

BÓDI-SCHUBERT Anikó

A SIKER SZEREPE ÉS JELENTÉSE A VEVŐ-BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLATBAN

A cikk komplex kvalitatív kutatás eredményeit mutatja be, amelynek célja az volt, hogy feltárja a siker jelentését és szerepét a vevő-beszállító kapcsolatban, s ehhez kapcsolódóan elemezze a siker időbeli viselkedését és az üzleti kapcsolat fejlődésére gyakorolt hatását. A kutatás alapegységét a vevő és beszállító pozícióban levő vállalatok között kialakuló kapcsolatok jelentik, az empirikus vizsgálatok e diadikus kapcsolatok elemzésére összpontosítottak. A kutatás fogalmi kerete megkülönbözteti az üzleti és kapcsolati siker B2B kontextusban értelmezhető tartalmát, ez empirikus vizsgálatok során az utóbbira fókuszálva. A feltáró-fogalomalkotó kutatási célhoz illeszkedően a cikkben ismertetendő kutatási eredmények összehasonlító esettanulmány-feldolgozáson, illetve a megalapozott elmélet segítségével történő szisztematikus tartalomelemzésen nyugszanak.

Kulcsszavak: vevő-beszállító kapcsolat, üzleti és kapcsolati siker, sikercélok

A cikk feltáró kutatás eredményeit ismerteti, amelynek alapproblémáját röviden a következő kérdés összegzi: hogyan ragadható meg a siker jelentése, tartalma a vevő-beszállító kapcsolat kontextusában? Egyáltalán mikor, mitől nevezhetünk egy vevő-beszállító közötti kapcsolatot sikeresnek, s a mindennapi életünkben oly központi „mozgatóerőt” jelentő fogalom, mint a siker hogyan értelmezhető az üzleti kapcsolat vonatkozásában. A cikk által bemutatandó kutatás egyértelműen *exploratív* jellegű, alapvető célja fogalmi keret alkotása volt, amelynek segítségével értelmezhető a siker jelentése és szerepe a vevő-beszállító kapcsolat működésében, fejlődésében. Ehhez kapcsolódva további kutatási szempontként jelentkezett a siker időbeli változásának vizsgálata, azaz annak elemzése, hogyan változik a siker tartalma az idő (és a fejlődés) előrehaladtával. A kutatás a vevő és beszállító pozícióban levő diadikus kapcsolatok¹ elemzésére fókuszált mind az alkalmazott fogalmi keret konstruálása, mind pedig az empirikus kutatási szakasz során.

A cikk három fő tartalmi egységre tagolható: elsőként a fókuszban levő kutatás kiemelt fogalmait ismerteti, majd az alkalmazott kutatómódszertan bemutatása következik. Tartalmi szempontból a harmadik fejezet ismerteti a cikk „fő értékét”, azaz a siker üzleti kapcsolatokban értelmezhető fogalmi keretét.

Az alkalmazott elméleti keret és kiemelt fogalmak: üzleti siker, kapcsolati siker

Az üzleti kapcsolatok kutatását régóta foglalkoztató alapprobléma, hogy melyek e kapcsolatoknak azok az elemei, amelyek a kapcsolat sikerességét befolyásolják, megteremtik. Érdekes, hogy bár számos publikáció foglalkozik az üzleti kapcsolat sikerének kérdésével, explicit módon nagyon kevesen definiálják a siker fogalmát, illetve annak dimenzióit. Jellemzően olyan implicit jelentéssel írják körül, ragadják meg a kifejezés értelmét, mint *eredményesség, teljesülő célok és elvárások, fenntarthatóság* (Mohr – Spekman, 1994; Dyer, 1997; Virolainen, 1998; Blomqvist, 2002).

Az alkalmazott kutatási kontextus megértése érdekében a siker fogalmának értelmezésekor szükségesnek tartok különbséget tenni az ún. *üzleti siker* (business success), illetve az *üzleti kapcsolat* (aktuálisan a vevő-beszállító kapcsolat) *sikerének* (relationship success) *jelentése* között. Bár számos irodalomban nem jelenik meg explicit módon az általam említett megkülönböztetés, mégis érzékelhető tartalmi különbség a két tényező között. Értelmezésemben az *üzleti siker* főként az *üzleti kapcsolatokban a részt vevő felek által önállóan realizált, számszerűsíthető* – jellemzően pénzügyi mutatókkal kifejezhető – *célok eredményeként elért outputnak*

tekinthető. Olyan tényezőkkel közelíthető, mint például a növekvő árbevétel, a csökkenő költségek, az emelkedő profit, a növekvő piaci részesedés, vállalatméret és vállalati érték (Ellram, 1995; Humphreys et al., 2001; Chikán – Czakó, 2009). Ezt erősíti meg Lengyel (1999) kutatása is, amely 540 hazai feldolgozóipari vállalat vezetőit kérdezte a sikerről.² Kutatási eredményei szerint az üzleti siker leggyakoribb megnyilvánulási formája a nyereség, a likviditás és a növekedés-bővülés, míg a sikerre vezető vállalati magatartásként a piac- és vevőorientált szemléletet, illetve az üzlettársakkal szemben tanúsított korrekt magatartást említették első helyen a válaszadók.

Az üzleti siker sajátja, hogy bár az egyes sikercélok a vállalatok közötti kapcsolatok, tranzakciók segítségével realizálhatók, értékelésükkor mindig az egyes, önálló vállalatok szintjén szemléljük azokat, mert jellemzően a kapcsolatot alkotó felek üzleti, pénzügyi teljesítménye által ragadható meg a fogalom. Az üzleti sikercélok között jellemzően egy vállalatra vonatkozó célkitűzések szerepelnek, s nem olyan elemek, amelyek a két vállalat együttműködésének outputját, eredményességét mérik. Jellemzően nem azt elemezzük, hogy a két vállalat közösen mekkora árbevételre s profitra tett szert, hanem külön-külön mérjük azokat, értékelve az egyes vállalatok teljesítményét.

Az egyéni, vállalati szinten értelmezhető üzleti siker jelentésétől nagyban *különbözik az üzleti kapcsolat sikere*, amelyről leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a vevő és beszállító közötti együttműködés eredményességének kifejezésére irányul. Mohr és Spekman (1994) kvantitatív vizsgálataik eredményeként két partnerkapcsolati „csúcsmutatót” határoz meg, amely alkalmas lehet a kapcsolat sikerének mérésére. Az együttműködő felek közötti értékesítési mennyiség áramlását ún. *objektív mutató*nak nevezik, a partnerrel való elégedettséget pedig ún. *érzelmi mutató*ként határozták meg. Vizsgálati eredményekben az ún. objektív mutató a kapcsolat fejlődésének, intenzitásának számszerűsített formájának tekinthető, a kölcsönös elégedettség pedig alapfeltétele a kapcsolat fejlődésének.

Ellram (1995) 80 darab USA-beli, különböző intenzitású és fókuszú, ám legalább ötéves múltra visszatekintő vevő-beszállító kapcsolatot vizsgáló kvantitatív következtetései szerint a kapcsolat sikere leginkább a felek közötti zökkenőmentes együttműködésben, az együttműködés következtében tapasztalható adminisztratív és koordinációs költségek folyamatos csökkenésében, a felek által egymás számára teremtett érték egyenletes növekedésében, illetve a vevőtől/beszállítótól való kiszolgáltatottság, függőség enyhülésében, a kiegyensúlyozott, kölcsönös hatalmi viszonyrendszerben ragadható meg. E siker eléréséhez pedig

az együttműködő felek részéről olyan támogató tulajdonságokra van szükség, mint a kétoldalú és folytonos információmegosztás, a felsővezetői elkötelezettség, a mindkét fél számára elfogadható közös célok és az egymás számára teremtett érték egyedisége, bonyolult helyettesíthetősége.

Hoffmann és Schlosser (2001) 164 osztrák vállalatot kérdezett arról, mikor tekintik sikeresnek az üzleti partnereikkel való együttműködést. Vizsgálatuk eredményeként Ellramhoz (1995) hasonlóan ők is leszögezik, hogy szükséges megkülönböztetni a sikercélokot, illetve a sikeres együttműködést támogató, sikert eredményező tényezőket. E szerzőpáros kimondottan a már elmélyült kapcsolatokat, a stratégiai szövetségeket vizsgálja, és a kapcsolat sikereként a gyors alkalmazkodást, az intenzív tudástranszfert, a felek különböző képességeinek és erősségeinek a kapcsolat sikere érdekében történő felhasználását, a közös stratégiai célok kijelölését és az azzal való azonosulás képességét jelölik meg. Henning-Thurau (2000) az üzleti kapcsolatok sikerét a vevői elégedettséggel, s az ennek nyomán kialakuló magas vevőmegtartási rátával fejezi ki. Véleménye szerint az elmélyült üzleti kapcsolatok sikeréhez elengedhetetlen a vevő és beszállító közötti bizalom kiépülése, s az üzleti kapcsolat sikerének elérését támogatja a vevő képességeinek beszállító által történő tudatos és folyamatos fejlesztése.

Az előző szakaszban bemutatott irodalomkutatás eredményeit összegezve a következő megállapításokat rögzíthetjük a kutatás középpontjában álló kapcsolat sikerére vonatkozóan:

- *Lehetséges különbséget tenni az üzleti (vállalat szintjén értelmezhető) siker és a kapcsolat sikerének jelentése között.* Míg az üzleti siker a kapcsolatban részt vevő partnerek egyedi – általában pénzügyi mutatókkal kifejezhető – teljesítmény-céljainak való megfelelést jelöli, a kapcsolat sikere a kapcsolatban részt vevő felek együttes, közösen elért teljesítményének, közös céljainak való megfelelésük kifejezésére irányul, s alapvetően meghatározza a kapcsolat jövőjét, fejlődését. Természetesen nem zárható ki, hogy az üzleti siker, illetve a kapcsolat sikere egy-egy cél tekintetében megegyeznek, alapvetően eltérő azonban a két fogalom irányultsága.
- *Az üzleti kapcsolat sikerének vizsgálatakor szintén szükséges megkülönböztetni az együttműködés lényegét kifejező sikercélokot, illetve az azok elérését támogató sikertényezőket.* Bár e szétválasztási logika – amint a bemutatott irodalmak közötti inkonzisztenciából is érzékelhető – nem minden

esetben egyértelmű. A sikercélok jellemzően a felek a kapcsolat működése, fejlődése érdekében végzett közös tevékenységéhez kötődő elvárások formájában jelennek meg. A sikertényezők pedig e célok megvalósulásának a feltételei, mozgatórugói lehetnek. Az üzleti (vállalati) siker és a kapcsolat sikerének jelentését foglalja össze az 1. ábra.

1. ábra

Az üzleti siker és a kapcsolat sikerének értelmezése



Forrás: saját készítésű ábra

A bemutatott irodalomkutatás eredményei alapján a *kapcsolat sikerének* fogalmát úgy definiálhatjuk, mint *a kapcsolatot alkotó feleknek a kapcsolat fenntartásához, működéséhez, fejlődéséhez kötődő, közösen alkotott és kölcsönösen elfogadott céljainak teljesülését.* A kapcsolati sikercélok mindig *kapcsolatfüggők*, azaz az adott vevő-beszállító viszonyrendszer határozza meg, hogy a felek pontosan mely elemeket tekintenek sikercéloknak, s állítanak-e prioritásokat az adott célok között. Lényeges továbbá, hogy a sikerkritériumnak tekintett célokkal és elvárásokkal mindkét félnek szükséges azonosulnia, s ezek a *sikercélok főként a kapcsolat működési jellemzőire, közösen menedzselt eszközeire és folyamataira vonatkoznak.* Az üzleti és kapcsolati siker értelmezésével kapcsolatban további fontos elem az idődimenzió jellemzése. A kapcsolat sikere – mint már elemeztem – általában valamilyen kölcsönös célok teljesüléséhez köthető, a nevezett célok időtartamukat tekintve pedig nyilvánvalóan különbözhetnek. Azonban a legtöbb hivatkozott irodalom felfogásában a kapcsolat sikere – még ha implicit módon is – alapvetően hosszú távon realizálható, tekintettel arra, hogy a kapcsolat fejlődése is időben elhúzódó folyamat. A rövid(ebb) távú szemlélet jellemzően inkább azon szerzők megközelítésében ragadható meg, akik a sikert üzleti sikerként, és nem a kapcsolat sikereként értelmezik (Ellram, 1995; Lengyel, 1999; Chikán – Czákó, 2009).

Alkalmazott kutatásmódszertan

Amint azt már bemutattam, a cikk által ismertetendő kutatás célja egyértelműen fogalomalkotó, feltáró jellegű volt, így a kvalitatív kutatási módszertanok közül elsősorban két fő módszertani irányra, a *megalapozott elméletre* (grounded theory) és az *esettanulmány-módszerre* támaszkodva végzem el vizsgálataimat, s fogalmaztam meg következtetéseimet. A többféle kutatásmódszertan egy időben való alkalmazását a gyakran a multi-módszertan, vagy *háromszögelés – trianguláció* elnevezéssel illeti a módszertani irodalom. Ez a kutatási stratégia arra a megközelítésre épít, hogy az egymással párhuzamosan alkalmazott módszertanok megfelelően kiegészíthetik egymást, így gyakran a vizsgált jelenség pontosabb megértését, megismerését eredményezhetik (Maxwell, 1996; Seale, 1999; Patton, 2001).

Az esettanulmány elkészítéséhez használt minta kiválasztásakor elméleti szempontból fontosnak tartottam, hogy hosszú ideje, de legalább öt éve létező, s folyamatosan változó, fejlődő vevő-beszállító kapcsolato(ka)t elemezzek, amelyek az együttműködésük során nem voltak mentesek a konfliktusoktól sem, illetve további elvárásként fogalmaztam meg a vizsgálandó kapcsolatok dinamikusan változó üzleti környezetbe való beágyazottságát. Az esettanulmányok alanyai – a kontextusbeli különbségek esetleges torzító hatásának elkerülése érdekében – mindannyian az FMCG³-szektor, ezen belül is az állateledel⁴ iparág szereplői, az elemzések „fix pontja” a magyar piacon 2001 óta jelen levő multinacionális beszállító. Az egyes vevőkapcsolatok kiválasztása közösen történt meg a beszállító kereskedelmi igazgatójával, illetve értékesítési csapatának több munkatársával. A kiválasztás során törekedtünk arra, hogy olyan együttműködésekkel válasszunk, amelyekben az elmúlt években volt több olyan kritikus helyzet, fordulópont, amely a kapcsolat fejlődését alapvetően befolyásolta, s elmozdította az addigi pályától. Az 1. táblázat a kiválasztott beszállító szemszögéből elemzi az elkészült esettanulmányok közreműködőinek kiemelt paramétereit⁵ (1. táblázat a következő oldalon).

A kutatás folyamata során a triangulációt az adatgyűjtés fázisában is alkalmaztam, így a megalapozott elmélet alkalmazásához és az esettanulmányok elkészítéséhez az alábbi *adatgyűjtési technikákat* használtam fel:

- *Strukturálatlan, részben strukturált interjúkat végeztem* – szám szerint 29 darabot – az esettanulmányokban szereplő vállalatok ügyvezetőivel, kereskedelmi és beszerzési szervezeti egységében dolgozó munkatársaival, az adott szakterület fel-

**Az esettanulmányban elemzendő vevők s a beszállítóval való kapcsolatuk
kiemelt paraméterei**

| A vevő/kapcsolat kiemelt paramétere | „A” vevő | „B” vevő |
|---|--|---|
| <i>Tulajdonos adatai</i> | magyar magánszemélyek | magyar magánszemélyek |
| <i>Forgalmazott termékportfolió</i> | állatgondozási termékek nagy- és kiskereskedelme | állatgondozási termékek nagy- és kiskereskedelme |
| <i>Piaci részesedés a kutatás idején</i> | kb. 5-7% | kb. 55% |
| <i>Részesedés a beszállító értékesítéséből</i> | drasztikusan csökken, jelenleg kb. 5% | folyamatosan növekszik, jelenleg kb. 30% |
| <i>Beszállítóval való erőviszony és változása az elmúlt 3 évben</i> | erős beszállítói erőfölény | beszállítói erőfölény után kiegyensúlyozott erőviszonyok jellemzik |
| <i>A beszállítóval létesített kapcsolat fejlődési íve az elmúlt 3 évben</i> | ígéretes nekilendülés után erős visszaesés | dinamikus fejlődés |
| <i>A kapcsolat irányítási eszközei</i> | kezdetleges menedzsmenteszközök, gyakori ad hoc folyamatok, elsősorban távolságtartó irányítási stílus | nagyfokú tudatosság, a beszállító által irányított folyamatosan professzionizálódó menedzsmenteszközök, közös tanulás |
| <i>Személyes kapcsolatok fejlettsége</i> | kiegyensúlyozott, jó személyes kapcsolatok, amelyek az együttműködés sikertelenségét követően megromlottak | a kezdeti bizalmatlanságot pozitív légkör váltotta fel, amely azonban nem mentes a fordulatoktól |

Forrás: saját készítésű táblázat

ső vezetőivel, illetve azon további szereplőkkel, akik az interjúk tapasztalatai kapcsán fontosnak bizonyultak a vizsgált szervezetekben. Az interjúkat diktafonra rögzítettem, és ezt követően szövegüket legépeltem. Az interjúkészítés alatt a hangrögzítéssel párhuzamosan az elhangzó kulcsszavakat, tételmondatokat már a beszélgetés alatt lejegyeztem, így az interjúk során elhangzottak kódolása és feldolgozása fókuszáltabban megvalósítható volt.

- *Tanulmányoztam és elemeztem* a rendelkezésemre bocsátott, az együttműködést formálisan rögzítő *vállalati dokumentumokat* és adatbázisokat (szerződéseket, prezentációkat, forgalmi adatok tendenciáiról készült jelentéseket stb.)
- Bár nem végeztem folyamatos dokumentálást, de a kutatás során jelentős hasznát láttam annak, hogy 2004 és 2008 között magam is dolgoztam a beszállító vállalatnál, így *résztevéői megfigyelőként* aktívan nyomon követhettem a vizsgált kapcsolatok fejlődését. E tapasztalataim segítettek az interjúk során a retrospektív elemzésben, visszatekintésben. Az azóta eltelt időszak pedig hasznos volt abban a tekintetben, hogy kellő távolságot, objektivitást biztosított az elemzett eseményektől és a megkérdezett személyektől.

Kutatási eredmények

Ebben a fejezetben összefoglalom az üzleti és kapcsolati sikerről a kutatási eredmények segítségével tett főbb megállapításokat, elsőként röviden összegzem a vizsgált két esetet, majd bemutatom a kutatási eredmények alapján a vevő-beszállító kapcsolat sikeréről alkotott fogalmi modellt, végezetül összefoglalom a kutatás legfontosabb menedzsmentüzeneteit, következtéseit.

Az esettanulmányok rövid bemutatása

A kutatás során vizsgált vevő-beszállító kapcsolatok fix pontja a beszállítói pozícióban levő multinacionális vállalat, amely a kétezres évek elején, felvásárlás révén jelent meg a hazai állateledelpiacon gyártóként, illetve a nem Magyarországon gyártott termékei forgalmazójaként. Mindkét eset bemutatását az interjúk összefoglalásával, az interjúrészletek idézésével, illetve a kapcsolat fejlődésének vizsgálatakor alkalmazott, megalapozott elmélet szerint elvégzett, kódolás eredményeinek ismertetésével teszem meg.

„A” eset – a „túlbecsült lehetőség”

Jelen kapcsolat vevői pozíciójában egy hazai tulajdonnal rendelkező középvállalat áll. A vállalkozás a kilencvenes évek elején jelent meg nagykereskedőként, minimális gyártási tevékenységgel az állateledelpiacon. Kezdetben családi vállalkozásként működött,

majd folyamatosan növelte méreteit, s a kétezres évek elején beszerzési társulást alapított az egyik legnagyobb versenytársával, így a szakcsatornán belül a hazai állateledel-nagykereskedelem második legnagyobb szereplőjévé vált. Elsősorban a vállalatméretből és a tőkehelyzetből fakadóan folyamatosan érezhető volt a jelentősebb beszállítói erőfölény a kapcsolatban, ennek megjelenési formáját és a kapcsolat fejlődésére való hatását az esettanulmány további fejezeteiben elemzem majd.

A vizsgált vevő-beszállító kapcsolat a kétezres évek elején, a beszállító magyarországi megjelenésével vette kezdetét. Ekkor a beszállító portfóliójában a vevő viszonylag jelentéktelen, kis szereplőnek számított, s a kapcsolat gyakorlatilag epizódok szintjén létezve egyértelműen a gazdaságos és standard minőségű, nagy kiszerezésű száraz-, illetve konzerveledek értékesítésére, az ún. volumentermékekre koncentrált. Ez a működés jól illeszkedett a partnerek akkori piaci elképzeléseikhez, amelyek – egymástól függetlenül – a piacszerzést, s az intenzív növekedést célozták meg. A felek ismétlődő tranzakcióik által kapcsolatba léptek egymással, majd azok epizódokká fejlődtek. A beszállító egyik értékesítési menedzsere így emlékszik vissza a kezdeti lépésekre: „A cégünk miután megjelent a magyar piacon, látványos, gyors eredményeket akart elérni, ehhez nyilván az kellett, hogy minél nagyobb volumenben tudjon értékesíteni. Akkoriban igazából a profit annyira nem is számított, szinte kizárólag a tonnákat figyelte mindenki a cégnél, még az európai felső vezetők is. Ehhez a – nevezhetjük úgy – piacszerzési stratégiához, mindenki jó partner volt, aki sokat vásárolt, különösen nem reklamált, és pontosan fizetett.”

A vevői oldalról szemlélve szintén zökkenőmentesen indult az együttműködés, amelynek az alapját a vevői szemmel jó ár/érték arányt képviselő beszállítói termékek jelentették. A fejlődés kezdeti szakaszának kiemelt fogalmai a következők voltak: az együttműködő irányítási menedzsmenteszközök alkalmazása és a reálfolyamatok menedzseléséhez kapcsolódó magas beszállítói teljesítmény. A vevő részéről kiemelten fontos elvárás volt a termékek jó ár/érték aránya és relatíve széles választéka, s a pontos kiszolgálás. A beszállítói elvárásokat pedig a rendelések számának növekedése, a vevőgondozás alacsony igénye, s a pontos fizetések határozták meg. A felek elvárásai szinte maradéktalanul teljesültek, így minden adott volt a kapcsolat folytatásához.

A szépen gyarapodó megrendelések arra ösztönözték a beszállítót, hogy elkezdjen kiemelt figyelmet szentelni az adott vevőnek, így az átlagos területi képviselői látogatásokat felváltotta a kiemelt ügyfélkap-

csolati menedzserek alkalmazása, s a szimpla, normál megrendelések mellé egyre több testreszabott promóciót ajánlottak. „Úgy látszott, hogy jól tudunk komolyabban is együttműködni. A számok jöttek, s nem voltak különösebb problémák” – foglalta össze a kétezres évek első felét a beszállító ügyfélkapcsolat-menedzsere. A kapcsolat e fejlődési stádiumának kiemelt fogalmaként a következőket azonosítottam: az üzletfelek közötti jó személyes kapcsolatok – „személyesen is jól ismerjük egymást, maj’hogynem haverok voltunk” – a folyamatosan növekvő értékesítési eredmények; s a jól működő operatív folyamatoknak köszönhetően, támogató üzleti légkör alakult ki a felek körül. Majd jött 2006, a fordulat éve... 2006–2007 között stratégiaváltás zajlott le a beszállító vállalat történetében. Az ún. piacszerzési stratégia ugyanis érzékelhetően elérte, illetve túlhaladta tetőpontját: a nyersanyagárak megemelkedtek, ezzel párhuzamosan a potenciális értékesítési csatornák telítődtek, így a relatíve olcsó, nagy kiszerezésű volumentermékek már nem generáltak profitot, a cég eredménye egyre romlott, látszott, hogy az előző évek gyakorlata már nem tartható fenn. A stratégiaváltás szükségességének felismerésére, az új értékesítési szemlélet relevanciájára a beszállító értékesítési igazgatója a következőképpen emlékszik vissza: „Gyakorlatilag az történt, hogy mindent úgy csináltunk, mint régen, de az eredmények és a nyereség helyett csak a növekvő készletek, csökkenő árbevétel és a meredeken visszaeső profit lett az eredmény. Eleinte nem értettük, mi történik, ezért nem is tudtunk hirtelen reagálni, majd a kezdeti sokk után elkezdtük megkeresni és elemezni a problémát, megérteni a helyzetünket. Rájöttünk, hogy azokból a termékekből adunk el sokat, amiken alig keresünk, a nagy marginnal rendelkező termékek viszont szűk részt tesznek ki az értékesítésünkben. Ezért úgy döntöttünk, nincs más választásunk, mint hosszú távon megszabadulni az alacsony haszonkulcsú termékektől és vevőktől, s keményen ráfókuszálni a nagy margint termelőkre – röviden összefoglalva így alakult ki az ún. értékfókuszú stratégia.”

Ez a stratégiaváltás értelemszerűen a termékportfólió tisztítását, illetve átgondolását eredményezte: elsőrendű prioritásként szerepelt a leginkább rentábilis szuperprémium és prémium termékek értékesítése, s ezzel párhuzamosan az addig domináns volumentermékek esetében történő folyamatos visszavonulás. E stratégia megvalósításához a vevői oldalon is a portfólió átalakítására volt szükség. A beszállító elhatározta, hogy csökkenteni alacsony jövedelmezőségű vevői számát, s azokra a partnerekre próbál meg koncentrálni, akik az addigi tapasztalatok alapján megfelelő potenciállal bírnak az új stratégia gyakorlati alkalmazásához. Az ér-

tékstratégia megvalósításaként a beszállító úgy döntött, hogy a fejlődési potenciál fokozása érdekében a kizárólag szakcsatornában kapható, s akkoriban meglehetősen alacsony értékesítési volumennel és piacrésszel rendelkező szuperprémium termékek értékesítésének jogát egyetlen vevőre bízta. *„Nem volt más választás, ha profitot akartunk elérni, egyértelmű, hogy a szuperprémium eledelnek kellett piacot építeni, s dinamikusan növelni az eladásukat. Úgy gondoltuk, ez akkor a leginkább megvalósítható, ha egyetlen nagykerre bízuk az eledel magyarországi forgalmazását. Azért tűnt ez jó választásnak, mert úgy éreztük, hogy így nem fogjuk szétaprózni magunkat, és sokkal tudatosabban és professzionálisabban lehet piacot építeni a termékeinknek, hiszen egyszerűbb egy vevőkapcsolatot koordinálni és fejleszteni, mint adott esetben tízet-húszat”* – foglalta össze a változás lényegét a beszállító kereskedelmi vezetője. Az említett szuperprémium termékek kizárólagos magyarországi disztribúciójáért az esettanulmányunk vevő pozíciójában levő vállalat lett a felelős. A kitüntetett feladatról való döntésre, a kiválasztás folyamatára a beszállító érintett menedzserei a következőképpen emlékeznek vissza: *„Amikor eldöntöttük, hogy elveszük az összes nagykeretől a szuperprémium termékeinket, és csak egy vevőre bízuk azt, tulajdonképpen nem volt nagyon nehéz a partnerek kirostálása. Igazából két lehetőségre redukálódott a kérdés – vagy a legnagyobb nagykernek adjuk oda, de ott komoly, elsősorban bizalmi problémát jelentett, hogy ő már az egyik legnagyobb hazai versenytársunk kizárólagos disztribútora volt, így nem igazán tartottuk elképzelhetőnek a termékeink együttes kezelését, és viszonylag hamar letettünk rólok. Így tulajdonképpen maradt a második legnagyobb nagyker egyetlen lehetőségnek. A további versenytárs felé való elkötelezettség hiányán túl az is a vevő mellett szólt, hogy egy rugalmasnak tűnő, közepes méretű vállalat volt nagyon ambiciózus vezetővel, így úgy gondoltuk, hogy megfelelően kreatív és eredményes útjait alakíthatjuk majd ki az együttműködésnek”* – válaszolta a kizárólagos disztribútor kiválasztásának folyamatát a beszállító üzletfejlesztési menedzsere. A kezdeti bizakodás mindkét felet jellemezte. A szóbeli megállapodást gyors keretmegállapodás megkötése követte, amelyben a kizárólagos szuperprémium disztribúciós modell megvalósításának alapjait s a konkrét, mérhető üzleti elvárásokat fektették le a szereplők.

Minden kezdeti jó szándék, bizalom és támogatás ellenére a kapcsolat vakvágányra futott, súlyos problémák jelentkeztek a szuperprémiumértékesítésben, s már egy-két negyedév után látszott, hogy a kitűzött célok teljesülése nemhogy közeledik, hanem inkább távolodik. A beszállító nem értette a vevő tétlenségét, el-

várások alatti teljesítményét, és folyamatosan nagyobb és nagyobb volumen vásárlását várta el – először csak közvetett ráhatással, majd különböző árpromóciók révén ösztönözte, sőt elvárta a forgalombővülést. A vevő, mivel nem akarta elveszíteni a beszállító jóindulatát és az üzleti lehetőséget, egyre csak rendelt és fizetési halasztást kért, de gyakorlatilag a termékek alig mozduáltak ki a raktáraiból, s nagyon súlyos pénzügyi helyzetbe került. Egy év után a nagykereskedő végül közel akkora mennyiségű szuperprémium eledelt vásárolt, amint az a kezdeti célkitűzésekben szerepelt, de csak töredékét tudta annak a kiskereskedők felé értékesíteni, s gyakorlatilag likviditási válságba lavírozta magát – közben persze a beszállító kinnlevőség-állománya is drámaian megnőtt, hiszen a vevő csak nagyon jelentős késéssel tudott fizetni. A kezdeti optimizmus mély letargiába csapott át, s látszott, hogy még egy évet ebben a formában egyik fél sem tud végigcsinálni. *„Egyszerűen ijesztő volt, ami történt. A forgalom esetén papíron majdnem stimmeltek ugyan a dolgok, de a gyakorlatban tömött nagykerraktárakat, szinte zéró hatású marketingakciókat és óriási kinnlevőséget láttunk. Egyszerűen nem értettük, hiszen a nagy lelkesedés és elhatározás után nemhogy fellendülés nem volt, de gyakorlatilag a legkiválóbb termékeink értékesítése került veszélybe. Nem volt mit tenni, le kellett ülni nagyon komolyan a nagykereskedővel és pontról pontra világosan átbeszélni a helyzetet. Persze ez ellen ő sem ellenkezett, mert látta, hogy ebben a formában nem sok esélye van a folytatásnak”* – emlékszik vissza a 2007. év végén történetekre a beszállító üzletfejlesztési igazgatója. A felek néhány fordulós tárgyalás után megegyeztek abban, hogy három hónapos átmeneti idő után a beszállító visszaveszi a szuperprémium termékek kizárólagos disztribúcióját a nagykereskedőtől, s új megoldást keres. A vevő megpróbálja rendezni a jelentős kinnlevőség-állományát, s egy pénzügyi kapcsolattartó mindaddig kiemelt figyelemmel kezeli és ütemezi megrendeléseit, míg a tartozását nem sikerül egy elfogadható, egészséges szint alá lecsökkenteni. A felhalmozott adósságállomány gyakorlatilag arra kényszerítette a vevőt, hogy próbáljon minél gyorsabban megszabadulni a raktárakban felhalmozott készletektől, s egy „biztonságos üzemmódra” állt át annak érdekében, hogy folyamatosan törleszteni tudja beszállítói és egyéb hitelezői felé a tartozásait. Így a kezdeti kiegyensúlyozottnak tekinthető fejlődés, majd az ezt követő bizonytalan nekilendülés után a kapcsolat egy „nagyon halovány” stagnáló pályára került, s a forgalom – a vevő piaci pozíciójával párhuzamosan – az addigi töredékére esett vissza, főként a régi, megszokott volumentermékekre koncentrálna.

Az esetet olvasva felmerül a kérdés, hogy melyek voltak azok a tényezők, amelyek az ígéretes, optimizmusra okot adó kezdet után a kapcsolat töréséhez, súlyos sérüléséhez vezettek.

A beszállító vállalat kereskedelmi igazgatója a két szervezet közötti tudásbeli és menedzsmentkülönbségekben látta a kudarc okait a vele készült interjúban: „Az az elejétől fogva látszott, hogy tudásban, szervezeti felépítésben és úgymond szervezettségben nagy különbség van a két vállalat között. A nagykereskedő gyakorlatilag egy one-man-show volt, ami a tulajdonos piacismeretén, kapcsolatain és lelkesedésén alapult. Ez a piacépítés során – amikor gyakorlatilag, ha valaki nem hibázott nagyot, akkor ráfeküdt az iparági hullámokra és együtt nőtt velük – nem jelentett problémát. ... De most, amikor már nagy értékű, tudásigényes termékeket kellett volna eladni és egy relatíve stabilizálódott piacra kvázi új termékekkel betörni, már nem lehetett egyedül, pusztán lelkesedésből és rutinból csinálni.” A beszállító üzletfejlesztési igazgatója a következőként elemezte a kudarc okait, kiemelve saját hibáikat is: a nagykereskedő adott feladat elvégzésére való alkalmasságának előzetes értékelése, illetve ennek elmaradása, a sikerhez mindenképpen szükséges vevői értékesítési ismeretek, vállalatirányítási és menedzsmentképeségek kezdetleges szintje, továbbá a túlzott forgalmi nyomás.

A vevő tulajdonos-menedzsere a következőképpen foglalta össze a fő okokat. A kapcsolat fejlődésében, s ezzel párhuzamosan a nagykereskedő vállalat életében óriási ugrást jelentettek a szuperprémium termékek disztribúciójával járó feladatok. Sokkal részletesebben kellett volna mérlegelni, hogy vállalkozása képes-e a feladatok ellátására, illetve fontos lett volna az elvárások teljesítéséhez szükséges tevékenységek előzetes feltérképezésére, megfogalmazására. Hibaként értékelte továbbá, hogy engedtek a beszállító erőfölényének a forgalmi nyomás terén, illetve úgy érezte, nem kaptak időben kellő segítséget a beszállító részéről ahhoz, hogy a feladatot teljesíteni tudják. „Így utólag most már nyilván csak a tények számítanak, de nem kellett volna belemenni ebbe az egészbe, mert ekkora elvárásoknak egy ilyen kis cég nem tud megfelelni, és ezt le kellett volna tisztázni már a legelején” – összegezte egy interjú alkalmával.

„B” eset – „az egymásra találás”

E kapcsolatban a már bemutatott multinacionális beszállító mellett a vevő szerepében szintén egy magyar tulajdonnal rendelkező állateledel-nagykereskedést találunk. A nagykereskedő tevékenységi köre viszonylag széles, az állateledel- és -felszerelés-nagy-

kereskedés mellett állatgyógyászati cikkek nagy- és kiskereskedelmét, illetve állatkórház működtetését is végzi. A vállalkozás az 1990-es évek közepén jelent meg az állateledel-piacon, s azóta a folyamatos üzletfejlesztés, illetve felvásárlás révén Magyarország piacvezető állateledel-nagykereskedésévé nőtte ki magát. A két vállalat magyarországi méretét, piaci pozícióját tekintve kiegyenlített erőviszonyokkal jellemezhetjük a kapcsolatot.

E vevő-beszállító kapcsolat kezdete nagyon erősen hasonlít az előző esetre. A két vállalat kapcsolatának „közös története” a kétezres évek elején kezdődött, a multinacionális beszállító magyarországi piacon való megjelenésével. A kezdetekben alkalmanként zajlottak le értékesítési tranzakciók a felek között, amelyek ebben az esetben is az ún. volumentermékek nagy mennyiségű vásárlására koncentráltak. A beszállító termékei a nagykereskedő vevői körében népszerűek voltak, így ezek a tranzakciók egyre gyakrabban ismétlődtek – epizódokká váltak –, illetve a megszokott termékek körén kívül egyre több, a beszállító által forgalmazott márkaterméket is vásárolt a nagykereskedő. A vevő ebben az esetben is – szinte az előző kapcsolattal megegyezően – a termékek vonzó ár/érték arányát, a pontos szállításokat és a kényelmes kiszolgálási feltételeket emelte ki, mint a beszállító teljesítményével kapcsolatos legfontosabb elvárásait. „A beszállító relatíve olcsó, emellett jó ár-minőség arányú eledelei megfeleltek a mi vevőkörünk igényeinek, emellett a rendelési, fizetési és szállítási feltételek is egészen kényelmesek voltak. Egyszóval, első körben minden adott volt ahhoz, hogy egyre gyakrabban adjunk le megrendeléseket” – jellemzi a kapcsolat kezdeti lépéseit a nagykereskedő üzletág-igazgatója. Az egyes epizódok során a felek alapvetően elégedettek voltak egymással, a beszállító a megadott időben és mennyiségben kedvező ár-érték arányú termékeket szállított, a vevő pedig pontosan fizetett, egyre gyakrabban és nagyobb volumenben rendelt, nem volt különösebb fennakadás a kapcsolatban. Az előző esethez hasonlóan a kapcsolati sikercélok kulcskategóriájaként itt is a reálfolyamatok magas teljesítményét, illetve megbízható üzleti magatartást azonosítottam. Emellett mindkét fél érzékelte, hogy ebben az együttműködésben még lehet további potenciál, ezek az elképzelések azonban egyelőre kizárólag gondolati síkon maradtak. „Mindketten éreztük azért a másiktól, hogy ebből a dologból akár többet is ki lehetne hozni, de még nem igazán tudtuk ennek a módját megtalálni, és amellett különböző más irányokba is tapogatóztunk, külön-külön építettük saját üzletünket” – mondta egy interjú során a beszállító vállalat értékesítési vezetője.

A sorozatosan ismétlődő, nagyobb volumenű és nagyobb választékot felölelő vevői megrendelések megszorodása eredményeként a beszállító elégedett volt a vevő teljesítményével, s egyre inkább „odafigyelt” a nagykereskedőre. Ennek kapcsán a beszállító különböző árcsökkentéseket, illetve egyéb promóciókat is felajánlott, hogy ösztönözze a vevő vásárlói hajlandóságát, lassanként kialakult egy operatív szinten jól funkcionáló együttműködés a felek között. Ezt az időszakot megfelelően interpretálják a beszállító ügyfélkapcsolati munkatársának beszámolójából vett következő mondatok. *„Láttuk, hogy a vevő rendelései szépen gyarapodnak, s egyre nagyobb súlyt érnek el az értékesítésünkben. Elkezdjük tehát kicsit tudatosabbá tenni a dolgot, egyik értékesítési képviselőnk munkájának tekintélyes részévé tettük a vevővel való kapcsolat részleteinek menedzselését.”* A vevő kereslete relatíve magas szinten stabilizálódott, bár az általa rendelt termékek között a prémium és szuperprémium kategóriát jelentő márkatermékek helyett továbbra is az alacsonyabb minőségű volumen-termékek maradtak egyértelmű túlsúlyban. Ezzel együtt a beszállító portfóliójában meghatározóvá vált a vevő részesedése, amit az egymással évente megkötött szállítási keretszerződés is megerősített. Ebben az esetben is tapasztalható, hogy a felek az együttműködésben való előrelépés jeleként közösen egyeztetett éves célokat jelölnek ki, s a vevőkiszolgálás és értékesítés során bizonyos testreszabás jelenik meg az együttműködésükben. *„Ha valamit megrendeltünk, akkor az adott időben ott volt, ha a gyárból kértünk közvetlen kiszállítást, azt is lehetett. Mi meg tényleg csak akkor szóltunk, ha valami nem volt rendben, és mindig határidőre fizettünk”* – idézte fel a megbízhatósággal kapcsolatos legfontosabb elvárásokat a vevő kereskedelmi vezetője.

Meg kell jegyezni azonban, hogy a fejlődés e két szakaszában a folyamatok alakítása, befolyásolása inkább rövid távú döntések mentén alakult, a hosszú távú előrettekintés kevésbé volt jellemző az együttműködésre. A kezdeti időszakok stratégiáját ebben a kapcsolatban is a mindkét fél részéről követett piaci növekedés dominálta, s a kapcsolat fejlődésének alapját a reálfolyamatok magas teljesítménye, a pontos pénzügyi teljesítés és a korrekt, megbízható üzleti magatartás jelentették. A kapcsolat történetében ekkor érkezünk el fordulathoz, azaz a beszállító – előző eset kapcsán részletesen bemutatott – stratégiaváltásához.

Említettem már az előző esetben, hogy a beszállító vállalatnál 2006-ban markáns stratégiaváltás zajlott le, s a kis profittartamú, nagy volumenű standard és gazdaságos termékek értékesítése helyett egyre inkább a magas profitmarrzsal bíró szuperprémium és prémium termékeknek kívántak piacot építeni. E stratégiai

fordulat kezdeti hatása a jelen vevő-beszállító kapcsolatban megtorpanást idézett elő. Amint azt az előző esetben már szintén bemutattam, a beszállító úgy döntött, hogy a további piaci növekedését és vállalati működésének stabilitását megalapozó szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazását, a nagykereskedő versenytársára bízta. E döntés okairól már szóltunk az előző esetben is, ám a kapcsolat fejlődésének megértése szempontjából fontosnak tartottam elemezni, hogy a beszállító első körben miért a másik (nem a jelen esetben vizsgált) nagykereskedőt választotta kizárólagos partneréül, s hogyan élte meg ezt a helyzetet a vevő. A kiválasztás okairól a beszállító kereskedelmi igazgatója a következőket mondta el: *„Azt nem mondhatom, hogy sokat dilemmáztunk a két nagykereskedő között, mert igazából nem. ...Nem akartunk a „B” céggel együttműködni, mert ő végezte az akkoriban legnagyobb szuperprémium márkának számító versenytárs termékek hazai forgalmazását. Ezt olyan komoly, első-sorban bizalmi gátnak éreztük, hogy emiatt egyszerűen kizártnak tartottuk a komolyabb közös munkát. Nem tudtuk elképzelni, hogy a nagyker képviselője bemegy egy állateledel-szaboltba és azt mondja, hogy rendeljen „XX” márkájú eledelt, s majd egy hét múlva meg azt, hogy jó, akkor most meg rendeljen „YY”-t, a mi márkánkat. ...Egyszerűen nem láttuk megoldhatónak a két szuperprémium márka egy kézben való menedzselését úgy, hogy az egyik már nagyon jó, stabil pozícióval rendelkezett, a miénket meg most kellett volna szinte bevezetni, legalábbis nagyon megerősíteni a piacát. Egyébként ezt leszámítva minden a „B” nagyker mellett szólt volna, a szervezeti működése, a tudása, a piaci tapasztalata, a vezetői. Már akkor is tudtuk, hogy sokkal profibb a másik vevőnél, de egyszerűen a másik márka forgalmazása miatt nem hittük el, hogy meg tudná a miénket is rendesen csinálni.”* Értékelve az előző interjúrészletet megállapítható, hogy első-sorban a jó szándék bizalom (Creed – Miles, 1996) volt az, ami hiányzott a beszállítóból a nagykereskedővel való kapcsolat elmélyítéséhez. Bár a szervezeti adottsága, az addig elért piaci eredményei egyértelműen arra utaltak, hogy képes lenne a feladat teljesítésére (azaz a kompetencia-bizalom alapjai jórészt megvoltak), a beszállító mégsem hitte el, hogy képes lesz vállalása betartására. Ugyan a kompetencia-bizalom sem volt teljes értékű (nem tudta a beszállító elképzelni, hogy a nagykereskedő talál jó megoldást), de azt mondhatjuk, hogy a jó szándék, bizalom teljes hiánya volt az, ami uralta az üzleti döntést, s ezáltal akadályozta a kapcsolat sikeres folytatását.

A fenti döntést a vevő is egyfajta törésként értékelte kettejük kapcsolatában, ám nem tulajdonítottak fokozott jelentőséget az ügynek. Inkább attól tartottak ki-

csit, hogy ha a másik kapcsolat sikeressé válik, akkor az a nagykereskedő versenytársuk piaci megerősödését eredményezheti.

Azt már szintén az előző esetben bemutattam, hogy a beszállító és a másik nagykereskedő közös kapcsolata szinte egy év leforgása alatt súlyos válságba jutott, s a beszállító úgy döntött, hogy felbontja a szuperprémium termékek forgalmazásáról szóló kizárólagos szerződését az „A” vevővel. Ekkor újabb dilemmák és perspektívák nyíltak a jelenlegi vevő-beszállító kapcsolatban, amelyet a beszállító üzletfejlesztési menedzserével folytatott interjúból idézek fel: *„Ott tartottunk, ugye, hogy az „A”-val való kapcsolat befuccsolt, a szuperprémium termékeink finoman szólva nem dübörögtek a piacon, s a pénzügyi helyzet sem volt rózsás, a kilátásokról már nem is beszélve. Ez komoly dilemma elé állította a menedzsmentünket. Igazából az értékstratégia folytatása mellett mindenki elkötelezett volt, az fel sem merült, hogy esetleg visszatérjünk a volumentermékekhez, mert éreztük, hogy az zsákutca. Azt tudtuk, hogy a szuperprémium és prémium márkákkal kellene valamit kezdeni, de nagy kérdés volt, hogy mit. Megint két lehetőség merült fel. Vagy visszaszervezzük az egészet, s építünk rá saját értékesítési csapatot, vagy odaadjuk „B”-nek, mivel nem maradt más normális szereplő a nagykerpiacon. A visszaszervezés mellett szólt, hogy akkor nem kell a másokkal való együttműködés kockázatát vállalni és saját magunk urai lehetünk. Komoly hátrányként jelentkezett viszont, hogy nagyon komoly költségbe került volna és az SAP-n belüli kezelése sem volt egyszerűen megoldható, az is hatalmas összegű fejlesztést igényelt. Így úgy döntöttünk mégiscsak tesszünk egy próbát a „B” vevővel, és a mi ügyvezetőnk felkereste az ő ügyvezetőjüket a két kereskedelmi vezető kíséretében.”*

Az ügyvezetői találkozás tulajdonképpen az üzletről, az iparágról történő általános beszélgetéssel telt, egyfajta tapogatózás, helyzetfelmérés volt, de a kapcsolat előrelépésében, a bizalmi problémák kezelésében sokat jelentett.

Természetesen a nagykereskedő is érezte, hogy a felsővezetői találkozó nyilván nem alap nélküli, s pozitív fordulat következhet be a kapcsolatban. Az üzletfejlesztési igazgató így emlékezett vissza a kapcsolat e fordulópontot jelentő szakaszára: *„Nem mondták, hogy mit akarnak, de ez egy kis ország, nyilván tudtuk, hogy „A”-val gondjaik vannak. ...Itt most olyan magasztos dolgokról beszélünk, mint együttműködés meg bizalom, de azt nyilván ne felejtjük el, hogy itt a lényeg mindig is az üzlet. Tudtuk, hogy ha az ő szuperprémium termékeik forgalmazását is meg tudjuk szerezni, akkor megkérdőjelezhetlenné válik a piacvezető pozíciónk,*

s nem melleleg jelentősen növelhetjük a forgalmunkat. Így nyilván keresni akartuk az együttműködési lehetőségeket, bár úgy éreztük, hogy mi már azért jócskán bizonyítottunk, s az alkalmasságunkhoz nem fér kétség.”

A felek érezve, hogy együttműködésük elmélyítésében mindkettejük számára komoly potenciál rejlik, megkezdtek tárgyalásokat a továbblépés lehetséges módjairól. Az egyeztetések több hónapig elhúzódtak, s a legfontosabb kulcskérdés az volt, hogyan tudja a nagykereskedő a beszállító számára megnyugtató formában kezelni a szuperprémium termékek disztribúcióját. A tárgyalások mindkét fél értékelése szerint alapvetően progresszív légkörben zajlottak, s a partnerek célja a mindkettejük számára leginkább előnyös megoldás megtalálása volt. 2008 végére megszületett a kompromisszum. A felek keretszerződést kötöttek, amely a következő konstrukciót tartalmazta: a beszállító átadja a szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazásának jogát „B” nagykereskedőnek, s ha elégedettek lesznek egymás teljesítményével (amelynek mérhető forgalmi elemeit előre meghatározták), akkor a következő lépésben a prémium, majd pedig a teljes termékportfoliójuk szakcsatornában történő forgalmazásának lehetőségét átadják a nagykereskedő számára. A nagykereskedő vállalta, hogy önálló leányvállalatot alapít a beszállító termékeinek disztribúciójára, s teljesen elkülönült értékesítési csapatot hoz létre a szuperprémium márka menedzselésére. Mindez természetesen jelentős beruházást követelt a nagykereskedő részéről, ám a beszállító is tevékenyen kivette a részét az üzletfejlesztésben. *„Ezúttal nem akartuk azt a hibát elkövetni, hogy magukra hagyjuk őket. Úgy állapodtunk meg, hogy ők végzik a hálózatfejlesztési munkát, ám az ehhez kapcsolódó stratégiaalkotást mi végezzük, és a kapcsolódó döntéseket is közösen hozzuk meg. Végig kontrollálni akartuk a folyamatot, ... mert ugyan itt nem kérdés, hogy alkalmasak rá, megvan hozzá minden tudásuk és szervezeti funkciójuk, ... de már akkor sem szeretnénk azt a hibát elkövetni, hogy nem vagyunk bevonva, és ezért nem tudjuk időben kezelni a problémákat, majd azok elhatalmasodnak.”* Érezhető tehát, hogy ezúttal a *jelentős vevőikapcsolat-specifikus beruházás* mellett a *beszállító* is egyértelműen tevékeny részese akart lenni a márka fejlesztésének, és sokrétű, *aktív támogatást nyújt a vevő számára* a kitűzött célok eléréséhez. A beszállító magatartásából egyértelműen az sugárzott, hogy ezúttal nem akar hibázni, s egy olyan együttműködés kialakítására törekszik, amelyben kiaknázza a nagykereskedő piacismeretét és az eddigi iparági tevékenysége során felhalmozott tudását, ő pedig a termék garantálása mellett az értékesítés, a marketing és a szervezetfejlesztés terén veszi ki a részét a szuperprémium márka piacépítésében. A kapcsolatot alkotó

partnerek igyekeztek úgy megalapozni a hosszú távú, stratégiai szintű együttműködést, hogy ahhoz *mindkét fél a saját erősségeivel, összehangoltan járuljon hozzá.* „Sikerült úgy lerakni az alapokat, hogy abból *mindkét fél számára előnyös helyzet származhasson. Mi ugye egy komplett új értékesítési csapat építésével és a logisztika átvállalásával nem kevés pénzzel szállunk be, és nyilván a szakmában szerzett ismereteink is nagyon kellene.* A beszállító ad egy jó terméket, és emellett kiveszi a részét a piacfejlesztésben. Erre a konstrukcióra azért már lehet alapozni” – értékelte a létrejött partnerkapcsolatot a vevő kereskedelmi igazgatója. A felek közötti egyeztetések az együttműködés folytatásáról, leginkább működőképes formájának megtalálásáról erősen hasonlítanak a komplementer képességek mentén történő együttműködés modelljére (Blomqvist, 2002).

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy egyáltalán nincsenek súrlódások a két fél együttműködésében, ám ezek általában középvezetői szinten kezelhető problémák, jellemzően tervezési vagy logisztikai kihívások. A jövőben a leginkább *csiszolandó részeknek a partnerek elsősorban a kettejük szervezeti felépítése s működése közötti különbségek eddiginél eredményesebb áthidalását tartják.* Az eredmények azt igazolják, hogy a kapcsolat hosszú távú, sikeres működéséhez a felek megfelelő feltételeket teremtettek.

A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi kerete

Az esettanulmányok rövid bemutatása után jelen fejezet a szintetizált kutatási eredményeket mutatja be, fókuszálva a cikk elején ismertetett kutatási célok teljesítésére.

Azt a kezdeti előfeltevést – amely a kutatási kérdések vizsgálatának feltételeként is szolgált – nevezetesen, hogy *a kapcsolat sikere üzleti és kapcsolati sikercélok formájában ragadható meg, amely két fogalom elválasztható egymástól – kutatási eredmények alapján elfogadottnak tekinthetjük a következő kiegészítésekkel:*

- *Az üzleti és kapcsolati siker egyszerre van jelen a kapcsolat működésében, fejlődésében, ám relevanciájuk időben változik. A kezdeti fejlődési szakaszokban az egyéni üzleti sikercélok kapnak domináns szerepet, majd a kapcsolat magasabb fejlődési állomásain a kapcsolati sikercélok egyre inkább fontosabbá válnak, s az elmélyült, stabil kapcsolati állapot elérésében kritikus jelentőségük van.*
- *Az üzleti és kapcsolati siker elválasztása leginkább a kapcsolat ún. fejlődési szakaszától tehető meg egyértelműen, a következő módon. Az üzleti*

sikercélok jellemzően az egyes kapcsolatot alkotó vállalatok stratégiájából vezethetők le, mérhetők, s általában az egyéni vállalati teljesítményt kifejező pénzügyi-üzleti mutatókban testesülnek meg (például árbevétel, piaci részesedés, nyereség, költségszint stb.). A kapcsolati sikercélok jellemzően nehezen kvantifikálhatók, a részt vevő felek közösen alkotják őket, s általában az adott vevő-beszállító kapcsolat működési folyamataira, menedzsmenteszközeire, intézményesülési folyamatára vonatkoznak. Kölcsönösség jellemzi őket, s tartalmuk egyre gazdagodik a kapcsolat fejlődése során.

- *A kapcsolati sikercélok a kezdeti fejlődési szinteken az üzleti célok megvalósítását szolgálják, s jelentőségük egyre nő a kapcsolat fejlődésével. A kapcsolati sikercélok a fejlődés során egymásra épülnek, a megelőző szinteken található sikercélok teljesülése szükséges a magasabb fejlődési szinteken kitűzött célok teljesítéséhez. Az üzleti célok esetén ez a hierarchia nem minden esetben jelentkezik. Épp a vizsgált esetek beszállítójának stratégiaváltása mutat rá arra, hogy az üzleti sikercélok a kapcsolat fejlődése során jelentősen megváltozhatnak.*

Az üzleti és a kapcsolati sikercélok mint segédfogalmak segítségével a következőképpen határozhatjuk meg a vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmát. *A vevő-beszállító kapcsolat sikere az, az üzleti és kapcsolati célok teljesülése nyomán kialakuló szervezeti szintű szubjektív észlelés, amely a felek közös kapcsolati teljesítményéhez kötődik, megfelel az előzetes elvárásaiknak, s kölcsönös elégedettségüket eredményezi.*

A siker vevő-beszállító kapcsolatban való szerepére, annak időbeliségére, illetve a siker kapcsolati fejlődésben való szerepére vonatkozóan a következő megállapításokat tehetjük:

- *A vevő-beszállító kapcsolatokban a siker üzleti és kapcsolati sikercélok formájában jelentkezik. E célok határozzák meg a feleknek a kapcsolat teljesítményére vonatkozó konkrét elvárásait, s teljesülésük a felek kapcsolatban kifejtett aktuális teljesítményétől függ. Amint azt már említettem, az üzleti sikercélok a különböző vevői és beszállítói vállalati stratégia függvényében jellemzően a piaci-pénzügyi eredményekre fókuszálnak, a kapcsolati sikercélok egyértelműen a kapcsolat fenntartásához, működéséhez kötődő közös célokat tömörítik, s tartalmukban nyomon követhető a kapcsolat fejlődésével összefüggő komplexitás kiterjedése.*

- *Mind az üzleti, mind a kapcsolati sikercélok jellemzően időben változóak, s általában a kapcsolati fejlődés magasabb fázisaiban a kapcsolati sikercélok jelentősége növekszik, az üzleti és kapcsolati célok az idő előrehaladtával tartalmukban egyre mélyülnek, gazdagodnak. Ez az időbeli viselkedés azonban egyértelműen kontextusfüggő, hiszen sok esetben léteznek olyan kapcsolatok, amelyeknek a stagnálás, az elért helyzet szinten tartása a célja, és nem a fejlődés. Ezekben a kapcsolatokban jellemzően a célok mérsékelt változatossága (adott esetben változatlansága) tapasztalható.*
- *A sikert úgy foghatjuk fel, mint a feleknek a konkrét, közös kapcsolati teljesítményükre, ezáltal az üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülésére vonatkozó szubjektív, szervezeti szintű észlelését. Ezen észlelés nem egyéni, hanem szervezeti szintű, s jellemzően nem repetitív, így jelentősen eltérhet a Parasuraman és szerzőtársai (1985) által definiált fogasztóiészlelés-formától.*
- *A kapcsolati sikercélok elérése a partnerek kölcsönös elégedettségét eredményezi, és a kapcsolat fejlődésében való továbblépéséhez vezethet. Lényeges azonban hangsúlyozni, hogy a fejlődésnek a siker csak szükséges, de nem elégséges feltétele, hiszen a felek kapcsolatra vonatkozó előzetes elvárásai és az adott kapcsolati kontextus is jelentősen befolyásolják a fejlődés irányát és lehetőségeit. Továbbá sikertelenség után is bekövetkezhet fejlődés a kapcsolatban, amennyiben azt a felek tanulási folyamatként értelmezik és/vagy nincs más rendelkezésre álló partner a céljaik megvalósításához. Így a fejlődés és a siker kapcsolatát egyértelműen kontextusfüggőnek tekinthetjük, s nem azonosíthatunk általánosítható, determinisztikus kapcsolatot a két változó között.*
- *Fontos azt is megjegyezni, hogy még a siker nyomán kialakuló kölcsönös elégedettség sem eredményez lineáris, „nyílegyenes” fejlődést. A fejlődést sokkal inkább egy tanulási spirálnak foghatjuk fel (lásd Teece et al., 1997; Kyläheiko, 1995), amelyben az előrelépést jelentősen támogatja a sikert követő elégedettség, de nincs egyértelmű ok-okozati kapcsolat a két változó között.*

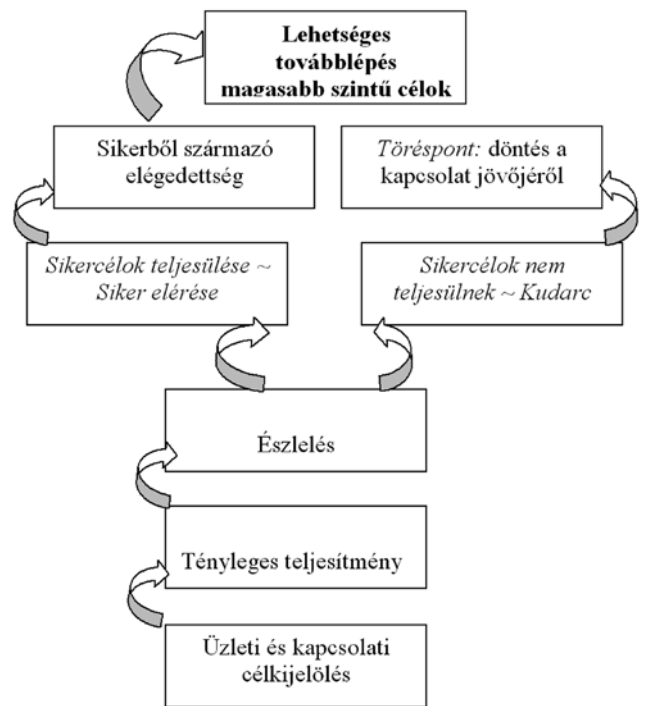
A fentiek alapján a siker kapcsolatban jelentkező szerepe, illetve a kapcsolat fejlődése a következő dinamika segítségével ragadható meg. A kapcsolatokban a felek üzleti és kapcsolati sikercélokat tűznek ki, amelyek teljesülése a kapcsolatban kifejtett egyéni és közös teljesítményüktől függ. Amennyiben a megfogalmazott célok teljesülnek, s ezt a felek pozitívan észlelik, az az

elégedettségükhöz vezet, amely megeremti a további fejlődés lehetőségét. Amennyiben a felek teljesítményére vonatkozó észlelés negatív, nem beszélhetünk sikerről, ami töréspontot (de nem szükségszerű szakadást!) okozhat a kapcsolat fejlődésében.

Minden kapcsolati fejlődési fázisban jellemzően ugyanaz az alapvető célstruktúra tapasztalható: az egyéni szinten mérhető üzleti és közös kapcsolati célok teljesülését követő észlelés után beszélhetünk sikerről, vagy annak hiányáról. A sikernek a vevő-beszállító kapcsolatban kibontakozó dinamikáját a 2. ábrában foglaltam össze. Az ábra értelmezésekor fontosnak tartom hangsúlyozni a fogalmi keret nyitottságát. E fogalmi keretet praktikusán egy vázlatos struktúráként érdemes értékelni és kezelni, amelyek részletei minden vevő-beszállító kapcsolat esetén testre szabhatók a felek tulajdonságainak és az adott kontextusnak megfelelően.

2. ábra

A siker szerepe és jelentése az üzleti kapcsolatban



Forrás: saját készítésű ábra

A fogalmi keret aktualizálása a vizsgált esetekre

E fejezet az előző alpontokban már bemutatott fogalmi keretet a feldolgozott konkrét esetekre aktualizálja, s mutatja be a siker lehetséges szerepét és formáit az egyes kapcsolati fejlődési fázisokban. Az említett aktualizálást, azaz az üzleti és kapcsolati célok egyes fejlődési szakaszokban való azonosítását a 3. ábra segítségével illusztráltam. A sikercélok eléréséhez

szükség van a kapcsolati atmoszféra támogató kontextusára. A sérülékeny, bizonytalan atmoszféra ugyanis a kapcsolat sikerét, és ezáltal fejlődését is jelentősen akadályozhatja. Az atmoszféra szerepét, jelenlétét az ábrán szaggatott vonallal jelöltem, így szemléltetve lehatárolhatóságának bonyolultságát. Az üzleti és kapcsolati sikercélok ábrázolásakor megtartottam a kapcsolat fejlődésének illusztrálására használt Ford-féle négyfázisú modellt, utalva a két fogalom szoros összekapcsolódására. Az üzleti és kapcsolati sikercélok elérését a támogató sikertényezők segítik, amelyeket az egyes sikercélok alatt helyeztem el. Az ábrában Ü és K betűkkel elválasztva jelöltem az egyes kapcsolati fejlődési fázisok esetén azonosított sikercélokat, illetve az azok elérését támogató sikertényezőket.

A siker üzleti kapcsolatban való értelmezéséről alkotott aktualizált fogalmi modellemben az *atmoszféra* támogató szerepeként a következő elemeket azonosítottam. A kiegyensúlyozott hatalmi szituáció – amely nem azt jelenti, hogy nem kerülhet erőfölénybe az egyik szereplő a másikkal szemben, hanem azt, hogy egyik fél sem él vissza erőfölényével – véleményem szerint azért lényeges, mert az „A” esettanulmány példája is igazolja, hogy amint az egyik fél „erőből” próbálja a kapcsolatot menedzselni, úgy a kapcsolati siker szempontjából lényeges kölcsönösség sérül, amely hosszú

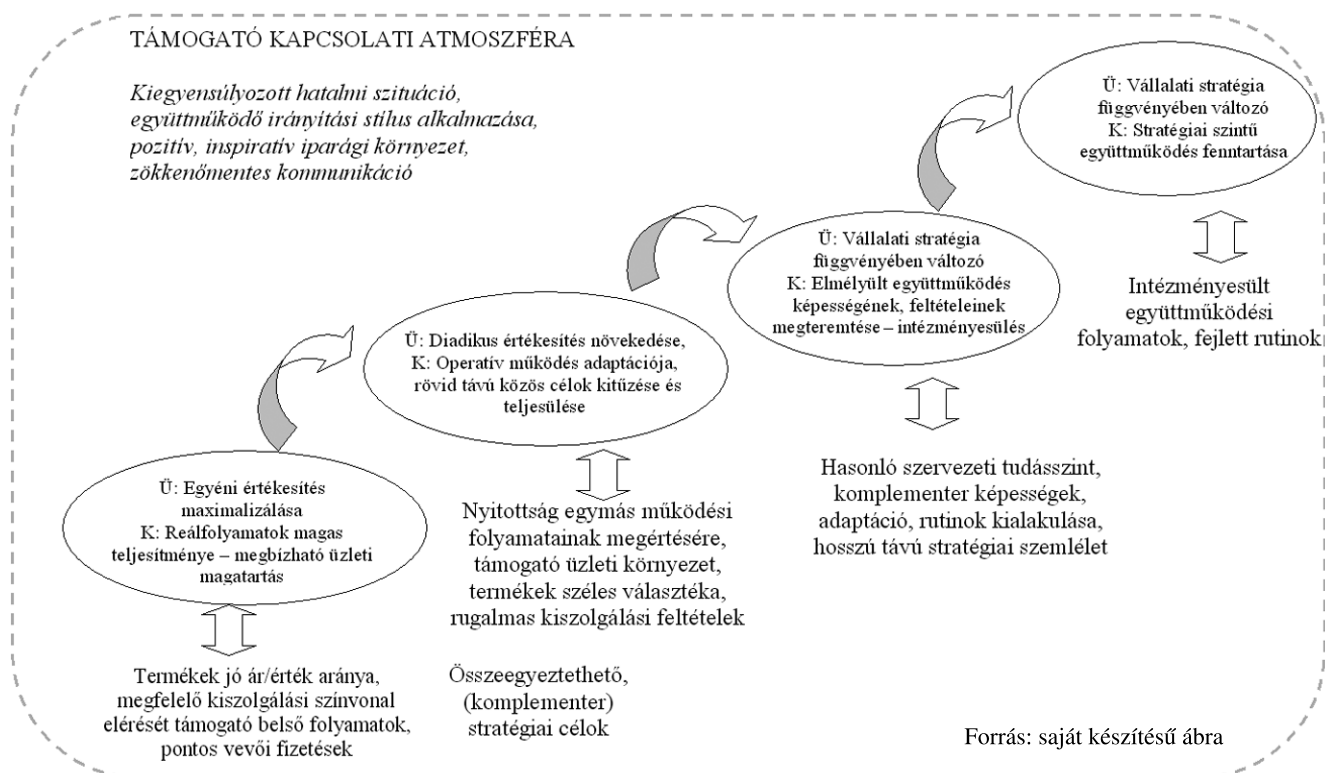
távon a fejlődést is akadályozza. Az együttműködő irányítási stílus és a zökkenőmentes kommunikáció azért lényeges feltételek, mert nagy szerepet játszanak a kapcsolatot körülvevő pozitív, konfliktusokkal nem terhelt légkör kialakításában. A dinamikus, növekvő iparági környezet pedig a kapcsolatot alkotó felek irányába is pozitív, inspiráló hatást fejthet ki.

Előkapcsolati állapotban a kapcsolat legfőbb üzleti sikercélja az egyéni értékesítés maximalizálása, míg a két kapcsolati sikercél-alap kategóriaként a reálfolyamatok magas teljesítményét és a megbízható üzleti magatartást azonosítottam, amely nyilvánvalóan a további fejlődési fázisokban is kiemelt szerepet játszik. A kutatási eredmények azt igazolták, hogy ha a kezdeti állapotban ez a két üzleti és kapcsolati sikercél nem teljesül, akkor gyakorlatilag a kapcsolat fejlődése sem bontakozik ki.

A *feltárási szakasz* legfontosabb üzleti sikercéljaként a diadikus értékesítés növekedését azonosítottam, amely üzleti alapját teremtheti meg a felek közötti hosszú távú együttműködésnek. A kapcsolati sikercél-kategóriaként az operatív működés adaptációját említhetjük, amely főként az együttműködésre vonatkozó rövid távú – jellemzően egyéves időhorizontú – célok megjelenésében, s azok teljesülésében ragadhatók meg. Ezek a kapcsolati célok – a forgalmi elvárások mellett – jellemzően a választék kialakítására, a promóciókra, s különböző

3. ábra

A sikercélok felépítése az esettanulmányokban



(részben) testre szabott marketingaktivitásokra vonatkoztak. Teljesülésük pedig hozzájárult a kapcsolat érettebb fejlődési fázisaiba történő előrelépéshez.

A *fejlődési és a stabil szakasz* üzleti sikercéljainak kitűzése nem általánosítható egyértelműen. Az esetek is rámutattak arra, hogy e fázisokban a felek a vállalati stratégiájukkal nagyon szorosan összekapcsolják a kapcsolataikban megfogalmazott üzleti célokat, s ezek a stratégiai célok nyilvánvalóan mások és mások az egyes vállalatok működésében. A kapcsolati sikercélok a hosszú távú, elmélyült együttműködés képességeinek megalapozásához köthetők. Fókuszukban a komplementer képességek mentén történő elmélyült együttműködés szervezeti-intézményi kereteinek kialakítása, az együttműködés operatív folyamatainak intézményesülése áll. Stabil állapotban a kapcsolat sikere az eddig elért eredmények fenntartásában, illetve elmélyítésében jelenik meg. A sikercélok a partnerspecifikus beruházások megvalósítására, a hosszú távú stratégiai célok azonosítására és az intézményesülés még fejlettebb formáinak elérésére összpontosulnak.

Összegzés – menedzsmentüzenetek, következtetések

Jelen cikkben ismertetett kutatásom a siker vevő-beszállító kapcsolatokban való értelmezésére, struktúrájának megragadására koncentrált, amelyet a megalapozott elmélet és az esettanulmány módszer segítségével vizsgáltam. Úgy gondolom, hogy a kutatásból számos hasznos menedzsment üzenet azonosítható, amely mind a vállalati szakemberek, mind a gazdálkodástudományok kutatói számára érdekes tanulságként szolgálhatnak. A kutatás az üzleti kapcsolat sikerére vonatkozó legfontosabb megállapításai a következők.

1. *A vevő-beszállító kapcsolatban a sikert a kapcsolat tárgyát jelentő termékek, illetve a vevő kiszolgálás reálfolyamatainak magas teljesítménye és a megbízható üzleti magatartás alapozzák meg.* A kutatási eredmények egyértelműen arra utalnak, hogy ha e három tényező esetén problémák adódnak, akkor a kapcsolat sikere, és ezzel összefüggésben a fejlődése jelentős veszélybe kerülhet. (Ezzel az eredmények implicit módon igazolják az IMP Csoport kapcsolat-felfogásának tranzakciós szintről való evolúcióját). A termékek mellett a beszállítói reálfolyamatok magas teljesítménye és a kölcsönös megbízhatóság szolgáltatja azt a „szilárd alapot”, amelyek a fejlődésre és a magasabb szintű üzleti és kapcsolati sikercélok kitűzésére lehetőséget adnak.
2. A kutatási eredmények megerősítik a menedzsmenttudományok azon fontos megállapítását, hogy *az üz-*

leti kapcsolatok működésére erős külső és belső kontextus függőség jellemző. Így a sikercélok kijelölése, az aktuális kapcsolati teljesítmény, illetve a siker és a fejlődés közötti összefüggés is mind-mind az adott környezeti kontextus függvényében változnak, s ennek megfelelően értékelendők.

3. *A siker egyik kiemelt motorja lehet a kapcsolat fejlődésének, amelyet a célkitűzés – tényleges teljesítmény – észlelés – siker – elégedettség – magasabb rendű célok megfogalmazása körforgáson keresztül ragadhatunk meg.* Kezdeti szakaszban az üzleti sikercélok a meghatározók, ám a kapcsolat fejlődése során a kapcsolati sikercélok egyre fontosabb szerepet töltenek be, sőt az elmélyült, stabil kapcsolati állapot elérésében kritikus jelentőségük van. A stratégiai szintű stabil kapcsolat eléréséhez és fenntartásához szükség van arra, hogy a felek egyre inkább összehangolják üzleti céljaikat, s „le tudják fordítani” azokat az együttműködésük lényegét megragadó kapcsolati célokká. Ez a fejlődés azonban még a sikeres kapcsolatok esetében sem lineáris, sokkal inkább spirális szerkezetű, és egyfajta tanulási folyamatként értelmezhető. A kontextusfüggőséget igazolja az is, hogy a siker elmaradása (azaz a kapcsolati kudarc) azonban csak jellemzően döntési pontot eredményez a kapcsolat fejlődésében, s nem feltétlenül vezet szakadáshoz.
4. *Az üzleti és kapcsolati sikercélok időben és tartalomban is egyaránt limitáltak lehetnek.* Nyilvánvalóan nem minden vevő-beszállító kapcsolat célja a stratégiai szintű partnerkapcsolat kialakítása, sok kapcsolat megreked a fejlődés közbülső szakaszaiban. Ezekben az esetekben az üzleti és kapcsolati sikercélok is ehhez alkalmazkodnak, s nem jelölnek meg magasabb szintű együttműködést.
5. *Ahhoz, hogy érett állapotú, stratégiai szintű kapcsolat jöhessen létre – a közös, összehangolt célok mellett –, mindkét fél részéről szükséges, hogy rendelkezzenek a közös fejlődést, elmélyült együttműködést megalapozó képességekkel.* Ezek a képességek gyakran nem jelentkeznek adottságként az üzleti partnereknél. Így a fejlődés közbülső stádiumaiban azt tekinthetjük a kapcsolat sikerének, ha – elsősorban a komplementer képességeik révén – a felek meg tudják teremteni a magas szintű együttműködésük alapjait. Ezekben a kapcsolati fejlődési szakaszokban a siker elérésében az adaptáció, az együttműködési folyamatok intézményesülése és a megfelelően illeszkedő rutinok kialakulása kap kiemelt szerepet. Emellett az üzleti kapcsolat tartós, dinamikus fejlődése érdekében fontos e képességeknek a partnerek által történő tudatos és folyamatos fejlődése/fejlesztése s adaptációja.

Lábjegyzet

- 1 Az egyszerűség érdekében a disszertációban az üzleti kapcsolat, B2B kapcsolat, diadikus kapcsolat, vállalatok közötti kapcsolat, illetve vevő-beszállító kapcsolat kifejezéseket szinonimaként használok
- 2 Megjegyzendő, hogy Lengyel egyértelműen a sikeres vállalatot vizsgálta, s a kapcsolat sikere nem tartozott kutatásának fókuszába
- 3 Fast Moving Consumer Goods: gyorsan mozgó (nem tartós) fogyasztási cikkek, például élelmiszerek, illatszerek stb.
- 4 Az ipari állateledel az egyik legdinamikusabban növekvő termékkategória Magyarországon, mérete meghaladja például a mosószeréket, forgalma eléri az évi ötvenmilliárd forintot. A saját márkás termékek jelenléte az egyik legdominánsabb az élelmiszereket tekintve, megközelíti a 60%-ot. Forrás: AC Nielsen Piackutató Vállalat, 2008.
- 5 Sajnos a kutatási alanyok a névtelenségük garantálásának érdekében nem járultak hozzá olyan, a kutatás transzparenciája szempontjából fontos adataik közzétételéhez, mint például az árbevétel, eredmény, vállalatméret stb.

Felhasznált irodalom

- Blomqvist, K.* (2002): Partnering in the Dyadic Environment: The Role of Trust in Assymmetric Technology Partnership Formation. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, Vol. 122.
- Chikán A. – Czakó E.* (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Creed, W.E.D. – Miles, R.E.* (1996): Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls. in: R.M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.): *Trust in organisations: Frontiers of theory and research* (pp.16–31)
- Dyer, J.H.* (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 535–556.
- Ellram, L.* (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 31. No. 2, p. 35–44.
- Ellram, L. – Hendrick, R.* (1995): Partnering characteristics: a dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, p. 41–64.
- Henning-Thurau, T.* (2000): Relationship Marketing Success Through Investments in Customers. in: Henning-Thurau, T. (eds.): *Relationship Marketing*. New York: Springer Verlag
- Hoffmann, W.H. – Schlosser, R.* (2001): Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey. *Long Range Planning*, Vol. 34, No. 2, p. 357–381.
- Humphreys, P.K. – Li, W.L. – Chan, L.Y.* (2004): The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *The International Journal of Management Science*, Vol. 32, p. 131–143.
- Kyläheiko, K.* (2001): Main Challenges of Knowledge Management: Telecommunication Sector as an Example. 9th International Conference on Management of Technology, Miami; Co-author: Blomqvist, K.
- Lengyel Gy.* (1999): A gazdasági siker vállalati értelmezéséről. in.: Lengyel, Gy. (szerk.): *Siker, halasztás, pénzügyi fegyelem. A vállalati panelvizsgálat tapasztalataiból. Műhelytanulmányok*, Budapest: BKE Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék
- Maxwell, J.A.* (1996): *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Mohr, J. – Spekman, R.* (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, p. 135–152.
- Monczka, R.M. – Petersen, K.J. – Handfield, R.B. – Ragatz, G.L.* (1998): Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 3, p. 553–577.
- Parasuraman – Zeithalm – Berry* (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, No. 3
- Patton, M.Q.* (2001): *Qualitative evaluation and research methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Seale, C.* (1999): Quality in qualitative research. *Qualitative Inquiry*, Vol. 5, No. 4, p. 465–478.
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A.* (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, p. 509–533.
- Virolainen, V.-M.* (1998): *Motives, Circumstances and Success Factors in Partnership Sourcing*. Ph.D. Tesis, Research Papers 71. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology

Cikk beérkezett: 2011. 11. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2012. 4. hó