



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM  
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET  
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

---

Kolos Krisztina (szerk.)

VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK ÉS A  
VERSENYKÉPESSÉG ÖSSZEFÜGGÉSEI  
PROJEKT ZÁRÓTANULMÁNY

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

44. sz.  
műhelytanulmány

---

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

[www.vallgazd.hu](http://www.vallgazd.hu)

[www.competitiveness.hu](http://www.competitiveness.hu)

[versenykepessseg@uni-corvinus.hu](mailto:versenykepessseg@uni-corvinus.hu)

T: 482 5903 Fax: 482 5859

**Kolos Krisztina (szerk.): Vállalközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései című projekt zárótanulmány a**

**VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT**

**44. számú kötete.**

**2006. április**

**A vállalközi kapcsolatok projekt tanulmányainak szerzői**

Alprojektvezetők:

Agárdi Irma

Kolos Krisztina

Wimmer Ágnes

Szerzők:

Agárdi Irma

Bernschütz Mária

Bauer András

Gyulavári Tamás

Kecskés Zsuzsa

Kenesei Zsófia

Kolos Krisztina

Wimmer Ágnes

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

# Összefoglalás

Tanulmányunk a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyben a világgal c. kutatási program Vállalközi kapcsolatok c. projektjének zárótanulmánya, amely a projekt keretében készült résztanulmányok szintézise. Kutatásunkban a vállalközi kapcsolatokat elemeztük, a kapcsolatokat motiváló tényezőkre, s a kapcsolatok értékelésére, a vállalatvezetők által értékesnek tartott jellemzők elemzésére helyezve a hangsúlyt, majd 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 tanulmány második kérdéscsoportja a vállalati működés egyes területeinek sajátosságaival foglalkozott. Az elemzésben megvizsgáltuk, hogy a vállalközi kapcsolatok egyes területein, a disztribúciós, logisztikai, export, banki kapcsolatok, e-business, stratégiai szövetségek, önkormányzatokkal való kapcsolatok valamint a vevőkiszolgálás terén, milyen jellegű kapcsolatokat építenek a vállalatok, ezek milyen fontossággal bírnak, és hogyan befolyásolják őket a vállalati alapjellemzők (méret, tulajdonviszonyok), Eredményeink szerint a vállalközi kapcsolatokat leginkább a vállalati méret befolyásolja, kisebb mértékben a tulajdonosi háttér. Végül pedig a vállalati hálózatok szerepét elemeztük.

## Interfirm Relationships and Competitiveness

### Abstract

This is the final research paper on Interfirm relationships prepared within the frame of the program „In Global Competition 2004-2006”, at Corvinus University of Budapest, giving a synthesis of all papers carried out within this project. In our study we analysed interfirm relationships including the factors that motivate these relationships and the characteristics of the relationships that executives value the most. We also focused on performance measurement systems supporting interfirm relationships. Overall, companies find reliability, expectability the most important values in buyer-seller relationships. The second part of our paper deals with the characteristics of special fields of operation such as distribution, logistics, export, banking, e-business, strategic alliances, local government. We investigated how companies build relationships, how important these relationships are, and how they are influenced by companies' characteristics (size, ownerships, etc.). Our results suggest that interfirm relationships are mostly influenced by company size and to a smaller extent type of dominant ownership. Finally we analysed the role of business networks.

## Tartalom

<b>ÖSSZEFOGLALÁS</b> .....	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE</b> .....	<b>4</b>
<b>1. BEVEZETÉS</b> .....	<b>5</b>
<b>2. A KUTATÁS HÁTTERE</b> .....	<b>7</b>
<b>3. A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK JELLEMZÉSE</b> .....	<b>9</b>
3.1. VEVŐI ÉS SZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOK.....	9
3.2. VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK A VÁLLALATI MŰKÖDÉS EGYES TERÜLETEI SZERINT .....	14
3.3. A VÁLLALATI HÁLÓZATOK SZEREPE .....	23
<b>4. VÁLLALATCSOPORTOK KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK</b> .....	<b>26</b>
4.1. A VÁLLALATI MÉRET HATÁSA .....	26
4.2. A DOMINÁNS TULAJDONOS HATÁSA .....	27
4.3. VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK ÉS A TELJESÍTMÉNY ÖSSZEFÜGGÉSEI .....	30
<b>ÖSSZEGZÉS</b> .....	<b>32</b>
<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>34</b>
<b>IRODALOMJEGYZÉK</b> .....	<b>48</b>

## Táblázatok jegyzéke

1. TÁBLÁZAT: A VEVŐK ÉS A BESZÁLLÍTÓK ELVÁRÁSAIVAL KAPCSOLATOS VÉLEMÉNYEK .....	11
2. TÁBLÁZAT: A VEVŐKKEL ÉS A BESZÁLLÍTÓKKAL SZEMBENI VÁLLALATI ELVÁRÁSOK ÉRTÉKELÉSE.....	12
3. TÁBLÁZAT: A VEVŐI ILLETVE SZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOKHOZ KÖTÖDŐ TELJESÍTMÉNYMÉRÉSI MÓDSZEREK ELTERJEDTSÉGE ÉS FONTOSSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE, 2004 .....	13
4. TÁBLÁZAT: KÜLSŐ TANÁCSADÓK ALKALMAZÁSA .....	22
5. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK KITERJEDTSÉGÉT MÉRŐ MUTATÓSZÁM ELEMEI (N=301).....	24
6. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI HÁLÓZAT RELÁCIÓINAK ROTÁLT FAKTORSÚLY MÁTRIXA .....	25
7. TÁBLÁZAT: A MINTA VÁLLALATI MÉRET SZERINTI JELLEMZÉSE.....	26
8. TÁBLÁZAT: A MINTA MEGOSZLÁSA A DOMINÁNS TULAJDONOS SZERINT.....	27
9. TÁBLÁZAT: A MINTA VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY SZERINTI MEGOSZLÁSA (N=277) .....	30

# 1. 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).

A kétoldalú kapcsolatok elemzése mellett foglalkozunk a vállalati hálózatok hatásával is. Hakansson és Ford (2002) a hálózati kontroll vizsgálatának jelentőségét és veszélyeit emelik ki. Megállapítják, hogy a hálózatban működő vállalatoknak befolyásuk növelésére kell törekedniük, a teljes kontroll megszerzése azonban az interaktivitás megszűnéséhez, a hálózati dinamika lelassulásához vezet. Az egyes szerzők hangsúlyozzák a vállalati méret hatását is. A kisvállalatok egészen más kapcsolatépítési stratégiát alkalmaznak, mint a nagyvállalatok, nem elsősorban a szoros, formális hálózatok kialakítására törekszenek, hanem gyakran eseti jelleggel használják fel egymás szaktudását. (Kingsley-Maleczki, 2004). Más szerzők az interperszonális kapcsolatok fontosságát emelik ki (Zang, 1999). A hálózatok kialakulása mögött nem pusztán gazdasági megfontolások állnak: a jól működő üzleti kapcsolatok alapvető feltétele a bizalom. A hálózati kapcsolatok a versenyt együttműködéssé alakítják, azaz a versenyt magát más területre helyezik át, ahol az egyes hálózatok komparatív előnyei jobban érvényesíthetőek.

Kutatásunkban a Versenyképesség-kutatás 2004. évi felmérésének eredményei alapján vizsgáltuk a vállalatközi kapcsolatok jellemzőit. A tanulmány második fejezete röviden bemutatja a kutatás hátterét és a vizsgálati keretet, s röviden áttekinti a vizsgált vállalati kör jellemzőit. A harmadik fejezet a hosszú távú vállalati kapcsolatok általános jellemzését követően a kapcsolatok értékelésében megnyilvánuló vállalati szemléletmódot elemzi. Elemezzük a vevő-szállító kapcsolatokat támogató teljesítménymérési és –menedzsment eszköztárat arra keresve a választ, hogy mennyiben alkalmasak a vállalataink által használt információs rendszerek, kontrollig rendszerek, s elemzési eszközök e kapcsolatok kezelésének támogatására – összevetve nemcsak az általános elvekkel, hanem az érintet

területek vállalatvezetők által észlelt jelentőségével. Megvizsgáljuk továbbá, hogy a vállalatközi kapcsolatok egyes területein, a disztribúciós, logisztikai export, banki kapcsolatok, e-business, stratégiai szövetségek, önkormányzatokkal való kapcsolatok valamint a vevőkiszolgálás terén, milyen jellegű kapcsolatokat építenek a vállalatok, ezek milyen fontossággal bírnak. Végül pedig a vállalati hálózatok szerepével foglalkozunk. Szakirodalmi áttekintésünk alapján a vállalati hálózat három fontos jellemzőjére koncentrálnak: a vállalati hálózat kiterjedtségét és a vállalat kontroll-képességét elemezzük, valamint a vállalati hálózaton belül az egyes relációk stratégiai fontosságát is vizsgáljuk.

## 2. A kutatás háttere

2004 tavaszán, Magyarország EU-csatlakozása idején harmadik alkalommal került sor a a 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.

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.

A minta jellemzői röviden a következőkben foglalhatók össze: a vizsgált vállalatok többsége – a létszám és az árbevétel, illetve az eszközérték figyelembe vételével<sup>1</sup> – a középvállalatok közé sorolható (42%), mintegy egyharmada a nagyvállalatok, egynegyede a kisvállalatok közé tartozik. A domináns tulajdonlasi 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>1</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 év 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 vállalatainak 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 minta jellemzőiről bővebben lásd Wimmer–Csesznák, 2005, Lesi, 2005, Chikán, Czakó, Zoltayné, 2004).

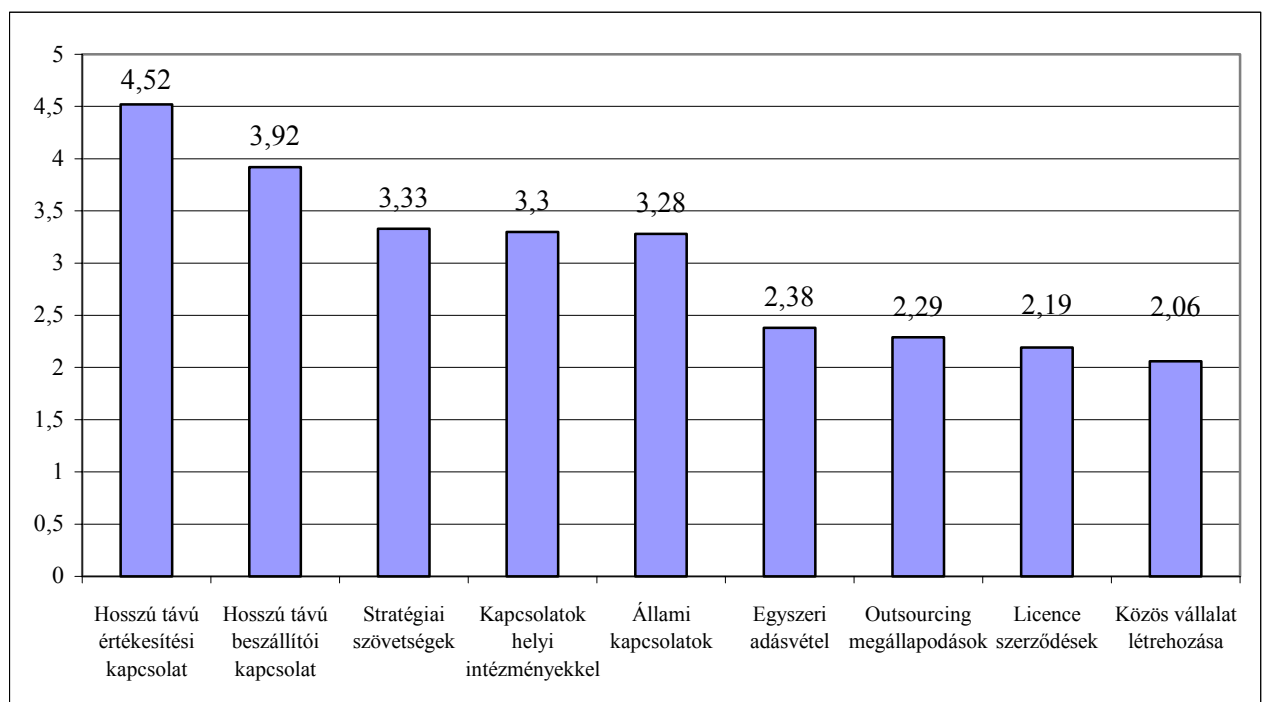


## 3. A vállalkozói kapcsolatok jellemzése<sup>2</sup>

### 3.1. Vevői és szállítói kapcsolatok

A különböző relációt képviselő üzleti kapcsolatok közül a **vállalati felsővezetők egyértelműen a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat tartják meghatározónak a stratégia megvalósítása szempontjából.**<sup>3</sup> Ennél kevésbé fontosnak, de szintén jelentősnek értékelik a hosszú távú beszállítói kapcsolatokat. Közepesen fontosabbak, egymáshoz közel hasonló átlagos értékelést kaptak a stratégia szövetségek, a helyi intézményekkel való és az állami kapcsolatok. (lásd 1. ábra).

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



Noha a hosszútávú kapcsolatok stratégiai fontosságát elismerik a vállalatok, jellemző, hogy a túlzott elköteleződést mindaz értékesítési, mind a beszerzési oldalon igyekeznek elkerülni. Ezt jelzi, hogy a megkérdezett vállalatok 20%-ára jellemző, hogy értékesítésük több, mint 80%-a hosszú távú szerződések alapján zajlik, a beszerzés terén ez a vállalatok mindössze 12%-ra mondható el.

<sup>2</sup> Ez a fejezet Wimmer Ágnes (2005) Vállalkozói kapcsolatok az EU csatlakozás idején- szemléletmód és támogató eszköztár, 12. sz. műhelytanulmány munkája alapján készült.

<sup>3</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).

A vevőkkel kötött hosszú távú szerződések legfontosabb okai a következők<sup>4</sup>:

1. Stabil kapacitáskihasználás (3,86)
2. Stabil bruttó árbevétel (3,73)
3. A várható mennyiség ismerete (3,4)

A szállítókkal kötött hosszútávú szerződések esetén a legfontosabb szempontok:

1. Megbízható ellátás (4,16)
2. Kalkulálható beszerzési költségek (3,9)
3. Megbízhatóság (3,81)

**A fejlesztési együttműködés lehetőségei, vagy a közös stratégia lehetősége mindkét oldalon kevésbé fontos szempont**, ami jelzi, hogy a vállalatok a folyamatos működésük, stabilitásuk biztosításához, a környezeti tényezőkből származó bizonytalanság csökkentéséhez keresik a hosszútávú kapcsolatok kialakítását.

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 konkrétan meghatározottak a hosszú távú szerződésekben.

A szakirodalomnak megfelelően (Zang, 1999) 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>5</sup> A kereskedelmi/marketing vezetőket egy adott vevővel való kapcsolat értéke szempontjából a következő jellemzők fontosságával értették 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)

---

<sup>4</sup> 1-5 skálán értékelve, ahol 1- a szempont jelentéktelen, 5- meghatározó jelentőségű

<sup>5</sup> A vállalatvezetőket arról kérdeztük, hogy „Véleménye szerint mikor értékes egy adott vevővel /szállítóval) való kapcsolat?” Az értékelés itt is 1–5 skálán történt: 1–egyáltalán nem ért egyet, 5– teljesen egyetért.

- 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 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).

Láthatjuk, hogy **az interperszonális kapcsolatok olyan jellemzői, mint az őszinteség, a megbízhatóság, segítőkészség alapvetően fontosak a kapcsolatok értékelésénél.** Emellett fontosnak értékelik az együttműködés jellemzőit (releváns kapott információk a vevői oldalon, illetve a szakértő kapcsolattartók és a problémák megoldásában való segítség a szállítói oldalon) az érintett vállalatvezetők.

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.

*1. táblázat: A vevők és a beszállítók elvárásaival kapcsolatos vélemények*

<b>A vevők/beszállítók 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

*1-5 skálán, ahol 1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljesen egyetért*

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

A vevőkkel/ beszállítókkal 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 őszinte véleményt, javaslatokat várunk.	3,96
Vevőinktől elsősorban biztos jövedelmezőséget várunk.	3,91
Beszállítóinktól elsősorban olcsó termékeket várunk.	3,28

1-5 skálán, ahol 1= egyáltalán nem ért egyet, 5= teljesen egyéért

A vevők/beszállítók 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**

A különböző kutató és tanácsadói tapasztalatok is 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).

Érdekes kérdés, hogy a vállalatok milyen teljesítménymutatókat használnak vevői és szállítói kapcsolataik értékelésénél. A 3. táblázat bemutatja, hogy a vállalatok milyen arányban használják az egyes mutatószámokat, illetve ezeknek mekkora jelentőséget tulajdonítanak.

3. táblázat: A vevői illetve szállítói kapcsolatokhoz kötődő teljesítménymérési módszerek elterjedtsége és fontosságának megítélése, 2004.

Mutató, módszer	Használók aránya	Fontosság átlagos értékelése
vevői reklamációk száma	77,9%	4,15
termék/szolgáltatás minősége	77,2%	4,62
beszállítói szolgáltatások minősége	65,5%	4,28
vásárlói elégedettség	65,2%	4,50
beszedési és fizetési idők együttes elemzése	63,1%	3,88
beszállítók pontossága	61,9%	4,18
rendelésteljesítés pontossága	61,2%	4,32
rendelésteljesítés időtartama	55,8%	4,07
reklamációkezelés gyorsasága	55,2%	4,11
vevők ABC elemzése	44,8%	3,49
vásárlói lojalitás	34,7%	3,85
információáramlás hatékonysága a partnerek felé	31,6%	3,98
elosztási csatornák költségeinek elemzése	26,8%	2,94
költségalapú szállítóértékelési módszerek	14,9%	2,90

1-5 skálán, ahol 1=nem lényeges, 5= nagyon fontos

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)

Összességében kutatásaink 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. Általában megállapítható, hogy az információs rendszerek nem hatékonyak az üzleti partnerek értékelése, a

velük való kommunikáció illetve együttműködés támogatásában – beleértve a vevői elégedettség nyomom követését is.

### **3.2. Vállalatközi kapcsolatok a vállalati működés egyes területei szerint<sup>6</sup>**

Kutatásunkban a vállalat egyes funkcionális területei és működésének más releváns dimenziói szerint is elemeztük a vállalatközi kapcsolatokat. Így sor került mind a belföldi, mind a külföldi disztribúciós partneri (közvetítők) együttműködések elemzésére. A logisztika kapcsán főként arra koncentráltunk, milyen logisztikai tevékenységeket helyeznek ki a vállalatok külső cégek kezébe és a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó cégekkel mennyire elégedettek. A vállalatközi kapcsolatok olyan területeit is bevontuk az elemzésbe, amelyek nem közvetlenül a disztribúciós rendszerhez tartoznak, de jelentős mértékben meghatározhatják a vállalat működését és piaci sikerét. Ennek értelmében részletes elemzés készült a cégek banki kapcsolatairól, a tulajdonosi struktúráról, a stratégiai szövetségekben résztvevő partnerekről, valamint az önkormányzatokkal és szakmai érdekképviseleti szervezetekkel való kapcsolatokról. Az alábbiakban főbb megállapításainkat ismertetjük, a mellékletben mutatjuk be fontosabb adatainkat.

#### **Disztribúciós kapcsolatok**

Az értékesítési értékteremtés egyik mérőszáma az ott keletkezett árkülönbözet, az árrés. A vizsgálatban az árrést három intézményhez kötődően mértük, megkülönböztettük a termelői, nagykereskedelmi és kiskereskedelmi árréseket. Az árrések (31%, 18% és 21% jellemzően az előbbi kategóriákban) stabilitást mutatnak az eltelt öt évben. Az értékesítési irányok csoportjainak elemzéséből kiderül, hogy a két jelentősebb értékesítési iránykombináció az erősen a közvetlen felhasználók felé történő értékesítés illetve nagykereskedők igénybevétele.

Eredményeink összhangban vannak külföldi tapasztalatokkal is. Nishimura és Punzo (1999) tanulmányukban ún. evolúciós közgazdaságtani felfogással elemezték az USA, az olasz és a japán gazdaságot, s az árrések tekintetében meglepő stabilitást tapasztaltak az egyes nemzeti gazdaságok esetében (kb. 20 év adatait elemezve), miközben az árrések mértéke az egyes gazdaságokban egymástól jelentősen különbözött.

---

<sup>6</sup> Ez a fejezet Agárdi Irma, Kolos Krisztina szerk (2005) A vállalatközi kapcsolatok elemzése a vállalatközi kapcsolatok egyes területein, 20. sz. műhelytanulmány c. munkája alapján készült.

Kutatásunkban **mind az értékesítési irányok, mind az árresek mértéke kevés változást mutatnak a korábbi évekhez képest. Várható, hogy ezen arányok hosszabb távon is stabilak maradnak, s nem mutatnak jelentős eltérést az időbeni fejlődés során.**

A versenypiacon működő vállalatok bátrabban fordulnak a közvetlen értékesítés, telemarketing és elektronikus kereskedelem felé. A nemzetközi trendek is elmozdulást jeleznek előre. Ezek lényege, hogy a vállalatok, miután elérték az értékesítési tevékenységek egy viszonylag magas szintjét, bátrabban nyitnak például az elektronikus kereskedelem felé, a szervezeten belüli piacokon is.

### **Logisztikai kapcsolatok**

A vállalatok leginkább költségcsökkentést helyezik előtérbe a logisztika terén. Ennek egyik útja lehet a tevékenység kihelyezése külső cégekhez. A nemzetközi szakirodalomban egyre több publikáció jelenik meg a logisztikai funkciók kiszervezésével kapcsolatban. Knemeyer és Murphy (2004) áttekintő cikkében számos cikket és tanulmányt mutat be, amelyek a kiszervezés területeit, ösztönzőit és nem utolsósorban vállalati teljesítményre gyakorolt hatásait elemzik. Africk&Calkins (1994) a logisztikai funkciók kiszervezése alatt a következőt értik: „olyan kapcsolat a szállító és a harmadik fél között, amely a hagyományos szolgáltatásokhoz viszonyítva testreszabottabb, széleskörűbb szolgáltatásokat nyújt és hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolat jellemzi.”

Boyson et. al (1999) kutatásai szerint az amerikai vállalatok logisztikai funkcióinak kihelyezése növelte a vállalatok versenyképességét, a fogyasztói kiszolgálási színvonalat, valamint összességében csökkentette a logisztikai költségeket.

Kutatási eredményeink azt mutatják, hogy a logisztika terén a vállalatok főként a fuvarozás (79%) , szállítmányozás (61%) területén veszik igénybe külső cégek segítségét. Mind a jelenlegi, mind a tervezett kihelyezéseknél **a megkérdezettek nem gondolkoznak abban, hogy értéknövelt logisztikai szolgáltatásokat, illetve az ellátási lánc koordinációjával kapcsolatos tevékenységeket kiadjanak a hatáskörükből.** Ezek az eredmények összecsengenek Knemeyer és Murphy (2004) kutatási eredményeivel is, mivel szintén a belső és külső szállítmányozás, raktározás funkciókra volt a legjellemzőbb az outsourcing.

A külső cégek komoly problémákat nem okoznak az együttműködés során. Egyedül az érdektelenség és az elégtelen információcsere, valamint a nem megfelelő termékismeret jelentett a vállalatok számára kisebb problémát, azonban ezek a nehézségek sem jelentettek komoly fennakadást a logisztikai tevékenységben.

A külső logisztikai szolgáltatások színvonalát többnyire jó színvonalúnak értékelik a vállalatok. Ennek ellenére nem jellemzőek a hosszú távú szerződések a vállalat és a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó cég között. A mintába tartozó vállalatok több mint háromnegyede (77%) 1 éves szerződést köt.

### **Export kapcsolatok**

A legtöbb vállalat a fejlett európai országokat tekinti elsődleges exportrelációként, viszont az is látható, hogy ezeknek az országoknak a tényleges részesedése az exportárbevételből jóval elmarad a nekik tulajdonított fontosság mögött. Elképzelhető, hogy megfelelő külkereskedelmi feltételek esetén a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnének ezekre a relációkra is.

A vállalatok többsége (69%) **etnocentrikus marketingstratégiát** gyakorol a külföldi piacokon, azaz a hazai marketingeszközöket használja más országokban is. A differenciálatlan stratégiát többféle okra vezethetjük vissza. Egyrészt a cégek nem képesek felvállalni a külföldi reklámozás költségeit, vagy egyszerűen nem tartja szükségesnek az eltérő marketingstratégiát. A külpiacokon való sikeresebb fellépéshez differenciált marketing erőteljesebb alkalmazására lenne szükség.

A cégek döntően két csatornát: közvetítő cégeket (39.29%) és direkt értékesítést (46.03%) használnak termékeik külföldi értékesítésére. Feltételezhetően, a közvetlen értékesítés jelentős része szervezeti piacra történik. A közvetítő cégek, képviselvek pedig egy többszereplős csatornarendszernek az első állomásai. Úgy tűnik, hogy a vállalatok nem igazán használnak párhuzamos csatornákat. Az egyes külkereskedelmi csatornák között negatív korreláció mutatható ki. Így például a közvetítőket alkalmazó cégekre nem jellemző, hogy közvetlenül a felhasználóknak értékesítsenek.



A vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy versenyképesek legyenek a külföldi piacokon. Több kutatás (Katsikeas&Piercy (1996), Styles&Ambler (1994)) is foglalkozott azzal, hogy az exporttevékenységben milyen tényezők vezetnek piaci sikerhez, magasabb nyereséghez. Katsikeas és Piercy a görög vállalatok exporttevékenységének sikertényezőit vizsgálva a versenyképesség 4 forrását 1) termelési képességek, 2) marketingképességek, 3) termékminőség, 4) versenyképes ár különítették el.

**Kutatásunkban az exportpiacokon a vállalatvezetők szerint az elsősorú sikertényező az exporttermék minősége, de nagyon fontos a külkereskedelmi kapcsolatok kiépítése,** valamint a rugalmas és gyors szállítás is. Az exporttal foglalkozó nemzetközi szakirodalom is egyre erőteljesebben koncentrál a vállalatok közötti, hosszabb távú kapcsolatok hatásaira (Pressye&Tzokas (2004)). Eredményeink szerint a vállalatok termékeiknek 70.1 százalékát folyamatos, hosszú távú kapcsolatok keretében exportálják. A többszöri, ismétlődő, illetve az eseti exporttranzakciók egyike sem jellemző.

### **Banki kapcsolatok**

A bank és vállalat kapcsolata igen összetett, és változatos képet mutat (Keltner, 1995, Moriaty, Kimball, Gay, 1983), amely egyaránt tartalmazhat tranzakciós és hosszútávú kapcsolatiságot előtérbe helyező szemléletet. Kutatásunkban a bank-vállalat között kialakított kétoldalú, hosszú távú kapcsolat három mérhető változóval írható le, ezek pedig a partnerek rugalmassága, az információcsere és a segítőkészség ( Kenesei, 2004). Ezek sorrendben a következőt jelentik:

A rugalmasság azt a kétoldalú elvárást jelenti, hogy a felek a környezeti tényezők változásának megfelelően alkalmazkodnak a mindenkori helyzethez egymás érdekeinek megfelelően. Az információcsere utal arra, hogy a felek kölcsönösen elvárják, hogy partnerük előzetesen informálja őket minden olyan eseményről, amely befolyásolhatja kapcsolatukat, illetve hasznos lehet a másik fél számára. A segítőkészség fejezi ki, hogy mindkét fél nagy értéket tulajdonít az adott kapcsolatnak. Ez kifejezetten a kapcsolat fenntartására szolgáló akciókat jelenti.

A vállalatok alapvetően elégedettek fő bankjukkal, hiszen a 4,07-es átlag egy jó megítélést jelez. Ez azt is jelenti, hogy a piac viszonylag megnyugodott, s a vállalatoknak mostanra sikerült azt a bankot kiválasztaniuk, amely megfelel elvárásaiknak, s jó szolgáltatást nyújt. 2004-ben a vállalatok átlagosan 3,2 bankkal tartottak fenn kapcsolatot, amelyből 2,2 tekinthető számlavezető banknak. A

banki kapcsolatokban a bankok számának van egy optimális száma, amely fölött már nem érdemes új kapcsolatokat létesíteni a túlzott adminisztrációs teher miatt. Ha viszont csak egy bankkal vannak a vállalatok kapcsolatban, akkor nagyon is kiszolgáltatottnak érezhetik magukat. Az, hogy a számlavezető bankok száma jóval kevesebb, mint az általános banki kapcsolatoké arra utal, hogy a bankok között valóban van verseny, s a vállalatok nem minden szolgáltatást vesznek a számlavezetőjüktől igénybe, hanem körül néznek a piacon, s a számukra az adott tranzakció (pl. hitelfelvétel) szempontjából legelőnyösebb ajánlatot választják.

A bank-vállalat kapcsolatokat az előbbieken bemutatott három dimenzióban vizsgáltuk: Az információáramlás gyakoriságát tekintve elmondhatjuk, hogy a pénzügyi vezetők elég élénknek tartják a bankkal való kapcsolatukat, ami valószínűleg annak is köszönhető, hogy a legtöbb bank ma már elektronikus formában tart a vállalati ügyfeleivel kapcsolatot.

A kényszerítő jellegű információcsere sokkal jellemzőbb a bank-vállalat kapcsolatokra, mint az önkéntes. Ez azt is mutatja, hogy ma még nem tekinthetjük a két fél közötti kapcsolatot igazán szoros kapcsolatnak. A vállalatok nem bíznak teljesen meg banki partnerükben, éppen csak annyit mondanak magukról, amennyi szükséges. Pozitív tendenciára utal viszont a bank-vállalat kapcsolatokban, hogy a '99-es válaszokhoz mérten javulás történt, az információk cseréjének megítélésében.

Az információcsere formalizáltsága, azaz annak a mértéke, hogy milyen mértékben adnak egymásnak a partnerek információkat szerződésen kívül is, szintén méri a kapcsolat minőségét. Mintánkban a vállalatok közepesre értékelték ezt a jellemzőt, azaz bizonyos esetekben csak a szerződésben foglaltaknak megfelelően adnak egymásnak információt a bankkal, bizonyos esetekben pedig eltérnek ettől, s azon túl is (vagy az alatt) adnak információt.

Általában kevésbé jellemzőek az informális megállapodások és szóbeli egyezségek a bankok és vállalati ügyfelek kapcsolatára, azonban mégis vannak területek, ahol lehetséges még a banki üzletmenetben is a kapcsolat formalizáltságának enyhítése. A segítőkészség dimenzió a bank-vállalat kapcsolatban azt jelenti, hogy mennyire érzékeli a vállalat azt, hogy a bank nemcsak a saját hasznát keresi az adott kapcsolatban, hanem szolgáltatásaival és a kapcsolattartón keresztül munkatársaival mindig figyelembe veszi a vállalat érdekeit is, hiszen ez lehet az alapja egy hosszú távú, kétoldalú kapcsolatnak. A segítőkészség vonatkozásában nem túl pozitív a vállalatok véleménye a bankjukról, ami azt jelzi, hogy van mit javítani a bankok ügyfelek felé irányuló kapcsolatában.

**Úgy tűnik a magyar vállalati pénzügyi vezetők értékelése alapján, hogy egyfajta holisztikus képet alkotnak bankjukról, s nem részleteiben értékelik a kapcsolatot, hanem az egész kapcsolatról van vagy pozitív vagy negatív értékelésük.** Ez ellentétes a nyugat-európai, amerikai tapasztalatokkal, ahol vezetők sokkal árnyaltabban ítélik meg banki kapcsolataikat.

### **On-line kapcsolatok**

Az Internet kiemelkedő jelentőségű új technológia, amely a vállalat számára a versenyelőny kialakításának eszköze lehet (Porter, 2002). Kápolnai és szt. (2002) az e-business szerepét a vállalati működésben két dimenzióra bontja. Egyes iparágakban (olajipar, gyógyszeripar) elsősorban a termék vagy szolgáltatás előállításában kap szerepet, míg más üzleti területeken (vendéglátás, könyv- és zenekiadás) inkább az értékesítésben, és nyilván vannak vegyes iparágak is. A szerzők úgy látják, hogy abban azonban mindegyik iparág közös képet mutat, hogy az e-business alkalmazások egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a vállalati folyamatokban. Az internet alkalmazásokat csak kis mértékben alkalmazzák a vállalatok kapcsolattartásra.

Kutatási eredményeink szerint **még nem mondható el, hogy a vállalatok széles körben alkalmazzák az Internetet a vállalati kapcsolatok hatékonyságának javítása érdekében.** Az Internetnek a leginkább elterjedt alkalmazása a cég (80,8%), illetve a termékek bemutatása (71,4%). Az eredmények azt mutatják, hogy ezt a technológiát inkább jövőbeli lehetőségei miatt ítélik meg pozitívan, mintsem az alapján, hogy a vállalati sikerhez milyen a jelenlegi hozzájárulása. Az alkalmazottak, befektetők, illetve vevők közül leginkább az utóbbiak tartják Interneten keresztül a kapcsolatot a vállalatok (56,2%). Ez a kapcsolat azonban legfőképpen e-mail alapú, integráltabb megoldásokat (piacterek, stb.) a vállalatoknak csak a töredéke használ.

### **Stratégiai szövetségek**

A 2004. évi adatfelvételben összesen 52 vállalat számolt be arról, hogy stratégiai szövetségre lépett más vállalatokkal, amely a minta 17.6 százalékát foglalja csupán magában. A hazánkban működő cégek közül főként a szolgáltatások (41.2%), illetve a kereskedelem (34.5%) területén a legjellemzőbbek a stratégiai partneri kapcsolatok, illetve a mezőgazdasági vállalatok 23.1 százaléka nyilatkozott úgy, hogy létesített más cégekkel stratégiai együttműködést. A stratégiai szövetséget az is meghatározza, hogy horizontális és vertikális kooperáció valósul meg a felek között. A vertikális

stratégiai szövetségek az értéklánc egészére vagy részére kiterjedően integrálják a tevékenységüket, hogy a termékek és szolgáltatások áramlását úgy menedzseljék, hogy az egész rendszerre kiterjedően méretgazdaságosságot érjenek el. A vertikális stratégiai szövetségekbe tartozó vállalatok egymás tevékenységét egészítik ki. A horizontális stratégiai szövetségek az értéklánc azonos szintjén lévő vállalatok, azaz a versenytársak között (Doz et. al ,1989, Dussauge&Garrette, 1998) jönnek létre. Cravens és Cravens (2000) a horizontális stratégiai szövetségeket a vállalati stratégia elemének tekinti, mivel a stratégiai szövetség a szervezet menedzsmentkontroll rendszerének részévé válik. A szövetség stratégiai szerepe nem más, minthogy a vállalat számára lehetővé tegye más vállalatokkal való együttműködést annak érdekében, hogy fogyasztói értéket tudjon teremteni. A horizontális együttműködések komplexebbek, mint a hagyományos vertikális kapcsolatok (beszállító-termelő), mert a horizontális szövetségek a partnerek szervezeti struktúrájának szerves részeivé válnak, míg a vertikális kapcsolatoknál már meglévő szállítói-vevői kapcsolatokra épülnek.

Ennek ellenére a **minta vállalatai elsősorban horizontális stratégiai szövetségek (közvetlen, külföldi és potenciális versenytárs) tagjai. A vertikális partneri (vevői, szállítói) kapcsolatok kisebb arányban vannak jelen.**

Ha stratégiai szövetségek egyes területeit vizsgáljuk, látható, hogy a legjellemzőbb a marketingtevékenység összehangolása, amely tipikus a horizontális együttműködéseknel. A termelés, beszerzés közepes jelentőséget kap a stratégiai együttműködésekben, a kutatási, fejlesztési tevékenység pedig abszolút marginális területe a partneri kapcsolatoknak.

Számos szerző megfogalmazta, hogy a stratégiai szövetség létrehozásának egyik fő motívuma a jobb pénzügyi, gazdasági eredmény elérése (Gulati, 2000, Weitz&Jap, 2000). Tehát egy vállalatnak akkor éri meg önállóságát bizonyos mértékig feladni és hosszú távú, stratégiai együttműködésre lépni, ha a stratégiai szövetség révén jobb vállalati teljesítményt képes elérni, mint önállóan.

A megkérdezett **vállalatvezetők többsége úgy vélekedett, hogy a stratégiai szövetség létrehozásával alapvetően kedvező változás következett a vállalat teljesítményében.**

Az összes megkérdezett 41 százaléka szándékozik a középtávon (3-5 év) stratégiai együttműködésre lépni más vállalatokkal. A már stratégiai szövetségben résztvevők különösen pozitívan nyilatkoztak ebben a kérdésben, mivel 85.4 százalékuk további együttműködések kialakításán gondolkozik.

## **Önkormányzatokkal, szakmai szervezetekkel való kapcsolatok**

Az önkormányzatokkal való kapcsolatokat vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy a **vállalatok összességében nem érzékelik, hogy a helyi gazdaságirányítás jelentősen támogatná őket.** Úgy érzékelik, hogy legkevésbé az adókedvezmények területén segíti őket az illetékes önkormányzat, a többség nem érzi a technikai infrastruktúrát fejlesztő, a helyi munkaerőpiac képzését megkönnyítő intézkedéseket sem. Ha az érem másik oldalát vizsgáljuk azaz, mennyire támogatja a vállalat az önkormányzatokat, sokkal pozitívabb válaszokat kapunk. Fő támogatási terület az adófizetés, a telephely vonzáskörzetében élő lakosság számára munkahelyek teremtése, továbbá a szakirányú oktatás támogatása.

**Az önkormányzat és a vállalat támogató tevékenységének megítélése között jól észlelhető az aszimmetria. A vállalatok saját hozzájárulásukat magasabbra értékelik, mint az önkormányzatok támogatását.**

**A vállalatok kapcsolódása más szakmai szervezetekhez nem igazán jelentős.** A legtöbb szervezethez nem fűzik szoros szálak őket. A felsorolt szakmai szervezetek, így pl. a helyi gazdasági kamarák, szakmai kamarák, munkaadói és munkáltatói szövetségek sem pozitív, sem negatív irányban nem befolyásolják a mintában szereplő vállalatokat. Pedig sok területen fontosnak tartanák a válaszadók a támogatást. Az egyik ilyen kiemelkedő terület a műszaki fejlesztés, amelyben a vállalatok fele (51.1%) segítséget, pályázati lehetőséget várna a szakmai szervezetektől. Továbbá a menedzsment- és marketingkérdésekben, valamint az információmenedzsment területén is szívesen fogadnák a vállalatok a tanácsadást a szakmai szervezetek részéről.

### **Külső tanácsadók**

Külső tanácsadók alkalmazásában nagyon változatos a kép. A következő táblázatban mutatjuk be, hogy a vállalatok milyen arányban foglalkoztattak tanácsadókat különböző szakterületeken.

4. táblázat: Külső tanácsadók alkalmazása

Tanácsadók típusa	%
Minőségbiztosításra külső tanácsadó	54
Felső vezetésben külső tanácsadó	24
Információmenedzsment külső tanácsadó	24
Marketingen külső tanácsadó	23
Műszaki fejlesztésre külső tanácsadó	20
Szervezeti fejlesztésre külső tanácsadó	20
Semmilyen külső tanácsadó	15
Emberi erőforrás menedzsment külső tanácsadó	13
Számviteli külső tanácsadó	13
Értékesítésre külső tanácsadó	13
Pénzügyi külső tanácsadó	12
Kontrollingra külső tanácsadó	11
A termelésre külső tanácsadó	9
Beszerezésre külső tanácsadó	5
Logisztikára külső tanácsadó	5
Költséggazdálkodásra külső tanácsadó	4
Készletgazdálkodásra külső tanácsadó	2
Bérgazdálkodásra külső tanácsadó	2

N=301

Láthatjuk, hogy leginkább minőségbiztosítás, a felsővezetés, az információmenedzsment és a marketing terén alkalmaznak külső tanácsadókat.

### Vevőkapcsolatok-panaszkezelés

A hibás teljesítésre való megfelelő reakció az elégedettség növelésnek egy alapvető fontosságú eszköze, ezért a panaszkezelés egyre nagyobb jelentőséget nyer a szervezeti piacokon is. A panaszkezelés terén alapvető hiányosság, hogy, a vállalatok nem ösztönzik, motiválják a vevőiket arra, hogy panaszt tegyenek. A vállalatok gyakran nem ismerik fel, mekkora hasznot nyújt az ilyen „kéretlen” információ. A vizsgált (szervezeti piacokon működő, n=159) vállalat 65%-nak van panaszkezelési rendszere. Pozitívumként számolhatunk azzal a jelenséggel, hogy a panaszokból

származó információk jellemzően eljutnak a döntéshozókig. A legelterjedtebb kompenzációs formák a bocsánatkérés, és a pénz-visszatérítés.

Összegzésképpen megállapíthatjuk, hogy a **vállalatok elismerik a panaszkezelés fontosságát, és megpróbálnak jobb megoldást keresni a felmerülő piaci problémákra, de stratégiai szintre még nem emelkedett a panaszokból nyerhető információk kiaknázásának lehetősége.** A panaszkezelési módszerek színvonala elsősorban a vállalat méretével magyarázható de a piaci teljesítmény is összefüggésben áll a panaszkezelési gyakorlattal.

### **3.3. A vállalati hálózatok szerepe<sup>7</sup>**

A vállalatok kétoldalú kapcsolatainak elemzése mellett azt is fontos kérdésnek tartjuk, hogy a vállalatok milyen kiterjedtségű és jellegű kapcsolati hálózatot építenek ki. A vállalati hálózatok kutatására a szakirodalomban számos módszertani megközelítést alkalmaznak, amelyben, mind kvantitatív (Hakansson és Ford, 2002), mind kvalitatív megközelítések is találhatók.

Halinen és Törnroos (2005) szerint a jelenkori üzleti hálózatok vizsgálatának legoptimálisabb módszereként – annak sokrétűsége és komplexitása miatt – az eset-tanulmány módszert javasolják. Easton-nal összhangban (Easton, 1995) kiemelten problematikus területként értékelik (1) a hálózatok körülhatárolásának, (2) komplexitásának, (3) a statikus, keresztmetszeti megközelítésnek, (4) valamint az esetek összehasonlításának kérdéseit. A hálózati komplexitás megragadására alkalmas módszer lehet a beágyazottság vizsgálata: a beágyazottság szintje mellett annak típusa is megragadható (területi, szociális, stb.), illetve vizsgálat alá vonható, hogy a hálózat az üzleti környezet mely szintjén működik / a releváns vállalatokat horizontálisan, vagy vertikálisan integrálja-e. Az eset-tanulmányoknál egy hálózaton belül több szereplő bevonása célszerű, lehetővé téve ezzel az egy hálózaton belüli szereplők összehasonlítását.

Kutatásunkban a rendelkezésre álló adatok alapján a kvantitatív megközelítést alkalmaztuk, amely jellegénél fogva keresztmetszeti képet ad a vállalati hálózatokról, és azokat nem képes teljes komplexitásukban jellemezni.

Feltételezésünk szerint a kapcsolati hálózat – akár kiterjedtsége, vagy működési jellege révén – versenyelőny forrása lehet a vállalat számára. A vállalatközi kapcsolatok kiterjedtségének mérésére egy olyan mutatószámot képeztünk, amely jelzi, hogy az egyes üzleti funkciók működése során mennyiben támaszkodik a vállalat külső cégekre. A mutatószám a következő elemekből áll:

---

<sup>7</sup> Ez a fejezet Kecskés Zsuzsanna, Kolos Krisztina (2005) Vállalati hálózatok hatása a versenyképességre, 24. sz. műhelytanulmány c. munkája alapján készült

5. táblázat: A vállalkozói kapcsolatok kiterjedtségét mérő mutatószám elemei (n=301)<sup>8</sup>

Elem	Alkalmazók %-os aránya
Külső hirdetési cég alkalmazása	45,5%
Logisztikai szolgáltató alkalmazása	69,8%
Online kapcsolat alkalmazása	51,5%
Stratégiai tanácsadó alkalmazása	16,6%
Stratégiai szövetség alkalmazása	16,3%
Többes banki kapcsolat	79,1%
K+F együttműködés alkalmazása	22,9%
Többes beszállítói kapcsolat	88,7%
Informatikai szolgáltató alkalmazása	13,3%
Export közvetítők alkalmazása	29,6%

Megállapíthatjuk, hogy a mintában szereplő vállalatok leginkább beszállítói és banki kapcsolataikat diverzifikálják, és legkevésbé pedig informatikai kapcsolataikat. Pozitív, hogy a vállalatok fele alkalmaz online eszközöket a vevőkkel való kapcsolataiban.

A fenti tíz elem bináris (0-1 értékű) változókká való átalakításával és összegzésével egy mutatószámot kapunk, amelynek átlaga 4,33, szórása 1,55, terjedelme (0-9). Összességében tehát a **mintában szereplő vállalatok közepes kiterjedtségű hálózattal rendelkeznek, amely nagysága a vállalati csoportok szerint jelentős különbséget mutat**, mint ahogy a későbbi fejezetekben látni fogjuk.

A vállalati hálózat egyes relációi- eltérő fontossággal bírnak a vállalatok számára. Elemzésünk során arra keressük a választ, hogy **az egyes relációk fontosságában milyen tipikus magatartás minták léteznek. Három jellemző dimenziót nyertünk: külső kapcsolatok fontossága (stratégia szövetség, közös vállalat, outsourcing, licence, stb), helyi és állami kapcsolatok fontossága, és a hosszú távú kapcsolatok fontossága.**

<sup>8</sup> A mutató készítésének részleteiről több információ található: Kecskés Zsuzsanna – Kolos Krisztina: A vállalati hálózatok hatása a versenyképességre, 24. műhelytanulmány, 2006



6. táblázat: A vállalati hálózat relációinak rotált faktorsúly mátrixa<sup>9</sup>

	Faktor		
	Külső kapcsolatok	Helyi állami kapcsolatok	Hosszútávú kapcsolatok
Fontos a váll.:hosszú távú beszál. kapcsolat	,111	6,525E-02	<b>,784</b>
Fontos a váll.:hosszú távú értékes. kapcsolat	2,450E-02	-2,286E-02	<b>,839</b>
Fontos a váll.:licence szerződések	<b>,634</b>	,166	,197
Fontos a váll.:egyszeri adásvétel	<b>,466</b>	,236	-,223
Fontos a váll.:stratégiai szövetségek	<b>,663</b>	4,476E-02	,239
Fontos a váll.:közös vállalat létrehozása	<b>,744</b>	,115	-3,447E-02
Fontos a váll.:outsourcing megállapodások	<b>,767</b>	,163	1,614E-02
Fontos a váll.:kapcsolatok helyi intézményekkel	,185	<b>,869</b>	4,105E-02
Fontos a váll.:állami kapcsolatok	,198	<b>,868</b>	1,415E-02

<sup>9</sup> KMO mutató értéke:0,72, magyarázott variancia 59,9%.

## 4. Vállalatcsoportok közötti különbségek

### 4.1. A vállalati méret hatása

A vállalati méret hatásának vizsgálatához egy kombinált vállalati méret besorolással dolgoztunk (Wimmer, Csesznák, 2005). Ez egyrészt a vállalati létszámot, másrészt pedig az árbevételt veszi figyelembe.

7. táblázat: A minta vállalati méret szerinti jellemzése

	Létszám	Árbevétel	Megoszlás
Kisvállalat	-49	-700 millió Ft	24,3%
Középvállalat	50-249	700 millió-4 milliárd Ft	41,9%
Nagyvállalat	250-	40 milliárd Ft-	33,9%
N			301

A vállalati méret és a vállalatközi kapcsolatok összefüggéseiről a következőket állapíthatjuk meg (lásd melléklet 6. táblázat):

1. A vevői kapcsolatok értékét leginkább –vállalati mérettől függetlenül- a vevő megbízhatósága határozza meg. A közép- és nagyvállalatok számára fontosabb szempont az, hogy a vevővel való kapcsolatok járuljanak hozzá a vállalat kedvező megítéléséhez, a kialakított folyamatok más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak legyenek, a termékfejlesztéskor gondoljanak a
2. Az eladó megbízhatósága valamennyi vállalati csoport esetében fontos szempont, azonban a kisvállalatok esetében ez a szempont még hangsúlyosabbnak bizonyult. A nagyvállalatok esetében valamivel nagyobb jelentőséget kap az, hogy a legjobb iparági gyakorlatot megosszák velük. Összességében mind a vevői, mind a szállítói kapcsolatok értékét befolyásoló tényezők többségében a vállalati méret hatása nem érzékelhető.
3. A logisztikai tevékenységek kihelyezése általában a nagyvállalatokra jellemző inkább, a kisvállalatok a készletgazdálkodás esetében döntenek a másik két csoportnál nagyobb arányban a kihelyezés mellett.
4. Az exportcsatornákat illetően megállapíthatjuk, hogy a mindegyik vállalati csoportban a direkt közvetlen kapcsolat dominál, azonban ez a kisvállalatoknál még hangsúlyosabban jelentkezik. A nagyvállalatok a többiekénél nagyobb arányban bonyolítják exporttevékenységüket külföldi képviselőkön keresztül.

5. Az internet alkalmazásában és hatásában a vállalati méretnek meghatározó szerepe van. A nagyvállalatok fontosabbnak tartják az e-business megoldások szerepét, és a versenyképességre gyakorolt hatását. Lényegesen több internetes alkalmazást vezettek be. A tapasztalataik is kedvezőbbek: náluk javult inkább az internet hatására a döntéshozók információellátottsága, az üzleA vállalat és bank kapcsolatainak vonatkozásában előzetes feltevésünk szerint a nagyobb méretű, dinamikusabb, stratégiailag vezetőnek tekinthető vállalatok jobb, intenzívebb kapcsolatot ápolnak bankjukkal., ezt azonban eredményeink nem erősítették meg.
6. A vevői kapcsolatok tudatos kezelésének egyik jele, hogy formális panaszkezelési eljárással rendelkezik-e a vállalat. A közép-és nagyvállalatok esetében jellemzőbb, hogy a panaszkezeléssel tudatosan foglalkoznak.
7. A vállalati hálózatok tekintetében is jelentős különbségek vannak az egyes vállalati csoportok között. A vállalati méret növekedésével nő a kapcsolati hálózat kiterjedtsége, valamint a vállalat nagyobb valószínűséggel tud kontrollt gyakorolni a hálózatra, amely hozzájárulhat a kapcsolati hálózatból származó előnyök kiaknázásához.

### Összegzés

**A vállalati méret hatásáról megállapíthatjuk, hogy vállalatközi kapcsolatokkal szembeni attitűdökben a vállalati méretnek kevés hatása van. A vállalati gyakorlat azonban sok területen jelentősen eltér, például a logisztikai szolgáltatások igénybevételében, exportkapcsolatokban, on-line kapcsolatokban, és a kapcsolati hálózat kiépítésében. A nagyobb méretű vállalatok ezeken a területeken határozott versenyelőnnyel bírnak.**

## 4.2. A domináns tulajdonos hatása

A tulajdoni viszonyok hatásának elemzésénél háromféle típust különböztettünk meg: többségi állami, többségi belföldi (nem állami), többségi külföldi. A többségi megjelölés arra utal, hogy az adott tulajdonos típusból összességében 50%-ot meghaladó részesedéssel rendelkezik a vállalat. Nem fejezi ki azonban, hogy van-e egy domináns tulajdonosa a vállalatnak.

8. táblázat: A minta megoszlása a domináns tulajdonos szerint

Többségi állami	30,2%
Többségi belföldi (nem állami)	49,5%
Többségi külföldi	20,3%
Összes	301

A domináns tulajdonos hatásáról a következőket állapíthatjuk meg:

1. A vevő megbízhatósága és az ígéretek 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 kisebb 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. 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
2. A döntően hazai magán illetve a külföldi tulajdonban lévő vállalatok szignifikánsan jobban értékeli 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.
3. A többségében külföldi tulajdonban lévő vállalatok a teljes válaszadói körön belül szignifikánsan jobban értékeli, 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.
4. A logisztikai tevékenység kihelyezésében elsősorban a nagyméretű, többségi külföldi tulajdonban lévő, vezető piaci pozícióval rendelkező vállalatok járnak élen. Feltehetőleg annak következtében, hogy nagyobb hangsúlyt helyeznek az alaptevékenység végzésére, valamint rendelkeznek az outsourcing-hoz szükséges erőforrásokkal. A külföldi érdekeltsgű cégeknél a kihelyezés oka elsősorban az alaptevékenységi körre való koncentrálás és a költségcsökkentés játszik szerepet, valamint az a megfontolás, hogy egy logisztikai cég magasabb színvonalon tudja a tevékenységet ellátni.

5. A tulajdonszerkezet gyenge kapcsolatot mutatott az Internet-használat sokszínűségével, azonban, ha a vállalati méret hatását kiszűrjük a kapcsolatból, akkor még ez a gyenge összefüggés is eltűnik. A nagyobb vállalatoknál arányában jóval nagyobb mértékben található többségi külföldi tulajdonosok (37,8%), mint a kisebb cégeknél (a kis- és középvállalatok esetében rendre 7,0%, ill. 13,8% a többségi külföldi tulajdon részaránya), ami az összefüggést indukálta, de külön kisebb és a nagyobb vállalatoknál már nem mutatható ki a külföldi tulajdonosi szerkezet hatása.
6. A vállalati hálózatok kiterjedtségét a tulajdoni viszonyok nem befolyásolják, azonban a kontroll képességre hatással vannak. A többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok közel 60%-a képes hatást gyakorolni az ellátási lánc többi szereplőjére, a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok is az átlagosnál nagyobb befolyásoló képességgel bírnak, míg a belföldi (nem állami tulajdonban lévőknél) ez az arány az átlagosnál alacsonyabb (24%).
7. Az egyes kapcsolati dimenziók fontosságát is befolyásolja a tulajdonosi háttér. A külső kapcsolatok stratégiai fontossága leginkább a nagyvállalatokra, a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatokra jellemzőbb. A helyi és állami kapcsolatoknak a többségi állami tulajdonban lévő vállalatoknál van nagyobb szerepe.

## Összegzés

**Az összkép azt sugallja, hogy a hazai állami vállalatokat hagyományosabb szemléletmód jellemzi, míg a magántulajdonban lévő vállalatok inkább nyitottak a vevői kapcsolatokban keletkező potenciális érték kiaknázására. 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. A külföldi tulajdonban lévő vállalatok –feltehetőleg nagyobb erőforásaik miatt- jobban tudnak élni az outsourcing, és a vállalati hálózatok lehetőségeivel is.**

### 4.3. Vállalatközi kapcsolatok és a teljesítmény összefüggései

A vállalati teljesítmény szerinti csoportképzés a felső vezetők által adott értékelés alapján történt.<sup>10</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 technológia 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.

9. táblázat: A minta vállalati teljesítmény szerinti megoszlása (n=277)

	<b>Lemaradók</b>	<b>Átlagosan teljesítők</b>	<b>Vezetők</b>
Megoszlás	28,2%	32,6%	31,2%
Termékminőség*	3,44	3,56	4,34
Menedzsment	3,12	3,44	3,95
Technológiai színvonal	2,87	3,22	4,21
Árbevétel arányos nyereség	1,85	3,13	3,79
Tőkejövedelmezőség	1,76	3,2	3,64

\*átlagértékek, forrás: Wimmer–Csesznák, 2005

A következő eredményeket kaptuk:

1. 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

<sup>10</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.*

körűli, 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.

2. Összességében a vezető vállalatokra jobban jellemzőek a szélesebb körű Internet-alkalmazások. Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk az egyes területeket, akkor - bár tendenciájában a sikeresebb vállalatoknál nagyobb arányban figyelhető meg a világháló alkalmazása - a vállalati teljesítmény már nem mutat ilyen szoros összefüggést. Szignifikáns különbséget elsősorban a belső területeken figyelhető meg (videokonferencia, belső vállalati hálózat, kutatás-fejlesztés), a külső, piaci kapcsolatok esetében már nem számottevő a különbség. Érdekes kapcsolatot sikerült kimutatni az e-kereskedelem és a vállalat piaci helyzete/teljesítménye között. A legsikeresebbek és a legsikertelenebbek hasonló mértékben ítélik meg az e területben rejlő lehetőségeket, illetve elvárásokat, ugyanakkor a közepes teljesítmény nyújtók mindkét előző csoporttól szignifikánsan negatívabb véleményt mutatott.
3. A vállalati hálózatok kiterjedtsége nem különbözik szignifikánsan az egyes teljesítmény csoportokban, azonban a vállalatnak a pozíciója a hálózatban egy fontos differenciáló tényező. A vezetők csoportjában lényegesen nagyobb azon vállalatok aránya (53,8%), akik képesek kontrollt gyakorolni a hálózat többi szereplőjére, mint a lemaradó vagy az átlagosan teljesítő csoportokban (34 ill. 25%). Ez azért fontos, mert a vállalati hálózatban befolyással bírók jobban tudnak élni az egyes relációkból (beszállítói kapcsolatok, értékesítési kapcsolatok, licence szerződések, stratégiai szövetségek, közös vállalat, outsourcing, helyi intézményekkel való kapcsolat és állami kapcsolatok) származó előnyökkel, legalábbis ezek fontosak a vállalati stratégia megvalósításánál.

## **Összegzés**

**A vállalatközi kapcsolatok és a vállalati teljesítmény között nem találtunk határozott összefüggést. Úgy tűnik, hogy a vállalatközi kapcsolatok mind az attitűdök, mint a gyakorlati alkalmazások szempontjából nem közvetlenül befolyásolják a vállalati teljesítményt. Feltehetőleg azok a vállalatok tudnak jobban élni a vállalatközi kapcsolataik adta lehetőséggel, akik innovatív szemléletűek, a környezetükben nagy befolyásolási képességgel bírnak (pl. kontroll képesség a vállalati hálózatban). A vállalati teljesítménnyel kapcsolatos összefüggések elemzését feltehetőleg az is nehezíti, hogy nem objektív, hanem szubjektív mérőeszközt alkalmaztunk.**

## 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, majd 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 különböző vállalati körökben (pl. nagyobb vállalatok, dominánsan külföldi tulajdonban lévő vállalatok, 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 a vevői és a szállítói, illetve a tulajdonosi kapcsolatok elemzése során vállalati interjúkra, esettanulmányokra, s vállalati szakemberekkel folytatott kerekasztal-beszélgetésekre is támaszkodni kívánunk majd a vevő-szállító kapcsolatok menedzselésének tipikus formáinak, s befolyásoló tényezőinek feltárására.

A tanulmány második kérdéscsoportja a vállalati működés egyes területeinek sajátosságaival foglalkozott. Az elemzésben megvizsgáltuk, hogy a vállalatközi kapcsolatok egyes területein, a disztribúciós, logisztikai export, banki kapcsolatok, e-business, stratégiai szövetségek, önkormányzatokkal való kapcsolatok valamint a vevőkiszolgálás terén, milyen jellegű kapcsolatokat építenek a vállalatok, ezek milyen fontossággal bírnak, és hogyan befolyásolják őket a vállalati alapjellemezők (méret, tulajdonviszonyok), Eredményeink szerint a vállalatközi kapcsolatokat leginkább a vállalati méret befolyásolja, kisebb mértékben a tulajdonosi háttér.

Végül pedig a vállalati hálózatok szerepét elemeztük. Kutatásunkban a vállalati hálózatok három, a szakirodalomban is hivatkozott jellemzőjét vizsgáltuk: a vállalati hálózat kiterjedtségét és a vállalat kontroll gyakorlására való képességét és a vállalati hálózat relációit. A vállalati hálózat kiterjedtségének vizsgálatánál igyekeztünk minél több funkcionális területet érinteni, egy tíz elemből álló mutatószám kidolgozni. Természetesen ez a mutatószám nem teljes, a kérdőíves felmérés, mint módszer illetve a rendelkezésre álló változók korlátozó tényezők voltak kutatásunkban.



Az előzetesen megfogalmazott hipotéziseink részben beigazolódtak. A vállalati méret és a vállalati hálózat közötti összefüggés mutatkozott, ugyanakkor sem a tulajdonosi háttérrel, sem pedig a teljesítménnyel nem találtunk szignifikáns kapcsolatot. Feltételezhető, hogy a vállalati hálózat nagysága önmagában nem befolyásolja a versenyképességet. E kérdés pontosabb megválaszolásához további kutatásokra van szükség.

Érdekes eredményekre jutottunk a kontroll-gyakorlás kérdésében. Úgy tűnik, hogy ez változó, nemcsak a vállalati teljesítménnyel áll összefüggésben, hanem számos vállalati és piaci jellemzővel, és a vállalati kapcsolatok egyéb vonatkozását például az egyes relációk stratégiai fontosságát is befolyásolja. Az egyes relációk stratégiai fontossága alapján három jellemző dimenziót is azonosítottunk, amelyek fontossága eltér egyes vállalati csoportokban. Érdekes lenne tehát későbbi kutatásokban e kérdéskört más módszertannal is vizsgálni. Erre legmegfelelőbbnek az esettanulmány mutatkozik. A tanulmányozott szakirodalom is gyakran alkalmazza ezt a vállalati hálózatok vizsgálatához. Ezzel a megközelítéssel lehetővé válna egy vállalat kapcsolati hálójának teljes feltérképezése, és működési sajátosságainak leírása különböző vállalati csoportokban

## Mellékletek

**1. táblázat: A minta jellemői**

Jellemző	Kategóriák	A minta megoszlása
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%

**2. táblázat: Különböző árretek átlagainak alakulása az értékesítés iránya szerint, 1999 és 2003-ban**

Értékesítés iránya	Termelői árretek		Nagykereskedelmi árretek		Kiskereskedelmi árretek	
	1999	2003	1999	2003	1999	2003
Végső felhasználóknak	31,96	32,1	18,05	18,5	20,59	21,8
Nagykereskedőknek	24,54	30,6	19,17	18,5	21,20	21,7
Kiskereskedőknek	26,81	31,1	16,87	17,3	20,56	21,3
Átlagosan	30,90	31,5	18,65	18,2	21,03	21,5

**3. táblázat: Az egyes értékesítési utak átlagos forgalmi részesedése a vizsgált vállalatok körében, 1999-ben és 2003-ban**

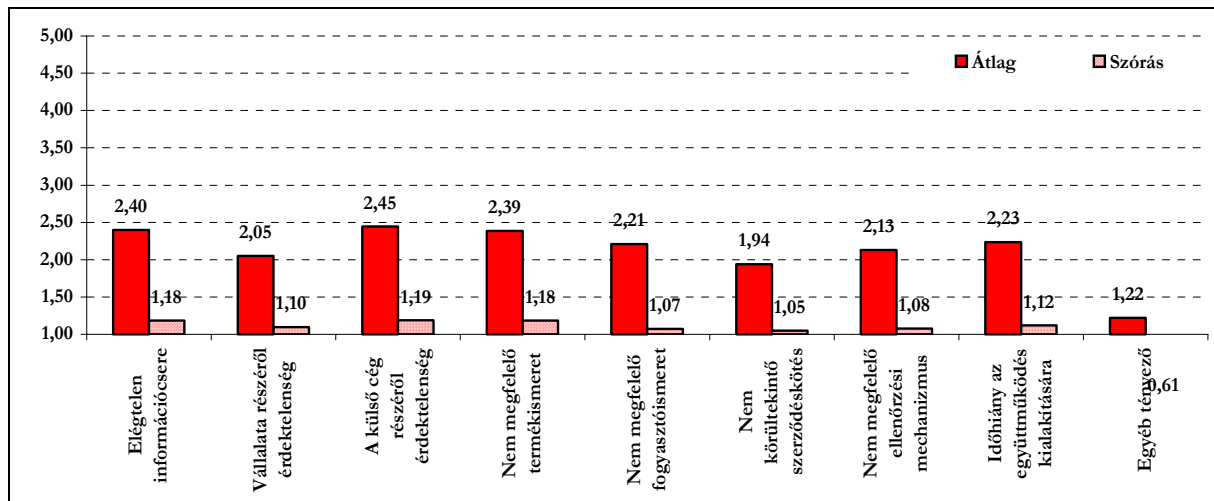
Értékesítési út	Átlagos forgalmi arány 1999	Átlagos forgalmi arány 2004
Saját eladási irodán keresztül	32,1	45,4
Nagykereskedelmen keresztül	3,1	22,0
Közvetítő kereskedőn keresztül	14,4	14,9
Kiskereskedelmen keresztül	12,9	11,3
Saját ügynöki hálózatban	10,0	6,8
Külső ügynökön keresztül	5,6	2,3
Közvetlen értékesítés-DM	1,2	2,1
Telemarketing	0,5	0,7
Elektronikus kereskedelem	0,2	0,8

4. táblázat: Jelenleg kihelyezett logisztikai tevékenységek és jövőbeni szándékok (%)

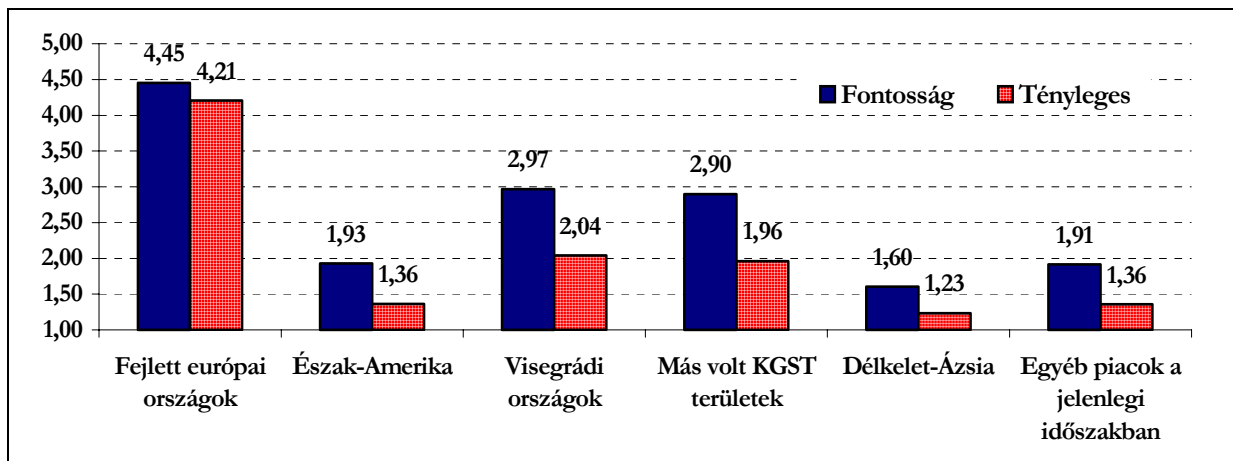
Logisztikai tevékenység	Jelenleg kihelyezett	Jövőbeni kihelyezés
Szállítmányozás	61,2	8,7
Fuvarozás	79,0	11,0
Árkezelés	12,8	3,7
Raktározás	16,0	16,7
Számlázás	5,9	1,4
Készletgazdálkodás	5,9	1,8
Informatikai szolgáltatások	27,4	8,2
Értéknövelt szolgáltatások	6,4	3,2
Ellátási lánc koordinációja	5,5	3,2
Egyéb	2,3	0,5

N=300

1. ábra: A logisztikai tevékenység kihelyezésénél felmerült problémák

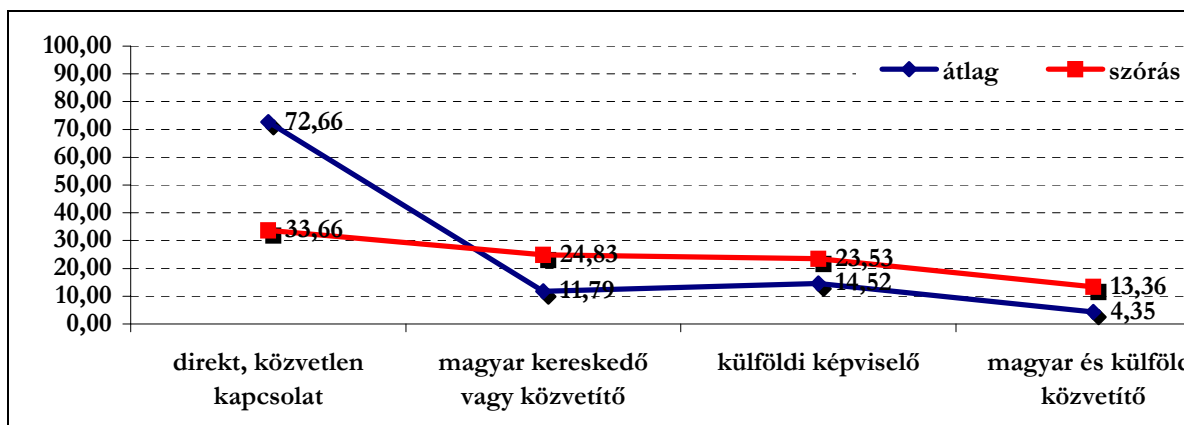


2. ábra: Különböző régiók fontossága a vállalatok szempontjából

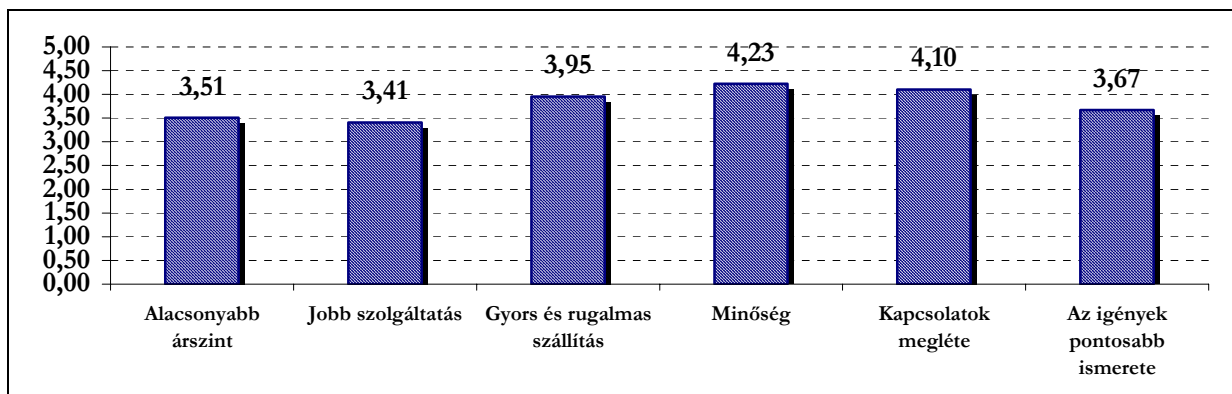


n=127 (1: nincs jelentősége, 5: döntő jelentőségű)

3. ábra: Az értékesítési csatornák szerepe az exportértékesítésében (a forgalom arányában kifejezve)



4. ábra: Az exportüzlet sikertényezői



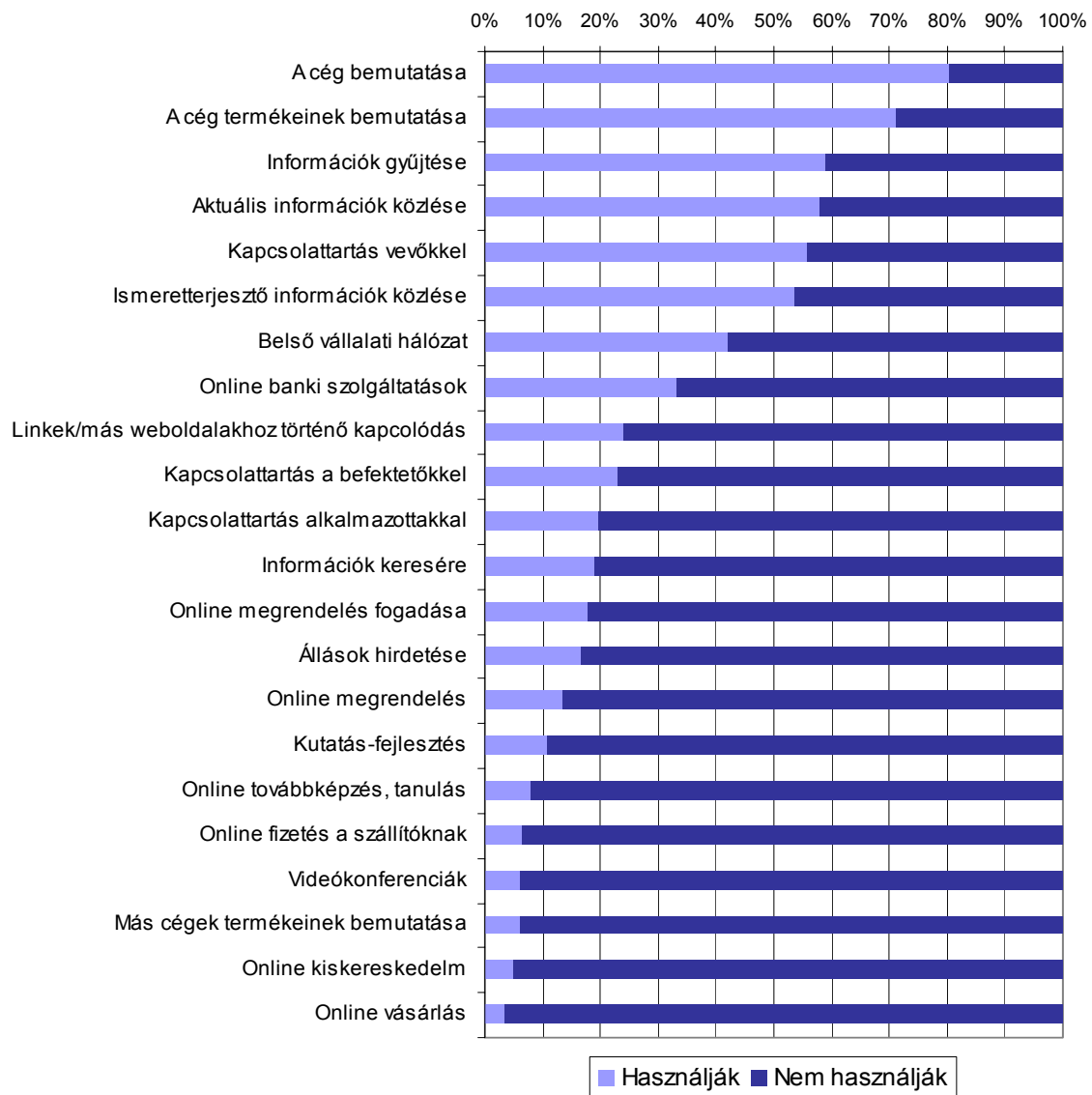
(1:kis mértékben, 3: közepes súllyal, 5: döntő súllyal)

5. táblázat: Vállalat és bank kapcsolata

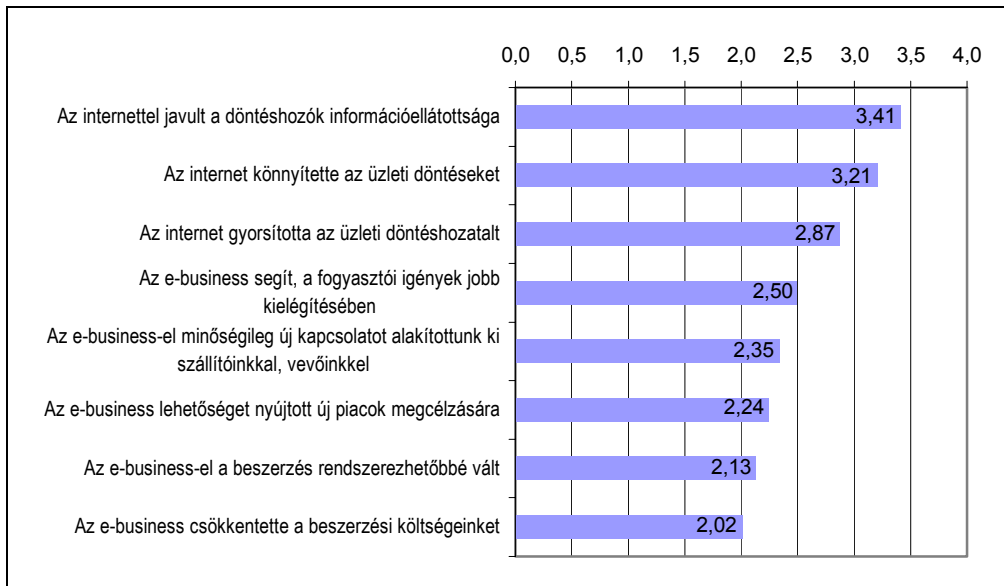
Változólista	Elemzszám	Minimum	Maximum	Átlag	Sztenderd hiba
Hány bankkal áll az vállalata kapcsolatban?	292	1	23	3,22	2,46
Hány számlavezető bankkal áll kapcsolatban?	286	1	10	2,24	1,52
Bankunk minden infót megad, kérti kell	291	2	5	4,47	0,64
Bankunk önként megad minden infót	290	1	5	3,36	1,08
Vállalatom kérésre megad minden infót	291	2	5	4,61	0,63
Vállalatom önként megad minden infót, banknak	290	1	5	3,26	1,21
Vállalatom és bankunk infocseréje gyakori	292	1	5	4,02	0,92
Az információk cseréje szerződés szerint	288	1	5	3,54	1,05
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	291	1	5	3,45	1,04
Bankunk általában rugalmasan reagál	289	1	5	3,55	1,00
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	291	1	5	3,35	1,09
Kapcsolatunk minden eleme írásban van rögzítve	288	1	5	3,58	1,14
Bankunkkal kapcsolatban van szóbeli egyezség	281	1	5	2,52	1,17
Bankunk informál a számlánk állásáról	291	2	5	4,82	0,47
Bankunk informál a kondíciók változásáról	288	1	5	4,10	0,92
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	288	1	5	3,29	1,11
Tájékoztatjuk a bankot szolgáltatások iránti igényeinkről	290	1	5	3,33	1,05
Vállalatom informálja pénzügyi helyzetéről a bankot	288	1	5	3,51	1,20
Vállalatom informálja a piaci eredményeiről a bankot	287	1	5	3,30	1,23
Banki referens mindig naprakész infót ad	283	1	5	3,93	1,21
Banki referens olyan problémákat is, ami nem kötelező	282	1	5	3,38	1,29
Fő bankjával mennyire elégedett?	290	1	5	4,07	0,80

( 1-egyáltalán nem jellemző; 5-nagyon jellemző)

**5. ábra: Az egyes Internet-alkalmazások elterjedése a vállalatoknál**

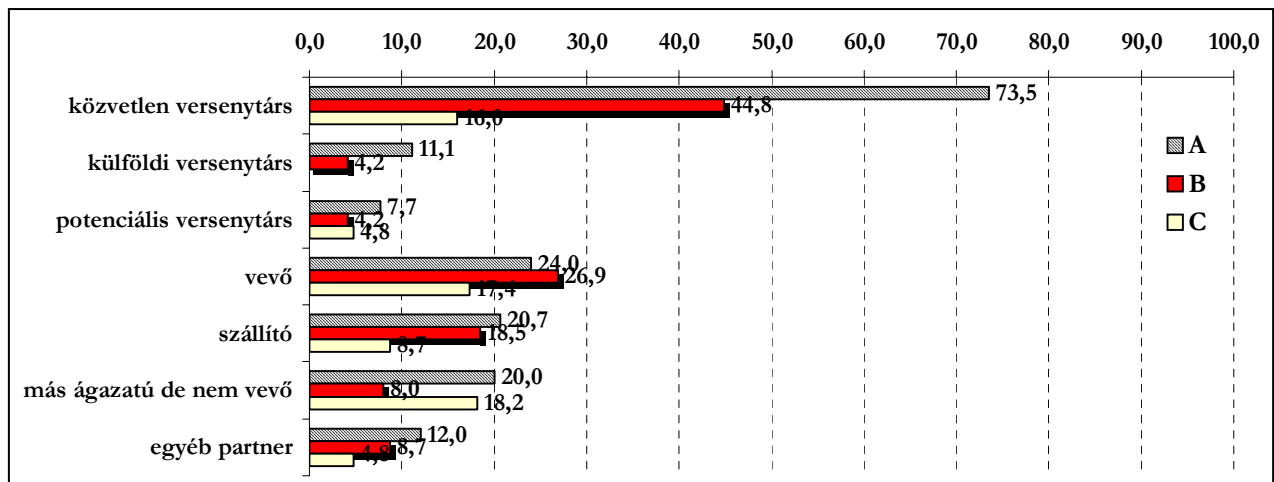


6. ábra: Az Internet alkalmazásának hatása az egyes vállalati területeken



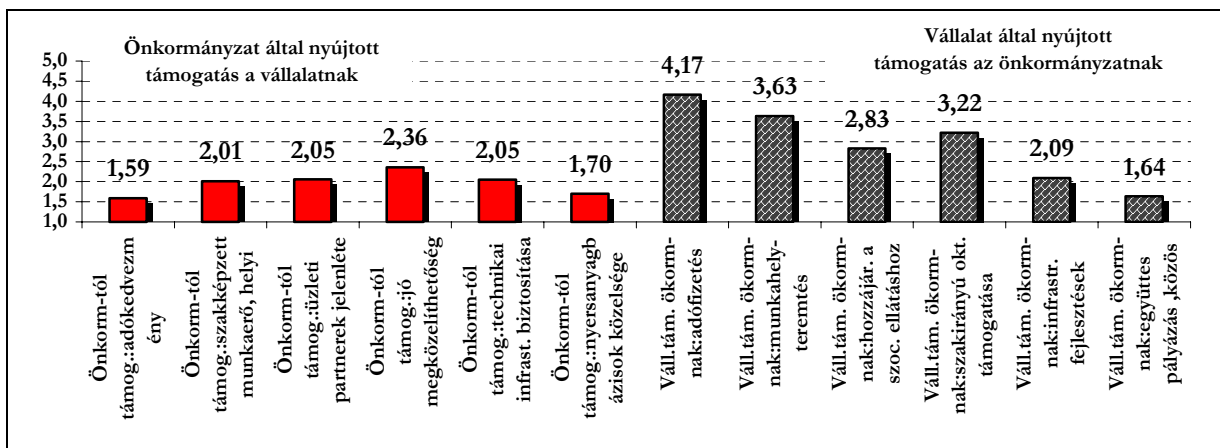
n = 252 (1-egyáltalán nem ért egyet, 5-teljesen egyetért)

7. ábra: Az együttműködő partnerek jellemzése



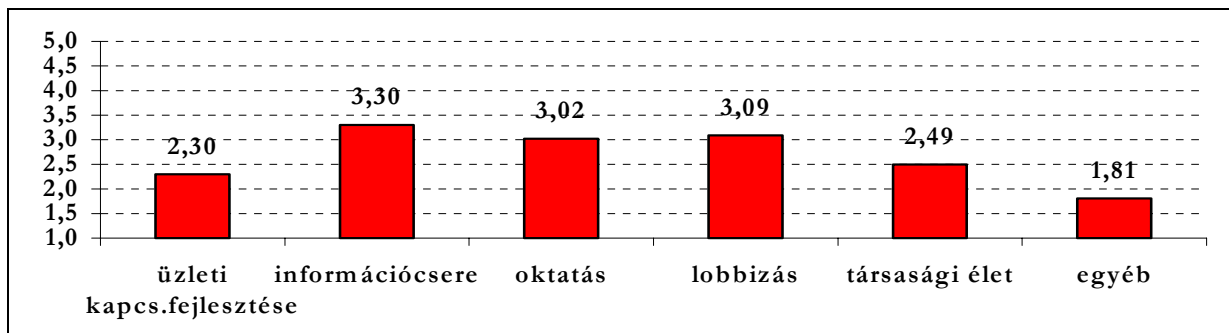
n=52, %

8. ábra: Az önkormányzat és a vállalat támogatási területei (átlag)



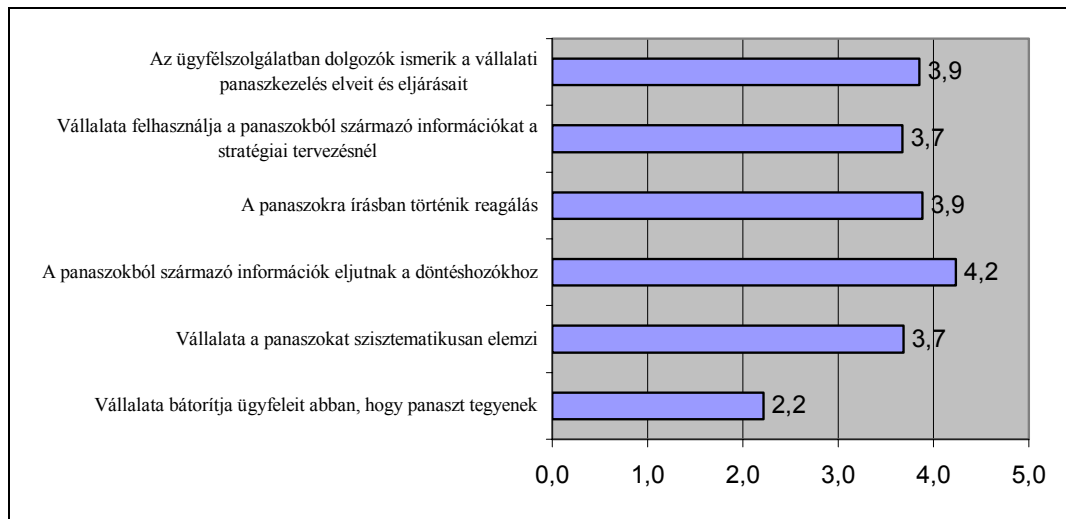
n=294, (1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

9. ábra: Miben látja a gazdasági kamarák ténylegesen megnyilvánuló jelentőségét?



n=294 : (1 egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

10. ábra: A panaszkezelés jellemzői



(1= egyáltalán nem jellemző, 5= nagyon jellemző)  
n=159



6. táblázat. A vállalati méret és a vállalatközi kapcsolatok összefüggései

	Kis- vállalat	Közép- vállalat	Nagy- vállalat
<i>Értékesnek tartott vevői kapcsolatok</i>			
Ha a vevő megbízható	4,55	4,62	4,61
Ha a vevő betartja az ígéreteit	4,30	4,34	4,30
Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez*	3,54	4,00	4,19
Ha a vevőtől kapott információk megbízhatók	3,78	3,98	3,93
Ha a vevőnek jó a hírneve	3,60	3,98	4,04
Ha a vevő őszinte	3,82	3,89	3,80
Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van	3,65	3,85	3,82
Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók	3,32	3,86	3,89
Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak*	3,30	3,80	3,86
Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire*	3,09	3,47	3,60
Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat	3,15	3,42	3,45
Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása	3,18	3,41	3,37
Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert	3,06	3,23	3,43
Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel*	2,66	3,32	3,32
<i>Értékesnek tartott szállítói kapcsolatok</i>			
A szállító betartja az ígéreteit	4,72	4,65	4,53
Az eladó megbízhatósága *	4,70	4,47	4,57
Hozzáértők a kapcsolattartók	4,30	4,39	4,21
A szállító segítséget nyújt a problémamegoldáshoz	4,13	4,32	4,08
A szállítói információk megbízhatók	3,97	4,28	4,13
A szállító őszinte	4,00	4,14	4,08
A szállító megosztja a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatot*	3,49	3,87	3,93
A szállító folyamatos termékfejlesztést végez	3,62	3,88	3,68
Az iparágában a szállító szaktudásáról ismert	3,36	3,69	3,65
Az eladónak jó a hírneve	3,56	3,60	3,40
Hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez	3,40	3,63	3,39
Az adott szállítóval a kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális szállítókkal újat kialakítani*	3,54	3,55	3,15
Az adott szállítóval kialakított folyamatok más kapcsolatban is felhasználhatóak	3,24	3,42	3,25
Az adott szállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatban is felhasználhatóak	3,26	3,31	3,33

	<b>Kis- vállalat</b>	<b>Közép- vállalat</b>	<b>Nagy- vállalat</b>
<i>Jelenleg kihelyezett logisztikai tevékenységek megoszlása*</i>			
Szállítmányozás	53,85	59,18	67,07
Fuvarozás	74,36	77,55	82,93
Árukezelés	10,26	11,22	15,85
Raktározás	17,95	8,16	24,39
Számlázás	7,69	3,06	8,54
Készletgazdálkodás	10,26	5,10	4,88
Informatikai szolgáltatás	28,21	28,57	25,61
Értéknövelt szolgáltatás	2,56	5,10	9,76
Ellátási lánc koordinációja	2,56	4,08	8,54
Egyéb logisztikai feladat	0,00	2,04	3,66
<i>Értékesítési csatornák szerepe az exportértékesítésben</i>			
Direkt, közvetlen kapcsolat*	77,0	77,9	63,1
Magyar kereskedő vagy közvetítő útján*	18,8	8,4	11,1
Külföldi képviselőn keresztül*	6,7	13,3	20,9
Magyar és külföldi közvetítő is	1,7	4,1	6,4
<i>Internet alkalmazási területek száma*</i>			
9-	8,0	22,0	41,1
5-8	38,0	39,0	44,0
1-4	53,3	40,0	15,0
<i>Az internet versenyben betöltött szerepének megítélése (1-5 skála, 1 = nem ért egyet, 5 = teljes mértékben egyetért)*</i>			
Olyannak tekintsenek minket, aki innovatív megoldásokat alkalmaz	3,54	3,74	4,00
Iparágunkban széles körben fogják az e-business megoldásokat alkalmazni	2,72	3,13	3,26
Az e-kereskedelemmel javítható a versenyképesség	2,61	2,86	3,27
Az e-kereskedelem a versenyben maradás feltétele	2,21	2,76	2,98

	<b>Kis- vállalat</b>	<b>Közép- vállalat</b>	<b>Nagy- vállalat</b>
<i>Az internet hatása (1-5 skála, 1= nem ért egyet, 5=teljes mértékben egyetért)*</i>			
Az internettel javult a döntéshozók információellátottsága	3,22	3,36	3,77
Az internet könnyítette az üzleti döntéseket	2,84	3,28	3,52
Az internet gyorsította az üzleti döntéshozatalt	2,47	2,99	3,12
Az e-business segít a fogyasztói igények jobb kielégítésében	2,09	2,55	2,81
Az e-business-szel a beszerzés rendszerezhetőbbé vált	1,89	2,12	2,4
Az e-business csökkentette a beszerzési költségeinket	1,66	2,09	2,26
<i>Van-e formális panaszkezelési eljárás*</i>			
Van	18,3	42,3	39,4
Nincs	81,7	57,7	60,6
<i>A kapcsolatok kiterjedtsége</i>			
átlag, terjedelem: 1-10	3,52	4,51	5,12
<i>Kontroll képesség a kapcsolati hálózatban*</i>			
Igen	12,7	29,8	62,4
Nem	87,3	70,2	37,6

\* a feltüntetett összefüggések szignifikánsak ( $p < 0,05$ ), és az adatok a vállalati kategóriák %-ában értendők.

7. táblázat: A domináns tulajdonos és a vállalatközi kapcsolatok közötti összefüggés

	Többségi állami	Többségi belföldi	Többségi külföldi
<i>Értékesnek tartott vevői kapcsolatok</i>			
Ha a vevő megbízható*	4,54	4,72	4,38
Ha a vevő betartja az ígéreteit	4,23	4,43	4,17
Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez	3,72	4,04	4,00
Ha a vevőtől kapott információk megbízhatók*	3,58	4,06	4,08
Ha a vevőnek jó a hírneve	3,76	3,99	3,98
Ha a vevő őszinte*	3,54	4,07	3,71
Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van	3,59	3,91	3,77
Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók	3,70	3,75	3,82
Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak	3,56	3,77	3,75
Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire*	3,20	3,43	3,80
Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat*	3,04	3,50	3,56
Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása*	3,18	3,48	3,21
Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert*	2,84	3,41	3,48
Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel*	2,93	3,20	3,50
<i>Jelenleg kihelyezett logisztikai tevékenységek*</i>			
Szállítmányozás	50,00	64,55	69,57
Fuvarozás	68,52	81,82	86,96
Árukezelés	12,96	10,00	19,57
Raktározás	12,96	13,64	26,09
Számlázás	9,26	3,64	4,35
Készletgazdálkodás	11,11	3,64	4,35
Informatikai szolgáltatás	25,93	28,18	26,09
Értéknövelt szolgáltatás	5,56	4,55	10,87
Ellátási lánc koordinációja	3,70	2,73	10,87
Egyéb logisztikai feladat	1,85	0,91	6,52

	<b>Többségi állami</b>	<b>Többségi belföldi</b>	<b>Többségi külföldi</b>
<i>A logisztikai funkciók kihelyezését ösztönző tényezők (átlag)</i>			
Beruházásmegtakarítást eredményez a külső partner alkalmazása*	2,97	3,25	3,71
Hiányzó technikai feltételek miatt külső partner alkalmazása	3,35	3,61	3,80
Hiányzó szaktudás miatt a külső partner alkalmazása*	2,00	2,37	2,95
Nem tevékenységi kör az oka a külső partner alkalmazásának*	3,00	3,65	4,18
Költségkímélés az oka a külső partner alkalmazásának*	3,12	3,48	3,93
Magasabb színvonalon végzett munka a külső partner alkalmazásának oka*	2,93	3,26	3,80
Rugalmasabb piaci alkalmazkodás a külső partner alkalmazásának oka	3,03	3,28	3,57
Nagyobb földrajzi elérhetőség a külső partner alkalmazásának oka*	2,39	2,89	3,33
Speciális szállítóeszközök a külső partner alkalmazásának oka	2,69	3,15	3,34
<i>Export árbevétel 5%-át eléri*</i>			
Igen	31,9	56,4	66,0
Nem	68,1	43,6	34,0
<i>A termékeknek hány százalékát exportálja külföldre*</i>	55,6	61,8	88,6
<i>Kontroll képesség a kapcsolati hálózatban*</i>			
Van	42,9	23,6	59,6
Nincs	57,1	76,4	40,4
<i>Kapcsolati dimenziók fontossága (faktorértékek átlaga)*</i>			
Külső kapcsolatok	-0,025	-0,15	0,31
Helyi állami kapcsolatok	0,43	-0,2	-0,14
Hosszútávú kapcsolatok	-0,13	0,10	-0,04

\* a feltüntetett összefüggések szignifikánsak ( $p < 0,05$ ), és az adatok a vállalati kategóriák %-ában értendők.

**8. táblázat: A vállalatközi kapcsolatok és a vállalati teljesítmény összefüggései**

	<b>Lemaradók</b>	<b>Átlagosan teljesítők</b>	<b>Vezetők</b>
<i>Értékesnek tartott vevői kapcsolatok</i>			
Ha a vevőnek jó a hírneve*	3,79	3,83	4,18
Ha a vevő megbízható	4,63	4,49	4,68
Ha a vevő a folyamatos termékfejlesztést igényel*	3,05	3,06	3,39
Ha a szállított termék fejlesztésekor gondolnak a vevő vevőire	3,37	3,27	3,63
Ha a hozzáértők azok az emberek, akikkel kapcsolata van*	3,94	3,55	3,99
Ha a vevő betartja az ígéreteit	4,39	4,23	4,41
Ha az Önök iparágában a vevő különleges szaktudásáról ismert*	3,20	3,03	3,58
Ha a vevőtől kapott információk megbízhatók	3,87	3,80	4,05
Ha a vevő őszinte	3,73	3,77	4,01
Ha a vevő megosztja Önökkel a legjobb iparági megoldásokat*	3,24	3,23	3,64
Ha a vevő számára végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók	3,78	3,69	3,75
Ha a kialakított folyamatok gyakorlata más vevőkapcsolatokban is alkalmazhatóak	3,72	3,57	3,78
Ha egy adott vevővel való kapcsolat hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez	3,89	3,95	4,11
Az adott vevővel való kapcsolat fenntartása könnyebb, mint a potenciális vevőkkel a kapcsolatok kialakítása	3,56	3,45	3,20
<i>Jelenleg kihelyezett logisztikai tevékenységek*</i>			
Szállítmányozás	62,50	59,42	66,22
Fuvarozás	82,81	76,81	79,73
Árkezelés	10,94	15,94	13,51
Raktározás	15,63	14,49	18,92
Számlázás	3,13	5,80	9,46
Készletgazdálkodás	6,25	5,80	5,41
Informatikai szolgáltatás	20,31	26,09	33,78
Értéknövelt szolgáltatás	4,69	2,90	12,16
Ellátási lánc koordinációja	0,00	7,25	9,46
Egyéb logisztikai feladat	0,00	0,00	6,76

	<b>Lemaradók</b>	<b>Átlagosan teljesítők</b>	<b>Vezetők</b>
<i>Internet alkalmazási területek száma*</i>			
9-	24,0	16,0	37,0
5-8	30,0	53,0	38,0
1-4	46,0	31,0	26,0
<i>Az e-kereskedelem megítése (átlagok)*</i>			
Az e-kereskedelemmel javítható a versenyképesség	3,14	2,62	3,14
Az e-kereskedelem a versenyben maradás feltétele	2,91	2,43	2,85
<i>Stratégiai partnerek száma*</i>			
Egy	42,9	47,1	23,5
több	57,1	52,9	76,5
<i>Formális panaszkezelési eljárás*</i>			
Van	26,0	32,3	41,7
Nincs	74,0	67,7	58,3
<i>Kontroll képesség a kapcsolati hálózatban*</i>			
Van	34,1	25,0	53,8
Nincs	65,9	75,0	46,2

\* a feltüntetett összefüggések szignifikánsak ( $p < 0,05$ ), és az adatok a vállalati kategóriák %-ában értendők.

## Irodalomjegyzék

Africk, J.M, Calkins, C.S. (1994): Does Asset Ownership Mean Better Service? *Transportation and Distribution*, Vol. 35, No. 5, pp 49-61

Agárdi Irma, Kolos Krisztina szerk. (2005) A vállalkozói kapcsolatok egyes területei, Fókuszban a verseny. c. projekt, Műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M, Rabinovich, E. (1999): Managing Effective Third-Party Logistics Partnerships: What Does It Take?. *Journal of Business Logistics*. Vol. 20, No. 1, pp. 73-100

Chikán Attila, Czákó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita (2004) Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.

Cravens, D.W., Cravens, K.S. in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 431-456

Doz, Hamel, Prahalad (1989): Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*. No. 1.

Dussauge, P., Garrette, B. (1997): Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. *International Studies of Management and Organization*. Vol. 27, pp. 104-126

Easton, G. (1995) *Methodology and Industrial Networks* In: Möller K., Wilson DT, editors: *Business marketing: an interaction and network perspective*. Norwell (MA): Kluwer Academic Publishing, p. 411-491

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

Gulati, R, Nohria, N., Zaheer, A. (2000): Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 203-215

Hakansson H.-Ford D. (2002) How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55, pp- 133-139

Halinen, A. – Törnroos, J. (2005) Using case methods in the study of contemporary business networks, *Journal of Business Research*, 58, pp. 1285-1297

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

Kápolnai András - Nemeslaki András - Pataki Róbert (2002): *E-business stratégia vállalati felsővezetőknek*, Budapest, Aula

Katsikeas, C.S., Piercy, N.G., Ionannidis, C. [1996]: Determinants of Export Performance in a European Context. *European Journal of Marketing*. Vol. 30, No. 6, pp. 6-35



Keltner, B. (1995): Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the U.S. and Germany. *California Management Review*, 37 (Summer), 45-72

Kenesei Zsófia (2004) A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben, Akadémia Kiadó, Budapest

Kinsley, G. – R. Malecki (2004) Networking for Competitiveness, *Small Business Economics*, Aug 23, 1, pg. 71

Knemeyer, A.M., Murphy, P.R. (2004): Evaluating the Performance of Third-Party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 40 (Winter 2004), pp. 35-51

Lesi Mária (2005) A 2004-es versenyképességkutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása, *Versenyben a világgal*, 2004-2006, 2. sz. műhelytanulmány

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

Moriarty, R.T.-Kimball, R.C.-Gay J.H. (1983): The Management of Corporate Banking Relations, *Sloan Management Review*, 24, 3-16

Nishimura, K.G. és Punzo, L.F. (1999): The distribution structure in three continents: an revolutionary analysis of Italy, Japan and the United States, *Economic Systems*, Vol. 23. No. 1, pp 85-106

Porter, Michael (2002): Stratégia és az Internet, *Harvard Business Manager*, 2/2002.

Pressey, A., Tzokas, N. (2004): Lighting Up the „Dark Side” of International Export/Import Relationships. *Management Decision*, Vol. 42, No. 5/6, pp. 694-708

Styles, C., Ambler, T. (1994): Successful Export Practice: the UK Experience. *International Marketing Review*, Vol. 11, No. 6, pp. 23-47

Tari, E.: A stratégiai szövetség in Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Drótos, Gy., Tari E. (1999): *Stratégiai és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*, 139-157. old.

Weitz, B.A., Jap, S.D. in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, pp. 209-244

Wimmer Ágnes (2005) Vállalatközi kapcsolatok az EU csatlakozás idején, szemléletmód és támogató eszköztár, *Versenyben a világgal*, 2004-2006 , 12. műhelytanulmány, BCE Versenyképesség Kutató Központ, Budapest

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

Zang, X.: (1999) Research Note: Personalism and Corporate Network in Singapore *Organization Studies*, 1999, 20, 5, pp. 861-877

## **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

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban  
A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató  
ISSN 1787-1891 (nyomtatott)  
ISSN 1787-6915 (online)