

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Wimmer Ágnes:

VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK  
AZ EU-CSATLAKOZÁS IDEJÉN – SZEMLÉLETMÓD ÉS  
TÁMOGATÓ ESZKÖZTÁR

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006  
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL  
CÍMŰ KUTATÁS

12. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT  
[http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg\\_main.html](http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html)  
[versenykepesseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepesseg@uni-corvinus.hu)

www.competitiveness.hu  
T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Wimmer Ágnes: Vállalközi kapcsolatok az EU-csatlakozás idején – szemléletmód és támogató eszköztár című tanulmánya**

**a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT**

**12. sz. kötete.**

**2005. október**

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

# Tartalom

<b>ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>BEVEZETÉS</b> .....	5
<b>1. A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK JELLEMZÉSE – A KUTATÁS HÁTTERE</b> .....	6
1.1. A VIZSGÁLT VÁLLALATI KÖR .....	6
1.2. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK JELLEMZÉSÉHEZ FELHASZNÁLT KÉRDÉSEK, SZEMPONTOK .....	7
<b>2. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK A MAGYAR GYAKORLATBAN – SZEMLÉLETMÓD ÉS ELVÁRÁSOK</b> .....	9
2.1. A SZERZŐDÉSES KAPCSOLATOK JELLEMZŐI.....	9
2.2. SIKERES ÜZLETI KAPCSOLATOK, ÉRTÉKES VEVŐI ÉS SZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK.....	12
2.3. AZ ÜZLETI PARTNEREKSEL KAPCSOLATOS ELVÁRÁSOK .....	16
2.3.1. <i>Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése</i> .....	16
2.3.2. <i>Az elvárások megjelenítése – a beszállítókkal kapcsolatos elvárások és a beszerzés hatékonyságának értékelése</i> .....	19
<b>3. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ELTÉRŐ MEGÍTÉLÉSE – VÁLLALATCSOPORTOK KÖZÖTTI KÜLÖNBBSÉGEK</b> .....	22
3.1. A VÁLLALATMÉRET ÉS AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE .....	22
3.2. A DOMINÁNS TULAJDONOS ÉS AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE.....	25
3.3. A VÁLLALATOK FŐ TEVÉKENYSÉGI KÖRE ÉS AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE.....	27
3.4. A TEVÉKENYSÉG DIVERZIFIKÁLTSÁGA ÉS AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE.....	32
3.5. A VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE .....	34
<b>4. AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK FEJLESZTÉSÉT TÁMOGATÓ ESZKÖZÖK – TELJESÍTMÉNYMÉRÉS, TELJESÍTMÉNYMENEDEZSMENT</b> .....	37
4.1. A VÁLLALATI INFORMÁCIÓS RENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE – A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK TÁMOGATÁSA .....	37
4.2. A TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI GYAKORLAT KONZISZTENCIÁJA – A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK TÁMOGATÁSA .....	40
<b>ÖSSZEGZÉS</b> .....	44
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	45
<b>1. MELLÉKLET – A MINTA MEGOSZLÁSA KÜLÖNBÖZŐ VÁLLALATI JELLEMZŐK SZERINT, 2004.</b> .....	46
<b>2. MELLÉKLET – A HOSSZÚ TÁVÚ SZERZŐDÉSEK ARÁNYA</b> .....	47
<b>3. MELLÉKLET – A HOSSZÚ TÁVÚ SZERZŐDÉSEK TARTALMA</b> .....	48
<b>HIVATKOZOTT FORRÁSOK</b> .....	49

## **Összefoglalás**

A tanulmányunk fókuszában a vállalatközi kapcsolatok állnak. Az üzleti vállalkozások sikerét saját teljesítményük mellett üzleti partnereik (beszállítóik, alvállalkozóik, közvetítőik, megrendelők, vevőik) teljesítménye, s a velük való kapcsolat eredményessége és hatékonysága egyaránt befolyásolja. Kutatásunkban a Versenyképesség-kutatás 2004. évi felmérésének eredményei alapján vizsgáltuk a vállalatközi kapcsolatok jellemzőit. A hosszú távú vállalati kapcsolatok általános jellemzését követően a kapcsolatok értékelésében megnyilvánuló vállalati szemléletmódot elemezzük. Az üzleti kapcsolatok megítélésében, a kapcsolódó elvárások megjelenésében, a vállalatvezetők szemléletmódjában észlelhető eltéréseket vizsgáljuk a harmadik fejezetben, különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonos, teljesítmény) alapján kialakított csoportok véleményét összevetve. Végül a vevő-szállító kapcsolatokat támogató teljesítménymérési és –menedzsment eszköztárat értékeljük: mennyiben alkalmasak a vállalataink által használt információs rendszerek, kontrolling jelentések, s elemzési eszközök e kapcsolatok kezelésének támogatására – összevetve nemcsak az általános elvárásokkal, hanem az érintet kérdések vállalatvezetők által észlelt jelentőségével.

## **Interfirm relationships in Hungarian Business Practice**

### **Abstract**

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.

## Bevezetés

Tanulmányunk fókuszában a vállalatközi kapcsolatok állnak. Az üzleti vállalkozások, a különböző piaci szereplők eredményességét saját teljesítményük mellett üzleti partnereik (beszállítók, alvállalkozók, közvetítők, megrendelők, vevők) teljesítménye, s a velük való kapcsolat eredményessége és hatékonysága egyaránt befolyásolja. Az üzleti kapcsolatok fontos értékteremtő tényezőkké válhatnak, melyek hozzájárulnak a sikeres és versenyképes vállalati működéshez, de hasonlóképpen értékrombolók is lehetnek, ha nem megfelelő a partnerek teljesítménye és/vagy együttműködése, nem eredményes vagy egyszerűen csak túlságosan költséges (nem hatékony) a kapcsolat kezelése. A vállalatközi kapcsolatok sikeres menedzselését egyre az üzleti siker egyik fő kritériumaként tartják számon. A kapcsolódó nemzetközi kutatások szerint számos iparágban az üzleti kapcsolatok adják a hatékonyság kulcsát (Hakansson–Snehota, 2000, idézi: Mandják, 2005). Az üzleti kapcsolatok kétoldalú, interaktív kapcsolatok, s az eladó szempontjából marketingtevékenységet, a vevő szempontjából beszerzési tevékenységet jelentenek (Mandják, 2003).<sup>1</sup>

Kutatásunkban a Versenyképesség-kutatás 2004. évi felmérésének eredményei alapján vizsgáltuk a vállalatközi kapcsolatok jellemzőit. A tanulmány első fejezete röviden bemutatja a kutatás háttérét és a vizsgálati keretet, s röviden áttekinti a vizsgált vállalati kör jellemzőit. A második fejezet az hosszú távú vállalati kapcsolatok általános jellemzését követően a kapcsolatok értékelésében megnyilvánuló vállalati szemléletmódot elemzi. Az üzleti kapcsolatok megítélésében, a kapcsolódó elvárások megjelenésében, a vállalati szemléletmódban észlelhető eltéréseket vizsgáljuk a harmadik fejezetben, különböző vállalati jellemzők (pl. méret, tulajdonos, teljesítmény) alapján kialakított csoportok véleményét összevetve. Végül a vevő-szállító kapcsolatokat támogató teljesítménymérési és –menedzsment eszköztárat értékeljük: mennyiben alkalmasak a vállalatunk által használt információs rendszerek, kontrolling rendszerek, s elemzési eszközök e kapcsolatok kezelésének támogatására – összevetve nemcsak az általános elvekkkel, hanem az érintet területek vállalatvezetők által észlelt jelentőségével.

---

<sup>1</sup> Az üzleti kapcsolatok és kezelésük jelentősége, s az ezt támogató szemléletmód ma már számos gazdálkodástudomány elméletében és gyakorlatában egyre hangsúlyosabban megjelenik, bár gyakran más-más fogalmakat használva. Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepe c. OTKA (F037789 sz. projekt) kutatás keretében különböző menedzsment tudományok (stratégia, marketing, logisztika, vezetői számvitel) szemszögéből vizsgáltuk az üzleti kapcsolatokhoz kötődő fogalmakat, szemléletmódot és támogató eszközöket. Az eredményeket többek között a Vezetéstudomány 2005. májusi számának cikkei foglalják össze (Juhász, 2005; Mandják, 2005; Pecze, 2005; Wimmer, 2005).

# 1. A vállalkozói kapcsolatok jellemzése – a kutatás háttere

2004 tavaszán, Magyarország EU-csatlakozása idején harmadik alkalommal került sor a BKÁE (ma Budapesti Corvinus Egyetem) Vállalatgazdaságtan tanszéke által vezetett „Versenyben a világgal” kutatási program nagyszabású kérdőíves felmérésére. A felmérésben 301 vállalat 4-4 felsővezetője vett részt: egy-egy felsővezető, pénzügyi, kereskedelmi valamint termelési területen dolgozó vezető töltött ki egy-egy terjedelmes (összességében többszáz oldalas) kérdőívet, mely a vállalati működés és a gazdasági környezet számos területét átfogja. Elemzéseink e kutatási program 2004. évi felmérésének adataira épülnek.

## 1.1. A vizsgált vállalati kör

A minta egy 1300-as vállalati lista alapján állt össze, amely a Magyarországon működő, jogi személyiséggel rendelkező, 50 fő feletti vállalkozásokat célozta meg, a létszám szerinti és a területi reprezentativitás figyelembe vételével. A 23 százalékos válaszadási ráta mellett 301 esetet tartalmazó adatbázis részletes reprezentativitási jellemzőit e műhelytanulmány sorozat 2. kötete tartalmazza (Lesi, 2005).

A 2004. évi kutatás során megfogalmaztunk tíz vállalati jellemzőt (pl. vállalatméret, domináns tulajdonos, ágazati hovatartozás, tevékenység diverzifikáltsága, a változásokhoz való viszony, a vállalati teljesítmény megítélése a versenytársakhoz képest, az EU-csatlakozással kapcsolatos várakozások) melyek alapján tovább vizsgálhatók a különböző vállalatcsoportok sajátosságai, s melyeket minden kutató egységes, a közösen elfogadott értelmezés szerint használ. A csoportok kialakítását, a minta jellemzőit és a kiválasztott jellemzők kapcsolatát a műhelytanulmány sorozat 3. kötete elemzi részletesebben (Wimmer–Csesznák, 2005). Jelen tanulmányban az értékes vevői, illetve szállítói kapcsolatok jellemzőinek megítélésének különbségeit vizsgáltuk, s fedezhettünk fel több esetben szignifikáns eltéréseket (lásd 3. fejezet).

A minta jellemzői röviden a következőkben foglalhatók össze: a vizsgált vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembe vételével<sup>2</sup> – a középvállalatok közé sorolható (42%), mintegy egyharmada a nagyvállalatok, egynegyede a kisvállalatok közé tartozik. A domináns tulajdonlási forma a cégek fele esetében a hazai magántulajdon, míg a válaszadók 20%-a nagyjából külföldi, 30%-a döntően magyar állami tulajdonban van. A válaszadók valamivel több mint felének volt állami vállalat jogelődje. A tulajdonosi kör és a méret kapcsolatát figyelembe véve a

---

<sup>2</sup> A vállalatok méret szerinti besorolása a felsővezetők által megadott létszám, eszközérték és árbevétel adatok alapján történt, az általánosan elfogadott (KSH, EU) kategóriahatárok figyelembe vételével. (szerint kisvállalat: 0-49 fős létszám, < 500 millió Ft eszközérték, < 700 millió Ft éves árbevétel; középvállalat: 50 – 249 fő, 500 millió és 2,7 milliárd Ft közötti eszközérték, 700 millió és 4 milliárd Ft közötti éves árbevétel, nagyvállalat: 250 fő feletti létszám, 2,7 milliárd Ft feletti eszközérték, 4 milliárd Ft feletti éves árbevétel.) A minta jellemzőit megvizsgálva, tekintettel az árbevétel és az eszközérték magas korrelációjára, a létszám és az árbevétel alapján alakítottuk ki a közös központi méretkategóriákat.

legnagyobb súlyt (36%) a döntően hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok képviselik a mintában.

A fő tevékenységi kört tekintve a cégek fele a feldolgozóiparban működik. A teljes mintában 17%-ot képvisel a szolgáltatás és a közösségi szolgáltatás, 13%-ot a könnyűipar, 10%-ot megközelítő arányt az egyéb feldolgozóipar, az élelmiszeripar, a vegyipar, a kereskedelem, a gépipar illetve a mezőgazdaság. A válaszadók kb. 30 százalékának egyetlen meghatározó üzletága van, a minta vállalatának fele diverzifikált, 20 százaléka erősen diverzifikált tevékenységet folytat.

A válaszadó vállalatok fele a környezeti változásokkal kapcsolatban úgy nyilatkozott, hogy azokat előre jelezte, s felkészült, illetve tudatosan befolyásolta, míg a többiek késve reagáltak. A piaci célokat tekintve a kutatásban szereplő vállalatok legnagyobb része (csaknem kétharmada) a mérsékelt növekedést célozza meg, 30% a pozíciók megtartását, s csak viszonylag kevesen (7%) az agresszív növekedést. Az üzleti teljesítmény többszemponútú (működési, piaci és pénzügyi szempontok szerinti) önértékelése alapján a válaszadók kb. hasonló arányban sorolhatók a vezető, az átlagosan teljesítő, illetve a lemaradó kategóriákba. (A kategóriákat és a minta megoszlását az 1. melléklet foglalja össze. Bővebben lásd Wimmer–Csesznák, 2005).

## **1.2. Az üzleti kapcsolatok jellemzéséhez felhasznált kérdések, szempontok**

A tanulmányban a vevő-szállító kapcsolatok általános, viszonylag objektíven jellemezhető sajátosságai (pl. mennyire jellemzőek a hosszú távú kapcsolatok, mit tartalmaznak a szerződések stb.) 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? Hogyan jelennek meg (megjelennek-e) a vállalati célok a kapcsolatok kezelésében? Mennyire kiegyensúlyozottak a kapcsolataik a vevői illetve szállítói oldalra fordított figyelem, illetve az elvárt és a nyújtott érték (kölcsonosság) tekintetében? A kérdőívekben szereplő néhány kérdés lehetőséget ad a vevői és a szállítói kapcsolatok párhuzamos elemzésére: mit tekintenek értéknek, fontosnak a vállalatok az egyik, illetve másik szerepkörben a válaszadók?

A kapcsolatok értékelése, az elvárások megfogalmazása (vagyis a vevői, illetve szállítói, 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, teljesítménymenedzsment eszközei és szemléletmódja mennyiben támogatják e kapcsolatok értékelését, fejlesztését?

Az előbbi kutatási kérdéseket a Versenyképesség kutatás felsővezetői (V), marketing és kereskedelmi (K), termelési (T) és pénzügyi (P) vezetői által kitöltött kérdőívek következő kérdései alapján értékeltük:

**A szerződéses kapcsolatok szempontjai és jellemzői:**

A különböző üzleti kapcsolatok fontossága (V8)

A hosszú távú szerződések okai (K18-23)

A hosszú távú szerződések aránya (K16-17)

A hosszú távú szerződések tartalma (K22-23)

**A kapcsolatok sikerének megítélése**

Sikeres és sikertelen üzleti kapcsolatok aránya (V9, V10)

Az üzleti kapcsolatok sikerének illetve sikertelenségének okai (V11, V12)

**A kapcsolatok értékelése, szemléletmód:**

Mikor tekintenek értékesnek egy adott vevővel való kapcsolatot (K25)

Mikor tekintenek értékesnek egy adott szállítóval való kapcsolatot (T43)

A fontosnak tartott vevői kapcsolatok jellemzői (K24)

**Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése, illetve megjelenítése:**

A vállalat vevői, illetve beszállítói elvárásaival kapcsolatos vélemények (V6)

A vállalat vevőivel, illetve beszállítóival kapcsolatos elvárásai (V7)

A beszerzés hatékonyságának tényezői (T44)

A beszállítók értékelésének szempontjai (T45)

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

A vállalati információs rendszer támogató szerepe (P2, M4, V75 kapcsolódó kérdései)

Kontrolling jelentések, beszámolók tartalma (P14 kapcsolódó kérdései)

Pénzügyi elemzési eszközök, kimutatások illetve a termelési/szolgáltatási teljesítmény mérése – eszközök használata illetve hasznosságának/fontosságának megítélése (P1 és T2 kapcsolódó kérdései)

A kutatás során vizsgált kérdések egy része nemcsak a vállalkozási vevő-szállító kapcsolatokat érinti, hiszen a vevőkkel kapcsolatos felvetések egy része mind a vállalati, mind az egyéni ügyfelekre vonatkoztathatók, s az említett vevők, vásárlók lehetnek végső felhasználók, fogyasztók is. Ez főként a vevői elvárásokkal és a vevői elégedettséggel 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.) Tanulmányunkban a vállalatközi kapcsolatok, a vevő-szállító kapcsolatok és az üzleti kapcsolatok kifejezéseket egyaránt használjuk.<sup>3</sup>

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

Az előzőekben felvázolt szempontokat követve ebben a fejezetben áttekintjük a szerződéses kapcsolatok szempontjai és jellemzőit, majd az üzleti kapcsolatokkal, a vevői illetve a szállítói kapcsolatokkal összefüggő vállalati szemléletmódot jellemezzük. Vizsgáljuk, hogy mivel magyarázzák az üzleti kapcsolatok sikerét, illetve sikertelenségét a vállalatvezetők, milyen jellemzőkkel bíró vevői illetve szállítói kapcsolatokat tekintenek értékesnek, s hogyan, milyen elvárásokat fogalmazznak meg (utóbbit elsődlegesen a beszállítói oldalon, mivel a vevőkkel szembeni elvárások közvetlenül ritkán jelennek meg, ugyanakkor a többi vizsgált kérdésből ezekre is következtethetünk). A fejezet harmadik részében az üzleti kapcsolatokhoz kötődő kölcsönös észlelését vizsgáljuk.

### **2.1. A szerződéses kapcsolatok jellemzői**

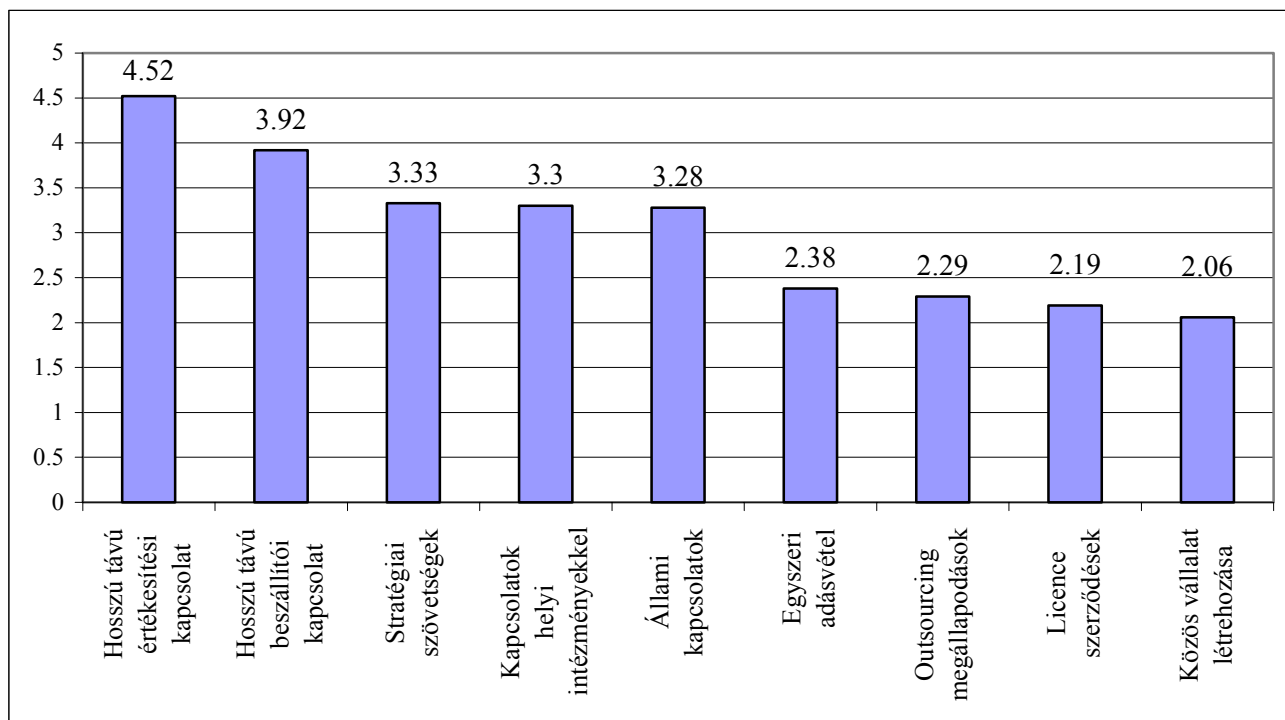
A különböző relációt képviselő üzleti kapcsolatok közül a vállalati felsővezetők egyértelműen a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat tartják meghatározónak a stratégia megvalósítása szempontjából.<sup>4</sup> Ennél kevésbé fontosnak, de szintén jelentősnek értékelik a hosszú távú beszállítói kapcsolatokat. Közepesnél fontosabbak, egymáshoz közel hasonló átlagos értékelést kaptak a stratégia szövetségek, a helyi intézményekkel való és az állami kapcsolatok. (lásd 1. ábra).

---

<sup>3</sup> E kifejezések nem teljesen azonos kategóriákat takarnak, bár a kapcsolódó megállapítások sok esetben összefüggenek. A vevő-szállító kapcsolatok körébe nem feltétlenül csak vállalatközi kapcsolatok tartozhatnak, hiszen nemcsak szervezetek lehetnek vevők vagy eladók e viszonylatban. Az üzleti kapcsolatok közé a vevő-szállító kapcsolatok mellett például stratégiai partnerkapcsolatok, együttműködések is sorolhatók, melyek vállalatközi kapcsolatok is egyben, de ezen túlmenően helyi közösségekkel, civil szervezetekkel is folytathat stratégiai üzleti együttműködést egy vállalat. Tanulmányunkban a kérdések többsége a vevői, illetve szállítói kapcsolatokra vonatkozott. Az elemzések mellett általában szerepeltetjük az eredeti kérdőívben megfogalmazott kérdéseket is, hogy egyértelművé téve, hogy mely kapcsolatokról nyilatkoztak a vállalatvezetők.

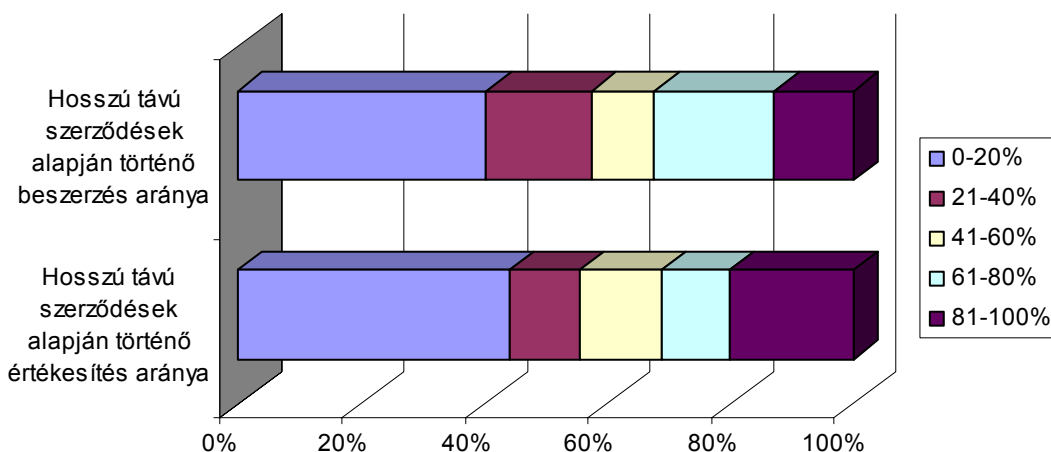
<sup>4</sup> A Versenyképesség kutatás 2004. évi felmérésében a felsővezetőket arra kértük, hogy értékeljék: „A vállalat üzleti kapcsolatainak hálózatában a következő relációk mennyire fontosak a vállalati stratégia megvalósítása szempontjából?” (1 – egyáltalán nem fontos, 3 – közepes, 5 – kiemelt jelentőségű).

1. ábra: Különböző kapcsolatok fontossága a stratégia megvalósítása szempontjából, 2004.



A 2. ábra, valamint a 2. melléklet táblázatai a hosszú távú szerződések arányát mutatják az értékesítési, illetve a beszerzési oldalon. Noha stratégiájuk megvalósítása szempontjából leginkább a hosszú távú vevői kapcsolatokat illetve másodikként a hosszú távú beszállítói kapcsolatokat tekintik fontosnak a felsővezetők, a válaszadók mintegy negyven százaléka esetében e szerződések részesedése nem haladja meg a 20 százalékot az értékesítésen, illetve a beszerzésen belül. Másik oldalról mind a beszerzési, mind az értékesítési oldalon elmondható, hogy a válaszadók közel harmadánál az értékesítés, illetve a beszerzések több mint 60 százaléka hosszú távú szerződések alapján zajlik. Ugyanakkor csupán egyötödüknél képvisel az ilyen forgalom több mint 80 százalékot. A beszerzési oldalon ez az arány még kisebb, 12 százalék, ami azt jelzi, hogy megrendelőként a vállalatok igyekeznek elkerülni a túlzott elköteleződést.

2. ábra: A hosszú távú szerződések alapján történő értékesítés, illetve beszerzések aránya, 2004.



Az 1. táblázat a vevőkkel, a 2. táblázat a szállítókkal kötött hosszú távú szerződések leginkább illetve legkevésbé jellemző okait összegzi.<sup>5</sup>

1. táblázat: A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések okai, 2004.

Leginkább jellemző okok:		Kevésbé jellemző okok:	
Stabil kapacitáskihasználás	3,86	A versenytársak kizárása	2,97
Stabil bruttó árbevétel	3,73	A szerződéses kereten belüli rugalmasság	2,93
A várható mennyiség ismerete	3,40	A szállítási, tárolási feltételek érdekében	2,80
A jövőbeni szerződések érdekében	3,38	A fejlesztési együttműködés lehetősége	2,74
Kalkulálható szerződések	3,27	A közös stratégia lehetősége	2,71
Költségsökkentési lehetőségek	3,21	A vevő ragaszkodik hozzá	2,71
A várható minőség ismerete	3,17	A közös problémaelhárítás	2,70

2. táblázat: A szállítókkal kötött hosszú távú szerződések okai, 2004.

Leginkább jellemző okok:		Kevésbé jellemző okok:	
Megbízható ellátás	4,16	Előny szerzés a versenytársakkal szemben	2,98
Kalkulálható beszerzési költségek	3,90	Ragaszkodunk a szállítóhoz	2,84
Megbízhatóság	3,81	A fejlesztési együttműködés	2,74
Kalkulálható szerződési feltételek	3,73	Ismert a szállító	2,73
Költségsökkentés	3,62	A közös stratégia lehetősége	2,68
A szerződéses keret rugalmas lehívása	3,26	A szállító ragaszkodik hozzá	2,40
A kedvezőbb szállítási, tárolási feltételek	3,14		

A vevőkkel kötött hosszú távú szerződésekre leginkább a stabilitás és a kiszámíthatóság igénye ösztönzi a vállalatokat. Ezzel szemben az együttműködési lehetőségek kevésbé jellemző oknak

<sup>5</sup> A kereskedelmi vezetőket a következő kérdések megválaszolására kértük:

Miért köt hosszú távú szerződést egyes vevőivel? Miért köt hosszú távú szerződést egyes szállítóival?

Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes vevőivel? Miért nem köt hosszú távú szerződést egyes szállítóival?

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

tekinthetők. Ha nincs hosszú távú szerződés a felek között, az leginkább a vevő szándékán (pontosabban annak hiányán múlik), bár ez sem tekinthető túlzottan jellemző oknak (3,14-es átlagos értékelés a szokásos ötös skálán). Az érvényesíthető erőfölény csak kevés vállalat esetében jelent meg az érvek között (2,04).

A beszállítókkal kötött hosszú távú szerződések esetében is hasonló a kép a tekintetben, hogy a megbízhatóság és a kalkulálhatóság az elsődleges szempont, valamint – nem meglepő módon – a kedvezőbb költségek. A partner ragaszkodása a hosszú távú szerződéshez nem jellemző ok egyik oldalon sem, de a szállítóknak láthatóan erre még kisebb a lehetőségük, mint a vevőknek (2,4, illetve 2,7 pontos átlagos értékelés). Vevői pozícióban természetesen inkább előfordul, hogy a vállalatok a piaci lehetőségek jobb kihasználása, s a költségcsökkentés érdekében nem kívánnak hosszú távú szerződést kötni a beszállítókkal (3,3, illetve 3,12), de az erőfölény kihasználásának lehetőségét itt sem tekintik jellemzőnek (2,46), s a szállítók által elhárított hosszú távú szerződés sem jellemző (2,45)

A hosszú távú szerződések tartalmát tekintve mind a vevők, mind a beszállítók esetében a fejlesztésben való együttműködést és a közös problémamegoldást szabályozzák a legkevésbé konkrétan a szerződésben. Az operatív részletek (beleérve a minőségre, a mennyiségre, a szállítási időre, a költségviselésre vonatkozó kérdéseket) valamivel konkrétábban meghatározottak a hosszú távú szerződésekben.<sup>6</sup> A szerződésekben szabályozott kérdésekre vonatkozóan teljes mértékben egybecsengenek a vevői szerződésekre vonatkozó (a kereskedelmi vezetők által megválaszolt), illetve a beszállítókkal kötött hosszú távú szerződésekre vonatkozó (a termelési vezetők által adott) válaszok. (A részletes válaszokat a 3. melléklet táblázata tartalmazza.)

## **2.2. Sikeres üzleti kapcsolatok, értékes vevői és szállítói kapcsolatok**

Üzleti kapcsolataik háromnegyedét sikeresnek ítélték a vállalatvezetők a megelőző három évre vonatkozóan. A siker okát leginkább a bizalomban látják, de a legfontosabb okok között szerepel a kommunikáció minősége és a saját célokkal való összhang is. A sikertelenségért elsősorban a partnert okolják elkötelezettségének hiánya miatt, míg a saját vállalat elkötelezettségét jóval kevésbé tartják jellemzőnek. Az üzleti kapcsolatok sikerének illetve sikertelenségének okait a 3. és a 4. táblázat foglalja össze.

---

<sup>6</sup> A kérdés a következőképpen szólt: A szállítókkal (vevőkkel) kötött hosszú távú szerződésekben mennyire konkrétan határozzák meg az alábbiakat? (1 – nagyon konkrét, 5 – teljesen általános)

3. táblázat: Az üzleti kapcsolatok sikerének okai, 2004.

Tényező	Átlagos értékelés
Bizalom	4,14
A kommunikáció minősége	3,96
Saját stratégiai céloknak való megfelelés	3,92
Közös problémamegoldás	3,88
Koordináció	3,85
Információ megosztás	3,84
Elkötelezettség	3,77
Kölcsönös függőség	3,11

4. táblázat: Az üzleti kapcsolatok sikertelenségének okai, 2004.

Tényező	Átlagos értékelés
A partneri elkötelezettség hiánya	3,26
Közös problémamegoldás hiánya	3,21
Rossz információ megosztás	3,14
Bizalom hiánya	2,87
Túlzott alárendeltség	2,80
Stratégiai céloknak való megfelelés hiánya	2,79
Saját elkötelezettség hiánya	2,49

A bizalom és a megbízhatóság érezhetően kulcselemei a sikeres, illetve az értékesnek tartott kapcsolatoknak. Kutatásunkban a kereskedelmi, illetve a termelési vezetőket az értékes vevői illetve beszállítói kapcsolatok jellemzőiről kérdeztük.<sup>7</sup> A kereskedelmi/marketing vezetők egy adott vevővel való kapcsolat értéke szempontjából a következő jellemzők fontosságával értettek leginkább egyet:

Értékes egy vevői kapcsolat, ha a vevő:

- megbízható (4,6)
- betartja az ígéreteit (4,32)
- hozzájárul az üzleti partner kedvező megítéléséhez (3,95)
- a tőle kapott információk megbízhatók, relevánsak (3,91)
- jó a hírneve (3,91),
- őszinte (3,84).

Hasonlóan fontos a megbízhatóság szerepe a beszállítói kapcsolatok megítélésben. A termelési vezetők egy hasonló listát értékelték, arra vonatkozóan, hogy mikor tartanak értékesnek egy szállítói

<sup>7</sup> A kutatás Kereskedelem, marketing kérdőívében a vevőkre, a Termelés kérdőívben a szállítókra vonatkozóan megfogalmaztunk 16 állítást, egymásnak tartalmilag megfeleltethető módon a vevők, illetve a szállítók szempontjából. 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.

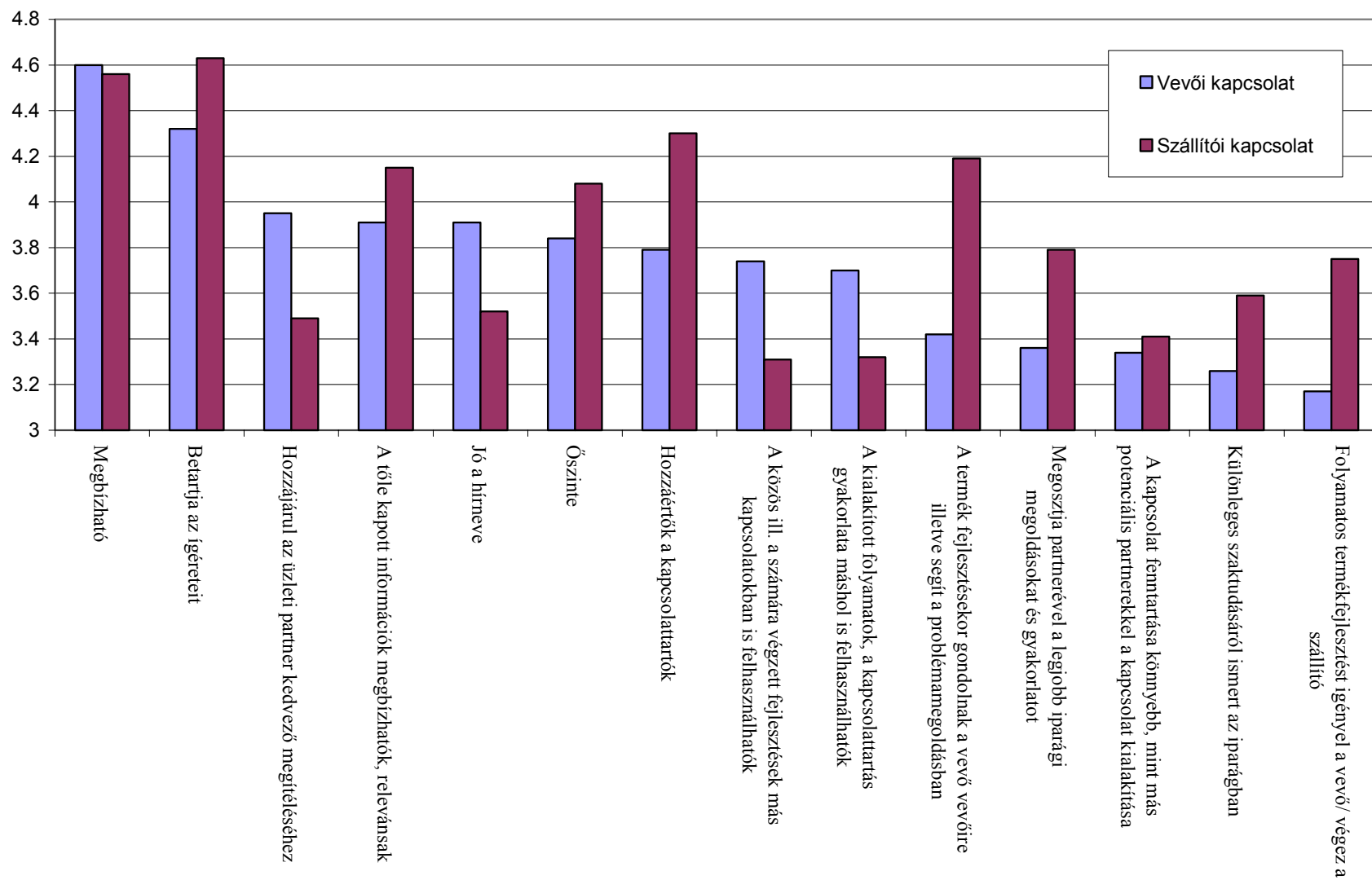
kapcsolatot. A legnagyobb egyetértés a következő jellemzőkben mutatkozott: egy szállítói kapcsolat értékes, ha a szállító

- betartja az ígéreteit (4,63),
- megbízható (4,56)
- hozzáértők a kapcsolattartók (4,3)
- segítséget nyújt a problémák megoldásában (4,19)
- a tőle kapott információk megbízhatók, relevánsak (4,15)
- őszinte (4,08).

Látható, hogy a megbízhatóság, az ígéretek betartása és az őszinteség mindkét listán előkelő helyet foglal el. Emellett fontosnak értékelik az együttműködés jellemzőit (releváns kapott információk a vevői oldalon, illetve a szakértő kapcsolattartók és a problémák megoldásban való segítség a szállítói oldalon) az érintett vállalatvezetők. A 3. fejezetben részletesebben áttekintjük a vállalatcsoportok közötti eltéréseket. Az általunk vizsgált tíz vállalati jellemző közül leginkább a vállalatméret, a domináns tulajdonos típusa (állami, hazai magán vagy külföldi tulajdonos), a vállalat fő tevékenységi köre a vállalati tevékenység diverzifikáltsága (egy, néhány vagy több üzletágban tevékenykedő vállalat), valamint a vállalati teljesítmény jellemzői szerint elkülönített csoportok között fedezhető fel szignifikáns különbség a kapcsolatok értékességének megítélésében. A különbség főként a vevői kapcsolatok értékelésére jellemző, az értékes szállítói kapcsolatok jellemzőire vonatkozóan kevésbé jellemző a véleményeltérés a vállalatok között.

A 3. ábrán a vevőkkel illetve a szállítókkal kapcsolatos elvárásokat (a kérdőívben szereplő megfogalmazás szerint: az értékelt, értékesnek tartott vevői illetve szállítói tulajdonságokat, jellemzőket) összevetve látható, hogy a beszállítók megítélésben a szaktudás, a fejlesztési és együttműködési készség, a kapcsolattartók hozzáértésének jóval nagyobb szerepe van, mint a vevőkkel kapcsolatban. A vevőkkel kapcsolatban főként a partner (ez esetben a beszállító) kedvező megítéléséhez való hozzájárulásnak, a referencia biztosításának van jóval fontosabbnak ítélt szerepe, mint a szállítói oldalon. Ez egyik oldalról természetesnek tekinthető, hiszen az elégedett ügyfél újabb ügyfeleket hozhat, illetve a nagy presztízsű ügyfelek a potenciális megrendelők számára 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 – utóbbi azonban még kevésbé jellemző a válaszok alapján.

3. ábra: Az értékesnek tartott vevői illetve szállítói kapcsolatok jellemzői, 2004.



Az értékesnek tartott vevői kapcsolatokban nemcsak a hírnévre, elismertségre gyakorolt közvetlen hatást tartják fontosnak a vállalatvezetők, hanem a kapcsolatban szerzett tapasztalatok hasznosíthatóságát, más kapcsolatokban való felhasználhatóságát, a kidolgozott fejlesztések, megoldások további lehetséges hasznosulását is. Ez a fontosnak tartott vevői kapcsolatok leginkább elfogadott jellemzőiből is kiderül. Eszerint a termelési vezetők által fontosnak értékelt vevői kapcsolatra igaz, hogy az elvégzett fejlesztések más vevőkapcsolatokban is felhasználhatóak (3,8), kedvező hatással van a többi vevőkapcsolatra is (3,7) és a vevővel kialakított igényes együttműködés kedvező hatással van termelékenységre (3,6). Mindez a hosszabb távú szemléletre, s a rendszerben való gondolkodásra utal, s a szinergikus hatások keresését, illetve a méretgazdaságosságra való törekvést is jelezheti.

A kapcsolatok értékelésének vállalatcsoportok közötti különbségeit a 3. fejezet mutatja be.

### **2.3. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos elvárások**

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. A kérdés egyfelől az elvárások megfogalmazását, észlelését érinti, de emellett az eredményes és hatékony kapcsolatkezelése feltételezi a megfelelő kommunikációt is. Ebben a fejezetben előbb az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelését vizsgáljuk: mit várnak el a vállalatvezetők, s mit feltételeznek a partnerek elvárásairól, majd a beszerzési oldalon vizsgáljuk ezen elvárások megjelenítését: milyen tényezőket tartanak a fontosnak a beszerzés hatékonysága, illetve a beszállítók értékelése szempontjából. (Az elvárások megfogalmazása sokkal inkább a beszállítói oldal felé bevett gyakorlat, noha – elvileg – rendelkezésre állnak eszközök a vevői kapcsolatok értékelésére is.)

#### ***2.3.1. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése***

A különböző kutató és tanácsadói tapasztalatok azt mutatják, hogy a vevői illetve beszállító pozícióban nem feltétlenül gondolkodnak hasonló módon a vállalatok, nem feltétlenül érzékelik a partner számára fontos és kevésbé fontos jellemzőket. Ez nem minden esetben a piaci erőviszonyok visszatükröződése, hiszen a „hagyományos” megközelítések is ezt sugallják: a vevőorientált szemléletmód terjedésével a vevői elégedettség követése egyre inkább elfogadott, elvárt, s azt természetes elvárásnak érzékeli az érintettek többsége. Hasonlóképpen a beszállítók értékelése bevett gyakorlat. Mindkét esetben legalább az elvek szintjén viszonylagos egyetértés van, még ha a gyakorlatban nem is mindig követik ezeket az elveket. Ugyanakkor a kapcsolatok másik oldalára: a vállalat vevői által nyújtott érték (jövedelmezőség, kapcsolat stb.), illetve a vállalat beszállítói számára vevőként nyújtott érték megfogalmazása, értékelése viszonylag kevesebb figyelem jut.

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 –menedzsment korszerű megközelítései is az érintettekkel (s köztük a vevőkkel és a szállítókkal) való kapcsolat kölcsönösségének, a szereplők által nyújtott és kapott érték figyelemmel kísérésének fontosságát hangsúlyozzák. Ezt a szemléletet tükrözi Andy Neely és munkatársai (2004) teljesítményprizma megközelítése, de 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). A gyakorlati tapasztalatok mindemellett némi kiegyensúlyozatlanságra utalnak 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, 2005a)

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.<sup>8</sup> Az 5. és 6. táblázatokban a vevői illetve a beszállítói kapcsolatokra értelmezhető állítások értékelését foglaltuk össze.

5. táblázat: A vevők és a beszállítók elvárásaival kapcsolatos vélemények

<b>Az érintettek elvárásai</b>	<b>Átlagos értékelés</b>
Vevőink elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,28
Vevőink elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak.	3,95
Beszállítóink elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak.	3,69
Beszállítóink elsősorban biztos jövedelmezőséget várnak.	3,65
Vevőink elsősorban olcsó termékeket várnak el.	3,47
Vállalatunk érintettjei elsősorban őszinte véleményt, javaslatokat, együttműködési lehetőségeket várnak.	3,38

<sup>8</sup> „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). E tanulmányban csak a vevőkkel és a beszállítókkal, illetve általában az érintettekkel kapcsolatos elvárásokat vizsgáljuk. Az érintettek szélesebb körére (tulajdonosok, munkatársak, vállalati környezet) vonatkozó kapcsolatok elemzésével külön tanulmányban foglalkozunk.

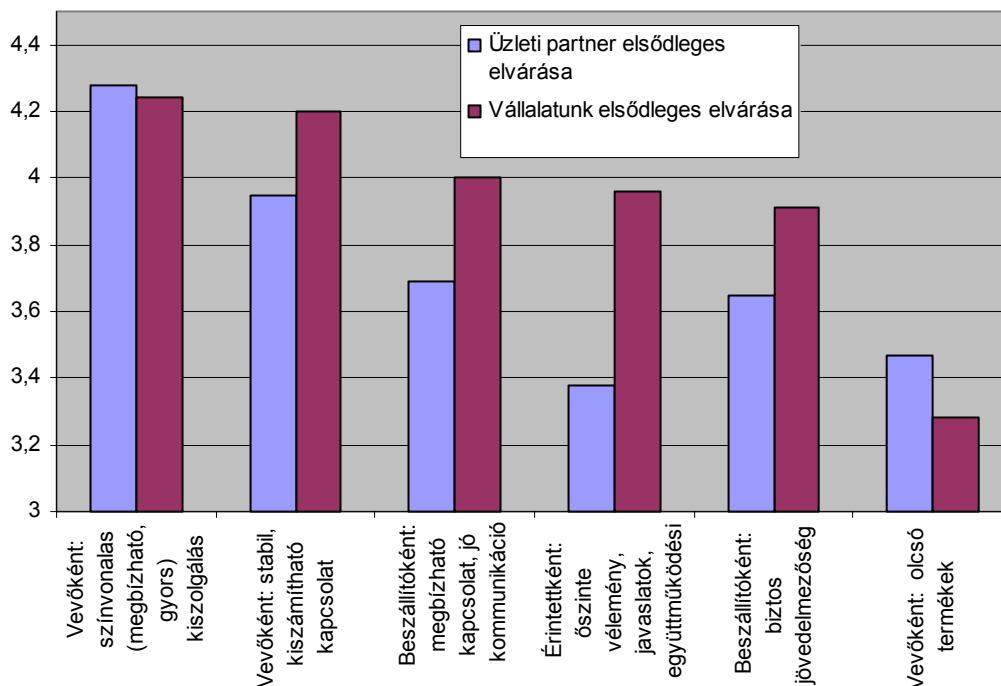
6. táblázat: A vevőkkel és a beszállítókkal szembeni vállalati elvárások értékelése

Az érintettek szembeni elvárások	Átlagos értékelés
Beszállítóinktól elsősorban színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk.	4,24
Beszállítóinktól elsősorban stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk.	4,20
Vevőinktől elsősorban megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,00
Érintettjeinktől ősziinte véleményt, javaslatokat várunk.	3,96
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,91
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,28

Az érintettek elvárásaival kapcsolatban látható, hogy a válaszadók leginkább a nyújtott szolgáltatással, a megbízhatósággal és stabilitással, kapcsolatos elvárásokat tartják jellemzőnek. Az érintettek számára biztosított jövedelem, illetve a kapcsolódó költségek a kevésbé jellemzőnek tartott elvárások között szerepelnek.

Árnyalja a képet, ha összevetjük, hogy egyes elvárásokat mennyire tartanak elsődlegesnek a vállalatok saját esetükben, illetve mit gondolnak ugyanezekről az elvárásokról, mennyire fontosak azok üzleti partnereik számára. E különbségeket érzékelteti a 4. ábra. (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.)

4. ábra. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése, 2004.



A vevők által a beszállítóktól elvárt színvonalas kiszolgálást a leginkább jellemző, általánosan elfogadott elvárásnak tekintik a felsővezetők, melyet vevőként maguk is elvárnak (4,24), s úgy vélik,

hogy vevők is elsődlegesen ezt várják (4,28). Vevőként a válaszadók fontosabbnak tartják a stabil kapcsolatot, mint azt beszállítói pozícióban feltételezik vevőikről, ugyanakkor az elsődlegesen olcsó termékek elvárása esetén fordított a helyzet (inkább feltételezik, hogy vevők számára ez fontos). Láthatjuk, hogy a vezetők a vizsgált kérdések többségében, így a kommunikációhoz, s a véleménynyilvánításhoz kapcsolódó vállalati elvárások tekintetében is átlagosan erősebb elvárást fogalmaznak meg, mint ahogyan azt az érintettek részéről érzékelik. Az érintettektől elvárt őszinte vélemény és javaslatok esetében a legnagyobb a különbség: a saját elvárások egyértelműen megjelennek (átlagos értékelés 3,96), míg érintetteikről kevésbé feltételezik ennek elvárását a felső vezetők (3,38).

### **2.3.2. Az elvárások megjelenítése – a beszállítókkal kapcsolatos elvárások és a beszerzés hatékonyságának értékelése**

A kapcsolatok általános értékelése, illetve az elvárások megfogalmazása és észlelése mellett gyakorlatiasabb képet kaphatunk, ha megvizsgáljuk például azt, hogy mely 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. (Lásd 7. és 8. táblázat, 5. ábra.)

7. táblázat: *A beszerzés hatékonysága megítélésének szempontjai – az egyes tényezők fontosságának megítélése, 2004.*<sup>9</sup>

	<b>Az előző években</b>	<b>A jövőben</b>	<b>Különbség</b>
minőségnevelés	4,15	4,54	0,39
költségcsökkentés	4,15	4,51	0,36
a megfelelő beszállító megtalálása	3,91	4,28	0,37
hosszú távú kapcsolat a beszállítókkal	3,79	4,07	0,28
szállítók minősítése	3,63	4,02	0,40
a meglévő szállítókkal való kapcsolat vezetése	3,47	3,81	0,34
a beszerzési tevékenység információs háttere fejlesztése	3,20	3,79	0,59
a beszerzés centralizálása	3,15	3,51	0,36
a beszállító fejlesztése	3,11	3,43	0,33
szakemberek képzése	2,88	3,37	0,49
a beszerzés decentralizálása	2,19	2,33	0,14

A minőségnevelést és a költségcsökkentést tartják a legfontosabbnak a termelési vezetők a beszerzés hatékonysága szempontjából, mind az előző évekre visszatekintve, mind a jövőre vonatkozóan. A felsorolt tényezők észlelt fontosságának sorrendje a jövőre vonatkozóan megegyezik a jelenlegivel, s valamennyi tényezőnek nagyobb figyelmet szánának a jövőben vállalatvezetők. A legnagyobb elvárt előrelépés a beszerzési tevékenység információs hátterének fejlesztése, s a szakemberek képzése esetében tapasztalható, vagyis e területeket tartanak a jövőben leginkább

<sup>9</sup> 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).

fontosabbnak a válaszadók az eddigiekhez képest. A szállítók minősítésének és a minőségnövelésnek szintén jelentősebb hangsúlyt szánunk. Mindez előremutató szemléletet jelez, hiszen e tényezők nemcsak a végeredményre, hanem az azt befolyásoló elemekre, a hatékony beszerzési tevékenységet elősegítő háttérre vonatkoznak.

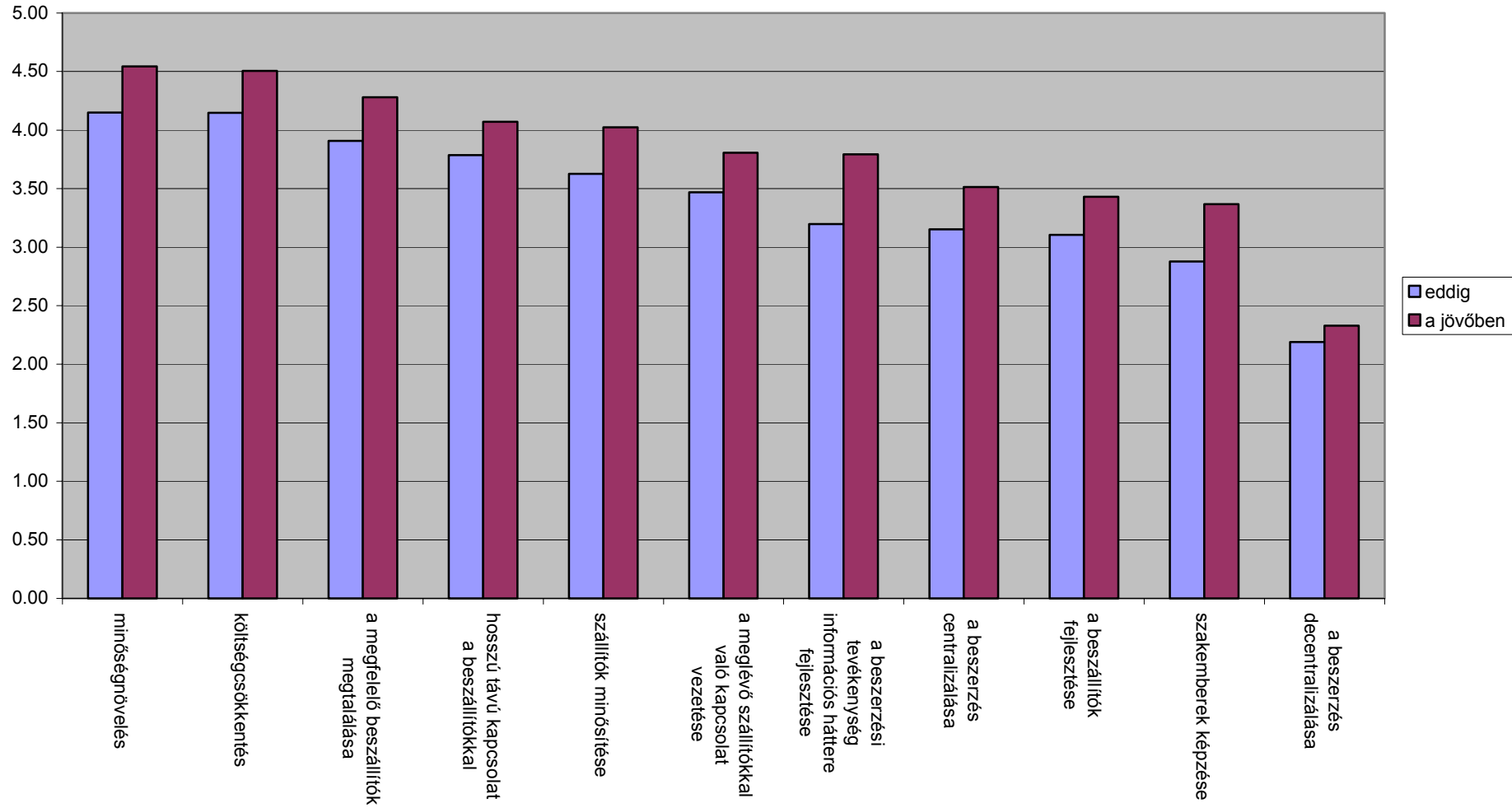
8. táblázat: A beszállítók értékelésének legfontosabb szempontjai, 2004.<sup>10</sup>

Szempont	Átlagos értékelés
kedvező ár és fizetési feltételek	4,55
szállítási teljesítmény (megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság)	4,51
magas termékminőség	4,39
magas technológiai színvonal	3,89
alacsony logisztikai költségek	3,72
kedvező kapcsolódó szolgáltatások	3,58
szállítói potenciál (fejlődési képesség/múltbeli teljesítmény)	3,53
hajlandóság az információk megosztására	3,43
földrajzi közelsége	3,38
termékváltási, termékmegújítási képesség	3,30
együttműködés a fejlesztésben és problémamegoldásban	3,25

A beszállítók értékelésének szempontjai között a pénzügyi szempontokat, a kedvező árat és fizetési feltételeket tartják a legfontosabbnak a vállalatok, ezt követi – a szintén igen fontosnak kezelt – szállítási teljesítmény (megbízhatóság, gyorsaság, rugalmasság) és a termékminőség. A legkevésbé fontos (de így is fontosnak tekintett) tényezők elsősorban a beszállítóval való kapcsolat jellemzőihez, az együttműködéshez kötődnek: így a termékfejlesztésben és problémamegoldásban való együttműködés vagy az információk megosztására való hajlandóság viszonylag kevésbé fontosnak tartott jellemzők, mint a közvetlenül észlelhető szolgáltatási teljesítmény. (Lásd 8. táblázat.)

<sup>10</sup> 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)

5. ábra: A beszerzés hatékonysága szempontjából legfontosabbnak tartott tényezők jelenleg és a jövőben



### **3. Az üzleti kapcsolatok eltérő megítélése – vállalatcsoportok közötti különbségek**

Az üzleti kapcsolatok megítélését jellemző szemléletmódot különböző iparági és vállalati sajátosságok is befolyásolhatják. Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzőit tekintve több esetben szignifikáns eltérés figyelhető meg a különböző vállalatcsoportokhoz tartozó (különböző méretű, más-más iparágban tevékenykedő stb.) cégek vezetőinek véleményében. Érdekes módon a szállítói kapcsolatok értékességének megítélésben ritka a szignifikáns különbség – ez azt sugallja, hogy e kapcsolatok kezelése, de legalábbis az értékelése, az elvárások megfogalmazása sokkal inkább egyértelmű, s elterjedtebb, mint a vevői kapcsolatok értékelése.<sup>11</sup>

A következőkben áttekintjük a vevői kapcsolatok értékelésének főbb különbségeit a vállalatméret, a domináns tulajdonos, a vállalat fő tevékenysége (iparág), a tevékenység diverzifikáltsága és a nyújtott teljesítmény jellemzőivel összefüggésben. Néhány vállalati jellemző esetében – ahol szignifikáns az eltérés – a szállítói kapcsolatok értékelésének különbségeire is kitérünk.

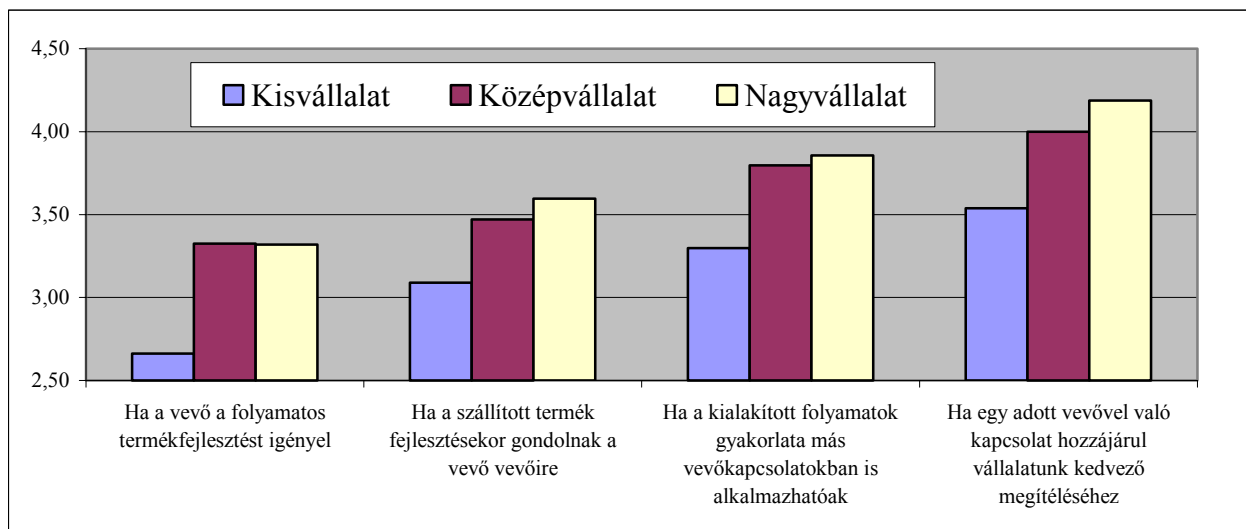
#### **3.1. A vállalatméret és az üzleti kapcsolatok értékelése**

A vevői kapcsolatok értékelésekor a megbízhatóság és az ígéretek betartása a legfontosabb, e tekintetben nincs különbség a különböző méretű vállalatok vezetőinek véleményében. A kisvállalatok vezetői ugyanakkor kevésbé értékelik, ha a vevő folyamatos fejlesztést igényel, mint a közepes és a nagyvállalatok vezetői, s azt sem teszi számukra különösképpen értékessé a kapcsolatot, ha a vevővel kapcsolatos fejlesztések máshol is felhasználhatók, illetve a vevővel való kapcsolat a vállalatról kedvező képet fest. (Lásd 9. táblázat és 6. ábra)

---

<sup>11</sup> Ez némileg egybeesik a már idézett korábbi kutatásaink megállapításaival, miszerint a vevői elégedettség, illetve a szállítói teljesítmények értékelése (vagy legalábbis ezek szükségességének felismerése) elterjedt, de a vevők értékelése, illetve a beszállítókkal való kapcsolatban nyújtott teljesítmény (vagyis a kapcsolatok másik oldalának vizsgálata) már kevésbé jellemző.

6. ábra: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – szignifikáns eltérések különböző méretű vállalatok vezetőinek véleményében



9. táblázat: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – különböző méretű vállalatok vezetőinek véleménye<sup>12</sup>

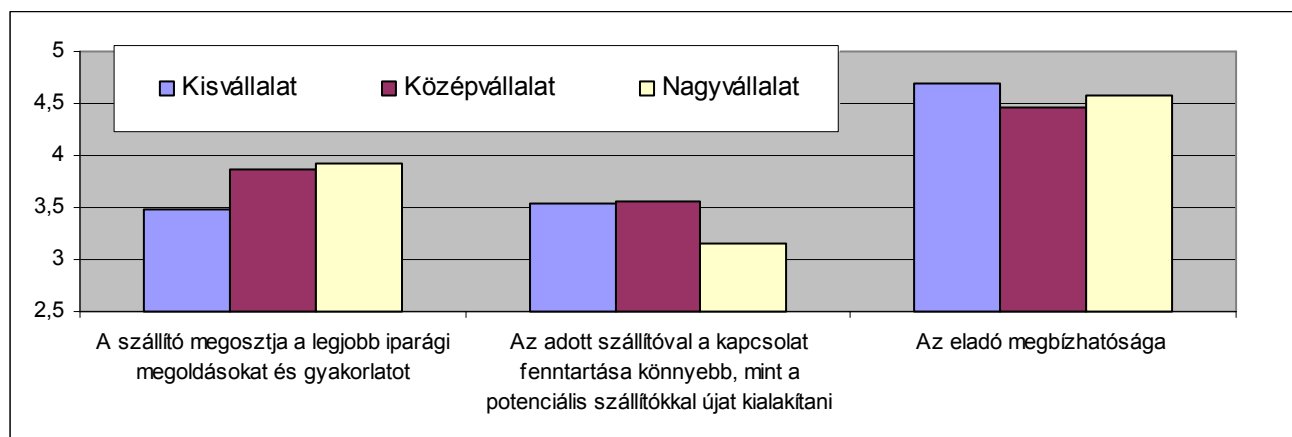
	Kis-vállalat	Közép-vállalat	Nagy-vállalat	Minden válaszadó
Ha a vevő megbízható	4,55	4,62	4,61	4,60
Ha a vevő betartja az ígéreteit	4,30	4,34	4,30	4,32
<b>Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez</b>	<b>3,54</b>	<b>4,00</b>	<b>4,19</b>	<b>3,95</b>
Ha a vevőtől kapott információk megbízhatóak	3,78	3,98	3,93	3,91
Ha a vevőnek jó a hírneve	3,60	3,98	4,04	3,91
Ha a vevő őszinte	3,82	3,89	3,80	3,84
Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van	3,65	3,85	3,82	3,79
Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatóak	3,32	3,86	3,89	3,74
<b>Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak</b>	<b>3,30</b>	<b>3,80</b>	<b>3,86</b>	<b>3,70</b>
<b>Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire</b>	<b>3,09</b>	<b>3,47</b>	<b>3,60</b>	<b>3,42</b>
Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat	3,15	3,42	3,45	3,36
Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása	3,18	3,41	3,37	3,34
Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert	3,06	3,23	3,43	3,26
<b>Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel</b>	<b>2,66</b>	<b>3,32</b>	<b>3,32</b>	<b>3,17</b>

A különböző méretű vállalatok között a szállítói kapcsolatok megítélésében is található statisztikailag szignifikáns különbség: a kisvállalatok valamivel kevésbé értékelik, ha a szállító megosztja vevőjével a legjobb iparági megoldásokat, ugyanakkor fontosabbnak tartják a megbízhatóságot, mint a közepes és nagyvállalatok. Utóbbit az erőviszonyok számlájára is írhatjuk, csakúgy mint azt a különbséget, hogy a nagyvállalatokat kevésbé befolyásolja, hogy egy meglévő szállítóval egyszerűbb a kapcsolat fenntartása, mint új kapcsolatok kialakítása – a kis- és közepes

<sup>12</sup> A statisztikailag legalább 0,05 szinten szignifikáns jellemzőket a táblázatban kiemeltük.

vállalatok számára ez a szempont némileg fontosabb, vélhetően a kisebb támogató apparátus miatt is. (Lásd 10. táblázat és 7. ábra.)

7. ábra: Az értékesnek tartott szállítói kapcsolatok jellemzői – szignifikáns eltérések különböző méretű vállalatok vezetőinek véleményében



10. táblázat: Az értékesnek tartott szállítói kapcsolatok jellemzői – különböző méretű vállalatok vezetőinek véleménye<sup>13</sup>

Vállalati méret	Kisvállalat	Középvállalat	Nagyvállalat	Minden válaszadó
A szállító betartja az ígéreteit	4,72	4,65	4,53	4,63
<b>Az eladó megbízhatósága</b>	<b>4,70</b>	<b>4,47</b>	<b>4,57</b>	<b>4,56</b>
Hozzáértők a kapcsolattartók	4,30	4,39	4,21	4,30
A szállító segítséget nyújt a problémamegoldáshoz	4,13	4,32	4,08	4,19
A szállítói információk megbízhatók	3,97	4,28	4,13	4,15
A szállító őszinte	4,00	4,14	4,08	4,08
<b>A szállító megosztja a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatot</b>	<b>3,49</b>	<b>3,87</b>	<b>3,93</b>	<b>3,79</b>
A szállító folyamatos termékfejlesztést végez	3,62	3,88	3,68	3,75
Az iparágában a szállító szaktudásáról ismert	3,36	3,69	3,65	3,59
Az eladónak jó a hírneve	3,56	3,60	3,40	3,52
Hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez	3,40	3,63	3,39	3,49
<b>Az adott szállítóval a kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális szállítókkal újat kialakítani</b>	<b>3,54</b>	<b>3,55</b>	<b>3,15</b>	<b>3,41</b>
Az adott szállítóval kialakított folyamatok más kapcsolatban is felhasználhatóak	3,24	3,42	3,25	3,32
Az adott szállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatban is felhasználhatóak	3,26	3,31	3,33	3,31

<sup>13</sup> A statisztikailag legalább 0,05 szinten szignifikáns jellemzőket a táblázatban kiemeltük.



### 3.2. A domináns tulajdonos és az üzleti kapcsolatok értékelése

Gyakran felmerülő kérdés, hogy a különböző tulajdonosi struktúrával, meghatározó tulajdonossal rendelkező vállalatok mennyiben képviselnek eltérő üzleti szemléletet. A vevői kapcsolatok értékelése szempontjából több tekintetben is eltér a döntően magyar állami, a belföldi magán és a külföldi tulajdonban lévő cégek vezetőinek véleménye. E különbségeket foglalja össze a 11. táblázat és a 8. ábra. A tizennégy felsorolt jellemző közül nyolc esetében szignifikáns a különbség a csoportok véleménye között, ezeket a táblázatban kiemeltük.

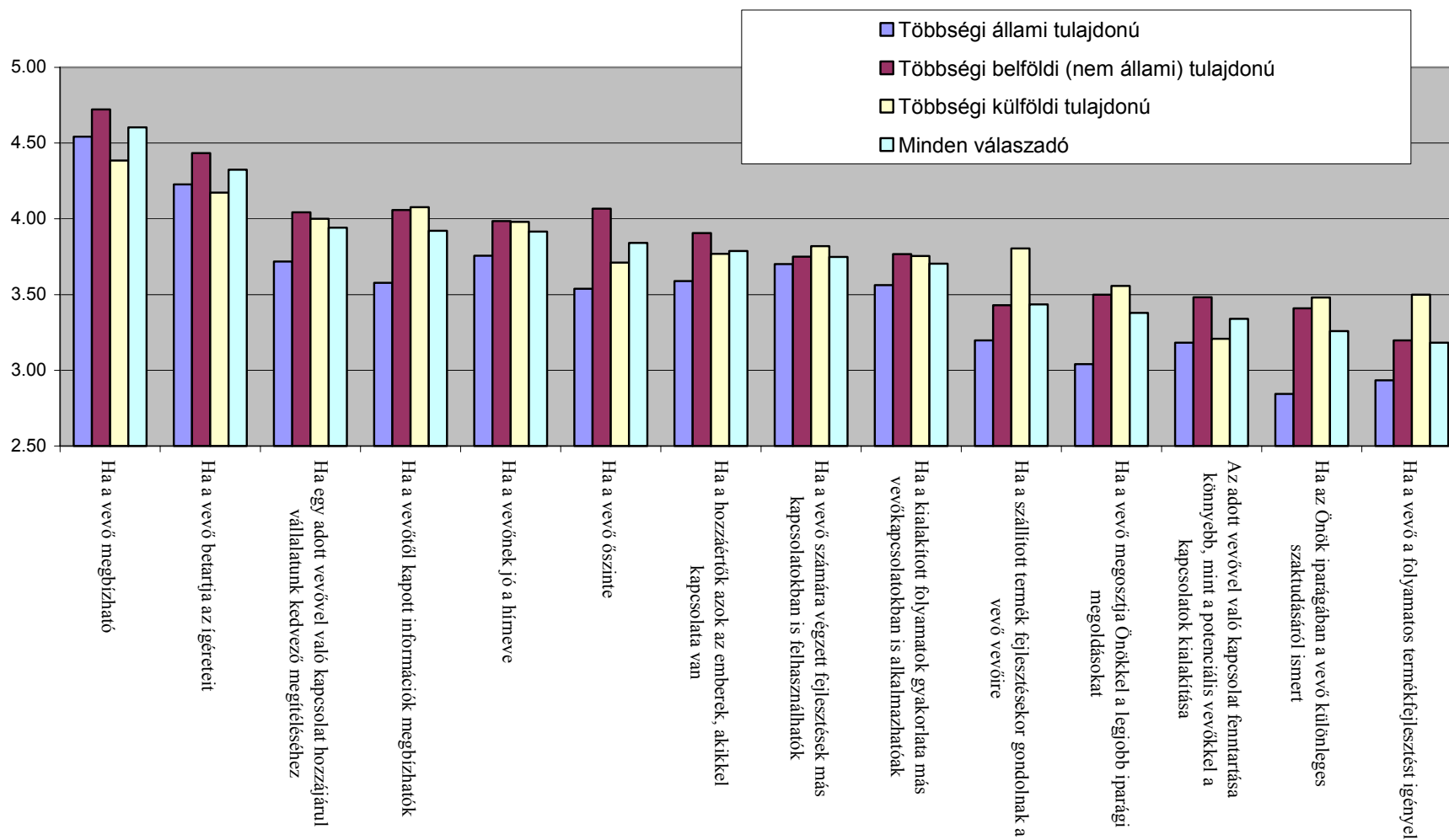
11. táblázat: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – különböző tulajdonban lévő vállalatok vezetőinek véleménye<sup>14</sup>

	Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	Többségi külföldi tulajdonú	Minden válaszadó
<b>Ha a vevő megbízható</b>	<b>4,54</b>	<b>4,72</b>	<b>4,38</b>	<b>4,60</b>
Ha a vevő betartja az ígéreteit	4,23	4,43	4,17	4,32
Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez	3,72	4,04	4,00	3,94
<b>Ha a vevőtől kapott információk megbízhatók</b>	<b>3,58</b>	<b>4,06</b>	<b>4,08</b>	<b>3,92</b>
Ha a vevőnek jó a hírneve	3,76	3,99	3,98	3,92
<b>Ha a vevő őszinte</b>	<b>3,54</b>	<b>4,07</b>	<b>3,71</b>	<b>3,84</b>
Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van	3,59	3,91	3,77	3,79
Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók	3,70	3,75	3,82	3,75
Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak	3,56	3,77	3,75	3,70
<b>Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire</b>	<b>3,20</b>	<b>3,43</b>	<b>3,80</b>	<b>3,44</b>
<b>Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat</b>	<b>3,04</b>	<b>3,50</b>	<b>3,56</b>	<b>3,38</b>
<b>Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása</b>	<b>3,18</b>	<b>3,48</b>	<b>3,21</b>	<b>3,34</b>
<b>Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert</b>	<b>2,84</b>	<b>3,41</b>	<b>3,48</b>	<b>3,26</b>
<b>Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel</b>	<b>2,93</b>	<b>3,20</b>	<b>3,50</b>	<b>3,18</b>

A vevő megbízhatósága és az ígéret betartása a legfontosabb jellemzője az értékes vevői kapcsolatoknak mindhárom csoport vállalatvezetőinek megítélése szerint. A többségében hazai magántulajdonban lévő vállalatok tartják e vevői tulajdonságot a leginkább fontosnak, míg a döntően külföldi tulajdonban lévő cégek esetében valamivel kisebbnek értékelt e jellemző fontossága, noha esetükben is listavezető. A vevő őszintesége és a partner szakembereinek hozzáértése a hazai magánvállalatok számára relatíve szintén fontosabb, mint a másik két csoportban.

<sup>14</sup> A statisztikailag legalább 0,05 szinten szignifikáns eltéréseket kiemeltük a táblázatban.

8. ábra: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – a domináns tulajdonos típusa szerinti eltérések, 2004.



Összességében a többségében hazai állami tulajdonban lévő cégek – az először említett megbízhatóság és az ígéretek betartása kivételével – minden általunk felsorolt jellemzőt kevésbé tartanak fontosnak a vevői kapcsolatok értéke szempontjából, mint a többi válaszadó. A legnagyobb eltérés a következő jellemzők esetén tapasztalható (vagyis a többségében állami tulajdonban lévő vállalatok által kevésbé értékelt vevői tulajdonságok a következők):

- Az iparágban a vevő különleges szaktudásáról ismert
- A vevőtől kapott információk megbízhatók
- A vevő megosztja a partnerrel a legjobb iparági megoldásokat
- A vevő őszinte
- A vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel
- A szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire

A döntően hazai magán illetve a külföldi tulajdonban lévő vállalatok szignifikánsan jobban értékelik a vevői szakértelmet és az információáramlás jellemzőit, mint az állami vállalatok: így fontosabbnak tartják, ha a vevőtől kapott információk megbízhatók, ha a vevő megosztja velük a legjobb iparági megoldásokat, illetve az adott iparágban a vevő különleges szaktudásáról ismert.

A többségében külföldi tulajdonban lévő vállalatok a teljes válaszadói körön belül szignifikánsan jobban értékelik, ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel, s ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire. A vevők számára végzett fejlesztések, illetve a vele kialakított folyamatok felhasználhatóságát mindhárom csoport hasonlóan fontosnak tartja.

Az összkép tehát azt sugallja, hogy a hazai állami vállalatokat hagyományosabb szemléletmód jellemzi, míg a magántulajdonban lévő vállalatok inkább nyitottak a vevői kapcsolatokban keletkező potenciális érték becsatornázására. Bizonyos elvárások a külföldi tulajdonban lévő vállalkozások számára természetesen elvárt adottságnak tűnnek, s elsősorban a fejlesztést segítő vevői tulajdonságokat értékelik jobban, mint a többi cég.

### **3.3. A vállalatok fő tevékenységi köre és az üzleti kapcsolatok értékelése**

Az iparági elvárások, szokások, a verseny erőssége s az iparágak egyéb jellemzői is hatással lehetnek a partnerkapcsolatokhoz kötődő elvárásokra, azok értékelésére. Eredményeink szerint az értékesnek tartott vevői kapcsolatok felsorolt jellemzői közül hét esetében szignifikáns az eltérés a különböző iparágakban tevékenykedő cégek vezetőinek véleménye között: ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel, ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire, ha a szállító iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert, ha a vevőtől kapott információk megbízhatók, ha a vevő megosztja a szállítóval a legjobb iparági megoldásokat, ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez, illetve ha az adott vevővel való kapcsolat fenntartása

könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása. A 12. táblázat és a 9. ábra ezeket az eredményeket foglalja össze.

Nincs szignifikáns különbség a leginkább „hagyományosnak” tekinthető elvárások megítélésében. Tevékenységi körtől függetlenül, valamennyi iparágban azokat a vevői kapcsolatokat tartják a leginkább értékesnek a válaszadók, ahol a vevő megbízható. A listán a második helyet a gépipar kivételével mindenhol az ígéretek betartása követi. A gépipari cégek esetében is fontos e jellemző, de ennél valamivel jobban értékelik azokat a kapcsolatokat, ahol a vevőtől kapott információk megbízhatóak, illetve az adott vevővel való kapcsolat hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez. A vevőtől kapott információk megbízhatósága a vegyiparban is a három leginkább értékelt jellemző között szerepel. A vállalat kedvező megítéléséhez való hozzájárulást a kitermelő és energiaiparban sorolták még a legfontosabbak közé a válaszadók.

Az iparágak többségében a legkevésbé értékelt vevői tulajdonságok az általunk felsoroltak közül, ha a vevő folyamatos termékfejlesztést igényel (kivéve a gépipart és a vegyipart), illetve, ha az adott vevővel egyszerűbb a kapcsolat folytatása, mint új kapcsolatok kialakítása potenciális vevőkkel (a kivételt itt a kitermelő és energiaszolgáltató, a könnyűipari és a szolgáltató szektorban működő cégek jelentik, akik más jellemzőknél viszonylag értékesebbnak tartják ezt a kapcsolatokban.)

A 13. táblázatban az alapján csoportosítottuk az iparágakat, hogy a bizonyos vevői jellemzőket mennyire tartanak értékesnek az átlagos megítéléshez képest. A táblázatban azok a jellemzők szerepelnek melyek esetében szignifikáns az eltérés az iparágak között. Az iparágak az általuk adott átlagos értékelés szerinti csökkenő sorrendben szerepelnek a táblázatban: így a vevő által igényelt folyamatos termékfejlesztést például a gépipari cégek értékelik a leginkább, s a mezőgazdaságban tevékenykedő vállalkozások tartják a legkevésbé értékesnek. (Az egyes jellemzők mellett az átlag körüli értékelést adó iparágakat külön nem emeltük ki – ezek az értékelések is megtalálhatók a 12. táblázatban.)

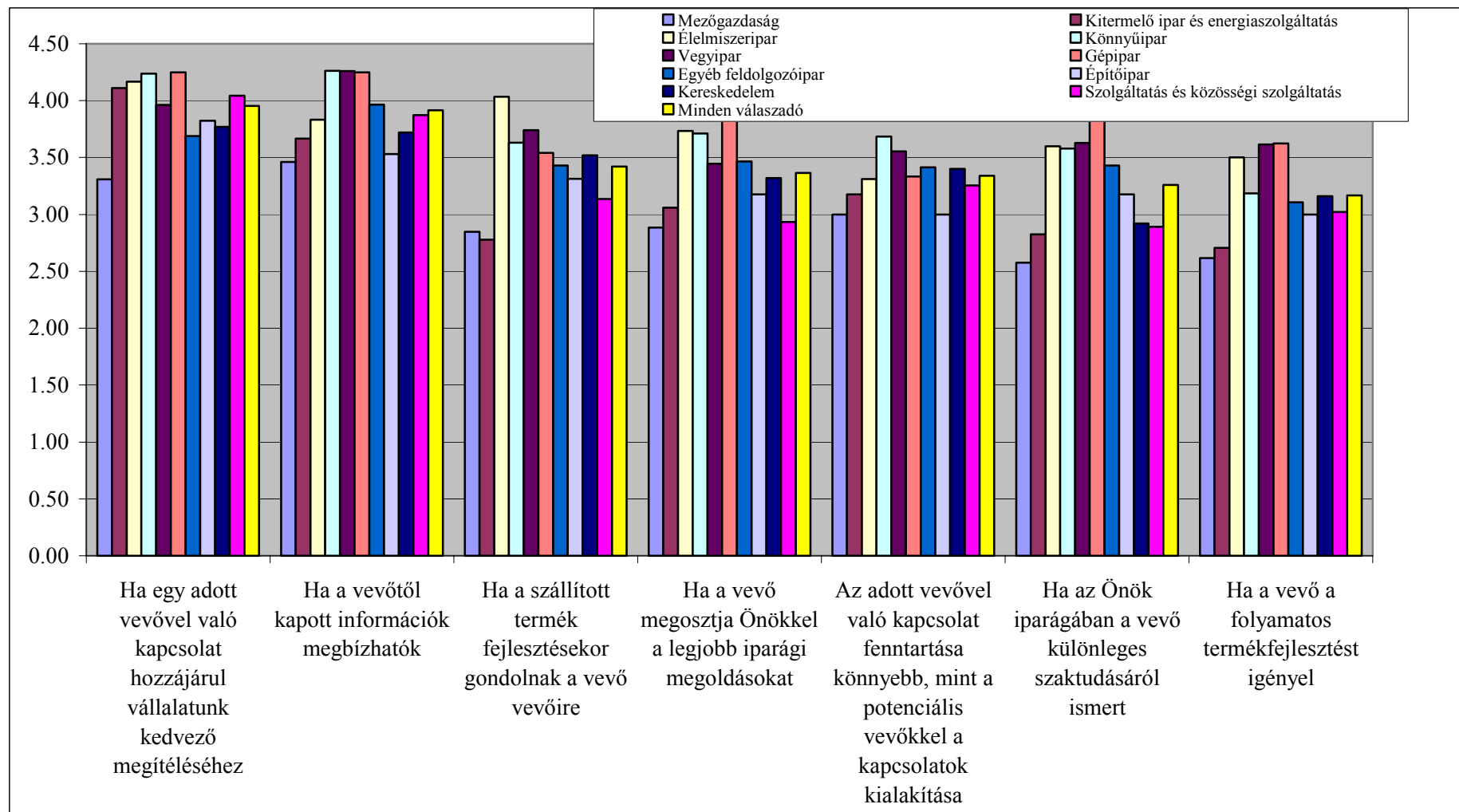
Az iparágak közötti eltérések természetesen nemcsak a szemléletbeli különbségeket jelzik, hanem a tevékenységek jellegéből, a termékek és szolgáltatások jellemzőit és az adott iparágra jellemző verseny sajátosságait is tükrözik. A viszonylag standard termékeket esetében kisebb lehet a folyamatos termékfejlesztés szerepe, míg bizonyos iparágakban a folyamatos fejlesztés kiemelt versenytényező. Ez látható a gépipar és a vegyipar esetében, ahol a vállalatok többsége értékeli, ha ebben partnerek a vevők, s ösztönzik a fejlesztést. Meglepő ugyanakkor, hogy a szolgáltatások és közösségi szolgáltatások területén a legtöbb korszerű, fejlesztés- és együttműködés-orientált szemléletet jelző vevői kapcsolatjellemzőket kevésbé értékelik a vállalatvezetők, mint más iparágak képviselői. Így a vevő különleges szaktudása, az általa képviselt szakismeretek megosztása illetve az általa elvárt termékfejlesztést tekintik legkevésbé értékesnek ezekben az iparágakban. (Természetesen az iparági sajátosságok szerepe itt is meghatározó lehet, hiszen a szétaprózott vevőkör, sok kis forgalmat biztosító egyéni vevő esetében kevésbé értelmezhetők e jellemzők.)

12. táblázat: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok vezetőinek véleménye<sup>15</sup>

Fő tevékenység	Mezőgazdaság	Kitermelő ipar és energia-szolgáltatás	Élelmiszer-ipar	Könnyű-ipar	Vegyipar	Gépipar	Egyéb feldolgozó-ipar	Építő-ipar	Kereskedelem	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	Minden válaszadó
Ha a vevőnek jó a hírneve	3,77	3,69	4,17	4,25	4,07	4,17	3,90	3,88	3,48	3,68	3,91
Ha a vevő megbízható	4,77	4,47	4,83	4,55	4,54	4,48	4,76	4,82	4,44	4,46	4,60
<b>Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel</b>	<b>2,62</b>	<b>2,71</b>	<b>3,50</b>	<b>3,18</b>	<b>3,62</b>	<b>3,63</b>	<b>3,11</b>	<b>3,00</b>	<b>3,16</b>	<b>3,02</b>	<b>3,17</b>
<b>Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire</b>	<b>2,85</b>	<b>2,78</b>	<b>4,03</b>	<b>3,63</b>	<b>3,74</b>	<b>3,54</b>	<b>3,43</b>	<b>3,31</b>	<b>3,52</b>	<b>3,14</b>	<b>3,42</b>
Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van	3,44	3,84	4,10	4,18	3,67	3,88	3,64	3,88	3,76	3,54	3,79
Ha a vevő betartja az ígéreteit	4,46	4,33	4,60	4,53	4,22	4,21	4,45	4,47	4,20	3,91	4,32
<b>Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert</b>	<b>2,58</b>	<b>2,82</b>	<b>3,60</b>	<b>3,58</b>	<b>3,63</b>	<b>3,88</b>	<b>3,43</b>	<b>3,18</b>	<b>2,92</b>	<b>2,89</b>	<b>3,26</b>
<b>Ha a vevőtől kapott információk megbízhatók</b>	<b>3,46</b>	<b>3,67</b>	<b>3,83</b>	<b>4,26</b>	<b>4,26</b>	<b>4,25</b>	<b>3,96</b>	<b>3,53</b>	<b>3,72</b>	<b>3,87</b>	<b>3,91</b>
Ha a vevő őszinte	3,62	3,50	3,87	4,11	3,92	3,88	3,93	4,38	3,60	3,70	3,84
<b>Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat</b>	<b>2,88</b>	<b>3,06</b>	<b>3,73</b>	<b>3,71</b>	<b>3,44</b>	<b>3,88</b>	<b>3,46</b>	<b>3,18</b>	<b>3,32</b>	<b>2,93</b>	<b>3,36</b>
Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók	3,28	3,79	3,83	3,97	4,08	3,79	3,41	3,35	3,71	3,87	3,74
Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak	3,31	4,00	3,57	3,87	3,85	3,88	3,34	3,69	3,52	3,88	3,70
<b>Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez</b>	<b>3,31</b>	<b>4,11</b>	<b>4,17</b>	<b>4,24</b>	<b>3,96</b>	<b>4,25</b>	<b>3,69</b>	<b>3,82</b>	<b>3,77</b>	<b>4,04</b>	<b>3,95</b>
<b>Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása</b>	<b>3,00</b>	<b>3,18</b>	<b>3,31</b>	<b>3,68</b>	<b>3,56</b>	<b>3,33</b>	<b>3,41</b>	<b>3,00</b>	<b>3,40</b>	<b>3,26</b>	<b>3,34</b>

<sup>15</sup> A statisztikailag legalább 0,05 szinten szignifikáns eltéréseket kiemeltük a táblázatban.

9. ábra: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – szignifikáns eltérések a különböző iparágakban tevékenykedő vállalatok vezetőinek véleménye között



13. táblázat: A vevői kapcsolatok bizonyos jellemzőit az átlagosnál jobban illetve kevésbé értékelő iparágak

Jellemző	Az adott jellemzőt az átlagosnál jobban értékelő iparágak	Az adott jellemzőt az átlagosnál kevésbé értékelő iparágak
<b>A vevő folyamatos termékfejlesztést igényel</b>	Gépipar Vegyipar Élelmiszeripar	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás Építőipar Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás Mezőgazdaság
<b>A szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire</b>	Élelmiszeripar Vegyipar Könnyűipar Gépipar Kereskedelem	Építőipar Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás Mezőgazdaság Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás
<b>Az iparágban a vevő különleges szaktudásáról ismert</b>	Gépipar Vegyipar Élelmiszeripar Könnyűipar Egyéb feldolgozóipar	Építőipar Kereskedelem Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás Mezőgazdaság
<b>A vevőtől kapott információk megbízhatók</b>	Könnyűipar Vegyipar Gépipar	Kereskedelem Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás Építőipar Mezőgazdaság
<b>A vevő megosztja a legjobb iparági megoldásokat</b>	Gépipar Élelmiszeripar Könnyűipar Egyéb feldolgozóipar Vegyipar	Építőipar Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás Mezőgazdaság
<b>Az adott vevővel való kapcsolat hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez</b>	Gépipar Könnyűipar Élelmiszeripar Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	Építőipar Kereskedelem Egyéb feldolgozóipar Mezőgazdaság
<b>Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint új kapcsolatok kialakítása</b>	Könnyűipar Vegyipar Egyéb feldolgozóipar Kereskedelem	Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás Építőipar Mezőgazdaság

### 3.4. A tevékenység diverzifikáltsága és az üzleti kapcsolatok értékelése

Az iparági sajátosságok mellett a tevékenységi kör különböző diverzifikáltságával jellemezhető vállalatok esetében is észlelhető szignifikáns eltérés vevői kapcsolatok értékelésében. A kategóriák kialakításakor megkülönböztettünk egy üzletágban tevékenykedő, diverzifikált (2 vagy 3 üzletágban tevékenykedő), illetve erősen diverzifikált (4 vagy több üzletágban tevékenykedő) vállalatokat.<sup>16</sup> A válaszadók fele diverzifikált, egyötöde erősen diverzifikált tevékenységet folytat. A 14. táblázat és a 10. ábra e vállalatcsoportok véleményének keltéréseit mutatja az értékesnek tartott vevői kapcsolatok tekintetében.

14. táblázat: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – különbözőmértékben diverzifikált tevékenységet folytató vállalatok vezetőinek véleménye<sup>17</sup>

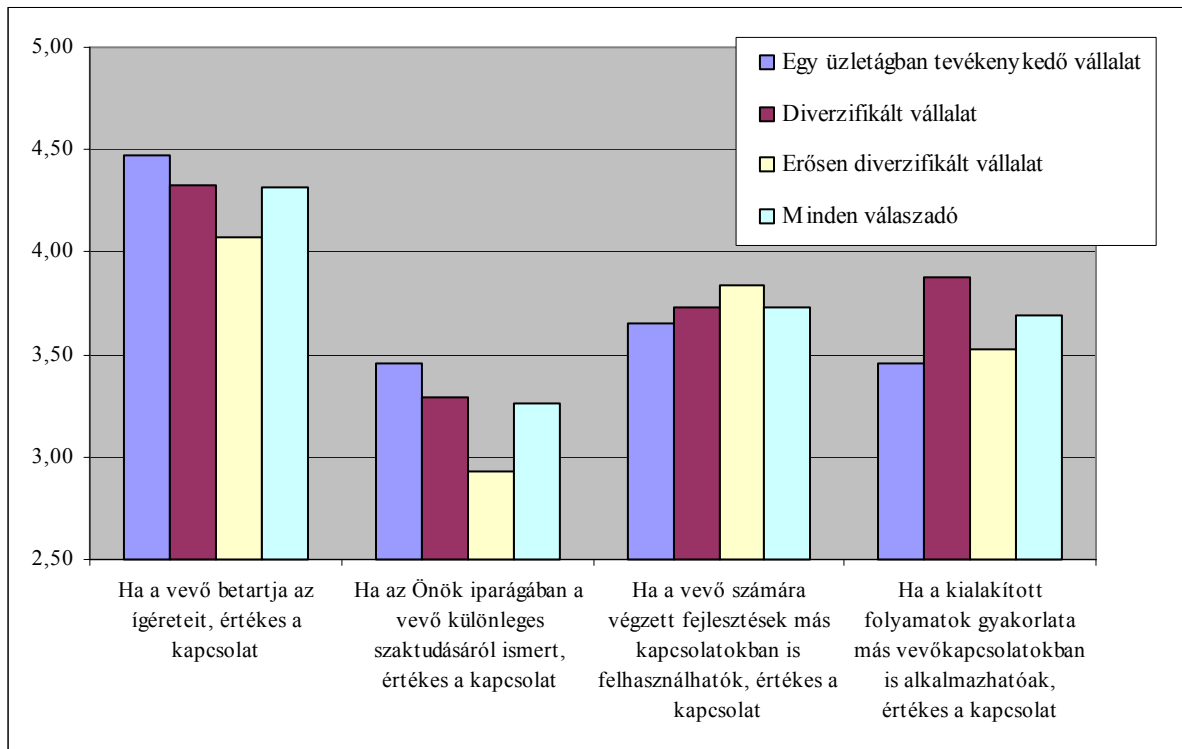
	Egy üzletágban tevékenykedő vállalat	Diverzifikált vállalat	Erősen diverzifikált vállalat	Minden válaszadó
Ha a vevőnek jó a hírneve	4,12	3,89	3,70	3,91
Ha a vevő megbízható	4,56	4,60	4,65	4,60
Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel	3,12	3,21	3,11	3,17
Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire	3,41	3,48	3,31	3,42
Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van	3,97	3,76	3,61	3,79
<b>Ha a vevő betartja az ígéreteit</b>	<b>4,47</b>	<b>4,33</b>	<b>4,07</b>	<b>4,32</b>
<b>Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert</b>	<b>3,46</b>	<b>3,29</b>	<b>2,93</b>	<b>3,26</b>
Ha a vevőtől kapott információk megbízhatók	4,08	3,90	3,73	3,92
Ha a vevő őszinte	4,01	3,81	3,70	3,84
Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat	3,44	3,36	3,25	3,36
<b>Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók</b>	<b>3,65</b>	<b>3,73</b>	<b>3,84</b>	<b>3,73</b>
<b>Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak</b>	<b>3,46</b>	<b>3,88</b>	<b>3,53</b>	<b>3,69</b>
Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez	3,82	4,08	3,79	3,95
Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása	3,38	3,36	3,21	3,34

<sup>16</sup> A kategóriák kialakításánál a felsővezetők által megadott válaszokat vettük figyelembe (Hány önálló, egymástól elkülöníthető üzletágot különböztetnek meg a vállalat működési körén belül?), az üzletágak részesedésének figyelembe vételével. Ennek megfelelően például az árbevételből több mint 90%-kal részesedő domináns üzletág esetében egy üzletágot vettünk figyelembe. (A besorolásokról lásd a 2. sz. műhelytanulmányt, Wimmer–Csesznák, 2005).

<sup>17</sup> A statisztikailag legalább 0,05 szinten szignifikáns eltéréseket kiemeltük a táblázatban.



10. ábra: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – szignifikáns eltérések a különböző mértékben diverzifikált vállalatok vezetőinek véleménye között



Látható, hogy az egy üzletágban tevékenykedő vállalatok vezetői fontosabbnak tartják a kapcsolat értéke szempontjából, ha a vevő betartja ígéreteit, illetve ha különleges szaktudásáról ismert az iparágban. Ugyanakkor a diverzifikáltabb cégek számára értékesebb, ha a kapcsolódó fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók. Ez az értékelés összhangban áll a többféle tevékenységgel, melyeket gazdaságosabbá és hatékonyabbá tehetnek a közös fejlesztések és a szinergikus hatások kiaknázása. A kialakított folyamatok hasznosíthatóságában már változatosabb a kép: lehetséges, hogy a nem diverzifikált cégeket egységesebb ügyfélkezelési folyamatok jellemzik, az erősen diverzifikáltak pedig inkább különállóan kezelik üzletágaikat, mint a 2-3 üzletág közötti szinergiát kiaknázni kívánó vállalatok.

### 3.5. A vállalati teljesítmény és az üzleti kapcsolatok értékelése

Az előző fejezetekben objektív, mérhető, viszonylag egyértelműen besorolható vállalati jellemzők alapján történt a csoportképzés. A kutatás során több, a vállalatvezetők véleményén alapuló, e tekintetben tehát szubjektív jellemző alapján is csoportosítottuk a válaszadó vállalatokat. A vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felső vezetők által adott értékelés alapján történt.<sup>18</sup> A klaszterelemzés során három jól elkülöníthető, különböző teljesítménnyel jellemezhető csoport jött létre:

- A lemaradókat az átlagosnál valamivel jobbnak tartott termékminőség, átlag körüli menedzsment, átlagosnál rosszabb technológiai színvonal és kisebb piaci részesedés, gyenge pénzügyi teljesítmény jellemzi.
- Az átlagosan teljesítők esetében az átlag feletti a termékminőség, a menedzsment és technológiai színvonal, de ezt a válaszadók szerint nem értékeli eléggé a piac, s az iparági átlagtól némileg elmarad a piaci részesedés, míg valamivel az átlag feletti a jövedelmezőség.
- A vezetők csoportjában az iparági átlagot meghaladja a teljesítmény valamennyi értékelt teljesítményjellemező terén.

A 15. táblázat a minta megoszlását és a teljesítmény-klaszterek jellemzőit foglalja össze a besorolás alapját adó változók szerint. A vevői kapcsolatok megítélésében öt jellemző esetében mutatkozott szignifikáns eltérés a teljesítmény-klaszterek között. A 16. táblázat és a 11. ábra ezeket a különbségeket foglalja össze.

Az üzleti teljesítményük alapján vezetők közé sorolt vállalatok a többiekénél jobban értékelik azt, ha a vevőnek jó a hírneve, különleges szaktudásáról ismert, s megosztja a legjobb iparági megoldásokat a beszállítóval. A kapcsolattartók hozzáértését érdekes módon a vezetők csoportjával szinte azonos módon, az átlagos teljesítményt nyújtóknál jobban értékelik a lemaradó cégek – talán ettől is várva a fejlődés, előrelépés lehetőségét. (E cégek saját vezetőik értékelése szerint az iparági átlag körüli, illetve attól némileg elmaradó technológiai színvonalat képviselnek, tehát fontos lehet számukra a fejlesztés.) A vevő által igényelt fejlesztéseket azonban leginkább a vezető cégek értékelik, ezzel is előremutató szemléletet képviselve.

---

<sup>18</sup> A vizsgált kérdés a következő volt: *Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának, illetve (több üzletág esetén) kiemelt üzletágának teljesítményét (belföldi összehasonlításban) a következők szerint: 1 – mélyen az iparági átlagszínvonal alatti, 2 – az iparági átlagszínvonaltól némileg elmaradó, 3 – az iparági átlagszínvonalhoz hasonló, 4 – az iparági átlagszínvonalat némileg meghaladó, 5 – az iparágban élenjáró színvonalat jelentő.*

15. táblázat: A teljesítményklaszterek jellemzői, 2004.

Klaszter	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Összes besorolt vállalat átlaga
Vállalatok száma	85	98	94	277
Megoszlás (besorolt %)	30,7%	35,4%	33,9%	100,0%
Teljes mintában	28,2%	32,6%	31,2%	92,0%
<b>Átlagos értékelés:</b>				
<b>Termékminőség</b>	3,44	3,56	4,34	3,79
<b>Menedzsment</b>	3,12	3,44	3,95	3,51
<b>Technológiai színvonal</b>	2,87	3,22	4,21	3,45
<b>Piaci részesedés</b>	2,71	2,71	4,02	3,16
<b>Árbevételarányos nyereség</b>	1,85	3,13	3,79	2,96
<b>Tőkejövödelmezőség</b>	1,76	3,20	3,64	2,91
<b>Teljesítményjellemezők átlaga</b>	<b>2,62</b>	<b>3,21</b>	<b>3,99</b>	<b>3,30</b>

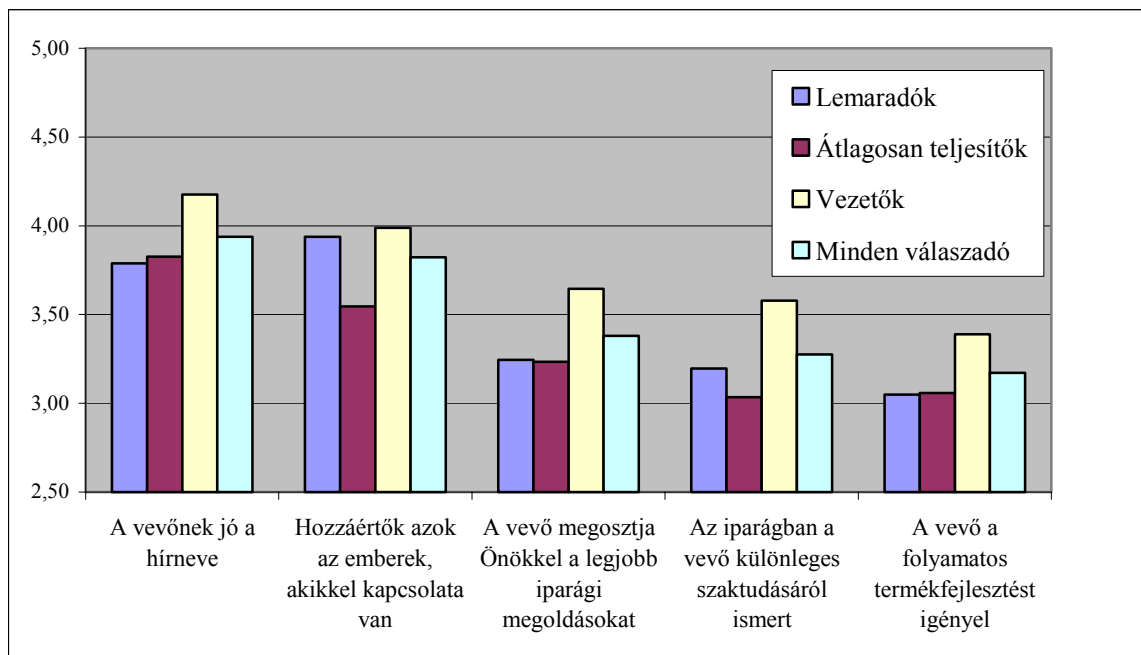
Wimmer–Csesznák, 2005.

16. táblázat: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – különböző teljesítményt nyújtó vállalatok vezetőinek véleménye<sup>19</sup>

	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők	Minden válaszadó
<b>Ha a vevőnek jó a hírneve</b>	<b>3,79</b>	<b>3,83</b>	<b>4,18</b>	<b>3,94</b>
Ha a vevő megbízható	4,63	4,49	4,68	4,60
<b>Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel</b>	<b>3,05</b>	<b>3,06</b>	<b>3,39</b>	<b>3,17</b>
Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire	3,37	3,27	3,63	3,43
<b>Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van</b>	<b>3,94</b>	<b>3,55</b>	<b>3,99</b>	<b>3,82</b>
Ha a vevő betartja az ígéreteit	4,39	4,23	4,41	4,34
<b>Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert</b>	<b>3,20</b>	<b>3,03</b>	<b>3,58</b>	<b>3,27</b>
Ha a vevőtől kapott információk megbízhatók	3,87	3,80	4,05	3,91
Ha a vevő őszinte	3,73	3,77	4,01	3,84
<b>Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat</b>	<b>3,24</b>	<b>3,23</b>	<b>3,64</b>	<b>3,38</b>
Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók	3,78	3,69	3,75	3,74
Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak	3,72	3,57	3,78	3,69
Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez	3,89	3,95	4,11	3,99
Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása	3,56	3,45	3,20	3,39

<sup>19</sup> A statisztikailag legalább 0,05 szinten szignifikáns eltéréseket kiemeltük a táblázatban.

11. ábra: Az értékesnek tartott vevői kapcsolatok jellemzői – szignifikáns eltérések a különböző teljesítményt nyújtó vállalatok vezetőinek véleménye között



Nincs különbség a különböző teljesítményt nyújtó csoportok között abban, hogy a vevő megbízhatósága és az ígéret betartása teszi leginkább értékesnek a kapcsolatot a vállalatvezetők szemében. Érdekes módon a harmadik leginkább értékelt jellemző elérése a három csoportban: a megbízhatóságot és az ígéret betartását követően a vezetők a vevő hírnevét, az átlagosan teljesítők a saját hírnevükhöz való hozzájárulását értékelik, míg a lemaradók csoportjában a vevő kapcsolattartóinak a hozzáértése a sorrendben harmadik leginkább értékelt tulajdonság.

## **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).

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk a 2004. évi felmérés eredményei alapján, hogy a vállalatvezetők véleménye szerint mennyire támogatják a vállalati információs rendszerek, kontrolling 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 (tartanak) 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.<sup>20</sup>

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

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 kap. A pénzügyi vezetők átlagos értékelése szerint<sup>21</sup> mind a vevői kapcsolatokhoz, mind a beszállítói kapcsolatokhoz kötődő tevékenységek támogatása az éppen használható és az elégséges kategóriák közé sorolható. Érvényes ez a partnerek teljesítményének értékelésére és a jövedelmezőségi számításokra éppúgy, mint az elégedettség nyomon követésére, vagy a kapcsolódó üzleti döntések támogatására. (Lásd 17. táblázat.)

<sup>20</sup> A teljesítménymérés döntéstámogató szerepével a műhelytanulmány-sorozat 10. tanulmánya foglalkozik részletesen, itt csak a vevői illetve szállítói kapcsolatokhoz kötődő elemeket emeljük ki.

<sup>21</sup> 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.

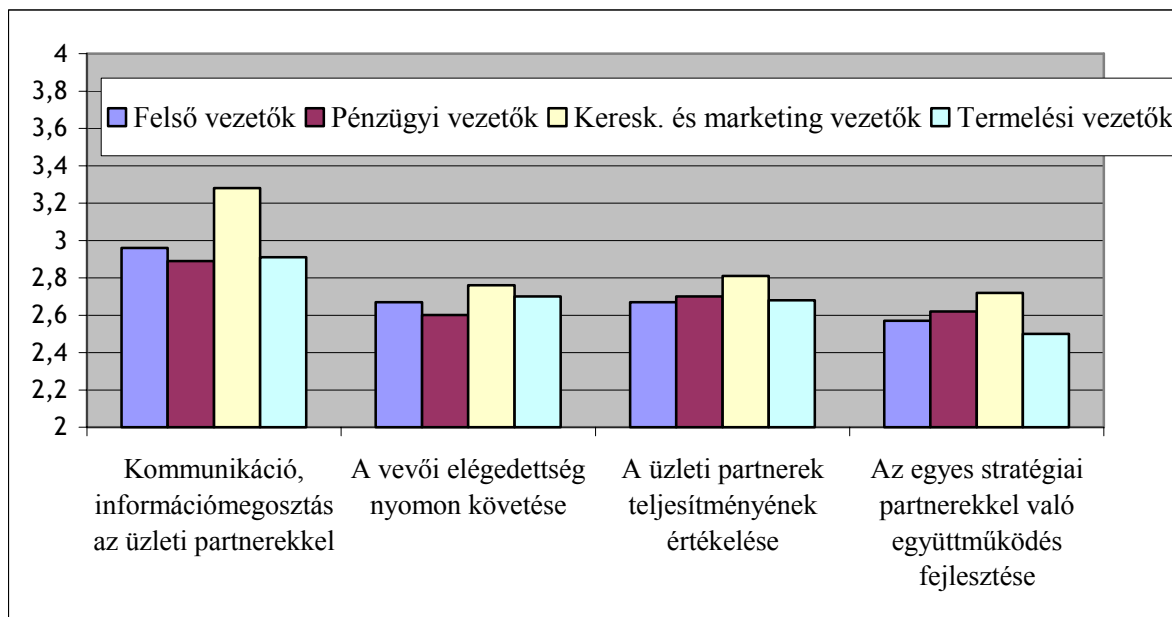
17. táblázat: A vállalati információs rendszer támogatása a pénzügyi vezetők véleménye szerint, 2004.

Támogatott terület	Támogatás átlagos értékelése
beszállítókkal kapcsolatos döntések	3,00
értékesítési formák jövedelmezőségének értékelése	2,93
vevők jövedelmezőségének értékelése	2,85
vevői elégedettség nyomon követése	2,80
beszállítók teljesítményének értékelése	2,78
értékesítési csatornákkal kapcsolatos döntések	2,77
beszállítói kapcsolatok fejlesztése	2,76
partnerekkel való együttműködés fejlesztése	2,74
vevőkiszolgálás költségeinek értékelése	2,74
tevékenység-kihelyezési döntések	2,57
kiszolgálási színvonal értékelése	2,54
venni vagy gyártani döntések támogatása	2,46
elosztási csatornák jövedelmezőségi számítása	2,44

A különböző területekért felelős vezetők véleményét összevetve kitűnik, 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 ítéli a vállalati információs rendszert mind a vevői elégedettség követése, mind az üzleti partnerekhez kapcsolódó kérdések támogatásában. (Lásd 12. ábra.<sup>22</sup>)

<sup>22</sup> 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. Az ábrán csak az üzleti kapcsolatokhoz kötődő kérdésekre adott válaszok szerepelnek. A részletesebb elemzéseket sorozatunk 10. sz. műhelytanulmánya tartalmazza (Wimmer 2005).

12. ábra: A vállalati információs rendszer üzleti kapcsolatokat támogató szerepe a különböző vezetők véleménye szerint



18. táblázat: A kontrolling jelentések tartalma, 2004.

	Használók aránya	Átlagos értékelés
Számviteli kimutatásokból adatok	97,3%	4,53
Tervhez viszonyított teljesítmény	86,0%	4,24
Pénzügyi mutatószámok	84,5%	4,34
Költségelemzések	84,4%	4,43
<b>Értékesítés mennyiségi információk</b>	<b>83,3%</b>	<b>4,42</b>
Termékek jövedelmezősége	74,1%	4,22
Termelékenység alakulása	49,6%	3,84
Erőforrások kihasználtsága	47,0%	3,77
Alkalmazottak teljesítménye	41,8%	3,57
<b>Termékek minőségére vonatkozó információk</b>	<b>39,4%</b>	<b>3,67</b>
<b>Vevők elégedettsége</b>	<b>34,9%</b>	<b>3,78</b>
<b>Értékesítési csatornák költségei</b>	<b>31,0%</b>	<b>3,23</b>
<b>Értékesítési csatornák jövedelmezősége</b>	<b>29,2%</b>	<b>3,34</b>
<b>Rendelésteljesítés pontossága</b>	<b>29,1%</b>	<b>3,47</b>
Versenytársak helyzete	28,0%	3,52
<b>Vevőkiszolgálás költségei</b>	<b>25,8%</b>	<b>3,20</b>
<b>Beszállítók teljesítménye</b>	<b>25,2%</b>	<b>3,36</b>
<b>Rendelésteljesítés rugalmassága</b>	<b>18,7%</b>	<b>3,18</b>
<b>Kiszolgálási idő</b>	<b>17,5%</b>	<b>3,00</b>
<b>Egyes vevők kiszolgálásának jövedelmezősége</b>	<b>16,3%</b>	<b>3,01</b>

A kontrolling jelentések elsődlegesen számviteli információkat tartalmaznak gyakorlatilag minden vállalat esetében (97,3%), s ezeket hasznosnak is ítélik a pénzügyi vezetők. Az értékesítés mennyiségére vonatkozó információkat a válaszadók valamivel több mint négyötöde esetében tartalmaznak e jelentések, s ezek értékelése is kedvező (4,43). Ezen túlmenően ugyanakkor nem jellemző sem az értékesítéshez (értékesítési csatornához, azok jövedelmezőségéhez, költségeihez, a vevőkiszolgáláshoz stb.) sem a beszerzéshez (a beszállítók teljesítményéhez) kapcsolódó információk szerepeltetése a kontrolling jelentésekben. A 18. táblázatban láthatjuk, hogy e jellemzőket a válaszadók viszonylag kis része szerepelteti csak a jelentésekben. (Természetesen más formában, elemzések keretében is megjelenhetnek a vevői illetve a szállítói kapcsolatokban nyújtott teljesítmények, de összevetve az információs rendszer támogató szerepére vonatkozó vezetői véleményekkel, úgy tűnik, hogy e területek rendszeres elemzése nem tekinthető széles körben elérhetőnek.)

A vállalati teljesítmény és a változásokhoz való viszony (reagálóképesség) esetében szignifikáns különbséget tapasztalhatunk az információs rendszer támogató szerepében az egyes vállalatcsoportok között, noha a támogatottság az élenjárók esetében is gyengének tekinthető.<sup>23</sup>

- A vevői elégedettség változásának követésében mind a jobb reagálóképességgel jellemezhető, mind a teljesítményüket tekintve élenjáró cégek jobb támogatást érzékelnek, mint a többi csoport vállalatai,
- A partnerekkel való együttműködés fejlesztése tekintetében a változásokra felkészülő, illetve azokat befolyásoló vállalatok elfogadhatóbbnak érzékelik a vállalati információs rendszer támogatását, mint a késve vagy nem reagálók,
- A partnerek teljesítményének értékelésében a lemaradó cégek kevésbé tartják megfelelőnek az információs rendszert, mint az átlagosan teljesítő illetve az élenjáró vállalatok.

## **4.2. A teljesítménymérési gyakorlat konzisztenciája – a vállalközi kapcsolatok támogatása**

Kutatásunkban már az előző felmérések során is részletesen vizsgáltuk, hogy mely pénzügyi illetve működési teljesítménymutatókat és teljesítménymérési eszközöket használnak, illetve tartanak (tartánának) fontosnak, hasznosnak a vállalatvezetők. 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. A Versenyképesség kutatás 1996-os és 1999-es felmérése során azt tapasztaltuk, a vevőkiszolgáláshoz és a vevői elégedettséghez kapcsolódó teljesítménymutatókat és elemzési eszközöket általában alulmérés jellemzi. 1996 a készterméke illetve szolgáltatások minősége volt a leginkább fontosnak tartott, ugyanakkor viszonylag

---

<sup>23</sup> Részletesebben lásd Wimmer, 2005.



kevésbé széles körben használt mutató, melynél a legnagyobb „részt” tapasztalhattuk a fontosság és használat között. 1999-re e mutató a legelterjedtebbek közé került, s első helyét az alulmérési listán a vásárlói elégedettség mérése vette át.<sup>24</sup> A 2004. évi felmérés alapján a vevői illetve szállítói kapcsolatokhoz kötődő teljesítménymérési módszerek elterjedtségét és észlelt fontosságát a 19. táblázat foglalja össze.

19. táblázat: A vevői illetve szállítói kapcsolatokhoz kötődő teljesítménymérési módszerek elterjedtsége és fontosságának megítélése, 2004.<sup>25</sup>

<b>Mutató, módszer</b>	<b>Használók aránya</b>	<b>Fontosság átlagos értékelése</b>	<b>Használat (helyezés)</b>	<b>Fontosság (helyezés)</b>
vevői reklamációk száma	77,9%	4,15	3	8
termék/szolgáltatás minősége	77,2%	4,62	5	1
beszállítói szolgáltatások minősége	65,5%	4,28	12	5
vásárlói elégedettség	65,2%	4,50	13	2
beszedési és fizetési idők együttes elemzése	63,1%	3,88	14	18
beszállítók pontossága	61,9%	4,18	16	7
rendelésteljesítés pontossága	61,2%	4,32	17	4
rendelésteljesítés időtartama	55,8%	4,07	19	12
reklamációkezelés gyorsasága	55,2%	4,11	21	11
vevők ABC elemzése	44,8%	3,49	26	33
vásárlói lojalitás	34,7%	3,85	31	21
információáramlás hatékonysága a partnerek felé	31,6%	3,98	34	16
elosztási csatornák költségeinek elemzése	26,8%	2,94	38	39
költség alapú szállítóértékelési módszerek	14,9%	2,90	41	40

Wimmer, 2005. alapján

A vevői reklamációk száma a legtöbb válaszadó által rendszeresen követett teljesítménymutató, mely az üzleti kapcsolatokhoz köthető. A leginkább fontosnak a termékek és szolgáltatások minőségét, ezt követően a vásárlói elégedettséget tartják a vállalatvezetők. Látható, hogy a leginkább széles körben használt mutatót, a reklamációk számát fontosnak tartják a válaszadó

<sup>24</sup> 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 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).

<sup>25</sup> A helyezések az összesített, pénzügyi és működési teljesítménymutatókat és elemzési eszközöket is tartalmazó listán elért helyezési számot jelzi a használók aránya, illetve a hasznosság/fontossága alapján kialakított sorrend szerint. A teljes listát a műhelytanulmány sorozat 10. kötete tartalmazza.

termelési vezetők, de az ennél fontosabbnak tartott, de nehezebben követhető<sup>26</sup> teljesítményjellemzők, mint a vevői elégedettség, a rendelésteljesítés pontossága használata valamivel kevésbé elterjedt.

Elemzéseink szerint a már említett alulmérés (fontosnak tartott, de kevésbé elterjedt teljesítménymutatók, elemzési eszközök) leginkább az üzleti partnerekhez és a munkatársakhoz kapcsolódó hatékonysági jellemzőket érinti. A vállalatközi kapcsolatokhoz kötő, leginkább alulméréssel jellemezhető tényezők a következők (zárójelben a használók aránya és a hasznosság átlagos értékelése):

- Információáramlás hatékonysága a partnerek felé (31,6%, 3,98)
- Rendelésteljesítés pontossága (61,2%, 4,32)
- Vásárlói elégedettség (65,2%, 4,50)
- Vásárlói lojalitás (34,7%, 3,85)
- Vevői reklamációk kezelésének gyorsasága (55,2%, 4,11)
- Beszállítók pontossága (61,9%, 4,18)
- Rendelésteljesítés időtartama (55,8%, 4,07)

Figyelemre méltó, hogy melyek teljesítményjellemzőket, elemzési eszközöket tartanak hasznosnak, fontosnak az azokat nem használók is. A vevői, illetve szállítói kapcsolatokhoz kapcsolódó eszközök közül az azokat nem használók, illetve használók által a leginkább fontosnak tartott eszközöket a 20. és 21. táblázatok foglalják össze.

20. táblázat: Az egyes módszereket nem használók körében leginkább hasznosnak tartott módszerek és értékelésük, 2004.

<b>Teljesítményjellemző, módszer</b>	<b>Fontosság értékelése a nem használók körében</b>
vásárlói elégedettség	3,99
termék/szolgáltatás minősége	3,91
beszállítók pontossága	3,87
információáramlás hatékonysága a partnerek felé	3,80
beszállítói szolgáltatások minősége	3,79
rendelésteljesítés pontossága	3,77
reklamációkezelés gyorsasága	3,67
vevői reklamációk száma	3,53

<sup>26</sup> Természetesen a könnyű vagy nehéz követhetőség is relatív fogalom, különösen a teljesítménymutatók pontosságával összevetve. Láthatunk példát már arra is a hazai üzleti gyakorlatban, hogy egy szolgáltató bevezette a reklamációk számának mérését, ugyanakkor egy ügyfélpanasz csak akkor került be a statisztikába, ha az ügyfél úgy fogalmazott, hogy „reklamálni” akar, míg az elégedetlenség egyéb megnyilvánulásai nem rontották a cég magáról alkotott összképét. Ez a kis történet is csak azt példázza, hogy bizonyos mutatók használata még nem jelenti feltétlenül az érintett területek – esetünkben a vevői kapcsolatok – jobb támogatását, de a szemléletmód terjedése és szándék mindenképpen az első lépést jelentheti a fejlesztés érdekében.

21. táblázat: Az egyes módszereket használók körében leginkább hasznosnak tartott módszerek és értékelésük, 2004.

<b>Teljesítményjellemező, módszer</b>	<b>Fontosság értékelése a használók körében</b>
termék/szolgáltatás minősége	4,76
vásárlói elégedettség	4,72
rendelésteljesítés pontossága	4,59
beszállítói szolgáltatások minősége	4,50
vásárlói lojalitás	4,47
rendelésteljesítés időtartama	4,46
reklamációkezelés gyorsasága	4,41

Összességében a Versenyképesség-kutatás legfrissebb eredményei megerősítik a korábban tapasztaltakat, miszerint a vevő-szállító kapcsolatokra vonatkozó információk általában a fontosnak tartott, de kevésbé mért, rendszeresen nem gyűjtött, elemzett információk körébe tartoznak. Ugyanakkor az 1996. és 1999. évi hasonló elemzések tapasztalataihoz képest némileg nőtt az összhang az elvárások és az alkalmazott módszerek között.

Előzetesen megfogalmazott várakozásainknak megfelel, hogy a vevői illetve szállítói kapcsolatok kezelésében egyfajta egyensúlytalanság érvényesül: elsősorban a vevők elégedettségét illetve a beszállítói teljesítményt tartják (tartanak) fontosnak a vállalatok. A vevők kiszolgálásának költségei, vagy a beszállítói kapcsolatok jellemzőire kevesebb figyelem (s szándék) irányul.

Az információs rendszerek nem hatékonyak az üzleti partnerek értékelése, a velük való kommunikáció illetve együttműködés támogatásában – beleértve a vevői elégedettség nyomon követését is. A kontrolling jelentések továbbra is főként számviteli és pénzügyi információkat tartalmaznak, s viszonylag kevés vállalat szerepeltet a vevőktől vagy a beszállítóktól származó információkat.

Az üzleti partnerekhez kapcsolódó teljesítménymutatók növekvő használata (termékek/szolgáltatások minősége, a vásárlói elégedettség, a rendelésteljesítés időtartama) jellemző, s a hiányosságok ellenére javult az összkép az üzleti kapcsolatokat támogató információk kezelése, felhasználása terén. Konzisztensebb a vállalati gyakorlat: a „belső sorok” rendezése után az ügyfelek, majd az érintettek szélesebb köre is nagyobb figyelmet kaphat.

## 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.

Összességében a vállalatok többsége a megbízhatóságot, kiszámíthatóságot tartja a leginkább fontos, alapvető értéknek mind a vevői, mind a beszállítói kapcsolatok tekintetében. A különböző vállalatcsoportok észlelésének eltéréseit vizsgálva azt tapasztalhattuk, hogy bizonyos vállalati körökben (pl. nagyobb vállalatok, dominánsan külföldi tulajdonban lévő vállalatok, bizonyos iparágakban tevékenykedő cégek, a versenytársaikhoz képest jobb teljesítményt nyújtó cégek stb.) szemléletében bizonyos fejlesztésorientált szempontok erőteljesebben érvényesülnek. Az alkalmazott gazdálkodásmódszertani eszköztár elemzése azt jelzi, hogy azok egyre inkább összhangban vannak a vállalati prioritásokkal, bár továbbra is észlelhető, hogy az üzleti partnerekhez kapcsolódó döntések támogatásában kevésbé tartják hatékonynak információs rendszereiket a vállalatvezetők. Ez azonban nem feltétlenül módszertani lemaradást jelez, hanem az elvárások növekedését is jelzi.

E tanulmány folytatásaként az üzleti kapcsolatok vizsgálatában további elemzéseket tervezünk az egyes részterületek (különböző kapcsolatok) vizsgálatára, a vállalatok tipizálására az üzleti kapcsolatokban képviselt értékek (elvárások) alapján, s a kapcsolatok az üzleti sikerben játszott szerepének elemzésére. Az adatelemzés mellett a vevői és a szállítói, illetve a tulajdonosi kapcsolatok elemzése során a vállalati interjúkra, esettanulmányokra, s vállalati szakemberekkel folytatott kerekasztal-beszélgetésekre is támaszkodni kívánunk majd a vevő-szállító kapcsolatok menedzselésének tipikus formáinak, s befolyásoló tényezőinek feltárására.

## **Mellékletek**

1. melléklet – A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2004
2. melléklet – A hosszú távú szerződések aránya
3. melléklet – A hosszú távú szerződések tartalma

**1. melléklet**  
**– A minta megoszlása különböző vállalati jellemzők szerint, 2004.**<sup>27</sup>

<b>Jellemző</b>	<b>Kategóriák</b>	<b>A minta megoszlása</b>
1. Vállalati méret	1 – Kisvállalat, 2 – Középvállalat 3 – Nagyvállalat	24,3% 41,9% 33,9%
2. Tulajdonosok típusa	1 – Többségi állami tulajdon 2 – Többségi belföldi (nem állami) tulajdon 3 – Többségi külföldi tulajdon	30,2% 49,5% 20,4%
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	8,6% 7,6% 10,0% 13,3% 9,0% 8,6% 10,3% 5,6% 9,6% 17,3%
4. Tevékenység diverzifikáltsága	1 – Egy üzletágban tevékenykedő vállalat 2 – Diverzifikált vállalat 3 – Erősen diverzifikált vállalat	29,6% 50,9% 19,5%
5. Vállalati teljesítmény	1 – Lemaradók 2 – Átlagosan teljesítők 3 – Vezetők	30,7% 35,4% 33,9%

<sup>27</sup> A kategóriák kialakításának célja az volt, hogy a kiválasztott jellemzők alapján egységes, minden kutató által azonosan értelmezett vállalatcsoportokat hozunk létre, melyek később különböző szempontok szerint jellemezhetők. E kategóriák kialakításával és bővebb értelmezésével, a minta részletesebb jellemzésével és a kategóriák közötti kapcsolatokkal külön tanulmány foglalkozik (Wimmer–Csesznák, 2005).

## 2. melléklet – A hosszú távú szerződések aránya

A vállalat értékesítésének hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?

	Gyakoriság	%	% a teljes mintában	Kummulált %
0-20%	129	43,00	44,03	44,03
21-40%	34	11,33	11,60	55,63
41-60%	39	13,00	13,31	68,94
61-80%	32	10,67	10,92	79,86
81-100%	59	19,67	20,14	100,00
összes válasz	293	97,67	100,00	
hiányzó válasz	7	2,33		
	300	100,00		

Az összes beszerzés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján?

	Gyakoriság	%	% a teljes mintában	Kummulált %
0-20%	114	38,00	40,43	40,43
21-40%	48	16,00	17,02	57,45
41-60%	29	9,67	10,28	67,73
61-80%	55	18,33	19,50	87,23
81-100%	36	12,00	12,77	100,00
összes válasz	282	94,00	100,00	
hiányzó válasz	18	6,00		
	300	100,00		

### 3. melléklet – A hosszú távú szerződések tartalma

A szállítókkal (vevőkkel) kötött hosszú távú szerződésekben mennyire konkrétan határozzák meg az alábbiakat? (1 – nagyon konkrét, 5 – teljesen általános)

<b>A hosszú távú szerződések tartalma – vevők</b>	
A szállítási időt a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,57
A minőséget a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,61
A költségviselést a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,66
A szállítási mennyiséget a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,67
Az eljárást késedelem esetén a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,75
Egyéb ügyeket a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,75
A kötbért a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,85
A termékkel járó szolgáltatást a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,88
A szerződésmódosítási lehetőséget a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,92
A közöttünk működő kommunikáció módjait a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	2,97
A közös problémamegoldást a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	3,10
A fejlesztésben való együttműködést a vevővel kötött hosszú távú szerződésekben	3,33
<b>A hosszú távú szerződések tartalma – szállítók</b>	
A minőséget a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,33
A szállítási időt a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,43
A költségviselést a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,52
A kötbért a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,59
A szállítási mennyiséget a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,63
Az eljárást késedelem esetén a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,71
A termékkel járó szolgáltatást a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,74
A szerződésmódosítási lehetőséget a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,80
A közöttünk működő kommunikáció módjait a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,85
Egyéb ügyeket a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	2,98
A közös problémamegoldást a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	3,05
A fejlesztésben való együttműködést a szállítóval kötött hosszú távú szerződésekben	3,32



## Hivatkozott források

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita (szerk.): Fókuszban a verseny – Gyorsjelentés a „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program 2004. évi kérdőíves felmérésének eredményeiről, BCE Versenyképesség Kutatóközpont, 2004. szeptember

Chikán Attila – Czakó Erzsébet (szerk.): Versenyben a világgal 2004–2006 – Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból, Kutatási tervtanulmány, 1. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2004. június

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

Cooper, R. – Kapla, R. S.: Költség és hatás. Panem, IFUA Horváth és Partner, 2001.

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

Hakansson, H. – Snehota, I. (2000): idézi: Mandják, 2005.

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

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

Lesi Mária: A Versenyképesség Kutatás 2004-es vállalati mintájának alapjellemzői és reprezentativitása, 2. sz. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest, 2005. június

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

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

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

Pecze Krisztina: Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból, Vezetéstudomány XXXVI. évf. (2005) 5. szám pp. 25-34.

Schmenner, R. W.: 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.

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

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

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

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

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

Wimmer Ágnes: Teljesítménymenedzsment az érintettekkel való kapcsolatok tükrében, In: Tudásalapú társadalom, Tudásteremtés–Tudástranszfer, Értékrendváltás, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, V. nemzetközi konferencia, Miskolc–Lillafüred, 2005. május 11–12. II. kötet pp. 95–101.

## **A kutatási program támogatói**

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány