

GELEI Andrea – DOBOS Imre – NAGY Judit

# ÜZLETI KAPCSOLATOK BEÁGYAZOTTSÁGA A MAGYAR GAZDASÁGBAN

A cikk a hazai ellátási láncok alapegységének, az üzleti kapcsolatoknak a beágyazottságát vizsgálja. A vállalatok közötti üzleti kapcsolatok sokféle jellemzője közül kiemelt jelentőségű azok stabilitása, ami közvetlenül függ a kapcsolatok beágyazottságának fokától. Az üzleti kapcsolat beágyazottságára hatást gyakorol az együttműködő felek közötti kötelek három típusa (Håkansson – Snehota [szerk.], 1995): a megrendelő-beszállító közötti (i) tevékenység, (ii) szociális és (iii) erőforrás-kötelek erőssége, intenzitása. A szerzők kutatásának hipotézise szerint e kötelek erősségét, és ezen keresztül a kapcsolat beágyazottságának mértékét befolyásolja az, hogy milyen a felek közötti csere tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitása. Tanulmányuk a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói” című kutatási programja (2007–2008) keretében készült kérdőíves felmérés kiemelt eredményeit mutatja be. Az elemzés magában foglalja az üzleti kapcsolatok számára releváns különböző kötelektípusok jellemzőinek bemutatását, a csere tárgyát meghatározó vevői elváráscsomagok, illetve azok leképeződéseként kialakuló tipikus termék- és szolgáltatáscsomagok ismertetését, végül annak bemutatását, hogy azok miképpen hatnak az üzleti kapcsolatok beágyazottságára.

**Kulcsszavak:** üzleti kapcsolat, kapcsolat beágyazottsága, termék- és szolgáltatáscsomag, tevékenységek kötelek, szociális kötelek, erőforrás-kötelek

Cikkünk a megrendelő-beszállító vállalatok közötti üzleti kapcsolatok egy kiemelt jellemzőjét, a kapcsolatok beágyazottságának fokát elemzi a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ keretei között végzett empirikus kutatás eredményei alapján. A 2007–2008-ban, „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” címmel végzett kutatási program fókuszában a hazai ellátási láncok építőköveinek, az üzleti kapcsolatoknak a stabilitása állt. Az üzleti kapcsolatokat sokszor igen könnyen fel lehet bontani, meg lehet szüntetni. Ennek lehetősége és ezzel a kapcsolat stabilitása alapvetően két tényezőtől függ (Håkansson – Ford, 2002): egyrészt attól, hogy milyen az együttműködő felek kapcsolati hálójának változatossága, másrészt attól, hogy mennyire beágyazott az adott, konkrét üzleti kapcsolat.<sup>1</sup> Az üzleti kapcsolatok változatossága gyakorlatilag az új kapcsolat kiépítésének költségét mutatja meg. Minél gazdagabb, szélesebb körű az üzleti kapcsolatok szereplőinek sa-

ját kapcsolati hálója, annál olcsóbbá, és így könnyebbé válik az új kapcsolatok kialakítása, és ezzel a meglévő üzleti kapcsolat stabilitása potenciálisan csökken. Az üzleti kapcsolat beágyazottsága pedig azt a költséget mutatja meg, amelybe egy adott, már kialakult kapcsolat felbontása, az abból való kilépés kerül. E költségek gyakorlatilag a kapcsolatba korábban befektetett relációs-specifikus befektetésekről történő lemondás miatt merülnek fel. *Cikkünkben az üzleti kapcsolatok működése során kialakuló beágyazottságot és annak okait vizsgáljuk. Hipotézisünk szerint az üzleti kapcsolatok beágyazottságát meghatározza az, hogy milyen a kapcsolat alapját képező, a csere tárgyát jelentő konkrét termék- és szolgáltatáscsomag komplexitása.*

## Bevezetés – a kutatási téma bemutatása

Kutatási kérdésünket mind elméleti, mind gyakorlati szempontból fontosnak tartjuk. A kérdés elméleti relevanciájának indoklásához szükséges kiemelnünk, hogy

az üzleti kapcsolatot meg kell különböztetni az egyedi cserekapcsolattól. Az együttműködésnek két különböző, bár egymástól nem független szintjéről van szó, hiszen az üzleti kapcsolat alapja a csere, üzleti kapcsolat csereepizódok sokaságának eredményeképpen jön létre. Ezt az értelmezést tükrözi Mandják definíciója is (2005: 18. o.), amely szerint az üzleti kapcsolatot mint az üzleti hálózatba ágyazott két szervezet közötti interaktív cserekapcsolatot határozhatjuk meg. Ugyanakkor az üzleti kapcsolat több annál, mint a kapcsolatban együttműködő partnerek között végbemenő csereepizódok összessége, hiszen az együttműködés során kialakuló kapcsolat saját, az egyes csereepizódokból ugyan táplálkozó, de azoktól független jellemzőkkel is bír. Ilyen kapcsolati jellemző például a bizalom foka, az elkötelezettség mértéke, vagy éppen a cikkünk által vizsgált beágyazottság szintje. Kutatási hipotézisünkkel az üzleti felek közötti együttműködés két szintjét kötjük össze. A csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag a csere, a tranzakció jellemzője, míg a beágyazottság már a kapcsolaté, és ezzel az együttműködések két szintje közötti hatásmechanizmust vizsgáljuk.

Meggyőződésünk, hogy a cikkben vizsgált kutatási kérdés a gyakorló vállalatvezetők számára is értékkel bír, hiszen rávilágít fontos, az üzleti kapcsolatok beágyazottságát, végső soron stabilitását befolyásoló tényezőkre. Ez a kérdéskör különösen hűsba vágó manapság, a gazdasági válság körülményei között.

Cikkünkben elsőként részletesen is bemutatjuk kutatási modellünket, majd a felmérés módszertani kérdéseit tárgyaljuk. Ezt követően ismertetjük kutatási eredményeinket a hazai vállalatok üzleti kapcsolataiban jellemző termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásával kapcsolatban, és tárgyaljuk ennek hatását a különböző kapcsolati kötelelékre, illetve a kapcsolat beágyazottságára.

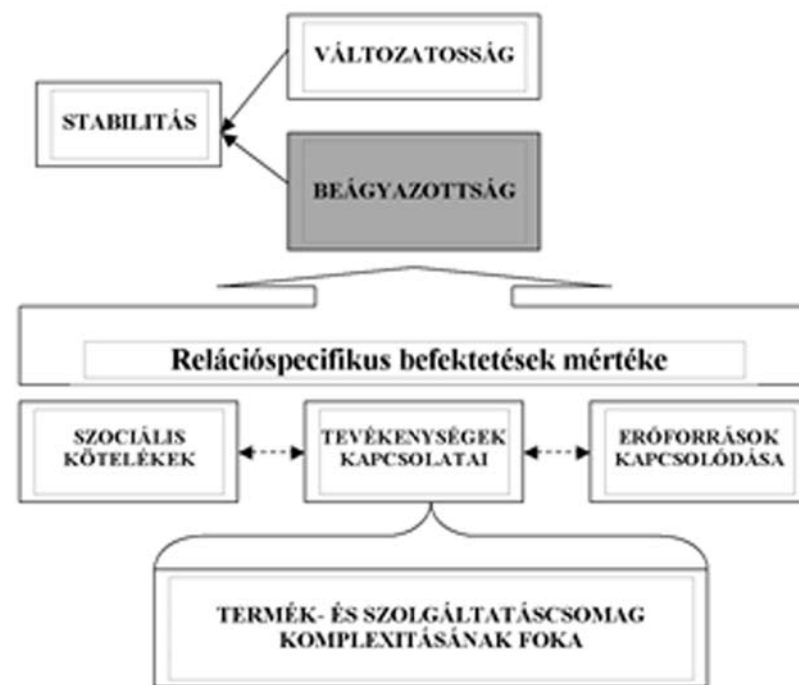
### Az üzleti kapcsolatok beágyazottságát befolyásoló tényezők

A kapcsolat beágyazottsága – mint említettük – közvetlenül függ a kapcsolatban felhalmozott relációs-specifikus beruházások mértékétől. Relációs-specifikus beruházásokat az együttműködő felek az üzleti partnerrel való kapcsolat kialakítása, fenntartása és fejlesztése érdekében hajtanak végre. E beruházások

jellemzője, hogy azok az adott kapcsolati partnerhez kötődnek, a konkrét kapcsolatban hasznosíthatók igazán, a befektetések más kapcsolatba csak jelentős veszteséggel, vagy egyáltalán nem vihetők át. A reláció- vagy kapcsolatspecifikus befektetések számos formája létezik, azok különböző módon valósíthatók meg. Håkansson és Snehota (szerk., 1995) az üzleti partnerek közötti együttműködés három kapcsolódási szintjét, típusát különbözteti meg: a **szociális** (emberi, illetve szervezeti), a **tevékenységek szintjén megvalósuló és az erőforrás-kötelelék típusait**. E kötelelék mindegyike esetében igaz, hogy azok kialakítása és erősítése igényli relációs-specifikus befektetések végzését. Minél gazdagabbak az együttműködő felek közötti szociális kapcsolatok, minél szélesebb körű és intenzívebb az együttműködő felek által a kapcsolatban végzett tevékenység-halmaz, illetve minél mélyebb az üzleti partnerek közötti erőforrás-beágyazottság, annál magasabb lesz a relációs-specifikus befektetések mértéke és így a kapcsolat beágyazottsága is.

1. ábra

A kapcsolat stabilitását és beágyazottságát befolyásoló tényezők közötti összefüggések – a kutatás logikai felépítése



A különböző üzleti kapcsolatokat elemző kutatók (Dyer, 1996; Bensaou, 1999) már korán felhívták a figyelmet arra, hogy a *kapcsolat jellemzői és az erre épített kapcsolattípusok nagymértékben különböznek a csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag tartalmától*. A hivatkozott szerzők is felhívják a figyelmet

arra, hogy minél komplexebb, egyedibb, a megrendelő számára fontosabb a csere tárgya, annál erőteljesebb lesz a kapcsolódás. Konkrét elemzés a csere tárgya és a kapcsolat beágyazottsága mint kiemelt kapcsolati jel-

erőforrás-kötelelék) a nagyvállalati kapcsolatrendszerben mélyebb elemzésre adnak lehetőséget. Az elemzési keretet az SPSS statisztikai programcsomag által biztosított modellek szolgáltatták.

1. táblázat

A mintában szereplő vállalatok jellemzője – vállalati méret

	Elemzés	Minimum	Maximum	Átlag	Átlagos eltérés
Állományi létszám 2007 (fő)	67	2	14000	963	2524
Nettó árbevétel 2007 (millió HUF)	54	12000	12 134 797 986	293 306 346	1 681 271 626
Export aránya az árbevételből (%)	57	,55	100	43	33

2. táblázat

A minta megoszlása ágazati és tulajdonosi szempontok szerint

Ágazat	A minta %-a
Mezőgazdaság	2,8
Kitermelőipar	1,4
Élelmiszeripar	25,0
Könnyűipar	11,1
Vegyipar	16,7
Gépipar	12,5
Egyéb feldolgozóipar	5,6
Építőipar	4,2
Kereskedelem	8,3
Szolgáltatás	12,4
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

Tulajdonos	A minta %-a
Magyar állam	2,8
Magyar magántulajdonos	30,5
Külföldi tulajdonos	66,7
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>

### A hazai üzleti kapcsolatok beágyazottságának elemzése

Mint azt a kutatási téma felvezetésében már említettük, hipotézisünk az, hogy az üzleti kapcsolatok beágyazottságát alapvetően befolyásolja, hogy milyen egy adott kapcsolatban a csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka. Egy komplex termék- és szolgáltatáscsomag azért vezet el beágyazottabb kapcsolat kialakulásához, mert szélesebb és intenzívebb tevékenység-, kiterjedtebb és erősebb szociális kötelelék kialakulásához, illetve erőteljesebb erőforrás-elköteleződéshez vezet. Amennyiben ezek a kötelelék erősödnek, nő a kapcsolatba fektetett relációs-specifikus befektetések mennyisége és nő a kapcsolat beágyazottságának foka is.

lemző között ugyanakkor még nem található az irodalomban. Ezt a kutatási rést kívántuk betölteni, amikor megfogalmaztuk hipotézisünket. A relációs-specifikus befektetések mértékét – és ezen keresztül a kapcsolat beágyazottságának fokát is – közvetlenül befolyásolja az, hogy milyen a kapcsolat alapját, a csere tárgyat képező konkrét termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka. A relációs-specifikus befektetések minél teljesebb körű feltérképezése és mérése érdekében pedig használtuk Håkansson és Snehota (szerk., 1995) kapcsolati kötelelékre vonatkozó koncepcióját.

Kutatásunk során az előzőekben bemutatott és az 1. ábrán szemléltetett módon vizsgáljuk tehát a kapcsolatok beágyazottságát. Vizsgáljuk, hogy milyen az üzleti kapcsolatok alapját jelentő, a csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka, és azt, hogy ez hogyan hat a kapcsolatban fellelhető, relációs-specifikus befektetéseket generáló egyes köteleléstípusokra, végső soron a kapcsolat beágyazottságára.

### Kutatásmódszertan, a kérdőív és a minta jellemzői

Az adatelemzéshez felvett minta számítógépes, on-line megkérdezésen alapul. Kérdőívünket 72 vállalattól kaptuk vissza. Tanulmányunk központi témájára, a beszállító-megrendelő kapcsolatokról vonatkozó kérdésekre ugyanakkor a válaszadóknak csak 63%-a adott teljes körű választ. Mintánk legfontosabb általános jellemzőit mutatják az alábbi táblázatok. Az 1. táblázat a vállalati méret, a 2. táblázat a mintában szereplő vállalatok ágazati megoszlását és a minta tulajdonosi összetételét mutatja. Mint látszik, mintánkban valóságos arányukhoz képest többségben vannak, felülreprezentáltak a nagy, külföldi tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalatok. Bár ez az összetétel nem teszi mintánkat reprezentatívvá, elemzésünk szempontjából jónak tekinthető, hiszen a vállalatok üzleti kapcsolatainak beágyazottságához használt, a későbbiekben kapcsolati köteleléknek nevezett elemzési szempontok (tevékenység-, szociális és

Kérdőívünkben olyan kérdéseket fogalmaztunk meg, amelyek e hármas kötelékrendszer – tevékenységek, szociális és erőforrás-kötelékek – feltérképezését célozták. Mindhárom kapcsolati kötelék igen sokrétű, számos dimenzióban értelmezhető és lekérdezhető. Természetesen minél több oldalról közelítjük meg az egyes köteléktípusokat, annál mélyebb betekintést kapunk a problémába. Ugyanakkor a kérdőív összeállításánál fontos volt az is, hogy lehetőleg elfogadható hosszúságú kérdőívet szerkesszünk, amelynek kitöltését vállalják a szakemberek. Ezért az egyes kapcsolati kötelékekre vonatkozó kérdések számát korlátoznunk kellett. A megrendelő-beszállító kapcsolatban mindkét fél részéről számos *tevékenység* folyik. E tevékenységek közül az információmegosztással kapcsolatos tevékenységek kritikusak a kapcsolat sikere szempontjából. Ráadásul korábbi, elsősorban kvalitatív kutatások már rámutattak arra, hogy a termék és szolgáltatás komplexitásának függvényében az együttműködő felek közötti információcsere tartalma és intenzitása is változik (Dyer et al., 1998). Ezért a tevékenységkötelékek vizsgálatakor az információcserével kapcsolatos tevékenységeket helyeztük az elemzés középpontjába.

A *szociális kötelékek* esetén egyrészt vizsgáltuk a kapcsolatban kialakult, ott érvényes kapcsolati normákat (Duffy – Fearne, 2002), amelyek közé tartozik a felek elégedettségének szintje, az elkötelezettség mértéke, a bizalom szintje, a személyes kapcsolatok erőssége. Lényegesnek tartottuk ugyanakkor annak vizsgálatát is, hogy mi jellemzi az üzleti kapcsolatokat szervezeti szempontból, milyen vállalati működési területek érintettek az együttműködésben, és azok mennyire fontosak. A konkrét *erőforrás-kapcsolatok* feltérképezése során kérdőívünkben közvetlenül azokra az erőforrás-kapcsolatokra korlátoztuk vizsgálatunkat, amelyek relációs-specifikus befektetésként értelmezhetők (pl. emberi erőforrás, speciális eszközök). (A konkrét kérdéseket megtalálja az olvasó a cikk Mellékletében.)

**A kapcsolatban fontos három köteléktípus és azok leképezése, megjelenése a kérdőíves kutatás során**

Kapcsolati kötelékek típusai	Az adott típus megragadása a kérdőíves kutatásban	Kérdés száma a kérdőívben
Tevékenység kötelékek	Információcserével kapcsolatos tevékenységek kiterjedtsége és intenzitása	A25 és A26
Szociális kötelékek	Kapcsolati normák jellemzői, szervezeti kapcsolatok kiterjedtsége és fontossága	A27A28 – A29
Erőforrás kötelékek	Relációs-specifikus befektetések típusai és mértéke	A24

Fontos, hogy minden elemzésünkben használt kérdés esetén a kérdőívben arra kértük a kitöltő szakembereket, hogy a válaszok meghatározásánál *egy konkrét, vállalata szempontjából meghatározó jelentőségű megrendelőjével fenntartott kapcsolatára* gondoljon, e kapcsolat jellemzőit határozza meg. Tisztában vagyunk azzal, hogy egy-egy vállalat számos üzleti kapcsolatot tart fenn működése során. Jelen kutatásunkban csak egy, de a vizsgálatban szereplő vállalatok számára kiemelkedően fontos konkrét kapcsolat elemzésére vállalkoztunk.

Az üzleti kapcsolatok elemzése előtt vizsgáltuk, hogy az elemzésünk során használt változók között van-e sztochasztikus kapcsolat, azaz a kapcsolat mennyire erős. A 3. táblázatban szereplő kérdésekkel a statisztikai elemzésünkben szereplő változóink közötti kapcsolatot vizsgáltuk a szokásos korrelációs együtthatóval, illetve faktorelemzéssel (főkomponens elemzés módszere). A változóink között közepes, illetve alacsony korrelációs értékeket kaptunk, tehát a változók függetlenek. Egyedül az A27-es kérdés esetében mutattak a kapcsolati norma jellemzéséhez használt változók magasabb korrelációt, a kapcsolati normák közül a bizalom szintje a meghatározó, az minden más használt változóval erős korrelációt mutatott, azokkal együtt mozgott. A faktorelemzésbe felvett változók esetén elemzésünk egy-egy faktor létét mutatta, ami megerősítette, hogy a választott változók ugyanazt a jelenséget írják le.

**A csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag tartalma, jellemzői a hazai vállalatok esetében**

Elemzésünk során elsőként azt vizsgáltuk, hogy vajon kimutathatók-e egyáltalán eltérő komplexitású termék- és szolgáltatáscsomagok a vizsgált üzleti kapcsolatokban. Ezek létét a vevői elvárásokon keresztül ragadtuk meg, hiszen a vevői elvárásokra válaszként születnek meg azok a konkrét termék- és szolgáltatás-

3. táblázat

csomagok, amelyek a csere tárgyat képezik. A vevői elvárások és a termék- és szolgáltatáscsomag jellemzői egymás tükörképeként értelmezhetők. Kérdőívünk A30-as kérdése számos konkrét vevői elvárást sorolt fel, és arra kérte a válaszadókat, hogy a kiemelt megrendelő velük mint beszállító vállalattal szemben megfogalmazódó elvárásainak tükrében értékeljék azok fontosságát (ötffokozatú Likert-skálát használtunk: 1 – kevésbé fontos, 5 – meghatározó jelentőségű). A30-as kérdésünk a következő konkrét vevői elvárásokat nevesítette:

a)	megfelelő termékminőség biztosítása
b)	megfelelő termelési volumen biztosítása
c)	logisztikai szolgáltatás minősége
d)	rugalmasság
e)	megfelelő ár
f)	kisebb termékinnovációk végrehajtása
g)	a vevő működési elvárásaihoz való alkalmazkodás
h)	jelentős termékinnováció
i)	jelentős innováció a működési folyamatokban
j)	technológiafejlesztés
k)	belső működési hatékonyság növelése
l)	közös értékesítési erőfeszítések
m)	hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelése
n)	új együttműködési partnerhez való hozzáférés
o)	referencia
p)	termékismeret bővítése
q)	technológiai ismeretek bővítése
r)	új információ más szereplőkről

Elsőként ez esetben is vizsgáltuk a vevői elvárásokat tartalmazó kérdés belső konzisztenciáját. Egyrészt elemeztük a kérdésben szereplő konkrét vevői elvárásokra adott válaszok közötti páros korrelációk értékeit. A vevői elvárásokra vonatkozó kérdések közötti magas korreláció (0,7 fölötti értékkel) arra utal, hogy a kérdések között a válaszadók nem érzékelnek jelentős különbséget. Az elvégzett korrelációelemzés eredménye alacsony, illetve közepes korrelációkat mutatott. Az alábbi esetekben volt magas korreláció:

- Az egyik az A30f és A30h (azaz a kisebb termékinnovációk és a jelentősebb termékinnovációk) között volt magas – 0,721-es – korreláció.
- A30i és A30j, azaz a jelentős innováció működési folyamatokban és a technológiafejlesztésre vonatkozó vevői elvárások közötti korreláció értéke 0,779.
- A30i és A30k, azaz a jelentős innováció működési folyamatokban és a belső működési hatékonyság közötti korreláció 0,709 volt.

Az utóbbi kettő értelmezésünkben azt mutatja, hogy a működési folyamatokban végrehajtott innovációk – mintánk alapján – jellemzően technológiafejlesztés révén érhetők el, illetve azt, hogy a működési folyamatokban végbemenő innováció forrása elsősorban a belső működési hatékonyság fejlesztése.

Érdekes eredmény az A30f és az A30h közötti erős korreláció, amely szerint a beszállító vállalatok szempontjából – mintánk alapján – nem különíthető el külön elvárás az inkrementális és a radikális innováció kapcsán. A mintánkban szereplő vállalatok számára tehát összemosódik az innovációs elvárásoknak ez a két, jellemzően jól elkülöníthető típusa. Véleményünk szerint ez nem magyarázható azzal, hogy nincsenek ilyen vevői elvárások, sokkal inkább azzal a magyar gazdaság számára nem túl öröndetes, de más kutatási eredményekben is megjelenő (Gelei, 2006) ténnyel, hogy a hazai beszállító vállalatok jellemzően csak igen kis hányada képes e radikális innovációra (új termék, új technológia) vonatkozó vevői elvárásoknak megfelelni.

Elemzésünk következő lépéseként a vevői elvárásokra vonatkozó kérdés válaszainak faktorelemzését végeztük el. A faktorelemzés rámutatott arra, hogy a vizsgált változók közül melyek mozognak együtt. Az elemzés során kialakuló faktorokkal erős korrelációt mutató vevői elvárások tehát egy-egy vevői elváráscsomagot jelenítenek meg. A faktorelemzés elvégzésére a főkomponens elemzés módszerét választottuk (Kaiser normalizációs eljárással és varimax rotáció alkalmazásával). Az elemzés eredményeképpen a 4. táblázatban szereplő rotált komponens mátrixot kaptuk. (A táblázatban csak a 0,55-nél nagyobb korrelációval rendelkező faktorkomponenseket tüntettük fel. Lásd 4. táblázat!)

A faktorelemzés során kapott 1. faktorról erős korrelációt mutató vevői elvárások a kisebb termékinnovációkra, a vevői működési elvárásokhoz való alkalmazkodásra, a jelentős termékinnovációkra, technológiafejlesztésre és belső működési hatékonyság növelésére vonatkoznak. A változók közötti páros korrelációk vizsgálata alapján tartalmilag ez az elvárás csomag a vevői elvárások által generált, jellemzően inkább inkrementális termékinnovációt, illetve a belső működési folyamatok hatékonyságát támogató technológiai innovációkra vonatkozó elvárásokat támogatja. A faktor tartalma miatt ezt az elváráscsomagot innovációs tevékenységek végzésére vonatkozó vevői elvárások csomagjának, röviden *innovációs elvárások csomagjának* nevezzük a továbbiakban.

A 2. faktorról magas korrelációt mutató konkrét vevői elvárások közé tartoznak a referencia létére, a termékismeretre, illetve a technológiai ismeretek fo-

lyamatos bővítésére vonatkozó vevői elvárások elemei. A három konkrét vevői elvárás mögött megbújó közös elem a tudás. A referencia a beszállítói tudás más megrendelő által bizonyított, garantált létére utal, míg a másik két elvárás elem konkrétan tartalmazza az ismeretek kifejezést. A három elemet tartalmazó faktort ezért a következőkben a *beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárás csomagjának* fogjuk nevezni.

A 3. faktorról magas korrelációt mutató változók csoportja a közös értékesítési erőfeszítésekre, a hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelésére és új együttműködési partnerhez való hozzáférésre, illetve más szereplőktől való információ szerzésére vonatkozó elvárást foglalja magában. Valamennyi változóban közös, hogy ezek a vevői elvárások a vizsgált üzleti

si volumen biztosítása, a logisztikai szolgáltatás elvart minőségének nyújtása és a rugalmasság. Ez a faktor gyakorlatilag az adott megrendelő-beszállító közötti tranzakciós kapcsolat (konkrét termék- és szolgáltatás-csomag rendelése, majd szállítása kapcsán) során felmerülő vevői elvárások klasszikus csomagja. A továbbiakban ezt az elvárás csoportot a *minőségre vonatkozó elvárások csomagjának* nevezzük.

Az 5. faktor érdekes módon egyetlen komponensből áll, mégpedig a *megfelelő ár biztosításának elvárásából* (korreláció igen magas: 0,943). Ez az eredmény szintén nem meglepő, hiszen ismert, hogy a hazai vállalatok a nemzetközi szinthez képest is kimagasló módon árzékenyek, beszállítói partnerük kiválasztásában az ár szempontja meghatározó fontosságú.

4. táblázat

A vevői elvárások csomagjai – a faktorelemzés rotált komponens mátrixa

Komponensek		1				
		1	2	3	4	5
a)	Megfelelő termékminőség biztosítása				,700	
b)	Megfelelő termelési volumen biztosítása				,602	
c)	Logisztikai szolgáltatás minősége				,801	
d)	Rugalmasság				,668	
e)	Megfelelő ár					,943
f)	Kisebbségi termék innovációk végrehajtása	,707				
g)	A vevő működési elvárásaihoz való alkalmazkodás	,760				
h)	Jelentős termékinnováció	,784				
i)	Jelentős innováció a működési folyamatokban	,747				
j)	Technológiafejlesztés	,762				
k)	Belső működési hatékonyság növelése	,650				
l)	Közös értékesítési erőfeszítések			,845		
m)	Hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelése			,557		
n)	Új együttműködési partnerhez való hozzáférés			,813		
o)	Referencia		,784			
p)	Termékismeret bővítése		,816			
q)	Technológiai ismeretek bővítése		,727			
r)	Új információ más szereplőkről			,588		

kapcsolatban szereplő beszállító vállalat saját üzleti hálózatának egyes tagjaival (pl. vevő, beszállító, egyéb együttműködő fél) meglévő kapcsolatának kezelésére vonatkozó vevői elvárásokat fogalmaz meg. Mandják – Durrieu (2000) is rámutatott arra, hogy a vevői elvárásoknak létezik ez a hálózati partnerek kezelésére vonatkozó típusa. Ezt az elvárás csoportot a továbbiakban *hálózatkezelési elvárások csomagjának* nevezzük.

A 4. faktorhoz tartozó vevői elvárások a következők voltak: megfelelő termékminőség, megfelelő termelési

A faktorelemzés alátámasztotta, hogy a hazai beszállítói vállalatok számára releváns vevői elvárások jól elkülöníthető csomagokra bonthatók. A következőkben megvizsgáltuk, hogy a mintában szereplő hazai vállalatok milyen konkrét vevői elvárásokkal, az elemzés során beazonosított konkrét vevői elvárás csoportok milyen portfóliójával rendelkeznek.

A vevői elvárásokra vonatkozó A30-as kérdés, illetve az arra adott vállalati válaszok vizsgálatát a faktorelemzés és a páros korrelációk vizsgálata mellett

kiegészítettük klaszterelemzéssel is. Ezt az elemzést a hierarchikus klaszterelemzés, ezen belül az átlagos lánc módszerét alkalmazva végeztük el. Az eredmény megerősítette a faktorelemzés már ismert eredményét.

A mintában szereplő vállalatok vevői elvárás-csomagokkal kapcsolatos jellemzése során a faktorelemzés eredményét használtuk oly módon, hogy az A30-as kérdés faktorelemzése során kapott öt vevői elvárás csoportot, illetve az öt elvárás csoportot reprezentáló faktorról legerősebben korreláló konkrét változót, konkrét vevői elvárásokat emeltük ki és használtuk a továbbiakban. Ezek a következő konkrét vevői elvárások voltak (zárójelben a változó adott faktorról mutatott korrelációjának erősségét tüntettük fel):

1. faktor – Innovációs elvárások csomagja: Jelentős termék innováció (0,784).
2. faktor – Beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárás csomagja: Termékismeret bővítése (0,816).
3. faktor – Hálózatkezelési elvárás csomagja: Közös értékesítési erőfeszítések (0,845).
4. faktor – Minőségre vonatkozó vevői elvárás csomagja: Logisztikai szolgáltatás minősége (0,801).
5. faktor – Megfelelő árra vonatkozó elvárás csomagja: Megfelelő ár (0,943).

A fenti, redukált számú változó segítségével megvizsgáltuk a mintában szereplő vállalatokkal szemben megjelenő vevői elvárások mintáit, azt, hogy a mintában szereplő vállalatok milyen konkrét vevői elvárás csoport-portfolioval rendelkeznek. Az elemzésbe, mint említettük, a faktorokkal legerősebben korrelációt mutató konkrét vevői elvárásokat vontuk be. E változókat használva a válaszokra elsőként hierarchikus klaszterelemzést végeztünk el. Az elemzés során kapott eredmény rámutatott arra, hogy vállalataink a vevői elvárások szempontjából két nagy csoportba sorolhatók, de a klaszterbeosztás eredménye arra is rámutatott, hogy a mintában szereplő néhány vállalat a sokaságtól nagyon eltérően viselkedik. Ezért a mintából kivettük ezeket a vállalatokat. A hierarchikus klaszterelemzés eredményét teszteltük oly módon, hogy az öt konkrét vevői elvárás csoportot képviselő változót használva a vállalati mintát a K-közép klaszterképzési eljárással is csoportosítottuk, és megnéztük, hogy a két klaszterelemzési eljárás által kapott csoportbeosztás mennyire stabil. A két klaszterelemzési módszer stabil vállalati csoportokat eredményezett, a mintában szereplő 39 vállalat közül mindössze négy került az alkalmazott klaszterelemzési eljárás függvényében más csoportba, a vállalatok 90%-a viszont a választott mód-

szertől függetlenül stabilan ugyanabba a klaszterbe, vállalatcsoportba tartozónak bizonyult. A különböző vevői elvárás csoportokkal rendelkező vállalatok további elemzését a K-közép klaszterelemzési módszer klaszterbeosztását használva végeztük el.

A vizsgált vevői elvárás csoportok szempontjából a két vállalati csoport a következő jellemzőkkel írható le. (Az 5. táblázatban szereplő értékek a két vállalati csoportnak a kiemelt változók esetén érvényes klaszter-középpontjainak értékeit tartalmazza. Ezzel a klaszter-középponttal azonosítottuk az egyes vállalati csoportokat.)

5. táblázat

A mintában szereplő vállalatok két jól elkülöníthető, a vevői elvárás csoportok más-más portfóliójával rendelkező csoportja

Vizsgált vevői elvárások	Vállalati csoportok	
	1. csoport (23 vállalat)	2. csoport (16 vállalat)
Minőségre vonatkozó elvárások	5	3
Megfelelő árra vonatkozó elvárás	5	4
Innovációs elvárások	4	2
Hálózatkezelési elvárások	3	2
Beszállítói tudásra vonatkozó elvárások	3	3

Mint látjuk, a klaszterelemzés eredményeképpen kapott két vállalatcsoport jelentősen eltérő vevői elvárásokkal találkozhat. A két vállalati kör esetén megfigyelhető különbségekkel kapcsolatban megállapítható, hogy az első vállalati körbe tartozók a vevői elvárás csoportok jóval komplexebb portfóliójával rendelkeznek, hiszen esetükben a minőségre és megfelelő árra vonatkozó – egyébként a fontosság tekintetében maximális értéket kapó – vevői elvárások mellett megjelenik és releváns az innovációs elvárás is. Ezek mellett ugyanakkor a változó elemzése alapján kapott másik két vevői elvárás csoport, azaz a hálózatkezelési és a beszállítói tudással kapcsolatos elvárás csoport is relevánsnak mondható, az egyes vállalati csoport tagjai esetében mindkettő közepesen fontos. Érdekes eredmény az is, miszerint a vállalati kör fontos vevői elvárásnak tekinti a beszállítók innovációs aktivitását, ugyanakkor a beszállítói tudással kapcsolatos elvárás elemnek csak közepes jelentőséget tulajdonít. Az innováció jellemzően tudásalapú, de a konkrét innováció tudástartalma szempontjából jelentős különbség mutatható ki az ún. inkrementális, kis lépéseken keresztül történő, illetve a radikális, valóban új terméket, illetve technológiát, vagy radikálisan új működési eljárást eredményező innováció között. Ezt az eredményt értelmezhetjük úgy, hogy az első vállalat-

6. táblázat

A vizsgált üzleti kapcsolatban a megrendelő információmegosztási tevékenysége és annak jelentősége

Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerű beszállítók	Szignifikancia szintje
<b>A25-ös kérdés</b>			
a) Napi működéshez szükséges adatok (pl. rendelésteljesítéshez)	3,96	3,06	0,016
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. előrejelzés adatai)	3,48	2,69	0,038
c) Konkrét, valós értékesítési adatok	3,43	2,13	0,002
e) Kisebb fejlesztéshez szükséges adatok	3,5	2,13	0,001
f) Jelentős innovációhoz szükséges adatok	3,55	2,44	0,013
g) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi adatok	2,59	1,56	0,003
h) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai	3,83	2,5	0,001

csoport számára az innovációs elvárás fontos ugyan, de az jellemzően inkrementális, tehát egy általában alacsonyabb tudásigényű innovációtípusra vonatkozóan jelenik meg. Értelmezésünket alátámasztja az a korábban már jelzett eredmény, amely az A30-as, konkrét vevői elvárásokat vizsgáló változóink közötti páros korrelációk számításánál adódott, amely szerint a kisebb termék innovációk és a jelentősebb termékinnovációk esetében a válaszok erős korrelációt mutattak.

A klaszterelemzés során kapott második vállalatcsoport esetében érdekes módon az alapvető vevői elvárásnak tartott minőség és megfelelő ár esetén is csak közepes, illetve négyes szintű fontosságot jeleztek a válaszadók. E vállalatcsoport is közepes fontosságúnak érzékeli a beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárásokat, míg az innovációs és hálózatkezeléssel kapcsolatos vevői elvárásokat igen alacsony fontosságúnak tartja.

Az első csoportba tartozó, kiterjedt, komplex és erős vevői elvárás-csomag-portfólióval találkozó, azaz komplexebb termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező vállalatcsoportot (23 vállalat) ezért a továbbiakban *Fejlett beszállítóknak* nevezzük. A második csoportba tartozó vállalatok esetében (16 vállalat) pedig az *Egyszerű beszállítók* megnevezést használjuk. Az utóbbi vállalati kör az előzőnél jelentősen alacsonyabb szintű, kevésbé komplex vevői elvárás-csomaggal, illetve ennek tükröképeként értelmezett termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkezik kiemelt partnerkapcsolatában.

**A két eltérő termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező vállalatcsoport jellemzői a kapcsolat beágyazottsága szempontjából**

Kutatásunk hipotézise szerint a komplexebb vevői elvárás-csomagnak megfelelő, azaz komplexebb termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező beszállító vállalatok vevőikkel kialakított kapcsolata nagyobb beágyazottsággal rendelkezik, mint azok a beszállítók, ahol egyszerűbb a csere tárgyát képező termék- és szolgál-

tatás-csomag tartalma. E nagyobb beágyazottság oka a vizsgált kapcsolati kötélek – szociális, tevékenység és erőforrás – erősebb szintje, és ezzel együtt a kapcsolatba befektetett relációs-specifikus beruházások mértékének magasabb foka. Elemzésünk következő lépéseként ezért megvizsgáltuk, hogy a mintánkban szereplő két vállalati kör esetében valóban kimutatható-e a különböző kötéltípusok területén – végső soron pedig a kapcsolat beágyazottságában – különbség. Elemzésünk során a korábban már ismertetett kapcsolati kötéltípusokat, illetve az ott jelzett kapcsolati dimenziókat és konkrét kérdéseket használtuk. A kapcsolat fenti jellemzőit oly módon vizsgáltuk, hogy számoltuk a két vállalatcsoport kiválasztott kérdésre adott válaszainak átlagértékeit, illetve a kapott értékek közötti szignifikancia szintjét. A különbségeket akkor tekintettük szignifikánsnak, ha a szignifikancia szintje meghaladta a 0,06-os értéket. A két vállalatcsoport jellemzése során használt kérdésekre adott válaszok mindegyikét 5-ös Likert-skálán mértük, ahol az 1-es érték a válasz kis fontosságát, alacsony jelentőségét, kis mértékét, míg az 5-ös érték a változó kiemelt fontosságát, jelentőségét, jelentős mértékét mutatták.

A *tevékenységkötelek* esetén az információ megosztással kapcsolatos tevékenységekre koncentráltunk. Az A25-ös kérdés a vizsgált megrendelő-beszállító kapcsolatban a megrendelő információmegosztási gyakorlatának jellemzőit vizsgálta. Azt kérdeztük, hogy milyen információ-megosztási tevékenységet folytat az együttműködés során a megrendelő, illetve az egyes ilyen jellegű tevékenységek mennyire jelentősek a vizsgált kapcsolatban. Az A26-os kérdésben pedig ugyanezt a gyakorlatot, annak jellemzőit kérdeztük a beszállító vállalat pozíciójából. A tevékenységkötelek ilyen vizsgálata szignifikáns különbséget mutatott ki a két vállalati csoport között. Szinte minden információmegosztási tevékenység esetében a különbség szignifikáns volt. Egyedül a készletinformációkra vonatkozó kérdés esetén nem mutatott a két vállalati gyakorlat szignifikáns

7. táblázat

A vizsgált üzleti kapcsolatban a beszállító vállalat információmegosztási tevékenysége és annak jelentősége

Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
<b>A 26-os kérdés</b>			
a) Napi működéshez szükséges (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	4,05	3,31	0,017
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. kapacitás)	3,37	2,88	0,013
d) Kisebb fejlesztésekhez szükséges információk	3,43	2,56	0,011
e) Jelentős innovációkhoz szükséges adatok	3,81	2,81	0,011
f) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	2,71	1,93	0,034
g) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai	3,71	2,81	0,030

különbséget. A 6. és a 7. táblázat mutatja a megrendelő és a beszállító információmegosztással kapcsolatos tevékenységei kapcsán kapott eredményeket és a két vállalatcsoport esetén megfigyelhető különbségek szignifikancia szintjét (6. táblázat).

Eredményünk azt jelenti, hogy a *Fejlettebb beszállítói kör esetében mind a megrendelő, mind a beszállító információmegosztási tevékenységének mértéke, intenzitása erősebb, mint ez a tevékenységkötelek az Egyszerűbb beszállítói kör esetén* (7. táblázat).

Az üzleti kapcsolatok beágyazottságát befolyásolják a *szociális kapcsolatok* jellemzői is. Vizsgáltuk ezért azt is, hogy a két eltérő komplexitású termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező vállalati kör esetén ezek a szociális kötélek milyen eltéréseket mutatnak. A szociális kötéleken belül külön vizsgáltuk a *kapcsolati normákat*, azaz a felek elégedettségének szintjét, az elkötelezettség mértékét, a bizalom szintjét, a személyes kapcsolatok erősségét. Ezek közül egyedül az *elégedettség szintjében volt szignifikáns különbség a Fejlettebb és az Egyszerűbb beszállítói vállalati csoportok között*. Érdekes módon az Egyszerűbb beszállítói kör jelzett magasabb elégedettségi szintet. A Fejlettebb vállalati csoport

esetén a kapcsolat elégedettségének szintje 3,64, az Egyszerűbb beszállítói csoport esetén az elégedettség 4,13 volt (a szignifikancia szintje 0,036). Eredményünk arra utal, hogy bár a Fejlettebb beszállítói körrel szemben komplexebb vevői elvárás-csomag fogalmazódik meg, és ennek nyomán a csere tárgya is összetettebb, ugyanakkor a beszállító vállalatoknak nem mindig sikerül ennek az összetettebb elvárás-csomagnak megfelelniük.

Vizsgáltuk továbbá a két vállalati csoport esetén a különböző vállalati funkciók, működési területek jelentőségét a kapcsolatban, illetve azt, hogy van-e ebben szignifikáns eltérés a két vállalati csoport között. Az egyes vállalati működési területek fontossága során külön rákérdeztünk a beszállítói és a megrendelői oldalra. Az A28-as kérdés azt mérte fel, hogy a válaszadó, beszállító pozícióban lévő vállalat számára mennyire fontosak az adott kapcsolatban egyes saját vállalati funkciói, míg az A29-es kérdésben arra kértük a beszállító vállalat szakemberét, hogy a megrendelő cég funkcióinak fontosságát értékelje. (Ahol a szignifikancia szintjénél nem szerepel érték, ott a különbség nem volt szignifikáns, azaz a két beszállítói csoport átlagértéke – statisztikai értelemben – azonosnak tekinthető.) (8. és 9. táblázat).

8. táblázat

A beszállító vállalat különböző funkcióinak jelentősége a vizsgált üzleti kapcsolatban

Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
<b>A28-as kérdés</b>			
a) beszerzés	3,05	3,00	Nem szignifikáns
b) értékesítés	4,5	3,69	0,026
c) marketing	3,19	2,69	Nem szignifikáns
d) ügyfélkapcsolat-menedzsment	4,00	3,00	0,031
e) logisztika	3,86	3,5	Nem szignifikáns
f) pénzügy	3,41	2,81	Nem szignifikáns
g) K+F	2,75	2,31	Nem szignifikáns
h) termelés	3,33	3,19	Nem szignifikáns
i) felső vezetés	4,24	3,63	0,031

9. táblázat

A megrendelő vállalat egyes működési területeinek fontossága

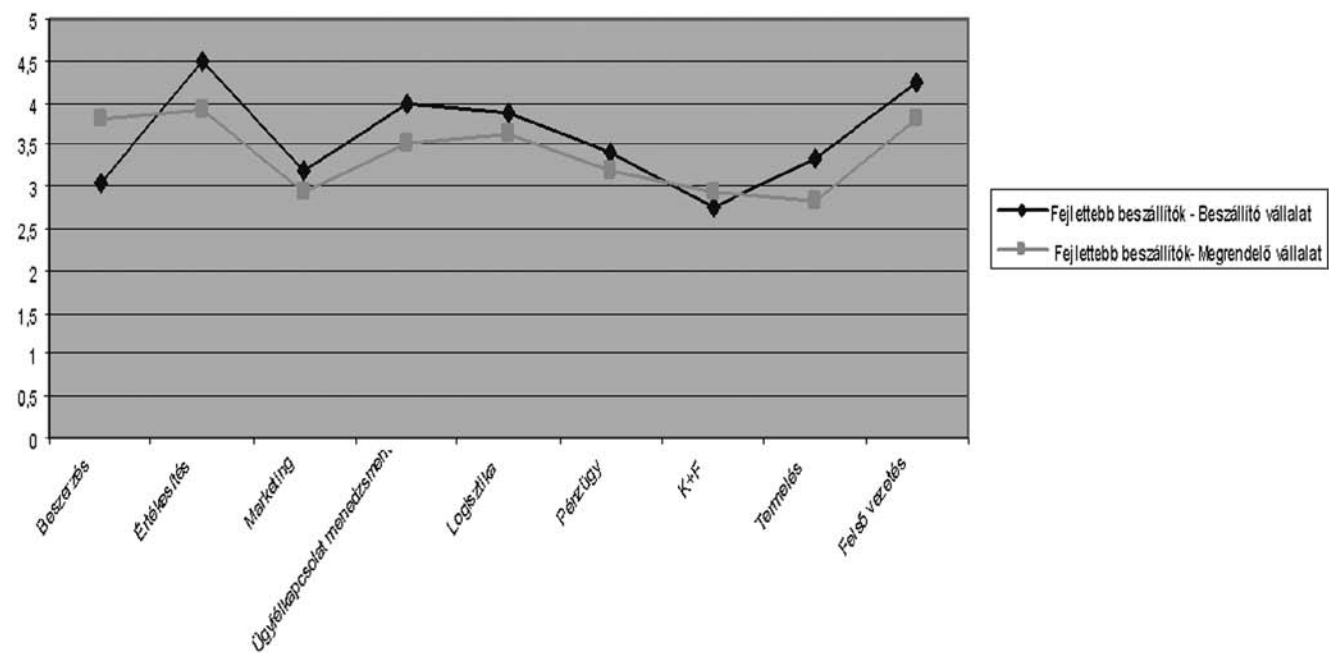
Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
A29-es kérdés			
a) beszerzés	3,82	3,88	Nem szignifikáns
b) értékesítés	3,9	2,94	0,014
c) marketing	2,95	2,63	Nem szignifikáns
d) ügyfélkapcsolat-menedzsment	3,5	2,73	Nem szignifikáns
e) logisztika	3,62	3,13	Nem szignifikáns
f) pénzügy	3,19	2,81	Nem szignifikáns
g) K+F	2,95	2,25	Nem szignifikáns
h) termelés	2,82	2,5	Nem szignifikáns
i) felső vezetés	3,81	3,0	0,039

Az eredmények azt mutatják, hogy a beszállító vállalat működési területei közül a Fejlettebb beszállítók esetében az értékesítés, az ügyfélkapcsolat menedzsmentje és a felső vezetés azok a működési területek, illetve funkciók, amelyeknek a vállalatok szignifikánsan magasabb jelentőséget tulajdonítanak. Érdekes módon a megrendelői oldalról is az értékesítés és a felső vezetés volt szignifikánsan fontosabb a magasabb komplexitású termék- és szolgáltatáscsomaggal rendelkező vállalatcsoport esetében. A Fejlettebb beszállító vállalatok körében ugyanakkor – mint azt a 2.

ábra mutatja – a válaszadók szerint szinte valamennyi beszállító vállalati funkcióinak jelentősége nagyobb a kapcsolat sikere szempontjából, mint a megrendelő vállalatok funkcióinak fontossága. Ez az eredmény szemléleti okokból igen pozitívnak mondható, hiszen azt jelzi, hogy a beszállító vállalatok saját működésüket a kapcsolat sikere szempontjából fontosabbnak tartják, mint megrendelő partnerük funkcióinak jelentőségét. Kivétel ez alól a marketing és a K+F, amely ismét megerősíti korábbi eredményeink értelmezését, amely szerint az innovációs vevői elvárások, illetve az

2. ábra

A különböző működési területek jelentősége a kapcsolat számára a két vizsgált vállalatcsoport esetében



annak való megfelelés inkább az inkrementális jellegű innovációra vonatkoznak, amely sokszor klasszikusan nem is jelenti a vállalatnál kutatás-fejlesztési részleg megjelenését.

A tevékenységkapcsolatok és a szociális kötelékek mellett az erőforrás-elkötelezettség is forrása lehet a kapcsolat beágyazottságának. Ezen erőforrás-elkötelezettség esetében a két vállalatcsoportnál – Fejlettebb és Egyszerűbb beszállítók egyedül az új működési eljárások, módszerek bevezetése során szükséges relációs-specifikus befektetések kérdésben mutattak szignifikánsan különböző értéket (A24c-es kérdés). 1–5-ös Likert-skálán a jelzett erőforrásigény a Fejlett beszállítók esetében 3,52, az Egyszerűbb beszállítók esetében 2,81-es értéket kapott (a szignifikancia szintje 0,043). A többi erőforrás-kötél tekintetében megállapítható, hogy bár a Fejlettebb vállalati körnél szisztematikusan magasabb erőforrás-elkötelezettség mutatkozott, a két vállalatcsoport közötti eltérések azonban nem bizonyultak szignifikánsnak.

A három kapcsolati kötelék vizsgálata mellett a kérdőív tartalmazott kérdéseket arra vonatkozóan is, hogy az adott megrendelő-beszállító kapcsolatban az egyik, illetve másik fél mennyire könnyen lecserélhető a partner számára. Az A33-as kérdés arra kérdezett rá, hogy a beszállító vállalat a kérdőív során jellemzett, kiemelt jelentőségű megrendelőjét mennyire könnyen tudná lecserélni. A két vállalati kör válaszaiban nem mutatkozott szignifikáns eltérés a két vállalatcsoport között, az első vállalatcsoport átlagértéke 4,35, míg a másodiké 4,56.

Az A34-es kérdés az előző kérdés fordítottja, arra vonatkozott, hogy a kiemelt, kérdőív által jellemzett kapcsolatban szereplő megrendelő mennyire könnyen, illetve nehezen tudná a beszállító vállalatot lecserélni. Itt ugyanakkor a különbség szignifikáns volt (0,018 szinten), tehát a Fejlettebb beszállítói vállalatcsoport tagjai szerint őket megrendelőjük szignifikánsan nehezebben tudja leváltani (3,57-es átlagértékkel), mint az Egyszerűbb beszállítói kört (2,81-es átlagérték)!

Emellett az A27-es kérdés – mely a kölcsönös függőség mértékére kérdezett rá – szintén szignifikánsan magasabb függőséget mutatott a Fejlettebb beszállítói vállalatok esetében. E vállalati kör a kölcsönös függőség mértékét 3,45-re értékelte, míg az Egyszerűbb beszállítók 2,5-re (szignifikancia szintje 0,006). Bár a kölcsönös függőségre adott válaszok a Fejlettebb beszállítók esetén sem túl magasak, mégis azt mondhatjuk, hogy elemzésünk eredményei azt tükrözik, a komplexebb termék- és szolgáltatáscsomaggal rendelkező Fejlettebb beszállítói vállalati csoport beágyazottabb kapcsolatokkal rendelkezik,

mint az alacsonyabb komplexitású vevői elvárásoknak megfelelő Egyszerűbb beszállítói vállalati kör. Ez a beágyazottság a vizsgált három kapcsolati kötelék – tevékenységek, szociális és erőforrás kapcsolatok – közül elsősorban a tevékenységkötelékek miatt alakul ki, kevésbé tudott kutatásunk rámutatni jelentős különbségekre a szociális és erőforrás-kötelékek területén. Fontos ugyanakkor, hogy mindkét utóbb említett köteléktípus esetén is kimutatható volt bizonyos szignifikáns különbség a két vállalati csoport beágyazottságában.

**Befejezés**

Tanulmányunk középpontjában az üzleti kapcsolatok beágyazottságának kérdése állt, amely fontos forrása a kapcsolatok stabilitásának. A kapcsolatok beágyazottságát három köteléktípuson keresztül ragadtuk meg: tevékenység-, szociális és erőforrás-kötelékek. Hipotézisünk az volt, hogy a kapcsolat beágyazottságát befolyásolja a megrendelő és beszállító vállalat együttműködésének tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka. Kérdőíves elemzésünk a kis minta miatt igazolni nem tudta ugyan hipotézisünket, de azt megerősítette, támogatta. Így azt, miszerint a csere tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának növelése beágyazottabb kapcsolat kialakulásához vezet. Bár a kutatás központi kérdése a kapcsolat beágyazottsága volt, és csak ehhez kapcsolódóan vetődött fel az üzleti kapcsolat tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag jellemzőinek kérdése, mégis fontos kutatási eredménynek tekintjük azt is, hogy ki tudtuk mutatni eltérő termék- és szolgáltatáscsomagok létét. A gyakorlat számára nyilvánvaló, hogy vevői elvárások között jelentős különbségek vannak, és az elmélet is hangsúlyozza ezek létét. Mégis igen kevés empirikus elemzés született ezen eltérő vevői elvárásokról, illetve ennek tükröképeként: az eltérő kínált termék- és szolgáltatáscsomagok konkrét tartalmáról. Elemzésünk öt egymáshoz kapcsolódó, de külön-külön is megjelenő vevői elváráscsomagot tudott azonosítani, amelyeket átfogóan a megfelelő minőség, a megfelelő ár, az innovációs elvárások, a beszállítói tudásra, illetve a hálózatkezelésre vonatkozó vevői elvárások csoportjának neveztünk. Ezen elváráscsoportok különböző kombinációi alakulnak ki a piacon és vezetnek el különböző konkrét termék- és szolgáltatáscsomagok kialakulásához. E csomagok eltérő komplexitással jellemezhetők, és alapvetően befolyásolják a két együttműködő fél, a megrendelő és a beszállító vállalat közötti kapcsolat tartalmát, jelenét és jövőjét.

Lábjegyzet

<sup>1</sup> Meg kell jegyeznünk, hogy az angol eredetiben a beágyazottság fogalmára a 'heaviness' kifejezést használják a szerzők. Ez az angol fogalom magyarra közvetlenül nehézséggé is fordítható, sőt ez a fordítás az általunk használt beágyazottsághoz képest talán nyelvtanilag pontosabb is. A nehézség ugyanakkor a magyar nyelvben negatív felhanggal bír, amit mindenképpen el szeretnénk kerülni. A beágyazottság szó sokkal inkább semleges, ezért ennek használata mellett döntöttünk.

Felhasznált irodalom

Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, Sloan Management Review, 1999 summer  
 Duffy, R. – Fearn, A. (2002): The development and empirical validation of political economy model of buyer-supplier relationships in the UK food industry, Centre for Food Chain Research Discussion Paper, No. 2, November  
 Dyer, J.H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 271–291.  
 Dyer, J.H. – Cho, D.S. – Chu, W. (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply

Chain Management, California Management Review, Vol. 40, No 2, Winter, p. 57–77.  
 Ford, D. – Håkansson, H. – Gadde, L.-E. – Snehota, I. (2003): Managing Business Relationships, John Wiley & Sons, Chichester  
 Gelei, A. (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóiipari ellátási láncban; PhD-értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola  
 Gelei, A. (2008): Heaviness of the Hungarian FMCG networks – Object of exchange in the relationship as an influencing factor; 24. IMP Conference, Uppsala, Sweden; 4-6. September, 2008; http://www.impgroup.org/uploads/papers/6823.pdf  
 Håkansson, H. – Snehota, I. (1995) (szerk.): Developing relationships in Business Networks, Routledge, London  
 Håkansson, H. – Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks?, Journal of Business Research, Vol. 55, Issue 2, February, p. 133–139.  
 Mandják T. (2005): Marketing-szemléletmód és üzleti kapcsolatok; Vezetéstudomány XXXVI. évf. 5. szám, 14–24. old.  
 Mandják T. – Durrieu, F. (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPConference, Proceedings, CD Rom, Bath, p. 1–16.

MELLÉKLET

A kérdőívben használt és a cikkben részletesen nem ismertetett kérdések

A24. Kérjük jelezze, hogy az adott megrendelői kapcsolat kialakításához és fenntartásához eddig milyen mértékű befektetés volt szükséges? Kérjük azt is jelezze, hogy a következő három évben várhatóan hogyan alakul a befektetések mértéke! (1 – elenyésző mértékű, 5 – igen jelentős)

	Jelenleg					Három év múlva				
a) Emberi erőforrás területén (pl. alkalmazottak száma, munkaideje)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Speciális eszközök, berendezések beszerzése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Új működési eljárások, módszerek bevezetése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Új telephely, létesítmény kialakítása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Egyéb (Kérjük, nevezze meg!):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A25. Kérjük, értékelje, hogy jelenleg milyen mértékben osztja meg Önökkel a szóban forgó megrendelő partner az alábbi információ típusokat! Kérjük, azt is jelezze, hogy a következő három évben várhatóan hogyan alakul a szóban forgó információ megosztás mértéke! (1 – elenyésző mértékben, 5 – igen jelentős mértékben)

	Jelenleg					Három év múlva				
a) Napi működéshez szükséges (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. előrejelzés adatai)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Konkrét, valós értékesítési adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Aktuális készletadatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Kiseb fejlesztésekhez szükséges adatok, információ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Jelentős innovációhoz szükséges adatok, információk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai (pl. szállító logisztikai teljesítménye)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Egyéb információk (Kérjük, nevezze is meg!):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A26. Kérjük, értékelje, hogy jelenleg milyen mértékben osztják meg Önök a szóban forgó megrendelő partnerükkel az alábbi információ típusokat! Kérjük, azt is jelezze, hogy a következő három évben várhatóan hogyan alakul a szóban forgó információ megosztás mértéke! (1 – elenyésző mértékben, 5 – igen jelentős mértékben)

	Jelenleg					Három év múlva				
a) Napi működéshez szükséges (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. kapacitásadatok)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Készletadatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Kiseb fejlesztésekhez szükséges adatok, információ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Jelentős innovációhoz szükséges adatok, információk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai (pl. szállító logisztikai teljesítménye)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Egyéb információk (Kérjük, nevezze is meg!):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A27. Kérjük, jelezze, hogy milyennek értékeli az adott kapcsolatban az alábbi tényezőket a megrendelő részéről! (1 – igen alacsony fokú, 5 – igen erős)

a) Elkötelezettség mértéke .....	1	2	3	4	5
b) Elégedettség szintje .....	1	2	3	4	5
c) Együttműködés szintje .....	1	2	3	4	5
d) Közös célkijelölés léte .....	1	2	3	4	5
e) Strukturális (pl. EDI) kapcsolatok kiépítettsége.....	1	2	3	4	5
f) Kölcsönös függőség mértéke .....	1	2	3	4	5
g) Bizalom szintje .....	1	2	3	4	5
h) Személyes kapcsolatok erőssége .....	1	2	3	4	5

A28. Kérjük, tüntesse fel, hogy a szóban forgó kapcsolat kezelésében a vállalat egyes részlegei milyen jelentőségűek jelenleg, illetve várhatóan milyen lesz e működési területek jelentősége három év múlva! (1 – kevéssé fontos, 5 – meghatározó jelentőségű)

	<i>Jelenleg</i>					<i>Három év múlva</i>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a) Beszerzés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Értékesítés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Ügyfélkapcsolat-menedzserek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Logisztika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Pénzügy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) K+F	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Termelés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Felső vezetés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Egyéb (Kérjük, nevezze meg!)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A29. Kérjük, tüntesse fel, hogy a szóban forgó kapcsolat kezelésében a megrendelő részéről az egyes vállalati működési területek milyen jelentőségűek jelenleg, illetve várhatóan milyen lesz e működési területek jelentősége három év múlva (1 – kevéssé fontos, 5 – meghatározó jelentőségű)

	<i>Jelenleg</i>					<i>Három év múlva</i>				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a) Beszerzés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Értékesítés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Ügyfélkapcsolat-menedzserek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Logisztika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Pénzügy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) K+F	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Termelés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Felső vezetés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Egyéb (Kérjük, nevezze meg!)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A33. Kérjük, jelölje, hogy a szóban forgó, kiemelt jelentőségű megrendelőjét mennyire könnyen, illetve nehezen tudná pótolni! (1 – igen könnyen, 5 – nagyon nehezen)

1 2 3 4 5

A34. Kérjük, jelölje, hogy a szóban forgó, kiemelt jelentőségű megrendelője mennyire könnyen, illetve nehezen tudná lecserélni az Ön vállalatát! (1 – igen könnyen, 5 – nagyon nehezen)

1 2 3 4 5