

MORVAI Róbert – SZEGEDI Zoltán

## ERŐVISZONYOK AZ ÉLELMISZERIPARI ELLÁTÁSI LÁNCSBAN

A gyorsan változó piaci igények, illetve az ellátásilánc-menedzsment kritikus szerepe az igényeknek való megfelelésben, valamint az integrált ellátási láncok nyújtotta potenciális előnyök mind olyan tényezők, amelyeket a vállalatok ma már nem hagyhatnak figyelmen kívül. Ugyanakkor ezek az előnyök csak akkor realizálhatók, ha az ellátási lánc egyes szereplői között kellő szorosságú együttműködési formák alakulnak ki. A partnerkapcsolatok ellátási lánc mentén történő kialakítását azonban döntően befolyásolják a lánc tagok közötti erőviszonyok. A tanulmány az FMCG/Food szektor ellátási láncaira jellemző hatalmi viszonyokkal foglalkozik, különös tekintettel arra, hogy az erőviszonyok miként befolyásolják a szektor kis- és középvállalkozásainak működését, partnerkapcsolatait. A nemzetközi kutatási eredményeket alapul véve az élelmiszer-ipari KKV-k körében végeztek kérdőíves lekérdézt a szerzők. Ennek eredményeit felhasználva, a partnerkapcsolatokban megnyilvánuló hatalmi viszonyok és a vállalati jövedelmezőség, illetve néhány egyéb ellátási láncbéli sajátosság (a kapcsolatok szorossága, tartóssága, információmegosztási hajlandóság stb.) ellentmondásos viszonyát mutatják be.

*Kulcsszavak:* ellátási lánc, hatalmi viszonyok, élelmiszeripar, kis- és középvállalatok

A logisztikai/disztribúciós menedzsmentbeli kutatások előtérbe kerülését (1980-as évek) alapvetően két tényező eredményezte. Az egyik azon követelmény, miszerint csökkenteni kell a készleteket és a nem értékteremtő tevékenységeket, a másik pedig a disztribúciós csatorna (az ellátási lánc) több szintjén jelen lévő kereskedők dominanciájának drasztikus növekedése, és az ennek eredményeképpen átrendeződő „hatalmi” viszonyok.

Napjainkban az ellátási láncok valamennyi tagja profitját igyekszik maximalizálni, úgy is, hogy kihasználja saját érdekérvényesítő képességét, azaz hatalmát. A beszállítók abban érdekeltek, hogy saját meglévő outputjaikhoz igazítva szállítsanak és minél magasabb árat kapjanak termékeikért/szolgáltatásaikért. A gyártók célja, hogy termékeiknek „legyen hely a kereskedők polcain”, és hogy még éppen elegendő (de nem túl sok) terméket tudjanak előállítani úgy, hogy sosem legyen készlethiány a polcokon. A kereskedők célja, hogy leginkább azokat a termékeket értékesítsék, amelyek a legmagasabb profitot biztosítják számukra, miközben beszállítóiktól alacsony árszinten kapják termékeiket. Gyakorlatilag valamennyi csatornatag rendelkezik kisebb vagy nagyobb hatalommal, aminek

eredményeképpen folyamatos „hatalmi játék” zajlik az ellátási hálózatban.

### Szakirodalmi áttekintés

#### *A hatalom szerepe az ellátási láncban*

Az ellátási láncbéli hatalom tulajdonképpen nem más, mint az a képesség, hogy egy lánc tag hogyan képes befolyásolni a többi lánc tag döntéseit, illetve mennyiben tudja saját érdekeit érvényesíteni. A hatalom valamennyi partnerkapcsolatnak eleme. Gelei (2003) szerint a lánc tagok közötti hatalmi viszonyokat alapvetően az alábbi tényezők határozzák meg:

- a vevők/beszállítók száma,
- a partner kibocsátásból/megrendelésből való részesedésének aránya,
- a partnerváltás költségei,
- termékjellemzők – működési kompetencia jellemzői,
- együttműködési jellemzők,
- információs aszimmetria,
- tranzakció, kapcsolatspecifikus beruházás mértéke,
- vertikális integrációval való fenyegetés mértéke.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

A csatornában betöltött hatalmi pozíció döntő szerepet játszhat az ellátási lánc integrációjában, hiszen befolyásolja a lánc tagok közötti bizalmat, az együttműködések iránti elkötelezettséget, az esetleges konfliktusokat és azok kezelését, megoldását (Barber, 2011). Így az ellátási láncok működését döntően befolyásolja az ún. csatorna-integrátorok jelenléte és tevékenysége. A csatorna-(vagy rendszer-)integrátorok szervezik az ellátási láncbéli folyamatokat, és ők alakítják ki a lánc stratégiáját, továbbá általában közvetlen kapcsolatban állnak a lánc kulcsszereplőivel. Skjott-Larsen (2006) szerint a csatornaintegrátorok hatalma alapvetően a vásárlóerejükre, valamint a szabadalmazott technológiákhoz és tudáshoz való hozzáférés lehetőségére vezethető vissza. Mukhtar és Shaharoun (2002) szerint a rendszerintegrátorok hatalmukat jellemzően a következő területeken gyakorolhatják: az árképzés, a készletgazdálkodás, a gyártás, az ellátási lánc struktúrájának és az információáramlásnak a befolyásolása, irányítása. Véleményük szerint az, hogy a domináns csatornatagok mennyiben képesek a késleltetést és egyéb, spekulatív ellátási lánc-stratégiákat alkalmazni, az erőfölényük mértékének „mutatószáma” lehet.

Brown et al. (1995) kutatási eredményei szerint a domináns csatornatag hatalmának gyakorlásával valamennyi csatornatag teljesítménye javulhat. Ezzel szemben Vereecke és Muyllé (2006) szerint a domináns csatornatagok tevékenységéből gyakran hátránya származik az ellátási lánc többi tagjának. Véleményük szerint akkor sem feltétlenül növekszik a lánc tagok teljesítménye, ha a domináns tag jól menedzseli ellátási láncbéli partnerkapcsolatait. Hasonlóan érvelnek Simatupang et al. (2004), miszerint a kiskereskedelmi láncok (mint domináns csatornatagok) piaci erőfölényüknek köszönhetően magasabb készletezési költségeket és az információs technológiába történő beruházásokat kényszerítenek beszállítóikra.

Barber (2011) szerint az ellátási láncban elméletileg négy csatornatag típus tölthet be domináns szerepet.

1. *Gyártóközpontú dominancia.* Napjainkban a tartós fogyasztási cikkek láncában általában a gyártó vállalatok (OEM-ek) az agilis csatorna tagjai, melyek pull-rendszeren és késleltetésen alapuló stratégiát alkalmazva igyekeznek rugalmasan reagálni a gyakran változó fogyasztói igényekre. A rendszerintegrátorok tipikus példáját jelentik az európai autógyártásban (amely döntően piramiselven épül fel) az összeszerelést végző autógyárak. Az autógyártásban megfigyelhető, hogy a dominancia-hierarchia csúcsán a márkanévet tulajdonló, illetve az összeszerelő üzem és a fejlesztési és értékesítési

stratégiát is kézben tartó cég áll. Ezt követik a vele közvetlen kapcsolatban álló cégek, upstream oldalon az első szintű beszállítók, illetve downstream oldalon az első szintű vevők. Ez utóbbiak „diktálnak” tovább lefelé. Az OEM azonban „át is nyúlhat az első szintű csatornatagok feje felett”, és megszabhatja, hogy például egy első szintű beszállító mely másodszintű beszállítókkal kössön beszállítói szerződést. Minél lejjebb haladunk a beszállítói piramisban, annál kisebb értékű és bonyolultságú termékekkel és vállalatméretekkel találkozhatunk (Demeter et al., 2004; Szegedi, 2012).

2. *Beszállító-központú dominancia.* A beszállítói dominancia gyakran valamilyen erőforrás-függőség következménye. Cox et al. (2003) kutatásai szerint a beszállítói dominancia forrásai a következők lehetnek: tulajdonjogok, méretgazdaságosság, hírnév (például márkázás), partnerváltás költsége, partnerkeresés költsége vagy összejátszáson alapuló kartell. A beszállítók dominanciája kedvezőtlen lehet a csatorna downstream tagjai számára, mert esetenként magasabb beszerzési költségekkel, nagyobb bizonytalansággal és az ellátás megújolhatatlanságával kell számolniuk, így a downstream-szereplőknek magasabb biztonsági készleteket kell tartaniuk. Tipikusan beszállító által dominált iparág az olajipar.
3. *Disztribútor-központú dominancia.* Selldin és Olgaher (2007) szerint az agilis ellátási láncok jelentőségének előtérbe kerülésével a disztribútorok (nagykereskedők) csatornapozíciója erősödött, hiszen döntő szerepük van a kiszállítások rugalmasságának biztosításában. A disztribútorok gyakorlatilag a kereskedők „félmobil” raktáraként funkcionálnak. A visszatérő logisztikában és a fenntartható („zöld”) ellátási láncokban szintén meghatározó (esetenként domináns) szerepet tölthetnek be a jövőben. A késztermék-, valamint alkatrészgyártók részére végzett hulladékgyűjtés, bevizsgálás és újraelosztás, az újra nem hasznosítható hulladékoktól való megszabadulás, vagyis a teljes körű hulladékmenedzsment gyakran az ő feladatuk (Sangway, 2006).
4. *(Kis)kereskedő-központú dominancia.* Ez főként az élelmiszeripar/napi fogyasztási cikkek láncaira jellemző. Az 1990-es évektől kezdődően a verseny egyre erősödő intenzitásával az olyan kereskedelmi láncok, mint a Wal-Mart, a Toys R Us, a McDonalds és a Home Depots gazdaságilag egyre inkább megerősödtek, domináns csatornatagokká váltak. Wang és Lui (2007), illetve Wang és Lau (2008) szerint a kereskedők ellátási láncbéli dominanciájának növekedése főként annak köszönhető, hogy ők állnak a legközelebb a fogyasztókhoz, így könnyebben megérthetik

azok igényeit és elvárásait. Csatornabeli pozíciójuknak köszönhetően az ostorcsapás-effektus kedvezőtlen hatásai is a kiskereskedőket érintik a legkevésbé<sup>1</sup>. Emellett az információs hálózatok komplexitásának növekedése és fejlődése, illetve a globális elérhetőség megjelenése is elősegítette a többi lánctag feletti ellenőrzés gyakorlását. Govil és Proth (2002) szerint a kereskedők domináns csatornataggá válásában döntő szerepet játszottak a globális fogyasztási cikkek, amelyek egyszerű kivitelezésűek, nagy tételben kerülnek előállításra, rövid átfutási idővel és gyártási folyamatokkal, valamint erős márkázással és logisztikával jellemezhetők. Choudhury et al. (2008) szerint a domináns kiskereskedelmi láncok sikerüket nagyrészt logisztikai és disztribúciós tevékenységük globális szintű ésszerűsítésének köszönhetik. Ezt párosítva az új, kifinomult technológiákkal jelentős erőfőlényre tettek szert az upstream csatornatagok felett. Fontos információkat (pl. rendelési mennyiségek) szolgáltatnak az upstream tagoknak, így jelentős függőség alakult ki az upstream szakasz vállalatai részéről.

Végezetül meg kell jegyeznünk, hogy egyes szerzők szerint a kulturális háttér is jelentős szerepet játszhat az ellátási láncbéli hatalmi viszonyok terén. Például Kínában a hatalmi egyenlőtlenségek elfogadottak, az emberek elvárják, hogy a döntéseket a nagy hatalommal rendelkező szereplők hozzák meg, továbbá a lánctagok esetenként jobban hajlanak a jutalmazó és a kényszerítő hatalom láncbéli alkalmazására.

### ***Korábbi empirikus kutatások eredményei***

A vállalatközi kapcsolatokban kialakuló hatalom a legtöbb (Benton – Maloni, 2005; Caniels – Gelderman, 2007; Barber, 2011) szakirodalom szerint alapvetően – a klasszikus vezetéstudományi csoportosítást követően – öt forrásból származhat, amelyeket Belaya és Hanf (2009) az információs hatalommal egészített ki. *A jutalmazó és a kényszerítő hatalom közvetett*, hiszen a hatalommal rendelkező tag (például a vevő) által irányított, amely megjutalmazhatja a szállítót (például a rendelések növelésével), vagy hozhat olyan intézkedéseket, amelyek szállítóját hátrányosan érintik (például valamely termék rendelésének visszamondásával).

A vevő hatalmánál fogva eldöntheti, hogy alkalmazza-e hatalmát szállítója magatartásának befolyásolására, és ha igen, mikor és hogyan. *A szakértői, a referens, a törvényes, valamint az információs hatalom közvetlen*, mivel a szállító eldöntheti, hogy akar-e, illetve milyen mértékben akar a vevő befolyása alá kerülni. Ilyen esetekben a szállító együttműködési lehetőséget keres a vevővel például a vevő tudása vagy szakértelme (szakértői hatalom), a birtokában lévő információk értéke (információs hatalom) vagy hírneve (referens hatalom) miatt.

A kapcsolódó szakirodalmakat elemezve kijelenthetjük, hogy az eltérő hatalmi viszonyok együttműködésre gyakorolt hatását illetően igencsak megoszlik a kutatók véleménye. Az 1. táblázat a témában végzett néhány fontosabb kutatási eredményt foglalja össze.

1. táblázat

**Az eltérő hatalmi viszonyok és az együttműködés kapcsolata**

Szerző(k)	Kutatási eredmény		
	Pozitív kapcsolat	Vizsgált ország és iparág	Vizsgált kapcsolatok (ellátási láncbéli hely)
Brown et al. (1995)	Olyan kereskedők és beszállítók kapcsolatát vizsgálták, ahol a beszállítók voltak erőfölényben. Empirikus kutatásaik során igazolták, hogy a közvetlen beszállítói hatalom gyakorlása egyrészt a kereskedő partnerkapcsolat iránti elkötelezettségét, másrészt a beszállítók és a kereskedők teljesítményének növekedését eredményezi.	Egyesült Államok – gépipar (mezőgazdasági gépek)	kereskedők – beszállítók
Kumar et al. (1996)	Pozitív kapcsolatot találtak a hatalmi aszimmetria és a partnerkapcsolat iránti elkötelezettség között. Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy a függőségi aszimmetria növeli a kapcsolat iránti elkötelezettséget és annak teljesítményét.	Egyesült Királyság – autóipar	kereskedők – beszállítók
Maloni és Benton (2000)	Arra az eredményre jutottak, hogy a közvetlen hatalom gyakorlása pozitív hatással van az ellátási láncbéli partnerkapcsolatok szorosságára. Továbbá megállapították, hogy a láncbéli dominancia eltérő mértéke szignifikáns, pozitív hatással van az ellátási láncbéli teljesítményre (a domináns fél, az alárendelt fél és a teljes ellátási lánc teljesítményére is).	Egyesült Államok – autóipar	gyártók – beszállítók

Goodman és Dion (2001)	Pozitív kapcsolatot tártak fel, amikor disztribútorok és gyártók partnerkapcsolatát vizsgálták: a partnerek közötti hatalmi viszony a kapcsolatba vetett elkötelezettség egyik legfontosabb tényezője.	Egyesült Államok – több iparág	gyártók – disztribútorok
Huo et al. (2005)	Angol és ausztrál élelmiszer-ipari beszállító-gyártó partnerkapcsolatokat vizsgáltak, és arra a következtetésre jutottak, hogy a beszállítók közvetett és közvetlen hatalma pozitív hatással van a gyártók együttműködés iránti elkötelezettségére.	Anglia, Ausztrália – élelmiszeripar	gyártók – beszállítók
Benton és Maloni (2005)	Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy egyenlőtlen hatalmi viszonyok esetén is előnyös lehet az együttműködés az alárendelt fél számára. A szállító-vevő kapcsolatokat vizsgálva megállapították, hogy a hatalmilag kiegyensúlyozatlan együttműködés pozitív hatással van mindkét fél teljesítményére és elégedettségére.	Egyesült Államok, Japán – autóipar	gyártók – beszállítók
Hingley (2005)	Pozitív kapcsolatot talált az eltérő hatalmi viszonyok és az együttműködés között. Kutatásai során kimutatta, hogy a gyenge hatalmi pozíciójú szállítók hajlanak az együttműködésre a jelentős hatalommal rendelkező vevőkkel, mert így biztosítani tudják az értékesítési mennyiséget.	Egyesült Királyság – élelmiszeripar	kiskereskedők – beszállítók és vevők
Belaya és Hanf (2011)	Empirikus kutatásaik szerint a jutalmazó, a szakértői és az információs hatalom alkalmazása pozitívan befolyásolja az ellátási lánc partnerkapcsolatait.	Oroszország – élelmiszeripar	gyártók – kis- és nagykereskedők
<b>Negatív kapcsolat</b>		<b>Vizsgált ország és iparág</b>	<b>Vizsgált kapcsolatok (ellátási láncbeli hely)</b>
Skinner et al. (1992)	Negatív kapcsolatot találtak a kényszerítő hatalom alkalmazása és az együttműködések gyakorisága között.	Egyesült Államok, gépipar (mezőgazdasági és energiaipari gépek)	kereskedők – beszállítók
Anderson és Weitz (1992)	Kutatásaik során megállapították, hogy a hatalmi egyenlőtlenségek csökkentik a felek közötti bizalmat és elkötelezettséget.	a tanulmányban nem szerepel	gyártók – disztribútorok
Kumar et al. (1995)	Vizsgálataik során arra az eredményre jutottak, hogy az eltérő hatalmi viszonyok erősen negatív hatással vannak a bizalomra és az együttműködés iránti elkötelezettségre. A bizalom és az elkötelezettség alacsony foka pedig kevésbé stabil, és alacsony hatékonyságú partnerkapcsolatot eredményez.	Egyesült Államok, Latin-Amerika, Ázsia, Európa – élelmiszeripar, autóipar, telekommunikáció	gyártók – kereskedők
Maloni és Benton (2000)	Vizsgálataikban kimutatták, hogy a közvetett hatalom alkalmazása negatív hatással van a beszállító-vevő kapcsolatok szorosságára.	Egyesült Államok, autóipar	gyártók – beszállítók
Zhou et al. (2007)	Arra a következtetésre jutottak, hogy minél inkább eltérnek a hatalmi viszonyok egy kapcsolatban, annál gyakrabban alakulnak ki konfliktusok a tagok között. A partnerkapcsolat domináns tagja kevésbé ragaszkodik a partner megtartásához, míg az alárendelt szereplő a hatalommal való visszaélésre számítva agresszív stratégiát alkalmaz.	Kína – a tanulmányban az iparági lehatárolás nem szerepel	kereskedők – beszállítók
Caniels és Gelderman (2007)	Véleményük szerint minél nagyobb a tagok közötti erőkülönbség, annál gyakoribb a domináns tag részéről a hatalommal való visszaélés, ami hátrányosan befolyásolja az együttműködés teljesítményét.	Hollandia – több iparág	teljes beszállítói hálózat
Belaya és Hanf (2011)	Oroszországi élelmiszer-ipari beszállító-vevő kapcsolatokat vizsgálva empirikus kutatásaik során arra a megállapításra jutottak, hogy a kényszerítő és a törvényes hatalom alkalmazása negatív hatással van az ellátási hálózat együttműködéseire.	Oroszország – élelmiszeripar	gyártók – kis- és nagykereskedők

Forrás: saját szerkesztés, 2013

A táblázatban szereplő empirikus kutatások közül több vizsgálat igazolta, hogy a hatalom egyes típusainak gyakorlása pozitív hatással van a partnerkapcsolatba vetett elkötelezettségre, illetve a vállalati teljesítményre. Ezen túl egyes kutatók pozitív kapcsolatot mutattak ki az erőfölény alkalmazása és a partnerkapcsolat sikere, valamint az ellátási láncbeli módszerek

alkalmazásának hatékonysága között. Az autóipar tökéletes példákat (lásd például a Toyota és a Honda ellátási lánc) szolgáltat arra, hogy egy domináns csatornatag hatalmi pozícióját kihasználva miként tud szorosan együttműködni beszállítóval úgy, hogy a partnerkapcsolat kölcsönösen előnyös legyen, és valameny-

nyi érintett lánc tag teljesítménye növekedjen. A Honda beszállítóival kialakított szoros, partnerközpontú „Best Practice” stratégiájának köszönhetően a beszállítók termelékenységére mintegy 50%-kal, az általuk beszállított termékek minősége 30%-kal növekedett, költségeik pedig 7%-kal csökkentek (Liker – Choi, 2004).

A fentiekkel ellentétben azonban vannak olyan vizsgálatok, amelyek azt bizonyították, hogy bizonyos hatalomtípusok gyakorlása negatív hatással van a partner iránti bizalomra és elkötelezettségre. Más kutatások pedig azt igazolták, hogy a hatalmi dominancia gyakoribb konfliktusokhoz, visszaélésekhez vezet, negatív hatást gyakorol a kapcsolatok szorosságára és a hálózati együttműködés eredményességére.

Az 1. táblázatban összegyűjtött kutatások hiányossága, hogy egyike sem foglalkozik a vállalatok méretével, illetve a méretből adódó, az erőviszonyokhoz kapcsolódó esetleges sajátosságokkal. Noha a láncbéli hatalom, illetve az együttműködés és a vállalati teljesítmény viszonyát számos kutató vizsgálta, a kis- és középvállalkozások és a hatalmi viszonyok vizsgálatáról lényegesen kevesebb kutatás számol be. Harris et al. (2011) megállapították, hogy a partnertől való függőség mértéke meghatározó szerepet játszik a KKV-szektorba tartozó beszállítók teljesítményében. Empirikus kutatásaik során bebizonyították, hogy a kis- és középvállalkozásoknál (a mikrovállalkozásokat leszámítva) pozitív kapcsolat áll fenn a beszállítók vevőtől való függőségének mértéke és teljesítménye között. McDowell et al. (2010) kis- és középvállalkozások és domináns vevők kapcsolatát vizsgálták. A KKV-kat két csoportra osztották (mikrovállalkozások, illetve kis- és középvállalkozások). Empirikus kutatásaikkal ők is azt igazolták, hogy a mikrovállalkozások esetében sokkal inkább jellemző állításuk, miszerint ha erősebb a partnertől való függőség, növekszik a vállalati teljesítmény. Ez tulajdonképpen nem meglepő, hiszen a nagyobb méretű KKV-k könnyebben tudnak hozzájutni azokhoz az erőforrásokhoz és technológiákhoz, amelyek az információfeldolgozáshoz és -továbbításhoz, valamint működésük javításához szükségesek. A mikroméretű beszállítók sokkal inkább rászorulnak partnereikre, aminek következtében szorosabb kapcsolatot alakítanak ki velük. Ennek következménye, hogy a beszállítók erőteljesen függnek egyetlen vagy néhány vevőtől, amíg a közepes méretű beszállítók lényegesen kiterjedtebb és változatosabb vevői körrel rendelkeznek.

Az elmúlt időszak nemzetközi kutatásai szerint a dominancia-aszimmetria az alárendelt partnernél járhat negatív következményekkel, de járhat pozitívokkal is, ami az alárendelt partner és/vagy a többi lánc tag teljesítményét is növelheti.

### ***A domináns csatornagocok hatása az élelmiszer- ipari ellátási láncok működésére***

Az FMCG/Food szektorban az elmúlt évtizedben a kiskereskedelmi láncok szerepének és arányának növekedése, illetve a kiegészítő és a helyi ellátási láncok szerepének visszaszorulása volt tapasztalható. Smith et al. (2010) az élelmiszer-*ipari ellátási láncok*ban a döntéshozói hatalom alapján három korszakot különböztet meg:

- 1) 1870-es évek – II. világháború az alapanyag-termelők voltak a döntéshozók, a fogyasztóknak minimális befolyása volt a termelésre,
- 2) 1950-es évek – 1990-es évek: a feldolgozóipar vállalatai kerültek erőfölénybe,
- 3) 1990-es évektől napjainkig: a kiskereskedelmi láncok dominanciája tapasztalható a megnövekedett fogyasztói elvárások (minőség, biztonság, etikai kérdések) mellett.

A szektor vállalatainak méret szerinti megoszlása sajátos képet mutat, hiszen a kis- és a közepes méretű vállalkozások aránya magas, ugyanakkor piaci részesedésük nem számottevő. A piaci volumen jelentős része néhány nagy üzletlánc*hoz* kapcsolható, s jellemző e kiskereskedelmi üzlethálózatok dominanciája a beszállítókkal szemben. Ezt jól példázza, hogy számukra nagyon kedvező, a szállítástól számított 30–90 napos fizetési halasztást kérnek (és kapnak) a beszállítóiktól. A szektorban működő ellátási lánc tagok tevékenységét jelentősen befolyásolják a domináns csatornagocok (a „nagy kiskereskedelmi láncok”). Ezek a beszállítói és vevői oldalt is befolyásolni tudják, aminek következtében a szektor marketing- és logisztikai tevékenysége e „rendszerintegrátorok” által központosított. A domináns csatornagocok piaci ereje nemcsak hazánkban, hanem egész Európában és globálisan is jellemző: a kontinens élelmiszer-kereskedelmében a legnagyobb forgalmat lebonyolító vállalkozás az amerikai Wal-Mart, majd azt követi a francia Carrefour+Promodes és a Tesco. A három vállalatcsoport együttes forgalma meghaladja a szektor összes forgalmának 35 százalékát (Pénzes, 2009).

Napjainkra az *idő*, gazdasági jelentőségének felértékelődése miatt, gyakorlatilag szűkösebb erőforrássá vált, mint a vállalatok rendelkezésére álló tőke. Ennek következtében egyes piacokon az időérzékenység átvette a korábban jellemző árérzékenység (üzleti tranzakciókban betöltött) domináns szerepét (Földesi et al., 2011). Az FMCG/Food szektorban az időalapú verseny hatásai erőteljesen érezhetőek, melynek eredményeként ma már „nem a nagyobb (v)eszi meg a kisebbet, hanem a gyorsabb a lassabbat”. Óriási a verseny a szektorban működő ellátási láncok között is (pl. Tesco, Auchan, Cora stb.), melyet ezek a nagy multinacionális vállalata-

tok egymással folytatnak (Szegedi, 2008). Esetenként ez a verseny már túlzottan is gyors, aminek következménye, hogy a végső fogyasztó még mindig nem képes befolyásolni a láncot. Dominanciájuknak köszönhetően a kiskereskedelmi láncok határozzák meg, hogy:

- upstream oldalról mi kerüljön be a csatornába, befolyást gyakorolnak a gyártásra, a minőségre, a műszaki fejlesztésre stb., és nemzetközi beszerzéseik révén a globális verseny valósul meg,
- downstream oldalon ők elégítik ki, de emellett módosítják is a vásárlói igényeket, sőt: esetenként új igényeket is teremtenek (Szegedi, 2012).

A szektor további sajátossága a termelők és a kereskedők közötti gyakori konfliktusok jelenléte. A láncon belüli erőviszonyok következtében még a szállítási költségérzékeny magyar termékek (főleg az agrártermékek, pl. tej, dinnye stb.) is erős nemzetközi konkurenciát kapnak, amely elsősorban a hazai kis- és középbeszállítókat érinti hátrányosan. A szektor lényeges jellemzője a kereskedők saját márkáinak jelenléte (Spar, Tesco stb. termékek), amelyek a jellemzően árérzékeny fogyasztóknak köszönhetően jelentős piaci részesedéssel bírnak ma már. Mielőtt a Spar Csoport bevezette saját márkáját, az üdítőital-értékesítés 90%-át Coca-Cola- és Pepsi-termékek tették ki. Három hónappal a bevezetést követően a saját márkás üdítőitalok a forgalom 60%-át adták (Schubert, 2007).

A domináns kiskereskedelmi láncok jelenlétének számos – a folyamat egészére kiható – előnye is van. A végső fogyasztó szempontjából kedvező, hogy beszállítói oldalon lenyomják az árat, így olcsóbban adhatják a termékeiket az output oldalon. Továbbá kutatás- és innovációbefolyásoló szereppel bírnak, illetve fontos szerepet játszanak a láncok koordinálásában. Piackutatást végeznek, tesztelik a piacot, melynek eredményeként olyan termékeket vásárolnak meg beszállítóiktól, amelyet aztán értékesíteni is tudnak: ezáltal egyfajta termelésbefejező szereppel bírnak. Logisztikai szempontból pedig folyamatfelgyorsító szerepet töltenek be. Mérik a logisztikai folyamataikat azért, hogy gyorsítani tudják készleteik forgási sebességét, ezáltal csökkenteni, vagy akár teljesen kiküszöbölni a raktározási tevékenységüket (pl. a Cross-Docking alkalmazásával).

A domináns kiskereskedők jelenléte információs aszimmetriát okoz a szektor ellátási láncában. Ez a jelenség természetesen szoros kapcsolatban áll az ellátási lánc egyes szintjein tapasztalható koncentráció mértékével is. Amíg a szektor ellátási láncainak upstream oldalán több ezer beszállítóval találkozhatunk (amelyek nehezen jutnak információhoz), addig a kiskereskedelmi láncok száma (beleértve az együttműködések

eredményeként megalakult beszerzési társulásokat) hazánkban mindössze egy tucatnyi. Ennek következménye, hogy a kereskedők számára a partnerváltás költsége alacsony, miközben a beszállítók csak nagyon nehezen és jelentős költségek mellett válthat(ná)nak partnert, hiszen egy-egy vevőjük elvesztése forgalmuk jelentős visszaesését eredményezné. (Meg kell azonban jegyezni, hogy a koncentráció mértéke eltérő a szektoron belüli iparágak esetében: a tejiparban erőteljes koncentráció tapasztalható, a húsiparban viszont lényegesen alacsonyabb a koncentráció mértéke.)

Emellett erőförlényüknek köszönhetően különböző erőforrás-igényes elvárásokat támasztanak beszállítóikkal szemben. Ilyen például a lánc információs rendszeréhez való kapcsolódás követelménye – néhány lánc ma már beszállítói alapkövetelményként írja elő, hogy beszállítói RFID tag-eket helyezzenek el a beszállított termékeiken vagy egységgrakományaikon.

## A kutatás módszertana

Vizsgálatunk első lépéseként tanulmányoztuk a korábban, hasonló témában végzett nemzetközi kutatások eredményeit, amelyek tapasztalatait felhasználva állítottuk össze a felmérésünk alapjául szolgáló kérdőívet, amelyből a későbbi statisztikai vizsgálatok primer adatforrásai származnak. A kérdőívet elsőként egy kérdőíves lekérdezésekben jártas szakemberrel, két németországi egyetemi professzorral, valamint két hazai vállalatvezetővel töltöttük ki. Tapasztalataik és véleményeik alapján néhány módosítást hajtottunk végre annak érdekében, hogy a vizsgált célcsoport számára valamennyi kérdés könnyen értelmezhető és viszonylag rövid idő alatt megválaszolható legyen. Jelen tanulmány a kutatás során alkalmazott kérdőívnek csak a témába vágó kérdéseit dolgozza fel.

Ezt követően meghatároztuk a vizsgálatban részt vevő vállalatok körét, az alapsokaságot. Az alapsokaságba azokat a kis- és középvállalatokat soroltuk, amelyek az FMCG/Food szektorban az élelmiszerek, italok és dohánytermékek gyártásával, kis- és nagykereskedelmével foglalkoznak. A hazai FMCG/Food szektorban 2009-ben mintegy 93.000 vállalat tevékenykedett. Ezek tevékenységek szerinti megoszlását a 2. táblázat szemlélteti.

A 2. táblázatban valamennyi méretkategóriába tartozó vállalat szerepel (beleértve a mikro- és a nagyvállalatokat is, amely kategóriákra vizsgálatunk nem terjed ki). Arról nem áll rendelkezésre információ, hogy mekkora az FMCG/Food szektorban működő kis- és középvállalkozások száma. A saját kezűleg összeállított adatbázisban valamivel több mint 600 szektorbeli kis- és középvállalat szerepelt. Ezek közül mintegy 550 vállalatnak

sikerült eljuttatnunk a kérdőívet. A kérdőívek egy kisebb részének lekérdezése egy on-line felületen történt, ahol a vállalatvezetők egy általunk megadott jelszó segítségével történő belépés után adhatták meg válaszaikat. A kérdőívek döntő többsége személyes lekérdezés formájában került kitöltésre. A kérdőívet a vállalatok egy-egy stratégiai vezetője (döntő többségében logisztikai vezetők és ügyvezető igazgatók) töltötte ki.

A visszaérkezett mintegy 450 kitöltött kérdőívet megszürtük, aminek eredményeként 196 kérdőívet találtunk kielemezhetőnek. A többi kérdőív a következő okok miatt nem kerülhetett be a vizsgálatba:

- az adott vállalat az előzetes információink ellenére nem tartozott bele az alapsokaságba vagy az eltérő méretkategória, vagy az eltérő tevékenységi szektor miatt,
- a kérdőív kitöltése annyira hiányos volt, hogy ez meggátolta annak feldolgozhatóságát, és így néhány esetben előfordult például, hogy a vállalat nem adta meg a nevét, aminek hiányában nem volt lehetőségünk hozzájutni a vizsgálatához szükséges teljesítménymutatók alapját képező adatokhoz,
- a kérdőívben szereplő kontrollváltozók nagyon ellentmondásos képet mutattak, ami megkérdőjelezte a kérdőívben szereplő információk hitelességét, valóságát,
- néhány esetben a kérdőívben nem szerepelt a kitöltő személy aláírása, valamint a vállalat pecsétje, amely szintén a fenti problémát vetette fel.

A tanulmány elemzési részének alapját képező adatbázis összeállításához szekunder adatokat gyűjtöttünk, amelyek felhasználásával teljesítménymutatókat számoltunk a kiválasztott 196 vállalatra vonatkozóan. Az alkalmazott jövedelmezőségi mutatók számításához szükségünk volt a vállalatok adózott eredményé-

2. táblázat

Az FMCG/Food szektor vállalatainak száma tevékenységek szerint (2009)

Tevékenységi kör	Vállalatok száma (db)
10: Élelmiszergyártás	3525
11: Italgyártás	1477
12: Dohánytermék gyártása	4
463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme	37541
472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme	50592
<b>Összesen</b>	<b>93139</b>

Forrás: saját gyűjtés, 2012

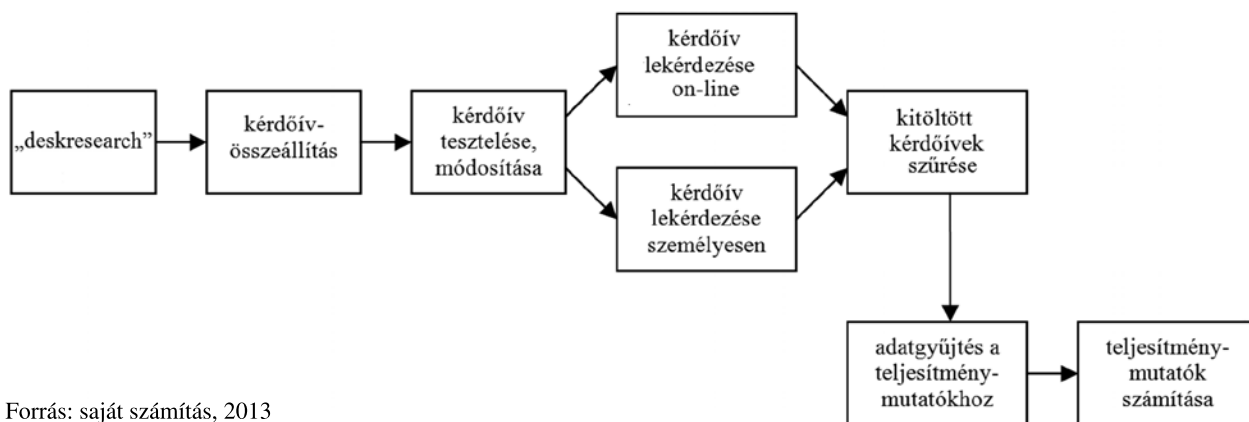
re, saját tőkéjének értékére, valamint összes eszközeinek értékére. Ezen adatokat a vállalatok mérlegéből és eredménykimutatásából gyűjtöttük ki, amelyeket a Közigazgatási és Igazságügyi Minisztérium elektronikus beszámoló portálján értünk el. A fenti információk felhasználásával az alábbi jövedelmezőségi mutatókat számoltuk ki valamennyi vállalatra (196) vonatkozóan, amelyeket a következőképpen értelmeztünk:

- sajáttőke-arányos nyereség (ROE): az adózott eredmény és a saját tőke hányadosa, amely a befektetett saját vagyon tiszta hozamát fejezi ki,
- eszközarányos nyereség (ROA): az adózott eredmény és az összes eszköz hányadosa. A mutató a vállalkozás működésének jóságát fejezi ki, függetlenül annak finanszírozási forrásától.

A kérdőívek lekérdezése 2011-ben zajlott le, ennek megfelelően a teljesítménymutatók számításához felhasznált adatok is a vállalatok 2011. évi éves beszámolójából származnak. A vizsgálatunk alapjául szolgáló adatbázis összeállításának lépéseit az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra

A vizsgálati adatbázis kialakításának lépései



Forrás: saját számítás, 2013

A kérdőívet kitöltő vállalatok egyharmada a kisvállalati, kétharmada a középvállalati méretkategóriába tartozik. A mintában szereplő KKV-k méretkategória és tevékenységek szerinti megoszlását a 3. táblázat szemlélteti. A vállalatok közel fele élelmiszergyártással foglalkozik, a minta egynegyedét pedig a kiskereskedők teszik ki.

nyí ellátási láncbéli partnerkapcsolatukat) rangsorolják az erőviszonyok alapján vevőiket, a saját vállalatukat és beszállítóikat. (Az egyes ábrákhoz tartozó kérdőívbeli kérdéseket a mellékletek tartalmazzák, amelyekre az ábrák elnevezése mellett hivatkozunk.) Az 1. ábra megerősíti azt a feltételezést, hogy a KKV-szektor tagjai viszonylag alacsony hatalommal rendelkeznek: a

**A kérdőíves lekérdezésben résztvevő vállalatok megoszlása méretkategória és tevékenység szerint**

Gazdasági tevékenység TEÁOR-számok alapján	Méretkategória		Összesen db, %
	Kisvállalkozás db, %	Középvállalkozás db, %	
10: Élelmiszergyártás	55	39	94
	28,06%	19,90%	47,96%
11: Italgyártás	11	6	17
	5,61%	3,06%	8,67%
12: Dohánytermék gyártása	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%
463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme	25	11	36
	12,76%	5,61%	18,37%
472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme	34	15	49
	17,35%	7,65%	25,00%

Forrás: saját szerkesztés, 2013

A minta kialakításához rétegzett mintavételt alkalmaztunk (ahol a két réteget a két vállalati méretkategória jelentette), összetételét vizsgálataink elvégzéséhez alkalmasnak tekintjük, ugyanis a kis- és középvállalatok mintabeli megoszlása lehetővé teszi a méretkategóriák közötti összehasonlítást, továbbá az ellátási láncok egyes szintjein elhelyezkedő vállalatok (gyártók, kis- és nagykereskedők) megfelelő számban reprezentáltak a mintában.

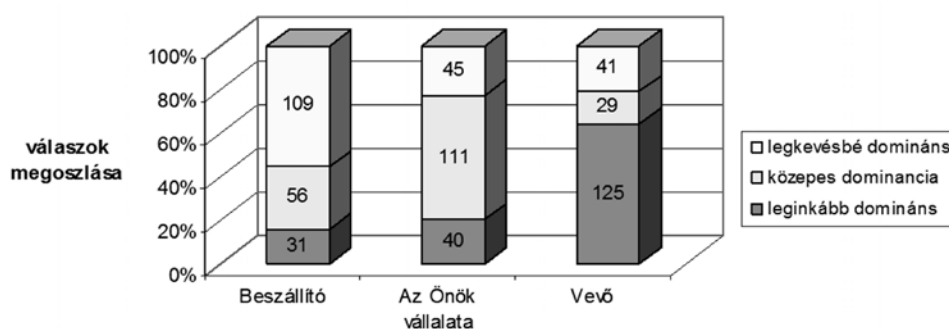
## Eredmények

Ahogy a „Szakirodalmi áttekintés” című fejezetben említettük, a domináns csatornatagok (kiskereskedelmi láncok) meghatározó szerepet töltenek be az FMCG-termékek piacán. Kérdőívünkben arra kértük a vállalatokat, hogy összességében (figyelembe véve valamennyi

vállalatok többsége (111 vállalat) azt válaszolta, hogy dominánsabbak ugyan beszállítóiknál, de erőteljesen függenek vevőiktől, feltételezhetően a kiskereskedelmi láncoktól. Valószínűsíthető, hogy a vizsgált vállalatok beszállítói szintén kis- és középvállalkozások, amelyek a vizsgálatban résztvevők közül a leggyengébb hatalmi pozícióval rendelkeznek. Noha a vizsgálat csak három lánc tag erőviszonyát hasonlítja össze, a 2. ábrán jól látható, hogy a láncok upstream oldala felől a downstream szakasz felé haladva nő az ellátási lánc-tagok hatalma.

2. ábra

**A domináns csatornatag az ellátási lánc vizsgált szakaszában**



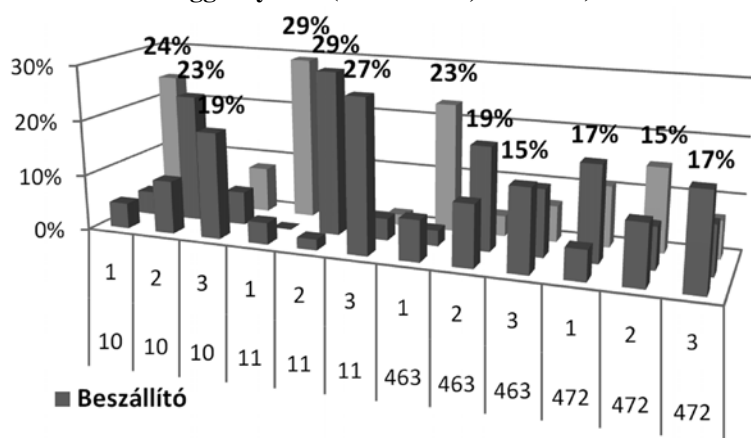
Forrás: saját számítás, 2013

Vizsgálatunkba második dimenzióként bevontuk a tevékenységi szektort, így a fent kapott eredményeket két dimenzióban ábráztuk (3. ábra). Az ábra alatti első számsor a hatalmi pozíciót (1: leginkább domináns, 2: közepes dominancia, 3: legkevésbé domináns), míg a második számsor a tevékenységi szektort, azaz az ellátási lánc egyes szintjeit (10: Élelmiszergyár-



tás, 11: Italgártás, 463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme, 472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme) azonosítja. Az ellátási láncok egyes szintjein, egyetlen kivétellel, az előző ábra segítségével bemutatott eredmények köszönnek vissza, vagyis az egyes tevékenységi szektorokban a vizsgált vállalatok vevői a leginkább dominánsak, míg beszállítóik a legkevésbé. A kiskereskedők szintjén azonban jellemzően maguk a megkérdezett vállalatok töltik be a leginkább domináns szerepet. Ez megerősíti a korábbi megállapításunkat, hogy a gyártóktól a kiskereskedőig terjedő láncszakaszokban a hatalmi pozíció növekszik a tevékenységi szektortól, azaz a láncbéli pozíciótól függően. A hatalmi viszonyoknak az inverz ellátási lánc mentén történő gyengülése többek között a visszafelé áramló keresleti információk csökkenő mennyiségére és minőségére vezető vissza.

**A domináns csatornát az egyes tevékenységi szektorok függvényében (1. melléklet, 1. kérdés)**



Forrás: saját számítás, 2013

A hatalmi viszonyok ellátási láncbéli partnerkapcsolatokban betöltött növekvő szerepe felveti a kérdést, hogy miként nyilvánul meg a dominancia a partnerkapcsolatokban. Kutatási eredményeink szerint alapvetően a domináns csatornát határozzák meg az árakat és a szállítási feltételeket (pl. szállítási határidő, mennyiség stb.), ami jelentős hatást gyakorol

rol többek között a lánc tagok készletgazdálkodására, így a láncban adott időpontban jelentkező készletszintekre is. Ez megegyezik Mukhtar és Shahaoun (2002) véleményével, miszerint a domináns csatornát tagok hatalmuk gyakorlásával jelentős befolyást gyakorolnak az árakra és a lánc tagok készletgazdálkodására. A válaszadók több mint 40%-a szerint a domináns tagok döntő szerepet játszanak a fizetési feltételek (pl. fizetési határidő) megszabásában is. A vállalatok a megadott válaszok mellett egyéb, saját tényezőket is megadhattak, ahol leggyakrabban a minőséget, a szolgáltatási színvonalat és a termékválasztékot említették, mint a domináns tag részéről fennálló elvárás.

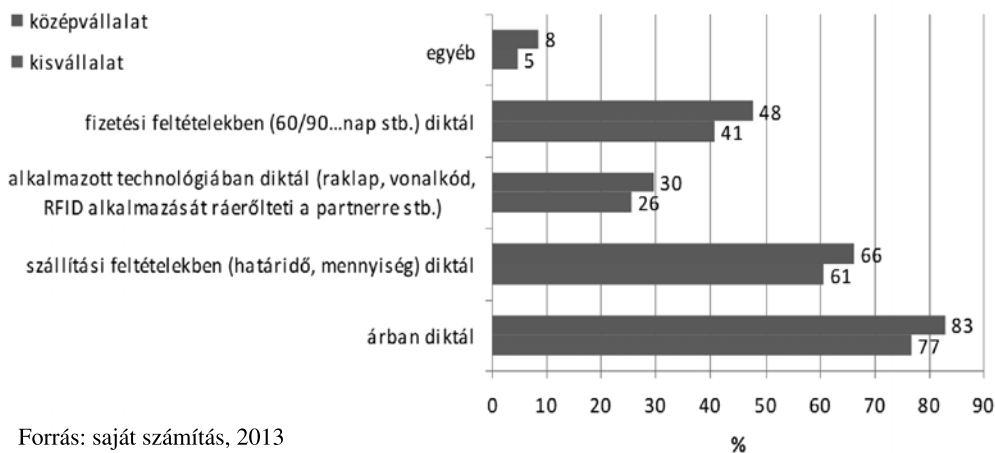
A két méretkategória vállalatainak válaszait a 4. ábra szemlélteti. A középvállalatok „bátrabban” jelölték meg az egyes válaszokat, így valamennyi válaszlehetőségnél magasabb arányokat tapasztalunk. Ugyanakkor a hatalom egyes megnyilvánulási formáinak egymáshoz viszonyított gyakorisága hasonló a két méretkategória esetében.

Ha ismételtén megvizsgáljuk a kapott válaszokat a tevékenységi szektorok függvényében (5. ábra), akkor azt tapasztaljuk, hogy az ellátási lánc valamennyi szintjén mind a kis-, mind a középvállalatok elsődlegesen az ár, másodlagosan a szállítási feltételek, majd a fizetési feltételek meghatározását jelölték meg, mint a domináns csatornát tagok részéről fennálló legfontosabb elvárásokat. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a láncban fizikailag elfoglalt hely nem befolyásolja a láncbéli dominancia megnyilvánulási formáit.

Arra is kértük a vizsgálatban részt vevő vállalatokat, hogy partnerkapcsolataik száza-

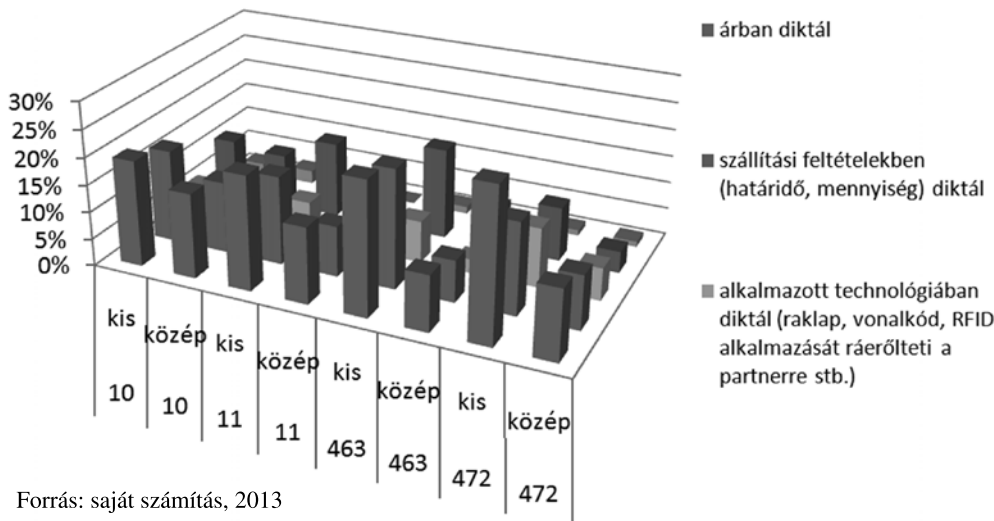
4. ábra

**Az ellátási láncbéli dominancia megnyilvánulási formái a vállalati méretkategória függvényében (1. melléklet, 2. kérdés)**



Forrás: saját számítás, 2013

**Az ellátási láncbéli dominancia megnyilvánulási formái a vállalati méretkategória és a tevékenységi szektor függvényében (1. melléklet, 2. kérdés)**

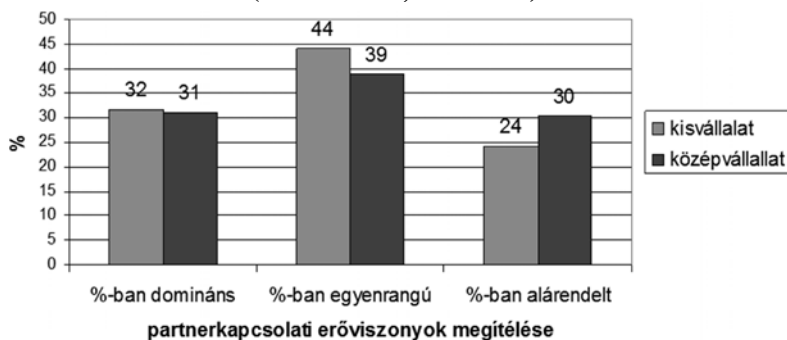


Forrás: saját számítás, 2013

lékában adják meg, hogy (a partnerkapcsolatokat egyenként vizsgálva, függetlenül attól, hogy beszállítói vagy vevői kapcsolatról van szó) a kapcsolatok hány százalékában tartják magukat dominánsnak, a partnerrel egyenrangúnak, illetve alárendeltnek. A vállalatok átlagosan partnerkapcsolataik mintegy egynegyedében (26%) érezték magukat alárendeltnek, 31%-ában dominánsnak és 43 %-ában egyenrangúnak. Az alárendelt viszonyok közé főként a vevői kapcsolataik, domináns kapcsolataik közé pedig valószínűsíthetően a beszállítói kapcsolataik többsége tartozik. A 6. ábra e vizsgálat kisvállalatok és középvállalatok közötti különbségét szemlélteti. Lényeges különbség nem tapasztalható a két méretkategória között, amely némileg meglepő, mivel előzetes feltételezéseink alapján azt vártuk volna, hogy a középvállalatok nagyobb arányban értékelik magukat dominánsnak, és kisebb arányban alárendeltnek, mint a kisvállalatok.

Ahogy a szakirodalmi áttekintés során bemutatuk, a korábban más kutatók által elvégzett empirikus

**Az egyes partnerkapcsolatokban betöltött hatalmi szerep megítélése (1. melléklet, 3. kérdés)**



Forrás: saját számítás, 2013

5. ábra

kutatások igen ellentmondásos eredményekkel szolgálnak a hatalmi viszonyok, illetve a partnerkapcsolat eredményessége és a vállalati teljesítmény kapcsolatában. Saját kutatásunk fontos célja volt feltárni azt is, hogy a magyarországi élelmiszeripari KKV-k esetében a hatalmi viszonyok befolyásolják-e (ha igen, akkor hogyan) a vállalatok jövedelmezőségét és egyéb ellátási láncbéli sajátosságait.

Az 5. ábránál ismertetett kérdésre kapott válaszok alapján osztályoztuk a vállalatokat aszerint, hogy jellemzően milyen hatalmi szerepet töltenek be partnerkapcsolataikban:

- 1) *alárendelt vállalatok*: azok, amelyek partnerkapcsolataik több mint felében ellátási láncbéli partnereiktől függenek,
- 2) *domináns vállalatok*: kapcsolataik több mint 50 százalékában dominánsak,
- 3) *kiegyensúlyozott hatalmi viszonyokkal jellemezhető vállalatok*: amelyek partnerkapcsolati erőviszonyai viszonylag egyenletesen oszlanak meg a három kategória között (vagyis az előző két kategóriába nem besorolhatók).

Elsőként arra voltunk kíváncsiak, hogy a partnerkapcsolatokban általában betöltött hatalmi szerep befolyásolja-e a vállalatok olyan ellátási láncbéli sajátosságait, amelyeket csak nehezen lehet számszerűsíteni, így a partnerkapcsolat szorosságát beszállítói, illetve

6. ábra

vevői oldalon, a bizalom mértékét beszállítói és vevői oldalon, a vállalat stratégiai helyzetének megítélését, az információmegosztási hajlandóságot, a beszállítói, illetve a vevői kapcsolatok tartósságát. A kérdés megválaszolásához keresztábla-elemzést végeztünk. A 2. melléklet a vállalatok hatalmi pozíciója és a fent ismertetett változók közötti feltételezett összefüggések vizsgálatának eredményeit szemlélteti (a szignifikanciaszintet három mutató kiszámolásával ellenőriztük). Öt változó esetében a vizsgálatban szereplő

vállalatoknál nem tapasztalható szignifikáns kapcsolat a hatalmi pozícióval, vagyis többek között nem találtunk kapcsolatot az eltérő erőviszonyok és a bizalom foka között, sem beszállítói, sem vevői oldalon, azaz a vizsgált KKV-k esetében a hatalmi függőség nem befolyásolja a partnerbe vetett bizalom mértékét. Ugyanakkor emlékeztetünk arra, hogy Anderson és Weitz (1992), illetve Kumar et al. (1995) negatív kapcsolatot tárt fel a hatalmi egyenlőtlenségek és a bizalom mértéke között (lásd 1. táblázat).

Mivel három változó a) a kapcsolat szorossága vevői oldalon, b) a vevői és c) a beszállítói kapcsolatok tartóssága) esetében azt feltételezhetjük, hogy szignifikáns összefüggés áll fenn, ezért célszerű megvizsgálni azok erősségét, illetve irányát. A kapcsolat erősségének és irányának megállapítására a *Kendall's tau-c*, a *Gamma* és a *Somers-féle d* mutatókat (a változók mérésénél alkalmazott ordinális skáláknak megfelelően) számoltuk ki, amelyek értékei alapján a következő megállapításokat tettük:

- A partnertől való függés mértéke és a vevőkkel kialakított kapcsolat szorossága között negatív, viszonylag gyenge, de szignifikáns kapcsolat áll fenn. Vagyis azok a vállalatok, amelyek jellemzően alárendeltnek ítélik meg az ellátási láncbeli partnerkapcsolataikban betöltött szerepüket, szorosabb kapcsolatot alakítanak ki vevőikkel (amely vélhetően egyfajta kényszer egyrészt a domináns tag elvárásainak való megfelelés következtében, másrészt a sikeres működés, a fennmaradás ezt követeli meg e vállalatoktól). A dominánsabb vállalatok viszont vevőik irányába lazább partnerkapcsolatokkal jellemezhetők. Itt visszautalunk Maloni és Benton (2000) empirikus kutatási eredményeire, melyek szerint a közvetlen hatalom gyakorlása pozitív hatással van az ellátási láncbeli kapcsolatok szorosságára, míg a közvetett hatalom alkalmazása negatívan befolyásolja a partnerkapcsolatok szorosságát (lásd 1. táblázat). A szerzőpáros azonban nem tett különbséget az upstream és a downstream partnerek között, elentétben velünk. Vizsgálataink során beszállítói oldalon nem találtuk összefüggést az erőfölény alkalmazása és az együttműködések szorossága között, míg vevői oldalon szignifikáns kapcsolat áll fenn a két vizsgált tényező között.
- Az 1. táblázatban ellentmondásos kutatási eredményeket olvashatunk a dominancia partnerkapcsolat iránti elkötelezettségre gyakorolt hatásáról is. Egyes szerzők szerint pozitív, míg mások szerint negatív kapcsolat áll fenn a partnertől való

függőség és a kapcsolat iránti elkötelezettség, a kapcsolat tartóssága között. Vizsgálatunk újszerűsége többek között abban áll, hogy a vizsgált vállalatok partnerhez viszonyított hatalmi pozícióját külön-külön elemeztük vevői, illetve beszállítói oldalon a méretkategória függvényében. A beszállítókkal kialakított kapcsolatok tartóssága és a hatalmi pozíció között szignifikáns, közepes erősségű, pozitív irányú kapcsolat van. Ez azt jelenti, hogy a dominánsabb vállalatok beszállítóikkal alapvetően tartós, hosszabb távú együttműködések alakítanak ki, míg az alacsony hatalmi pozícióval rendelkező vállalatok beszállítói kapcsolataikban elsősorban rövid távú partnerkapcsolatokkal jellemezhetők. A vevői oldalon viszont ennek az ellenkezője tapasztalható, hiszen a két változó közötti kapcsolat a közepesnél valamivel gyengébb, negatív irányú. A partnerkapcsolataikban alapvetően alárendelt szerepet betöltő vállalatok jellemzően hosszabb távú kapcsolatokra törekednek vevőikkel (ez összhangban áll a korábban ismertetett összefüggéssel, miszerint a gyengébb hatalmi pozíciójú vállalatok szorosabb vevői kapcsolatokkal jellemezhetők), míg a dominánsabb vállalatoknál kevésbé jellemzőek a hosszabb távú vevői kapcsolatok.

A nehezen számszerűsíthető tényezők elemzését követően megvizsgáltuk a partnerkapcsolatokra jellemző erőviszonyok és a könnyebben számszerűsíthető tényezők (jövedelmezőség, ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága) kapcsolatát. Az ellátási láncbeli módszerek (VMI, késleltetés, EDI) alkalmazási gyakoriságát vevői és beszállítói oldalon is vizsgáltuk. A jövedelmezőségi mutatóknál tapasztaltunk néhány extrém, illetve negatív értéket, amelyeket kizárva 164 vállalat maradt a vizsgálatban. Az ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakoriságának vizsgálatánál nem kellett egyetlen vállalatot sem kizárni az elemzésből. A változók közötti összefüggések feltárásához a varianciaanalízis módszerét alkalmaztuk. A vizsgált függő változók megfeleltek a varianciaanalízis feltételeinek (normál eloszlás és szóráshomogenitás).

A témához tartozó szakirodalmi vélemények leginkább a hatalmi viszonyok és a vállalati teljesítmények közötti kapcsolat vonatkozásában oszlanak meg. Egyes szerzők (Kumar et al., 1996; Maloni – Benton, 2000; Benton – Maloni, 2005) pozitív kapcsolatot, míg mások (Caniels – Gelderman, 2007) negatív összefüggést tártak fel az erőfölény teljesítményre gyakorolt hatásánál. Mi a jövedelmezőségi mutatókra elvégzett varianciaanalízis nullhipotézisét (3. melléklet) elfogadtuk,

miszerint nincs különbség az egyes kezelési csoportok átlagai között. Ez azt jelenti, hogy nincs szignifikáns különbség azon vállalatok jövedelmezőségi mutatói között, amelyek eltérő hatalmi pozícióval (alárendelt, egyenrangú, domináns) jellemezhetők. Ez a megállapítás igaz mindkét mutató esetében (ROE:  $0,7926 > 0,05$ , ROA:  $0,2907 > 0,05$ ).

A második feltételezésünket azonban a varianciaanalízis eredményei igazolták (3. melléklet), miszerint a jellemzően domináns pozícióban lévő kis- és középvállalkozások gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint az alárendelt hatalmi viszonyal jellemezhető KKV-k. Ez a megállapítás mind a vevői, mind a beszállítói oldalon igaz, hiszen mindkét vizsgált változó esetében szignifikáns különbség. A kapott eredmény tehát szignifikáns ugyan, de ez még csak azt jelzi, hogy a kategóriák (alárendelt, egyenrangú, domináns) átlagai között általában van eltérés, azt azonban nem tudjuk, hogy pontosan mely átlagok között van. A kérdés megválaszolásához az úgynevezett Scheffe-próbát (4. melléklet) végeztük el, amely az átlagok minden lehetséges páros kombinációjára egyidejű páros összehasonlításokat végez.

A Scheffe-próba eredményei azt mutatják, hogy beszállítói oldalon a domináns vállalatok átlagai szignifikánsan eltérnek mind az egyenrangú, mind az alárendelt vállalatok átlagaitól, vagyis a hatalmi fölényben lévő kis- és középvállalatok beszállítói oldalukon lényegesen gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint a másik két kategóriába tartozó vállalatok. Ennek oka lehet, hogy a domináns vállalatok közelebb helyezkednek el a végső fogyasztókhoz, nagyobbak, míg az alárendelt hatalmi pozíójú vállalatok kisebbek, és inkább az ellátási láncok downstream szakaszán helyezkednek el alapanyag- vagy nyersanyagtermelőként. A vevői oldalon szignifikáns különbség csak a domináns és az egyenrangú csoportok között mutatható ki.

Összességében elmondható, hogy a domináns csatornatagok gyakrabban élnek a korszerű ellátási láncbéli megoldások lehetőségeivel, ami feltételezhetően több tényezőre vezethető vissza, mint például tőke, fontos piaci információk birtoklása, méret stb.

### Összefoglalás, további kutatási irányok

A vizsgálatban szereplő élelmiszer-ipari kis- és középvállalkozásoknál a partnerkapcsolatokban betöltött hatalmi pozíció befolyást gyakorol több, a vállalatok ellátási láncbéli működését befolyásoló tényezőre, így például az együttműködések tartósságára és szorosságára, valamint a vevői és beszállítói oldalon alkalma-

zott korszerű ellátási láncbéli megoldások alkalmazási gyakoriságára.

Kutatásunk során beszállítói oldalon nem találtunk összefüggést a hatalmi pozíció és az együttműködések szorossága között, míg vevői oldalon szignifikáns kapcsolatot tapasztaltunk a két vizsgált tényező között. Azok a vállalatok, amelyek jellemzően alárendeltnek ítélik meg az ellátási láncbéli partnerkapcsolataikban betöltött szerepüket, hosszabb távú kapcsolatokra törekednek vevőikkel és szorosabb együttműködési formákat alakítanak ki velük. A dominánsabb vállalatok viszont vevőik irányába lazább partnerkapcsolatokkal jellemezhetők, és kevésbé jellemző rájuk a hosszabb távú vevői kapcsolatok kialakítása.

Továbbá azt is igazoltuk, hogy a jellemzően domináns pozícióban lévő kis- és középvállalkozások beszállítói oldalon gyakrabban alkalmaznak korszerű ellátási láncbéli módszereket, mint az alárendelt vagy egyenrangú hatalmi viszonyal jellemezhető KKV-k. Ugyanezen feltevést vevői oldalon nem sikerült egyértelműen bizonyítanunk. Emellett – szemben néhány nemzetközi kutatási eredménnyel – nem találtunk szignifikáns kapcsolatot a partnertől való függőség mértéke és a vállalati jövedelmezőség között sem. Eredményeink több újabb feltételezést vetnek fel, amelyek alátámasztása további vizsgálatokat, újabb személyes interjú igényel a kérdőívet kitöltő vállalatok vezetőivel.

Véleményünk szerint a szektor domináns csatornatagjainak a hatalom azon típusait (jutalmazó, információs) kellene gyakorolniuk, amelyek ösztönzőleg hatnak a gyengébb hatalmi pozíójú lánc tagokra. Így a hatalom gyakorlása révén a partnerek közötti bizalom fokozható, az információmegosztási hajlandóság, az együttműködések tartóssága növelhető lenne. A gyengébb hatalmi pozícióval rendelkező kis- és középvállalatoknak pedig nem feltétlenül a domináns nagyvállalatokkal való együttműködési lehetőségeket kellene keresniük (vállalva számos kényszermegoldást és költséget) a nagyobb teljesítmény reményében. Ehelyett hatalmi pozíciójuk erősítésének, teljesítményük növelésének eszközei lehetnének a horizontális együttműködési formák keresése vagy az innovációs tevékenység erősítése (ezáltal például szakértői vagy referens hatalom szerzése).

Jelenleg folyik a magyarországi vizsgálatunkban használt kérdőív lekérdése a német (bajorországi) FMCG/Food szektor kis- és középvállalkozásai körében, amelynek eredményeit felhasználva egy összehasonlító elemzést tervezünk készíteni a magyarországi és a németországi KKV-szektor élelmiszer-ipari szereplői között.

## Lábjegyzet

<sup>1</sup> Ennek gyakorlati alátámasztását (sörjáték) lásd például Kovács (2010)

## Felhasznált irodalom

- Anderson, E. – Weitz, A.B.* (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment. *Journal of Marketing Research*, 24: p. 18–34.
- Barber, E.* (2011): Strategic Approaches to Domination in Supply Chains. in: Renko, S. (edit.): *Supply Chain Management – New Perspectives*. Rijeka: InTech: p. 167–182.
- Belaya, V. – Hanf, J.H.* (2009): Power Struggle in the Food Chain? Lessons from Empirical Studies on Power Influences in Chains and Marketing Channels. 113th EAAE Seminar “A resilient European food industry and food chain in a challenging world”, Chania, Crete, Greece, September 3–6, 2009: p. 1–33.
- Belaya, V. – Hanf, J.H.* (2011): Power and Supply Chain Management–Insights from Russia, Vortragnlässlich der 51. Jahrestagung der GEWISOLA „Unternehmerische Landwirtschaft zwischen Marktanforderungen und gesellschaftlichen Erwartungen“, Halle, 28. bis 30. September 2011: p. 1–13.
- Brown, J.R. – Lusch, R.F. – Nicholson, C.Y.* (1995): Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 1995, 71(4): p. 363–392.
- Benton, W. C. – Maloni, M.* (2005): The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, *Journal of Operations Management*, (23): p. 1–22.
- Caniels, M.C.J. – Gelderman, C.J.* (2007): Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, 36 (2): p. 219–229.
- Choudhury, B. – Agarwal, Y.K. – Singh, K.N. – Bandyopadhyay, D. K.* (2008): Value of Information in a Capacitated Supply Chain. *INFOR*, Vol. 46, No. 2: p. 117–127.
- Cox, A. – Lonsdale, C. – Watson, G. – Qiao, H.* (2003): Supplier Relationship Management: A Framework for Understanding Managerial Capacity and Constraints. *European Business Journal*, Vol. 15, No. 4: p. 135–145.
- Demeter K. – Gelei A. – Jenei I.* (2004): A vállalati stratégia hatása az ellátási lánc-menedzsment eszközeire. *Vezetéstudomány*, 35. k. 2004. április: p. 33–47.
- Földesi, P. – Botzheim, J. – Süle, E.* (2011): Representation of Loss Aversion and Impatience Concerning Time Utility in Supply Chains. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, Volume 10: p. 273–282.
- Gelei A.* (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései. *Vezetéstudomány*, 34. k. 2004. július–augusztus p. 24–34.
- Goodman, L.E. – Dion, P.A.* (2001): The determinants of commitment in the distributor-manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 2001, 30(3): p. 287–300.
- Govil, M. – Proth, J.M.* (2002): *Supply Chain Design and Management: Strategic and Tactical Perspectives*. San Diego: Academic Press: p. 145–168.
- Harris, L.M. – McDowell, C.W. – Gibson, G.S. – Cooke, N.B.* (2011): SMEs and Performance: The Role of Trust and Dependence in the Supply Chain. *USASBE 2011 Proceedings*: p. 887–898.
- Hingley, M.K.* (2005): Power imbalanced relationships: Cases from UK fresh food supply. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33 (8): p. 551–569.
- Huo, B. – Zhao, X. – Yeung, J.H.Y.* (2005): Power, Relationship Commitment and Supply Chain Integration Between Manufacturer and Supplier. *Proceedings of the Fifth International Conference on Electronic Business*, Hong Kong, December 5–9, 2005: p. 868–881.
- Kovács Z.* (2010): Egy ellátási lánc szimulációjának tapasztalatai. *Vezetéstudomány*, XLI. évf. 10. sz.: p. 52–61.
- Kumar, N. – Sheer, L.K. – Steenkamp, B.E.M.* (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitude. *Journal of Marketing Research*, 32, August: p. 348–358.
- Kumar, N.* (1996): The power of trust in manufacturer–retailer relationships. *Harvard Business Review*, 74, (6): p. 92–106.
- Liker, J.K. – Choi, T.Y.* (2004): Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*, Dec., Volume 82, Issue 12: p. 104–112.
- Maloni, M. – Benton, W.C.* (2000): Power Influences in the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21. No. 1: p. 49–74.
- McDowell, C.W. – Harris, L.M. – Gibson, G.S.* (2010): The Role of Trust and Dependence in Small Business Performance: Does Size Matter?, *USASBE 2010 Proceedings*: p. 937–950.
- Mukhtar, M. – Shaharoun, A.M.* (2002): Supply Chain Relationship Structures as Scenarios for simulation. *Proceedings 14th European Simulation Symposium*: p. 1–5.
- Pérez I.R.* (2009): A beszerzési koncentráció hatása az üzletláncok marketingtevékenységére. *Szolnoki Tudományos Közlemények*: p. 1–10.
- Sangway, K.S.* (2006): Performance Value Analysis for Justification of Green Manufacturing Systems. *Journal of Advanced Manufacturing Systems*, Vol. 5: p. 59–73.
- Schubert A.* (2007): Analysing supply chain partnerships in the Hungarian FMCG-sector, *Műhelytanulmány (working paper)*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet: p. 1–16.
- Selladin, E. – Olgaher, L.* (2007): Linking Products with Supply Chains: Testing Fisher’s Model. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, No.1: p. 42–51.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

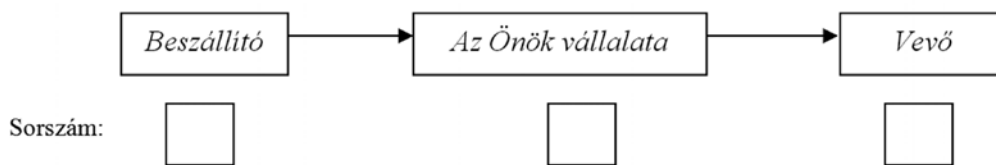
- Simatupang, T.M. – Wright, A.C. – Sridharan, R. (2004):* Applying the theory of constraints to supply chain collaboration. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 9, No. 1: p. 57–70.
- Skinner, J.S. – Gassenheimer, B.J. – Kelley, W.S. (1992):* Cooperation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*, 68, No. 2: p. 174–193.
- Skjott-Larsen, T. (2006):* Battle of the Supply Chains. *European Business Journal*, Vol. 24, Spring: p. 43–48.
- Smith, K. – Lawrence, G. – Richards, C. (2010):* Supermarkets' Governance of the Agri-food Supply Chain: Is the 'Corporate-Environmental' Food Regime Evident in Australia?, *International Journal of Soc. of Agr. & Food*, Vol. 17, No. 2: p. 140–161.
- Szegedi Z. (2008):* Logistics in Small and Medium Companies in Central and Eastern Europe. *International Journal of Procurement Management*, Vol. 1, No. 3: p. 359–370.
- Szegedi Z. (2012):* Ellátásilánc-menedzsment – Elmélet és gyakorlat. Budapest: Kossuth Kiadó: p. 19–36., 160–162.
- Vereecke, A. – Muylle, S. (2006):* Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, No. 11: p. 1176–1198.
- Wang, J.C. – Lau, H.S. (2008):* How a Retailer Should Manipulate a Dominant Manufacturer's Perception of market and Cost Parameters. *International Journal of Production Economics*, Vol. 116: p. 43–60.
- Wang, X. – Liu, L. (2007):* Coordination in a Retailer-Led Supply Chain Through Option Contract. *International Journal of Production Economics*, Vol. 110: p. 115–127.
- Zhou, N. – Zhuang, G. – Yip, L. S.-c. (2007):* Perceptual difference of dependence and its impact on conflict in marketing channels in China: An empirical study with two-sided data. *Industrial Marketing Management*, 36 (3): p. 309–321.

## MELLÉKLETEK

1. melléklet

### A tanulmányhoz kapcsolódó kérdőív-részlet

1. **Hogyan alakulnak a hatalmi viszonyok az Önök ellátási láncában? Kérem, állítson fel egy hatalmi sorrendet, sorszámozza a lánc tagokat 1-től 3-ig (1: leginkább domináns, 3: legkevésbé domináns)!**



2. **Miben nyilvánul meg az 1-es sorszámmal megjelölt lánc tag dominanciája? (Kérem, X-szel jelölje, több választ is megjelölhet!)**

- árban diktál
- szállítási feltételekben (határidő, mennyiség) diktál
- alkalmazott technológiában diktál (raklap, vonalkód, RFID alkalmazását ráerőlteti a partnerre stb.)
- fizetési feltételekben (60/90... nap stb.) diktál
- egyéb:.....

3. **Hogyan ítéli meg az Önök vállalatának partnerkapcsolataiban betöltött hatalmi szerepét (a partnerkapcsolatokat egyenként vizsgálva, függetlenül attól, hogy beszállítói vagy vevői kapcsolatról van szó)? Kérem, választát az összes kapcsolat arányában adja meg (összön fel 100%-ot)!**

Az Önök vállalata az összes partnerkapcsolatának

- ..... %-ban domináns
- ..... %-ban egyenrangú
- ..... %-ban alárendelt szerepet tölt be.

**Az egyes változókra elvégzett összefüggés-vizsgálatok eredményei**

Függő változók	Mutatók	Szignifikancia-szint	Függő változók	Mutatók	Szignifikancia-szint
A kapcsolat szorossága beszállítói oldalon	Pearson Chi-Square	0,2127	Stratégiai helyzet megítélése	Pearson Chi-Square	0,1568
	Likelihood Ratio	0,3146		Likelihood Ratio	0,1517
	Linear-by-LinearAssoc.	0,6630		Linear-by-LinearAssoc.	0,0146
<b>A kapcsolat szorossága vevői oldalon</b>	Pearson Chi-Square	<b>0,0022</b>	Információmegosztási hajlandóság	Pearson Chi-Square	0,2644
	Likelihood Ratio	<b>0,0012</b>		Likelihood Ratio	0,2468
	Linear-by-LinearAssoc.	<b>0,0055</b>		Linear-by-LinearAssoc.	0,1061
A bizalom foka (beszállítói oldal)	Pearson Chi-Square	0,2326	<b>A kapcsolat tartóssága (beszállítói oldal)</b>	Pearson Chi-Square	<b>0,0000</b>
	Likelihood Ratio	0,3229		Likelihood Ratio	<b>0,0000</b>
	Linear-by-LinearAssoc.	0,3766		Linear-by-LinearAssoc.	<b>0,0000</b>
A bizalom foka (vevői oldal)	Pearson Chi-Square	0,1492	<b>A kapcsolat tartóssága (vevői oldal)</b>	Pearson Chi-Square	<b>0,0000</b>
	Likelihood Ratio	0,2735		Likelihood Ratio	<b>0,0000</b>
	Linear-by-LinearAssoc.	0,0495		Linear-by-LinearAssoc.	<b>0,0011</b>

Forrás: saját számítás, 2013

**A varianciaanalízis ANOVA-táblája**

Függő változók	F próba	Szignifikanciaszint
Sajáttőke-arányos nyereség (ROE)	0,2327	0,7926
Eszközarányos nyereség (ROA)	1,2449	0,2907
<b>Ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (beszállítói oldal)</b>	8,0636	<b>0,0004</b>
<b>Ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (vevői oldal)</b>	3,6503	<b>0,0278</b>

Forrás: saját számítás, 2013

**Scheffe-próba**

Függő változók	(I) Függés a partnertől	(J) Függés a partnertől	Szignifikancia-szint
ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (beszállítói oldal)	alárendelt	egyenrangú	0,9112
		domináns	0,0091
	egyenrangú	alárendelt	0,9112
		domináns	0,0008
	domináns	alárendelt	0,0091
		egyenrangú	0,0008
ellátási láncbeli módszerek alkalmazási gyakorisága (vevői oldal)	alárendelt	egyenrangú	0,9451
		domináns	0,1092
	egyenrangú	alárendelt	0,9451
		domináns	0,0380
	domináns	alárendelt	0,1092
		egyenrangú	0,0380

Forrás: saját számítás, 2013