

Ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat feltárása kapcsolati mutatók alapján

¹Ványi Noémi – ²Varjasi Gergely

¹Debreceni Egyetem Gazdálkodástudományi és Vidékfejlesztési Kar,
Gazdálkodástudományi Intézet, Debrecen

²Peron Cult & Pult, Hajdúböszörmény
szenas.vanyi@gmail.com

ÖSSZEFOGLALÁS

Ma már az üzleti egységek nem önállóan versenyeznek egymással a piacon, hanem ellátási lánc szereplőiként, akik közös összefogással juttatják el a terméket vagy szolgáltatást a fogyasztóhoz. A résztvevők együttműködnek a beszerzés, termelés, értékesítés folyamatában, a közös céljuk a fogyasztói igények kielégítése. A vállalatok ellátási lánc szemlélete egy üzleti filozófia, amely kialakulásához bizalomra, elkötelezettségre, összehangoltságra, közös célokra, felsővezetői támogatásra és a kölcsönös függőség megértésére és elfogadására van szükség (Német, 2009). Tanulmányunk fő célja az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat vizsgálata kapcsolati mutatók segítségével, úgymint bizalom, gazdasági elégedettség, társadalmi elégedettség, kényszerítő erő, nem kényszerítő erő, függés, hírnév és konfliktus. Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolatot két aspektusból elemeztük, egyrészt az ellátási lánc szereplőinek pozíciója és az ellátási lánc szereplőinek szerepe alapján. A tanulmány a vizsgálat eredményeit mutatja be a kritikus pontok megjelölésével.

Kulcsszavak: ellátási lánc, kapcsolat, teljesítménymérés, szolgáltatás szektor

SUMMARY

Today the various business units on the market are not competing individually against each other, but doing this as members of a supply chain, which are delivering the products or services to the customers with coordination. The participants are cooperating in the process of purchasing, production and sale. Their common objective is to deliver for the consumer demand. The supply chain approach of the enterprises is a business philosophy, which requires trust, commitment, coordination, shared objectives, support from the management, and the understanding and acceptance of the mutual dependence (Német, 2009). The main objective of our study is to analyse the relationships among the players of the supply chain through several relationship indicators, such as trust, economical satisfaction, social satisfaction, compelling power, non-compelling power, dependence, reputation and conflict. The relationship among the players of the supply chain has been analysed from two aspects, through the position and through the role of the players of the supply chain. This study aims to present the results of the analysis highlighting the critical points.

Keywords: supply chain, relationship, performance measurement, service sector

BEVEZETÉS

Az ellátási lánc fogalma az 1980-as években egyet jelentett a vállalat belső folyamatainak összehangolásával, úgymint beszerzés, gyártás, értékesítés és elosztás. Ezen tevékenységek integrálásával biztosították a vállalaton belüli folyamatok zavartalan működését és az előnyök realizálását. A vállalatok falain belül működő összehangolt rendszer kibővülésével, ma már a vállalatok határain is átívelő értékteremtő folyamatokról beszélünk. A szemléletmód kiszélesedésével a szervezetek közötti együttműködés kiterjed az alapanyaggyártótól a végfelhasználóig. Így a vállalatoknak lehetőségük van láncok tagjaiként szembenézni az újabb és újabb piaci kihívásokkal (Német, 2009). Az ellátási lánc és az ellátási lánc menedzsment ma már nem ismeretlen kifejezések a logisztika fogalomtárában, megfogalmazásra kerültek mind a nemzetközi mind a hazai szakirodalmakban.

– Lalonde és Masters (1994) szerint vállalatok együttese, amelyek anyagokat továbbítanak, vagyis az ellátási lánc a vállalatok azon csoportja, amelyek közt a termék és szolgáltatás az előállítás során áramlik. Számos cég kerül kapcsolatba az adott gyártóval, hiszen be kell őket vonni a termék gyártásába, például az alapanyag és alkatrészgyártók, nagyke-

reskedők, kiskereskedők és a szállítási cégek mind az ellátási lánc tagjai (Lalonde és Masters, 1994).

- Lambert et al. (1998) szerint az ellátási lánc tagjai együttműködésük során közösen vesznek részt termékek és szolgáltatások előállításában és piacra juttatásában.
- Mentzer et al. (2001) megfogalmazásában „az ellátási lánc három vagy több szervezet vagy egyén csoportja, akik közvetlenül magukba foglalják a végtermék előállításához szükséges termékek, szolgáltatások, pénzeszközök, információk befelé és kifelé irányuló áramát a beszerzéstől a fogyasztóig.”
- Harland (1996) szerint azok a szereplők az ellátási lánc tagjai, akik a beszerzés, gyártás és a termék vagy szolgáltatás vevőhöz való eljuttatásának folyamatában együttműködnek.
- Chikán (1997) az ellátási láncot értékteremtő folyamatok együttműködő vállalatokon átívelő sorozataként írta le, mely vevői igények kielégítésére alkalmas termékeket, illetve szolgáltatásokat hoz létre (Nagy, 2008).

A szereplők közötti kooperáció alapja a bizalom és az elkötelezettség, amelyeket a tagoknak folyamatosan fejleszteniük kell. Elfogadják az egymástól való kölcsönös függést és megosztják egymás között a rendelkezésükre álló információt. A szereplők hosszú távú kapcsolatra törekednek, amely során minden tag igyek-

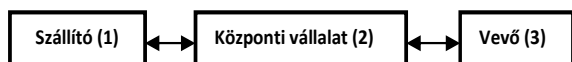
szik megtalálni a saját számítását. Az ellátási lánc tagjainak fő célja a fogyasztói igények kielégítése, amely érdekében az értékteremtő folyamatokban együttműködnek, mialatt megosztják egymással a kockázatot és a nyereséget egyaránt (Gelei, 2002). Közös érdekük az egész ellátási lánc sikere, hiszen egy jól működő lánc-hoz való tartozás a tagok számára versenyelőnyt nyújthat a piacon (Gelei, 2003).

Egy ellátási lánc-hoz való csatlakozás számos lehetőséget nyújt a vállalatok számára. Mivel ma már láncok versenyeznek egymással a piacon, így a vállalatok jelentős erőfőlényhez lánc szereplőként juthatnak. Hatékonyabban használhatják ki a közös erőforrásait, valamint a partner vállalat piacismeretét és kapcsolati tőkét. A lánc-hoz csatlakozó vállalat információ-hoz jut mind a termelés, a vezetés és a logisztika területén. Technológiai előnyre tehet szert egy lánc-on kívüli vállalat-tal szemben, hiszen a szereplők egymásnak át is adhatják a termeléshez vagy szolgáltatáshoz szükséges eszközöket. Mint minden együttműködésben, természetesen az ellátási láncban is kialakulhat egy hierarchiai sorrend. A központi vállalat, amely az integráció élén áll, valamilyen erőfőlényrel rendelkezik a többi üzleti egységhez képest, amely piaci pozíciójából, tőke erejéből és márkanevéből is származhat (Nagy, 2008). Az ellátási láncokat üzleti hálózatokként értelmezhetjük. Gelei et al. (2010) megfogalmazásában a hálózat egy struktúra, amelynek csomópontjai az üzleti egységek, mint a termelő cég, a vevő vagy a szállító. A csomópontok között kialakuló kapcsolat jelenti az összekötő szálakat a szereplők között. A tagok közötti kapcsolat meghatározza az ellátási lánc jellegét.

Egy ellátási lánc-hoz legalább három üzleti egység tartozik, hosszának meghatározásához számba kell venni, hogy hány szereplő alkotja a láncot. Minél több tagból áll, annál hosszabb láncról beszélünk, de kifejezetten rövid, ha a gyártó közvetlenül értékesíti a terméket vagy szolgáltatást a végfelhasználónak.

Az ellátási lánc legegyszerűbb típusa a közvetlen ellátási lánc, amelyben a termelő, a vevő és a szállító működik együtt a termékek és szolgáltatások áramoltatásában (1. ábra).

1. ábra: Közvetlen ellátási lánc



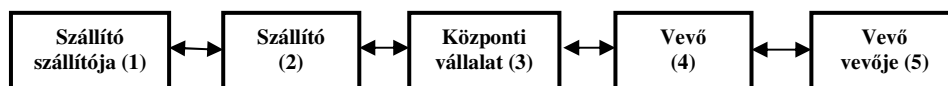
Forrás: Mentzer et al. (2001)

Figure 1: Direct supply chain

Supplier(1), Core enterprise(2), Customer(3), Source: Mentzer et al. (2001)

A kiterjesztett ellátási láncban már a fenti szereplőkön kívül a szállító szállítója és a vevő vevője is az integráció részesévé válik azáltal, hogy részt vesznek az értékteremtés folyamatában (2. ábra).

2. ábra: Kiterjesztett ellátási lánc



Forrás: Mentzer et al. (2001)

Figure 2: Extended supply chain

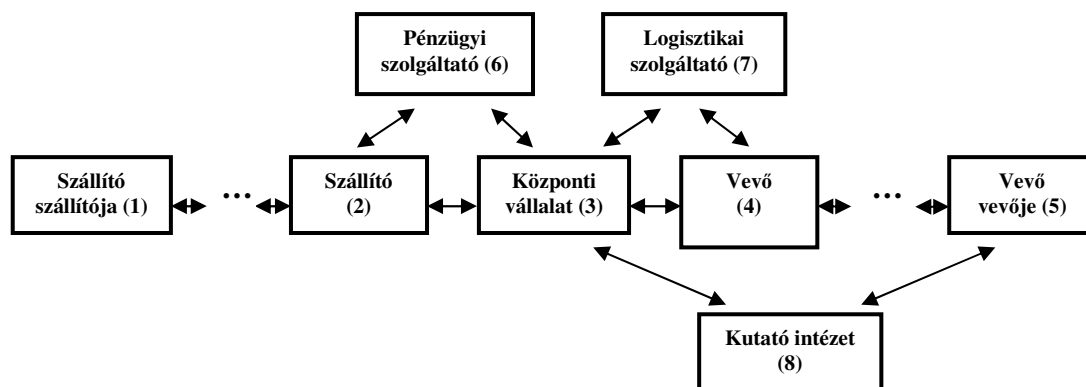
Supplier's supplier(1), Supplier(2), Core enterprise(3), Customer(4), Customer's customer(5), Source: Mentzer et al. (2001)

A végső ellátási lánc magába foglalja az összes szereplőt, aki részt vesz a termékek, szolgáltatások, információ és pénzeszköz áramoltatásában a végső szállítótól a végső fogyasztóig. A hagyományos ellátási lánc-hoz hasonlóan központi vállalatból, szállítóból és vevőből áll, de itt már megjelenik az utolsó szállító és az utolsó vevő is. A folyamat résztvevője még a logisztikai szolgáltató, amely a vevővel és központi vállalat-tal áll kapcsolatba, feladata a szállítás, elosztás és kapcsolódó logisztikai feladatok megtervezése. A lánc-hoz tartozik még a pénzügyi szolgáltató is, amely a pénzforgalmi szolgáltatáson túl a hitelnyújtással segíti a központi vállalat és a szállító működését. Az ellátási lánc szereplői a fogyasztók igényeiről, valamint a termékkel és szolgáltatással kapcsolatos véleményükről piackutatással tájékozódnak. Ma már elmondható, hogy a vállalat, amely nem végez piackutatást „vakon” végzi tevékenységét a piacon. Az utolsó szállító és végső vevő ismerete teszi lehetővé az ellátási lánc folyamatainak hatékony nyomon követhetőségét és jobb irányítását (3. ábra).

A láncok eredményessége teljesítményméréssel értékelhető, amely a láncban lezajló folyamatok hatékonyságának és hatásosságának számszerűsítését jelenti. Irányt mutat a lánc szereplőinek, átfogó képet kapnak arról, hogy melyek azok a területek, amelyekben több lehetőség rejlik, és melyek azok, amelyekkel problémájuk adódhat. A teljesítménymérést legtöbbször teljesítmény oldalról közelítik meg és figyelmen kívül hagyják az ellátási lánc szereplői között kialakult kapcsolatok jelentőségét (Molnár et al., 2010).

Az ellátási láncokat üzleti hálózatokként is értelmezhetjük, hiszen a szereplők, amint a végső ellátási láncban is látható, egy bonyolult, de kiválóan működő rendszert alkotnak. Az üzleti hálózat értelmezéséhez és felépítésének elemzéséhez Gelei et al. (2010) és Bódi-Shubert (2011) munkái szolgáltak alapul. Gelei et al. (2010) megfogalmazásában a hálózat egy struktúra, amelynek csomópontjai az üzleti egységek, mint a termelő cég, a vevő vagy a pénzügyi szolgáltató. A csomópontok között kialakuló kapcsolat jelenti az összekötő szálakat a szereplők között (4. ábra). A tagok közötti kapcsolat meghatározza az ellátási lánc jellegét. Az üzleti kapcsolat kiinduló pontja a csere, amelyen egyszeri tranzakciót értünk, tartalmazhat termék-, szolgáltatás- és pénztranszfert is. Ha az eladó és a vevő közötti kapcsolat csak a termékek és szolgáltatások cseréjére korlátozódik, akkor rövid távú kapcsolatokról beszélünk, amely nem feltételezi a tagok közötti bizalom meglétét és a szereplők nem függenek egymástól. Minden tranzakció külön ügylet, melynek teljesítése után a partnerek a későbbi üzletekhez akár másik félt is választhatnak, így elősegíti a versenyt a lehetséges szállítók között.

3. ábra: Végző ellátási lánc

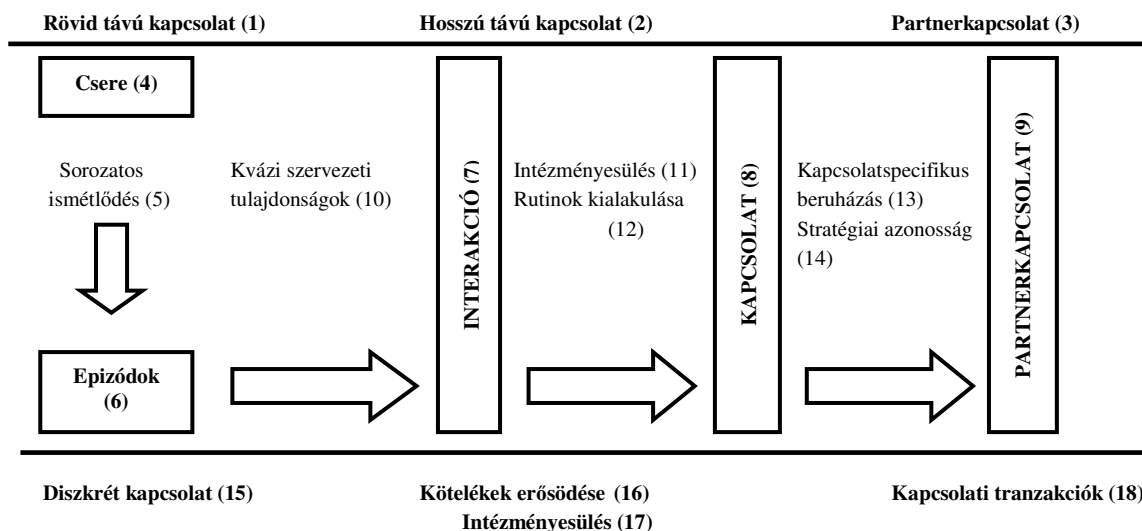


Forrás: Mentzer et al. (2001)

Figure 3: Ultimate supply chain

Supplier's supplier(1), Supplier(2), Core enterprise(3), Customer(4), Customer's customer(5), Finance provider(6), Logistics provider(7), Research institute(8), Source: Mentzer et al. (2001)

4. ábra: A vállalatok közötti kapcsolat meghatározások rendszere



Forrás: Bódi-Schubert (2010) alapján

Figure 4: Flowchart for defining the relationship among the enterprises

Short term relationship(1), Long term relationship(2), Partnership(3), Exchange(4), Sequential repetition(5), Episodes(6), Interaction(7), Relationship(8), Partnership(9), Quasi-organisational properties(10), Institutionalisation(11), Formation of routine(12), Relations specific investment(13), Strategic identity(14), Discrete relationship(15), Strengthening of bonds(16), Institutionalisation(17), Relationship transactions(18), Source: based by Bódi-Schubert (2010)

A szállítók kevés (vagy csak egy) termékre vagy szolgáltatásra specializálódnak, amelyeket a vevők széles körében értékesítik, kihasználva a méretgazdaságosságból származó előnyöket, így lehetőségük adódik az árut olcsóbb áron kínálni. A rövid távú kapcsolatok előnye, hogy rugalmasak, jobban tudnak reagálni a kereslet változására. Hátránya az állandó üzleti kapcsolat hiányából fakad, hiszen a tranzakciókhoz a partnerek felkutatása sok időt és sok energiát igényel valamint a legbizonytalanabb kapcsolati forma. A partnerek elégedettsége már epizódokat indíthat el, amely a vállalatok közötti egyedi, különböző tárgyú, egyszerű cserék, tranzakciók sorozatai (Hakkanson, 1982). Az epizódok a tranzakciókhoz hasonlóan működnek, hiszen termékek és szolgáltatás cseréjére irányul a kapcsolat,

amelyet pénzügyi teljesítés követ. A fizetési határidők betartásában igen nagy eltéréseket lehet felfedezni, de általánosságban elmondható, hogy a vevők 2/3-a nem tartja be a határidőt, tehát itt már megjelenik a kockázat is. Az epizódokat is rövid távú kapcsolatokként kell kezelni, de a felek a tranzakciói során már megosztják egymással a rendelkezésükre álló információt, sőt, már szocio-kulturális kötelék is kialakul közöttük. Megjelenik az elkötelezettség érzése, a felek bíznak egymás ígéreteiben és abban, hogy megtartják azokat. A sikeres cserefolyamatoknak köszönhetően pedig elégedettek lesznek, hiszen üzleti partnerük jelentősen hozzájárul a jövedelmük növekedéséhez. Így az epizódok szintjén értelmezett rövid távú kapcsolatok a hosszú távú kapcsolatok kialakulásához vezethet.

Az epizódok rendszeres ismétlődése – amelyekkel megalapozzák a vállalatok az üzleti kapcsolatokat – az interakciók. Az interakció az epizódok tudatos irányítását feltételezi, amelyben mindkét fél ugyanolyan arányban vesz részt. A vállalatok hosszú távon működnek együtt, olyannyira, hogy a közöttük zajló folyamatok rutinszerűvé válnak, és az interakciók intézményesülnek. Megjelenik az egymástól való függés, amely kiterjedhet erőforrásra, képességre, de akár információra is. A hosszú távú kapcsolatban a felek között keretmegállapodások születnek és tervezési előírások által válik stabilabbá. A konfliktusok megoldására kölcsönösen törekednek, hiszen ellenkező esetben számolniuk kell a partnerváltás költségeivel. A hosszú távú együttműködés, a partnerek közötti szoros kapcsolat és a tevékenységek egymásra épülése az alapja a vertikális integrációnak. Az integráció a láncban megelőző és követő tevékenységek felé irányul. „Általában valamely nagyobb, vertikálisan integrált cég működési költségeinek csökkentését a stratégiailag kevésbé fontos tevékenységek kihelyezésével éri el.” (Király 2011). Az outsourcing révén kialakuló hálózatok a nagy- és kisvállalkozások dinamikus kiegészítéséből származó előnyöket célozzák meg. A vertikális stratégiai szövetségben a szereplők az ellátási lánc egészére vagy egy nagyobb részére integrálják tevékenységüket annak érdekében, hogy a termékek és szolgáltatások áramlását úgy irányítsák, hogy azzal az egész értékláncre kiterjedő méretgazdaságosságot érjenek el. A vertikális integráció tagjai megosztják egymással a termelési erőforrásokat és a rendelkezésükre álló információt.

A tagok közötti kapcsolat meghatározza az ellátási lánc jellegét (Gelei et al., 2010). Ma már tudjuk, hogy „az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolatok hatásai vannak az ellátási lánc teljesítményére” (Cooper et al., 1997), valamint „a kiemelkedő ellátási lánc teljesítményének kritikus tényezője az ellátási lánc kapcsolatainak jellege” (Lambert et al., 1998). Egy jól működő ellátási lánc szereplői versenyelőnyre tehetnek szert a piacon, hiszen a tagok megosztják egymással a rendelkezésükre álló információt. Kialakulnak közöttük olyan szocio-kulturális kötélekek, mint a bizalom és az elkötelezettség. Figyelembe vesszük, hogy döntéseik hatással lehetnek a lánc többi szereplőire is. Hozzájárulnak egymás jövedelmezőségéhez és kölcsönös előnyök elérésére törekednek.

ANYAG ÉS MÓDSZER

A tanulmány középpontjában az ellátási lánc szereplői között kialakult kapcsolat áll. Fő célként tűztük ki:

- a választott ellátási lánc feltérképezését,
- az ellátási lánc szereplőinek azonosítását,
- a szereplők közötti kapcsolat feltárását és vizsgálatát,
- valamint ennek alapján a kritikus pontok meghatározását.

Munkánkat az ebben a témában releváns szakirodalom feldolgozásával kezdtük, úgymint Jones et al. (1985), Lalonde és Masters (1994), Tari (1996), Chikán (1997), Lambert et al. (1998), Mentzer et al. (2001), Felföldi (2007), Lusine et al. (2007), Molnár (2007), Lőrincz (2008), Nagy (2008), Gelei et al. (2010) és Bódi-Schubert et al. (2011) eredményeire támaszkodtunk.

Annak érdekében, hogy az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolatokat meghatározzuk, tanulmányunkban kapcsolati mutatókat alkalmaztunk, úgymint bizalom, gazdasági elégedettség, társadalmi elégedettség, függőség, nem kényszerítő erő, kényszerítő erő, hírnév és konfliktus (Integratedproject Troufood, 2006) (5. ábra). Az a tény, hogy mennyire tartják meg a szereplők az egymásnak tett ígéreteiket, jól tükrözi a szereplők közötti bizalom fokát. A gazdasági elégedettség azt fejezi ki, hogy a partnerek között kialakult üzleti kapcsolat milyen mértékben járul hozzá a vállalat jövedelmezőségéhez, míg a szociális elégedettség azt, hogy figyelembe vesszük-e a partnerek egymás érdekeit döntési helyzetben. A függés megmutatja annak a fokát, hogy mennyire függenek a szereplők egymás képességétől illetve erőforrásaitól. A nem kényszerítő erővel a partner támogatásának mértékét jellemezhetjük, míg a kényszerítő erő azt mutatja meg, hogy mennyire lehetnek biztosak abban, hogy üzleti partnerük nem torolja meg, ha nem fogadják el javaslatukat. A hírnéven a szereplők pontosságát és szakértelmét értjük, míg a konfliktus pedig azokról az esetekről nyújt információt, amelyekben nem értenek egyet az ellátási lánc tagjai.

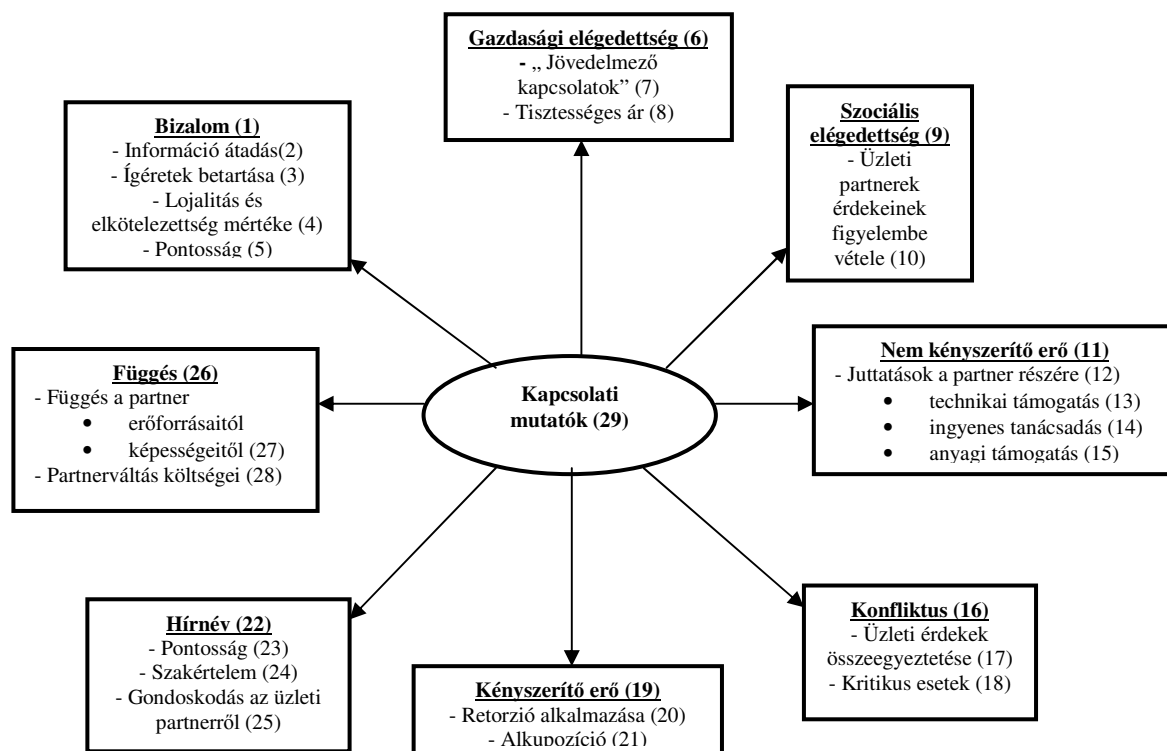
A vizsgálatunk középpontjában egy szolgáltató (vendéglátó) egység ellátási láncra áll. Annak érdekében, hogy feltárjuk a szereplők közötti kapcsolatokat, mélyinterjú, illetve kérdőíves megkérdezést alkalmaztunk. Mélyinterjút készítettünk:

- az italgazdálkodóval,
- az italkereskedővel,
- és a szolgáltató (vendéglátó) egységgel (6. ábra).

A kérdőíves megkérdezést a vendégek körében végeztünk, összesen 100 vendég véleményét vizsgáltuk meg.

Az interjú illetve a kérdőív arra irányult, hogy hogyan ítélik meg az ellátási lánc szereplői a partnerükkel kialakult kapcsolatukat. Ennek mérése érdekében a mélyinterjúban a fent említett kapcsolati mutatókhoz állításokat rendeltünk (minden mutatóhoz legalább 3 állítást), melyeket az interjú alanyok egy 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értékelhettek annak függvényében, hogy milyen mértékben értettek egyet a kijelentésünkkel. Az 1-est akkor jelölték meg, ha nem értettek egyet az állítással az 5-öst pedig abban az esetben, ha teljes mértékben egyet értettek azzal. A kérdőíves megkérdezés esetén is a fent említett kapcsolati mutatók mentén haladtunk és állításokat rendeltünk azokhoz, hogy megtudjuk, milyen a szereplők kapcsolata. De itt az állításokat másképp kellett megfogalmaznunk. Erre a változtatásra azért volt szükség, mert a vizsgálatba az utolsó vevőt is bevontuk, aki ebben az esetben a vendégek (fogyasztók) voltak. Így míg a mélyinterjú megkérdezést üzlet és üzlet (B2B) közötti kapcsolat feltárására alkalmaztuk, addig a kérdőíves megkérdezést üzlet és fogyasztó között (B2C). Az állítások megfogalmazásánál arra törekedtünk, hogy a mélyinterjú és a kérdőív eredményei összevethetőek legyenek az értékelésnél, annak érdekében, hogy a teljes ellátási láncot jellemezni tudjuk. Mind a mélyinterjú, és mind a kérdőív esetében az állításokat úgy határoztuk meg, hogy minden esetben az 5-ös érték jelölje a szereplők közötti ideális kapcsolatot. A konfliktus vizsgálatánál fordított kódolás alkalmaztunk, melyet a kérdés megfogalmazása indokolt (1. táblázat).

5. ábra: Kapcsolati mutatók és meghatározó tényezői



Forrás: Molnár et al. (2010) alapján saját szerkesztés

Figure 5: Relationship indicators with their main attributes

Trust(1), Information sharing(2), Compliance with promise(3), The scale of loyalty and commitment(4), Accuracy(5), Business satisfaction(6), Profitable relationships(7), Fair price(8), Social satisfaction(9), Consideration of the interests of the business partner(10), Non-coercive power(11), Benefits for the partner(12), Technical support(13), Free consultation(14), Financial support(15), Conflict(16), Reconciliation of business interests(17), Critical cases(18), Coercive power(19), Deployment of retaliation(20), Bargaining power(21), Reputation(22), Accuracy(23), Expertism(24), Care of the business partner(25), Dependence(26), Dependence on the resources and skills of the partner(27), Possibility to change partner(28), Relationship indicators(29), Source: own direction by Molnár et al. (2010)

6. ábra: A mélyinterjú és kérdőív alanyai

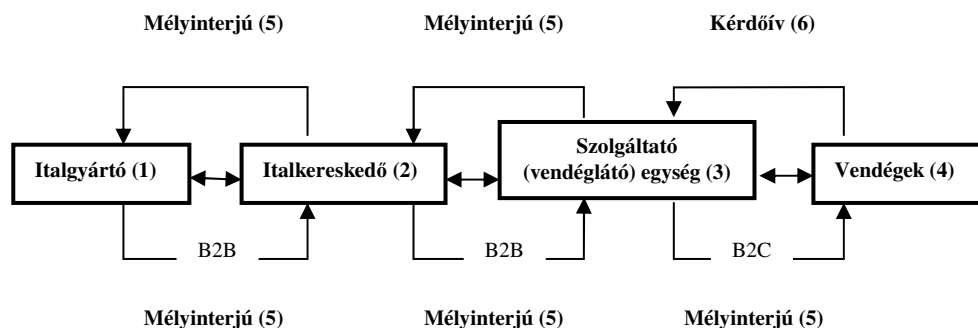


Figure 6: The participants of the deep interviews and questionnaires

Beverage producer (1), Beverage retailer(2), Amusement place(3), Guests(4), Deep interview(5), Questionnaire(6)

A kapott értékekből súlyozott számtani átlag számításával kaptuk meg, hogy mennyire szoros a szereplők közötti kapcsolat, illetve szórás segítségével, hogy melyek azok a kapcsolati mutatók, ahol a legkevésbé értettek egyet a szereplők.

A kapott eredményeket két megközelítésben elemeztük (7. ábra):

- Egyrészt a szereplők pozíciója alapján, vizsgáltuk:
 - az italgártó és az italkereskedő

- az italkereskedő és a szolgáltató (vendéglátó) egység
- a szolgáltató (vendéglátó) egység és a vendégek kapcsolatát.
- Másrészt a szereplők szerepe alapján is elemeztük az eredményeket, ami azt jelenti, hogy az ellátási lánc szereplői milyen szerepet töltenek be a láncban belül. Ennek alapján az italgártó szállító, az italkereskedő vevő és szállító, a szolgáltató (vendéglátó)

tó) egység vevő és szállító valamint a vendégek vevő szerepet töltenek be. Ennek megfelelően elemeztük:

- a vevő és szállító kapcsolatokat is.

Az eredmények kiértékelését követően meghatároztuk az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolatok kritikus pontjait, majd a tanulmány a következtetésekkel és javaslatokkal zárul.

1. táblázat

A kapcsolati mutatókhoz rendelt állítások

Kapcsolati mutatók(1)	Mélyinterjú(2)	Kérdőív(3)
Bizalom(4)	A szállítóink/vevőink mindig megtartják ígéreteiket.(12)	Bízok a szórakozóhelyben és az ott dolgozó személyzetben.(20)
Függés(5)	Vállalatunk csak nehezen tudná pótolni szállítóit/vevőit.(13)	Nem járok más szórakozóhelyre.(21)
Nem kényszerítő erő(6)	Szállítóink/vevőink bármiféle különösebb viszonzás nélkül megjutalmazták.(14)	Hétről hétre jellemző az akció a szórakozóhelyen (pl. italakció).(22)
Kényszerítő erő(7)	Biztosak lehetünk benne, hogy szállítóink/vevőink nem hagyják figyelmen kívül érdekeinket amennyiben a szerződésben rögzített feltételeket maradéktalanul teljesítjük.(15)	Ha másik szórakozóhelyről érkezek, akkor sem ér negatív megkülönböztetés.(23)
Hírnév(8)	Szállítóink/vevőink híresek szakértelmükről.(16)	A szórakozóhely híres pontosságáról és szakértelméről.(24)
Gazdasági elégedettség(9)	Szállítóinkkal/vevőinkkel való üzleti kapcsolataink jelentősen hozzájárulnak vállalatunk jövedelmezőségéhez.(17)	Elégedett vagyok a belépőjegy és az italok árával.(25)
Szociális elégedettség(10)	Szállítóink/vevőink figyelembe veszik érdekeinket, mikor árváltoztatást hajtanak végre.(18)	Ha a konkurencia, egy másik szórakozóhely jobb árakat, vagy kedvezményt ajánlana, akkor sem pártolnék el.(26)
Konfliktus(11)	Üzleti érdekeink nem egyezik meg szállítóink/vevőink érdekeivel.(19)	Még nem volt konfliktusom a kiszolgáló személyzettel.(27)

Forrás: Molnár et al. (2010) alapján saját szerkesztés

Table 1: The statements assigned for the relationship indicators

Relationship indicators(1), Deep interview(2), Questionnaire(3), Trust(4), Dependence(5), Non-coercive power(6), Coercive power(7), Reputation(8), Economical satisfaction(9), Social satisfaction(10), Conflict(11), Our suppliers/customers always keep their promises(12), Our company could hardly replace the suppliers/customers(13), We reward our suppliers/customers without expecting recompense(14), We can make sure, that our suppliers/customers do not leave out of consideration our interests, if we fulfil all our contractual obligations(15), Our suppliers/customers are famous of their expertism(16), The relationship with our suppliers/customers significantly contributes to the profitability of our company(17), Our suppliers/customers take our interest into consideration when increasing the price(18), Our business interest do not match with the interests of our suppliers/customers(19), I trust the amusement place and its staff(20), I do not visit other amusement places(21), There are regular weekly discounts (for beverages)(22), If I arrive from a different amusement place, I do not receive any negative discrimination(23), The amusement place is famous of its accuracy and expertism(24), I am satisfied with the price of the entry and beverages(25), Even if the competition offer better prices or discounts, I still would not turn away(26), I have never have any conflict with the staff(27), Source: own direction by Molnár et al. (2010)

EREDMÉNYEK

Ellátási lánc feltérképezése

Tanulmányunkban egy, a szolgáltató szektorban tevékenykedő ellátási láncot vizsgáltunk. A 8. ábrán látható, hogy az ellátási lánc szereplői:

- italgártó,
- italkereskedő,
- szolgáltató (vendéglátó) egység,
- vendégek.

Központi vállalatként a szolgáltató (vendéglátó) egységet jelöltük meg. A legtöbb esettanulmány a központi vállalat és egyik üzleti partnerének kapcsolatát vizsgálva jellemzi a teljes ellátási láncot. Ez viszont az ellátási lánc téves megítéléséhez vezethet. Így ennek tudatában, tanulmányunkban kiterjesztett ellátási láncot elemeztünk, mivel vizsgálatunk kiterjedt a szállító, a szállító szállítójára és a végső vevőre is, aki ebben az esetben a fogyasztó.

Természetesen a vendéglátóegységnek több szállítója is van, de mi a stratégiailag legfontosabbat választottuk ki és vontuk bele az elemzésbe. A legfontosabb szállító végzi az italbeszállítást, ami a vendéglátóegység egyik kulcsfontosságú része valamint a nagykereskedés és a vállalkozás között bonyolódik le a legnagyobb forgalom, illetve pénzmozgás. Az italkereskedő a kelet-magyarországi régióban vezető szereppel bír az italnagykereskedések között. A cég főtevékenysége az élelmiszer, az ital, a dohány-, a vegyi- és hűtött áru nagykereskedelem. Havonta 4–5 beszállítást végez a szolgáltatóegység felé. A szereplők közötti kapcsolat hosszú távú, hiszen már több mint 7 éve működnek együtt. A szolgáltatóegység vendégeinek száma egy éjszaka átlagosan 200–250 fő, leggyakrabban a 20–27 év közötti fiatalok látogatják. A vendégek több mint fele törzsvendégnek számít, tehát legalább kéthetente választják a vendéglátóegységet időtöltésük színteréül. Az italkereskedő és az italgártó kapcsolata is hosszú múltra tekint vissza, mivel már több mint 10 éve működnek együtt.

7. ábra: A vizsgálat folyamat ábrája

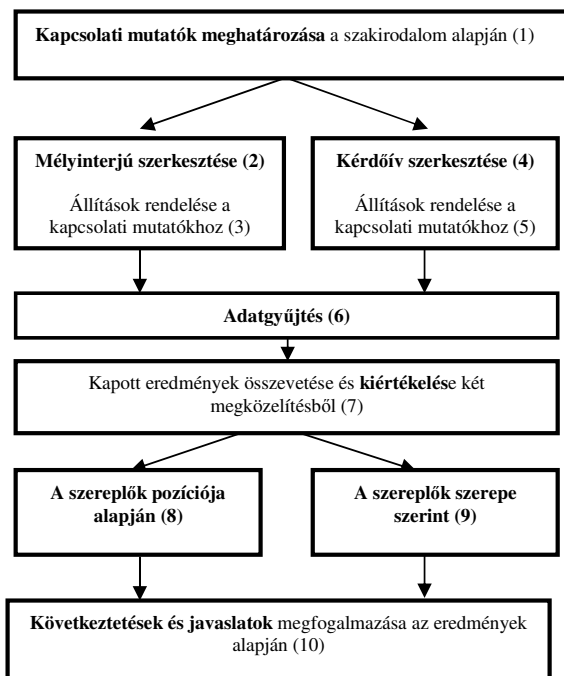


Figure 6: The flowchart of the examination

The definition of the relationship indicators based on studies(1), The editing of the deep interview(2), The assignment of statements to the relationship indicators(3), The editing of the questionnaire(4), The assignment of statements to the relationship indicators(5), Data collection the comparison and evaluation of the obtained results from two aspects(7), Based on the position of the participants(8), Based on the role of the participants(9), The definition of the conclusions and recommendations based on the results(10)

Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat vizsgálata pozíciójuk alapján

Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolatot először a szereplők pozíciója szerint vizsgáltuk (9. ábra). Ez azt jelenti, hogy vizsgáltuk:

- az italgyártó és az italkereskedő,
- az italkereskedő és a szolgáltató (vendéglátó) egység,
- a szolgáltató (vendéglátó) egység és a vendégek között kialakult kapcsolatot.

A kapott eredményeket táblázatba foglaltuk (2. táblázat), a legnagyobb eltéréseket ábrákon szemléltettük.

Bizalom

- Italgyártó és Italkereskedő

A mélyinterjú alapján elmondható, hogy az italgyártó és az italkereskedő kapcsolatának alapja a bizalom, amelyet az állításokra adott magas pontszám is igazol (4,75 és 4,75). Állításaik szerint, kölcsönösen megtartják az ígéreteiket, a rendelkezésükre álló információt megosztják egymással. Az italkereskedő és az italgyártó cég híres pontosságáról mind szállítás, mind fizetés terén. Jól kiépített képviselőrendszerrel segítik egymás munkáját.

- Italkereskedő és Szolgáltató (vendéglátó) egység
- A szereplők közötti bizalmat vizsgálva megállapítható, hogy a partnerek bíznak egymásban, (4,75 és 4,5) de elmondásuk alapján ez egy egészséges bizalom és nem túlzott bizalom. Az italkereskedő pontosan szállít, időben és mennyiségben egyaránt, a vendéglátó egység pedig betartja a fizetési határidőt. A partnerek bármilyen kérése esetén (tanácsadás) rendelkezésre állnak és segítenek egymásnak. Megosztják egymással a rendelkezésükre álló információkat, a szolgáltató egység tulajdonosa folyamatosan informálja az italkereskedőt a hely forgalmáról, a problémákról, a hiányosságról és az új trendekről egyaránt.

- Szolgáltató (vendéglátó) egység – Vendégek

A bizalom kapcsolati mutatót illetően közel azonos értéket (4,0 és 3,9) kaptak az állítások. A vendéglátó egység összességében megbízik vevőiben és ez fordítva is igaz, amelyet a precíz és pontos kiszolgálásukkal is biztosítanak. Kisebb elégedetlenség a vevői oldalról a szolgáltató egység dolgozói irányában tapasztalható. Mindkét fél szerint a bizalom egy olyan szociokulturális kötelék, amely a hosszú távú kapcsolat záloga.

8. ábra: Az ellátási lánc szereplői

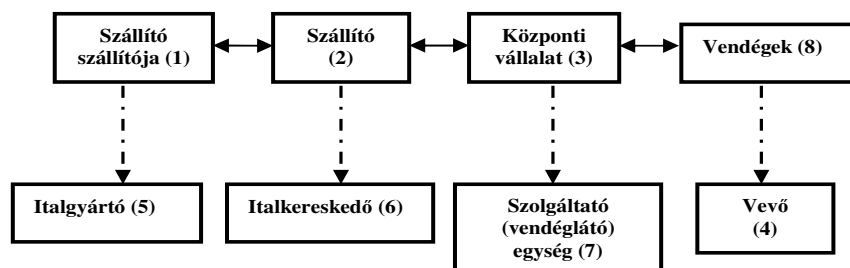


Figure 8: Members of the supply chain

The suppliers' supplier(1), Supplier(2), Core company(3), Customer(4), Beverage producer(5), Beverage retailer(6), Service (host) Unit(7), Guests(8)

9. ábra: Az ellátási lánc szereplői pozíciójuk alapján

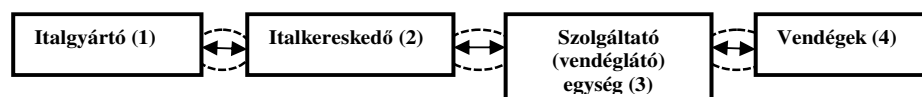


Figure 9: The players of the supply chain based on their position

Beverage producer(1), Beverage retailer(2), Service (host) unit(3), Guests(4)

Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat vizsgálatának eredménye (pozíció alapján)

Kapcsolati mutató(1)	Italgártó(10)	Italkereskedő(11)	Szolgáltató (vendéglátó) egység(12)	Vendégek(13)	Átlag(14)	Szórás(15)		
Bizalom(2)	4,75	4,75	4,75	4,50	4,00	3,90	4,44	0,39
Gazdasági elégedettség(3)	4,50	4,50	4,00	4,00	4,50	4,27	4,30	0,25
Szociális elégedettség(4)	5,00	4,50	4,00	4,50	4,50	3,75	4,38	0,44
Függés(5)	3,33	4,33	2,00	3,30	5,00	3,66	3,60	1,02
Nem kényszerítő erő(6)	2,50	4,00	3,00	4,50	3,75	3,36	3,52	0,72
Kényszerítő erő(7)	3,50	5,00	3,00	4,50	2,00	3,96	3,66	1,08
Hírnév(8)	4,33	4,66	4,50	4,67	3,66	4,18	4,33	0,38
Konfliktus(9)	4,50	4,50	4,50	4,50	4,00	3,53	4,26	0,41

Table 2: Results of study on relations among the members of the supply chain (on the basis of position)

Relationship indicator(1), Trust(2), Economical satisfaction(3), Social satisfaction(4), Dependence(5), Non-coercive power(6), Coercive power(7), Reputation(8), Conflict(9), Beverage producer(10), Beverage retailer(11) Service (host) unit(12) Guests(13), Average(14), Deviation(15)

Gazdasági elégedettség

– Italkereskedő és Italgártó

Gazdasági elégedettség terén is egyezik a két vállalat álláspontja (4,5 és 4,5). Mindkét cég úgy gondolja, hogy a közöttük kialakult üzleti kapcsolat jelentősen hozzájárul jövedelmezőségükhöz. Az italgártó termékei nélkül az italkereskedő piacot veszítene, míg az italkereskedő nélkül az italgártó közel ezer vevőt.

– Italkereskedő és Szolgáltató (vendéglátó) egység

A gazdasági elégedettség vizsgálatánál mindkét cég azonos értéket jelölt meg (4,0 és 4,0), mivel az italnagykereskedés és a szolgáltató egység üzleti kapcsolata hozzájárul egymás jövedelmezőségéhez, de véleményük szerint az árat nehéz úgy meghatározni, hogy az a másik félnek is tökéletesen megfeleljen, így ez adhat okot az elégedetlenségre. Az italkereskedő széles választékával teljes mértékben kielégíti a szolgáltató egység igényeit, így azok mindent be tudnak szerezni egy helyről és még az áruk kiszállítását is biztosítják. Az italkereskedés közel ezer vevővel dolgozik együtt, elmondásuk szerint minden vevőt megbecsülnek.

– Szolgáltató (vendéglátó) egység – Vendégek

Gazdasági elégedettség, mint kapcsolati mutató magas értéket kapott mindkét oldalról (4,5 és 4,27). Ennek az az oka, hogy a vendégek hozzájárulnak a vállalkozás jövedelmezőségéhez, a vendégek pedig elégedettek az árakkal és italkínálattal.

Szociális elégedettség

– Italkereskedő és Italgártó

A szociális elégedettséget az italgártó és italkereskedő igen magas pontszámmal értékelte (5,0 és 4,5). A két értékelés közötti különbség oka, hogy az italkereskedő úgy gondolja, hogy nem minden esetben veszi figyelembe az italgártó az érdekeit döntési helyzetben. Ugyanis az italkereskedő nem tud beleszólni az italgártó árának kialakításába, így alkalmazkodnia kell, viszont egy esetleges áremelés esetén azok időben értesítik partnereiket, hogy fel tudjanak készülni és fel tudják készíteni a vevőiket a változásokra.

– Italkereskedő és Szolgáltató (vendéglátó) egység

A társadalmi elégedettség esetében eltérés mutatkozik (4,0 és 4,5), amely annak köszönhető, hogy a

vendéglátó egység nem veszi figyelembe az italkereskedő érdekeit akkor, amikor árváltoztatást hajt végre, míg az italkereskedő tekintettel van a vevőjére egy esetleges áremelésnél. Habár a legtöbb esetben az árváltoztatás a jogszabály változásának tudható be, például a 2013. január 1-jétől életbe lépő jövedéki adóemelés esetén, a gyártó cég megemeli az árakat, a nagykereskedő a vendéglátóhelyekre terheli, a vendéglátóhelyek pedig fogyasztóira. Az általunk vizsgált ellátási lánc esetében a minőségi szeszesitalokról, borokról, pezsgőkről és sörökről beszélünk, melyek jövedéki adója 5%-os mértékben növekedett a 2013 elejétől.

– Szolgáltató (vendéglátó) egység és Vendégek

A kapott értékek (4,5 és 3,75) alapján megállapítható, hogy a fogyasztók elégedettek a hellyel, a hangulattal és a környezettel. Áremelés esetén is a szolgáltató egység vendégei maradnának, nem pártolnának el, az elégedetlenség annak köszönhető, hogy úgy gondolják, hogy a szolgáltató egység nem minden esetben veszi figyelembe érdekeiket döntési helyzetben. A vendéglátó egység értékelése (4,0) alapján elmondható, hogy bízik a vendégekben, és tisztában van azzal a ténnyel, hogy az elégedett vendégek tovább ajánlják a helyet, ezáltal több látogatót ösztönözve arra, hogy igénybe vegyék szolgáltatásukat. Így fő célja a vendégek igényeinek kielégítése a lehető legmagasabb fokon.

Függés

– Italkereskedő és Italgártó

A 10. ábra alapján elmondható, hogy egyik vállalat sem tudná könnyen pótolni a másikat. Ez azzal magyarázható, hogy az italkereskedő nem tud pótolni egy ilyen kulcsfontosságú beszállítót, aki ilyen széleskörű kínálattal rendelkezik. Az italgártó pedig közel 1000 vevőt veszítene el, ha megszakadna az együttműködés partnerével. A megkérdezettek függenek egymás képességeitől és erőforrásaitól a képviselőrendszeren keresztül, ugyanakkor, míg az italgártó kisebb, addig az italkereskedő már jelentősebb mértékben, mivel igénybe veszi többek között a gyártó által rendelkezésükre bocsátott hűtőt és logisztikai szolgáltatást egyaránt.

10. ábra: A függés mértéke az italkereskedő és italgyártó között

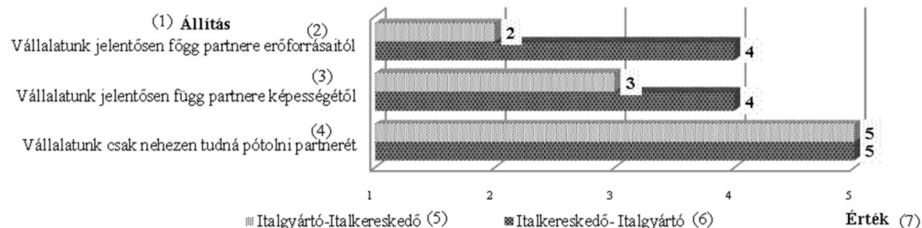


Figure 10: The scale of the dependence between the beverage retailer and producer

Statement(1), Our company is heavily dependent on the resources of its partner(2), Our company is heavily dependent on the skills of its partner(3), Our company could only hardly replace its partner(4), Beverage producer-retailer(5), Beverage retailer-producer(6), Value(7)

– Italkereskedő és Szolgáltató (vendéglátó) egység

A függés, mint kapcsolati mutató esetében már nagyobb eltérést figyelhetünk meg a 11. ábra alapján. Mindkét vállalat esetében elmondható, hogy csak nehezen tudnák pótolni partnerét. Az együttműködés felbomlásával a szolgáltató (vendéglátó) egység elesne a kedvezményektől és bónuszoktól, az italkereskedő pedig elveszítené egy jövedelmező és egyre növekvő volumenű kapcsolatot. Így mindkét félnek fontos a kapcsolat hosszú távú fenntartása. Megállapíthatjuk, hogy a szolgáltató egység nagyobb mértékben függ a partnere erőforrásaitól és képességeitől, mivel rendezvényeken az ital-nagykereskedés tárgyi eszközöket és erőforrásokat (sörscapolók, hűtők, sörátrak és sörpadok) biztosít a cég

felé a rendezvény lebonyolításához. Az italkereskedő elmondása alapján egyáltalán nem függ partnere képességeitől és erőforrásaitól.

– Szolgáltató (vendéglátó) egység és Vendégek

A legnagyobb eltérés a függés területén figyelhető meg. A szolgáltató egység teljes mértékben függ (5,0) a vendégektől, ezért kulcsfontosságú tényező az elégedettségük fenntartása, hiszen ez biztosítja hosszú távú működését. Habár a vendégek ehhez a kapcsolati mutatóhoz alacsonyabb értéket rendeltek (3,66), de a megkérdezettek 60%-a szerint függ a szolgáltató egységtől, amely azzal is magyarázható, hogy nincs más szórakozási alternatíva a városban.

11. ábra: A függés értéke az italkereskedő és a szolgáltató (vendéglátó) egység között

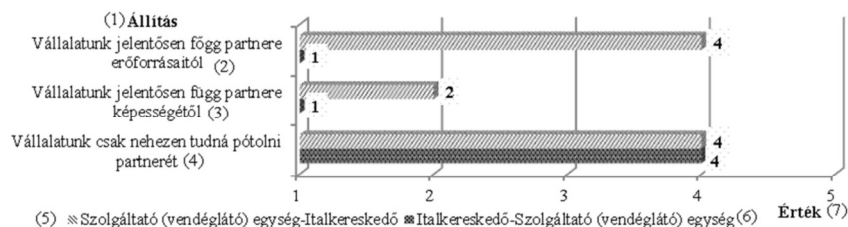


Figure 11: The scale of dependence between the beverage retailer and the amusement place

Statement(1), Our company is heavily dependent on the resources of its partner(2), Our company is heavily dependent on the skills of its partner(3), Our company could only hardly replace its partner(4), Service (host) unit-beverage retailer(5), Beverage retailer-service (host) unit(6), Value(7)

Nem kényszerítő erő és kényszerítő erő

– Italgártó és Italkereskedő

A nem kényszerítő erő (2,5 és 4,0) és a kényszerítő erő (3,5 és 5,0) értékelésénél a válaszadók eltérő értékeket jelöltek meg (12. ábra). Ez az eltérés abból adódik, hogy a két cég közötti kapcsolat esetében – habár hosszú távú kapcsolatról beszélhetünk – nincsenek olyan kapcsolat-specifikus beruházások, amelyek hozzájárulnának ahhoz, hogy a stratégiai partnerkapcsolatról beszélhessünk (közös kutatás-fejlesztésre, a tanácsadói rendszerre, közös logisztikai központra). Az italkereskedő juttatásokat fogad el az italgártótól, a szerződésben rögzített feltételek és követelmények teljesítése fejében, hiszen az italgártó bónuszkedvezményeket is ad a nagykereskedőknek (leginkább volumentől függően) félévente az addigi vásárlások után. Habár az italkereskedő piaci információkkal látja el az italgártó céget, hiszen a piaci trendekről hamarabb értesül például a vele kapcsolatban lévő vendéglátóhelyeken, ét-

termeken keresztül, de ezen túl és persze a jövedelmességhez való hozzájáruláson túl mást nem nyújt a nagykereskedelmi cég a gyártó cégnek.

– Italkereskedő és Szolgáltató (vendéglátó) egység

A 13. ábra alapján elmondható, hogy a felek nem alkalmaznak retorziót, ha a partner nem fogadja el üzleti ajánlatát. A szolgáltató egység juttatásokat kap az italkereskedőtől, viszont ez fordítva nem igaz (4,0 és 1,0). A szolgáltató egység folyamatos kedvezményeket kap a nagykereskedőtől, mint például a bónuszkedvezmény, ha az éves nettó forgalmuk a megadott szintet eléri. A kedvezmények mellett technikai tanácsokkal is ellátja az italkereskedő a vendéglátó egységet valamint folyamatosan új és friss információkat kap a piacról. A nagykereskedelmi cég a legfontosabb ilyen juttatásként a piaci információt jelölte meg. A vendéglátó egység vezetői látják a piacon uralkodó trendeket, mely italokra van a legnagyobb kereslet és milyen olyan italokat keresnek a fogyasztók, amiket a nagykereskedő

nem forgalmaz. Ha egy termékre növekvő a kereslet (például egy gyártói promóció segítségével), azt a vendéglátóhely jelezni tudja a nagykereskedelmi cégnek, ennek segítségével ők fel tudnak készülni a növekvő keresletre és elkerülhető az készlethiány.

– Szolgáltató (vendéglátó) egység és Vendégek

Nem kényszerítő erő és kényszerítő erő esetében az előző mutatókhoz hasonlóak az eredmények. A szolgáltató egység alkalmanként ingyen belépőjegyeket, italjegyeket, árengedményt nyújt a vendégek számára, velük szemben retorziót nem alkalmaz. A fogyasztók

pedig piaci információval látják el a vendéglátó egységet, hiszen ők azok, akik az adott szolgáltatást illetve terméket értékelik. Egy új ital esetében a vendéglátóhely az, aki el tudja mondani tapasztalatát a nagykereskedőnek illetve az italgyártó cégnek, hiszen ő látja azt, hogy a vevők, hogyan reagálnak egy új termék bevezetésére. A kényszerítő erő a szolgáltató egység oldaláról igen alacsony pontot (2,0) kapott, melynek oka, hogy úgy gondolják, hogy egy esetleges áremelés esetén a vendég elpártolnának tőlük.

12. ábra: A nem kényszerítő erő és a kényszerítő erő mértéke az italgyártó és az italkereskedő között

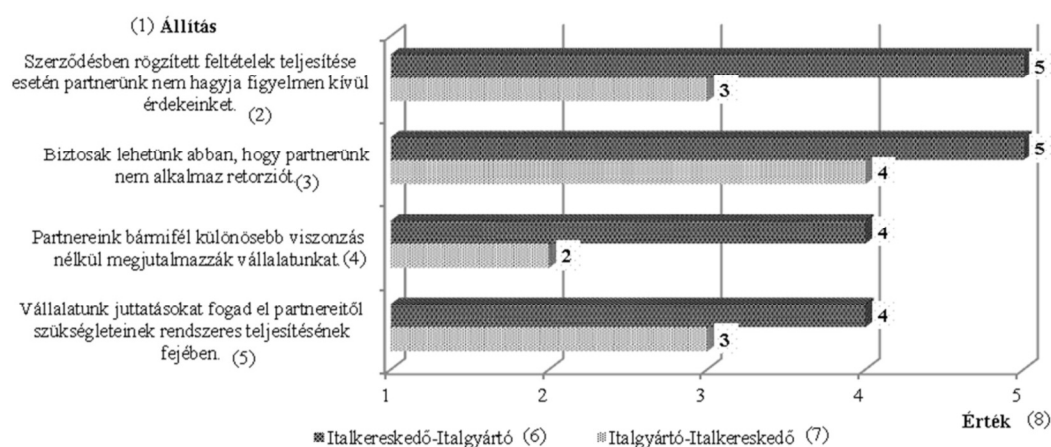


Figure 12: The scale of the compelling and non-compelling power between the beverage producer and retailer

Statement(1), In case of the fulfilment of our contractual obligations, our partner does not leave our interests out of consideration(2), We can make sure, that our partner does not deploy retaliation(3), Our partner reward our company without expecting any compensation(4), Our company accepts benefits from the partners in return of the frequent fullfulmnet of their needs(5), Beverage producer-retailer(6), Beverage retailer-producer(7), Value(8)

13. ábra: A nem kényszerítő erő és a kényszerítő erő mértéke az italkereskedő és a szolgáltató (vendéglátó) egység között

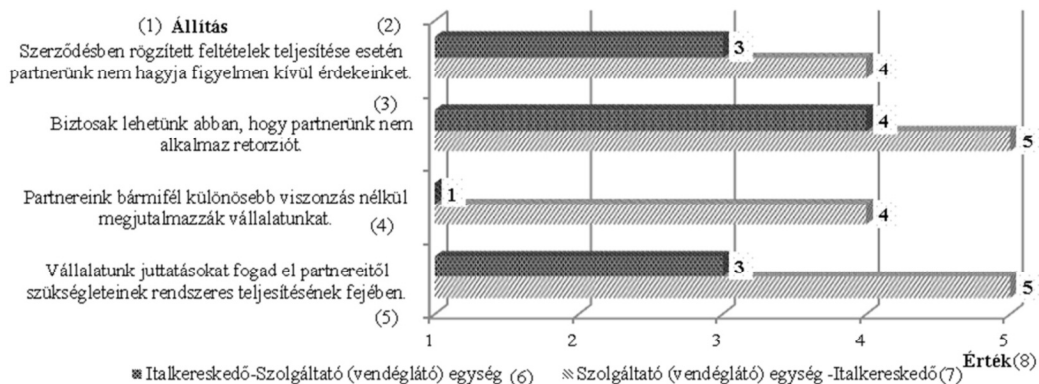


Figure 13: The scale of the compelling and non-compelling power between the beverage retailer and the amusement place

Statement(1), In case of the fulfilment of our contractual obligations, our partner does not leave our interests out of consideration(2), We can make sure, that our partner does not deploy retaliation(3), Our partner reward our company without expecting any compensation(4), Our company accepts benefits from the partners in return of the frequent fullfulmnet of their needs(5), Service (host) unit-beverage retailer(6), Beverage retailer-service (host) unit(7), Value(8)

Hírnév

– Italkereskedő és Italgyártó

A hírnév témakör esetében kis eltérés volt a válaszok között, az italgyártó részéről 4,33 és az italkereskedő részéről 4,66 átlagos értéket kaptak az állítások. Az eltérés azzal magyarázható, hogy míg az italgyártó megjutalmazza a legjobb nagykereskedő képviselőt-

ben dolgozó területi képviselőket, közös rendezvényeket szervez, ahol a két cég munkatársai találkozhatnak, addig az italkereskedő gondoskodása csak az évente megrendezésre kerülő szállítói találkozóra terjed ki, ahol az összes szállítójának képviselői részt vesznek. Mindkét fél pontosan teljesíti kötelezettségeit, az italgyártó cég pontosan szállít, míg az italkereskedő pon-

tosan fizet (30 napos fizetési határidőkkel). Nem véletlen, hogy az italglyártó cég hazai szinten az egyik legnagyobb bevételt tudta elkönyvelni 2011-ben, az italkereskedő pedig régiója legnagyobb italkereskedője.

– Italkereskedő és Szolgáltató (vendéglátó) egység
A hírnév, mint kapcsolati mutató igen magas (4,5 és 4,67) értéket kapott mind két oldalról, hiszen elismerik egymás szakértelmét, pontosak és gondoskodnak üzleti partnereikről.

– Szolgáltató (vendéglátó) egység és Vendégek
Hírnév esetében a szolgáltató egység oldaláról a vállalkozás összességében elégedett a vendégek körével, míg a vendégek nagy része a környék legjobb helyének tartja a vendéglátó egységet.

Konfliktus

– Italkereskedő és Italglyártó

Kritikus ügyekben egyetértenek a vállalatok a képviselők elmondása alapján, mindketten azonos pontszámmal (4,5 és 4,5) értékelték az állítást. Konfliktus a szállítástól (késés, pontatlanság) és pénzügyi területen

lehet (fizetési határidők betartása), de a két oldal képviselőinek elmondása alapján nem jellemző a hosszú távú kapcsolatuk alatt. Mindkét cég közös a gazdasági érdeke, vagyis, hogy a vevői igényeket kielégítse, ezért kapott ilyen alacsony értéket a konfliktus, mint kapcsolati mutató.

– Italkereskedő és Szolgáltató (vendéglátó) egység
A konfliktus értékelésében egyet értettek a szereplők (4,5). Ez annak köszönhető, hogy kapcsolatukban nem jellemző a pénzügyi, személyi konfliktus és a szállítástól adódó problémák (kevesebb mennyiséget szállítása, rossz áru küldése).

– Szolgáltató (vendéglátó) egység és Vendégek
A konfliktus, mint kapcsolati mutató értéke (4,0 és 3,53) arról árulkodik, hogy a vendégek és a szolgáltató egység között nem jellemzőek a kritikus esetek, hiszen egyik oldalról sem lehet azonosítani személyi vagy pénzügyi problémát. Konfliktus helyzet a vevő részéről azonosítható, de ez igen ritka és a vendéglátó egység fel van készülve ezen esetek megfelelő orvoslására (3. táblázat).

3. táblázat

Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat (pozíciójuk szerint) összesítése

Kapcsolati mutatók(1)	Italglyártó – Italkereskedő(10)	Italkereskedő – Szolgáltató (vendéglátó) egység(11)	Szolgáltató (vendéglátó) egység – Vendégek(12)
Bizalom(2)	A kapcsolat alapja a bizalom, ígéreteket megtartják egymásnak.(13)	Bizalom megléte, de nem túlzott bizalom.(21)	A vevők részéről kisebb bizalmatlanság, a szolgáltató egység részéről összességében bizalom.(29)
Gazdasági elégedettség(3)	Egymás jövedelmezőségéhez hozzájárulnak.(14)	Kisebb mértékű gazdasági elégedettség.(22)	A vevők gazdaságilag elégedettek, hozzájárulnak a szolgáltató egység jövedelmezőségéhez.(30)
Szociális elégedettség(4)	Italkereskedő kisebb elégedetlensége.(15)	Italkereskedő kisebb elégedetlensége.(23)	Vevők részéről kisebb mértékű elégedetlenség jellemzi.(31)
Függőség(5)	Italkereskedő nagyobb mértékű függése.(16)	Szolgáltató egység nagyobb mértékű függése.(24)	Vevői oldalról itt a leggyengébb a függőség.(32)
Nem kényszerítő erő(6)	Az italkereskedő rendszeres támogatást kap.(17)	A szolgáltató egység rendszeres támogatásokat kap, fordítva ugyanez nem jellemző.(25)	Jellemzőek a kedvezmények, akciók, ingyen jegyek a vevő felé.(33)
Kényszerítő erő(7)	Nem jellemző kapcsolatukban a retorzió, általában alkuképesek.(18)	Nincs retorzió, jól működnek együtt.(26)	Nem jellemző kapcsolatukban a retorzió.(34)
Hírnév(8)	Jellemző a szakértelem és a pontosság.(19)	Figyelnek egymásra, fontos a pontosság.(27)	A vevők elismerik a szolgáltató egységet.(35)
Konfliktus(9)	Kevés konfliktus-helyzet, közös gazdasági érdek.(20)	Kapcsolatukban nem jellemző a konfliktus.(28)	Vevők részéről néha jellemző a konfliktus helyzet.(36)

Table 3: The summary of the relationship (based on their position) among the players of the supply chain

Relationship indicators(1), Trust(2), Dependence(3), Non-coercive power(4), Coercive power(5), Reputation(6), Economical satisfaction(7), Social satisfaction(8), Conflict(9), Beverage producer – beverage retailer(10), Beverage retailer – service (host) unit(11), Service (host) unit – guests(12), Trust is the basis of the relationship, they keep their mutual promises(13), The contribute to each other's profitability(14), There is less dissatisfaction from the beverage retailer(15), Greater dependence from the beverage retailer side(16), The beverage retailer gets regular support(17), Retaliation is not regular in their relationship, they are open for deal(18), Expertism and accuracy is common(19), Few conflict-situation, common economical interest(20), There is trust, but do not over-confidence(21), Smaller economical satisfaction(22), There is less dissatisfaction from the beverage retailer(23), There is a greater dependence from the service (host) unit(24), The service (host) unit gets regular support, but this is not true vice versa(25), No retaliation, smooth cooperation(26), They listen to each other, accuracy is important(27), Conflict is not regular(28), There is smaller trust from the customers towards the service (host) unit in total(29), The customers are economically satisfied, they contribute to the profitability of the service (host) unit(30), There is a less dissatisfaction from the customers(31), The dependence is the weakest here from the customers' side(32), Regular discounts, promotions, free entries for the customers(33), No retaliation(34), The customers acknowledge the service (host) unit(35), Few conflict situations(36)

Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat vizsgálata a szerepük alapján

Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolatot szerepük alapján is elemeztük. Ennek értelmében:

- az italgyártót, mint az italkereskedő szállítóját,

- az italkereskedőt, mint az italgyártó vevőjét és a szolgáltató (vendéglátó) egység szállítóját,
- a szolgáltató (vendéglátó) egységet, mint az italkereskedő vevőjét és a vendégek szállítóját
- és a vendégeket, mint a szolgáltató (vendéglátó) egység vevőjét vontuk be a vizsgálatba (14. ábra).

14. ábra: Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat a szerepük alapján

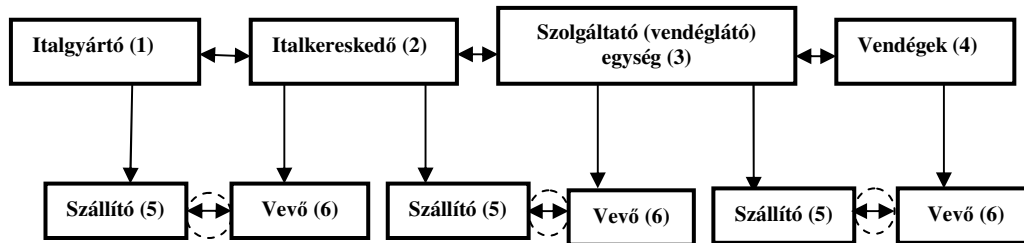


Figure 14: Relations among the members of the supply chain on the basis of their roles

Beverage producer(1), Beverage retailer(2), Service (host) unit(3), Guests(4), Supplier(5), Customer(6)

Az előző pontban részletesen elemeztük az egyes eredményeket és azok okait, itt csak azokkal a mutatókkal foglalkozunk, ahol eltérés mutatkozik. A 15. ábra alapján elmondható, hogy a bizalom, gazdasági és szociális elégedettség, konfliktus és hírnév kapcsolati mutatók értékelésére közel azonos értéket adtak a vevők és a szállítók. Kapcsolatukra jellemző a bizalom, a szociális kötelek kialakulása, a gazdasági elégedettség, a konfliktus helyzetek hiánya. Mindkét fél hozzájárul a másik jövedelmezőségéhez, információkkal, adott esetben erőforrásokkal (technikai) látják el egymást, törekednek a jó partnerség kialakítására és a hosszú távú kapcsolat fenntartására (4. táblázat).

A függéshez, mint kapcsolati mutatóhoz összességében szinte ugyanazt az értéket rendelték hozzá a szállítók és a vevők (3,76 és 3,44). Ez véleményünk szerint azért meglepő, hiszen előzetesen a szállítók magasabb függését lehetett jósolni (általánosságban a vevőtől jobban függ a szállító, mint fordítottan), hiszen a vevők elvesztése piacvesztést okozna a gyártó cégnek, a nagykereskedelmi cégnek és a vendéglátóhelynek is. Összességében tehát a szereplők között kimutatható a függés, habár a vevőktől a szállítók jobban függenek gazdaságilag, mint fordítva. A nem kényszerítő erő és a kényszerítő erő kapcsolati mutató esetében a legnagyobb az eltérés (szórás 0,62 és 1,17). Ennek oka,

hogy a szállítók nagyobb arányú juttatásokat (anyagi támogatás, bónuszkedvezmények, akciók, ingyenjegyek, italjegyek) adnak a vevőknek, mint fordítva, fontos tényezőként járulnak hozzá az előbb felsoroltak ahhoz, hogy megtartsák vevőiket.

15. ábra: az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat (szerepük szerint) kapcsolati mutatók alap

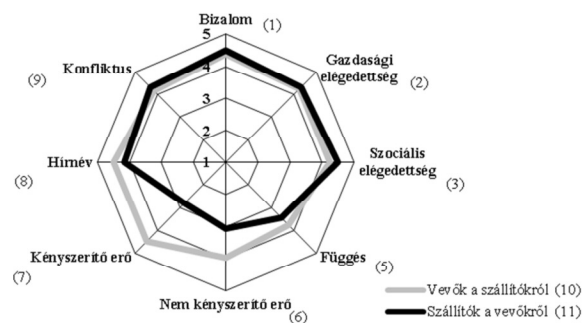


Figure 15: The relationship among the players of the supply chain (by their roles) based on relationship indicators

Relationship indicator(1), Trust(2), Economical satisfaction(3), Social satisfaction(4), Dependence(5), Non-coercive power(6), Coercive power(7), Reputation(8), Conflict(9), Customers about the suppliers(10), Suppliers about the customers(11)

4. táblázat

A szállítók és a vevők megítélése

Kapcsolati mutató(1)	Szállító(10)	Vevő(11)	Átlag(12)	Szórás(13)
Bizalom(2)	4,38	4,50	4,44	0,08
Gazdasági elégedettség(3)	4,26	4,33	4,30	0,05
Szociális elégedettség(4)	4,25	4,50	4,38	0,18
Függés(5)	3,76	3,44	3,60	0,23
Nem kényszerítő erő(6)	3,95	3,08	3,52	0,62
Kényszerítő erő(7)	4,49	2,83	3,66	1,17
Hírnév(8)	4,50	4,16	4,33	0,24
Konfliktus(9)	4,17	4,33	4,25	0,11

Table 4: The analysis of the relationship of the players of the supply chain based on their role

Relationship indicator(1), Trust(2), Economical satisfaction(3), Social satisfaction(4), Dependence(5), Non-coercive power(6), Coercive power(7), Reputation(8), Conflict(9), Supplier(10), Customer(11), Average(12), Deviation(13)

A vevők a beszállítók irányába piaci információkat nyújtanak, ami értéket képez a szállítóknak, hiszen így tájékozódnak a piaci trendekről. Összesítve a vevők és beszállítók között jellemző a bizalom, a függés, a gazdasági elégedettség. Jövedelmező mindkét félnek a

kapcsolat, a beszállítónak azért, mert az egyes fogyasztókkal való hosszú távú üzleti kapcsolata hozzájárul a bevételekhez, a vevőknek azért, mert a szállítók által nyújtott feltételek kedvezőek, ezért jó áron tudják beszerezni az árut (kedvezmények, akciók) (5. táblázat).

5. táblázat

Az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat (szerepük szerint) összesítése

Kapcsolati mutató(1)	Vevők a szállítókról(10)	Szállítók a vevőkről(11)
Bizalom(2)	A végső fogyasztónál jelentkezik némi bizalmatlanság.(12)	Megfelelő a bizalom mértéke ez szükséges a piaci versenyben.(20)
Gazdasági elégedettség(3)	A végső fogyasztó esetében fontos az ár-érték, a többi esetben a jövedelmezőség.(13)	A vevők hozzájárulnak a vállalkozás jövedelmezőségéhez.(21)
Szociális elégedettség(4)	Információkkal segítik a szállítók munkáját.(14)	Figyelembe veszik a vevők érdekeit, de csak bizonyos határig.(22)
Függés(5)	Függés jellemző, legalacsonyabb a végső fogyasztó esetében.(15)	Függés jellemzi a kapcsolatokat, főleg a központi vállalat és a fogyasztók esetében.(23)
Nem kényszerítő erő(6)	Jellemzőek a juttatások, anyagi támogatások.(16)	Nem jellemző a támogatás inkább csak piaci információk.(24)
Kényszerítő erő(7)	Várható valamilyen jutalmazás, de retorzió nem jellemző.(17)	Nem jellemző a retorzió bár a végső fogyasztó esetében ez bizonytalan.(25)
Hírnév(8)	Vevők jó üzleti partnerei a szállítóknak.(18)	Híresek a jó partnerségről, pontosságáról.(26)
Konfliktus(9)	Konfliktus csak a végső fogyasztó esetében jelentkezhet.(19)	Nem jellemző a konfliktus, hiszen közös az érdek.(27)

Table 5: The summary of the relationships among the players of the supply chain (based on their role)

Relationship indicator(1), Trust(2), Economical satisfaction(3), Social satisfaction(4), Dependence(5), Non-coercive power(6), Coercive power(7), Reputation(8), Conflict(9), Customers about the suppliers(10), Suppliers about the customers(11), Some distrust can be seen by the end customer(12), Price-value is important factor for the end customer, profitability matters in other cases(13), The work of the suppliers are supported with information(14), There is dependence, it is the weakest in case of the end customers(15), Regular compensations, financial supports(16), Some kind of reward can be expected, no retaliation(17), Customers have good relationship with the suppliers(18), Conflict may occur only in case of the end customer(19), There is an appropriate level of trust, this is needed in the market competition(20), The customers contribute to the profitability of the enterprise(21), The interest of the customers are recognised, but only for a certain level(22), Dependence is frequent on the relationship, especially in case of the central company and customers(23), No support, only market information is shared(24), No retaliation, but it is uncertain for the end customer(25), Very strong partnership(26), No conflict, because of their common objectives(27)

KÖVETKEZTETÉSEK

A tanulmány célja az volt, hogy az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolatot elemezzük kapcsolati mutatók segítségével, úgymint bizalom, gazdasági elégedettség, szociális elégedettség, kényszerítő erő, nem kényszerítő erő, függés, hírnév és konfliktus. Vizsgálatunkat két aspektusból végeztük, egyrészt az ellátási lánc szereplőinek pozíciója alapján, másrészt az ellátási lánc szereplőinek szerepe alapján. Az ellátási lánc szereplőinek pozíciója szerinti vizsgálatának eredménye alapján megállapítható, hogy a szereplők közötti kapcsolat a bizalomra épül, kisebb bizalmatlanság csak a vevői oldalról tapasztalható a szolgáltató egység felé. Az ellátási lánc szereplői szerint a kapcsolatuk a partnerrel hozzájárul a vállalkozásuk jövedelmezőségéhez, az italkereskedő és a szolgáltató egység között kisebb mértékű elégedetlenség tapasztalható. Az ellátási lánc szereplői megosztják a rendelkezésükre álló információt, a vevő részéről megfigyelhető elégedetlenség oka, hogy úgy gondolják, hogy nem minden esetben veszik figyelembe érdekeiket döntési helyzetben. A szereplők függenek egymástól, az italkereskedő nagyobb mértékben az italgártótól, a szolgáltató egység pedig mind az italkereskedőtől, mind a vendégektől. A szereplők között nem jellemző a retorzió, egymást támogatják. A támogatás mértéke az italgártó oldaláról magasabb az

italkereskedő felé, míg az italkereskedő és a szórakozóhely kapcsolatában az italkereskedő az, aki több juttatást nyújt partnerének. A hírnév vizsgálatánál egyértelműen kiderült, hogy a partnerek elismerik egymás szakértelmét, a konfliktus nem jellemző a kapcsolatukban. A vizsgálat alapján megállapítható, hogy összességében az italkereskedő és az italgártó kapcsolata a legszorosabb, az italgártó átlagban 4,0 az italkereskedő pedig 4,5 értéket rendelt az állításokhoz. A szolgáltató egység és a vendégek kapcsolata jelentősen eltér az előbb említettől (átlag 3,8 és 3,9), így az ellátási lánc ezen kapcsolati pontja a legkritikusabb. A szerepük szerinti vizsgálatnál kiderült, hogy a bizalom, a társadalmi elégedettség, a gazdasági elégedettség, a hírnév és a konfliktus kapcsolati mutatók esetében a szereplők egyetértettek, azokhoz magas pontszámokat rendeltek, ami alapján megállapítható, hogy szoros a partnerek közötti kapcsolat. A vizsgálatból egyértelműen kiderül, hogy a kritikus pontokként a függés, a nem kényszerítő erő és a kényszerítő erő kapcsolati mutatók jelölhetők meg, hiszen az ezekhez rendelt állítások kapták a legalacsonyabb értéket illetve itt figyelhető meg a legnagyobb szórás a válaszokban.

Ennek alapján a következő javaslatokat fogalmaztuk meg az ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat javítása érdekében:

- Az italkereskedő és az italgyártó esetében a vállalatok képviselőinek szorosabb együttműködése növelhetné a forgalmat azáltal, hogy mindkét vállalat ajánlaná a másikat a vevőinek. Például az italgyártóval kizárólagos szerződésben álló vendéglátóhelyek csak az italkereskedőn keresztül vásárolhatnának és érvényesíthetnék a kedvezményeiket. Ezáltal nőne a függés mértéke, de mindemellett a bizalom és a gazdasági elégedettség fokozódna.
- A nagykereskedelmi cég és az italgyártó cég esetében kapcsolat-specifikus beruházás segítségével el lehetne érni, hogy egymás stratégiai partnerei legyenek, például egy közös logisztikai központ létrehozásával. Ezzel nőne a nem kényszerítő erő és a függés mértéke a szereplők között.
- Az ellátási láncban a szereplők marketingtevékenységének összehangolásával az eladásösztönzést lehetne fokozni. Az italgyártó egy promóció bevezetésével az együttműködését kérné az italkereskedőnek, ezáltal közel ezer vendéglátóhelyet lehetne elérni, köztük a szórakozóhelyet és vendégeit is.
- A szórakozóhely és a vendégek kapcsolatában a vállalkozás hosszú távú stratégiájában törekednie kell arra, hogy fenntartsa és építse a törzsvendég körét, hiszen ők azok, akik hozzájárulnak a szórakozóhely jövedelmezőségéhez. A vendégek elégedettségének növelésével (klubkártya, kedvezménykártya) fokozhatják a függés mértékét.

IRODALOM

- Bódi-Schubert A. (2010): Az üzleti kapcsolatok sikerének vizsgálata a kapcsolatban jelentkező kritikus események segítségével. PhD disszertációtervezet. BCE Gazdálkodástudományi Doktori Iskola. Budapest.
- Bódi-Schubert A. (2011): A vevő–beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje. Doktori PhD értekezés.
- Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó Kft. Budapest.
- Cooper, M. C.–Lambert, D. M.–Pagh, J. D. (1997): Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*. 8: 1–14.
- Felföldi J. (2007): Az innováció szerepe és lehetőségei a gazdálkodásban. [In: Felföldi J. (szerk.) Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása az alma ágazatban.] Debreceni Egyetem. Debrecen. 14.
- Gelei A. (2002): Az ellátási lánc menedzsment kérdései. 27. sz. Műhelytanulmány. Vállalatgazdaságtan Tanszék.
- Gelei A. (2003): Az ellátási lánc típusai és menedzsmentkérdései. *Vezetéstudomány*. 34. 7–8: 24–34.
- Gelei A.–Dobos I.–Kovács E. (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*. 57. évf. július–augusztus.
- Harland, C. (1996): Supply network strategies. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. 2: 183–192.
- Håkansson, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Wiley. Chichester.
- Integratedproject Troufood (2006): Financed by European Commission under the 6th Framework Programme for RTD (Contract n. FOOD-CT-2006-016264) www.truefood.eu
- Jones, T.–Riley, D. W. (1985): Using inventory for competitive advantage through supply chain management. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. 15: 16–26.
- Király É. (2011): A vállalati kapcsolati rendszerek a hazai kiskereskedelmi gyakorlatban. Doktori (PhD) értekezés. Gödöllő.
- Lalonde, B. J.–Masters, J. M. (1994): Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 24: 35–47.
- Lambert, D. M.–Stock, J. R.–Ellram, L. M. (1998): *Fundamentals of Logistics Management*. Boston. Irwin/McGraw-Hill.
- Lőrincz P. (2008): Ellátási lánc sajátosságai menedzsment és informatikai szempontból. 6th International Conference on Management Enterprise and Benchmarking.
- Lusine, H. A.–Alfons, G. J. M.–Oude, L. J.–van der Vorst, G. A. J.–van Kooten, O. (2007): Performance measurement in agri-food supply chain: case study. *Supply Chain Management an International Journal*. 12. 4: 304–315.
- Mentzer, J. T.–Dewitt, W.–Keebler, J. S.–Min, S.–Nix, N. W.–Smith, C. D.–Zacharia, Z. D. (2001): Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*. 22: 1–25
- Molnár A.–Felföldi J.–Gellynck, X. (2007): A zöldség-gyümölcs ágazat ellátási lánc alapú teljesítmény vizsgálata. [In: Felföldi J.–Szabó E. (szerk.) Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a zöldség termékpályán.] Debreceni Egyetem. Debrecen. 80–85.
- Molnár, A.–Gellynck, X.–Weaver, R. D. (2010): Chain member perception of chain performance: the role of relationship quality. *Journal on Chain and Network Science*. 10. 1: 27–49.
- Nagy J. (2008): Ellátási lánc menedzsment technikák. 100. sz. Műhelytanulmány.
- Németh P. (2009): Ellátási láncok hatékony irányítása multi-kritériumos teljesítményméréssel. Doktori (PhD) értekezés.
- Tari E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*.