

# A vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál

*Egy vállalat sikerességének fontos tényezője, hogy milyen mértékben rendelkezik jó vevői és szállítói kapcsolatokkal. Ezek az erőforrások rendkívül fontosak, és hosszú távon képesek meghatározni a vállalat működésének eredményességét. A cikkben az 1996-ban és 1999-ben elvégzett Versenyben a világgal<sup>1</sup> felmérés vevői és szállítói kapcsolatokra vonatkozó eredményeit foglaljuk össze.*

A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Versenyképességi Kutatóközpontja 1996-ban és 1999-ben kérdőíves felméréssel kísérelt meg átfogó képet adni a magyar gazdaságról „alulnézetben”, azaz a vállalatok megkérdezésével (*Gyorsjelentés* [1996]; *Gyorsjelentés* [1999]). A kutatás marketing-alprojektjében 1996-ban összesen 325 vállalat, míg 1999-ben 309 vállalat kereskedelmi és marketing-igazgatója válaszolt a marketingtevékenységre vonatkozó kérdésekre. A két időpontban megkérdezett vállalatok köre bizonyos szempontból eltér egymástól: 1996-ban főleg a nagyobb, exportorientált cégeket fedte le a vizsgálat, míg 1999-ben inkább a hazai piacokra termelő, közepes méretű, főleg a feldolgozó iparban tevékenykedő vidéki vállalatokat. Ennek megfelelően a két felmérés eredményeinek összehasonlításánál figyelembe kell venni az eltérő mintából eredő torzítási lehetőségeket is.

A cikkben először bemutatjuk, hogy a megkérdezett vállalatok milyen mértékben voltak képesek érvényesíteni érdekeiket a beszerzési illetve értékesítési árak változásánál, majd rátérünk a vevői és szállítói kapcsolatok elemzésére, s végül megvizsgáljuk, hogy ezek a kapcsolatok hosszú távon is életképesek-e.

## A beszerzési és értékesítési árak változása

A vállalati működés eredményességét nagy mértékben meghatározhatja, hogy mennyire képesek érdeke-

iket érvényesíteni a beszerzési árak növekedésének megakadályozásában, illetve ezek továbbhárításában vevőik felé. Ahhoz tehát, hogy általános képet kaphassunk a piaci szereplők kapcsolatairól, érdemes megvizsgálni ezeket a tényezőket. A kérdőívben számszerű meghatározásért kértük annak, hogy milyen százalékban változott az elmúlt évben az értékesítési és a beszerzési átlagár.

A vállalatok átlagosan 21%-os értékesítési átlagár-növekedésről és 24%-os beszerzési átlagár-növekedésről számoltak be. Az árak növekedése – akárcsak három évvel ezelőtt – tavaly is a beszerzési árak javára tolódott el, bár ez a különbség sokkal kisebb mértékű. Az 1996-os felmérésben ez a két érték 32 és 39% volt, ami azt is jelzi, hogy a vállalatok – a statisztikai mutatóknak megfelelően – csökkenő inflációval néztek szembe. Mivel ez egy átlagos érték, érdemes megnézni, hogyan oszlott meg ez az átlagos árszínvonal-növekedés az egyes vállalatok között. Az 1. ábra alapján elmondható, hogy a két véglet volt a jellemző, azaz voltak, akik nagyon magas, és voltak, akik – nyilván ők adják a többséget – nagyon alacsony emelkedésről számoltak be, míg közepes (20–80%-os) áremelkedésről igen kevesen.

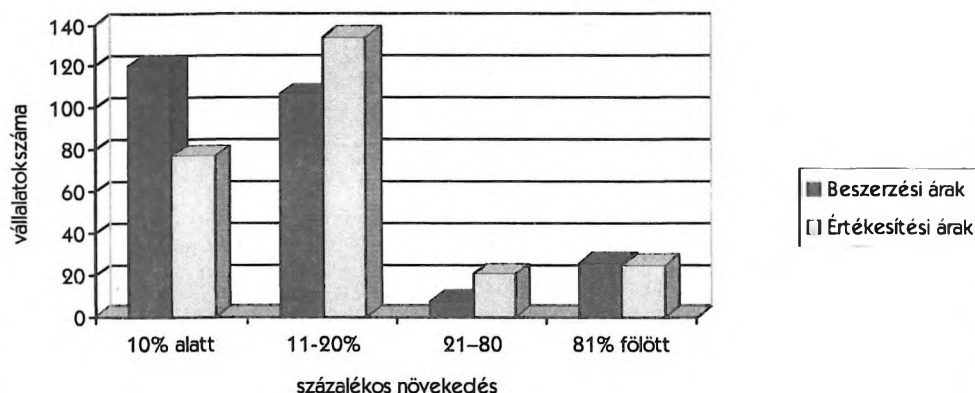
Nemcsak azt tudjuk megvizsgálni, hogy mekkora az átlagos árszínvonal-növekedés, hanem azt is, hogy melyek azok a vállalatok, amelyek jobban tudták saját értékesítési áraikat növelni, mint beszállítóik a saját áraikat. A két adat összevetésével az az eredmény adódik, hogy a vállalatok 26%-a volt erre képes. 20%-uknál egyforma volt a kétféle ár növekedése, míg a többség (54%) kénytelen volt magasabb beszerzésiár-növekedést elfogadni, mint amennyivel saját értékesítési árait növelni tudta.

Ez az arány valamelyes javulást mutat a három évvel ezelőtti adatokhoz képest (2. ábra).

Továbbra is elsősorban az agresszív növekedési stratégiát folytató vállalatok képesek jobban érvényesíteni beszerzési árak növekedését értékesítési árakban. Más okból ugyan, de ugyanerre voltak képesek a

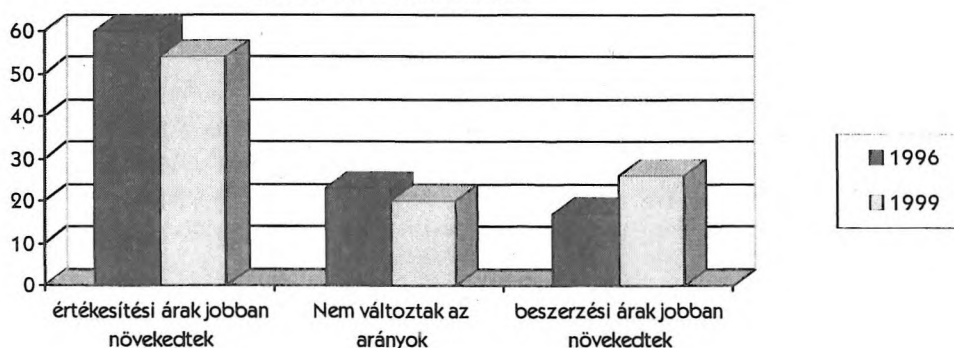
<sup>1</sup> A *Versenyben a világgal* kutatás marketing-alprojekt tagjai a szerzőn kívül: Bauer András, Berács József, Kolos Krisztina.

1. ábra

Beszerzési és értékesítési árak növekedése  
(vállalatok gyakorisági eloszlása)

2. ábra

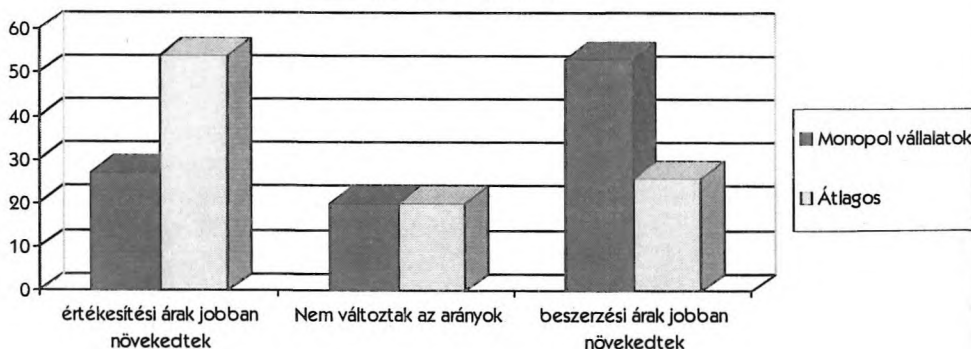
Árnövekedési tendenciák (%)



	A beszerzési árak jobban növekedtek	Nem változtak az arányok	Az értékesítési árak jobban növekedtek
Monopolhelyzet	27 %	20 %	53 %
Átlag	54 %	20 %	26 %

3. ábra

Árnövekedési tendenciák (%)



monopolhelyzetben lévő vállalatok is, számukra azonban a versenytárs hiánya engedi meg az értékesítési árak növelését (1. tábla).

## Vevők

A piacgazdaság kialakulásával egyre lényegesebbé válik a fogyasztók minél magasabb szintű kiszolgálása. A megkérdezett vállalatok vezetői rendkívüli fontosságot tulajdonítanak e tényezőnek, amit az is mutat, hogy az ötös skálán 4,5-es átlagértéket kapott a fogyasztók jobb kiszolgálásának célja, míg a fogyasztókkal kialakított jó viszonyt a vállalatok 77%-a tartja a vállalat fontos erőforrásának (összehasonlításképpen a nagyobb profit elérésének célja volt a sorrendben következő vállalati célkitűzés -

3,9-es értékkel). Ez természetesen a vállalatok értékelése önmagukról - lehet, hogy fogyasztóik másképpen nyilatkoznának -, így is rávilágít azonban arra a tényre, hogy a vállalatok mennyire érzik a magas szintű fogyasztókiszolgálás fontosságát.

A vevőkkel kapcsolatosan először megvizsgáljuk a fogyasztókiszolgálás színvonalának változását, majd a vertikális marketingcsatornák kutatásának eddigi eredményeit felhasználva bemutatjuk, hogy milyen kapcsolat alakult ki a vizsgálatban részt vevő vállalatok és vevők között.

• **Vevőkiszolgálás**

Noha a vállalatvezetők tisztában vannak azzal, hogy milyen lényegessé vált a vevők igényeinek magas színvonalú kielégítése, a gyakorlatban még nem mindegyikük alkalmazza az erre a filozófiára épülő

tényezőt. Ezt okozhatja természetesen a minta eltérése is, bár valószínűbbnek látszik a vezetők megítélésében meglévő öngigazolás: munkájuk eredménytelenségéről kellene tanúbizonyságot tenni, ha nem számolhatnának be legalább minimális javulásról.

Ugyanez a tendencia figyelhető meg akkor is, amikor a versenytársakhoz viszonyítva jellemzik saját vállalatuk teljesítményét: a vállalatvezetők majd minden tényező megítélésében egy kicsit jobbnak tartják magukat versenytársuknál (4. tábla).

	Hány százalék választotta
Rendszertelenül kísérik figyelemmel a szolgáltatási színvonal egyes elemeinek alakulását	31
A szolgáltatási színvonalat szisztematikusan mérik	25
A szolgáltatási színvonal mért adatait rendszeresen elemzik	30
A szolgáltatási színvonal mérése és elemzése az összvállalati és a marketingstratégia alapja	21

vállalati stratégiát. Ezt mutatja az a tény, hogy a vállalatok saját szolgáltatásaik színvonalát nem minden esetben kísérik figyelemmel, ami nyilvánvalóan nehezíti a rugalmas reagálást (2. tábla).

Míg a felsővezetők 84%-a tartja vállalatáról, hogy a fogyasztók magas színvonalú kiszolgálása fontos cél a vállalat életében, addig a kiszolgálás mérésére és elemzésére alapuló stratégiát csak 21%-uk folytat. 31%-uknak egyáltalán nincs rendszeres adata e tényezőről, míg 25%-uk nem elemzi a rendelkezésre álló adatokat, ami gyakorlatilag megvalósíthatatlanná teszi az elméletileg vallott vállalati célt.

A fogyasztókiszolgálás konkrét tényezőit tekintve a kialakult kép sokkal biztatóbb, hiszen egyik tényező sem romlott az elmúlt időszakban, bár a vállalatok értékelésével ellentétben javulásról sem számolhatunk be (3. tábla).

Tényezők	Értékelés*
Pontos szállítás	3,5
Rugalmas vevőkiszolgálás	3,7
Rugalmas termelési rendszer	3,3
Rövid szállítási határidők	3,4
Rugalmas reagálás a fogyasztói igények változására	3,5
Magas színvonalú fogyasztói szolgáltatások	3,3

\* 1 = sokkal gyengébb, 3 = lényegében azonos, 5 = sokkal jobb

Meghatározó tényezők	1999 (%-ban fordult elő)	1996 (%-ban fordult elő)	Változás 1995 óta (1=jelentősen csökkent, 5=jelentősen nőtt)
A szállítás időben, pontosan érkezett	90	90	3,6
Az ígért minőségben érkezett	88	88	3,6
Az ígért mennyiségben érkezett	94	93	3,5
A számla pontos volt	95	95	3,6
Sértetlenül érkezett meg a rendelés	95	94	3,5

Látható, hogy egyedül a szállítások minőségbeli pontossága nem éri el a 90%-os szintet, ahogyan három évvel korábban sem. Ezen a téren tehát a vállalatok nem voltak képesek javulást elérni. A két időpontban végzett kutatás eredményei szinte teljesen azonosak, s a kereskedelmi vezetők mégis úgy érzik: ha csak egy kicsit is, de sikerült javítaniuk az összes felsorolt

során olyan tényezők vizsgálatát tartja fontosnak, mint a függőség, a helyettesíthetőség, a vevők koncentráltága, vagy az elkötelezettség és bizalom megléte a kapcsolatokban (Kenesei [1997]). Abban az esetben, ha egy vállalat erősen függ vevőitől, érdeke a kapcsolat szorosra fűzése, hiszen ez akadályozhatja meg vevőit abban, hogy partnert váltsanak s más

• **A vevőkkel fenntartott kapcsolat elemzése**  
Egy vállalat működését erősen befolyásolja, hogy milyen kapcsolatot tart fenn vevőivel. A vertikális marketingcsatornák irodalma e kapcsolatok elemzése

szállítótól vegyék meg az adott terméket vagy szolgáltatást.

Az, hogy egy vállalat mennyire kiszolgáltatott a vevőinek, többféleképpen is mérhető. Következtethetünk egyrészt a vevők koncentrátságából: minél több nagy vevője van egy vállalatnak, azaz minél koncentráltabb a vevőköre, annál nagyobb traumát jelenthet elvesztésük, és annál nehezebben lehet pótolni őket. Ehhez kapcsolódik a helyettesíthetőség kérdése is: minél könnyebben helyettesítheti fő vevőit egy vállalat, a vevő annál kevésbé tudja kihasználni piaci erejét a szállítóval szemben. Végül: maga a függőség is mérhető egy kapcsolatban.

A koncentrációra következtethetünk abból a kérdésből, amely arra vonatkozott, hogy a vevők hány százaléka adja az összes értékesítés felét. A 27%-os eredmény viszonylag koncentrált piacot jelez. A nagyobb vállalatok vevőköre koncentráltabb (23%), míg a kisebbeké kevésbé koncentrált (31%). Ez nyilván annak is köszönhető, hogy a nagyobb vállalatok nem tartanak attól, hogy egy koncentráltabb vevőkör kiszolgáltatottabbá teszi őket, hiszen méretüknél fogva ők is jelentős erőt képviselnek a piacon. A versenytársakhoz viszonyítva a vállalatok nem érzékelik koncentráltabbnak vevőikörüket (ötös fokozatú skálán 3,2-es érték), a monopolhelyzetben lévő vállalatok jeleztek egy kicsit erősebb koncentrátságot (3,4), ami valószínűleg ebben az esetben sem jelenti a kiszolgáltatottság növekedését, inkább csak a hasonló vállalatok egymáshoz való vonzódását.

A koncentrátságra vonatkozó eredmények jelentős hasonlóságot mutatnak az 1996. évi felmérésben tapasztaltakhoz, ami azt jelzi, hogy ezen a téren nem történt jelentős változás, a piac koncentrátsága nem csökkent. Ez arra is rámutathat, hogy még mindig nem sikerült a gazdaságban a közepes vállalatoknak olyan mértékben tért nyerniük, hogy ellensúlyozhatnák a nagyvállalatok piaci erejét, s ezáltal csökkenthetnék a piaci koncentráció mértékét.

A helyettesíthetőséget oly módon mértük, hogy megkértük a vállalatokat, becsülnék meg, hogy öt leg-

fontosabb vevőjük közül hány helyett nem tudnának rövid távon helyettesítőt találni. Az eredményeket a 4. ábra jelzi.

Az átlagos érték 2,71. Az ábrán jól látható, hogy viszonylag normális az eloszlás, a legtöbb vállalat tehát valóban két-három vevőjéről állítja, hogy nehezen lenne helyettesíthető.

A koncentrátságra és a helyettesíthetőségre vonatkozó adatok viszonylag objektívnek tekinthetők, míg a függőség sokkal inkább a vállalatok által érzékelt függőséget mutatja. A vállalatok saját értékelésük alapján úgy érzik, hogy értékesítési függőségük – ha nem is jelentős mértékben – nőtt az utóbbi öt évben (öt fokozatú skálán 3,4). Ez az eredmény némileg elmentmond annak, hogy mind a koncentrátság, mind a helyettesíthetőség mérőszámai jelentős hasonlóságot mutatnak a három évvel ezelőtti megkérdezéshez. Így tehát az objektív mutatók nem támasztják alá a vállalatok szubjektív értékelését.

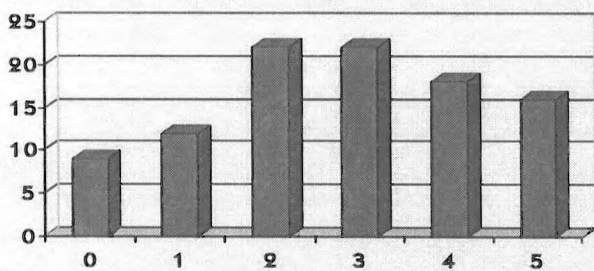
Előzetes feltételezésünk, mely szerint a nagyvállalatok és monopol vállalatok koncentráltabb és nehezebben helyettesíthető piaci nem feltétlenül a függőség erősödését jelzik, beigazolódt, mivel ez az a két csoport, ahol változatlan függőségi viszonyokat jeleztek a vállalatok.

#### Szállítók

A piaci verseny fontos tényezője a szállítókkal való kapcsolat is (Porter [1993]). Amennyiben a vállalat erősen függ beszállítóitól, nehezebben tudja érvényesíteni saját érdekeit, sokkal kiszolgáltatottabb helyzetbe kerül versenytársainál. A magyarországi piaci viszonyok kialakultságát mutatja az a tény, hogy a vállalatok saját értékelésük alapján sokkal nehezebben tudják nagy vevőiket pótolni, mint fő beszállítóikat. Míg a nagy vevők közül átlagosan 2,7-et nem tudnának pótolni, addig beszállítóik közül átlagosan csak 1,7 helyettesítése okozna rövid távon problémát (5. ábra).

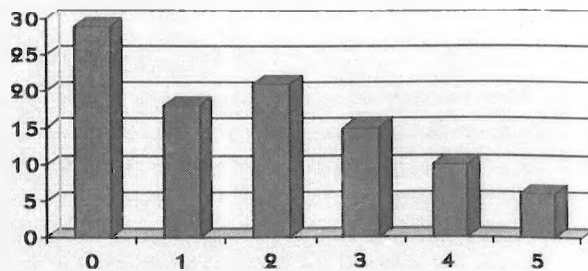
4. ábra

Öt legfontosabb vevője közül hányat  
nem tudna helyettesíteni  
(%)



5. ábra

Öt legfontosabb szállítója közül hányat  
nem tudna helyettesíteni  
(%)



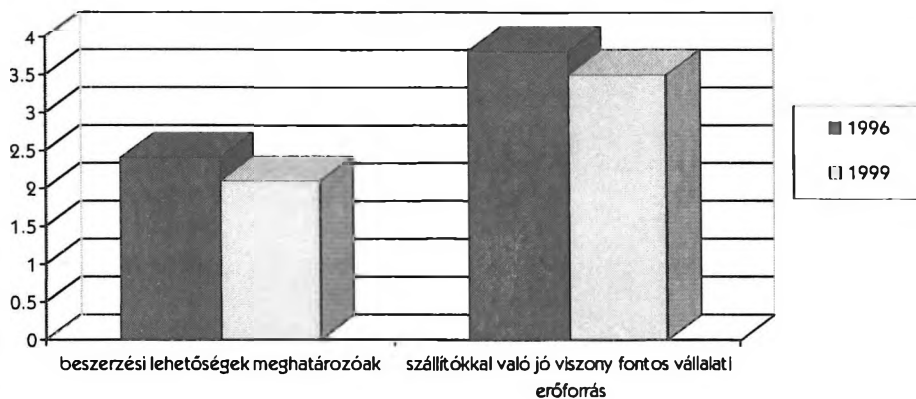
Míg a vevőket tökéletesen helyettesíteni a megkérdezett vállalatok közül csak minden tizedik tudná, addig a szállítókat már majd minden harmadik.

A három évvel ezelőtti adatokhoz képest pozitív ez a tendencia, hiszen akkor még 1,9 volt az átlagérték, tehát kis javulás következett be a helyettesíthetőségben, ami magyarázható a piaci verseny erősödésével is.

Ugyanezt a tendenciát figyelhetjük meg a szállítókkal való kapcsolat fontosságának értékelésekor is (6. ábra).

6. ábra

**Szállítókkal való kapcsolat fontossága**  
(1 = egyáltalán nem igaz, 5 = tökéletesen igaz)



Mindkét állítás esetében elmondható, hogy a vállalatok életében csökkent a szállítók szerepe, s ez a csökkenés valószínűleg folyamatos volt a kilencvenes években. Amíg a hiánygazdaság idejében a vállalatok működésének egyik meghatározó tényezője volt a stabil és megbízható beszerzési lehetőség, addig ezt mára a vállalatok döntő része – úgy tűnik – egyre kevésbé tartja működésében alapvető fontosságúnak.

A szállítókkal való jó viszony meglete nyilvánvalóan magasabb értéket kapott, ami arra, a fejlett piacgazdaságokban is megfigyelhető tényre utal, hogy noha a vállalat működésében nem döntő jelentőségű, de mégis lényeges, hogy a piaci partnerekkel jó viszony alakuljon ki, s törekedni kell a stabil partneri kapcsolatokra (Cram [1994]).

Ez vezet el a következő témakörhöz, amely a vállalatok között meglévő hosszú távú kapcsolatokat vizsgálja részletesebben.

**Hosszú távú piaci kapcsolatok**

A vállalatok kapcsolataival foglalkozó marketing-szak-

irodalomnak létezik egy, a hagyományos marketing-felfogástól részben eltérő vonulata, amelyet az irányzatot képviselő szerzők nyomán *relationship marketing*-nek (RM), azaz *kapcsolatorientált marketing*-nek szoktak nevezni. Kutatói új paradigmaként mutatják be, s lényegét úgy fogalmazzák meg, hogy a vevők lojalitásának visszaszerzéséért folyó harcban azok fognak versenyelőnyhöz jutni, akik képesek a vevőkkel hosszú távú kapcsolatokat kialakítani (McKenna [1991]; Grönroos [1989], [1990], [1994]; Levitt [1983]; Cram [1994]; Berry [1983]).

A kapcsolati marketing egyik lényeges elméleti alapvetése, hogy a hosszú távú profit biztosítékát a hosszú távú kapcsolatok kialakításában és fenntartásában látja.

Noha a kapcsolati marketing elméletét elsősorban a szolgáltatások világában találták különösen hasznosnak, az utóbbi években a termékek marketingje során is megfigyelhető bizonyos eltolódás a hosszú távú kapcsolatok kialakulása felé (Kalwani-Narayandas [1995];

Noordevier et al. [1990]; Lusch - Braun [1996]).

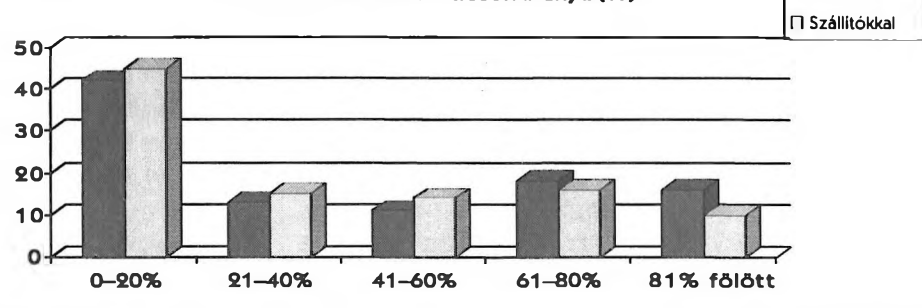
A megkérdezett vállalatok körében – úgy tűnik – egyelőre nem általános a törekvés a hosszú távú kapcsolatokra.

A hosszú távú piaci kapcsolatokat elemezve megfigyelhető, hogy a vállalatok vevőikkel és szállítóikkal is közel ugyanolyan arányban kötnek rövid illetve hosszú távú szerződéseket, amit a 7. ábra szemléltet.

Az ábra azt mutatja, hogy a vállalat összes értékesítésének illetve beszerzésének hány százaléka történik hosszú távú szerződés alapján. Látható, hogy a vállalatok közel fele nem képes vagy nem akar hosszú távú megállapodásokat kötni, s csak igen kevesen vannak, amelyek eladásai és vásárlásai döntő többségét hosszú távra lekötik (16 és 10%). Ennek okairól

7. ábra

**A hosszú távú szerződések aránya (%)**



részletes információink is vannak, hiszen a vállalatok arra a kérdésre is válaszoltak, hogy miért kötnek, illetve miért nem kötnek hosszú távú szerződéseket. Mielőtt rátérnénk e kérdés elemzésére, felhívjuk a figyelmet arra az érdekes tényre, hogy a mintában szereplő vállalatok nagyobb százalékban kötnek hosszú távra megállapodásokat vevőikkel, mint szállítóikkal. Ennek az eltérésnek valószínűleg a mintában keresendő az oka, hiszen elég sok olyan vállalat vett részt a felmérésben, amelyik egy másik vállalat bedolgozójaként bér munkát végez (17% azon vállalatok aránya, amelyek árbevételének több mint 80%-a bér munkából származik), s így azt mondhatja, hogy működése és értékesítése teljes mértékben egy hosszú távú megállapodáson alapul.

Azt, hogy milyen indokai vannak a hosszú távú vevői szerződéseknek, egy 14 szempontot tartalmazó állítás-sorozattal mértük. A vállalatoknak a lehetséges indokokat fontosságuk alapján egy ötös skálán kellett értékelniük (1 = a szempont jelentéktelen; 5 = meghatározó jelentőségű). A válaszokat faktoranalízis segítségével csoportosítottuk, s az így kialakult négy faktor közül a legjelentősebbnek a stabilitásra való törekvés mutatkozik: a vállalatok saját bevallásuk szerint leginkább azért kötnek hosszú távú szerződést vevőikkel, hogy stabil kapacitáskihasználást érjenek el (4,14), illetve hogy stabil árbevételhez jussanak (4,08). Ez arra utal, hogy a magyar gazdaságban még mindig igen fontos szerepet kap a biztonságos működésre való törekvés.

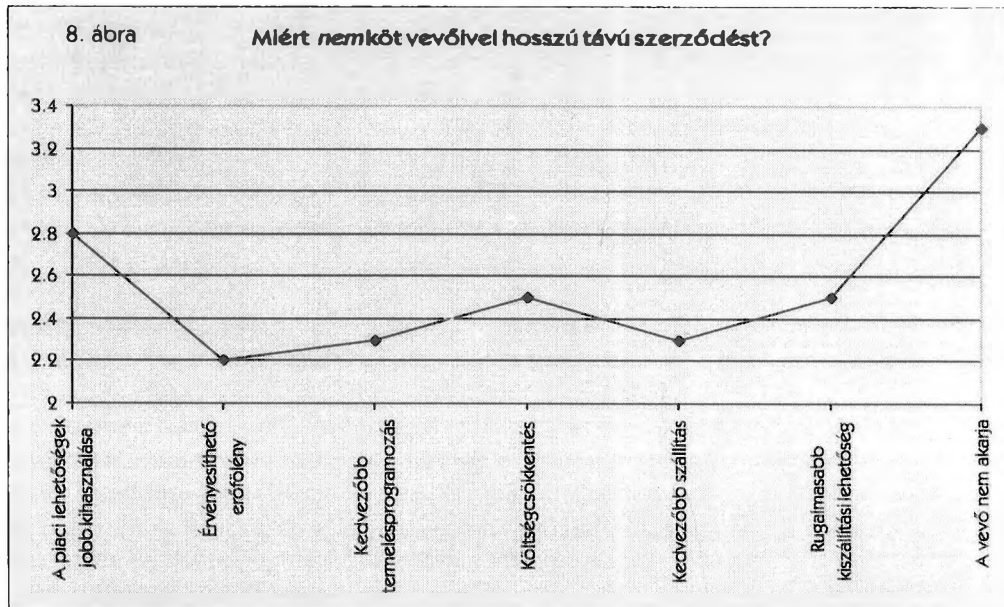
A második faktor a kapcsolatok kalkulálhatóságára vonatkozik, mint például a minőségi és mennyiségi követelmények előzetes ismerete (3,5; 3,8) vagy a további szerződések lehetősége (3,6). A harmadik és a negyedik faktor jelentőségében elmarad az előző kettőtől, ami azt jelenti, hogy a közös cselekvés különféle módozatainak lehetősége (harmadik faktor), mint a közös stratégia vagy a közös problémaelhárítás lehetősége (2,8; 2,9) nem játszik túl nagy szerepet az indokok között. Ez mutatja, hogy – ellentétben a fejlettebb piacgazdaságokkal – a magyarországi vállalatok a hosszú távú kapcsolatok kialakításában sokkal inkább az eladások növelésének lehetőségét látják, s nem a szoros együttműködésnek

egy olyan formáját, ahol a kétoldalú kapcsolat mindkét fél számára fontos és stratégiai jelentőségű.

Az utolsó faktor mutatja a legekletikusabb képet, ide tartozik például az a tényező, hogy a vevő ragaszkodik a szerződéskötéshez (2,8), vagy a kedvező szállítási, tárolási feltételek jelenléte is (2,4).

Természetesen nemcsak az lehet érdekes, hogy miért kötnek hosszú távú szerződéseket a vállalatok, hanem az is, hogy miért nem, hiszen a vállalatok majd fele nem rendelkezik ilyen típusú megállapodásokkal. A kérdést 7 szempont megnevezésével tettük fel, amelyeket ismét egy ötös skálán kellett a vállalatoknak értékelniük, hasonlóan az előző kérdéshez. A faktor-elemzés után két faktor különült el, amelyek közül az egyik tartalmazta azt a szempontot, hogy a vevő nem akarja a hosszú távú szerződést, míg a másik faktor tartalmazta az összes többi szempontot. Az egyes szempontok megítélését mutatja a 8. ábra.

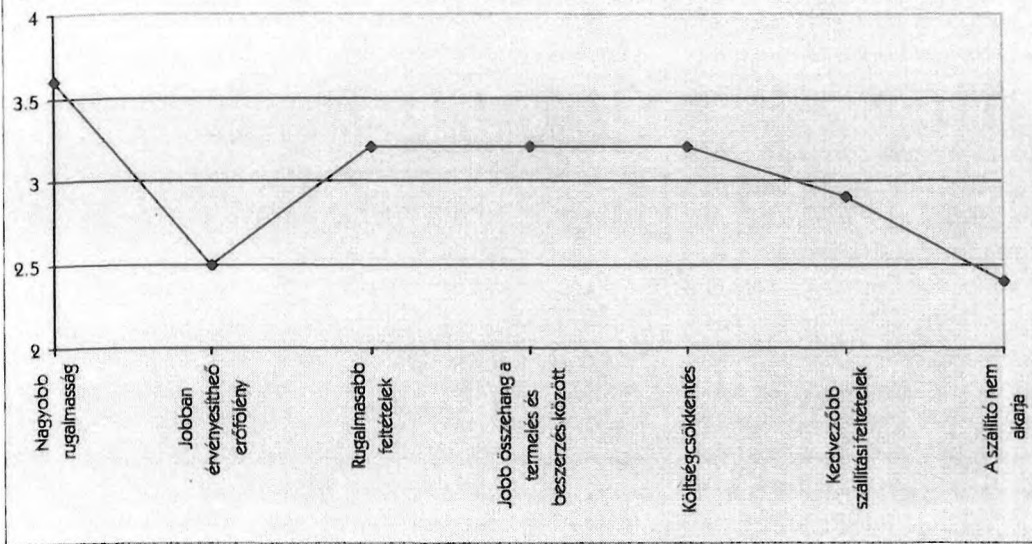
Kiemelkedő jelentőségű az a szempont, hogy a vevő nem akarja a szerződéskötést, ami – ha nem is nyilvánítottan – egyúttal arra utal, hogy a vállalatok szívesen kötnének hosszú távra megállapodásokat, ahogy az előzőekben láttuk, elsősorban a stabil árbevétel biztosítása céljából.



A vertikális kapcsolatok másik oldala a szállítókkal való kapcsolat. Az előzőekhez hasonlóan most 13 szempontot kellett a vállalatoknak értékelniük, amelyekből három faktor adódott: az első megint csak a kalkulálhatóságra vonatkozott, a hosszú távú szállítói szerződések elsődleges okai: a megbízható ellátás biztosítása (4,2) és a kalkulálható költségek, megbízható minőség (4,1; 4,0). Érdekes, hogy bár a piacgazdasági viszonyok terjedésével sokkal inkább a működés hatékonyságát jelző szempontok fontosságát várnánk el – pl. költségsökkentési lehetőségek (3,8), kedvezőbb

9. ábra

## Miért nem köt szállítóival hosszú távú szerződést?



esetben a szállító) nem akarja a hosszú távú szerződést. Érdekes módon ez éppen a legkevésbé fontos indoka annak, hogy nem kötnek hosszú távú szerződést (2,4). A szerződés nem-kötés legfontosabb indoka az, hogy így nagyobb rugalmasságot élveznek a vállalatok a beszerzési lehetőségek piaci kihasználásában (9. ábra).

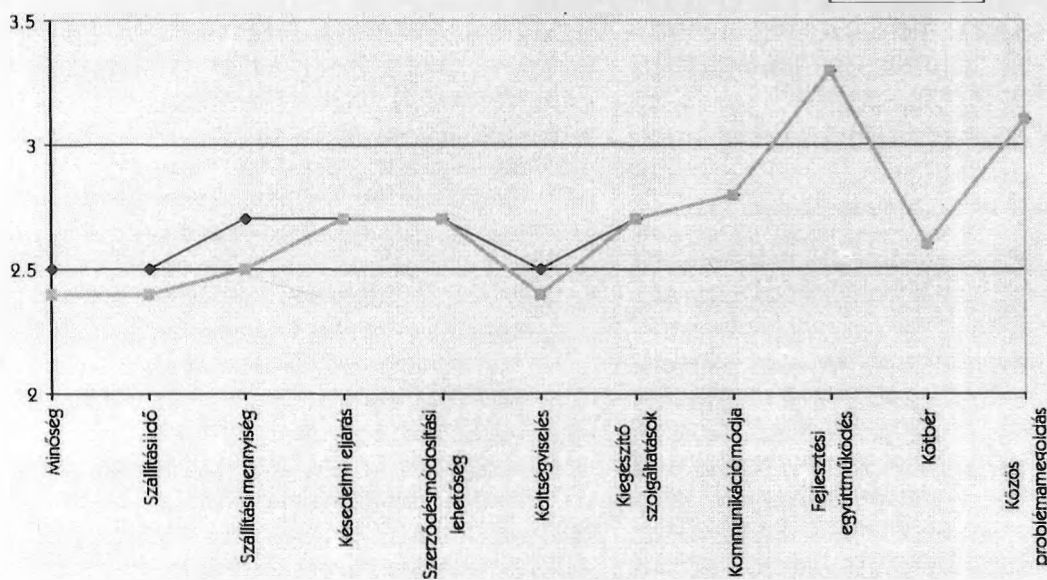
A hosszú távú kapcsolatok elemzésének utolsó szempontja az,

hogy a hosszú távú szerződésekben mennyire konkrétan meghatározottak az egyes szerződés elemek. A vevői és a szállítói szerződésekben is ugyanazt a 11 szerződés elemet vizsgáltuk, s az ötös skálán az 1 jelentette azt, hogy a szempont nagyon konkrétan

10. ábra

## A szerződés elemek meghatározottsága

—●— Vevőkkel  
—■— Szállítókkal



szállítási feltételek (3,3) –, még mindig az ellátás minőségi és mennyiségi biztosítása jelenti a hosszú távú szállítási szerződések fő vonzerejét.

A harmadik faktorba tartozik egyrészt a vevő ragaszkodása a szállítóhoz (3,0), másrészt a szállító ragaszkodása a szerződéshez (2,6). Ez utóbbi szempont kapta a legalacsonyabb pontszámot, ami azért jelzi, hogy a szállítóknak koránt sincs olyan nagy hatalmuk, mint az elmúlt gazdasági rendszerben.

A kérdés ellentétes megfogalmazása során – akárcsak a vevői oldalon – ismét két faktor jött létre, s az egyik ismét csak arra vonatkozott, hogy a partner (ez

meghatározott, míg az 5 azt, hogy teljesen általános.

A vevőkkel, illetve szállítókkal kötött szerződések ilyen szempontú értékelése szinte ugyanazt az eredményt adja, s nemcsak a faktoranalízis eredménye egyezik meg, de a szerződés elemek fontossága is erős hasonlóságot mutat (10. ábra).

Mindkét esetben három faktor alakítható ki:

Az első faktor a minőség, a szállítási idő és a szállítási mennyiségre vonatkozó szerződés elemek konkrétsága. Ez a faktor, úgy tűnik, a szállítókkal kötött szerződések esetében kap nagyobb hangsúlyt. Ez ismét azt a korábbi feltételezésünket bizonyítja, hogy a szállítások ese-

tében az ellátás biztonsága még mindig fontos a magyar vállalatok életében.

A második faktor a késedelmi díjra, a szerződés módosításra, a költségviselésre, az addicionális szolgáltatásokra és a kötbérre vonatkozó szerződéselemeket foglalja magában. Ezen tényezőkben, úgy tűnik, már nincs jelentősebb eltérés a vevői és szállítói oldalon.

A vevői és szállítói oldal összehasonlítása során meg kell jegyezni, hogy a vállalatok, mivel vevőként és szállítóként is egyszerre vannak jelen a piacon, ezért ezen tényezőknek egyforma meghatározottságot kellene a tények szintjén mutatniuk. De mivel ezeket a változókat a kérdőívben érzékelt változóként, azaz a vállalatok megítélése alapján elemezzük, ezért különbözhet a vevői és szállítói oldal: lehetséges, hogy a vállalatvezetők, szándékaik szerint, a bemutatott módon alakítják szerződéseiket, s ez befolyásolja annak érzékelését is, hogy a valóságban mennyire meghatározottak e tényezők.

A harmadik faktor az együttműködésre vonatkozó elemeket tartalmazza: együttműködés a fejlesztésben, a kommunikáció módja, a közös problémamegoldás. Ezen tényezők a vevői és a szállítói oldalon egyaránt a legáltalánosabban meghatározott elemek közé tartoznak, visszautalva az előző megállapításokra: ezen tényezők, úgy tűnik, ma még jelentéktelen szerepet játszanak a vállalatok közötti kapcsolatokban.

## Összefoglalás

A Magyarországon tevékenykedő vállalatok vertikális marketingkapcsolatairól elmondhatjuk, hogy nagyrészt kialakultak azok a stabil szállítói és vevői kapcsolatok, amelyek meghatározzák működésüket. A vevőkiszolgálás a legtöbb vállalat életében elsőrendű szerepet kapott, míg a szállítókkal való kapcsolat már korántsem olyan meghatározó, mint ahogy az a hiánygazdaság éveiben volt. Ez marketingszempontról egyúttal azt is jelenti, hogy a beszerzési forrásoktól való függőség enyhült, és sokkal inkább meghatározza a működés hatékonyságát az, hogy milyen mértékben tudják kielégíteni a vevői igényeket. Ez természetesen ahhoz a felismeréshez is vezet, hogy szükséges a vevői igények alaposabb ismerete, s nem elég a termékek legyártása, de azokat a vevői igényekhez is hozzá kell igazítani.

A hosszú távú kapcsolatok elemzése során ez a kép árnyaltabbá vált, amennyiben kiderült, hogy ezen szerződések elsődleges indoka még mindig a működés biztonságosságának megteremtése, s kevésbé a működésbeli hatékonyság javítása. Noha a vállalatok nagy része nem él a hosszabb távú szerződések lehetőségével – egyrészt mert vevői nem szeretnék magukat lekötönni, másrészt vevőként ők maguk is rugalmasabb lehetőségeket látnak a rövidebb távra szóló megállá-

podásokban –, várható, hogy a jövőben megnőhet a hosszabb távra szóló megállapodások szerepe, s talán egy idő múltán nemcsak a stabil működés, de a partnerek közös fellépése és a kölcsönös előnyök kihasználása is előtérbe kerülhet.

## Felhasznált irodalom

- BERRY, L. L. [1983]: *Relationship Marketing*. In: BERRY, L. L. – SHOSTACK, G. L. – UPAH, G.D. (Eds.): *Emerging Perspectives of Services Marketing*. AMA, Chicago, 25–28. o.
- CRAM, T. [1994]: *The Power of Relationship Marketing. Keeping Customers for Life*. Pitman, London.
- GRÖNROOS, C. [1990]: *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books.
- GRÖNROOS, C. [1994]: *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. *Management Decision*, 32 (2), 4–20. o.
- KELLY, B. [1992]: *Advertising on a Shoestring*. *Sales and Marketing Management*, Vol. 144, No. 8, 92–96. o.
- GYORSJELENTÉS [1996]: CHIKÁN A. – CZAKÓ E. – DEMETER K. szerk.: *Vállalataink erőltetett átmenetben. Gyorsjelentés a Versenyben a világgal kutatási program kérdőíves felméréséről*. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék, október.
- GYORSJELENTÉS [1999]: CZAKÓ E. – WIMMER Á. – ZOLTAYNÉ PAPRIKA Z. szerk.: *Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Bp., október.
- KALWANI, M. U. – NARAYANDAS, N. [1995]: *Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?* *Journal of Marketing*, 59., January, 1–15. o.
- KENESEI [1998]: *A marketing tranzakcióközpontú szemléletének átalakulása a kapcsolatorientált megközelítés felé*. *Vezetéstudomány*, 5., 1–11. o.
- LEVITT, T. [1983]: *After the Sale is Over...* *Harvard Business Review*, Sept.-Oct., 87–93. o.
- LUSCH, F. L. – BROWN, J. R. [1996]: *Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels*. *Journal of Marketing*, 60., October, 19–38. o.
- MC KENNA, R. [1991]: *Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer*. Addison Wesley.
- NOORDEVIER, T. G. – JOHN, G. – NEVIN, J. R. [1990]: *Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships*. *Journal of Marketing*, 54., October, 80–93. o.
- PORTER M. E. [1993]: *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

A szerző a BKÁE Marketing Tanszékének adjunktusa