre álljon a gyártáshoz és/vagy értékesítéshez		
Interakció jellemzője közvetlen kapcsolat esetén	Nincs szoros kötődés	Bizalom, megfelelő információáramlás, rugalmas és gyors ügyintézés, szerződés-szerű teljesítés	Rugalmasság, nagyobb odafigyelés, baráti hangneme
Nem közvetlen kapcsolat jellemzője	Barátságos hangneme, nem megfelelő teljesítés	Erőfölény fitogtatás, egyoldalú érdekvédelem	Nem megfelelő tájékoztatás, kiszolgálás
Nem közvetlen kapcsolat oka lehet	Kis rendelési mennyiség	Monopolhelyzetben lévő gyártó	
Beszerzési lehetőségeket korlátozhatja	Kis rendelési mennyiség, egyedi termék	Anyavállalattal való kapcsolat	Speciális termékfajta

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

A válaszokból érzékelhető, hogy a beszerzések célja elsősorban, hogy a megfelelő anyagok, a cég tevékenységéhez kapcsolódóan, rendelkezésre álljanak és zavartalan lehessen a munkavégzés: a gyártás vagy értékesítés, hogy ne legyen fennakadás sem a külső, sem a vállalatban belüli értékteremtési folyamatban. A közvetlen kapcsolatok kialakításának ez a fő mozgatórugója, hiszen lehetőséget teremt idő és költségtényezők lefaragására, így gyorsabb és megbízhatóbb lesz az információáramlás és a teljesítés. Az egyedi terméket előállító gyártók erőfölényüket többnyire kihasználják, így fő hátránya, hogy a kapcsolat egyoldalú és szinte egyáltalán nem fejlődik az idő múlásával.

A vállalati gyakorlatban a beszerzési döntéssel szembeni legfontosabb követelmény tehát, hogy az elsődleges tevékenység zökkenőmentes folytatásához a szükséges anyagok mindig rendelkezésre álljanak. A gyártó cég éppen ezért beszállítóival igyekszik szoros és közvetlen kapcsolatot kiépíteni. Ennek viszonzására azonban akkor van jellemzően lehetősége, ha az eladó számára az adott beszerzés, illetve a potenciális volumen jelentősnek mondható, mint például a már említett hasított szalagacél beszállítójával kialakított kapcsolat esetén. Ezen túlmenően a Meiser Ferroste Kft. mozgásterét, a döntés kapcsán a beszállítói piac jellege is nagyban befolyásolja. (20. ábra:)



20. ábra: A beszerzési döntések jellemzői a szervezeti kapcsolatok aspektusából a Meiser Ferroste Kft. gyakorlatában

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

4.3.5. Lehetőség vertikális integrációra

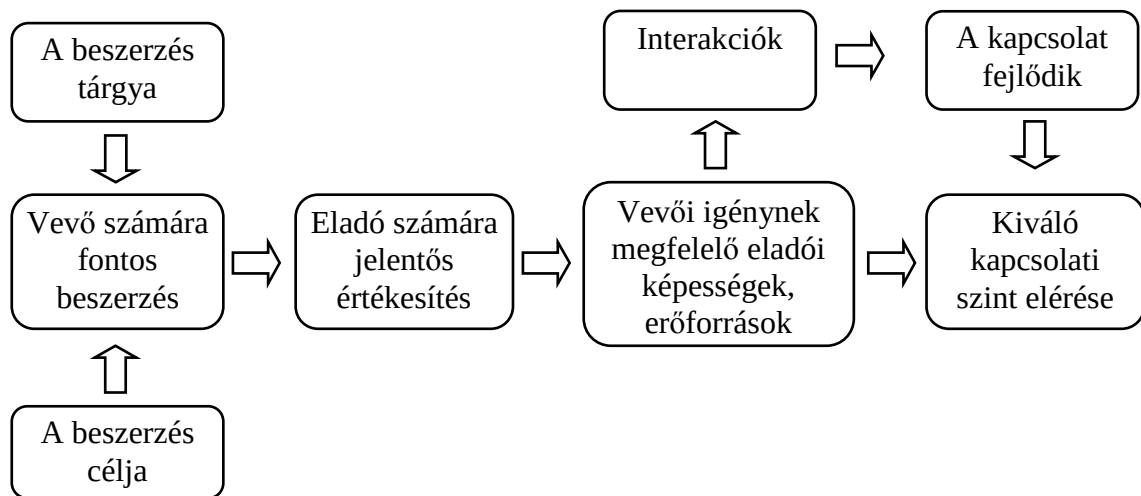
Vertikálisan integrálódott az a vállalt, amely a termékek vagy szolgáltatások termelési és/vagy elosztási folyamatban, több egymást követő szerepben is megjelenik. (Carlton-Perloff 2003)

Vertikális integráció tehát megvalósulhat a beszállítói láncban, hiszen egy jól kiépített kapcsolathálóban a partnerek ismerik egymás képességeit és erőforrásait. Így a beszállítónak akkor van erre lehetősége, ha rendelkezik elegendő ismerettel és erőforrással, hogy eleget tegyen azon a szinten elvárt követelményeknek, amelyekre belépni kíván. (Ford et al. 2003)

4.3.6. Összegzés

A szállítókkal való jó kapcsolat kiépítése az egyéni mélyinterjúk válaszai alapján, összetett folyamat, amelyben az eladói és vevői érdekek, képességek és erőforrások egyszerre találkozhatnak, illetve cserélődhetnek a felek között. Sőt továbblépve, az még mindig csak fél sikernek számít, ha a beszerző számára megfelelő eladót talál. Egyrészt a

beszállítónak is megfelelően kell értékelnie ajánlatkérőjét és csak ezt követően indulhat el az interakciós folyamat, amelyen keresztül a kapcsolat fejlődhet és bizonyos idő elteltével magas kapcsolati szint alakulhat ki. (21. ábra:)



21. ábra: Magas kapcsolati szint követelményei

Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

Megfigyelhető a vállalati gyakorlatban a beszerzéseken keresztül megvalósuló költségminimalizálás. Két típusa különböztethető meg ilyen értelemben a beszállítói viszonyoknak: egyik a szoros kapcsolatot kiépítő, illetve ennek előnyeit kihasználó vállalati magatartás, a másik pedig a versenyeztetés (ajánlatkérés) gyakorlata. A 22. ábra: alapján feltárható a két eset közötti különbség.

Ha a vevő tevékenységét meghatározó, fontos termékhez/szolgáltatáshoz keres beszállítót, érdemes hosszú távra szóló kapcsolatot kiépítenie olyan partnerrel, akinél a leendő vásárlások jelentősnek számítanak majd. Így a közvetlen kapcsolat és annak előnyei révén, gyorsíthatja a teljesítés idejét. A másik esetben, ha a vevőnek nem jelentős az összértékesítéséhez, elsődleges tevékenységéhez képest az adott beszerzés, rendszeres ajánlatkérési fázisokon kell átesnie, amely eredményeképpen kiválaszthatja a számára legkedvezőbb ajánlatot. Itt azonban számítani kell az átfutási idő lassulására, adminisztrációs költségekre. Az ilyen kapcsolatban vélhetően az eladó-vevő érdekek nem találkoznak, mert egyik fél nem rendelkezik a másiknak kellőképpen hasznos képességekkel, erőforrásokkal.

4.4. A vevők alkupozíciója

13.táblázat: A vevők alkupozíciójának kritériumai

Porter 2006 alapján	B2B kapcsolatokban
1. A vevők koncentrálttsága	A legkülönbözőbb iparágakban tevékenykedik a több száz megrendelő
2. A vásárolt termék iparági jelentősége	A járóra cs pl. egy erőműnél egy nagy mennyiségű beszerzés a sok közül, jellemzően megfelelnek arról, hogy gyártása és szállítása több hetet vesz igénybe
3. Az eladók száma	Magyarországon 3-4, nagy mennyiségben gyártó és értékesítő van
4. Vevők áttérési költsége	Alacsony áttérési költség, a legfőbb terméktulajdonságok mindenhol megegyeznek, a versenyben gyakran csupán a szállítási költség dönt
5. A vevő lehetősége visszalépő integrációra	A fonatból gyártáshoz relatíve alacsony, de speciális üzem létesítéséhez jóval nagyobb tőke szükséges
6. A vásárolt termék fontossága a vevőnek	Nagy projekteknél meghatározzák a termékfajtát, így attól eltérni nem éri meg
7. A vevő informáltsága	Ismerik a fő gyártókat, sőt külföldiekkel is kapcsolatban vannak egyes megrendelők

Forrás: Porter (2006), illetve Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés

Az eddigiekhez képest rendhagyó módon történt Porter (2006) szempontrendszere, illetve azok szervezeti kapcsolatokban történő megjelenési formájának összevetése. A gyártó vállalatnál, értékesítőként végzett munkának köszönhetően, illetve a kereskedelmi vezetővel folytatott mélyinterjú alapján összegezhetőek a vevők alkupozícióját meghatározó ismérvek. (13.táblázat:) A válaszokból érzékelhető, hogy a viszonylag alacsony számuk ellenére, nem egyszerű a gyártók, értékesítők helyzete. A legnagyobb vevők ugyanis rendkívül jól informáltak az ipari termék piaccal kapcsolatban. Habár csekély a lehetőségük vertikális integrációra a magas tőkeszükséglet miatt és összességében nem képesek érvényesíteni érdekeiket az alacsony koncentráció miatt, mégis jelentős alkupozícióban vannak azok a potenciálisan nagy mennyiséget rendelő vevők, akik a gyártók elsődleges és legfontosabb célcsoportját képezik.

A vevők alkupozíciójának vizsgálatához szükséges a vizsgálat eddigi fókuszpontjának megváltoztatása. Az új belépők és a helyettesíthetőség lehetőségeinél, valamint a beszállítókkal kapcsolatos megállapításoknál a vizsgált vállalat állt a középpontban. A termelővállalatot fókuszba helyezve, pontosabban tőle kiindulva

vizsgáltam a piac jellemzőit. Ahhoz azonban, hogy mélyebben megismerhessem a vevők viselkedését meg kell határozni az ipari járórácsot beszerző szervezetek közvetlen piacát. Az eddigi szemléletet úgy kell módosítani, hogy az elemzés középpontjába a vevők piaca kerüljön, ahol a gyártó cég egy beszállító szerepét tölti be.

Ha az eladó termékét szolgáltatását – kiterjesztett értelemben megoldását a vevői igényekre – értékesíteni szeretné, ismernie kell a saját értékláncát. Sőt ezen túlmenően, tisztában kell lennie a vevője üzletágával és annak értékláncához kapcsolódó szakismeretekkel is. Így ugyanis hatékonyan tudja segíteni finanszírozási, termelési, szállítási területeken. (Doyle 2002)

Ezen ismeretek megszerzése kiemelten fontos lehet egy olyan iparágban, ahol: a termékek iránti keresletet erősen befolyásolják makrogazdasági „események” (beruházások, nemzetgazdasági célkitűzések, stb.) ezáltal a termék piaci potenciálja korlátozott, illetve ahol az értékesítés iránya pull típusú, tehát a felmerülő igény után keresik meg a gyártókat, forgalmazókat.

A szervezetek által alkotott piacot a termelővállalat csak korlátozottan tudja felügyelete alá vonni. Különösen igaz ez akkor, ha a gyártók alacsony számával szemben, a vevők több százan vannak. Ráadásul nehezíti a helyzetet, hogy a marketingszemléletnek a „mi vevőnkön túl ki kell terjednie a mi vevőnk vásárlóira is. (Tóth 2008)

A MEISER Ferroste Kft. esetében tehát a vevők alkupozíciójának meghatározását felfoghatjuk a beszállítóknál leírtak negatívjaként. Vagyis, ahogyan a szállítók között válogathatunk, úgy a mi ajánlatunkat is a versenytársak ajánlatával összehasonlíthatják a potenciális vásárlók és – a számukra lényeges tulajdonságokat szembeállítva – hozhatják meg beszerzési döntéseiket. A vevők alkupozícióját is számos tényező alakíthatja.

4.4.1. A vevők csoportosítása

Kotler-Keller [2006] alapján, a szervezeti vevők négy típusát különböztethetjük meg.

- „Árorientált vevők (ügyleti eladás). Az ár minden.”
- „Megoldásorientált vevők (tanácsal egybekötött eladás).” Fő jellemzőjük, hogy beszállítóikat versenyeztetik az alacsonyabb beszerzési árak elérése érdekében. Ügyelnek a szállítási feltételek pontos betartására/betartatására. A gyakorlatban to-

vábbá megfigyelhető bizonyos kötődés a beszállítóhoz, egyfajta kezdetleges hűség kialakulása.

- „Minőségorientált vevők (minőségi eladás).” Kiváló termékminőségre, segítségnyújtás, tanácsadás igénybevételére, pontos szállításra fókuszálnak. A partnerrel kialakított kapcsolatban precízek, következetesek.
- „Stratégiai értékű vevők (vállalati szintű eladás).” Nem feltétlenül a legnagyobb mennyiségben rendelő vállalkozások tartoznak ide. Lényegében igyekeznek „állandó, egyedi szállítói kapcsolatot kiépíteni” a vállalattal. Interperszonális kapcsolatokban közvetlenek, előzékenyek. A vállalatközi kontaktus többnyire problémamentes, a partnerek egymáshoz való alkalmazkodása rendkívül rugalmas. (Kotler-Keller 2006 351. o.)

A gyártóvállalat vevőinek minőségét stratégiai szempontból meg lehet határozni az alábbi szempontok szerint:

- a vevő beszerzési szükséglete (összevetve a gyártókapacitással),
- növekedési lehetősége,
- jelenlegi alkupozíciója (illetve hajlama, hogy ezt kihasználja alacsonyabb árak kihasználására),
- megrendelés teljesítésének költsége.

(Porter 2006)

Porter, illetve Kotler-Keller által meghatározott kritériumok szerinti vevőértékeléshez meglehetősen összetett vizsgálat, több száz vevő pontos ismerete és többéves adatsorok szükségesek, amelyek bemutatására jelen dolgozat keretein belül nincs lehetőség. De jó kiindulási pont lehet, az alkalmazott módszereket illetően, a következőkben bemutatott elemzés.

4.4.2. Pareto elemzés

Az egyéni mélyinterjúk, illetve szakirodalmi feldolgozás után világossá vált, hogy a vevők megismerése primer kutatás útján lehetséges. Ehhez támpontot nyújtott a MEISER Ferroste Kft.-nek 2010-2011-es (kereszt) gazdasági évben megrendelést feladó partnereinek listája. A probléma, hogy a vevők száma ebben az időszakban 512 volt! Ebből 359, maximum kétszer vásárolt az adott évben, így rendszeres megrendelőnek nem mondható-

ak, viszont vannak köztük olyanok, akik régi partnerek és nagy mennyiséget vásárolnak egyszerre, így megrendelésük jelentős a vállalat számára. A megrendelőket tehát több szempont alapján lehet csoportosítani a gyakorlatban is, hasonlóan szakirodalom feldolgozásban vázoltakhoz.

Végül úgy döntöttem, hogy Pareto elemzést végzek három szempont alapján: nettó árbevétel, értékesített mennyiség tömeg és felület (összes m^2 szerint). Konkrét számadatokat sajnos nem áll módomban nyilvánosságra hozni, de az elemzés eredményét táblázatban rendszereztem. (14.táblázat:)

14.táblázat: Pareto elemzés a vizsgált vállalat megrendelői körében, nettó árbevétel, és értékesített mennyiségek alapján

Értékelt szempont	Nettó árbevétel (Ft)	Megrendelt tömeg (kg)	Megrendelt felület (m^2)
Az értékelt szempont 80%-át teljesítő megrendelők száma	68 (80,15%)	54 (80,18%)	47 (80,21%)
Az értékelt szempont 80%-át teljesítő megrendelők aránya az összeshez viszonyítva	13,28%	10,55%	9,18%

Forrás: MEISER Ferroste Kft. belső adatbázis 2012 alapján, saját számolás

Pareto elemzés (vagy 80-20-as szabály) lényege, hogy a problémák 80%-át, általában a lehetséges okok 20%-a okozza. (Csath 2001) Jelen esetben segít meghatározni, hogy az értékesítések jelentős része a vásárlók mekkora hányadának tudható be. Így világossá válik a legjelentősebb ügyfelek köre.

Mindhárom szempontot figyelembe véve megállapítható, hogy a megrendelők körülbelül tizedének köszönhető az éves értékesítés legnagyobb hányada. Ez bizonyos ügyfélkörtől való függőséget jelent, amely egyrészt kockázatos, ha létezik versenytárs, másrészt indokolja a szervezetek közötti kapcsolatok vizsgálatát, elemzését és ápolását. Változatlan volumenű termelés mellett (amihez megfelelő gazdasági környezet szükséges) a függőség csökkentése érdekében a vevőkör szűkítésére, illetve egyes megrendelők nagyokhoz való felzárkóz(tat)ására kellene törekedni. Mindkét eshetőséghez megoldás lehet, hogy egyes vevők, saját piacaikon megerősödjenek, fokozzák megrendeléseiket és ehhez a MEISER Ferroste Kft.-t válasszák beszállítónak. Hogy egyáltalán kiknek lehet erre lehetőségük, várhatóan kik válhatnak a jövőben kulcsügyféllé, hosszú távra szóló primer kutatások adhatnak választ.

4.4.1. Stratégiai csoport vagy piaci szegmentáció?

Üzleti piacokon gyakran többlépcsős szegmentációt alkalmaznak a marketingszakemberek. Első körben makroszegmentáció során különböztetnek meg vevői csoportokat, majd ezt követően mikroszegmentáció során határozzák meg a célcsoportot. (Kotler-Keller 2006)

A szervezet érintettjeinek viselkedését szervezeti és egyéni változók határozhatják meg. Szervezeti tényezők közé az alkalmazott technológia, a szervezeti struktúra és a szervezeti stratégia sorolható. Az egyéni jellemzőkhöz az egyéni célok és tapasztalatok tartoznak. (Tóth 2008)

A kapcsolati marketing egyik központi feladata a meglévő ügyfelek elemzése. A hagyományos marketing piaci szegmenseket alakít ki, amelyeknek megfelelően vizsgálja a vevőket, illetve megtervezi a várható bevételeket. (Little-Marandi 2005)

A hagyományos szegmentáció lényege, hogy a szervezeteket olyan vevőcsoportokba lehessen besorolni, amelyek méretüknél fogva így jól körülhatárolt célpiacnak felelnek meg. (Vágási et al. 2007)

Szervezeti piacokon jellegzetes tevékenység a kiemelt ügyfél menedzsment (key account management). Ennek célja, hogy a szervezet egy kiválasztott vevőcsoporttal alakítson ki olyan mély és széles körű kapcsolatot, amely túlmutat az eladó és vevő közötti klasszikus viszonyon. (Cheverton 2002)

A vevők piacának feltérképezéséhez, meg kell ismerni azokat a tényezőket, amelyek a szervezetek egyes csoportjaira jellemzőek, illetve amennyiben ez lehetséges, valamilyen szempont szerinti homogén csoportokat behatárolni. Ez kétféle módon valósítható meg.

Az egyik megközelítés szerint a szervezeti piacon az elemzésnek a kapcsolatháló működésének és azon belül a vállalatok viselkedésének megértésére kell irányulnia. Kiegészíti azaz, hogy elsősorban az operatív interakciók során kerülnek felszínre olyan reakciók, amelyekből leszűrhetők, hogy milyen képességekre van szükségük az eladó részéről. (Ford et al. 2007)

A másik megközelítés az iparág szervezeteinek viselkedését stratégiájukra vezeti vissza. Meghatározott dimenziók mentén javasolja behatárolni a versenytársak vállalati stratégiáját az iparág strukturális feltérképezése érdekében. Lényeges kitétel, hogy az így kialakult csoportok nem azonosak a piaci szegmentumokkal, hanem egy szélesebb értelemben vett, stratégiai magatartáson alapuló megkülönböztetés eredményei. (Porter 2006)

A vállalkozás egyes üzletágai számára meghatározott értékesítési elvárások, illetve a piaci körülményeket, lehetőségeket figyelembe vevő előrejelzések lehetővé teszik a várható árbevétel és a nyereség meghatározását. Azonban, „ha a kívánatosnak tartott és az előre jelzett jövőbeli árbevétel között nagy az eltérés, a vállalatvezetésnek *új üzletágakat kell kifejlesztenie* vagy megszereznie, hogy az eltérést megszüntesse.” (Kotler-Keller 2006)

Mivel innovációs tevékenység folytatható nagyobb profit vagy költségcsökkentés elérése érdekében is, ezért érdemes kutatni az innovációs lehetőségeket, betartva a következő alapelveket.

- Akkor lehet igazán sikeres az innovációs tevékenység, ha vállalat rendelkezik jövőképpel és olyan stratégiával, amelyben hangsúlyos szerep jut az innovációnak.
- A technológiai előny önmagában nem elegendő, meg kell ismerni, körülhatárolni azokat a felhasználói területeket, *vevőcsoportokat, amelyekre a növekedés jellemző* és az innovációból származó előny építhető.
- Az innovatív ötletelésbe be kell vonni az értékteremtésben érdekelt csoportokat, úgymint: vevők, szállítók, értékesítési és vevőszolgálati munkatársak, saját K+F munkatársat...

(Vágási-Piskóti-Buzás 2006)

Az elsősorban termelési képességükkel és termékeik tulajdonságával versenyző vállalatok egyre inkább ráébrednek arra, hogy *a mind jobban telített piacokon és ezáltal kiélezettebb versenyhelyzetben elengedhetetlen*, hogy célpiacukat pontosabban feltérképezzék, ügyfeleiket jobban megértsék. A sikeres működés érdekében ezeken kívül szükséges továbbá olyan egyedi értékesítési megoldásokat kínálni célcsoportjuk számára, amelynek alkalmazásával versenyelőnyre tehetnek szert. (Kaplan 2005)

Egy üzletág feltérképezéséhez és jövőbeni lehetőségeinek megismeréséhez nem csupán az adott iparágat, amelyben a vizsgált vállalat tevékenykedik, célszerű elemezni, hanem amelybe esetleg be kíván lépni, illetve ahol fontosabb megrendelői tevékenykednek. (Salamonné 2000)

A vevő profiljától, piaci helyzetétől, viselkedésétől, megrendeléseitől nagy mértékben függnék beszerzései. Azaz, hogy a jövőben milyen gyakran, mekkora mennyiségben fog vásárolni a mi termékünkől, veszi igénybe a szolgáltatásainkat. (Kotler-Keller 2006)

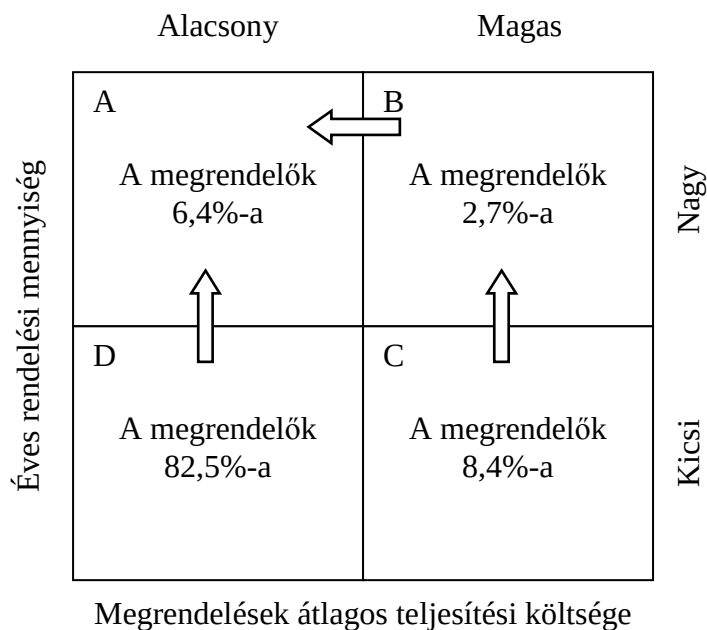
Az ügyfelek növekedési lehetőségeit azért kell elemezni, hogy meghatározhassuk prioritásukat. Kiemelt ügyfélként kezelendőek azok a vevők, akiknek várhatóan fokozódik a jelentőségük saját piacaikon, ezáltal több megrendeléshez jutnak. Megrendeléseik teljesítéséhez pedig vélhetően bennünket választanak továbbra is beszállítóként.

Az üzleti partnerek piaci viselkedése, lehetősége, nagy mértékben függ alkalmazott stratégiájuktól, céljaiktól, hosszú távú terveiktől, a környezeti változásokra való reagálásuktól. A vevők stratégiai csoportjainak meghatározása fontos tehát a vállalkozás fejlődési lehetőségeinek megfogalmazása szempontjából. (Porter 2006)

A piaci szegmentációval foglalkozó szakirodalmi források az 6. számú melléklet alapján rendszerezhetőek. A leírtaknak megfelelően Porter által meghatározott stratégiai csoportok a piaci szegmentációnál szélesebb fogalmi kört jelentenek. Kotler-Keller szerint különválasztott makro-, illetve mikroszegmentáció magába foglalja a hálózati pozíciók által befolyásolt, illetve a meghatározott vevőkörökre lesűkített célcsoportokat.

4.4.2. Valós vevőcsoportok

Miután meghatározásra került a jelentős vevők száma és a vásárlásaik aránya az összes eladásból, a 2010-2011-es gazdasági évben, bevonható egy Porter által meghatározott szempont, és a két tényező együttesen makroszegmentáció alapja lehet, egy rendszerben bemutatva a mennyiség-költség mátrix vázolja. (22. ábra:)



22. ábra: A gyártó vállalat vevőcsoportjai éves rendelési mennyiség, illetve egyes megrendelésinek átlagos teljesítési költsége alapján, a 2010-2011-ben megrendelést feladók körében

Forrás: Porter (2006), illetve Pareto elemzés 2012 alapján, saját szerkesztés

Az éves rendelési mennyiség szerinti besorolás úgy történt, hogy az összes értékesítés 80%-át elosztottam az ezt megrendelő vállalatok között (egyszerű számtani átlag). Nagynak számít az ennél, 2010-2011-es gazdasági évben többet rendelő vállalat, kicsinek az ennél kevesebbet vásárló. A megrendelés átlagos teljesítési költségét egyrészt szubjektív módon, másrészt gazdaságossági alapon, például a legegyszerűbben a rendelésre fordított időmennyiséggel lehet mérni. Egyrészt a megrendelés feldolgozásának, gyártásba küldésének idejétől és a termék gyártása során felhasznált munkaórák számától függően beszélhetünk alacsony vagy magas átlagos költségű teljesítésről. Ennek meghatározása a MEISER Ferroste Kft., adott témakörben érintett munkatársaival közösen történt.

A Meiser Ferroste Kft.-nél 2010-2011-es gazdasági évben megrendelést feladók – teljes vevőkör – körében láthatóan többségben vannak, akiknek éves rendelési mennyisége nem éri el az összes mennyiség 80%-át adó vevőkre jellemző vásárlási átlagot (22. ábra, C+D cella). Ez a teljes vevőkör több mint 90%-át jelenti. Ezek között 43 vállalat van (C cella), akiknek megrendeléseit szubjektív és gazdaságossági kritériumok alapján, az átlagnál magasabb költséggel lehet teljesíteni.

A szervezeti kapcsolatok fejlesztése érdekében a partnerek, gyártó számára kedvező elmozdulását jelölik a nyilak (22. ábra:). A magas és alacsony teljesítési költségűknél a megrendelt mennyiség fokozására, a nagy mennyiséget, magas teljesítési költségen vásárlóknál pedig a költségek leszorítására érdemes törekedni. A mennyiségek növeléséért a vevő saját megrendelése, a gyártó részéről pedig a megfelelő ajánlatkialakítás lehet a felelős. Ahogyan a teljesítési költségek csökkentéséért is tehet a vevő, termékek standardizálásával, illetve a gyártó is (a folyamatok standardizálásával).

4.4.3. A kapcsolatok vizsgálatának jelentősége

A szervezetek közötti kapcsolatoknak három szintje különböztethető meg. Ezek a csereepizódok szintje (operatív szint), a kapcsolati szint és a hálózati szint. A csereepizódok esetében a termék vagy szolgáltatás áll a középpontban, a kapcsolati szintnél a kapcsolat léte a kérdéses, hálózati szinten pedig a kapcsolat viszonya a többi érintettel, illetve a többi szereplővel kialakított kapcsolattal. (Tóth 2008)

Az üzleti háló megértéséhez szükséges megismerni a szervezetek közötti operatív szintű kapcsolatokat. A hálózati típusok, illetve azok vállalatra gyakorolt hatásának elemzése két dimenzió, azaz a *tartalom és a kölcsönös függőség* mentén lehetséges. (Ford et al. 2007)

4.5. Hálózati szerep

A vállalat hálózati pozíciójának meghatározása közép, hosszú távú feladat. Jelen dolgozat a beszállítói és vevői kapcsolatokkal foglalkozik. Ezek megismerése segíti a szervezeti „önarckép” kialakítását. Felfedhetők olyan összefüggések, amelyek segítségével megérthetőek egyes üzleti viszonyok, feltárulhatnak olyan fejlődési lehetőségek, amelyek előmozdíthatják a kapcsolatok hatékonyabb működését.

A hálózat olyan független szervezetek csoportját jelenti, amelyek valamilyen közös cél érdekében közvetlen vagy közvetett szövetségek révén együttműködnek. (Csath 2010)

Ford et al. (2007) szerint, a kapcsolatháló egy olyan szerveződési formája a vállalatoknak, amely az egymáshoz fűződő kapcsolataik alapján struktúrába rendezi őket. Egy vállalat pozícióját az adott hálózatban a kapcsolatainak jellemzői, illetve az azokból fakadó előnyök és kötelezettségek határozzák meg.

A szervezet hálózatban betöltött pozíció határozza meg az adott szervezet megítélését, jogait, viselkedésének korlátait és a többi taggal és a rendszerrel szemben fennálló kötelezettségeit a hálózaton belül. (Mandják – Wimmer – Juhász 2012)

A hálózati pozíció tehát a szervezetek közötti üzleti kapcsolatok komplexitásának és sokféleségének rögzítését jelenti. Külső szemlélő számára ezek a pozíciók nem léteznek, mert a kapcsolatok a hálózat tagjai között meglévő üzleti logikára és interperszonális kapcsolatokra épülnek. Ha a tagok között a kapcsolatok fejlettek, a hálózat stabil és a hálózati pozíciók kiépültek. A hálózati struktúra és a hálózatban elfoglalt pozíciók a kölcsönös együttműködés és az egymáshoz való alkalmazkodás, illetve ezek kombinációjának megtalálása eredményeképpen jönnek létre. (Low 1997)

Összegzőképpen elmondható, hogy azért van szükség egy szervezet, illetve közvetlen kapcsolatainak vizsgálatára, hogy leírhatóak legyenek azok a hálózati szerepek, jogok, kötelezettségek, feladatok, erőforrások, képességek, amelyek a vállalat hálózati pozícióját határozzák meg a szervezet saját interpretációjában. A közvetlen érintettek véleményét, visszajelzéseit, magatartását azért kell éberrel figyelni, hogy a folyamatos visszacsatolás révén nyomon követhető legyen a hálózat fejlődése és abban a szervezet megtalálja saját feladatait, küldetését, kialakíthassa stratégiáját.

5. PRIMER KUTATÁS, KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS

5.1. Kutatási terv

5.1.1. Kutatási probléma

Primer kutatásom során arra keresem a választ, hogy melyek lehetnek az iparági versenykörnyezetben a vállalati siker és fejlődés kulcsfontosságú tényezői a szervezeti piacon. Hogyan lehet körülhatárolni a piaci lehetőségeket és fenyegetéseket egy olyan iparágban, amelynek a legfontosabb ismérvei, hogy a vevők vállalkozások, a termékek pedig ipari felhasználásúak. Az előbbi jellemző racionális vásárlási döntést feltételez, az utóbbi pedig csekély lehetőséget sejtet a termékek egyedisítésére, fejlesztésére.

Ezek a tulajdonságok teszik komplikálttá (vagy éppen egyszerűsítik le) a vállalkozás marketing lehetőségeit. A szakértői beszerzés miatt az értékesítés ösztönzés hagyományos formái jelentőségüket veszítik a B2B piacon, a homogén gyártmányok pedig nem képezhetik termék továbbfejlesztés alapját.

Ahhoz, hogy a fenti kérdésekre választ kapjak, szükségesnek tartom egy ipari piacon tevékenykedő vállalkozás megismerését, business marketing szemléletű vizsgálatát. Az elemzés középpontjában a gyártó vállalat áll, illetve annak kapcsolata környezetének érintettjeivel, elsősorban vásárlóival. Vevőkörének tagjai főként építőipari vállalkozások és viszonteladók.

5.1.2. Kutatási célok

A kérdőíves megkérdezésem kutatási céljait a következőkben határoztam meg.

- C₁: Iparági hálózat meghatározó tényezőinek megismerése.
- C₂: A gyártó vállalat vásárlói körében kapcsolati sajátosságok vizsgálata.
- C₃: A vizsgált piac lehetőségeinek és veszélyeinek felvázolása.

5.1.3. Kutatási hipotézisek

A szakirodalmi elemzés és az egyéni mélyinterjúk eredményei alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg.

- H₁: Egy szervezet hálózati pozíciója akkor magas, ha termékének (erőforrásainak) helyettesíthetősége csekély.
- H₂: Azok a szervezetek törekszenek szoros kapcsolat kiépítésére partnereikkel, akik alacsony hálózati pozícióval rendelkeznek.

- H₃: A legrégebbi, alacsony költségű kapcsolatok magas hálózati pozíciót biztosítanak.
- H₄: A magas exporthányaddal rendelkezők tulajdonítanak inkább maguknak erős hálózati pozíciót.
- H₅: A kevésbé koncentrált piacokon működő vállalatok csekélyebb érdekérvényesítő képességgel és hálózati pozícióval rendelkeznek.

5.1.4. Kutatás módszere, eszköze

A vizsgált gyártóvállalat magyarországi vásárlói körében kvantitatív eljárással kívánom végrehajtani a felmérést. A megkérdezés során szükséges kitérni a vállalatok piaci/marketingstratégiáját meghatározó tényezőkre, a szervezetek hálózatában kialakított és működtetett kapcsolataik szintjére. Primer jellegű, kvantitatív kutatás, megkérdezéses eljárás, online megkérdezés, eszköze: standardizált kérdőív. (8. számú melléklet)

5.1.5. Kutatás körülményei, mintavételi terv

— A kutatás körülményei:

A Meiser Ferroste Kft. vevőinek megkérdezése a vállalat. A kérdőívet elektronikusan (e-mailben) juttattam el a partner kapcsolattartójának, 2012. március 21 – április 5. között.

— Mintavételi terv:

Alapsokaság: A Meiser Ferroste Kft.-től 2010-2011-es gazdasági évben 512 járórács vásárló.

Mintavétel módja: nem reprezentatív, önkényes mintavétel.

A minta nagysága: Az alapsokaságból kiválasztott leggyakrabban rendelő 85 vállalkozás

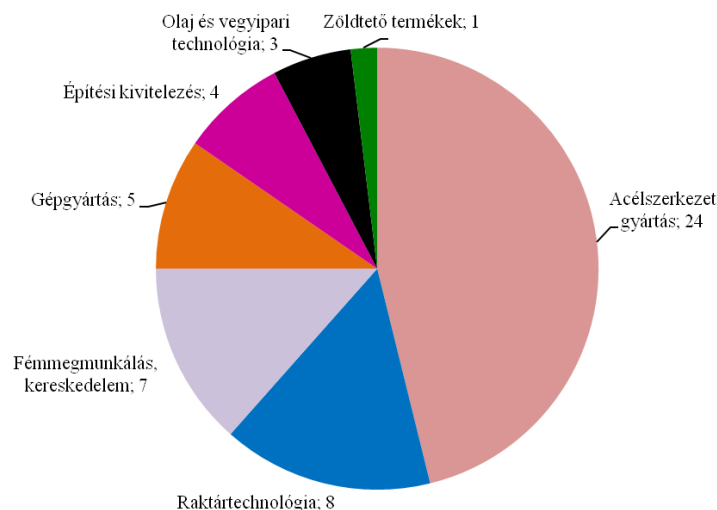
5.2. A kutatás eredményei

A 2010-2011-ben megrendelést feladók körében végzett Pareto-elemzés bebizonyította, hogy az összes eladott mennyiség 80%-a 47-54 vevőnek tudható be. Annak érdekében, hogy a legjelentősebb vevők alkotta minta álljon rendelkezésre, a Meiser Ferroste Kft. 85 gyakori szervezeti vásárlójának juttattam el kérdőívet. A válaszadói hajlandóság kimagaslónak mondható, hiszen a gyakorlat azt mutatja, hogy az írásbeli, online kutatásoknál a visszaküldött kérdőívek aránya 10-30%, a hozzám beérkezett 52 darab azonban több mint 60%-os arányt jelent.

5.2.1. A minta demográfiai jellemzői

☞ A vállalkozások elsődleges tevékenységi köre

A járórács, elsősorban ipari felhasználású termék, így a megkérdezett megrendelők közel fele fő profiljaként acélszerkezet gyártását, forgalmazását jelölte meg. A járőfelületet alkotó termék a fogadószerkezetekkel együtt alkot komplex rendszert, így várható volt, hogy jelentős számban vannak a megrendelők között, akik rendszertermék értékesítése érdekében szerzik be a speciális rácsokat. Hasonló elv mentén, a raktártechnológiával foglalkozó vállalatok voltak a legtöbben a mintában. Náluk nem elsősorban járőfelület, hanem ki-mondottan őket megcélzó polcrácsok felhasználása a mérvadó. Különleges a zöldtetőhöz kapcsolódó termékeket forgalmazó vállalat szerepe.



23. ábra: A megkérdezettek tevékenység szerinti megoszlásának gyakorisága

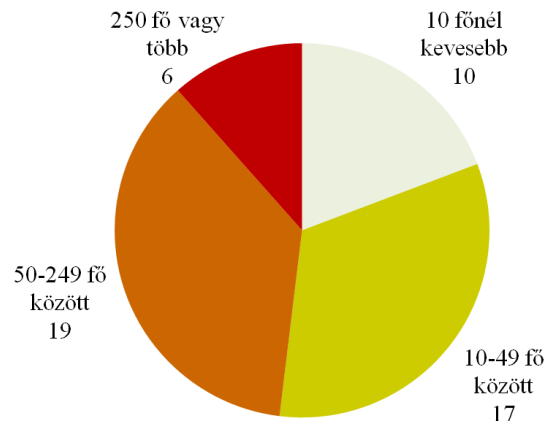
Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

A jövőben érdekes kérdés lehet, hogy az erőműveken túl, képes lesz-e a járórács – esetleg fejlesztett változata – bekapcsolódni a megújuló energia iparágába és ott jelentős eredményeket elérni.

☞ A válaszadó szervezetek dolgozóinak száma

A MEISER Ferroste Kft. megrendelői között, a válaszadók körében dominálnak a kis- és közepes méretű vállalkozások. (24. ábra:) Ők a megkérdezettek nagyjából 2/3-át teszik ki, ami azt jelenti, hogy vélhetően KKV-k től származik a gyártó cég bevételeinek nagy része. Mutatja tovább azt, hogy ezek a vállalkozások fontos láncszemek a beszállítói piacokon. Emellett a járórács tulajdonságaiból adódóan (szerkezettel együtt komplex termék), vélhe-

tően jelentős a megkérdezettek vállalkozások általi értékesítésben a hozzáadott érték aránya. Ez, a beszállítói piac „uralma” mellett szintén fontos szempont nemzetgazdasági megközelítésben is.

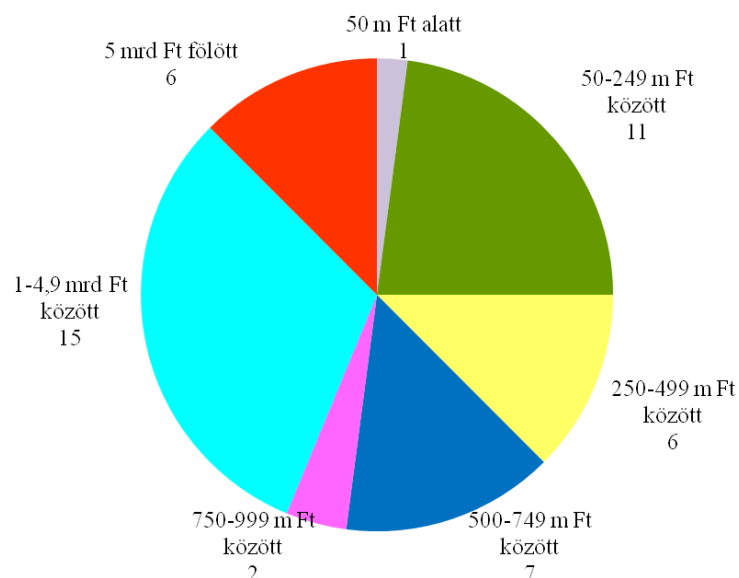


24. ábra: A dolgozók száma szerinti megoszlás gyakorisága a megkérdezett vállalkozások körében

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

☰ A vállalkozások nettó árbevétel szerinti megoszlása

Az előbbieket támasztja alá a válaszadók nettó árbevétel szerinti megoszlása. (25. ábra:) A legnagyobbak, ennél a szempontnál is 6 vállalkozás, 5 milliárd forintos nettó árbevételt értek el a legutolsó gazdasági évükben. De rajtuk kívül 1 és 4,9 milliárd Ft közötti forgalmat bonyolított le 15 szervezet, ami a megkérdezetteknek majdnem 1/3-a. A második leggyakrabban elért nettó árbevétel a válaszadók körében az 50 millió Ft-nál nagyobb és 250 millió Ft-nál kisebb volt, összesen 11 vállalkozás jelölte ezt az intervallumot.

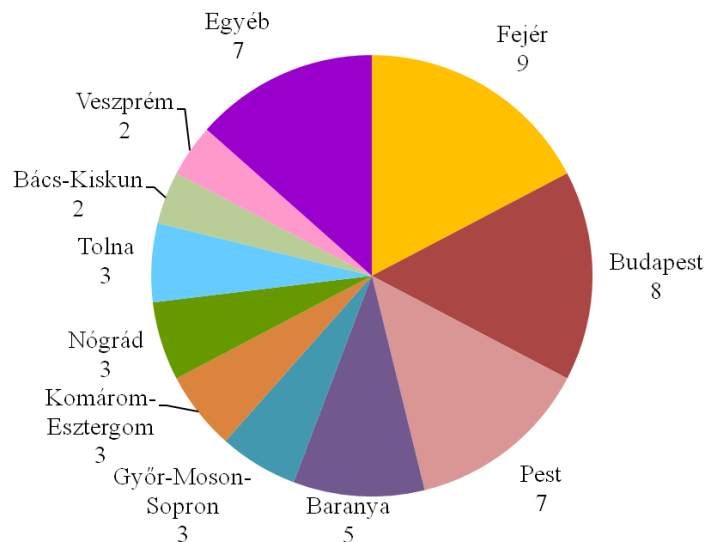


25. ábra: A megkérdezettek nettó árbevétel szerinti megoszlásának gyakorisága

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=48

☞ A megkérdezettek székhelye (megye)

A megkérdezett vevők válaszaiból szintén bizonyosságot nyert az, amely már korábban, a beszerzőkkel készített mélyinterjúk során kiderült, hogy a beszerzésnél a földrajzi távolság nem tartozik a legfontosabb szempontok közé. Ugyanis a MEISER Ferroste Kft. vevői az ország, Dunaújvárostól legtávolabb eső szegleteiben is jelen vannak. Habár a gyakoriságuk nem jelentős, jellemzően egy-egy vevő található Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Jász-Nagykun-Szolnok, Hajdu-Bihar, Heves, Somogy, illetve Zala megyében. Ők az ábrán „Egyéb” kategóriában szerepelnek. Emellett azért jellemzően, a megkérdezettek közül a legtöbbnek (9) Fejér megyében van a székhelye, ezt követi Budapest (8), majd Pest megye (természetesen már Budapest nélkül), 7 vevővel. (26. ábra:)



26. ábra: A válaszadók megye szerinti megoszlásának gyakorisága

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

5.2.2. Tárgyköri kérdések

☞ A megrendelők önértékelésének jellemzői

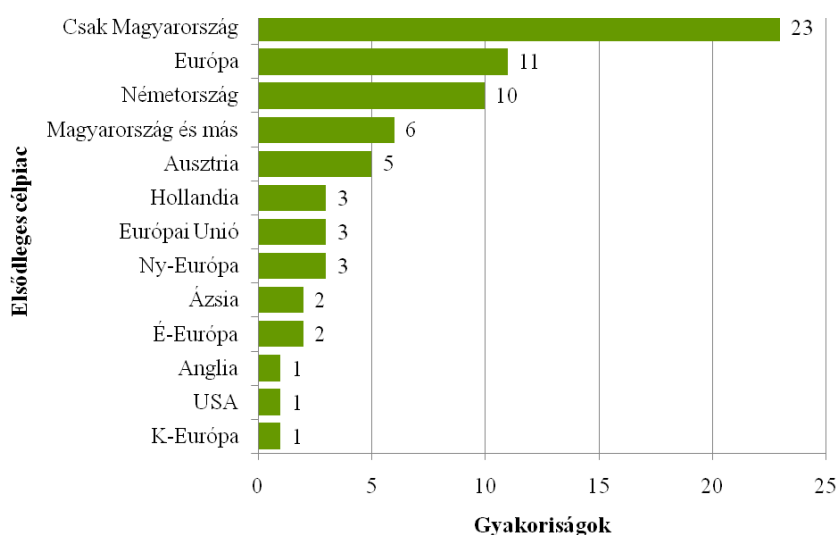
A tárgyköri kérdések között az elsőben a válaszadónak saját vállalatukat kellett megítélniük a feltüntetett kritériumok alapján, Likert-skálán (1-5-ig). (15.táblázat:) Jellemzően jó és kiváló válaszok születtek, ezek ábrázolása az 7. számú mellékletben található. A legtöbb 5 értéket a rugalmas ügyintézés kapta. Tulajdonképpen majdnem mind az 50 válaszadó, akik erre a kérdésre válaszoltak, négyes vagy ötös skálaértéket jelöltek. A négyes értéket is bevonva szintén 49-en értékelték legalább jóra termékük minőségét. Ezen kívül a pontos szállítást vélte magáénak a megkérdezettek közül 48 szervezet képviselője, legalább „jó” színvonalon. A legkevesebb „kiváló” értéket az alacsony árak, az egyedi termék és a gyors szállítás, átfutási idő kapta. A vélemények szóródása is ezeknél a jellemzőknél volt a legnagyobb, a bonyolult, összetett termék és plusz szolgáltatások megítélése mellett. Ez talán betudható a korábban már említett rendszerértékesítésnek, amely a válaszadók jelentős részéhez köthető. A komplex szerkezetek gyártása időt vesz igénybe, jelentős költségekkel bír és nem feltétlenül jelent kizárólagos terméket.

15.táblázat: A megkérdezett vállalkozások saját jellemzőinek értékelése

Jellemző	A válaszadó értékelése							
	1	2	3	4	5	Átlag	Szórás	Relatív szórás
Rugalmasság	0	0	1	20	29	4,56	0,54	0,12
Kiváló termékminőség	0	0	1	24	25	4,48	0,54	0,12
Pontos szállítás	0	0	3	28	20	4,42	0,58	0,13
Összetett termék	1	5	7	20	18	4,04	1,03	0,26
Plusz szolgáltatások	0	6	11	13	19	3,84	1,05	0,27
Alacsony árak	0	1	16	25	8	3,80	0,72	0,19
Gyors átfutási idő	2	3	14	20	11	3,70	1,01	0,27
Egyedi termék	3	7	12	17	11	3,52	1,15	0,33

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=50

☞ A megrendelők elsődleges célpiaca



27. ábra: A megkérdezettek által jelölt célpiacok gyakorisága

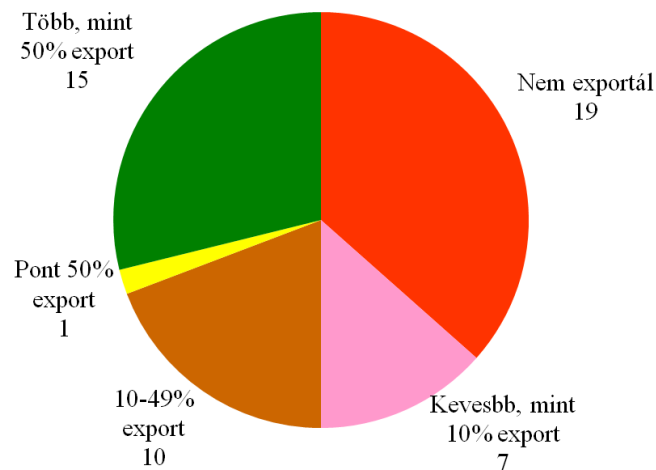
Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

A megrendelőknek nyitott kérdésben kellett meghatározniuk vállalkozásuk elsődleges célpiacát. (27. ábra:) Ennek megfelelően számos ország megnevezésre került egy-egy válaszadó által. A leggyakrabban megjelölt ország Magyarország, ami azért érdekes, mert úgy nevezte meg 23 válaszadó is, hogy mellette nem jelölt meg mást. Tehát a válaszolók majdnem fele, kizárólag belföldön értékesíti termékeit, szolgáltatásait. A többi ország, földrajzi egység valamilyen másikkal együtt került be a válaszok közé. Kiemelkedő még, kevésbé meglepő módon, Európa és Németország, mindkettőt a válaszadók körülbelül ötöde megnevezte, mint célországot. Magyarországot valamilyen más földrajzi egységgel

együtt csupán hatan neveztek meg, ami azt jelenti, hogy a válaszadók között kevesen végeznek hazai és külföldi értékesítési tevékenységet is.

☞ A megrendelők exporttevékenysége

A vevők exporttevékenységének megítéléséhez a közgazdaságtanból ismert nyitott gazdaság meghatározásait hívtam segítségül. Nyitott gazdaságúnak tekinthető az az ország, amely GDP-jének több mint fele a külföldön realizálódik. Meghatározása nyitottsági mutatókkal, például az export, import össztermékhez való aránya alapján lehetséges. Ha a mutató 15% alatti zárt gazdaságról, ha 50% feletti nyitott gazdaságról beszélhetünk. (Blahó-Kutasi [2010])



28. ábra: Az exportra szánt értékesített termékmennyiség a megkérdezettek körében / gazdasági nyitottság szerinti besorolás (a számok gyakoriságok)

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

Kicsit enyhítve a közgazdaságtani megközelítésem, 10%-nál húztam meg a „zártság” határát, amint a válaszokból kiderült, hogy a kérdőívet visszaküldőknek gyakorlatilag a fele egyáltalán nem vagy nagyon csekély exporttevékenységet folytat. (28. ábra:) Míg a közgazdaságtani megfogalmazás szerinti nyitottságról, több mint 50%-os exporttevékenység esetén beszélhetünk, amelyet 15 válaszadó jelölt csak meg. Ezeknek a gyakoriságoknak, számos oka lehet, de az látható, hogy a megkérdezettek körében a többség nem rendelkezik kiterjedt külföldi kapcsolathálóval.

☞ A vevők érdekérvényesítő képessége beszállítóikkal és vevőikkel szemben

A vevők érdekérvényesítő képességét vizsgálva, (29. ábra:) a válaszadók észlelése alapján az látszik, hogy senki nem gondolja úgy, hogy egyáltalán nem sikerül érdekeit kivívni a szállítóknál. Igenlő választ összesen 44-en jelöltek az 52 fős mintából. A válaszok negatív és pozitív oldalról is középre „húznak”, éppen ezért szándékosan, páros elemű skála került kialakításra, hogy valódi középítő érték ne álljon a megkérdezettek rendelkezésére.



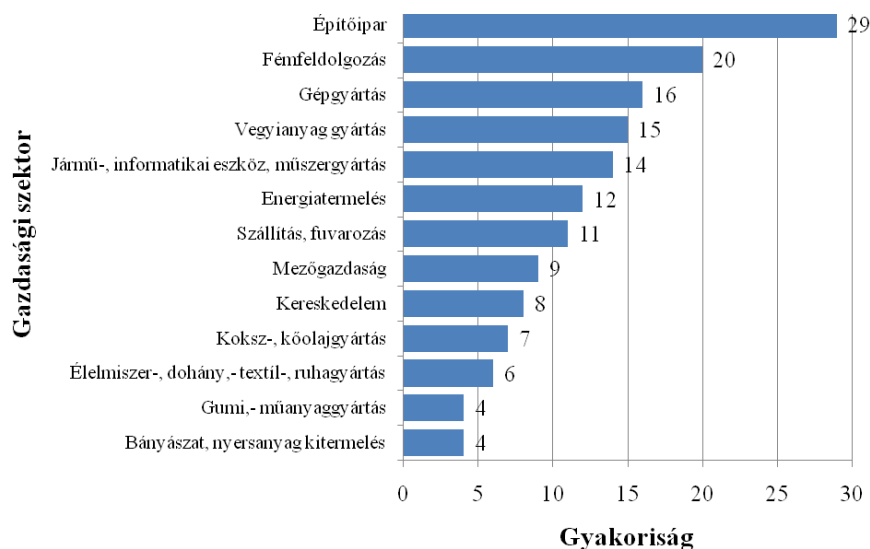
29. ábra: A megrendelők saját beszállítóikkal szembeni érdekérvényesítő képességének megítélése (a számok gyakoriságok)

30. ábra: A megrendelők saját vevőikkel szembeni érdekérvényesítő képességének megítélése (a számok gyakoriságok)

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

Hasonlóan a 4. kérdéshez, a vevőkkel szembeni érdekérvényesítő képesség kérdésénél, szintén csak négyelemű skála került kialakításra. (29. ábra:) Az előzőhöz képest, itt még inkább kerültek a válaszadók szélsőséges értékeket. A legtöbben úgy észlelték (40 válaszadó), hogy jellemzően sikerül érdekeiket érvényesíteni vásárlóikkal szemben.

☞ A megrendelők vevőinek iparága



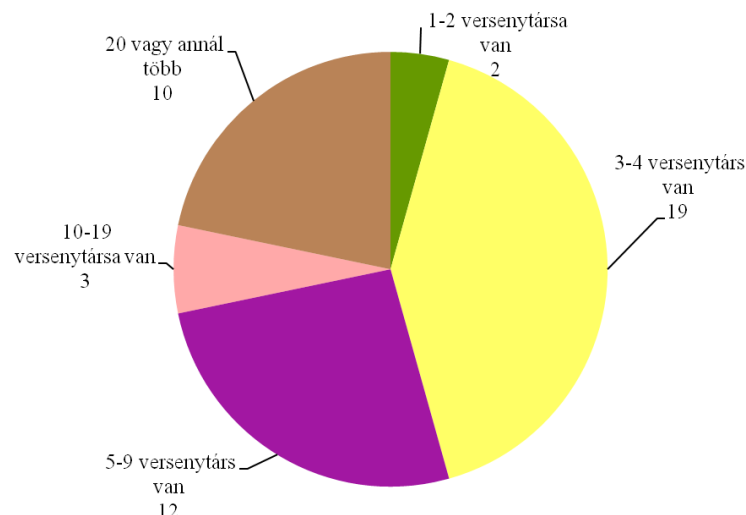
31. ábra: A megrendelők vevőinek iparága

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

A megkérdezettek főbb vevőinek iparágára is rákérdeztem, amelyben több gazdasági szektort is jelölhettek a válaszadók. (31. ábra:) A legtöbben (19-en), láthatóan építőipari tevékenységet végző és fémfeldolgozó vevőknek (is) szállítanak be. Kiemelendő még a gép-, vegyi és járműipar, amely szektorokba is a megkérdezettek majdnem 1/3-a szállít be.

☞ A megrendelők versenytársainak száma

A vevők piaci helyzetét hivatott mérni a közvetlen versenytársak után érdeklődő kérdés. (32. ábra:) A szervezetek piaci magatartását, érdekérvényesítő képességét vevőikkel szemben befolyásolja, hogy mennyi versenytárssal kell megküzdeni a megrendelések megszerzéséért. A koncentrált, monopolista piacon való tevékenykedés, jelentős erőfölény egyáltalán nem jellemzi a MEISER Ferroste Kft. vevőit. A legtöbb válaszadónak (19 vállalkozás) körülbelül 3-4 versenytársa van, amely alapján már komoly versengés feltételezhető az adott piacokon. Érdekesség, hogy a válaszok nem normál eloszlásúak, hiszen a másik végletet, vagyis hogy legalább 20 versenytársa van egy szervezetnek, 10 válaszadó is bejelölte. Ők nagyon hasonló tevékenységet végzők, jellemzően acélszerkezet gyártó vállalkozások (nyolcan), többnyire egy szűk földrajzi piacon, elsősorban Magyarországon belül (hatan). Négy vállalkozás pedig Európát jelölte meg, illetve Németországot elsődleges piacaként, ahol acélszerkezet és gépgyártással foglalkoznak, így reális a magas konkurenciaszám feltüntetése. (16.táblázat:)



32. ábra: A megrendelők közvetlen versenytársainak száma (gyakoriságok)

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=46

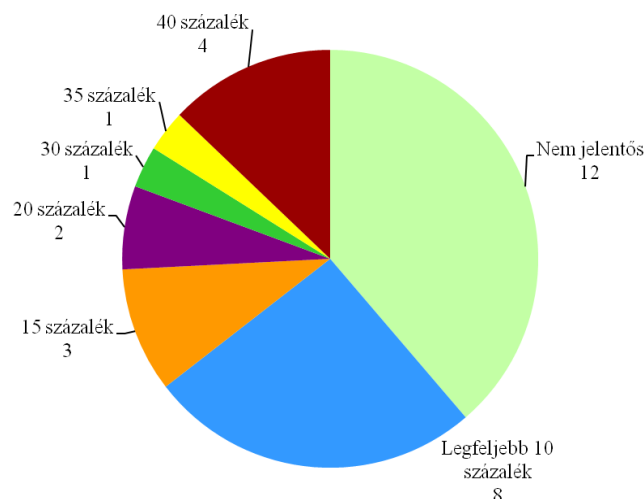
16.táblázat: A 10 legtöbb versenytárssal rendelkező vállalkozás elsődleges célpiac és fő tevékenység alapján (a számok gyakoriságok)

Elsődleges célpiac Fő tevékenységi kör	Európa	Németország	Magyarország
Acélszerkezet gyártás	1	2	5
Gépgyártás	0	1	0
Raktártechnikai gyártás	0	0	1

Forrás: Saját kutatás, 2012

☞ A vevők piaci részesedése

A piaci részesedésre vonatkozó kérdést valószínűleg, nehezebben tudták csak megítélni a válaszadók, mert 52-ből csak 31-en válaszolták meg a saját piaci részesedésüket illető kérdést. Többen jelezték, hogy erről nem rendelkeznek információval. Ez szintén a célpiaccal, illetve a fő tevékenységgel van összefüggésben. A kérdést üresen hagyók elsődleges célpiaca Magyarország vagy Európa és jellemzően sokszereplős iparágban tevékenykednek. (17.táblázat:) Hasonlóképpen ahhoz a 12 válaszolóhoz, akik vállalatuknak nem tulajdonítanak jelentős súlyt iparágukban. Kitűnik az a 8 válaszadó, aki 10% alatti piaci részesedést jelölt cégének, illetve az négy, akik körülbelül 40%-os részesedéssel büszkélkedhetnek.



33. ábra: A megrendelők saját, becsült piaci részesedésük (gyakoriságok)

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=31

17.táblázat: A piaci részesedésről nem nyilatkozó válaszadók, célpiac és tevékenység alapján (a számok gyakoriságok)

Elsődleges célpiac Fő tevékenységi kör	Európa	Nyugat-Európa	Magyarország
Acélszerkezet gyártás	5	2	3
Acéltermék kereskedelem	0	0	1
Építészeti, kivitelezés	0	0	2
Gépgyártás	1	0	1
Olajipari technológia	2	0	0
Raktártechnikai gyártás	0	0	4

Forrás: Saját kutatás, 2012

☞ A vevők piacának koncentráltasága

A piaci koncentráció mérésére a versenypolitikai közgazdaságtan egyik legnépszerűbb mutatója a Herfindahl-Hirschman-index (HHI), amely megmutatja, hogy az iparág versenyzőinek piaci részesedése alapján, mennyire koncentrált a piac, vagyis mennyire összpontosul a „hatalom” egy vagy több szereplő kezében az adott hálózatban. Ha a mutatót a %-os piaci részesedésekből számoljuk két szélső értéke 0, illetve 10 000 lehet. A 0-hoz közelítő érték azt jelenti, hogy a piac teljesen töredezett, minden vállalat csekély részesedéssel rendelkezik. Ennek ellenkezője igaz, ha az értéke 10 000, ez esetben egyetlen vállalat van jelen az adott piacon, amelynek részesedése értelemszerűen 100%. (Motta 2007)

A piac koncentráltaságát vizsgáló kérdésem arra irányult, hogy a megkérdezettek becsülik meg saját piacukon a legnagyobb értékesítők részesedését. Az 52 válaszadóból 18 próbál-

kozott valamilyen becsléssel, de volt köztük, aki pontos, valósághoz közeli értékeket tudott feltüntetni. Akik üresen hagyták a válaszok helyét ennél a kérdésnél, jellemzően nem rendelkeznek információval az értékesítési volumeneket illetően. A válaszok alapján számított tizennyolc indexet a 18.táblázat: szemlélteti.

18.táblázat: A válaszadók piaci koncentrációja Herfindahl-Hirschman-index alapján, saját becslésük szerint

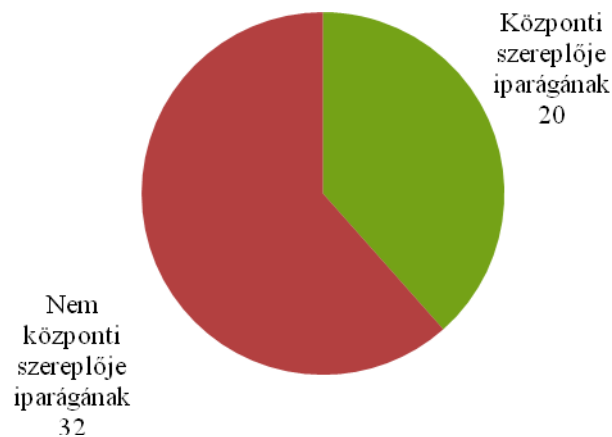
HHI:	3 950	HHI:	2 650	HHI:	1 826	HHI:	469
HHI:	3 400	HHI:	2 550	HHI:	1 225	HHI:	400
HHI:	3 325	HHI:	2 400	HHI:	1 200	HHI:	101
HHI:	2 850	HHI:	2 075	HHI:	1 150		
HHI:	2 750	HHI:	1 900	HHI:	900		

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=18

Látható, hogy 18 válaszadó észlelése alapján kialakított Herfindahl-Hirschman-indexek legnagyobb értéke a 4 000-et sem éri el, ami azt jelenti, hogy a MEISER Ferroste Kft. vevői között, a megkérdezettek körében nincs olyan vállalkozás, amely erősen koncentrált piacon működne. Vannak ugyan négyen a kitöltők körében, akik körülbelül 40%-os piaci részesedéssel rendelkeznek (33. ábra:), amely a válaszok tükrében jelentősnek tűnik, de a saját piacaikon a fennmaradó értékesítési volumen 2-3 szereplő között oszlik meg. Ezért nincs jelentősen nagy különbség a versenytársak között.

☞ A megrendelők hálózati pozíciója

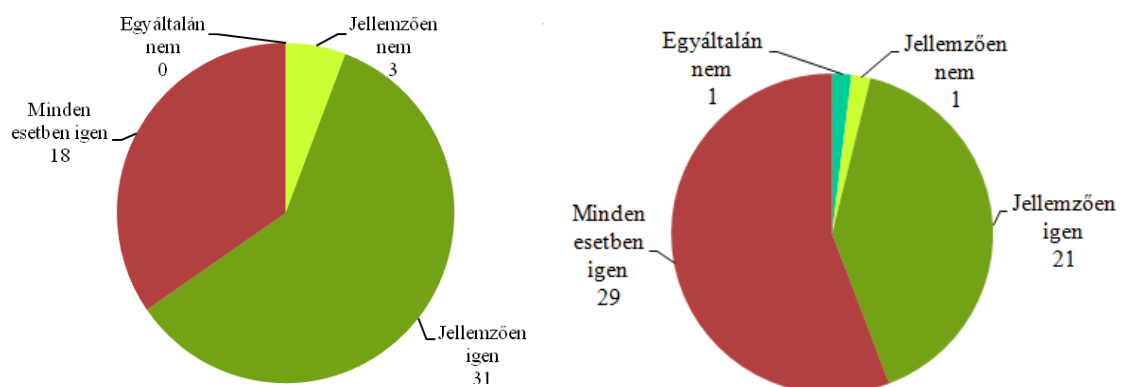
A megrendelők hálózati pozícióját vizsgálva, a vevőknek arra kellett válaszolniuk, hogy iparágukban érzik-e saját vállalkozásukat olyan jelentősnek, hogy képesek legyenek befolyásolni közvetlen partnereik viselkedését. Erre ismét az összes megkérdezett válaszolt, amelyből 20-an jelöltek igent. (34. ábra:) A 4. és 5. kérdés szondázó kérdéseként, itt már nem volt középre tartó érték, csak két lehetőség: igen, nem.



**34. ábra: A megrendelők hálózati pozíciója, észlelésük alapján
(a számok gyakoriságok)**

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

☞ A vevők kapcsolata beszállítóikkal és vásárlóikkal



**35. ábra: A megrendelők szoros együttműködésre való törekvése beszállítóikkal
(A számok a jelölés gyakoriságát jelentik)**

**36. ábra: A megrendelők szoros együttműködésre való törekvése saját vevőikkel
(A számok a jelölés gyakoriságát jelentik)**

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

A megkérdezettek beszállítóikkal való kapcsolatait mérte fel a 11. kérdés. Szintén négy fokú skálát alkalmazva, hogy valamilyen irányban megvalósuljon a válaszadó állásfoglalása. (35. ábra:) Látható, hogy itt már – pozitív irányban ugyan – de jelentős volt a szélső érték megjelölése, valószínűsíthető, hogy a többség jól alkalmazta az árnyalás adta lehetőségeket. Igenlő választ 49, míg nemlegest 3 megkérdezett adott.

A beszállítók után a vevőkkel való együttműködés szorosságára tért ki az utolsó tárgyköri kérdés. Ezek a válaszok is hasonló egyöntetűséget mutattak, mint az előző kérdésnél. 50 igenlő csak 2 db nemleges jelölés született.

A megkérdezett vállalkozások partnereikkel való kapcsolatának megítélését, illetve a 11. és a 12. kérdésre adott válaszok összevetését a 19.táblázat mutatja be.

19.táblázat: A megkérdezett vállalkozások beszállítóikkal és vevőikkel való kapcsolatainak megítélése

Jelölés Kérdés	Egyáltalán nem (1)	Jellemzően nem (2)	Jellemzően igen (3)	Minden esetben igen (4)
Szoros kapcsolat a beszállítókkal?	0	3	31	18
Szoros kapcsolat a vevőkkel?	1	1	21	29

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

5.2.3. A hálózati szerep és a demográfiai jellemzők közötti összefüggések

☞ A hálózati szerep és a dolgozók száma közötti összefüggés

A 20.táblázat szerint, a maguknak jelentős hálózati szerepet tulajdonító vállalkozások közül, dolgozóik száma alapján, középvállalkozások voltak a legtöbben. Azonban elgondolkodtató, hogy az alacsony hálózati jelentőséggel bírók zöme is inkább középvállalkozás. A mintában szereplő cégek válaszai alapján, a mikrovállalkozásra inkább alacsony, a 250 főnél többet foglalkoztatókra pedig magas hálózati szerep volt jellemző.

20.táblázat: Hálózati szerep, a vállalkozásnál dolgozók száma szerint (említések gyakorisága)

Demográfiai jellemző	Saját hálózati szerep észlelése		
Dolgozók száma	Magas	Alacsony	Összesen
10 főnél kevesebb	1	9	10
10-49 fő között	7	10	17
50-249 fő között	8	11	19
250 fő vagy annál több	4	2	6
Összesen	20	32	52

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=52

☞ A hálózati szerep és a nettó árbevétel közötti összefüggés

A válaszadók észlelt hálózati szerepének és nettó árbevételének összefüggésében elmondható, hogy magas hálózati szerepet leginkább a magas árbevétellel bírók tulajdonítottak maguknak. (21.táblázat:) Azonban, akik nem értékelték cégüket központi szereplőnek sa-

ját iparágában, körükben nem dominálnak a kisebb forgalmat bonyolító szervezetek. Így nem jelenthető ki egyértelműen, hogy az éves forgalom és a hálózati pozíció között szoros kapcsolat van.

21.táblázat: Hálózati szerep, a vállalkozások nettó árbevétele szerint (említések gyakorisága)

Demográfiai jellemző	Saját hálózati szerep észlelése		
	Magas	Alacsony	Összesen
50 millió Ft alatt	0	1	1
50-249 millió Ft között	1	10	11
250-499 millió Ft között	4	2	6
500-749 millió Ft között	2	5	7
750-999 millió Ft között	1	1	2
1-4,9 milliárd Ft között	5	10	15
5 milliárd Ft fölött	5	1	6
Összesen	18	30	48

Forrás: Saját kutatás, 2012. N=48

5.2.4. Hipotézisek igazolása/cáfolata

H₁: Egy szervezet alkupozíciója akkor magas, ha termékének (erőforrásainak) helyettesíthetősége csekély.

Egy szervezet feltehetően akkor rendelkezik magas alkupozícióval vevőivel szemben, ha értékesített termékei egyedinek mondhatóak. A kérdőív 1., illetve 5. kérdésének összefüggésében határozható meg.

22.táblázat: Az egyedi terméket/szolgáltatást értékesítők és hálózati pozíciójuk közötti összefüggés

Értékelés	1	2	3	4	5
Alupozíció					
Vevővel szembeni alacsony alkupozíció	1 (2%)	6 (12%)	3 (6%)	2 (4%)	0
Vevővel szembeni magas alkupozíció	2 (4%)	1 (2%)	9 (18%)	15 (30%)	11 (22%)

N=50; Átlag: 3,52

Forrás: Saját kutatás, 2012

A válaszadók körében jellemző volt, hogy a vevőkkel szembeni magas érdekérvényesítési képességet akkor jelölték meg inkább, ha egyedi termék/szolgáltatás értékesítését is bejelelték. Mivel elmondható, hogy az egyedi terméket értékesítők körében inkább a vevőkkel szembeni magas alkupozíciójú válaszadók dominálnak, ezért a H₁ hipotézis igazolható.

Az első hipotézis igazolható Youle-féle asszociációs együttható segítségével is. Ehhez a Likert-skála értékeit jellemzővé kell alakítani. (23.táblázat:) Ezt követően a kapcsolat ki-mutatható a két ismerv között. A vevővel szembeni érdekérvényesítés lesz az egyik, a termék elérhetősége pedig a második ismerv.

23.táblázat: Az asszociáció szorosságának vizsgálata, Youle-féle asszociációs együttható segítségével az alkupozíció és a termék elérhetősége között

Elérhetőség Alupozíció	Egyszerű (tömegtermék)	Nehéz (egyedi termék)	Összesen
Vevővel szembeni alacsony alkupozíció	7	2	9
Vevőivel szembeni magas alkupozíció	3	26	29
Összesen	10	28	38

N=38

Forrás: Saját kutatás, 2012

$a_y=0,936$

Az együttható értéke tehát +1-hez közelít. Ez azt jelenti, hogy a vevővel szembeni alacsony alkupozíció és az egyszerű tömegtermék (amely könnyen elérhető) fordulnak elő a leggyakrabban együtt. Ugyanakkor az alacsony alkupozíció taszítja az egyedi, nehezen elérhető termék ismervet.

$a_{cs}=0,8068$

Ebben az esetben Csuprov-féle asszociációs együttható szigorúbb mérőszáma az asszociáció szorosságának ($a_y \geq a_{cs}$). Mivel az értéke egyhez közelítő, az összefüggés erősnek mondható.

H₂: Azok a szervezetek törekszenek egyértelműen szoros kapcsolat kiépítésére partnereikkel, akik alacsony hálózati pozícióval rendelkeznek.

A 24.táblázat: azt mutatja, hogy az 52 válaszadó közül, 32 olyan vállalkozás törekszik jellemzően, vevőivel szoros kapcsolatot kiépíteni, akiknek hálózatban betöltött szerepükre vonatkozó észlelésük alacsony volt. Tehát saját maguknak nem tulajdonítanak nagy hálózati jelentőséget. Hasonlóképpen a beszállítóikkal is leginkább azok törekednek szoros kapcsolati szint kiépítésére, akik negatívan ítélték meg hálózati szerepüket. (25.táblázat:)

24.táblázat: A vevői kapcsolat szorossága és az észlelt hálózati pozíció közötti összefüggés

Kapcsolat szorossága \ Alkupozíció	Magas hálózati pozíció	Alacsony hálózati pozíció
Szoros kapcsolat kialakítása nem jellemző	2 (3,84%)	0
Szoros kapcsolat kialakítása jellemző	18 (34,62%)	32 (61,54%)

N=52

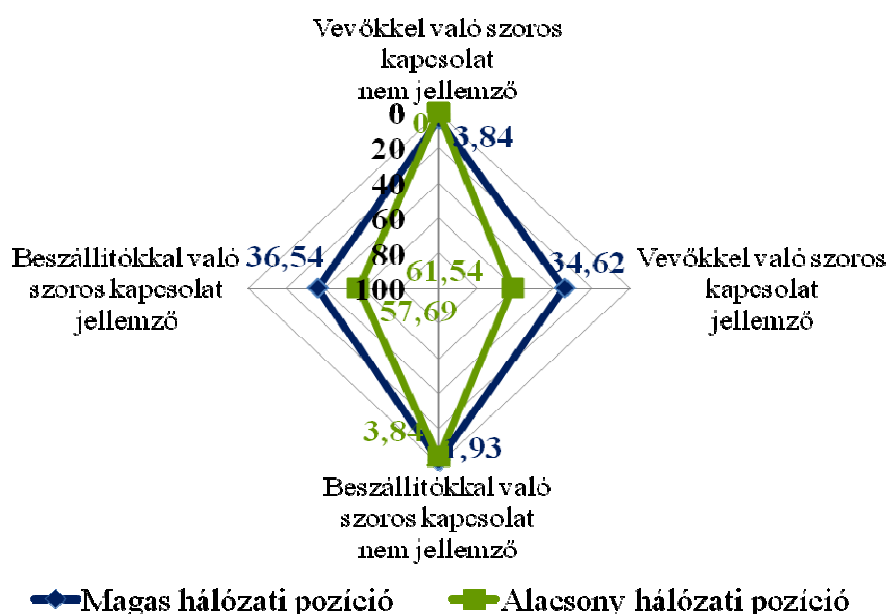
Forrás: Saját kutatás, 2012

25.táblázat: A beszállítói kapcsolat szorossága és az észlelt hálózati pozíció közötti összefüggés

Kapcsolat szorossága \ Alkupozíció	Magas hálózati pozíció	Alacsony hálózati pozíció
Szoros kapcsolat kialakítása nem jellemző	1 (1,93%)	2 (3,84%)
Szoros kapcsolat kialakítása jellemző	19 (36,54%)	30 (57,69%)

N=52

Forrás: Saját kutatás, 2012



37. ábra: A vevői és beszállítói kapcsolat szorossága és az észlelt hálózati pozíció közötti összefüggés (me: %)

Forrás: Kérdőíves megkérdezés 2012 alapján, saját szerkesztés

A 24.táblázat:, illetve 25.táblázat:, illetve a 37. ábra: alapján a H₂ hipotézis igazolható.

H₃: A legrégebbi, alacsony költségű kapcsolatok magas hálózati pozíciót biztosítanak.

A harmadik hipotézis bizonyításához a korábbiakban kialakított kapcsolat-idő mátrix szükséges. (38. ábra:) A szekunder adatfeldolgozás és a MEISER Ferroste Kft. munkatársainak véleménye alapján került besorolásra az 52, a megkérdezés kérdőíveit kitöltő vállalkozás. A régi, alacsony kiszolgálási költségű vevők a mátrix „D” jelű cellájában találhatóak. A kérdőívek számozása alapján visszakereshetőek és csoportosíthatóak, így már csak annak a megvizsgálása szükséges, hogy ezek a kapcsolatok valóban magas hálózati pozíciót biztosítanak-e.

	Régi	Új	
A kapcsolat költsége	A 18 válaszadó	B 7 válaszadó	Magas
	D 22 válaszadó	C 5 válaszadó	Alacsony
	A kapcsolat ideje		

38. ábra: A kapcsolat költsége és a kapcsolata ideje közötti összefüggés a MEISER Ferroste Kft. primer kutatásban megkérdezett vevői körében

Forrás: Snehota (2011), Primer kutatás 2012, illetve szekunder kutatás alapján, saját szerkesztés

A hálózati pozíció megkérdezettek általi észlelése, a kérdőív 10. kérdésére adott eldöntendő válasz alapján meghatározható. A 22 alacsony kapcsolati költségű, régi partner közül azonban csupán 9 vallja magát iparága központi szereplőjének, vagyis nem tulajdonítja magát olyan piaci szereplőnek, aki közvetlenül befolyásolhatná partnerei magatartását. Ez azt jelenti, hogy vélhetően nincs összefüggés az interakciók nyomán kialakuló viszonyla-

gos vevői hűség és az üzleti kapcsolatokban, hálózatban betöltött pozíció között. Így a H₃ hipotézis nem igazolódott.

H₄: A magas exporthányaddal rendelkezők tulajdonítanak inkább maguknak erős hálózati pozíciót.

26.táblázat: A hálózati pozíció és az export értékesítés összefüggése

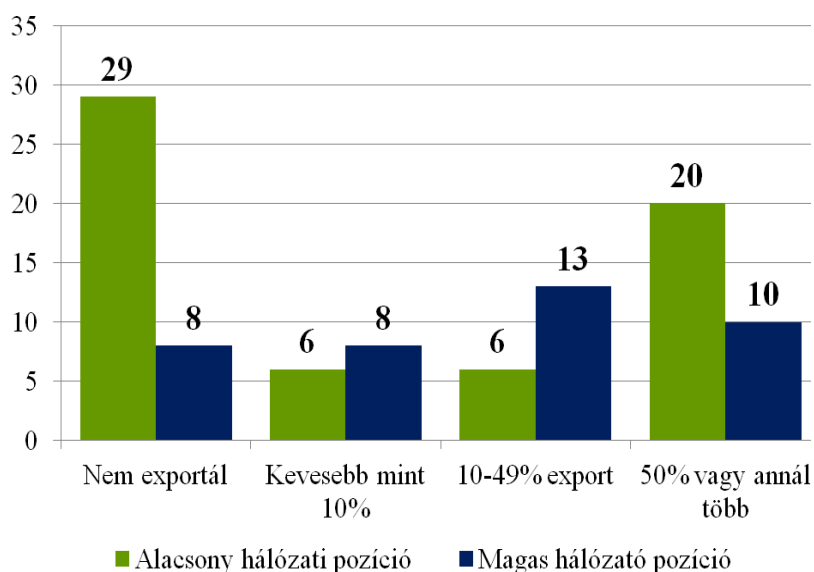
Export értékesítés Észlelt pozíció	Nem exportál	Kevesebb, mint 10%	10-49% export	50% export	Több, mint 50%
Alacsony hálózati pozíció	15 (29%)	3 (6%)	3 (6%)	0	11 (20%)
Magas hálózati pozíció	4 (8%)	4 (8%)	7 (13%)	1 (2%)	4 (8%)

N=52

Forrás: Saját kutatás, 2012

A növekvő exporthányad és a vevők által észlelt hálózati pozíció összefüggéseit mutatja be a 26.táblázat. A hipotézis értelmezhető úgy, hogy minél nagyobb exporthányaddal rendelkezik egy vállalat, annál inkább érzi magát erőfölényben, így annál inkább tulajdonít magának magas hálózati pozíciót. Az eredmények tükrében világossá válik, hogy a hipotézis részben igaz. Ugyanis, amint növeli egy cég az értékesítését és egyre nagyobb hányadot jelent ebből a kivitelre szánt termékmennyiség, annál inkább észlelik úgy a megkérdezettek, hogy a hálózatban betöltött jelentőségük nagy. Érdekes fordulat mutatkozik az export-értékesítési arány 50%-os átlépésekor. Amint egy vállalat eléri ezt a küszöböt, vélhetően azt a piacot fogja elsődlegesnek tekinteni, amelyiken termékei nagyobb részét adja el. A nemzetközi piacon azonban más versenyhelyezettel találja magát szemben, mint amihez belföldön hozzászokott és jellemzően nem lesz központi szereplője iparágának, hiszen globális versenytársai lesznek. (39. ábra:)

A negyedik hipotézis tehát részben igazolásra került, mert ugyan a hálózati pozíció megítélése nő az export fokozásával, nem volt sejthető az a szemléletváltás, amelyet akkor kényszerül átélni a vállalkozás, amikor külföldi értékesítései már meghaladják a hazai eladott mennyiséget. Értelemszerűen így a szervezet és (képviselőinek) fókusza átkerül a számára jelentősebb eladással kecsegtető piacra, ahol a korábbiaktól teljesen eltérő erőviszonyokkal találkozók.



39. ábra: A hálózati pozíció és az exportértékesítés összefüggése (me: %)

Forrás: Kérdőíves megkérdezés 2012 alapján, saját szerkesztés

H₅: A kevésbé koncentrált piacokon működő vállalatok csekélyebb érdekérvényesítő képességgel és hálózati pozícióval rendelkeznek.

A megkérdezett megrendelők piacára jellemző koncentráció jellemzése, a kérdőív 9. kérdésére adott válaszokon alapuló Herfindahl-Hirschman-index alkalmazásával történt. Az ötödik hipotézis alapján azok a vevők, akiknek a piacára nem jellemző nagy koncentráció, jelentéktelenebbnek értékelik érdekérvényesítő képességeiket mind beszállítóikkal, mind vevőikkel szemben, sőt az iparági hálózatban betöltött szerepüknek sem tulajdonítanak nagy jelentőséget.

27.táblázat: A piaci koncentráció és a vállalatok beszállítóikkal szembeni érdekérvényesítő képességének összefüggései

koncentráció alkupozíció	HHI 3 950-2 650	HHI 2 550-1 225	HHI 1 200-101
A beszállítókkal szembeni alkupozíció alacsony	0	1 (5,5%)	0
A beszállítókkal szembeni alkupozíció magas	6 (33,3%)	5 (27,9%)	6 (33,3%)

N=18

Forrás: Saját kutatás, 2012

52 válaszadóból, 18-an vállalkoztak arra, hogy meghatározzák iparáguk fő értékesítőinek piaci részesedéseit. Az ez alapján kialakított HHI-indexeket három csoportba rendszerez-

tem a vizsgálathoz. A piaci koncentráció és a vevőkkel, szállítókkal szembeni érdekérvényesítő képességek közötti összefüggést a 27.táblázat: és a 28.táblázat: szemlélteti.

28.táblázat: A piaci koncentráció és a vállalatok vevőikkel szembeni érdekérvényesítő képességének összefüggései

koncentráció alkupozíció	HHI 3 950-2 650	HHI 2 550-1 225	HHI 1 200-101
A vevőkkel szembeni alkupozíció alacsony	0	1 (5,5%)	0
A vevőkkel szembeni alkupozíció magas	6 (33,3%)	5 (27,9%)	6 (33,3%)

N=18

Forrás: Saját kutatás, 2012

Az összefüggés vizsgálat mindkét esetben ugyanazt az eredmény hozta. Vagyis a megrendelők észlelését, saját beszállítóikkal, illetve vevőikkel szembeni érdekérvényesítő képességüket illetően, nem befolyásolja, hogy hány versenytársuk van, mennyire jellemző (vagy mennyire nem) piaci koncentráció, saját iparáguk versenyzői között. A H₅ hipotézis első része nem nyert bizonyítást.

29.táblázat: A piaci koncentráció és az észlelt hálózati szerep összefüggései

koncentráció hálózati pozíció	HHI 3 950-2 650	HHI 2 550-1 225	HHI 1 200-101
Hálózati pozíció alacsony	1 (5,56%)	3 (16,67%)	4 (22,22%)
A hálózati pozíció magas	5 (27,78%)	3 (16,67%)	2 (11,12%)

N=18

Forrás: Saját kutatás, 2012

A hipotézisnek része volt, hogy az alacsony koncentrációjú piacokon a szervezetek jellemzően alacsony hálózati pozícióval rendelkeznek. A válaszadók HHI-indexeit és hálózati pozícióval kapcsolatos észlelésük összefüggéseit a 29.táblázat: mutatja be.

Látható, hogy az észlelt hálózati pozíció, illetve a piaci koncentráció között összefüggés van. Vagyis minél inkább koncentrált piacon tevékenykedik egy vállalat, annál inkább érzi jelentősnek hálózatban betöltött szerepét. A piaci koncentrátságra utalhat a versenyző vállalkozások száma is. Ezért a hipotézist a versenytárs, illetve hálózati pozíció összefüggésében is érdemes megvizsgálni. (30.táblázat:)

30.táblázat: A versenytársak száma és az észlelt hálózati szerep közötti összefüggés

versenytársak hálózati pozíció	1-4 versenytárs	5-9 versenytárs	10 vagy annál több
Hálózati pozíció alacsony	10 (21,28%)	7 (14,89%)	12 (25,01%)
A hálózati pozíció magas	11 (23,40%)	6 (12,77%)	1 (2,13%)

N=47

Forrás: Saját kutatás, 2012

Kimagasló az a szám, amellyel a tíz vagy annál több versenytárssal rendelkező vállalatok jellemezték a hálózatban betöltött szerepüket. Világossá vált, hogy a sokszereplős piacokon, az egyes versenyző vállalatok kevésbé érzik magukat meghatározónak iparágukban. Ezért H₅ hipotézis második része igazolódott.

Az eredmények azt mutatják, hogy a kevésbé koncentrált piacokon tevékenykedő vállalkozások beszállítóikkal és vevőikkel szemben jelentős érdekérvényesítő képességet tulajdonítanak maguknak. Ezzel ellentétben ugyanezek a (legalább 10 versenytárssal rendelkező) vállalkozások, iparáguk hálózatában már csekély jelentőséget észlelnek saját szervezetüket illetően. A különbség oka valóban a kapcsolatiságban lelhető fel. A hálózatban kis súllyal bíró cégek ugyanis a B2B tranzakciók során, válaszaik alapján, jelentősen tudják érdekeiket érvényesíteni partnereikkel szemben, legyen az vevő vagy beszállító. Elmondható tehát, hogy a vállalkozások felismerték a kapcsolatokban rejlő lehetőségeket. Törekednek arra, hogy jó viszonyt építsenek ki és fenn is tudják tartani, hogy mozgásterületet növelhessék a piaci versenyben.

Opcionálisan előfordulhat akár az is, hogy a partnerekre jellemző alacsony alkupozíció miatt tudják érvényesíteni érdekeiket a megkérdezettek, de ha ilyen jelentős nyomást tudnának gyakorolni a közvetlen partnereikre, akkor valószínűleg hálózati pozíciójukat is kedvezőbben értékelnék.

6. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

☞ A Meiser Ferroste Kft. jelenlegi vevőkörének fejlesztési lehetőségei

A MEISER Ferroste Kft. vevői körében végzett szekunder adatelemzést alapul véve megállapítható, hogy a megrendelők körülbelül tizedének tudható be az éves értékesítés legnagyobb hányada. *Ez bizonyos ügyfélkörtől való függőséget jelent, amely egyrészt kockázatos, ha létezik versenytárs, másrészt indokolja a szervezetek közötti kapcsolatok vizsgálatát, elemzését és ápolását. Változatlan volumenű termelés mellett (amihez megfelelő gazdasági környezet szükséges) a függőség csökkentése érdekében a vevőkör szűkítésére, illetve egyes megrendelők nagyokhoz való felzárkóz(tat)ására kellene törekedni. Konkrétan azon vevőcsoportok feltérképezésére van szükség, amelyek növekvő exportpiaci értékesítéssel, saját piacukon versenyelőnnyel rendelkeznek, ők lehetnek ugyanis a jövő növekedést garantáló megrendelői.* Ennek feltétele, hogy egyes vevők, saját piacaikon megerősödjenek, fokozzák megrendeléseiket és ehhez a MEISER Ferroste Kft.-t válasszák beszállítónak.

Ezzel összefüggésbe hozhatóak a kérdőíves megkérdezés eredményeinek feldolgozása során, a vevők válaszai alapján kialakított Herfindahl-Hirschman-indexek (18.táblázat:). A mutató kialakításánál kiderült, hogy a MEISER Ferroste Kft. vevői nem erősen koncentrált piacokon tevékenykednek, tehát éles versenyt vívnak konkurensaikkal. Ezt szem előtt tartva nehéz azon vállalatok megkülönböztetése, akik előre láthatóan képesek lesznek fokozni értékesítésüket és ezzel potenciális forgalmat generálhatnak a vállalat számára.

A harmadik hipotézis bizonyítása szerint, a szekunder elemzés során csoportosított régi, közvetlen partnerek, akikkel a jó viszony alacsony kapcsolati költséggel tartható fenn, nem tulajdonítanak maguknak jelentős hálózatban betöltött szerepet, így nem juttatják a gyártót kedvezőbb pozícióba az iparágukban. Ezért a partnerekhez fűződő kapcsolatok folyamatos értékelése elengedhetetlen a szervezetek számára. Érdemes lehet ennek érdekében az erőforrásokat közösen értékelni az újnak számító, szintén alacsony kapcsolati költségű vállalatokkal.

A szekunder kutatásom alapján csoportosításra került a teljes vevőkör, megrendeléseik átlagos teljesítési költsége és a megrendelt mennyiségek alapján (22. ábra:). A magas

és alacsony teljesítési költségűeknél a megrendelt mennyiség fokozására, a nagy mennyiséget, magas teljesítési költségen vásárlóknál pedig a költségek leszorítására érdemes törekedni. Az értékesítés fokozását a vevő képessége (saját piacán való szereplése), és a gyártó ajánlatai biztosíthatják. Az átfutási költségek csökkentését a vevő, a termékek standardizálásával, a gyártó pedig a folyamatok standardizálásával érheti el.

☞ Alkupozíció és piacfejlesztési lehetőségek

A kérdőíves megkérdezés első hipotézisének beigazolódása világossá tette, hogy az egyedi termék gyártása, forgalmazása jó lehetőséget teremt a szervezetek alkupozíciójának növelésére. Kiderült, hogy egy szervezet akkor rendelkezik magas alkupozícióval, ha termékei helyettesíthetőségére nincs, vagy csak kevés a lehetőség. Ezt a mélyinterjúk során megfogalmazott válaszok is alátámasztják. A gyártó cég belföldi értékesítésének közel felét tették ki azok a speciális termékek, amelyek egy adott iparág kiszolgálását oldják meg magas színvonalon és versenyképes áron. Az Ansoff-mátrix alapján, ezért a termékben rejlő lehetőségek kiaknázása érdekében a MEISER Ferroste Kft.-nek új piacok feltérképezésére kell – megítélésem szerint – a hangsúlyt helyezni. (40. ábra:)

	Meglévő termékek	Új termékek
Jelenlegi piacok	1. A versenytárs egyes vevőinek megnyerése	3. Fejlődő iparágak igényeinek felmérése
Új piacok	2. Logisztikai rácsok a környező országokban	4. Iparágak, amelyek eddig nem használták a terméket

40. ábra: Ansoff termék/piac mátrix a MEISER Ferroste Kft. gyakorlatában

Forrás: Kotler-Keller 2006 alapján

A H_4 hipotézis igazolása során felszínre került egy szervezeti szemlélet. Valós az a megállapítás, hogy a növekvő exportpiaci aktivitással növekszik a vállalkozások hálózati pozíciója, észlelésük alapján. Fontos azonban, hogy ez csak addig érvényes, amíg egy vállalat külföldi értékesítésével át nem lépi eladásainak 50%-át. Ekkor más versenyhelyezettel találja magát szemben, mint amihez belföldön hozzászokott és jellemzően nem tartja magát központi szereplőjének iparágában, hiszen legfőbb piacán globális versenytársai lesznek.

A H_2 és H_5 hipotézisek együtt értelmezhetőek. Ezek alapján elmondható, hogy az *alacsony hálózati pozícióval rendelkező szervezetek törekednek inkább szoros kapcsolat kiépítésére partnereikkel*. Hiszen ők kevésbé koncentrált piacon, több (mint 10) versenytárral vetélkedve végzik tevékenységüket. Ennek ellenére vevőikkel és beszállítóikkal szemben megfelelően tudják érvényesíteni érdekeiket.

☞ Szervezetközi kapcsolatok fejlesztése

A szervezetek többsége tehát felismerte a kapcsolatok kiépítésében és ápolásában rejlő lehetőségeket. Tisztában vannak azzal, hogy sokszereplős piacon csak úgy maradhatnak versenyben, ha jó kapcsolati szintet érnek el közvetlen partnereikkel. Ez alátámasztja az egyéni mélyinterjúk során megfogalmazódott véleményeket, amelyek szerint az interjúalanyok felhívták a figyelmet a kölcsönösen előnyös együttműködés fontosságára. Egyértelmű tehát – ahogyan a B2B marketing szakirodalom is hangsúlyozza – hogy a kapcsolatok, illetve azok ismerete, elemzése, fejlesztése segíti a szervezet hálózatban betöltött szerepének meghatározását és magában hordozzák fejlődésének lehetőségeit.

Ezzel összefüggésbe hozhatóak a szakirodalmi kutatásom és a mélyinterjúk további eredményei is. A versenyző beszállítók esetén, a vállalat értékesítői piacon nyert mozgástere mellett a szállítóválasztás kapcsán is kedvező helyzetbe kerülhet. Lehetősége nyílik ugyanis az ellátási láncsal kapcsolatos döntést is hozni: *vagyis hogy törekszik egy eladóval szövetségre lépni és szorosabb kapcsolatot kiépíteni vagy inkább a beszerzésenkénti ajánlatkérést és versenyeztetést választja.* Ezt célszerű az alapján eldönteni, hogy az eladói és vevő képességek és erőforrások mennyire segítik a másik igényeinek és elvárásainak teljesítését.

Ha a vevő tevékenységét meghatározó, fontos erőforráshoz (termékhez/szolgáltatáshoz) keres beszállítót, érdemes hosszú távra szóló kapcsolatot kiépítenie olyan partnerrel, akinél a leendő vásárlások jelentősnek számítanak majd. Így, a közvetlen kapcsolat és annak előnyei révén, gyorsíthatja a teljesítés idejét. A másik esetben, ha a vevőnek nem jelentős az összértékesítéséhez, elsődleges tevékenységéhez képest az adott beszerzés, rendszeres ajánlatkérési fázisokon kell átesnie, amely eredményeképpen kiválaszthatja a számára legkedvezőbb ajánlatot. Itt azonban számítani kell az átfutási idő lassulására, adminiszt-

rációs költségekre. Az ilyen kapcsolatban az eladó-vevő érdekek nem találkoznak, mert egyik fél nem rendelkezik a másinak kellőképpen hasznos képességekkel, erőforrásokkal.

☞ **Veszélyek az iparági hálózatban**

A gyártóra is érvényesek a szakirodalmi elemzés és az egyéni mélyinterjúk megállapításai. Egy új piacra belépőnek, aki a meglévő iparág szereplője kíván lenni, számos feltételnek kell eleget tennie. Amellett, hogy a gazdasági környezetnek kedvezően kell alakulnia, *a potenciális hálózati szereplőnek rendelkeznie kell az alacsony ár és a versenytársakhoz képest rövid átfutási határidők képességével, illetve ezzel egyidejűleg tartós vagy folyamatosan megújuló versenyelőnyt kell birtokolnia.* Csak ebben az esetben érhet el viszonylag gyors változásokat az iparágban. Ha az új szereplő a bent lévőknél kedvezőbb ajánlati feltételeket képes kialakítani, akkor a hálózat stabil kapcsolatai – akár őt nem is érintve – meggyengülhetnek.

Az új piacra való belépéshez rendkívül körültekintően fel kell mérni a lehetőségeket. De fontos, hogy ami a belépés korlátját csökkenti, az csökkenti a már piacon lévők alku-, illetve hálózati pozícióját is.

☞ **Összegzés**

**31.táblázat: SWOT (GYELV)-mátrix
A MEISER Ferroste Kft. helyzete és fejlődési lehetőségei,
az üzleti kapcsolatok aspektusából**

Erősségek	Gyengeségek	Stratégiai lehetőségek/feladatok
- Egyedi termék célzott piaci szegmens számára, - folyamatok standardizálására való képesség, - beszállítói kapcsolatok kölcsönösen előnyösek	- Az értékesített mennyiség 80%-a a vevők csupán 10%-ának tulajdonítható - alacsony kapcsolati költségű vevőknek nincs jelentős hálózati szerepük, - túl nagy vevőkör	- Új piacra való belépés. - Új piacon kamatoztatható versenyelőnyök kiépítése. - A megrendelések teljesítési költségének csökkentése. - Kedvező hálózati pozíció kiépítése. - Egyes vevők/vevőcsoportok felzárkóztatása a jelentős mennyiséget vásárlók közé és vevőkör szűkítése
Lehetőségek	Veszélyek	
- A versenytársak száma alacsony, - az ellátási lánc szereplőinek fenyegetése vertikális integrációval, csekély, - helyettesítő termékek fenyegetése nem jelentős.	- Függőség a gazdasági környezettől, - globális versenytársak az új piacokon - jelenlegi versenytársak felzárkózása, újak belépése, - új versenytársak ellenlépései.	

Forrás: Saját szekunder és primer kutatások alapján, 2012

Szekunder kutatásom eredményeképpen megállapítható, hogy az éves szinten értékesített termékmennyiség a megrendelők kis hányadától származik. *Egyedi termék, illetve megcélzott piaci szegmens lehetővé teszi az új piacra való belépést a gyártó számára. Ehhez rendelkezik fejlett beszállítói kapcsolatokkal, így hosszú távon fenntartható versenyelőnyöket építhet ki. Rendkívül fontos a gazdasági konjunktúra alakulása a stratégiai döntések meghozatalához, illetve veszélyt jelenthet, hogy az eddig ismeretlen piacról kevés információ áll rendelkezésre, így az elvárt képességek meghatározása nehezzé válik.*

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Dolgozatomban az ipari szervezetekre jellemző kapcsolatok sajátosságait vizsgáltam a dunaujvárosi járórácsgyártó cég, a MEISER Ferroste Kft. gyakorlatában és partnerei körében. *Sze-kunder és kvalitatív kutatásom* keretében, az egyéni mélyinterjúk során sikerült megismerni a vizsgált piac számos jellemzőjét, amelynek szakirodalmi háttérét Porter versenyerő modellje és a B2B marketing fogalmi kerete adták, kiegészítve a versenypolitikai közgazdaságtan meghatározásaival. Kiderült, hogy a megfelelő beszállító vállalat megtalálásához lényeges, hogy a partnerek az együttműködést kölcsönösen előnyösnek tartsák, képességeik és erőforrásaik összehangolhatóak legyenek. Ebben az esetben lehetőség nyílik magas kapcsolati szint elérésére a szervezetek között, amely elsősorban a napi interakciók során érhető tetten és a vállalatok értékesítési piacán nélkülözhetetlen versenyelőny terén – mint például rugalmasság, adaptációs készség, gyors teljesítés – kamatozhat.

A *kérdőíves megkérdezés* célja az volt, hogy a gyártó cég vevőinek piacain megismerhetőek legyenek a szervezeten belüli viszonyok. Világossá vált, hogy egy-egy vállalat alkupozícióját erősen befolyásolja, hogy termékei helyettesíthetőségére mennyire van lehetősége a vásárlóknak. Fontos, hogy a megrendelők többsége sokszereplős iparágban tevékenykedik, így a hálózatban betöltött szerepük nem lehet jelentős. Ezt felismerve, a szervezetek törekednek szoros, közvetlen kapcsolat kiépítésére vevőikkel és beszállítóikkal. Hiszen a kölcsönösen előnyös kapcsolatokban jellemző interakciókon keresztül előnyt szerezhhetnek a piacon, ennek segítségével pedig fokozhatják értékesítésüket.

A vizsgált gyártó vállalatnak, a MEISER Ferroste Kft.-nek is megvannak a képességei, speciális kialakítású és célcsoportnak szánt egyedi termékei révén, új piacokra való belépéshez. A stratégiai lépések előtt körültekintően fel kell mérni, hogy a szervezet rendelkezik-e az adott hálózatban elvárt erőforrásokkal. Ezen túl pedig be kell határolnia, hogy pillanatnyi versenyelőnye meddig biztosítja számára a kívánt nyereséget és ezzel párhuzamosan fel kell térképeznie azokat a potenciális képességeket, amelyekkel rendelkeznie kell a jövőbeni piaci pozíciójának megtartása érdekében.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalmi források, szakkönyvek

- Bauer A. – Mitev A. Z. (2008): Eladásmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 268 o.
- Blahó A.– Kutasi G. (2010): Erőközpontok és régiók. Akadémiai Kiadó, Budapest, 472 o.
- Bowman, C. (1990): Stratégiai menedzsment. Panem Könyvkiadó, Budapest, 173 o.
- Carlton, D. W. – Perloff, J. M. (2003): Modern piacelmélet. Panem Könyvkiadó, Budapest, 871 o.
- Cheverton, P. (2002): A kiemelt ügyfelek meghatározása. Pécsi Direkt Kft. Alexandra Kiadója, Pécs, 144 o.
- Chikán A. (2010): Bevezetés a vállalatgazdaságban. Aula Kiadó, Budapest, 352 o.
- Csath M. (é. n.): Stratégiai tervezés és vezetés. „Leadership” Vezetés- és Szervezetfejlesztési és Tanulást Segítő Kft., Sopron-Budapest, 123 o.
- Csath M. (2001): Stratégiai változásmenedzsment. Aula Kiadó, Budapest, 226 o.
- Csath M. (2010): Versenyképesség-menedzsment. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 335 o.
- Dobák M. (2006): Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai Kiadó, Budapest, 262 o.
- Doyle, P. (2002): Értékvezérelt marketing. Panem Kiadó, Budapest, 551 o.
- Ford, D. et al. (2003): Business marketing. KJK-Kerszöv, Budapest, 291 o.
- Ford, D. et al. (2007): The business marketing course: managing in complex networks. John Wiley & Sons, Chichester, England, 271 p.
- Ghuri, P. – Hadjikhani, A. – Johanson, J. et al. (2005): Managing Opportunity Development in Business Networks. Palgrave Macmillan, New York, 346 p.
- Józsa L. (2005): Marketingstratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 360 o.
- Kaplan, R. S. (2005): Stratégiai térképek. Panem Kiadó, Budapest, 512 o.
- Kiss M. (1996): Marketing mérnököknek. AKG Kiadó, Budapest, 368 o.
- Kotler, P. – Jain D. C. – Maesincee S. (2003): Marketinglépések. Park Könyvkiadó, Budapest, 177 o.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2006): Marketingmenedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest, 985 o.
- Lambin J. J. (2007): Market-driven management. Palgrave Mcmillan, New York, 477 p.
- Little, E.-Marandi, E. (2005): Kapcsolati marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 224 o.

- Malhotra, N. K. (2008): Marketingkutatás. Akadémiai Kiadó, Budapest, 800 o.
- Marosán Gy. (2006): A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest 295 o.
- Motta, M. (2007): Versenypolitika. Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, Budapest, 665 o.
- Polónyi I. (2002): Termelési menedzsment. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen, 133 o.
- Porter, M. (2006): Versenysztratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 355 o.
- Reketttye G. (1999): Értékteremtés a marketingben. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 212 o.
- Roóz J. (2002): Vállalkozások gazdaságtana. Perfekt Kiadó, h.n., 271 o.
- Salamonné H. K. (2000): Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó, Budapest, 207 o.
- Tamus A.-né (2011): A marketingkutatás gyakorlata. Saldo Kiadó, Budapest, 295 o.
- Tóth T. et al. (2008): Nemzetközi marketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 305 o.
- Törőcsik M. (1996): Ipari marketing. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 238 o.
- Törőcsik M. (2007): Vásárlói magatartás. Akadémiai Kiadó, Budapest, 320 o.
- Vágási M. – Piskóti I. – Buzás N. (2006): Innovációmarketing. Akadémiai Kiadó, Budapest, 378 o.
- Vágási M. (2007): Marketing –stratégia és menedzsment. Alinea Kiadó, Budapest, 440 o.

Folyóiratok

- Low, B. K. H. (1997): Managing business relationships and positions in industrial networks. Industrial Marketing and Management, Volume 26 Issue 2, 189-202 pp.
- Snehota, I. (2011): New business formation in business networks. The IMP Journal, Volume 5 Issue 1, 1-9 pp.
- Mandják T. – Wimmer Á. – Juhász P. (2012): A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. Vezetéstudomány, XLIII. Évf. Különszám, 14-23 oldal
- Muck T. (2011): A hazai ipar válságban. HVG, 2011. október 29. 43. szám, 75-78. oldal

Internetes hivatkozások

www.ksh.hu

http://www.ferroste.hu/index.php?option=com_easygallery&act=categories&cid=15&Itemid=64&limit=12&limitstart=0, 2012.04.21. 9:45

http://www.meiser.de/content/produkte/treppen/index_spindel.php?lang=de&t=8&s=13, 2012.04.21. 10:20

Egyéni mélyinterjú

Egyéni mélyinterjú, Berényi Norbert, a MEISER Ferroste Kft. cégvezetőjével, 2010.03.08.

Egyéni mélyinterjú, Brückner Zita, a MEISER Ferroste Kft. beszerzőjével, 2012.03.16.

Egyéni mélyinterjú, Hegyi István, a MEISER Ferroste Kft. kereskedelmi vezetőjével, 2012.03.19.

Egyéni mélyinterjú, Pavlicsek Krisztina, a MEISER Ferroste Kft. – Lépcső Üzletágának beszerzőjével, 2012.03.14.

Egyéni mélyinterjú, Pápes Csaba, a Metmark Kft. kereskedő – beszerzőjével, 2012.03.21.

Egyéb források

Ferroste, járőracsok és lépcsők kiadvány, 2009.

A Meiser Ferroste Kft. belső adatbázisa, 2012.

KÉPEK JEGYZÉKE

1. KÉP	LOGISZTIKAI IPARÁG: ÁLLVÁNYRENDSZEREKBE INTEGRÁLHATÓ POLCRÁCSOK	25
--------	---	----

MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

A kvalitatív, illetve kvantitatív kutatás feladat- és időterve

Időterv	Feladatterv
2012. január 5-február 15.	Előkészítés Kutatási probléma meghatározás
2012. február 15-március 14.	Tervezés: Kutatási probléma pontosítása, célok megfogalmazása, hipotézisek felállítása, kutatási módszer, eszköz meghatározása, kutatás körülményei, mintavételi terv, feladatterv, időterv
2012. március 14-március 21.	Lebonyolítás: Egyéni mélyinterjúk lebonyolítása, elemzése, következtetések levonása, további hipotézisek megfogalmazása.
2012. március 21- április 5.	Lebonyolítás: Kérdőíves megkérdezés lebonyolítása, kérdőívek kódolása
2012. április 5-15.	Adatok feldolgozása, elemzése
2012. április 20.	Kutatási jelentés
2012. április 20-25.	Visszacsatolás, korrekciók

2. számú melléklet

Gyártmányok: Járórács és lépcsőfokok



Forrás: http://www.meiser.de/content/produkte/treppen/index_spindel.php?lang=de&t=8&s=13,
2010.04.21. 10:20

3. számú melléklet

Egyéni mélyinterjú vázlat – félig strukturált kérdőív

Beszerző

Interjúalanyok:

Brückner Zita, beszerző (MEISER Ferroste Kft. – Járórács üzletág)

Pavlicsek Krisztina, beszerző (MEISER Ferroste Kft. – Lépcső üzletág)

1. Van-e olyan termék, amelyet kizárólag egy (maximum két) szállítótól lehet beszerezni? Mennyire jellemző? Mi jellemzi az ilyen kapcsolatot ár, alkalmazkodás, szolgáltatás stb. szempontjából? Van-e olyan beszállító, akitől kizárólag földrajzi közelsége miatt vásárolnak?
2. Hogy véli? A beszállítók szemszögéből milyen jelentőségűek a megrendeléseik? Egy-egy vásárlás nagy mennyiségű vagy inkább kis tételben történik, de gyakran (éves szinten)? Milyen termékeknél jelentős a vásárolt mennyiség? Ezek milyen vállalkozások (termékgyártó, szolgáltatás stb.?)
3. Van-e olyan termék vagy szolgáltatás, amelyet korábban csak egy vállalattól tudtak beszerezni, de aztán többen megjelentek eladóként? Mi ez és mi történt a korábbi kapcsolattal?
4. Mely beszállítókkal igyekszik a vállalat szorosabb együttműködést kiépíteni? Milyen vállalkozásokkal közvetlen, jó a kapcsolat, ennek mi az oka? Mit jelent, hogy szoros kapcsolat, miben nyilvánul meg, hogy jelenik meg?
5. Milyen termékcsoportokat, szolgáltatásokat szereznek be (fontosság szerint)? Milyen és mennyi termék esetén folyik versenyeztetés a beszállítás kapcsán? Mi az oka annak, ha csak egyetlen helyről történik egy termék vásárlása?

4. számú melléklet

Egyéni mélyinterjú vázlat – félig strukturált kérdőív

Értékesítő

Interjúalany: Hegyi István, kereskedelmi vezető (MEISER Ferroste Kft.)

1. A termék magyarországi megjelenése előtt hogyan alakították ki az ipari területek járófelületeit?
2. Manapság mivel helyettesítik a járórácsot? Melyek ezek főbb előnyei, hátrányai? Milyenek az árai, tulajdonságai a járórácshoz viszonyítva?
3. Milyen képességekkel, tulajdonságokkal, erőforrásokkal kell rendelkeznie egy vállalkozásnak, ha a gyártók piacára szeretne belépni? Milyen szervezetre, eszközökre, gépekre, berendezésekre van szüksége? Véleménye szerint milyen tevékenységű vállalkozásra lenne szükség a beszállító-gyártó-értékesítő láncban?
4. Mit gondol? Egy új gyártó megjelenés esetén hogyan reagálna a vállalata? Hogyan reagálnának vevői? Hogyan reagálna versenytársa(i)?
5. Hogyan látja? Elsősorban mitől függ az értékesítési volumen éves szinten?
6. Mely tulajdonságokban tér el vállalata fő versenytársától? Miben jobbak és miben gyengébbek, mint mások? (Beszerzés-gyártás-értékesítés vonatkozásában?) Ezeket az előnyöket sikerül-e érvényre juttatni?
7. Milyen árazási elveket alkalmaznak? Éles versenyhelyzetben mi motiválja a munka elnyerésére, mely elvekből hajlandó engedni és meddig megy el (mi az alsó határ)?
8. Mely vevőkkel igyekszik a vállalat szorosabb együttműködést kiépíteni? Milyen vállalkozásokkal közvetlen, jó a kapcsolat, ennek mi az oka? Mit jelent, hogy szoros kapcsolat, miben nyilvánul meg, hogy jelenik meg?

5. számú melléklet

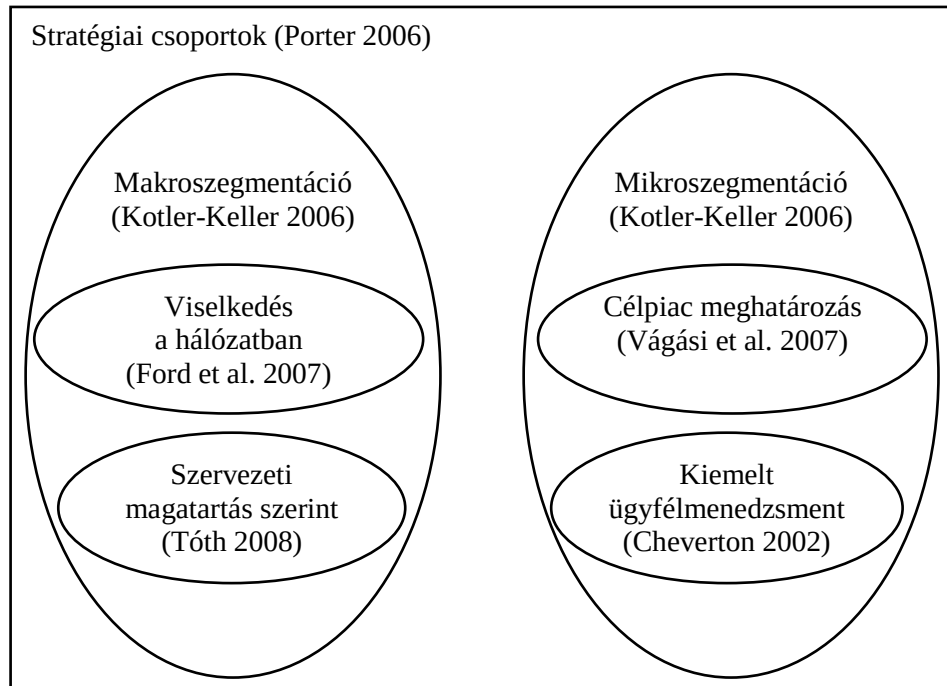
Egyéni mélyinterjú vázlat – félig strukturált kérdőív

Kereskedőcég munkatársa

Interjúalany: Pápes Csaba, értékesítő, beszerző (Metmark Kft.)

1. A termék magyarországi megjelenése előtt hogyan alakították ki az ipari területek járófelületeit?
2. Manapság mivel helyettesítik a járórácsot? Melyek ezek főbb előnyei, hátrányai? Milyenek az árai, tulajdonságai a járórácshoz viszonyítva?
3. Milyen képességekkel, tulajdonságokkal, erőforrásokkal kell rendelkeznie egy vállalkozásnak, ha a gyártók piacára szeretne belépni? Milyen szervezetre, eszközökre, gépekre, berendezésekre van szüksége? Véleménye szerint milyen tevékenységű vállalkozásra lenne szükség a beszállító-gyártó-értékesítő láncban?
4. Mit gondol? Egy új gyártó megjelenés esetén hogyan reagálna a vállalata? Hogyan reagálnának vevői? Hogyan reagálna versenytársa(i)?
5. Hogyan látja? Elsősorban mitől függ az értékesítési volumen éves szinten?
6. Mely tulajdonságokban tér el vállalata fő versenytársától? Miben jobbak és miben gyengébbek, mint mások? (Beszerzés-gyártás-értékesítés vonatkozásában?) Ezeket az előnyöket sikerül-e érvényre juttatni?
7. Milyen árazási elveket alkalmaznak? Éles versenyhelyzetben mi motiválja a munka elnyerésére, mely elvekből hajlandó engedni és meddig megy el (mi az alsó határ)?
8. Mely vevőkkel igyekszik a vállalat szorosabb együttműködést kiépíteni? Milyen vállalkozásokkal közvetlen, jó a kapcsolat, ennek mi az oka? Mit jelent, hogy szoros kapcsolat, miben nyilvánul meg, hogy jelenik meg?

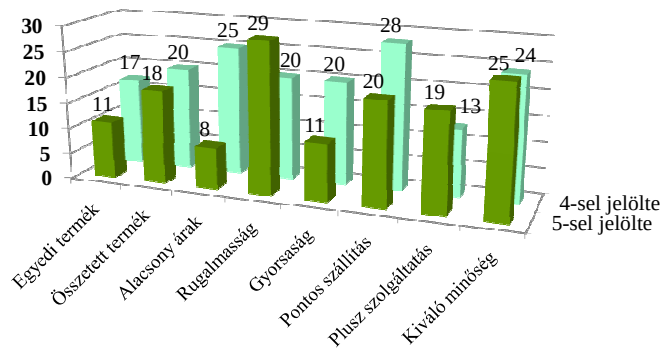
Szegmentációs lehetőségek



Forrás: Cheverton 2002, Ford et al. 2003, Little-Marandi 2005, Kotler-Keller 2006, Porter 2006, Vágási et al. 2007, Tóth 2008 alapján, saját szerkesztés

7. számú melléklet

A megkérdezettek saját jellemzőinek értékelése



Forrás: Saját kutatás, 2012. N=50

8. számú melléklet

A standard megkérdezés kérdőíve

KÍSÉRŐLEVÉL

Tisztelt Válaszadó!

TDK dolgozatom elkészítéséhez szeretném kérni az Ön segítségét. A megkérdezettek körét a Meiser Ferrose Kft. rendszeres vevői alkotják.

A kérdőív kitöltése *önkéntesen és név nélkül* történik, mindössze *5 percet* vesz igénybe. Alulírott kötelezettséget vállalok, hogy válaszait *összesítve, név és cím nélkül*, kizárólag ezen kutatás céljára *használok fel*.

Amennyiben Ön igényt tart rá és megadja elérhetőségét, tájékoztatom a kutatás eredményeiről.

Szíves közreműködését előre is köszönöm!

Dunaújváros, 2012. március 20.

Tisztelettel:

Úr Norbert

KÉRDŐÍV

(Összesen 17 kérdés, két és fél oldalon)

Válaszait nyomtatás nélkül, a Word segítségével aláhúzással és/vagy vastagítással is jelölheti, illetve ahol szükséges kérem, írja be a megfelelő kifejezést, számot stb. és szíveskedjen **mentés után** visszaküldeni.

I. TÁRGYKÖRI KÉRDÉSEK

1. Mennyire jellemzőek vállalatára az alábbi megállapítások. Kérem, jelölje 1-től 5-ig, ahol 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző.

a) Egyedi terméket/szolgáltatást értékesítése.	1	2	3	4	5
b) Összetett, bonyolult termék/szolgáltatás.	1	2	3	4	5
c) Kedvezőbbek az árak, mint a versenytársakéi.	1	2	3	4	5
d) Rugalmas ügyintézés.	1	2	3	4	5
e) Megrendelések gyors átfutási ideje.	1	2	3	4	5
f) Mindig pontos, hiánytalan szállítás.	1	2	3	4	5
g) Plusz szolgáltatások vállalása.	1	2	3	4	5
h) Kiváló minőségű termék.	1	2	3	4	5
i) Egyéb:	1	2	3	4	5

2. Földrajzi értelemben hogyan határolná be vállalata elsődleges célpiacát? (Pl. kontinens, ország, tájegység, stb.)

.....

3. Mennyire jellemző vállalkozására exporttevékenység?

- a) Nem exportálunk.
- b) Az éves értékesítési mennyiség kevesebb, mint 10%-a export.
- c) Az éves értékesítés 10-49% közötti mennyisége export.
- d) Éves szinten pontosan 50%-ot exportálunk.
- e) Az értékesítési mennyiség több mint 50%-át külföldön értékesítjük.

4. *Beszállítóival* szemben általában mennyire sikerül érvényesíteni érdekeit?

egyáltalán nem	jellemzően nem	jellemzően igen	egyértelműen igen
1	2	3	4

5. *Vevőivel* szemben mennyire sikerül érvényesíteni érdekeit?

egyáltalán nem	jellemzően nem	jellemzően igen	egyértelműen igen
1	2	3	4

6. Főbb vevői milyen iparágban, gazdasági szektorban tevékenykednek?
(Több választ is megjelölhet.)

- a) Mezőgazdaság (Erdő-, halgazdálkodás)
- b) Bányászat, nyersanyag kitermelés
- c) Élelmiszer-, dohány-, textil-, ruhagyártás
- d) Feldolgozóipar
- e) Koks-, kőolajgyártás
- f) Gumi-, műanyag gyártás
- g) Vegyi anyag gyártás
- h) Gépgyártás
- i) Fémfeldolgozás
- j) Járműgyártás, informatikai eszköz, műszergyártás
- k) Energiatermelés
- l) Építőipar
- m) Kereskedelem
- n) Szállítás, fuvarozás
- o) Egyéb:.....

7. Hány közvetlen versenytársa van vállalkozásának?

8. Iparágában mekkorára becsüli saját vállalata piaci részesedését? %

9. Ön szerint milyen a piaci részesedése a legnagyobb mennyiséget értékesítőknek abban az iparágban, amelyikben vállalkozása működik?

(Pl. „A” vállalat: 35%, „B” vállalat: 35%, „C” váll.: 30% → Össz.: 100%)

A:
B:
C:
D:
E:

F:
G:
H:
I:
J:

K:
L:
M:
N:
O:

10. Iparágában az Ön cége olyan központi szereplő-e, amely képes befolyásolni a közvetlen partnerek magatartását, vállalatával szembeni viselkedését?

- a) Igen
- b) Nem

11. Mennyire törekszik szoros együttműködés kiépítésére beszállítóival?

egyáltalán nem	jellemzően nem	jellemzően igen	minden esetben igen
1	2	3	4

12. Mennyire törekszik szoros együttműködés kiépítésére vevőivel?

egyáltalán nem	jellemzően nem	jellemzően igen	minden esetben igen
1	2	3	4

II. DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐK

13. Vállalkozása profilja, elsődleges tevékenységi köre:

.....

14. A vállalat dolgozóinak száma:

- a) 10 főnél kevesebb
- b) 10-49 fő között
- c) 50-249 fő között
- d) 250 fő vagy annál több

15. Vállalkozása nettó árbevétele 2011-ben:

- a) 50 millió Ft alatt.
- b) 50-249 millió Ft között.
- c) 250-499 millió Ft között.
- d) 500-749 millió Ft között.
- e) 750-999 millió Ft között.
- f) 1 milliárd-4,9 milliárd Ft között.
- g) 5 milliárd Ft fölött.

16. A vállalat székhelye:

Megye:.....

Város:

17. Egyéb gondolat, megjegyzés, vélemény:

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

A kutatás eredményeiről kérek tájékoztatást a következő e-mail címre, a visszaküldéstől számított három hónapon belül:

.....