

BÓDI-SCHUBERT Anikó

A VEVŐ-BESZÁLLÍTÓ KAPCSOLAT ELMÉLETI MEGKÖZELÍTÉSEI ÉS EMPIRIKUS SZEMLÉLTETÉSÜK

A cikk célja, hogy bemutassa a vállalatok, ezen belül kiemelten vevő és beszállító közötti kapcsolatok jelentéstartalmának elméleti megközelítéseit. Ehhez kapcsolódóan az írás két fő egységre tagolódik: az első szakaszban a vevő-beszállító kapcsolat fogalmának kifejtésekor ismerteti azok kialakulásának, a tranzakciók szintjéről kiinduló fejlődésének lehetséges állomásait, továbbá egy elméleti vizsgálati keretet mutat be, amelynek segítségével a cikk fókuszában álló kapcsolatok elemezhetők, belső struktúrájuk feltárható. A vállalatok közötti kapcsolatok vizsgálatával, tartalmának elemzésével több elméleti irányzat foglalkozik. Jelen írás a vevők és beszállítók közötti kapcsolat definiálása és a felek közötti viszonyrendszert elemző elméleti megközelítések ismertetése során alapvetően az Industrial Marketing and Purchasing Group nemzetközi kutatócsoport által alkotott és elfogadott elméletekre támaszkodik, főként azok nemzetközi publikációkban ismertetett eredményeit szintetizálja. Az írás második tartalmi egységében az ismertetett elméletek gyakorlatban való megjelenését, értelmezhetőségét esettanulmány szemlélteti.

Kulcsszavak: vevő, beszállító, kapcsolat, interakció, epizód, tranzakció

Az üzleti, ezen belül a vevő-beszállító közötti kapcsolatok vizsgálata nemcsak az egyes diadikus kapcsolatok struktúrájának megértése szempontjából lényeges; a kapcsolat a hálózati gazdaságnak is kiemelt eleme, hiszen az egyes üzleti hálózatok felépítésének megértése, struktúrájának megragadása a „benne található” kapcsolatok segítségével lehetséges. Ahhoz, hogy részletesen tudjunk elemezni egy hálózatot, az egyes kapcsolatokra vonatkozóan pontos és alapos ismeretekkel, információkkal kell rendelkezünk (Gelei, 2009).

A cikk célja, hogy elsősorban irodalomkutatás eredményei alapján feltáró-rendszerező elemzést adjon a vevő-beszállító kapcsolat jelentéséről, kialakulásának fejlődési fázisairól, illetve a létrejött kapcsolatok struktúrájának elemzési keretéről. A kapcsolat vizsgálata során az írás elsősorban az Industrial Marketing and Purchasing Group (továbbiakban IMP) megközelítésére támaszkodik majd, ám egyes helyeken más kapcsolódó elméleti iskolák, mint például a kapcsolati szerződéselmélet nézeteit is bemutatja. Az írás kitüntetett fogalmai közé tartozik a vállalatok közötti tranzakció,

interakció, kapcsolat és együttműködés jelentéstartalmának elemzése, illetve a már létrejött kapcsolat belső felépítését, tartalmát vizsgáló elméleti modellek bemutatása. A kapcsolat fejlődésére, illetve struktúrájának lehetséges leírására vonatkozó elméleti modelleket a cikk utolsó szakaszában esettanulmány szemlélteti.

A vállalatok közötti kapcsolat kialakulásának kitüntetett lépései az IMP megközelítésében

Jelen fejezet arra vállalkozik, hogy elsősorban az IMP kutatóinak megközelítését alkalmazva megragadja a vállalatok közötti, ezen belül kiemelten a vevő-beszállító kapcsolat pontos jelentését, s részletesen tárgyalja a kapcsolat kialakulásának szakaszait, ehhez kapcsolódóan leírja a kapcsolat egyes fejlődési fázisainak fő folyamatait, s bemutassa azok lényeges tulajdonságait.

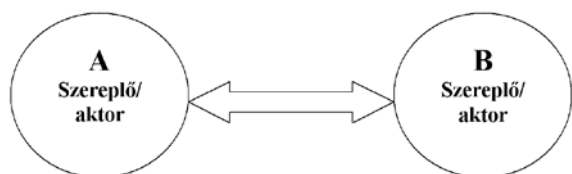
A vállalatok közötti kapcsolat vizsgálatával, jellemzőinek elemzésével számos kutató foglalkozik, ám mégis kevés publikációban találunk konkrét és precíz definíciót a kapcsolat szó jelentésének megadására,

értelmezésére. A legtöbb szerző evidensnek és egyértelműnek tekinti a kapcsolat értelmezését, ezért csak implicit leírásokkal él, s általában két vállalat értékteremtő céllal létrejövő együttműködését érti alatta (Ellram – Hendrick, 1996; Dyer, 1997; Bensaou, 1999; Cox 2001; 2004).

Az elemzés fókuszában álló vevő-beszállító kapcsolat tartalmának pontos megértéséhez ismerni szükséges az üzleti kapcsolat létrejöttének fontosabb mérföldköveit. A kapcsolatok kialakulásának kiindulópontját a vállalatok közötti *csere*, vagy más néven *tranzakció*¹ jelenti. A tranzakció fogalmát Ford és szerzőtársai (2007: 7. old.) szereplők vagy aktorok közötti egyszeri, lehatárolt, konkrét tartalommal bíró termék, szolgáltatás vagy pénztranszferként határozzák meg. A tranzakció egyfajta felek közötti *mechanizmus*ként értelmezhető, amely az aktorok közötti ügylet bonyolításának idejére összeköti a szereplőket, ám önálló tartalma korlátozott. A transzfer kölcsönös, a szereplők szükségletein alapszik, de lebonyolítása nem igényli az aktorok jelentős, elmélyült egymásra hatását, az egymáshoz való alkalmazkodást. A szereplők közötti csere sematikus folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A vállalatok közötti csere vagy tranzakció



Forrás: Ford et al. (2008, 8. o.)

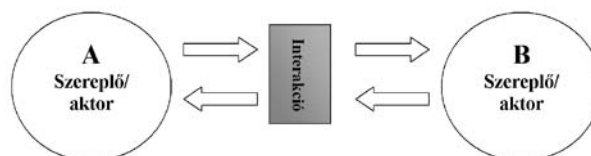
Håkansson (1982) a vállalatok közötti egyedi, különböző tárgyú, egyszerű cserék, tranzakciók sorozatait **epizódoknak**² nevezi. Az epizódok hangsúlyos eleme – a tranzakciókhoz hasonlóan – a felek közötti *termék-és szolgáltatáscsere*, amelynek jellemzőit alapvetően meghatározza, hogy jól körülírható-e a vevői igények, illetve a termékjellemzők mennyire komplexen definiálhatók. A termékeket kísérő *információcsere* az epizódok újabb összetevője, amely állhat formális és informális, jól és rosszul strukturált elemekből, illetve tartalmazhat jellemzően személyek közötti, továbbá szervezetközi elemeket. A termék- és szolgáltatáscserét *pénzügyi teljesítési folyamat* is követi, amelynek formája és feltételei sok esetben bizonytalansági tényezőket jelentenek az epizódoknak. Az epizódok a felsorolt tranzakciók esetében már megjelent elemeken kívül *szociokulturális tényezőket* is tartalmaznak, amelyek olyan jellemzőket ötvöznek magukban, mint a felek közötti kulturális attitűdök, a kölcsönös bizalom, illetve

annak építésére való törekvés. A szociokulturális elemek általában a legnehezebben definiálható, legpuhább elemei a kapcsolatoknak. Az egyes tranzakciókban és epizódokban, illetve azokhoz kapcsolódóan egyedi és kölcsönös *akciók* (Holmund, 2004) zajlanak a vállalatok között, amelyek lehetnek operatív részletekről való egyeztetések, a rendelések feladásai és fogadásai, kiszállítások, vagy akár telefonhívások is. Az akciók tehát a felek önálló tevékenységeit foglalják magukban, amelyek egymáshoz való sorozatos kapcsolódása már magát az epizódot testesíti meg.

A vállalatok közötti együttműködés folyamataihoz köthető az *interakció* jelensége, amely az aktorok közötti epizódok sorozata révén alakul ki, és olyan viszonyrendszert hoz létre, ahol két szereplő között egy, a felek által alkotott, ám külön-külön nem kontrollálható és/vagy irányítható struktúra jön létre (Ford et al., 2008). Az aktorok közötti interakciót a 2. ábra illusztrálja, amelyen jól látható, hogy az interakció az együttműködés során kialakuló, a részt vevő feleken túlmutató, a felek közös akaratával irányítható komplex, független folyamathalmazt jelöl. Blois (1972) szerint a vállalatok közötti interakció folyamatai olyan jelentőségteljesé válhatnak, hogy kvázi-szervezeti tulajdonságokat vesznek fel, s ezzel az interakció tovább intézményesülve vállalatok közötti kapcsolattá válik. Az interakció során a vállalatok közötti együttműködésben végbemenő akciókra adott válaszok és viszontválaszok legalább olyan fontosak, mint maga az eredeti akció (Mandják, 2005). Az interakció tehát a vállalatok közötti együttműködésben a folyamatok szintjén értelmezhető, tudatosan menedzselt folyamatrendszer, amely hozzájárul az együttműködő felek közötti kapcsolódási pontok intézményesüléséhez, a szereplők közötti szilárd kapcsolatok kialakulásához.

2. ábra

A vállalatok közötti interakció



Forrás: Ford et al. (2008, 9. o.)

Az IMP kutatóinak felfogásában (Håkansson, 1982; Ford et al., 1986) az epizódok ismétlésének sorozataként alakulnak ki az *interakció folyamatai*, amelyek révén az epizódok mindkét fél működésében beépülnek a *szervezeti rutinok* közé. A rutinok ahhoz segítik hozzá a szervezeteket, hogy az epizódok *intézményesüljenek*, ezáltal a kapcsolatok formalizálódnak, a tranzakciók költségei csökkennek, a felek közötti kötelek létre-

jönnek, s tovább erősödnek, a felek kölcsönösen „kapcsolódottá válnak”. Ezt az intézményesülést támogatja a fent említett interakció kialakulása, illetve az abban zajló folyamatok szervezetté válása. A másik féllel szemben támasztott elvárások, a kapcsolatot jellemző rutinok, együttműködési gyakorlatok megszilárdulnak, s a jövőorientált szemléletmód és viselkedés jellemzi az együttműködést. Az interakció és a rutinok segítségével hosszú távú *kapcsolatok* alakulnak ki. A kapcsolat az interakcióhoz képest három fő paraméterben jelent szorosabb összekapcsolódottságot (Holmund, 2004 alapján):

- 1) *idődimenzióval rendelkezik*, azaz van „múltja”, amelynek tapasztalata beépül a rutinokba,
- 2) egyértelműen *intézményesült*, azaz folyamatait szilárd, formalizált együttműködés jellemzi, amelyet gyakran keretszerződés alapoz meg,
- 3) *kölcsönös adaptáció alakul ki* a folyamatok szintjén a felek közötti együttműködés során,
- 4) *jövőorientált*, a múltból ered, de alapvetően „előre mutat”.

Az IMP vállalatok közötti kapcsolatfelfogást jól összegzi neves kutatóinak – Anderson és Narus (1991: 98. old.) – vevő-beszállító kapcsolatról alkotott definíciója: „A kapcsolat a vevő és beszállító vállalatok között létrejövő struktúra, amelyben a felek szociális, gazdasági és technológiai kötelekeket alakítanak ki azazal a céllal, hogy csökkenő költségeket realizáljanak és/vagy növekvő értéket teremtsenek, miközben kölcsönös előnyökre tesznek szert.”

A vevők és beszállítók közötti kapcsolat lényegi elemeinek kifejtésére Håkansson és szerzőtársai (Håkansson – Johansson, 1992; Håkansson – Snehota, 1995) az úgynevezett *A-R-A modellt* alkalmazzák. A szerzők szerint a vevők és beszállítók közötti kapcsolatok „összekapcsolódottságát” három fő *összekötő kapcsolódási szál* fejezi ki: a kapcsolatot alkotó *szereplők*³, a *tevékenységek* és a szereplők által birtokolt *erőforrások*, innen ered a betűszavakkal rövidített modell elnevezése. A *szereplők kapcsolódási szál* a kapcsolatot alkotó felek közötti interperszonális viszonyokat jeleníti meg, s azokat az attitűdöket, érzelmeket, normákat tömöríti, amelyek alapján eldől a felek közötti bizalom, elkötelezettség, elismerés és befolyás mértéke. A *tevékenységek kapcsolódási szál* a felek közötti kapcsolat során végbemenő folyamatok integráltságának, illetve közös koordinációjának a létét, megvalósulását fejezi ki. A kapcsolat résztvevői között zajló anyagi folyamatok s az ezeket kísérő információs folyamatok (mint például a keresletmenedzsment, disztribúció, vevőkiszolgálás, dokumentumok kezelése) különböző mértékben lehet-

nek integráltak, s ezáltal a tevékenységek által generált „összekapcsolódottság” mértéke is különböző. A *felek által birtokolt erőforrások* egymáshoz való kölcsönös alkalmazkodása a felek közötti kapcsolatot meghatározó harmadik lényeges kapcsolódási szál. A kapcsolatot alkotó felek egyes erőforrásai folyamatosan konfrontálódnak és/vagy alkalmazkodnak egymáshoz, amelynek eredményeként az összekapcsolódottságot elmélyítő közös erőforrások jöhetnek létre a kapcsolatokban. Az említett három kapcsolódási szál sem független egymástól, hanem szoros kölcsönhatásban állnak: a tevékenységek támogathatják, vagy éppen akadályozhatják az erőforrások egymáshoz való alkalmazkodását, az erőforrások limitálhatják vagy ösztönözhetik a tevékenységek közötti integrációt, és a szereplők felfedezhetik vagy elodázhathatják az erőforrások alkalmazkodásának és a tevékenységek közötti integráció elmélyítésének lehetőségeit. A szereplők, tevékenységek és erőforrások közötti kapcsolódási szálak nemcsak annak a konkrét kapcsolatnak az elemeit kötik össze egymással, amelyben léteznek, hanem ezek által épülnek ki az adott kapcsolatot további kapcsolatokkal összekötő hidak is, így a nevezett három elemet az adott kapcsolatot körülvevő hálózat építőelemeinek is tekinthetjük. Ebből következően Mandják (2005) az üzleti kapcsolatot e három felsorolt kapcsolódási szál sajátos fonatának tekinti.

A vállalatok közötti kapcsolat és együttműködés egyéb megközelítései

Az IMP kutatóinak kapcsolatmeghatározásai mellett természetesen több elméleti megközelítés is létezik az üzleti kapcsolat tartalmának, fogalmának meghatározására. Jelen fejezetben elsősorban a *kapcsolati szerződéselmélet*, illetve a logisztikai, ellátási képességek oldaláról kiinduló megközelítések legfontosabb megállapításainak összegzését teszem meg. Annak érdekében, hogy világos és pontos fogalmi képet kapjunk a vállalatok között kialakuló folyamatok, struktúrák jelentéstartalmáról, szükségesnek tartom meghatározni a vállalatok közötti együttműködés és a partnerkapcsolat jelentését, s ezáltal megadni az üzleti kapcsolattól való elkülönítésüknek szempontjait. Gyakran előfordul ugyanis, hogy ezeket a fogalmakat szinonimaként használják az üzleti kapcsolattal, ám – bár hasonló tartalom kifejezésére irányulnak – nem teljesen azonosan értelmezhető a három kifejezés.

A vállalatok közötti *együttműködés, kooperáció* fogalmának meghatározására kevés az egzakt definíció az irodalomban. Számos forrás gyakorlatilag két vállalat között létrejövő, különböző mértékben koordinált közös tevékenységet ért alatta (Andaleeb, 1995; Tietz

1993). Agárdi (2005) az együttműködést/kooperációt a vállalatok közötti közös cselekmények gyűjtőfogalmának tekinti, s a következő jellemzőket tartja rá érvényesnek:

- vállalatközi megállapodáson alapul, amely azonban nem feltétlenül szerződésben ölt testet, jellemzően inkább rendszeresen ismételt tranzakciók (epizódokban) eredményeként jelentkezik,
- tulajdonjogilag független partnerek között megy végbe,
- közös erőforrás-felhasználás és a részt vevő felek érdekeinek kölcsönös figyelembevétele jellemzi.

A vállalatok közötti együttműködés meghatározásában a rövid és hosszú távú orientáció, illetve az aktorok

közötti tevékenység összehangoltsága és értékteremtő irányultsága közötti különbség jelenik meg Macneil (1980) kapcsolati szerződéselméletének⁴, illetve ennek alapján Dwyer és szerzőtársainak (1987) megközelítésében is, akik a vállalatok közötti együttműködés két végpontját határozzák meg: a *diszkrét*, illetve *kapcsolati tranzakciókat*. A diszkrét tranzakciók egyszerűek, kismértékű kommunikáció és szűk, jól fókuszált paraméterekkel pontosan meghatározott tartalom jellemzi őket. A kapcsolati tranzakciók korábbi események és jövőbeli tranzakciók kontinuumába beágyazottan jelentkeznek, explicit és implicit feltételezések, bizalom és közös tervezés jelenik meg bennük (Agárdi, 2005). A diszkrét és kapcsolati tranzakciók összehasonlítását az 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat

Diszkrét és kapcsolati tranzakciók

Az összehasonlítás szempontjai	Diszkrét tranzakció	Kapcsolati tranzakció
Tranzakció időbeli jellemzői	Rövid távú tranzakció, amely véget ér a szerződésben vállalt feladat befejezésével.	A tranzakció egy folyamat része, korábbi megállapodásokhoz kötődik, jövőorientáció jellemzi.
Partnerek száma	Két partnerre korlátozódik.	A tranzakció folyamatában akár kettőnél több partner is részt vehet (hálózat kialakulásának irányába mutat).
Tranzakció tartalma és specifikussága	A tranzakció tartalmát egyszerű igény határozza meg, a vállalt kötelezettségek standardizáltak, szokásokon és meggyőződéseken alapulnak.	A kötelezettségek testreszabottak és részletesek, tartalmukat és forrásukat a kapcsolat során tett ígéretek adják, amelyekhez a szokások és a jog is hozzáadódnak.
A kapcsolatról megfogalmazott várakozások	Célok közötti érdekkonfliktusok várhatók, nem jellemző a felek közötti egység.	A jövőbeni problémákat és várható érdekkonfliktusokat a bizalomra és akarategységre támaszkodva próbálják kezelni.
Személyes kapcsolatok jelentősége	Rutinszerű, sablonos kommunikáció és minimális személyes kontaktus jellemzi.	Széles körű formális és informális kommunikáció, személyes kapcsolatok alakulnak ki, nemüzleti jellegű elégedettség keletkezik.
Szerződéses szolidaritás	Alapvetően az önérdek a meghatározó, elfogadja és követi a társadalmi normákat.	Az önszabályozás jelentősége növekszik, belső kapcsolati alkalmazkodás.
Jogok és kötelezettségek átruházhatósága	Teljes mértékű átruházhatóság, irreleváns, hogy ki teljesíti a szerződést.	Korlátozott átruházhatóság, a tranzakció nagyban függ a felek identitásától.
Kooperáció (a közös tervezésre és teljesítésre irányuló erőfeszítések)	Nem jellemző a kooperáció.	A partnerek jelentős erőfeszítéseket tesznek a közös tervezésre és a közösen támasztott teljesítmények elérésére.
Tervezési folyamat	Koncentrálás az egyedi tranzakcióra, nincs jövőorientált tervezés.	A jövőbeni tranzakciók részletes tervezése, változó célok megvalósítása, hangsúly az együttműködés folyamatán.
Teljesítménymérés és specifikáció	A teljesítmény egyértelműen mérhető, kevés figyelmet fordítanak a specifikációra.	A teljesítmény minden aspektusának mérése, specifikálása és számszerűsítése, amely a várható jövőbeli előnyöket is magában foglalja.
Hatalom (mások befolyásolásának képessége)	Csak szerződészegés esetén releváns a hatalmi befolyásolás.	A megnövekedett függőség a hatalom érvényesítéséhez vezet.
Előnyök és hátrányok szereplők közötti megosztása	Az előnyök és hátrányok egyértelműen szétválaszthatók, s a partnerekhez rendelhetők.	Az előnyök és hátrányok nem rendelhetők partnerhez, a szerződés időtartama alatt törekszenek azok elosztására.

Forrás: Dwyer et al. (1987: 13. o.) és Macneil (1980) alapján

A vállalatok közötti együttműködés és kapcsolat fogalmának részletes kibontása mellett fontos definiálni a *partnerkapcsolat* kifejezés jelentéstartalmát is. Annak ellenére, hogy a magyar nyelv – az angoltól eltérően, amely a kapcsolatot, illetve partnerkapcsolatot két teljesen eltérő kifejezéssel jelöli – közel azonosan nevezi őket, a két fogalom eltérő jelentéstartalmat tükröz. A vállalatok közötti partnerkapcsolat (partnership) meghatározására cikkemben Mohr és Spekman (1994: 135. o.) definícióját fogadom el, amely szerint: „a partnerkapcsolatok független vállalatok közötti, tudatos céllal létrehozott stratégiai kapcsolatok, amelyekben a résztvevők összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyök elérésére törekcszenek, s tudomásul veszik a kapcsolat által kialakult erős kölcsönös függőséget”. A partnerkapcsolat definíciójához sorolható⁵ Ring és Van de Ven (1993: 5. o.) megközelítése is, akik formális jogi és informális szociálpszichológiai aspektusból vizsgálják a vállalatközi kapcsolatokat, s a következőképp határozzák meg jelentésüket: „a kapcsolat egy vállalatnak egy másik vállalattal tett közös és ismétlődő erőfeszítése arra, hogy szerződéses alapon idioszinkretikus⁶ beruházásokat hozzanak létre”.

A fenti definíciókból jól érzékelhető, hogy a *partnerkapcsolat kölcsönös stratégiai azonosság*ot, hosszú távú elkötelezettséget s kapcsolatspecifikus beruházások létét tételezi fel az azt alkotó felek között, ezért a „szimpla” kapcsolathoz képest jóval szorosabb kölcsönös függőségi rendszert és tudatosabban menedzselt struktúrát jelöl. Így jelentése nagyon közel áll a kapcsolati szerződéselmélet által meghatározott kapcsolati tranzakció leírásához és tartalmához. Az IMP kutatói megközelítéséhez képest a partnerkapcsolat-definíciók egy komplexebb, elmélyültebb vevő-beszállító viszonyrendszerre utalnak, amely közelebb áll a vállalatok közötti együttműködést a logisztikai, ellátási képességek szempontjából vizsgáló számos szerző (Bensaou, 1999; Cox, 2004a, b; Ellram – Hendrick, 1995) kapcsolatfelfogásához is, jóllehet ők publikációik során nem alkottak pontos, egzakt definíciókat.

A bemutatott üzleti kapcsolat megközelítések szintetizálása és a kapcsolat fejlődése

Cikkem e fejezetében ismertetem az eddig bemutatott elméletek szintetizálásának lehetőségeit, a megközelítésükben tapasztalható hasonlóságokat és különbségeket, illetve a fejezet második szakaszában bemutatom az üzleti kapcsolat fejlődésének egy, szintén az IMP kutatója által alkotott elméleti keretét.

Az ismertetett üzleti kapcsolat megközelítések szintetizálása

Az IMP kutatóinak és a kapcsolati szerződéselmélet elfogadóinak a vállalatok közötti kapcsolatokról alkotott felfogásában több hasonlóságot fedezhetünk fel. A cserék nyomán létrejövő epizódokat gyakorlatilag diszkrét tranzakcióknak tekinthetjük, míg a kapcsolati tranzakciók olyan kapcsolatokat jelölhetnek, amelyek – A-R-A modell szerinti – összekapcsolódottsága jelentősnek tekinthető. A két szemlélet közötti legfontosabb lényegi különbség, hogy az IMP felfogása megenged különböző „összekapcsolódottsági” mértéket, azaz kevésbé szorosnak tekinthető együttműködést is kapcsolatként értelmez, ezzel szemben Macneil (1980), illetve Dwyer (1987) felfogásában a kapcsolati tranzakciók már elmélyültebb, kiterjedt múltbeli tapasztalaton nyugvó, de jövőorientált szoros köteleket tekintenek kapcsolatnak. Az értelmezésük szerinti kapcsolaton inkább a partnerkapcsolat jelentését „érhetjük tetten”.

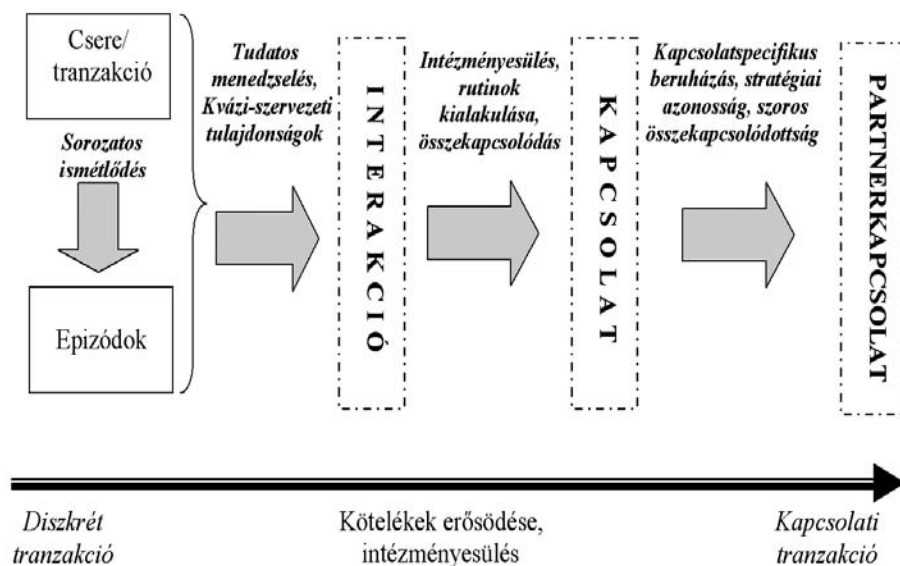
Jelentéstartalmában az együttműködés az IMP kapcsolatfelfogásában főként az interakcióhoz állhat közel, de nézőpontom szerint folyamatainak intézményesültsége és tudatos „menedzselttsége” jóval elmaradhat az interakcióétól, akár már epizód szinten is észlelhetünk vállalatok közötti együttműködést. A partnerkapcsolat egy szoros kapcsolati tranzakciót foglalhat magában, s az IMP kapcsolatfelfogásában „elhelyezve” egy rendkívül erős összekapcsolódottságot jelölhet, a felek közötti folyamatok magas szintű intézményesülését testesítheti meg. Az előzőekben bemutatott vállalatok közötti tranzakció, epizódkapcsolat, interakció és partnerkapcsolat meghatározásainak különböző jelentéstartalmát a 3. ábrával illusztrálom (*következő oldalon*).

A 3. ábrát egy példával szemléltetve a következőképp értelmezhető a tranzakciók szintjétől a partnerkapcsolat létrejöttéig történő fejlődési folyamat:

- egy győztes tender eredményeként egyszeri adásvétel történik a vevő és a beszállító között ~ tranzakció szintje,
- a vevő elégedett volt a termékkel és a kiszolgálással, így a tranzakció többször megismétlődik, ehhez kapcsolódóan különböző akciók (megrendelések feladása, számlázás, munkatársak közötti egyeztetések) zajlanak a vállalatok között ~ epizód szintje,
- az epizódok alatt a felek között pozitív személyes és formális kapcsolatok alakulnak ki, közösen törekcszenek növelni a termék forgalmát, például különböző promóciókat szerveznek, törekcszenek a rendelésseladási és -teljesítési folyamat egyszerűsítésére, egymás működésének megértésére ~ interakció szintje,

- a felek saját igényeikre testre szabott, hosszú távú keretszerződést kötnek, elmélyítik a kapcsolat közös és tudatos menedzselésére vonatkozó tevékenységeiket (például együttes keresletmenedzsment: előrejelzések, kategóriamenedzsment, testre szabott választék kialakítása stb.) ~ kapcsolat szintje,
- vevő és beszállító kapcsolatspecifikus beruházásokat tesznek, például EDI-rendszert vezetnek be, s bizalmas információkat is megosztanak egymással (készletadatok), közös termékfejlesztést hajtanak végre ~ partnerkapcsolat szintje.

A vállalatok közötti kapcsolatmeghatározások rendszerezése



Forrás: saját szerkesztés

Az előző szakaszokban ismertetett fogalmi keretből kiindulva, a vállalatok közötti kapcsolat definíciójára vonatkozóan az alábbi elemeket emelhetjük ki mint a *kapcsolat jelentésének letéteményeseit*:

- két vállalat kölcsönös, önkéntes és koordinált tevékenysége,
- hosszú távú orientáció, kölcsönös adaptáció és jelentős, felek közötti „összekapcsolódottság” jellemzi, amely túlmutathat az egyes vállalatok szervezeti keretein,
- a felek által elfogadott, közös cél érdekében jön létre,
- amelynek eredményeként kölcsönösen értéket teremtenek egymás számára.

A kapcsolat kialakulása, fejlődési fázisai

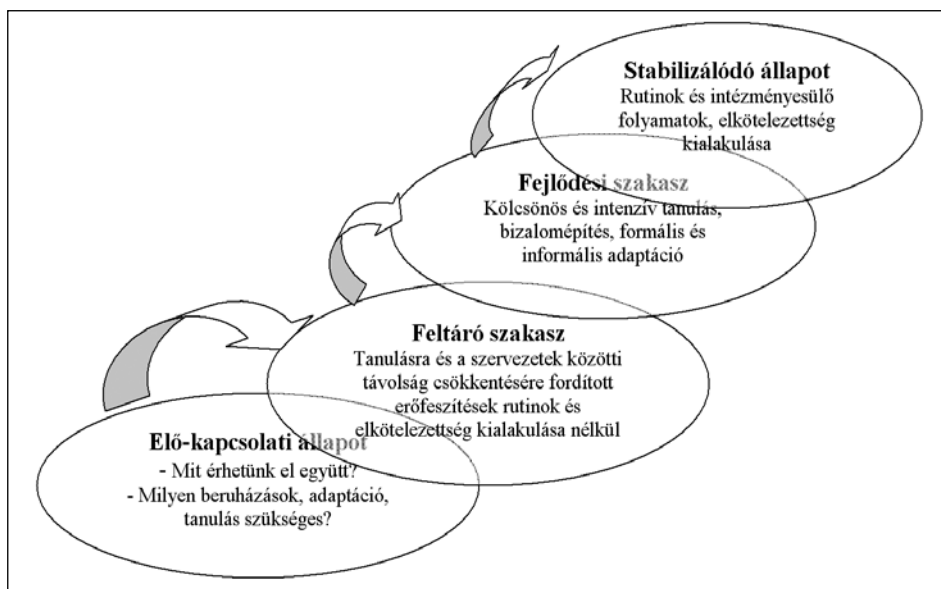
Tovább folytatva az IMP kutatóinak az üzleti kapcsolat jelentését, fejlődését tárgyaló publikációinak bemutatását, ebben az alfejezetben a vállalatok közötti kapcsolat

kialakulásának lehetséges folyamatát ismertetem, összefoglalva Ford (1998) elméletét.

A *vevő-beszállító kapcsolatok kialakulását* legtöbb szerző időben elhúzódó, *többlépcsős fejlődés eredményének* tekinti. Ford (1998) egy négyfokozatú fejlődési skála eredményeként értelmezi a stabil vevő-beszállító partnerkapcsolat létrejöttét, s felfogása szerint e kapcsolatok születése a 4. ábra segítségével illusztrált folyamatként írható le.

4. ábra

A vevő-beszállító kapcsolatok születése



Forrás: Ford, 1998: 29. o.

Előkapcsolati állapotban a leendő partnerek mérlegelik, hogy érdemes-e kapcsolatba lépniük a másik féllel, milyen előnyöket és költségeket várhatnak a kezdeményezéstől. Ebben a szakaszban különböző tranzakciók, epizódok szintjén zajlik a felek közötti együttműködés, ám már fokozatosan megjelenik a közös jövőkép felvázolása is. Miután a felek a kapcsolat kialakítása mellett döntöttek – azaz létrejön az interakció, a felek között erősödő kötelékek jönnek létre –, megkezdődik a kölcsönös tanulás, az egymással való együttműködés potenciális előnyeinek feltárása, a felek „összecsiszolódása”.

A fejlődési szakaszban a felek között zajló folyamatok mélyebb megértése és fejlesztése zajlik, kialakul az elkötelezettség és a bizalom, felerősödik az együttműködési folyamatokban tapasztalható adaptáció, hangsúlyossá válik az interakció folyamatainak intézményesülése. Stabil állapotban a kapcsolat elmélyül, az együttműködés folyamatai rutinokká válnak, s jelentős mértékben intézményesülnek. Ez utóbbi két fázisban az interakció folyamatai során fokozatosan mélyülnek a felek közötti kötelékek, végül a rutinok kialakulásával az interakció megszilárdul, a felek összekapcsolódnak, s létrejön a kapcsolat. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az üzleti kapcsolat folyamatosan fejlődik, változik, nincs végső állapota. A stabilnak mondott kapcsolat történetében is bekövetkezhetnek hullámvölgyek, amelyek egy korábbi, fejlettebb állapothoz képest visszalépést eredményezhetnek. Természetesen ennek az ellentéte is tapasztalható, amikor a kapcsolat folyamatosan mélyül, s a felek közötti kötelékek tartósan erősödnek (Ford és szerzőtársai, 2007).

A vevő-beszállító kapcsolat rendszerének elemzése

Cikkem jelen fejezetében bemutatom az IMP Group többéves nemzetközi kutatási eredményeit ötvöző elméleti keretét, az *interakció¹-megközelítést* (Interaction Approach, továbbiakban IA), amely a vevő-beszállító kapcsolat rendszere elemzésének az egyik legkorábbi és talán legkomplexebb megközelítését adja (Håkansson, 1982).

Az IMP Group a vállalatok közötti kapcsolatok elemzésekor a kapcsolatok hosszú távú orientációjára, illetve a kapcsolatokat jellemző dinamikára helyezi a

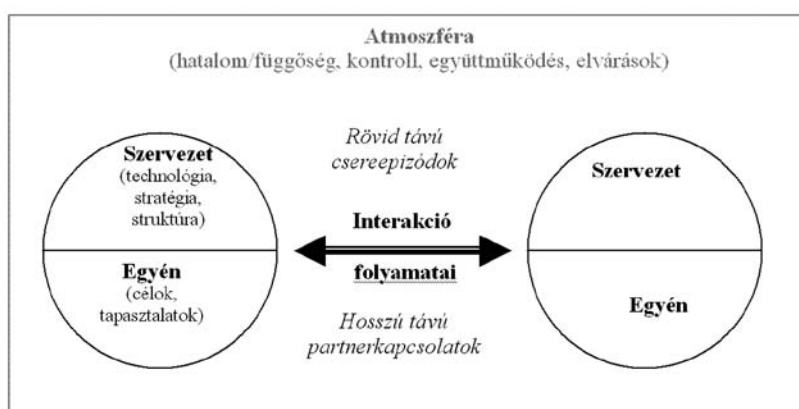
hangsúlyt. A széles körű nemzetközi kutatás eredményeként konstruált IA célja, hogy olyan átfogó fogalmi keretet teremtsen, amelynek segítségével a szervezetközi kapcsolatok, így különösen a vevő-beszállító kapcsolatok kialakulása, működése, fejlődése, fenntartása, illetve az ezeket a folyamatokat jellemző dinamika érthetővé és megragadhatóvá válik. Az IA legfontosabb pilléreit az üzleti kapcsolatokat létrehozó felek (személyek és szervezetek egyaránt); a közöttük kialakuló interakciós folyamatok; az atmoszféra, amely a felekkel kölcsönhatásban áll, illetve a környezet, amely a feleket és folyamatokat „körbeveszi” jelentik. Az IA legfőbb elemeit, illetve azoknak egymáshoz való viszonyát az 5. ábra segítségével szemléltetem.

Az interakció folyamatai a felek közötti *csereepizódokra* épülnek, amely epizódoknak a cikk első fejezetében ismertetett négy fő típusát azonosítja Håkansson.

5. ábra

Az interakció modell

Környezet
(piaci szerkezet, dinamizmus, ellátási láncban elfoglalt pozíció, társadalmi viszonyok)



Forrás: Håkansson (1982: 32. o.)

Amint azt az első fejezetben, a vállalatok közötti kapcsolatok meghatározásakor már bemutattam, az epizódok sorozatos ismétlése folyamatokat alkot, létrejön az interakció, amelyeknek a szervezeteken belüli további intézményesülése erősödő kötelékeket alakít ki a felek között, s megszületik a hosszú távú orientációjú *kapcsolat*.

Az interakció folyamatait nemcsak az egyes epizódok tartalma, hanem *a kapcsolatban szereplő felek tulajdonságai* is formálják, amelyek egyaránt kötődnek a szervezetekhez és a személyekhez. A szervezetekhez köthető tulajdonságjegyek közül Håkansson a következőket emeli ki: a kapcsolat tárgyát képező *termék technológiai tulajdonságai* az egyik legfontosabb, legkritikusabb elemét jelenthetik a kapcsolatnak.

A termék előállításának komplexitása, vevői igényekhez való alakíthatósága, testreszabhatósága, fejlesztetősége, kiforrottsága mind-mind hozzájárul ahhoz, hogy az interakció során a felek az együttműködés hosszú távú elmélyítése, vagy éppen felbontása mellett döntenek-e. Az *együttműködő felek vállalatmérete* szintén kulcsfontosságú elem, amely a két szereplő hatalmi-függőségi viszonyára, együttműködés iránti nyitottságára, illetve alkalmazkodóképességére, rugalmasságára is hatással van. A *felek stratégiája és szervezeti struktúrája* nyilvánvalóan befolyásolja az együttműködés konkrét folyamatait. Rövid távon a szervezeti struktúrát az interakció keretrendszerének tekinthetjük, amelyet azonban hosszú távon a kapcsolatok során felhalmozott eredmények és tapasztalatok átalakíthatnak. Az együttműködés folyamatában jelentős szerep jut nemcsak a szervezeteknek, hanem a *személyeknek* is, akik jellemzően a beszerző, illetve értékesítő pozíciókat töltik be az egyes vállalatoknál. A kapcsolatot kialakító személyek tudása, értékrendje, motivációja, kultúrája, egymással kapcsolatos személyes tapasztalatai és elvárásai beépülnek a szervezetek közötti interakciók folyamatába, s sokszor akár jelentős mértékben is befolyásolni tudják az együttműködést.

Az *interakció környezete* azt a széles körű kontextust jelenti, amelyben az egyes kapcsolatok beágyazottan léteznek. A *piaci szerkezet*, azaz a beszállítói és vevői oldalon levő szereplők száma és koncentrációjának mértéke markánsan befolyásolja az egyes kapcsolatok működését, illetve a beszállítók és a vevők választási, váltási lehetőségeit. Ugyanilyen mély hatása lehet az egyes kapcsolatokra a *vevői és beszállítói piacokat jellemző dinamizmus* is, amely alatt a szerző azt érti, hogy mennyire gyorsan fejlődik a piac, a már ismert piaci szerkezetek milyen mértékben változnak, jelennek-e meg új szereplők, termékek. A környezet további fontos eleme, hogy az adott diadikus kapcsolatot alakító vevő és beszállító hol, milyen *pozícióban helyezkedik el az ellátási láncban*, illetve *milyen társadalmi viszonyrendszer, attitűd veszi körül a kapcsolatot*. Ez utóbbi szociokulturális környezeten azokat a nemzeti, regionális vagy vállalatspecifikus hagyományokat, szokásokat, szemléletmódot értjük, amelyek indirekt módon beépülnek az egyes szervezeteket jellemző folyamatokba is.

A kapcsolatokat körülvevő *atmoszféra* a legnehezebben definiálható, megragadható eleme az együttműködésnek. Mindazon tényezők összességét értjük rajta, amelyek *hatással vannak az interakció folyamatainak kialakulására és tulajdonságjegyére*, és emellett a szereplők és a szereplők közötti folyamatok – hosszú távon

– *maguk is befolyásolni tudják* ezeket az elemeket. Az atmoszférát tehát az intézményesült partnerkapcsolati rutinok, illetve a partnerek jövőorientált világos elképzelései stabilizálják. De ezzel együtt az atmoszféra egy dinamikus környezet is, hiszen a technológiai fejlődés, a piaci szervezeti változások s a partnerek epizódok során felhalmozott tapasztalata – jellemzően hosszú távon – alkalmas aktuális állapotának megváltoztatására. Az atmoszféra kiemelt elemei: a *tranzakciós költségek*, a *hatalmi-függőségi viszony* és (az erőforrások feletti) *kontroll*. A hatalmon Håkansson elsősorban befolyásolási képességet ért, amellyel a hatalmat birtokló vállalat befolyásolni tudja egy másik vállalat döntéseit és cselekvéseit annak akarata, illetve beleegyezése nélkül, sőt sokszor azzal ellenében. A hatalom egy jelentős lehetőség birtokosa számára arra, hogy az interakció folyamatait irányítsa, a kapcsolat hasznának és költségeinek elosztását a szereplők között befolyásolja. Ám konkrét, kapcsolatokban való megjelenése attól függ, hogy a hatalom birtokosa mennyit érzékeltet saját erőfölényéből a másik féllel szemben. A két fél közötti *összekapcsolódás szorossága* szintén fontos eleme az egyes folyamatokat körülölelő atmoszférának. Håkansson megközelítése szerint minél több *formális és informális kötelek*⁸ létesül az együttműködő felek között, a kapcsolat irányításának tranzakciós költségei annál alacsonyabbak lesznek. A kontroll funkciója és megjelenési formája általában az érzékeltetett hatalom szintjétől függ. Az egymás folyamata, működése felett gyakorolt kontroll magasabb szintje hozzájárulhat a másik döntéseivel kapcsolatos bizonytalanságok csökkenéséhez, s egyben meghatározza az egyes felek által birtokolt erőforrások, illetve a kapcsolat által teremtett értékek (hasznok) elosztását is. Fontos azonban megjegyezni, hogy a hatalmi-függőségi szituáció egyrészt mindig relatív, másrészt pedig semmiképpen sem állandó elem, hanem a tranzakciók során a felek bármelyike által – elsősorban hosszú távon – megváltoztatható.

Az IMP Group és Håkansson (1982) az interakció- modell megalkotásával nagyon komplex és átfogó megközelítést adtak a vállalatok közötti kapcsolatokat rövid és hosszú távon jellemző folyamatoknak, illetve az azokat befolyásoló tényezőknek. Korai modelljük a vevő-beszállító kapcsolat elemzésének egyik mérföldkövét jelenti, amely számos további publikáció és kutatás kiindulópontját képezi azóta is. Az IA bár több ponton törekszik a kapcsolatokra jellemző dinamizmust megragadni, alapvetően egy statikus pillanatfelvételt készít a vizsgált vállalatok közötti kapcsolat rendszeréről. Elemzésében a vevők és beszállítók között kialakuló kapcsolatok megítélésében a főszerepet főként – a tisztán racionális költség- (és működési) ha-

tékonyással szemben – olyan tényezők kapják, mint a rugalmas alkalmazkodás, a szervezeti és egyéni döntések alkalmával kifejezett együttműködési készség és a bizalom. Az IA magatartásfelfogása nem opportunistá: alapvetően kooperatív, és a környezeti-társadalmi viszonyokhoz rugalmasan illeszkedő, azokat elfogadó magatartást tekintí sajátjának.

Az elméletet ért kritikák a fenti megközelítést tartják túlságosan általánosnak. Ford (1998) megjegyzi, hogy az adaptációra és kooperációra való törekvés mellett azt sem szabad elfelejteni, hogy az üzleti kapcsolatokban részt vevő felekre a saját érdekeik követése, és a konfliktusok vállalása, esetleg generálása szintén általános jellemző. A kooperatív vagy konfrontatív elemek közül azok kerülnek majd túlsúlyba magatartásukban, amelyekkel úgy érzik, eredményesebbek lehetnek, feltéve persze, hogy jól ítélik meg a partnert és az üzleti szituációt. Az IA szemléletével, kiindulópontjával kapcsolatos további észrevétel, hogy nem feltétlenül biztos az sem, hogy a partnerkapcsolatokra mindig hosszú távú orientáció a jellemző, hiszen vannak rövid távú és/vagy korlátozott időre szóló kapcsolatok, illetve a versengő irányítási stílus is jellemzően nem hosszú távú orientációjú szerződéses kapcsolatokat alkalmaz (Blomquist, 2002).

Esettanulmány

A cikk e fejezetében esettanulmányon keresztül szemléltetem a vevő-beszállító kapcsolat kialakulásának és további fejlődésének az elemzett vállalatok között kialakult, tapasztalt folyamatát, illetve a bemutatott IA elemzési modell segítségével értékelem a vizsgált kapcsolatban végbement változások kapcsolatra gyakorolt hatását.

A feltáró jellegű, kvalitatív kutatási technika alkalmazását a következő szempontok alapján tartottam indokoltnak választani s kutatásom folyamán alkalmazni:

- Bár a vállalatok közötti kapcsolatok – ezen belül kiemelten a vevő-beszállító kapcsolatok – struktúrájával, folyamataival, jellemzőivel számos publikáció foglalkozik, mégis inkább az mondhatjuk, hogy az adott témakör vizsgálatának nem alakult ki szilárd, általánosan elfogadott szempont- és fogalomrendszere. Inkább azzal a megállapítással élhetünk, hogy – az irodalomkutatás eredményeinek ismertetése során már bemutatott, részben egymás eredményeire támaszkodó, részben azoknak ellentmondó – kutatási irányok és megközelítések párhuzamosan léteznek a menedzsmentirodalomban. E szilárd definíciós struktúra hiánya a

feltáró jellegű, a valóság mélyebb megismerését lehetővé tevő kutatási technika alkalmazásának relevanciáját támaszthatja alá.

- A legtöbb, jelen cikkben is ismertetett elméleti megközelítés általánosan elfogadottnak tekinti azt az álláspontot, hogy a vállalatok közötti üzleti kapcsolatok elemei, az üzleti partnerek közötti együttműködés folyamatai mindig csak az adott kapcsolatspecifikus kontextusban elemezhetők, vizsgálhatók (Håkansson, 1982; Mohr – Spekman, 1994; Möller – Wilson, 1995). Így a nevezett kapcsolatspecifikusság⁹ egyértelműen végigkíséri a kutatás folyamatát és eredményeit, s előrevetíti a kutatás megbízhatóságával kapcsolatban várhatóan felmerülő problémákat is.

Az esettanulmány alanya egy olyan üzleti kapcsolat, melyben egy hazai multinacionális élelmiszer-ipari¹⁰ vállalat a beszállítói pozícióban, illetve egy magyar tulajdonosi háttérrel rendelkező nagykereskedő a vevői pozícióban található. Az esettanulmány kilenc vállalati mélyinterjú segítségével készült, amelyek közül ötöt a beszállító kereskedelmi vezetőjével, illetve értékesítési munkatársaival, négyet pedig a vevő ügyvezetőjével, beszerzési vezetőjével, illetve beszerzési munkatársaival végeztem el, mert a vevő-beszállító kapcsolat szempontjából a nevezett pozíciókat betöltő személyek voltak a releváns interjúalanyok, hiszen elsősorban „rajtuk keresztül”, az ő irányításukkal zajlanak a vállalatok közötti együttműködés folyamatai.

A kutatás eredményeinek értékelhetőségére megítélésem szerint a kvalitatív kutatásokra általánosan jellemző megállapítások mondhatók el. *Érvényessége* egyes esetekben meghaladhatja a hagyományos kvantitatív elemzéseket, ugyanis a kvalitatív módszertanok nagy előnye, hogy a valóság pontosabb és mélyebb megértését teszik lehetővé (Babbie, 1995). A kvalitatív kutatási eredmények *megbízhatósága* azonban probléma, ugyanis a kutatói szubjektivitás sem a kutatás folyamatából, sem a kutatási eredmények azonosításából és értelmezéséből nem szűrhető ki, így tehát egyáltalán nem bizonyos, hogy egy „megismételt” kutatási eljárás során egy másik társadalomkutató a vizsgált jelenségekből ugyanazon következtetéseket vonná le (Babbie, 1995). A kutatás jellegéből következően az eredmények *általánosíthatósága* ugyancsak korlátozott. Maxwell (1996) a kvalitatív kutatásoknál megkülönböztet úgynevezett *külső és belső általánosíthatóságot*. A belső általánosíthatóság esetén a kutatás eredményei a vizsgált egységre, csoportra vonatkoztatva általánosíthatók, míg a külső általánosíthatóság esetén azt meghaladóan is érvényesek. Maxwell szerint a kvalitatív kutatások

erejét a belső általánosíthatóság adja, de a legtöbb esetben arra sem lát ellenérvet, hogy az eredményeket – részben megváltozott kontextusban – általánosan, külső értelemben is érvényesnek tekintsük.

Az elemzés fókuszában álló két vállalat kapcsolatának „közös története” a kétezres évek elején kezdődött, amikor a multinacionális beszállító egy felvásárlás eredményeként megjelent a magyarországi piacon. A Kezdetekben alkalmanként zajlottak le értékesítési tranzakciók a felek között, amelynek során a vevő nagy mennyiségben vásárolt főként ún. volumentermékeket (a beszállító által kapacitásai kihasználása érdekében nagyobb volumenben termelt, közepes [standard] vagy gyengébb minőségű [economy] eledeleket). A beszállító termékei a nagykereskedő vevői körében népszerűek voltak, így ezek a tranzakciók egyre gyakrabban ismétlődtek – epizódokká váltak –, illetve a megszo- kott termékek körén kívül egyre több, a beszállító által forgalmazott márkaterméket is vásárolt a vevő. „A beszállító relatíve olcsó, emellett jó ár-érték arányú eledelei megfeleltek a mi vevőkörünk igényeinek, emellett a rendelési, fizetési és szállítási feltételek is egészen kényelmesek voltak. Egyszóval első körben minden adott volt ahhoz, hogy egyre gyakrabban adjunk le megrendeléseket” – jellemzi a kapcsolat kezdeti lépéseit a vevői pozícióban levő nagykereskedő értékesítési igazgatója. Ezt a szakaszt tekinthetjük a Ford (1998) által *előkapcsolati állapot*nak nevezett stációnak, ugyanis a felek az egyes tranzakcióik során kapcsolatba léptek egymással, majd azok epizódokká fejlődtek. Ezek során a felek alapvetően elégedettek voltak egymással, az egyes epizódokhoz kapcsolódó akciók is rendben zajlottak: a beszállító a megadott időben és mennyiségben kedvező ár-érték arányú termékeket szállított, a vevő pedig pontosan fizetett, egyre gyakrabban rendelt, s nem reklamált feleslegesen. Mindkét fél érzékelte, hogy ebben az együttműködésben még lehet további potenciál, ezek az elképzelések azonban egyelőre kizárólag gondolati síkon maradtak. „Mindketten éreztük azért a másiktól, hogy ebből a dologból többet is ki lehetne hozni, de még nem igazán tudtuk ennek a módját megtalálni, és emellett különböző más irányokba is tapogatóztunk, külön-külön építettük saját üzletünket” – mondta egy interjú során a beszállító vállalat értékesítési vezetője.

A sorozatosan ismétlődő, nagyobb volumenű és nagyobb választékot felölelő vevői megrendelések megszorodása eredményeként a beszállító is egyre inkább „odafigyelt” a vevőre. Értékesítési képviselője rendszeres időközönként (kezdetekben csak havonta, majd hetente) felkereste a vevő beszerzési munkatársait, akik együtt egyeztették az értékesíteni-

megrendelni kívánt termékek körét. Ennek kapcsán a beszállító különböző árcsökkentéseket, illetve egyéb promóciókat is felajánlott, hogy ösztönözze a vevő vásárlói hajlandóságát, lassanként kialakult egy operatív szinten jól funkcionáló együttműködés a felek között. Ezt az időszakot megfelelően interpretálják a beszállító egyik értékesítési munkatársának beszámolójából vett következő mondatok: „Láttuk, hogy a vevő rendelései szépen gyarapodnak, s egyre nagyobb súlyt érnek el az értékesítésünkben. Elkezdtük tehát kicsit tudatosabbá tenni a dolgot, egyik értékesítési képviselőnk munkájának tekintélyes részévé tettük a vevővel való kapcsolat részleteinek menedzselését. Annak érdekében, hogy gördülékenyen, probléma nélkül menjenek a rendelések, rendszeresen adatot szolgáltatunk a legkeresettebb, ún. slágertermékeink elérhetőségéről. Az értékesítés terén pedig elkezdtünk tesztelni szabott árcsökkentéseket ajánlani, illetve a kiemelt időszakokra különféle egyéb promóciókat is szerveztünk, mint mondjuk a garantált ajándék vagy a túltöltött termékek.” A vevő kereslete relatíve magas szinten stabilizálódott, bár az általa rendelt termékek között a prémium kategóriát jelentő márkatermékek mellett még mindig az alacsonyabb minőségű volumentermékek maradtak túlsúlyban. Ezzel együtt a beszállító portfóliójában meghatározóvá vált a vevő részesedése, amit az egymással évente megkötött szállítási szerződés is megerősített. Természetesen ezek a Ford (1998) által *feltáró szakasz*nak nevezett folyamatok évek alatt zajlottak le, s a megerősödésükben nagy szerepet játszott, a felek elmondása szerint, a kölcsönös megbízhatóság, illetve az, hogy mindkét fél stratégiai céljaira – bár egymással ezt nem egyeztették – alapvetően a növekedés, piacszerzés volt a jellemző. Meg kell jegyezni azonban, hogy a fejlődés e két szakaszában a folyamatok alakítása, befolyásolása inkább ad hoc döntések mentén alakult, a tudatosság kevésbé volt jellemző az együttműködésre. A kapcsolat fejlődésének kezdeti szakaszokra jellemző spontaneitását megfelelően illusztrálják a vevő értékesítési vezetőjének szavai: „Azt mondhatjuk így visszatekintve, hogy talán a szerencsének köszönhetően úgy alakult, hogy a saját piacainkon végül is ugyanazt a pályát jártuk be; mindketten növekedni akartunk, üzletet építeni, piacot szerezni, s ehhez mindkettőnknek kapóra jött a másik, így egyre inkább egymásra találtunk.” Az előbb említett tendenciákhoz, a lassanként egyre mélyebb tartalommal bíró értékesítési-beszerzési folyamatok kialakulásához köthetjük a két fél viszonyrendszerében az interakciók megjelenését, majd megszilárdulását. Ebben a fázisban az egyes epizódok önálló, interaktív folyamatokká formálódása, szubsztantív létezővé válása figyelhető meg, amely a kapcsolat következő fejlődési fázisára is áthúzódik.

2006–2007 között a beszállító esetében stratégiai váltás zajlott le. A piacszerzési stratégia ugyanis érzékelhetően elérte, illetve túlhaladta tetőpontját: a nyersanyagárak megemelkedtek, ezzel párhuzamosan a potenciális értékesítési csatornák telítődtek, így a relatíve olcsó, nagy kiszerezésű volumentermékek már nem generáltak profitot, így a cég eredménye egyre romlott, látszott, hogy az előző évek gyakorlata már nem tartható fenn. Erre válaszul a beszállító vállalat felülvizsgálta addigi stratégiáját, s a magas értékesítési volumen helyett a profitra helyezte a hangsúlyt. A stratégiaváltás szükségességének felismerésére, az új megközelítés relevanciájára a beszállító értékesítési igazgatója a következőképpen emlékszik vissza: „Gyakorlatilag az történt, hogy mindent úgy csináltunk, mint régen, de az eredmények és a nyereség helyett csak a növekvő készletek, csökkenő árbevétel és a meredeken visszaeső profit lett az eredmény. Eleinte nem értettük, mi történik, ezért nem is tudtunk hirtelen reagálni, majd a kezdeti sokk után elkezdtük megkeresni és elemezni a problémát. Rájöttünk, hogy azokból a termékekből aduk el sokat, amiken alig keresünk, a nagy marginnal rendelkező termékek viszont szűk részt tesznek ki értékesítésünkben. Ezért úgy döntöttünk, nincs más választásunk, mint hosszú távon megszabadulni az alacsony haszonkulcsú termékektől, s keményen ráfókuszálni a nagy margint termelőkre – röviden összefoglalva: így alakult ki az ún. értékfókuszú stratégia.” Ez a stratégiai váltás értelemszerűen a termékportfólio tisztítását, illetve átgondolását eredményezte: elsőrendű prioritásként szerepelt a leginkább rentábilis szuperprémium és prémium termékek értékesítése, s ezzel párhuzamosan az addig domináns volumentermékek esetében történő folyamatos visszavonulás. E stratégia megvalósításához a vevői oldalon is portfólioátalakításra volt szükség. A beszállító elhatározta, hogy csökkenti alacsony jövedelmezőségű vevői számát, s azokra a partnerekre próbál meg koncentrálni, akik a tapasztalatok alapján megfelelő potenciállal bírnak az új stratégia gyakorlati alkalmazásához.

A fenti folyamatokkal párhuzamosan a 2000-es évek közepén a nagykereskedői piacon gyorsuló ütemű koncentráció ment végbe, amely az esettanulmányunk vevői alanyát jelentő vállalat megerősödését eredményezte. Az elemzett vállalat tovább erősítette piaci pozícióját, így az állateledek terén ő rendelkezett a legnagyobb országos nagykereskedői értékesítési hálózattal. E két, egymással párhuzamosan végbemenő folyamat a két vállalat fokozatos „egymásra találását eredményezte”. Lépésről lépésre ismerték fel stratégiájuk egybevágható elemeit, s kezdték összeegyeztetni azokat. Ebben a szakaszban az addig spontán módon menedzselte fo-

lyamatokat már egyre tudatosabban koordinálták, s az operatívról felsővezetői szintre kerültek a legfontosabb kérdésekben történő egyeztetések. E találkozók egyre kevésbé voltak „operatív rutinmegbeszélések”, sokszor inkább a szervezeti, felsővezetői döntéshozatali folyamatokba épültek be, amelynek lényege a célok és elvárások egyeztetése, az együttműködés potenciális nyer-nyer kimeneteinek azonosítása volt. Az említett megbeszélések eredményeként letisztultak az együttműködés stratégiai keretei, amelyet a felek hosszú távú keretszerződés formájában formalizáltak is. A kapcsolat fejlődésének e kiemelt szakaszát a nagykereskedő ügyvezetője a következőképpen mutatta be:

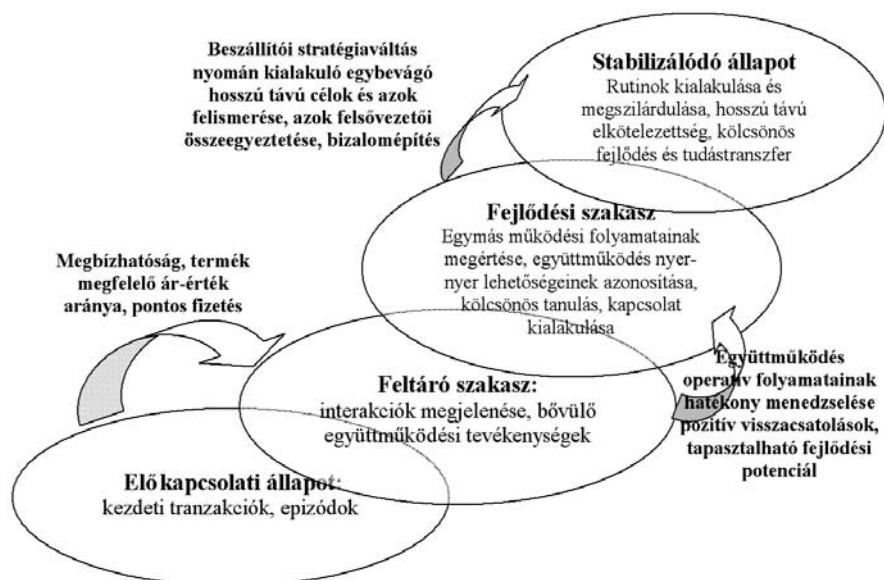
„Azt már ugye említettük, hogy egymás fontosságát mindketten érzékeljük, csak nehezen jutottunk el odáig, hogy ezt magas szinten is megerősítsük. 2008 elején jött az áttörés, amikor a beszállító ügyvezetője megkeresett minket és egy megbeszélést kezdeményezett. Mi ezt rögtön elfogadtuk, és belénk nyilalt, hogy ezt már igazából mi is régen megtehettük volna. Már az első alkalommal számos olyan kérdés körvonalazódott, amelyekből mindketten hosszú távon jól profitálhatunk, így megbeszéltük, hogy rendszeressé tesszük ezeket a találkozókat. Az első időszakban kéthetente, most havonta találkozunk, megbeszéljük a futó projekteket, visszajelzést adunk egymásnak, s természetesen az esetlegesen felmerülő problémákról is egyeztetünk.”

A beszállító szuperprémium termékeinek kizárólagos értékesítési jogát a vevőnek engedte át, a vevő pedig vállalta, hogy saját értékesítési csapatát úgy fejleszti, hogy egy éven belül országos értékesítési lefedettséget biztosít a termékeknek. Ez együtt járt új, magasán kvalifikált alkalmazottak felvételével, illetve az új és jelenlegi munkaerő képzésével. A fent bemutatott folyamatot nevezhetjük Ford (1998) interpretálásában *fejlődési szakasznak*, amikor is a felek azonosították stratégiájuk, piaci elképzeléseik komplementer pontjait, a formális és informális tárgyalásokon közösen kidolgozták hosszú távú együttműködésük alapköveit. Közben olyan lényeges szociokulturális dimenziók is megerősödtek közöttük, mint a bizalom, vagy az ebből következő nyílt és őszinte kommunikáció. Ezáltal gyakorlatilag megszületett a kapcsolat, ami a *stabilizáló állapotban* pedig elmélyült. A beszállító – egy szintén együttesen kidolgozott „train the trainer” program keretében – a kapcsolat alapját képző szuperprémium termékekről, s az ehhez kapcsolódó speciális értékesítési technikákról, terméktulajdonságokról, értékesítés-ösztönzési lehetőségekről folyamatos tréninget tart a vevő kiemelt munkatársai számára, akik szervezett formában továbbadják ismereteiket a többi kollégájuknak. Emellett – amint arra az előbbi interjúrészletben is utaltunk

– a felek kialakították a mind operatív, mind pedig felsővezetői szinten rendszeresen tartott találkozók gyakorlatát, ahol az értékesítés aktuális kérdéseit, illetve a jövőbeli stratégiából levezethető tervezési, megvalósítási feladatokat egyeztetik. A vevői (tovább)értékesítés hatékonyságának mérésére szintén közös gyakorlatot fejlesztettek ki, mint ahogyan a napi szinten felmerülő ad hoc problémák menedzselésére is „jól bejáratott” rutineljárásokat, kommunikációs megoldásokat alkalmaznak. A kapcsolat fejlődése is némiképp felgyorsult: a stratégiai felismerés és koncepcióalkotás után az operatív- és menedzsmentfolyamatok rutinokká alakulása másfél-két év alatt napjainkra végbement.

A fejlődés legfontosabb fordulópontjait és az egyes fejlődési fázisokba való átmenet eseményeit a 6. ábra szemlélteti.

A vevő-beszállító kapcsolat fejlődésének kiemelt fázisai az esettanulmány alapján



Forrás: saját szerkesztés

Az esettanulmány további részében az IA felhasználásával – annak statikus részeit módosítva – a fejlődés folyamatára, illetve „végeredményére” jellemző kapcsolatrendszer elemzem. A fejlődés teljes folyamata egy intenzív versenykörnyezetben ment végbe, ugyanis mind a beszállítói, mind pedig a vevői oldalon erős verseny tapasztalható a szereplők között, amely a koncentráció előrehaladtával a vevői „térfelel” valamelyest enyhült, a beszállítói oldalon viszont az EU-csatlakozás következtében tapasztalható szabad áruáramlás miatt tovább fokozódott. A kapcsolatot körülvevő szabályozási környezet egyre szigorodott, amely a vevői és beszállító oldalon egyaránt a minő-

ségbiztosítás és nyomon követhetőség érdekében történő folyamatos fejlődést kényszerítette ki. Az elemzett időszakban nyilvánvalóan maga az állateledel-piac is fejlődött: az ún. volumentermékek esetén erőteljesen előtörték és többségi piaci részesedést szereztek a saját márkás termékek, s a fogyasztói igények is egyre polarizálódtak; a saját márka mellett a prémium termékek esetén volt tapasztalható – igaz, jóval mérsékeltebb – stabilizálódó kereslet. Ezek a változások érzékelhető hatással voltak a szereplők stratégiájára is. A felek közötti hatalmi viszony a fejlődésnek, illetve stratégiai változásoknak, vevői megerősödésnek köszönhetően átalakult, s a kezdeti beszállítói erőfölény kiegyensúlyozott erőviszonnyá alakult át. Ennek megfelelően a folyamatok koordinációja (és kontrollja) a kezdeti beszállítói irányításról kölcsönösre váltott.

6. ábra

A két fél között személyes és szervezeti bizalmi hidakegyaránt kialakultak, s a szervezeti kultúrájuk kezdeti problémás elemei is összeecsiszolódtak. Klasszikusan ilyen problémás szervezeti kultúrabeli különbség volt a döntéshozatali gyakorlatban. A kevésbé tagolt, tulajdonosmenedzser által irányított magyar tulajdonú vevői szervezet a stratégiai döntéseket is relatíve gyorsan tudta meghozni, s az azokhoz való alkalmazkodás is hamar végbement. Az erősen tagolt, bonyolult döntési hierarchiával rendelkező multinacionális beszállítónál egy-egy operatív döntésre is néha heteket kellett várni, s az alkalmazkodás is több időt igényelt. Ez kezdetekben a vevőt bizalmatlanná, türelmetlenné tette, ám ahogy

elmélyült a kapcsolat, s a felek egyre jobban megismerték egymás folyamatainak előnyeit és fejlesztendő területeit, ami végül a bizalmat is megerősítette. Az interakció folyamatai a kiinduló spontán ad hoc állapotból kiforrottá, tudatosan menedzseltté váltak, a kialakuló rutinok megfelelően erősítették a kapcsolatot. Végezetül az előző szakaszban már elemzett szervezeti fejlődés mellett érdemes kiemelni az egyének közötti kötelékek kialakulását. A különböző informális találkozók hozzájárultak ahhoz, hogy a két szervezet munkatársai között is bizalmi kapcsolat alakult ki, amely rendkívül pozitív hatással bír a hatékony információáramlás és problémamegoldás terén.

Összefoglalás

A szerző bíz benne, hogy a cikkben összefoglalt ismeretek hozzásegítik az Olvasót a vevők és beszállítók közötti kapcsolatok tartalmának mélyebb megértéséhez, kontextusának elemzéséhez, illetve a bemutatott esettanulmány megfelelően szemléltette az elméleti részben ismertetett kutatási irányokat.

A cikk elsősorban az IMP kutatóinak publikációit szintetizálja a vállalatok közötti kapcsolat, kiemelten a vevő-beszállító kapcsolat jelentés tartalmának megragadása érdekében. A kapcsolat szó jelentésének vizsgálata mellett bemutatja a vállalatok közötti kapcsolat tranzakciók szintjéről történő kialakulásának legfontosabb állomásait, úgymint a *csere*, az *epizódok*, az *interakció*, a *kapcsolat* és a *partnerkapcsolat* állomásait, illetve az egyes együttműködési fázisok jelentését is értelmezi. Következtetéseinek értelmében kapcsolat (i) két vállalat kölcsönös, önkéntes és koordinált tevékenysége, (ii) hosszú távú orientáció, kölcsönös adaptáció és jelentős, felek közötti „összekapcsolódottság” jellemzi, amely túlmutathat az egyes vállalatok szervezeti keretein, (iii) elfogadott, közös cél érdekében jön létre, (iv) eredményeként az abban részt vevő felek kölcsönösen értéket teremtenek egymás számára. A kapcsolat fejlődésének kibontása mellett olyan további lényeges kérdéseket, megközelítéseket is bemutat az írás, mint a vevő-beszállító kapcsolat viszonyrendszerének egyik, nemzetközileg meghatározó elméleti kerete, illetve a kapcsolati szerződéselmélet következtetései.

A cikk második, tartalmi egységében a kapcsolat fejlődését, illetve a kapcsolat rendszerének megértését egy rövid esettanulmány szemléltette, amelynek célja a kapcsolat dinamizmusának érzékeltetése, illetve a fejlődés egyes kiemelt szakaszaiban zajló folyamatok hangsúlyozása volt. Az esettanulmány egyes pontjai jól megvilágítják a kapcsolat fejlődésében tapasztalható adaptációt, illetve az együttműködési rutinok kialakulásának szövevényes rendszerét.

Lábjegyzet

- ¹ Több szerző gyakran cseretranszakcióként említi, lásd Kapás (2002), Bárdos (2004).
- ² A tranzakciós költségek elmélete ezeket az epizódokat nevezi cserének, lásd Williamson (1975, 1979) munkáit.
- ³ Mandják (2005) ezt a tényezőt érintettek néven fordítja magyarra.
- ⁴ Macneil (1980) nevéhez kapcsolódik a kapcsolati szerződéselmélet megalkotása, amelynek központi eleme, hogy a klasszikus szerződésjoggal szemben a szerződésekben figyelembe kell venni a társadalmi sokszínűséget, a társadalom által követett és elfogadott normákat és a jövőorientáltságot (Agárdi, 2005).
- ⁵ A definíciót az idioszinkretikus beruházások miatt tüntettem fel a partnerkapcsolat meghatározásánál.

- ⁶ Magas eszközspecifikusságú, nehezen konvertálható beruházás.
- ⁷ Mandják (2005) interaktív megközelítésként fordítja munkájában.
- ⁸ A későbbi, 1995-ben megalkotott A-R-A modellben már konkrétan azonosítja és differenciálja e kötelek tartalmát Håkansson.
- ⁹ Nagy valószínűséggel ebből a kapcsolatspecifikusságból, illetve kontextusfüggőségből következik az előző pontban említett leltisztult definíciók és vizsgálati szempontok hiánya.
- ¹⁰ Az elemzett iparág, ezen belül az állateledel.

Felhasznált irodalom

- Agárdi I. (2005): Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napicikk-kiskereskedelemben. Doktori Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola
- Andaleeb, S.S. (1995): Dependence Relations and Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, p. 157–172.
- Anderson, J.C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), p. 42–58.
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1991): Partnering as a Focused Market Strategy. *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, p. 95–113.
- Babbie E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- Bárdos K. (2004): A tranzakciós költségek hatásának vizsgálata a hazai marhahússzektorban. URL: <http://www.date.hu/acta-agraria/2004-13/bardos.pdf>, letöltés dátuma: 2009. 08. 27.
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review* Vol, 40, No. 4, p. 35–45.
- Blomqvist, K. (2002): Partnering in the Dyadic Environment: The Role of Trust in Assimetric Technology Partnership Formation. *Acta Universitatis Lappenrantaensis*, Vol. 122.
- Blois, K.J. (1972): Vertical Quasi-Integration. *Journal of Industrial Economics*, Vol. 20, No. 3, p. 253–272.
- Cox, A. (2001): Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37, No. 2, p. 42–48.
- Cox, A. (2004): Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management*, Vol. 9, No. 5, p. 410–420.
- Creed, W.E.D. – Miles R.E. (1996): Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls. R.M. Kramer and T.R Tyler (Eds.): *Trust in organisations: Frontiers of theory and research* (p.16–31), Sage, Thousand Oaks, CA

- Duffy, R.* (2002): The Impact of Supply Chain Partnerships on Supplier Performance: A Study of the UK Fresh Produce Industry. PhD Thesis, Imperial College at Wye, University of London
- Dyer, J.H.* (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal* Vol. 18, No. 7, p. 535–556.
- Ellram, L. – Hendrick, R.* (1995): Partnerig characteristics: a dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, p. 41–64.
- Fearne, D. – Duffy, R.* (2004): Buyer-Supplier Relationships: An Investigation of Moderating Factors on the Development of Partnership Characteristics and Performance. *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 7, No. 2, p. 2–25.
- Ford, D.* (1998): *Managing Business Relationships*. John Wiley & Sons, Chichester
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johansson, J.* (1986): How Do Companies Interact? *Industrial Marketing and Purchasing* Vol. 1, No. 1, p. 26–41.
- Ford, D. – Gadde, L. E. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A.* (2008): Analysing Business Interaction. 24th Annual IMPConference, Proceedings, Uppsala, Sweden
- Gelei A.* (2009): Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete. *Vezetéstudomány*, XXXX. évf. 2009. 1. szám (január), 16–33. old.
- Gelei, A. – Dobos, I. – Nagy, J.* (2009): Determinant factors of relationship heaviness – An empirical investigation. 25th Annual IMPConference, Proceedings, Marseille, France
- Håkansson, H.* (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Wiley, Chichester
- Haytko, D.* (1994): The Performance construct in Channels of distribution: A review and Synthesis. *American Marketing Association* (Winter), (1994), p. 262–71.
- Holmund, M.* (2004): Analyzing buiness relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 2, p. 279–287.
- Kapás J.* (2002): Piacszerű vállalat és vállalatszerű piac. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 49, No. 4, p. 320–333.
- Liu, A.H. – Leach, M.* (2003): Building Exit Barriers Through Value Management: Examining The Relationships Between Perceived Switching Costs And Customer Value. 21st Annual IMPConference, Proceedings, Logano, Switzerland
- Macneil, I.R.* (1980): *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. Yale University Press, New Haven, CT.
- Mandják T.* (2005): Néhány gondolat a marketingről és az üzleti kapcsolatokról. *BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok*, 61. sz. tanulmány
- Mandják T. – Durrieu, F.* (2000): Understanding the non-economic value of business relationships. 16th Annual IMPConference, Proceedings, Bath
- Mandják, T. – Durrieu, F. – Bouzdine-Chameeva, T.* (2002): Cognitive Mapping Methodology for Understanding of Business Relationship Value. Annual 18th IMP-conference Proceedings, Dijon, France
- Maxwell, J.A.* (1996): *Qualitative research design: An interactive approach*. Sage, Thousand Oaks, California
- Mitchell, W. – Singh, K.* (1995): Survival of business using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 3, p. 169–195.
- Mohr, J. – Spekman, R.* (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 2, p. 135–152.
- Möller, K. – Wilson, D.T.* (1995): Business Relationships – An Interaction Perspective. In: *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*; eds. Möller, K. – Wilson, D.T., Kluwer Academic Publishers, Boston, p. 23–52.
- Ring, P.S. – Van de Ven, A.H.* (1993): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Strategic Management Research Center, University of Minnesota*
- Stern, L.W. – Reve, T.* (1980): Distribution Channels As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis. *Journal Of Marketing*, Vol. 44, No. p. 52–64.
- Skinner, S.J. – Gassenheimer, J.B. – Kelley, S.W.* (1992): Co-operation In Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 2
- Tietz, B.* (1993): *Der Handelsbetrieb*. Vahlen Verlag, 2. Auflage
- Tuten, T.L. – Urban, D.J.* (2001): An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, p. 149–164.
- Williamson, O.E.* (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York
- Williamson, O.E.* (1979): *Transaction Cost Economics: The Governance and Contractual Relations*. *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, p. 233–262.

Cikk beérkezett: 2010.3. hó

Lektor vélemény alapján let véglegesítve: 2010. 5. hó