

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita – Mandják Tibor:
Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat *

TM 16. sz. műhelytanulmány



BCE VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

* A műhelytanulmány a TÁMOP-4.2.1.B-09/1/KMR-2010-0005 azonosítójú projektje *A nemzetközi gazdasági folyamatok és a hazai üzleti szféra versenyképessége* címet viselő alprojektjének kutatási tevékenysége eredményeként készült.

Jelen műhelytanulmány az *Üzleti szféra és a versenyképesség műhely*
A vállalkozói kapcsolatok c. kutatócsoportban készült.

Műhelyvezető: Városiné Demeter Krisztina
Kutatócsoport-vezető: Kolos Krisztina

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

Tartalom

ÖSSZEFOGLALÁS	4
ABSTRACT	5
BEVEZETÉS	6
1. A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK JELLEMZÉSE – A KUTATÁS HÁTTERE	8
1.1. A vizsgált vállalati kör.....	8
1.2. Az üzleti kapcsolatok jellemzéséhez felhasznált kérdések, szempontok	10
2. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK A MAGYAR GYAKORLATBAN – SZEMLÉLETMÓD ÉS ELVÁRÁSOK	11
2.1. A szerződéses kapcsolatok jellemzői.....	12
2.2. Az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatok jellemzői.....	16
2.3. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások.....	19
2.4. A beszerzés hatékonysága és a beszállítókkal szemben támasztott elvárások.....	23
2.5. Az üzleti kapcsolatok pénzügyi, finanszírozási jellemzői.....	26
3. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ELTÉRŐ MEGÍTÉLÉSE – VÁLLALATCSOPORTOK KÖZÖTTI KÜLÖNBBSÉGEK	27
4. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK FEJLESZTÉSÉT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK – TELJESÍTMÉNYMÉRÉS, TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT	30
4.1. A vállalati információs rendszer támogató szerepe – a vállalatközi kapcsolatok támogatása	31
4.2. A teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciája – a vállalatközi kapcsolatok támogatása	35
ÖSSZEGZÉS	37
MELLÉKLETEK	41
FELHASZNÁLT FORRÁSOK	45

Összefoglalás

A tanulmányunk fókuszában a vállalatközi kapcsolatok állnak. Az üzleti kapcsolatok, s ezek eredményes és hatékony menedzselése fontos értékteremtő tényező lehet. Az üzleti vállalkozások sikerét saját teljesítményük mellett üzleti partnereik (beszállítók, alvállalkozók, közvetítők, megrendelők, vevők) teljesítménye, s a velük való kapcsolat eredményessége és hatékonysága egyaránt befolyásolja. Kutatásunkban a Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésének eredményei alapján vizsgáltuk a vállalatközi kapcsolatok jellemzőit, lehetőség szerint összevetve a tapasztalatokat a korábbi hasonló felmérések (leginkább a 2004. évi, esetenként az 1996. és 1999. évi) következtetéseivel, eredményeivel. A tanulmányban a hosszú távú vállalati kapcsolatok általános jellemzését követően a kapcsolatok értékelésében megnyilvánuló vállalati szemléletmódot elemezzük, kiemelve, hogy a vállalatvezetők véleménye szerint a stabilitás, a kiszámíthatóság szempontjai általában elsődlegesek a kapcsolatokban rejlő együttműködési, fejlesztési lehetőségekhez képest. Különböző jellemzők (pl. vállalatméret, tulajdonos, teljesítmény) alapján kialakított csoportok véleményét összevetve rámutatunk, hogy az üzleti kapcsolatok megítélésében, a partnerek felé megjelenő elvárásokban a vállalatvezetők szemléletmódjában milyen eltérések észlelhetők. A tanulmány utolsó fejezetében a vevő-szállító kapcsolatokat támogató teljesítménymérési és -menedzsment eszköztárat értékeltük: a kedvező tendenciák, javuló támogatás ellenére sem állítható, hogy megfelelő, hatékony támogatást nyújtanak a vállalati információs és kontrolling rendszerek a kapcsolatok menedzseléséhez. A kutatás eredményeinek elemzése alapján látható, hogy az üzleti kapcsolatokra irányuló növekvő figyelem még kiaknázatlan lehetőségekkel párosul: a szemléletmód és a gyakorlat további fejlődése szükséges, hogy az üzleti kapcsolatok értékteremtő tényezőként a versenyképesség megalapozását, fejlesztését szolgálhassák a vállalatok szélesebb köre számára.

Kulcsszavak: üzleti kapcsolatok, értékes vevői és beszállítói kapcsolatok, teljesítménymérés és -menedzsment

Abstract

Business relationships: approach and practice in Hungary

The paper analyses the business relationships characteristics of Hungarian companies, based on data of the Competitiveness research program. Our goal was to characterize the business relationships and the causes of long term contracts and to analyse the view of different executives concerning the value of customer and supplier relationships. The last chapter of the paper evaluate the supporting role of performance measurement and management practice in the development of business relationships.

Keywords: business relationships, value of customer and supplier relationships, performance measurement and management

Bevezetés

Tanulmányunk fókuszában a vállalatközi kapcsolatok állnak. Kiinduló megállapításunk, hogy az üzleti vállalkozások, a különböző piaci szereplők eredményességét saját teljesítményük mellett üzleti partnereik (beszállítóik, alvállalkozóik, közvetítőik, megrendelőik, vevőik) teljesítménye, s a velük való kapcsolat eredményessége és hatékonysága egyaránt befolyásolja. Az üzleti kapcsolatok, pontosabban ezek eredményes és hatékony menedzselése fontos értékteremtő tényező lehet, mely hozzájárul a sikeres és versenyképes vállalati működéshez. Ugyanakkor az üzleti kapcsolatok értékrombolók is lehetnek, ha nem megfelelő a partnerek teljesítménye és/vagy együttműködése, nem eredményes vagy egyszerűen csak túlságosan költséges (nem hatékony) a kapcsolat kezelése. †

Az üzleti kapcsolatok kétoldalú, interaktív kapcsolatok, s az eladó szempontjából marketingtevékenységet, a vevő szempontjából beszerzési tevékenységet jelentenek (Mandják, 2003). Håkansson és Snehota – először 1989-ben megjelent, mára már klasszikus – cikkükben arra hívták fel a figyelmet, hogy az üzleti vállalkozás „nem egy különálló sziget”: környezetébe, üzleti kapcsolatok hálózatába beágyazódva működik, s a szervezeti eredményességet nagy mértékben befolyásolja, hogy hogyan sikerül ezt a kapcsolatrendszer (hálózatot) menedzselni. A 17 évvel később írt folytatás (Håkansson – Snehota, 2006a, 2006b, in: Håkansson, 2010) is azt jelzi, hogy továbbra is érdemes erre a szemléletmódra felhívni a figyelmet, s a döntéshozók figyelmét ráirányítani: hogy üzleti kapcsolataikat a vállalati stratégia részeként célszerű kezelni. Az üzleti kapcsolatokkal kapcsolatos szemléletmód, a partnerekkel (vevőkkel, beszállítókkal) való interakciók kezelése, a kapcsolatok menedzselése, sőt a partnerek kapcsolataira, hálózatára való figyelem is hatással van a vállalati versenyképességre és teljesítményre.

Kutatásunkban e gondolatkörből kiindulva az üzleti kapcsolatok, s az e kapcsolatokhoz kötődő vállalatvezetői szemléletmód és az e kapcsolatok menedzselését, fejlesztését támogató vállalati gyakorlat több szempontú elemzését tűztük ki célul. A Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésének eredményei alapján vizsgáltuk a vállalatközi kapcsolatok jellemzőit, lehetőség szerint összevetve a tapasztalatokat a korábbi hasonló felmérések (leginkább a 2004. évi, esetenként az 1996. és az 1999. évi) következtetéseivel, eredményeivel. (A 2004. évi felmérés eredményeiről

† Jelen tanulmány az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepével és a versenyképességhez való hozzájárulásával foglalkozó korábbi kutatásaink folytatásának tekinthető, az ott megfogalmazott szemléletmódot és szempontrendszereket igyekszünk továbbvinni, s a Versenyképesség-kutatás legújabb eredményeit is felhasználva folytatni. A korábbi kutatásokról és a témakör elméleti háttérééről lásd pl. Wimmer – Mandják (2002, 2003), Juhász (2005), Mandják (2005), Wimmer (2004, 2005a, 2005b).

részletesebben lásd Wimmer, 2005b). A tanulmány első fejezetében röviden bemutatjuk a kutatás háttérét és a vizsgálati keretet, s áttekintjük a vizsgált vállalati minta jellemzőit. A második fejezetben a kapcsolatok értékelésében megnyilvánuló vállalati szemléletmódot elemezzük: milyen tényezők ösztönzik a hosszú távú értékesítési, illetve beszállítói szerződéseket, milyen vevői, illetve beszállítói kapcsolatokat tartanak értékesnek a vállalatvezetők, finanszírozási szempontból milyen tendenciák figyelhetők meg, s mennyiben más a vevői, illetve a beszállítói kapcsolatok megítélése a (kölsönös) elvárások észlelése szempontjából. A harmadik fejezetben különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonos, teljesítmény) alapján kialakított csoportok véleményét vetjük össze az üzleti kapcsolatok megítélésében, a vevőkkel, illetve a beszállítókkal kapcsolatban megjelenő elvárásokban, a vállalati szemléletmódban észlelhető eltéréseket vizsgálva. Végül a vevő-szállító kapcsolatokat támogató teljesítménymérési és -menedzsment eszköztárat értékeljük: mennyiben alkalmasak a vállalatunk által használt információs és kontrolling rendszerek, s teljesítménymérési és elemzési eszközök e kapcsolatok kezelésének támogatására.

Tanulmányunkban a vállalközi kapcsolatok, a vevő-szállító kapcsolatok és az üzleti kapcsolatok kifejezéseket egyaránt használjuk. E kifejezések nem teljesen azonos kategóriákat takarnak, bár a kapcsolódó megállapítások sok esetben összefüggenek. A vevő-szállító kapcsolatok körébe nem feltétlenül csak vállalközi kapcsolatok tartozhatnak, hiszen nemcsak szervezetek lehetnek vevők vagy eladók e viszonylatban. Az üzleti kapcsolatok közé a „klasszikus” vevő-szállító kapcsolatok mellett, között stratégiai partnerkapcsolatok, együttműködések is sorolhatók, melyek lehetnek vállalközi kapcsolatok, de ezen túlmenően helyi közösségekkel, civil szervezetekkel is folytathat stratégiai üzleti együttműködést egy vállalat. A kutatásban vizsgált kérdések többsége a vevői, illetve a beszállítói kapcsolatokra vonatkozott. Az elemzések mellett általában szerepeltetjük az eredeti kérdőívben megfogalmazott kérdéseket is, hogy egyértelművé téve, hogy mely kapcsolatokról nyilatkoztak a vállalatvezetők.

1. A vállalközi kapcsolatok jellemzése – a kutatás háttere

A tanulmány a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésének adatainak feldolgozására épül. Hasonlóan a Versenyképesség-kutatás előző három felméréséhez, a 2009-ben a válaszadó vállalatok egy-egy felsővezetője, pénzügyi, kereskedelmi és termelési területen dolgozó vezetője töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében több száz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja. A kutatás során összesen 2500 vállalatot kerestek meg a Tárki Zrt. és a Budapesti Corvinus Egyetem hallgatóinak közreműködésével: a 317 vállalattól begyűjtött kérdőívek (13%-os válaszadási ráta) feldolgozása és az adatbázis megtisztítása után 300 vállalat maradt a végső mintában. A minta jellemzőiről, reprezentativitásáról részletesebben lásd Matyusz (2011) tanulmányát.

1.1. A vizsgált vállalati kör

Ebben az alfejezetben néhány kiválasztott jellemző alapján áttekintjük a vállalati minta néhány fő jellemzőjét.†

A Versenyképesség-kutatás 2009. évi felmérésében szereplő vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembe vételével – a kisvállalatok közé sorolható (70%), közel egynegyede (23%) a középvállalatok közé tartozik, s relatíve kisebb súllyal (de a sokasághoz képest így is felülreprezentált mértékben) szerepeltek a nagyvállalatok. A fő tevékenységi kört tekintve a cégek több mint 40 %-a a feldolgozóiparban működik, a teljes mintában 23%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 19%-ot a kereskedelem. A domináns tulajdonlási forma a cégek több mint kétharmada esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók valamivel több mint 15%-a nagyjából külföldi, 10%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a legnagyobb súlyt (70%) a döntően hazai magántulajdonban lévő

† A Versenyképesség kutatások sorozatában először a 2004. évi felméréshez kapcsolódóan fogalmaztunk meg olyan vállalati jellemzőt, melyeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használhat az elemzéseiben, s melyek alapján tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai. (Erről lásd Wimmer–Csesznák, 2005.) A 2009. évi felméréshez kapcsolódóan hét ilyen jellemzőt vizsgáltunk. Ezek egy része objektív, mérhető vagy egyértelműen besorolható szempontokra épül (pl. vállalatméret, domináns tulajdonos, iparági hovatartozás), míg mások a vállalatvezetők véleményén alapulnak (pl. a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest). (Részletesebben lásd: Csesznák – Wimmer, 2011.)

kis- és középvállalatok képviselik. Az 1. táblázat a többségi tulajdonosi kör és a méret alapján jellemzi a vizsgált vállalati kört.

1. táblázat. A vizsgált vállalatok jellege többségi tulajdonosi kör és a méret alapján

	Vállalatok száma	A teljes mintában %	Besorolt %
Magyar állami tulajdonú kis- vagy középvállalat	26	8,7%	9,6%
Magyar állami tulajdonú nagyvállalat	1	0,3%	0,4%
Magyar magántulajdonban lévő kis- vagy középvállalat	190	63,3%	69,9%
Magyar magántulajdonban lévő nagyvállalat	9	3,0%	3,3%
Külföldi tulajdonban lévő kis- vagy középvállalat	36	12,0%	13,2%
Külföldi tulajdonban lévő nagyvállalat	10	3,3%	3,7%
Összesen	272	90,7%	100,0%
Nem besorolható	28	9,3%	
Teljes minta	300	100,0%	

Csesznák – Wimmer, 2011, 20. o.

2. táblázat. A 2004-es és a 2009-es vállalati minta összevetése a kutatásban a közös elemzésekhez kialakított vállalati jellemzők alapján (összefoglaló táblázat)

A változó neve	A 2009-es minta jellemzői a 2004-eshez viszonyítva
1. Vállalatméret	Nőtt a kisvállalatok, csökkent a nagyvállalatok súlya.
2. Tulajdonosok típusa	Nőtt a dominánsan hazai belföldi tulajdonban lévő vállalatok súlya, jelentősen csökkent a többségében állami tulajdonban lévő cégek aránya.
3. Fő tevékenység	Nagyobb súllyal szerepel a mintában: kereskedelem, szolgáltatások, gépipar, építőipar, egyéb feldolgozóipar Csökkent a súlya: mezőgazdaság, kitermelőipar és energiaszolgáltatás, könnyűipar, vegyipar, élelmiszeripar
4. Exportorientáció	Kisebb a jelentős exporttevékenységet folytatók aránya, nagyobb a csak hazai piacra termelők súlya.
5. Változásokhoz való viszony	Hasonló a válaszok megoszlása, némileg jobb reagáló képességet jelez.
6. Vállalati teljesítmény	Mindkét felmérésben hasonló jellemzőkkel leírható három vállalatcsoport különíthető el. Némileg csökkent a lemaradók részesedése, s nőtt az átlagosan teljesítők aránya, hasonló a vezetők közé sorolható cégek aránya.
7. Piaci koncentráció	Némileg csökkent a koncentrált piacon működők aránya.

Csesznák – Wimmer, 2011, 27. o.

A minta további jellemzőiről, reprezentativitásáról lásd Matyusz (2011), a vállalatcsoportok kialakításáról és jellemzőiről Csesznák és Wimmer (2011) tanulmányát.

1.2. Az üzleti kapcsolatok jellemzéséhez felhasznált kérdések, szempontok

A tanulmányban – hasonlóan az öt évvel korábbi versenyképességi-felmérés alapján készített elemzésünkhöz (ld. Wimmer, 2005b) – a vevő-szállító kapcsolatok általános, viszonylag objektíven jellemezhető sajátosságai (pl. mennyire jellemzőek a hosszú távú kapcsolatok) mellett leginkább a vállalatvezetők véleményének, a kapcsolatok értékelési szempontjainak a feltárására törekedtünk. Mennyiben tekintik a vállalatok értékteremtő tényezőnek az üzleti kapcsolatokat? Mit várnak, s mit nyújtanak a kapcsolatokban? Mennyire kiegyensúlyozottak a kapcsolataik a vevői illetve szállítói oldalra fordított figyelem, illetve az elvárt és a nyújtott érték (kölcsonösség) tekintetében? A kérdőívekben szereplő néhány kérdés lehetőséget ad a vevői és a szállítói kapcsolatok párhuzamos elemzésére: mit tekintenek értéknek, fontosnak az egyik, illetve másik szerepkörben a válaszadók?

A kapcsolatok értékelése, az elvárások megfogalmazása (vagyis a vevői, illetve a beszállítói, vagyis a különböző irányú üzleti kapcsolatokat övező szemléletmód mellett nem kevésbé fontos, hogy mennyiben állnak rendelkezésre releváns információk az üzleti partnerek teljesítményéről, elégedettségéről, a kapcsolatok jellemzőiről. Éppen ezért a tanulmány negyedik fejezetében azt is megvizsgáljuk, hogy az üzleti teljesítménymérés és teljesítménymenedzsment eszközei és szemléletmódja mennyiben támogatják e kapcsolatok értékelését, fejlesztését?

Az előbbi kutatási kérdéseket a Versenyképesség kutatás 2009. évi felmérésének következő, a felsővezetők (V), marketing és kereskedelmi (K), termelési (T) és pénzügyi (P) vezetők által kitöltött kérdőívben szereplő kérdésekre adott válaszok alapján értékeltük:

1. A szerződéses kapcsolatok szempontjai és jellemzői:

A hosszú távú szerződések aránya az értékesítésben, illetve a beszerzésben (K10, K13)

A hosszú távú szerződések okai a vevői, illetve beszállítói kapcsolatokban (K11, K14)

A hosszú távú szerződések ellen ható okok a vevői, illetve beszállítói kapcsolatokban (K12, K15)

Szerződések időtávjának változása az értékesítési, illetve a beszerzési kapcsolatokban (K16)

2. Az értékesnek tartott kapcsolatok jellemzői, szemléletmód:

Mikor tekintenek értékesnek egy adott vevővel való kapcsolatot (K17)

Mikor tekintenek értékesnek egy adott szállítóval való kapcsolatot (T38)

3. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése, illetve megjelenítése:

A vállalat érintettjei, vevői, illetve beszállítói elvárásaival kapcsolatos vélemények (V7)

A vállalat érintettjeivel, vevőivel, illetve beszállítóival kapcsolatos elvárásai (V9)

A különböző üzleti kapcsolatok fontossága (V10)

4. Az üzleti kapcsolatok finanszírozási jellemzői:

Fizetési szokások, határidők, kedvezmények, a késve fizetés szankciói a vevői, illetve szállítói kapcsolatokban (P29-P31, P32-P34)

5. Az üzleti kapcsolatok értékelését, kezelését támogató teljesítménymérési és – menedzsment eszközök:

A vállalati információs rendszer támogató szerepe (P2, M4 kapcsolódó kérdései)

Kontrolling jelentések, beszámolók tartalma (P10 kapcsolódó kérdései)

Pénzügyi elemzési eszközök, kimutatások illetve a termelési/szolgáltatási teljesítmény mérése – eszközök használata illetve hasznosságának/fontosságának megítélése (P1 és T4 kapcsolódó kérdései)

A kutatás során vizsgált kérdések egy része nemcsak a vállalkozói vevő-szállító kapcsolatokat érinti, hiszen a vevőkkel kapcsolatos felvetések egy része mind a vállalati, mind az egyéni ügyfelekre vonatkozathatók, s az említett vevők, vásárlók lehetnek végső felhasználók, fogyasztók is. Ez főként a vevői elvárásokkal és a vevői elégedettségrel kapcsolatos kérdések esetében fordul elő, melyek a vevői vélemények becsatornázásának módját, fontosságának értékelését vizsgálják (ld. a 4. fejezetben vizsgált kérdések). A válaszok e kérdések esetében is – legyen szó egyéni, vagy szervezeti vásárlókról – a válaszadó vállalatok vevőkkel kapcsolatos szemléletmódját, vevőorientált hozzáállását, a vevői kapcsolatok kezelésének módját tükrözik. (Ugyanakkor természetesen a felvevő piac jellemzői, koncentrációja is befolyásolják a szereplők lehetőségeit, mint erre a különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok vezetői szemléletének különbségei is utalnak.)

2. Az üzleti kapcsolatok a magyar gyakorlatban – szemléletmód és elvárások

Az előzőekben felvázolt szempontokat követve ebben a fejezetben áttekintjük a hosszú távú szerződéses kapcsolatok szempontjait, majd az üzleti kapcsolatokkal, a vevői illetve a szállítói kapcsolatokkal összefüggő vállalati szemléletmódot jellemezzük. Vizsgáljuk, hogy milyen vevői, illetve szállítói kapcsolatokat tekintenek értékesnek a vállalatvezetők, s hogyan, milyen elvárásokat fogalmaznak meg (utóbbit elsődlegesen a szállítói oldalon, mivel a vevőkkel szembeni elvárások közvetlenül ritkán jelennek meg, ugyanakkor a többi vizsgált kérdésemből ezekre is következtethetünk). A

az üzleti kapcsolatokhoz kötődő vállalati, s a partnerek részéről feltételezett (észlelt) elvárásokat is vizsgáljuk, melyeket vevőként, illetve beszállítóként gyakran eltérően értékelnek a vállalatok. A fejezetet a kapcsolatok finanszírozási jellemzőinek áttekintése zárja.

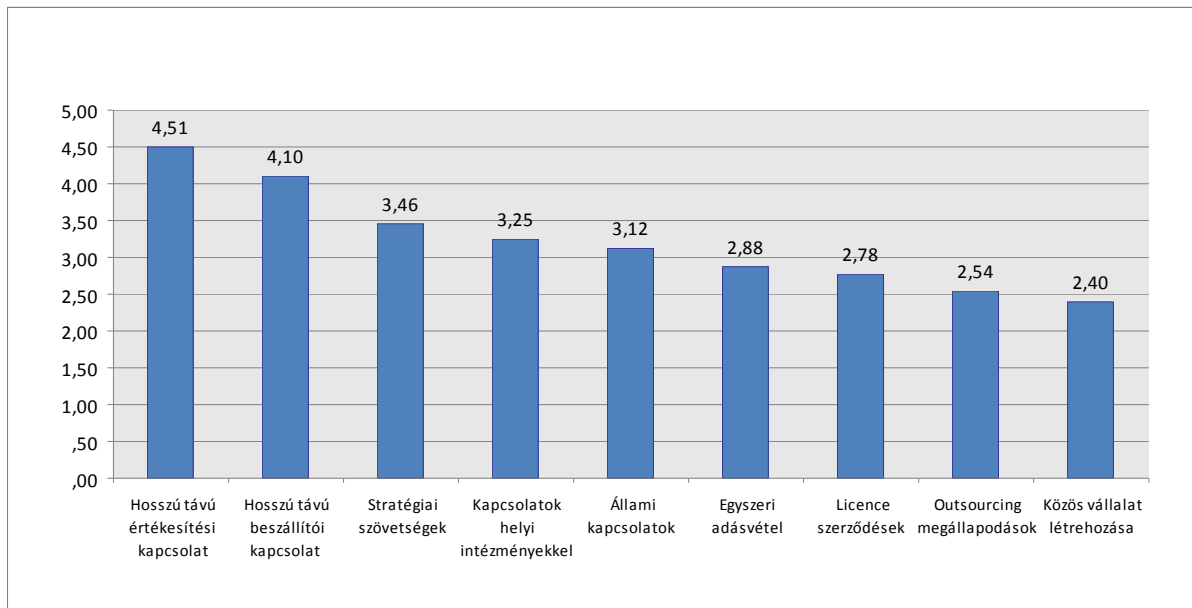
2.1. A szerződéses kapcsolatok jellemzői

A különböző relációt képviselő üzleti kapcsolatok[§] közül a 2009. évi felmérés eredményei szerint a vállalati felsővezetők egyértelműen a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat tartják a leginkább meghatározónak a stratégia megvalósítása szempontjából (4,51 pontos átlagos értékelés az 1-5 skálán). A 2. ábrán látható, hogy a hosszú távú beszállítói kapcsolatok a második helyet foglalják el a listában (4,10), csaknem tíz százalékkal alacsonyabb átlagos értékeléssel. A 2004-es felmérés eredményeivel összevetve (mellyel közvetlen összehasonlítást nem tehetünk a minták eltérései miatt) a felsorolt kapcsolatok fontossági sorrendje azonos, s több kapcsolattípus átlagos értékelése is hasonló. Érdekeség ugyanakkor, hogy a legutóbbi felmérésben – ahol a kis- és középvállalatok nagyobb súlyt képviseltek – néhány kapcsolattípus értékelése jobb (így pl. hosszú távú beszállítói kapcsolatoké, az egyszeri adásvételeké vagy az outsourcing megállapodásoké), míg másokat (pl. a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat) hasonlóan értékelték, mint öt évvel korábban, a nagyobb részt nagyvállalatokból álló minta válaszadói. Az állami és a helyi intézményekkel való kapcsolatok valamivel gyengébb értékelést kaptak, mint öt éve, ami a minta eltérése miatt nem feltétlenül jelez szemléletváltást. Az 1. ábrán látható az is, hogy az egyszeri adásvétel, az outsourcing, a licenz megállapodások és a közös vállalat létrehozása a közepesnél kisebb prioritást élvez, ugyanakkor szembeötlő, hogy a kisvállalatok felé tolódott mintában nagyobb a szerepük értékelése, mint a korábbi felmérésben.

[§] A Versenyképesség kutatás 2004. és 2009. évi felméréseiben a felsővezetőket arra kértük, hogy értékeljék: „A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában a következő relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?” (1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes, 5 – kiemelt jelentőségű).

1. ábra

Különböző kapcsolatok fontossága a stratégia megvalósítása szempontjából, 2009.



Az 1. táblázat valamint a 2. melléklet grafikonjai a hosszú távú, több évre szóló szerződések elterjedtségét mutatják az értékesítési, illetve a beszerzési oldalon. A válaszadók valamivel több mint a fele esetében e szerződések részesedése nem haladja meg a 20 százalékot az értékesítésen, illetve a beszerzésen belül, annak ellenére, hogy stratégiájuk megvalósítása szempontjából leginkább a hosszú távú vevői kapcsolatokat, illetve másodikként a hosszú távú beszállítói kapcsolatokat tekintik fontosnak a felsővezetők. A válaszadók 18, illetve 16 százaléka úgy nyilatkozott, hogy nincsenek hosszú távú szerződések. Kisebb vállalati kört jellemez a hosszú távú szerződések dominanciája: az értékesítés több mint 60 százaléka hosszú távú szerződések alapján történik a válaszadók 16 százalékánál, a beszerzések esetében a válaszadók 11 százalékánál. (Az öt évvel korábbi, több nagyvállalatot tartalmazó mintában ez az arány elérte az egyharmadot.) Ezen belül csekély azon vállalatok száma, akik az értékesítés, illetve a beszerzések több mint 80 százalékánál rendelkeznének hosszú távú szerződésekkel (5, illetve 3%), ami azt is jelezheti, hogy kevesen vállalják az elköteleződés kockázatát a vizsgált körben.

1. táblázat

A hosszú távú szerződések aránya az értékesítési és a beszerzési oldalon, a válaszadók százalékában, 2009.

	Értékesítés (%)	Beszerzés (%)
0%	18,3	15,9
1-20%	32,7	39,2
21-40%	18,3	19,6
41-60%	14,8	14,3
61-80%	10,6	8,2
81-100%	5,3	2,9
Összesen	100,0	100,0

A válaszadók mintegy 70%-a úgy nyilatkozott, hogy nem történt jelentős változás 2009-ben a szerződések időtávját illetően az előző évekhez képest, sem a vevői, sem a beszállítói kapcsolatokban.

A vállalatvezetőket a vevőkkel, illetve a beszállítókkal kötött több éves szerződések okairól is kérdeztük, illetve arról is, hogy melyek a legfőbb okok, melyek miatt nem kötnek ilyen szerződéseket. A 2. táblázat a vevőkkel, a 3. táblázat a beszállítókkal kötött hosszú távú szerződések leginkább illetve legkevésbé jellemző okait összegzi.**

2. táblázat

A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések okai, 2009.

Okok	Átlagos értékelés
A stabil kapacitáskihasználás	4,02
A jól előrejelezhető jövőbeli kereslet	4,01
A stabil bruttó árbevétel	3,90
A szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	3,62
A költségcsökkentési lehetőségek az oka	3,59
A versenytársak kizárása az oka	3,49
A fejlesztési együttműködés lehetősége	3,49
A vevő ragaszkodik	3,46
A közös stratégia lehetősége	3,44

** A kereskedelmi vezetőket a következő kérdések megválaszolására kértük:

Amennyiben alkalmaz a vállalata több évre szóló szerződéseket vevőkapcsolataiban, mi ennek az oka?

Amennyiben nem alkalmaz vállalata több évre szóló szerződéseket vevőkapcsolataiban, mi ennek az oka?

Amennyiben alkalmaz a vállalata több évre szóló szerződéseket beszállítói kapcsolataiban, mi ennek az oka?

Amennyiben nem alkalmaz vállalata több évre szóló szerződéseket beszállítói kapcsolataiban, mi ennek az oka?

(1 – a szempont jelentéktelen, 2 – csekély jelentőségű, 3 – közepes jelentőségű, 4 – fontos, 5 – meghatározó jelentőségű)

Az értékesítési oldalon leginkább a stabil kapacitáskihasználtság, a kereslet előrejelezhetősége és a stabil bevétel szól a hosszú távú szerződések mellett a kereskedelmi vezetők válaszaik szerint (4 pontos átlag az 1-5 skálán). Kevésbé jellemző szempontot képviselnek a stratégiai együttműködés lehetőségei vagy az, hogy a vevő ragaszkodna ehhez.

A hosszú távú szerződések ellen ható szempontokról a válaszadók csak egy szűkebb köre (kb. 15%-a nyilatkozott): eszerint a legfőbb ok, ha a vevő nem akar több évre szóló szerződést kötni (3,81). Viszonylag jelentős a nagyobb rugalmasságra való igény, mind a szolgáltatásokat (3,55), mind az árat és a fizetési feltételeket (3,39) tekintve, ugyanakkor kevésbé jellemző, hogy a felek kedvezőbb piaci lehetőségekre reményében (2,51) nem szerződnek hosszabb távra.

3. táblázat

A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések okai, 2009.

Okok	Átlagos értékelés
A megbízható, ismert minőség	4,26
A megbízható ellátás	4,20
A kiszámítható beszállítói teljesítmény	4,17
A költségcsökkentési lehetőségek	3,95
Az előre kalkulálható beszerzési költségek	3,88
A szerződéses keret rugalmas „lehívását” teszi lehetővé	3,72
A előnyszerzés az ellátásban a versenytársakkal szemben	3,60
A fejlesztési együttműködés lehetősége	3,53
A közös stratégia lehetősége a szállítóval	3,49
A szállító ragaszkodik hozzá	3,19

A beszállítókkal kötött több évre szóló szerződések mellett szóló érvek között is leginkább a megbízhatóság (minőség, ellátás), a kiszámítható teljesítmény (4 pont feletti átlagos értékelések), s ezekhez képest kevésbé jellemző – bár fontos – a költségek és a rugalmasság szerepe. A stratégiai együttműködés lehetőségei itt sem túlzottan meghatározóak, s az sem túl jellemző, hogy a partner ragaszkodna a több évre szóló elköteleződéshez.

A több évre kötött szerződések ellen a beszállítói oldalon leginkább a nagyobb rugalmasság lehetősége szól, beleértve az árakat és fizetési feltételeket (3,74) és a rugalmasságot, a beszállító által nyújtott feltételeket (3,62). Kedvezőbb piaci lehetőségekre viszonylag kevesen számítanak (3,15), s ritkább, hogy a beszállító ellenezné a több évre szerződést (2,93).

2.2. Az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatok jellemzői

Kutatásunkban a kereskedelmi, illetve a termelési vezetőket az értékes vevői illetve beszállítói kapcsolatok jellemzőiről kérdeztük. ^{††} A korábbi kutatás tapasztalatai szerint a bizalom és a megbízhatóság a legfontosabb elemei az értékesnek tartott kapcsolatoknak, s úgy tűnik, hogy e tekintetben nem változott a vállalatvezetők véleménye.

A kereskedelmi / marketing vezetők egy adott vevővel való kapcsolat értéke szempontjából a következő jellemzők fontosságával értékelték leginkább egyet:

A 2009. évi versenyképesség-kutatás eredményei szerint értékes egy vevői kapcsolat, ha a vevő:

1. megbízható (4,55)
2. betartja az ígéreteit (4,47)
3. hozzájárul az üzleti partner kedvező megítéléséhez (4,12)
4. hozzáértők a kapcsolattartók (4,01)
5. a tőle kapott információk megbízhatók, relevánsak (3,99)

Hasonlóan fontos a megbízhatóság szerepe a beszállítói kapcsolatok megítélésben. A termelési vezetők egy hasonló listát értékelték, arra vonatkozóan, hogy mikor tartanak értékesnek egy szállítói kapcsolatot. A legnagyobb egyetértés a következő jellemzőkben mutatkozott: egy szállítói kapcsolat értékes, ha a szállító

1. megbízható (4,56)
2. betartja az ígéreteit (4,51)
3. hozzáértők a kapcsolattartók (4,30)
4. a tőle kapott információk megbízhatók, relevánsak (4,24)
5. hozzájárul az üzleti partner kedvező megítéléséhez (3,94)

Látható, hogy ugyanaz az öt tényező került az értékes kapcsolatokat meghatározó jellemzők élmezőnyébe a vevői és a beszállító kapcsolatok értékelésekor, előbbi a kereskedelmi, utóbbi a termelési vezetők értékelése alapján. Az öt évvel korábbi – más vállalati körben készített – hasonló

^{††} A kutatás Kereskedelem, marketing kérdőívében a vevőkre, a Termelés kérdőívben a szállítókra vonatkozóan megfogalmaztunk 14, illetve 12, többségében egymásnak tartalmilag megfeleltethető állítást a vevőkre, illetve a szállítókra vonatkozóan. A vállalatvezetőket arról kérdeztük, hogy „Véleménye szerint mikor értékes egy adott vevővel (a Termelés kérdőívben: szállítóval) való kapcsolat?” Az értékelés itt is 1–5 skálán történt: 1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljesen egyetért.

felmérés eredményeivel összevetve a megbízhatóság, az ígéretek betartása most is előkelő helyet foglal el. Hasonlóan, már korábban is fontosnak értékelték az együttműködés jellemzőit, a kapott információk megbízhatóságát, releváns voltát. Változás, hogy a kapcsolattartók szakértelmét korábban inkább a beszállítók részéről tekintették értéknek, míg a 2009-es felmérésben – ahol több kis- és középvállalat szerepelt a válaszadók között – a vevői kapcsolat értékelésében is a legfontosabbak közé, a harmadik helyre került ez a tényező a megbízhatósági szempontok után.

A legfőbb szempontok hasonlóak tehát, ezek között a megbízhatóság és az ígéretek betartása mind a vevői, mind a beszállítói kapcsolatokban hasonlóan fontosnak értékelt. A kapcsolattartók hozzáértését és a releváns információk nyújtását a beszállítók esetében értékelték fontosabbnak az illetékes vezetők, míg a partner szerepe a cég kedvező megítélésében a vevők esetében jelentősebb. Eszerint egy vevői kapcsolat inkább jelent referenciát, presztízt, hivatkozási alapot a cég teljesítményének bemutatáskor, mint a kiemelkedő beszállítókkal való kapcsolatokra való hivatkozás, ami egyfajta minőségi garanciát jelenthet. Ez a vevői kapcsolatokat illetően részben természetesnek tekinthető, hiszen az elégedett ügyfél újabb ügyfeleket hozhat, illetve a potenciális megrendelők számára a nagy presztízsű ügyfelek azt jelezhetik, hogy a cég valószínűleg színvonalas szolgáltatást nyújt. Ugyanakkor az elismert beszállítók is jelenthetnének referenciát, biztosítékot arra, hogy a cég igényes, s megbízható teljesítményt nyújt, ez azonban – hasonlóan a korábbi felmérés eredményeihez – kevésbé jellemző a válaszok alapján.

A 2. ábra a vevőkkel illetve a szállítókkal kapcsolatos elvárások (a kérdőívben szereplő megfogalmazás szerint: az értékelt, értékesnek tartott vevői illetve szállítói tulajdonságokat, jellemzőket) bővebb listája alapján készült. (A 3. melléklet ábrája a 2004. és a 2009. évi – különböző mintán végzett – felmérések eredményeit foglalja össze.)

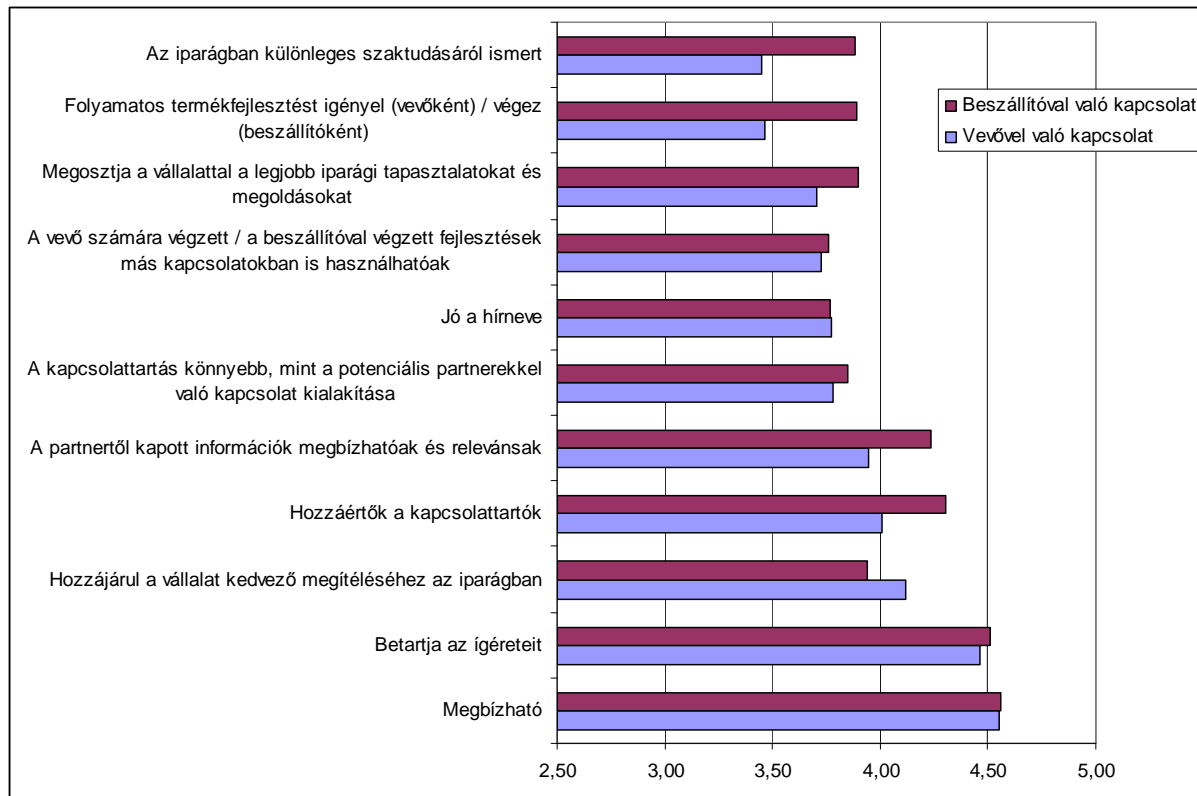
A két oldalon megjelenő elvárásokat összevetve látható, hogy – hasonlóan az öt évvel korábbi következtetéseinkhez – a beszállítók megítélésekor a szaktudás, a fejlesztési és együttműködési készség szerepének jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a vevőkkel kapcsolatban. Ez az eredmény sem meglepő, ugyanakkor a vevők szaktudásának a becsatornázása is fontos értékteremtő tényező lehet(ne): egyrészt egyszerűsítheti a kapcsolattartást, az együttműködési folyamatait, másrészt az innovációt, illetve a hatékonyság növelését segítő fejlesztések (akár közös fejlesztések) alapja is lehet(ne). Szemléletmódbeli előrelépésnek is tekinthetjük, hogy a kapcsolattartó hozzáértése a vevőket értékelő szempontok között is a legfontosabbak közé került.

Látható, hogy a beszállítók felé szinte minden kérdésnél magasabbak az elvárások, kivételt csak két tényezőnél találunk: a partner hírneve, melynek megítélése hasonló mindkét oldalon, s a már

említett szempont: a vevők esetében fontosabbnak tartják, hogy hozzájárulhatnak a vállalat kedvező megítéléshez az iparágban.

2. ábra

Az értékesnek tartott üzleti kapcsolatok jellemzői a vevői és a beszállítói kapcsolatokban, 2009.



A 4. táblázatban az értékes kapcsolatok jellemzésére használt szempontok mellett azt tüntettük fel, hogy a válaszadók hány százaléka értékelte az 1-5 skálán 4 vagy 5 pontra annak jelentőségét (vagyis értett egyet azzal, hogy az adott szempont az értékes kapcsolatokra jellemző). A táblázatból látható, mely szempontok esetén a legnagyobb az egyetértés, s melyeknél észlelhető leginkább különbség a vevői és a beszállítói kapcsolatok értékelésekor. A partner megbízhatóságát mind a kereskedelmi, mind a termelési vezetők nagy része (92, illetve 93,3%-a) meghatározónak tartja az értékesnek tekintett kapcsolatban, s a könnyebb kapcsolattartás, illetve az ígérek betartása értékelésében is hasonló az egyetértők aránya a vevői és a beszállító kapcsolatok tekintetében. A beszállítói oldal megítélésekor jóval többen tartják fontosnak (értékes tényezőnek) a partner által

végzett fejlesztést^{††}, a szaktudását, a kapcsolattartók hozzáértését, a partner által adott információk megbízhatóságát.

4. táblázat

Véleménykülönbségek az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatok jellemzőinek jelentőségéről, 2009.

	4 és 5 válaszok aránya a vevőkkel kapcsolatban	4 és 5 válaszok aránya a beszállítókkal kapcsolatban
Megbízható	92%	93,3%
Betartja az ígéreteit	88,3%	89,7%
Hozzáértők a kapcsolattartók	73,8%	86,5%
A partnertől kapott információk megbízhatóak és relevánsak	74%	82,9%
Hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez az iparágban	79,7%	72,9%
Megosztja a vállalattal a legjobb iparági tapasztalatokat és megoldásokat	61,6%	70,7%
Folyamatos termékfejlesztést igényel (vevőként) / végez (beszállítóként)	49,2%	69,6%
Az iparágban különleges szaktudásáról ismert	54,1%	68,1%
A kapcsolattartás könnyebb, mint a potenciális partnerekkel való kapcsolat kialakítása	64,4%	65,7%
Jó a hírneve	66,0%	63,1%
A vevő számára végzett / a beszállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatokban is használhatóak	62,6%	65,9%

A kapcsolatok értékelésének vállalatcsoportok közötti különbségeivel a 3. fejezetben foglalkozunk. Az általunk vizsgált hét vállalati jellemző közül leginkább a vállalatméret, a domináns tulajdonos típusa (állami, hazai magán vagy külföldi tulajdonos) és a vállalati teljesítmény jellemzői szerint elkülönített csoportok között fedezhető fel több esetben is szignifikáns különbség a kapcsolatok értékességének megítélésében.

2.3. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások

Ebben az alfejezetben az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelését vizsgáljuk: mit várnak el a vállalatvezetők, s mit feltételeznek a partnerek elvárásairól. E kétirányú kérdésfeltevés alapgondolatát Andy Neely és munkatársai (2004) teljesítményprizma megközelítése

^{††} E szempontnál nem teljes a megfeleltetés, hiszen a beszállítónál az általuk végzett, a vevőknél az általuk igényelt fejlesztés szerepelt a kérdésben, így a különbség ebből is adódik. Ugyanakkor a vevő által elvárt fejlesztés is lehet ösztönző jellegű, így fontos értékteremtő szempont.

adta, mely az érintettekkel való kölcsönös kapcsolatokból indul ki, azt javasolva, hogy a vállalatok térképezzék fel, melyek a legfontosabb érintettjeik, mit várnak a vállalattól (mi szükséges az elégedettségükhöz), s mit vár tőlük a vállalat (mivel járulhatnak hozzá a vállalat teljesítményéhez, elégedettségéhez). A megközelítés szerint e szempontok feltárását követheti a stratégia megfogalmazása, majd a megvalósításához szükséges folyamatok, s ezek sikeres működtetéséhez szükséges képességek megfogalmazása. E stratégiai teljesítménymenedzsment közelítés újszerűsége abból eredt, hogy az érintettek szokásosnál szélesebb körére irányítja a figyelmet, s mindkét oldal elvárásait igyekszik megjeleníteni. Korábban a vevő-szállító kapcsolatokra fókuszálva klasszikusan a vevők elvárásai és a beszállítók felé megfogalmazott elvárásokra irányult inkább figyelem, de jogosan merül fel a kérdés: mikor lehetünk elégedettek, mint beszállítók (másként fogalmazva: mit várunk a vevőinktől), s mikor lesznek elégedettek a beszállítóink (vagyis mit várnak tőlünk, mint vevőktől). Az e tényezők re való figyelem is a versenyképes vállalati működés eleme lehet.^{§§}

Korábbi kutatásaink szerint a gyakorlati tapasztalatok némi kiegyensúlyozatlanságra utaltak e területen: a szállítók értékelése, illetve a vevők elégedettségének követése elfogadott, és fontosnak tartott (noha nem mindig használt) megközelítés, míg a másik oldal (a vevők értékének, jövedelmezőségének értékelése, illetve a szállítók, mint partnerek elégedettségének figyelemmel kísérése, visszajelzéseinek követése) már sokkal kevésbé merül fel, noha eszközök itt is rendelkezésre állnak. (Wimmer, 2005c)

Az üzleti kapcsolatok, vevő-szállító kapcsolatok kezelése szempontjából kulcsfontosságú, hogy milyen elvárásokat fogalmaz meg a vállalat partnereivel kapcsolatban, illetve hogy miként észleli, értékeli az érintettek, partnerek részéről irányába megjelenő elvárásokat. Vevői illetve beszállító pozícióban nem feltétlenül gondolkodnak hasonló módon a vállalatok, nem feltétlenül érzékelik a partner számára fontos és kevésbé fontos jellemzőket. (Az elvárások megfogalmazása, észlelése mellett a kapcsolatok eredményes és hatékony kezelése feltételezi a megfelelő kommunikációt is, vállalaton belül és az partnerekkel egyaránt. A 4. fejezetben a teljesítménymérés fókuszai és a vállalatok által használt információforrások jellegével kapcsolatban láthatjuk majd, hogy az üzleti partnerektől származó, illetve a rájuk vonatkozó információk szerepe nő, de továbbra sem meghatározó.)

^{§§} A különböző menedzsment szakterületek – elméleti és gyakorlati – megközelítésében egyre nagyobb hangsúllyal jelenik meg ez a kérdés. A szervezetközi marketing, a logisztika és az ellátási lánc menedzsment területén egyaránt megjelentek azok a megközelítések, melyek a vevői és a beszállítói oldalra egyaránt figyelmet fordítanak, s az összehangolt értékteremtés fontosságát hangsúlyozzák. (Pl. Ford, 1998, Handfield–Nichols, 2002). A teljesítménymérés és –menedzsmentben a költséggazdálkodás vevők és szállítók elemzésére alkalmas megközelítéseit (pl. a tevékenység alapú menedzsment jövedelmezőség-elemzéseit is e szemlélet előfutárának tekinthetjük, lásd pl. Cooper–Kaplan, 2001), melyet az idézett teljesítményprizma megközelítés (Neely és munkatársai, 2004) átfogó keretbe helyez.

Mindezek tükrében érdemes megvizsgálnunk, hogy milyen elvárásokat fogalmaznak meg vevőikkel illetve beszállítóikkal kapcsolatban a vállalatvezetők, s másik oldalról miként érzékelik e partnereik elvárásait. A felsővezetői kérdőívben megfogalmaztunk különböző állításokat a vállalat, illetve a vállalat érintettjeinek egymás felé megnyilvánuló, elsődleges elvárásaival kapcsolatban, s arra kértük a vezetőket, hogy értékeljék, mennyire értenek egyet az állításokkal.***

Az 5. és a 6. táblázatokban a vevői illetve a beszállítói kapcsolatokra értelmezhető állítások értékelését foglaltuk össze, a legutóbbi felmérés eredményei mellett szerepeltetve az öt évvel korábbi, más vállalati körben végzett felmérés eredményeit is. (E tanulmányban csak a vevőkkel és a beszállítókkal kapcsolatos elvárásokat vizsgáljuk. A kérdőívben, az említett teljesítményprizma megközelítés nyomán az érintettek szélesebb köre, a tulajdonosok, a munkatársak, a vállalati környezet kapcsán is megfogalmaztunk állításokat. Ezek elemzésével külön tanulmányban foglalkozunk, ld. pl. Esse et al. 2011).

5. táblázat

A vevők és a beszállítók elvárásaival kapcsolatos vélemények, a 2004. évi és a 2009. évi felmérés alapján

Az érintettek elvárásai	Átlagos értékelés (2004)	Átlagos értékelés (2009)
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,28	4,35
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,95	4,23
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,69	4,10
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,65	4,07
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,47	3,76

6. táblázat

A vevőkkel és a beszállítókkal szembeni vállalati elvárások értékelése, a 2004. évi és a 2009. évi felmérés alapján

Az érintettekkel szembeni elvárások	Átlagos értékelés (2004)	Átlagos értékelés (2009)
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,24	4,35
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,20	4,26
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,91	4,21
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,00	4,14
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,28	3,72

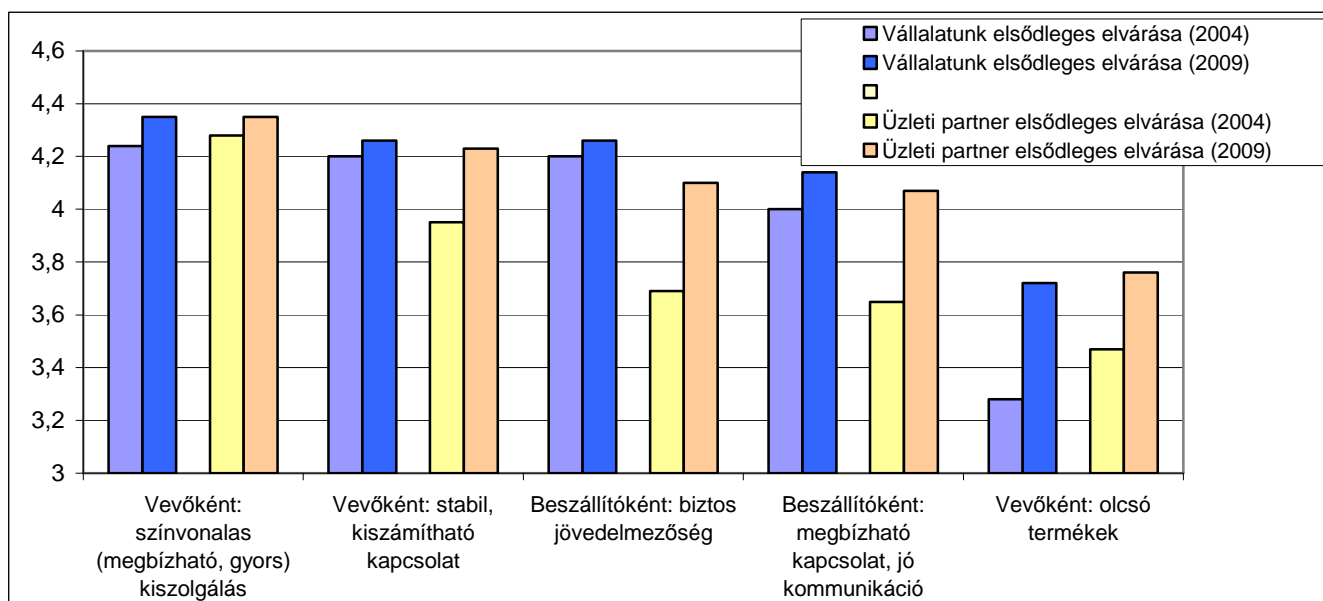
*** „Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeinek elvárásaival kapcsolatban! (1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljesen egyetért)”, illetve „Értékelje a következő állításokat a vállalat érintettjeivel kapcsolatos elvárásaira vonatkozóan! (1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljesen egyetért)”.

2004-ben azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók leginkább a nyújtott szolgáltatással, a megbízhatósággal és stabilitással, kapcsolatos elvárásokat tartják jellemzőnek, s az érintettek számára biztosított jövedelem, illetve a kapcsolódó költségek a kevésbé jellemzőnek tartott elvárások között szerepelnek. Az elvárások sorrendje 2009-ben is hasonló, mint öt évvel ezelőtt, de az értékelések némileg eltérő képet mutatnak. A legújabb felmérésben minden tekintetben nőtt az elvárások észlelése, s fontos fejlemény, hogy a vevőkkel szemben a jövedelmezőség elvárása „megelőzte” a megbízható kapcsolat elvárását.

Érdekes összevetnünk, hogy a megfogalmazott elvárásokat mennyire tartják érvényesnek, fontosnak a vállalatvezetők saját szempontjukból (akár vevőként, akár beszállítóként), s mit gondolnak ugyanezekről az elvárásokról, mennyire fontosak azok üzleti partnereik számára. E különbségeket érzékelteti a 3. ábra, melyben a 2004. évi (több nagyvállalatot tartalmazó) és a 2009. évi felmérésben kapott értékeléseket is megjelenítettük, úgy csoportosítva az eredményeket, hogy összevethessük egy-egy szempont megítélését a válaszadók saját elvárásai és az üzleti partnereik részéről észlelt elvárások fontossága alapján.

3. ábra

Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése, a 2004. évi és a 2009. évi felmérések eredményei alapján



A 2004-es felmérés eredményei alapján meglehetősen kiegyensúlyozatlan kép alakult ki: a vállalatvezetők egy-egy területen saját elvárásaikhoz képest sokkal kevésbé feltételezték, hogy üzleti partnereik hasonló pozícióban (vevőként vagy beszállítóként) hasonló elvárásokat támasztanak. A 2009-es eredmények jóval kiegyensúlyozottabb képet mutatnak: különösen a vevőként megfogalmazott elvárásokat tekintve csökkent a különbség: hasonlóan fontosnak feltételezik mind a kiszámítható kapcsolat, mind a színvonalas kiszolgálás, mind az olcsó termékek elvárását a vállalatok vevőik részéről, mint amennyire ezt beszállítóiktól elvárják. A beszállítók elvárásait tekintve is nagyobb összhangot mutat az újabb – több kis- és középvállalatot tartalmazó mintán végzett – felmérés, de itt most is inkább a saját elvárások nagyobbak, például beszállítóként vevőiktől inkább elvárják a biztos jövedelmezőséget (4,21 pontos átlag az 1-5 skálán), s kevésbé feltételezik, hogy beszállítóik ezt elvárják (4,07). (Az értékelésnél természetesen nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az ellátási láncokon belül különböző pozíciókról van szó: az érintett vállalat beszállítója illetve az érintett vállalat, mint beszállító más piaci helyzettel, erőviszonyokkal stb. szembesülhet, de az eltérések így is szemléletesek. A vállalati minta eltérései is okozhatnak szemléletbeli különbséget, lehetséges, hogy a kisebb vállalatokat kiegyensúlyozottabb szemlélet jellemzi.)

2.4. A beszerzés hatékonysága és a beszállítókkal szemben támasztott elvárások

Az üzleti kapcsolatok beszállítói oldalát vizsgálva arra is rákérdeztünk, hogy milyen szempontokat tartanak leginkább fontosnak a válaszadók a beszerzés hatékonysága szempontjából (közvetve: mit várnak a beszállítóktól, illetve a beszállítókkal való kapcsolattól), illetve mi alapján értékelik elsődlegesen beszállítóikat. Ennek eredményeit foglalja össze a 7. és a 8. táblázat, valamint az 5. ábra, ahol erre lehetőség volt a 2009-es felmérés eredményei mellett megjelenítve az öt évvel korábbi elemzés eredményeit is. A beszerzés hatékonyságát meghatározó tényezőkről alkotott kép azért is érdekes, mert a vállalatvezetőket nemcsak az aktuális helyzetről, hanem a szempontok várható jövőbeli fontosságáról is kérdeztük (ld. 7. táblázat).^{†††}

^{†††} A termelési vezetőket a következő kérdés megválaszolására kértük: a.) Az elmúlt 3-4 évre visszatekintve értékelje az Ön vállalatánál az egyes tényezők fontosságát a beszerzés hatékonysága szempontjából! (1 – a legkisebb, 5 – a legnagyobb fontosságú); b.) A jövőben mennyire tartja fontosnak ezeket a tényezőket? (1 – nem lényeges, 5 – nagyon fontos).

7. táblázat

A beszerzés hatékonysága megítélésének szempontjai – az egyes tényezők fontosságának megítélése, 2004. és 2009.

	Az előző években (2009)	A jövőben (2009)	Különbség (2009)	Az előző években (2004)	A jövőben (2004)	Különbség (2004)
minőségnyelvény	4,26	4,41	0,15	4,15	4,54	0,39
költségcsökkentés	4,11	4,48	0,38	4,15	4,51	0,36
hosszú távú kapcsolat a beszállítókkal	4,03	4,21	0,18	3,79	4,07	0,28
szállítók minősítése	3,85	4,10	0,24	3,63	4,02	0,40
a beszállítói kockázat csökkentése	3,82	4,06	0,25			
a cégen belüli koordináció	3,80	4,13	0,34			
a meglévő szállítókkal való kapcsolat vezetése	3,79	4,02	0,23	3,47	3,81	0,34
környezetvédelem	3,64	4,00	0,36			
a beszállítók fejlesztése	3,57	3,81	0,24	3,11	3,43	0,33
szakemberek képzése, módszertan fejlesztése	3,32	3,60	0,28	2,88	3,37	0,49
a beszerzés által kezelt termékkör kiterjesztése	3,24	3,56	0,32			
a megfelelő beszállítók megtalálása				3,91	4,28	0,37
a beszerzési tevékenység információs háttere fejlesztése				3,20	3,79	0,59
a beszerzés centralizálása				3,15	3,51	0,36
a beszerzés decentralizálása				2,19	2,33	0,14

A minőségnyelvést és a költségcsökkentést tartják a legfontosabbnak a termelési vezetők a beszerzés hatékonysága szempontjából, mind az előző évekre visszatekintve, mind a jövőre vonatkozóan, e tekintetben hasonló a 2004. évi és a 2009. évi felmérésünk eredménye. A legújabb felmérés szerint a beszállítókkal való hosszú távú kapcsolat jelentőségét is átlagosan valamivel 4 pont felettire értékelték a válaszadók. A felsorolt tényezők észlelt fontosságának sorrendje a jövőre vonatkozóan kisebb különbségekkel megegyezik a jelenlegivel, s valamennyi tényezőnek nagyobb figyelmet szánnának a jövőben vállalatvezetők. A legnagyobb változást, prioritásnövekedést a költségcsökkentés és a környezetvédelem szempontjánál, illetve a cégen belüli koordináció és a beszerzés által kezelt termékkör kiterjesztése terén valószínűsítik. (Utóbbi kérdések a 2009. évi felmérésben szerepeltek először, közös jellemzőjük, hogy nem a beszállító teljesítményére, hanem a beszerzési folyamat/szervezet működésére irányulnak, s láthatóan mindkettő jelentőségének a növekedését várják a termelési vezetők. A legfontosabb szempontokat tekintve 2009-ben a minőségnyelvény nagyobb prioritást kapott az átlagos értékelések alapján, mint a költségcsökkentés, de a jövőre vonatkozóan a költségcsökkentési szempont elsődlegességére számítanak inkább a vezetők. Ez eltér az öt évvel korábbi eredmények által jelzett tendenciától, ami nemcsak a gazdasági

környezet változásaiból következhet, hanem abból is, hogy a 2009-es mintában nagyobb volt a kis- és középállalatok aránya. (A témával kapcsolatban bővebben lásd Vörösmarty et al, 2010, illetve Vörösmarty, 2011. A beszerzési döntésekről lásd Esse, 2011.)

8. táblázat

A beszállítók értékelésének legfontosabb szempontjai, 2004. és 2009. évi eredmények

Szempont	Átlagos értékelés (2009)	Átlagos értékelés (2004)
szállítási teljesítmény (megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság)	4,53	4,51
kedvező ár és fizetési feltételek	4,42	4,55
magas termékminőség	4,38	4,39
alacsony logisztikai költségek	4,08	3,72
magas technológiai színvonal	4,00	3,89
kedvező kapcsolódó szolgáltatások	3,79	3,58
együttműködés a fejlesztésben és problémamegoldásban	3,71	3,25
hajlandóság az információk megosztására	3,71	3,43
termékváltási, termékmegújítási képesség	3,70	3,30
beszállító termékeinek és folyamatainak környezetbarát jellege	3,66	-
szállítói potenciál (fejlesztési képesség/múltbeli teljesítmény)	3,65	3,53
földrajzi közelség	3,62	3,38

A beszállítók értékelésének szempontjai^{†††} között (összhangban a beszerzés hatékonyságát befolyásoló tényezőkkel) a szállítási teljesítményt, a kedvező árat és fizetési feltételeket és a magas termékminőséget tartják a legfontosabbnak a vállalatok. Az előző időszakban ez a három szempont egyértelműen elvált a többi tényezőtől a fontosság értékelésében. A tényezők sorrendje lényegében itt is változatlan maradt, ugyanakkor az alacsony logisztikai költségek és a magas technológiai színvonal szerepének értékelése is „felzárkózott” a legfontosabb szempontok közelébe. A legkevésbé fontos (de így is fontosnak tekintett) tényezők elsősorban a beszállítóval való kapcsolat jellemzőihez, az együttműködéshez kötődnek: így a termékváltási, termékmegújítási képesség, szállítói potenciál (fejlesztési képesség/múltbeli teljesítmény) vagy földrajzi közelség viszonylag kevésbé fontosnak tartott jellemzők. A 2004-es és a 2009-es válaszokat összevetve a legnagyobb növekedés a fejlesztésben és a problémamegoldásban való együttműködés, és a termékváltási, termékmegújítási képesség szempontok értékelésében figyelhető meg.

^{†††} A termelési vezetőket a következő kérdés megválaszolására kértük: A beszállítók értékelésének az Önök vállalatánál melyek a legfontosabb szempontjai? (1 – a legkevésbé, 5 – a leginkább fontos tényező)

2.5. Az üzleti kapcsolatok pénzügyi, finanszírozási jellemzői

Az üzleti kapcsolatokat jellemző fizetési szokásokat, a fizetési határidők betartását, a késve fizetés szankcióit is vizsgáltuk a Versenyképesség kutatás kérdőíves felmérésében. E finanszírozási jellemzőkkel kapcsolatban Juhász–Kazainé (2011) tanulmányának eredményeit felhasználva emelünk ki néhány főbb jellemzőt, tendenciát. Eszerint az utóbbi 10-15 évben a késve fizetés egyre gyakoribb lett, s erre a trendre a válság még jobban ráerősített. A szerzők kiemelik, hogy – a rövid lejáratú hitelek és a beszállítók finanszírozási szerepének növekedése mellett – figyelemre méltó, hogy a szállítók 2009-ben a korábbi trendekkel ellentétben az azonnal fizetőknek növekvő kedvezményeket kínáltak, s e kedvezmények igénybevételének gyakorisága is megugrott.

A 2009-es versenyképességi felmérés eredményei szerint a kereskedelmi vezetők önbevallása szerint a fizetési határidők hasonlóak a vevői (átlagosan 27 nap) és a beszállítói oldalon (átlagosan 28 nap). A tényleges (pontosabban a válaszadók által magadott, becsült) beszedési, illetve fizetési határidőket vizsgálva 38 napos átlagos vevőforgásról (beszedési időről) és 33 napos átlagos szállítóforgásról (fizetési időről) számoltak be a válaszadók. A késedelmes vevői fizetést gyakoribbnak észlelték a válaszadó vállalatvezetők, mint amilyen gyakran ők késve fizetnek a beszállítóiknak. A szállítóállomány finanszírozó szerepe növekedett (34% körüli az idegen forrásokon belül), amihez a hitelhez jutás nehézségei is hozzájárulnak. A válság bekövetkeztével a szállítói szankciók gyakorisága is megnőtt, arányaiban különösen annak a gyakorisága emelkedett, hogy a szállító teljes fizetésig nem szállít újból.

Az idézett tanulmányból az is kiderül, hogy a vevőknek az azonnali fizetésért cserébe nyújtott kedvezmények jelentősége is megnőtt, s átlagos mértéke is emelkedett. Az idézett tanulmány szerint a válaszadóknak valamivel gyakrabban kínálnak fel gyors fizetésért cserébe engedmény, mint ahogy ők ilyet kínálnak (2,19 szemben az 1,98-cal.). A kapott engedmény mértéke is nagyobb a kínátnál (4,7 és 4,05 százalék), s gyakrabban is élnek a vonzóbb feltételekkel (2,86 szemben a vevőknél észlelt 2,36-tal).

A vevői késedelmes fizetés esetén 30 százalékban említették a felszámolási eljárás kezdeményezését a válaszadók. Ettől leginkább az eljárás költségessége, bizonytalan kimenete, hosszadalmas volta tartja vissza a vállalatokat. Érezhetően megnövekedett azon érveknek a súlya, miszerint túl sok adóst érintene a dolog, illetve nem akarják elveszíteni a tartozó vevőket. (Részletesebben lásd Juhász – Kazainé, 2011, 23. oldal)

Az eredményeket értékelve, mindezek a jellemzők a válság hatásaival megerősítve egy sajátos egymásra utaltságot, kettős függést, kényszerhelyzetet jeleznek. A növekvő finanszírozási nyomás és a

fizetőképes kereslet csökkenése, a piacok szűkülése mellett a vállalatok a késve fizető vevőket is igyekeznek megtartani, s inkább kedvezményekkel ösztönözni, mintsem szankciókkal sújtani. A szűkülő piacokon a késve fizetés terjedése (kvázi elfogadottsága) mellett a vevőmegtartás fontos értéként jelenik meg.

3. Az üzleti kapcsolatok eltérő megítélése – vállalatcsoportok közötti különbségek

Az üzleti kapcsolatok megítélését jellemző szemléletmódot különböző vállalati jellemzők is befolyásolhatják. A következőkben a vevői kapcsolatok, illetve a beszállítói kapcsolatok értékelésének eltéréseire mutatunk néhány példát, kiemelve a statisztikailag szignifikáns eltéréseket.^{§§§}

A kis-, közép- és nagyvállalatok közötti különbségeket vizsgálva az értékesnek tartott beszállítói kapcsolatok jellemzőinek megítélésében találtunk több esetben szignifikáns eltérést. A válaszokat a 9. táblázat foglalja össze, kiemelve a statisztikailag szignifikáns eltéréseket (a $p \leq 0,05$ szignifikanciaszintű kapcsolatok mellett az ahhoz közeli kapcsolatokat is jeleztük).

A táblázatból kitűnik, hogy a nagyvállalatok vezetői jobban értékelik a beszállító megbízhatóságát és a stabilitást, az ígéretek betartását, s azt, hogy egyszerűbb a meglévő kapcsolatokat fenntartani. Kiemelésre érdemes, hogy a nagyvállalatok vezetői láthatóan inkább gondolkodnak ellátási láncban: a kisvállalatoknál jobban értékelik, ha a beszállító a fejlesztéskor gondol a vevő vevőire.

A vevői kapcsolatok értékelésében kevésbé észlelhetők szignifikáns különbségek a vállalatméret szerint. Érdekes módon a kisvállalatok és a nagyvállalatok is valamivel jobban értékelik a vevői szakismereteit, mint a középvállalatok.

^{§§§} A vállalatcsoportok kialakításáról lásd Csesznák – Wimmer (2011).

A vállalatcsoportok közti eltérések vizsgálatakor szórásesztet végeztünk, s azoknál a változóknál, ahol az egyes csoportokban a szórások azonossága igazolható volt (a szignifikanciaszint 5% felett van), az ANOVA elemzést vizsgáltuk, ahol ez nem teljesült, kétmintás próbákra vezettük vissza a vizsgálatot, Post Hoc elemzéseket végeztünk, páronként, csoportonkénti összehasonlításokkal. Ha a szórásesztésnél elfogadtuk az azonosságot, akkor a Bonferroni, ha nem, akkor a Tamhane teszt eredményeit vettük figyelembe. Mindkét teszt csak két-két csoportot hasonlít össze, tehát itt egy-egy csoport (pl. kis- és a nagyvállalatok közti különbség szignifikanciáját vizsgáltuk. Akkor igazoljuk a csoportok közötti különbözőséget, ha a megfelelő teszt 5% alatti a szignifikanciaszintet mutatott. (A tanulmányban bemutatott táblázatokban az ennél valamivel nagyobb értékeket is jeleztük.)

9. táblázat

Az értékesnek tartott beszállítói kapcsolatok jellemzői – különböző méretű vállalatok vezetőinek véleménye (2009)

A beszállító kapcsolat értékes, ha:	Kisvállalatok	Középvállalatok	Nagyvállalatok	Minden válaszadó
A beszállítónak jó a hírneve	3,79	3,75	3,68	3,77
Megbízható*	4,52	4,61	4,79	4,56
Folyamatos termékfejlesztést végez	3,91	3,75	4,11	3,89
A beszállító a termék fejlesztésekor gondol a vevő vevőire**	4,08	4,16	4,53	4,13
Hozzáértők a kapcsolattartók	4,27	4,38	4,42	4,30
Betartja az ígéreteit***	4,45	4,59	4,79	4,51
Az iparágban különleges szaktudásáról ismert	3,87	3,89	4,00	3,88
Megbízható és releváns információkat ad	4,21	4,27	4,37	4,24
Megosztja a legjobb iparági megoldásokat	3,85	4,02	4,00	3,90
A beszállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatokban is használhatóak	3,68	3,95	4,00	3,76
Hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez	3,87	4,02	4,32	3,94
A kapcsolat fenntartása könnyebb, mint új kapcsolat kiépítése****	3,89	3,61	4,16	3,85

* p=0,057; ** p=0,007; *** p=0,07, a kis- és a nagyvállalatok között vizsgálva p= 0,013; **** p=0,062

A 10. táblázatban a domináns tulajdonos szerinti eltéréseket mutatjuk be az értékesnek tartott vevői kapcsolatok értékelésénél. Látható, hogy több tényezőnél gyakorlatilag nincs eltérés a vállalatcsoportok között, ilyen például a megbízhatóság vagy az ígérek betartása. Szembeötlő ugyanakkor, hogy a dominánsan külföldi tulajdonban lévő vállalatok vezetői sokkal jobban értékelik a fejlesztéshez és a szaktudáshoz kapcsolódó jellemzőket, például azt, hogy a vevő folyamatos termékfejlesztést igényel. Ezek láthatók az 5. ábrán.

10. táblázat

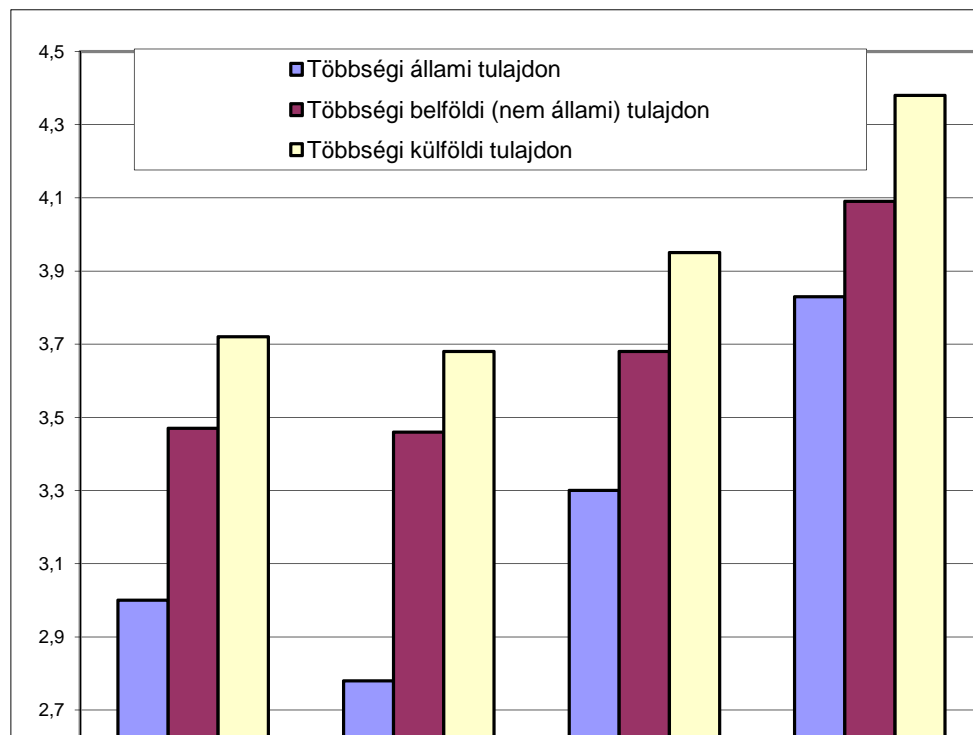
Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – különböző tulajdonban lévő vállalatok vezetőinek véleménye (2009)

	Többségi állami tulajdon	Többségi belföldi (nem állami) tulajdon	Többségi külföldi tulajdon	Minden válaszadó
A vevőnek jó a hírneve	3,61	3,79	3,85	3,78
Megbízható	4,61	4,56	4,59	4,57
Folyamatos termékfejlesztést igényel *	3,00	3,47	3,72	3,47
A vevő közvetíti vevői elvárásait a beszállító számára	3,61	3,66	3,97	3,71
Hozzáértők a kapcsolattartók	3,78	4,01	4,28	4,03
Betartja az ígéreteit	4,48	4,44	4,56	4,47
Az iparágban különleges szaktudásáról ismert **	2,78	3,46	3,68	3,43
Megbízható és releváns információkat ad	3,65	3,94	4,16	3,95
<i>Megosztja a legjobb iparági megoldásokat ***</i>	3,30	3,68	3,95	3,68
A vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is használhatóak	3,45	3,68	3,97	3,70
<i>Hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez****</i>	3,83	4,09	4,38	4,11
A kapcsolat fenntartása könnyebb	3,43	3,80	3,74	3,76

* $p=0,016$; ** $p=0,019$; *** $p=0,079$; **** $p=0,063$

5. ábra

Szignifikáns különbségek az értékes vevői kapcsolatok szempontjaiban a domináns tulajdonlás szerint kialakított vállalatcsoportok között, 2009.



Az értékes beszállítói kapcsolatok szempontjai között a domináns tulajdonos jellege alapján kevésbé találhatók szignifikáns különbségek. A többségében hazai tulajdonban lévő vállalatok vezetői a beszállító jó hírnevét fontosabbnak tartják, mint a külföldi cégek, míg a beszállító megbízhatósága a döntően állami tulajdonban lévő cégeknél a fontosabb tényező.

A 11. táblázatban a különböző teljesítményt nyújtó vállalatcsoportokba sorolt cégek véleményét vetettük össze.

11. táblázat

Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – különböző teljesítményt nyújtó vállalatok vezetőinek véleménye (2009)

	Lema radók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Minden válaszó
A vevőnek jó a hírneve	3,58	3,82	3,83	3,77
Megbízható	4,47	4,56	4,58	4,55
Folyamatos termékfejlesztést igényel	3,37	3,43	3,60	3,48
A vevő közvetítí vevői elvárásait a beszállító számára	3,65	3,66	3,85	3,73
Hozzáértők a kapcsolattartók	3,69	4,07	4,11	4,00
Betartja az ígéreteit	4,25	4,56	4,47	4,46
Az iparágban különleges szaktudásáról ismert	3,31	3,37	3,55	3,42
Megbízható és releváns információkat ad	3,76	3,93	4,01	3,92
Megosztja a legjobb iparági megoldásokat	3,47	3,78	3,76	3,70
A vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is használhatóak	3,58	3,85	3,70	3,74
Hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez *	3,84	4,14	4,21	4,09
A kapcsolat fenntartása könnyebb	3,69	3,81	3,77	3,77

* p=0,038

Szignifikáns különbség ($p < 0,05$) csak egy tényezőnél figyelhető meg: a vezetők csoportjába sorolt, többféle szempontból is átlag feletti teljesítményt nyújtó vállalatok inkább értékelik, ha a vevő hozzájárul a vállalat kedvező megítéléshez, mint az átlagos teljesítményt nyújtók vagy a lemaradók.

4. Az üzleti kapcsolatok fejlesztését támogató eszközök – teljesítménymérés, teljesítménymenedzsment

Az előzőekben láthattuk, hogy mely kapcsolatokat tartanak leginkább fontosnak, értékesnek a vállalatok, s mit várnak elsősorban az üzleti partnereiktől. Az üzleti kapcsolatok sikeres menedzselése szempontjából fontos kérdés, hogy mennyire állnak rendelkezésre releváns információk e kapcsolatok értékeléséhez, kezeléséhez. Az üzleti teljesítménymérés és –menedzsment eszköztára és szemléletmódja az elmúlt években egyre nagyobb hangsúlyt fektet a vállalat határain túllépő

sikertényezőkre, azonban a korábbi kutatások során azt tapasztaltuk, hogy az ellátási lánc folyamatainak támogatottsága alacsony, a vevői elégedettség fontosnak tartott, de kevésbé követett elterjedt teljesítményjellemző, s a szállítók felé is gyenge kommunikáció jellemzi a cégek többségét. (Wimmer–Mandják, 2002, 2003, Wimmer, 2005c).

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk a 2009. évi felmérés eredményei alapján, hogy a vállalatvezetők véleménye szerint mennyire támogatják a vállalati információs rendszerek, controlling rendszerek a vevői, illetve beszállítói kapcsolatokhoz kötődő döntéseket, mennyire nyújtanak releváns információkat a területen. A 4.2. alfejezetben a teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciáját is értékeljük: mennyire tartják (tartanák) fontosnak a vevőkhöz, illetve a szállítókhoz (elvárásaikhoz, elégedettségükhöz, teljesítményükhöz kapcsolódó elemzési eszközök, teljesítménymutatók) használatát a vállalatvezetők, s az észlelt használat tükrében mennyire elterjedtek e módszerek. ****

4.1. A vállalati információs rendszer támogató szerepe – a vállalközi kapcsolatok támogatása

Korábbi kutatásaink, a versenyképesség kutatás korábbi felmérései szerint a vállalati információs rendszerek leginkább ez ellenőrzést és a beszámoltatást támogatják, az üzleti döntések a vállalati szintű jövedelmezőségi számításokra és költségcsökkentési lehetőségek feltárására koncentrálnak. Az üzleti partnerekkel való kapcsolat menedzselése, teljesítményre gyakorlat hatásainak feltárása, értékelése jóval kisebb figyelmet kapott, s a – pénzügyi vezetők átlagos értékelése szerint **** -- mind a vevői kapcsolatokhoz, mind a beszállítói kapcsolatokhoz kötődő tevékenységek támogatása az éppen használható és az elégséges kategóriákba volt sorolható.

A 12. táblázatból látható, hogy a 2009-es felmérés eredményei szerint is hasonló az összkép, az ellenőrzés, beszámoltatás továbbra is a leginkább támogatott terület. Ugyanakkor számos, a működési folyamatokhoz és az üzleti kapcsolatokhoz köthető területen erősebbnek érzékelik a támogatást a vállalatvezetők, mint korábban. A tervezés támogatottság valamelyest háttérbe szorult. Tegyük hozzá, a támogatottság észlelése (átlagos értékelése az 1-5 skálán) egyik területnél sem érte el a 4 pontos átlagot. A 12. táblázatban kiemeltük a vevői, illetve a beszállítói kapcsolatokhoz köthető területeket. Ezek a középmezőnyben helyezkednek el, az elégséges és a támogató értékelések között.

**** A teljesítménymérés döntéstámogató szerepével külön tanulmányban foglalkozunk részletesen (Wimmer – Csesznák, 2011), itt csak a vevői illetve szállítói kapcsolatokhoz kötődő elemeket emeljük ki.

**** A pénzügyi vezetőket arra kértük, hogy 1–5 skálán értékeljék vállalatuk információs rendszerét, aszerint, hogy az mennyire támogat bizonyos tevékenységeket: 1 – egyáltalán nem segíti az adott tevékenységet, 2 – éppen használható, 3 – elégséges, 4 – segíti a tevékenységet, 5 – igen hatékony.

12. táblázat: A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint, 2009.

Támogatott területek	Támogatás átlagos értékelése
Ellenőrzés, beszámoltatás	3,89
Készletgazdálkodás	3,80
Termékek/termékcsoportok jövedelmezőségének számítása	3,65
Árképzési döntések (belső elszámoló árak kialakítása)	3,64
Beruházási döntések	3,54
Tervezés, tervtől való eltérések elemzése	3,51
Tulajdonosi-érték alapú vállalatvezetés	3,35
A vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	3,29
Az egyes vevők jövedelmezőségének értékelése	3,29
Az egyes értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése	3,27
A beszállítók teljesítményének értékelése	3,26
A kiszolgálási színvonal változásának nyomon követése	3,20
Elosztási csatornák költség és jövedelmezőségének számítása	3,17
Termékösszetételre vonatkozó döntések meghozatala	3,14
Termékfejlesztési döntések	3,11
Társadalmilag felelős vállalati döntéshozatal	3,07
Tudásmenedzsment	2,99
Tevékenység-kihelyezési döntések meghozatala	2,96
Venni vagy gyártani döntések meghozatala	2,89

Wimmer – Csesznák, 2011 alapján

A 13. táblázatban kiemeltük néhány a vevői, illetve a beszállítói kapcsolatokhoz köthető területet, az 1999., a 2004. és a 2009. évi felmérések eredményeit összevetve (ismét hangsúlyozva, hogy a minták jellemzői eltérnek). Látható, hogy a támogatottság észlelése minden területen nőtt, bár továbbra sem értékelik megfelelőnek a vállalatvezetők.

13. táblázat: A vállalati információs rendszer támogatása a vevői és a beszállítói kapcsolatok területein a pénzügyi vezetők véleménye szerint, 1999, 2004 és 2009. évi felmérések eredményei

	1999	2004	2009	Támogatottság változása
A vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	n.a.	2,74	3,29	Nagyobb
Az egyes vevők jövedelmezőségének értékelése (2004-ben: vevők jövedelmezőségének értékelése)	n.a.	2,85	3,29	Nagyobb
A beszállítók teljesítményének értékelése (2004-ben: Beszállítókkal kapcsolatos döntések)	2,98	3,00	3,26	Nagyobb
A kiszolgálási színvonal változásának nyomon követése	2,75	2,54	3,20	Változó, nagyobb
Elosztási csatornák költség és jövedelmezőségének számítása	2,41	2,44	3,17	Nagyobb

Wimmer – Csesznák, 2011 alapján

Az információs rendszer támogatását (egy szűkebb tevékenységi listán) mind a négy felsővezető értékelte.*** A 2004-es eredményeket vizsgálva a különböző területekért felelős vezetők véleményét összevetve kitűnt, hogy az üzleti partnerekkel való kommunikáció és információ-megosztás tekintetében a kereskedelmi és marketing vezetők valamivel hatékonyabbnak értékelik a vállalati információs rendszer támogatását, mint a más területekért felelős kollégáik. Összességében azonban valamennyi vezető gyengének ítélte a vállalati információs rendszert mind a vevői elégedettség követése, mind az üzleti partnerekhez kapcsolódó kérdések támogatásában. A 14. táblázatban a legfrissebb eredményeket foglaltuk össze: a megítélésbeli különbségek csökkentek, bár továbbra is a kereskedelmi vezetők érzik leginkább támogatónak az információs rendszert, az átlagos értékelések azonban itt sem érik el a 4-es átlagos (mely a „segíti a tevékenységet” értékelést jelentette).

*** A válaszadó vállalatok mind a négy vezetőjének feltettünk egy az előbb idézethez hasonló kérdést, miszerint vállalatuk információs rendszere mennyire támogat bizonyos tevékenységeket (1 – egyáltalán nem segíti az adott tevékenységet, 2 – éppen használható, 3 – elégséges, 4 – segíti a tevékenységet, 5 – igen hatékony). Terjedelmi okok miatt ez a lista rövidebb volt, mint a pénzügyi vezetőknek feltett kérdésnél.

14. táblázat: A vállalati információs rendszer támogató szerepe a különböző vezetők véleménye szerint, 2009.

	Felsővezető	Pénzügyi	Kereskedelmi	Termelési	Értékelések átlaga
a vállalat egésze teljesítményének értékelése	3,85	3,92	3,79	3,81	3,84
ellenőrzés, beszámoltatás	3,71	3,88	3,77	3,64	3,75
üzleti döntések meghozatala	3,79	3,68	3,78	3,66	3,73
kommunikáció, információmegosztás a szervezeti egységek között	3,71	3,61	3,76	3,69	3,69
az egyes funkcionális területek teljesítményének értékelése	3,67	3,69	3,59	3,65	3,65
költségcsökkentési lehetőségek feltárása	3,64	3,63	3,69	3,60	3,64
tervezés	3,73	3,49	3,67	3,55	3,61
kommunikáció, információmegosztás az üzleti partnerekkel	3,53	3,41	3,64	3,40	3,50
a belső vállalati folyamatok fejlesztése	3,49	3,34	3,56	3,31	3,43
a munkatársak teljesítményének értékelése	3,46	3,34	3,47	3,33	3,40
a vevői elégedettség változásának nyomon követése	3,41	3,31	3,45	3,23	3,35
az üzleti partnerek teljesítményének értékelése	3,31	3,31	3,39	3,31	3,33
az egyes stratégiai partnerekkel való együttműködés fejlesztése	3,33	3,25	3,46	3,23	3,32
a munkatársak elégedettségének nyomon követése	3,13	3,02	3,17	2,95	3,07

Wimmer – Csesznák, 2011 alapján

A 15. táblázat a kontrolling jelentések tartalmáról ad képet. Összevetve az öt évvel korábbi eredményekkel, öröndetes, hogy terjed az üzleti partnerekhez kapcsolódó információk felhasználása. A leggyakoribb – nem meglepő módon – az értékesítéssel kapcsolatos mennyiségi információk megjelenítése, de a válaszadók csaknem fele úgy nyilatkozott, hogy a vevői elégedettség alakulásáról is tartalmaznak információt a jelentések. (Az öt évvel korábbi felmérésben még csak a válaszadók valamivel több mint egyharmada jelezte ezt). A beszállítók teljesítményét a válaszadók csaknem fele jeleníti meg, ami szintén jelentős előrelépés a 2004-es felmérés 25%-os említéséhez képest.

A kontrolling jelentések információforrásait és ezek hasznosságát tekintve a vállalati pénzügyi kimutatások dominálnak (99,1% használja, s átlagosan 4,59 pontra értékeli), ami nem meglepő. A vállalati adatok mellett viszonylag elterjedt a vevőktől (64%) és a beszállítóktól (56%) származó információk felhasználása is, s ezek hasznosságát is kedvezően ítélik meg, főként a vevői véleményekét (4,01, szemben a szállítói információk 3,71-es átlagával). A szállítóktól származó

információk elterjedtsége és hasznosságának megítélése hasonló, mint a munkatársaktól származó információké.

15. táblázat: A kontrolling jelentések tartalma, 2009

	Használat	Átlagos értékelés
A számviteli kimutatásokból származó adatok	97,2%	4,45
Pénzügyi mutatószámok	91,7%	4,36
Költségelemzések (pl. fedezetelemzés)	86,9%	4,35
Az értékesítés alakulására vonatkozó mennyiségi információk	80,4%	4,39
A termékek jövedelemzőségére vonatkozó információk	75,0%	4,30
A tervhez (normához) viszonyított teljesítmény alakulása	71,4%	4,07
Az alkalmazottak teljesítményére vonatkozó információk	63,0%	3,97
A vevők elégedettségének alakulása	58,2%	4,00
A vállalat termékeinek (szolgáltatásainak) minőségére vonatkozó információk	55,0%	4,01
A rendelésteljesítés pontossága	51,4%	3,81
Az értékesítési csatornák költségeire vonatkozó információk	50,9%	3,82
Az értékesítési csatornák jövedelemzőségére vonatkozó információk	50,2%	3,89
Az erőforrások kihasználtságának alakulása	49,5%	3,83
A beszállítók teljesítményére vonatkozó információk	49,3%	3,70
A vevőkiszolgálás költségeire vonatkozó információk	48,4%	3,92
A versenytársak helyzetére vonatkozó információk	43,4%	3,70
Előrejelzés a külső környezet várható alakulásáról	41,4%	3,76
A rendelésteljesítés rugalmassága	38,4%	3,65
Az egyes vevők kiszolgálásának jövedelemzőségére vonatkozó információk	38,4%	3,67
A termelékenység alakulása az input és az output viszonya	38,3%	3,74
A kiszolgálási idő alakulása	36,0%	3,61
Külső környezet tényleges és tervezett alakulásának eltérése	34,4%	3,66
Vállalati tudásvagyon részeinek változása	22,9%	3,40

Wimmer – Csesznák, 2011 alapján

4.2. A teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciája – a vállalatközi kapcsolatok támogatása

A termelési és a pénzügyi vezetőket – hasonlóan a Versenyképesség kutatás előző három felméréséhez – különböző teljesítménymutatók és elemzési eszközök értékelésére is kértük: használják-e ezeket és mennyire tartják hasznosnak, fontosnak ezeket. §§§§

§§§§ A kutatásban a termelési vezetőket a termelési/szolgáltatási teljesítmény méréséről, a pénzügyi vezetőket különböző elemzési eszközök használatáról kérdeztük. A vezetők (két különböző, szakterületükhöz kapcsolódó listát értékelték, a

A 16. táblázat a 2009-es listát mutatja, a hasznosság szerinti csökkenő sorrendbe rendezve, kiemelve az üzleti kapcsolatokhoz köthető eszközöket, módszereket.

16. táblázat: A leghasznosabbnak ítélt teljesítménymérési és menedzsment módszerek és elterjedtségük, 2009.

	Használók aránya	Fontosság (átlagos értékelés)	Terület, módszer jellege
Vásárlói elégedettség	65,2%	4,40	működés, vevőkiszolgálás
Termék/szolgáltatás minősége	64,7%	4,29	működés, minőség
Termelékenység	60,1%	4,24	működés, gazdaságosság
Rendelésteljesítés pontossága	61,8%	4,22	működés, vevőkiszolgálás
Vevői reklamációk száma	72,9%	4,21	működés, vevőkiszolgálás
Reklamációkezelés gyorsasága	56,0%	4,12	működés, vevőkiszolgálás
Pénzügyi mutatószámok elemzése	79,5%	4,04	pénzügy
Rendelésteljesítés időtartama (gyorsaság)	52,4%	4,00	működés, vevőkiszolgálás
Fix/változó költségek elkülönítése	73,5%	4,00	pénzügy, költségek
Vevők forgási idejének elemzése	64,7%	3,91	pénzügy, finanszírozás
Cash-flow kimutatás	82,9%	3,91	pénzügy
Vásárlói lojalitás	35,9%	3,87	működés, vevőkiszolgálás
Fedezetipont-számítás	52,9%	3,86	pénzügy, költségek
Költségérzékenységi vizsgálatok	52,1%	3,85	pénzügy, költségek
Cash-flow alapú mutatók elemzése	54,1%	3,83	pénzügy
Vállalati tőkeköltség elemzése beruházási döntéseknél	48,0%	3,82	pénzügy, befektetés
Tevékenység alapú költségszámítás	55,4%	3,82	pénzügy, költségek
Szállítók forgási idejének elemzése	54,9%	3,79	pénzügy, finanszírozás
Alkalmazottak elégedettsége	45,0%	3,78	Működés, munkatársak
Készletforgási mutatók elemzése	62,0%	3,71	működés, finanszírozás
Alkalmazotti javaslatok száma	41,7%	3,68	Működés, munkatársak
A vállalat piaci értékére vonatkozó mutatók elemzése	39,3%	3,64	pénzügy, befektetés
Célköltségszámítás	39,3%	3,58	pénzügy, költségek
Gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató, vagy más maradványjellegű mutató elemzése	28,0%	3,40	pénzügy, befektetés
Költség alapú szállítóértékelési módszerek	29,0%	3,38	pénzügy, költségek
Pénzkonverziós ciklus elemzése	29,8%	3,35	pénzügy, finanszírozás
Balanced Scorecard mutatószám rendszer	22,1%	3,24	több szempontú teljesítmény

Wimmer – Csesznák, 2011 alapján

következők alapján: A termelési kérdőív kérdése a következő volt: Használják –e valamilyen előírt vagy általánosan elfogadott mérőszámot az alábbiak mérésére? Jelölje 1-5-ig terjedő skálán, hogy mennyire fontosnak tartja az adott tényezők mérését! (1 – nem lényeges; 5 – nagyon fontos). A pénzügyi kérdőívben a következő kérdést tettük fel: a) Használja-e rendszeresen az Önök vállalata a következő kimutatásokat, elemzési módszereket? b) Mennyire tartja/tartaná hasznosnak ezek alkalmazását? (1 – egyáltalán nem, 5 – elengedhetetlenül hasznosnak tartja).

Látható, hogy a vásárlói elégedettség mérését tartják a leginkább hasznosnak a vállalatvezetők (4,4), s kétharmaduk nyilatkozott úgy, hogy méri is ezt rendszeresen. A könnyebben mérhető vevőkhöz kapcsolódó mutató, a reklamációk számának mérése elterjedtebb, noha hasznosságát kisebbnek értékelik. A pénzügyi és költségelemzési módszerek továbbra is a legelterjedtebbek (ez a kötelező pénzügyi kimutatásokhoz is kapcsolható), de megfigyelhető a működési és piaci mutató előretörése is. Összességében az 1996 óta folytatott felmérések sorában javuló összhang figyelhető meg a különböző módszerek használata és hasznosságának megítélése között. 15 évvel ezelőtt a termékminőség mérését jellemezte leginkább „alulmérés”^{*****}: fontosnak tartották, de kevesen mérték. A 10 évvel ezelőtti felmérésben a vásárlói elégedettség mutatóját jellemezte leginkább alulmérés, mely a következő felmérésben már sokkal kiegyensúlyozottabb képet mutatott. Összességében tehát az üzleti kapcsolatok értékelése szempontjából kedvező tendenciákat észlelhetünk a teljesítménymérés területén. (Részletesebben lásd Wimmer – Csesznák, 2011).

Összegzés

Tanulmányunkban a vállalatközi kapcsolatok általános jellemzését tűztük ki célul, a kapcsolatok sajátosságai mellett a kapcsolatokat motiváló tényezőkre, s a kapcsolatok értékelésére, a vállalatvezetők által értékesnek tartott jellemzők elemzésére helyezve a hangsúlyt. A tanulmány utolsó fejezetében a kapcsolatokat támogató teljesítménymérési eszközöket vettük röviden górcső alá.

A vállalati felsővezetők egyértelműen a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat tartják a leginkább meghatározónak a stratégia megvalósítása szempontjából, a hosszú távú beszállítói kapcsolatok a második helyet foglalják el. A legutóbbi, 2004. évi felméréshez képest – ahol a kis- és középvállalatok kisebb súlyt képviseltek – néhány kapcsolattípus értékelése jobb (így pl. hosszú távú beszállítói kapcsolatoké, az egyszeri adásvételeké vagy az outsourcing megállapodásoké).

A hosszú távú, több évre szóló szerződések nem túl elterjedtek sem az értékesítési, sem a beszerzési oldalon, annak ellenére, hogy stratégiájuk megvalósítása szempontjából fontosnak tekintik a felsővezetők. Viszonylag szűk vállalati kört jellemez a mintában a hosszú távú szerződések dominanciája: az értékesítés több mint 60 százaléka hosszú távú szerződések alapján történik a

^{*****} Az észlelt hasznosságukhoz, fontosságukhoz képest viszonylag kevésbé elterjedt, nem használt eszközöket az alulmérés fogalmával jellemzi a teljesítménymérés szakirodalma (pl. Schmenner, 1997). A szélesebb körben elterjedt, de megítélést tekintve kevésbé értékelt módszerek esetében túlmérésről szokás beszélni.

válaszadók 16 százalékánál, a beszerzések esetében a válaszadók 11 százalékánál. (Az öt évvel korábbi, több nagyvállalatot tartalmazó mintában ez az arány elérte az egyharmadot.)

Az értékesítési oldalon leginkább a stabil kapacitáskihasználtság, a kereslet előrejelezhetősége és a biztos bevétel szól a hosszú távú szerződések mellett, a beszállítók felé is leginkább a megbízhatóság (minőség, ellátás), a kiszámítható teljesítmény a fő ok. Kevésbé jellemző szempont a stratégiai együttműködés lehetősége a hosszabb távú beszállítói, illetve vevői szerződéseknél.

Az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatoknál a legfőbb szempontok hasonlóak: a megbízhatóság és az ígéretek betartása az elsődleges. A legfontosabb tényezők között a kapcsolattartók hozzáértését és a releváns információk nyújtását a beszállítók esetében értékelték fontosabbnak az illetékes vezetők, míg a partner szerepe a cég kedvező megítélésében a vevők esetében jelentősebb. A vállalatok a beszállítók megítélésékor a szaktudás, a fejlesztési és együttműködési készség szerepének jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a vevőkkel kapcsolatban. Ez az eredmény nem meglepő, ugyanakkor a vevők szaktudásának a becsatornázása is fontos értékteremtő tényező lehet(ne): egyrészt egyszerűsítheti a kapcsolattartást, az együttműködési folyamatait, másrészt az innovációt, illetve a hatékonyság növelését segítő fejlesztések (akár közös fejlesztések) alapja is lehet(ne). Szemléletmódbeli előrelépésnek is tekinthetjük, hogy a kapcsolattartó hozzáértése a vevőket értékelő szempontok között is a legfontosabbak közé került.

Az üzleti kapcsolatok, vevő-szállító kapcsolatok kezelése szempontjából kulcsfontosságú, hogy milyen elvárásokat fogalmaz meg a vállalat partnereivel kapcsolatban, illetve hogy miként észleli, értékeli az érintettek, partnerek részéről irányába megjelenő elvárásokat. Vevői illetve beszállító pozícióban nem feltétlenül gondolkodnak hasonló módon a vállalatok, nem feltétlenül érzékelik a partner számára fontos és kevésbé fontos jellemzőket. 2004-ben azt tapasztaltuk, hogy a válaszadók leginkább a nyújtott szolgáltatással, a megbízhatósággal és stabilitással kapcsolatos elvárásokat tartják jellemzőnek, s az érintettek számára biztosított jövedelem, illetve a kapcsolódó költségek a kevésbé jellemzőnek tartott elvárások között szerepelnek. 2009-ben nem változott az elvárások sorrendje, de minden tekintetben nőtt azok jelentőségének észlelése. Míg korábban meglehetősen kiegyensúlyozatlan volt a kép, a vállalatvezetők egy-egy területen saját elvárásaikhoz képest sokkal kevésbé feltételezték, hogy üzleti partnereik hasonló pozícióban (vevőként vagy beszállítóként) hasonló elvárásokat támasztanak, a 2009-es felmérés eredményei szerint csökkent a különbség. A vevőként megfogalmazott elvárásokat tekintve hasonlóan fontosnak feltételezik mind a kiszámítható kapcsolat, mind a színvonalas kiszolgálás, mind az olcsó termékek elvárását a vállalatok vevőik részéről, mint amennyire ezt beszállítóiktól elvárják. A beszállítók elvárásait terén is nagyobb összhangot mutat az újabb – több kis- és középvállalatot tartalmazó mintán végzett – felmérés, de itt most is inkább a saját

elvárások nagyobbak, például beszállítóként vevőiktől inkább elvárják a biztos jövedelmezőséget, s kevésbé feltételezik, hogy beszállítóik ezt elvárják.

A beszerzés hatékonysága szempontjából a minőség-növelést és a költségcsökkentést tartják a legfontosabbnak a termelési vezetők, mind az előző évekre visszatekintve, mind a jövőre vonatkozóan. A legnagyobb prioritásnövekedést a költségcsökkentés és a környezetvédelem szempontjánál, illetve a cégen belüli koordináció és a beszerzés által kezelt termékkör kiterjesztése terén valószínűsítik.

A beszállítók értékelésének szempontjai között (összhangban a beszerzés hatékonyságát befolyásoló tényezőkkel) a szállítási teljesítményt, a kedvező árat és fizetési feltételeket és a magas termékminőséget tartják a legfontosabbnak a vállalatok. A legnagyobb növekedés a fejlesztésben és a problémamegoldásban való együttműködés, és a termékváltási, termékmegújítási képesség szempontok értékelésében figyelhető meg.

Az üzleti kapcsolatokat jellemző fizetési szokásokat tekintve az utóbbi 10-15 évben a késve fizetés egyre gyakoribb lett, s ennek ellensúlyozására az azonnal fizetőknek növekvő kedvezményeket kínáltak a vállalatok, s e kedvezmények igénybevételének gyakorisága is megugrott. A késve fizetés terjedése egy sajátos egymásra utaltságot, kettős függést jelez: a vállalatok a késve fizető vevőket is igyekeznek megtartani, s inkább kedvezményekkel ösztönözni, mintsem szankciókkal sújtani. A szűkülő piacokon a késve fizetés terjedése (kvázi elfogadottsága) mellett a vevőmegtartás fontos értéként jelenik meg.

Az üzleti kapcsolatok támogatását vizsgálva megállapítottuk, hogy a vállalati teljesítménymérés és –menedzsment eszköztára és szemléletmódja az elmúlt években egyre nagyobb hangsúlyt fektet a vállalat határain túllépő sikertényezőkre is. A vállalati információs és kontrolling rendszerek továbbra is elsődlegesen az ellenőrzést és beszámoltatást szolgálják, de számos, a működési folyamatokhoz és az üzleti kapcsolatokhoz köthető területen erősebbnek érzékelik a támogatást a vállalatvezetők, mint korábban. A kontrolling jelentésekben az üzleti partnerekhez kapcsolódó információk felhasználása is megjelenik. A vállalati adatok mellett viszonylag elterjedt a vevőktől és a beszállítóktól származó információk felhasználása is, s ezek hasznosságát is kedvezően ítélik meg, főként a vevői véleményekét. A vásárlói elégedettség mérését tekintik a teljesítménymutatók között a leginkább hasznosnak a vállalatvezetők, bár csak kétharmaduk nyilatkozott úgy, hogy méri is ezt rendszeresen. A könnyebben mérhető vevőkhöz kapcsolódó mutató, a reklamációk számának mérése elterjedtebb, noha hasznosságát kisebbnek értékelik.

Összességében az 1996 óta folytatott versenyképességi felmérések sorában az üzleti kapcsolatok értékelése szempontjából kedvező tendenciákat észlelhetünk a teljesítménymérés

területén, a vállalatvezetők egyre inkább értékelik e tényezők jelentőségét, s egyre nagyobb figyelem is irányul rájuk. Mindez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy e kapcsolatok menedzseléséhez megfelelő, hatékony támogatást nyújtanak a vállalati információs és kontrolling rendszerek. Ahogyan a vevői és a beszállítói kapcsolatok irányába megjelenő szemlélet is jelzi, hogy lehetnek még kiaknázatlan értékteremtő tényezők ezeken a területeken, melyek a versenyképesség fejlesztését segíthetnék. A válság okozta finanszírozási nyomás és keresletcsökkenés láthatóan egy kettős függést is hoz, s a biztonságra és túlélésre törekvés mellett a hosszabb távú, stratégiai szempontok – az üzleti kapcsolatok versenyképességet növelő szerepének kiépítése, fejlesztése – kevésbé, illetve szűkebb vállalati körben jelennek csak meg.

Mellékletek

1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2009.
2. melléklet – A hosszú távú szerződések aránya, 2009.
3. melléklet – Az értékesnek tartott vevői, illetve beszállítói kapcsolatok jellemzői a 2004-es és a 2009-es versenyképességi felmérések eredményei alapján

1. melléklet

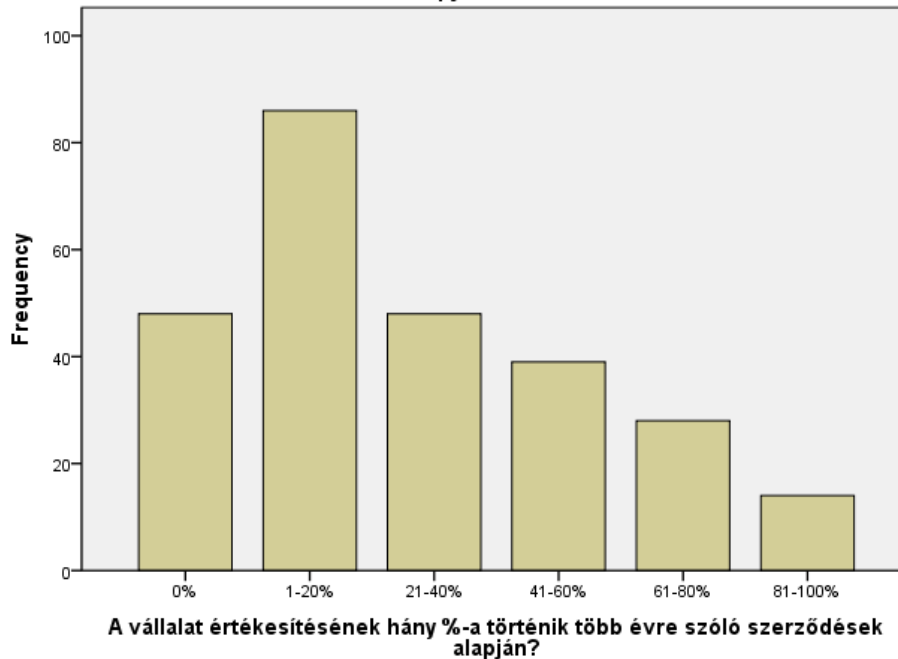
A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2009.

A változó neve	A változó értékei	Minta megoszlása
1. Vállalati méret	1 – Kisvállalat, 2 – Középvállalat 3 – Nagyvállalat	70,0 % 23,0 % 7,0 %
2. Tulajdonosok típusa	1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon	9,9% 73,2% 16,9%
3. Fő tevékenység	1 – Mezőgazdaság 2 – Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás 3 – Élelmiszeripar 4 – Könnyűipar 5 – Vegyipar 6 – Gépipar 7 – Egyéb feldolgozóipar 8 – Építőipar 9 – Kereskedelem 10 – Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	4,3 % 2,0 % 6,7 % 4,3 % 4,7 % 14,7 % 12,0 % 9,3 % 19,0 % 23,0 %
1. Exportorientáció	1 – Nincs exporttevékenység 2 – Alacsony exporttevékenység 3 – Közepes exporttevékenység 4 – Jelentős exporttevékenység	51,7% 24,9% 13,8% 9,6%
4. Változásokhoz való viszony	1 – A változásokat nehezen követők 2 – A változásokra késve reagálók 3 – A változásokra felkészülők 4 – A változásokat befolyásolók	9,7% 39,3% 33,2% 14,8%
5. Vállalati teljesítmény	1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők	23,6% 41,5% 34,9%
6. Piaci koncentráció	1 – Koncentrált piac 2 – Mérsékelt koncentrált piac 3 – Megosztott piac	35,1% 38,9% 25,9%

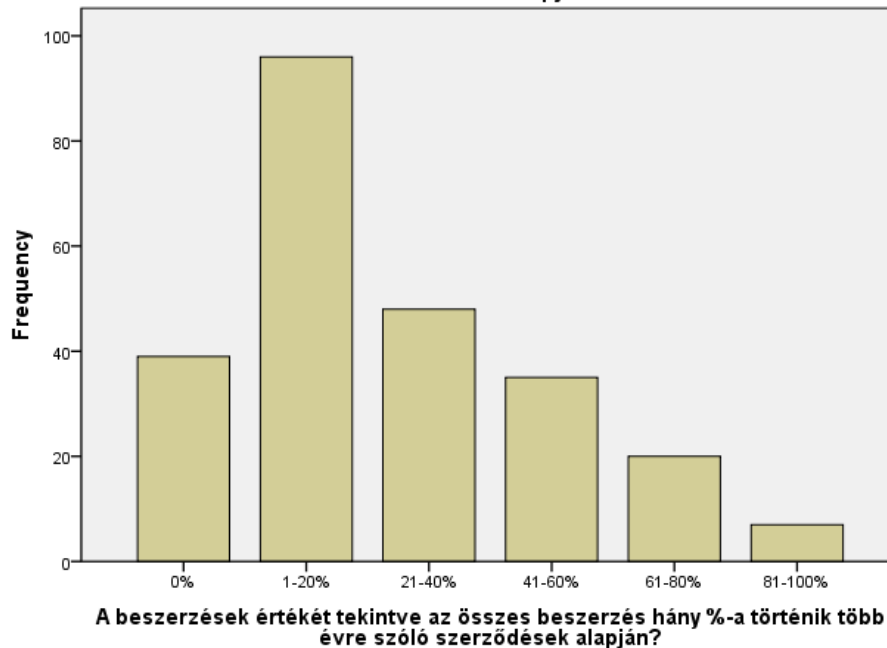
Csesznák – Wimmer, 2011 alapján

2. melléklet – A hosszú távú szerződések aránya az értékesítési és a beszerzési oldalon, 2009.

A vállalat értékesítésének hány %-a történik több évre szóló szerződések alapján?



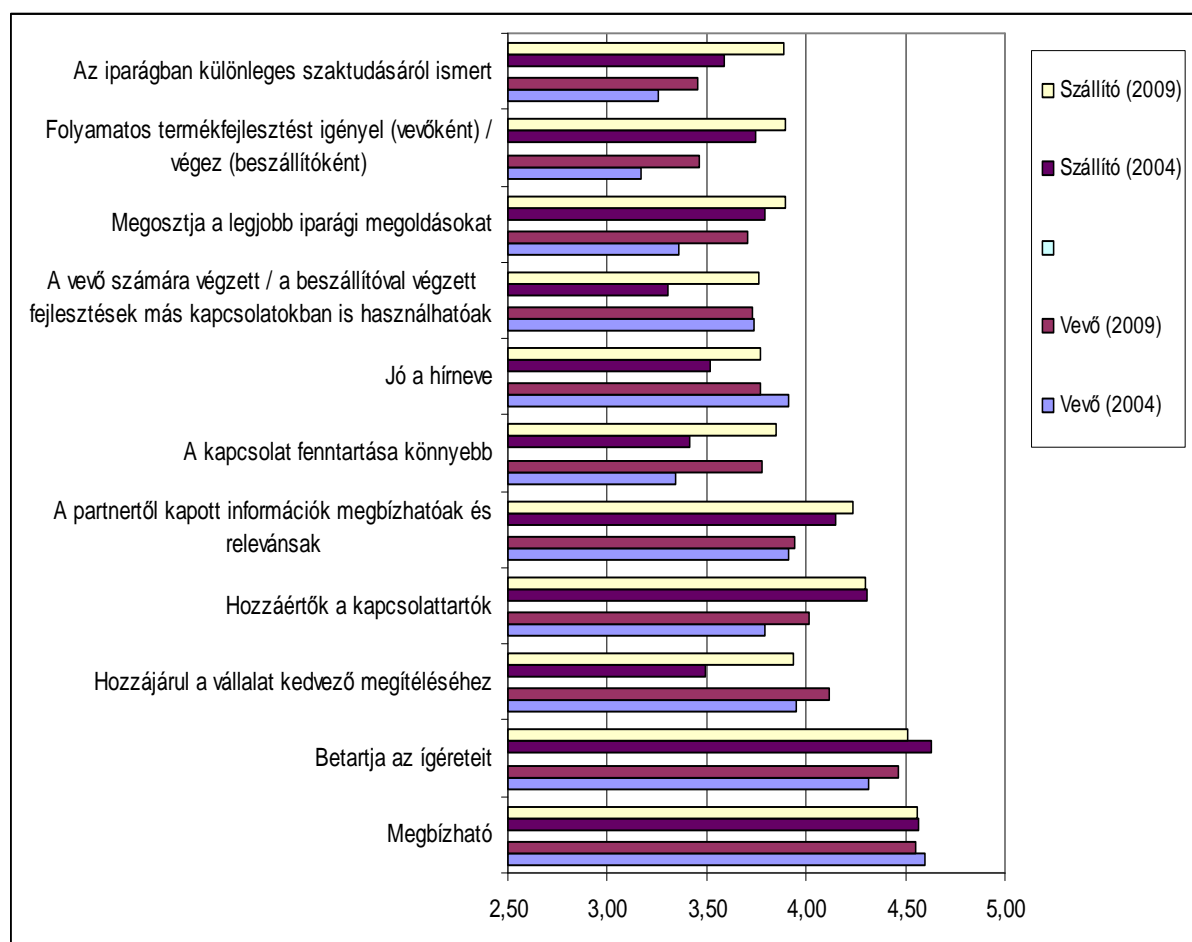
A beszerzések értékét tekintve az összes beszerzés hány %-a történik több évre szóló szerződések alapján?



(Az ábrák a válaszok számát mutatják. Az értékesítéssel kapcsolatban a minta vállalatainak 87,7, a beszerzés kapcsán 95,7%-a válaszolt.)

3. melléklet

Az értékesnek tartott vevői, illetve beszállítói kapcsolatok jellemzői a 2004-es és a 2009-es versenyképességi felmérések eredményei alapján



Felhasznált források

Csesznák Anita – Wimmer Ágnes (2011): Vállalati jellemzők és összefüggéseik a válság időszakában – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2009. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk., 2010): Vállalati versenyképesség válsághelyzetben. Gyorsjelentés a 2009. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ. (Letölthető: <http://www.mtakpa.hu/kpa/download/1341671.pdf>)

Cooper, R. – Kaplan, R. S. (2001): Költség és hatás. Panem, IFUA Horváth és Partner.

Esse Bálint – Szántó Richárd – Wimmer Ágnes (2011): Value creation in the light of the stakeholder approach – the case of Hungary. Conference paper. 1st Interdisciplinary conference on stakeholders, resources and value creation, IESE Business School, Barcelona, 2011. június 7-8.

Ford, David (ed., 1998): Managing Business Relationships, John Wiley and Sons.

Håkansson, Håkan (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Herbert Simon-díj, 2010. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.

Håkansson, H. – Snehota, I. (2006a): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget: Az üzleti stratégia hálózatelmélete. (In: Håkansson, 2010, 75–94. oldal)

Håkansson, H. – Snehota, I. (2006b): Az üzleti vállalkozás nem egy különálló sziget – 17 évvel később (In: Håkansson, 2010, 95–99. oldal)

Handfield, Robert B. – Nichols, Ernest L. Jr. (2002): Supply Chain Redesign – Transforming Supply Chains into Integrated Value Networks, Financial Times Prentice Hall.

Juhász Péter (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelési lehetőségei, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 35-43.

Juhász Péter – Kazainé Ónodi Annamária (2011): A hazai vállalatok pénzügyi teljesítményének alakulása 1994 és 2009 között. Műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutatóközpont.

Mandják Tibor (2005): Marketing-szemléletmód és üzleti kapcsolatok, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 14-24.

Mandják Tibor (2003): Üzleti kapcsolat, in: Üzleti fogalomtár (szerk.: Chikán Attila – Wimmer Ágnes), Alinea Kiadó, 2003.

Matyusz Zsolt (2011): A 2009-es versenyképességi adatfelvétel vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása. Műhelytanulmány. Versenyképesség műhelytanulmány-sorozat. 2011. március. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ.

Neely, A. – Kennerley, M. – Adams, Ch. (2004): Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése. Alinea Kiadó.

Schmenner, R. W. (1997): Some Measures of Concern, in: Dickson, T. (szerk., 1997): Mastering Management, Pitman Publishing, IMD International – London Business School – The Wharton School of the University of Pennsylvania, pp. 302-306.

Vörösmarty Gyöngyi – Tátrai Tünde – Havasi Zoltán (2010): A beszerzés helye és szerepe a magyarországi kis- és középvállalatoknál, Vezetéstudomány, 41. évf. 12. szám, pp. 36-44.

Vörösmarty Gyöngyi (2011): A beszerzés fogalmi kerete a kis- és középvállalatok gyakorlatában, Vezetéstudomány, 2011 Különszám, megjelenés alatt

Wimmer Ágnes (2004): Az üzleti kapcsolatok szerepe a vállalati versenyképességben. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia, Pécs, 2004. október 21–22. In: Gazdasági szerkezet és versenyképesség az EU csatlakozás után – A VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia előadásai, pp. 69–76.

Wimmer Ágnes (2005a): Az üzleti kapcsolatok értékelése, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 4-13.

Wimmer Ágnes (2005b): Vállalatközi kapcsolatok az EU-csatlakozás idején, Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból c. kutatás 12. sz. műhelytanulmánya, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. szeptember.

Wimmer Ágnes (2005c): Teljesítménymérés és döntéstámogatás az üzleti szférában, 10. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2005): Vállalati jellemzők és összefüggéseik az EU-csatlakozás idején – A „Versenyben a világgal” kutatási programban résztvevő vállalatok jellemzése. 3. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ.

Wimmer Ágnes – Csesznák Anita (2011): Mit mérünk és hogyan? – A vállalati teljesítménymérés szemléletmódja és eszköztára a döntéstámogatás tükrében. Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ.

Wimmer Ágnes – Mandják Tibor (2002): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe – A siker kulcsa a folyamatorientált gondolkodás, Logisztikai Híradó, XII. évf. (2002) 1. sz., pp. 4–6.

Wimmer Ágnes – Mandják Tibor (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? 45. sz. műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan tanszék.

Jelen tanulmány a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT kötetét képezi.
BCE Versenyképesség Kutató Központ
Kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató
ISSN 1787-6915