



BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Gelei Andrea:

PARTNERKAPCSOLATOK TÍPUSAI ÉS JELLEMZŐIK AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN

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

23. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesseg_main.html

www.competitiveness.hu
versenykepesseg@uni-corvinus.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

Gelei Andrea: Partnerkapcsolatok típusai és jellemzőik az ellátási láncban című tanulmány
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁS CÍMŰ MŰHELYTANULMÁNYSOROZAT

23. számú kötete.

2006. január

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

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	5
2. Az ellátási lánc építőelemei a vállalatok közötti diadikus kapcsolatok	5
3. Az együttműködési kapcsolatok tipizálása.....	9
4. A megrendelői kapcsolat két kiemelt típusának részletesebb elemzése.....	14
5. A megrendelői kapcsolatok két alaptípusának jellemzése a központi változók vizsgálata alapján	21
6. Összegzés.....	30
Felhasznált irodalom.....	31
Melléklet.....	32

Összefoglalás

A Versenyben a világgal kutatási program 3. fordulójának kérdőíves felmérését használva a tanulmányban alapvetően arra keresem a választ, hogy a magyar vállalatok milyen típusú együttműködési kapcsolatokkal rendelkeztek az Európai Unió csatlakozást közvetlenül megelőző időszakban, illetve arra, hogy ezek a kapcsolatok milyen jellemzőkkel bírnak. Az elemzés során először és a piacgazdaság nyomásos jellege miatt legalaposabban a kérdőívet kitöltő, ún. központi vállalatok megrendelőikkel kialakított kapcsolattípusait – nevezzük *megrendelői kapcsolatoknak* – vizsgálom, de bemutatom azt is, hogy hogyan alakultak az elmúlt években a hazai vállalatok *beszállítói kapcsolatai*. A megrendelői kapcsolattípusok esetén a fellelhető típusok gyakoriságának bemutatása mellett összehasonlítom a két kiemelt kapcsolattípus – a *stratégiai partnerkapcsolat és a piaci cserekapcsolat* - keretei között működő vállalatok meghatározó jellemzőit.

Types of relations and their characteristics along the supply chain

Abstract

The working paper is based on the survey of the research program 'In global competition' carried out at the Corvinus University of Budapest in 2004. The paper describes the types of relations among which Hungarian firms operate before joining EU. Typology is developed according to the level of relation-specific investments made by the two partners. Operational characteristics of the two basic relation types between focal companies and their customers – the strategic partnership and the market exchange – are described. Types and intensity of cooperation, level of innovativeness, relation to change, importance of supply chain, expectations concerning the EU membership and logistics service levels are used for this description.

1. Bevezetés

Az elmúlt évtized fejlett piacgazdasági gyakorlatában és a gazdálkodástudományi elméletben egyaránt meghatározó újdonság volt az a felismerés, hogy a versenyképesség forrása a gazdasági élet egységei, a vállalatok felől egyre inkább elmozdul ezen egységek tudatos, összehangolt együttműködése során létrejövő ellátási láncok, illetve hálók irányába. Konkrét példák és tudományos cikkek bizonyítják (Ballou et al.; 2000 Mentzer et al, 2001), hogy az ellátási lánc fejlesztésével az abban együttműködő cégek képessé válnak arra, hogy a közös erőfeszítés eredményeképpen többé ne egymás kárára hasítsanak ki nagyobb szeletet a felosztható tortából, azaz a profitból, hanem inkább növeljék a torta, a felosztható profit nagyságát. Az ellátási láncok kialakulásának és működésének elemzése többféle megközelítésben lehetséges. Ebben a tanulmányban az egyik fontos, az elemzés alapjának tekinthető megközelítést alkalmaztam, ahol a vizsgálódás tárgyát azok a kétoldalú, diadikus kapcsolatok képezik, melyek láncolataként a teljes ellátási lánc, sőt ellátási háló felépül. A kétoldalú kapcsolatok elemzése a láncok, hálók alapvető építőelemeinek elemzését jelentik.

A Versenyben a világgal kutatási program 3. fordulójának kérdőíves felmérését használva alapvetően arra keresem a választ, hogy a magyar vállalatok milyen típusú együttműködési kapcsolatokkal rendelkeztek az Európai Unió csatlakozást közvetlenül megelőző időszakban, illetve arra, hogy ezek a kapcsolatok milyen jellemzőkkel bírnak. Az elemzés során először és a piacgazdaság nyomásos jellege miatt legalaposabban a kérdőívet kitöltő, ún. központi vállalatok megrendelőkkel kialakított kapcsolattípusait – nevezzük *megrendelői kapcsolatoknak* – vizsgálom, de bemutatom azt is, hogy hogyan alakultak az elmúlt években a hazai vállalatok *beszállítói kapcsolatai*. A megrendelői kapcsolattípusok esetén a fellelhető típusok gyakoriságának bemutatása mellett összehasonlítom a két kiemelt kapcsolattípus – a *stratégiai partnerkapcsolat* és a *piaci cserekapcsolat* - keretei között működő vállalatok meghatározó működési jellemzőit.

2. Az ellátási lánc építőelemei a vállalatok közötti diadikus kapcsolatok

Az a tény, hogy az ellátási láncok és azok építőkövei, a tudatosan kezelt és fejlesztett vállalati kapcsolatok a versenyképesség meghatározó forrásai lehetnek, viszonylag új felismerés. Az azonban az elmúlt évtizedek mindennapi vállalatvezetői tapasztalata volt Magyarországon, hogy a vállalatok versenyképessége mindig is erőteljesen beágyazódott az ellátási láncok működésébe. A rendszerváltást követő két évtizedben az ellátási láncok, illetve ezek építőelemei a vállalati kapcsolatok alakulása igen jelentős, sokszor drasztikus változásokon ment keresztül. A rendszerváltás a tömeges piacvesztés és

csődhelyzetek révén szinte szétrobbantotta a tervgazdaság során létrehozott és jól bejáratott, merev ellátási láncokat. A sokszor megrendelői és beszállítói oldalon egyaránt felbomló kapcsolatok nagyon nehéz helyzetbe hozták a vállalatokat. Stabil üzleti kapcsolatrendszer hiányában a vállalatok versenyképessége is komolyan veszélybe került. Az 1990-es évek második felétől egyrészt a megrendelői, illetve a beszállítói oldal újrastrukturálódó kapcsolatai, másrészt természetesen maguknak a központi vállalatoknak a belső működési hatékonyságának növekedése hozzájárult az ellátási láncok és tágabban magának a magyar piacgazdaságnak a stabilizálódásához. Az ezredfordulót követő évek egyik fontos kérdése pedig az, hogy képessé válnak-e a magyar vállalatok arra, hogy az ellátási láncokra, illetve azok építőelemeire az együttműködési kapcsolatokra már ne csak, mint a normál működésük elengedhetetlen feltételeire tekintsenek, mint inkább olyan eszközre, mely révén saját – és partnereik – versenyképességét aktívan befolyásolni képesek.

Az ellátási lánc mentén kialakuló kapcsolatok kezelése, a tranzakciók menedzselése természetesen mindig költségekkel jár. E költségeket összefoglaló néven tranzakciós költségeknek nevezzük (Williamson, 1981) és különböző típusait ismerjük. E tranzakciós költségek közé tartoznak pl. az ún. keresési költségek, melyek az egyes partnerek felkutatásának, értékelésének, új kapcsolatok kialakításának költségei. A koordinációs költségek ugyanakkor a már felkutatott, meglévő partnerek közötti együttműködés kezelésének költségeit tartalmazzák. Mint azt az 1. táblázatban is láthatjuk, az elmúlt évtizedekben a hazai vállalatok kapcsolatainak menedzselése során más-más hangsúlyt kapott e két fő tranzakciós költség-csoport. A tervgazdaság megszűnését követően az új partnerek felkutatását célzó keresési és koordinációs költségek megugrása következtében nőttek a hazai vállalatok tranzakciós költségei, s ezzel tovább súlyosbították a vállalatok alacsony működési hatékonyságából eredő válságát. A kapcsolatok e periódust követő stabilizálódása azt jelentette, hogy a keresési és koordinációs költségek csökkentek, a működés feltételei normalizálódtak. Az ezredforduló után, a mai gazdasági helyzetben ugyanakkor az a versenyképesség egyik alapkérdése, hogy a vállalatok – akár koordinációs költségeik jelentős növelése révén is – mennyire tudják biztosítani nem csak saját, de partnereik, végső soron pedig a teljes ellátási lánc versenyképességének növelését.

1.sz. táblázat: Az ellátási láncok és a partnerkapcsolatok alakulása Magyarországon az elmúlt évtizedekben (Gelei, 2004)

<i>Jellemzés</i>	<i>Tranzakciós költségek alakulása</i>	<i>Illusztráció</i>
<i>Tervgazdaság:</i> Előre, központilag definiált és jól strukturált ellátási láncok, illetve ezen belül együttműködési kapcsolatok	Mind a keresési, mind a koordinációs költségek alacsony szintűek	
<i>Rendszerváltás:</i> a hagyományos felvevőpiac elvesztése, tömeges csődhelyzet, mely a központi vállalatnak az ellátási lánc mindkét oldalán meglévő kapcsolatainak széteséséhez vezetett	Mind a keresési, mind a koordinációs költségek növekednek és gyakran kiugróan nagyok	
<i>A piacgazdaság stabilizálódása, az 1990-es éve második fele:</i> Az ellátási láncok az egyes vállalatok belső működési hatékonyságának erőteljes fejlődése és az együttműködési kapcsolatok normalizálódása	Mind a keresési, mind a koordinációs költségek csökkennek	
<i>Az ezredforduló után – a verseny éleződése:</i> Míg Magyarországon, illetve a volt szocialista országokban az ellátási lánc menedzsmentje a versenyképesség feltételeként jelent meg, ma már a versenyképesség forrásává válhat	Keresési költségek alacsonyak, de a koordinációs költségei a stratégiai partnerkapcsolatok kialakulásával növekednek annak érdekében, hogy a szorosabb kapcsolat eredményeképpen minden együttműködő fél, maga az ellátási lánc is növelni tudja versenyképességét	

Az ellátási lánc tudatos menedzsmentje a versenyképesség forrása lehet, de jelentős költségráfordítást is igényel. E ráfordítás az ellátási láncban együttműködő partnerek közötti kapcsolat koordinálásának költségeit foglalja magában. E koordinációs költségek közül kiemelkedő jelentősége van az ún. kapcsolat-specifikus beruházásoknak (vagy befektetéseknek) (Williamson, 1981). A kapcsolat-specifikus befektetések jellemzője, hogy adott kapcsolathoz kötődnek, azok nehezen, vagy egyáltalán nem vihetők át más kapcsolatba. A kapcsolat-(vagy más néven tranzakció-) specifikus

költségek tehát a többi, a könnyen mobilizálható költségnél erőteljesebben egymáshoz kötik az együttműködő feleket, hiszen a kooperáció felbontása a már befektetett kapcsolat-specifikus beruházásokról való részleges, vagy teljes lemondást jelentené. E beruházások lehetnek tárgyasult beruházások, pl. épületek, eszközpark, de lehetnek nem tárgyasultak is, pl. az alkalmazottak által a kapcsolat kialakítására, fenntartására fordított idő.

Korábban már igazolást nyert (Bensaou, 1999), hogy az együttműködő partnerek által tett kapcsolat-specifikus beruházások szintje erősen korrelál az adott kapcsolat típusával és működési jellemzőivel. Bensaou kutatása során japán és amerikai autógyártó vállalat mintegy 447 menedzserének kérdőíves felmérése révén mutatott rá arra, hogy az együttműködő felek által végzett kapcsolat-specifikus befektetések mentén a kapcsolatok négy típusát különböztethetjük meg. A két együttműködő fél kapcsolat - specifikus beruházásai alapján megkülönböztetett négy típus a következő:

1. *Stratégiai partnerkapcsolat*: mindkét együttműködő fél magas kapcsolat - specifikus beruházással bír,
2. *Piaci cserekapcsolat*: egyik fél sem fektet be a kapcsolatba speciális beruházások formájában.
3. *Fogoly megrendelő vállalat*: a megrendelő egyoldalúan fektet kapcsolat - specifikus eszközökbe.
4. *Fogoly beszállító*: a beszállító vállalat egyoldalúan fektet be a kapcsolatba.

1.sz. ábra: Az együttműködési kapcsolatok tipizálása a kapcsolat-specifikus befektetések mértéke szerint (Bensaou, 1999)

Beszállító kapcsolat-specifikus befektetései	Magas	Fogoly megrendelő	Stratégiai partnerkapcsolat
	Alacsony	Piaci cserekapcsolat	Fogoly beszállító
		Alacsony	Magas

Megrendelő kapcsolat-specifikus befektetései

Az ellátási lánc menedzsmentje során mind a négy kapcsolattípus előfordulhat, de azt mondhatjuk, hogy az ellátási lánc menedzsmentnek a partnerkapcsolatok win-win típusú szemlélete következtében a piaci cserekapcsolat, illetve a stratégiai partnerkapcsolat típusai azok, melyek hosszú távon is életképesek és az együttműködő felek kölcsönös, hosszú távú elégedettségével jellemezhetők.

Az ellátási lánc menedzsmentje szempontjából e két kapcsolattípus közül is kiemelkedik a stratégiai partnerkapcsolatok jelentősége, hiszen ez az együttműködési forma az, mely során a felek együttműködésük fejlesztésére akár jelentős befektetések révén is törekednek. A stratégiai partnerkapcsolatok léte arra utal, hogy a vállalatok felismerték az együttműködésben, az ellátási lánc fejlesztésében rejlő lehetőségeket és meg is kezdték az ebben rejlő lehetőségek kiaknázását.

A tanulmány e rövid elméleti bevezető után a 'Versenyben a világgal' kutatási program 2004-es kérdőívének adataira támaszkodva elsőként és legrészletesebben a hazai vállalatok megrendelői kapcsolatait elemzi, de ismertetésre kerül a beszállítói kapcsolattípusok alakulása is.

3. Az együttműködési kapcsolatok tipizálása

A *megrendelői kapcsolatok* típusait a kérdőívbe a T42-es kérdéscsoport segítségével ragadtam meg. A kérdéscsoportot a központi vállalat termelési vezetője töltötte ki mind a saját, mind a megrendelő által végzett kapcsolat-specifikus befektetések mértékére vonatkozóan. A válaszok 1-5-ig terjedő Likert skálán mozogtak (1-kevés , 5-sok), tehát nem a befektetések konkrét összegét, hanem azok észlelt mértékét mutatják. Az a tény, hogy az értékelést a központi vállalat menedzsere adja, illetve, hogy nem konkrét összegekre, hanem a befektetések észlelt mértékére kérdeztünk rá, természetesen azt is jelenti, hogy az értékítéletet jelentősen befolyásolják a válaszadó észlelései, értelmezései. Mivel azonban az elemzés központjában nem a kapcsolat-specifikus befektetések konkrét mértéke, hanem a kapcsolatok típusai állnak, ez véleményem szerint nem okoz értelmezési problémát.

A T42-es kérdéscsoport a kapcsolat-specifikus befektetések négy típusát különbözteti meg:

- Extranet/EDI rendszerek,
- Adott vevőhöz rendelt kapacitás, szerszámok és berendezések,
- Adott vevőhöz rendelt raktár és szállítás,
- Adott vevőhöz rendelt munkaerő.

Amennyiben megvizsgáljuk a megrendelői kapcsolatban a központi vállalat, illetve a megrendelő által végzett kapcsolat-specifikus beruházások átlagos értékét (2. táblázat), azt tapasztaljuk, hogy azok mindkét oldal esetében rendkívül alacsony értékeket mutatnak. Amennyiben az egyes kapcsolat-specifikus befektetés-típusok helyett azok egyszerű számtani átlagaként kapott összes kapcsolat-specifikus befektetés mértékét vizsgáljuk, hasonló képet kapunk. A központi vállalat esetében az összes befektetés-típus átlagaként kapott érték 2,13 a megrendelő esetében 1,78.

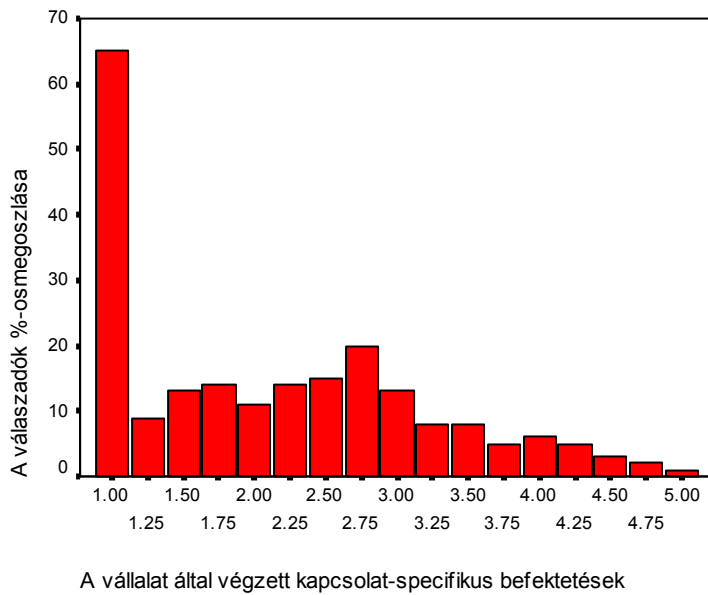
2.sz. táblázat: Az együttműködő felek kapcsolat-specifikus befektetéseinek átlagos értéke a befektetések egyes típusai szerint – megrendelői kapcsolatok esetén

	<i>Kapcsolat-specifikus befektetések átlagértékei</i>	
	<i>A központi vállalatnál</i>	<i>A megrendelőnél</i>
<i>Extranet/EDI rendszerek</i>	1,73	1,67
<i>Adott vevőhöz rendelt kapacitás, szerszámok és berendezések</i>	2,36	1,85
<i>Adott vevőhöz rendelt raktár és szállítás</i>	2,33	1,97
<i>Adott vevőhöz rendelt munkaerő</i>	2,17	1,77

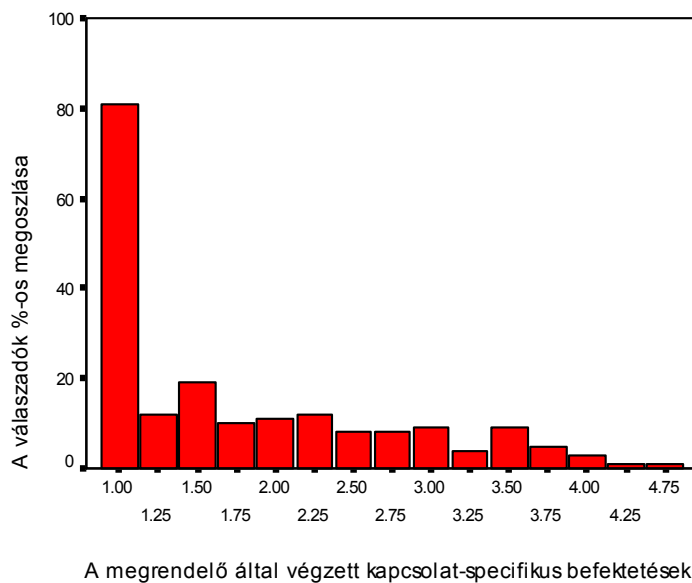
Következő lépésként vizsgáljuk meg, hogy a központi vállalat, illetve a megrendelő cég esetében az összes eszközölt kapcsolat-specifikus befektetések átlagos értéke hogyan oszlik meg a válaszadók százalékában kifejezve. Azt látjuk, hogy bár az átlagértékek igen alacsonyak voltak, mind a központi vállalat, mind a megrendelő esetében találhatóak a mintában olyan vállalatok, melyek erőteljesebben élnek a kapcsolat-specifikus beruházások eszközével.

Mintánk tehát alkalmas arra, hogy a kapcsolat-specifikus befektetések mentén tipizáljuk a hazai vállalati kapcsolatokat és megvizsgáljuk, azok milyen belső működési jellemzőkkel bírnak.

2.sz. ábra: A központi vállalat által végzett kapcsolat-specifikus befektetések mértékének százalékos megoszlása – megrendelői kapcsolatok



3.sz. ábra: A megrendelő által végzett kapcsolat-specifikus befektetések mértékének százalékos megoszlása – megrendelői kapcsolatok



A vállalatok közötti együttműködési kapcsolatokat tehát az adott kapcsolatban a központi vállalat, illetve a megrendelő által végrehajtott kapcsolat-specifikus befektetések alapján tipizáltam. A kapcsolat-specifikus befektetések egyes típusait itt már nem külön-külön vizsgáltam, hanem arra voltam kíváncsi, hogy valamennyi befektetés-típust figyelembe véve mekkora arányban vannak jelen a mintában, illetve a hazai ellátási láncokban az egyes kapcsolat-típusok. A kérdőív 1-5-ös Likert-skálát használt. Ezt a skálát a tipizálás érdekében transzformáltam oly módon, hogy megkapjam az alacsony,

illetve magas kapcsolat-specifikus befektetési szintjét. Mindkét együttműködő fél esetében a kapcsolat-specifikus befektetések szintjét akkor tekintetem alacsonynak, ha a valamennyi befektetéstípust figyelembe vett átlagérték kisebb volt, mint 3. Amennyiben azonban ez az érték egyenlő, vagy nagyobb volt háromnál, magas szintű kapcsolat-specifikus befektetésekről beszélhetünk. Az így kapott vizsgálat szerint a mintában szereplő 190 vállalat közül 23 tartozott a stratégiai partnerkapcsolat (12 %), 137 vállalata piaci cserekapcsolat (72 %), 21 cég a fogoly beszállító kategóriájába (11 %) és 9 vállalat a fogoly megrendelő típusába (5 %).

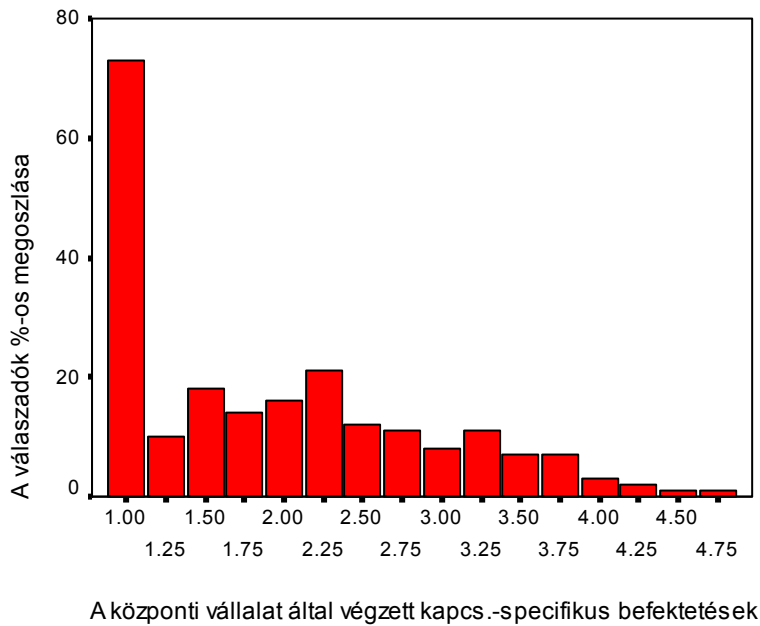
Ugyanezt a vizsgálatot és transzformációs eljárást elvégeztem a vizsgált kérdéscsoport párjára (T41), mely a kérdőívet kitöltő központi vállalat és beszállítói közötti - nevezzük **beszállítói kapcsolatoknak** - kapcsolat-specifikus befektetések a mértékére vonatkozott. A két kérdéscsoport tartalma és a használt skála is megegyezett, különbség egyedül a kapcsolat irányában található. A megrendelői kapcsolatokhoz hasonlóan itt is nagyon alacsony - a korábbihoz képest kissé még alacsonyabb – volt a kapcsolat-specifikus befektetések mértéke. A beszállítók esetében valamennyi befektetés-típust figyelembe véve a befektetések kapott átlagértéke 1,92 , míg a központi vállalat esetében 1,99 volt. Az alábbi táblázat mutatja az egyes befektetés-típusok átlagértékeit.

3.sz. táblázat: Az együttműködő felek kapcsolat-specifikus befektetéseinek átlagos értéke a befektetések egyes típusai szerint – beszállítói kapcsolatok esetén

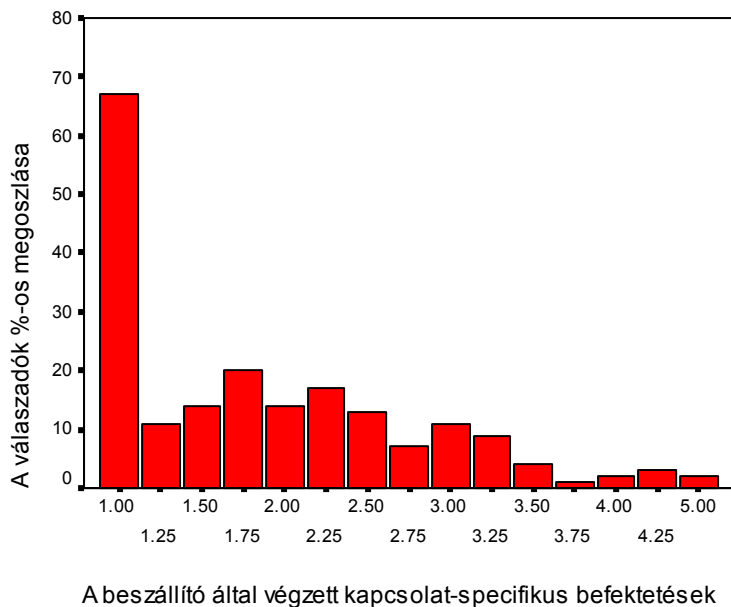
	Kapcsolat-specifikus befektetések átlagértékei	
	<i>A beszállítónál</i>	<i>A központi vállalatnál</i>
<i>Extranet/EDI rendszerek</i>	1,62	1,64
<i>Adott vevőhöz rendelt kapacitás, szármok és berendezések</i>	2,14	2,16
<i>Adott vevőhöz rendelt raktár és szállítás</i>	2,10	2,21
<i>Adott vevőhöz rendelt munkaerő</i>	1,84	1,95

A befektetés-típusok megoszlása megmutatta, hogy a beszállítói kapcsolatok esetében is lehetséges a kapcsolatok tipizálása.

4.sz. ábra: A központi vállalat által végzett kapcsolat-specifikus befektetések mértékének százalékos megoszlása – beszállítói kapcsolatok



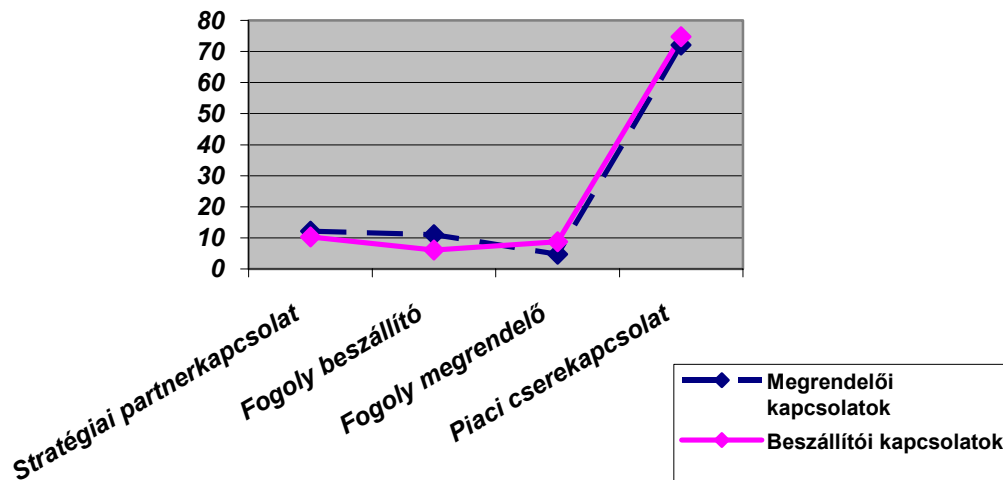
5.sz. ábra: A beszállító által végzett kapcsolat-specifikus befektetések mértékének százalékos megoszlása – beszállítói kapcsolatok



Az elemzés azt mutatta, hogy a beszállítói kapcsolatok esetében az összes kapcsolat 10,3 % (20 db) tartozott a stratégiai partnerkapcsolat típusába. 6,1 % (12 db) volt fogoly beszállító típusú kapcsolat, 8,8 % (17 db) fogoly központi vállalat (megrendelő) és 74,8 % (145 kapcsolat) a piaci

cserekapcsolat körébe tartozott. Mint azt az alábbi ábra is mutatja, a két reláció – megrendelői, illetve beszállítói – esetében az egyes kapcsolat-típusok aránya az összes kapcsolatokon belül igen hasonlóan alakult.

6.sz. ábra: Az egyes kapcsolat-típusok alakulása a két vállalati viszonyrendszer - a megrendelői, illetve a beszállítói viszony – esetében (%-os arány)



4. A megrendelői kapcsolat két kiemelt típusának részletesebb elemzése

A továbbiakban vizsgáljuk meg, hogy hogyan jellemezhető a két kiemelt kapcsolat-típus - a stratégiai partnerkapcsolat, illetve a piaci cserekapcsolat – a megrendelő vállalat és a központi vállalat viszonyában!

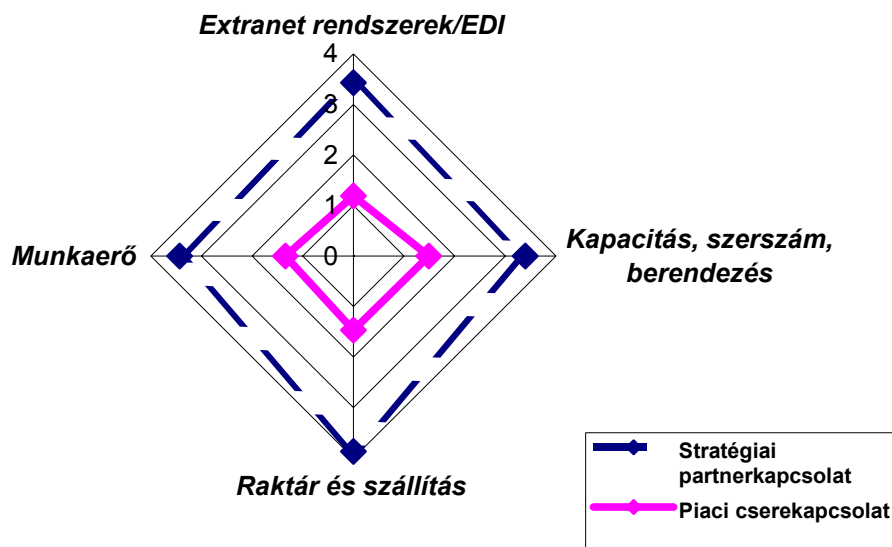
Mind a megrendelő, mind a központi vállalat esetében hasonló mintát mutat az egyes konkrét kapcsolat-specifikus beruházás-típusok alakulása abban az értelemben, hogy mindkét kapcsolat-típus és mindkét együttműködő fél részéről igen erőteljes a beruházás az adott vevőhöz rendelt raktárba és szállításba. Ugyanakkor meglepően alacsony az információs rendszerekbe, extranet és EDI kifejlesztésébe fektetett beruházás. Különösen meglepő ez a stratégiai partnerkapcsolat esetében. Különbség ugyanakkor, hogy a központi vállalat által véghez vitt befektetések mértéke hajszállal magasabb, mint a megrendelő által végzett befektetések szintje. A kérdőív kitöltésének korábban már említett módja – az a tény tehát, hogy a kapcsolat-specifikus befektetéseknek nem a konkrét mértékét, hanem azok észlelt értékét kérdeztük meg - magyarázatot adhat erre a kis mértékű eltérésre.

4.sz. táblázat: Az együttműködő felek által végzett kapcsolat-specifikus befektetések átlagos értéke az egyes kapcsolat-típusokban

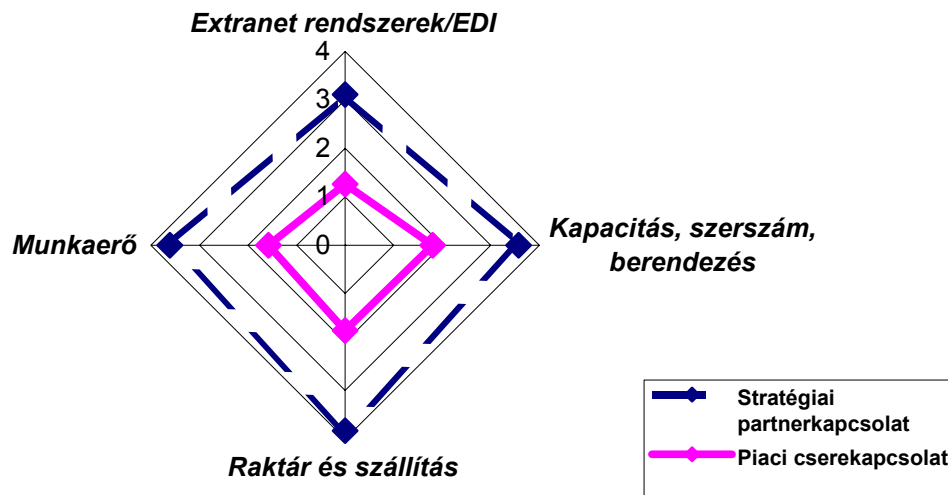
	Megrendelő által végzett befektetések		Központi vállalat által végzett befektetések	
	Stratégiai partnerkapcsolat	Piaci cserekapcsolat	Stratégiai partnerkapcsolat	Piaci cserekapcsolat
<i>Extranet rendszerek / EDI</i>	3,43	1,19	3,11	1,26
<i>Kapacitás, szerszám, berendezés</i>	3,39	1,49	3,57	1,8
<i>Raktár és szállítás</i>	3,87	1,47	3,83	1,76
<i>Munkaerő</i>	3,43	1,34	3,61	1,58

A két kapcsolat-típus között minden befektetés-típus esetében szignifikánsan eltérő értékekkel találkozunk.

7.sz. ábra: A vevők által véghezvitt kapcsolat-specifikus befektetések egyes típusainak alakulása a megrendelői kapcsolatban –grafikus ábrázolás



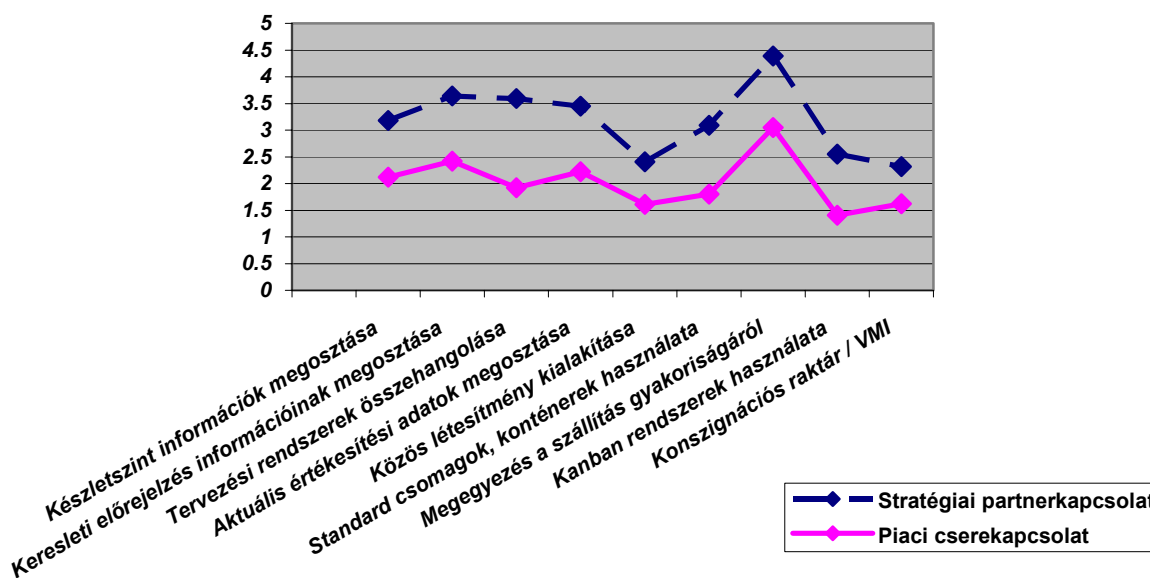
8.sz. ábra: A központi vállalat által véghez vitt kapcsolat-specifikus befektetések egyes típusainak alakulása a megrendelői kapcsolatban – grafikus ábrázolás



A következőkben a két kapcsolattípus működési jellemzőiben megfigyelhető eltéréseket vizsgáltam meg. A stratégiai partnerkapcsolat, illetve a piaci cserekapcsolat közötti eltéréseket bemutatom a koordináció és az innovativitás szempontjából, elemzem az EU-csatlakozás kapcsán a logisztikai rendszert érintő változásokkal kapcsolatos várakozásokban megfigyelhető különbségeket, majd az ellátási láncnak tulajdonított jelentőségben megfigyelhető eltéréseket, végül bemutatom a szállítói teljesítmények alakulását a két kapcsolattípus esetében.

A két kapcsolattípus minden *koordinációs eszköz* esetében szignifikánsan eltérő értékeket mutat (T 39-es kérdés). Ez alól kivétel a konszignációs raktár / Vendor Managed Inventories koordinációs eszköze, mely 0,05-ös szinten nem szignifikáns (a szignifikancia szintje ebben az esetben 0,09, ami még mindig jelentős különbséget igazol). Az erőteljesebb koordináció – mind a tervezési, mind a működési folyamatokra vonatkozóan – megfelel a stratégiai partnerkapcsolatok együttműködőbb, szorosabb kapcsolatra épülő jellegének.

9.sz. ábra: Az együttműködő partnerek közötti koordináció szintjei a két meghatározó kapcsolat-típus esetében



Arra a kérdésre adott válaszok, hogy az értékesítés hány %-a történik hosszú távú szerződések alapján (K16-os kérdés) azt mutatják, hogy nincs szignifikáns különbség a két együttműködési típus között (a stratégiai partnerkapcsolat esetében az átlagérték 2,57, a piaci cserekapcsolat esetében 2,46), mindkét esetben az összes értékesítés jellemzően 21-60 %- a történik hosszú távú szerződések alapján. Ez arra utal, hogy a hosszú távú szerződések nem kizárólag a stratégiai együttműködés jellemzői, de markánsan megjelennek a piaci cserekapcsolat esetében is. Ezt jó jelnek tekinthetjük, hiszen piaci cserekapcsolat és piaci cserekapcsolat között is van, illetve lehet különbség. Nem csak azok a tranzakció tartoznak ebbe a kapcsolattípusba, melyek egyszeri és nem ismétlődő jellegűek, de azok is, melyek bevált, hosszabb távon is életképes együttműködések ismétlődő tranzakciókkal. Olyan hosszabb távú együttműködésről van ez utóbbi esetben szó, melyek azonban nem igénylik a felek erős kölcsönös elkötelezettségét magas kapcsolat-specifikus befektetések révén.

Az elemzés azt is igazolta, hogy a megrendelőikkel stratégiai partnerkapcsolatban álló vállalatok esetében az **innovációk** sikerét szignifikánsan nagyobb mértékben befolyásolják az együttműködő partnerek, mint azoknál a cégeknél, akik vevőikkel piaci cserekapcsolatban álltak (a vonatkozó átlagértékek a 3,67 és a 2,95, a szignifikancia szintje 0,017; T23/k kérdés).

A két kapcsolat-típus közül a megrendelőikkel stratégiai partnerkapcsolatban álló vállalatok esetében szignifikánsan nagyobb arányban származtak az innovatív gondolatok a vevőktől, mint az a piaci cserekapcsolat esetében tapasztalható (a vonatkozó átlagértékek a 3,77 és a 3,11, a szignifikancia szintje pedig 0,021; T25/d kérdés).

A T26/b kérdésre adott válaszok elemzése bizonyítja, hogy a megrendelőjével stratégiai partnerkapcsolatban álló vállalatok az innovációnak szignifikánsan nagyobb fontosságot tulajdonítottak, mint piaci cserekapcsolatban működő versenytársaik (a vonatkozó átlagértékek 3,35, illetve 2,77, a szignifikancia szintje 0,043).

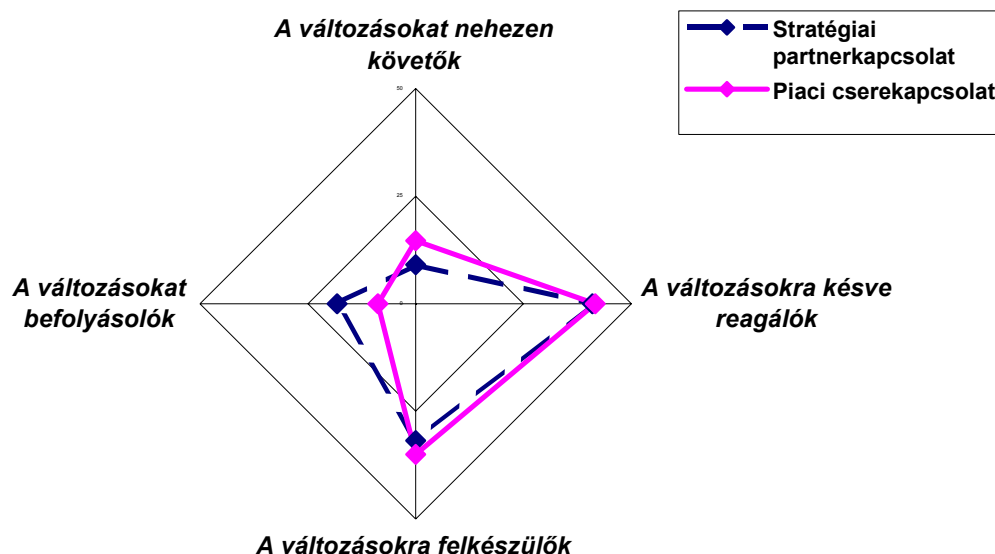
A kapcsolattípusok szerinti vizsgálata azt mutatta, hogy 2001 és 2003 között a stratégiai partnerkapcsolatban működő vállalatok 50 %-a vett részt K+F együttműködésben, míg a piaci cserekapcsolat vállalatainál ez az arány mindössze 27 % (T18-as kérdés). A stratégiai kapcsolatban működő vállalatok 85,7 %-a ugyanebben az időszakban bevezetett új terméket, gyártmányt a piacra. Ezzel szemben a piaci cserekapcsolat vállalatai 56,6 %-a jelent meg a piacon új termékkel (T19-es kérdés). A stratégiai partnerkapcsolatban működő cégek 52,2 %-a, míg a piaci cserekapcsolatban lévő vállalatok 40,8 %-a vezetett be 2001-2003 között új gyártási technológiát (T21-es kérdés). Bár a különbségek itt nem bizonyultak szignifikánsnak, az ok iránya megerősíti azt a korábban tett megállapítást, hogy a stratégiai partnerkapcsolatban lévő vállalatok innováció-orientáltsága és innovativitása is magasabb, mint a piaci cserekapcsolat keretei között működő vállalatoké.

Az innovativitással ugyan közvetlenül nem áll kapcsolatban a vállalatoknak a **változásokhoz való viszonya**, ugyanakkor feltételezhető, hogy egy innovatívabb működéssel jellemezhető vállalat a változásokhoz pozitívabban áll hozzá, illetve azokat könnyebben kezeli. Ezt tükrözi a két kiemelt kapcsolati típus keretei között működő két vállalatsoporthoz a változásokhoz való viszonyulása is. A stratégiai partnerkapcsolatban lévő cégek között jóval kevesebben vannak olyanok, akik a változásokat nehezen követik és többen olyanok, akik képesnek érzik magukat a változások aktív befolyásolására is. (A különbségek nem bizonyultak szignifikánsnak.)

5.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolat-típusban működő vállalatok százalékos megoszlása a változásokhoz való viszony alapján

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>
<i>A változásokat nehezen követők</i>	9.1	14.6
<i>A változásokra késve reagálók</i>	40.9	41.6
<i>A változásokra felkészülők</i>	31.8	35
<i>A változásokat befolyásolók</i>	18.2	8.8

10.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolat-típusban működő vállalatok százalékos megoszlása a változásokhoz való viszony alapján

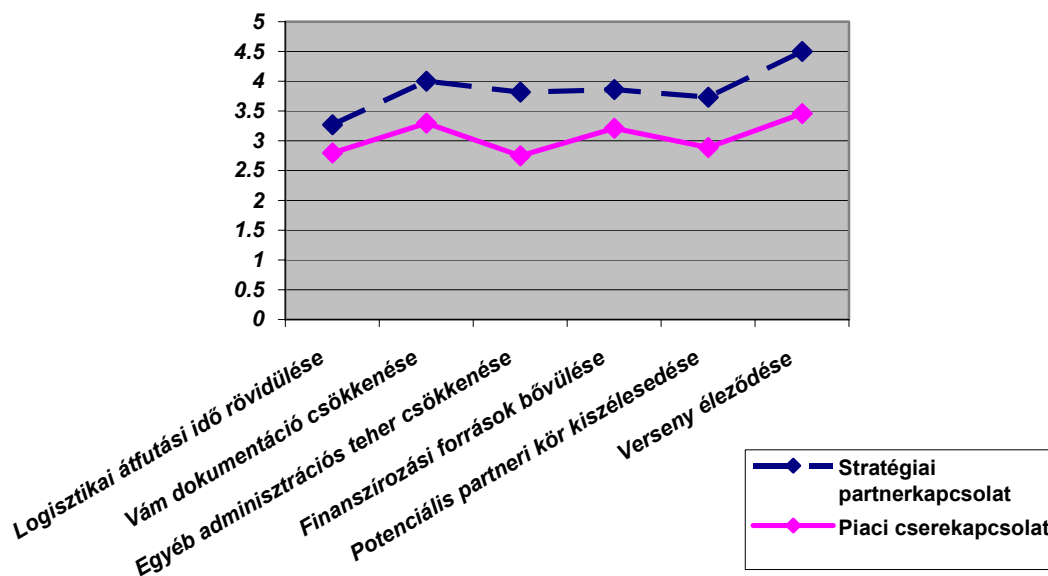


A T49-es kérdés elemzésével megkapjuk a vizsgált vállalatcsoportoknak az **Európai Unió csatlakozás** kapcsán kialakított **várakozásaiban** megfigyelhető különbséget. A vizsgálat eredménye azt mutatja, hogy a stratégiai partnerkapcsolatban működő vállalatok mind a logisztikai átfutási idő rövidülése, mind a vám dokumentáció és egyéb adminisztratív terhek csökkenése tekintetében úgy érzik, az EU-hoz való csatlakozás erőteljesebben fogja befolyásolni logisztikai rendszerük működését, mint azt a piaci cserekapcsolatban működő vállalatok észlelik. A megrendelői oldalon stratégiai kapcsolattal rendelkező cégek a piaci cserekapcsolatban működőkhöz képest ugyanakkor mind a finanszírozási források bővülése, mind a potenciális partneri kör kiszélesedése és a verseny éleződése terén is úgy érzékelik, hogy az EU-s csatlakozás erőteljesebben fog hatni rájuk.

6.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolattípus központi vállalatának az EU-hoz való csatlakozás kapcsán megfogalmazott várakozásai

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>	<i>Signifikancia szintje</i>
<i>Logisztikai átfutási idő rövidülése</i>	3.27	2.8	0,026
<i>Vám dokumentáció csökkenése</i>	4	3.3	0,01
<i>Egyéb adminisztrációs teher csökkenése</i>	3.82	2.75	0,000
<i>Finanszírozási források bővülése</i>	3.86	3.21	0,031
<i>Potenciális partneri kör kiszélesedése</i>	3.73	2.89	0,007
<i>Verseny éleződése</i>	4.5	3.46	0,000

11.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolattípus központi vállalatának várakozásai az EU-hoz való csatlakozás kapcsán



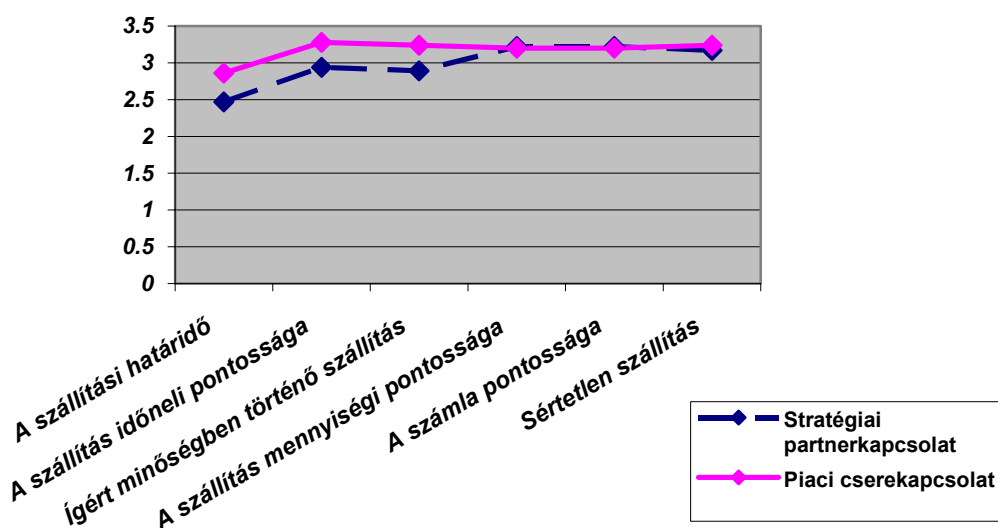
A stratégiai partnerkapcsolatban működő vállalatok az üzleti siker elérésében szignifikánsan magasabb *jelentőséget* tulajdonítanak *az ellátási láncban együttműködő partnereknek* (T40-es kérdésre). Az előző vállalatcsoport 3,96-os értékével szemben a piaci cserekapcsolatban 3,35-ös mértékben határozza meg az üzleti sikert (a szignifikancia szintje 0,007).

A két kapcsolattípus keretei között működő *vállalatok szállítói teljesítményének* vizsgálata (K 67-es kérdés) azt mutatja, hogy a stratégiai partnerkapcsolatban lévő vállalatok a szállítási határidő, a szállítás időbeni pontossága és az ígért minőségben történő szállítás esetében a 2001-2003-as időszakban szignifikánsan jelentősebb javulást értek el, mint piaci cserekapcsolatban működő társaik. (A szignifikancia 0,06 – 0,06 –és 0,09 volt, ami azt jelenti, hogy bár 0,05-ös szinten nem, de 0,1-es szinten szignifikánsak a kapott eredmények.) Fontos, hogy az alkalmazott 1-5-ös Likert skála értelmezése ennél a kérdésnél fordított, azaz minél kisebb érték jelenik meg egy adott kérdésre adott válasznál, a javulás mértéke annál nagyobb!

7.sz. táblázat: A szállítási teljesítmény alakulása a két kiemelt kapcsolat-típus vállalatai esetén

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>
<i>A szállítási határidő</i>	2.47	2.86
<i>A szállítás időbeni pontossága</i>	2.94	3.28
<i>Ígért minőségben történő szállítás</i>	2.89	3.24
<i>A szállítás mennyiségi pontossága</i>	3.22	3.2
<i>A számla pontossága</i>	3.22	3.2
<i>Sértetlen szállítás</i>	3.17	3.24

12. sz. ábra: A szállítási teljesítmény alakulása a két kiemelt kapcsolat-típus vállalatai esetén



5. A megrendelői kapcsolatok két alaptípusának jellemzése a központi változók vizsgálata alapján

A kutatás során kialakított központi változók az EU csatlakozáshoz való viszont, a vállalati teljesítményt, a piaci célokat, a vállalati méretet, a tulajdonosi struktúrát, illetve a tevékenységi ágak jellegét, az exportorientáció és a piaci koncentráció fokát ragadták meg. A következőkben röviden és az említett sorrendben bemutatom, hogy a két kiemelt kapcsolattípus, a stratégiai kapcsolat, illetve a piaci cserekapcsolat esetében (központi vállalat és megrendelő viszonylatában) hogyan alakultak ezek

a központi változók. Az eredmények irányait tekintve meglepőek, fontos azonban leszögezni, hogy a talált eredmények egyik esetben sem bizonyultak szignifikánsnak!

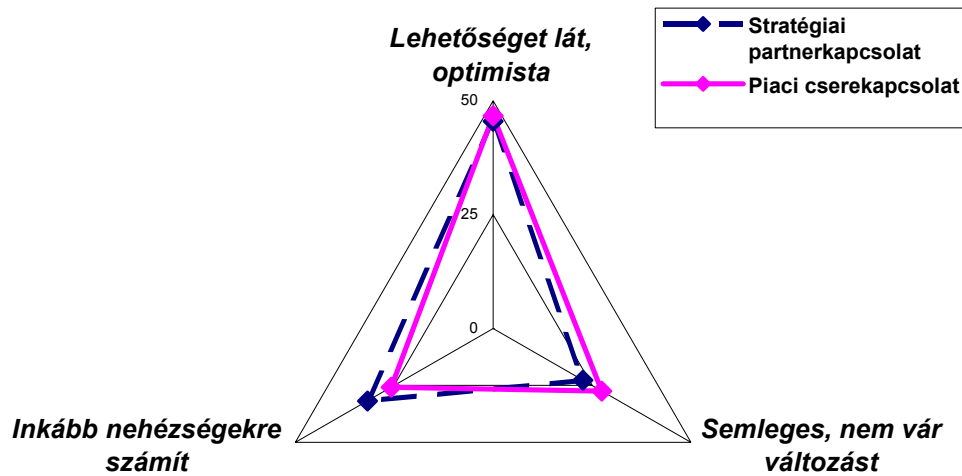
Az EU-csatlakozás kapcsán már a korábban bemutatott, a T49-es kérdésre kapott válaszok azt tükrözik, hogy a stratégiai partnerkapcsolat keretei között működő vállalatok úgy vélik, az EU-s csatlakozás logisztikai rendszerükre gyakorolt hatása erőteljesebb lesz. A piaci cserekapcsolatban álló vállalatok ugyanerre vonatkozó észlelése egy kevésbé erőteljes hatást vetített előre. Megerősíti ezt a különbséget a 'Versenyben a világgal' kutatásnak az **EU-s várakozásokkal** kapcsolatos, központilag kialakított változójának a vizsgálata. Ez ugyanis azt mutatja, hogy a megrendelői oldalon stratégiai partnerkapcsolattal rendelkező vállalatok között valamivel kevesebb azon cégek aránya, akik nem várnak semmilyen jelentősebb változást. Szinte megegyezik a két együttműködési típusban azon vállalatok aránya, akik lehetőséget látnak a csatlakozásban. Ráadásul a vállalatok nagyobbik hányada - mindkét együttműködési típus esetében több mint 45 %-a – lehetőséget lát az európai közösséghez való csatlakozásban. Ugyanakkor a stratégiai partnerkapcsolattal rendelkező cégek valamivel nagyobb arányban számítanak a csatlakozás kapcsán felmerülő nehézségekre.

Ez érdekes eredmény, ha arra gondolunk, hogy ezek a vállalatok a magasabb kapcsolat-specifikus befektetések révén erőteljesebben kötődnek megrendelőikhez, mint a piaci cserekapcsolatban működő társaik. Ez az első látásra meglepő eredmény véleményem szerint összefüggésbe hozható a stratégiai partnerkapcsolattal rendelkező vállalatok innovációs orientációjával. Általános vélekedés, hogy Magyarország, illetve általában a közép-kelet európai régió vállalatainak nagy része az alacsony költségekkel, ezen belül is elsősorban az alacsony munkabérral versenyez. Ezzel szemben a fejlett piacgazdaságok vállalkozásai, köztük az Európai Unió vállalatai az innovatívabb, magasabb innovációs potenciállal rendelkező iparágakban versenyképesek. Az erőteljesebb innovációs potenciállal és innovációs tevékenységgel jellemezhető stratégiai partnerkapcsolattal rendelkező vállalatok tehát az EU-hoz való csatlakozás révén olyan versenytársakkal kerülhetnek élesebben szembe, mely versenytársak hasonló területen, hasonló eszközökkel versenyeznek, mint ők. Az EU-s csatlakozás kapcsán megfogalmazott várakozások eredményeinek ilyen jellegű értelmezését további kutatással lehet igazolni.

8.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolat-típusban működő vállalatok EU-s csatlakozással kapcsolatos várakozásainak %-os megoszlása

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>
<i>Lehetőséget lát, optimista</i>	45.5	46.7
<i>Semleges, nem vár változást</i>	22.7	27.5
<i>Inkább nehézségekre számít</i>	31.8	25.8

13.sz. ábra: A két kiemelt együttműködési típusban működő vállalatok EU-s csatlakozással kapcsolatos várakozásainak %-os megoszlása

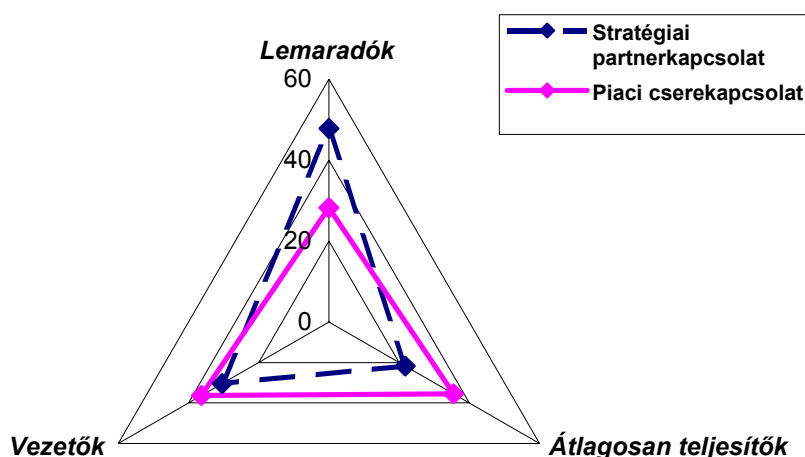


Meglepő eredményre vezetett, hogy a kutatás központilag kialakított **teljesítmény-kategóriáinak** elemzése is, mely a vállalatokat lemaradókra, átlagosan teljesítőkre és vezetőkre osztotta fel. A stratégiai partnerkapcsolat keretei közt működő vállalatok között meglepően magas ugyanis a lemaradók aránya. Ennek magyarázatát abban lehet keresni, hogy a folyamatos innováció igen tőkeigényes, a tőkehiány pedig az elmúlt években a vállalati fejlődés egyik legmeghatározóbb korlátozó tényezője volt. Tőkehiány esetében a vállalatok nem tudnak fejleszteni, korábbi eredményeiket felélik, de jövőjüket természetesen nem látják valami tisztán. Ez természetesen hipotézis, melynek igazolása, vagy cáfolata szintén további kutatást igényel!

9.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolattípusban működő vállalatok százalékos megoszlása a vállalati teljesítmény alapján

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>
<i>Lemaradók</i>	47.8	28.2
<i>Átlagosan teljesítők</i>	21.7	35.5
<i>Vezetők</i>	30.4	36.3

14.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolattípusban működő vállalatok százalékos megoszlása a vállalati teljesítmény alapján

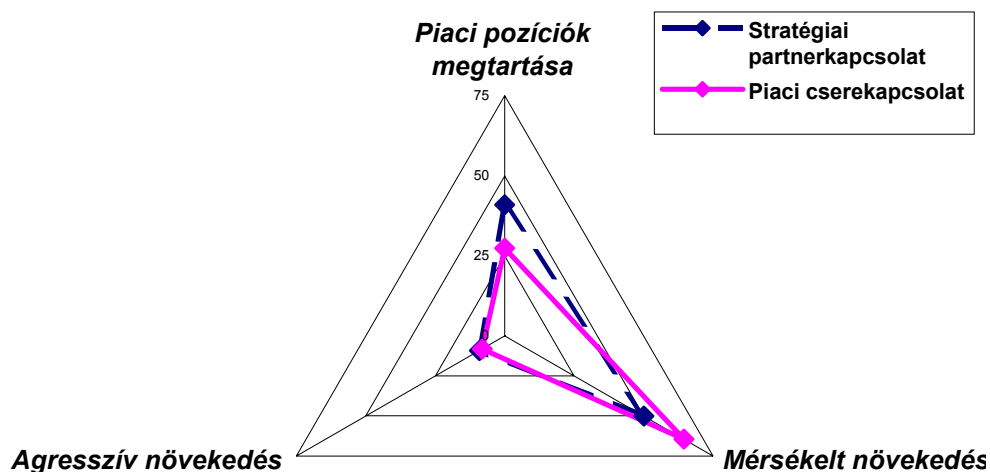


Az előbb említett meglepő eredményhez hasonlóan meglepetést okozott a két kapcsolattípusban működő vállalatoknak a *piaci célok* mentén történő jellemzése. A stratégiai kapcsolatban működő vállalatok között ugyanis magasabb a piaci pozícióik megtartására törekvő cégek aránya. A piaci cserekapcsolatban lévő vállalatokhoz képest valamivel kevesebben vannak e vállalatok között azok, akik mérsékelt növekedést tűznek ki maguk elé és valamivel többen az agresszív növekedés célját követők.

10.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolat-típusban működő vállalatok százalékos megoszlása a piaci célok alapján

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>
<i>Piaci pozíciók megtartása</i>	40.9	27.4
<i>Mérsékelt növekedés</i>	50	64.4
<i>Agresszív növekedés</i>	9.1	8.1

15.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolat-típusban működő vállalatok százalékos megoszlása a piaci célok alapján

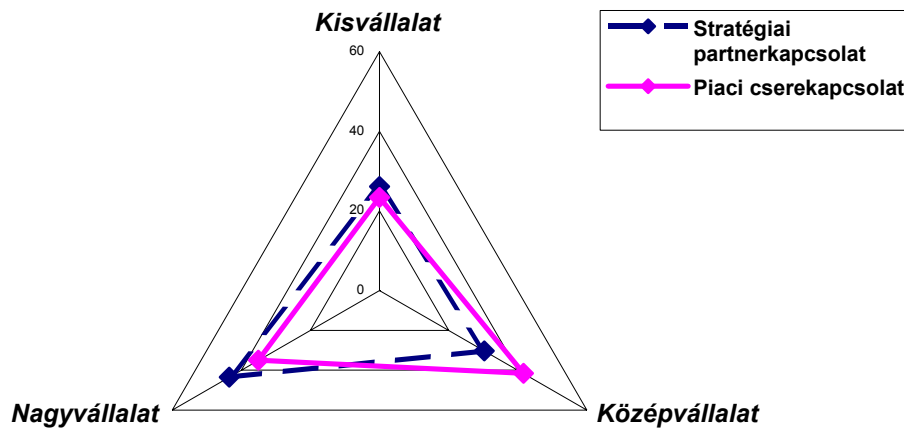


A két kiemelt kapcsolattípus keretei között működő vállalatcsoportok **vállalati méret** szerinti jellemzése kapcsán megállapítható, hogy a stratégiai partnerkapcsolat vállalatai között nagyobb arányban vannak jelen a nagyvállalatok, illetve a kisvállalati kör. A középvállalatok aránya azonban kisebb, mint a piaci cserekapcsolatban álló vállalati körben. **A tulajdonosi struktúrát** tekintve elmondható, hogy a stratégiai partnerkapcsolat keretei között működő vállalati csoportban kissé nagyobb arányban képviseltetik magukat mind a meghatározóan belföldi, mind a külföldi magántulajdonban lévő vállalatok, ugyanakkor valamivel kevesebb a közösségi tulajdon aránya, mint a piaci cserekapcsolat keretei között működő vállalatok csoportjában.

11.sz. táblázat: A két kapcsolattípusban működő központi vállalatok százalékos megoszlása méret szerint

	<i>Kisvállalat</i>	<i>Középvállalat</i>	<i>Nagyvállalat</i>
Stratégiai partnerkapcsolat	26.1 %	30.4 %	43.5 %
Piaci cserekapcsolat	23.4 %	41.6 %	35 %

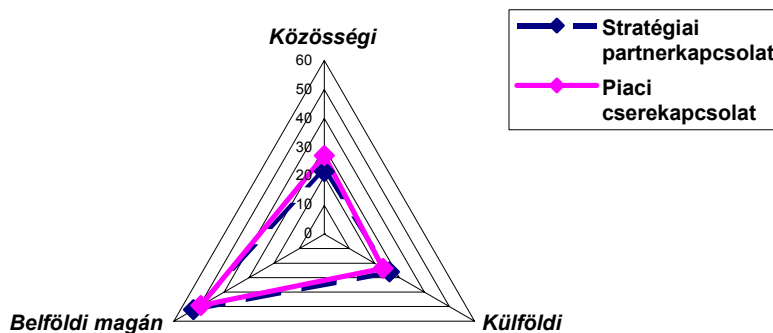
16.sz. ábra: A két kapcsolattípusban működő központi vállalatok százalékos megoszlása méret szerint



12.sz. táblázat: A kiemelt kapcsolat-típusok jellemzése a meghatározó tulajdonosi kategória szerint, %-os megoszlásban

	<i>Közösségi</i>	<i>Külföldi</i>	<i>Belföldi magán</i>
<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	21.7	26.1	52.2
<i>Piaci cserekapcsolat</i>	27.2	23.5	49.3

17.sz. ábra: A kiemelt kapcsolat-típusok jellemzése a meghatározó tulajdonosi kategória szerint, %-os megoszlásban

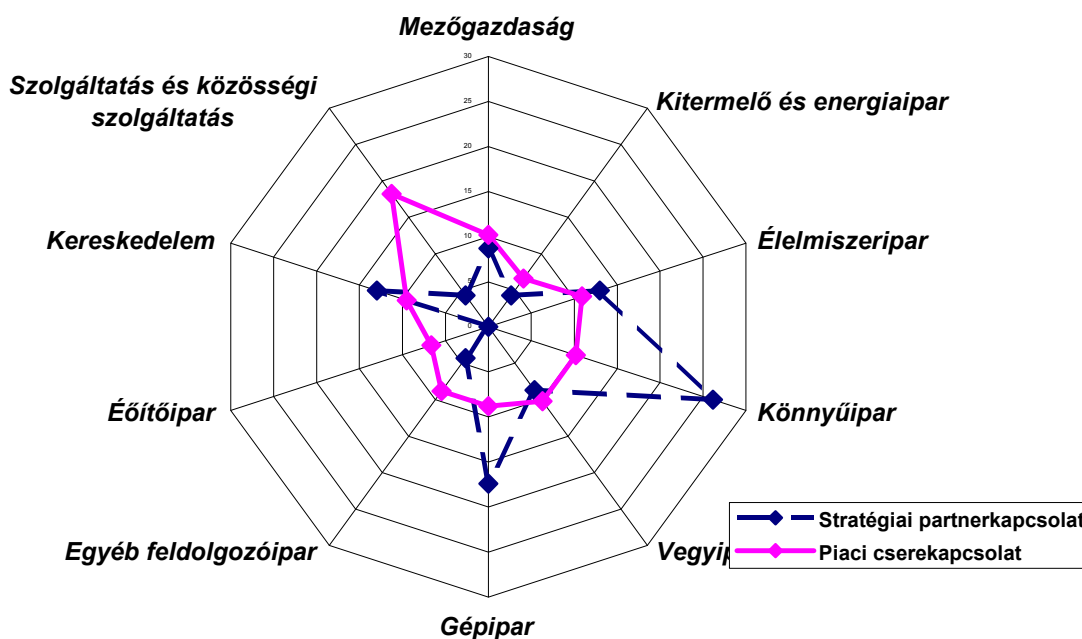


A két vállalatcsoport *fő tevékenységi ágak* szerinti megoszlása egyértelműen jelzi, hogy a könnyűipar és gépipar esetében a stratégiai partnerkapcsolat keretei között működő vállalatok aránya kiugróan magas. Valamivel magasabb e kapcsolattípusban tevékenykedő vállalatok aránya a kereskedelemben is.

13.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolattípus százalékos megoszlása a fő tevékenységek szerinti bontásban

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>
<i>Mezőgazdaság</i>	8.7	10.2
<i>Kitermelő és energiaipar</i>	4.3	6.6
<i>Élelmiszeripar</i>	13	10.9
<i>Könnyűipar</i>	26.1	10.2
<i>Vegyipar</i>	8.7	10.2
<i>Gépipar</i>	17.4	8.8
<i>Egyéb feldolgozóipar</i>	4.3	8.8
<i>Építőipar</i>	0	6.6
<i>Kereskedelem</i>	13	9.5
<i>Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás</i>	4.3	18.2

18.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolattípus százalékos megoszlása a fő tevékenységek szerinti bontásban



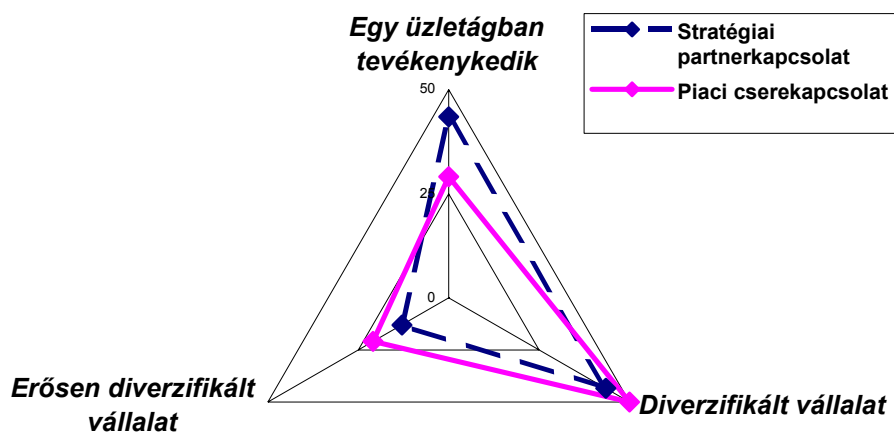
Érdekes képet mutat a két eltérő típusú partnerkapcsolatban működő vállalatok aránya a *tevékenység diverzifikáltságának foka* szerint is. A stratégiai partnerkapcsolat keretei között tevékenykedő vállalatok arányában kisebb mértékben található a diverzifikált és az erőteljesen diverzifikált vállalati körben. Ugyanakkor nagyobb arányban képviseltetik magukat e vállalatok az egy üzletágban tevékenykedő cégek csoportjában. Ez azt jelenti, hogy a stratégiai kapcsolattípusban

működő vállalatok tevékenysége jellemzően fókuszáltabb, s a fókuszált tevékenységi kör egyben megvalósíthatóbbá is teszi a megrendelőkkel való kapcsolat szorosabbra fűzését.

14.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolat-típus százalékos megoszlása a tevékenység diverzifikáltságának mértéke szerint

	<i>Stratégiai partnerkapcsolat</i>	<i>Piaci cserekapcsolat</i>
<i>Egy üzletágban tevékenykedik</i>	43.5	29.1
<i>Diverzifikált vállalat</i>	43.5	50
<i>Erősen diverzifikált vállalat</i>	13	20.9

19.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolat-típus százalékos megoszlása a tevékenység diverzifikáltságának mértéke szerint

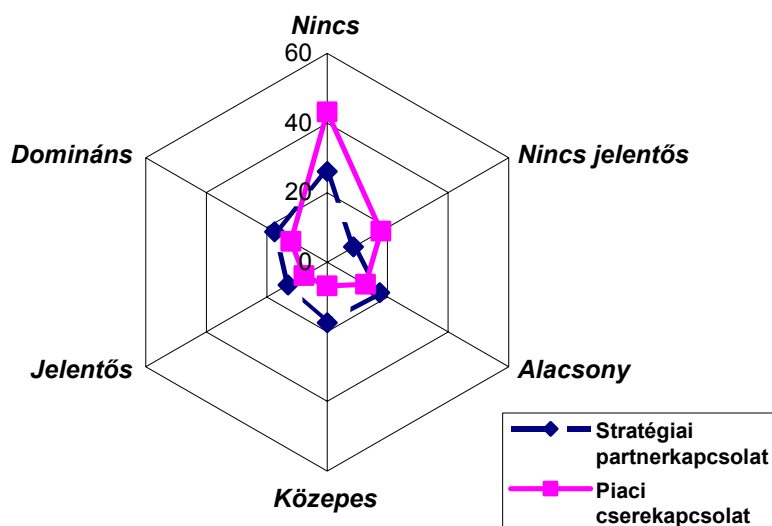


A két kiemelt kapcsolattípus keretei között működő vállalatok közül a stratégiai partnerkapcsolatban működő cégeket erőteljesebb *exportorientáció* jellemzi. Míg e vállalati kör 47, 8 %-as közepes, jelentős, vagy domináns exportorientációval rendelkezik, addig a piaci cserekapcsolat viszonya között tevékenykedő cégek esetében ez az arány mindössze 26,3 %.

15.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolattípus százalékos megoszlása a vállalatok exportorientációjának mértéke szerint

	Stratégiai partnerkapcsolat	Piaci cserekapcsolat
Nincs	26.1	43.2
Nincs jelentős	8.7	17.8
Alacsony	17.4	12.7
Közepes	17.4	6.8
Jelentős	13	7.6
Domináns	17.4	11.9

20.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolattípus százalékos megoszlása a vállalatok exportorientációjának mértéke szerint

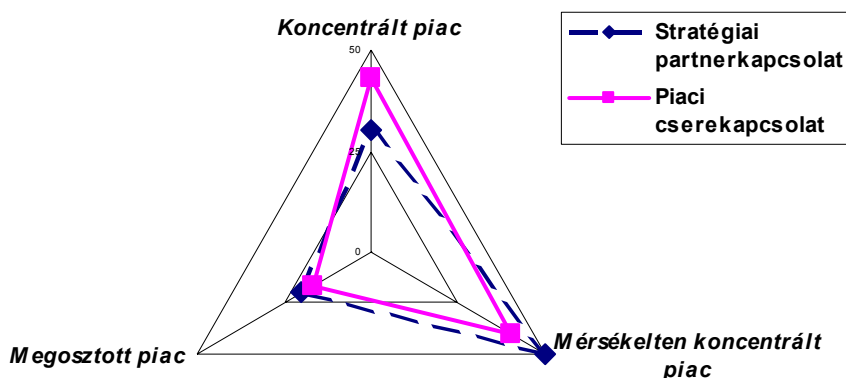


Mint azt az alábbi táblázatban és ábrán látjuk a stratégiai partnerkapcsolat keretei között tevékenykedő vállalatok esetében a **piaci koncentráció foka** jellemzően alacsonyabb, mint piaci cserekapcsolatban működő társai esetében, ami mindenképpen a vállalatok erős versenykörnyezetére utal.

16.sz. táblázat: A két kiemelt kapcsolat-típusban működő vállalatok százalékos megoszlása a piaci koncentráció foka alapján

	Stratégiai partnerkapcsolat	Piaci cserekapcsolat
Koncentrált piac	30	42.9
Mérsékelt koncentrált piac	50	40.2
Megosztott piac	20	17

21.sz. ábra: A két kiemelt kapcsolat-típusban működő vállalatok százalékos megoszlása a piaci koncentráció foka alapján



6. Összegzés

Ebben a tanulmányban azt vizsgáltam meg, hogy a 2004-es EU-s csatlakozás pillanatában milyen kép rajzolódik ki a vállalatok ellátási láncban együttműködő partnereivel fenntartott kapcsolatokat illetően. Azt tapasztaltam, hogy a megrendelői, illetve a beszállítói kapcsolatok jellege, az egyes kapcsolattípusok struktúrája igen hasonlít egymáshoz. Ezt követően a megrendelői viszonyban részletesebben megvizsgáltam két kiemelt kapcsolattípust, a stratégiai és a piaci cserekapcsolat típusát. Az eredmények felemás képet mutatnak. Egyrészt egyértelműen látszik, hogy a kapcsolat-specifikus befektetések révén definiált kapcsolat-típusok közül a stratégiai partnerkapcsolat keretei között működő vállalatok sokkal erőteljesebben koordinálják működésüket partnereikkel és innovatívabbaknak, a változásokra rugalmasabban reagálnak tekinthetők. Ugyanakkor a kutatás központi változóinak elemzése tükrében meglepő módon úgy tűnik, hogy e vállalatok piaci cserekapcsolatban működő társaikhoz képest jövőjükre vonatkozóan visszafogottabb várakozásokkal rendelkeznek. Ennek a visszafogottságnak magyarázata mindenképpen további kutatást igényel!

Felhasznált irodalom

Ballou, R. H., Gilbert, S. M. , Mukherjee, A. (2000), New managerial challenges from supply chain opportunities, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 7-18

Bensau, M. (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships; *Sloan Management Review*, Summer, pp. 35-44

Gelei Andrea (2004): Vállalati tapasztalatok a logisztika versenyképességi hatásairól; az előadás elhangzott az MLBKT „Rajt, vagy cél?” címmel rendezett éves kongresszusán

Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., and Smith, C. D. (2001), Defining SCM; *Journal of Business Logistics*, Vol.22. No.2, pp. 1-25

Mentzer, J. T., Min, S. and Zacharia, Z. G. (2000), The nature of interfirm partnering in SCM, *Journal of Retailing*, Vol. 76 (4), pp. 549-568

Tari Ernő (1999): Stratégiai szövetségek az üzleti világban; KJK, Budapest

Williamson, O.E. (1981): The economics of organization: the transaction cost approach; *American Journal of Sociology*, Vol. 87, pp. 548 - 577

Williamson, O.E. (1981): The economics of organizations: the transaction cost approach; *American Journal of Sociology*, Vol.87, pp.548-577

Melléklet

A vizsgált vállalatok, illetve megrendelők által végzett kapcsolat-specifikus befektetések mértékei - keresztábra

		A vizsgált központi vállalat kapcsolat-specifikus beruházásainak mértéke és azok előfordulási gyakorisága															Összesen		
		1.00	1.25	1.50	1.75	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00	3.25	3.50	3.75	4.00	4.25	4.50	4.75		
A központi vállalat vevőjének kapcsolat-specifikus beruházásainak mértéke és azok előfordulási gyakorisága	1.00	Megfigyelések száma	56	2	3	1	4	2	3	4	2	1	1					79	
		A megrendelők %-os aránya	70.9%	2.5%	3.8%	1.3%	5.1%	2.5%	3.8%	5.1%	2.5%	1.3%	1.3%					100.0%	
		A vállalatok %-os aránya	91.8%	25.0%	25.0%	9.1%	36.4%	14.3%	25.0%	23.5%	20.0%	16.7%	12.5%					41.6%	
		%-os arány az összes esethez viszonyítva	29.5%	1.1%	1.6%	.5%	2.1%	1.1%	1.6%	2.1%	1.1%	.5%	.5%					41.6%	
	1.25	Megfigyelések száma	2	2	1	3	2	1	1										12
		A megrendelők %-os aránya	16.7%	16.7%	8.3%	25.0%	16.7%	8.3%	8.3%										100.0%
		A vállalatok %-os aránya	3.3%	25.0%	8.3%	27.3%	18.2%	7.1%	8.3%										6.3%
		%-os arány az összes esethez viszonyítva	1.1%	1.1%	.5%	1.6%	1.1%	.5%	.5%										6.3%
	1.50	Megfigyelések száma		2	8	2		2	1		1				1		2		19
		A megrendelők %-os aránya		10.5%	42.1%	10.5%		10.5%	5.3%		5.3%				5.3%		10.5%		100.0%
		A vállalatok %-os aránya		25.0%	66.7%	18.2%		14.3%	8.3%		10.0%				16.7%		66.7%		10.0%
		%-os arány az összes esethez viszonyítva		1.1%	4.2%	1.1%		1.1%	.5%		.5%				.5%		1.1%		10.0%
1.75	Megfigyelések száma		2		3	2		1	1			1						10	
	A megrendelők %-os aránya		20.0%		30.0%	20.0%		10.0%	10.0%			10.0%						100.0%	
	A vállalatok %-os aránya		25.0%		27.3%	18.2%		8.3%	5.9%			12.5%						5.3%	

	%-os arány az összes esethez viszonyítva		1.1%		1.6%	1.1%		.5%	.5%			.5%					5.3%
2.00	Megfigyelések száma	1				1	3	1	2	1					1		10
	A megrendelők %-os aránya	10.0%				10.0%	30.0%	10.0%	20.0%	10.0%					10.0%		100.0%
	A vállalatok %-os aránya	1.6%				9.1%	21.4%	8.3%	11.8%	10.0%					20.0%		5.3%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva	.5%				.5%	1.6%	.5%	1.1%	.5%					.5%		5.3%
2.25	Megfigyelések száma				1	1	5	1	1	1				1	1		12
	A megrendelők %-os aránya				8.3%	8.3%	41.7%	8.3%	8.3%	8.3%				8.3%	8.3%		100.0%
	A vállalatok %-os aránya				9.1%	9.1%	35.7%	8.3%	5.9%	10.0%				16.7%	20.0%		6.3%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva				.5%	.5%	2.6%	.5%	.5%	.5%				.5%	.5%		6.3%
2.50	Megfigyelések száma					1		2	2		1	1			1		8
	A megrendelők %-os aránya					12.5%		25.0%	25.0%		12.5%	12.5%			12.5%		100.0%
	A vállalatok %-os aránya					9.1%		16.7%	11.8%		16.7%	12.5%			20.0%		4.2%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva					.5%		1.1%	1.1%		.5%	.5%			.5%		4.2%
2.75	Megfigyelések száma							1	3	1		1	2				8
	A megrendelők %-os aránya							12.5%	37.5%	12.5%		12.5%	25.0%				100.0%
	A vállalatok %-os aránya							8.3%	17.6%	10.0%		12.5%	40.0%				4.2%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva							.5%	1.6%	.5%		.5%	1.1%				4.2%

3.00	Megfigyelések száma	1				1		2	4			1					9
	A megrendelők %-os aránya	11.1%				11.1%		22.2%	44.4%			11.1%					100.0%
	A vállalatok %-os aránya	1.6%				7.1%		11.8%	40.0%			20.0%					4.7%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva	.5%				.5%		1.1%	2.1%			.5%					4.7%
3.25	Megfigyelések száma							1				3					4
	A megrendelők %-os aránya							25.0%				75.0%					100.0%
	A vállalatok %-os aránya							5.9%				50.0%					2.1%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva							.5%				1.6%					2.1%
3.50	Megfigyelések száma					1	1			1	2	2	2				9
	A megrendelők %-os aránya					11.1%	11.1%			11.1%	22.2%	22.2%	22.2%				100.0%
	A vállalatok %-os aránya					8.3%	5.9%			16.7%	25.0%	40.0%	33.3%				4.7%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva					.5%	.5%			.5%	1.1%	1.1%	1.1%				4.7%
3.75	Megfigyelések száma				1						2		2				5
	A megrendelők %-os aránya				20.0%						40.0%		40.0%				100.0%
	A vállalatok %-os aránya				9.1%						25.0%		33.3%				2.6%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva				.5%						1.1%		1.1%				2.6%
4.00	Megfigyelések száma	1											1	1		3	

	A megrendelők %-os aránya	33.3%													33.3%	33.3%		100.0%
	A vállalatok %-os aránya	1.6%													20.0%	33.3%		1.6%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva	.5%													.5%	.5%		1.6%
4.25	Megfigyelések száma														1			1
	A megrendelők %-os aránya														100.0%			100.0%
	A vállalatok %-os aránya														20.0%			.5%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva														.5%			.5%
4.75	Megfigyelések száma																1	1
	A megrendelők %-os aránya																100.0%	100.0%
	A vállalatok %-os aránya																100.0%	.5%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva																.5%	.5%
5,00	Megfigyelések száma	61	8	12	11	11	14	12	17	10	6	8	5	6	5	3	1	190
	A megrendelők %-os aránya	32.1%	4.2%	6.3%	5.8%	5.8%	7.4%	6.3%	8.9%	5.3%	3.2%	4.2%	2.6%	3.2%	2.6%	1.6%	.5%	100.0%
	A vállalatok %-os aránya	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	%-os arány az összes esethez viszonyítva	32.1%	4.2%	6.3%	5.8%	5.8%	7.4%	6.3%	8.9%	5.3%	3.2%	4.2%	2.6%	3.2%	2.6%	1.6%	.5%	100.0%

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)