

# Vállalkozások hosszú távú üzleti kapcsolatai Magyarországon



**Dr. Gelei Andrea**

egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánccs Menedzsment Tanszék  
E-mail: andrea.gelei@uni-corvinus.hu

**Jámber Zsófia**

PhD hallgató, Budapesti Corvinus Egyetem, Logisztika és Ellátási Lánccs Menedzsment Tanszék  
E-mail: zsofia.jambor@uni-corvinus.hu

## Röviden a szerzőkről

*Dr. Habil Gelei Andrea, PhD, okleveles közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem Logisztika és Ellátási Lánccs Menedzsment Tanszékének oktatója, egyetemi tanár. Főbb kutatási területei: üzleti hálózatok menedzsmentje, ellátási hálózatok struktúrái, ellátási lánc-menedzsment sajátosságok. Számos magyar és angol nyelvű tudományos cikk, könyvrészlet, könyv szerzője, szerkesztője, hazai és nemzetközi tudományos konferenciák rendszeres előadója.*

*Jámber Zsófia, okleveles közgazdász, a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskolájának PhD hallgatója*

## Absztrakt

Állandóan és gyorsan változó világunkban növekvő figyelmet kapnak a vállalatok hosszú távú üzleti kapcsolatai, így van ez Magyarországon is. A tanulmány célja, hogy a hazai vállalkozások hosszú távú üzleti kapcsolatainak jellegzetességeit mélyebben vizsgálja. A szerzők az ellátási lánc mentén triadikus

megközelítéssel éltek, így az elemzést a központi vállalat mind beszállítói, mind megrendelői oldalán elvégezték. Az eredmények alapján elmondható, hogy mindkét alapvető ellátási lánc kapcsolat esetén három különböző kapcsolati klasztert lehetett azonosítani, melyekben keverednek a versenyző és az együttműködő kapcsolati jellemzők. Ez ellentmond annak a hagyományos megközelítésnek,

mely szerint egy üzleti kapcsolat vagy versenyző, vagy együttműködő jellegű. Eredményeink azt mutatják, a hazai gyakorlatban is jelen vannak a kevert (ún. kooperatív) kapcsolatok.

### Kulcsszavak

ellátási lánc, üzleti kapcsolat, triád, kooperáció

## 1. Bevezetés

Állandóan és gyorsan változó világunkban növekvő figyelmet kapnak a vállalatok hosszú távú üzleti kapcsolatai, így van ez Magyarországon is. A tanulmány célja, hogy a hazai vállalkozások hosszú távú üzleti kapcsolatainak jellegzetességeit mélyebben vizsgálja. A hagyományos üzleti kapcsolatok (így a versenyző és az együttműködő kapcsolatok) mellett a kooperatív kapcsolati lehetőségeket is vizsgáljuk.

Az ellátási lánc irodalomban számos diadikus (pl. megrendelő - beszállító) kapcsolati fókusszal rendelkező kutatás lelhető fel. Sokan ugyanakkor hangsúlyozzák, hogy az üzleti kapcsolatok dinamikája ebben a diadikus megközelítésben nem vizsgálható, ehhez minimalisan a hármas kapcsolatrendszer (ún. triádok) vizsgálatára van szükség (pl. beszállító, központi vállalat és megrendelője) (Choi - Wu, 2009; Li - Choi, 2009). Tanulmányunkban mi is ez utóbbi álláspontot követjük, és triadikus

szemléletben a központi vállalat legfontosabb beszállítója és megrendelője közötti kapcsolatot vizsgáljuk.

Mandják és Durrieu (2000) a vevői elvárások 3 szintjét különböztetik meg. Ezek az ún. tranzakció szintű (pl. adott termék/szolgáltatás beszerzésével kapcsolatosan), az ún. kapcsolati szintű (pl. innováció), és az ún. hálózati szintű elvárások (pl. adott beszállítón keresztül a hálózat más szereplőivel kapcsolatos üzleti információ szerzése). Ezeknek az elvárásoknak meghatározó szerepük van az ellátási lánc központi vállalatának kapcsolati menedzsmentje szempontjából. Tanulmányunkban ezeket az elvárási szinteket vizsgáljuk. Célunk, hogy azonosítsuk a különböző gyakorlatok mellett fellelhető különböző kapcsolat-típusokat.

## 2. Módszertan és kutatási eredmények

Tanulmányunk a Budapesti Corvinus Egyetemen működő Versenyképesség Kutató Központ által 2013-ban végzett

kérdőíves felmérés adatbázisát használja. A 300-as mint 83%-a tartozik a kis- és közepes vállalkozások közé. A válaszadók többségében a kereskedelem (20%), a gépgyártás területén (15,3%), szolgáltatóiparban (14,7%) és élelmiszeriparban (11%) tevékenykednek (Csesznák - Wimmer, 2014). Statisztikai elemzéseinkhez az IBM SPSS 22 programot használtuk, elemzéseinket a központi vállalat mindkét kiemelt kapcsolati (beszállítói és vevői) oldalán elvégeztük. Első lépésben kiválasztottuk azokat a válaszadókat, amelyek rendelkeznek hosszú távú szerződésekkel.

Beszállítói oldalon 214 vállalatot, megrendelői oldalon 218 vállalatot találtunk. Ezt követően főkomponens analízist végeztünk arra vonatkozóan, hogy kiderítsük, milyen okok rejlenek a hosszú távú szerződés megkötése mögött. Adott változók faktorelemzésre való alkalmasságát mind a Kaiser - Meyer - Olkin féle kritériummal (Nunnally - Bernstein, 1994), mind Cronbach Alpha mutatóval teszteltük.

A faktoranalízis elvégzése után (az egyes kapcsolati típusok mögött álló faktorok feltárása céljából), klaszter analízist végeztünk, hogy az üzleti kapcsolatokról eltérő módon gondolkodó válaszadók potenciális csoportjait azonosíthassuk. A továbbiakban a kapott eredmények bemutatása következik.

### Beszállítói kapcsolatok

A hosszú távú beszállítói kapcsolatok esetében 2 kapcsolati faktort azonosítottunk látens változóként. Értelmezésünk szerint az első látens változó megfeleltethető a tranzakciós, míg a második faktor a kapcsolati szintű vevői elvárások elméleti konstrukciójával.

További elemzéseinkhez az egyes faktorokhoz tartozó azon változókat használtuk fel, melyek a legmagasabb faktor értékkel rendelkeztek. Ilyen változók voltak: (i) a stabil ellátás, mely a tranzakciós várakozásokhoz kapcsolható, (ii) a potenciális radikális innováció, mely a kapcsolati várakozás fontos eleme. Ezek segítségével klaszterelemzést végeztünk. Összességében elmondható, hogy a válaszadók egyrészt a klasszikus kompetitív előnyök (ez a jelenség köthető a verseny jelenségéhez), másrészt az összetettebb módon megvalósítható előnyök miatt (ez a jelenség kapcsolható a partnerek közötti hosszabb távú együttműködéshez) kötnek hosszú távú szerződéseket partnereikkel.

A K-közép klaszterelemzési módszerrel kapott eredményünk azt mutatta, hogy beszállítói oldalon 3 jól elkülöníthető vállalatcsoportot lehet azonosítani, és ezek a csoportok eltérően gondolkodnak beszállítóikkal való hosszú távú kapcsolataik menedzsmentjéről. Három kérdés köré csoportosítottuk a válaszadókat (minden esetben a kérdést a 3 évvel korábbi és jelen állapotában is kérdeztük):

- „Kérjük, jelezze, hogy legfontosabb beszállítói kapcsolat kialakításához és fenntartásához három évvel ezelőtt milyen mértékű kapcsolat-specifikus (kizárólag az adott szállítóhoz kötődő) befektetés volt szükséges a vállalatnál? Kérjük azt is jelezze, hogy jelenleg hogyan alakul a befektetések mértéke!” Ez a kérdés 5 al kérdést tartalmaz az egyedi, sajátos beruházásokkal kapcsolatban (Bensaou, 1999), ezek az emberi erőforrás, speciális eszközök, új procedúrák, új telephely, egyéb beruházások (ez utóbbi esetben a válaszadónak meg kellett neveznie a kategória tartalmát). A kapcsolat-

specifikus beruházásokat nehéz más kapcsolatba áthelyezni annak speciális jellemzői, tulajdonságai miatt, így jól leírja a partnerek egymás közötti elkötelezettségének mértékét (Håkansson – Ford, 2002).

- „Kérjük, jelezze, hogy milyennek értékeli kiemelt/legfontosabb vevői kapcsolatában az alábbi tényezőket a megrendelő részéről!” A kérdésben tehát a társas kötelek különböző dimenziói kerültek fókuszba, így például a közös célok megléte, a lojalitás, a bizalom, az együttműködés, a bizonytalanság szintje, az elkötelezettség mértéke, kölcsönös függőség mértéke, a személyes kapcsolatok erőssége, stb. Ez a kérdéskör az ARA modell szerint a partnerek közötti társas kötelek elméleti körébe tartozik (Håkansson - Shenota, 1995).
- „Véleménye szerint mikor értékes egy adott beszállítóval való kapcsolat?” Ehhez a kérdéshez számos válaszlehetőség tartozik, mint például a megbízhatóság, a jó hírnév, hozzáértő emberek, a folyamatos fejlesztés lehetősége, a beszállító különleges szaktudása, beszállító őszinte, stb. Ez a harmadik kérdés összhangban van Ulaga – Eggert (2005) kapcsolat-érték elméletével.

### 3. Telephelyválasztás

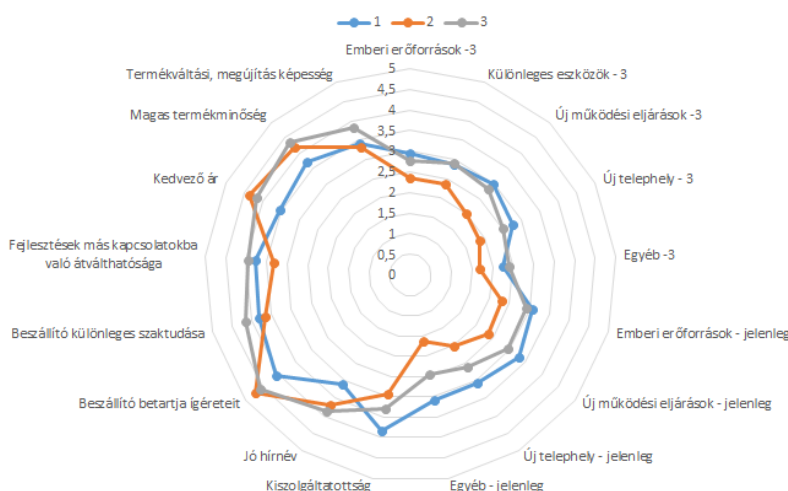
A termelő/gyártó és kereskedelmi vállalatok életében az egyik legfontosabb jelentőségű döntés a disztribúciós központok telephelyének kiválasztása. A raktár telepítése előtt azonban mindenképpen szükséges az egész logisztikai folyamat átvizsgálása, valamint az elvárások tisztázása. A szerzők előző

szakcikkükben már ismertették a súlyozott pontszám módszert, valamint a rácsos és grafikus technikákat (Oláh – Karmazin, 2016), ellenben ezeken túl szükséges vizsgálni makro és mikro szinten is a közbelső raktárak elhelyezésének kérdését, melyre most, a jelen publikációban kerülhet sor. A makroszintű elemzés során arra kaphatunk választ, hogy földrajzilag hol a legjobb az elhelyezése a jövőben kialakításra kerülő raktárnak. A mikro megközelítés pedig azt segíti elő, hogy azokat a tényezőket vizsgáljuk meg, amelyek a pontos elhelyezkedést határozzák meg.

Az 1. ábrán látható, hogy az első kapcsolati menedzsment típushoz tartozó vállalatok köre (az ábrán kézzel jelölve) érzékenyen reagál kiszolgáltatott helyzetekre, új telephely létrehozására, új eljárások kialakítására és emberi erőforrás kérdések kezelésére. A másik végletet mutató csoport (szürkével jelölve az ábrán) beszállítóját annál értékeesebbnek, fontosabbnak itéli, minél különlegesebb tudással rendelkezik, magas termékminőséget garantál, minél magasabb képességgel rendelkezik adott termék megújításával kapcsolatban, más kapcsolatokba is transzferálható innovációra képes és jó szakemberekkel rendelkezik. A köztes csoport (narancssárgával jelölve az ábrán) kötődik legkevésbé a beszállítóhoz, a csoporthoz tartozó vállalatok két fontos területet említettek, ezek a korrekt ár és a beszállító megbízhatósága. Mindhárom csoportból elmondható, hogy a társas kötelek és a kapcsolati jellemzők fontosabbak a kapcsolat-specifikus beruházások aktuális szintjénél.

### Megrendelői kapcsolatok

1. ábra: Beszállítói kapcsolatok menedzsment gyakorlatok portfóliója



Forrás: Versenyképesség Kutató Központ 2013-as adatbázisa alapján saját számítások SPSS-ben, 2017

A megrendelői kapcsolatok esetében is a korábbiakban feltett kérdések szerepeltek, természetesen ezúttal a megrendelőre vonatkozóan:

- „Kérjük, jelezze, hogy legfontosabb megrendelői/vevői kapcsolat kialakításához és fenntartásához három évvel ezelőtt milyen mértékű kapcsolat-specifikus (kizárólag az adott vevőhöz kötődő) befektetés volt szükséges a vállalatnál? Kérjük azt is jelezze, hogy a jelenleg hogyan alakul e befektetések mértéke!”
- „Kérjük, jelezze, hogy milyennek értékeli kiemelt/legfontosabb vevői kapcsolatában az alábbi tényezőket a megrendelő részéről!”
- „Véleménye szerint mikor értékes egy adott vevővel való kapcsolat?”

A klaszteranalízis eredményeképpen a megrendelői oldalon is három jól elkülöníthető csoportot azonosítottunk, ezt mutatja a 2. ábra. Az első csoport (késsel jelölve az ábrán) tartja fenn a legszorosabb kapcsolatot a megrendelőjével, a legmagasabb értékeket a megbízhatóság és az őszinteség értékei kapták, de az együttműködés lehetősége és az alkalmazottak kompetenciája is kulcsfontosságú a csoporthoz tartozó vállalatoknak. A második csoport (narancssárgával jelölve az ábrán) tagjai kötődnek legkevésbé a megrendelőjükhöz (a másik két csoporthoz viszonyítva) annak ellenére, hogy a megbízhatóság és a hitelesség kapták a legmagasabb értéket az egyes paraméterek közül. A kommunikáció és a megrendelő speciális tudása kapták a legkisebb értékeket, így ezek a legkevésbé fontos értékek az ehhez a csoporthoz tartozók számára.

A harmadik csoport (szürkével jelölve az ábrán) az első két csoport között helyezkedik el minden paraméter tekintetében. Ez a csoport jelent egyfajta átmeneti csoportot, amely kevésbé elkötelezett a megrendelője felé, mégis komplexebb kapcsolatokkal rendelkezik a másodikként bemutatott vállalatcsoport tagjainál. Általában elmondható, hogy a vizsgált kapcsolati jellemzők ezen csoport tagjai esetében a legkiegyensúlyozottabbak.

#### Triadikus szintű kapcsolati analízis

A vertikális ellátási triadot tekintve (beszállító – központi vállalat – megrendelő közötti kapcsolati rendszer) elmondható, hogy a szavahihetőség az egyik legfontosabb értéket képviseli a központi vállalatok számára mind a beszállítói, mind a megrendelői oldalon. Ez a jellemző kapta a legmagasabb értéket. Az is megfigyelhető, a hosszú távú kapcsolatok a megrendelői oldalon kiegyensúlyozottabbak, valamint a megrendelői oldalon a központi vállalatok elkötelezettsége erősebb.

### 4. Következtetések

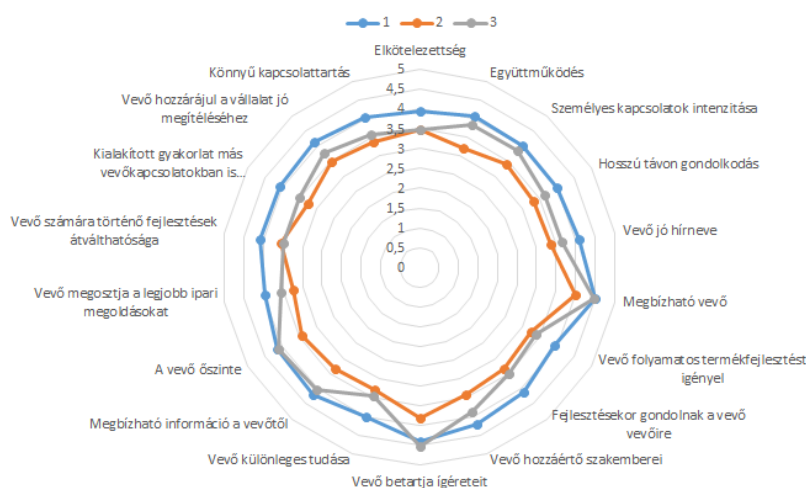
Tanulmányunkban a magyarországi vállalatok hosszú távú kapcsolatait vizsgáltuk a Versenyképesség Kutató Központ adatbázisa alapján. Célunk az volt, hogy összevegyük a szakirodalom által hagyományosan tárgyalt versenyző vagy együttműködő kapcsolatokat a komplexebb kooperatív kapcsolat típusokkal. Az elemzés alapján elmondható, hogy a klasszikus modellek a gyakorlatban sokkal inkább keverednek, így utat engedve egy új jelenség, a kooperatív kapcsolat menedzsment felé.

**Köszönetnyilvánítás:** A tanulmány az OTKA (K115542) által támogatott kutatás keretében jött létre.

### 5. Irodalom

- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. (Cover story). Sloan Management Review, 40(4), 35.
- Csesznák, A., Wimmer Á. (2014). Vállalati jellemzők és összefüggéseik – A „Versenyben a világgal” kutatási program 2013. évi felmérésében résztvevő vállalatok jellemzése. Versenyképesség könyvsorozat, 1. kötet. BCE Vállalatgazdaságtan Intézet,
- Versenyképesség Kutató Központ.
- Choi, T. Y., Wu, Z. (2009). Taking the leap from dyads to triads: Buyer-supplier relationships in supply networks. Journal of Purchasing and Supply Management, (15), 263.
- Dyer, J. H., Cho, D. S., Chu, W. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The Next 'Best Practice' in Supply Chain Management. California Management Review, (2), 57
- Håkansson, H., Shenota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks, First edition, Routledge, London
- Håkansson, H., Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? Journal of Business Research, Vol. 55, Issue 2, 133-139.
- Li, M., Choi, T. Y. (2009). Triads in services outsourcing: Bridge, bridge decay and bridge transfer. Journal of Supply Chain Management, 45 (3), 27.
- Mandják, T., Durrieu, F. (2000, September). Understanding the non-economic value of business relationships. In 16th IMP Conference (pp. 7-9).
- <http://impgroup.org/uploads/papers/89.pdf>
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. Third edition, McGraw-Hill, New York
- Ulaga, W., Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. Journal of Business-to-business Marketing, 12(1), 73-99.

1. ábra: Megrendelői kapcsolat menedzsment gyakorlatok portfóliója



Forrás: Versenyképesség Kutató Központ 2013-as adatbázisa alapján saját számítások SPSS-ben, 2017