

## Üzleti kapcsolatok fontossága, innovációi és gyakorlati alkalmazásai az ellátási lánc területén

*Megyeri Eszter*

*Az üzleti kontaktusok kutatásának fókuszja a vállalatok, klienseik, vevőik és vásárlóik közötti kapcsolatokat feltérképező, azok összefüggéseit elemző és modellező vizsgálatokra összpontosul. A vállalatközi együttműködések jellemzőinek és dimenzióinak megragadása az elmúlt 20 év során jelentős változáson ment keresztül. Akár folyamat-centrikus, akár kapcsolati dimenziókat beépítő modelleket vizsgálunk, azok akkor jelentenek előretörést, ha alkalmazásuk valós értéket teremt az adott üzleti szegmensben. E tanulmányban az élelmiszeripar B2B kapcsolatai kerülnek vizsgálatom középpontjába. Az észak-amerikai élelmiszer-feldolgozó vállalatokat tömörítő GMA ellátási lánc 2012-es benchmarking adatait és ábráit használom fel az elemzéskor mint szekunder forrást azt vizsgálva, hogy a kapcsolatmenedzsment milyen innovációkon keresztül jelenik meg az ágazatban. Az elemzés szempontrendszerének keretében kiemeltém tanulmányozom, hogy milyen változáson ment keresztül a kapcsolatmenedzsment az elmúlt években, valamint mennyiben módosult a kapcsolatfejlesztések területének fontossága az ellátási lánc célkitűzéseinek tükrében.*

*Kulcsszavak: kapcsolatmenedzsment, ellátási lánc, B2B, csomagolt fogyasztói cikkek piaca*

### **1. Bevezetés**

A kapcsolatok fontosságát az üzleti világban a szakemberek nap mint nap érzékelik. A tudományos világ már több évtizede formálja a kapcsolatmenedzsment témakörét azzal a céllal, hogy megragadja az e területet befolyásoló tényezőket, kiszűrje a legfontosabb eredményváltozókat, modellezze a kapcsolat időbeli átalakulását (Morgan–Hunt 1994, Järvelin 2001, Scheer et al. 2003, Santos–Fernandes 2008, Jambulingam et al. 2011). A szakirodalom a kapcsolati minőséget sokrétűen definiálja. A kapcsolatok leírásakor eltérő módon ragadhatók meg akár a kapcsolati minőség különböző dimenziói, akár a kapcsolat kialakulásának folyamata és különböző fázisai. De egyetértés van abban, hogy a kapcsolati minőség egy multidimenzionális fogalom, mely a diád kapcsolatától, iparágtól, és egyéb, kontextusspecifikus tényezőktől függően más súlypontot helyez az egyes dimenziókra (Megyeri 2014). Már a 80-as évek végén Dwyer és szerzőtársai (1987) úgy vélték, hogy a folyamatos kapcsolatot kell vizsgálni a vevő és eladó diszkrét cseretranszakciói

helyett. Az ellátási láncban azonban számos kapcsolat létezik, különös tekintettel arra, hogy a hálózatosodó gazdaság e folyamatokat rendkívüli módon összetetté teszi. Határozottan elkülönül a B2C, B2B kapcsolatok rendszere és jellemzői, de megjelenik a C2C befolyásoló ereje a közösségi média intenzíven bővülő alkalmazásának köszönhetően. E vizsgálat középpontjában az élelmiszeripari ellátási láncok B2B kapcsolatai állnak. A szakirodalom áttekintésekor bemutatom a kapcsolati marketingmenedzsment kutatási irányait. Különös hangsúlyt fektetek a kapcsolati dimenziók kérdéskörére, ebből az elkötelezettség, a bizalom és az elégedettség dimenzióit emelem ki, mint vizsgálódási keretrendszert. A Kutatási kérdések című fejezetben összefoglalom azokat a dilemmákat, melyek a szakirodalmi megállapítások alapján releváns területek a gyakorlati alkalmazások vizsgálata során. Ezek a kérdések vezetnek és vezérlik elemzéseim adatválasztását és értékelését. Az Elemzések és eredmények fejezete bemutatja a kiválasztott szekunder adatokat, melyekre az önálló elemzéseket építem. A tanulmány végén összefoglalom megállapításaimat a vizsgált kérdésekről.

## **2. Szakirodalmi áttekintés**

A kapcsolati marketing és a kapcsolati minőség formalizálása ma is kihívást jelent az üzleti tudomány társadalomkutatói számára. A kapcsolati minőség definiálására nincs egységes megközelítés abban, hogy milyen kapcsolati dimenziók formálják a kapcsolatok megítélését és értékelését (Naude–Buttle 2000, Holmund 2008). A kapcsolati marketinggel foglalkozó kutatók specializálódása néhány fő iskola köré csoportosul. A szolgáltatásmarketing területét kutatók úttörő szerepet vállaltak a kapcsolati minőség jellemzőinek feltárásában, meghatározásában – nagy hangsúlyt fektetve a B2C kapcsolatokra. E területen a kutatócsoportok közül két iskolát lehet behatárolni. Létezik a szolgáltatásmarketing területén a B2C kapcsolatok minőségrendszerét vizsgáló észak-amerikai vonal (Levitt 1969, Berry 1983 Crosby et al. 1990, Berry–Parasuraman 1991, Parasuraman et al. 1994). E témára fókuszál a skandináv iskola is (Liljander–Strandvik 1995, Grönroos 2000, Järvelin 2001, Grönroos 2007, Gummesson 2007, Holmund 2008). Mindkét iskola központi témája a szolgáltatásmarketing keretei között értelmezett minőségmenedzsment; alkalmazzák és használják a kapcsolati minőség fogalmát és dimenzióit. Eltérőek azonban a kutatási módszereiket tekintve, hiszen míg az amerikai iskola modellez és empirikusan tesztl, addig a skandináv vonal gyakran alkalmazza az esettanulmányok módszertanát a gyakorlati érvényességet vizsgálva (Megyeri 2014).

A B2B kapcsolatok külön figyelmet nyernek az észak-amerikai iskola értelmezésében, ami – a B2C szolgáltatásmarketing főirányáról leválva – a vállalatközi kapcsolatokra helyezi a kutatási hangsúlyt (Dwyer et al. 1987, Morgan–Hunt 1994, Kumar et al. 1995a, Kumar et al. 1995b, Scheer et al. 2003). Átveszi a szolgáltatásmenedzsment minőségorientációját és koncepcióit, de más kapcsolati kontextusban értelmezi azokat.

Kutatócsoporthként ki kell emelni az IMP csoportot (Industrial Marketing and Purchasing Group), melynek tagjai nem a kapcsolati marketinget, hanem az együttműködés folyamatát, annak különböző fázisait elemzik (Håkansson 1982, Håkansson–Snehota 1995, Anderson–Narus 1998, Ford et al. 2002, Ford–Håkansson 2006, Ritter–Gemünden 2003). Fontos sarokpont az üzleti kapcsolat értékének definíciója, ennek létrehozási folyamata és elosztási módja a cserén keresztül, ami az üzleti kapcsolat meghatározó folyamatának tekinthető (Wimmer–Mandják 2003, Mandják 2005). Håkansson, Ford és Johansson megközelítésében epizódok ismétlődéseként alakulnak ki az interakció folyamatai, melyek beépülnek a szervezeti rutinok közzé. Az interakció és a rutinok ismétlődése hozza létre, erősíti és formalizálja a kapcsolatokat (Bódi-Schubert 2011). Ez teremt alapot az összekapcsolódásra a szervezetek között különböző területeken és szinteken (Håkansson 1982, Mandják 2005). Az IMP kutatási módszertana gyakran alkalmazza az esettanulmány eszközzrendszerét, valamint a személyes interjúk tartalmi elemzésére is nagy hangsúlyt fektet.

A kapcsolati minőséget mindegyik iskola megragadja valamilyen formában, de a fogalom értelmezése és alkalmazása eltérő lehet annak függvényében, milyen fogalom- és célrendszerrel dolgozik az adott kutató vagy kutatócsoport. Konszenzust találunk viszont abban, hogy az *elkötelezettséget*, a *bizalmat* és az *elégedettséget* a legtöbbször használt dimenzióknak tekintik (Dwyer et al. 1987, Morgan–Hunt 1994, Gruen 1995, Hennig-Thurau–Klee 1997, Smith 1998, Lang–Colgate 2003, Hetesi–Vilmányi 2011, Megyeri 2014).

### 3. Kutatási kérdések

E tanulmányban azt vizsgálom, hogy a bizalom, elégedettség és elkötelezettség, mint a kapcsolati minőség kulcsdimenziói megjelennek-e vállalati működés során. A vállalatok hogyan érzékelik e kapcsolati dimenziókat, s milyen fejlesztési lehetőségek állnak rendelkezésükre kapcsolataik minőségi fejlesztésére? A vállalati ellátási lánc működési dinamikáit vizsgálva milyen mélységben valósul meg az együttműködési formák gyakorlati alkalmazása? Általánosságban vajon beszélhetünk-e ideális

együttműködési modellről egy iparágra vonatkozóan? Mennyi potenciál rejtőzik az ellátási lánc partnerei együttműködésének fejlesztésében?

#### **4. A kutatás módszertana és felhasznált adatai**

A klasszikus kutatások során módszertan tekintetében széles paletta áll rendelkezésre. Láthatunk például kérdőíves lekérdezésre, esettanulmányra, interjúzásra. A lekérdezés módját tekintve a diád egyik, vagy másik oldalán egyoldali, illetve kétoldali páros, vagy pártalan lekérdezésre is alkalom nyílik (Gelei et al. 2014). De a kiterjeszhetőség, megbízhatóság, kutatásérvényesség és általánosíthatóság tekintetében e módszerek nem adnak kielégítő választ. Ennek következtében még egy adott iparágra vonatkozóan is nehezen tehetők kulcsmegállapítások. Erre megoldási lehetőségnek tekintetem, ha olyan iparági benchmarking adatokat használtam az elemzésemhez, melyek egy adott iparágra koncentrálnak.

A szekunder források elérhetőségéhez kötődik a vizsgált iparág kiválasztása, hiszen olyan adatokra van szükség, melyek reprezentativitással bírnak. Ezen elvek alapján választottam az észak-amerikai csomagolt fogyasztási cikkek piacát lefedő GMA<sup>1</sup> szervezetnek a Boston Consulting Group-pal közösen készített 2012-es Ellátási lánc benchmarking jelentését (GMA 2013a, GMA 2013b). A benchmarking jelentés háttérét érdemes megvizsgálni. Az iparág domináns szereplői vesznek részt a kérdőív- és interjúalapú lekérdezésben. Több esetben egymással versengő vállalatok is hajlandóak részt venni, ilyen a PepsiCo Inc. és a The Coca-Cola Company, vagy a Nestlé USA Inc., a Kraft Foods Group és a The Hershey Company, illetve az S.C. Johnson & Son Inc. és a Unilever. Így nem csak az ellátási lánc funkcionális, de versenybenchmarkingról is beszélhetünk (Camp 2006). A jelentés kiválasztását az is megerősítette, hogy a kulcs fókuszterület az együttműködések vizsgálata volt, jó alapot szolgáltatva a kutatási kérdések árnyalt vizsgálatához. A minta 38%-a gyártó, 12%-a kiskereskedő, így lehetővé válik a gyártó-kereskedő horizontális relációban a partnerek több adatközlőn keresztüli, de nem páros lekérdezése. A mintában jelen vannak szolgáltatók – 44%-ban, beleértve a logisztikai szolgáltatókat –, valamint 6%-ban elosztó disztribútorok. Az árbevétel elosztását tekintve a minta 35%-a 1 milliárd dollár alatti árbevétellel rendelkezik, 18%-a 1–5 közötti, 18%-a 5–15 közötti, valamint 29%-a 15 milliárd dollár feletti szintet ér el (GMA 2013b).

---

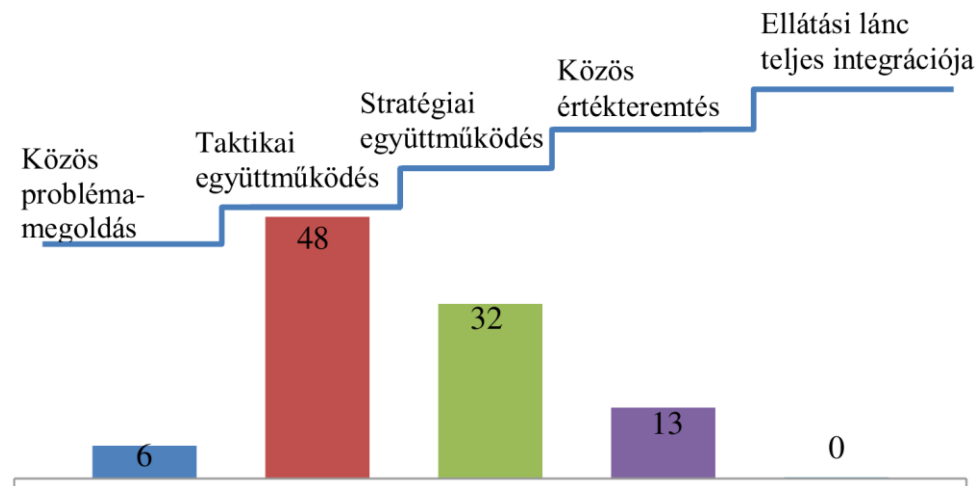
<sup>1</sup> Grocery Manufacturing Association

Szeretném kiemelni, hogy a felhasznált és bemutatott szekunder adatok és ábrák a GMA Benchmarking jelentés adatai, nem a szerző primer forrásai. A felhasznált adatok és ábrák struktúráját nem változtattam, hiszen az adatok közlése az eredeti forrásban ugyanezen a szinten valósult meg. A felhasznált adatokra épülő elemzések a szerző önálló elemzését és munkáját tükrözik. A következőkben áttekintem és elemzem a benchmarking jelentés azon adatait, melyek értékes betekintést adnak a vizsgált ágazat szereplőinek kapcsolati orientáltságára. Ezt követően térek vissza kutatási kérdéseim vizsgálatára, felhasználva a feltüntetett adatokra épülő elemzéseket.

## 5. Elemzések és eredmények

Az első terület a vizsgált vállalatok együttműködésének különböző szakaszait vázolja fel és ezek alapján kalibrálja a válaszadók kapcsolati érettségét. Az együttműködés fázisai a jelentésben a közös problémamegoldástól az ellátási lánc teljes, úgynevezett teljes integrációjáig terjedő spektrum (1. ábra).

1. ábra Az együttműködés fázisai: a mintában résztvevő vállalatok %-a



Forrás: GMA (2013a, 18. o.)

A válaszok alapján látható, hogy az együttműködés az alapvető problémamegoldástól jelentős mértékben emelkedett a taktikai együttműködés szintjére. E két kategóriában van a minta részét képező vállalatok több mint fele. Innovációt jelent az előrelépés a stratégiai együttműködés irányába, sőt, 13%-ban

már a közös értékteremtés kerül a vállalati fejlesztési célok középpontjába. Ezen iparágban az end-to-end típusú teljes integráció megvalósulásáról még a fejlett észak-amerikai régióban sem beszélhetünk.

Megállapítható, hogy az együttműködés alapkoncepciójának fontosságát minden vállalat felismeri a minta alapján, de a valós együttműködés terén eltérő fejlettségi szinttel rendelkeznek. A kapcsolatok intenzitása az elmúlt két évben a vállalatok többségénél növekedett, csupán kismértékben tapasztalható visszaesés. Az iparág tehát a kapcsolatok és együttműködések fejlesztési pályáján mozognak, ez az előremutató trend dominál (2. ábra).

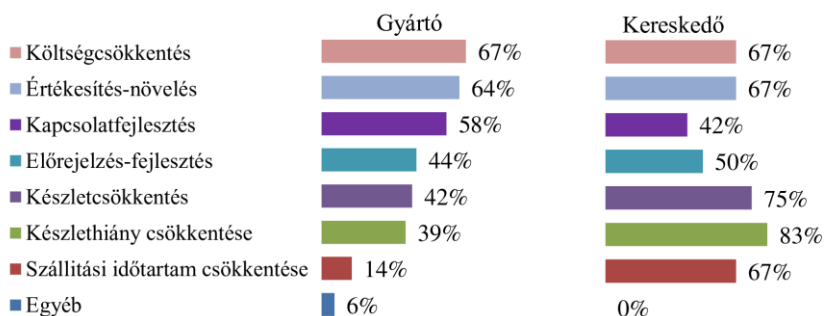
2. ábra A kapcsolatfejlesztési intenzitás méréke az elmúlt 2 évben



Forrás: GMA (2013b, 38. o.)

Megvizsgálva, milyen célkitűzések motiválják az együttműködést, nem meglepő, hogy a két alapvető vállalati cél, a költségcsökkentés és az értékesítés növelése megjelenik mind a gyártók, mind a kereskedők legfontosabb törekvéseként (3. ábra).

3. ábra Elsődleges prioritások az együttműködésben



Forrás: GMA (2013b, 41. o.)

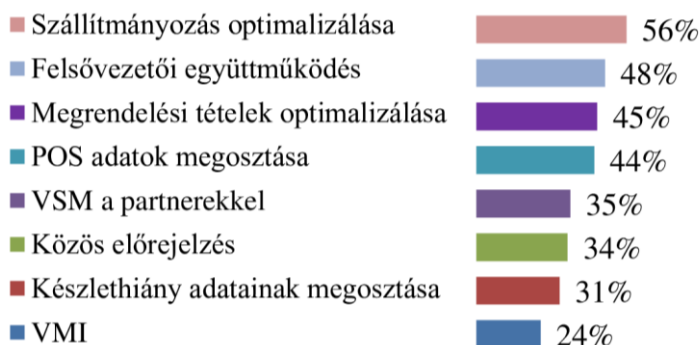
E két prioritás a gyártók elsődleges, míg a kereskedők másodlagos fókuszterülete. A továbbiakban éles eltérés látható. Míg a kereskedők számára a legfontosabb a felhalmozódott készletek csökkentési lehetőségeinek feltárása, valamint a készlethiány mérséklése (melyek termékegység szintjén nem ellentmondásos célok), addig a gyártók e területeket a kapcsolatfejlesztés és az

előrejelzések pontosításával tudják fejleszteni. Úgy gondolom, hogy ezek a célok, még ha nem is azonosak a két partner szempontjából, de az ellátás rendszere tekintetében koherensek, így az együttműködés irányába mutató és hajtó tényezők.

Az együttműködések a vállalati működés során számos kezdeményezés által valósulnak meg. A következő elemeket mérte a GMA (2013b), melyek sorrendjét az alkalmazó vállalatok nagyságrendje adja: (1) szállítványozás optimalizálása; (2) felsővezetői együttműködés; (3) megrendelési tételek optimalizálása; (4) POS adatok megosztása; (5) VSM a partnerekkel; (6) közös előrejelzés; (7) készlethiány adatainak megosztása; (8) VMI (4. ábra).

Érdekes, hogy a felsővezetői együttműködés a lista második helyezettje. Egyértelmű jelzés ez arra vonatkozóan, hogy a menedzsmenttámogatás a különböző taktikai akciók tekintetében akkor nyer kellő figyelmet és erőforrást, ha mindkét fél vezetői formalizált módon deklarálják elkötelezettségüket a kapcsolatépítés és együttműködés irányába.

4. ábra Bevezetett együttműködési kezdeményezések



Forrás: GMA (2013b, 42. o.)

A harmadik helyen található a megrendelési tételek optimalizálása. A megrendelési tételek nagysága és a szállítások gyakorisága erőteljesen függ a gyártó technikai rugalmasságától, megbízhatóságától az ellátási oldalon, valamint az igény előrejelzésének pontosságától a kereslet irányából. E tényezők együttesen hatnak egyrészt a gyártó költséghatékonyságára, valamint a teljes ellátás készletigényére.

Mivel mindegyik résztvevő partner szolgáltatási kötelezettséggel vagy elvárással, illetve készletgazdálkodási és költséghatékonysági érdekeltséggel bír e területen, fontos, hogy a megrendelési tételek vizsgálatát megfelelő együttműködési szinten alakítsák ki. Ha az egyik fél hozza meg a megrendelési tétel nagyság döntését, csupán az ellátás egy láncszemére fog optimalizálni, lehetetlenné téve a nyertes-nyertes pozíciót.

A POS<sup>2</sup> adatok megosztása elősegíti az előrejelzések pontosítását, illetve a hirtelen bekövetkezett értékesítési változások azonnali láthatóvá tételét a beszállító számára. Ezen adatok egyrészt óriási üzleti értéket képviselnek, általuk számos piackutató és tanácsadó vállalat – Nielsen, SymphonyIRI – elemzése adnak átfogó piaci elemzéseket. De az adatok partnerspecifikus és online, on-time megoldása nem csupán a marketing és az értékesítési területek kulcsinformációja, hanem az ellátás egyik együttműködési fejlesztési lehetősége is.

Az ötödik elem a partneri VSM-et, azaz az értékáramlás feltérképezését (Value Stream Mapping), és esetleg annak közös átalakítását jelenti. E módszer lehetővé teszi, hogy a partnerek betekintést nyerjenek egymás folyamataiba, s olyan fejlesztési lehetőségeket találjanak, melyek révén az ellátási lánc elemeit integráltan vizsgálva, több értéket és kevesebb veszteséget hoznak létre. A közös VSM értéke abban rejlik, hogy egyes aktivitások talán a jelenleginél nagyobb befektetést – időt, pénzt, humán erőforrást – kívánnak meg egy partnertől, de ennek fejében a teljes lánc alacsonyabb költségen, vagy rövidebb szállítási idővel tud működni. E folyamat kimenetének eredményei akkor ösztönző erejűek, ha mindkét fél méltányosan részesül a létrehozott outputból a kimenetek elosztásakor. A potenciális eredmények feltárását és kimenetek elosztásának kérdését az együttműködési mozzgatórugóknál és korlátoknál külön elemzem a későbbiekben.

A hatodik elem, a közös előrejelzés arra utal, hogy a beszállító bevonja az előrejelzés készítésébe a kereskedőt, ami az utóbbi partner vállára pluszfeladatokat ró annak érdekében, hogy a vevői kiszolgálás a fogyasztó szemszögéből javuljon és ezzel párhuzamosan az ellátás gyártási és logisztikai költségei csökkenjenek. Az elmúlt évtized egyértelműen rámutatott arra, hogy e két elvárás nem összeegyeztethetetlen (GMA 2013a), de nélkülözhetetlen eleme az előrejelzés hatékonyságának javítása. A közös előrejelzés ehhez teremt kapcsolatot és folyamatokat a kereskedő bevonásával.

A készlethiány megosztása a hetedik elem, ami bár fontos, de inkább reaktív magatartásra utal. Az információ megosztása, az együttműködések fejlesztése e területet remélhetőleg a kevésbé fontos elemek közé helyezik a következő évtized során. Hiszen ha egy beszállító csupán akkor tudja meg, hogy egy kereskedőjénél hiány van, ha az külön szól neki, akkor a vállalat az együttműködési fejlesztési út letelején jár.

A nyolcadik elem a VMI<sup>3</sup> rendszerének kialakítása a partnerekkel. E technika lehetőséget nyújt arra, hogy a készletváltozás által generált pull irányú ellátás felé mozduljanak el a partnerek. A VMI során a beszállító figyeli a kereskedő készleteit,

---

<sup>2</sup> POS adatok, azaz Point of Sales adatok, melyek az értékesítési ponton keletkezett adatokra utalnak. Ebben az esetben kifejezetten az értékesítési adatok megosztását jelenti a kifejezés.

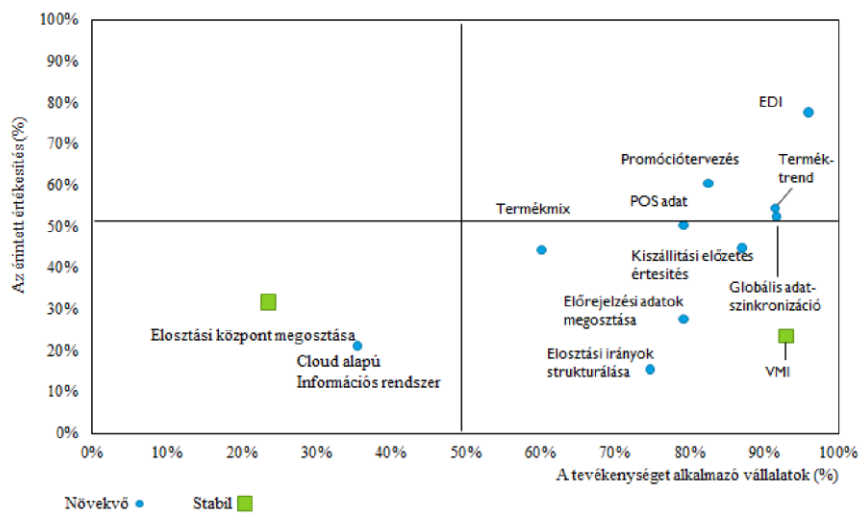
<sup>3</sup> Vendor Managed Inventory, azaz a beszállító által menedzselte készletek.



s önállóan hoz döntést a szállítás nagyságáról és mennyiségéről úgy, hogy a készleteket egy meghatározott minimum és maximum szint között kontroll alatt tartja. E rendszer segíti a kereskedőt abban, hogy nem kell megrendelést leadnia, így kvázi a megrendelési tételek nagysága és a POS adatok megosztása is irrelevánsa válik a VMI-ban kezelt termékek esetén. A beszállító a meghatározott készletgazdálkodási elvek alapján szabadon dönthet a gyártás, a saját készletezés és szállítás terén, ami költségcsökkentési lehetőségeket rejt magában, de nagy felelősséggel is jár. E rendszer egyrészt mindkét fél bizalmát és elkötelezettségét is igényli a vevői elégedettség növelése érdekében. De olyan termékek esetén működik, amelyeknél az értékesítés kiegyensúlyozott és kismértékű ingadozást mutat. Ennek következménye a listában elért nyolcadik helye, hiszen a portfólió nagy részére nem alkalmazható a termékinnovációk, promóciók és szezonális elemekkel fűtött igényingadozás miatt.

Az 5. ábra bemutatja, hogy milyen együttműködési innovációk állnak jelenleg rendelkezésre az iparágban. Az ábra kiemeli, hogy a vizsgált vállalatok hány százaléka alkalmazza az adott technikát; valamint az adott technika a teljes értékesítést milyen nagyságban érinti. Négyzet jelzi a jelenleg stagnáló technikákat; kör mutatja a növekedés pályán lévő alkalmazásokat.

5. ábra Ellátási együttműködési innovációk alkalmazása



Forrás: GMA (2013a, 19. o.)

A korábban jelzett VMI a portfólió 20%-ára alkalmazható csupán, de a vállalatok több mint 90%-a használja e technikát, alkalmazása stabilnak tekinthető.

Így elmondható, hogy ez a technika kevésbé jelent ma már innovációt, s inkább a jó gyakorlat részének tekinthető.

A másik stagnáló alkalmazás az elosztó központok megosztása. A megkérdezett vállalatok közel 25%-a alkalmazza az elosztó központok megosztását, az értékesítés több mint 30%-át érinti. E technika azt jelenti, hogy több gyártó összefogásával hatékonyabbá teszik az elosztást. Ez különösen nagyvárosokban óriási jelentőségű a beszállítást akár forgalomkorlátozások vagy különadók akadályozhatják, nehezíthetik. E technika könyörtelenül együttműködésre kényszeríti akár a versenyző vállalatokat is, a gyártó-független elosztó központok szerepe megnő a szinergiák megteremtésében.

Az 5. ábra jobb oldali területén számos előretörést mutató innovációt látunk, ezek kis-, közepes, illetve nagymértékben is érinthetik az értékesítést. Ezek a gyakorlatok jelenleg futó és előretörést mutató alkalmazások.

A baloldalon a cloud, azaz felhő alapú információs rendszerek állnak, amelyek az információ megosztását új alapokra helyezik. Kevesen és kismértékben alkalmazzák, de a technológiai fejlesztési trend e területen átütő lesz a következő évtizedben.

E feltüntetett technikák mindegyike az együttműködést szolgálja. Látható, hogy a vállalatok az ellátási lánc területén kezdenek kifogyni a csupán belső fejlesztési lehetőségeket adó költségcsökkentési és rugalmasságot növelő, innovatív ötletekből. Versenyképességük megőrzése érdekében külső partnereik felé kell fordulniuk, így döntéseik optimalizálási határai kibővülnek, ezzel együtt a rendszer komplexitása is növekszik.

A megkérdezett vállalatok arról is nyilatkoztak, mit tekintenek az együttműködés kulcsfontosságú mozgatórugóinak (6. ábra) és korlátainak (7. ábra). E lekérdezés során lehetővé vált a gyártó és a kereskedő páros, de egymástól független vizsgálat. E táblázatban explicit módon azonosítható a *bizalom* kapcsolatminőségi dimenzió. Az összehasonlításból kitűnik, hogy míg a gyártók részéről mind mozgatórugóként, mind korlátként a bizalomhoz kötődik az első három elem egyike („A partnerek közötti bizalom felépítése”, „A partnerek közötti bizalomhiány”), addig a kereskedői oldal rangsorában e kérdés másodlagos. E tényező rámutat arra is, hogy a csomagolt termékek piacán kereskedelmi koncentráció tapasztalható. Az élelmiszerboltok tekintetében 1992–2012 között a top 20 vállalat piaci részesedése 39%-ról 62%-ra növekedett (USDA 2013). Az CPG<sup>4</sup> piacon a kereskedelem került erőteljesebb hatalmi pozícióba az elmúlt évtizedekben, így érthető, hogy a bizalom a kiszolgáltatottabb helyzetben lévő gyártó igénye.

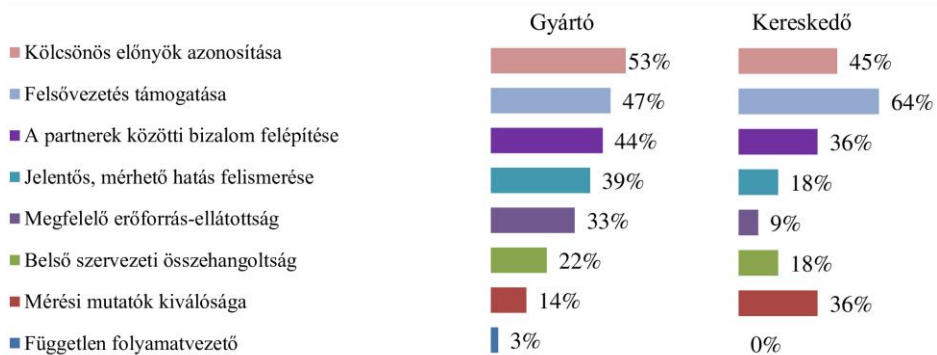
---

<sup>4</sup> Consumer Packaged Goods azaz a fogyasztói csomagolt termékek

Az elégedettség és az elkötelezettség dimenziói implicit módon találhatók meg a mozgatórugók és a korlátok között.

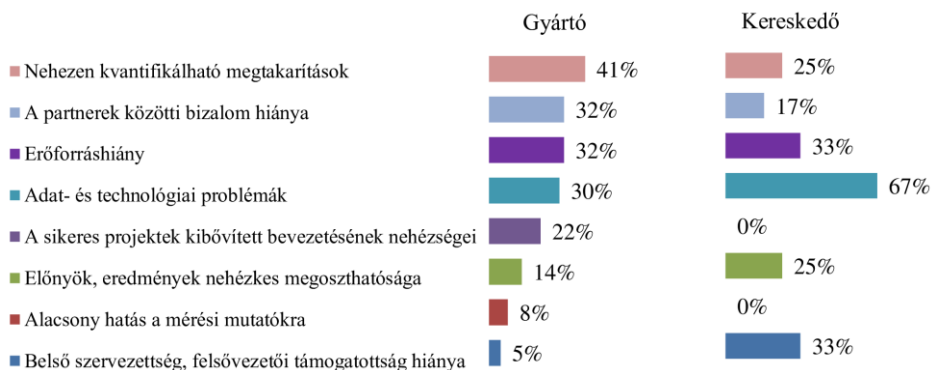
Az elégedettség a „kölsönös előnyök azonosításával”, „a jelentős, mérhető hatás felismerésével” és a „mérési mutatók kiválóságával” hozható összefüggésbe a mozgatórugóként jelölt elemek közül. Az együttműködés korlátjaként a „nehezen kvantifikálható megtakarítások”, az „előnyök, eredmények nehézkes megoszthatósága”, valamint a „mérési mutatók adataira gyakorolt alacsony hatás” elemei tartoznak az elégedettségi dimenzióhoz.

6. ábra A sikeres együttműködések fő mozgatórugói



Forrás: GMA (2013b, 43. o.)

7. ábra A sikeres együttműködés korlátjai



Forrás: GMA (2013b, 44. o.)

A gyártóknál a kölcsönös előnyök azonosítása jelenti az elsődleges fontosságú mozgatórugót, ami megelőzi a felsővezetők támogatását és a bizalom felépítését is.

A kereskedői oldalt tekintve ugyanezen elem a harmadik helyen szerepel, megelőzi a felsővezetők támogatása, a bizalom felépítése és a mérési mutatók kiválósága. E válaszok arra utalnak, hogy míg a gyártónak elsődlegesen fontos a kölcsönös előnyök megállapítása ahhoz, hogy a szervezetet belülről az együttműködés irányába vigye, addig a kereskedői oldalról az előzetes kapcsolatépítés fontossága kerül előtérbe, megelőzve a konkrét, közös lehetőségek feltérképezését és kiaknázását. Ezt a különbséget a koncentrálnak kereskedelem irányába történő eltolódásához kapcsolom. Korlátok között a gyártó részéről a nehezen számszerűsíthető elemek jelentenek elsősorban problémát, míg ez a kereskedő szempontjából harmadlagos, melyet az elkötelezettség elemei megelőzik.

Az *elkötelezettség* kapcsolati dimenzió az erőforrás oldalon a „felsővezetés támogatása”, a „megfelelő erőforrás ellátottság”, valamint a „belső szervezeti összehangoltság” elemekkel azonosítható a mozgatórugókat vizsgálva (6. ábra). Ezek azok a területek, ahol egy vállalat tud belső erőket mozgatni abban az esetben, ha fontos üzleti területre fókuszál. A korlátok oldalán találjuk a „erőforráshiányt”, a „belső szervezetséget, a felsővezetői támogatottság hiányát” – a kérdőív itt egy elemként kezeli e két területet – (7. ábra), amik megegyeznek a mozgatórugók között felsoroltakkal. Az elkötelezettség tekintetében egyértelműen látható, hogy az együttműködések mozgatórugói közül a legfontosabbak közé tartozik a felsővezetői támogatás mindkét fél esetén. A korlátokat tekintve pedig nem a felsővezetés a fő akadály. Az erőforrás- ellátottság és a belső szervezetség nem jelent mozgatórugót. De az erőforrások hiánya korlátként léphet fel. A kereskedő esetén szembevetendő, hogy az „adat- és technológiai problémák” jelentik a legnagyobb korlátot az együttműködésben, ami érthető abból a szempontból, hogy számos partnerrel kell felépíteni az összetett adatáramlási rendszerharmonizációt.

A bizalom, az elkötelezettség és az elégedettség dimenzióit vizsgálva látható, hogy míg a kereskedőt az elkötelezettség és az elégedettség tényezői erőteljesebben hangolják arra, melyik partnerrel és hogyan működik együtt, addig a gyártót, aki a költséghatékonyság nyomása alatt áll, a realizálható eredmények ösztönzik elsősorban.

Ezek alapján kijelenthető, hogy a bizalom, elégedettség és elkötelezettség, mint a kapcsolati minőség kulcsdimenziói megjelennek a vállalatközi kapcsolat megítélésekor explicit vagy implicit módon. De az is egyértelmű, hogy más prioritást képviselnek e dimenziók a gyártó, valamint a kereskedő oldalán.

## 6. Összefoglalás

A vállalatok érzékelik e kapcsolati dimenziókat, de a fejlesztési lehetőségek tekintetében eltérő tényezőkre helyezik a hangsúlyt, ami nehezíti a közös együttműködés gördülékeny fejlesztését. A CPG észak-amerikai piacán, ami fejlett, érett piacnak tekinthető, óriási lehetőségek állnak még rendelkezésre a partnerkapcsolatok fejlesztésében, melynek gátja leginkább az együttműködésben résztvevő szervezetek száma lehet. A vállalati ellátási láncának működési dinamikáit vizsgálva látható, hogy újabb és újabb együttműködési formákat alkalmaznak a gyakorlatban. A résztvevő vállalatok számára léteznek jó gyakorlatok, az iparág nyitott a technológia által felkínált újítások bevezetésére és szélesebb körű alkalmazására. Általánosságban azonban nem beszélhetünk jól azonosítható, ideális együttműködési modellről ebben az iparágban, hiszen a kulcs az adott, konkrét partnerkapcsolatban rejlik annak függvényében, hogy megtalálják-e a felek az elégedettség, az elkötelezettség és a bizalom saját szervezeti szempontjuk alapján megkívánt szintjét, amit a másik fél elvárásaival is össze kell hangolni. Az adatok alapján arra nem kaptam meggyőző választ, hogy mennyi jövőbeli potenciál rejtőzik az ellátási lánc partnereinek az együttműködési kapcsolatuk fejlesztésében, hiszen az adatokkal jelenlegi, valamint múltbeli állapotokat hasonlíthatunk össze. De a belső vállalati képességek és versenyelőnyök kiaknázásán túlmutatnak a vállalatközi együttműködési lehetőségek. Olyan esélyt kínálnak – még ha kockázatosat is –, melyre az adott szervezet önállóan nem képes. A teljes ellátási lánc integrációja egyelőre vízió ebben az iparágban, mely kihívásokat, innovatív megoldásokat és gondolkodást követel versenyzőitől.

### *Felhasznált irodalom*

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1998): *Business market management. Understanding, creating, and delivering value*. Prentice–Hall, Upper Saddle River.
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing. In Berry, L. L. – Shostack, G. L. – Upah, G. D. (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, pp. 25–28.
- Berry, L. L. – Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services: Competing through Quality*. FreePress, New York.
- Bódi-Schubert A. (2011): *A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje*. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Camp, R. C. (2006): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Productivity Press, New York.

- Crosby, L. A – Evans, K. R. – Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *The Journal of Marketing*, 54, 3, pp. 68–81.
- Dwyer, P. – Schurr, H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 2, pp. 11–27.
- Ford, D. – Håkansson, H. (2006): IMP – somethings achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40, 3–4, pp. 248–258.
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johanson, J. (2002): How do companies interact? In Ford, D. (ed.): *Understanding business marketing and purchasing*. Third edition, Thomson Learning, London, pp. 78–87.
- Gelei A. – Dobos I. – Sugár A. (2014): Bevezetés a diadikus adatelemzésbe – elmélet és alkalmazás. *Statistikai szemle*, 92, 5, 417–446. o.
- GMA (2013a): *GMA Supply Chain. Benchmarking 2012. Unlocking the Hidden Value of Complexity Management and Collaboration*. Grocery Manufacturing Association, Washington. [http://www.gmaonline.org/file-manager/Collaborating\\_with\\_Retailers/WP-SuppChainBenchmarking\\_2013.pdf](http://www.gmaonline.org/file-manager/Collaborating_with_Retailers/WP-SuppChainBenchmarking_2013.pdf) Letöltve: 2013.oct.15.
- GMA (2013b): *GMA Supply Chain. Benchmarking 2012. Unlocking the Hidden Value of Complexity Management and Collaboration*. Grocery Manufacturing Association, Washington. [http://www.gmaonline.org/uploadFiles/1A55B100000723.filename.TPA\\_Supply\\_Chain\\_Conference\\_2013\\_-\\_Supply\\_Chain\\_Benchmarking.pdf](http://www.gmaonline.org/uploadFiles/1A55B100000723.filename.TPA_Supply_Chain_Conference_2013_-_Supply_Chain_Benchmarking.pdf) Letöltve: 2013.10.15.
- Grönroos, C. (2000): Creating a relationship dialogue: Communication, interaction and value. *Marketing Review*, 1, 1, pp. 1–14.
- Grönroos, C. (2007): *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Gruen, T. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing. *Consumer Markets International Business Review*, 4, 4, pp. 447–469.
- Gummesson, E. (2007): Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, 6, 2, pp. 113–141.
- Håkansson, H. (1982): An Interaction Approach. In Håkansson, H. (ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, pp. 10–27.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Press, Boston.
- Hennig-Thurau, T. – Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14, 8, pp. 737–765.
- Hetesi E. – Vilmányi M. (2011): A kapcsolati minőség és a lojalitás szerepe B2B kapcsolatokban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, *Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékváltás*. Nemzetközi Tudományos Konferencia kiadványa.
- Holmund, M. (2008): A definition, model, and empirical analysis of business-to-business. *International Journal of Service Industry Management*, 19, 1, pp. 32–62.
- Jambulingam, T. – Kathuria, R. – Nevin, J. (2011): Fairness–Trust–Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier–Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 1, pp. 39–56.

- Järvelin, A. (2001): *Evaluation of relationship quality in business relationships*. Ph.D. dissertation, University of Tampere, Tampere.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995a): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32, 3, pp. 54–65.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995b): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32, 1, pp. 348–350.
- Lang, B. – Colgate, M. (2003): Relationship quality, on-line banking and the information technology gap. *International Journal of Bank Marketing*, 21, 1, pp. 29–37.
- Levitt, T. (1969): *The marketing mode*. McGraw–Hill, New York.
- Liljander, V. – Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services. In Swartz, T. A., – Bowen, D. e. – Brown, S. W. (eds.): *Advances in Services Marketing and Management*. 4, JAI Press Inc, London, pp. 141–167.
- Megyeri E. (2014): *A kapcsolati minőség méltányossági dimenziója vállalatközi kontaktusokban*. JATEPress, Szeged.
- Mandják T. (2005): Marketing szemléletmód és üzleti kapcsolatok. *Vezetéstudomány*, 36, 5, 14–24. o.
- Morgan, R. – Hunt, S. (1994): The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 58, 3, pp. 20–38.
- Naude, P. – Buttle, F. (2000): Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 29, 4, pp. 351–361.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58, 1, pp. 111–124.
- Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2003): Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, 56, 9, pp. 691–697.
- Santos, C. P. – Fernandes, D. V. H. (2008): Antecedents and Consequences of Consumer Trust in the Context of Service Recovery. *BAR, Brazilian Administration Review*, 5, 3.
- Scheer, L. – Kumar, N. – Steenkamp, J. (2003): Reaction to perceived inequity In U.S. and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, 46, 3, pp. 303–316.
- Smith, J. B. (1998): Buyer–seller relationships: bonds, relationship management and sex–type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15, 1, pp. 76–92.
- USDA (2013): Top 4, 8, and 20 firms' share of U.S. grocery store sales, 1992–2012. [www.ers.usda.gov/media/363036/topgrocerysales.xls](http://www.ers.usda.gov/media/363036/topgrocerysales.xls), Letöltve: 2013.10.15.
- Wimmer Á. – Mandják T. (2003): *Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők?* Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék 45. sz. műhelytanulmánya, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék, Budapest.