

Az ellátási lánc versenyképességének és a domináns vállalatnak a kapcsolata



Egy ellátási láncot legalább egy beszállító, gyártó és vevő vállalat alkot. Optimális esetben a vállalatok integrált rendszerben működnek, az együttműködés bizalmi alapon nyugszik, így a közös stratégiai döntések révén versenyképes lesz a lánc. Az ellátási láncban lehet egy kulcsfontosságú vállalat, amelyik domináns hatalmi pozícióval rendelkezik. A kutatás célja, hogy feltárja a hatalommal rendelkező vállalat szerepét a partnercégek és az ellátási lánc versenyképességének alakulásában. A szakirodalom alapján a hipotézis feltételezi, hogy van kapcsolat a versenyképesség és a domináns vállalat szerepvállalása között. Az elemzés primer kutatáson alapul, a kérdőív válaszait SPSS statisztikai kiértékeléssel elemeztük. Az eredmények azt mutatták, hogy a domináns vállalat versenyképességétől valóban függ az ellátási lánc versenyképessége. Pozitív, közös előnyök mellett lesz egyre versenyképesebb az ellátási lánc. Szignifikáns kapcsolat megléte bizonyítja a hipotézist. A vizsgálatok kiemelik, hogy a verseny már egy szinttel feljebb, az ellátási lánc szintjén értelmezhető. Globális ellátási láncok versenyeznek egymással.

BEVEZETÉS

A vállalatok versenyképessége érdekében már nem csak az adott vállalatot kell hatékonyan menedzselni, hanem a vállalatot integráló ellátási láncot is. Ez a szemlélet a logisztikából mint cégeket és rendszereket összekapcsoló gazdasági részterületről indult, és nőtte ki magát egész vállalati hálózatokat irányító menedzsmentfolyamattá. Az ellátási láncra ható tényezők közül a hatalmat emeljük ki, mint olyat, ami minden szervezetben megtalálható. Eszközrendszerén keresztül függőséget alakít ki. Kutatásunk során, az ellátási láncokban lévő és a domináns hatalmi pozícióval rendelkező vállalat versenyképességének hatásait vizsgáltuk. Ez befolyásolja az ellátási lánc egészét és annak a versenyképességét.

[1] Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, PhD hallgató (tbranyi@hotmail.com).

[2] Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, egyetemi tanár (jozsal@sze.hu).

AZ ELLÁTÁSI LÁNC

Az ellátási lánc először elterjedt definíciója jól szemlélteti a lényegét, mely szerint berendezések, eszközök és elosztási alternatívák hálózata, célja az anyagbeszerzés, gyártás és a termék fogyasztóhoz való eljuttatása (Ganeshan – Harrison, 1995). Az elmélet a lánc hosszúságára világított rá, amikor megjelent a Föld a lánc elején és a fogyasztó a lánc végén (New – Payne, 1995). A szerzők szerint az ellátási lánc már nem csak az értékláncot foglalja magában, hanem az anyagáramlást és a beszerzéstől a végső fogyasztóig történő folyamatok irányítását is. Az ellátási lánc felfogható vertikális integrációként is (Hobbs, 1996). Ez az elmélet egyes kutatók szerint az integrált vállalatok közös tulajdonlását feltételezné (Stauder, 2010). Az állítás cáfolható, mert a teljes beszállítói hálózat, gyártó és a vevők a legtöbb iparágban nem azonos tulajdonosi körhöz tartoznak.

A megközelítés kissé módosult a következő pár évben. „Az ellátási lánc a szervezetek olyan hálózata, amely azokat a folyamatokat és tevékenységeket foglalja magában, melyek termék és szolgáltatás formájában értéket teremtenek a fogyasztónak” (Christopher, 1998. 3.). A vállalatok láncolatát, függetlenül attól a tényről, hogy különböző tulajdonosi érdekek érintettek a beszállítótól a vevőig, egyként kell kezelni. A közös feladatok megoldásának eszköze az információs technológia és a tudásmenedzsment, a folyamatot segíti a vállalatok közötti bizalom (Cooper – Lambert – Pagh, 1997).

Handfield – Nichols (1999) szerint az ellátási lánc magában foglal minden olyan tevékenységet, mely a javak átalakítását és áramlását kíséri a nyersanyag szakasztól (kitermelés) kezdve egészen a végfelhasználóig, beleértve a folyamathoz köthető információáramlást. Anyag- és információáramlás az ellátási láncban felfelé és lefelé is értendő. Az ellátási lánc menedzsment az ellátási lánc kapcsolatokon keresztül tevékenységek összessége, melynek célja a fenntartható versenyelőny. Ezzel egyetértve, ha a vállalat szempontja van szem előtt, akkor az ellátási lánc menedzsment kézzelfogható előnye a raktárkészlet nagyságának csökkenése és a hozzá köthető pénzügyi erőforrások gyorsabb forgása (Stadtler, 2005).

Az ellátási lánc definícióját ki kell egészíteni azzal, hogy ez egy precízen koordinált rendszer, ami a terméket vagy a szolgáltatást a beszállító beszállítójától a végső fogyasztóig mozgatja. Az ellátási láncban több cég hálózat jelleggel fonódik össze egy közös cél érdekében (Szegedi – Prezenszki, 2003; Gudehus, 2005). Közös érdek lehet a kutatás, fejlesztés, gyártás költségének csökkentése, tudás és tapasztalat szerzése a termékkel, piaccal kapcsolatban vagy az üzleti eredmény növelése. Az ellátási láncot a folyamatok láncaként is lehet értelmezni (Günther – Tempelmeier, 2007). Számos vállalat kapcsolódhat az ellátási láncba, de legalább egy-egy beszállító, gyártó és vevő alkotja és a kapcsolódási pontokon egymástól való függés is kialakul. Már célként jelenik meg a vállalatok versenyképessége, „az ellátási lánc tudatos, a résztvevő vállalatok versenyképességének javítását célzó kezelése” (Gelei, 2003. 27.). Ha az ellátási lánc vállalatai versenyképesek lesznek,

akkor maga a lánc versenyképessége is javul, így óhatatlanul megfogalmazódik a teljes lánc versenyképességének fontossága.

A folyamatosan formálódó definíciókat két csoportba lehet sorolni. Az ellátási láncokat mint szervezetek csoportjait, vagy mint folyamatot érdemes kategorizálni (Gelei, 2008). E kettő alapján a fenti definíciók is rendezhetőek. A szervezetek csoportja alatt olyan vállalatok összességét kell érteni, amelyek különböző szereplők értékteremtő folyamatainak összekapcsolódásával (Nagy, 2008) jöttek létre. A folyamatként való értelmezés kulcsa az állandó optimalizálás, a hatékonyságra való törekvés a fogyasztó elégedettsége érdekében.

A fenti definíciók kiemelik, hogy az ellátási lánc az adott ipar teljes vertikális dimenzióját érinti. Az ellátási lánc komplexitása azokban a tényezőkben rejlik, amelyek a vállalatokat közelebb hozzák egymáshoz és az egész láncot egyként kezelik (Knoll, 2002). Az ellátási lánc végén a fogyasztó egy terméket vagy szolgáltatást kap, az egyes alkatrészeket a termékek esetén különböző szakaszokon keresztül több cég gyártja. Lényeg, hogy értéket kell teremteni a lánc végén lévő végső fogyasztó számára. Egy ellátási lánc versenyelőnye a piaci szegmens és az iparág vertikális dimenziójában értendő. A vállalati integrálódás és az ellátási láncok kialakulása miatt „tisztán termelő vállalat szinte már nincs is, minden termelőfolyamat kiegészül a hozzá köthető szolgáltatásokkal” (Nyiry, 2006. 33.). Az értékláncok és ellátási láncok a szolgáltatásokkal és a szolgáltatókkal is bővülnek, a termelés és a szolgáltatás összekapcsolódása a stratégiai szövetségek erősödésének a jele.

A HATALOM

A hatalom definíciója és általában a témával foglalkozó kutatások nagy része politikai és szociológiai megközelítést alkalmaz. Le kell szűkíteni az elméletet azokra, melyek elfogadhatóak a közgazdaságtan és a menedzsment számára. „A hatalom egy vállalat azon képessége, hogy befolyásolja a másik cég szándékát és cselekedeteit” (Emerson, 1962. 32.). Mindig létezik egy vállalat, ami a hatalom forrása, illetve egy célpont, amin ezt a hatalmat gyakorolni lehet. Merriam-Webster (2013) megfogalmazásában a hatalom jellemezhető cselekvési képességként, vagy mint, ami révén egy hatás elérhető, illetve olyan képességként, hogy más fölött valaki cselekedjen, vagy azt jelenti, hogy valaki vagy valami képes másokat ellenőrizni, irányítani vagy befolyásolni. A hatalom képes a célok elérésének kikényszerítésére vagy bizonyos célok megakadályozására. Egyes terminológiában úgy használják, hogy a pozitív hatalom eléri a célt, a negatív hatalom pedig a célok elérését blokkolja.

Tovább vizsgálva a definíciókat a Weber-i megfogalmazás (1987) alapján megállapítható, hogy a hatalom annak az esélye, hogy valaki akaratát mások ellenállásával szemben is érvényesíteni tudja. A hatalom így erővel is párosulhat, mert a kimenet alapján másra is kihat, még akkor is, ha másnak különböző

a szándéka, nem tudja elfogadni vagy ellenáll az akaratnak. A hatalom célja, hogy fenntartsa a rendszerek működését. Az állítás nem csupán a politikai rendszerekre értendő, hanem érvényes a szervezetekre is. A hatalmi függőséghez fontos a hatalmi viszony definiálása. A hatalmi viszony akkor jön létre, ha az érdekek konfliktusában egyik fél szankciók hatására engedni kényszerül (Bachrach – Baratz, 1962). A szankció lehet kimondott vagy nem, lényeg, hogy a felek értik a következményeket. A szervezeti egységek, mint például az ellátási láncok esetében ez a beszállítói, vevői kapcsolat megszakításának emlegetésével azonos, akár extrém esetekben zsarolást is jelenthet.

A HATALOM SZEREPE AZ ELLÁTÁSI LÁNCBAN

A rendszerben való gondolkodás lényege, hogy közös előnyökre épít és nyertes-nyertes (win-win) szituációt alakít ki. Természetes, hogy a cégek lecserélhetők, de ezzel az ellátási lánc tagjai időt, energiát és pénzt veszítenek a folyamatos együttműködéshez képest. A hatalommal való visszaélés eszköze a kommunikáció, tárgya a korlátozás, a megrendelések csökkentése, késedelmes fizetés lehet. Egy vállalat hatalma, a láncban betöltött ereje akkor is látszik, ha az adott egység nem él vele. Nem kell kiemelni, nem kell kihasználnia a helyzetet, a hatalom akkor is jelen van. A környezet is árulkodik arról, hogy a lánc mely tagja az erősebb, de a különböző projektek alatt ez akár eltolódhat az egyik cégtől a másik irányába.

A tudás hatalom. A klasszikus mondás jelentését érdemes megvizsgálni az ellátási láncok szemszögéből. A helyettesíthetetlen tudás nagy előnyt jelent a cégeknek. Általában a kutatások és a fejlesztések alatt erre törekszenek a vállalatok. Folyamatos tudásfelhalmozás, akár a tudásmenedzsment módszereivel egy spirálba „ülteti” a láncot és hajtja előre. A tudás tárolásával, elmentésével, dokumentálásával mindegyik láncszem tudásának javával járul hozzá a lánc sikerességéhez. A folyamatos problémamegoldás, a megbeszélések és a kísérletezések mind hozzájárulnak az eredményességhez. Akkor válik hatalommá a tudás, ha azt a tudást kevesen ismerik, esetleg csak egyediként birtokolja egy cég. Ha a tudás mindenhol adott, akkor felmerülhet a helyettesíthetőség, tehát már leváltható a vállalat.

Az ellátási láncban a vevői hatalom meglete sokkal jobban hat a jövedelmezőségre, mint a beszállítói hatalom (Cool – Henderson, 1998). Okai között az egyik legfontosabb a folyamatos költségcsökkentés, a piac ismerete és a végső fogyasztóhoz lévő közelség.

Minden sikeres ellátási lánc tagjai között van hatalmi pozícióval rendelkező vállalat. Fontos, hogy a leszállítandó áru a megfelelő helyen, megfelelő időben, megfelelő mennyiségben és a megfelelő minőségben érkezen meg (Chikán, 2003). Eddig a pontig a beszállító akár egyszerű szerződéses viszonyban is lehetne a gyártóval. Az ellátási lánc lényege, hogy az összekapcsolódás az adásvételen

kívül más tevékenységekre is kiterjedjen. Célként jelenik meg a folyamatok irányítása, az anyagi, információs, pénzügyi, emberi erőforrások hatékony felhasználása, ami már a külső értékláncot is érinti (Göpfert, 2000). A folyamatos kutatás és fejlesztés, termékújítás, innovatív eljárások kipróbálása már a beszállító fontosságát hangsúlyozza az ellátási láncban. A függőség kétirányú lesz, és hosszabb távra mutat a vállalatok közötti kapcsolatot. A következő lépés a projektek közös koordinációja. A brainstorming mint a folyamatok kezdeti fázisa is a két vállalat közös érdeke. Számos megbeszélés, közös ebédek, gyárlátogatások, PR rendezvények és eleve a személyes kapcsolatok építése, mind a bizalom erősödése irányába mutatnak. Ha a vállalatok között kialakul a bizalom, a hatalmi pozíció jellege is háttérbe szorul. Ezen a szinten a közös munka, fejlesztés a közös érdek irányába mutat, és nem cél a hatalmi pozícióban lévő vállalatnak az erőfölénnyel való visszaélése. Nem keres folyamatosan más beszállítót, hanem a közös üzleti előnyökre koncentrál (Johnson - Scholes, 1997). Ha ezt elérte a partneri viszony, akkor a kihelyezett emberek, közös kapcsolattartók alkalmazása a következő lépés, de ez esetben már a saját vállalati háttérintézmény leépítése, mint költségcsökkentő faktor megjelenik, és a közös, olcsóbb megoldás kerül előtérbe. Természetesen ezek a közös érdeket figyelő alkalmazottak a beszállító és a gyártó vállalatokban is csak a közös tevékenységre figyelnek, de egy diverzifikált beszállítási stratégiával rendelkező cég más gyártókat is kiszolgálhat.

Különböző gyakorlati példákat lehet hozni a sikertelen, nem optimálisan működő, a partner kihasználásának elvét magáénak érző és egyben a hatalmi pozíciójával visszaélő legerősebb láncszemre. Tipikus az utasításoknak a gyors teljesítését elváró gyártók hozzáállása a beszállítókhöz. A szerződéses viszonyon túl nem vár el mást a partnertől a gyártó, sőt a nem vagy akár a hiányos teljesítés esetén le is cserélné a vállalatot. A legtöbb szituációban a rövidtávú költségcsökkentés eszközeként használják ki pozíciójukat a nagyobb vállalatok (Handfield - Nichols, 1999). Hosszabb távú stratégiai szövetség általában nem marad fenn az ilyen szemlélet mellett, inkább jellemző, hogy egy hasonló, de innovatívabb ellátási lánc piacot szerez a rosszul működőtől.

A gyártó és a vevő közötti kapcsolatot is jellemezheti hatalmi pozíció. A vevők, disztribúciós hálózathoz tartozó fogyasztói csoportok is kihasználhatják a fizetéssel kapcsolatos erejüket. A bolthálózatok tipikusan ebbe a kategóriába esnek, ha ezt tudatosan alkalmazzák. A 2000-es években jelent meg az a szemlélet, hogy az áruházláncok figyelik a termék gyártójának az alapanyagait és azoknak a beszállítóit. Fontos lett az élelmiszeripari ellátási láncban, hogy a vevőnek a fogyasztója is tudatosan dönthessen a vásárlás során, és rendelkezésére álljon a döntés pillanatában a gyártóra és beszállítójára vonatkozó adat, információ. Példa lehet erre a magyar termékekre vonatkozó fogyasztói etnocentrizmus, mely elv szerint a magyar fogyasztók egy része tudatosan magyar alapanyagú termékeket vásárol. A fogyasztó ilyen igénye meghatározza például az élelmiszeriparban a beszállító és a gyártó magatartását, elhivatottságát.

A vállalat mérete általában magában hordozza a piaci nagyságot és a márka ismertségét. Egy jól ismert és drága termék vonzza a beszállítókat, akik szívesen tartoznak egy olyan rendszerhez, ami nyereséget, presztízst és sikert generál. Ezek a cégek a nyertesekhez szeretnének tartozni, és így mindent megtesznek, hogy hasonló értékrendszerük legyen, továbbá ki tudják elégíteni a gyártó igényeit.

ELLÁTÁSI LÁNC ÉS A VERSENYKÉPESSÉG

A meghatározás tisztázza a versenyképesség jelentését, és összefoglalja az egyik legjobban használható definíció lényegét. Egyszerre jelenik meg a makro- és a mikrogazdasági szempont. „Vállalat vagy egy nemzet azon képessége, mely szerint olyan termékeket és szolgáltatásokat kínál, amelyek megfelelnek a helyi és a világpiacon minőségi előírásainak, és olyan árakon teszi ezt, amelyek versenyképesek és megfelelő hozamot garantálnak a termelésre fordított erőforrások és gyártás költségeihez képest” (Business Dictionary, 2013).

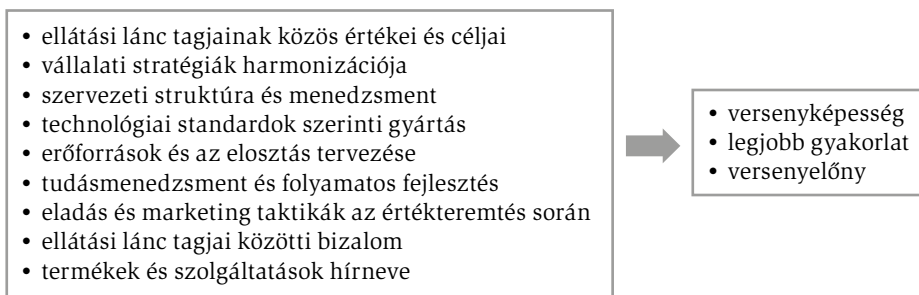
A vállalat versenyképességét több oldalról is meg lehet közelíteni. „A vállalatok versenyképessége röviden kifejtve azt jelenti, hogy elegendő kapacitással rendelkeznek a versenyben történő helytálláshoz” (Lengyel, 2003. 172.). A piacon kell maradni, a vetélytársak nem szoríthatják ki a vállalatot, tehát a piaci versenyben való bennmaradás a versenyképesség egyik ismérve. Egy vállalat képes kell, hogy legyen a „környezeti és a vállalaton belüli változások érzékelésére és az ezekhez való alkalmazkodásra” (Chikán - Czakó - Kazainé Ónodi, 2006. 9.). Amennyiben ez a képessége adott, akkor esélye van kialakítania saját versenyképességét is. Ezen túlmenően az előállított terméknek is versenyképesnek kell lennie. „A terméknek vagy szolgáltatásnak tehát mind az ár, mind a költségek szempontjából vett versenyképességnek meg kell felelnie” (Botos, 2000. 219.). A terméknek eladhatónak kell lennie, a hosszútávon eladható termék által generált árrés nyereségessé teszi a vállalatot. A fogyasztónak elégedettnek kell lennie a termék vásárlása után, azaz igényeivel meg kell, hogy egyezzen az áru. A terméknek meg kell felelnie a vevő által szánt ár-érték aránynak, azaz vélhetően olcsóbb a konkurens termékénél, rendelkeznie kell használati értékkel és megfelelő minőségűnek kell lennie. A vállalat versenyképességének alapja az erőforrásain is múlhat, de a specializáció és a termékdifferenciálás is fontos lehet (Török, 1999). Lényeges, hogy a vállalat piaci részesedése ne csökkenjen, képes legyen piacbővítésre, integrálódásra, stratégiai döntések meghozatalára, helyzetének javítása érdekében (Porter, 2006).

Egy vállalat versenyképessége tehát a teljesítményén és képességein nyugszik, ezek pozitív eredményeként jelenik meg a termékek vagy szolgáltatások piaci értékesítése. Ha a piac elfogadja és megvásárolja a kínált árut, akkor a termék vagy szolgáltatás versenyképes, de csak egy adott időben. Az ellátási lánc versenyképességét nem lehet leegyszerűsíteni a végtermék vagy egy vállalat versenyképességére. A lánc különböző szegmensű, más-más méretű vállalatokat

tartalmaz, így az egész láncnak minden tényezőjével együtt kell versenyképesnek lennie a piacon. A folyamatok állandó fejlesztése, mely magában foglalja a lánc összes tagját, lehetővé teszi, hogy a teljes lánc új ötleteket és impulzusokat nyerjen a vállalatoktól a versenyképességének fenntartása érdekében.

Az ellátási lánc tagjainak közösen kell gondolkodniuk, tervezniük, cselekedniük a piacon elérhető versenyképességük érdekében. A lánc versenylőnye sokkal többet jelent, mint a vállalatok szimpla összedolgozása. Tudásátadás, innováció, kutatás mind fontos elemek, amelyek arra utalnak, hogy megjelenjen a lánc egyedisége. Ahogy a cégek kapcsolatba lépnek egymással, a különböző osztályok egymásra hatnak, informális találkozók alakulnak ki, a folyamatos információáramlásból lassan a közös tapasztalatok átadása formálódik és a vállalatok már a lánc tagjaiként gondolkoznak (Croson – Donohue, 2005; Chu – Lee, 2006). A vállalatok közötti kapcsolat erősödése, integráció mélyülése megköveteli a menedzserektől az interdiszciplináris területek ismeretét, a hálózatosodás megértését, a nélkülözhetetlen tudásátadás és viselkedésnorma betartását (Kraiselburd – Watson, 2007). Független munka, önző hozzáállás már nem létezhet többé, ha az ellátási lánc versenylőnyt óhajt kialakítani. Az ötletek új gondolatokat generálnak és a vállalatok elkezdnek hinni a közös célokban. Vízió, vállalati filozófia egy szinttel feljebb kerül és minden láncszem számára érvényes lesz (Fawcett – Ellram – Ogden, 2007). Csapatmunkában megjelenik a közös döntés és az üzleti folyamatok megerősödnek. A folyamat nagyobb egymásrautaltságot alakít ki. A vállalatok általában akkor fognak össze, ha az optimumot akarják elérni (Chan – Lettice – Durowoju, 2012). Több folyamat érvényesül egyszerre, az ellátási láncban lévő vállalatok versenyképességének tényezőit az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra: Az ellátási láncban lévő versenyképességi tényezők



Forrás: Saját szerkesztés.

Mivel az ellátási lánc integrálja a beszállítókat és a vevőket, így a szegmensben a versenyt minimalizálni tudja. Az a stratégia, ahol mind a három félnek saját érdekei vannak, de közösen összefognak nyilvánvalóan a magasabb profit érdekében, akkor nincs szükség kemény versenyhelyzetre és alkupozíciókra a láncon belül (Chopra – Meindl, 2003). A kemény verseny áthelyeződik a láncon kívülre.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Az ellátási lánc elméleteit figyelembe véve hipotézisünk a következő volt (H): A domináns hatalommal rendelkező vállalat befolyásától és sikerességétől függ az ellátási lánc versenyképessége.

Kutatásunkat Magyarországon működő vállalatok körében végeztük komplex program keretei között. A mintában közép- és nagyvállalatok szerepeltek, mivel az ellátási láncban való együttműködés feltételei elsősorban ezekben adóttak. Az érvényben lévő 2004. évi XXXIV. törvény értelmében közepes méretű vállalat az, amelyik minimum 50 főt foglalkoztat, és nagyvállalat az a cég, amelyik 250 főnél több alkalmazottal rendelkezik. A Magyar Kereskedelmi és Iparkamara és a Központi Statisztikai Hivatal által a rendelkezésünkre bocsátott cégjegyzék a szűkítés után már kiadta a potenciális vállalatok körét. A több ezres szám már utalt a használandó módszertanra, a kérdőívre. Azért a kérdőívre esett a választás, mert így egy megfelelő méretű minta alapján lehet következtetni a sokaságra (Schnell – Hill – Esser, 2011). 267 kérdőív érkezett vissza, a hibásokat, félig kitöltötteket leszámítva 221 kérdőív tartalmaz kiértékelhető adatokat, ez az a mennyiség, ami bekerült a statisztikai elemzésekbe is. SPSS program segítségével elemeztük az adatokat, a statisztikai módszerek közül az egyszerű leíró statisztikát, gyakoriságot, korrelációt és keresztábrlát alkalmaztuk. A vállalatok besorolását és a minta összetételét az 1. táblázat mutatja.

1. táblázat: A kérdőívben szereplő vállalatok statisztikai összetétele

		darab	százalék
érvényes	beszállító	53	24.0
	gyártó	91	41.2
	vevő	77	34.8
	összesen	221	100.0

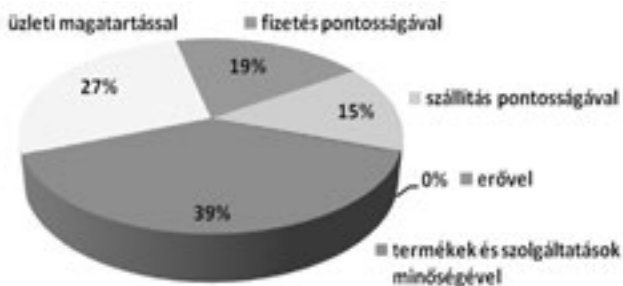
Forrás: Saját szerkesztés.

A 66 kérdésből álló kérdőív kettő nagyobb részre és több kérdéscsoportra osztható. Az általános kérdésektől a konkrét, speciális területet érintő kérdésekig halad a kérdőív (Babbie, 1998). A cégdemográfiai kérdések mellett az elemzésben az ellátási láncsal, a versenyképességgel és a hatalmi pozícióval kapcsolatos skálakérdéseket is alkalmaztunk, mivel ezek lehetővé teszik a különböző változók megismerését és a változók közötti kapcsolat statisztikailag elemezhetővé válik. A skálakérdések alapján kiderül, hogy egy bizonyos állítás mennyire jellemző a vállalatra: 1, egyáltalán nem – 5, teljes mértékben jellemző. Ez a Likert-skála szerinti osztályzás lehetőséget ad a középérték megadására, amennyiben nem tud határozott állást foglalni a válaszadó (Hajdu – Vita – Hunyadi, 2004).

A HIPOTÉZISHEZ KAPCSOLÓDÓ KUTATÁSI KÉRDÉSEK ELEMZÉSE

A vállalati válaszadások szerint is vizsgálni kell, hogy mit értenek befolyásolás alatt a kérdőívet kitöltők. Az 1. kérdés arra keresi a választ, hogy mely tényezőkkel képes a vállalat a legfontosabb partnereit befolyásolni. Ez a beszállító, gyártó, vevő hármasa közül bármelyik irányba érvényes lehet. A kérdőív eredményeit a 2. ábra szemlélteti. Ki kell emelni, hogy 39% szerint a termékek és szolgáltatások minőségével, 27% szerint az üzleti magatartással lehet leginkább befolyást elérni. A kérdőívben lehetőség volt az egyéb kategóriába bármit beírni, egy említés érkezett, és a kategória megnevezéseként az erőt adta meg a válaszadó. (Az ábrán lévő 0% az egy vállalatot jelent, valójában a 0,45% az érték, de a kerekítése miatt mutat 0%-ot a diagram.)

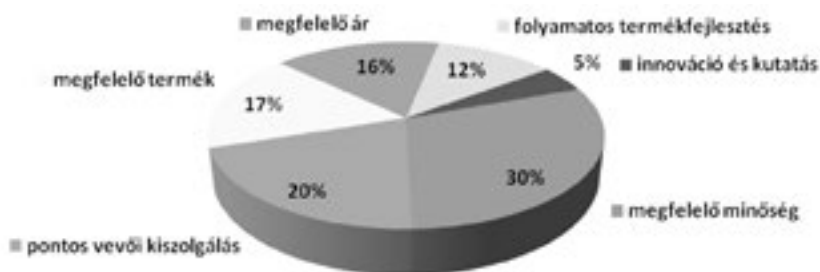
2. ábra: Partnereik befolyásolásának tényezői



Forrás: Saját szerkesztés.

A vállalatok közötti befolyásolás tényezői után a 2. kérdés logikailag továbbmegy, mely szerint a vállalat versenyképességének a legfontosabb tényezőit veszi szemügyre. Azért is ebben a sorrendben vizsgáljuk a kérdéseket, mert az ellátási láncban a vállalatok befolyásolják egymást, de közösen törekcsenek a versenyképességre. Ha rossz a befolyásolás iránya, akkor ez kihat a versenyképességre is. Az ellátási lánc versenyképességének az alapja a vállalati versenyképesség. A 3. ábra alapján a vállalatok 30%-a a megfelelő minőséget, 20%-a a pontos vevői kiszolgálást, 17%-a a megfelelő terméket, 16%-a a megfelelő árat, 12%-a a folyamatos termékfejlesztést és 5%-a az innováció és kutatás tényezőket véli a versenyképesség alapjának. A kettő kérdés kapcsolata egyértelműen látszik. A vállalatok leginkább a termékek és szolgáltatások minőségével és az üzleti magatartással befolyásolják egymást és ugyanezek a legfontosabb tényezők a versenyképességnél is. Ezt úgy is lehet értelmezni, hogy a versenyképesség miatt befolyásolják egymást a vállalatok. Felismerik, hogy a megfelelő minőség és pontos vevői kiszolgálások hosszú távon az egész ellátási lánc sikeres működését segítik.

3. ábra: A vállalat versenyképességének legfontosabb tényezője



Forrás: Saját szerkesztés.

A legfontosabb partnercégek sikerének forrása maga a vállalat. A 3. kérdés arra utal, hogy a vállalattal folyamatosan együttműködő partnercégek úgy lesznek sikeresek, ha a vállalat is sikeres. Ez azt feltételezi, hogy inkább a partnercégek függenek a vállalattól. Mivel a kitöltők között van beszállító, gyártó és vevő vállalat is, az eredmény azt szemlélteti, hogy mennyire a saját vagy inkább a partnercég okoz sikert az együttműködésben. A 2. táblázat mutatja az eredményeket. A válaszokat csoportosítva azt lehet állítani, hogy a vállalatok 23,5%-a esetében maga a partnercég alakítja a saját sikerességét. A vállalatok 47,5%-a viszont azt állítja, hogy a vállalat sikeressége kihat a partnercégekre, ha a vállalat sikeres, akkor ezért sikeres lesz a partnercég is. Mivel inkább nagyvállalatok adták a válaszokat, ezért ez a válasz elfogadható. Elég arra gondolni, hogy jellemzően a nagyobb gyártó vállalat kisebb beszállítója van függésben.

2. táblázat: A legfontosabb partnercégek sikerének forrása maga a vállalat

	gyakoriság	arány (%)
egyáltalán nem jellemző	14	6,3
inkább nem jellemző	38	17,2
jellemző is meg nem is	64	29,0
inkább jellemző	61	27,6
teljes mértékben jellemző	44	19,9
összesen	221	100,0

Forrás: Saját szerkesztés.

A 4. kérdés szerint a vállalat rendelkezik a termékek versenyképességével kapcsolatos összes információval. A 3. táblázatban leolvasható a kapott eredmény. A válaszok csoportosítása után látható, hogy a vállalatok 81,4%-a jellemzően ismeri a terméket, megvan az összes információ a versenyképességgel kapcsolatban. Ez azért fontos, mert a vállalat felismeri a saját termékének az előnyét, és eleve pozicionálja a konkurens termékekhez. Információ adott, persze ezt a vállalat megszerzi, de az ellátási láncban a vállalatok összefonódása révén az információt a lánc bármelyik tagja meg tudja osztani a másik vállalattal.

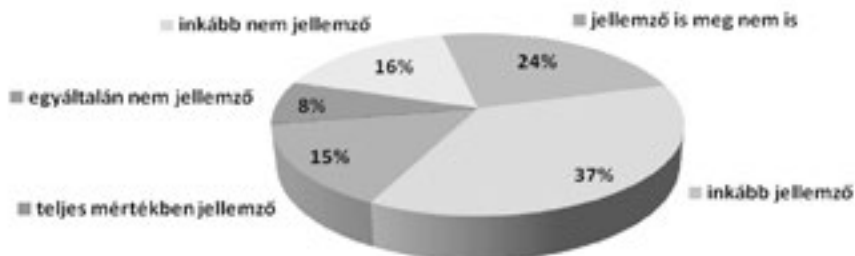
3. táblázat: A vállalat rendelkezik a termékek versenyképességével kapcsolatos összes információval

	gyakoriság	arány (%)
egyáltalán nem jellemző	3	1,4
inkább nem jellemző	4	1,8
jellemző is meg nem is	34	15,4
inkább jellemző	119	53,8
teljes mértékben jellemző	61	27,6
összesen	221	100,0

Forrás: Saját szerkesztés.

A vállalat bevételeinek nagysága adja meg a vállalat versenyképességének a mértékét. Az 5. kérdés válaszait a 4. ábra szemlélteti. A vállalatok 51,6%-a szerint a bevételek nagysága összefügg a vállalat versenyképességével, vélhetően, minél nagyobb az árbevétel, annál versenyképesebb a vállalat. Ezzel csak a vállalatok 24,4%-a nem ért egyet, szerintük feltételezhetően más tényezői is lehetnek a vállalati versenyképességnek.

4. ábra: A vállalat bevételi nagyságának és versenyképességének a kapcsolata



Forrás: Saját szerkesztés.

BEFOLYÁSOLÁS ÉS A VERSENYKÉPESSÉG TÉNYEZŐI

Az 1. és 2. kérdés válaszainak az összefüggését emeljük ki, mivel az eredmények nagyon hasonlóak:

- A vállalat a legfontosabb partnereit leginkább a termékek és szolgáltatások minőségével és az üzleti magatartással tudják befolyásolni. Ez a kettő tényező meghatározza a vállalatok 66%-át.
- A versenyképesség legfontosabb tényezői közül az első kettő a megfelelő minőség és a pontos vevői kiszolgálás,

ezek összesen a vállalatok 50%-ra jellemzőek. Gyakorlatilag teljesen azonos tényezőket emelnek ki a válaszadók. Az összefüggés abban áll, hogy amivel

befolyásolnak a vállalatok más partnercégeket, az teljesen megfelelő tényező a versenyképesség fenntartásához. Úgy is lehet fogalmazni, hogy az erősebb láncszem, a hatalommal rendelkező vállalat a versenyképesség szempontját figyelembe véve nyomást gyakorol a partnercégekre, hogy azonos tényezők mellett a beszállító, gyártó és vevő vállalatok közösen versenyképesek és sikeresek legyenek.

VERSENYKÉPESSÉG ÉS A VÁLLALATI SIKER FORRÁSA

A 3. és 4. kérdések összefüggését korrelációval vizsgáljuk.

- A vállalat rendelkezik a termékek versenyképességével kapcsolatos összes információval és
- a legfontosabb partnercégek sikerének forrása maga a vállalat.

A kettő állítás úgy függ össze, ha a vállalat ismeri a termékét és tudja, hogy miért versenyképes, akkor ez a versenyképesség kihat a partnercégre is, ami viszont a vállalat versenyképessége miatt sikeres. A minta nagysága 221 vállalat, a kettő változó között a korrelációs tábla alapján szignifikáns kapcsolat van. Az $r=0,307$ közepes kapcsolat meglétére utal, az előjel pozitív. Minél inkább jól informált a vállalat a termékének a versenyképességével kapcsolatban, annál inkább ez a saját sikerét jelenti. Ebből a sikerből merít a partnercég, sőt a partnercég felismeri, hogy a versenyképes termék pozitívan hat a saját vállalatára is.

VÁLLALATI BEVÉTELEK ÉS A VERSENYKÉPESSÉG KAPCSOLATA

A 3. és 5. kérdések összefüggése szintén bizonyítható a korrelációs tábla segítségével. A kettő változó

- a vállalat bevételének nagysága adja meg a vállalat versenyképességének a mértékét, illetve
- a legfontosabb partnercégek sikerének forrása maga a vállalat.

Ha nagyobb az árbevétel, akkor versenyképesebb a vállalat, és ez a nagy bevétellel rendelkező és versenyképes vállalat a partnercégek sikerének a forrása. Tehát ez feltételezi, hogy van egy nagyvállalat, ami hatalommal is rendelkezik és képes befolyásolni a másik vállalatot pozitív irányba, így a versenyképesség megjelenik a partnercégnél is és az ellátási lánc sikeresebb lesz. A minta ez esetben is 221 vállalatból áll és a szignifikáns kapcsolat miatt igazolt a kettő változó között meglévő közepes erősségű kapcsolat, $r=0,356$. A 4. táblázat szemlélteti az eredményeket. Az előjel pozitív, tehát minél nagyobb a vállalati árbevétel, annál versenyképesebb a vállalat, és ezzel pozitívan kihat a partnercégekre. A hatalommal rendelkező, nagy árbevételű vállalat pozitívan befolyásolja a partnercégek működését és versenyképességet okozhat.

1. táblázat: A kérdőívben szereplő vállalatok statisztikai összetétele

		46. A legfontosabb partnercégek sikerének forrása maga a vállalat.	49. A vállalat bevételének nagysága adja meg a vállalat versenyképességének a mértékét.
46. A legfontosabb partnercégek sikerének forrása maga a vállalat.	Pearson Correlation	1	,356**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	299,828	105,457
	Covariance	1,363	,479
	N	221	221
49. A vállalat bevételének nagysága adja meg a vállalat versenyképességének a mértékét.	Pearson Correlation	,356**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	105,457	291,864
	Covariance	,479	1,327
	N	221	221

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Forrás: Saját szerkesztés.

IGAZOLÁS ÉS ÖSSZEFOGLALÁS

A fenti kérdések alapján szignifikáns eredmények születtek és bizonyítást nyert, hogy a vállalat a legfontosabb partnercégeit a termékek és szolgáltatások minőségével és az üzleti magatartással befolyásolja. Ezek a tényezők egyben a vállalat versenyképességének a legfontosabb elemei is. A statisztikai elemzés szerint a hatalommal rendelkező vállalat jellemzően nagy árbevétellel rendelkezik, ez megadja a versenyképesség mértékét. A vállalat ismeri a termékére vonatkozó azon információkat, ami miatt versenyképes, ezt át tudja adni a partnercégeknek. Igazoltuk, hogy a partnercégek ennek tükrében lesznek sikeresek, azaz a versenyképes vállalat pozitívan hat a partnercég versenyképességére és sikerére. Közepes kapcsolat van a kettő változó között. Az ellátási láncban a beszállító, gyártó és vevő vállalatok együtt kell, hogy versenyképesek legyenek, ennek forrása mindegy, hogy melyik vállalatban van, de át kell adnia a tényezőket az összes partnercégnek. Ez esetben lesz versenyképes a láncban lévő cégek összessége. Összefoglalva igazolt a kapcsolat, miszerint a nagy árbevételű, hatalommal rendelkező vállalat befolyása és versenyképessége kihat az ellátási láncban együttműködő partnercégek versenyképességére. Az elemzés alapján a hipotézist elfogadjuk, azaz a domináns hatalommal rendelkező vállalat befolyásától és sikerességétől függ az ellátási lánc versenyképessége.

IRODALOM

- Babbie, E. (1989, 1995): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Bachrach, P. – Baratz, M. S. (1962): *Two faces of power*. American Political Science Review 56.
- Botos J. (2000): Versenyképesség elemzés: fogalmi körüljárás, hazai esélyek. In: Farkas B. – Lengyel I. (szerk.) *Versenyképesség – regionális versenyképesség*. JatePress, Szeged.
- Business Dictionary (2013): www.businessdictionary.com/definition. Letöltés: 2013.01.16.
- Chan, H. K. – Lettice, F. – Durowoju, O. A. (2012): *Decision-making for supply chain integration*. Springer, London.
- Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest.
- Chikán A. – Czákó E. – Kazainé Ónodi A. (2006): *Gazdasági versenyképességünk vállalati nézőpontból – Versenyben a világgal 2004-2006 kutatási program – Záró tanulmány*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Chopra, S. – Meindl, P. (2003): *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation*. Prentice Hall, Saddle River.
- Christopher, M. (1998): *Logistics and Supply Chain Management*. Financial Times – Pitman Publishing, London.
- Chu, W. H. J. – Lee, C. C. (2006): *Strategic information sharing in a supply chain*. European Journal of Operations Research 174(3).
- Cool, K. – Henderson, H. (1998): *Power and firm profitability in supply chains*. Strategic Management Journal 19.
- Cooper, M. C. – Lambert, D. M. – Pagh, J. (1997): *Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics*. The International Journal of Logistics Management 8.
- Croson, R. – Donohue, K. (2005): *Upstream versus downstream information and its impact on the bullwhip effect*. System Dynamics Review 21(3).
- Emerson, R. M. (1962): *Power- Dependence Relations*. American Sociological Review 27.
- Fawcett, S. E. – Ellram, L. M. – Ogden, J. A. (2007): *Supply chain management: from vision to implementation*. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Ganeshan, R. – Harrison, T. P. (1995): *An Introduction to Supply Chain Management*. Penn State University, University Park.
- Gelei A. (2003): *Az ellátási lánc típusai és menedzsment kérdései*. Vezetéstudomány 34.
- Gelei A. (2008): *Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete*. Műhelytanulmányok. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Göpfert, I. (2000): *Logistik der Zukunft*. Gabler, Wiesbaden.
- Gudehus, T. (2005): *Logistik: Grundlagen-Strategien-Anwendungen*. Springer, Berlin.
- Günther, H.- Tempelmeier, H. (2007): *Produktion und Logistik*. Springer Verlag, Berlin.
- Hajdu O. – Vita L. – Hunyadi L. (2004): *Statisztika III*. BKÁE Statisztika Tanszék, Budapest.
- Handfield, R. B. – Nichols, E. L. (1999): *Introduction to Supply Chain Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hobbs, J. E. (1996): *A Transaction Cost Approach to Supply Chain Management*. Supply Chain Management: An International Journal. 1. June.
- Johnson, G. – Scholes, K. (1997): *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Knoll I. (2002): *Logisztika - Gazdaság - Társadalom*. Kovásznai Kiadó, Budapest.
- Kraiselburd, S. – Watson, N. (2007): *Alignment in cross-functional and cross-firm supply chain planning*. Working Paper. Harvard Business School, Boston.
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JatePress, Szeged.
- Merriam – Webster Dictionary (2013): www.merriam-webster.com/dictionary/power. Letöltés: 2013.01.16.
- Nagy J. (2008): *Ellátási lánc menedzsment technikák*. Műhelytanulmányok. Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- New, S. J. – Payne, P. (1995): *Research frameworks in logistics: three models, seven dinners and a survey*. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 25. November.
- Nyíry A. (2006): *A vállalati hálózatok és vállalatcsoportok kialakulásának és működésének vizsgálatára*. Doktori értekezés. Miskolci Egyetem, Miskolc.
- Porter, M. (2006): *Versenystratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Schnell, R. – Hill, P. B. – Esser, E. (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Oldenbourg Verlag, München.
- Stadler, H. (2005): *Supply chain management and advanced planning - basics, overview and challenges*. European Journal of Operational Research 163.
- Stauder M. (2010): *Az élelmiszer-kereskedelmi rendszer átalakulásának hatása a hazai termelők piaci helyzetére*. Doktori értekezés. Szent István Egyetem, Gödöllő.
- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003): *Logisztika-menedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Török Á. (1999): *Verseny a versenyképességért? Bevezetés a mikroszféra-kezelés gazdaságpolitikájába az Európai Unióban és Magyarországon*. Miniszterelnöki Hivatal Integrációs Stratégiai Munkacsoportja, Budapest.
- Weber, M. (1987): *Gazdaság és társadalom. Adalékok Max Weber „Szociológiai alapfogalmak” című munkájának (1919-1920) értelmezéséhez*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

ENGLISH ABSTRACT

A supply chain has at least a supplier, producer and buyer company. In an optimal case the companies are integrated, partnership rests on trust which results in common strategic decisions leading to competitiveness. Each supply chain has a key company with dominant power position. The objective of the research is to analyze how the company with power affects competitiveness of partner firms and the supply chain as a whole. Based on theories hypothesis assumes a link between competitiveness and power position and its influence. Methodology of the analysis is based on primary research; we used SPSS statistical analysis to evaluate the answers of questionnaire. Findings include that supply chain's competitiveness relies on competitiveness of the company with dominant power position. Positive, mutual advantages lead the whole chain towards competitiveness. Significant connections prove that the hypothesis is true. Results show that competitiveness is being moved up to supply chain level. Global supply chains compete with each other.



Rába, Kastély-bástya