

Az ellátási lánc menedzsment problémái az élelmiszeripari és -kereskedelmi KKV-k működésében



Több nemzetközi kutatás foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy milyen hatást gyakorol a kis- és középvállalkozások működésére a hálózatokban és az ellátási láncokban való részvétel. A kutatások jó része a szívasos rendszerekre való átállás költség- és időmegtakarításával, illetve a készletcsökkentési lehetőségekkel foglalkozik.

A cikk az ellátási láncok menedzseléséből származó nehézségek és potenciális előnyök összetett kapcsolatrendszerét mutatja be. Az elméleti áttekintést nemzetközi kutatási eredményekre alapozzuk. Saját vizsgálatunkban 196, az élelmiszeriparban és élelmiszer-kereskedelemben működő hazai kis- és középvállalkozás egy-egy stratégiai vezetőjét kérdeztük meg interjú módszerrel. Kutatásunk központi témája, hogy mennyire képesek ezek a vállalatok megfelelni az ellátási láncok versenyé követelményeinek (alkalmaznak-e korszerű ellátási láncbéli módszereket, mekkora a bizalom szintje a vevőik és a szállítóik vonatkozásában, milyen mértékű a – kölcsönös haszonnal kecsegtető – információmegosztási hajlandóság, melyek az együttműködés területei, mekkora az együttműködés szorossága stb.). Az eredmények újszerűek, ui. tudomásunk szerint ez az első ilyen irányú kutatás ebben az iparágban. Tanulmányunk hazai kutatásunk eredményeit összeveti a németországi KKV-k körében végzett – jelenleg is zajló – kutatás részeredményeivel.

BEVEZETÉS

Az elmúlt években egyre hangsúlyosabbá váló időalapú verseny felértékelte az ellátási lánc menedzsment szemlélet, illetve a vállalatok közötti együttműködés jelentőségét. Az ellátási láncok versenyében a vállalat-határok részben elmosódnak, az anyag-, az információ- és a pénzáramlás zökkenőmentesebbé válhat, a vállalatok pedig közelebb kerülhetnek

[1] Egyetemi tanár, Széchenyi István Egyetem (szegedi.zoltan@sze.hu).

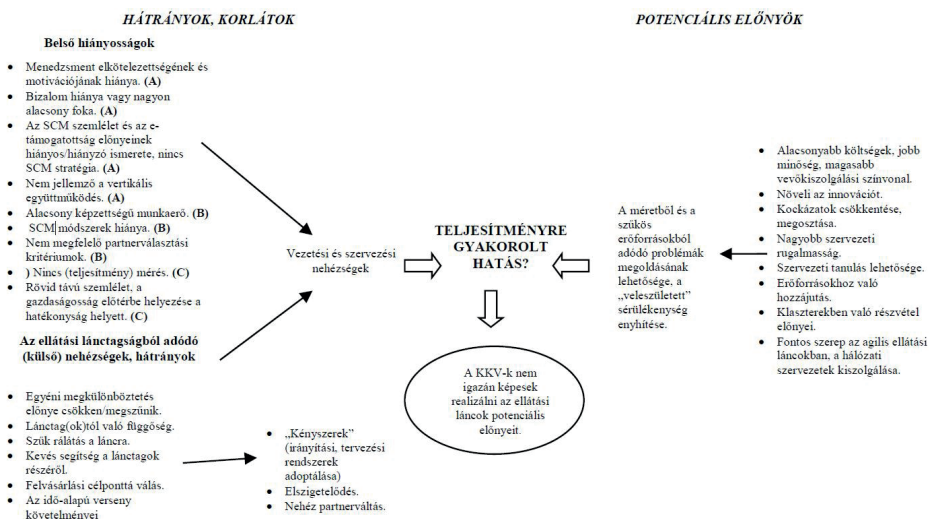
[2] PhD, Finance coordinator, British International School Budapest (morvai.robert@freemail.hu).

vevőikhez és beszállítóikhoz egyaránt. Az ellátási láncok kialakulása számos potenciális előnyt rejt magában a kis- és közepes vállalkozások számára, ugyanakkor komoly problémát jelent a szervezetek közötti kapcsolatok kialakítása és működtetése. A láncok működésének (akár két vagy három vállalat kooperációjának) addicionális hatékonyságát nehéz objektíven mérni. Tanulmányunk szakirodalmi háttérnek vizsgálata során az ellátási lánc menedzsment és a KKV-k összetett kapcsolatrendszerének bemutatására fektettük a hangsúlyt.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A kiterjedt ellátási láncokat vizsgálva megállapíthatjuk, hogy a kis- és középvállalkozások jellemzően nyersanyagbeszállítóként, alapanyag/alkatrészbeszállítóként, kereskedőként vagy a késztermékek elosztóiként (disztribútorok) veszik ki részüket az ellátási láncbéli folyamatokból.^[3] Számos kutatás foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a kis- és középvállalkozások működésére, teljesítményére milyen hatást gyakorol az ellátási lánc menedzsment. A kettő kapcsolatrendszerét az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: A KKV-k és az ellátási lánc menedzsment kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés.

[3] Sabbaghi, A. - Vaidyanathan, G. (2005): *Small to Medium Size Enterprises and Supply Chain Strategies*. <http://www.docstoc.com/docs/20134026/Small-to-Medium-Size-Enterprises-and-Supply-Chain-Strategies>. Letöltés dátuma: 2010. 04. 04. 1-9.

A kapcsolatrendszer felvázolásához összegyűjtöttük a KKV szektor szereplőire jellemző belső vállalati problémákat, az ellátási lánctagságból adódó (általunk külsőnek nevezett) nehézségeket, valamint az ellátási láncok nyújtotta potenciális előnyöket.

Az alábbiakban bemutatjuk az ellátási lánc menedzsment szempontjából általunk legfontosabbnak tartott belső hiányosságokat. Ezeket három csoportba soroltuk:

- A.) stratégiai hiányosságok,
- B.) operatív vezetési (pl. folyamatszerkezési) módszerbeli hiányosságok,
- C.) mérési hiányosságok (ezt a tényezőt külön kiemelve a folyamatszerkezési hiányosságokból).

Az 1. ábra egyes tényezőinek „indoklására” empirikus felméréseken nyugvó kutatások szakirodalmi áttekintését végeztük el. Az alábbiakban ezeket ismertetjük.

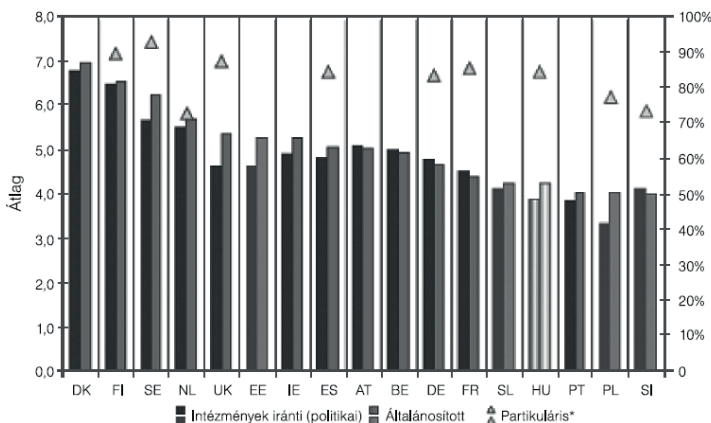
1. Az ellátási lánc menedzsmenthiányosságainak szakirodalmi áttekintése

Belső hiányosságok. A belső hiányosságok közül elsősorban a stratégiai hiányosságok azok, amelyek a hatékony ellátási láncbeli partnerkapcsolatok kialakításának akadályát képezik. Ezek a következők:

- A1. A menedzsment elkötelezettségének és motivációjának hiánya az ellátási láncbeli együttműködések iránt.
- A2. A bizalom hiánya vagy nagyon alacsony foka. A bizalom ellátási lánc menedzsmentben betöltött növekvő jelentősége miatt ehelyütt több korábbi empirikus kutatási eredményt ismertetünk. A bizalom megítélését a potenciális partnereket illetően a vállalatok és azok tagjainak szociális hálói irányítják. A magyar társadalomban bekövetkezett törések (világháborúk, forradalmak, rendszerváltás) következtében a társadalmi struktúrák gyakran változtak. Mindezek következtében alacsony szinten vannak a hosszú távú társadalmi kapcsolatok, az információcsere, a társadalmi interakciók, a társadalmi tőke. A történelmi kontextusnak köszönhetően hazánkban más a vállalati kapcsolatokhoz való hozzáállás (nagyobb a bizalmatlanság, 2. ábra). Ez pedig alapvetően meghatározza a partnerkapcsolatok hatékonyságát, élettartamát.^[4]

[4] Szegedi Z. (2012): *Ellátási lánc-menedzsment - Elmélet és gyakorlat*. Kossuth Kiadó, Budapest. 160-162.

2. ábra: A bizalom szintje néhány európai országban



Forrás: Giczi-Sik.^[5]

A hazai KKV szektorra jellemző bizalmatlanságot gyakorlati tapasztalataink is megerősítik, a vállalatok bizalom hiányában több esetben nem voltak hajlandók kitölteni kérdőívünket.

A magas fokú bizalmon alapuló vállalkozói kapcsolatok számos előnyt hordozhatnak. Murray és Kotabe^[6] a bizalom mértéke és az együttműködésben részt vevő vállalatok teljesítménye és versenyképessége között mutattak ki pozitív kapcsolatot. Azt is megállapították, hogy a bizalom magas foka mellett a vállalatok hajlandók saját stratégiai céljaikon is változtatni a közös célkitűzések megvalósítása érdekében. Cullen et al.,^[7] illetve Nyaga et al.^[8] kutatási eredményei szintén a bizalom vállalati teljesítményre, illetve a partnerkapcsolatba vetett elkötelezettségre gyakorolt pozitív hatásáról számolnak be.

Handfield és Bechtel^[9] beszállító-vevő kapcsolatokat vizsgálva megállapították, hogy a lánc tagok közötti bizalom fokozódásával javul a lánc reagálóképessége: minél magasabb a beszállító-vevő kapcsolatban a bizalom foka, a beszállítók annál gyorsabban képesek reagálni a vevői igényekre.

[5] Giczi J. – Sik E. (2009): *Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés*. Társasági Európai Társadalmi Jelentés. 67.

[6] Murray, J. Y. – Kotabe, M. (2005): *Performance Implications of Strategic Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms*. Journal of Business Research. 58. 1525-1533.

[7] Cullen, J. B. – Johnson, J. L. – Sakano, T. (2000): *Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management*. Journal of World Business. 35/3. 223-240.

[8] Nyaga, N. G. – Whipple, M. J. – Lynch, F. D. (2010): *Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?* Journal of Operations Management. 28. 101-114.

[9] Handfield, B. R. – Bechtel, C. (2002): *The role of trust and relationship structure in improving supply*. Industrial Marketing Management. 31. 2002. 367-382.

Panayides és Lun^[10] kutatásaik során gyártók és beszállítóik kapcsolatát vizsgálták, és bebizonyították, hogy minél magasabb a gyártók beszállítóikba vetett bizalma, annál magasabb a gyártó-beszállító kapcsolatokban az innovációs hajlandóság.

Mentzger et al.^[11] empirikus kutatásai igazolták, hogy erőteljes pozitív kapcsolat mutatható ki a bizalom foka és a stratégiai szövetségben való együttműködésre való hajlandóság között.

A bizalom mértéke eltérő lehet a mikro-, illetve a kis- és középvállalkozások esetén. Például Redondo és Fierro^[12] kutatásaik során igazolták, hogy a mikrovállalkozásoknál a bizalom és a partnerkapcsolatok iránti elkötelezettség erősebb és nagyobb szerepet játszik, mint a kis- és közepes vállalkozásoknál.

Ugyanakkor Sodhi és Son^[13] szerint a partnerkapcsolatok teljesítményét rövid és hosszú más-más tényező határozzák meg. Empirikus kutatásaik során igazolták, hogy a bizalom döntően a működési (rövid távú) teljesítményre gyakorol hatást, a stratégiai (hosszú távú) teljesítmény kialakulásában már kevésbé játszik szerepet.

A bizalom rendkívül nehezen mérhető, „szoft” partnerkapcsolati tényező. A fent bemutatott eredmények szinte mindegyike azt feltételezi, hogy minél magasabb a bizalom foka, annál kedvezőbb hatást gyakorol az együttműködésre. Noha a kellően szoros bizalmon alapuló ellátási láncbeli együttműködés számos előnyt hordoz magában, véleményünk szerint a bizalom fokának is (hasonlóan a folyamatok sebességének, idejének, lásd MVT) van egy határértéke, amin túl a vállalat már túlságosan sérülékennyé, a partnerének kiszolgáltatottá válhat.

- A.3. Az SCM szemlélet és az e-támogatottság előnyeinek hiányos/hiányzó ismerete. Általában nincs ellátási lánc menedzsment stratégia, az ellátási lánc menedzsmentet nem stratégiai eszközként kezelik a kis- és középvállalkozások. Quale^[14] szerint az ellátási lánc menedzsment a legtöbb KKV szektorbeli vállalkozásnál meg sem jelenik az üzleti tervben. Továbbá Szegedi^[15] vizsgálatai szerint a kis- és középvállalkozásoknál a logisztikai funkció a legtöbb esetben középvezetői szinten jelenik meg a szervezetben belül, illetve nagyon kevés esetben fordul elő, hogy önálló menedzsment funkcióként kezelik.
- A.4. Nem jellemző a vertikális együttműködés.

[10] Panayides, M. P. – Lu, Y. H. V. (2009): *The impact of trust on innovativeness and supply chain performance*. Int. J. Production Economics. 122. 35–46.

[11] Mentzger, T. J. – Min, S. – Zacharia, G. Z. (2000): *The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management*. Journal of Retailing. Vol. 76(4). 549–568.

[12] Redondo, Y. P. – Cambra Fierro, J. J. (2007): *Importance of company size in long-term orientation of supply function: An empirical research*. Journal of Business and Industrial Marketing. 22(4). 236–248.

[13] Sodhi, M. S. – Son, B. G. (2009): *Supply-chain Partnership Performance*. Transportation Research Part E. 45. 937–945.

[14] Quayle, M. (2000): *Supplier development for UK small firms and medium-sized enterprises*. Journal of Applied Management Studies. 9(1). 117–133.

[15] Szegedi Z. (2008): *Logistics in Small and Medium Companies in Central and Eastern Europe*. Int. J. Procurement Management. Vol. 1. No. 3. 359–370.

A belső problémák második csoportjába a logisztikai tudás és módszerbeli hiányosságokat soroljuk. Ilyenek lehetnek:

- B.1. Alacsony képzettségű munkaerő, az ellátási láncbéli, valamint logisztikai ismeretek hiánya. Gyakorlati tapasztalataink alátámasztják a vonatkozó nemzetközi szakirodalmi eredményeket, ugyanis az általunk felkeresett vállalatoknál ritkán volt lehetőségünk a logisztika, vagy az ellátási lánc menedzsment területén jártas szakemberrel interjút készíteni.
- B.2. A KKV-k nem igazán ismerik az ellátási láncbéli módszerek jelentőségét, ahol megvan a kellő ismeret, ott lassan vezetik be. Nyhuis és Hasenfuss^[16] német KKV-kat és partnereiket vizsgálták, s azt állapították meg, hogy meglehetősen alacsony a korszerű SCM módszerek (QR, CR, ECR, VMI stb.) alkalmazása a kis- és középvállalkozások körében. A felsorolt módszerek valamelyikét a megkérdezett vállalatoknak mindössze 20-25%-a alkalmazta.
- B.3. Helytelen partnerválasztási kritériumok alkalmazása, amelynek középpontjában az egyszerű és gyors alkalmazkodás áll (rövidtávú szemlélet), a hosszabb távú, átfogóbb partnerkapcsolatra való törekvés helyett.

A mérési hiányosságokat jelentőségük miatt – kiemelve a folyamatszervezési hiányosságokból – külön csoportként kezeljük. Ide sorolható:

- C.1. Nincs logisztikai (teljesítmény- és egyéb) mérés. Goh^[17] vizsgálatai szerint a KKV-k töredéke helyez hangsúlyt a vevői igények mérésére, illetve a vevői információk elemzésére, noha többségük jelentős vevői bázissal rendelkezik (vevőik nagy része például weben keresztül vásárol). Továbbá a KKV-k egyik legnagyobb problémája, hogy figyelmen kívül hagyják a beszállítói minősítését, fejlesztését.
- C.2. Rövid távú szemlélet, a gazdaságosság előtérbe helyezése a hatékonyság helyett. Kumaran és Ganesan^[18] kutatásai szerint ennek a következményei lehetnek a gyenge minőségű termékek, késői kiszállítások, készletezési problémák és jelentős eltérések a valós kereslet és az előrejelzések között.

A fent felsorolt sajátosságokat támasztják alá Calipinar^[19] kutatásai, miszerint az ellátási lánc menedzsment alkalmazásának problémái, nehézségei a KKV-k esetében a következők: képességbeli hiányok a beszállítói és a vevői

[16] Nyhuis, P. – Hasenfuss, K. (2006): Supply Chain Management in Small and Medium-sized Enterprises. International Federation for Information Processing (IFIP). Vol. 207. In: Wang, K.-Kovacs, G. – Wozny, M. – Fang, M. (eds.): *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management*. Springer, Boston. 386-392.

[17] Goh, M. (2002): *Issues Facing Asian SMEs and their Supply Chains*. Asian Cases on Supply Chain Management on SME. Asian Productivity Organization, Tokyo. 35-52.

[18] Kumaran, L. A. – Ganesan, R. (2011): *Influence of E-Business in SME's Supply Chain Management: A Status Review*. European Journal of Social Sciences. Vol. 23. No. 3. 493-501.

[19] Calipinar, H. (2007): *A Theoretical Model Proposal in Supply Chain Management for Turkish SMEs*. Problems and Perspectives in Management. Vol. 5. Issue 2. 1-9.

menedzsment területén, távolságtartó hozzáállás, alacsony fokú együttműködési hajlandóság mind vevői, mind szállítói oldalon, az információs technológiába történő beruházások hiánya vagy nagyon alacsony foka. Boumediene és Kawalek^[20] számos tényezőt vizsgáltak, többek közt, hogy mi befolyásolja a KKV-k hajlandóságát az információs technológiákba történő beruházásokra. Kutatásaik szerint a legfontosabb tényezők a (felső) vezetés elkötelezettsége, a szervezeti felkészültség és a vállalati méret. Az első kettő vonatkozásában a KKV-knál gyakran jelentős lemaradás tapasztalható.

„Külső” nehézségek. A belső hiányosságok mellett a kis- és középvállalkozásoknak számos egyéb nehézséggel kell szembenézniük, amelyek ellátási láncbéli tagságukból fakadnak. Például az ellátási hálózatbéli tagságból eredő összetett kapcsolatrendszer növelheti a vállalati folyamatok számát, bonyolultsági fokát, az együttműködések pedig csökkentik az egyéni megkülönböztetésből származó előnyöket.^[21] A kis- és középvállalkozások méretükből és alárendelt pozíciójuknál fogva nem látják át a teljes ellátási láncot, hanem annak csak egy kis szakaszát. A kis- és középvállalkozások egyik legnagyobb problémája a „veleszületett” sérülékenység, miszerint ellátási láncbéli partnereikre vannak utalva. Ugyanakkor Harland^[22] szerint általában alacsony fokú segítségnyújtás tapasztalható a nagyobb lánctagok részéről.

A nagyobb vállalatokkal kialakított szorosabb kapcsolat is hordozhat hátrányokat a KKV-k számára. Abban az esetben, ha egy ellátási lánc sikeresen működik, az adott kisvállalkozás a nagyvállalat felvásárlás célpontjává válhat. Ez nem feltétlenül jelent rosszat az adott kisvállalkozás számára, viszont ha nem sikerül megegyezni, a nagyvállalat erőfölényének köszönhetően más potenciális vevők előtt kevésbé értékesnek tűntetheti fel az adott céget. Következésképpen alacsonyabb áron kelhet el a vállalat. Másfelől a kapcsolat szorosabbra fűzése eseténként egyfajta kényszer lehet, amennyiben a nagyvállalat partnerváltással fenyegetőzik az esetleges tiltakozás ellen. A nagyvállalat így méginkább kihasználhatja partnere erősségeit, nem beszélve arról, hogy a kisvállalatok számára a partnerváltás egyébként is nehezebb a nagyokhoz képest.

Mindezekon túl a kis- és középvállalkozások gyakran kerülnek szembe azzal a helyzettel, hogy domináns partnereik „nyomására” új tervezési vagy irányítási rendszert kell(ene) bevezetniük.^[23] A KKV szektorba tartozó szállítók világszerte arra kényszerülnek, hogy ellátási láncbéli megrendelőik

[20] Boumediene, R - Kawalek, P. (2008): *Predicting SMEs Willingness to Adopt ERP, CRM, SCM & E-Procurement Systems*. ECIS 2008 Proceedings, Paper 115. 214-227.

[21] Li, S. - Ragu-Nathan, B. - Ragu-Nathan, T. S. - Rao, S. S. (2006): *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Omega - The International Journal of Management. 34. 107-124.

[22] Harland, C. M. - Caldwell, N. D. - Powell, P. - Zheng, J. (2007): *Barriers to supply chain information integration: SMEs adrift of eLands*. Journal of Operations Management. 25. 1234-1254.

[23] Hvolby, H. H. - Trienekens, J. (2002): *Supply Chain Planning Opportunities for Small and Medium Sized Companies*. Computers in Industry. 49. 3-8.

információs rendszeréhez kapcsolódjanak. A Wal-Mart – mely az EDI használatában az élen jár – kiterjesztette alkalmazását a világ különböző pontjain elhelyezkedő beszállítóira, s így biztosította, hogy a saját közvetlen hálózatán kommunikáljon közel az összes beszállítójával.^[24] Véleményünk szerint ez azonban nem feltétlenül jelent hátrányt, hiszen a kezdetben általában jelentős beruházást igényelő IKT eszközök hosszú távon a vállalati működés és eredményesség javulását eredményezik.

Wynarczyk és Watson^[25] szerint a KKV-k teljesítményét általában növeli a nagyobb vállalatokkal kialakított együttműködés, ugyanakkor néhány vállalatot ez a kényelmes, bizalmi (esetenként túlságosan szoros) partnerkapcsolat elvág a külső piaci történésektől. Ez információhiányhoz és gyengébb alkupozícióhoz vezethet, ami a hatalmi viszonyokat még inkább a nagyobb vállalat javára változtatja.

Az eddig felsorolt „külső” nehézségeken túlmenően a kis- és középvállalkozásoknak a nagyobb vállalkozásokhoz képest nagyobb kihívást jelent az időalapú verseny követelményeinek való megfelelés (ugyanakkor a nagyvállalatokkal együttműködve előnyöket is realizálhatnak, lásd 2.2. alfejezet). A korábban bemutatott belső hiányosságok következtében a KKV-k többsége gyakran azzal sincs tisztában, hogy milyen típusú ellátási láncban tevékenykedik. Blackburn^[26] az idő vonatkozásában az ellátási láncok két típusát különbözteti meg: „érzékeny” (időalapú) és (költség)hatékony ellátási lánc. A funkcionális termékek ellátási láncai lehetnek költséghatékonyak. A funkcionális termékek előre jelezhető kereslettel, hosszú életciklussal és alacsony időhatárértékkel (MVT) jellemezhetők. Az időalapú ellátási lánc az innovatív termékek esetén versenyképes, amelyekre a változó kereslet és a rövid életciklus jellemző. Ezek a termékek időérzékenyek, magas az idő-határértékük. A magas időhatárértékű termékeknél az ellátási lánc középpontjában a reagálóképességnek, a gyorsaságnak kell állnia, míg az alacsony időhatárértékkel jellemezhető termékeknél a költséghatékonyság fontosabb, mint a sebesség. A KKV-k azonban, az ellátási lánc típusától függetlenül, általában a költségek alacsonyan tartását tartják szem előtt.

Az idő határértéke szektoronként eltérő lehet. Az általunk vizsgált szektor (FMCG/Food) sajátosságai még inkább megnehezítik a kis- és középvállalkozások helyzetét, ugyanis az ellátási láncok mentén többségében romlandó termékek áramlanak, amelyek igen érzékenyek a hőmérsékletre és a páratartalomra is. A romlandó áruk időhatárértéke nem állandó az ellátási lánc mentén.

[24] Grean, M. – Shaw, M. J. (2000): *Supply-Chain Integration through Information Sharing: Channel Partnership between Wal-Mart and Procter & Gamble*. http://citebm.business.illinois.edu/IT_cases/Graen-Shaw-PG.pdf., Letöltés dátuma: 2010. 04. 04. 1–21.

[25] Wynarczyk, P. – Watson, R. (2005): *Firm Growth and Supply Chain Partnerships: An Empirical Analysis of U.K. SME Subcontractors*. *Small Business Economics*. 24. 2005. 39–51.

[26] Blackburn, J. D. (2012): *The Value of Time (and the Value of Waste): Time-based Supply Chain Design*. *Pannon Management Review*. Vol. 1. Issue 1. December. 49–65.

2. Az ellátási lánc menedzseléséből származó előnyök szakirodalmi megjelenése

A fent felsorolt belső és külső nehézségek komoly szervezési és vezetési problémák elé állítják a KKV-kat. Ugyanakkor az ellátási lánc szemlélet megvalósítása számos potenciális előnyt hordoz magában, amelyek realizálása kitörési lehetőséget jelenthet a KKV szektor tagjaira általánosságban jellemző hátrányos versenyhelyzetből (lásd 1. ábra). A következőkben azokat a legfontosabb előnyöket mutatjuk be, amelyeket nemzetközi felmérések szerint az ellátási lánc menedzsment szemlélet alkalmazásával a kis- és középvállalkozások elérhetnek.

Gélinas és Bigras^[27] szerint az ellátási lánctagokkal való együttműködés számos előnyt nyújthat a kis- és középvállalkozások számára a minőség, a költségek, a vevőkiszolgálási színvonal emelése, illetve a kockázatok csökkentésének vonatkozásában. Beekman és Robinson^[28] szerint az ellátási lánc menedzsment a kis- és középvállalkozások számára a következő fontosabb előnyöket biztosítja: központosított döntéshozatal, magasabb szervezeti rugalmasság, nagyobb teret biztosít a vevőkiszolgálásra és a vállalati növekedésre való koncentrációra, lehetőséget teremt bizonyos erőforrásokhoz való hozzájárásra és a szervezeti tanulásra.

A hálózati szervezetek (például Zara, Benetton stb.) megjelenése nagy jelentőséget tulajdonít az ellátási lánc menedzsmentnek és egyben teret nyit a kis- és középvállalkozásoknak mint alvállalkozóknak. Az alvállalkozói szerződéses kapcsolatok hosszú távú együttműködésen, a munkaintenzív tevékenységek KKV-knak történő kiszervezésén és a multinacionális vállalatok részéről erőteljes felügyeleten alapulnak. Mindez növeli a láncok hatékonyságát és rugalmasságát, beleértve ebbe a kis- és középvállalkozások működését is. Hasonlóan vélekedik Goh is, aki szerint a kis- és középvállalkozások meghatározó szerepet játszhatnak az agilis ellátási láncokban, mert méretükből kifolyólag rugalmasabban reagálhatnak a gyorsan változó fogyasztói igényekre.

Chiarvesio és Di Maria,^[29] illetve Belso-Martínez^[30] szerint a klaszterekben történő működés a KKV-k számára lehetőséget teremt a lánctagokkal történő szorosabb együttműködésre, a tudás és tapasztalatok megosztásából származó előnyök realizálására, illetve olyan piacok elérésére, amelyeket egyedül nem lennének képesek kiszolgálni. Didonet^[31] kutatásai során igazolta, hogy

[27] Gélinas, R. – Bigras, Y. (2004): *The characteristics and features of SMEs: Favorable or unfavorable to logistics integration*. Journal of Small Business Management. 42(3). 263-278.

[28] Beekman, A. V. – Robinson, R. B. (2004): *Supplier partnerships and the small, high-growth firm: Selecting for success*. Journal of Small Business Management. 42(1). 59-77.

[29] Chiarvesio, M. – Di Maria, E. (2009): *Internationalization of Supply Networks Inside and Outside Clusters*. International Journal of Operations & Production Management. 29(11). 1186-1207.

[30] Belso-Martínez, J. A. (2006): *Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs Internationalization Process*. European Planning Studies, 14(6). 791-890.

[31] Didonet, S. (2011): *Perspectives of SMEs Within and Outside of Clusters: A Comparison between Supply Chain Management Strategies and Performance*. The 56th Annual ICSB World Conference, Stockholm, 15-18 June 2011. 340-369.

a klaszterekben részt vevő kis- és középvállalkozások sokkal inkább nyitottak a lánctagokkal való szorosabb együttműködésre, továbbá a klaszterekben való részvétel elősegíti a különböző SCM módszerek adaptálását és alkalmazását.

Összességében elmondható, hogy az ellátási lánc menedzsment szemlélet alkalmazása, azaz a lánctagokkal való együttműködés elviekben hozzájárulhat a mérethez és a szűkös erőforrásokból adódó problémák hatékony kezeléséhez, illetve a KKV-kra jellemző „veleszületett” sérülékenységek enyhítéséhez. Ugyanakkor a gyakorlati kutatási eredmények igencsak ellentmondásos képet mutatnak.

McDowell et al.^[32] szerint szoros kapcsolat mutatható ki a KKV-k által létesített hosszú távú kapcsolatok és a működés időtartama között. Harris et al.^[33] kutatásukkal igazolták, hogy pozitív kapcsolat mutatható ki a KKV-k vevők iránti bizalmának mértéke és teljesítményük között. Wyncarczyk és Watson is pozitív kapcsolatot találtak a KKV-k teljesítménye és a szoros partnerkapcsolatok megléte között, amikor az Egyesült Királyságban működő KKV szektor szereplőit vizsgálták: azok a vállalatok, amelyek az ellátási láncok többi tagjával szoros partnerkapcsolatot alakítottak ki (előtérbe helyezve a teljes lánc eredményességét), lényegesen magasabb növekedési rátákkal rendelkeztek. Robson és Bennett^[34] vizsgálataik során pozitív kapcsolatot találtak a kis- és középvállalkozások beszállítókkal való együttműködésének foka és a KKV-k teljesítménye között, ugyanakkor nem találtak szignifikáns kapcsolatot a vevőkkel való együttműködés, illetve a horizontális együttműködés esetében.

Söderberg és Bengtsson^[35] svéd kis- és középvállalkozásoknál az ellátási lánc menedzsment érettség (SCMM: Supply Chain Management Maturity) foka és a vállalati teljesítmény kapcsolatát vizsgálták. Az SCM érettséget illetően öt kategóriát határoztak meg: „ad hoc” (Ad hoc), „kezdetleges” (Defined), „partnerorientált” (Linked), „integrált” (Integrated) és „kiterjesztett” (Extended). Az „ad hoc” érettségi szintnél az ellátási lánc funkciói nem rendezettek. A feladatok és a szervezeti struktúra nem illeszkedik a vertikális ellátási láncbeli folyamatokhoz. Jellemző a kompetenciák hiánya, a siker általában az egyéni „hőstetteknek” köszönhető. A „kiterjesztett” állapotnál az ellátási lánc, vagy annak egy része gyakorlatilag egy csapatként működik közös folyamatokkal, célokkal és széles hatáskörrel.

Empirikus vizsgálataik során megállapították, hogy erős pozitív kapcsolat mutatható ki az ellátási lánc menedzsment „érettség” és a vállalati

[32] McDowell, C. W. – Harris, L. M. – Gibson, G. S. (2010): *The Role of Trust and Dependence in Small Business Performance: Does Size Matter?*. USASBE 2010 Proceedings. 937–950.

[33] Harris, L. M. – McDowell, C. W. – Gibson, G. S. – Cooke, N. B. (2011): *SMEs and Performance, The Role of Trust and Dependence in the Supply Chain*. USASBE 2011 Proceedings. 887–898.

[34] Robson, J. A. P. – Bennett, J. R. (2000): *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*. Small Business Economics. 15. 193–208.

[35] Söderberg, L. – Lars Bengtsson, L. (2010): *Supply Chain Management Maturity and Performance in SMEs*. Operations Management Research. 3. 90–97.

teljesítmény között. Ugyanakkor Töyli et al.^[36] nem találtak kapcsolatot az ellátási lánc menedzsment érettség és a pénzügyi teljesítmény között, mivel a vizsgált vállalatok (424 db) többsége az SCM érettség igen alacsony fokán működött. Hasonlóan érvel Arend és Wisner^[37] is a KKV-kat illetően, miszerint azok nem megfelelően kezelik az ellátási lánc menedzsmentet, általában nincs ellátási lánc stratégiájuk, ha van, akkor az nem megfelelő, és többnyire nem saját elhatározásukból döntenek az ellátási láncbeli módszerek alkalmazása mellett. Következésképpen gyenge a harmónia a KKV-k és az ellátási lánc menedzsment között. Hasonló eredményre jutottak Wagner et al.,^[38] amikor Skóciában működő KKV-kat vizsgáltak. Vizsgálatuk eredményei szerint a kis- és középvállalkozások többsége még nem ismerte fel az ellátási lánc menedzsment koncepció jelentőségét, annak a vállalati működésre gyakorolt hatását, ha pedig fel is ismerték, nem sikerült megfelelően alkalmazniuk. A hazai szakirodalomban^[39] is hasonló véleményekkel találkozhatunk, miszerint az ellátási láncok többségét alkotó kis- és közepes méretű vállalkozások nem igazán tudják kihasználni a hatékony ellátási láncok potenciális előnyeit.

A fentiekre alapozva 2011-2012 folyamán egy – a magyar FMCG szektor kis- és középvállalataira kiterjedő – felmérést végeztünk. A komplex felmérés eredményeiből a cikk keretében főként a partnerkapcsolati előnyök és hátrányok alakulását, a bizalom problémáját, ill. a jövedelmezőség kérdését emeltük ki.

A KUTATÁS MÓDSZERTANA

Tanulmányunkban szekunder és primer adatokkal egyaránt dolgoztunk. A korábbi vizsgálatok tapasztalataira, valamint az ezekből levont következtetésekre alapozva kérdőíves megkérdezést végeztünk. Az adatfelvétel során a hazai KKV szektor élelmiszeripari kis- és középvállalataitól 196 darab, a német vállalatoktól 20 darab^[40] értékelhető kérdőív érkezett vissza. Vizsgálattunk az alábbi tevékenységi szektorokban működő vállalkozásokat öleli fel (TEÁOR számok szerinti bontás^[41]):

- 10: Élelmiszergyártás,
- 11: Italgártás,

[36] Töyli, J. – Häkkinen, L. – Ojala, L. – Naula, T. (2008): *Logistics and financial performance: an analysis of 424 Finnish small and medium-sized enterprises*. International Journal Physical Distribution & Logistics Management. 38. 57–80.

[37] Arend, R. J. – Wisner, J. D. (2005): *Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?*. Journal of Business Venturing. 20. 403–436.

[38] Wagner, B.A. – Fillis, I. – Johansson, U. (2003): *E-business and E-supply Strategy in Small and Medium-sized Businesses (SMEs)*. Supply Chain Management. 8. 3/4. ABI/INFORM Global. 343–354.

[39] Kerepeszki I. (2001): *A kis- és középvállalkozások helye az ellátási láncban*. Logisztikai Évkönyv. 75–79.

[40] A kérdőív lekérdezése a német KKV-k körében jelenleg is zajlik.

[41] A gazdasági tevékenységek osztályozása a 2008-as TEÁOR számok alapján történt.

- 12: Dohánytermék gyártása,
 463: Élelmiszer-, ital-, dohányáru nagykereskedelme,
 472: Élelmiszer-, ital-, dohányáru kiskereskedelme.

A kérdőívet kitöltő vállalatok egyharmada kisvállalat, kétharmaduk pedig a közepes méretű vállalkozások kategóriájába tartozik mind a magyar, mind a német minta esetében.

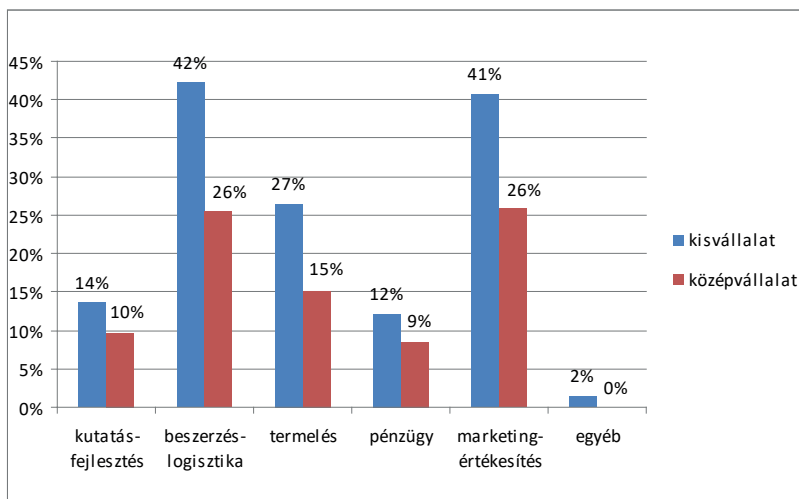
A primer adatforrások mellett szekunder adatokat is felhasználtunk hipotéziseink felállításához, amelyek igazolásához/elvetéséhez a varianciaanalízis módszerét alkalmaztuk. Szekunder adataink a mintában szereplő magyar vállalatok mérlegéből, eredménykimutatásából és kiegészítő mellékletéből származó információk, amelyeket felhasználva jövedelmezőségi mutatókat számoltunk.

EREDMÉNYEK^[42]

A vizsgálatunkban résztvevő kis- és középvállalkozások, valamint ellátási láncbéli partnereik között kialakult együttműködések döntően a beszerzés-logisztika és a marketing-értékesítés területekre terjednek ki, amely eredmény jól tükrözi a logisztikai folyamatok integrációs szükségességét. Előbbi választ 133, utóbbit 131 vállalat jelölte meg az együttműködés területeként. A 3. ábra a kis- és közepes méretű vállalkozások közötti különbségeket szemlélteti. Jól látható, hogy mindkét vállalatcsoport elsősorban a fent említett funkcionális területeken végez közös tevékenységet partnereivel. Ugyanakkor, míg a kisvállalatok valamivel több, mint 40%-a jelölte meg az említett tevékenységeket, addig a közepes méretűeknél ez az arány a vállalatok egynegyedére tehető. Általánosságban elmondható, hogy a kisvállalkozások több területen működnek együtt ellátási láncbéli partnereikkel, mint a középvállalatok, aminek az lehet az oka, hogy gyenge alkupozíciójuk miatt gyakran rákényszerülnek a dominánsabb csatornatagokkal való együttműködésre.

[42] A fejezetben a kutatási eredményeket bemutató ábrák elnevezésénél zárójelben feltüntettük a kérdőívünkben alkalmazott kérdés(ek) számát, amelyek a „Mellékletek” c. fejezetben találhatóak.

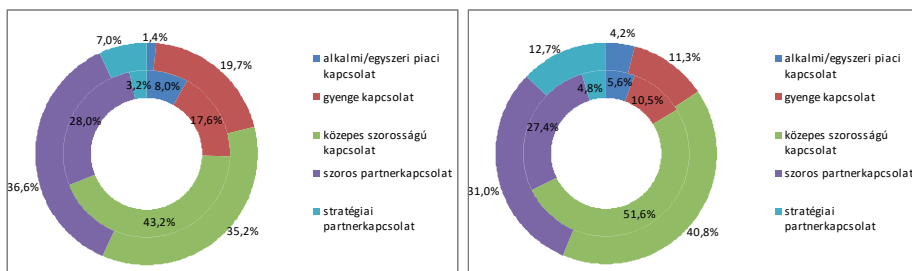
3. ábra: Az együttműködések funkcionális területei (1. kérdés)



Forrás: saját szerkesztés.

Vizsgálatunk során kíváncsiak voltuk arra, mennyire szorosak a hazai élelmiszeripari KKV-k ellátási láncbéli partnerkapcsolatai beszállítói, illetve vevői oldalon. A beszállítói és a vevői oldal között lényeges különbség nem mutatható ki. Mind a beszállítói, mind a vevői oldalon a vállalatok a közepes szorosságú kapcsolatot jelölték meg a leggyakrabban (a beszállítói oldalon a válaszadók mintegy 40%-a, a vevői oldalon 47%-a adta ezt a választ). Noha viszonylag sok vállalat tartja szorosnak partnerkapcsolatát (beszállítói oldal 31%, vevői oldal 29%), a stratégiai partnerkapcsolatok igen ritkák a vizsgált vállalatok körében (beszállítói oldal 5%, vevői oldal 8%). A kis- és középvállalkozások összehasonlítását a 3. ábra szemlélteti. A középvállalatok által adott válaszok arányát mindkét esetben a külső körív mutatja, amely alapján kijelenthetjük, hogy a közepes méretű vállalkozásokat sokkal inkább jellemzi a szorosabb együttműködés, hiszen gyakrabban alakítanak ki stratégiai partnerkapcsolatokat, szorosabb vállalatközi együttműködési formákat. Ha összevetjük ezen eredményeket a 3. ábráról levont következtetésekkel, elmondhatjuk, hogy a kisvállalatok ugyan több funkcionális területen működnek együtt ellátási láncbéli partnereikkel, de ezek az együttműködési formák kevésbé szorosak, mint a középvállalatok esetében.

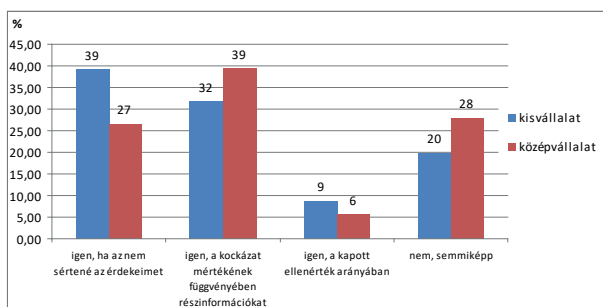
4. ábra: Az együttműködések szorossága beszállítói és vevői oldalon (2. és 3. kérdés)



Forrás: saját szerkesztés.

A kapcsolódó szakirodalmi források szerint a hatékony ellátási lánc menedzsment egyik legfontosabb (ha nem a legfontosabb^[43]) feltétele az információk pontos, valós idejű megosztása az ellátási lánc mentén. A megkérdezésben résztvevő vállalatok kétharmada hajlandó lenne megosztani a birtokában lévő információkat, amennyiben az nem sértené az érdekeit, illetve részinformációkat a kockázat mértékének függvényében. Előbbi inkább a kisvállalatokat, utóbbi pedig inkább a középvállalatokat jellemzi (5. ábra). A vállalatok egynegyede bizalmatlan, és semmilyen körülmények között nem osztaná meg információit. A bizalmatlan vállalatok magas aránya egybevág egy korábbi szociológiai kutatás eredményeivel (Giczi – Sik), miszerint a bizalom foka igen alacsony hazánkban (összehasonlítva a többi nyugat-európai országgal), ami az ellátási láncok hatékonysága növelésének egyik legnagyobb akadálya. A bizalomhiány következtében a kisebb vállalatok nem hajlanak a információmegosztásra.

5. ábra: Információmegosztási hajlandóság a vizsgált vállalatok körében (4. kérdés)

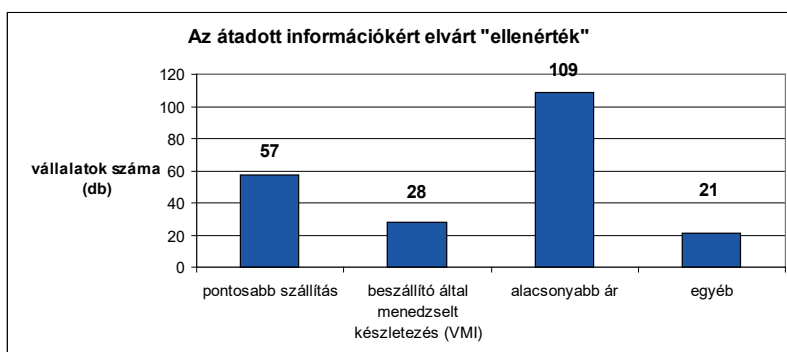


Forrás: saját szerkesztés.

[43] Egyes szerzők (Kumaran – Ganesan, 2011. i. m.) az információt tartják az ellátási lánc menedzsment legfontosabb erőforrásának.

Az információmegosztási hajlandóság megállapítása után arra voltunk kíváncsiak, hogy az átadott információkért cserébe milyen ellenértéket várnak el a vállalatok (6. ábra). A hazai FMCG/Food szektor kis- és középvállalatainak 56%-a alacsonyabb árat szeretne kapni az átadott információkért cserébe. Szembetűnő, hogy a vállalatoknak mindössze 14%-a jelölte meg a beszállító általi készletezést, noha általa szorosabbá válhat az együttműködés, csökkenthetők a készletszintek, s ezáltal a költségek is. A megadott válaszok mellett a KKV-k információt, valamint rugalmas, őszinte, hosszú távú partnerkapcsolatot szeretnének kapni a birtokukban lévő információért cserében. Az eredmények arra utalnak, hogy megvan a vállalatok körében a szorosabb együttműködés irányába való elmozdulás szándéka, de a bizalom megfelelő szintje nélkül ez nem megvalósítható.

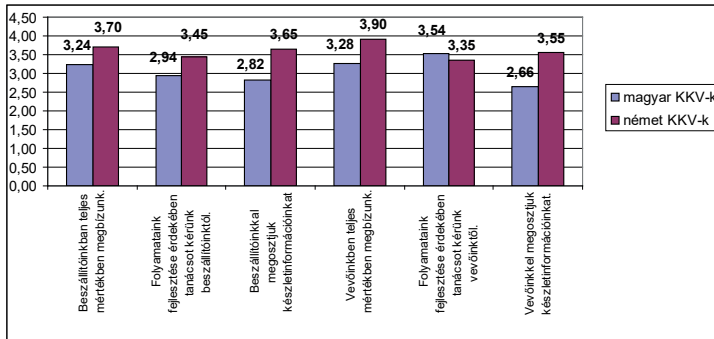
6. ábra: Az átadott információkért elvárt „ellenérték” (5. kérdés)



Forrás: saját szerkesztés.

A 7. ábra a bizalom fokának méréséhez használt ismérveket mutatja be, amelyeket a vállalatok 1-től 5-ig értékelhettek (1 – egyáltalán nem jellemző vállalatunkra, 5 – határozottan igaz vállalatunkra). Az ábra a magyar és a német kis- és középvállalkozások válaszainak átlagértékeit szemlélteti. Jól látható, hogy a német vállalatok gyakorlatilag valamennyi szempont esetében magasabb értékeket adtak meg, vagyis jobban bíznak a partnereikben, ennek megfelelően jobban hajlanak például a készletinformációknak az ellátási lánc tagokkal való megosztására is (a legjelentősebb eltérés a készletinformációk megosztására vonatkozó állításnál tapasztalható).

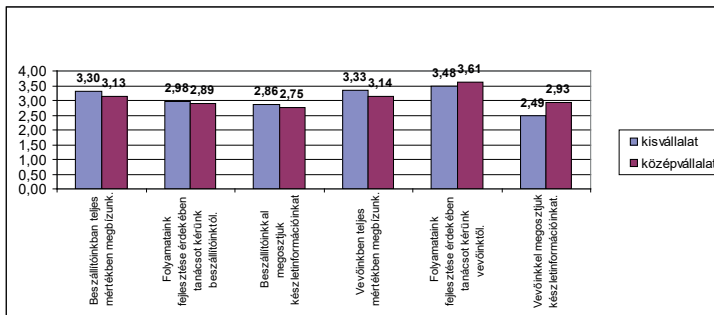
7. ábra: A bizalom foka a magyar és a német élelmiszeripari KKV-k esetében (6. és 7. kérdés)



Forrás: saját szerkesztés.

A fenti ábrából azonban nem derül ki, hogy van-e esetleg különbség a kisvállalatok és a közepes méretkategóriába tartozó vállalatok között, ezért mind a magyar, mind a német mintát megvizsgáltuk külön a kis- és külön a közepes méretű vállalatokra vonatkozóan. A magyar KKV-k esetében különösen szembevetendő, hogy a vállalatok mennyire vonakodnak készletinformációik megosztásától, aminek egyik oka lehet, hogy a kisebb vállalatok gyakran vonakodnak a dominánsabb vállalatokkal való információmegosztástól, mert tartanak az alkuerejük gyengülésétől, az információk kiszivárgásától. Általában a birtokukban lévő információt tartják a legfontosabb „fegyvernek” a nagyobb, domináns lánc tagokkal szembeni érdekvédelemben. A magyar mintában szereplő kis- és középvállalkozások között nem mutatkozik túl nagy különbség, leszámítva a vevőkkel történő készletinformáció-megosztást (7. ábra).

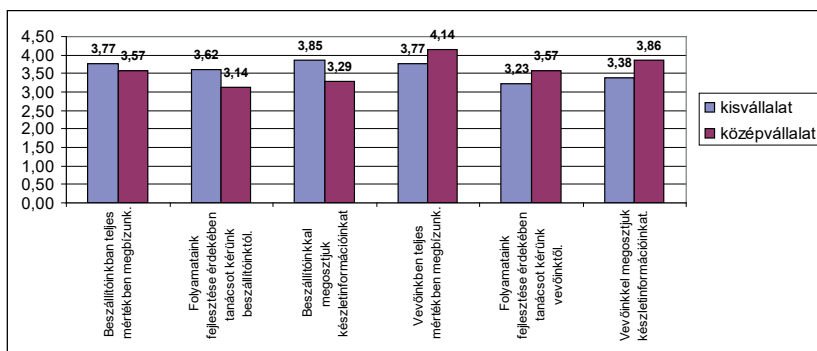
8. ábra: A bizalom mértéke a vizsgált vállalatok körében Magyarországon (6. és 7. kérdés)



Forrás: saját szerkesztés.

A német KKV-k esetében láthatóan nagyobb az eltérés a kisvállalatok és a középvállalatok válaszai között (9. ábra). Amíg a kisvállalatok a beszállítói oldalon adtak magasabb értékeket, addig a középvállalatok a vevői oldalra vonatkozó állításokat értékelték magasabb pontszámokkal. Vagyis a kisvállalatok jobban bíznak beszállítóikban, és nagyobb hajlandóságot mutatnak a beszállítóikkal való készletinformációk megosztására, mint a vevőkkel való szorosabb együttműködésre. A középvállalatoknál ennek az ellenkezőjét tapasztalhatjuk: magasabb a bizalom a vevők irányába, mint a beszállítók irányába. Noha a magyarországi KKV-k esetében lényegesen kisebbek a különbségek a két méretkategória között, ugyanez a jelenség gyakorlatilag ott is tetten érhető.

9. ábra: A bizalom mértéke a vizsgált vállalatok körében Németországban (6. és 7. kérdés)

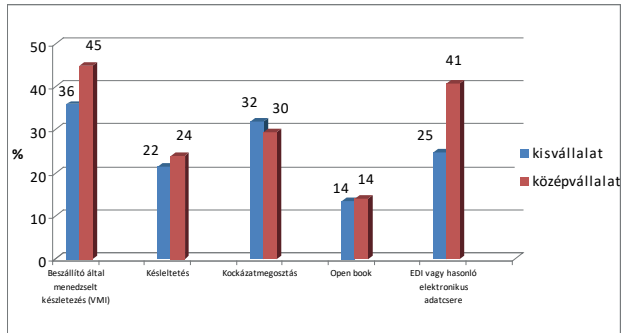


Forrás: saját szerkesztés.

Az eredmények megerősítik korábbi megállapításunkat, miszerint a magyar kis- és közepes méretű vállalatok körében igen alacsony a bizalom mértéke a beszállítók és a vevők irányába egyaránt.

Az FMCG/Food szektorban tevékenykedő kis- és középvállalkozások által (vevői és beszállítói oldalon) alkalmazott ellátási láncbéli módszereket a 10. és a 11. ábrák szemléltetik.

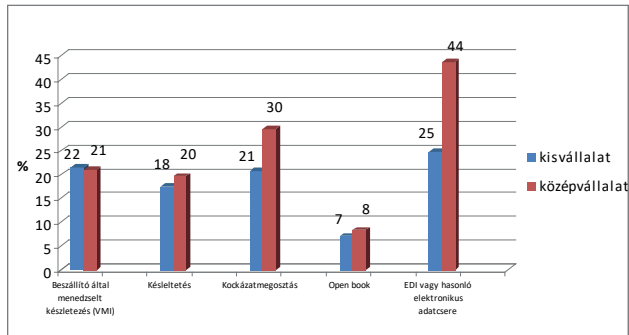
10. ábra: A vállalatok által alkalmazott ellátási láncbeli módszerek beszállítói oldalon (8. kérdés)



Forrás: saját szerkesztés.

Beszállítói és vevői oldalon is tapasztalható, hogy a közepes méretű vállalkozások lényegesen gyakrabban élnek az elektronikus adatcsere (EDI) lehetőségével. További különbség a két méretkategória között, hogy a középvállalatoknak gyakrabban szállítanak be beszállítóik a VMI alkalmazásával, valamint gyakrabban osztják meg kockázataikat vevőikkel, mint a kisvállalatok.

11. ábra: A vállalatok által alkalmazott ellátási láncbeli módszerek vevői oldalon (8. kérdés)



Forrás: saját szerkesztés.

Kutatásunk során kíváncsiak voltunk arra, hogy eredményesebben működnek-e azok a kis- és középvállalkozások, amelyek alkalmaznak korszerű ellátási láncbeli módszereket. A kérdés megválaszolásához több hipotézist állítottunk fel, de jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt csak az alábbiak bemutatására térünk ki:

H₁: azok a vállalatok, amelyek beszállítói alkalmazzák a VMI-t, magasabb jövedelmezőségi mutatókkal rendelkeznek.

H₂: azok a vállalatok, amelyek VMI alkalmazása mellett szállítanak be vevőknek, magasabb jövedelmezőségi mutatókat képesek elérni.

A kutatásunkban szerepelő vállalkozások jövedelmezőségét a ROA (eszköz-arányos nyereség) és a ROE (sajáttőke-arányos nyereség) mutatókkal mértük. A hipotéziseink igazolásához/elvetéséhez a varianciaanalízis módszerét alkalmaztuk. A vizsgálat első lépéseként kizártuk a negatív ROE, illetve ROA mutatókkal rendelkező vállalatokat, továbbá azokat, ahol extrém (kiugró) értékeket tapasztaltunk. Ennek eredményeként 158 (illetve a második vizsgálatnál 157) vállalatra vonatkozóan vizsgáltuk meg hipotéziseinket. A vizsgált függő változók (ROE, ROA) megfeleltek a varianciaanalízis feltételeinek (normál eloszlás, szóráshomogenitás).

A varianciaanalízis nullhipotézise alapján nincs különbség az egyes kezelési csoportok átlagai között. Az 1. táblázat szerint a beszállítói oldal vonatkozásában a nullhipotézist elfogadjuk. Ez azt jelenti, hogy az első hipotézisünket (H₁) elutasítjuk, azaz nincs szignifikáns különbség azon vállalatok jövedelmezőségi mutatói között, amelyek beszállítói VMI alkalmazásával, illetve anélkül szállítanak be. Ez a megállapítás igaz mindkét mutató esetében (ROE: 0,752>0,05, ROA: 0,659>0,05).

1. táblázat: A varianciaanalízis ANOVA-táblája

Beszállítói oldal						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROE	Between Groups	,012	1	,012	,100	,752
	Within Groups	18,467	157	,118		
	Total	18,479	158			
ROA	Between Groups	,020	1	,020	,195	,659
	Within Groups	16,203	157	,103		
	Total	16,223	158			
Vevői oldal						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ROE	Between Groups	2,902	1	2,902	29,361	,000
	Within Groups	15,420	156	,099		
	Total	18,322	157			
ROA	Between Groups	2,437	1	2,437	27,826	,000
	Within Groups	13,663	156	,088		
	Total	16,100	157			

Forrás: saját számítás.

A második hipotézisünket (H_2) igazolták a varianciaanalízis eredményei (1. táblázat), miszerint azok a kis- és középvállalkozások, amelyek maguk menedzselik vevőik készleteit, jövedelmezőbben képesek működni (hiszen mindkét vizsgált mutató esetében szignifikáns a különbség), szemben azokkal a szektorbeli vállalatokkal, amelyek nem alkalmazzák a beszállító általi készletezést.

A vizsgálatunkban szereplő élelmiszeripari kis- és középvállalkozások mintegy 20-40%-a él a beszállító által menedzselte készletezés lehetőségével, ugyanakkor azok a vállalatok, amelyek a vevői oldalon alkalmazzák a VMI-t, magasabb jövedelmezőségi mutatókkal rendelkeznek a VMI-t nem alkalmazó KKV-knál. Meg kell azonban jegyezni, hogy elemzésünk arra nem tért ki, hogy a VMI-t (vevői és/vagy beszállítói) alkalmazó vállalatok ellátási láncbeli partnereik mekkora hányada menedzseli önállóan a vállalat készleteit, illetve a vizsgált vállalatok mekkora hányadának szállítanak be VMI alkalmazása mellett. A kérdőív ilyen irányú megváltoztatásával még pontosabb eredményeket kaphatnánk.

ÖSSZEFOGLALÁS, TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

Vizsgálatunk elsődlegesen arra irányult, hogy kísérletet tegyünk annak a kérdésnek a megválaszolására, hogy a hazai kis- és középvállalkozások képesek-e előnyöket realizálni az ellátási lánc menedzsment révén, ha nem, akkor ennek milyen okai lehetnek. Láthattuk, hogy általánosságban jellemző a szektor kis- és középvállalatainak körében a bizalom alacsony foka, ami megnehezíti az információk megosztását, az ellátási láncbeli együttműködések hatékonyságának növelését. Ugyanakkor ahol megvan a bizalom megfelelő foka, és ez érett ellátási lánc menedzsment szemlélettel párosul (pl. VMI alkalmazása), jövedelmezőbb működés valósulhat meg.

Jelenleg is folyik a hazai vizsgálatunkban használt kérdőív lekérdezése a német FMCG/Food szektor kis- és középvállalkozásai körében, amelynek eredményeit felhasználva a magyarországi és a németországi KKV-szektor élelmiszeripari szereplőinek ellátási lánc menedzsment szemléletű összehasonlító elemzését tervezzük kibővíteni/elkészíteni.

IRODALOM

- Arend, R. J. – Wisner, J. D. (2005): *Small Business and Supply Chain Management: Is There a Fit?* Journal of Business Venturing. 20.
- Beekman, A. V. – Robinson, R. B. (2004): *Supplier partnerships and the small, high-growth firm: Selecting for success.* Journal of Small Business Management. 42(1).
- Belso-Martínez, J. A. (2006): *Do Industrial Districts Influence Export Performance and Export Intensity? Evidence for Spanish SMEs Internationalization Process.* European Planning Studies. 14(6).
- Blackburn, J. D. (2012): *The Value of Time (and the Value of Waste): Time-based Supply Chain Design.* Pannon Management Review. Vol. 1. Issue 1. December.

- Boumediene, R – Kawalek, P. (2008): *Predicting SMEs Willingness to Adopt ERP, CRM, SCM & E-Procurement Systems*. ECIS 2008 Proceedings, Paper. 115. 214–227.
- Calipinar, H. (2007): *A Theoretical Model Proposal in Supply Chain Management for Turkish SMEs*. Problems and Perspectives in Management. Vol. 5. Issue 2.
- Chiarvesio, M. – Di Maria, E. (2009): *Internationalization of Supply Networks Inside and Outside Clusters*. International Journal of Operations & Production Management. 29(11).
- Cullen, J. B. – Johnson, J. L. – Sakano, T. (2000): *Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management*. Journal of World Business. 35(3).
- Didonet, S. (2011): *Perspectives of SMEs Within and Outside of Clusters: A Comparison between Supply Chain Management Strategies and Performance*. The 56th Annual ICSB World Conference, Stockholm, 15-18 June 2011.
- Gélinas, R. – Bigras, Y. (2004): *The characteristics and features of SMEs: Favorable or unfavorable to logistics integration*. Journal of Small Business Management. 42(3).
- Giczi J. – Sik E. (2009): *Bizalom, társadalmi tőke, intézményi kötődés*. Társadalmi Jelentés.
- Goh, M. (2002): *Issues Facing Asian SMEs and their Supply Chains*. Asian Cases on Supply Chain Management on SME. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Grean, M. – Shaw, M. J. (2000): *Supply-Chain Integration through Information Sharing: Channel Partnership between Wal-Mart and Procter & Gamble*. http://citebm.business.illinois.edu/IT_cases/Graen-Shaw-PG.pdf. Letöltés dátuma: 2010. 04. 04.
- Handfield, B. R. – Bechtel, C. (2002): *The role of trust and relationship structure in improving supply*. Industrial Marketing Management, 31.
- Harland, C. M. – Caldwell, N. D. – Powell, P. – Zheng, J. (2007): *Barriers to supply chain information integration: SMEs adrift of eLands*. Journal of Operations Management. 25.
- Harris, L. M. – McDowell, C. W. – Gibson, G. S. – Cooke, N. B. (2011): *SMEs and Performance, The Role of Trust and Dependence in the Supply Chain*. USASBE 2011 Proceedings.
- Hvolby, H. H. – Trienekens, J. (2002): *Supply Chain Planning Opportunities for Small and Medium Sized Companies*. Computers in Industry. 49.
- Kerepeszki I. (2001): *A kis- és középvállalkozások helye az ellátási láncban*. Logisztikai Évkönyv.
- Kumaran, L. A. – Ganesan, R. (2011): *Influence of E-Business in SME's Supply Chain Management: A Status Review*. European Journal of Social Sciences. Vol. 23. No. 3.
- Li, S. – Ragu-Nathan, B. – Ragu-Nathan, T. S. – Rao, S. S. (2006): *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Omega – The International Journal of Management. 34.
- McDowell, C. W. – Harris, L. M. – Gibson, G. S. (2010): *The Role of Trust and Dependence in Small Business Performance: Does Size Matter?* USASBE 2010 Proceedings.
- Mentzer, T. J. – Min, S. – Zacharia, G. Z. (2000): *The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management*. Journal of Retailing. Vol. 76(4).
- Murray, J. Y. – Kotabe, M. (2005): *Performance Implications of Strategis Fit Between Alliance Attributes and Alliance Forms*. Journal of Business Research. 58.
- Nyaga, N. G. – Whipple, M. J. – Lynch, F. D. (2010): *Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?* Journal of Operations Management. 28.
- Nyhuis, P. – Hasenfuss, K. (2006): *Supply Chain Management in Small and Medium-sized Enterprises*. International Federation for Information Processing (IFIP). Vol. 207.

In: Wang, K.- Kovacs, G. – Wozny, M. – Fang, M. (eds.): *Knowledge Enterprise: Intelligent Strategies in Product Design, Manufacturing, and Management*. Springer, Boston. 386–392.

- Panayides, M. P. – Lu, Y. H. V. (2009): *The impact of trust on innovativeness and supply chain performance*, Int. J. Production Economics.
- Quayle, M. (2000): *Supplier development for UK small firms and medium-sized enterprises*. Journal of Applied Management Studies. 9(1).
- Redondo, Y. P. – Cambra Fierro, J. J. (2007): *Importance of company size in long-term orientation of supply function: An empirical research*. Journal of Business and Industrial Marketing. 22(4).
- Robson, J. A. P. – Bennett, J. R. (2000): *SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration*. Small Business Economics. 15.
- Sabbaghi, A. – Vaidyanathan, G. (2005): *Small to Medium Size Enterprises and Supply Chain Strategies*. <http://www.docstoc.com/docs/20134026/Small-to-Medium-Size-Enterprises-and-Supply-Chain-Strategies>. Letöltés dátuma: 2010. 04. 04.
- Sodhi, M. S. – Son, B. G. (2009): *Supply-chain Partnership Performance*. Transportation Research Part E, 45.
- Söderberg, L. – Lars Bengtsson, L. (2010): *Supply Chain Management Maturity and Performance in SMEs*. Operations Management Research. 3.
- Szegedi Z. (2008): *Logistics in Small and Medium Companies in Central and Eastern Europe*. Int. J. Procurement Management, Vol. 1. No. 3.
- Szegedi Z. (2012): *Ellátásilánc-menedzsment – Elmélet és gyakorlat*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Töyli, J. – Häkkinen, L. – Ojala, L. – Naula, T. (2008): *Logistics and financial performance: an analysis of 424 Finnish small and medium-sized enterprises*. International Journal Physical Distribution & Logistics Management. 38.
- Udomleartprasert P. – Jungthirapanich C. – Sommechai C (2003): *Supply Chain Management – SMEs Approach*. IEEE. No. 3.
- Wagner, B. A. – Fillis, I. – Johansson, U. (2003): *E-business and E-supply Strategy in Small and Medium-sized Businesses (SMEs)*. Supply Chain Management. 8. 3/4. ABI/INFORM Global.
- Wyncarczyk, P. – Watson, R. (2005): *Firm Growth and Supply Chain Partnerships: An Empirical Analysis of U.K. SME Subcontractors*. Small Business Economics. 24.

MELLÉKLETEK

1. A partnereivel kialakított együttműködések mely funkcionális terület(ek)re terjed(nek) ki? (Kérem X-szel jelölje, több választ is megjelölhet!)

- kutatás-fejlesztés
- beszerzés-logisztika
- termelés
- pénzügy
- marketing-értékesítés
- egyéb:.....

7. Kérem értékelje az alábbi állításokat vevőire vonatkozóan (1 – egyáltalán nem jellemző vállalatunkra és vevőinkre, 5 – határozottan igaz vállalatunkra és vevőinkre)! Válaszait X-szel jelölje!

Vizsgált szempont		1	2	3	4	5
Készlet	Vevőinkkel megosztjuk készletinformációinkat.					
Ellenőrzés	Vevőnk felett formális ellenőrzést gyakorol vállalatunk.					
	Vevőnk felett informális ellenőrzést gyakorol vállalatunk.					
Együttműködés	Vevőinkkel esetenként emberi erőforrásainkat is megosztjuk.					
	Vevőinkben teljes mértékben megbízunk.					
Információ	Folyamataink fejlesztése érdekében tanácsot kérünk vevőinktől.					

8. Milyen korszerű, ellátási láncbeli módszereket alkalmaz az Önök vállalata? Kérem X-szel jelölje válaszait!

Módszer	Beszállítói oldalon	Vevői oldalon
Beszállító által menedzselte készletezés (VMI)		
Késleltetés		
Kockázatmegosztás		
Open book		
EDI vagy hasonló elektronikus adatsere		
Piaci információk szolgáltatása, megosztása		

ENGLISH ABSTRACT

This article presents the complex interrelationship of difficulties and potential advantages arising from the management of supply chains. The theoretical overview is based on international research findings. In the framework of our own inquiry, we used the interview method and questioned strategic managers of 196 Hungarian small- and medium-size enterprises operating in the food industry or food retail. The central topic of our research is how these enterprises can meet the requirements of the competition of supply chains (do they apply modern supply chain methods, what degree of trust do they have towards their customers and suppliers, what is the extent of willingness to share information for the benefit of all chain members, what are the fields of cooperation, how close is the cooperation, etc.). The results are novel because this is the first research in this regard within the industry. The study compares the findings of the Hungarian research with the partial results of our ongoing research with German SMEs.