Szent István Egyetem
Gödöllő
Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

VÁLLALATI KAPCSOLATI RENDSZEREK A HAZAI KISKERESKEDELMI GYAKORLATBAN (a hosszú távú üzleti kapcsolatok vizsgálata)

Doktori (PhD) értekezés tézisei

Király Éva
Gödöllő, 2011

A doktori iskola megnevezése:	Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola
tudományága:	gazdálkodás és szervezéstudományok
vezetője:	Prof. Dr. Szűcs István az MTA doktora, egyetemi tanár Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet
Témavezető:	Prof. Dr. Szegedi Zoltán C.Sc., egyetemi tanár Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Vállalatgazdasági és Szervezési Intézet

……...… az iskolavezető jóváhagyása

……..…… a témavezető jóváhagyása

TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI ÉS CÉLJA **1**

1.1. A TÉMA JELENTŐSÉGE 1

1.2. A KUTATÁS CÉLJA 2

2. A KUTATÁS KÉRDÉSKÖREI ÉS MÓDSZERTANA **3**

3. EREDMÉNYEK: A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS ÉRTÉKELÉSE **8**

4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK **20**

5. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK **21**

6. HIVATKOZOTT SZAKIRODALOM **28**

7. A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJÁBAN MEGJELENT SAJÁT PUBLIKÁCIÓK **29**

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI ÉS CÉLJA

1.1. A téma jelentősége

Az utóbbi évtizedekben a gazdasági élet számtalan területén bekövetkezett változások a verseny erősödését idézték elő, ezzel egyre hatékonyabb tevékenység- és erőforrás-allokációra késztetve a vállalatokat. A felmerülő kihívásokra a vállalatok reagálhatnak a meglévő képességeik között a számukra versenyelőnyt biztosító képességek felkutatásával, illetve olyan új kompetenciák kifejlesztésével, amelyekre más szereplőkkel való különféle kapcsolataik kialakítása útján tehetnek szert. A vállalatközi kapcsolatok jelentős erőforrásokat jelentenek a vállalatok számára versenyképességük javításában. Az ilyen kapcsolatok által a vállalatok között egyidejűleg jön létre verseny és együttműködés, ami nagyban hozzájárul az új technológiák kiaknázásához, a hatékonyságnöveléshez, az innovációs versenyben való minél jobb szereplés eléréséhez. Úgy tűnik tehát, hogy míg a 20. század a vállalatok százada volt, a 21. század a vállalati hálózatok kora lesz.

A változások számos elméleti kutatást indítottak el, többek között a szervezetelmélet és a stratégiai menedzsment területén. Ezek a kutatások megállapították, hogy a vállalatközi kapcsolatok nemcsak a verseny bizonytalanságát és az erőforrásoktól való függőséget csökkentik, hanem információs csatornaként, hasznos irányítási eszközként és költség-kontrolként is szolgálnak egyben (Pecze, 2005).

A vállalati kapcsolatokhoz kötődő szemléletmód mögött eredetileg a termelési stratégia kialakításához kapcsolódó venni vagy gyártani kérdés húzódik meg. Eme kérdés a vállalatközi kapcsolatok szerepének előtérbe kerülésével kibővült venni, gyártani vagy kooperálni kérdéssé, és a vállalati stratégia kialakításakor fontos döntési kritériummá vált. A vállalatok stratégiai céljaik megvalósításakor nemcsak saját tevékenységükre fókuszálnak, hanem a környezeti követelményeknek megfelelően tágabb kontextusba helyezik az önmaguk által elvégezni kívánt, vagy másoktól megvásárolni kívánt, vagy más szereplőkkel együttműködve megvalósítani kívánt tevékenységeket. Ez a kiterjesztett szemléletmód jelenik meg az ellátási lánc koncepciójában, ami a végső fogyasztó számára a különböző vállalati tevékenységek, értékláncok összekapcsolódásával nyújt értéket. Az alapkérdés az, hogyan lehetséges lebontani a szervezeti határokat és felváltani őket különböző kapcsolatokkal a vállalati stratégia sikeres megvalósítása érdekében (Szegedi, 2005).

A vállalatközi kapcsolatok téma és az ehhez kapcsolódó kutatásom gyakorlati relevanciáját adja az, hogy a magyar gazdaság számára a vállalatközi kapcsolatok alakulása szintén rendkívüli jelentőséggel bír, hiszen a piacgazdaság működése során újraszerveződött vállalati kapcsolati rendszerek meghatározzák a magyar gazdaság fejlődését, a reálszféra versenyképességére gyakorolt hatását tekintve fontos tényezői az európai uniós gazdaságban való működésnek is (Chikán, 2010).

1.2. A kutatás célja

A kutatás részben elméleti célt, részben gyakorlati célokat képviselt. A kutatás elméleti részének alapvető célja a vállalatok üzleti kapcsolatrendszere elméleti keretének feltárása és bemutatása volt szakirodalmi feldolgozás alapján. A vállalati partnerkapcsolat a szakirodalomban tág fogalomként jelenik meg, ezért szükséges kijelölni azokat az együttműködéseket, amelyekre a kutatás vonatkozik. Kutatásomban azokat a partnerkapcsolatokat vizsgáltam, amelyek egyrészt a felek együttműködéseit hosszú távon rögzítik, másrészt közvetlenül kapcsolódnak a vállalat tevékenységéhez, azaz termékeik, szolgáltatásaik előállításához, értékesítéséhez. Ezek alapján gyakorlati, empirikus kutatásom fókuszában a hosszú távú vállalati üzleti kapcsolatok, partnerviszonyok helyzete, jellegzetességei, támogatottsága álltak, valamint annak megismerése, hogy a partnerség, és az erre épülő technikák mennyire vannak jelen a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban a kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik kapcsolatrendszerében. Ebből kiindulva empirikus kutatásom konkrét célkitűzései az alábbiak:

- Az üzleti kapcsolatok kialakításában fontos kérdés, hogy milyen kapcsolati formát válasszon a cég a különböző környezeti feltételek közepette. Ez stratégiai döntés, mivel kölcsönhatásban van azzal, hogy a cég hogyan határozza meg saját vállalati határait és alapvető képességeit. Ennek megfelelően célul tűztem ki *annak vizsgálatát, hogy a hosszú távú üzleti kapcsolatok milyen szerepet töltenek be a kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik kapcsolatrendszerében.* Mindezek megismerése információt nyújt a vállalatközi kapcsolatok szempontjaira, a vállalati kapcsolati rendszer kiterjedtségére, valamint annak egyes relációi fontosságára vonatkozóan.
- A vállalati stratégia kialakításának folyamata a külső és belső környezeti adottságok – így a cég piaci pozíciójának, versenyhelyzetének, vevőivel és szállítóival való alkupozíciójának, iparági hovatartozásának, piaci céljainak, teljesítményének – megismerésén alapul. Ehhez igazodóan kutatásom során célom volt *annak feltárása, hogy ezen környezeti tényezők hogyan befolyásolják a kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik közötti hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakítását*.
- Az eredményes partnerkapcsolatokhoz szükséges a felek közötti együttműködés, a megfelelő információáramlás a felek között, azaz hogy a partnerek egyes területeken megosszanak egymással alapvető üzleti információkat. Ezért kutatásom során célom volt *a partnerek közötti együttműködési területek,* illetve ehhez kapcsolódóan *a partnerek közötti együttműködések során kölcsönösen megfogalmazott elvárások*, valamint *a partnerekkel kialakított információs kapcsolatok vizsgálata* is.
- Végezetül kutatási célkitűzésem volt *a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációiban eltérő vállalatok különbözőségeinek feltárása* is.

A téma feldolgozásának nehézségét adta részben az, hogy a kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik hosszú távú üzleti kapcsolatai sajátosságaira vonatkozó nemzetközi kvantitatív felmérések eredményei nem olvashatóak, külföldi benchmark nem állt rendelkezésre, így ezekből

nem tudtam kiindulni, másrészt a hazai fogyasztási cikkek szektor szereplői – leginkább a kisárutermelő beszállítók – eltérő helyzetben vannak külföldi társaikhoz képest. A kutatás újszerűségét adja az is, hogy hazai vonatkozásban is az üzletláncok és beszállítóik piaci kapcsolatai jellegzetességeinek feltárására irányuló kvantitatív felmérések csak más szemszögből, az elvárások, illetve a vevői erő aspektusából készültek. A téma feldolgozásának további nehézségét adta a szakirodalmi feldolgozás is: elmondható, hogy ugyan nagyon sok színvonalas nemzetközi és hazai publikáció olvasható, melyeket megfelelő rendszerezéssel kapcsolni tudtam kutatásomhoz, azonban a konkrét kutatási témámhoz közvetlenül kapcsolódó témájú szakirodalomból kevés van.

A téma fontossága és aktualitása mellett a munkám is oka volt annak, hogy a vállalatközi kapcsolatok kutatása mellett határoztam: több mint 10 éve oktatok kereskedelmi logisztikát a felsőoktatásban. Ennek nagyon izgalmas kutatási területét jelenti az ellátási lánc menedzsment keretein belül a vállalati kapcsolatok az egyre fokozódó tudományos érdeklődéssel, ami felkeltette szakmai érdeklődésemet.

2. A KUTATÁS KÉRDÉSKÖREI ÉS MÓDSZERTANA

Kutatásomat öt kérdéskör köré csoportosítottam:

1. Az első kérdéskört az jelentette, hogy *„melyek a hosszú távú üzleti kapcsolatok legfontosabb jellemzői”*, valamint *”azokat milyen tényezők befolyásolják.”*
2. A kutatás második kérdésköre*: „melyek a vevőkkel, illetve a szállítókkal közös együttműködések legjellemzőbb területei”*, továbbá ehhez kapcsolódóan *„milyen kölcsönös elvárások fogalmazódnak meg a partnerek közötti együttműködések során.”*, illetve *„a partnerekkel kialakított, az együttműködéshez nélkülözhetetlen információs kapcsolatok milyen jellegzetességekkel bírnak”*.

   Mindezekkel összefüggésben a kutatás eme részében a kérdéskörök vizsgálatakor a teljes vállalati mintán végeztem elemzéseket. Ez főként az alapstatisztikák elemzését jelentette, melyek kiegészültek kereszttáblák, illetve szóráselemzéssel.

A sokváltozós módszerek alkalmazása a vizsgált kérdéskörökből adódóan kiemelten fontos a partnerkapcsolatok motivációinak többdimenziós jellege miatt. Kutatásom során tehát többváltozós statisztikai módszerként faktoranalízist (főkomponens analízist) alkalmaztam. A hosszú távú partnerkapcsolatok motivációit jellemző egyedi változókból faktorokat képeztem, amelyeket a kutatás további, harmadik-ötödik kérdéskörének vizsgálata közben az elkülönített vállalati részmintákkal – így 1. az eltérő méretű, 2. az eltérő tevékenységi körű, 3. az eltérő stratégiai céllal rendelkező, valamint 4. a különböző teljesítményű vállalatcsoportokkal – kapcsolatos elemzésekhez használtam fel.

3. A kutatás harmadik kérdéskörét tehát az képezte, hogy *„milyen tényezők befolyásolják a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációt.”* A különböző környezeti tényezők (iparági sajátosságok, piaci erőviszonyok stb.) és a vállalati stratégia másképpen hatnak arra, hogy miért kötnek a vállalatok együttműködéseket. Ezen hatások feltárása és megértése hozzásegít

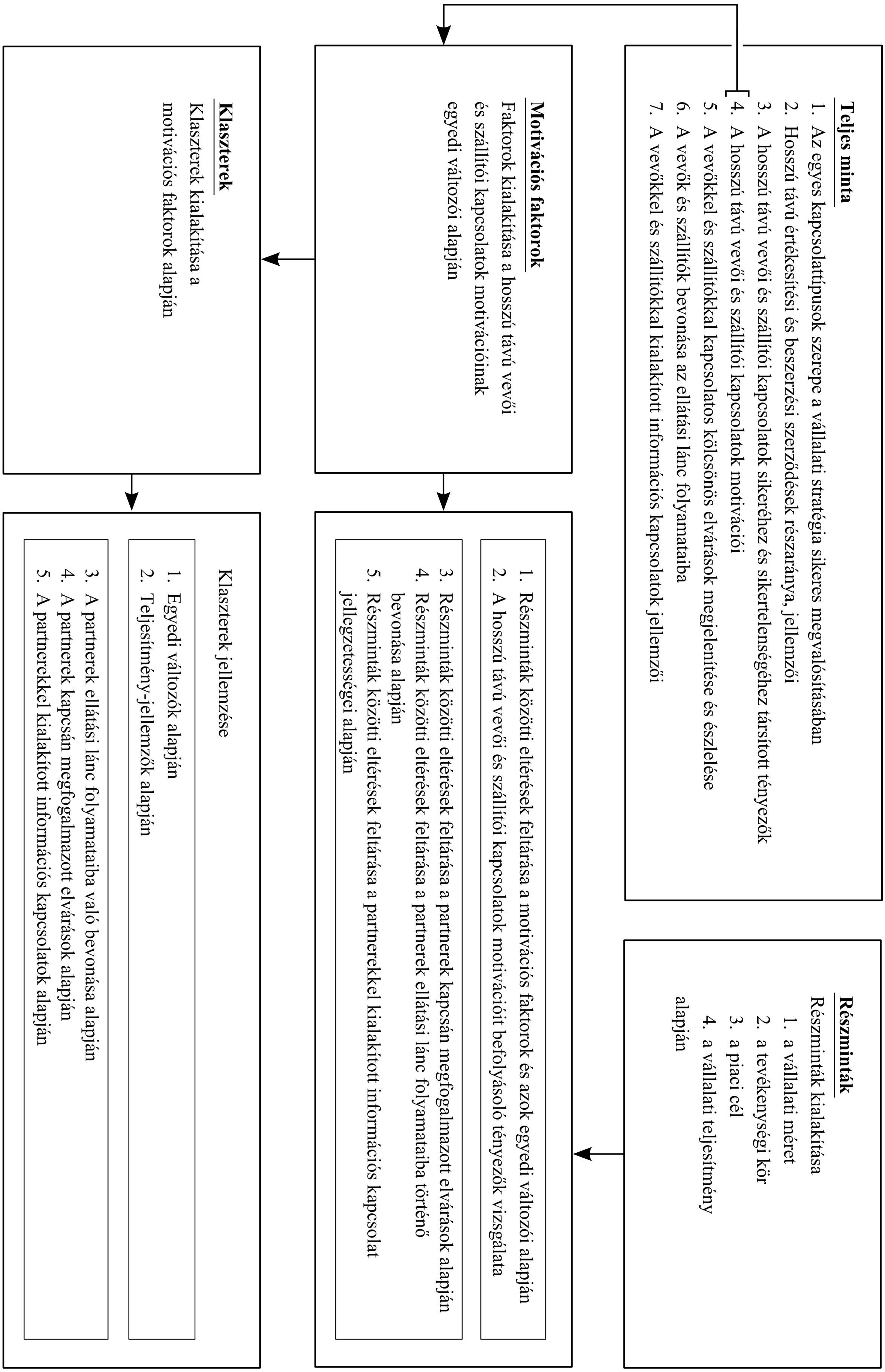
a hazai helyzet részletesebb megismeréséhez, az összefüggések feltárásával hasznos információkat kaphatunk az üzleti kapcsolatok motivációira vonatkozóan.

4. A negyedik kérdéskörben arra kerestem a választ, *hogy „milyen tényezők befolyásolják*
   a) a partnerek ellátási lánc folyamataiba történő bevonását,
   b) a partnerekkel kapcsolatosan megfogalmazott elvárásokat,
   c) a partnerekkel kialakított információs kapcsolatokat.”
   A kérdéskör vizsgálatához szintén az elkülönített részmintákat, azok – e vonatkozásban jelentkező – eltéréseit vizsgáltam meg. A részminták közötti eltérések feltárását mindkét kérdéskörnél ANOVA-táblák elemzése szolgálta, mely során mindvégig a statisztikailag legalább p=0,10 szinten szignifikáns jellemzőket emeltem ki és vizsgáltam.
5. Az ötödik kérdéskör annak megválaszolására irányult, hogy *„milyen eltéréseket mutatnak a különböző motivációjú vállalatok*
   a) teljesítményük,
   b) a partnereik ellátási láncukba történő bevonása,
   c) a partnereikkel kapcsolatosan megfogalmazott elvárásaik,
   d) a partnereikkel kialakított információs kapcsolataik alapján.”

Ehhez klaszteranalízist – módszertanilag hierarchikus eljárást (ward módszert) – alkalmaztam a különböző motivációs jellemzőkkel bíró csoportok elkülönítésére. Az egyes klaszterek jellemzésére a motivációs faktorokat és azok egyedi változóit, valamint az iparági átlaghoz képest megadott vállalati teljesítményjellemzőiket hívtam segítségül. Megvizsgáltam az egyes motivációs klaszterek közötti különbségeket a partnereikkel szemben támasztott elvárásaik és a velük kialakított információs kapcsolatuk sajátosságai, illetve azok ellátási láncuk folyamataiba történő bevonása alapján. A klaszterek közötti különbségek feltárásához ez esetben is az ANOVA módszert alkalmaztam.

Kutatásom kérdésköreinek vizsgálata során kiemelt jelentőséget kapott az üzleti kapcsolatokhoz kötődő „modern együttműködési tényezők” megjelenítése. Ez utóbbi alatt Mohr és Spekman (1994) alapján a partnerkapcsolatokhoz társuló minőségi jellemzőket értem, így a közös stratégia lehetőségét, a közös problémamegoldást és a közös fejlesztési együttműködéseket. E tényezők kiemelése azért fontos, mert ezek alapján választ kaphatunk arra vonatkozóan, hogy jelen vannak-e, illetve milyen súllyal szerepelnek a hazai vállalatok üzleti kapcsolataiban a partnerekkel közös stratégia, fejlesztések és problémamegoldás ismérvei.

Az egyes kérdéskörök kapcsolatát a kutatási térkép (1. ábra) foglalja össze.



1. ábra: Kutatási térkép

(forrás: saját szerkesztés)

A minta jellemzői

A minta a 2008. szeptember és 2009. március között végzett kérdőíves felmérésemben szereplő 110 vállalatból áll. A kérdőív összeállítása üzletlánc beszállító cégek vezetőivel, valamint üzletlánc vezetőkkel előzetesen lefolytatott beszélgetések, interjúk alapján történt. A minta jellemzésére vállalatcsoportokat alakítottam ki, melynek alapvető célja az volt, hogy olyan kategóriák szülessenek, amelyek alapul szolgálnak a később ismertetett elemzésekhez. A kialakított jellemzők egy része objektív – mérhető vagy egyértelműen besorolható – szempontokra épül (például méret, ágazati hovatartozás), míg mások a vállalatvezetők (piaci) céljaihoz kapcsolódnak, illetve a véleményükön alapulnak (például vállalati teljesítmény megítélése).

A kérdőívek kitöltése személyes megkérdezések útján valósult meg, amely lehetővé tette az esetleges értelmezési problémák elkerülését. A cégvezetők megkérdezésében témavezetőm bevonásával egyrészt önmagam, másrészt előzetes megbeszélést követően a Budapesti Gazdasági Főiskola és a Szent István Egyetem Gazdaságtudományi Kara újabb diplomás, mester-, illetve MBA képzésében résztvevő hallgatói vettek részt, akik szakirányú továbbképzési szándékaiknak megfelelően kellően motiváltak voltak a részvételben, másrészt megvolt a kellő szakmai felkészültségük is a megkérdezés szakszerű lebonyolításában. A mintában a hazánkban működő kiskereskedelmi üzletláncok, továbbá ezek beszállító cégei szerepelnek, melyek döntő többsége általam történő titoktartási nyilatkozattétel mellett vállalta a felmérésemben való részvételt.

Az egyes részminták számát és megoszlását az 1. táblázat foglalja össze.

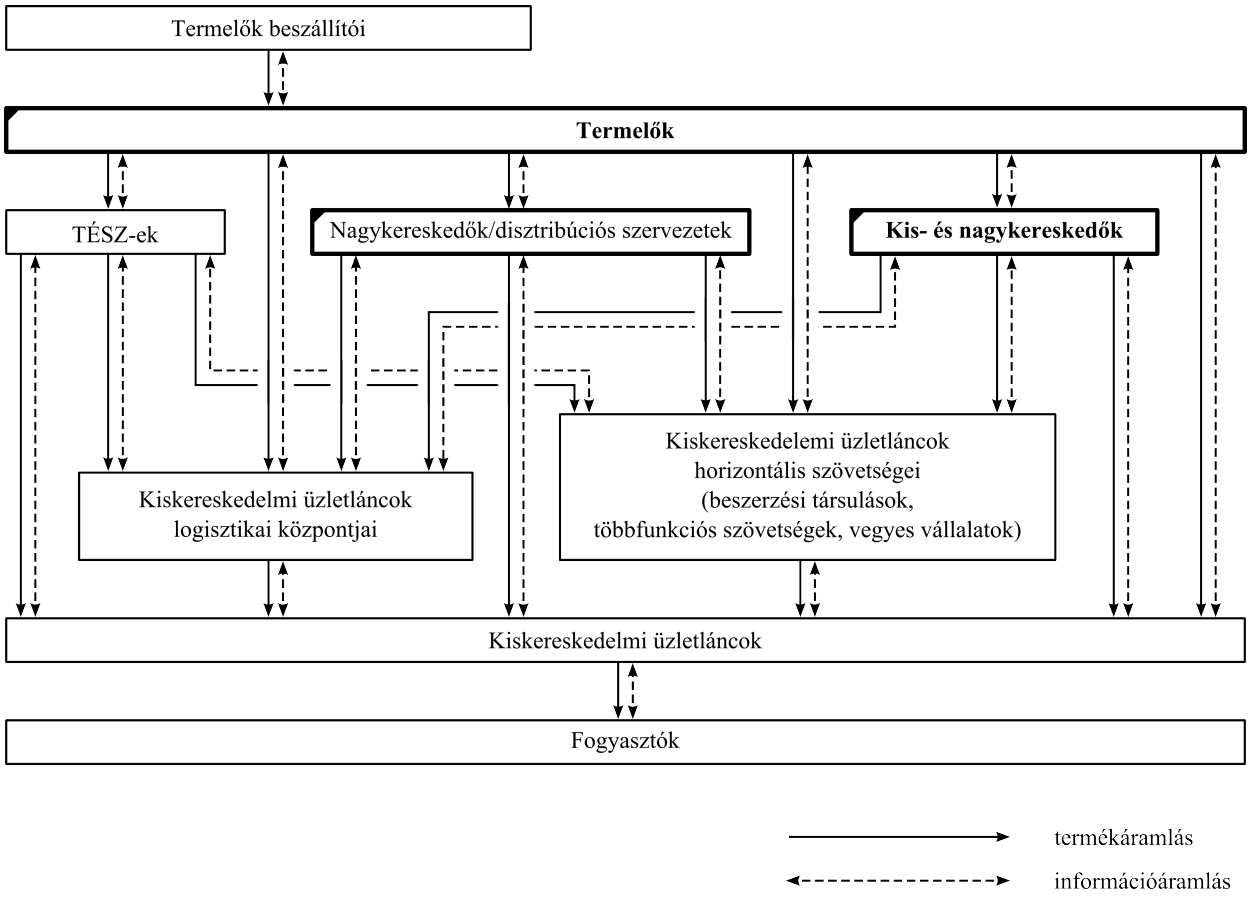
1. táblázat: Az egyes részminták száma és megoszlása

Vállalati méret	**Vállalatok száma**	**Teljes mintában %**
Kisvállalat	39	35,45%
Középvállalat	32	29,10%
Nagyvállalat	39	35,45%
Tevékenységi kör	**Vállalatok száma**	**Teljes mintában %**
Üzletlánc	26	23,85%
Food termék kereskedelem	14	12,85%
Non food termék kereskedelem	36	33,03%
Food termék gyártás	26	23,85%
Non food termék gyártás	7	6,42%
Vállalati teljesítmény	**Vállalatok száma**	**Teljes mintában %**
Lemaradó	55	51,89%
Átlagosan teljesítő	27	25,47%
Vezető	24	22,64%
Piaci cél	**Vállalatok száma**	**Teljes mintában %**
A piaci pozíciók megtartása a cél	22	20,00%
A mérsékelt növekedés a cél	75	68,18%
Az agresszív növekedés a cél	13	11,82%

(Forrás: saját munka)

A mintában szereplő food és non food kereskedők nagy-, illetve kis- és nagykereskedelemmel egyaránt foglalkoznak, mivel elosztási csatornáik egyike az üzletláncoknak történő beszállítás, emellett azonban egyéb, nagy- és kiskereskedelmi értékesítési csatornáik is vannak. Ezen cégek hosszú távú partnerkapcsolatainak elemzésekor szállítói kapcsolataik vizsgálata mellett

vevőkapcsolatainak vizsgálatakor, mint üzletlánc beszállítók vizsgáltam őket, azaz vevőkapcsolataikra vonatkozóan az üzletláncokkal való kapcsolataikról kellett nyilatkozniuk. Ugyanez igaz a food és non food termékek gyártóira is (2. ábra).



2. ábra: Fogyasztási cikkek termelők és kiskereskedelmi üzletláncok közötti lehetséges elosztási csatornái

(forrás: saját szerkesztés)

3. EREDMÉNYEK: A KUTATÁS HIPOTÉZISEI ÉS ÉRTÉKELÉSE

Kutatásom a kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik hosszú távú üzleti kapcsolatai sajátosságainak – ezen belül is elsősorban az ezekhez kötődő motivációk és azok befolyásoló tényezőinek, továbbá a partnerekkel közös együttműködési területek, valamint a partnerekkel kialakított információs kapcsolatok jellegzetességeinek – vizsgálatára irányult ama igénnyel, hogy lehetséges magyarázatokat fogalmazzon meg eme kapcsolatok létére (vagy nem létére), illetve jellegzetességeire vonatkozóan.

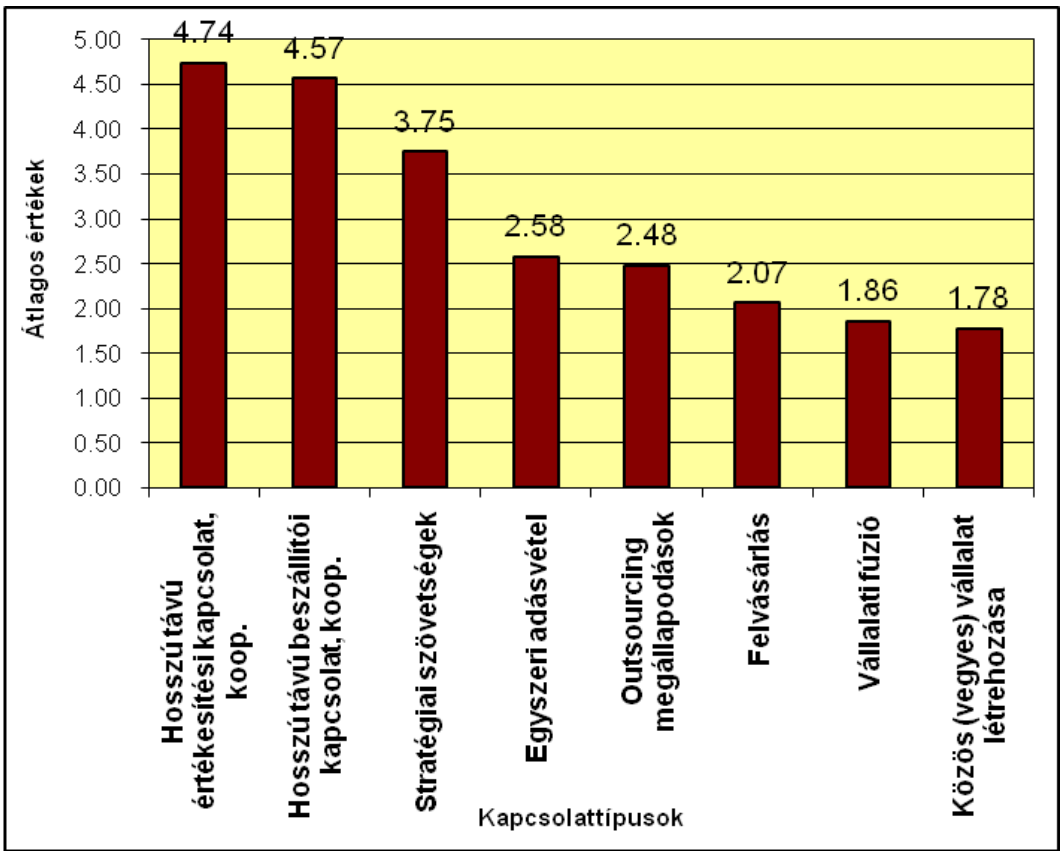
A továbbiakban a kutatásom korábban ismertetett kérdésköreivel összhangban megfogalmazott kiinduló hipotéziseimet mutatom be és értékelem.

A hazai vállalatok hosszú távú üzleti kapcsolatai és ezek motivációi

A nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, hogy a modern gazdaságokban a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációi között egyre hangsúlyosabbak a partnerek közötti együttműködések. A vállalatok kapcsolati rendszerében a közös stratégia-alkotás, a közös problémamegoldás, valamint a közös fejlesztésre vonatkozó igények fontosabbá váltak. Mindezek alapján várható a magyar gazdaság szereplői esetében is ilyen tendenciák érvényesülése, így a kapcsolódó hipotéziseim és azok igazolása a következő:

H.1.1 A vállalatok kapcsolati rendszerében a hosszú távú üzleti kapcsolatok játsszák a legfontosabb stratégiai szerepet

Elfogadva: A különböző vállalati kapcsolatok kialakításában fontos kérdéskör, hogy milyen kapcsolati formát válasszon egy cég a különböző környezeti feltételek közepette. A vállalati kapcsolatokban rejlő különbségeket meghatározza, hogy az egyes kapcsolattípusok hogyan járulnak hozzá a vállalat stratégiájának sikeres megvalósításához. A vállalatok üzleti kapcsolatrendszerében megjelenő különböző kapcsolattípusok megismerése információt nyújt a vállalatközi kapcsolatok szempontjaira, a vállalati hálózat kiterjedtségére, valamint a hálózat egyes relációinak fontosságára vonatkozóan. Ezen kapcsolattípusok közül a megkérdezett cégvezetők elsődlegesen a hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakítását tartják fontosnak (3. ábra). Elsőként a hosszú távú értékesítési kapcsolatokat, együttműködéseket emelik ki, közülük mintegy 82,7% kiemelten fontosnak tekinti e kapcsolattípust, 95,5%-uk fontosnak, illetve kiemelten fontosnak. Ezt a hosszú távú beszállítói kapcsolatok, együttműködések kialakítása követi, amit a válaszadók közel 76,6%-a kiemelten fontosnak, 94,4% fontosnak, illetve kiemelten fontosnak tart.



3. ábra: Az egyes kapcsolattípusok szerepe a vállalati stratégia megvalósításában
(forrás: saját szerkesztés)

Összességében tehát a vállalatok kapcsolati rendszerében a hosszú távú üzleti kapcsolatok játsszák a legfontosabb stratégiai szerepet. Ezek közül a hosszú távú értékesítési kapcsolatok kapnak nagyobb hangsúlyt, ami erőteljesebb vevőorientált szemléletmódra utal.

H.1.2 A vállalatok hosszú távú értékesítési és beszerzési kapcsolatainak kialakítása során felértékelődött a vevőkkel és a szállítókkal való együttműködésre vonatkozó tényezők szerepe

Részben elfogadva: A vevőkkel és a szállítókkal kötött hosszú távú megállapodásokra leginkább a stabilitás és kiszámíthatóság, valamint a költségcsökkentés igénye ösztönzi a vállalatokat. Ezek a szempontok a vállalatok több mint 60%-ánál fontosak, illetve kiemelten fontosak. Vagyis összességében elmondható, hogy a hosszú távú vevői és szállítói szerződéskötések hátterében továbbra is a vállalati működéshez, gazdálkodáshoz kapcsolódó hagyományos operatív tényezők húzódnak meg.

Vevői oldalon az üzleti kapcsolatokhoz kötődő „modern együttműködési tényezők” a vevőkkel kötött hosszú távú szerződések kevéssé jellemző okai. A kutatásom szempontjából kiemelt tényezők – úgy mint a közös problémamegoldás, a közös stratégia, a fejlesztési együttműködés, a partner szaktudása, vagy az iparági megoldások megosztásának lehetősége – az átlagosnál kisebb fontosságot kapnak. Ez némiképp a stratégiai szemlélet hiányára utal a partnerkapcsolatokat illetően, hiszen a vállalatok által megadott számukra leginkább motiváló – a vállalati működéshez kapcsolódó – tényezők egy rövid távú kapcsolat esetén is kritériumok lehetnek.

Szállítói oldalon azonban már elmondható, hogy a hosszú távú beszerzési szerződések leginkább jellemző okai között szerepelnek a kutatásom során kiemelten kezelt együttműködési tényezők is.

Összességében tehát megállapítható, hogy a vállalatok számára a gazdálkodásuk, működésük biztosításához kapcsolódó hagyományos motivációs tényezők kapnak ugyan nagyobb hangsúlyt mind a hosszú távú szállítói, mind a vevői kapcsolatrendszerükben, azonban szállítói oldalon már megjelennek az együttműködési lehetőségeket segítő, bővítő, és ezzel összefüggésben nagyobb mértékű kapcsolat-specifikus beruházást igénylő, és ezáltal a kapcsolatok szorosságát és stabilitását elősegítő motivációk is.

A hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációit befolyásoló tényezők szerepe

A vállalati stratégia kialakításának folyamata a környezeti adottságok megismerésén alapul. Ezt a vállalat piaci pozíciójának, versenyhelyzetének, vevőivel és szállítóival való alkupozíciójának ismerete jelenti (Porter, 1980). Ez alapján fontosnak tartottam a vállalatokat méretük, piaci céljuk és teljesítményük alapján összehasonlítani. A kisvállalatok piaci helyzetükből, alku- és erőpozíciójukból adódóan a partnerkapcsolataik kialakításakor kedvezőtlenebb helyzetben vannak, mint iparáguk vezető vállalatai, így várhatóan rájuk sokkal inkább jellemző az együttműködési készség.

A vállalatok iparáguk többi vállalatához viszonyított teljesítménybeli – így pénzügyi, technológiai, minőségi, piaci részesedésbeli – különbségei is alapvetően befolyásolják tevékenységük végrehajtását, működésük gazdaságosabb, hatékonyabb megvalósítására való törekvéseiket.

Emellett az ágazati sajátosságok is meghatározó környezeti tényezők. Az eltérő ágazatokban működő vállalatok más-más termék-szolgáltatás kombinációkkal jelennek meg a piacon, ami tevékenységük végrehajtása során alapvető különbségeket jelent: az operatív működés biztosítása a feldolgozóipari vállalatokra, az új piaci lehetőségek rugalmasabb kihasználása inkább a kereskedelmi cégekre jellemző.

Mindezekhez hasonlóan a megfogalmazott piaci növekedési célok is befolyásolják a vállalatok partnereikkel való együttműködési készségét.

Vagyis ezek alapján feltételezhető, hogy a különböző méretű, tevékenységű, teljesítményű, különböző stratégiai célt megfogalmazó vállalatok kapcsolatainak motivációi eltéréseket mutatnak. Így a kérdéskörökhöz kapcsolódó hipotéziseim és azok igazolása a következő:

1. Vállalati méret

H.2.1 A kisvállalatok működésük során piaci helyzetükből, erejükből és alkupozíciójukból adódóan jobban motiváltak a partnereikkel való együttműködésben

Elvetve: Azok a vállalatok, akik méretüknél, tőkeerejüknél, illetve piaci helyzetükből adódóan megfelelő erő- és alkupozícióval rendelkeznek, nem feltétlenül kényszerülnek iparáguk szereplőivel való együttműködésre, önállóbban képesek versenyképességük megőrzésére, illetve másképpen hajlandóak az együttműködésre. Ezzel szemben a kisvállalatok helyzetükből adódóan a partnerkapcsolataik kialakításakor a finanszírozás és az erőviszonyok vonatkozásában is kedvezőtlenebb helyzetben vannak, mint iparáguk vezető vállalatai, így várhatóan a kisebb vállalatokra sokkal inkább jellemző a partnereikkel való együttműködési készség, hiszen vagy hasonló pozícióban lévő társaikkal célszerű együttműködniük egyes működési területek közös megvalósítása végett, vagy a nagyok beszállítóivá válnak. A kutatás eredményei azonban azt mutatják, hogy a kisvállalatokat leginkább a kapcsolati előnyök kihasználása ösztönzi, igyekeznek a kisebb beszállítói bázis kezelésében, a könnyebb kapcsolattartásban rejlő előnyöket, a megbízhatóbb információszerzésben, és ezzel is a stabilabb működés biztosításában rejlő hasznokat, továbbá egyéb operatív működésbeli előnyöket kiaknázni. Igaz ez a vevőikkel való kapcsolataikra is. A partnerekkel való – különösen a kölcsönösen előnyös – együttműködés kevésbé motiválja őket, a kapcsolataik kialakításában és fenntartásában elsősorban a saját hasznuk maximalizálása az elsődleges. A vevőkkel és szállítókkal való együttműködés leginkább a nagyvállalatokat motiválja.

2. Tevékenységi kör

H.2.2 Az ágazati hovatartozás a hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakításakor leginkább a vállalat operatív működéséhez kapcsolódó motivációs tényezőket befolyásolja

Elfogadva: Az ágazatok szerinti részminták összehasonlítása alátámasztotta, hogy a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációit az ágazati hovatartozás befolyásolja, hiszen az eltérő ágazatokban tevékenykedő vállalatok mind vevői, mind szállítói oldalon a működési előnyök motivációi faktorok, és azok egyedi változói vonatkozásában szignifikánsan különböznek. Vevői oldalon 91,9%-os biztonsággal, szállítói oldalon pedig 96,5%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a különböző ágazatokban működő vállalatok motivációi eltérnek a partnerkapcsolatok működéshez kapcsolódó motivációk tekintetében. A működési tényezők közül elsődlegesen a kiszámíthatósággal, a stabilitással, a költség- és időmegtakarítással kapcsolatos operatív vállalati működésbeli tényezők tekintetében térnek el leginkább a különböző tevékenységet folytató vállalatok.

A hosszú távú szerződéskötésben rejlő működési előnyök kihasználása leginkább a gyártó szektorra igaz, vevői oldalon leginkább a food termék gyártókra, míg szállítói oldalon a non food termék gyártókra. A működési előnyök kihasználásában legkevésbé az üzletláncok motiváltak. Számukra a működésükkel kapcsolatosan leginkább a hosszú távú beszállítói kapcsolatokkal

elérhető költség- és időmegtakarítás számít. A food termék szektorban a legfontosabb működésbeli előny a költségcsökkentés, valamint a stabil kapacitáskihasználás lehetősége. Ez utóbbiban a non food termék szektor kevésbé motivált. A non food termékek gyártásával foglalkozó vállalatok kiemelten fontosnak tekintik vevői oldalon a várható mennyiségek és minőségi elvárások előzetes ismeretét, szállítói oldalon a kedvezőbb szállítási és tárolási lehetőségeket, a költség- és időmegtakarítással kapcsolatos operatív vállalati működésbeli tényezőket értékelik leginkább.

Összességében a részletesebben elemzett részminták eredményei alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalati működéshez kapcsolódó motivációs tényezők a gyártó vállalatok számára a legjelentősebbek, a kereskedelmi cégeknél – leginkább az üzletláncoknál – másodlagos szerepet kapnak.

3. Stratégiai cél

H.2.3 Az agresszív növekedési stratégiát folytató vállalatoknak eme piaci céljuk megvalósítása érdekében hosszú távú üzleti kapcsolataikban a partnereikkel való együttműködésre erősebb a motiváltsága

Elfogadva: A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a piaci céljaikban különböző részminták a vevő oldali együttműködési faktor tekintetében szignifikáns eltérést mutatnak. Ebben az agresszív növekedés stratégiáját megfogalmazó vállalatok motivációi emelkednek ki, vagyis a vevőkkel való együttműködés tekintetében az agresszív piaci növekedésre törekvő vállalatok erősebben motiváltak, hiszen eme céljuk megvalósításában ennek fontos szerep jut, különösen a közös problémamegoldás lehetősége, illetve a közös fejlesztések más kapcsolatokban történő alkalmazása fontos számukra, mely utóbbi kooperációs tényező hangsúlyos mind a vevői, mind a szállítói kapcsolataikban.

Az agresszív piaci stratégiát követő vállalatok céljaik elérését tehát leginkább a vevőikkel való kapcsolati előnyök kihasználása, valamint a velük való együttműködés révén kívánják megvalósítani. Mindemellett a szállítói oldal is fontos számukra, így a velük való hosszú távú kapcsolatokból származó előnyök kiaknázása. Ezzel összefüggésben a stratégiai szövetségek és outsourcing megállapodások mellett tevékenységük során a vertikális integráció magasabb fokait jelentő kapcsolattípusok is nagyobb szerephez jutnak, mely tényezők együttesen lehetővé teszik stratégiájuk sikeres megvalósítását. Vagyis e vállalati kör szemléletmódja kiegyensúlyozottabb a többi részmintához képest, a vevői oldal mellett hangsúlyt kapnak a szállítói oldalhoz kötődő kapcsolatok is. Ezek a vállalatok konzisztensebbek kapcsolataik kialakításakor, szemléletmódjuk fejlettebb a stratégiai célok és az üzleti kapcsolatok sikerességének összekapcsolásában, erőteljesebben törekednek a partnereikkel való kapcsolatok, együttműködések előnyeinek kihasználására, és jellemző rájuk, hogy hosszú távú piaci kapcsolataikat ösztönzi a stabil és együttműködő beszerzési bázis kialakítására épített vevőkiszolgálás.

Az üzleti kapcsolatok motivációi és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat

Ahogy arról már korábban szó volt, a vállalatok teljesítménye, illetve ezek különbözőségei befolyásolják a vállalatok tevékenységének végrehajtását, működésük gazdaságosabb, hatékonyabb megvalósítására való törekvéseiket.

A vállalati teljesítmény kapcsán felmerül ama kérdés is, hogy a sikeres vállalatokat más szempontok vezérlik-e hosszú távú üzleti kapcsolataik kialakítása során, a jobb teljesítményt nyújtó vállalatoknak nagyobb igényük van-e a partnerekkel való együttműködésre.

Az ide kapcsolódó hipotézisem és igazolása tehát a következő:

H.3.1 A jobb teljesítményt nyújtó vállalatok hosszú távú üzleti kapcsolatainak motivációi között nagyobb hangsúlyt kapnak a partnerekkel való együttműködési tényezők és lehetőségek, emellett azonban a hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakításában a vállalati teljesítmény inkább a vállalat operatív működésével kapcsolatos tényezőket befolyásolja, mint az együttműködési tényezőket

Elfogadva: Az elvégzett faktoranalízis (a faktorok leírása az 2. táblázatban szerepel) eredményei azt mutatják, hogy az eltérő teljesítményű cégek mind vevői, mind szállítói oldalon a működési előnyök motivációi faktorok, és azok egyedi változói vonatkozásában szignifikánsan különböznek egymástól. Vevői oldalon 91,7%-os biztonsággal, szállítói oldalon pedig 95,7%-os biztonsággal állíthatjuk, hogy a különböző teljesítményt nyújtó vállalatok motivációi eltérnek a partnerkapcsolatok működéshez kapcsolódó motivációk tekintetében. Működési előnyök kiaknázásában leginkább a vezető teljesítményű vállalatok motiváltak, eme előnyök a teljesítményük – különösképpen a pénzügyi teljesítményük – további növelését teszik lehetővé számukra. A működésük során a költségekkel kapcsolatos elvárásaik kiemelt szerepet kapnak, így mind vevői, mind szállítói oldalon a költségcsökkentési lehetőségek, továbbá a kedvezőbb szállítási, tárolási lehetőségek nagyobb mértékű kihasználása, illetve szállítói oldalon az alacsonyabb, stabilabb árak elérése. Ezen túlmenően vevői oldalon a stabil kapacitáskihasználás lehetősége, valamint a vevő megbízhatósága számukra a legfontosabb, mely utóbbi tényező az átlagosan teljesítő vállalatok számára a legkevésbé fontos szempont. Mindezen működési előnyök kihasználására való törekvéseik elősegítik a vezető teljesítményű vállalatok teljesítményének további növelését, ezzel vezető vállalati mivoltuk megerősítését.

Figyelemre méltó, hogy a működésbeli előnyök kihasználása tekintetében a lemaradó teljesítményű vállalatok kevésbé motiváltak, különösen igaz ez a szállítói oldalon. A szállítókkal kapcsolatos működésbeli előnyök kihasználásának kisebb jelentősége megmutatkozik az alacsonyabb, stabilabb árak, a kedvezőbb szállítási, tárolási lehetőségek, valamint a költségcsökkentési lehetőségek számukra kisebb fontosságában. Meglepő, hogy alacsonyabb vállalati teljesítményük ellenére az alacsonyabb és stabilabb árak elérése tekintetében e vállalati csoport nagyon erős szignifikáns eltérést mutat, e tényező különösen nem bír motiváló erővel számukra.

2. táblázat: Motivációs faktorok

Vevői oldal	Szállítói oldal
1. Kapcsolati előnyök motivációi az értékesítési szerződésben faktor	**1. Kapcsolati előnyök motivációi a beszerzési szerződésben** faktor
A faktor a vállalatok piaci környezetével összefüggő, illetve abból származó motivációkat tükrözi. Ebbe a faktorba egyrészt a partnerekkel való kapcsolat egyéb területeken való kihasználásával összefüggő változók kerültek, de egyes változók utalnak arra is, hogy a vállalatok hosszú távú partnerkapcsolatainak motivációit mennyire befolyásolják a partnereik, illetve a piaci verseny. Így ez a faktor információt hordoz a vállalat versenytársaival szembeni erő-, és alkupozíciójáról is.	
2. Szerződéskötési előnyök motivációi az értékesítési szerződésben faktor	**2. Szerződéskötési előnyök motivációi a beszerzési szerződésben** faktor
A faktorban a hosszú távú értékesítési szerződéskötésből származó előnyök motivációi szerepelnek, mely előnyöket a vállalatok a stabilabb, rugalmasabb és tágabb kapcsolatok kialakításban tudnak kamatoztatni.	
3. Együttműködési előnyök motivációi az értékesítési szerződésben faktor	**3. Együttműködési előnyök motivációi a beszerzési szerződésben** faktor
A faktorba a hosszú távú partnerkapcsolatok együttműködési tényezői kerültek. A faktoranalízis eredménye megerősíti, hogy a „modern együttműködési tényezők” egységes motivációs erővel lépnek fel a hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakítása során, a vállalatvezetők értékítélete szerint is összetartozik a fejlesztési együttműködési lehetőségek, a közös problémamegoldás és a közös stratégia motivációja. A motivációs tényezők eme egyedi változói a partnerek közös tevékenységét hangsúlyozzák. A partnerkapcsolatokban a közös célok elérésére vonatkoznak, illetve az együttes tevékenység által elérhető teljesítményt javítják. A faktoranalízis azt erősíti meg, hogy a vállalatok ezeket a tényezőket együttesen kezelik.	
4. Működési előnyök motivációi az értékesítési szerződésben faktor	**4. Működési előnyök motivációi a beszerzési szerződésben** faktor
A faktorban a stabilabb, kiszámíthatóbb, hatékonyabb vállalati működés biztosításához kapcsolódó egyedi változók szerepelnek, mely tényezők nemcsak szoros kapcsolatban állnak, hanem szorosan össze is fonódnak egymással.	
5. Információs előnyök motivációi az értékesítési szerződésben faktor	
A faktor tartalma a partnerkapcsolatokból fakadó jobb információszerzéssel összefüggő motivációkat tükrözi.	

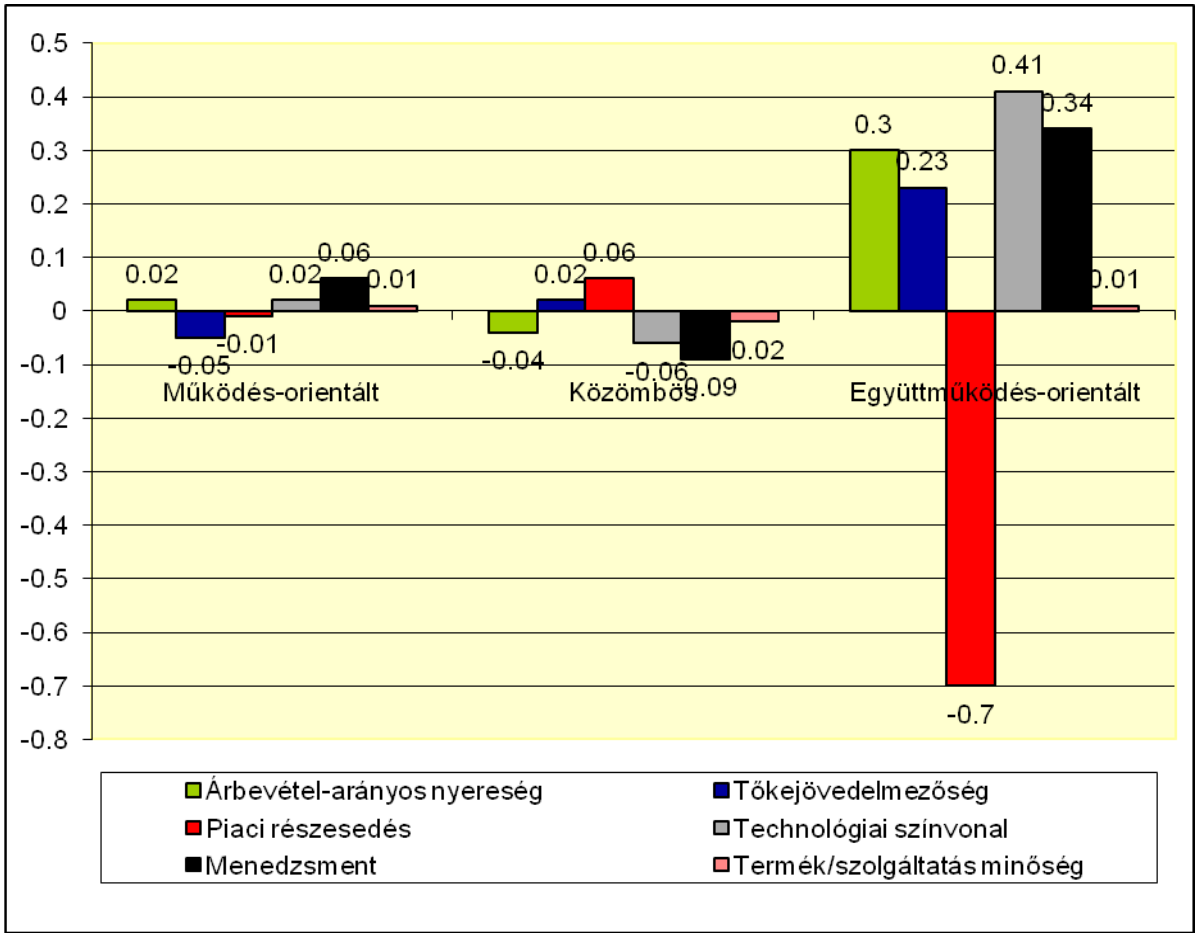
(Forrás: saját munka)

Mindezek mellett felmerül az a kérdés, hogy azok a vállalatok, amelyek motivációi között az operatív működés biztosítása mellett hangsúlyt kapnak a partnereikkel való együttműködési lehetőségek is, jobb eredményt mutatnak-e. Az elvégzett klaszterelemzés eredményei azt mutatják, hogy a jobb teljesítményt nyújtó vállalatokat a partnerekkel való együttműködés motivációja jellemzi. A legjobb teljesítményt azok a vállalatok nyújtják, akik vevői, illetve szállítói oldalon együttműködésre törekednek, ezek az együttműködés-orientált vállalatok.

Eme vállalati kör esetében szinte minden – így a működési előnyök – motivációs faktor tekintetében átlag feletti érték született, azonban hosszú távú kapcsolataik kialakítását leginkább a partnereikkel való együttműködés ösztönzi. Ragaszkodnak a partnereikhez, és az így elérhető szerződéses kereten belüli rugalmasság fontos hajtóerő számukra, csakúgy mint a kiszámíthatóság és megbízhatóság. Motiváltak a vevőikkel és a szállítóikkal való közös fejlesztésekben, stratégia-alkotásban, valamint probléma-elhárításban, ahogy a velük való kapcsolati előnyök kihasználásában is. Törekednek a szállítóikkal való szorosabb kapcsolattartásban rejlő információs és egyéb előnyök kiaknázására is. Mindezek azért fontosak, mert a hálózati szemlélet megjelenésére utalnak e vállalati körben. Esetükben érzékelhető, hogy a megfelelő beszállítói bázison teremtett érték

előfeltétele a vállalati és a vevői értékteremtésnek egyaránt. E motivációs klaszterben kis-, közép- és nagyvállalatok egyaránt megtalálhatók, akiknek piaci célja leginkább a mérsékelt növekedés. Teljesítményüket nézve lemaradó és átlagos teljesítő cégek, leginkább a kereskedelmi szektorból és a food termékeket gyártók szektorából, ez utóbbival együttműködési motiváltságuk összhangban van, de ez elősegítheti vállalati teljesítményük javulását is. Ezt mutatja, hogy a kutatás során a vizsgált hat mutatóból öt esetében az együttműködés-orientált vállalatok az átlagosnál jobb teljesítményt nyújtanak. Motivációjuk központi elemével összefüggésben kiemelkedő a teljesítményük a technológiai színvonal szempontjából, de a menedzsment munkája, felkészültsége, továbbá a pénzügyi teljesítményük – így az árbevétel-arányos nyereségük és a tőkejövedelmezőségük – is nekik a legjobb. Mindezek mellett azonban a piaci részesedésük nekik a leginkább átlag alatti, vélhetően ennek növelése ösztönzőleg hathat partnerkapcsolataikban (4. ábra).

Összességében tehát megállapítható, hogy ugyan a hosszú távú üzleti kapcsolatok kialakításában a vállalati teljesítmény inkább a vállalat operatív működésével kapcsolatos tényezőket befolyásolja, azonban azok a vállalatok, akik az operatív célok megvalósítása mellett a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációs szempontjai között a partnereikkel való együttműködési lehetőségeknek is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, jobb teljesítményt nyújtanak.



4. ábra: Az egyes motivációs klaszterek és a teljesítményjellemzők kapcsolata (átlagtól való eltérések)

(forrás: saját szerkesztés)

Partnerkapcsolatok jellemzői és a partnereknek az ellátási lánc folyamataiba történő bevonása közötti kapcsolat

Az eredményes partnerkapcsolatokhoz szükséges a felek közti együttműködés, a megfelelő információáramlás közöttük, azaz hogy a partnerek egyes területeken megosszanak egymással alapvető üzleti információkat. Felmerül a kérdés, hogy azokat a vállalatokat, akik partnereikkel tartós üzleti kapcsolatra törekednek, más szempontok vezérlik-e hosszú távú üzleti kapcsolataik kialakítása során, a hatékony együttműködés megvalósítása érdekében a partnerekkel több területen való együttműködés nagyobb igénye jellemzi-e őket, és megosszák-e egymással az alapvető üzleti információkat. Így ehhez kapcsolódóan a hipotézisem és igazolása az alábbi:

H.4.1 Azoknak a vállalatoknak, akik üzleti szerződései között nagyobb arányban szerepelnek a hosszú távú szerződések, nagyobb a partnereikkel való együttműködési készsége, így szorosabb kapcsolatot építenek ki velük, több területen vonják be őket ellátási láncuk folyamataiba

Részben elfogadva: Vevői oldalon a kutatás eredményei azt mutatják, hogy a vevőkkel való egyes együttműködési területek vonatkozásában azoknál a vállalatoknál, ahol a hosszú távú értékesítési szerződések aránya 81% feletti, a kereslettervezés és -előrejelzés, az értékesítéstervezés és -ütemezés, valamint a disztribúciós rendszer tervezése területén van szignifikáns eltérés. E vállalati kör nagyobb mértékben vonja be eme területeken vevőit az értékesítéshez kapcsolódó folyamataiba, elősegítve ezzel a vevői oldal felöli hatékonyabb ellátási láncbeli működésüket. Ha azonban a 61% feletti hosszú távú értékesítési szerződés részarányt is belevesszük, egyetlen koordinációs terület kivételével (ez a közös létesítmény létrehozása, működtetése, mely egyébként is a legkevésbé jellemző együttműködési terület) minden koordinációs területen nagyobb mértékben vonják be ezek a vállalatok vevőpartnereiket, összhangban a hosszú távú partnerkapcsolat koncepciójukkal.

Megvizsgálva azokat a vállalatokat, amelyek árbevételének több mint 80%-a néhány vevőtől származik, vagy 20 vevőnél kevesebbel állnak üzleti kapcsolatban elmondható, hogy e kevesebb számú vevővel értékesítési kapcsolatban álló vállalati csoport, mely jellemzően a KKV szektorban működő food termék gyártó és non food termék kereskedő beszállító, ugyancsak a szállítás ütemezéséről való megegyezésben, valamint az értékesítési adatok összehangolásában, megosztásában tér el szignifikánsan a többi vállalattól, de minden más területen is magasabb átlagértékekkel rendelkeznek, vagyis kihasználják a kevesebb vevővel való kapcsolattartásban, a szorosabb partnerkapcsolatban rejlő előnyöket.

A vállalatok vevőikkel való együttműködési, valamint a szorosabb kapcsolatkiépítésre való készségéről alkotott képet tovább árnyalja, ha figyelembe vesszük azt is, hogy azok vevőkapcsolataikban milyen mértékben próbálják meg vevőik egyedi igényeit is kielégíteni. Azok a vállalatok, akik minden esetben egyedi igény-kielégítést végeznek vevőik számára, vagy az alapvetően egységes termékeiket gyakorta igazítják vevőik egyedi igényeihez – eme vevőorientált szemléletmódnak megfelelően – nagyobb mértékben vonják be vevőiket értékesítésükhöz kötődő

folyamataikba, amit mutat, hogy minden egyes megkérdezett együttműködési területen szignifikánsan magasabb átlagértéket mutatnak a többi vállalathoz képest. Ők szintén jellemzően a KKV szektorban működő food termék gyártó és non food termék kereskedő beszállítók.

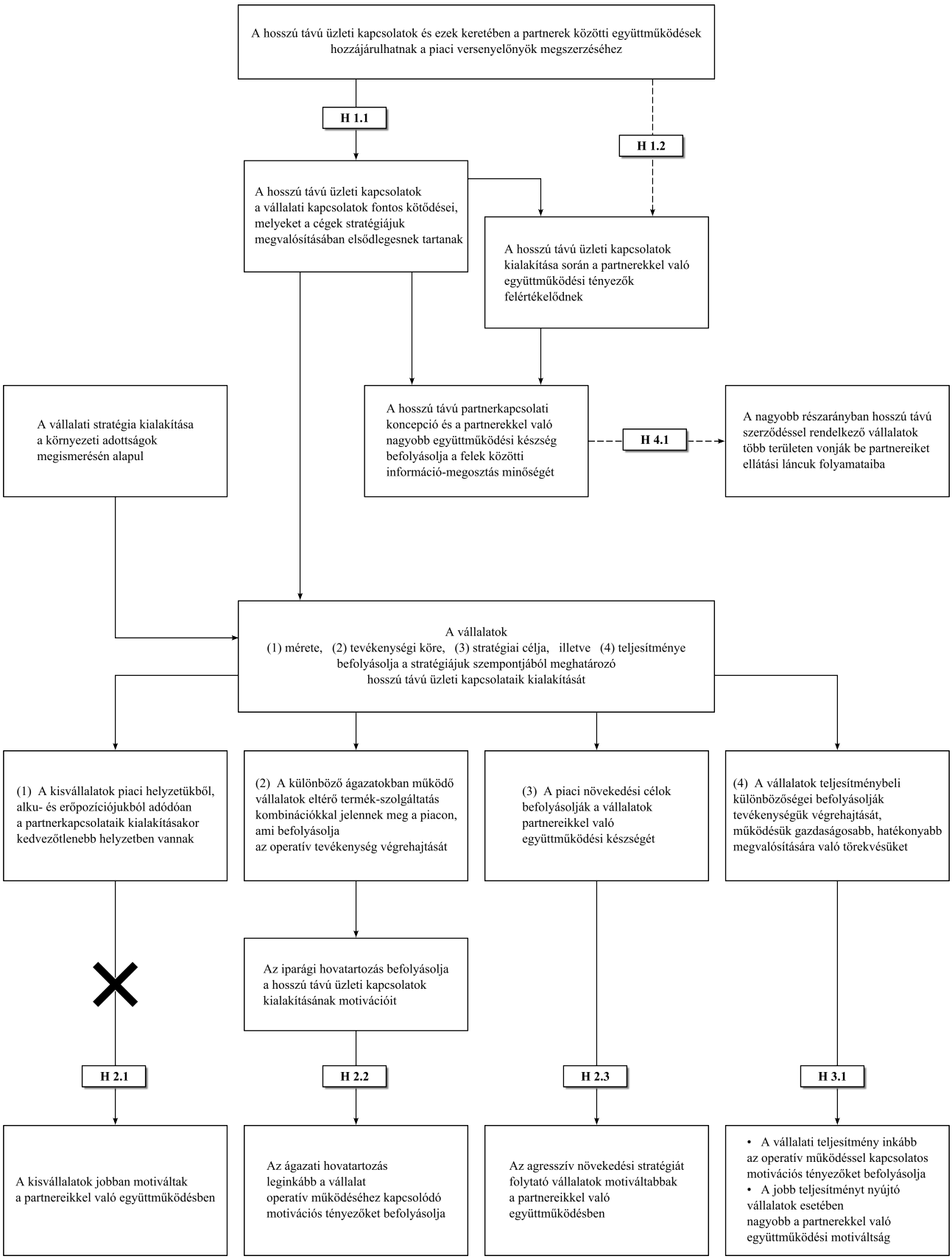
Ha megvizsgáljuk a szállítókkal való együttműködés területeire vonatkozó kutatási eredményeket, az mondható el, hogy azoknál a vállalatoknál, akiknél a hosszú távú beszerzési szerződések aránya 81% feletti, a megkérdezett együttműködési területek közül a készletadatok megosztása, illetve a beszállítói készletmenedzsment (VMI) alkalmazása, továbbá az értékesítéstervezés és -ütemezés, valamint a közös létesítmény létrehozása, működtetése területén van szignifikáns különbség, eme néhány területen e vállalati kör nagyobb mértékben vonja be szállítóit ellátási lánca folyamataiba, elősegítve ezzel a szállítói oldal felöli költséghatékonyabb működésüket. Ha a 61% feletti hosszú távú beszerzési szerződés részarányt nézzük, akkor még a disztribúciós rendszer közös tervezésében is nagyobb mértékben működnek velük együtt.

Ha a vállalatok és szállítóik egymásrautaltsága tükrében nézzük meg a vállalatok együttműködési és szorosabb kapcsolatkialakítási készségét, meg kell vizsgálni a vállalatok fő tevékenységéhez kötődő szállítói kapcsolatai számára vonatkozó információkat is. Azon vállalati csoport (jellemzően a KKV szektorban működő food termék gyártók és non food termék kereskedők), akik beszerzésének 80%-a néhány szállítótól származik, vagy kevesebb mint 20 (azaz összességében kevesebb számú) szállítóval áll üzleti kapcsolatban az aktuális értékesítési adatok összehangolása, megosztása, a szállítóval közös értékesítéstervezés és -ütemezés, a disztribúciós rendszer közös tervezése, valamint a beszállítói készletmenedzsment (VMI) alkalmazásában való kooperáció terén mutat szignifikáns különbséget. Azonban ahelyett, hogy a kevesebb számú szállítóval való kapcsolattartásban rejlő előnyöket a szorosabb együttműködés révén kihasználnák, ők e területeken kevésbé vonják be szállítóikat az értékesítéshez kötődő folyamataikba. Megnézve a többi koordinációs területet is, azokban is kisebb átlagértékeket mutatnak a többi vállalathoz képest (ugyan nem szignifikánsak ezek a különbségek), azaz minden együttműködési területen kisebb mértékben vonják be szállítóikat ellátási láncuk folyamataiba. Ez alól egyetlen terület – a termeléstervezés és -ütemezés – a kivétel, ugyan nem szignifikáns különbséggel, de itt jobban együttműködnek szállítóikkal. Összevetve eme cégcsoportot a kevés vevővel üzleti kapcsolatban álló vállalati körrel és elvégezve rájuk a kereszttábla-elemzést elmondható, hogy a kevesebb számú vevővel üzleti kapcsolatban álló vállalati csoport 90%-a kevesebb számú szállítóval is van kapcsolatban, így ezek a vállalatok – mint üzletlánc beszállítók – az üzletláncoknak való megfelelés és ezzel összefüggésben a kislistázás elkerülése végett egyoldalúan erőteljesebben az értékesítési folyamataikra fókuszálnak, hiszen itt minden együttműködési területen szignifikánsan nagyobb mértékben vonják be vevőiket ellátási láncuk folyamataiba, míg a másik oldalon szállítóikkal ezt nem teszik.

Összességében tehát vevői oldalon azokat a vállalatokat, akik üzleti szerződései között nagyobb arányban szerepelnek a hosszú távú értékesítési szerződések, és ezzel összefüggésben kevesebb számú vevővel állnak üzleti kapcsolatban, akik egyedi igényeit is igyekeznek kielégíteni, vevőikkel való nagyobb együttműködési készség jellemzi, a megkérdezett együttműködési területeken nagyobb mértékben vonják be vevőiket ellátási láncuk folyamataiba, mint a többi

vállalat. Azonban szállítói oldalra nézve egyértelműen már nem igazolható a megfogalmazott kiinduló hipotézis, hiszen a nagyobb arányú hosszú távú beszerzési szerződéssel rendelkező vállalati kör elsősorban a készletekhez kapcsolódó területeken működik együtt szállítóival. Szállítóikkal való szorosabb kapcsolatkialakításaik sem hozzák meg a velük való nagyobb együttműködési készséget, mivel a termeléstervezésben és -ütemezésben való együttműködés kivételével (ez sem szignifikáns) más területeken kisebb mértékben vonják be a kevesebb számú szállítóval kapcsolatban álló vállalatok a szállítóikat ellátási láncuk folyamataiba.

A kutatás eredményei által igazolt hipotézisek modelljét az 5. ábra szemlélteti.



5. ábra: A kutatás eredményei által igazolt hipotézisek modellje

(forrás: saját szerkesztés)

4. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. Primer kutatásommal bebizonyítottam, hogy a kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik kapcsolatrendszerében a hosszú távú üzleti kapcsolatok töltik be a legfontosabb stratégiai szerepet, melyek közül a hosszú távú értékesítési kapcsolatok szerepe kap nagyobb hangsúlyt, ami mutatja az erőteljesebb vevőorientált szemléletmódot.

2. A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy jelenleg az üzletláncok és beszállítóik közötti kapcsolatrendszerben a hosszú távú üzleti szerződéskötések motivációi között a vállalatok számára a működésük biztosításához kapcsolódó hagyományos, operatív tényezők kapnak nagyobb hangsúlyt, kisebb mértékben az együttműködési lehetőségeiket segítő, bővítő, illetve a kapcsolataik szorosságát és stabilitását elősegítő motivációk.

3. Rávilágítottam, hogy az ágazati hovatartozás leginkább a vállalat operatív működéséhez kapcsolódó motivációs tényezőket (elsődlegesen költségcsökkentés, stabil kapacitáskihasználás) befolyásolja, melyek kiaknázása leginkább a food termék gyártókra, ezen belül is legfőképpen az élelmiszer előállítással foglalkozó vállalatokra jellemző, ami alátámasztja, hogy különösen az agrárszektor kisbeszállítói esetében a feszített tempójú költséggazdálkodás, a kapacitásbeli problémák, illetve a megfelelő kapacitáskihasználás meghatározó működésbeli tényezők.

4. Faktor- és klaszterelemzéssel kimutattam, hogy azok a vállalatok, akik az operatív célok megvalósítása mellett a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációs szempontjai között a partnereikkel való együttműködési lehetőségeknek is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, jobb vállalati teljesítményt nyújtanak.

5. A primer eredmények azt mutatják, hogy a kisméretű beszállítók nem várt módon a partnereikkel való együttműködések terén kisebb motivációval bírnak, partnerkapcsolataikban a kölcsönösség elve kevésbé érvényesül, ezekben elsősorban a saját hasznuk maximalizálása az elsődleges, kevésbé a nyertes-nyertes felállásra való törekvés, ami a méretükből és ebből is fakadó piaci helyzetükből adódó alkupozícióikból is származhat, hiszen ők nagy üzletláncok beszállítói.

   Mindemellett és ezzel (is) összefüggésben a hosszú távú üzleti kapcsolataikban a stratégiai céljaiknak való megfelelés kisebb jelentőséget kap, melyek alátámasztják a kisbeszállítók esetében oly sokszor jelentkező stratégiai gondolkodásmód hiányát.

6. Kimutattam, hogy némileg a várakozásokkal ellentétben, a vevői erő különféle megnyilvánulásai nem egyértelműen a gyengébb, kisebb és kiszolgáltatottabb beszállítókat sújtja leginkább, hanem az erősebb, dinamikusabb cégeket, jellemzően a középvállalatokat, mely vállalatoknak – növekedési potenciáljuk okán – alapvető érdekük a fogyasztók minél szélesebb körének elérése, így ők a beszállításra kerülő áruk volumene miatt már nincsenek abban a helyzetben, hogy egy esetleges kilistázás esetén – különösen rövid idő alatt – alternatív értékesítési csatornát tudjanak találni.

5. ÖSSZEFOGLALÁS ÉS TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Kutatásomban a nagyméretű kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik közötti hosszú távú üzleti kapcsolatok sajátosságait, motivációit vizsgáltam azon szempontból, hogy azok a vállalati stratégiával milyen összefüggéseket mutatnak. A szakirodalom áttekintése azt jelezte, hogy a vállalati stratégia megvalósításában a kialakított vállalatközi kapcsolatok fontos szerepet töltenek be. Így a kapcsolatok kialakításakor megfogalmazott célok fontos tükörképei a vállalatok partnerkapcsolataihoz kötődő szemléletmódjának. Ennek megismerésére az egyes kapcsolattípusok vállalati stratégia megvalósításában játszott szerepét, valamint a kapcsolatok kialakítását ösztönző tényezőket vizsgáltam.

A vállalatok üzleti kapcsolatainak vizsgálata azt jelezte, hogy a stratégia megvalósításának egyik alappillérét képező hatékony szervezeti működés átalakítása megvalósult. Ezt támasztja alá, hogy jelenleg a kiszervezések, illetve az integrációs törekvések nem töltenek be kiemelkedő szerepet a vállalatok stratégiájában, a legfontosabb stratégiamegvalósító szerep a hosszú távú üzleti kapcsolatoknak jut. A sikeresen működtetett hosszú távú piaci kapcsolatok aránya jelentős, ami azt tükrözi, hogy a vállalati hálók üzleti kapcsolatai stabilizálódtak, és ezeket a vállalatok stratégiájuk megvalósításában elsődlegesnek tekintik.

Kutatásom eredményeit figyelembe véve megállapítható, hogy a partnerek közötti együttműködések hátterében erőteljesen jelentkezik a bizalom kérdése. Ez nem meglepő, hiszen a közös problémamegoldás, stratégia-alkotás, a közös fejlesztések a vállalatok számára olyan információ-megosztási kötelezettséget jelentenek partnereik irányába, amit csak a legnagyobb bizalom mellett hajlandóak megtenni. Az eredményekből úgy tűnik, hogy a vállalatok nagyobb hányadának szemléletmódjára jellemző, hogy partnerkapcsolataik stratégiai céljaiknak való megfeleltetését fontosnak tekintik, ami az elméleti megfontolásokat figyelembe véve meghatározónak tekinthető a kapcsolatok működtetése terén.

A primer kutatásom eredményeit összegezve, a teljes mintán végzett kutatás megerősíti, hogy a hosszú távú üzleti kapcsolatok a vállalati kapcsolati rendszerek fontos kötődéseit jelentik, melyeket a cégek stratégiájuk megvalósításában elsődlegesnek tartanak. A vállalatok életében a hosszú távú szerződések között az értékesítési szerződések kapnak nagyobb hangsúlyt, ami erőteljesebb vevőorientált szemléletmódra utal. Mindez alátámasztja azt, hogy a kapcsolati hálózatkutatás szempontjából a hosszú távú üzleti kapcsolatok elemzésével a vállalati kapcsolati rendszerek fontos területe került vizsgálat alá.

A hatékony szállító-vevő kapcsolatokhoz nélkülözhetetlen a partnerek kölcsönös elvárásainak ismerete. A szállítókkal kapcsolatosan megfogalmazott elvárások között megkérdezett cégek elsődlegesen azok szakmai kompetenciájával, megbízhatóságukkal, a költségekkel és a hosszú távú együttműködéssel kapcsolatos elvárásokat értékelték jobban. A partnerség magasabb szintjének kialakítását lehetővé tevő szempontok, amelyek leginkább igényelnék a felek részéről a kapcsolat-specifikus beruházásokat a háttérbe szorulnak az elvárások sorában. Ez utal az üzleti kapcsolatok kisebb mértékű stabilitására, hiszen a kapcsolat-specifikus befektetések rögzítenék azokat (Håkansson és Ford, 2002). A vevőkkel szemben megfogalmazott elvárások esetében is ugyanígy

elmondható, hogy azok az elvárások, amelyek a vevőkkel való hatékony, kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatok kialakítását elősegítenék, háttérbe szorulnak. Figyelembe véve az éles piaci versenyt, valamint a beszállítók kiskereskedelmi üzletláncok által történő komoly versenyeztetését és a beszállítók kiszolgáltatottságát, meglepő, hogy az értékesítési szövetségek létrehozása az elvárások fontossági sorrendjében leghátul szerepel.

A hosszú távú üzleti szerződéskötések motivációi vonatkozásában megállapítható, hogy a vállalatok számára a működésük biztosításához kapcsolódó tényezők kapnak nagyobb hangsúlyt partnerkapcsolataikban, kisebb mértékben az együttműködési lehetőségeket segítő, bővítő, és a kapcsolatok szorosságát és stabilitását elősegítő motivációk.

Az egyes vállalati részmintákon elvégzett kutatás eredményei alapján összességében elmondható, hogy a különböző méretű vállalatok a hosszú távú piaci kapcsolatok motivációs tényezői tekintetében különböznek, így a kapcsolati előnyök kihasználása leginkább a kisvállalatokat ösztönzi, de emellett igyekeznek a hosszú távú kapcsolatok működési – elsődlegesen stabilitási – előnyeit is kihasználni, melyek érthetőek piaci helyzetüket ismerve. A partnereikkel való együttműködés leginkább a nagyvállalatokat motiválja, tudatosabb hálózatépítést mutatva részükről.

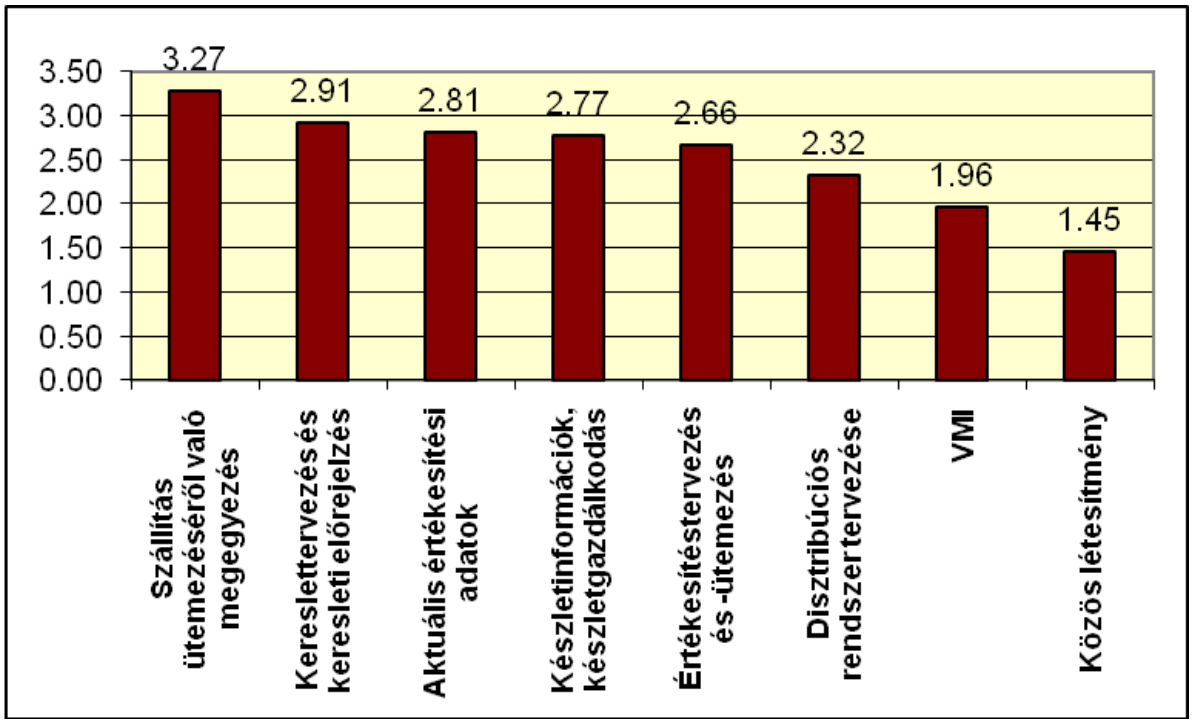
A különböző ágazatokban működő vállalatok eltérő termék-szolgáltatás kombinációkkal jelennek meg a piacon, ami tevékenységük végrehajtása során alapvető különbségeket jelent, így az ágazati hovatartozás – ahogy azt a részmintákon elvégzett kutatás eredményei igazolták is – leginkább a vállalat operatív működéséhez kapcsolódó motivációs tényezőket befolyásolja.

A hosszú távú szerződéskötési motivációik tekintetében a stratégiai céljaikban különböző vállalatok is eltérnek egymástól. A piaci pozícióik megtartására törekvő vállalatok hosszú távú üzleti kapcsolatait elsősorban az éles piaci verseny ösztönzi. Ez abban nyilvánul meg, hogy vevői kapcsolataikban leginkább az információs és kapcsolati előnyök megszerzése motiválja őket. A vevőiknek való megfelelést elsősorban a tartós szállítói kapcsolatokban rejlő előnyök megvalósításával próbálják elérni. Az agresszív növekedési stratégiájú vállalatok céljaik elérését leginkább a vevőikkel való kapcsolati előnyök kihasználása, valamint a velük való együttműködés révén kívánják megvalósítani, azonban a szállítói oldal is fontos számukra, így a velük való hosszú távú kapcsolatokból származó előnyök kiaknázása. Vagyis e vállalati kör szemléletmódja kiegyensúlyozottabb, a vevői oldal mellett hangsúlyt kapnak a szállítói oldalhoz kötődő kapcsolatok is. Ezek a vállalatok konzisztensebbek kapcsolataik kialakításakor, szemléletmódjuk fejlettebb a stratégiai célok és az üzleti kapcsolatok sikerességének összekapcsolásában, erőteljesebben törekednek a partnereikkel való kapcsolatok, együttműködések előnyeinek kihasználására, és jellemző rájuk, hogy hosszú távú piaci kapcsolataikat ösztönzi a stabil és együttműködő beszerzési bázisra épített vevőkiszolgálás.

A vállalati teljesítmény szerint elkülönített részminták közötti motivációbeli eltérések kimutatása mellett kutatási célom volt annak feltárása is, hogy fellelhető-e különbség a hosszú távú piaci kapcsolatok terén eltérő motivációkkal rendelkező vállalatok teljesítménye között. A felmerülő kérdés ez utóbbi esetben az volt, hogy jobb eredményt nyújtanak-e azok a cégek, amelyek motivációi között nagyobb hangsúlyt kapnak a partnerekkel való együttműködési lehetőségek. Az

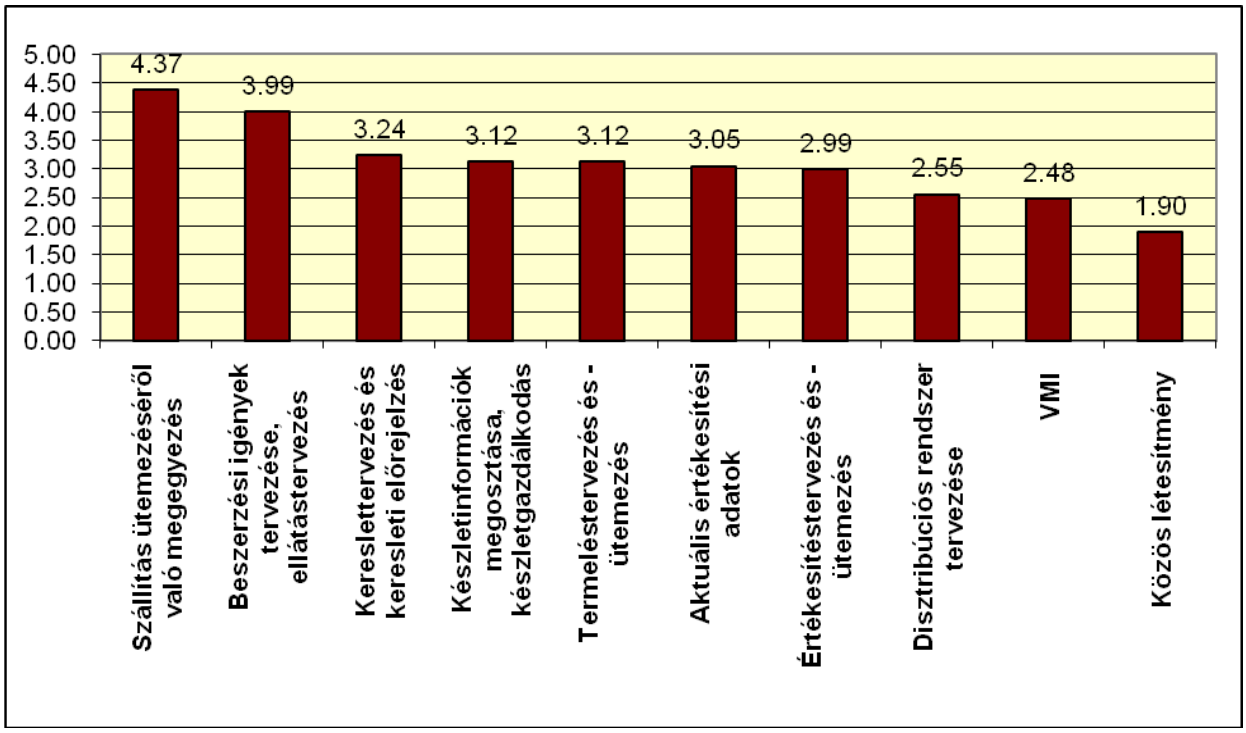
elvégzett faktor- és klaszterelemzés során kapott eredmények azt mutatták, hogy azok a vállalatok, akik az operatív célok megvalósítása mellett a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációs szempontjai között a partnereikkel való együttműködési lehetőségeknek is nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, jobb teljesítményt nyújtanak.

A partnerkapcsolatok minősítésének fontos szempontja annak vizsgálata is, hogy a vállalatok mely területeken működnek együtt a partnereikkel, milyen mértékben vonják be őket ellátási láncuk folyamataiba. Az életcikluson előre haladva jellemzően változnak, és összességében intenzívebbé válnak az együttműködő felek közötti tevékenység-kötelékek és ezzel párhuzamosan jellemzően mind az erőforrás-kötelékek, mind az emberi, szociális kötések is kiterjednek, erősödnek. A kutatás eredményei azt mutatták, hogy a koordinációs területek vonatkozásában a vállalatok a szállítóikat nagyobb mértékben vonják be, mint vevőiket folyamataik összehangolása végett (6. és 7. ábra). Vevői oldalon elmondható, hogy azok a vállalatok, amelyeknél a hosszú távú értékesítési szerződések részaránya magasabb, nagyobb mértékben működnek együtt vevőikkel, összhangban hosszú távú partnerkapcsolati koncepciójukkal és erőteljesebb vevőorientáltságukkal, ám mindez hosszú távú szállítói kapcsolataikra nem igaz, azaz mint üzletlánc beszállítók az üzletláncok elvárásainak való megfelelés és ezzel összefüggésben a kislistázás elkerülése végett egyoldalúan erőteljesebben az értékesítési folyamataikra fókuszálnak. Elmondható, hogy a vállalatok szélesebb körű együttműködések kialakításával igyekeznek kihasználni a kevesebb számú vevővel való kapcsolattartásban rejlő előnyöket is. Mindez azonban nem valósul meg teljes mértékben a szállítói oldalon: a kevesebb számú szállítóval való kapcsolattartásban rejlő előnyöket kevésbé használják ki a cégek. Vevői oldalon azon vállalati kör, amely gyakorta igazítja termékeit vevői igényeihez vagy minden esetben egyedi vevői igény-kielégítést végez, szintén igyekszik több területen együttműködni partnereivel.



6. ábra: Vevők bevonása az ellátási lánc folyamataiba

(forrás: saját szerkesztés)



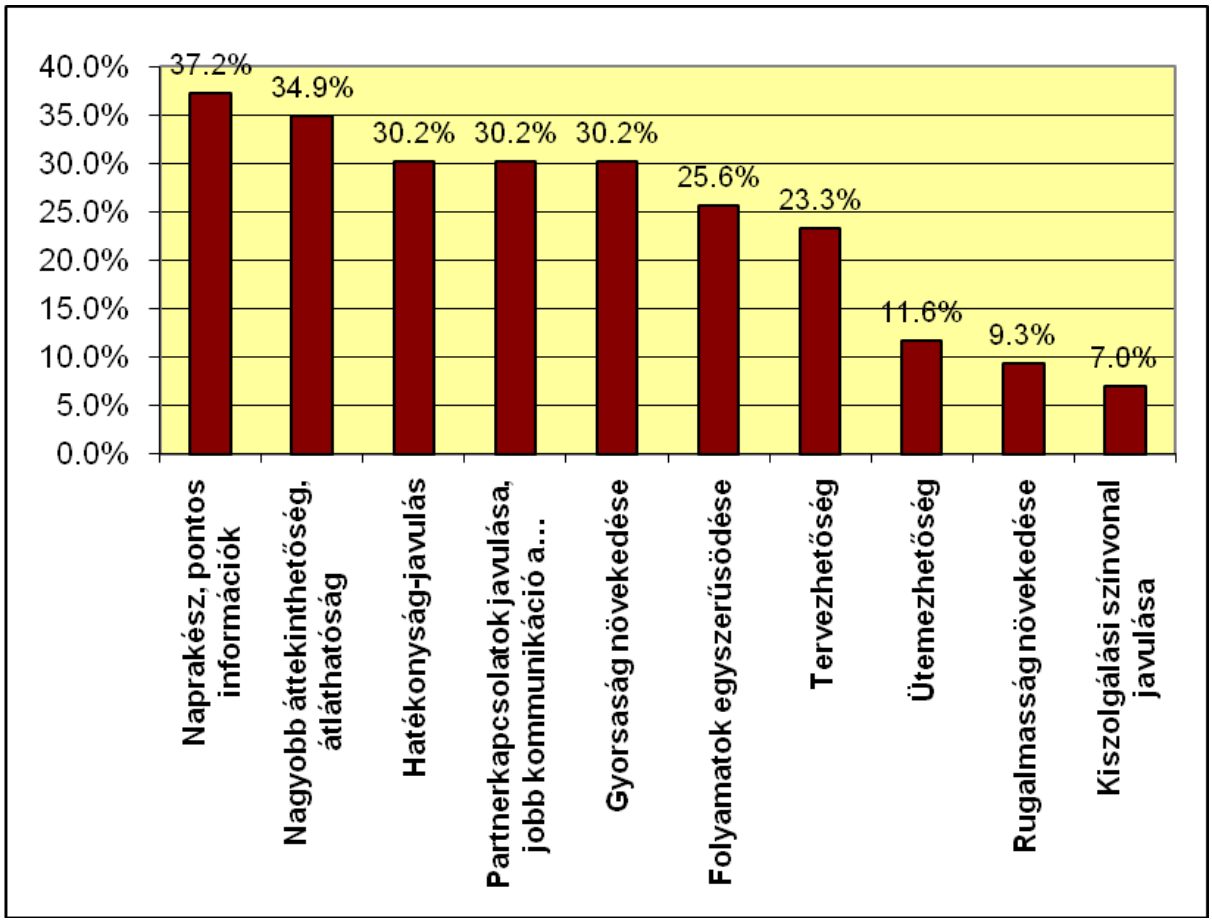
7. ábra: Szállítók bevonása az ellátási lánc folyamataiba

(forrás: saját szerkesztés)

A vevőkapcsolatokra, illetve az egyedi vevői-igénykielégítés mértékére kapott kutatási eredmények jelzik az ír és brit felmérések (Forfás, 2004, 2005) tapasztalatainak a hazai kiskereskedelemben is egyre inkább jelentkező érvényesülését, azaz, hogy a kiskereskedelmi üzletláncok a költséghatékonyság mellett egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek az időbeli versenyképesség követelményére is, ami elsődlegesen a napi áruellátás és a termékfejlesztés területén érezteti gyorsító hatását, mely területeken az üzletláncok további erőfeszítéseket várnak el beszállítóiktól. Ez azonban csak akkor lehet a beszállítók számára is előnyös, ha a kiskereskedelmi üzletláncok forgalmi és termék-keresleti előrejelzése pontosan működik, valamint időben eljut a beszállítókhoz, és nem pusztán az értékesítés kockázatának áthárításáról van szó az üzletláncok részéről a beszállítók irányába.

Az eredményes partnerkapcsolatokhoz fontos a felek közötti alapvető üzleti információk megosztása mellett az is, hogy mennyire támogatja a vállalat információs rendszere a partnerkapcsolatokhoz kötődő döntéseket, mennyire nyújt releváns információt az adott területen. Ezt támasztja alá, hogy a cégek értékítéletében a kommunikáció minősége mind a működésük siker, mind sikertelenségi tényezői között jelentős szerepet tölt be, ami mutatja eme tényező üzleti kapcsolatok kialakításában és működtetésében betöltött kiemelkedő fontosságát, hiszen a hatékony együttműködés sokszor a felek közötti megfelelő kommunikáción állhat, vagy éppen bukhat. Kérdőívemben rákérdeztem az integrált vállalatirányítási (ERP) rendszer vállalati meglétére, továbbá ennek a partnerek információs rendszereivel való kapcsolatára. Az eredmények szerint a megkérdezett vállalatok valamivel több, mint fele rendelkezik integrált vállalatirányítási rendszerrel, illetve 15%-uk tervezi ennek bevezetését a közeljövőben. Az ERP-vel rendelkező

vállalatok döntő többsége elégedett ennek működésével, vagyis hozott számára előnyöket partnerkapcsolataikban való alkalmazása során (8. ábra).



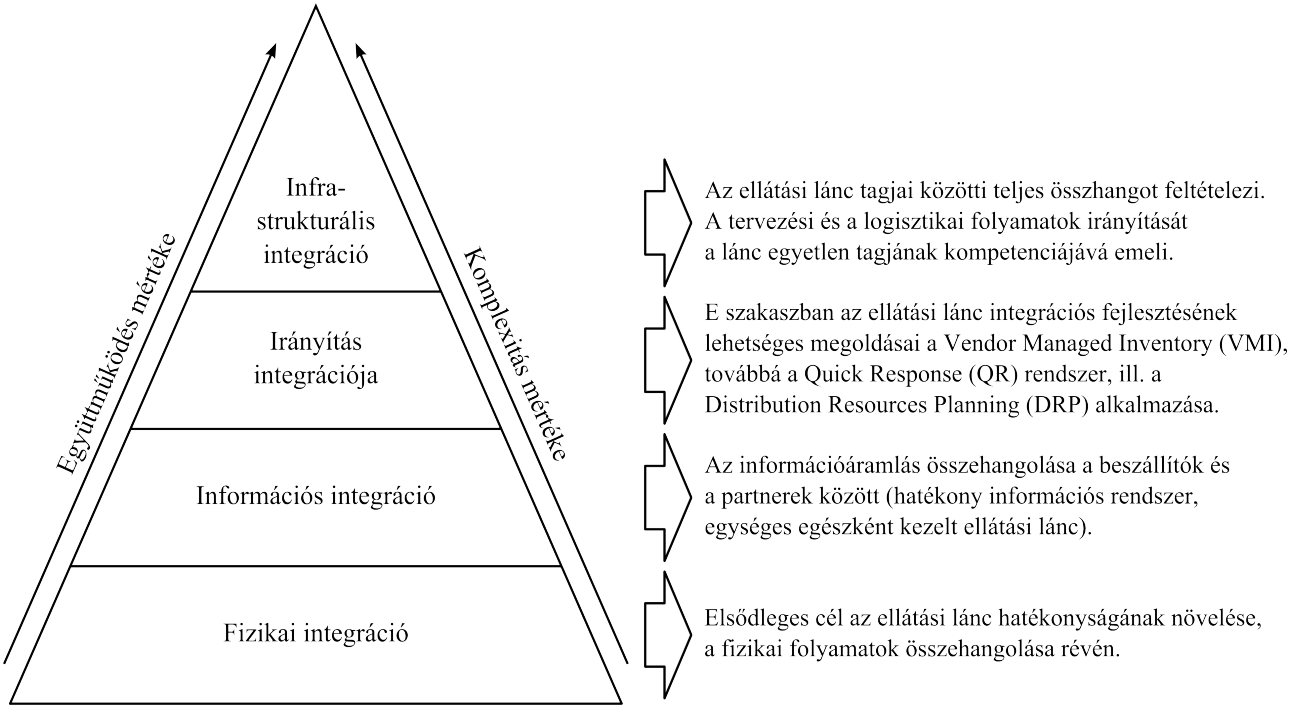
8. ábra: Az integrált vállalatirányítási rendszer vállalati partnerkapcsolatokban való alkalmazásának előnyei

(forrás: saját szerkesztés)

Az információs kapcsolatok szorosságára vonatkozó további kutatási eredmények azt mutatták, hogy a partnereikkel magasabb szintű integrációs kapcsolatot jelentő EDI és online kapcsolatot fenntartó vállalatok esetében nem egyértelműen jellemző a tartósabb és szorosabb partnerkapcsolatokra való törekvés. A partnerekkel legszorosabb és közvetlenebb információs kapcsolatot jelentő integrált információs rendszerrel rendelkező vállalatok esetében viszont kijelenthető a tartósabb és szorosabb partnerkapcsolatokra való törekvés, azonban eme vállalatok részaránya alacsony.

A partnerek ellátási lánc folyamataiba történő bevonására, illetve az információs rendszereik partnerkapcsolati jellemzőire kapott primer eredmények tükrében és a Van Goor (2002) féle integrációs modellből (9. ábra) kiindulva az mondható el, hogy a kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik kapcsolatára a tevékenységek viszonylag alacsony integrációs szintje jellemző, a partnerkapcsolatok jellemzően az anyagi és információs integráció szintjén helyezkednek el, többnyire az integráció fejlettebb szintjeinek irányába nem lépnek tovább. Az információs rendszereik kapcsolatának jellegére és szorosságára vonatkozó kutatási eredmények alapján az is elmondható, hogy az üzletláncok részéről beszállítóik irányába jelentkező ama igénynek való

megfelelés, miszerint a hatékonysági követelmények miatt a beszállítóknak fel kell gyorsítaniuk az információs és kommunikációs technológia bevezetését és használatát, még kevésbé valósul meg.



9. ábra: Partnerkapcsolatok fejlődése – integrációs szintek a partnerkapcsolatokban
(forrás: Van Goor, 2002 alapján saját szerkesztés)

További kutatási irányok

Empirikus kutatásom legfőbb korlátja az volt, hogy a mintaelem-szám alacsony volt és így nem reprezentálja a kiskereskedelmi üzletláncokat és beszállítói vállalataikat. Ebből következően a primer kutatás eredményei nem általánosíthatók. Ennek megvalósításához érdemes lenne tehát a kutatási koncepciót a továbbiakban nagyobb mintán is elvégezni.

A kutatási téma felvet néhány további vizsgálati irányt is, így

- A részmintákon végzett elemzések további részleteinek, valamint az egyes részminták közötti további összefüggések feltárását.
- A piaci erőpozíciók részletes feltárására alapozva a versenyhelyzet befolyásoló szerepének vizsgálatát.
- Az üzleti kapcsolatok kezeléséhez társuló vállalati szemléletmód és gyakorlat elemzését.
- A kiskereskedelemben megvalósuló vertikális együttműködések hatásmechanizmusának vizsgálata mellett további kutatási irányt jelenthet a vevői erő hatásainak részletesebb feltárása mellett a horizontális kiskereskedelmi együttműködések, szövetségek, továbbá a horizontális beszállítói együttműködések, szövetségek vizsgálata is.
- Esettanulmányok segítségével vizsgálható és elemezhető a vállalati hálózatok stratégiai partnerkapcsolatainak sajátosságai és értékteremtő szerepe.
- Az egyes vállalatok saját kapcsolat-portfóliójának kialakítása, tapasztalatainak, buktatóinak részletesebb elemzésére is lehetőséget ad ez a módszer.

Mindezek megvalósulásához és a továbblépéshez a hazai vállalati gyakorlatban, a kutatásokban, illetve a felsőoktatásban különböző menedzsment területen működők együttes közreműködésére van szükség.

Zárásképpen a disszertáció összesítéseképpen elmondható, hogy ugyan a vállalatokat hosszú távú üzleti kapcsolataik kialakításakor és működtetésekor elsősorban a hagyományos, operatív működéshez kapcsolódó szempontok vezérlik, azonban a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációi diverzifikáltabbak, a cégek eltérő súlypontokat adnak az egyes motivációs tényezőknek. A vizsgált vállalati kör alapján így megállapítható, hogy a vállalati működésben megtalálhatók a kooperációra vonatkozó erőteljesebb motivációk is, és ezzel összhangban alakítják ki a cégek partnereikkel együttműködési területeiket. Az üzletláncok és beszállítóik kapcsolatrendszerében a hosszú távú partnerkapcsolati szemléletmód terjed, és ugyan a partnerségre épülő technikák szélesebb körű gyakorlati alkalmazása talán még hosszabb időt igényel, az eredmények azért némileg biztatóak.

6. HIVATKOZOTT SZAKIRODALOM

1. CHIKÁN A. (2010): A globális gazdaság - az üzleti tevékenység kerete. In: Czakó E. és Reszegi L. (szerk.): *Nemzetközi vállalatgazdaságtan.* 63-88. p. Budapest: Alinea Kiadó

2. FORFÁS (2004): Innovate Market Sell: Review of the Sales, Marketing and Innovation Capabilities of Irish Exporting SMEs. http://www.forfas.ie/media/forfas041124_innovate_market_sell.pdf letöltve: 2010. június 9.

3. FORFÁS (2005): Making Technological Knowledge Work: A Study of the Absorptive Capacity of Irish SMEs, prepared by Forfás for the National Policy and Advisory Board for Enterprise, Trade, Science, Technology and Innovation. http://www.forfas.ie/media/forfas050315c_making_tech_knowledge_work.pdf letöltve: 2010. június 9.

4. HÅKANSSON, H. és FORD, D. (2002): How should companies interact in business network? *Journal of Business Research* 55 (2) 133-139. p.

5. MOHR, J. és SPEKMAN, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal* 15 135-152. p.

6. PECZE K. (2005): Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi. BKÁE Ph.D. értekezés

7. PORTER, M. E. (1980): Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press. Magyarul megjelent: Porter M. E. (1993): Versenystratégia, Iparágak és versenytársak elemzési módszerei. Budapest. Akadémia Kiadó

8. SZEGEDI Z. (2005): Logisztika – ellátási lánc – hálózatok – együttműködés. *Logisztikai Évkönyv 2005*. Budapest: MLE 166-173. p.

9. VAN GOOR, A. R. (2002): Demand and Supply Chain Management: A logistical challenge. International Logistics Conference, Thessaloniki. http://www.soleurope.net/servicesupport/documents/vangoor-salonique.pdf letöltve: 2010. július 25.

7. A DISSZERTÁCIÓ TÉMÁJÁBAN MEGJELENT SAJÁT PUBLIKÁCIÓK

Publikáció tudományos folyóiratban – idegen nyelven:

1. **Szegedi Z.–Kiraly E.** (2009): Motivations for Long-Term Business Relations in the FMCG Sector. Széchenyi István University, Győr, *Acta Technica Jaurinensis* 2 (3) 315-324. p. ISSN 1789-6932
2. **Kiraly E.** (2011): Fields of cooperation between big retail chain stores and their vendors and the characteristic features of their corporate information system regarding partnership. *Logisztikai Évkönyv 2011*. Budapest: MLE 77-85. p. ISSN 1218-3849

Publikáció konferencia kiadványban – idegen nyelven megjelent:

1. **Kiraly E.** (2007): The Significance of Supply Chain Management. BGF Magyar Tudomány Napja konferencia, Szakmai füzetek (20) 80-86. p. ISSN 1587-5881
2. **Kiraly E.** (2009): Establishing and managing effective and efficient customer relationships. BGF KVIK, "The development of college-level education of commerce and catering (past, present and future)" 43-50. p. ISBN 978-963-7159-29-9

Publikáció tudományos folyóiratban – magyar nyelven:

1. **Király É.** (2008): A beszállítói kapcsolatok kezelése teljesítménymutatókkal. *Logisztikai Évkönyv 2007-2008*. Budapest: MLE 115-121. p. ISSN 1218-3849
2. **Király É.** (2009): Vállalati kapcsolati hálók - a hatékony szállító-vevő kapcsolatok. *Logisztikai Évkönyv 2009*. Budapest: MLE 29-34. p. ISSN 1218-3849
3. **Király É.** (2010): Vállalati kapcsolati hálók – avagy a hosszú távú üzleti kapcsolatok motivációi a hazai vállalati gyakorlatban. *Logisztikai Évkönyv 2010.* Budapest: MLE 51-59. p. ISSN 1218-3849

Publikáció szakmai folyóiratban – magyar nyelven:

1. **Király É.** (2007): Teljesítménymérés a beszállítói kapcsolatokban, mint a kereskedelmi logisztikai controlling egyik fő stratégiai és operatív tevékenysége. *A controller* 3 (12). 1-4. p. ISSN 1787-3983
2. **Király É.** (2008): A szállítói és stratégiai partnerkapcsolatok kezelése teljesítménymutatókkal. *AGORA* (2) 22-30. p. ISSN 1789-2643
3. **Király É.** (2008): „Sörgyári capriccio"- avagy a Kelet-Európai Sörgyárak Ügynöksége (KE-SER-Ü) Rt. *Logisztikai Híradó* 2008. június. 32. p.
4. **Király É.–Sájer I.** (2008): A Szatmári Car Kft. *Loginfo* 2008. október. 29. p. ISSN 1217-9485
5. **Király É.** (2010): Az eredményes és hatékony vevőkapcsolatok kialakítása és kezelése". *AGORA* (1) 1-8. p. ISSN 1789-2643

Publikáció konferencia kiadványban – magyar nyelven megjelent angol nyelvű összefoglalóval:

1. **Király É.** (2009): Az eredményes és hatékony vevőkapcsolatok kialakítása és kezelése. BGF KVIK, „40 év a kereskedelmi oktatás fejlesztéséért" konferencia (2008. november 6.) kötet 81-88. p. ISBN 978-963-7159-29-9
2. **Király É.** (2010): Viszonyok vagy iszonyok? Avagy a hosszú távú piaci kapcsolatok sajátosságai a hazai vállalati gyakorlatban. „Válság és megújulás" BGF Magyar Tudomány Ünnepe konferencia (2009. november 7.) kötet, 63-77. p. ISSN 1558-8401
3. **Király É.** (2011): Nagyméretű kiskereskedelmi üzletláncok és beszállítóik közötti együttműködési területek, valamint vállalati információs rendszereik partnerkapcsolati jellemzői. „Merre tovább? - Gazdaság és társadalom, realitás és esély" BFG tudományos konferencia, 2010. november 5., BGF Tudományos Évkönyv, 10 old. ISSN 1558-8401, megjelenés alatt

Könyv, jegyzet:

1. **Király É.** (2008): „Sörgyári capriccio"- avagy a KE-SER-Ü Rt. Logisztika-menedzsment esettanulmányok. Case studies to logistics management. Budapest: Kossuth Kiadó. 81-99. p. ISBN 978-963-09-5792-2
2. **Király É.–Sájer I.** (2008): A Szatmári Car Kft. Logisztika-menedzsment esettanulmányok. Case studies to logistics management. Budapest: Kossuth Kiadó. 101-110. p. ISBN 978-963-09-5792-2
3. **Király É.** (2008): „Postriziny"- B-I-T-T-E-R Co. – The Czech Beer Game. Logisztika-menedzsment esettanulmányok. Case studies to logistics management. Kossuth Kiadó. 207-224. p. ISBN 978-963-09-5792-2
4. **Király É.–Sájer I.** (2008): Szatmári Car Kft. Logisztika-menedzsment esettanulmányok. Case studies to logistics management. Budapest: Kossuth Kiadó. 225-236. p. ISBN 978-963-09-5792-2
5. **Szucsákné Ó. Á.–Király É.**: Kereskedelemszervezés és technológia 3. füzet. BGF KVIFK főiskolai jegyzet, FK-06-03/2002. 139-154. p.
6. **Szucsákné Ó. Á.–Király É.**: Szállítmányozás-fuvarozás. BGF KVIFK FSZ jegyzet HEFOP „Paradigmaváltás az FSZ képzésben" pályázat támogatásával, H FSZ-06/2005. 98-108.p.

Külső kutatás, megbízás:

1. **Kiss J.–Szucsákné–Király É**. (2000): „A COOP boltok raktári kiszolgálása, a hatékonyabb disztribúció érdekében szükséges intézkedések". Tanulmány a COOP Hungary Rt. részére, annak megbízásából, BGF KVIFK
2. **Kiss J.–Szucsákné–Király É.** (2002): „A munkafolyamatokhoz igazodó targoncaszükséglet meghatározása". Tanulmány a Pesterzsébeti Papírgyár Kft. részére, annak megbízásából, BGF KVIFK
3. **Szegedi Z.–Hirkó B.–Király É.** (2008): „Rationalization of the logistic/transport process at … Ltd." Tanulmány egy multinacionális gyógyszeripari vállalat részére, annak megbízásából