



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Gelei Andrea:

AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK
STABILITÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ
TÉNYEZŐK – FÓKUSZBAN A HAZAI
FMCG ELLÁTÁSI LÁNC KAPCSOLATAI

„KIS- ÉS KÖZÉPVÁLLALATOK
BESZÁLLÍTÓI POZÍCIÓI ÉS AZOK
HATÁSA VERSENYKÉPESSÉGÜKRE”
CÍMŰ KUTATÁSI PROJEKT
ZÁRÓTANULMÁNYA

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2007– 2009
CÍMŰ KUTATÁS

52. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

www.versenykepesség.uni-corvinus.hu

versenykepesség@uni-corvinus.hu

T: 482 5569 Fax: 482 5240

Gelei Andrea: Az üzleti kapcsolatok stabilitását befolyásoló tényezők – fókuszban a hazai FMCG ellátási lánc kapcsolatai című tanulmány a „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” című kutatási projekt zárótanulmánya, egyben a

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

52. számú kötete.

2009. január

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

Absztrakt

A Budapesti Corvinus Egyetem keretei között működő Versenyképesség Kutatóközpont „Versenyben a világgal – gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatási programjának 2007-2008-as fordulójában önálló kutatási projektet képezett a „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” című program. E kutatási projekt központi problémája a hazai ellátási láncoknak, illetve azok építőköveinek az üzleti kapcsolatoknak a stabilitása volt. Jelen elemzés ennek a kutatási projektnek a háttér tanulmányaira építő, azok legfontosabb üzeneteit összegző összefoglaló tanulmánya.

Az üzleti kapcsolatok stabilitása alapvetően két tényezőtől függ. Egyrészt attól, hogy milyen az együttműködő felek kapcsolati hálójának változatossága, másrészt attól, hogy mennyire nehézkes az adott, konkrét üzleti kapcsolat. Az üzleti kapcsolatok változatossága gyakorlatilag az új kapcsolat kiépítésének költségét mutatja meg. Minél gazdagabb, szélesebb körű ez a kapcsolati háló, annál olcsóbbá és könnyebbé válik az új kapcsolatok kialakítása, s ezzel a meglévő üzleti kapcsolat stabilitása potenciálisan csökken. Az üzleti kapcsolat nehézkessége pedig azt a költséget mutatja meg, amelybe egy adott, már kialakult kapcsolat felbontása, az abból való kilépés kerül. E költségek nagyrészt a kapcsolatba korábban fektetett reláció-specifikus befektetésekről történő lemondás miatt merülnek fel. A tanulmány a hazai, ezen belül kiemelten az FMCG iparág ellátási láncainak kapcsolatait vizsgálja e két szempont alapján.

Kulcsszavak

Ellátási lánc, üzleti kapcsolatok, kapcsolatok változatossága, kapcsolatok nehézkessége, kapcsolatok stabilitása

TARTALOMJEGYZÉK

ABSZTRAKT	3
ÁBRÁK JEGYZÉKE	4
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	5
1. BEVEZETÉS	6
2. KUTATÁSMÓDSZERTAN	6
3. ÜZLETI KAPCSOLATOK STABILITÁSA	11
3.1. ÜZLETI KAPCSOLATOK VÁLTOZATOSSÁGA A HAZAI FMCG ÁGAZAT ÜZLETI KAPCSOLATAIBAN.....	11
3.1.1. A hazai FMCG ágazat érettségének foka	12
3.1.2 Hatalom az FMCG ellátási lánc együttműködő vállalatai között.....	15
3.2. KAPCSOLATOK NEHÉZKESSÉGE ÉS BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐI	26
3.2.1. Az üzleti kapcsolatok nehézkességét befolyásoló tényezők	26
4. BEFEJEZÉS	54
FELHASZNÁLT IRODALOM	55
MELLÉKLETEK	57

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A kutatás módszertanának elemei és azok kapcsolata.....	7
2. ábra: A tanulmányban szereplő vállalati minta iparági és tulajdonosi megoszlása	10
3. ábra: Az ellátási lánc együttműködő partnerkapcsolatainak eltérő hatalmi szituációi (Cox, 2001)....	16
4. ábra: Tipikus szociális kapcsolat megrendelő és beszállító között egy saját márkás termék gyártását és szállítását tartalmazó szolgáltatás-csomag esetén	22
5. ábra: Tipikus szociális kapcsolati háló megrendelő és beszállító között egy komplex elvárás-csomag esetén	23
6. ábra: A kapcsolat stabilitását és nehézkességét befolyásoló tényezők közötti összefüggések - a kutatás logikai felépítése.....	29
7. ábra: Eltérő vevői elvárás-csomag portfóliók a hazai vállalatok körében	39
8. ábra: A megrendelő vállalat információ-megosztási tevékenysége beszállítójával (A25-ös kérdés) ..	43
9. ábra: A beszállító vállalat információ-megosztási tevékenysége megrendelőjével (A26-os kérdés) ..	44
10. ábra: A különböző működési területek jelentősége a kapcsolat számára a két vizsgált vállalatcsoport esetében	46

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A mélyinterjúk részletes adatai	8
2. táblázat: A mintában szereplő vállalatok jellemzője – vállalati méret	9
3. táblázat: A minta megoszlása ágazati és tulajdonosi szempontok szerint	9
4. táblázat: A kiforrott és turbulens technológiai környezet jellemzői (Blomqvist, 2007. 125.old.)	13
5. táblázat: A hazai FMCG ellátási lánc megrendelő – beszállító kapcsolatának jellemzői az egyes vevői elvárások mentén (Gelei, 2008)	21
6. táblázat: A kapcsolat fejlődésének jellemző fázisai a szakaszok elmélete szerint (Batonda – Perry, 2003)	28
7. táblázat: A kapcsolatban fontos három kötelék-típus és azok leképezése, megjelenése a kérdőíves kutatás során	31
8. táblázat: A vevői elvárásokra csomagjai –a faktorelemzés rotált komponens mátrixa	36
9. táblázat: A mintában szereplő vállalatok két jól elkülöníthető, a vevői elvárás csomagok más-más portfóliójával rendelkező csoportja	38
10. táblázat: A vizsgált üzleti kapcsolatban a megrendelő információ-megosztási tevékenysége és annak jelentősége	42
11. táblázat: A vizsgált üzleti kapcsolatban a beszállító vállalat információ-megosztási tevékenysége és annak jelentősége	43
12. táblázat: A beszállító vállalat különböző funkcióinak jelentősége a vizsgált üzleti kapcsolatban	45
13. táblázat: A vállalati működési területek fontossága a megrendelőnél	45
14. táblázat: A beszállító információ-megosztási tevékenységében megfigyelhető különbségek a növekedés és az érettség kapcsolati szakaszában lévő vállalatok esetében	48
15. táblázat: A kapcsolat kezelésében a beszállító vállalat egyes funkcióinak jelentősége a kapcsolat sikere szempontjából	49
16. táblázat: A kapcsolat kezelésében a megrendelő vállalat egyes funkcióinak jelentősége a kapcsolat sikere szempontjából	50
17. táblázat: A minta megoszlása a két kiemelt csoportosítási szempont alapján	51
18. táblázat: A nehézkesség mértékét befolyásoló tényezők az érettség szakaszában lévő vállalati kör esetén annak függvényében, hogy a beszállító vállalat mennyire komplex termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkezik	52

1. Bevezetés

A Budapesti Corvinus Egyetem keretei között működő Versenyképesség Kutatóközpont „Versenyben a világgal – gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból” című kutatási programjának 2007-2008-as fordulójában önálló kutatási projektet képezett a „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” című program. E kutatási projekt központi problémája **a hazai ellátási láncoknak**, illetve azok építőköveinek **az üzleti kapcsolatoknak a stabilitása** volt. Jelen elemzés ennek a kutatási projektnek a háttér tanulmányaira építő, azok legfontosabb üzeneteit összegző összefoglaló tanulmánya.

Az üzleti kapcsolatok stabilitása – különösen a mai recessziós gazdasági viszonyok között – a vállalatok versenyképességének, sőt rövid távon azok életben maradásának fontos feltétele. E tanulmány, kiindulva a nemzetközi szakirodalom fogalmi értelmezéséből kísérletet tesz ennek a kutatási résznek a betöltésére és a hazai üzleti kapcsolatok stabilitását az FMCG ágazat megrendelő – beszállító kapcsolataira fókuszálva vizsgálja meg.

A kutatás résztvevői a Budapesti Corvinus Egyetem Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszékének oktatói, név szerint:

Dobos Imre

Gelei Andrea

Nagy Judit

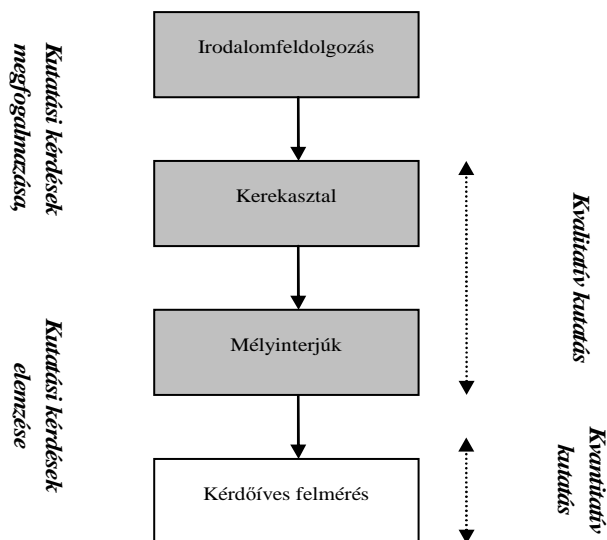
Schubert Anikó

2. Kutatásmódszertan

Természetesen a kutatás indító eleme a kapcsolódó **irodalom feldolgozása** volt. A kutatás empirikus részét egy **kerekasztal beszélgetés** indította, melyen a vizsgálat során kiemelten kezelt ágazat, az FMCG ellátási lánc szereplőit képviselő szakemberek, illetve más kapcsolódó kutatóintézeti munkatársak vettek részt. A résztvevők listája megtalálható az 1. Mellékletben. Az irodalom feldolgozásának és a kerekasztal beszélgetésnek alapvető célja egyaránt a kutatási probléma pontosítása, konkrét kutatási kérdések megfogalmazása volt. A 2007. október 19-én megtartott kerekasztal beszélgetést követően mélyinterjúk készültek az FMCG ellátási lánc vizsgált kapcsolattípusának kiemelt szereplőivel. A 2007 októbere és 2008 júniusa közötti időszakban 10

mélyinterjú került megszervezésre és lebonyolításra. Mind a beszállítói, mind a megrendelői oldalon 5-5 szakemberrel sikerült felvenni a kapcsolatot. A mélyinterjúk segítségével a kutatási kérdéseknek megfelelően sor került az FMCG ellátási láncban belüli partnerkapcsolatok empirikus vizsgálatára. Ezeket a partnerkapcsolatokat az élelmiszeripari vállalatok, mint beszállítók és nagy kiskereskedelmi láncok, mint megrendelők között értelmeztük és kutattuk. **A mélyinterjúkra építő kvalitatív kutatási fázis** alapvető célja az FMCG ágazat, azon belül a beszállító – megrendelő kapcsolat stabilitás szempontjából fontos jellemzőinek feltárása és leírása volt. A partnerkapcsolat működési jellemzőit két szinten, a kapcsolat kialakítása és napi működtetése szintjén vizsgáltuk. Ennek érdekében mind a beszállítói, mind a megrendelői oldalon megkerestünk olyan szakembereket, akik az adott kapcsolat kialakítása során játszanak fontos szerepet. Megrendelők esetében ezek a beszállítók esetében ezek a key account manager-ek. Azokat a munkatársakat is megkerestük ugyanakkor, akik a kapcsolat kialakítását, a szerződés megkötését követően a napi együttműködés kezelésében játszanak kiemelt szerepet. A kapcsolatok folyamatos kezelésében jellemzően a logisztikai, illetve ellátási lánc vezetők működnek együtt. A kutatás során készített interjúk adatai megtalálhatók az 1. táblázatban. A mélyinterjúk során használt kérdések pedig a 2. Mellékletben olvashatók.

1. ábra: A kutatás módszertanának elemei és azok kapcsolata



A kvalitatív kutatási fázis egy **internet alapú, on-line megkérdezéssel nyugvó kérdőíves felmérés és annak kvantitatív elemzése** követte (link: <http://edutainment.hu/partner/kitolt.php?kerdoiv=av4df>). A kérdőívek összegyűjtése során épített adatbázis használatával elsősorban a kvalitatív kutatási fázis

során kapott leíró elemzésünket kívántuk kiegészíteni, illetve a kapcsolatok stabilitását alapvetően befolyásoló nehézkesség okait elemezni.

1. táblázat: A mélyinterjúk részletes adatai

Interjúalany neve	Vállalat neve	Beosztás
Beszállító vállalatok képviselői		
Bácsi János	Zwack Unicum Nyrt.	Logisztikai vezető
Dely Zsolt	Zwack Unicum Nyrt.	Key Account Manager
Pálffy Levente	Nestlé Hungaria Kft.	Ellátási lánc igazgató
Nagy Zsolt	Nestlé Hungaria Kft.	Category Sales Manager
Szabadhegyi Viktor	Nestlé Purina PetCare	National Account Manager
Megrendelő vállalatok képviselői		
Szöke József	Co-op Hungary Zrt.	Kereskedelmi igazgató-helyettes
Becske Ödön	Co-op Hungary Zrt.	Logisztikai központvezető
Csorba László	Metro Kereskedelmi Kft.	Ellátási lánc vezető
Lukács László	Metro Kereskedelmi Kft.	Food beszerző
Kenneth Jensen	Metro Kereskedelmi Kft.	Központi beszerző (szárazáru)

A 150 fős címlistára kiküldött kérdőívet 72 vállalat töltötte ki, ami jó válaszadási aránynak számít (48%), ugyanakkor tapasztaltuk az elektronikus kérdőív használatának a szakirodalomban is hangsúlyozott hátrányát, mégpedig azt a jelenséget, hogy a kérdőívek kitöltése biztos hiányában gyakran nem volt teljes körű. Összességében – természetesen konkrét kérdéstől függően – mintegy 40-50 kérdőív bizonyult az elemzés számára használhatónak. Az alacsony elemszám miatt a minta nem tekinthető reprezentatívnak, ami korlátozza ugyan vizsgálatunk hatókörét, ugyanakkor az eredmények érvényességét nem kérdőjelezi meg. Mintánk legfontosabb általános jellemzőit mutatják az alábbi táblázatok.

A 2. táblázat a vállalati méret, a 3. táblázat (és a 2. ábra) a mintában szereplő vállalatok ágazati és tulajdonosi megoszlását mutatja. Mint látszik, a mintában többségben vannak a nagy, külföldi tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalatok. Bár ez az összetétel nem teszi mintánkat reprezentatívvá,

elemzésünk szempontjából azonban jónak tekinthető, hiszen a vállalatok üzleti kapcsolatai stabilitásának vizsgálata során használt -, a későbbiekben kapcsolati köteleknek nevezett - elemzési szempontok a nagyvállalati kapcsolatrendszerben mélyebb elemzésre adnak lehetőséget. A minta iparági megoszlása mutatja, hogy az FMCG ágazatba tartozók a mintának meghatározó részét, mintegy 33%-át teszik ki (élelmiszeripar 35%, kereskedelem 8%), a teljes minta elemzésével kapott eredmények ezért relevánsak mondhatók az FMCG ellátási lánc partnerkapcsolataira is. Az elemzési keretet az SPSS statisztikai programcsomag által biztosított modellek szolgáltatták.

2. táblázat: A mintában szereplő vállalatok jellemzője – vállalati méret

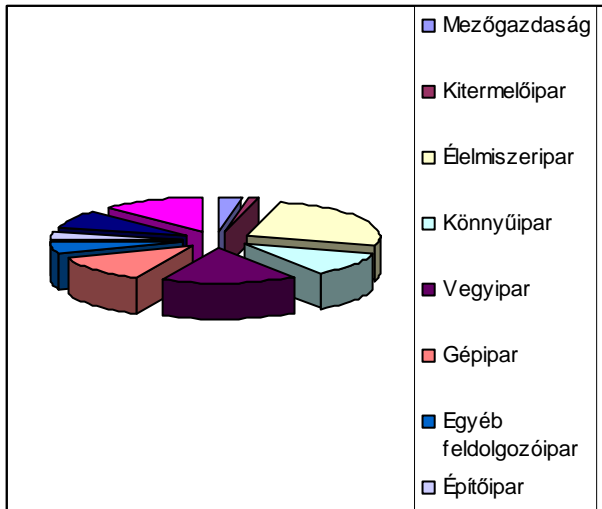
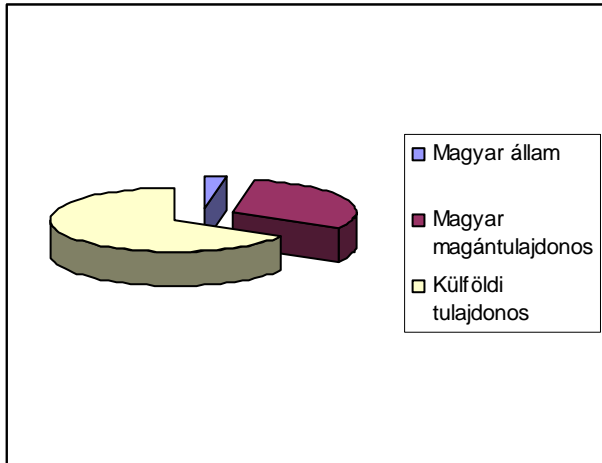
	Elemszám	Minimum	Maximum	Átlag	Átlagos eltérés
Állományi létszám 2007 (fő)	67	2,00	14000,00	963,3881	2523,59949
Nettó árbevétel 2007 (millió HUF)	54	12000,00	12134797986,00	293306346,4815	1681271625,72217
Export aránya az árbevételből (%)	57	,55	100,00	43,1079	32,72407

3. táblázat: A minta megoszlása ágazati és tulajdonosi szempontok szerint

Ágazat	A minta %-a
Mezőgazdaság	2,8
Kitermelőipar	1,4
Élelmiszeripar	25,0
Könnyűipar	11,1
Vegyipar	16,7
Gépipar	12,5
Egyéb feldolgozóipar	5,6
Építőipar	4,2
Kereskedelem	8,3
Szolgáltatás	12,5
Összesen	100,0

Tulajdonos	A minta %-a
Magyar állam	2,8
Magyar magántulajdonos	30,6
Külföldi tulajdonos	66,7
Összesen	100,0

2. ábra: A tanulmányban szereplő vállalati minta iparági és tulajdonosi megoszlása



3. Üzleti kapcsolatok stabilitása

Az üzleti kapcsolatok stabilitása alapvetően két tényezőtől függ. Egyrészt attól, hogy milyen az együttműködő felek kapcsolati hálójának változatossága, másrészt attól, hogy mennyire nehézkes az adott, konkrét üzleti kapcsolat (Håkansson- Ford; 2002). Az üzleti kapcsolatok változatossága gyakorlatilag az új kapcsolat kiépítésének költségét mutatja meg. Minél gazdagabb, szélesebb körű ez a kapcsolati háló, annál olcsóbbá és könnyebbé válik az új kapcsolatok kialakítása, s ezzel a meglévő üzleti kapcsolat stabilitása potenciálisan csökken. Az üzleti kapcsolat *nehézkessége* pedig azt a költséget mutatja meg, amelybe egy adott, már kialakult kapcsolat felbontása, az abból való kilépés kerül. E költségek nagyrészt a kapcsolatba korábban fektetett reláció-specifikus befektetésekről történő lemondás miatt merülnek fel.

A kutatás összefoglaló tanulmányunkban elsőként a hazai FMCG ellátási láncok üzleti kapcsolatainak változatosságát mutatjuk be. A tanulmánynak ez a része alapvetően épít Nagy – Schubert (2008) munkájára. Ezt követően sor kerül e kapcsolatok nehézkességének elemzésére. Itt az összefoglalás Gelei – Dobos – Nagy (2008) tanulmányának megállapításaira épít elsősorban. Az ezektől a hivatkozásoktól eltérő, a kutatás keretében született további tanulmányokat a szövegben közvetlenül hivatkozunk.

3.1. Üzleti kapcsolatok változatossága a hazai FMCG ágazat üzleti kapcsolataiban

Az üzleti kapcsolatok változatossága, mint említettük az új kapcsolatok kiépítésének költségét mutatja meg. Minél szélesebb körű az együttműködő felek saját kapcsolati hálója, annál könnyebbé válik a meglévő kapcsolatok cseréje, újak kialakítása. A kapcsolati háló gazdagodása tehát csökkenti a meglévő üzleti kapcsolatok stabilitásának potenciális szintjét. Fontos ugyanakkor, hogy minden üzleti kapcsolat alapvetően egy-egy iparágon belül jön létre, fejlődik és bomlik fel. A tanulmányban elemzésre kerülő üzleti kapcsolatok megrendelő – beszállító vállalatok, ezen belül is az FMCG ellátási lánc kiskereskedői és élelmiszeripari beszállítói között kialakuló és működő kapcsolatok. Az üzleti kapcsolatok tényleges és potenciális változatosságát ezért alapvetően befolyásolják az adott iparág jellemzői. Az iparági jellemzők közül kiemelkedő jelentősége van az iparág érettségi fokának, hiszen az közvetlenül befolyásolja az iparági szereplők számát (mind megrendelői, mind beszállítói oldalról), tehát adott vállalat kapcsolati hálójának potenciális körét, gazdagságának maximális fokát. Ezért a

következőkben irodalmi forrásokra és az elvégzett mélyinterjúk alapján részletesebben megvizsgáljuk a hazai FMCG ágazat érettségi fokát.

3.1.1. A hazai FMCG ágazat érettségének foka

Az *iparág érettségi fokának* meghatározására alkalmazható a termék életciklus leírására használt életgörbe elmélet. McGahan 2004-es cikkében a termék-életciklushoz hasonlóképpen négy szakaszát különíti el egy iparág életciklusának: növekedés, felzárkózás, kiegyenlített verseny, dominancia. Véleménye szerint, ha az iparág az első két szakasz valamelyikében jár feltörekvő, ha az utóbbi kettő valamelyikében, akkor érettnek tekinthető. Nehéz azonban annak meghatározása mikor és milyen tényezők mentén tekinthető egy iparág érettnek. Az életciklus szakasz elmélete szerint ehhez olyan tényezőket kell figyelembe venni, mint az *iparág növekedési üteme, a termékben és a technológiában megjelenő innováció mértéke, az iparágba be- és kilépők aránya, valamint a piaci koncentráció mértéke* (Caree és Thurik, 2000; Filson, 2001; Lumpkin és Dess, 2001; Fergusson és McKillop, 2000; Mazzucato, 2002; Porter, 1980).

A fenti jellemzők közül Blomqvist (2007) kiemeli az alkalmazott technológia fontosságát, amikor a partnerkapcsolatok jellemzőit az alapján határozza meg, hogy kiforrott (established) vagy feltörekvő, turbulens (emerging) technológiai környezetben tevékenykednek-e a szereplők. A turbulens technológiai környezet erőteljesen ösztönzi a hosszabb távú partnerkapcsolatok kialakulását, mivel a környezet gyorsan változó, az innovációs ciklusok rövidek és bizonytalan kimenetűek. A környezetből eredő turbulens hatásokra való reagálás képessége, és ezáltal a hosszú távú versenyképesség nagyban függ az együttműködő vállalatok között kialakuló partnerkapcsolatok erősségétől és szerkezetétől. Ebben a közegben főként azok az ellátási lánc kapcsolatok lehetnek sikeresek, amelyek tagjai komplementer tudással rendelkeznek, s az együttműködés révén kölcsönösen erősíteni tudják egymást. Ebben a technológiai környezetben a partnerkapcsolat menedzsmentje nagyon fontos eszköz ahhoz, hogy az iparágak szereplői kiegészítő tudásuk révén erősítsék egymás innovációs tevékenységét.

Kiforrott technológia esetében viszont sokkal kisebb nyomás nehezedik a vállalatokra, hiszen működési környezetük kiszámítható, a technológiából fakadó bizonytalanság mértéke jóval alacsonyabb. A versenyképesség elérése nem feltétlenül a komplementer partnerkapcsolatok meglétének, mint inkább a méret- és választékgazdaságosságnak, illetve a megfelelő piacismeretnek a függvénye. Ebből következően a kiforrott technológiát alkalmazó iparágakban a technológiai környezet kevésbé ösztönzi a szoros együttműködésen nyugvó partnerkapcsolatok kialakulását. A kiforrott és turbulens technológiai környezet jellemzőit a következő táblázat segítségével foglaljuk össze.

4. táblázat: A kiforrott és turbulens technológiai környezet jellemzői (Blomqvist, 2007. 125.old.)

<i>Elemzési szempontok</i>	<i>Kiforrott technológia</i>	<i>Turbulens technológia</i>
Technológia		
<i>Tudásbázis és alkalmazásuk</i>	Kiforrott, hozzáférhető	Folyamatosan bővülő, bizonytalan
<i>Műszaki tartalom</i>	Evolúciós fejlődés eredményeként kialakult	Folyamatosan fejlődő
<i>Technológiai innovációk haszna</i>	Evolúciós fejlődés eredményeként kialakult	Rövid innovációs ciklusok, bizonytalan kimenettel
Infrastruktúra		
<i>Az ellátási lánc kapcsolatok értékteremtő képessége</i>	Kiforrott, jól értékelhető	Formálódó, bizonytalan hozzáadott értékek egyes szereplőknél
<i>Szabályozottság/sztenderdek</i>	Jól fejlett, általánosan elfogadott	Képlékeny
Piac/Fogyasztók		
<i>Keresleti mintázatok, ismeretek</i>	Jól ismertek, előrejelezhetőek	Képlékeny, kiforratlanok
<i>Piacismeret</i>	Megbízható elemzések rendelkezésre állnak	Spekuláció
Iparág(ak)		
<i>Struktúra</i>	Jól fejlett, stabil	Embrionális
<i>Versenyársak</i>	Ismertek, kiszámítható stratégiai pozíciók	Egy részük ismert, állandó új belépők
<i>Többszerplős játékok szabályai</i>	Ismert játékelméleti szabályok egyensúly	Ismeretlen szabályok, egyensúlykeresés

Mint az a táblázatból is látható, az alkalmazott technológiából adódóan az iparág jellemzőire vonatkozóan további sajátosságok is adódnak. A kiforrott technológiával rendelkező, érett iparágakban nemcsak az ellátási láncban együttműködő partnerek kapcsolatai kiforrottak és szabályozottak, de a versenytársak is kiszámítható pozíciókkal rendelkeznek. Az érett iparágakban az alkalmazott standardnak tekinthető technológia révén a termék komplexitásának foka is alacsony, a termékek Fisher (1997) tipizálása szerint funkcionális csoportba sorolhatók, melyek relative hosszú termék életciklussal és jól előre jelezhető kereslettel rendelkeznek. A termék, technológia és iparág fentiekben bemutatott jellemzői többnyire lassú piaci növekedést és éles árversenyt eredményeznek. A termék és technológia standardságából fakadóan, illetve a tapasztalt vevők miatt erőteljes a törekvés az árak csökkentésére és emiatt a költségek redukálására, a folyamatok hatékonyságának erőteljes növelésére. A fenti szempontok alapján az érett iparágak jellemzője, hogy

- lassú a piaci növekedés (hüvelykujj szabály szerint tartósan 5, illetve 3 százalék alatt, attól függően, hogy mennyire szigorúan értelmezzük (McGahan - Silverman, 2001));
- magas a piaci koncentráció;

- a termék innovációs foka alacsony;
- magas a működés során használt technológia standardizáltságának foka;
- tapasztaltak a vevők, pontosan össze tudják hasonlítani mind az iparág szereplői által nyújtott termék- és szolgáltatás-csomagok minőségét, mind annak árait.

A feldolgozott interjúk és háttéranyagok adatai alapján megállapítható, hogy az FMCG termékek, ezen belül a vizsgálatunk középpontjában álló élelmiszeripari termékek alacsony innovációs tartalmú, funkcionális termékek, melyek gyártása is jellemzően kiforrott technológiával történik. A termék innováció főként újabb megjelenési változatok (pl. íz, illat), vagy új, a vevői igényekhez jobban igazodó csomagolás kialakítására irányul, de gyökeresen új terméktulajdonságok fejlesztéséről nem számolhatunk be. A technológiai, illetve a működési folyamatokkal kapcsolatos innováció pedig főként a méretgazdaságosság növelésére, a kapacitáskihasználás fokozására, illetve az együttműködő partnerek, megrendelő – beszállító vállalatok közötti anyagáramlás hatékonyabbá tételére koncentrál.

Bár a piaci növekedés tekintetében a magyar FMCG-szektor jól szerepel (a növekedés üteme 2007-ben 12% volt), az érettség további jellemzői határozottan kirajzolódnak. Az FMCG-n belül megkülönböztethető iparágakban a beszállítói piac szereplőit tekintve eltérő a koncentráció mértéke. Van ahol igen erőteljes ez a koncentráció (pl. tejipar), van ahol ezzel szemben meglehetősen széttagolt piaci struktúrával találkozunk (pl. húsipar). Az FMCG ellátási láncban a beszállítói, tehát kínálati oldalon megjelenő szereplők száma jellemzően több ezerre (kb. 2500-3000) tehető¹. Az együttműködő partnerkapcsolatoknak a beszállítói oldalán a koncentráció sokkal kevésbé van jelen, inkább csak néhány termékkategória esetében jellemző. A megrendelői oldal (kiskereskedők) ugyanakkor erőteljesen koncentrálnak tekinthető, hiszen a több ezer beszállító Magyarországon 17 kereskedelmi láncsal, és ha a láncok közötti együttműködés révén létrejött beszerzési társulásokat is számba vesszük, akkor a összesen 11 megrendelő partnerrel léphet kapcsolatba. A beszállítók kiválasztásakor a megrendelő szerepében lévő kiskereskedelmi láncok nem titkolt célja, hogy minden termékkategóriában legalább 4-5 beszállító képviseltesse magát, elkerülve ezáltal a függőség és kiszolgáltatottság veszélyét.

¹ Kereskedőkkel végzett interjúkból származó becslés

3.1.2 Hatalom az FMCG ellátási lánc együttműködő vállalatai között

Emerson (idézi Hingley, 2005) szerint a hatalom egy együttműködő kapcsolatrendszer adott szereplőjének azon képessége, mely segítségével befolyásolni tud másokat úgy, hogy azok oly módon viselkedjenek, ahogyan egyébként szándékuk szerint nem tennék. Cool és Henderson (1998) az együttműködő vállalatok közötti hatalmi viszony kialakulását az iparági koncentrációra, és az ebből fakadó függőségre vezeti vissza. Elméletük szerint a vállalatok hatalma, ereje az ellátási láncban együttműködő szereplő partnerek *koncentrációjának mértékétől* függ. Azaz ha egy iparág koncentráltabb, mint az ellátási láncban őt megelőző vagy követő partnerek ágazatai, akkor hatalma is erőteljesebb, hiszen például lehetősége van lenyomni a beszerzési árakat és olyan árat diktálni, ami saját profitjának maximalizálását célozza. Annál nagyobb hatalomra tehet szert, tehát a vállalat, minél nagyobb a piaci részesedése saját iparágában és minél kisebb partnereinek piaci része a saját ágazatukban.

Kraljic (1983) hangsúlyozza, hogy a vállalatok működésükhöz szükséges erőforrásaikat a környezetüktől szerzik be, s ez aszimmetrikus hatalmi szituációk kialakulását okozhatja. A vállalatok által más szervezetektől beszerzett erőforrás ugyanis igen különböző lehet aszerint, hogy mennyire könnyű ellátását biztosítani, azaz mennyire kritikus tényezője a szóban forgó erőforrás a megrendelő vállalat mindennapi folyamatainak. Azok a beszállító vállalatok, amelyek kritikus erőforrásokkal rendelkeznek, jelentősen tudják növelni hatalmukat megrendelőikkel szemben.

Cool és Henderson, illetve Kraljic megközelítést ötvözi Cox (2001), aki az alábbi szempontok alapján négyféle diadikus hatalmi szituációt különít el az ellátási lánc szereplői között:

- A vevők/beszállítók száma,
- A partner kibocsátásból/megrendelésből való részesedésének aránya,
- Partnerváltás költségei,
- Termékjellemzők- működési kompetencia jellemzői,
- Információs aszimmetria,
- Tranzakció, illetve kapcsolat-specifikus beruházások mértéke.

3. ábra: Az ellátási lánc együttműködő partnerkapcsolatainak eltérő hatalmi szituációi (Cox, 2001)

A vevő beszállítóhoz viszonyított ereje	nagy	VEVŐ DOMINÁNCIÁJA >	KÖLCSÖNÖS FÜGGŐSÉG =
	kicsi	FÜGGETLENSÉG 0	BESZÁLLÍTÓ DOMINÁNCIÁJA <
		kicsi	nagy

A beszállít vevőhöz viszonyított ereje

Cox szintetizáló szempontrendszere alapján az FMCG iparágban együttműködő partnerek hatalmi viszonyait befolyásoló tényezők a következőképpen jellemezhetők:

- A **vevők/beszállítók számát** elemezve elmondható, hogy - bár a beszállítók piacán is érzékelhetők a koncentráció jelei a felvásárlások és összeolvadások révén - a beszállítói oldalon a piaci struktúra jellemzően széttöredezett, számos kisebb-nagyobb beszállító versenyez a megrendelésekért. Ehhez jelentős kapacitásfelesleg társul. Vevői oldalon viszont jelentős piaci koncentráció tapasztalható. Mint azt az iparági érettség kapcsán már említettük, jelenleg Magyarországon körülbelül 2500-3000 élelmiszeripari beszállító áll szemben 17 kereskedelmi láncsal, illetve 11 beszerzési társulással.
- A **partner kibocsátásból/megrendelésből való részesedésének aránya**. Ezt a tényezőt talán a következő adattal lehet a legszemléletesebben jellemezni: Magyarországon a legnagyobb termék kategória összforgalma 80 milliárd forintot tesz ki. Kizárólag a Tesco áruházlánc 2005-ös éves forgalma több mint 400 milliárd forint (AC Nielsen, 2005). Ez az arány sokkal rosszabb, ha a magyar kis-és középvállalatok által előállított termékek körét elemezzük. Egy-egy termék forgalma szinte elenyésző egy-egy kereskedelmi lánc által realizált értékesítéshez viszonyítva.
- **Partnerváltás költsége szinte** elhanyagolhatónak tűnik a vevők szempontjából. Ennek oka részben az előző pontnál említett tudatosan kialakított forgalmi részarányokban keresendő, részben a szintén korábban, a beszállítói kapcsolatok menedzsmentje kapcsán említett

sajátosságban, mely szerint egy-egy termékkategória esetében a megrendelő 4-5 beszállító között osztja meg beszerzéseit. A beszállítók szempontjából azonban a helyzetet tovább rontja az a tény, hogy az FMCG-szektorban a termékek kb. 36%-át hipermarketekben árusítják, és ha ehhez hozzávesszük a szupermarket és C+C kategóriát is, akkor az arány több mint 50% (AC Nielsen, 2005). Egy-egy beszállító számára akár végzetes forgalomkiesést is jelenthet egy megrendelő elvesztése. Különösen kritikus lehet a helyzet azon kis-és középvállalatok esetében, akik nem tudják azt a disztribúciós költséget vállalni, hogy termékeiket a magyar tradicionális² kereskedelmi láncok üzleteibe vagy régiós központjaiba eljuttassák. Ők kényszerből a főként a hiper- és szupermarketek ellátására koncentrálnak. Ezzel a ténnyel a vevők is tisztában vannak, így igyekeznek a lehető legnagyobb kedvezményeket kicsikarni beszállítóiktól, hiszen tudják, hogy e beszállítók számára szinte lehetetlen a megrendelőket lecserélni.

- **A termékjellemzőket** elemezve megállapítható, hogy az FMCG-termékek komplexitása nagyon alacsonynak tekinthető. A termékek komplexitása nem igényli a gyártók és beszállítók szoros együttműködését, s ugyanezt mondhatjuk el a vevők és gyártók viszonyára is. Az alacsony komplexitás mellett a termékeket jellemző szűk fókuszú innovációs tevékenység sem segíti a partnerkapcsolatok kialakulását, illetve a vevők és beszállítók erőviszonyainak kiegyensúlyozását, a beszállítók alkupozíciójának erősödését.
- **Információs aszimmetria** terén megállapítható, hogy a beszállítók számára már csak nagy számuk miatt is nehezebb az információszerzés mind vevőikről mind pedig versenytársaikról. A legfontosabb piaci információ a termékek ára, amely két dimenzióra tagolódik: egyrészt a termékek beszerzési árához kötődő kedvezményrendszerre, másrészt pedig a szállítási szerződésekben rögzített rabatt és skontó formájában történő utólagos visszatérítésekre. A vevők egymás árairól nagyon könnyen információt szerezhetnek, hiszen a fogyasztói árak nyilvánosak. A beszerzési döntéseket alapvetően befolyásoló kedvezményekről viszont a beszállítók sokkal nehezebben szerezhetnek információt, és számukra sokkal nehezebb az egymással való kooperáció lehetősége is.

² Tradicionális kereskedelmi lánc alatt azokat az áruházláncokat értjük, akik magyar tulajdonosokkal rendelkeznek, és a magyar ÁFÉSZ hálózat feloszlása után alkottak új beszerzési társulásokat, majd tudatosan fejlesztették és bővítették azt franchise-rendszerek megalkotásával. Jelenleg három lánc tartozik ebbe a kategóriába: CBA, Coop, Reál, és a magyar kiskereskedelemnek kb. 25 százalékát teszik ki, amely részarány folyamatosan növekszik.

- **Tranzakció-, illetve kapcsolat-specifikus beruházások mértéke.** Általánosságban elmondható, hogy a beszállítók és vevők közötti tranzakciók időtartamát éves szerződésekből rögzítik, a beszállítók és vevők között kötött szállítási szerződések évente újratárgyalásra kerülnek. Mivel a beszállítók számára ez a rendkívül rövid időtartam, igen alacsony a motiváció hosszú távú együttműködés kialakítására. A vevők tudatosan igyekeznek fenntartani ezt a struktúrát, hiszen ez számukra minél kedvezőbb beszerzési árat, illetve kedvezményeket biztosít. Így a kölcsönös kapcsolat-specifikus beruházások szintje jellemzően alacsony. A beszállítók részéről a legjelentősebb vevő-specifikus beruházásnak a saját márkás termékek gyártását tekinthetjük. Mivel a vevők a saját márkás termékek gyártására is évente megújítandó szerződéseket kötnek, így a beszállítók részéről sokszor jelentős beruházásokat kíván e termékek gyártására való felkészülés, például csomagolóanyagok vagy alapanyagok beszerzése, kapacitások fejlesztése. A beszállítók, különösen a magyar kis-és középvállalatok sokszor abban a reményben vállalják e termékek gyártását, hogy márkázott termékeik is listázásra kerüljenek az egyes kereskedelmi láncoknál.

Az egyes vevő-beszállító kapcsolatok erőviszonyait tovább jellemezhetjük abból a szempontból, hogy a beszállítók milyen piaci erővel bíró **termék-, illetve szolgáltatás portfólióval** rendelkeznek. A szakirodalom a vevők által elvárt, illetve ennek tükrében a beszállítók által nyújtott termék- és szolgáltatás-csomagon belül az eddigiekben a saját márkás termék jelentőségét vizsgálták. Ennek kapcsán általánosan elfogadottá vált, miszerint a kapcsolat jellemzőit, ezen belül a hatalmi viszonyokat alapvetően befolyásolja, hogy a kapcsolatban forgalmazott termékek körében mekkora az **erős, stabil kereslettel rendelkező márkatermékek aránya**.

Kutatásunk során a vevői elvárások alaposabb vizsgálata alapján az eddigiekhez képest finomabb képet sikerült alkotnunk az FMCG ellátási láncban együttműködő kiskereskedők és termelő beszállító vállalatok között cserére kerülő, tágan értelmezett termék- és szolgáltatás-csomag tartalmáról és annak felépítéséről (Gelei, 2008). Az interjúk alapján az FMCG szektorban **a vevői elvárás-csomagnak négy egymással kombinálható elemét lehetett megkülönböztetni:**

1. A megrendelő kiskereskedő vállalat saját márkás termékének gyártása, illetve ehhez kapcsolódóan a kiskereskedő e termékekkel történő ellátása.
2. A beszállító márkatermékének gyártása és a kiskereskedő e termékekkel történő ellátása.
3. A kapcsolat hatékonyságának növekedését, azaz a kiskereskedő adott kapcsolatból származó profitjának növelését célzó önálló, illetve közös projektek, tevékenységek végzése (pl. marketing akciók, speciális termékkiszervek, speciális kihelyezések, kategória menedzsment).

4. A kapcsolat gazdaságosabb, alacsonyabb költségszintű működtetését célzó fejlesztésekben való részvétel, illetve saját fejlesztések végzése (EDI bevezetése, ECR, azaz Efficient Customer Response bevezetéséhez szükséges első lépések megtétele, elektronikus aláírás bevezetése, beszállító raktár-technológiájának, illetve dokumentációs és információs rendszerének fejlesztése).

Az előzőekben említett elvárás-csomag elemek, mint említettük egymással különbözőképpen kombinálhatóak, s ebből következően az egyes konkrét beszállítók esetében eltérően jelennek meg. Interjúalanyaink elmondták, hogy léteznek olyan beszállítók, akik csak az 1. számú vevői elvárás-csomagnak kell, hogy megfeleljenek. Ezek a kiskereskedelmi vállalatok saját márkás termékeit gyártók, aki megrendelőik által meghatározott specifikációknak megfelelően egyszerűen le kell, hogy gyártsák az adott terméket, illetve az adott termékkel napi szinten el kell, hogy lássák a kiskereskedőt. Az interjúk szerint a konkrét vevői elvárások ennél az elvárás-csomagnál a következők:

- a) A termékre vonatkozó elvárások: a vevő által definiált termékminőség legyártás, a kívánt mennyiségben történő gyártás és szállítás, a vevői rendelések változásaihoz (jellemzően változás a rendelési volumenben) való rugalmas alkalmazkodás, megfelelő ár, hosszú lejáratú idő;
- b) A termékre rakódó (kiemelten a logisztikai) szolgáltatással kapcsolatos elvárások: megfelelő termék rendelkezésre állás biztosítása, rövid szállítási határidő, megbízhatóság, a kommissiózás pontossága, pontos dokumentáció, termékkövetés az ellátási láncban egy lépéssel előre, illetve hátra, EAN kódok használata, kiemelt logisztikai teljesítményadatok rendelkezésre bocsátása, pontos készletadatok, proaktív problémamegoldás.

Más esetben ehhez az 1. számú elvárás-csomaghoz kapcsolódóan a 4. számú elvárás-csomag is megjelenik, melynek konkrét elvárása nem más, mint az, hogy a beszállító maga és/vagy megrendelőjével együttműködve olyan projekteket, programokat hajtson végre, melyekkel az együttműködés költségeit csökkenteni lehet.

Más esetben a 2. számú vevői elvárás-csomag a meghatározó. Ebben az esetben a vevői elvárás-csomaghoz tartozó konkrét vevői elvárások megegyeznek az 1. elvárás-csomagnál jelzettekkel, de nyilvánvalóan megjelenik az az elvárás-elem is, hogy a beszállító saját termék-specifikációját maga fejlessze ki.

Az eddig említett elvárás-csomagok kiegészülhetnek továbbá az előzőekben 3. számú elvárás-csomagként említettel, ahol a megrendelő olyan a beszállító által maga, és / vagy közösen végzett

projektekben való részvételt is igényel, melynek alapvető célja a forgalom, az értékesített volumen, végső soron a kiskereskedő – és jobb esetben a beszállító profitjának ugrásszerű megemelése.

Interjúalanyaink szerint jellemzően minél komplexebb az adott megrendelő és beszállító közötti együttműködés számára releváns elvárás-csomag, minél több konkrét elvárás elemet foglal az magában, annál intenzívebbek lesznek a kapcsolatban zajló tevékenységek. Adott kapcsolat életciklusának jellemző tevékenységei (pl. beszállító kiválasztás, értékelés, a napi működés menedzsmentjéhez és lebonyolításához szükséges tevékenységek) mellett további (igaz, jellemzően inkrementális fejlesztéseket célzó) innovációs tevékenységek is megjelennek. Ezek az innovációk vonatkozhatnak a termékre (pl. csomagolás, kiszerezés), de erőteljesen vonatkoznak az együttműködés, ezen belül is kiemelten a logisztikai folyamatok költségcsökkentést célzó fejlesztésére is.

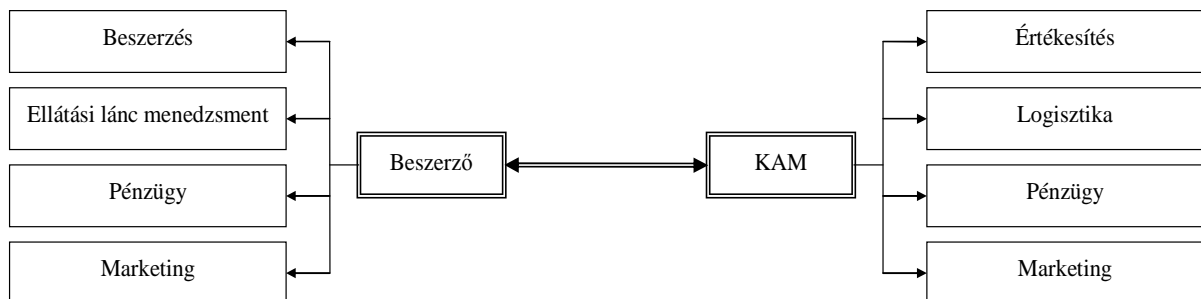
5. táblázat: A hazai FMCG ellátási lánc megrendelő – beszállító kapcsolatának jellemzői az egyes vevői elvárások mentén (Gelei, 2008)

Elvart, illetve kínált termék és szolgáltatás-elemek	Konkrét vevői elvárások	A kapcsolat intenzitásának foka	Kapcsolat-specifikus befektetések mértéke	Szociális (emberi, szervezeti) kapcsolatok
Saját márkás termék gyártása és a megrendelő e termékekkel történő ellátása	<p><u>A termékre vonatkozó elvárások:</u></p> <p>A vevő által definiált termékminőség legyártás, a kívánt mennyiségben történő gyártás és szállítás, a vevői rendelések változásaihoz (jellemzően változás a rendelési volumenben) való rugalmas alkalmazkodás, megfelelő ár, hosszú lejáratú idő</p> <p><u>A termékre rakódó (kiemelten a logisztikai) szolgáltatással kapcsolatos elvárások:</u></p> <p>Megfelelő termék rendelkezésre állás biztosítása, rövid szállítási határidő, megbízhatóság, a kommissiózás pontossága, pontos dokumentáció, termékkövetés az ellátási láncban egy lépéssel előre, illetve hátra, EAN kódok használata, kiemelt logisztikai teljesítményadatok rendelkezésre bocsátása, pontos készletadatok, proaktív problémamegoldás</p>	<p>Relatíve alacsony, a kapcsolat életciklusának jellemző tevékenységei: beszállító keresése, értékelése, kiválasztása, kapcsolat napi szintű működtetése és teljesítményértékelés</p>	<p>Alacsony</p>	<p>Egyszerű</p>
	Márkatermékek gyártása és a megrendelő e termékekkel történő ellátása			
Hatékonyágnövekedést célzó közös projektek, tevékenységek végzése	<p>Az értékesítési volumen, illetve az árbevétel időszakos, jelentős</p>	<p>A kapcsolatban zajló tevékenységek intenzívebb a folyamatos programalkotás (legyen szó akár marketing, akár logisztikai fejlesztési projektekről) és megvalósítás, illetve</p>	<p>Kissé magasabb</p>	<p>Komplexebb</p>
A kapcsolat gazdaságosabb működetését célzó fejlesztésekben való részvétel,	<p>Az együttműködés költségeinek csökkentése</p>			

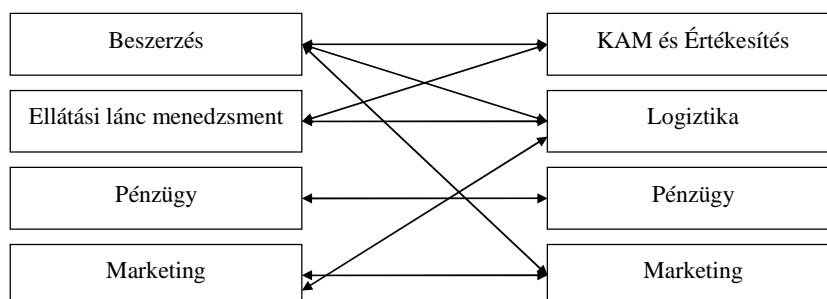
A kapcsolatra jellemző reláció-specifikus befektetése mértéke ezzel párhuzamosan jellemzően nőnek, bár ez a növekedés nem túl erőteljes, a kapcsolat-specifikus befektetések jellemzően a legkomplexebb vevői elvárás-csomag esetén is alacsony szintűek, illetve gyakran egyoldalúan a beszállítónál jelentkeznek.

A vevői elvárás-csomag komplexitásával együtt jellemzően nő a kapcsolatban érintett szervezeti egységek, illetve alkalmazottak száma. Igaz ez mind a beszállító, mind a megrendelő oldalán. Ennek következtében komplexebbé válnak a szociális kapcsolatok is. Egy saját termék gyártását és szállítását tartalmazó megrendelő – beszállító kapcsolat esetén pl. az interjúk szerint direkt kapcsolat jellemzően a megrendelő beszerzője és a beszállító vállalat Key account manager-e között alakul ki. Természetesen ők további saját belső szervezeti egységekkel, illetve alkalmazottaikkal tartják a kapcsolatot. A kapcsolat hatékonyságát célzó közös tevékenységeket is magában foglaló szolgáltatás-csomag esetén a korábban indirekt kapcsolatok (pl. a megrendelő vállalat beszerzője és saját vállalatának további a kapcsolat kezelése során érintett szervezeti egysége között) direktté válnak. Több személy több személyes interakció komplexebb szociális hálót teremt.

4. ábra: Tipikus szociális kapcsolat megrendelő és beszállító között egy saját márkás termék gyártását és szállítását tartalmazó szolgáltatás-csomag esetén



5. ábra: Tipikus szociális kapcsolati háló megrendelő és beszállító között egy komplex elvárás-csomag esetén



A szociális háló mellett az FMCG ellátási lánc megrendelő – beszállító közötti kapcsolatokra a tevékenységek viszonylag alacsony integrációs szintje is jellemző. Az együttműködés integrációs fokának jellemzése során hasznos Van Goor (2002) tipizálása, mely szerint az ellátási láncok tagjai között kialakuló együttműködés mértéke alapján a partnerkapcsolatok fizikai és információs folyamataiban a következő hierarchikusan egymásra épülő integrációs szinteket különíthetjük el:

1. Fizikai integráció

Ebben a kezdetleges fázisban az elsődleges cél a lánc hatékonyságának növelése a fizikai folyamatok összehangolása révén. A fogyasztói és gyűjtőcsomagolások standardizálása, a paletták és konténerek alkalmazása tipikus példái a fizikai integrációnak. Európában a termékek 45 százalékát standardizált palettákon vagy dobozokban szállítják.

2. Információs integráció

Az integráció második fázisában az információáramlás összehangolása történik meg a beszállítók és a partnerek között. Az Elektronikus Adatcsere Rendszer (EDI) jó eszköz lehet ebben a fázisban, ám semmiképpen sem az integráció végső célja. Az előző szakaszhoz hasonlóan a standardizáció itt is kulcsszerepet játszik. Az üzenetek, vonalkódok, termékkódok összehangolása szükséges feltétele a folyamatos és zökkenőmentes információáramlásnak. A partnereknek alaposan fel kell készülniük egy hatékonyan működő információs rendszer létrehozására, amelynek kialakításakor a láncot egységes, egésként kell kezelniük, ám ez sokszor az éles versenyre való hivatkozás és az esetleges bizalomhiány miatt elmarad.

3. Az anyagáramlás integrációja

Ebben a fázisban a fizikai integráció, már több formában megvalósult az ellátási lánc mentén, és az információáramlás is hatékonyan működik, sőt elengedhetetlen az optimálisan működő anyagáramlás fázis sikeres megvalósításához. A szakaszban a lánc integrációs fejlesztésének egyik lehetséges

megoldása a Vendor Managed Inventory (VMI) rendszer bevezetése. Ez a megoldás röviden azt jelenti, hogy a teljes lánc mentén a készletek, és a termékáramlás operatív koordinációja a gyártó vagy esetlegesen a nagykereskedő által valósul meg. Ez a rendszer lényegesen emeli a kiszolgálási színvonalat, gyorsan igazodik a keresleti tendenciákhoz és javítja a kiskereskedelmi készlet szint ingadozását, emellett viszont csökkenti a raktározás és a készletutánpótlás idejét.

4. Infrastrukturális integráció

Az előzőekben említett integrációs szintek nem érintették a lánc egyes tagjainak logisztikai struktúráit. Az együttműködésnek e legfejlettebb foka teljes összhangot tételez fel a lánc tagjai között, és a tervezési és logisztikai folyamatok irányítását a lánc egyetlen tagjának kompetenciájává emeli. Nem ritka, hogy ebben a fázisban bevonásra kerül, és egyben a lánc meghatározó tagjává válik egy logisztikai szolgáltató, vagy egy gyártó, esetleg nagykereskedő veszi át a logisztikai szolgáltató szerepét.

Az FMCG szektorban megfigyelhető megrendelő – beszállítói kapcsolatok a fenti integrációs mechanizmusok szempontjából a kutatás során végzett interjúk és háttéranyagok elemzése szerint az alábbi jellemzőkkel írhatók le.:

- **A számítógépes összeköttetés** terén elmondható, hogy főként a multinacionális nagyvállalat beszállítók építettek ki EDI - kapcsolatot vevőikkel. E kapcsolat segítségével bonyolítják a megrendelések és számlázás kezelését, azonban olyan fontos működési információk, mint például a készletállomány figyelése - még mindig jellemző a kölcsönös bizalmatlanság miatt – Még mindig csak elvétve figyelhető meg. A vevői erőfölény megnyilvánulásának sajátos módja figyelhető meg az EDI kapcsolatok kiépítésénél: a beszállítóknak az árbevétel arányában további visszatérítést kell garantálni, ami fedezi a vevő infrastruktúra kiépítéssel és üzemeltetéssel kapcsolatos költségeit. A vevők részéről tehát nem a végső fogyasztók kiszolgálási színvonalának növelése a fő szempont, hanem az, hogy egy ilyen EDI összeköttetés elérése révén mekkora visszatérítést tudnak elérni beszállítóiktól. A kis-és középvállalatok jövedelmezősége nem ér el olyan szintet, hogy ezt az állandó visszatérítést garantálni tudják vevőiknek, így az ő esetükben sajnos továbbra is a gazdaságtalan hagyományos kommunikációs utak érvényesülnek a rendelési és számlázási folyamatokban.

Vállalatközi kommunikáció terén is elmondható, hogy a beszállítók méretük alapján két éles kategóriára oszthatók. A kis –és középvállalat beszállítókkal szinte alig tartanak kapcsolatot megrendelőik. Évente egyszer sor kerül egy kondíciós ártárgyalásra, ahol az ár alapján eldöntik, hogy listázzák-e termékeiket vagy sem az adott áruházláncnál. Ezek után egy esetleges probléma vagy további promóció az, amelynek kapcsán kapcsolatba lépnek a felek egymással. A nagyvállalatok esetében a szélesebb termékportfólió, illetve az ebből fakadó magasabb árcikció-tömeg miatt napi vagy

heti szintű kapcsolattartásra kerül sor a kereskedelmi láncok beszerzői, illetve a beszállítók értékesítési munkatársai között. Felsővezetői szintű kommunikáció azonban ebben az esetben is ritka, szinte kivételes esetekben történik.

Az **információ-megosztás** a beszállító-vevő kapcsolatok kritikus kérdései közé tartozik, ugyanis a kölcsönös bizalmatlanság és a kiszolgáltatottságtól való félelem teljesen dominálja a megosztott információk csoportját. A beszállítók semmi olyan bizalmas információt nem akarnak a vevőkkel megosztani, amely még tovább növelheti függőségüket, a vevők pedig semmi olyan adatot nem akarnak beszállítóik tudomására hozni, amely elkötelezettséget jelent, vagy növelheti egy-egy beszállítójuk súlyát a portfóliójukban. Ezért nem kerül például sor – bár az EDI-rendszer lehetőséget biztosítana rá – a készletadatok követésére, hogy a vevők ne tudják kikövetkeztetni, mekkora arányt képviselnek beszállítóik portfóliójában.

Folyamatosan mért és egyeztetett működési tényezők terén elmondható, hogy bár mind a vevők, mind a beszállítók folyamatosan értékeli partnerük teljesítményét, ezeket a kimutatásokat elsősorban arra használják fel, hogy az éves ártárgyalások során kedvezőbb alkupozíciót tudjanak elérni. A vevők jelenleg nem érdekeltek a beszállítók működési folyamatainak megértésében, sőt sajátjaikat próbálják beszállítóikra erőltetni. Ebből következően közös tervezési és előrejelzési mechanizmusok sem működnek.

A van Goor (2002) által megalkotott ellátási lánc integrációs modell alapján megállapítható, hogy a magyar FMCG-ellátási láncok kapcsolatai jellemzően az anyagi és információs integráció szintjén helyezkednek el, egyenlőre nem léptek tovább az integráció fejlettebb szintjeinek irányában.

Az FMCG-szektor jellemző hatalmi tényezőket megállapítható, hogy az ellátási láncok domináns szerepet betöltő, a koordinációt irányító központi vállalatok a kereskedelmi láncokban azonosíthatjuk, akik az elsősorban az extenzív piaci növekedés és a hatalmas gyártói kapacitástöbblet miatt még mindig nem érdekeltek a gyártókkal való szorosabb együttműködésben, üzleti működésüket jellemzően a versenyzetető beszállítói stratégia jellemzi. Különösen kiszolgáltatott helyzetben vannak a csak lokális márkát gyártó kis- és középvállalatok.

A 3.2. alfejezet összefoglalásaképpen elmondhatjuk tehát, hogy bár kimutatható a hazai FMCG ellátási láncban együttműködő felek közötti csere esetén különböző komplexitású vevői elvárás-csomag, s ezek a komplexitás függvényében növekvő kapcsolat-specifikus befektetésekhez, bonyolultabb szociális háló kialakulásához vezetnek, a szolgáltatás-csomag ugyanakkor még legkomplexebb formájában is viszonylag alacsony innovációs fokkal jellemezhető. Így a megrendelő és beszállító közötti csere tárgyát

képező termék- és szolgáltatáscsomagok – a nagyon erős márkákat kivéve – könnyen másolhatók. Ez a tény összekapcsolódva a kiskereskedelem erős koncentrációjával, illetve a beszállítói bázis széttöredezettségével a beszállítókat jellemzően kiszolgáltatottá, könnyen lecserélhetővé teszi. Ez egyben azt is jelenti, hogy a kiskereskedő oldaláról nézve az FMCG ellátási lánc igen magas változatossággal rendelkezik, tehát alacsony költséggel, könnyen tud beszállítót váltani, ami nem támogatja a kialakuló kapcsolatok stabilitását.

3.2. Kapcsolatok nehézkessége és befolyásoló tényezői

Kutatásunk központi kérdése a hazai FMCG ellátási láncoknak, illetve azok építőköveinek *az üzleti kapcsolatoknak a stabilitása*. Mint azt a bevezetőben is jeleztük, a kapcsolatok stabilitása függ egyrészt attól, hogy milyen az együttműködő felek *kapcsolati hálójának változatossága*, másrészt attól, hogy *mennyire nehézkes az adott, konkrét üzleti kapcsolat* (Håkansson- Ford; 2002). Az előzőekben bemutatuk a kapcsolatok változatosságáról volt szó, a 3.3 fejezetben az üzleti kapcsolat nehézkességét vizsgáljuk. E kérdéskört részletesen, a kérdőíves felmérésünk eredményeképpen létrejövő adatbázis statisztikai elemzésével vizsgáltuk. Mintánkba nem csak FMCG ellátási lánc partnerkapcsolatainak adatai kerültek be, de mint azt a 2. fejezetben már említettük, a minta iparági megoszlása azt mutatja, hogy az FMCG ágazatba tartozók a mintának meghatározó részét, mintegy 33%-át teszik ki (élelmiszeripar 35%, kereskedelem 8%). A teljes minta elemzésével kapott eredmények ezért relevánsak az FMCG ellátási lánc partnerkapcsolataira is.

3.2.1. Az üzleti kapcsolatok nehézkességét befolyásoló tényezők

Az üzleti kapcsolat *nehézkességét* Håkansson és Ford (2002) szerint, ***azt a költséget mutatja meg, amelybe egy adott, már kialakult kapcsolat felbontása, az abból való kilépés kerül. E költségek nagyrészt a kapcsolatba korábban fektetett reláció-specifikus befektetésekről történő lemondás miatt merülnek fel.*** A reláció-specifikus befektetések olyan beruházások, melyeket az együttműködő felek az adott üzleti féllel való kapcsolat kialakítása, fenntartása érdekében hajtanak végre. E befektetések másik kitüntetett jellemzője, hogy azok az adott kapcsolati partnerhez kötődnek, a konkrét kapcsolatban hasznosíthatók igazán, a befektetések más kapcsolatba csak jelentős veszteséggel, vagy egyáltalán nem vihetők át. Egy üzleti kapcsolat nehézkessége nő, amennyiben nő a kapcsolatba fektetett reláció-specifikus befektetések mértéke, hiszen egyik együttműködő fél sem mond le ezekről szívesen. *A reláció-specifikus befektetések tehát rögzítik a kapcsolatot, a változással, változtatással szemben nehézkessé teszik azt.*

A reláció-, vagy kapcsolat-specifikus befektetések számos formája létezik, azok különböző módon növelhetők. *Növelésük alapvetően az üzleti kapcsolat során együttműködő két fél között kialakuló kötelek mentén lehetséges.* Ford és szerzőtársai (2003) e kötelek három alapvető típusát különböztetik meg: **szociális (emberi, illetve szervezeti), tevékenység szintű és erőforrás alapú kötelek**. Minél gazdagabbak az együttműködő felek közötti szociális kapcsolatok, minél szélesebb körű és intenzívebb az együttműködő felek által végzett tevékenység-halmaz, illetve minél mélyebb az üzleti partnerek közötti erőforrás-beágyazottság, annál magasabb lesz a reláció-specifikus befektetések mértéke és a kapcsolat nehézsége is.

A Ford és szerzőtársai (2003) által kiemelt jelentőségűnek tekintett kötelek jellemzően gazdagodnak és erősödnek, ahogyan egy konkrét **üzleti kapcsolat halad előre saját életciklusán**. A kapcsolat életciklusának, fejlődésének jellemző fázisai a szakaszok elmélete szerint (Batonda – Perry, 2003) a keresés, a kapcsolat indításának, fejlesztésének, fenntartásának, végső soron felbontásának szakaszai. Ezeknek a kapcsolati életciklus-szakaszoknak a tipikus tartalmát, annak változását mutatja a 6. táblázat. Az életcikluson előre haladva jellemzően változnak, és összességében intenzívebbé válnak az együttműködő felek közötti tevékenység-kötelek és ezzel párhuzamosan jellemzően mind az erőforrás-kötelek, mind az emberi, szociális kötések is kiterjednek, erősödnek. A kapcsolat nehézsége tehát a kapcsolat életciklusán előre haladva nő.

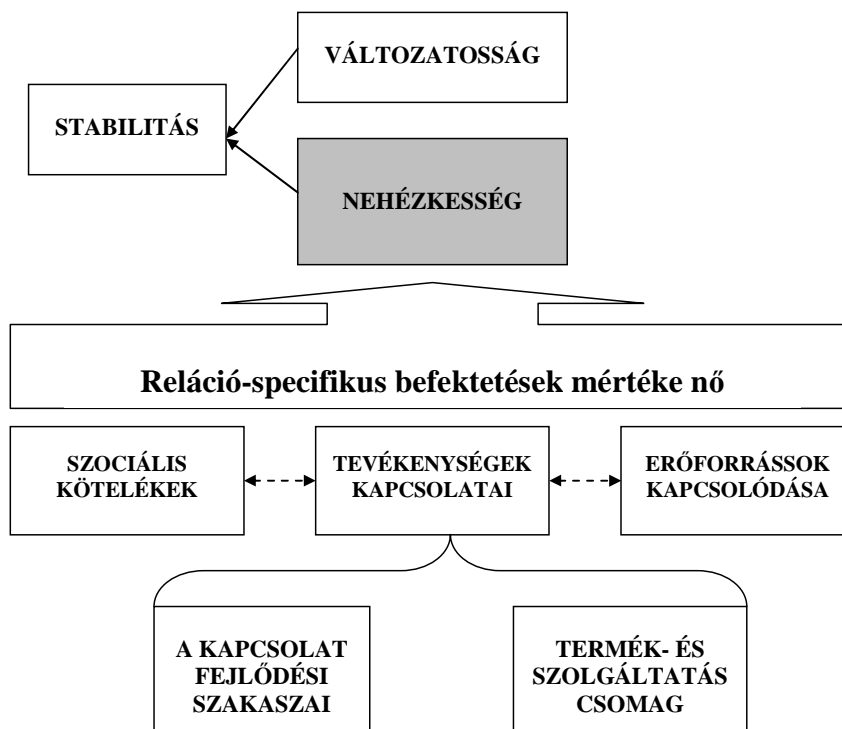
A reláció-specifikus befektetések mértéke jellemzően nem csak a kapcsolat életciklusán előre haladva nő, de **változik annak függvényeként is, hogy mi a kapcsolat konkrét tartalma**. Ezt a konkrét tartalmat meghatározza a **kapcsolat tárgyát képező, tágan értelmezett termék- és szolgáltatás csomag**. A különböző üzleti kapcsolatokat elemző kutatók (Dyer, 1996; Dyer et al., 1998; Bensaou, 1999) felhívták a figyelmet arra, hogy a **kapcsolat jellemzői és az erre épített kapcsolat-típusok nagymértékben különböznek a csere tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag tartalmától**. A hivatkozott szerzők is felhívják a figyelmet arra, hogy minél komplexebb, egyedibb a megrendelő számára fontosabb a csere tárgya, annál erőteljesebb lesz a kapcsolódás mind az erőforrások, mind a tevékenységek és a szociális kötelek terén. (A kutatás során részletesen is vizsgált, és jelent tanulmányban korábban már bemutattuk a hazai FMCG ellátási lánc beszállító – megrendelő kapcsolataiban releváns különböző termék- és szolgáltatás-csomagokat.

6. táblázat. A kapcsolat fejlődésének jellemző fázisai a szakaszok elmélete szerint (Batonda – Perry, 2003)

A kapcsolat fejlődésének szakaszai	Adott szakaszok fő tevékenységei és jellemzőik
1. szakasz – partner keresésének szakasza	Potenciális partnerek keresése és kipróbálása. Nincs elkötelezettség. A potenciális partnerek értékelése gazdasági és szociális szempontok alapján.
2. szakasz – kapcsolat indításának szakasza	A célok és a kompatibilitás tesztelése, próbája. A hálózati partnerek vállalatok közötti, illetve személyek közötti dinamikájának feltérképezése. Szelektív belépés a készségek alapján, ideiglenes, illetve a partnerek hosszú távú kompatibilitása alapján közös célok meghatározása.
3. szakasz – a kapcsolat fejlesztésének szakasza	Szervezetek közötti tervezési tevékenységek, felelősségi körök és kapcsolat kialakítása. A közös tervezési erőfeszítések a változás kezelése és adaptáció érdekében. A kapcsolat értékelése annak érdekében, hogy a közös elkötelezettséget és a teljesítményt felmérjék. A kölcsönös függőség növekedése a közös eredmények növekedése és a kapcsolat vonzóságának növekedése következtében. Értékteremtés a partnerek erősségeinek szinergikus kihasználása révén. Az erőforrások közös elkötelezése.
4. szakasz – kapcsolat fenntartásának szakasza	Szervezetek közötti és emberek közötti adaptáció fejlesztése. A működés és a stratégiák adaptációja. Erőforrások növekvő elköteleződése, a közös haszon jelentőségének felismerése, szervezetenként kidolgozott konfliktus-megoldási folyamatok működtetése. A közös viselkedés és bizalom alapján hosszú távú jutalmak. Magatartás és önkontroll alapú belső monitoring rendszerek. Megállapodás, tárgyalás és önkontroll alapján alkalmazkodási folyamatok fejlesztése.
5. szakasz – a kapcsolat felbontásának szakasza	A költség-haszon elemzés alapján a kapcsolat felmondása. A közös kapcsolat felbontásának stratégiáját ki kell dolgozni.

Kutatásunk során az előzőekben bemutatott és a 6. ábrán szemléltetett módon vizsgáljuk a kapcsolatok nehézkességét. Vizsgáljuk tehát az üzleti kapcsolatok életciklusának alakulását és hatását a kapcsolat nehézkességére, de vizsgáljuk azt is, hogy az üzleti kapcsolatok konkrét tartalma (a csere tárgyat képező termék- és szolgáltatás csomag) milyen és ez hogyan hat a kapcsolat nehézkességére. Elemzésünk egy, a hazai vállalatok körében végzett kérdőíves kutatás adataira alapozzuk.

6. ábra: A kapcsolat stabilitását és nehézkességét befolyásoló tényezők közötti összefüggések - a kutatás logikai felépítése



Mint azt a kutatási téma felvezetésében már említettük, hipotézisünk az, hogy az üzleti kapcsolatok nehézkességét két jelentős tényező befolyásolja. Ezek a kapcsolat tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag tartalma, annak komplexitása, másrészt az, hogy az adott üzleti kapcsolat életciklusa milyen szakaszában van. Elemzésünket az előbbi sorrendben végezzük el, tehát elsőként elemezzük, hogy a csere tartalma, a termék- és szolgáltatás csomag komplexitásának jellemzői milyen hatással vannak az adott üzleti kapcsolat nehézkességére. Ezt követően azt vizsgáljuk meg a kérdőív segítségével, hogy a kapcsolat különböző életciklus szakaszai miképpen befolyásolják a kapcsolat nehézkességét. Végül azt is megnézzük, hogy e két tényező együttesen hogyan hat a kapcsolat nehézkességére.

Mint azt a kutatási kérdés bemutatásánál, tanulmányunk első fejezetében már említettük mind a komplexebb termék- és szolgáltatás csomag, mind az életciklus szakaszon történő előre haladás azért vezet el nehézkesebb kapcsolat kialakulásához, mert szélesebb és intenzívebb tevékenység kapcsolatokhoz, kiterjedtebb és erősebb szociális kötelek kialakulásához, illetve erőteljesebb erőforrás-elköteleződéshez vezet a kapcsolatban. Amennyiben ezek a kapcsolatok, kötelek erősödnek, úgy nehézkesebb lesz az adott üzleti kapcsolat. Kérdőívünkben olyan kérdéseket

fogalmaztunk meg, melyek e hármas kötelékrendszer – tevékenységek, szociális és erőforrás kapcsolatok – feltérképezését célozták. Mindhárom kapcsolati háló igen sokrétű, számos dimenzióban lekérdezhető. Természetesen minél több oldalról közelítjük meg az egyes kötelékeket, annál mélyebb betekintést kapunk a problémába. Ugyanakkor a kérdőív összeállításánál fontos volt az is, hogy lehetőleg elfogadható hosszúságú kérdőívet szerkesszünk, melynek kitöltését vállalják a szakemberek. Ezért az egyes kapcsolati kötelékekre vonatkozó kérdések számát korlátoznunk kellett. A megrendelő - beszállító kapcsolatokban mindkét fél részéről számos tevékenység folyik. E tevékenységek közül az információ-megosztással kapcsolatosak kritikusak a kapcsolat sikere szempontjából, ezért a kapcsolat nehézségének vizsgálatakor e tevékenységeket helyeztük az elemzés középpontjába (A25 és A26-os kérdések segítségével).

A szociális kötelékek esetén egyrészt vizsgáltuk a kapcsolatban kialakult, ott érvényes kapcsolati normákat (Duffy – Fearne, 2002), melyek közé tartozik a felek elégedettségének szintje, az elkötelezettség mértéke, a bizalom szintje, a személyes kapcsolatok erőssége. Ezt a kérdéskört kérdőívünkben az A27-es kérdés tartalmazta. A kérdőíves kutatást megelőző kvalitatív kutatási fázis eredményei (Gelei, 2008) fontosnak tartottuk ugyanakkor annak vizsgálatát is, hogy mi jellemzi az üzleti kapcsolatokat a szervezeti kapcsolatok szempontjából, milyen vállalati működési területek érintettek az együttműködésben és azok mennyire fontosak. Ezt a kérdéskört kérdőívünk A28-as és A29-es kérdése ragadja meg.

A konkrét erőforrás-kapcsolatok feltérképezése is igen sok oldalról történhet meg. Kérdőívünkben közvetlenül azokra az erőforrás-kapcsolatokra korlátoztuk vizsgálatunkat, melyek reláció-specifikus befektetesként értelmezhetők (A24-es kérdés). Véleményünk szerint ugyanakkor a három kapcsolati kötelékek előző két elemének – tevékenység és szociális kötelékek – erősödése szintén erőforrás elköteleződéssel és az erőforrás kötelékek változásával jár együtt.

A fenti kérdések mellett néhány további, az üzleti kapcsolat elemzésünk számára kitüntetett jellemzőjére is rákérdeztünk. Így a kérdések között szerepel pl. a kölcsönös függőség mértéke (A27f), a beszállító vállalat alkuereje (A23a) is.

7. táblázat: A kapcsolatban fontos három kötelék-típus és azok leképezése, megjelenése a kérdőíves kutatás során

Kapcsolati kötelékek típusai	Az adott típus megragadása a kérdőíves kutatásban	Kérdés száma a kérdőívben
Tevékenység kötelékek	Információcserével kapcsolatos tevékenységek kiterjedtsége és intenzitása	A25 és A26
Szociális kötelékek	Kapcsolati normák jellemzői, Szervezeti kapcsolatok kiterjedtsége és fontossága	A27 A28 – A29
Erőforrás kötelékek	Reláció-specifikus befektetések típusai és mértéke	A24

Fontos, hogy minden elemzésünkben használt kérdés esetén a kérdőívben arra kértük a kitöltő szakembereket, hogy a válaszok meghatározásánál **egy konkrét, vállalata szempontjából meghatározó jelentőségű megrendelőjével fenntartott kapcsolatára** gondoljon, e kapcsolat jellemzőit határozza meg. Tisztában vagyunk azzal, hogy egy-egy vállalat számos üzleti kapcsolatot tart fenn működése során, sőt jellemzően egy-egy konkrét megrendelő – beszállító kapcsolatban is számos tranzakció zajlik. Jelen kutatásunkban csak egy, de a vizsgálatban szereplő vállalatok számára kiemelkedően fontos konkrét kapcsolat elemzésére vállalkoztunk.

Az üzleti kapcsolatok elemzése előtt vizsgáltuk, hogy az elemzésünk során használt változók között van-e sztochasztikus kapcsolat, azaz a kapcsolat mennyire erős. A 7. táblázatban szereplő kérdések, a statisztikai elemzésünkben szereplő változóink közötti kapcsolatot vizsgáltuk a szokásos korrelációs együtthatóval, illetve faktorelemzéssel (főkomponens elemzés módszer). A változóink között közepes, illetve alacsony korrelációs értékeket kaptunk, tehát független változók. Egyedül az A27-es kérdés esetében mutattak a kapcsolati norma jellemzéséhez használt változók magasabb korrelációt, a kapcsolati normák közül a bizalom szintje a meghatározó, az minden más használt változóval erős korrelációt mutatott, azokkal együtt mozog. A faktorelemzésbe felvett változók esetén egy-egy faktor létét mutatta, ami megerősítette, hogy a választott változók ugyanazt a jelenséget írják le.

3.2.1.1. A csere tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag tartalma, jellemzői a hazai vállalatok esetében

Kutatási kérdésünk az volt, vajon mennyire nehézkesek a hazai üzleti kapcsolatok. Mint arról már volt szó, hipotézisünk szerint az üzleti kapcsolatok nehézsége függ a kapcsolat tárgyát jelentő konkrét termék és szolgáltatás csomag komplexitásának mértékétől, illetve attól, hogy az adott kapcsolat életciklusának mely szakaszában található. Ebben az alfejezetben a csere tárgyának komplexitásával, illetve annak a kapcsolat nehézségére gyakorolt hatásnak elemzésével foglalkozunk.

Elemzésünk során elsőként azt vizsgáltuk, hogy vajon kimutathatók-e egyáltalán eltérő termék és szolgáltatás csomagok. Ezek létét a vevői elvárásokon keresztül ragadtuk meg, hiszen a vevői elvárásokra válaszként születnek meg azok a konkrét termék- és szolgáltatás csomagok, melyek a csere tárgyát képezik. A vevői elvárások és a termék és szolgáltatás csomag jellemzői egymás tükörképeként értelmezhetők. A mennyiben léteznek jól elkülöníthető vevői elvárás csomagok, illetve ebből következően, erre adott válaszként különböző termék és szolgáltatás csomagok, akkor vizsgálható azok komplexitásának foka, illetve azok hatása a különböző kapcsolati kötelék-típusokra, végső soron pedig a kapcsolat nehézségére. Kérdőívünk A30-as kérdése számos konkrét vevői elvárást sorolt fel és arra kérte a válaszadókat, hogy a kiemelt megrendelő velük, mint beszállító vállalattal szemben megfogalmazódó elvárásainak tükrében értékelje azok fontosságát (ötfokozatú Likert-skálát használtunk: 1 – kevéssé fontos, 5 – meghatározó jelentőségű). A30-as kérdésünk a következő konkrét vevői elvárásokat nevesítette:

- a) megfelelő termékminőség biztosítása
- b) megfelelő termelési volumen biztosítása
- c) logisztikai szolgáltatás minősége
- d) rugalmasság
- e) megfelelő ár
- f) kisebb termék innovációk végrehajtása
- g) a vevő működési elvárásaihoz való alkalmazkodás
- h) jelentős termék innováció
- i) jelentős innováció a működési folyamatokban
- j) technológiafejlesztés
- k) belső működési hatékonyság növelése
- l) közös értékesítési erőfeszítések
- m) hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelése
- n) új együttműködési partnerhez való hozzáférés

- o) referencia
- p) termékismeret bővítése
- q) technológiai ismeretek bővítése
- r) új információ más szereplőkről

Elsőként e kérdésnél is vizsgáltuk a vevői elvárásokat tartalmazó kérdés belső konzisztenciáját. Egyrészt elemeztük a kérdésben szereplő konkrét vevői elvárásokra adott válaszok közötti páros korrelációk értékeit. A vevői elvárásokra vonatkozó kérdések közötti magas korreláció (0,7 fölötti értékkel) arra utal, hogy a kérdések között a válaszadók nem érzékelnek jelentős különbséget. Az elvégzett korrelációelemzés eredménye alacsony, illetve közepes korrelációkat mutatott. Az alábbi esetekben volt magas korreláció:

- Az egyik az A30f és A30h (azaz a kisebb termék innovációk és a jelentősebb termék innovációk) között volt magas – 0,721-es – korreláció.
- A30i és A30j, azaz a jelentős innováció működési folyamatokban és a technológiafejlesztésre vonatkozó vevői elvárások közötti korreláció értéke 0,779.
- A30i és A30k, azaz a jelentős innováció működési folyamatokban és a belső működési hatékonyság közötti korreláció 0,709 volt.

Az utóbbi kettő értelmezésünkben azt mutatja, hogy a működési folyamatokban végrehajtott innovációk – mintánk alapján - jellemzően technológiafejlesztés révén érhető el; illetve azt, hogy a működési folyamatokban végbemenő innováció a forrása elsősorban a belső működési hatékonyság fejlesztése. Érdekes eredmény az A30f és az A30h közötti erős korreláció, mely szerint a beszállító vállalatok szempontjából – mintánk alapján - nem különíthető el külön elvárás-elemként az inkrementális és a radikális innováció kapcsán. Mintánkban szereplő vállalatok számára tehát összemosódik az innovációs elvárásoknak ez a két, jellemzően jól elkülöníthető típusa. Véleményünk szerint ez nem magyarázható azzal, hogy nincsenek ilyen vevői elvárások, sokkal inkább azzal, hogy a magyar gazdaság számára nem túl örömdetes, de más kutatási eredményekben is megjelenő (Gelei, 2006) tényvel, hogy hazai beszállító vállalatok jellemzően csak igen kis hányada képes e radikális innovációkra (új termék, új technológia), vonatkozó vevői elvárásoknak megfelelni.

Elemzésünk következő lépéseként a vevői elvárásokra vonatkozó kérdés válaszainak faktorelemzését végeztük el (a minta elemszáma itt 41 volt). A faktorelemzés rámutatott arra, hogy a vizsgált változók közül melyek mozognak együtt. Az elemzés során kialakuló faktorokkal erős korrelációt mutató vevői elvárások tehát egy-egy vevői elvárás-csomagot jelenítenek meg. A faktorelemzés elvégzésére a főkomponens elemzés módszerét választottuk (Kaiser normalizációs eljárással és varimax rotáció

alkalmazásával). Az elemzés eredményeképpen az alábbi táblázatban szereplő rotált komponens mátrixot kaptuk. (A táblázatban, csak a 0,55-nél nagyobb korrelációval rendelkező faktor-komponenseket tüntettük fel. Lásd 8. táblázat!)

A faktorelemzés során kapott **1. faktorról** erős korrelációt mutató vevői elvárások a kisebb termék innovációkra, a vevői működési elvárásokhoz való alkalmazkodásra, a jelentős termék innovációkra, technológiafejlesztésre és belső működési hatékonyság növelésére vonatkoznak. A változók közötti páros korrelációk vizsgálata alapján tartalmilag ez az elvárás csomag a vevői elvárások által generált, jellemzően inkább inkrementális termék innovációt, illetve a belső működési folyamatok hatékonyságát támogató technológiai innovációkra vonatkozó elvárásokat támogatja. A faktor tartalma miatt ezt az elvárás csomagot innovációs tevékenységek végzésére vonatkozó vevői elvárások csomagjának, röviden **innovációs elvárások csomagjának** nevezzük a továbbiakban.

A **2. faktorról** magas korrelációt mutató konkrét vevői elvárások közé tartozik a referencia létére, a termékismeret, illetve a technológiai ismeretek folyamatos bővítésére vonatkozó vevői elvárás-elemek. A három konkrét vevői elvárás mögött megbújó közös elem a tudás. A referencia a beszállítói tudás más megrendelő által bizonyított, garantált létére utal, míg a másik két elvárás-elem konkrétan tartalmazza az ismeretek kifejezést. A három elemet tartalmazó faktort ezért a következőkben a **beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárás csomagjának** fogjuk nevezni.

A **3. faktorról** magas korrelációt mutató változók csoportja a közös értékesítési erőfeszítésekre, a hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelésére és új együttműködési partnerhez való hozzáférésre, illetve más szereplőktől való információ szerzésére vonatkozó elvárást foglalja magában. Valamennyi változóban közös, hogy ezek a vevői elvárások a vizsgált üzleti kapcsolatban szereplő beszállító vállalat saját üzleti hálózatának egyes tagjaival (pl. vevő, beszállító, egyéb együttműködő fél) meglévő kapcsolatának kezelésére vonatkozó vevői elvárásokat fogalmaz meg. Mandják –Durrieu (2000) is rámutattak arra, hogy a vevői elvárásoknak létezik ez a hálózati partnerek kezelésére vonatkozó típusa. Ezt az elvárás csomagot a továbbiakban **hálózatkezelési elvárások csomagjának** nevezzük.

A **4. faktorhoz** tartozó vevői elvárások a következők voltak: megfelelő termékminőség, megfelelő termelési volumen biztosítása, a logisztikai szolgáltatás elvárt minőségének nyújtása és a rugalmasság. Ez a faktor gyakorlatilag az adott megrendelő – beszállító közötti tranzakciós kapcsolat (konkrét termék- és szolgáltatáscsomag rendelése, majd szállítása kapcsán) felmerülő vevői elvárásoknak a klasszikus

csomagja. A továbbiakban ezt az elvárás-csoportot a **minőségre vonatkozó elvárások csomagjának** nevezzük.

Az **5. faktor** érdekes módon egyetlen komponensből áll, mégpedig a **megfelelő ár biztosításának elvárásából** (korreláció igen magas: 0,943). Ez az eredmény szintén nem meglepő, hiszen ismert, hogy a hazai vállalatok a nemzetközi szinthez képest is kimagasló módon árérzékenyek, beszállítói partnerük kiválasztásában az ár szempontja meghatározó fontosságú.

A faktorelemzés alátámasztotta, hogy a hazai beszállítói vállalatok számára releváns vevői elvárások jól elkülöníthető csomagokra bonthatók. A következőkben megvizsgáljuk, hogy a mintában szereplő hazai vállalatok milyen konkrét vevői elvárásokkal, az elemzés során beazonosított konkrét vevői elvárás csomagok milyen portfóliójával rendelkeznek.

A vevői elvárásokra vonatkozó A30-as kérdés, illetve az arra adott vállalati válaszok vizsgálatát a faktorelemzés és a páros korrelációk vizsgálata mellett kiegészítettük klaszterelemzéssel is. Ezt az elemzést a hierarchikus klaszterelemzés, ezen belül az átlagos lánc módszerét alkalmazva végeztük el. Az eredmény alapvetően megerősítette a faktorelemzés már ismertett eredményét. Eltérés három konkrét vevői elvárás esetén volt csak megfigyelhető. Egyrészt a megfelelő ár a klaszterelemzés során betagozódott a faktorelemzés során kapott, az elvárt minőséget leíró változók közé. Ez az eredmény ugyanakkor nem meglepő, amennyiben a nyújtott termék- és szolgáltatás minősége és a megfelelő ár egyaránt a vevői alapelvárások közé sorolható. Ezen kívül két (az A30g és az A30l) változó került a klaszterelemzés során más csoportba, mint amit a faktorelemzés eredményezett. A többi vizsgált változó stabilan ugyanazt a beosztást mutatta, mint a faktorelemzés.

8. táblázat: A vevői elvárásokra csomagjai –a faktorelemzés rotált komponens mátrixa

	Komponensek				
	1	2	3	4	5
a) Megfelelő termékminőség biztosítása				,700	
b) Megfelelő termelési volumen biztosítása				,602	
c) Logisztikai szolgáltatás minősége				,801	
d) Rugalmasság				,668	
e) Megfelelő ár					,943
f) Kisebb termék innovációk végrehajtása	,707				
g) A vevő működési elvárásaihoz való alkalmazkodás	,760				
h) Jelentős termék innováció	,784				
i) Jelentős innováció a működési folyamatokban	,747				
j) Technológiafejlesztés	,762				
k) Belső működési hatékonyság növelése	,650				
l) Közös értékesítési erőfeszítések			,845		
m) Hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelése			,557		
n) Új együttműködési partnerhez való hozzáférés			,813		
o) Referencia		,784			
p) Termékismeret bővítése		,816			
q) Technológiai ismeretek bővítése		,727			
r) Új információ más szereplőkről			,588		

A mintában szereplő vállalatok vevői elvárás csomagokkal kapcsolatos jellemzése során a faktorelemzés eredményét használtuk oly módon, hogy az A30-as kérdés faktorelemzése során kapott öt vevői elvárás csomagot, illetve az öt elvárás csomagot reprezentáló faktorra legerősebben korreláló konkrét változókat, konkrét vevői elvárásokat emeltük kis és használtuk a továbbiakban. Ezek a következő konkrét vevői elvárások voltak (zárójelben a változó adott faktorra mutatott korrelációjának erősségét tüntettük fel):

1. Faktor – Innovációs elvárások csomagja: Jelentős termék innováció (0,784)
2. Faktor – Beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárás csomagja: Termékismertető bővítése (0,816)
3. Faktor – Hálózatkezelési elvárás csomagja: Közös értékesítési erőfeszítések (0, 845)
4. Faktor – Minőségre vonatkozó vevői elvárás csomagja: Logisztikai szolgáltatás minősége (0,801)
5. Faktor – Megfelelő árra vonatkozó elvárás csomagja: Megfelelő ár (0, 943)

A fenti, redukált számú változó segítségével megvizsgáltuk a mintában szereplő vállalatokkal szemben megjelenő vevői elvárások mintáit; azaz azt, hogy a minta vállalatai milyen konkrét vevői elvárás-csomag portfólióval rendelkeznek. Az elemzésbe, mint említettük a faktorokkal legerősebb korrelációt mutató konkrét vevői elvárásokat vontuk be. E változókat használva a válaszokra elsőként hierarchikus klaszterelemzést végeztünk el. Az elemzés során kapott eredmény rámutatott arra, hogy vállalataink a vevői elvárások szempontjából két nagy csoportba sorolhatók, de a klaszterbeosztás eredménye arra is rámutatott, hogy a mintában szereplő néhány vállalat a sokaságtól nagyon eltérően viselkedik. Ezért a mintából kivettük ezeket a vállalatokat (a mintában a 3., 7., 18., 21., 37., 51. és 62-es sorszámú vállalatok). A hierarchikus klaszterelemzés eredményét teszteltük oly módon, hogy az öt konkrét vevői elvárás csomagot képviselő változót használva a vállalati mintát a K-közép klaszterképzési eljárással is csoportosítottuk és megnéztük, hogy a két klaszterelemzési eljárás által kapott csoportbeosztás mennyire stabil. A két klaszterelemzési módszer stabil vállalati csoportokat eredményezett, a mintában szereplő 38 vállalat közül mindössze négy került az alkalmazott klaszterelemzési eljárás függvényében más csoportba, a vállalatok 90%-a viszont a választott módszertől függetlenül stabilan ugyanabba a klaszterbe, vállalatcsoportba tartozónak bizonyult. A különböző vevői elvárás csomaggal rendelkező vállalatok további elemzését a K-közép klaszterelemzési módszer klaszterbeosztását használva végeztük el.

A vizsgált vevői elvárás csomagok szempontjából a két vállalati csoport a következő jellemzőkkel írható le. (A 9. táblázatban szereplő értékek a két vállalati csoportnak a kiemelt változók esetén érvényes

klaszter-középpontjainak értékeit tartalmazza. Ezzel a klaszter-középponttal azonosítottuk az egyes vállalati csoportokat.):

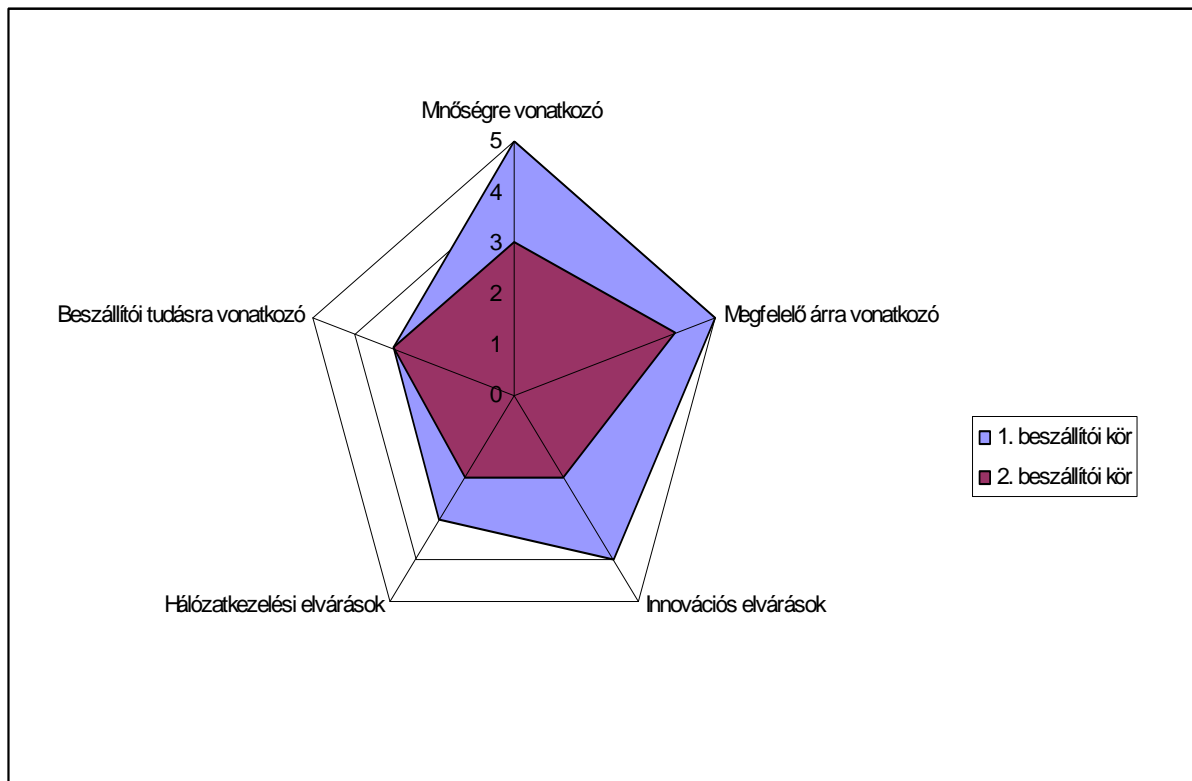
9. táblázat: A mintában szereplő vállalatok két jól elkülöníthető, a vevői elvárás csomagok más-más portfóliójával rendelkező csoportja

Vizsgált vevői elvárások	Vállalati klaszterek	
	1. csoport	2. csoport
<i>Minőségre vonatkozó elvárások</i>	5	3
<i>Megfelelő árra vonatkozó elvárás</i>	5	4
<i>Innovációs elvárások</i>	4	2
<i>Hálózatkezelési elvárások</i>	3	2
<i>Beszállítói tudásra vonatkozó elvárások</i>	3	3

A klaszterelemzés eredményeképpen kapott két vállalatcsoport jelentősen eltérő vevői elvárásokkal találkozunk, illetve jelentősen eltér a vevői elvárásokra vonatkozó észlelése. Feltételezzük, hogy a vállalati szakemberek jól érzékelik ezeket a vevői elvárásokat. Ebben az esetben a két vállalatcsoporttal szemben megfogalmazódó vevői elvárásokkal, illetve a két vállalati kör esetén megfigyelhető különbségekkel kapcsolatban megállapítható, hogy az első vállalati körbe tartozók a vevői elvárás-csomagok jóval komplexebb portfólióval rendelkeznek, hiszen esetükben a minőségre és megfelelő árra vonatkozó - egyébként a fontosság tekintetében maximális értéket kapó, tehát rendkívül fontosnak tartott - vevői elvárások mellett megjelenik és releváns az innovációs elvárás is (az ötös skálán 4-es fontosságú). Ezek mellett ugyanakkor a változók elemzése alapján kapott másik két vevői elvárás csomag, azaz a hálózatkezelési, illetve a beszállítói tudással kapcsolatos elvárás csomag is relevánsnak mondható, az egyes vállalati csoport tagjai esetében mindkettő közepesen fontos. Érdekes az az eredmény is, mely szerint e vállalati kör fontos vevői elvárásnak tekinti a beszállítók innovációs aktivitását (klaszterközéppont értéke 4), ugyanakkor a beszállítói tudással kapcsolatos elvárás-elemnek csak közepes jelentőséget tulajdonít. Az innováció jellemzően tudás alapú, de a konkrét innováció tudástartalma szempontjából jelentős különbség mutatható ki az ún. inkrementális, kis lépéseken keresztül történő, illetve a radikális, valóban új terméket, illetve technológiát, vagy radikálisan új működési eljárást eredményező innováció között. Ezt az eredményt értelmezhetjük úgy, hogy az első vállalatcsoport számára az innovációs elvárás fontos ugyan, de az jellemzően inkrementális, tehát egy általában alacsonyabb tudásigényű innováció-típusra vonatkozóan jelenik meg. Értelmezésünket

alátámasztja az a korábban már jelzett eredmény, mely az A30-as, konkrét vevői elvárásokat vizsgáló változóink közötti páros korrelációk számításánál adódott, mely szerint a kisebb termék innovációk és a jelentősebb termék innovációk esetében a válaszok erős korrelációt mutattak.

7. ábra: *Eltérő vevői elvárás-csomag portfóliók a hazai vállalatok körében*



A klaszterelemzés során kapott második vállalatcsoport esetében érdekes módon az alapvető vevői elvárásnak tartott minőség és megfelelő ár esetén is csak közepes, illetve négyes szintű fontosságot jeleztek a válaszadók. E vállalatcsoport is közepes fontosságúnak érzékeli a beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárásokat, míg az innovációs és hálózatkezeléssel kapcsolatos vevői elvárásokat igen alacsony fontosságúnak tartja (kettes klaszterközep pont mindkét esetben).

Beszállítók körében végzett korábbi kutatások (Haffmans - van Weele, 2003; Gelei, 2006) rámutattak arra, hogy az egyes beszállító vállalatokkal szemben jellemző, egymástól eltérő vevői elvárás csomagok fogalmazódhatnak meg. Ezen elvárás csomagok mindegyike - legyen szó akár egyszerűbb, szűkebb, akár tágabb és komplexebb elvárás csomagokról - elvezethet szerződéses kapcsolathoz, annak folyamatos megújításához, tehát végső soron sikeres megrendelő – beszállító kapcsolat kialakulásához. Ebből adódóan valamennyi vevői elvárás csomag, illetve azt kiszolgáló vállalati működés versenyképes lehet, amennyiben a versenyképességet rövidtávon vizsgáljuk. A hivatkozott

kutatások ugyanakkor arra is rámutattak, hogy azok a vállalatok, melyek komplexebb vevői elvárás csomagnak tudnak megfelelni, fejlettebb kompetenciákkal, képességekkel, magasabb tudás-bázissal rendelkeznek. Ez pedig erősíti alkuerejüket megrendelőikkel szemben, illetve biztosítja számukra a fejlődőképességet és ezen keresztül hosszú távú versenyképességüket. A hosszú távú versenyképesség alapja jellemzően a tudás, illetve a magas fokú és kiterjedt kompetenciák, képességek birtoklása. Ezért a beszállító vállalatok hosszú távú versenyképessége szempontjából az első vállalati klaszter tagjai mindenképpen magasabb szintet képviselnek, mint a második klaszter tagjai.

Az első klaszterbe tartozó, kiterjedt, komplex és erős vevői elvárás-csomag portfólióval találkozó, azaz komplexebb termék és szolgáltatás csomaggal rendelkező vállalatcsoportot ezért a továbbiakban ***Fejlett beszállító***nak nevezzük. **A második klaszterbe tartozó vállalatokat pedig *Egyszerű beszállítók* megnevezést használunk. Az utóbbi vállalati kör az előzőnél jelentősen alacsonyabb szintű, kevésbé komplex vevői elvárás csomaggal, illetve ennek tükörképeként értelmezett termék és szolgáltatás csomaggal rendelkezik kiemelt partnerkapcsolatában.**

Az A36-os kérdés a vizsgálatban szereplő konkrét megrendelő és beszállító vállalat közötti csere tárgyát képező termék- és szolgáltatás-csomag innovativitásának fokára kérdezett direkt módon. A két vállalati csoport kérdésre adott válaszai között nincs szignifikáns különbség, de az első csoport valamivel innovatívabb termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkezik (3,48), mint a második vállalati klaszter (3,06). Ez a válasz erősíti azt az előbbi megállapításunkat, hogy az első vállalatcsoport által a vizsgált kapcsolatban szereplő termék- és szolgáltatás csomag komplexebb, de azt is jelzi, hogy a komplexitásnak nem igazán a termék innovációjából ered!

3.2.1.2. A két eltérő termék és szolgáltatás csomaggal rendelkező vállalatcsoport jellemzői a kapcsolat nehézkessége szempontjából

Kutatásunk egyik hipotézise szerint a komplexebb vevői elvárás csomagnak megfelelő, azaz komplexebb termék és szolgáltatás csomaggal rendelkező beszállító vállalatok vevőikkel kialakított kapcsolata nagyobb nehézkességgel rendelkezik, mint azok a beszállítók, ahol egyszerűbb a csere tárgyát képező termék és szolgáltatás csomag tartalma. Elemzésünk következő lépéseként ezért megvizsgáltuk, hogy a mintánkban szereplő két vállalati kör esetében valóban kimutatható-e a kapcsolat nehézkességében különbség.

Elemzésünk során a korábban már ismertetett kapcsolati kötelék-típusokat, illetve az ott jelzett kapcsolati dimenziókat és konkrét kérdéseket használtuk. Ezek felölelték az együttműködő üzleti felek közötti *tevékenység kötelékeket* (információ-megosztási tevékenységekre koncentrálna), a *szociális kötelékeket* (a kapcsolati normákra és a szervezeti kapcsolatok kiterjedtségére és fontosságára koncentrálna), illetve az *erőforrás kötelékeket* (a reláció-specifikus befektetésre koncentrálna).

A két vállalati csoport - Fejlettebb és Egyszerűbb beszállítók - közötti különbségeket akkor tekintettük szignifikánsnak, ha a szignifikancia szintje meghaladta a 0,06-os értéket. A két vállalat jellemzése során használt kérdésekre adott válaszok mindegyike 5-ös Likert-skálán került mérésre, ahol az 1-es érték a válasz kis fontosságát, alacsony jelentőségét, kis mértékét, míg az 5-ös érték a változó kiemelt fontosságát, jelentőségét, jelentős mértékét mutatták.

A kapcsolat fenti jellemzőit oly módon vizsgáltuk, hogy számoltuk a két vállalatcsoport kiválasztott kérdésre adott válaszainak átlagértékeit, illetve a kapott értékek közötti szignifikancia szintjét.

A **tevékenység kötelékek** esetén az információ-megosztással kapcsolatos tevékenységekre koncentráltunk. Az A25-ös kérdés a vizsgált megrendelő – beszállító kapcsolatban a megrendelő információ-megosztási gyakorlatának jellemzőiről kérdeztük a szakembereket. Azt kérdeztük, hogy milyen információ-megosztási tevékenységet folytat az együttműködés során a megrendelő, illetve az egyes ilyen jellegű tevékenységek mennyire jelentősek a vizsgált kapcsolatban. Az A26-os kérdésben pedig ugyanezt a gyakorlatot, annak jellemzőit kérdeztük a beszállító vállalat pozíciójából. A tevékenység kötelékek ilyen vizsgálata szignifikáns különbséget mutatott ki a két vállalati csoport között. Szinte minden információ-megosztási tevékenység esetében a különbség szignifikáns volt. Egyedül a készletinformációkra vonatkozó kérdés esetén nem mutatott a két vállalati gyakorlat szignifikáns különbséget. A 10. és a 11. táblázat mutatja a megrendelő és a beszállító információ-megosztással kapcsolatos tevékenységei kapcsán kapott eredményeket és a két vállalatcsoport esetén megfigyelhető különbségek szignifikancia szintjét.

10. táblázat: A vizsgált üzleti kapcsolatban a megrendelő információ-megosztási tevékenysége és annak jelentősége

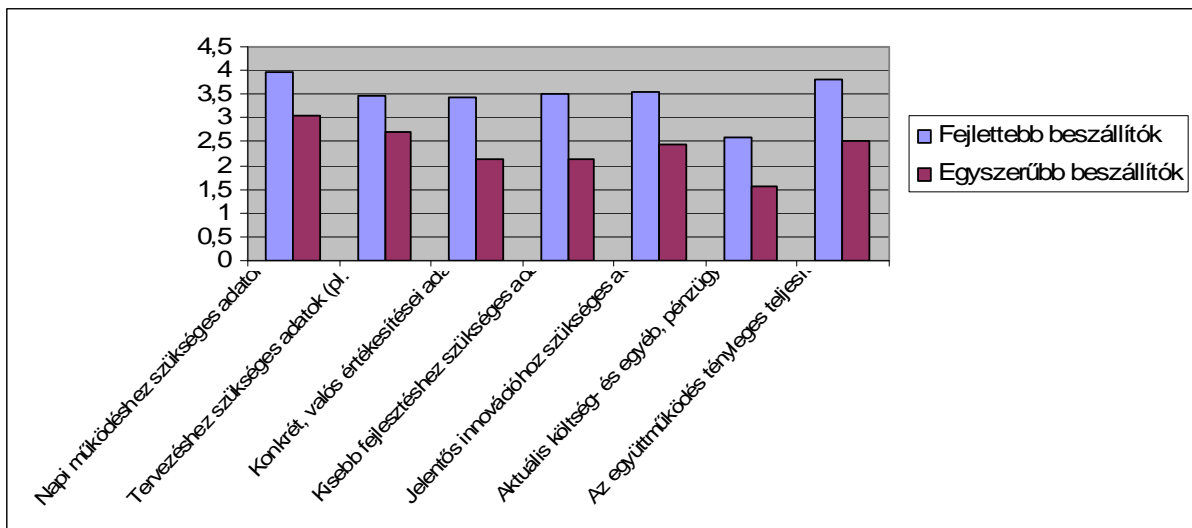
Változó	Fejlett beszállítók	Egyszerű beszállítók	Szignifikancia szintje
<i>A25-es kérdés</i>			
a, napi működéshez szükséges adatok (pl. rendelésteljesítéshez)	3,96	3,06	0,016
b, tervezéshez szükséges adatok (pl. előrejelzés adatai)	3,48	2,69	0,038
c, konkrét, valós értékesítési adatok	3,43	2,13	0,002
e, kisebb fejlesztéshez szükséges adatok	3,5	2,13	0,001
f, jelentős innovációhoz szükséges adatok	3,55	2,44	0,013
g, aktuális költség- és egyéb, pénzügyi adatok	2,59	1,56	0,003
h, az együttműködés tényleges teljesítményadatai	3,83	2,5	0,001

A két táblázatból leolvashatjuk, hogy a Fejlettebb beszállítók a készletinformáció megosztásán kívül minden más információ-megosztási tevékenység esetén magasabb értékeket jeleztek, mint az Egyszerűbb beszállítók vállalatainak köre. Ez azt jelenti, hogy **a Fejlettebb beszállítói kör esetében mind a megrendelő, mind a beszállító információ-megosztási tevékenységének mértéke, intenzitása erősebb** (8. ábra és 9. ábra), **mint ez a tevékenység-kötelék az Egyszerűbb beszállítói kör esetén.**

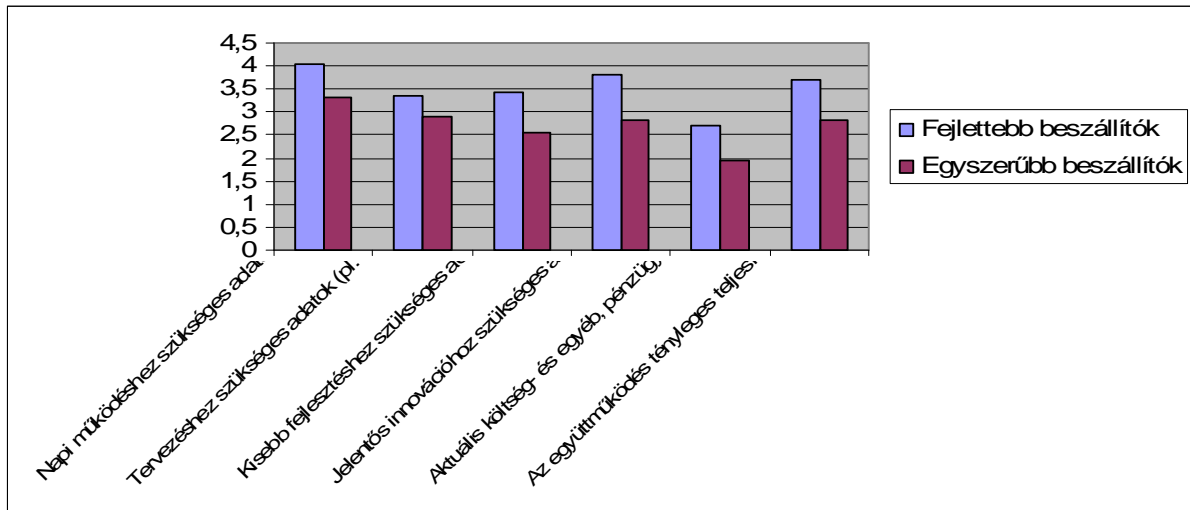
11. táblázat: A vizsgált üzleti kapcsolatban a beszállító vállalat információ-megosztási tevékenysége és annak jelentősége

Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
A26-os kérdés			
a, napi működéshez szükséges (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	4,05	3,31	0,017
b, tervezéshez szükséges adatok (pl. kapacitás)	3,37	2,88	0,013
d, kisebb fejlesztésekhez szükséges információk	3,43	2,56	0,011
e, jelentős innovációkhoz szükséges adatok	3,81	2,81	0,011
f, aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	2,71	1,93	0,034
g, az együttműködés tényleges teljesítményadatai	3,71	2,81	0,03

8. ábra: A megrendelő vállalat információ-megosztási tevékenysége beszállítójával (A25-ös kérdés)



9. ábra: A beszállító vállalat információ-megosztási tevékenysége megrendelőjével (A26-os kérdés)



Az üzleti kapcsolatok nehézkességét befolyásolják a **szociális kapcsolatok** jellemzői is. Vizsgáltuk ezért azt is, hogy a két eltérő komplexitású termék és szolgáltatás-csomag portfólióval rendelkező vállalati kör esetén ezek a szociális kötelek milyen eltéréseket mutatnak. A szociális köteleken belül külön vizsgáltuk a *kapcsolati normákat*, azaz a felek elégedettségének szintjét, az elkötelezettség mértékét, a bizalom szintjét, a személyes kapcsolatok erősségét. Ezek közül egyedül **az elégedettség szintjében volt szignifikáns különbség a Fejlettebb és az Egyszerűbb beszállítói vállalati csoportok között**. Érdekes módon az Egyszerűbb beszállítói kör jelzett magasabb elégedettségi szintet. A Fejlettebb vállalati csoport esetén a kapcsolat elégedettségének szintje 3,64, az Egyszerűbb beszállítói csoport esetén az elégedettség 4,13 volt (a szignifikancia szintje 0,036).

Vizsgáltuk továbbá a két vállalati csoport esetén a különböző vállalati funkciók, működési területek jelentőségét a kapcsolatban, illetve azt, hogy van-e ebben szignifikáns eltérés a két vállalati csoport között. Az egyes vállalati működési területek fontossága során külön rákérdeztünk a beszállítói és a megrendelői oldalra. Az A28-as kérdés azt mérte fel, hogy a válaszadó beszállító vállalat számára mennyire fontosak az adott kapcsolatban az egyes funkciók, míg az A29-es kérdés arra kért választ, hogy vajon a megrendelőnél mennyire jelentősek az egyes működési területek. (Ahol a szignifikancia szintjénél nem szerepel érték, ott a különbség nem volt szignifikáns, azaz a két beszállítói csoport átlagértéke - statisztikai értelemben - azonosnak tekinthető.)

12. táblázat: A beszállító vállalat különböző funkcióinak jelentősége a vizsgált üzleti kapcsolatban

Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
A28-os kérdés			
a, beszerzés	3,05	3,00	
b, értékesítés	4,5	3,69	0,026
c, marketing	3,19	2,69	
d, ügyfélkapcsolat menedzsment	4,00	3,00	0,031
e, logisztika	3,86	3,5	
f, pénzügy	3,41	2,81	
g, K+F	2,75	2,31	
h, termelés	3,33	3,19	
i, felső vezetés	4,24	3,63	0,031

13. táblázat: A vállalati működési területek fontossága a megrendelőnél

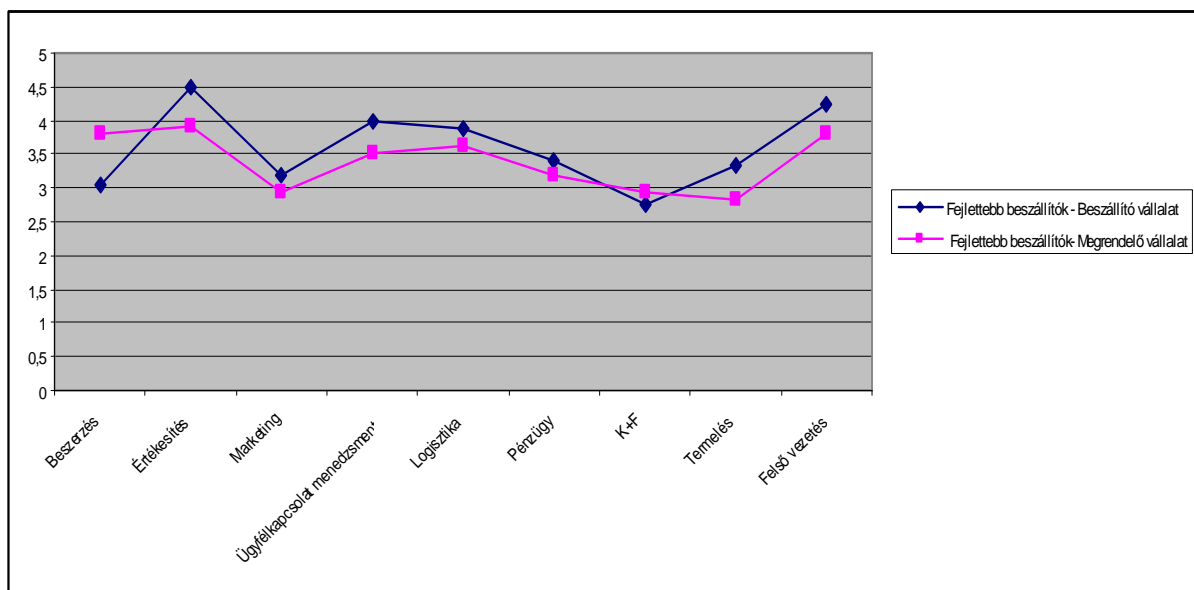
Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
A29-es kérdés			
a, beszerzés	3,82	3,88	
b, értékesítés	3,9	2,94	0,014
c, marketing	2,95	2,63	
d, ügyfélkapcsolat menedzsment	3,5	2,73	
e, logisztika	3,62	3,13	
f, pénzügy	3,19	2,81	
g, K+F	2,95	2,25	
h, termelés	2,82	2,5	
i, felső vezetés	3,81	3,0	0,039

Az eredmények azt mutatják, hogy **a beszállító vállalat működési területei közül a két vállalati csoport esetében csak az értékesítés, az ügyfélkapcsolat menedzsmentje és a felső vezetés azok a működési területek, illetve funkciók, melyeknek a beszállító vállalatok szignifikánsan magasabb jelentőséget tulajdonítanak a kapcsolat sikere szempontjából. Érdekes módon a megrendelő vállalat sikere szempontjából is az értékesítés és a felső vezetés volt a magasabb**

komplexitású termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkező vállalatcsoport esetében szignifikánsan fontosabb.

A fejlettebb beszállító vállalatok körében ugyanakkor -, mint azt a 10. ábra mutatja – a válaszadók szerint szinte valamennyi beszállító vállalati funkció jelentősége nagyobb a kapcsolat sikere szempontjából, mint a megrendelő vállalatok funkcióinak fontossága. Ez az eredmény szemléleti okokból igen pozitívnak mondható, hiszen azt jelzi, hogy a beszállító vállalatok saját működésüket a kapcsolat sikere szempontjából fontosabbnak tartják, mint megrendelő partnerük funkcióinak jelentőségét. Kivétel ez alól a marketing és a K+F, mely ismét megerősíti korábbi eredményeink értelmezését, mely szerint az innovációs vevői elvárások, illetve az annak való megfelelés inkább az inkrementális jellegű innovációra vonatkoznak, mely sokszor klasszikusan nem is jelenti a vállalatnál kutatás-fejlesztési részleg megjelenését.

10. ábra: A különböző működési területek jelentősége a kapcsolat számára a két vizsgált vállalatcsoport esetében



A tevékenység-kezesek és a szociális kötelek mellett az **erőforrás-elkötelezettség** is forrása lehet a kapcsolat nehézségének. Ezen erőforrás-elkötelezettség esetében **a két vállalatcsoport – Fejlettebb és Egyszerűbb beszállítók – esetében egyedül az új működési eljárások, módszerek bevezetése során szükséges reláció-specifikus befektetések mutattak szignifikánsan magasabb értéket** (A24c-es kérdés). 1-5-ös Likert-skálán a jelzett erőforrás-igény a Fejlett beszállítók esetében 3,52, az Egyszerűbb beszállítók esetében 2,81-es értéket kapott (a szignifikancia szintje 0,043). A többi

erőforrás-kapcsolat esetén, bár a Fejlettebb vállalati kör setén magasabb erőforrás-elkötelezettség mutatkozott megrendelői kapcsolat kialakítása miatt, a két vállalati klaszter közötti eltérés nem bizonyult szignifikánsnak.

A három kapcsolati kötelék vizsgálata mellett a kérdőív tartalmazott kérdéseket arra vonatkozóan is, hogy az adott megrendelő – beszállító kapcsolatban az egyik, illetve másik fél mennyire könnyen lecserélhető a partner számára. Az A33-as kérdés arra kérdezett rá, hogy a beszállító vállalat a kérdőív során jellemzett, kiemelt jelentőségű megrendelőjét mennyire könnyen tudná lecserélni. A két vállalati kör válaszaiban nem mutatkozott szignifikáns eltérés a két vállalatcsoport között, az első vállalati klaszter átlagértéke 4,35, míg a másodiké 4,56.

Az A34-es kérdés az előző kérdés fordítottja, arra vonatkozott, hogy a kiemelt, kérdőív által jellemzett kapcsolatban szereplő megrendelő mennyire könnyen, illetve nehezen tudná a beszállító vállalatot lecserélni. Itt ugyanakkor a különbség szignifikáns volt (0,018 szinten), tehát a Fejlettebb beszállítói vállalatcsoport tagjai szerint őket megrendelőjük szignifikánsan nehezebben tudja leváltani (3,57- os átlagértékkel), mint az Egyszerűbb beszállítói kört (2,81-es átlagérték)!

E mellett az A27-es kérdés -, mely a kölcsönös függőség mértékére kérdezett – szintén szignifikánsan magasabb függőséget mutatott a Fejlettebb beszállítói vállalatok esetében. E vállalati kör a kölcsönös függőség mértékét 3,45-re értékelte, míg az Egyszerűbb beszállítók 2,5-re (szignifikancia szintje 0,006). Bár a kölcsönös függőségre adott válaszok a Fejlettebb beszállítók esetén sem túl magasak, mégis azt mondhatjuk, hogy elemzésünk eredményei azt tükrözik, a komplexebb termék- és szolgáltatáscsomaggal rendelkező Fejlettebb beszállítói vállalati csoport nehezkesebb kapcsolatokkal rendelkezik, mint az alacsonyabb komplexitású vevői elvárásoknak megfelelő Egyszerűbb beszállítói vállalati kör. Ez a nehezkesség a vizsgált három kapcsolati kötelék – tevékenységek, szociális és erőforrás kapcsolatok – közül elsősorban a tevékenység kötelékek miatt alakul ki, kevésbé tudott kutatásunk rámutatni jelentős különbségekre a szociális és erőforrás-kötelékek területén. Fontos ugyanakkor, hogy mindkét utóbb említett kötelék-típus esetén is kimutatható volt bizonyos szignifikáns különbség a két vállalati klaszter nehezkességét illetően.

3.2.1.3. Az üzleti kapcsolatok életciklus-jellemzői és azok hatása a kapcsolat nehezkességére

Az üzleti kapcsolat tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag tartalma mellett azt is vizsgáltuk, vajon befolyásolja-e az üzleti kapcsolat nehezkességét az, hogy a kapcsolat életciklusának mely

szakaszában található. A konkrét üzleti kapcsolat életciklusára, arra, hogy az adott megrendelő – beszállító közötti kapcsolat életciklusának mely szakaszában található az A35-ös kérdés kért választ. E kérdésre összesen 38 vállalat adott választ. A mintában szereplő vállalatok közül egy jelezte, hogy a jellemzésben szereplő, jelentős megrendelővel való kapcsolata életciklusának kezdeti szakaszában van. 13-an a növekedés, 24-en pedig az érettség szakaszában lévők érezték az adott kapcsolatot.

Ezt követően vizsgáltuk a növekedés szakaszában lévő vállalatcsoport, illetve az érettség életciklus-szakaszában lévő vállalatcsoport kapcsolatának nehézségét a korábban már használt három dimenzióban, a tevékenység-, a szociális és az erőforrás-kötelések tekintetében.

A **tevékenység-kötelések** vizsgálata során azt az eredményt kaptuk, hogy a két vállalati kör – most a növekedés és az érettség kapcsolati szakaszban lévő vállalatok csoportjai – között vannak szignifikáns eltérések. Az A25d kérdésben -, mely azt vizsgálta, hogy a megrendelő milyen információ-megosztó tevékenységgel rendelkezik az adott kapcsolatban – elemzésünk arra mutatott rá, hogy szignifikáns különbséget a két vállalati kör között. **Az érettség szakaszában található beszállító vállalatokkal megrendelőik szignifikánsan nagyobb mértékben osztották meg a készletinformációkat** (3,54), mint a növekedés szakaszában lévők (2,38). (A szignifikancia szintje 0,019) Az A26-os kérdés pedig **a beszállító vállalat oldaláról** vizsgálta az információ-megosztási tevékenységet. Ebben az esetben **a napi működéshez szükséges, a tervezéshez szükséges adatok esetében is szignifikánsan erőteljesebb az információk megosztása az érettség szakaszában lévő vállalatoknál, mint a növekedés fázisában lévőkénél. Sőt igaz ez a készletadatok megosztására is.**

14. táblázat: A beszállító információ-megosztási tevékenységében megfigyelhető különbségek a növekedés és az érettség kapcsolati szakaszában lévő vállalatok esetében

Változó	Növekedés szakaszában lévő kapcsolat	Érettség szakaszában lévő kapcsolat	Szignifikancia szintje
A26-os kérdés			
Napi működéshez (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	3,5	4,17	0,033
Tervezéshez szükséges adatok (pl. kapacitás)	2,92	3,92	0,012
Készletadatok	2,67	3,96	0,009

A **szociális kötelek** esetében ebben a vállalati csoportosításban is vizsgáltuk a kapcsolati normák között megfigyelhető különbségeket. Az ezt vizsgáló A27-es kérdésből a **személyes kapcsolatok jelentősége volt szignifikánsan eltérő a növekedés és az érettség életciklus szakaszaiban lévő vállalati csoportok között.** Az előző esetben a személyes kapcsolatok jellege 3,58, míg az utóbbiban 4,21-es átlagértéket kapott. (A szignifikancia szintje 0,031.)

Az egyes vállalati funkciók, működési területek jelentősége szempontjából érdekes eredmény, hogy míg az üzleti kapcsolatban szereplő termék- és szolgáltatás csomag komplexitásának növekedése elsősorban az értékesítés, az ügyfélkapcsolatok menedzsmentje és a felső vezetés területének szignifikánsan nagyobb jelentőségéhez vezet el, **addig az életciklus szakaszok vizsgálata a logisztikai funkció szignifikánsan nagyobb jelentőségének növekedésére hívta fel a figyelmet** (mindkét oldal esetében, tehát a beszállító és a megrendelő vállalat esetében egyaránt).

Az erőforrás-kötelek esetében vizsgálatunk nem mutatott ki szignifikáns különbséget a növekedés és az érettség szakaszában lévő vállalati kör között.

15. táblázat: A kapcsolat kezelésében a beszállító vállalat egyes funkcióinak jelentősége a kapcsolat sikere szempontjából

Változó	Növekedés szakaszában lévő kapcsolat	Érettség szakaszában lévő kapcsolat	Szignifikancia szintje
A28-os kérdés			
a, beszerzés	2,83	3,27	
b, értékesítés	3,75	4,43	0,074*
c, marketing	2,83	3,27	
d, ügyfélkapcsolat menedzsment	3,27	3,78	
e, logisztika	3,33	4,04	0,045
f, pénzügy	2,92	3,29	
g, K+F	2,36	2,73	
h, termelés	2,64	3,48	
i, felső vezetés	3,58	4,35	0,007

* 0,06-os szinten nem szignifikáns, de viszonylag erős szignifikancia.

Elemzésünk eredménye támogatja azt a hipotézisünket, miszerint egy adott üzleti kapcsolat életciklusán előre haladva egyre nehezkesebbé válik. E nehezkesség forrása elsősorban itt is a tevékenység-kötelékek erősödése, de kimutatható a szociális kötelékek két csoport közötti bizonyos fokú erősödése. Ugyanakkor egyik vizsgált konkrét erőforrás-kötelék esetén sem tudtunk szignifikáns különbséget e két vállalatcsoport között kimutatni, pedig ez a kötelék-típus – közvetlen kapcsolat-specifikus befektetés-igénye miatt – járul hozzá legerőteljesebben a kapcsolat nehezkességéhez.

16. táblázat: A kapcsolat kezelésében a megrendelő vállalat egyes funkcióinak jelentősége a kapcsolat sikere szempontjából

Változó	Növekedés szakaszában lévő kapcsolat	Érettség szakaszában lévő kapcsolat	Szignifikancia szintje
A29-os kérdés			
a, beszerzés	3,58	3,96	
b, értékesítés	3,27	3,57	
c, marketing	3,00	2,68	
d, ügyfélkapcsolat menedzsment	2,9	3,18	
e, logisztika	2,92	3,78	0,04
f, pénzügy	2,92	3,09	
g, K+F	2,18	2,67	
h, termelés	2,33	2,96	
i, felső vezetés	3,18	3,92	

3.2.1.4. Az üzleti kapcsolatok tartalmának és az életciklus szakaszoknak kombinált elemzése a kapcsolat nehezkessége szempontjából

Azt is megvizsgáltuk, hogy vajon az életciklus szakaszok kapcsolati jellemzői különböznek-e a kapcsolat tartalmát jelentő termék- és szolgáltatás csomag komplexitásának fokától. Ezért megnéztük, hogy melyek azok a vállalatok, ahol a csere tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag komplex, de a kapcsolat a növekedés, illetve melyek azok, ahol már az érettség szakaszában található. Ugyan így megkerestük, hogy mely vállalatok azok, melyek alacsony komplexitású termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkeznek és a kapcsolatuk a növekedés, illetve az érettség szakaszában található. Az alábbi táblázat mutatja az így kialakított kereszt táblában szereplő minta elemszámát.

17. táblázat: A minta megoszlása a két kiemelt csoportosítási szempont alapján

Az életciklus mely szakaszában található a kapcsolat	Növekedés	Érettség
<i>Milyen a csere tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag</i>		
<i>Magasabb komplexitású</i>	5	15
<i>Alacsonyabb komplexitású</i>	7	6

Elsőként vizsgáltuk azt, hogy a komplexitás foka befolyásolja-e az nehézkesség mértékét a növekedés szakaszában, majd azt is, hogy az eltérő komplexitású termék- és szolgáltatás csomag esetén az érettség szakaszában lévő vállalatok nehézkessége közötti kapcsolat milyen. Alacsony a vizsgált minták, illetve részminták nagysága, ezért az elemzés eredményét nem lehet általánosítani.

Elemzésünk szerint a növekedés szakaszában lévő kapcsolatok esetén nincs szignifikáns különbség a szerint, hogy a kapcsolat mennyire komplex termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkezik. Az érettség szakaszában már kimutatható volt szignifikáns eltérés a szerint, hogy a kapcsolat mennyire komplex termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkezik. A különbségek az alábbi esetekben voltak szignifikánsak.

Elemzésünkből, az alábbi táblázatból látszik, hogy a különböző komplexitású termék- és szolgáltatás csomagokkal rendelkező vállalatok közötti különbség elsősorban az érettség szakaszára alakul ki. A komplexebb termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkező kapcsolatok esetén a nehézkesség mértéke is erőteljesebben jelenik meg, amikor a kapcsolat átlép életciklusának növekedési szakaszából az érettség szakaszába. E növekvő nehézkességnek mind a három kötelék-típus a forrása.

18. táblázat: A nehézkesség mértékét befolyásoló tényezők az érettség szakaszában lévő vállalati kör esetén annak függvényében, hogy a beszállító vállalat mennyire komplex termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkezik

Változó	Komplexebb termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkező kapcsolatok az érettség szakaszában	Alacsony komplexitású termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkező kapcsolatok az érettség szakaszában	Szignifikancia szintje
A27-os kérdés			
Közös célkitűzés léte	3,8	2,33	0,14
Kölcsönös függőség mértéke	3,6	2,5	0,019
A24-es kérdés (erőforrás-kötélékek)			
Új működési eljárások, módszerek bevezetése	3,51	2,5	0,068*
A 25-ös kérdés (Információ-megosztási tevékenység beszállító részéről)			
Konkrét, valós értékesítési adatok	3,6	2,17	0,025
Aktuális készletadatok	3,93	2,5	0,035
Kisebb fejlesztéshez szükséges adatok, információk	3,93	2,0	0,001
Aktuális költség – és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	2,79	1,33	0,005
Együttműködés tényleges teljesítmény-adatai	4,0	2,0	0,001
A28-as kérdés – Beszállító vállalat fontos funkciói			
Értékesítés	4,73	3,67	0,013
A29-es kérdés – megrendelő részéről fontos funkciók			
Értékesítés	4,2	2,5	0,003
Ügyfélkapcsolat menedzsment	3,64	2,17	0,031
K+F	3,08	2,0	0,054

* 0,06-so szinten még nem szignifikáns, de magas a szignifikancia szintje!

Kutatásunk e fázisának középpontjában az üzleti kapcsolatok nehézkességének kérdése állt, mely fontos forrása a kapcsolatok stabilitásának. A kapcsolatok nehézkességét három kötelék-típuson keresztül ragadtuk meg (Ford és szerzőtársai, 2003): tevékenység-, szociális és erőforrás-kötélékek.

Hipotézisünk az volt, hogy a kapcsolat nehézkességét befolyásolja egyrészt a megrendelő – beszállító vállalat együttműködésének tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag tartalma, komplexitásának foka; másrészt az is, hogy az üzleti kapcsolat életciklusának milyen szakaszában található. Kérdőíves elemzésünk a kis minta miatt igazolni nem tudta ugyan hipotéziseinket, de megerősítette, támogatta azokat. Így azt, miszerint a csere tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag komplexitásának növelése nehézkesebb kapcsolat kialakulásához vezet. A nehézkességet elsősorban a tevékenység-kötélék erősödése és kisebb mértékben a szociális és erőforrás-kötélékekben megfigyelhető szignifikáns eltérések okozzák.

Szintén támogatja kutatásunk eredménye azt a hipotézisünket, miszerint az életcikluson előre haladva szintén nő a kapcsolat nehézkessége. Vizsgálatunk során az életciklus szakaszok esetében azt az eredményt kaptuk, hogy elsősorban a tevékenység-kötélékek erősödése figyelhető meg. Érdekes eredményt kaptunk a két vállalati mintánkat csoportosító szempont – termék- és szolgáltatás csomag komplexitása és életciklus szakaszok – kombinálásával. Eredményünk felhívta a figyelmet arra, hogy a kapcsolat életciklusán előre haladva ugyan nő a kapcsolat nehézkessége, illetve az azt befolyásoló tényezők, de ez is elsősorban a komplex termék- és szolgáltatás csomaggal rendelkező vállalatok esetében jelenik meg jelentős mértékben.

Bár a kutatás központi kérdése a kapcsolat nehézkessége volt, s csak ehhez kapcsolódóan vetődött fel az üzleti kapcsolat tárgyát képező termék- és szolgáltatás csomag jellemzőinek kérdése, mégis fontos kutatási eredménynek tekintjük azt is, hogy ki tudtuk mutatni eltérő ilyen termék- és szolgáltatás csomagok létét. A gyakorlat számára nyilvánvaló az, hogy vevői elvárások között jelentős különbségek vannak, s az elmélet is hangsúlyozza ezek létét. Mégis igen kevés empirikus elemzés született ezen eltérő vevői elvárások, illetve ennek tükörképeként: eltérő kínált termék- és szolgáltatás csomagok konkrét tartalmát illetően. Elemzésünk öt egymáshoz kapcsolódó, de külön-külön is megjelenő vevői elvárás-csomagot tudott azonosítani, melyeket átfogóan a megfelelő minőség, a megfelelő ár, az innovációs elvárások, a beszállítói tudásra, illetve a hálózatkezelésre vonatkozó vevői elvárások csoportjának neveztünk. Ezen elvárás-csoportok különböző kombinációi alakulnak ki a piacon és vezetnek el így különböző konkrét termék- és szolgáltatás csomag-típusok kialakulásához. E típusok eltérő komplexitással jellemezhetők és alapvetően befolyásolják a két együttműködő fél, megrendelő és beszállító vállalat közötti kapcsolat tartalmát, jelenét és jövőjét.

4. Befejezés

2007-ben, a kutatási téma megfogalmazásakor még sejteni sem lehetett, hogy az üzleti kapcsolatok stabilitása 2008 végére, 2009 elejére ennyire hűsbavágóan fontos kérdés lesz. A gazdasági válság a végső fogyasztói kereslet igen jelentős visszaesésével jár. Ez a keresletcsökkenés végiggörögve az ellátási láncon számos üzleti kapcsolatot hoz nehéz helyzetbe. A válság minden bizonnyal nemcsak egyes vállalatok, de konkrét üzleti kapcsolatok esetében is krízishelyzeteket hoz a felszínre. Vajon melyik kapcsolat marad életben és miért? Melyek bomlanak fel és miért? Adott vállalat üzleti kapcsolatai közül melyek maradnak fenn, s melyeket kell felbontani? Mindez az üzleti kapcsolatok stabilitásának problémaköre, melyet kutatásunk során még „normál” gazdasági viszonyok között elemeztünk. Ez a stabilitási kérdés nagyon összetett. Nemcsak azért, mert számos tényező befolyásolja azt. Mi ezek közül kiemeltük az együttműködő felek kapcsolatainak változatosságát és azok nehézkességét. Azért is összetett probléma, mert ezek a tényezők egymásra is hatnak és időben dinamikusan változnak is. A kapcsolatok stabilitásának vizsgálata ezért még a „normál” gazdasági és piaci viszonyok között is számos további kutatási kérdést vet fel. Az egész problémakör pedig most, a gazdasági válság viszonyai között új elemzési lehetőséget teremt.

Kutatásunk során a hazai FMCG ellátási lánc kapcsolatainak a változatosság szempontjából leíró elemzését adtuk, míg a nehézkesség esetén az egyes befolyásoló tényezők, kapcsolati jellemzők számszerűsítésével, mérésével is megkíséreltük. Úgy látjuk, hogy a továbbiakban a válság adta helyzet, a kialakuló turbulens viszonyok különleges „lehetőséget” teremtenek az üzleti kapcsolatok elemzésére. Ezek az extrém viszonyok talán a normál menetben együttműködő partnerek vizsgálatához képest mélyebb betekintést biztosítanak az üzleti kapcsolatok fenntartásának, vagy éppenséggel felszámolásának kritikus döntéseibe. Ennek érdekében a kutatást folytatni szeretnénk. Elsősorban a hazai autóipari és elektronikai termékek ellátási láncának kapcsolataira és azok aktuális, a válság viszonyai között megfigyelhető változásaira fókuszálva.

Felhasznált irodalom

- AC Nielsen* (2005): Report about FMCG market, <http://www.acnielsen.hu/hirek/145.htm>, 2008. november 20.
- Batonda, G. – Perry, C.* (2003): Approaches to relationship development processes in inter-firm networks; *European Journal of Marketing*; Vol. 37 No.10, pp. 1457 – 1484
- Bensaou* (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, *Sloan Management Review*, 1999 summer
- Blomqvist, K.* (2007): Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation; *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 122
- Caree, M.A., Thurik, A.R.*, (2000): The life cycle of the U.S. tire industry; *Southern Economic Journal*, 67(2). p. 254-278.
- Cool, K. – Henderson, J.* (1998): Power and firm profitability in supply chains: French manufacturing industry in 1993; *Strategic Management Journal* 19. p. 909-926.
- Cox, A.* (2001): Understanding buyer and supplier power: a framework for procurement and supply competence; *Journal of Supply Chain Management* 37(2) p. 8-15.
- Duffy, R. - Fearn, A.* (2002): The development and empirical validation of political economy model of buyer-supplier relationships in the UK food industry; *Centre for Food Chain Research Discussion Paper*, No.2; November
- Dyer, J.H.* (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, Vol.17., 271-291
- Dyer, J. H. – Cho, D. S. - Chu, W.* (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply Chain Management; *California Management Review*, Vol. 40 No 2 , Winter, pp 57-77
- Ferguson, C., McKillop, D.G.* (2000): Classifying credit union development in terms of mature, transition and nascent industry types; *The Service Industries Journal*, 20(4). p. 103-120.
- Filson, D.* (2001): The nature and effects of technological change over the industry life cycle; *Review of Economic Dynamics* 4. p.460-494.
- Fisher, L.M.* (1997): What is the right supply chain for your product?; *Harvard Business Review* 75(2) p.105-116.

- Ford, D. - Håkansson, H. - Gadde, L-E. – Snehota, I. (2003):* Managing Business Relationships, John Wiley
- Gelei, A. (2006):* Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban; PhD értekezés, BCE gazdálkodástani Doktori Iskola, 2007
- Gelei, A. (2008):* Heaviness of the Hungarian FMCG networks – Object of exchange in the relationship as an influencing factor; 24. IMP Conference, Uppsala, Sweden; 4-6. September, 2008; <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6823.pdf>
- Gelei A. – Dobos I. – Nagy J. (2008):* Üzleti kapcsolatok jellemzői a magyar gazdaságban; A „Versenymben a világgal” kutatási program „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” című kutatási projekt háttér tanulmánya
- Håkansson, H. – Ford, D. (2002):* How should companies interact in business networks?; Journal of Business Research, Vol. 55, Issue 2, February, pp. 133-139
- Hingley, M.K. (2005):* Power to all our friends? Living with imbalance in supplier-retailer relationships; Industrial Marketing Management 34. p. 848-858.
- Krajlic, P. (1983):* Purchasing must become supply management; Harvard Business Review 61(5) p. 109-117.
- Lumpkin, G.T. - Dess, G.G. (2001):* Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industrial life cycle; Journal of Business Venturing, 16. p.429-451.
- McGahan, A.M. – Silverman (2004):* How does innovative activity change as industries mature?; International Journal of Industrial Organization 19. p.1141-1160.
- Mandják T. – Durrieu, F (2000):* Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMP Conference, Proceedings, CD Rom, Bath, pp. 1-16.
- Mazzucato, M. (2002):* The PC industry: new economy of early life cycle; Review of Economic Dynamics 5. p-318-345.
- Nagy J. – Schubert A. (2008):* A hazai FMCG ellátási lánc partnerkapcsolatainak jellemzése; A „Versenymben a világgal” kutatási program „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” című kutatási projekt háttér tanulmánya
- Porter, M.E. (1980):* Competitive Strategy; Free Press / Simon & Schuster, New York
- van Goor, A. R. (2002):* Demand and Supply Chain Management: A logistical challenge; International Logistics Conference, Thessaloniki

MELLÉKLETEK

1. melléklet: A kerekasztal megbeszélés résztvevői

Interjúalany neve	Vállalat neve	Beosztás
Bácsi János	Zwack Unicum Nyrt.	Logisztikai vezető
Szabadhegyi Viktor	Nestlé Purina PetCare	National Account Manager
Nagy Endre	Sa-Ga Foods Zrt.	Ellátási lánc igazgató
Csorba László	Metro Kereskedelmi Kft.	Ellátási lánc vezető
Turcsán Tünde	Ügyfélkapcsolati igazgató	ACNielsen Piackutató Kft.
Könczöl Erzsébet	BCE Üzleti Gazdaságtan Tanszék	Egyetemi adjunktus
Gelei Andrea	BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék	Egyetemi docens
Nagy Judit	BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék	Egyetemi tanársegéd
Schubert Anikó	BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék	PhD hallgató
Dobos Imre	BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék	Egyetemi docens
Kiss János	BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék	Egyetemi adjunktus

2. melléklet: A mélyinterjúk során használt kérdőív a kapcsolat alakítása és működtetése során szerepet játszó beosztások alapján megbontva

Kereskedő vállalat beszerzési gyakorlata

- A beszerző jellemzően hány partnerrel tartja a kapcsolatot? Milyen elvek alapján határozódik meg, hogy kihez melyik partnerek kerülnek?
- Milyen a beszerzők motivációs, javadalmazási rendszere?
- A beszállító-kiválasztásnak mely lépései különböztethetők meg?
- Jellemzően a beszállító vállalnál kivel tárgyalnak, kivel tartják a kapcsolatot?
- Kivel kell felvenni házon belül a kapcsolatot a tárgyalások során?
- Kivel, miért, hogyan kell a tartani a kapcsolatot? Mi a kapcsolati hálója az egyes konkrét partnerkapcsolatoknak?
- Melyek a beszállító-kiválasztás legfontosabb jellemzői (ár, fizetési határidő, kiszolgálási színvonal, stb.)?
- A beszállítók kiválasztásánál milyen beszállítói képességeket vizsgálnak? Mi az, amit a beszállítónak mindenképpen tudnia kell nyújtani? Melyek a megrendelő számára fontos és ritka beszállítói képességek?
- A beszállító kiválasztási szempontjainál tervezi-e, hogy az ár mellett egyéb tényezőket is figyelembe vesznek? Ha igen, melyek azok?
- Melyek azok a paraméterek, amelyek a szerződésben rögzítésre kerülnek?
- Melyek azok a tényezők, melyek a tárgyalás kimenetelét a fentiekén kívül befolyásolják (pl. kapcsolat hossza, bizalom)?
- A releváns választási kritériumok között vannak-e különbségek az egyes termékek, termékcsoportok, vagy beszállítók között?
- Milyen hosszú szerződéseket kötnek, miért? Mennyire gyakori a szerződések ismételt megújítása? Milyen beszállítóknál fordul ez elő, miért, milyen feltételekkel?
- Milyen képességekkel rendelkeznek ezek a beszállítók?
- Mondjon példát kiemelkedően fontos kapcsolatra! Miért olyan fontos ez a kapcsolat, miben különbözik egy átlagos kapcsolattól?
- Mivel növelhetné egy beszállító az alkuerejét a megrendelő vállalattal szemben?
- Milyen képességek szükségesek egy kkv stabil beszállítói pozíciójának kialakulásához?
- Milyen elvárásoknak kell megfelelnie egy kkv-nak a stabil beszállítói pozíciójának kialakulásához?
- Mekkora a globális beszerzés aránya a teljes beszerzésből?
- Milyen jellegű termékek ezek?
- Mely árukat vásárolják helyben?
- Milyen beszerzési politikát folytatnak (centralizált/decentralizált)? Mely termékköröket milyen módon szerzik be?
- Vannak-e olyan pótlólagos partner-specifikus költségek, melyeket a beszállító számára ki kell fizetni (kapcsolat-specifikus befektetések)? Melyek ezek?
- Mondjon példát sikeres és sikertelen beszállító- megrendelő kapcsolatra! Mi az oka a sikernek, illetve a sikertelenségnek?
- Miben speciális a saját márkás beszállítók esetén a beszállító-kiválasztás? Miért?
- Mit gondol, melyek azok a termékkörök, amelyek céltáblái a saját márkáknak? Miért?
- Hogyan értékelné a hazai kis- és középvállalatok szerepét, jelentőségét, jövőbeni lehetőségeit az élelmiszeripari ellátási láncban?
- Hogyan ítéli meg a saját márkás termékek jelentőségét a partnerkapcsolatok fejlesztése

szempontjából?

- A beszállítókkal való *értékesítési kapcsolat* minősége (értékesítés elvárt szintje növekedése; hozzájárulás a piaci növekedéshez; szerződéskötések módja; beszállító kiválasztás alapja; tranzakciók időtartama)
- Értékeli-e beszállítói *teljesítményét*? (ha igen, milyen területeken, milyen mutatók alapján)

Beszállító vállalat értékesítési gyakorlata

- Az értékesítő jellemzően hány partnerrel tartja a kapcsolatot? Milyen elvek alapján határozódik meg, hogy kihez melyik partnerek kerülnek?
- Milyen az értékesítők motivációs, javadalmazási rendszere?
- Jellemzően a megrendelő vállalnál kivel tárgyalnak, kivel tartják a kapcsolatot?
- Kivel kell felvenni házon belül a kapcsolatot a tárgyalások során?
- Kivel, miért, hogyan kell a tartani a kapcsolatot? Mi a kapcsolati hálója az egyes konkrét partnerkapcsolatoknak?
- Melyek azok a paraméterek, amelyek a szerződésben rögzítésre kerülnek?
- Melyek azok a tényezők, amelyek a tárgyalás kimenetelét a fentiekén kívül befolyásolják (pl. kapcsolat hossza, bizalom)?
- Mivel növelhető egy beszállító az alkuerejét a megrendelő vállalattal szemben?
- A vevőkkel való *értékesítési kapcsolat* minősége (értékesítés elvárt szintje növekedése; hozzájárulás a piaci növekedéshez; szerződéskötések módja; beszállító kiválasztás alapja; tranzakciók időtartama)
- A vevőkkel való *pénzügyi kapcsolat* minősége (fizetési határidők betartása, bizonylati fegyelem, reklamációk/jóváírások kezelése)
- Vannak-e olyan pótlólagos partner-specifikus költségek, melyeket a megrendelő számára ki kell fizetni (kapcsolat-specifikus befektetések)? Melyek ezek?
- A vevőkkel való *logisztikai kapcsolat* minősége (szállítások pontossága, visszaruk, raklapok kezelése, rendelésvétel módja, tájékoztatás minősége dokumentációk kezelése)
- Értékeli-e vevői *teljesítményét*? (ha igen, milyen területeken, milyen mutatók alapján)
- Mennyire érzik stabilak helyzetüket a kereskedő beszállítói portfóliójában?
- Milyen jelzőkkel jellemeznék kapcsolatukat a kereskedőkkel?
- Tapasztalnak-e ebben változást? Milyen irányban?
- Hogyan értékelné a hazai kis- és középvállalatok szerepét, jelentőségét, jövőbeni lehetőségeit az élelmiszeripari ellátási láncban?
- Hogyan ítéli meg a saját márkás termékek jelentőségét a partnerkapcsolatok fejlesztése szempontjából?
- Ismer-e beszerzési társulásokat? (nyilvánvalóan igen)
- Mit gondol, létre lehetne hozni ennek mintájára értékesítési társulásokat?
- Ismer-e ilyet?

Beszállító és megrendelő vállalat logisztikai / ellátási lánc menedzsment gyakorlata

- Mi az elvárt kiszolgálási színvonal? Ezt mi határozza meg? Vannak-e különbségek az egyes terméktípusokon belül, s ha igen ennek mi az oka?
- Differenciálja-e a kiszolgálás színvonalát vevőnként?
- Pl. ha akkor a megrendeléseket kap, ami kiüríti a készletet, hogyan dönti el, hogy mely vevő igényét milyen arányban teljesíti?
- Milyen koordinációs tevékenység szükséges a megvalósítás során a zökkenőmentes kapcsolat fenntartása érdekében? Mi az, amit összehangolnak az együttműködés során? Különbözik-e ez a koordináció partner-típusokként, s ha igen miért?
- Hogyan fejleszhető a logisztikai folyamat az együttműködő partnerek között?
- Hogyan megy végbe a konkrét megvalósítási folyamat? Milyen különbségek vannak ebben?

Mi e különbözőségek oka?

- Milyen tipikus problémákat lát a beszállító- megrendelő együttműködése során? Miért alakulnak ezek ki, hogyan lehetne őket orvosolni?
- Hogyan értékelik és motiválják a logisztikai vezetőt?
- Mondjon példát kiemelten fontos partnerkapcsolatra! Miért alakult ez ki, s mennyiben különbözik ez egy átlagos kapcsolattól?

Információ megosztás

- Mi jellemzi a beszállító – megrendelő közötti együttműködést? Mire terjed ki, hogyan valósul meg?
- Milyen információk cseréjére kerül sor az együttműködés során? Vannak-e ebben különbségek az egyes partnerekkel, ha igen mi az oka a különbségnek (pl. más a partner szokása, más a kapcsolat tartalma, típusa)?
- Közös készítik-e egymással a *kereslet-előrejelzésüket, promóciós terveiket*?
- A beszállítók és a vevők mennyiben osztják meg egymással *készletadataikat, és kapacitásaikra*(terveikre) vonatkozó információkat?
- A termékeket tartalmazó *nyilvántartásokat* egyeztetik-e egymással?
- Közös kódrendszereket használnak-e?
- A *kommunikáció* formális/informális úton gyakori?
- *Kommunikációs csatornák* hogyan épülnek fel? (csak egy-egy ember tarja a kapcsolatot, vagy vállalati szinten)
- Mennyire tájékoztatják egymás *belső döntéseikről, üzleti folyamataikról*?
- A *konfliktusokat* hogyan oldják meg? (tárgyalásos út, felsővezetői szint, jogi út)
- Használnak-e egymással *adatcsere rendszereket*, azokon milyen típusú információkat osztanak meg? Ki állja ennek költségét?
- A *beszállító-kiválasztásról* (újrátárgyalásról) szóló tárgyalások során milyen információkat osztanak meg egymással, milyen tényezők alapján döntenek?

Együttműködés körülményei: hatalom, bizalom, stabilitás

- Hogyan jellemezhető a beszállító – megrendelő kapcsolata az élelmiszeripari ellátási láncban? Vannak-e különböző típusú kapcsolatok, ha igen melyek ezek és miben különböznek egymástól? Miért alakulhatnak ki ezek a különböző kapcsolatok?
- Mennyire törekszenek megérteni vevőik/beszállítóik működési folyamatait, és a lehetőségek szerint *alkalmazkodni* azokhoz? Milyen tényezőkben jelenik meg az említett alkalmazkodás?
- Ha felmerül probléma vevőik/beszállítóik üzleti folyamataiban, akkor mennyire törekszenek *segítséget nyújtani* annak kezelésében?
- Mennyiben tartja fontosnak a bizalom szerepét a partnerkapcsolatokban? Miért?
- Vevőivel/beszállítóival való üzleti kapcsolatait milyen mértékben jellemzi *lojalitás*?
- Hogyan értékeli, a szerződéskötések alkalmával éreztetik-e szándékosan az *egymással szembeni hatalmi pozíciójukat* a felek?
- Partnerkapcsolatainak mekkora részét jellemzi a vevőktől/beszállítóktól való *függőség, a nekik való kiszolgáltatottság*?
- Milyen lehetőségeket látnak a hatalmi túlsúly megváltoztatására?
- Mikor van – ha van egyáltalán – a bizalomnak jelentősége? Miért?
- Hogyan érzékelik, milyen a *bizalom szintje* a vevőikkel/beszállítóikkal való üzleti kapcsolataikban? A bizalom emberekhez vagy szervezetekhez kötött-e? Mit jelent? Hogyan nyilvánul meg?
- Mennyire fontos a két partner, illetve munkatársa (beszerző – értékesítő) közötti ismeretség (bizalom) a beszállító kiválasztása során? Miért?
- Hogyan érzékelik, milyen a *kockázat szintje* a vevőikkel/beszállítóikkal való üzleti kapcsolataikban? Mekkora függőség jellemzi az adott kapcsolatot?
- Lehetségesnek tartja-e *rövid távon* a bizalom jelenlegi szintjének növelését?

- Lehetségesnek tartja-e *hosszú távon* a bizalom jelenlegi szintjének növelését?
- A vállalata által a bizalom szintjének növelésére tett *önkéntes* erőfeszítések hoznának-e megfelelő eredményt?
- Mennyire bízik a partnerében?
- Mitől alakul ki a bizalma? (nem csak a szerződésben lefektetett biztosítékokra gondolok)
- Ki vagy mi az, amiben megbízik a másik partner emlegetésekor?
- Mi befolyásolja egy kapcsolat stabilitását, miért? Mondjon pozitív és negatív példákat!
- Mitől stabil egy partnerkapcsolat az ellátási láncban? Hogyan növelhető ez a stabilitás?