

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
VÁLLALATGAZDASÁGTAN INTÉZET
VERSENYKÉPESSÉG KUTATÓ KÖZPONT

Agárdi Irma-Kolos Krisztina (szerk):

A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK ELEMZÉSE, A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK EGYES TERÜLETEIN

VERSENYBEN A VILÁGGAL 2004 – 2006
GAZDASÁGI VERSENYKÉPESSÉGÜNK VÁLLALATI NÉZŐPONTBÓL
CÍMŰ KUTATÁS

20. sz.
műhelytanulmány

VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT
http://www.uni-corvinus.hu/vallgazd/kutatas/versenykepesség_main.html

www.competitiveness.hu
versenykepesség@uni-corvinus.hu
T: 482 5903 Fax: 482 5859

Agárdi Irma – Kolos Krisztina (szerk): A vállalközi kapcsolatok elemzése, a vállalközi kapcsolatok egyes területein című tanulmány

a VERSENYKÉPESSÉG KUTATÁSOK MŰHELYTANULMÁNY-SOROZAT

20. sz. kötete.

2005. november

A tanulmány szakmai tartalma a forrás megjelölésével és a hivatkozási szokások betartásával felhasználható és hivatkozható.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS	5
2. A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK TERÜLETEI	7
2.1. DISZTRIBÚCIÓS ÉS LOGISZTIKAI KAPCSOLATOK (BAUER ANDRÁS – AGÁRDI IRMA).....	7
2.1.1. Az értékesítési utak közötti választás és annak változásai.....	7
2.1.2. A jellemző értékesítési utak.....	8
2.1.3. A vállalatok logisztikai kapcsolatai.....	10
2.2. EXPORT KAPCSOLATOK - AGÁRDI IRMA.....	20
2.2.1. Az export keretében értékesített termékek feldolgozottsági szintje.....	21
2.2.2. Az exporttevékenység relációi.....	23
2.2.3. Piaci pozíciók az exportpiacokon.....	25
2.2.4. Az exporttevékenységhez kapcsolódó marketingtevékenység.....	27
2.2.5. Szerződési feltételek és fizetési kondíciók.....	31
2.2.6. Exportkapcsolatok kialakítása és a kapcsolatok jellemzői.....	32
2.3. BANKI KAPCSOLATOK ELEMZÉSE - KENESEI ZSÓFIA.....	35
2.3.1. Vállalkozói kapcsolatok jellemzői.....	35
2.3.2. Eredmények.....	37
2.4. E-BUSINESS SZEREPE A VEVŐI, FOGYASZTÓI KAPCSOLATOKBAN – GYULAVÁRI TAMÁS.....	47
2.4.1. Az Internet vállalati hasznosításának területei.....	47
2.4.2. Az Internet megítélése a versenyben betöltött szerepe szerint.....	53
2.4.3. Az Internet hatása egyes vállalati tevékenységekre.....	58
2.2.4. Összefoglalás.....	62
2.5. STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK – AGÁRDI IRMA.....	64
2.6. ÖNKORMÁNYZATOKKAL, SZAKMAI SZERVEZETEKSEL ÉS TANÁCSADÓKKAL VALÓ KAPCSOLAT -AGÁRDI IRMA-BERNSCHÜTZ MÁRIA.....	76
2.6.1. Önkormányzati kapcsolatok vállalati megítélése.....	76
2.6.2. Más szakmai szervezetek befolyása a vállalati tevékenységre.....	78
2.6.3. A gazdasági kamarák és szakmai szervezetek szerepe a vállalatok életében.....	78
2.6.4. Tanácsadói szolgáltatások szerepe.....	80
2.7. VEVŐ KISZOLGÁLÁS - BERNSCHÜTZ MÁRIA.....	83
2.7.1. A szolgáltatási színvonal követése, mérése.....	85
2.7.2. Milyen a vállalatok panaszkezelési gyakorlata?.....	88
2.7.3. A panaszkezelés módszerei.....	90
HIVATKOZÁSOK:.....	92
3. ÖSSZEFOGLALÁS	93
3.1. AZ EGYÜTTMŰKÖDÉS JELLEMZŐI, FORMÁI.....	93
3.2. A KAPCSOLATOK ÉRTÉKELÉSE.....	96
3.3. TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK.....	97

Összefoglaló

Ebben a tanulmányban azt mutatjuk be, hogy a vállalatok a környezetükkel milyen kapcsolatokat építettek fel és hogyan működtetik azokat. Az elemzés az érintettek szélesebb körét foglalja magába, amelyek a vállalati környezet egy-egy szegmensét képezik le. A kutatás a „A Versenyben a világgal” c. program keretében készült, amely a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának 2004 tavaszán végzett kérdőíves felmérésének eredményein alapul. A mintát alapvetően közepes méretű, feldolgozóiparban működő és hazai piacra fókuszáló vállalatok (n=301) alkotják. Az elemzésben megvizsgáltuk, hogy a vállalatközi kapcsolatok egyes területein, a disztribúciós, logisztikai export, banki kapcsolatok, e-business, stratégiai szövetségek, önkormányzatokkal való kapcsolatok valamint a vevőkiszolgálás terén, milyen jellegű kapcsolatokat építenek a vállalatok, ezek milyen fontossággal bírnak, és hogyan befolyásolják őket a vállalati alapjellemzők (méret, tulajdonviszonyok, tevékenység jellege, stb), és a piaci környezet. Eredményeink szerint a vállalatközi kapcsolatokat leginkább a vállalati méret befolyásolja, kisebb mértékben az iparág és a tulajdonosi háttér.

Analysis of Interfirm Relationships Specific Areas of Interfirm Relationships

Abstract

This study presents how companies build relationship with their environment and how they operate these relationships. The analysis includes a wider circle of stakeholders that represent segments of the environment. The research has been conducted within the frame of the program „Competing with the world” based on the survey carried out by Competitiveness Research Center of Corvinus University of Budapest in 2004. The sample consists mostly of medium size companies (n=301) operating in manufacturing and focusing on domestic markets. In the analysis we investigate how companies build relationships in different fields such as logistics, distribution, export, banking, e-business, strategic alliances, local governments, consulting, customer service, what importance they attach to these relationships, and how are these influenced by basic company characteristics (size, ownership, field of operation, etc) and the market environment. Our results show that interfirm relationships are mostly influenced by size of the company, and to a smaller extent by type of ownership and industry.

1. BEVEZETÉS

Achrol&Reve, Stern [1983]) a partneri együttműködések környezetét primer, szekunder és makro feladatkörnyezetre bontotta fel. A primer, vagy elsődleges feladatkörnyezet magában foglalja a közvetlen szállítókat, és a fogyasztókat. A szekunder feladatkörnyezet a közvetlen kapcsolatokon túlnyúló szereplőket tartalmazza, pl. a közvetlen szállítók beszállítóit, vagy szabályozó testületeket. Az elsődleges és másodlagos feladatkörnyezetet felosztották input-, output-, verseny- és szabályozószektorra. Végül a szerzők megkülönböztetnek ún. makrokörnyezetet, amely az adott ország, vagy régió általános társadalmi, gazdasági és politikai tényezőit fogja át. Ebben a felfogásban a kutatás során elsősorban a primer- és szekunder feladatkörnyezetre koncentráltunk az elemzés során. A primer kapcsolatok közül a vevői kiszolgálást, szolgáltatási színvonalat, illetve a vevői panaszkezelést elemezzük. Ezen kívül megvizsgáljuk, milyen szerepet játszik az e-business a vevői kapcsolatokban.

A kutatásban számos kérdés szerepelt arra vonatkozóan, hogy a vállalatok az értékesítési rendszer további szereplőivel milyen együttműködések hoztak létre és ezek hogyan jellemezhetők. Így sor került mind a belföldi, mind a külföldi disztribúciós partneri (közvetítők) együttműködések elemzésére. Az értékesítési rendszert összetartó funkció a logisztika, amely összeköti a disztribúciós rendszer tagjait. A logisztika kapcsán főként arra koncentráltunk, milyen logisztikai tevékenységeket helyeznek ki a vállalatok külső cégek kezébe és a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó cégekkel mennyire elégedettek.

A vállalati kapcsolatok olyan területeit is bevontuk az elemzésbe, amelyek nem közvetlenül a disztribúciós rendszerhez tartoznak, de jelentős mértékben meghatározhatják a vállalat működését és piaci sikerét. Ennek értelmében részletes tanulmány készült a cégek banki kapcsolatairól, a tulajdonosi struktúráról, a stratégiai szövetségekben résztvevő partnerekről, valamint az önkormányzatokkal és szakmai érdekképviseleti szervezetekkel való kapcsolatokról.

A vállalati kapcsolatok minden egyes területénél szempont volt az, hogy megvizsgáljuk az adott terület összefüggéseit a vállalat tulajdonosi szerkezet, az üzleti szféra, és a teljesítmény változóival.

Az elemzés alapja egy 2004-ben készült vállalati megkérdezés, amely 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztató jogi személyiséggel bíró cégeket foglal magában. -A minta 301 vállalatból áll, a válaszolási arány 23% volt. A mintában szereplő vállalatok többsége a középvállalatok körébe tartozik, túlnyomó többségük hazai tulajdonban van és felük a feldolgozóipari tevékenységet folytat. A kutatás módszertanáról és a mintáról részletes elemzés található a Versenyben a világgal c. kutatási program korábbi tanulmányaiban (Chikán, Czakó, 2005, Lesi, 2005).

Hivatkozások:

Chikán Attila, Czakó Erzsébet, Zoltayné Paprika Zita (2004) Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004. évi kérdőíves felmérés eredményeiről.

Lesi Mária (2005) A 2004-es versenyképességkutatás vállalati mintájának alapjellemezői és reprezentativitása, Versenyben a világgal, 2004-2006, 2. sz. műhelytanulmány

2. A VÁLLALATKÖZI KAPCSOLATOK TERÜLETEI

2.1. Disztribúciós és logisztikai kapcsolatok (Bauer András – Agárdi Irma)

Ebben a fejezetben az értékesítés utak szerepét, jellemzőit mutatjuk be. Elemezzük, hogyan változtak az átlagos árresek, jellemző értékesítési utak 1999 és 2004 között, illetve ahol lehet nemzetközi összehasonlításokat is teszünk. Végül a logisztikai kapcsolatokat mutatjuk be, különös hangsúlyt fektetve a logisztikai tevékenységek kihelyezésével kapcsolatos döntésekre.

2.1.1. Az értékesítési utak közötti választás és annak változásai

Az értékesítési értékteremtés egyik mérőszáma az ott keletkezett árkülönbség, az árérés. A vizsgálatban az árérést három intézményhez kötődően mértük, megkülönböztettük a termelői, nagykereskedelmi és kiskereskedelmi árresekét. Ez az elkülönítés akkor is indokolt, ha egyébként lehetségesnek tartjuk, hogy a vállalatok bármelyike bármely feladatkört elláthassa.

Az előre történő integráció ez esetben azt jelentené, ha a termelők maguk látnának el bizonyos az értékesítéshez kötődő feladatokat (lásd például a fogyasztóknak történő üzemanyag-forgalmazást), a visszafelé történő integráció pedig azt, ha a kereskedelmi vállalatok termeléssel is foglalkoznának.

A vizsgált vállalatok esetében az átlagos árresek a tábla szerint alakulnak (a szórás mértéke relatíve magas, ami arra utal, hogy más változók azt befolyásolhatják) A vállalatok általában nem egyutas értékesítést folytatnak, hanem gyakran mindhárom értékesítési szint számára is értékesítenek.

1. sz. táblázat: Különböző árresek átlagainak alakulása az értékesítés iránya szerint, 1999 és 2003-ban

Értékesítés iránya	Termelői árérés		Nagykereskedelmi árérés		Kiskereskedelmi árérés	
	1999	2003	1999	2003	1999	2003
Végső felhasználóknak	31,96	32,1	18,05	18,5	20,59	21,8
Nagykereskedőknek	24,54	30,6	19,17	18,5	21,20	21,7
Kiskereskedőknek	26,81	31,1	16,87	17,3	20,56	21,3
Átlagosan	30,90	31,5	18,65	18,2	21,03	21,5

Az 1. sz. táblázat jól szemlélteti az árresek stabilitását az eltelt öt évben, amely a minta viszonylagos stabilitásának függvényében. Az árresek nem mutatnak szignifikáns különbséget az egyes ágazatok között, bár hangsúlyoznunk kell, hogy számos vállalatcsoport (kereskedelmi és szolgáltató vállalatok) a mintában alulreprezentáltak.

Mind az értékesítési irányok, mind az árresek mértéke kevés változást mutat a korábbi évekhez képest. Eltekintve a minta összetételének különbségeitől, elképzelhető, hogy ezen arányok hosszabb távon is stabilak maradnak, s nem mutatnak jelentős eltérést az időbeni fejlődés során. Nishimura és Punzo (1999) tanulmányukban ún. evolúciós közgazdaságtani felfogással elemezték az USA, az olasz és a japán gazdaságot, s az árresek tekintetében meglepő stabilitást tapasztaltak az egyes nemzeti gazdaságok esetében (kb. 20 év adatait elemezve), miközben az árresek mértéke az egyes gazdaságokban egymástól jelentősen különbözött.

Végezetül arra kerestünk választ, mennyiben térnek el egymástól a különböző értékesítési irányokban értékesítő vállalatok. Jóllehet viszonylag kevés válasz állt rendelkezésünkre, egy 4-klaszteres megoldású elemzés a következő képet mutatta:

2. sz. táblázat: A vállalatok értékesítési forgalmának jellegzetes irányai

Forgalom aránya az egyes értékesítési irányok szerint %	Közvetlen dominancia	Nagy- és kis-kereskedelem	Főként kis-kereskedelem	Főként nagy-kereskedelem
Közvetlen felhasználónak	93	30	16	6
Nagykereskedelemnek	4	42	3	85
Kiskereskedelemnek	3	20	71	9
Vállalatok száma	120	47	30	53

Az értékesítési irányok csoportjainak elemzéséből kiderül, hogy a két jelentősebb értékesítési iránykombináció az erősen a közvetlen felhasználók felé történő értékesítés illetve nagykereskedők igénybevétele. A közvetlen felhasználói értékesítés domináns a kitermelőiparban, építőiparban és a szolgáltatók körében. A feldolgozóiparban és a kereskedelemben a közvetlen felhasználónak (vevőnek) történő értékesítés a legjellemzőbb értékesítési irány, de az értékesítés megoszlása kiegyensúlyozottabb, s a nagykereskedelem szerepe erősebb. Az értékesítési irányok kevésbé függenek a piaci szerkezettől, mindössze az állapítható meg, hogy a versenyző piacon működő vállalatok elsődlegesen a nagykereskedelmi értékesítési irányt követik. A különböző értékesítési irányok azonban jelentős szervezeti sokféleséget takarhatnak, aminek elemzéséhez az értékesítési utak vizsgálata nyújt lehetőséget.

A korábbi felmérés eredményeivel összevetve azt tapasztaljuk, hogy az egyes értékesítési utak dominanciája markánsabb lett, azaz az egyes csoportokba tartozó vállalatok körében (kivéve a többutas csoportot) a domináns értékesítési úton történő forgalom aránya emelkedett.

2.1.2. A jellemző értékesítési utak

Az értékesítési rendszer jellegzetessége, hogy jelentős formai gazdagság jellemzi. A marketing innovációk jelentős része az értékesítés területén keletkezik, például új eladási formák kialakulása révén. A következő táblázat a különböző értékesítési utak átlagos forgalmi arányát mutatja:

3. sz. táblázat: Az egyes értékesítési utak átlagos forgalmi részesedése a vizsgált vállalatok körében, 1999-ben és 2003-ban

Értékesítési út	Átlagos forgalmi arány 1999	Átlagos forgalmi arány 2004
Saját eladási irodán keresztül	32,1	45,4
Nagykereskedelmen keresztül	3,1	22,0
Közvetítő kereskedőn keresztül	14,4	14,9
Kiskereskedelmen keresztül	12,9	11,3
Saját ügynöki hálózatban	10,0	6,8
Külső ügynökön keresztül	5,6	2,3
Közvetlen értékesítés-DM	1,2	2,1
Telemarketing	0,5	0,7
Elektronikus kereskedelem	0,2	0,8

A legfontosabb értékesítési út a saját értékesítési szervezet, s ami talán ennél is fontosabb, ez a vállalatok nagy számára jelentős mértékben a kizárólagos értékesítési utat jelenti. Természetesen figyelembe kell vegyük, hogy számos kitermelő, építőipari és energetikai vállalat található a mintában, akik közvetlenül értékesítenek, saját értékesítési irodáikat használva. A radikálisnak tűnő változás vélhetően a minta összetételének változásából következik, s talán ez indokolja a személyes értékesítés arányának változását is. (mindössze az agresszív növekedést követő vállalatok esetében magasabb az ügynöki értékesítés aránya)

A vállalatok egynegyede tekinti a nagykereskedelmet kizárólagos értékesítési forrásnak, s az összes vállalat forgalmának egynegyedét e formában bonyolítja. Bár a válaszokban megkülönböztettük, valószínű, hogy a közvetítő kereskedők is nagyobb részben nagykereskedelmi szerepet töltenek be.

A kiskereskedelmi értékesítés erősebb szerepet kap a feldolgozóipari és szolgáltató vállalatok körében, utóbbiak esetében a saját ügynöki hálózat és a külső ügynökök igénybevétele hasonlóan gyakori, de a teljes vállalati mintában szerepük csekélyebb.

Önmagához képest jelentősen változott a közvetlen értékesítés, a telemarketing és az e-kereskedelem forgalmi szerepe a két időszak között. A növekedés ellenére átlagos szerepük nem jelentős, de a fizikai termékek kereskedelmét szemlélve, ezen arányok a világ fejlettebb országaiban sem változnak radikálisan. A vállalatok stratégiai céljait elemezve azt figyelhetjük meg, hogy a mérsékelt növekedést célzó vállalatok esetében magasabb e két értékesítési út aránya, ami esetlegesen arra enged következtetni, hogy a vizsgált időszakban a vállalatok egy része rendszereinek és folyamatainak stabilizálására törekedett elsődlegesen, s kevesebb az agresszív növekedést (piacszerzést) innovatív megoldásokkal elérni kívánó vállalatok száma.

Az egyes értékesítési formák egymásnak egyaránt lehetnek kiegészítői, de kizáró formái is. Megállapítható például, hogy a saját értékesítési út és nagykereskedelmi és kiskereskedelmi forgalom között a szignifikáns negatív korreláció, míg a kis- és nagykereskedelmi forgalmi arányok között az összefüggés pozitív.

Az értékesítési utak közötti választás viszonylag alacsony ágazati szóródását véleményünk szerint a vizsgált vállalati kör jellege magyarázza. E magyarázathoz tartozik például, hogy a bér munka és export aránya szignifikáns korrelációt mutat a nagykereskedelmen és közvetítő kereskedelmen keresztül történő értékesítéssel és negatív kapcsolatot a kiskereskedelmi értékesítéssel.

Fontos azonban megállapítanunk, hogy a különböző versenyhelyzetben lévő vállalatok között az értékesítési utak közötti választásban a versenyzőbb jellegű piacok esetében kisebb eltolódás tapasztalható, a versenypiacon működő vállalatok bátrabban fordulnak a közvetlen értékesítés, telemarketing és elektronikus kereskedelem felé.

Végezetül érdemes egy általánosabb megjegyzést is megkockáztatni az értékesítési utak általános változását illetően. A magyar gazdaságban tapasztalataink szerint egyszerre vannak jelen a fejlett gazdaságokra jellemző elemek (pl. a logisztikai rendszerek gyors fejlődése, tevékenység-kihelyezés) illetve az azokhoz való felzárkózás szükségessége. A vizsgálatban szereplő vállalatok, úgy tűnik inkább az utóbbi vállalatcsoportot képviselik, melyek esetében a hatékony működés megteremtése és megszilárdítása jellemző. Mint a korábbiakban láthattuk, a vizsgált vállalatok érdeklődése elsősorban a költség-, és termelési hatékonyságra irányul, s kevésbé a fizikai elosztás, logisztika irányában. A marketinggel kapcsolatos érdeklődésük is inkább funkcionálisnak, mintsem elmélyültnek nevezhető, így az igénybevett értékesítési utak kisebb száma is ezzel függhet össze.

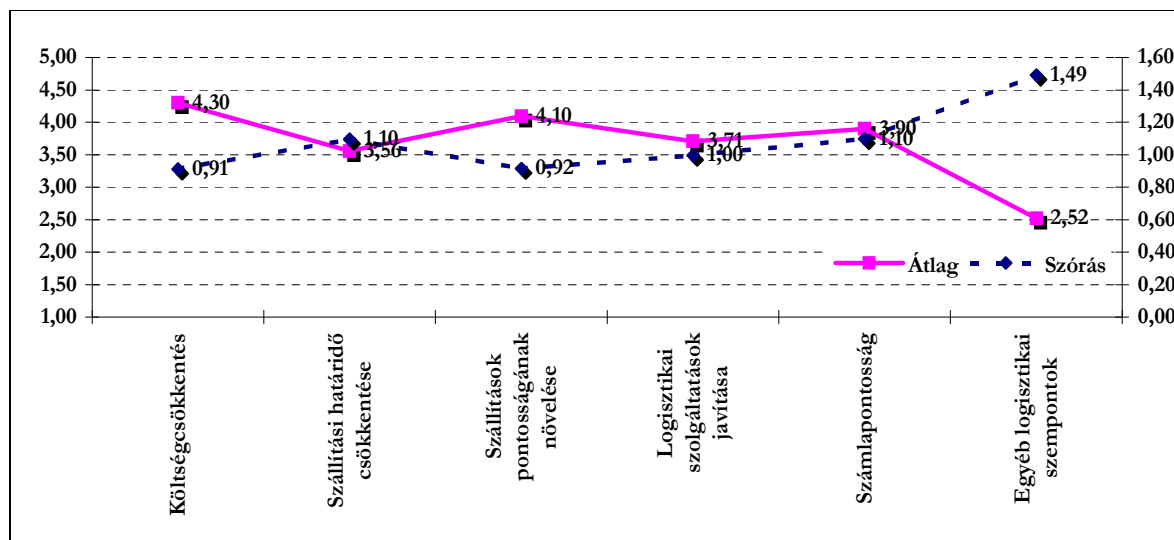
A nemzetközi piacon azonban jelentős változások zajlottak le, természetesebben markánsabban az Egyesült Államokban, mint Európában. Ezek lényege, hogy a vállalatok, miután elérték az értékesítési tevékenységek egy viszonylag magas szintjét, bátrabban nyitnak például az elektronikus kereskedelem felé, a szervezetközi piacokon is. (v.ö. Christensen és Tedlow, 2000). A dot-com vállalatok üzleti modelljeinek újragondolása azonban rámutatott arra is, hogy a tisztán virtuális kereskedelem csak kevés iparágban lehetséges, de a funkcionális feladatmegosztásban az e-megoldások egyre nagyobb szerepet kapnak. Ezt támasztja alá az is, hogy a vállalatok több mint fele a vevőkkel való kapcsolattartásra, és több mint 10 %-a megrendelések bonyolítására használja a világháló. Korábban annak a reményünknek adtunk hangot, hogy a magyar vállalatok – amelyek egyébként jelentős mértékben kapcsolódnak a nemzetközi kereskedelemhez – működési rendszereik megszilárdítása után képesek lesznek e fejlődési trendekhez kapcsolódni. Bár kevés összehasonlító adat áll rendelkezésünkre, ez részben teljesülni látszik.

2.1.3. A vállalatok logisztikai kapcsolatai

A 2004. évben lezajlott kutatás során a vállalatok logisztikai kapcsolatait is megvizsgáltuk. A következőkben a logisztika vállalati szerepét, valamint a logisztikai tevékenység kihelyezését (outsourcing) elemezzük.

A logisztika fontosságáról sokat elárul a vállalati működésben elfoglalt helye, azaz a logisztikai funkcióról hogyan gondolkodnak a vállalati teljesítménymérő rendszerben

1. sz. ábra: A logisztika teljesítményértékelési rendszerben betöltött szerepe



(1: legkevésbé fontos, 5: leginkább fontos)

A vállalatok leginkább költségcsökkentő szerepet (átlag: 4.30) szánnak a logisztikának, illetve elvárják, hogy a szállítások ütemezése minél tervezhetőbb legyen (átlag: 4.10). Fontos teljesítménykritérium még a logisztikával szemben, hogy ügyeljen a számlapontosságra (átlag: 3.90).

4. sz. táblázat: A logisztika teljesítményértékelési rendszerben betöltött szerepe a vállalati csoportosító változók szerint (átlag)

	Költségcsökkentés	Szállítási határidő csökkentése	Szállítás pontosságának növelése	Logisztikai szolgáltatások javítása	Számlapontosság növelése
Vállalatméret					
Kisvállalat	4,05	3,35	3,85	3,16	3,74
Középvállalat	4,39	3,59	4,17	3,78	3,86
Nagyvállalat	4,36	3,66	4,16	3,97	4,05
<i>Szignifikancia szint</i>	<i>0,044</i>	<i>0,218</i>	<i>0,060</i>	<i>0,000</i>	<i>0,193</i>
Vállalati teljesítmény					
Lemaradók	4,40	3,69	4,11	3,46	4,03
Átlagosan teljesítők	4,14	3,35	3,86	3,68	3,78
Vezetők	4,39	3,79	4,32	3,98	3,87
<i>Szignifikancia szint</i>	<i>0,084</i>	<i>0,018</i>	<i>0,003</i>	<i>0,004</i>	<i>0,345</i>

A vállalati csoportosító változók mentén kisebb eltérések mutathatók ki a logisztika teljesítményértékelési rendszerben betöltött szerepét illetően (4. táblázat). Így például a nagyobb méretű vállalatok fontosabbnak tartják a logisztikai szolgáltatások minőségének javítását. A vállalati teljesítményt illetően az átlag fölött teljesítő végek nagy hangsúlyt fektetnek a szállítások pontosságának a javítására.

Természetesen a logisztika funkció megítélése attól is függ, milyen jellegű problémák merülnek fel az adott vállalatnál. Ha megnézzük, hogy az elmúlt három évben milyen tendenciák jellemezték a logisztika egyes területeit, akkor részletesebb képet kaphatunk a mintában szereplő vállalatok logisztikai problémáiról (5. táblázat).

5. sz. táblázat: Az elmúlt 3 év logisztikai terület tendenciái

Logisztika egyes területei	N	Átlag	Szórás
A humán erőforrás költségei	263	3,73	0,870
Az információs rendszer költségei	265	3,70	0,773
A szállítási költségek	264	3,53	0,849
A raktározás költségei	259	3,27	0,825
A koordinációs költségek	250	3,16	0,779
A késztermékek és áruk állománya	242	3,02	1,010
A félkésztermékek állománya	219	2,81	0,917
Az alapanyagkészletek állománya	248	2,77	1,021

(1: jelentősen csökkent, 3: változatlan maradt, 5: jelentősen nőtt)

A vállalatvezetők úgy vélték, hogy leginkább a humán erőforrás költségei növekedtek az utóbbi néhány évben, amely komoly kihívást jelent a logisztika költségek kezelésében. Emelkedtek továbbá az információs rendszer, valamint a szállítási, raktározási költségek is. Azonban kedvező tendencia volt a félkésztermékek és az alapanyagkészletek állománycsökkenése, amely a beszerzés és termelés nagyobb összhangjára utal. Változatlan maradt a késztermékek és áruk készletmennyisége, amely feltehetőleg tartós piaci igényeket szolgál ki. Az adatok alapján úgy tűnik, hogy a vállalatok az utóbbi 3 évben nagyobb hatékonyságot voltak képesek megvalósítani. (Az alacsony szórások arra engednek következtetni, hogy a legtöbb válaszadó hasonlóan ítélte meg a logisztika egyes területeinek változását.)

A logisztikai költségek csökkentésének másik módja a tevékenység kihelyezése külső cégekhez. A logisztika területén egyre több publikáció jelenik meg a logisztikai funkciók kiszervezésével kapcsolatban. Knemeyer és Murphy (2004) áttekintő cikkében számos cikket és tanulmányt mutat be, amelyek a kiszervezés területeit, ösztönzőit és nem utolsósorban vállalati teljesítményre gyakorolt hatásait elemzik. Africk&Calkins (1994) megpróbálták megfogalmazni, hogy mit jelent a logisztikai funkciók kiszervezése: „olyan kapcsolat a szállító és a harmadik fél között, amely a hagyományos szolgáltatásokhoz viszonyítva testesztabszabottabb, széleskörűbb szolgáltatásokat nyújt és hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolat jellemzi.”

Boyson et. al (1999) kutatásai szerint az amerikai vállalatok logisztikai funkcióinak kihelyezése növelte a vállalatok versenyképességét, a fogyasztói kiszolgálási színvonalat, valamint összességében csökkentette a logisztikai költségeket.

A 2004. évi megkérdezés alapján érdekes összehasonlítást tehetünk, ha megvizsgáljuk a jelenleg kiszervezett logisztikai tevékenységeket és a jövőbeni outsourcing-ra vonatkozó szándékokat (6. táblázat).

6. sz. táblázat: Jelenleg kihelyezett logisztikai tevékenységek és jövőbeni szándékok (%)

Logisztikai tevékenység	Jelenleg kihelyezett	Jövőbeni kihelyezés
Szállítmányozás	61,2	8,7
Fuvarozás	79,0	11,0
Árukezelés	12,8	3,7
Raktározás	16,0	16,7
Számlázás	5,9	1,4
Készletgazdálkodás	5,9	1,8
Informatikai szolgáltatások	27,4	8,2
Értéknövelt szolgáltatások	6,4	3,2
Ellátási lánc koordinációja	5,5	3,2
Egyéb	2,3	0,5

N=300

A 6. táblázat százalékos megoszlásai alapján megállapíthatjuk, hogy a minta vállalatai főként a fuvarozás, szállítmányozás területén veszik igénybe külső cégek segítségét. A válaszadók 27.4 százaléka logisztikával kapcsolatos informatikai szolgáltatásokat is kihelyez. Viszonylag alacsony az aránya azoknak a vállalatoknak, akik az árukezelést és raktározást kihelyezték. Az utóbbi esetben megközelítőleg 50 további cég (16.7%) tervezi, hogy egy független cégre bízva a raktározás terhére. Mind a jelenlegi, mind a tervezett kihelyezéseknél a megkérdezettek nem gondolkoznak abban, hogy értéknövelt logisztikai szolgáltatásokat, illetve az ellátási lánc koordinációjával kapcsolatos tevékenységeket kiadjanak a hatáskörükből. Ezek az eredmények összecsengenek Knemeyer és Murphy (2004) kutatási eredményeivel is, mivel szintén a belső és külső szállítmányozás, raktározás funkciókra volt a legjellemzőbb az outsourcing.

Az elemzés során arra is kíváncsiak voltunk, hogy a vállalatok különböznek-e a logisztikai tevékenységek kihelyezésében a vállalati csoportonként (7. táblázat).

A vállalatok méret szerint leginkább abban mutatnak különbséget, hogy a nagyvállalatok jóval nagyobb arányban vesznek igénybe logisztikai szolgáltatásokat (szállítmányozás, fuvarozás, raktározás, árukezelés), mint a közép- és kisvállalatok. Informatikai szolgáltatásokat viszont szinte mindegyik csoport hasonló mértékben külső vállalatokra bízva.

A tulajdonítípust illetően a többségi külföldi tulajdonban lévő cégekről mondható el megközelítőleg ugyanaz, mint a nagyvállalatokról, amely főként annak köszönhető, hogy a külföldi érdekeltségű vállalatok 63.8 százaléka nagyméretűnek számít.

Azok a vállalatok, akik az adott piacon vezető pozícióban vannak, szintén a fuvarozást és szállítmányozást, valamint az informatikai szolgáltatásokat helyezték ki külső cégekhez. A magukat

lemaradóként jellemzett vállalatok a szállítmányozáson és fuvarozáson kívül nagyon kevés logisztikai tevékenységet végeztenek el más vállalatokkal.

A logisztikai tevékenység kihelyezésében tehát elsősorban a nagyméretű, többségi külföldi tulajdonban lévő, vezető piaci pozícióval rendelkező vállalatok járnak élen. Feltehetőleg annak következtében, hogy nagyobb hangsúlyt helyeznek az alaptevékenység végzésére, valamint rendelkeznek az outsourcing-hoz szükséges erőforrásokkal.

7. sz. táblázat: Jelenleg kihelyezett logisztikai tevékenységek megoszlása vállalat típusonként (%)

	Vállalat mérete			Vállalati tulajdonítípus			Vállalati teljesítmény		
	Kis-vállalat	Közép-vállalat	Nagy-vállalat	Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	Többségi külföldi tulajdonú	Lemaradók	Átlagosan teljesítők	Vezetők
Szállítmányozás	53,85	59,18	67,07	50,00	64,55	69,57	62,50	59,42	66,22
Fuvarozás	74,36	77,55	82,93	68,52	81,82	86,96	82,81	76,81	79,73
Árkezelés	10,26	11,22	15,85	12,96	10,00	19,57	10,94	15,94	13,51
Raktározás	17,95	8,16	24,39	12,96	13,64	26,09	15,63	14,49	18,92
Számlázás	7,69	3,06	8,54	9,26	3,64	4,35	3,13	5,80	9,46
Készletgazdálkodás	10,26	5,10	4,88	11,11	3,64	4,35	6,25	5,80	5,41
Informatikai szolgáltatás	28,21	28,57	25,61	25,93	28,18	26,09	20,31	26,09	33,78
Értéknövelt szolgáltatás	2,56	5,10	9,76	5,56	4,55	10,87	4,69	2,90	12,16
Ellátási lánc koordinációja	2,56	4,08	8,54	3,70	2,73	10,87	0,00	7,25	9,46
Egyéb logisztikai feladat	0,00	2,04	3,66	1,85	0,91	6,52	0,00	0,00	6,76

N=118

A megkérdezettek összességében nem tudtak markáns választ adni arra a kérdésre, hogy milyen motívumok vezérik őket a logisztikai funkciók kihelyezésével kapcsolatos döntésekben. Ezt támasztja alá az is, hogy a legjellemzőbbnek tartott indok (átlag: 3.57) nem a tevékenységi körre vezet vissza a külső partner alkalmazását. Az egyes állításokhoz tartozó alacsony szórások nem utalnak különösebb véleménykülönbségre a mintában (8. táblázat).

8. sz. táblázat: A logisztikai funkciók kihelyezését ösztönző tényezők

Logisztikai funkciók	N	Átlag	Szórás
Nem tevékenységi kör az oka a külső partner alkalmazásának	228	3,57	1,540
Hiányzó technikai feltételek miatt külső partner alkalmazása	228	3,54	1,452
Költségkímélés az oka a külső partner alkalmazásának	226	3,46	1,535
Rugalmasabb piaci alkalmazkodás a külső partner alkalmazásának oka	221	3,27	1,473
Beruházásmegtakarítást eredményez a külső partner alkalmazása	224	3,26	1,543
Magasabb színvonalon végzett munka a külső partner alkalmazásának oka	226	3,26	1,463
Speciális szállítóeszközök a külső partner alkalmazásának oka	225	3,01	1,571
Nagyobb földrajzi elérhetőség a külső partner alkalmazásának oka	221	2,84	1,537
Hiányzó szaktudás miatt a külső partner alkalmazása	222	2,35	1,411
Egyéb okok eredménye a külső partner alkalmazása	140	0,56	1,006

(1: nem fordul elő, 2: igen ritka, 3: ritka, 4: gyakori, 5: jellemző)

A logisztikai funkciók kihelyezését ösztönző tényezők eltéréseket mutatnak a különböző tulajdonviszonyokkal rendelkező cégek esetében (9. táblázat).

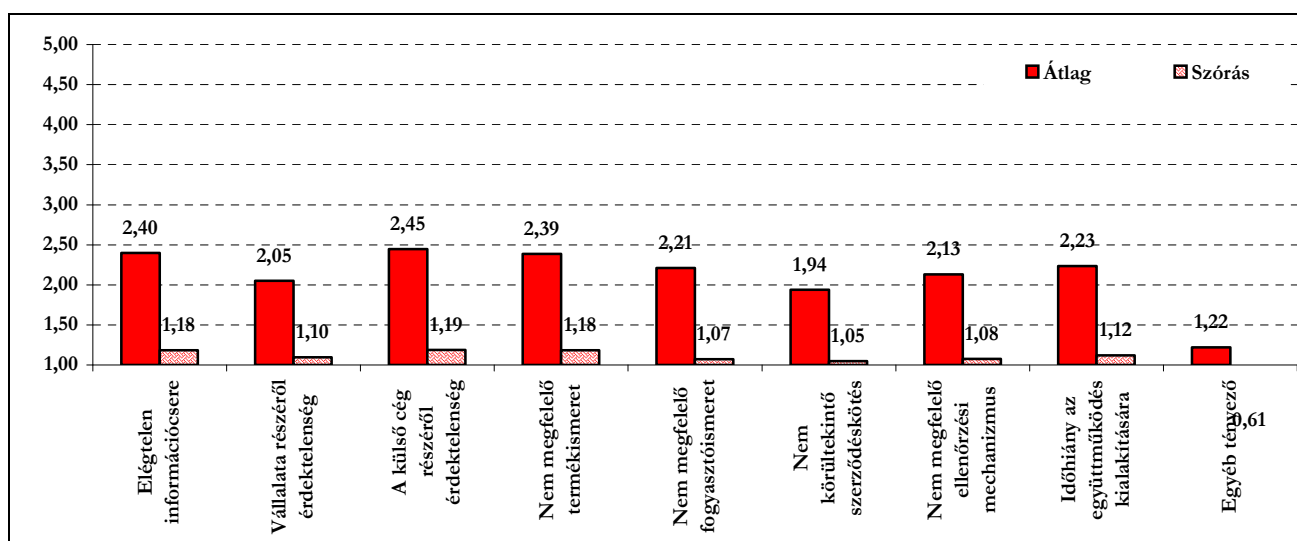
A külföldi tulajdonban lévő cégeknél megfigyelhető, hogy szinte mindegyik ösztönző tényező fontosabb szerepet játszik a logisztikai funkciók kihelyezésénél. A külföldi érdekeltségű cégeknél a kihelyezés oka elsősorban az alaptevékenységi körre való koncentráció és a költségcsökkentés játszik szerepet, valamint az a megfontolás, hogy egy logisztikai cég magasabb színvonalon tudja a tevékenységet ellátni.

9. táblázat: A logisztikai funkciók kihelyezését ösztönző tényezők tulajdonítípus szerint (átlag)

	Többségi állami tulajdonú	Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	Többségi külföldi tulajdonú	Szign.szint
Beruházásmegtakarítást eredményez a külső partner alkalmazása	2,97	3,25	3,71	0,049
Hiányzó technikai feltételek miatt külső partner alkalmazása	3,35	3,61	3,80	0,278
Hiányzó szaktudás miatt a külső partner alkalmazása	2,00	2,37	2,95	0,003
Nem tevékenységi kör az oka a külső partner alkalmazásának	3,00	3,65	4,18	0,000
Költségkímélés az oka a külső partner alkalmazásának	3,12	3,48	3,93	0,025
Magasabb színvonalon végzett munka a külső partner alkalmazásának oka	2,93	3,26	3,80	0,009
Rugalmasabb piaci alkalmazkodás a külső partner alkalmazásának oka	3,03	3,28	3,57	0,199
Nagyobb földrajzi elérhetőség a külső partner alkalmazásának oka	2,39	2,89	3,33	0,008
Speciális szállítóeszközök a külső partner alkalmazásának oka	2,69	3,15	3,34	0,087

A 2. ábra alapján elmondhatjuk, hogy a külső cégek komoly problémákat nem okoznak az együttműködés során. Egyedül az érdektelenség és az elégtelen információcsere, valamint a nem megfelelő termékismeret jelentett a vállalatok számára kisebb problémát, azonban ezek a nehézségek sem jelentettek komoly fennakadást a logisztikai tevékenységben.

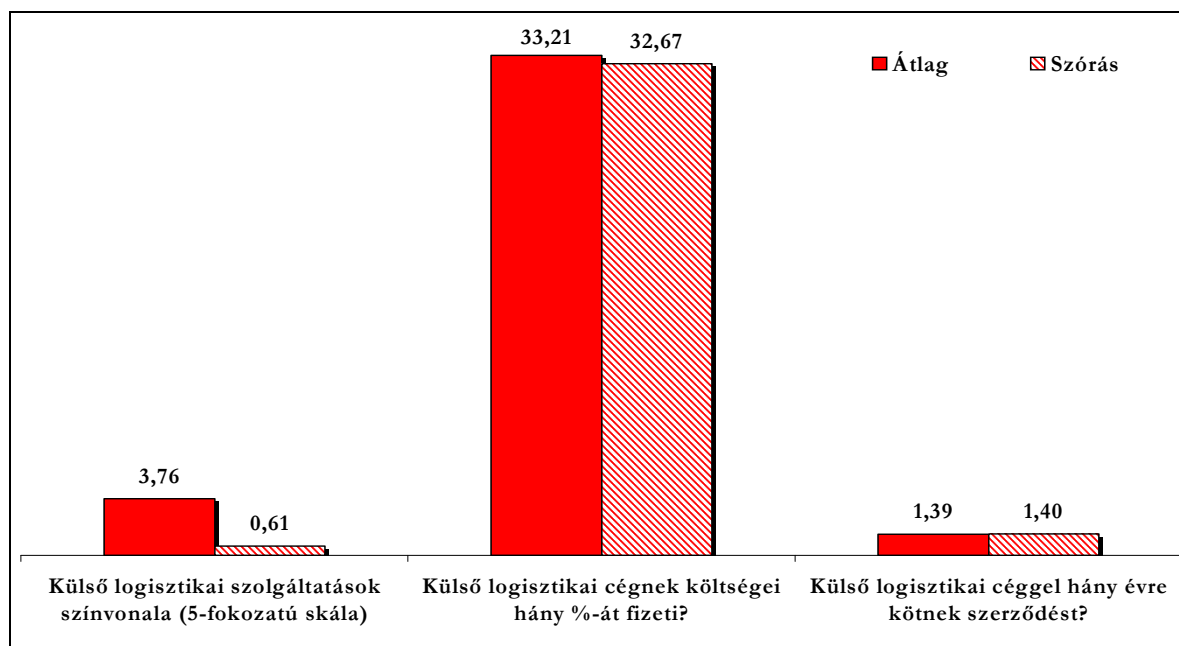
2. sz. ábra: A logisztikai tevékenység kihelyezésénél felmerült problémák



n=300, (1: elenyészően kicsi, 5: kimagaslóan nagy problémákat okoz)

Nemzetközi kutatásokban (van Laarhoven et. al [2000], Lieb&Miller [2002]) hasonló eredményre jutottak, hogy a cégek általában elégedettek a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó, külső céggel. Lieb és Miller (2002) kimutatta, hogy a megkérdezett amerikai vállalatok különösen elégedettek voltak a logisztikai költségek csökkenésével, a logisztikai szolgáltatások szintjével és az ügyfélszolgálattal.

3. sz. ábra: Külső logisztikai szolgáltatások költségei és a kihelyezés időtartama



n=300

A külső logisztikai szolgáltatások színvonalát többnyire jónak értékelték a mintába került vállalatok. Ennek ellenére nem jellemzőek a hosszú távú szerződések a vállalat és a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó cég között. A mintába tartozó vállalatok több mint háromnegyede (77%) 1 éves keretszerződést köt, az ennél hosszabb távú megállapodások is legfeljebb 2-5 évre adnak megbízást a külső cég számára.

10. sz. táblázat: Külső logisztikai céggel hány évre kötnek szerződést?

Piaci célok	Átlag	N	Szórás
piaci pozíciók megtartása	1,25	51	1,262
mérsékelt növekedés	1,32	123	1,162
agresszív növekedés	2,28	18	2,630
minta	1,39	192	1,406

Érdeemes még megvizsgálni a piaci célok és a logisztikai szerződések időtartamának kapcsolatát. A 10. táblázat alapján látható, hogy elsősorban az agresszív növekedésre törekedők

kötnek 1 évnél hosszabb szerződéseket külső logisztikai cégekkel (átlagosan 2.28 év), a defenzívebb stratégiát követőkre a mintaátlagot megközelítő időre (1.39 év) szóló megállapodások jellemzőbbek. Az erőteljesen növekedő vállalatok számára minden bizonnyal nagyon fontosak a stabil, hosszabb távra építő beszállítói és logisztikai kapcsolatok.

Átlagosan a külső cég logisztikai költségeinek 33.21 százalékát vállalja át a cég, azonban itt jelentős eltérések lehetnek, amelyre az átlaghoz tartozó magas szórás is utal. A megkérdezettek 12 százaléka például egyáltalán nem járul hozzá a külső partner költségeihez, míg 18 százalék 75 százalékon felül téríti az őt érintő logisztikai költségeket.

Összességében megállapítható, hogy a megkérdezett vállalatok életében a logisztika elsősorban költségcsökkentő, valamint a termelés zökkenőmentességét biztosító tényező. A logisztikai tevékenység kihelyezése pedig szinte a szállítmányozásra és fuvarozásra korlátozódik, hozzáadott értéket képviselő logisztikai szolgáltatások igénybe vétele pedig egyáltalán nem jellemző. Az outsourcing konkrét okairól nagyon kevéssé tudtak nyilatkozni a válaszadók, azonban a megvalósult tevékenység-kihelyezéssel többségében elégedettek, megfelelőnek tartják a szolgáltatás-színvonalat

Hivatkozások:

1. Nishimura, K.G. és Punzo, L.F. (1999): The distribution structure in three continents: an revolutionary analysis of Italy, Japan and the United States, *Economic Systems*, Vol. 23. No. 1, pp 85-106
2. Christensen, Clayton M. and Richard S. Tedlow (2000): Patterns of Disruption in Retailing, *Harvard Business Review*, January-February 2000, Vol. 78, 42-46. old.
3. Knemeyer, A.M., Murphy, P.R. [2004]: Evaluating the Performance of Third-Party Logistics Arrangements: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 40 (Winter 2004), pp. 35-51
4. Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M, Rabinovich, E. [1999]: Managing Effective Third-Party Logistics Partnerships: What Does It Take?. *Journal of Business Logistics*. Vol. 20, No. 1, pp. 73-100
5. Africk, J.M, Calkins, C.S. [1994]: Does Asset Ownership Mean Better Service? *Transportation and Distribution*, Vol. 35, No. 5, pp 49-61
6. van Laarhoven, P., Berglund, M., Peters, M. [2000]: Third-Party Logistics in Europe – Five Years Later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Vol. 30, No. 3m pp, 425-442
7. Lieb, R.C., Miller, J. [2002]: The Use of Third-Party Logistics Services by Large US Manufacturers. The 2000 Survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. Vol. 5, No. 1, pp. 1-12

2.2. Export kapcsolatok - Agárdi Irma

A 2.2. alfejezet azoknak a vállalatoknak az exporttevékenységét mutatja be, amelyeknek 2003-ban az értékesítési árbevételük több mint 5 százaléka exportból származott. A mintában szereplő vállalatok 49.6 százaléka (127 vállalat) rendelkezik jelentékenyebb exporttevékenységgel. Így az alábbi elemzések és megállapítások csak rájuk vonatkoznak.

1. sz. táblázat: Exportáló vállalatok aránya

2003-ban az exportárbevétel elérte-e az árbevétel 5 százalékát?			
	nem	igen	Szignif. szint
Tulajdonos típusa			
Többségi állami tulajdonú	68,1	31,9	P=0,00
Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	43,6	56,4	
többségi külföldi tulajdonú	34,0	66,0	
Ágazat			
Mezőgazdaság	66,7	33,3	P=0,00
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	95,2	4,8	
Élelmiszeripar	39,1	60,9	
Könnyűipar	31,6	68,4	
Vegyipar	11,5	88,5	
Gépipar	16,0	84,0	
Egyéb feldolgozóipar	24,1	75,9	
Építőipar	80,0	20,0	
Kereskedelem	85,7	14,3	
Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	81,0	19,0	
EU-val kapcsolatos várakozások			
Lehetőséget lát, optimista	39,5	60,5	P=0,053
Semleges, nem vár változást	56,1	43,9	
Inkább nehézségekre számít	54,7	45,3	
Változásokhoz való viszony			
A változásokat nehezen követők	31,4	68,6	P=0,003
A változásokra késve reagálók	50,5	49,5	
A változásokra felkészülők	47,8	52,2	
A változásokat befolyásolók	75,8	24,2	
Piaci célok			
piaci pozíciók megtartása	58,3	41,7	P=0,035
mérsékelt növekedés	50,6	49,4	
agresszív növekedés	23,5	76,5	

Az 1. táblázat alapján látható, hogy elsősorban a többségi külföldi tulajdonban lévő vállalatok (66,0%) tartoznak az exportáló vállalatok közé, a többségi állami tulajdonban lévő cégek jóval kisebb arányban képviseltetik magukat az exportőrök között. Ágazati besorolást tekintve elsősorban a vegyipari és gépipari vállalatok járnak élen az exporttevékenységet tekintve, de az agresszív növekedést megjelölő

vállalatok többsége szintén árbevételük 5 százalékát meghaladó mértékben értékesítenek külföldi piacokon. Nem meglepő, hogy azok a cégek, akik pozitívan ítélik meg az EU-csatlakozást, szintén érdekeltek az exportpiacokon. Meglepő viszont, hogy a változásokat nehezen követők 68.6 százaléka szintén képviselteti magát az exportőr cégek között, a változásokat befolyásolók viszont meglehetősen alacsony arányban exportálják termékeiket és szolgáltatásaikat.

Az exporttevékenységgel kapcsolatban számos témakörrel foglalkozunk. Elsőként ismertetjük, hogy az exportpiacokon jelenlévő cégek milyen relációkba, régiókba értékesítik a termékeiket és hogyan érzékelik piaci pozícióikat. Elemezzük a vállalatok marketingtevékenységét az exportpiacokon, amely magában foglalja a termékpolitikát, az exportárak meghatározását. Az exporttevékenységnél nagyon fontos szerepe van az értékesítési csatornáknak, amely szoros összefüggést mutat a piacra lépési formával is. Továbbá vizsgáljuk azt is, mennyire differenciált a cégek marketingstratégiája külföldi piacokon, igazodnak-e az eltérő gazdasági, kulturális, vagy fogyasztási szokásokban megnyilvánuló különbségeknek. Sőt itt térünk ki az export sikertényezőire is, azaz milyen tényezők jelenléte szükséges ahhoz, hogy egy vállalat más országok piacain üzleti sikereket érhessen el.

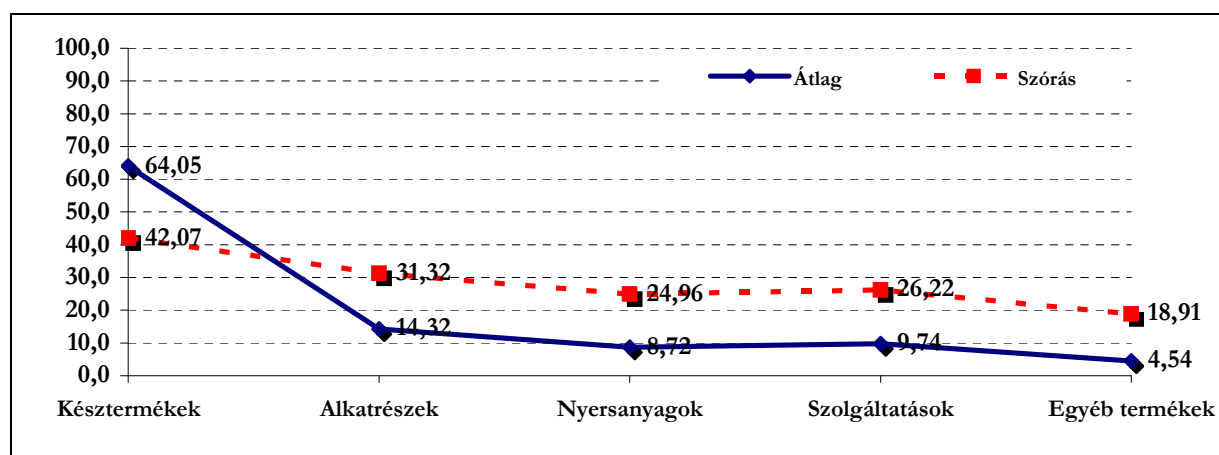
A továbbiakban azokkal a szerződési és fizetési feltételekkel foglalkozunk, amelyekkel a vállalatok szembesülnek exportügyleteik során. Végül pedig megvizsgáljuk, hogy a vállalatok külföldi partnereikkel milyen jellegű kapcsolatot építettek ki (egyedi, ismétlődő, vagy kapcsolati), mennyire hosszú távú kapcsolatokról van szó, vagy inkább az egyedi, ad hoc tranzakciók jellemzők a cégek exporttevékenységére.

2.2.1. Az export keretében értékesített termékek feldolgozottsági szintje

Az exporttevékenységnél kulcsfontosságú kérdés lehet a termékek feldolgozottsági szintje, mivel a magasabb feldolgozottsági szint magasabb hozzáadott értéket jelent, amely feltehetőleg az exportárakban is tükröződik.

Az 1. ábrán jól látható, hogy az exportban érdekelt cégek túlnyomórészt (64.05%) késztermékeket értékesítenek külföldi piacokon. Az alkatrészek, nyersanyagok jóval kisebb részt képviselnek az árbevételből.

1. sz. ábra: Az egyes terméktípusok részesedése a vállalatok 2003. évi exportárbevételéből



n=127

Az átlagokhoz tartozó szórások azonban arra is felhívják a figyelmet, hogy a minta nem homogén. A késztermékek kivételével minden terméktípusnál jelentős különbségek figyelhetők meg. A megkérdezett cégek 68.2 százaléka például egyáltalán nem értékesít alkatrészeket, míg 7.3 százalékuk ilyen típusú termékeket exportál. A vállalatokra nem jellemző a nyersanyagok exportálása sem (82.7%). A szolgáltatások külföldi piacokon való értékesítése szintén elhanyagolható, a válaszadók 76.1 százaléka nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem foglalkozik szolgáltatások exportálásával. A szolgáltatások az export-árbevételből átlagosan 9.74 százalékkal részesednek, amely arra utal, hogy főként a termékexportot kiegészítő szolgáltatások a meghatározóak. Itt érdemes azt is megjegyezni, hogy a szolgáltatások egy jelentős része helyhez kötött, illetve a szolgáltatás előállítása és fogyasztása egyidejűleg történik, ezért nehéz exportálni. Tisztán szolgáltatás-export összesen 7 vállalatnál fordult elő, amely csupán a teljes minta 2.3 százalékát alkotja.

Összességében tehát pozitív képet alkothatunk az exportőr cégek tevékenységéről, hiszen alapvetően a magasabb feldolgozottsági szintű késztermékek dominálják az exportból származó árbevételt, ami egyben magasabb hozzáadott értéket és jobb versenyképességet is feltételez.

Az exporttevékenység intenzitása eltér az egyes vállalatcsoportokban. A 2. táblázat adatai alapján elmondható, hogy a termékeik legnagyobb arányát a nagyméretű (77.4%), többségi külföldi tulajdonú (88.6%) vállalatok exportálják. Ágazati besorolás szerint elsősorban a gépipar és szolgáltatások, valamint a könnyű ipar területén kiemelkedő az exporttevékenység.

2. sz. táblázat: A vállalat termékeinek hány százalékát exportálja külföldi piacokra?

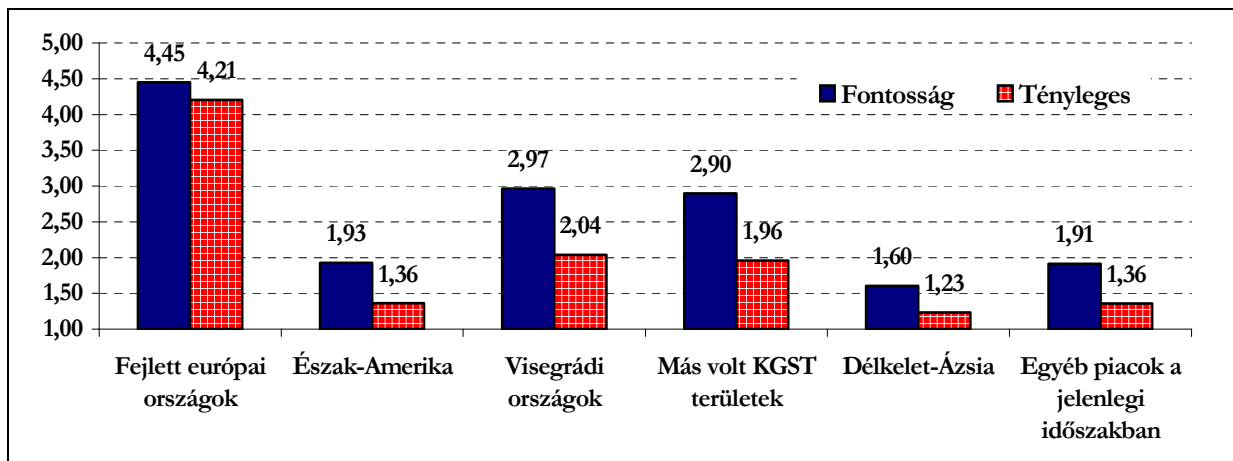
	Átlag	N	Szórás	Szignif.szint	
Vállalati méret					
Kisvállalat	69,1	28	31,07	p=0,029	
Középvállalat	59,1	46	37,00		
Nagyvállalat	77,4	46	28,44		
Tulajdonosok típusa					
Többségi állami tulajdonú	55,6	20	35,05	p=0,000	
Többségi belföldi (nem állami) tulajdonú	61,8	63	33,37		
többségi külföldi tulajdonú	88,6	35	22,33		
Fő tevékenység					
Mezőgazdaság	61,6	7	41,82	p=0,023	
Kitermelő ipar és energiaszolgáltatás	60,0	1	0,00		
Élelmiszeripar	54,1	14	32,96		
Könnyűipar	79,2	26	27,22		
Vegyipar	62,3	21	35,41		
Gépipar	85,8	20	24,21		
Egyéb feldolgozóipar	58,7	21	34,12		
Építőipar	27,5	2	31,82		
Kereskedelem	48,5	2	58,69		
Szolgáltatás és közösségi szolgáltatás	83,3	6	28,75		
A tevékenység diverzifikáltsága					
Egy üzletágban tevékenykedő vállalat	82,2	33	25,20		p=0,017
Diverzifikált vállalat	64,3	62	34,17		
Erősen diverzifikált vállalat	60,6	23	36,06		
Vállalati teljesítmény					
Lemaradók	71,0	36	30,44	p=0,037	
Átlagosan teljesítők	58,3	37	34,94		
Vezetők	76,9	42	31,10		
Minta	69,1	115	32,86		

A diverzifikáltság viszont kevésbé járul hozzá az exporttevékenység növeléséhez, valójában az egy üzletágat működtető vállalatok veszik ki nagyobb mértékben részüket a külföldi piacokra való szállításból. A vállalati teljesítménykategóriákat figyelembe véve az iparágukban vezető cégek termékeik 76.9 százalékát exportálják.

2.2.2. Az exporttevékenység relációi

A vállalatok exporttevékenységének egy további jellemzője, hogy elsősorban milyen országokat, régiókat céloznak meg termékeikkel.

2. sz. ábra: Különböző régiók fontossága a vállalatok szempontjából



n=127 (1: nincs jelentősége, 5: döntő jelentőségű)

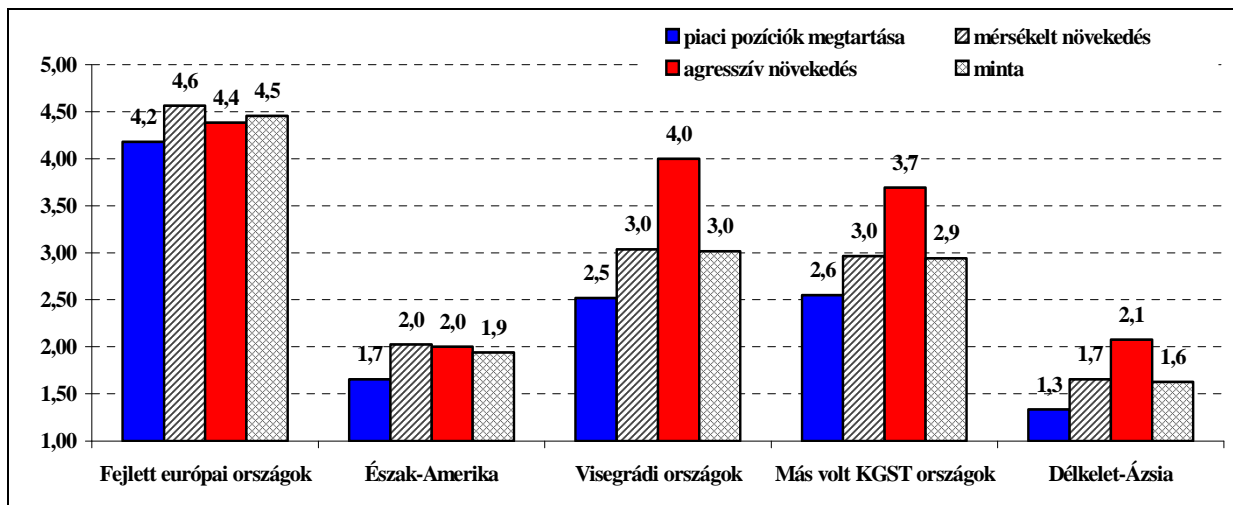
Egyértelműen látszik a 2. ábra alapján, hogy a legtöbb vállalat a fejlett európai országokat tekinti elsődleges exportrelációként. Igazából sem a Visegrádi, sem más volt KGST piacok nem játszanak különösebben fontos szerepet a válaszadók exporttelképzéseiben. A kontinensen kívül eső célpiacoknak nem igazán van jelentősége.

A tényleges exportrelációk gyakorlatilag megfelelnek a célkitűzéseknek. A cégek elsősorban a nyugat-európai piacokra összpontosítanak. Észak-Amerika és Délkelet-Ázsia – valószínűleg a jelentős távolság miatt – nem játszik szerepet a jelenlegi exporttevékenységben. A közép-kelet-európai piacokra történő értékesítés sem túl jelentős, amely mögött feltételezhetőleg az az ok húzódik meg, hogy a fizetőképes kereslet tekintetében ezek az országok elmaradnak a nyugati piacok mögött. A 2. ábrán viszont az is látható, hogy a volt szocialista országok tényleges részesedése az exportárbevételből jóval elmarad a nekik tulajdonított fontosság mögött. Elképzelhető, hogy megfelelő külkereskedelmi feltételek esetén a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnének ezekre a relációkra is.

Ha figyelembe vesszük a vállalatok piaci céljait is, akkor látható (3. ábra), hogy a kelet-európai és délkelet-ázsiai piacokat elsősorban az agresszív növekedésre törekvő vállalatok tartják a legfontosabbnak. Ebből következően ezekben a relációkban látnak növekedési lehetőséget, azonban a tényleges exporttevékenységük nem tér el szignifikánsan a piaci pozícióikat védő, valamint megtartó vállalatoktól.

3. sz. ábra: Különböző régiók fontossága a vállalatok szempontjából a vállalatok piaci céljai alapján

Érdeemes még azt is megvizsgálni, hogy a vállalat által exportált termékek hány ország piacaira



n=127 (1: nincs jelentősége, 5: döntő jelentőségű)

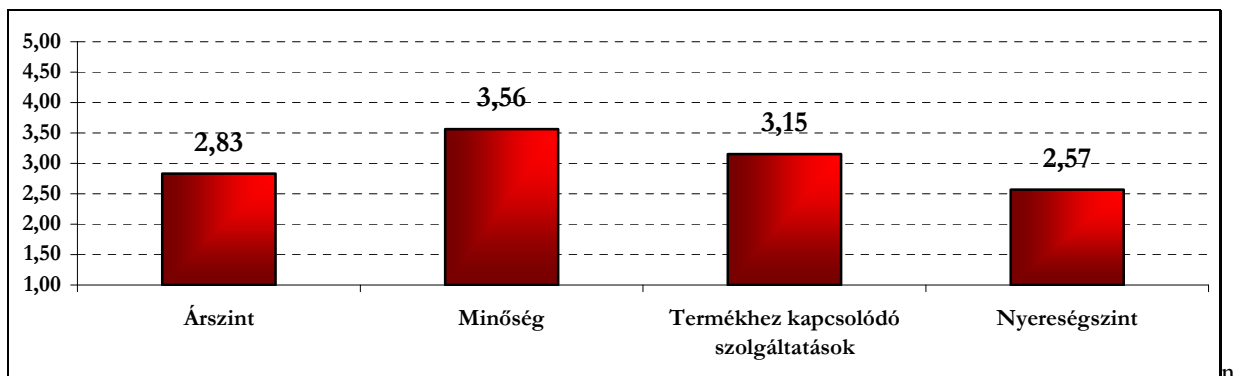
jutnak el. Az exporttal is foglalkozó cégek termékeiknek 35.17 százalékát 1-2 országban értékesítik, az exportcikkek 45.15 százalékát alapvetően több európai ország piacán forgalmazzák, az Európán kívüli exporttevékenység a termékek átlagosan 26.98 százalékát érinti.

2.2.3. Piaci pozíciók az exportpiacokon

A vállalatok számára kulcsfontosságú, hogy versenyképesek legyenek a külföldi piacokon. Több kutatás (Katsikeas&Piercy [1996], Styles&Ambler [1994]) is foglalkozott azzal, hogy az exporttevékenységben milyen tényezők vezetnek piaci sikerhez, magasabb nyereséghez. Katsikeas és Piercy a görög vállalatok exporttevékenységének sikertényezőit vizsgálva a versenyképesség 4 forrását 1) termelési képességek, 2) marketingképességek, 3) termékminőség, 4) versenyképes ár különítették el. Az empirikus kutatás alapján a vállalat exportteljesítményét nagymértékben meghatározta a vállalat marketingképessége.

A 2004. évi Versenyképesség kutatásban a válaszadóknak több szempont szerint kellett értékelni vállalatuk relatív piaci pozícióját az általuk legfontosabbnak ítélt exportpiacon, amelyet a 4. ábra mutat be.

4. sz. ábra: A legfőbb exportpiacon a vállalat piaci pozíciója a legnagyobb versenytárshoz képest



n=127

(1: jelentősen elmarad, 2: megközelíti, 3: eléri, 4: meghaladja, 5: jelentősen meghaladja)

A vállalatok a legjobbnak a termékeik minőségét látják a versenytársakéhoz képest. A 3.56 érték azt jelenti, hogy az exporttermékeik minősége eléri és esetleg meg is haladja a konkurens márkák minőségét. A termékekhez kapcsolódó szolgáltatások szintén a versenytársak színvonalának felelnek meg. Az árszint, valamint a nyereségszint viszont már nem éri el a legfőbb konkurensékét, amely arra utal, hogy a magyar vállalatok többsége nem képes magasabb árrest érvényesíteni az árban, amely alacsonyabb nyereségrátához is vezet. A versenypozíció megítélésében különbséget lehet felfedezni a vállalatok méretét illetően. A nagyobb méretű vállalatok elsősorban árszintjüket, a termékhez kapcsolódó szolgáltatásaikat, valamint nyereségszintjüket tartják jobbnak, de legalábbis hasonlóan a legnagyobb versenytárshoz képest. A kisméretű vállalatok viszont a termékük minőségét illetően érzik úgy, hogy megfelel a külföldi piacon lévő versenytársak szintjének, esetleg még magasabb minőséget is nyújtanak annál.

A piaci pozíciót megfelelő marketingtevékenységgel lehet megalapozni, amelyet szintén felmértünk a kutatásban és a következő alfejezetben elemezzük az exportpiacokon alkalmazott marketingeszközöket.

2.2.4. Az exporttevékenységhez kapcsolódó marketingtevékenység

A vállalatok 30.9 százaléka alkalmaz eltérő marketingtevékenységet az exportpiacokon, az adott régió és/vagy ország kulturális, gazdasági, keresleti jellemzőit figyelembe véve alakítja ki a marketingtevékenységét. A többség (69%) viszont etnocentrikus marketingstratégiát (Keegan [1989] in Bauer&Berács [1998], 542.old.) gyakorol a külföldi piacokon, azaz a hazai marketingeszközöket használja más országokban is. A differenciálatlan stratégiát többféle okra vezethetjük vissza. Egyrészt a cégek nem képesek felvállalni a külföldi reklámozás költségeit, vagy egyszerűen nem tartják szükségesnek az eltérő marketingstratégiát. Mindenesetre az fentebb elemzett, nem túl kedvező piaci pozíció gyökerei is itt kereshetők.

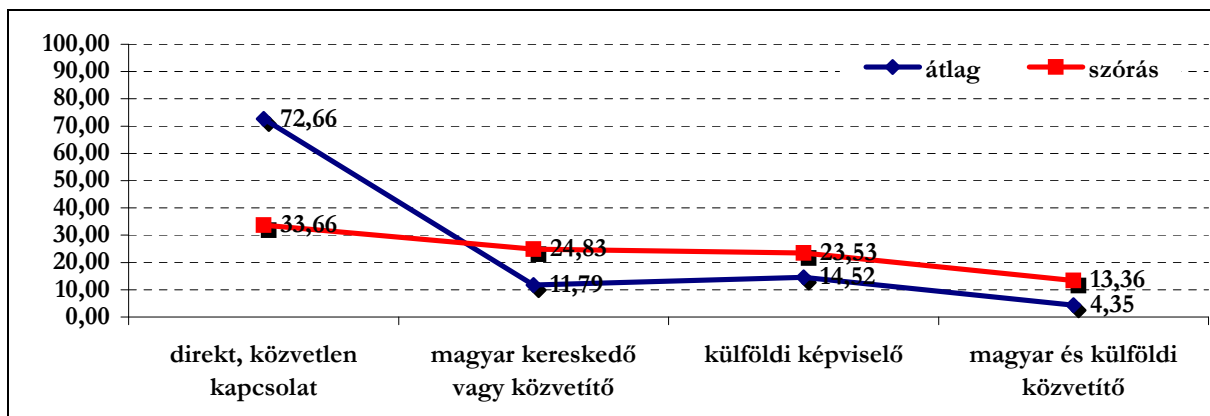
Elég tipikus, hogy milyen értékesítési csatornákat használnak az exportőr vállalatok. A cégek döntően két csatornát: közvetítő cégeket (39.29%) és direkt értékesítést (46.03%) használnak termékeik külföldi értékesítésére. Feltételezhetően, a közvetlen értékesítés jelentős része szervezeti piacra történik. A közvetítő cégek, képviseltek pedig egy többszereplős csatornarendszernek az első állomásai. Nem túl magas az aránya (átlagosan 13.18%) a saját anyavállalaton, valamint a saját leányvállalaton (átlagosan 4.85%) keresztül folyó exporttevékenységnek. Jóllehet néhány cég 100 százalékban a saját tulajdonú anya-, illetve leányvállalatnak adja tovább termékeit, szolgáltatásait.

A válaszok alapján úgy tűnik, hogy a vállalatokra nem jellemző a párhuzamos csatornahasználat. Az egyes külkereskedelmi csatornák között negatív korreláció mutatható ki. Így például a közvetítőket alkalmazó cégekre nem jellemző, hogy közvetlenül a felhasználóknak értékesítsenek.

A fentieket megerősíti az is, hogy a megkérdezettek túlnyomó többsége (69.71%) független cégnek értékesíti exporttermékeit. A saját érdekeltségek és az anyavállalat sokkal kisebb súlyt kapnak (17.38% és 15.21%) disztribúcióban.

A mintában szereplő vállalatok exporttevékenységére a külföldi termelővel és/vagy kereskedővel való direkt, közvetlen kapcsolat a legjellemzőbb. Az exportból származó árbevétel 72.66 százaléka ebből a csatornából származik (5. ábra).

5. sz. ábra: Az értékesítési csatornák szerepe az exportértékesítésben (a forgalom arányában kifejezve)



Jóval kisebb a súlya a hazai kereskedőknek (átlagosan 11.79%) és a külföldi képviselőknek (14.52%). A magyar és külföldi közvetítők kombinálása pedig egyáltalán nem tekinthető tipikusnak. Az átlagokhoz tartozó magas szórások viszont arra is figyelmeztetnek, hogy jelentős különbségek vannak az egyes cégek között.

3. sz. táblázat: Az értékesítési csatornák szerepe az exportértékesítésben vállalati méret szerint (a forgalom arányában kifejezve)

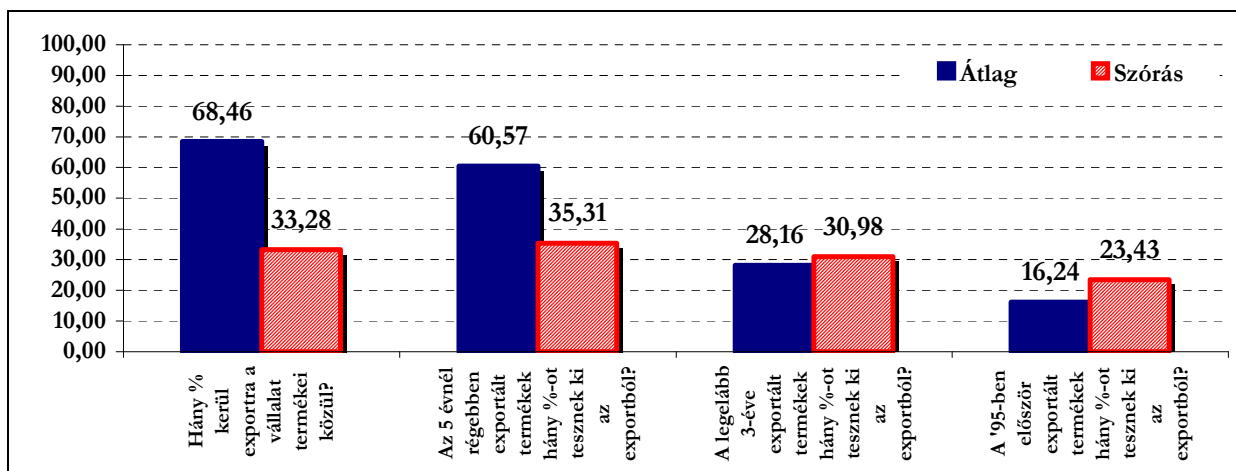
Vállalatméret	Direkt, közvetlen kapcsolat	Magyar kereskedő vagy közvetítő útján	Külföldi képviselőkön keresztül	Magyar és külföldi közvetítő is
Kisvállalat	77,0	18,8	6,7	1,7
Középvállalat	77,9	8,4	13,3	4,1
Nagyvállalat	63,1	11,1	20,9	6,4
<i>Szignif. Szint</i>	<i>0,083</i>	<i>0,0232</i>	<i>0,040</i>	<i>0,380</i>

N=118

A nagyvállalatok nagyobb arányban vesznek igénybe külföldi képviselőket termékeik forgalmazására, míg a kisvállalatok magyar kereskedőket és közvetítőket alkalmaznak. Mindhárom vállalat típusra azonban meghatározó a direkt, közvetlen kapcsolat az exportértékesítésben.

Mivel a legtöbb piacon az ár fontos versenytényező, ezért megvizsgáltuk azt, hogyan alakulnak az exportárak az egyes relációkban. Egyértelműen megállapítható, hogy a vállalatok differenciált árképzést alkalmaznak, mivel a nyugati régiókban jóval magasabb áron tudják forgalmazni a termékeiket. Ellentétben a keleti piacokkal, ahol valószínűleg a kisebb fizetőképes kereslet miatt nem tudnak magasabb árat érvényesíteni az exportőrök.

6. sz. ábra: Az exporttermékek aránya a teljes termékkínálatból (%)



Az exporttevékenységben érdekelt vállalatok többsége a termékmix nagyobb részét (átlagosan 68.46%) külföldi piacokon is értékesíti. Minden valószínűség szerint a jelenleg exportált termékek körét (60.57%9 már legalább öt éve külföldön is forgalmazzák. A termékek 28.16 százaléka pedig legalább 3 éve szerepel a vállalatok exportkínálatában. A 6. ábra alapján az is megállapítható, hogy 1995 óta viszont nagy mértékben átalakult a cégek exporttermékeinek köre, hiszen ma már ezeknek a cikkeknek csupán 16.24 százalékát értékesítik más országokban.

4. sz. táblázat: A vállalatok márkázási gyakorlata az exportpiacokon

Márkázás az exportpiacokon	N	Átlag	Szórás
Hány %-a névtelen az exportra kerülő termékeik közül?	111	21,04	36,042
Hány %-a fut vállalat, vagy a közvetítő neve alapján az exportra kerülő termékeik közül?	117	40,97	43,344
Hány %-a rendelkezik egyedi márkanévvel az exportra kerülő termékeikből?	113	41,25	43,941

A termékpolitika egyik fontos része a márkázás. A márkázási stratégiák eltérőek lehetnek a hazai és az exportpiacokon. Az egyik lehetőség az, hogy nem alkalmaznak márkát a külföldi piacon, amely nagyrészt alkatrész-, vagy félkésztermék külföldi értékesítését takarja. A vállalatoknál átlagosan az exportált termékek 21 százaléka kerül márkanév használat nélkül exportra. Vállalati márkanévvel a export 41 százalékát értékesítik. Ugyanekkora az aránya (41%) a termékmárkáknak is, amelyek az adott terméket azonosító és egyben megkülönböztető tulajdonságokkal látják el. Az utóbbi márkázási stratégia nagy szerepet kap a fogyasztási cikkek piacán, ahol elsősorban nem vállalatok, hanem egy termék kategóriában a márkák versenyeznek egymással.

A termékmárkák mindazonáltal költségesebbek a vállalati márkázásnál, azonban egy jó hírnevű, megbízható vállalati márka pozitív hatással van a vállalat újonnan bevezetett termékeire. A termékmárkák sok esetben a piaci szegmentáció eszközei is egyben (Bauer&Berács [1998], 195-196.old.).

5. sz. táblázat: A vállalatok információgyűjtési szokásai az exportpiacokról

Információ az exportpiacon való szereplésről, fogyasztói, vevői információk szerzése	N	Átlag	Szórás
Közvetlenül tárgyalnak a végső fogyasztóval, információ érdekében	122	3,12	1,530
A közvetítő tartja a kapcsolatot, tőle informálódnak	120	2,74	1,350
A felhasználói piacról nincs információk	114	2,11	1,447

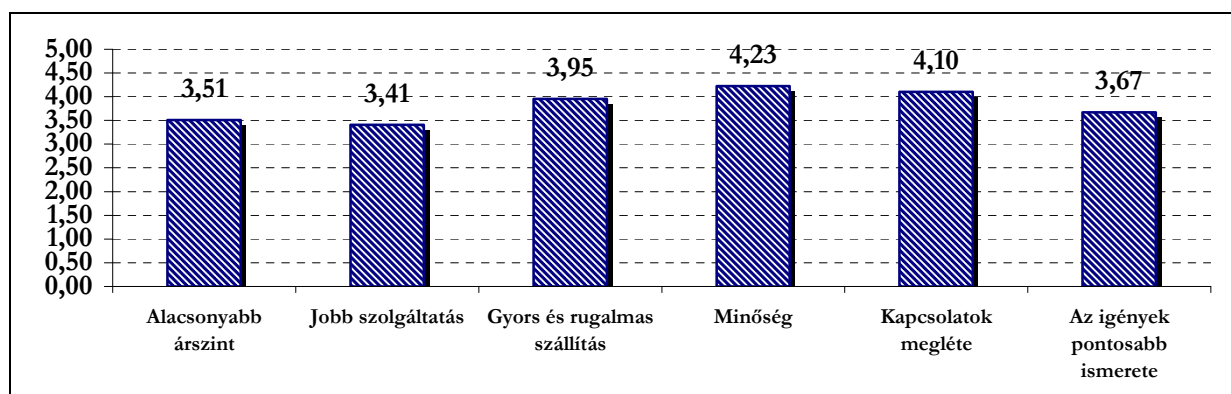
(1: nincs ilyen, 2: kevés piac esetén, 3: a piacok jelentős részénél, 4: többnyire, 5: kizárólag)

Az exportpiacokon nemcsak a megfelelő termék, a megfelelő értékesítési csatornába való eljuttatása a kihívás, hanem az is, hogy a vállalat mennyire képes információkat gyűjteni a külföldi piacról. Az információgyűjtés lehetősége természetesen nagyban függ a vállalat által választott piacra lépési formától is. Ha a vállalat úgy dönt, hogy független közvetítőkön keresztül értékesíti a termékeit, szolgáltatásait, akkor közvetlen piaci visszajelzésekhez elég nehézkesen fér hozzá a vállalat.

A legoptimálisabb helyzet, ha az exportőr közvetlenül a végső fogyasztóval tudja tartani a kapcsolatot, azonban ez leginkább csak a B2B piacon valósítható meg. A megkérdezett vezetők egy negyede (25.4%) gyakorolja a piaci információszerzésnek ezt a módját, de további 23 százalék az esetek többségében szintén direkt információkra támaszkodik. Az exportőrök többsége (69%) rendelkezik közvetlen vagy közvetett információkkal a felhasználói piacról. A közvetítőn keresztüli kapcsolattartás a vállalatok 36 százalékára jellemző.

A vállalatvezetők szerint az elsősorú sikertényező az exporttermék minősége (4.23), de nagyon fontos a külkereskedelmi kapcsolatok kiépítése (4.10), valamint a rugalmas és gyors szállítás is (3.95). A 7. ábra alapján viszont leszűrhetjük azt a következtetést, hogy gyakorlatilag az összes tényező egyidejű jelenléte szükséges a külföldi piaci sikerhez. Mindegyik tényező, így az árszint, a jobb szolgáltatás és az exportpiac igényeinek pontos ismerete is hozzájárul az üzleti sikerhez.

7. sz. ábra: Az exportüzlet sikertényezői



(1:kis mértékben, 3: közepes súllyal, 5: döntő súllyal)

Az alacsonyabb árszintet különösen a kisebb méretű vállalatok tartják fontosnak (átlag: 4.00), míg a versenytársaknál jobb szolgáltatás nyújtását a kevésbé diverzifikált, egy üzletágban működő cégek tekintik sikertényezőnek (átlag: 3.91).

2.2.5. Szerződési feltételek és fizetési kondíciók

A vállalatok zömében (94.81%) önálló adásvételi ügyleteket bonyolítanak külkereskedelmi partnereikkel, a barterügyletek csupán 1.58 százalékát teszik ki az exportárbevételnek. Ez pozitívum és a hazai vállalatok versenyképességének javulását igazolja, hogy nem az importőr ország által megtervezett és itt kivitelezett termékeket „szállítják le” a cégek, hanem önálló, saját termékek exportálására kerül sor.

6. sz. táblázat: Az exportügyletek fizetési és szerződési feltételei

Fizetési és szerződési feltételek	N	Átlag	Szórás
Az azonnali fizetés milyen arányú az exportban?	121	32,35	40,047
A hitel milyen arányú az exportban?	119	67,88	39,745
Az export árbevételben a nyitva szállítás aránya	111	65,40	40,583
Az export árbevételben az inkasszó aránya	100	5,30	17,228
Az export árbevételben az akkreditív aránya	104	14,72	25,999
Az export árbevételben az egyéb fizetési mód aránya	103	14,04	28,773
Az export árbevételben barter ügyletek aránya	113	1,58	9,932
Az export árbevételben önálló adásvétel aránya	123	94,81	20,618
Az export árbevételben az azonnali fizetés aránya	116	32,06	40,317
Az export árbevételben hitel aránya	118	67,20	40,646

Az azonnali fizetés mind volumen, mind az árbevétel tekintetében kisebb arányt (32%) képvisel, sokkal inkább az exporthitel dominál (67%). A leggyakrabban alkalmazott fizetési mód a nyitva szállítás, az exportárbevétel 65.4 százaléka így bonyolódik.

Az akkreditív az exportforgalom 14 százalékára jellemző, az inkasszó-megbízások viszont csekély szerepet (5.3%) játszanak a vállalatok külkereskedelmi ügyleteiben. A nyugat-európai piacokon inkább a nyitva szállítás fordul elő nagyobb arányban, míg a volt KGST, de nem visegrádi országokba az akkreditív tűnik elfogadottabb fizetési módnak.

2.2.6. Exportkapcsolatok kialakítása és a kapcsolatok jellemzői

Korábban láttuk, hogy az exporttevékenység egyik sikertényezője az exportkapcsolatok megléte. Az exporttal foglalkozó nemzetközi szakirodalom is egyre erőteljesebben koncentrálna a vállalatok közötti, hosszabb távú kapcsolatok hatásaira (Pressye&Tzokas [2004]). A következőkben azt vizsgáljuk, hogy az exporttevékenység során, hogyan alakultak ki a vállalatközi kapcsolatok és hogyan jellemezhetőek.

A kutatás során megkérdeztük a vállalatvezetőket, mi a jellemző formája a külföldi piacokkal való kapcsolatfelvételnek. A 4. táblázat alapján láthatjuk, nagyobb a valószínűsége annak, hogy a külföldi vevők keresik meg a vállalatokat elsősorban konkrét igénnyel (3.60). Az exportőrök által készített általános ajánlatok a ritkábban (2.85) fordulnak elő.

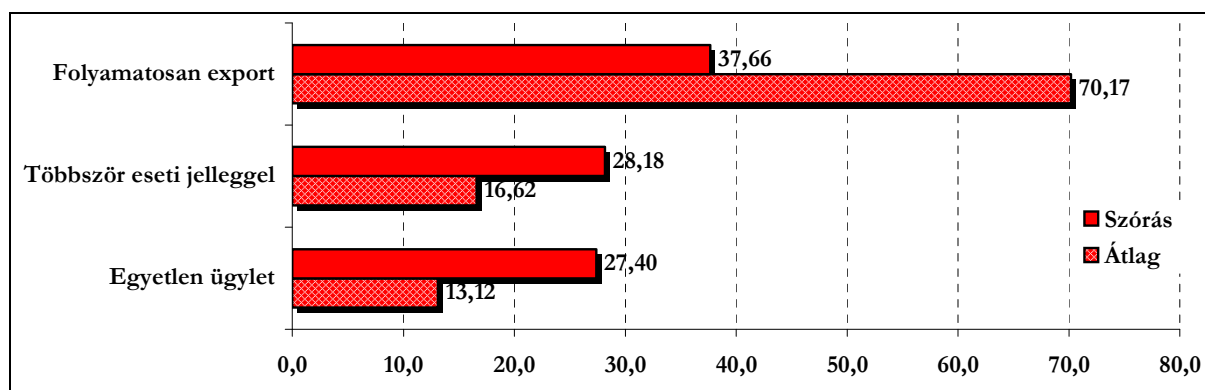
7. sz. táblázat: A vállalat exportügyleteire jellemző kapcsolatfelvételi módok

Kapcsolatfelvétel módja	N	Átlag	Szórás
A külföldi vevő jött általános érdeklődéssel az exporttermékekkel kapcsolatban	118	3,25	1,235
A külföldi vevő jött konkrét érdeklődéssel az exporttermékekkel kapcsolatban	118	3,60	1,234
Őnök álltak elő általános ajánlattal és a partner specifikált az exporttermékekkel kapcsolatban	117	2,85	1,360
Az Őnök specifikált ajánlata alapján jött létre az ügylet az exporttermékekkel kapcsolatban	117	3,05	1,443

(1: nem fordul elő, 2: igen ritka, 3: ritka, 4: gyakori, 5: általános)

A 8. ábra mutatja azt, mennyire eseti jelleggel vagy folyamatos kapcsolat keretében zajlanak az exporttranzakciók. A vállalatok termékeiknek 70.1 százalékát folyamatos, hosszú távú kapcsolatok keretében exportálják. A többszöri, ismétlődő, illetve az eseti exporttranzakciók egyike sem jellemző. Az exportált termékek, szolgáltatások 13-16 százalékát értékesítik csupán ilyen keretek között.

8. sz. ábra: Az exportkapcsolatok jellege



Az előző megállapításokat igazolják az 5. táblázatban található eredmények. Az exportforgalom 55.26 százalékát hosszú lejáratú szerződések keretében bonyolítják a cégek, amelyhez azonban jelentős szórás is tartozik, tehát az egyes cégek esetében nagyon különböző az ilyen formában exportált termékek aránya. Az egyszeri ügyletek ugyancsak jelentős súlyt (39.51%) képviselnek az exportárbevételben, szintén jelentős szórással. Az ad-hoc ügyletek és a hosszú távú szerződések között szoros, negatív kapcsolat ($r=-0.885$, $p=0.000$) pedig arra utal, hogy a vállalatok jellemzően nem kombinálják ezeket a szerződéstípusokat. Ennek következtében a minta egy része tipikusan ad-hoc, egyszeri, másik részük pedig alapvetően tartós, hosszú távú kapcsolatok alapján bonyolítja az exportügyleteket.

8. sz. táblázat: A vállalati exportszerződések típusai az exportforgalom százalékában

Exportszerződések típusai	N	Átlag	Szórás
Egyszeri ügyletek keretében	120	39,51	39,689
Hosszú lejáratú szerződések alapján	117	55,26	39,348
Minimális részvétellel a partner marketing tevékenységében	105	2,22	7,198
A külföldi kereskedelmi érdekeltségek vállalásával	106	1,54	7,124
A külföldi termelő vállalatokban érdekeltség teremtésével	105	1,29	8,292

A közvetlen piaci jelenlét (tulajdoni érdekeltségű leányvállalat, közös vállalat) nagyon elenyésző szerepet játszik a minta vállalatainak exporttevékenységében, amely egyben azt is jelenti, hogy a piaci kontroll lehetősége is minimális. Valószínűleg pontosan ezért van nagy jelentősége a hosszú távú szerződéseknek, amelyek kölcsönös bizalmon, elkötelezettségen alapulnak.

Felhasznált irodalom:

Bauer, A., Berács, J. [1998]: Marketing. Aula Budapest

Katsikeas, C.S., Piercy, N.G., Ionannidis, C. [1996]: Determinants of Export Performance in a European Context. European Journal of Marketing. Vol. 30, No. 6, pp. 6-35

Pressey, A., Tzokas, N. [2004]: Lighting Up the „Dark Side” of International Export/Import Relationships. Management Decision, Vol. 42, No. 5/6, pp. 694-708

Styles, C., Ambler, T. [1994]: Successful Export Practice: the UK Experience. International Marketing Review, Vol. 11, No. 6, pp. 23-47

2.3. Banki kapcsolatok elemzése - Kenesei Zsófia

A banki kapcsolatok elemzése során a szakirodalomban már meglévő, a vállalatközi kapcsolatokat vizsgáló kutatásokra támaszkodtunk. Tanulmányunkban először ezek rövid összefoglalását adjuk, majd bemutatjuk, hogy mennyiben érvényesülnek ezek a szempontok a bank-vállalat kapcsolatokban, s egyben kitérünk arra is, hogy milyen kapcsolatban vannak a mintában szereplő vállalatok fő bankjukkal.

2.3.1. Vállalatközi kapcsolatok jellemzői¹

A marketing szakirodalomban a vállalatok között kialakuló kapcsolatok többféle megfogalmazásával is találkozhattunk. A legtöbb kutató egy kontinuum kialakítását javasolja, melynek általában a két végpontját határozzák meg. Dwyer, Oh és Schurr [1987] az egyedi tranzakció és a kölcsönös kapcsolatokon alapuló tranzakció megfogalmazást használja, Jackson [1985] az „állandó változó” és az „örökre elveszített” (always-a-share és lost-for-good) végpontok kialakítását javasolja, a tranzakciós költségek elmélete piaci és hierarchikus viszonyokat különböztet meg, míg ezt árnyalja Heide [1994], aki a nem-piaci kapcsolatokat egyoldalú és kétoldalú kapcsolatokra osztotta fel.

A bizonytalanság hatásaival foglalkozó kutatásuk során Noordevier, John és Nevin [1990] alakítottak ki egy olyan konstrukciót, amellyel viszonylag jól jellemezhetőek a kétoldalú kapcsolatok, s amelyet ők kutatásukban "relacionizmusnak", (relationalism) kapcsolatiságnak neveztek. A kutatók által bevezetett kapcsolatiság konstrukció megfogalmazása magában foglalja a többféle leírás tartalmát, s alkalmas lehet a bankok és vállalatok közötti kapcsolatok jellemzésére is.

Bankok és vállalatok kapcsolatának specialitása, hogy az tagsági viszonyon alapuló, folyamatos kapcsolat. A tranzakciós kapcsolatnak tehát elvileg ebben a viszonyban nincs létjogosultsága. A gyakorlati tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a bankok kétféleképpen viselkedhetnek [Keltner,1995; Moriaty,Kimball,Gay,1983]. Bár ügyfelükkel fenntartott kapcsolatuk elvileg folyamatos, mégis tranzakciós szemléletről beszélünk, amikor a bankon belül fő hangsúlyt a termékenkénti profitabilitás kapja és nem az ügyfélcsoportonkénti, amikor az új vevők megszerzése nagyobb prioritást élvez, mint a már meglévők magasabb szintű kiszolgálása, illetve általánosságban elmondható a bank és a vállalat kapcsolatáról, hogy az esetenkénti, a kapcsolattartáshoz szükséges minimális kommunikációra korlátozódik.

A másik fontos tényező, hogy a bankok és vállalatok kapcsolatában a williamsoni hierarchia kialakítására igen ritka esetben kerülhet sor, ez főleg abban a helyzetben történhet meg, amikor a bank

¹ A szakirodalmi összefoglaló Kenesei Zsófia: A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben című könyve alapján készült (Akadémia Kiadó, 2004, Budapest)

követeléseit más formában már nem tudja behajtani csak úgy, hogy azért cserébe tulajdonrészt kap a vállalatból. Noha a magyarországi gyakorlatban ez a tranzakció nem ismeretlen, mégsem tekinthető jellemzőnek, s főként nem tekinthető a kapcsolatok céljának.

E megfontolások alapján a kutatásunkban vizsgált kapcsolatiság-változó definíciónk szerint a bankok és vállalatok között kialakult kapcsolatok jellemzésére szolgál. A kapcsolati normák mérésénél Heide és John [1992] hívta fel a figyelmet a fogalom mérhetőségének nehézségeire. Kutatásunkban a bank-vállalat között kialakított kétoldalú, hosszú távú kapcsolat - kapcsolatiság - látens változó, s három mérhető változóval írható le, ezek pedig a partnerek rugalmassága, az információcsere és a segítőkészség. Ezek sorrendben a következőt jelentik:

A rugalmasság azt a kétoldalú elvárást jelenti, hogy a felek a környezeti tényezők változásának megfelelően alkalmazkodnak a mindenkori helyzethez egymás érdekeinek megfelelően.

Az információcsere azt jelenti, hogy a felek kölcsönösen elvárják, hogy partnerük előzetesen informálja őket minden olyan eseményről, amely befolyásolhatja kapcsolatukat, illetve hasznos lehet a másik fél számára.

A segítőkészség azt jelenti, hogy mindkét fél nagy értéket tulajdonít az adott kapcsolatnak. Ez kifejezetten a kapcsolat fenntartására szolgáló akciókat jelenti.

Látható, hogy ezek a változók mindkét félre vonatkoznak, azaz nemcsak a szállító (esetünkben bank) szempontjából vizsgálják a kapcsolatot. A három említett tényezőtől kívül a kapcsolatiságnak fontos eleme a formalizáltság és a kommunikáció. A hosszú távú kapcsolatok egyik jelentős elemzési területének képviselői a szerződéses jog elméletéből származtatják a fogalmi megkülönböztetést kétoldalú és tranzakciós szemléletű kapcsolatok között. [Dwyer et al,1987]. Lusch és Brown kutatásukban a kapcsolati viselkedés egyik mozgatórugójának tartják a szerződések formalizáltságát, illetve annak hiányát. Eredményeik szerint minél kevésbé formalizált a partnerek között az együttműködés, minél inkább informális egyezségeken alapul és belsőleg (azaz nem a jog külső kényszerítő erejével) meghatározott, annál inkább jellemző a kapcsolati viselkedés. A formalizáltságot tehát mindenképpen a kapcsolatiság fontos részének kell, hogy tekintsük, s az információcsere-változó részeként értelmezzük. Noha a bankok és vállalatok kapcsolatára az erős formalizáltság a banki üzemből következően jellemző, az előzetes interjúk mégis arra engednek következtetni, hogy vannak olyan területek, ahol helyt kaphat az informális kommunikáció és a kölcsönös egyezségek.

A kapcsolatiság látens változót a bemutatott három faktor összetételeként írhatjuk le. A kapcsolatiság két végpontja is kirajzolódott előttünk:

- erős a kapcsolatiság a bank és a vállalat között, ha a felek kölcsönösen informálják egymást a kapcsolatot érintő eseményekről, rugalmasan reagálnak egymás kéréseire, ha a felek kölcsönösen nagy jelentőséget tulajdonítanak a közöttük fennálló kapcsolatnak és a kommunikációra az együttműködés (gyakori, informális, kétoldalú, önkéntes) jellemző,
- gyenge a kapcsolatiság, ha a felek rugalmatlanok, ragaszkodnak az előzetesen kialakított feltételekhez, ha a kapcsolatnak nem tulajdonítanak különösebb jelentőséget, és a kommunikációra jellemző a formalitás, egyoldalúság, valamint a kényszerű információkra korlátozódó kommunikáció.

Kutatásunkban a fent bemutatott kapcsolatiság változót operacionalizáltuk, s mérésére egy 19 elemből álló skálát fejlesztettünk ki. A kérdésekre a vállalat pénzügyi vezetője válaszolt, s a konkrét bankra vonatkozó kérdéseket mindig a vállalat életében legfontosabb szerepet játszó bankra töltötte ki. A következő részben e kérdések elemzésével kívánjuk bemutatni, hogy hogyan jellemezhető a mintában szereplő vállalatok kapcsolata bankjukkal, mennyire jellemezhetőek a magyarországi bankok hosszú, kétoldalú kapcsolatokra törekvő szolgáltatóként.

2.3.2. Eredmények

Mivel a Versenyképesség kutatás 2004-ben immáron harmadszor zajlott le, ezért eredményeink ismertetésekor lehetőségünk van nemcsak keresztmetszeti, hanem longitudinális összehasonlításra is. Ennek különösen az 1999-es és 2004-es adatok esetében van jelentősége, mivel itt a megkérdezett vállalati kör nagyon hasonló paraméterekkel írható le², ezért elsősorban e két időpont eredményeit fogjuk összevetni. Érdekes összehasonlításra ad lehetőséget egy 1998-as hasonló témában folyt kutatásunk, ahol a minta közép és nagyvállalatokat tartalmazott, így lehetőséget ad arra is, hogy néhány esetben az eltérő vállalatméret befolyását is vizsgáljuk (Kenesei - Bauer, 1998).

Eredményeink közül elsőként a vállalatok elégedettségére vonatkozó kérdést szeretnénk bemutatni, ami alapján elmondhatjuk, hogy a vállalatok alapvetően elégedettek fő bankjukkal, hiszen a 4,07-es átlag egy jó megítélést jelez. Ez azt is jelenti, hogy a piac viszonylag megnyugodott, s a vállalatoknak mostanra sikerült azt a bankot kiválasztaniuk, amely megfelel elvárásaiknak, s jó szolgáltatást nyújt. Ezek után nézzük a konkrét kapcsolatra vonatkozó kérdések eredményeit.

Banki kapcsolatok száma

2004-ben a vállalatok átlagosan 3,2 bankkal tartottak fenn kapcsolatot, amelyből 2,2 tekinthető számlavezető banknak. Ez az adat összhangban van előző kutatásainkkal is, ahol a közép- és nagyvállalatok

² Versenyben a világgal gyorsjelentés

hasonló számú banki kapcsolatokról adtak számot. Összehasonlítva viszont egy nagyvállalati mintával, jóval kevesebb mind a számlavezető, mind a nem számlavezető bankok száma.

1. sz. táblázat: Banki kapcsolatok száma

		Banki kapcsolatok száma	Ebből számlavezető
VK 1999		3,39	2,17
VK 2004		3,22	2,24
1998-as kutatás*	középvállalatok	3,17	1,85
	nagyvállalatok	8,55	4,12

* forrás: Kenesei - Bauer, 1998

Nyilvánvaló, hogy a bankok számának van egy optimális száma, amely fölött már nem érdemes új kapcsolatokat létesíteni a túlzott adminisztrációs teher miatt. Ha viszont csak egy bankkal vannak a vállalatok kapcsolatban, akkor nagyon is kiszolgáltatottnak érezhetik magukat. A minta legtöbb vállalata így gondolkodik, amit az mutat, hogy egy bankja csupán a vállalatok 18%-ának van, 2 és 5 között 72%, míg 6 vagy annál több banki kapcsolattal 10% rendelkezik. Még inkább igaz ez a számlavezető bankokra, hiszen a vállalatok 70%-a maximum 2 banknál vezetett számlát. Az, hogy a számlavezető bankok száma jóval kevesebb, mint az általános banki kapcsolatoké arra utal, hogy a bankok között valóban van verseny, s a vállalatok nem minden szolgáltatást vesznek a számlavezetőjüktől igénybe, hanem körül néznek a piacon, s a számukra az adott tranzakció (pl. hitelfelvétel) szempontjából legelőnyösebb ajánlatot választják.

Kapcsolatok jellemzői

A bank-vállalat kapcsolatokat az előbbieken bemutatott három dimenzióban vizsgáltuk, amelyek közül először az információk cseréjére vonatkozó változókat elemezzük.

Információcsere

Az információk cseréje, illetve maga a kommunikáció is többféle dimenzióval írható le [Mohr,Nevin,1990; Mohr,Fisher,Nevin,1996], amelyek közül az információ-áramlás gyakoriságát, a kommunikáció módját (formális-informális), a információ-áramlás irányultságát (azaz mennyire egy- vagy kétoldalú) és tartalmát, s végül azt vizsgáltuk, hogy mennyire korlátozódik a kényszerítő jellegű információkra.

Az információáramlás gyakoriságát tekintve elmondhatjuk, hogy a pénzügyi vezetők elég élénknek tartják a bankkal való kapcsolatukat, ami valószínűleg annak is köszönhető, hogy a legtöbb bank ma már elektronikus formában tart a vállalati ügyfeleivel kapcsolatot.

Míg a 2004-es mintában a vállalatok 4,02³-es átlagértéket adtak arra vonatkozóan, hogy milyen gyakori az információk cseréje, addig '99-ben ezt még csak 3,8-ra értékelték. Ez jelentheti egyrészt a bankok aktivitásának élénkülését, és jelentheti azt is, hogy egyre elterjedtebb az elektronikus kapcsolattartás.

Információcsere irányultsága és jellege

A vállalat-bank kapcsolatokat jól leírja, hogy mennyire önkéntes, illetve kényszerítő jellegű a kapcsolat a felek közt. Az erre vonatkozó eredményeket a következő táblázatban foglaltuk össze:

2. sz. táblázat: *Bankok és vállalatok közötti információcsere jellege**

Információcsere jellege	Önként	Kérésre
Bank ad info.-t	3,36 (3,16)	4,47 (4,39)
Vállalat ad info.-t	3,26 (3,00)	4,61 (4,45)

*Zárójelben az 1999-es adatok

A táblázat azt mutatja be, hogy a vállalatok mennyire tartják magukra jellemzőnek, hogy kérésre (4,61), illetve önként (3,26) a bank számára szükséges információkat megadják, valamint azt, hogy mennyire tartják a bankra jellemzőnek, hogy a vállalat számára szükséges információkat kérésre, (4,47) illetve önként (3,36) megadják.

Ami rögtön szembetűnik a táblázatból, hogy a kényszerítő jellegű információcsere sokkal jellemzőbb a bank-vállalat kapcsolatokra, mint az önkéntes. Ez azt is mutatja, hogy ma még nem tekinthetjük a két fél közötti kapcsolatot a saját szempontunkból igazán szoros kapcsolatnak.

Érdekes azt is megfigyelni, hogy míg a kényszerítő jellegű információközlésben a vállalatok magukat tartják „jobbna”, addig az önkéntes információáramoltatásban a bankokat. Ez megint csak arra utal, hogy a vállalatok nem bíznak teljesen meg banki partnerükben, éppen csak annyit mondanak magukról, amennyi szükséges.

Pozitív tendenciára utal viszont a bank-vállalat kapcsolatokban, hogy a '99-es válaszokhoz mérten mind a négy esetben javulás történt, mind kérésre, mind önként jellemzőbbnek találták az információk cseréjét a vállalatok.

³ A kérdőívben a kérdésekre 1-5-ig lehetett választ adni, ahol 1-egyáltalán nem jellemző; 5-nagyon jellemző választ jelentette. Az egyes kérdésekre adott válaszok átlagértékei a mellékletben találhatóak.

Információcsere formalizáltsága

Az információcsere formalizáltsága, azaz annak a mértéke, hogy milyen mértékben adnak egymásnak a partnerek információkat szerződésen kívül is, szintén méri a kapcsolat minőségét. Mintánkban a vállalatok közepesre értékelték ezt a jellemzőt (3,5), azaz bizonyos esetekben csak a szerződésben foglaltaknak megfelelően adnak egymásnak információt a bankkal, bizonyos esetekben pedig eltérnek ettől, s azon túl is (vagy az alatt) adnak információt.

Információcsere tartalma

Az információcsere tartalma természetesen szintén összefüggésben van az önkéntes-kényszerítő jelleg változóval, hiszen vannak olyan információk, amelyeket szerződés szerint közölni kell a partnereknek egymással, de vannak olyan információk is, amelyek közlése csupán a felek jóindulatán múlik, s abban segíthet, hogy a kapcsolat mélyebb, elkötelezettebb legyen. Erre vonatkozó kérdéseinkre a következő eredményeket kaptuk:

A bank egyik legfontosabb információja a vállalatok felé a számlaegegenleg. Ezt természetesen minden vállalat megkapja, bár a 4,82-es átlag arra utal, hogy néha még ezzel az alapvető információval is gond lehet. A banki kondíciók szintén fontos információnak számítanak, hiszen ez jelenti a szolgáltatások árát, ezért nyilvánvaló, hogy a vállalatok szeretnék információt kapni róla. Mégis a 4,1-es átlag arról tanúskodik, hogy vannak bankok, amelyek szeretik - ha nem is eltitkolni, de - elhallgatni, hogy változtattak a szolgáltatás árán. Gyakori eset, hogy csupán a számlalevélen jelenik meg egy közlés arra vonatkozóan, hogy változtak a feltételek, de a konkrét változásokról már nem tájékoztatnak. Ez a fajta nagyon is „bankos” kezelése az árinformációknak sokszor rossz hatással van a bank-vállalat kapcsolatra, és nem segíti elő a kölcsönösséget. Az információcsere egy következő szintje, amikor a bank nemcsak a „kötelező” információkkal látja el ügyfelét (számla állása, kondíciók), hanem olyan tényezőkre is felhívja a figyelmét, amely befolyással lehet az ügyfél üzletmenetére. Erre szolgálhat a banki hírlevél, de sokkal személyesebb módon is történhet az információcsere, hiszen az ügyfélreferens még „vállalatra szabottabb” információt is nyújthat, mint az egyen hírlevél. Kérdésünkben a pénzügyi piac vállalatot érintő változásaira vonatkozó információkra kérdeztünk rá, s a bankok nem bizonyultak túlzottan segítőkészek ezen a téren, csupán 3,3-as átlagot kaptak.

Még kevésbé jellemző az információ áramlás a vállalatoktól a bankok felé. Erre vonatkozóan is háromféle típusú információt vizsgáltunk: a vállalat piaci eredményeire, a vállalat pénzügyi helyzetére és a szolgáltatások iránti igényeire vonatkozóan. Míg az előző kettő nyilvánvalóan a bankot segítheti az eredményes kihelyezési politikában, addig az utóbbi segítheti a megfelelő szolgáltatáscsomag

kialakításában. A kényszerítő jelleget tekintve is van különbség a három fajta információ között, míg a pénzügyi helyzetről általában a bank kér információt, addig a másik két információ nyújtása sokkal inkább a vállalatra van bízva. Ennek megfelelően is alakultak az eredmények (összhangban a 2. táblázatban megjelent eredményekkel). A vállalatok saját pénzügyi helyzetükről szóló információcsere intenzitását 3,5-es átlagra értékelték, míg a piaci helyzetükre és szolgáltatások iránti igényeikre vonatkozókat 3,3-es átlagértéket jelöltek meg. Látható, hogy ezek az értékek messze elmaradnak a bankok információ-nyújtási hajlandóságától, amit okoz egyrészt természetesen az információk eltérő természete, másrészt az információcsere egyoldalúsága.

3. sz. táblázat: *Információcsere tartalma*

Információ szolgáltatója	Információ típusa	Átlag
Bank	Számla állása	4,8
	Szolgáltatások, kondíciók	4,1
	Pénzügyi környezet vállalatot is érintő változásai	3,3
Vállalat	Vállalat pénzügyi helyzete	3,5
	Vállalat piaci eredményei	3,3
	Szolgáltatások iránti új igényei	3,3

Rugalmasság

A következő változó-csoportunk a kapcsolat rugalmasságára vonatkozik, s azt tartalmazza, hogy mennyiben képesek a partnerek rugalmasan reagálni a környezeti, illetve a partner helyzetében fennálló változásokra. A változásokra való reagálást többek között az teszi lehetővé, hogy a kapcsolatnak vannak informális elemei, s nemcsak a szerződésben előzetesen rögzített feltételek mellett hajlandók a kapcsolat résztvevői dolgozni. A banki szolgáltatások általában az erősen formalizált kapcsolatok közé tartoznak, mégis lehetnek olyan elemei, amelyek a felek rugalmasságán múlnak, s például a banki referensen múlik, hogy a vállalat javára eltér az eredeti szerződéses feltételektől. Ilyen példa lehet a garancia-nyújtás a vállalati ügyfelek részére. Általában a bankok a szerződésben rögzítik, hogy csak bizonyos feltételek teljesítése mellett, egy bizonyos időn belül (pl. egy-két nap) adnak a vállalat számára garancialevelet. Amennyiben azonban a bank jó kapcsolatban van ügyfelével, eltérhet ettől, s egy-egy sürgős esetben (mivel ismeri a vállalatot) néhány órán belül kiadhatja a szükséges papírokat. Ez a fajta rugalmasság természetesen csak egy jól működő kapcsolatban érhető tetten, ezért is mérjük ezzel a változóval (is) a bank-vállalat kapcsolat erősségét.

Kérdőívünkben két kérdés vonatkozott a kapcsolat formalizáltságára (a már elemzett információcsere formalizáltságán túl), s a két kérdés teljes mértékben összhangban azt mutatja, hogy kevésbé jellemzőek az informális megállapodások és szóbeli egyezségek a bankok és vállalati ügyfelek kapcsolatára. Míg arra a kérdésre, hogy vannak-e szóbeli megállapodások az átlagérték 2,5 volt, arra a kérdésre, hogy a kapcsolat minden eleme írásban rögzítve van 3,6 volt a válaszok átlagértéke. Ezek a válaszok arra utalnak, hogy bár nem jellemző, de mégis vannak területek, ahol lehetséges még a banki üzletmenetben is a kapcsolat formalizáltságának enyhítése.

Segítőkézség

A segítőkézség dimenzió a bank-vállalat kapcsolatban azt jelenti, hogy mennyire érzékeli a vállalat azt, hogy a bank nemcsak a saját hasznát keresi az adott kapcsolatban, hanem szolgáltatásaival és a kapcsolattartón keresztül munkatársaival mindig figyelembe veszi a vállalat érdekeit is, hiszen ez lehet az alapja egy hosszú távú, kétoldalú kapcsolatnak. Erre vonatkozóan nem túl pozitív a vállalatok véleménye a bankjukról, hiszen a kérdésekre 3,3-3,5-ös átlagértékeket jelöltek meg, ami azt jelzi, hogy van mit javítani a bankok ügyfelek felé irányuló kapcsolatában.

A kapcsolatiság konstrukció faktorelemzése

A bank-vállalat kapcsolatok elemzésére alkalmazott változók hipotézisünk szerint három faktorba sorolhatók, amelyek takarják a három fő elemzési csoportot. Míg a kapcsolatok gyakorlati értékelésére a fent bemutatott elemzés során alkalmazott változók alkalmasak, addig a tudományos elemzések és a további modellalkotás szempontjából fontosnak tartjuk magának a látens kapcsolatiság konstrukciónak is az elemzését. Módszerünk a faktorelemzés, amely segítségével kívánjuk az összetartozó változó-elemeket (itemeket) meghatározni. A faktorelemzés eredményét a 4. táblázat mutatja be.

4. sz. táblázat: Kapcsolatiság konstrukció faktormegoldása

Változó lista	1. faktor	2. faktor	3. faktor
Bankunk minden infót megad, kérni kell	0,765	-5,844E-02	8,724E-02
Bankunk önként megad minden infót	0,623	0,258	-2,113E-02
Vállalatom kérésre megad minden infót	0,519	2,155E-02	0,195
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	0,595	0,426	-1,893E-02
Bankunk általában rugalmasan reagál	0,601	0,302	-0,141
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	0,675	0,295	-0,134
Bankunk informál a számlánk állásáról	0,288	6,802E-02	0,233
Bankunk informál a kondíciók változásáról	0,412	0,335	0,196
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	0,512	0,342	-2,371E-02
Banki referens mindig naprakész infót ad	0,645	0,291	-0,102
Banki referens olyan problémákat is, ami nem kötelező	0,584	0,171	-0,338
Vállalatom és bankunk infocseréje gyakori	0,520	0,486	-6,221E-03
Vállalatom önként megad minden infót, banknak	0,325	0,546	-2,000E-02
Vállalatom informálja pénzügyi helyzetéről a bankot	0,175	0,832	5,842E-02
Vállalatom informálja a piaci eredményeiről a bankot	0,103	0,864	-3,537E-02
Tájékoztatjuk a bankot szolgáltatások iránti igényeinkről	0,244	0,737	0,133
Az információk cseréje szerződés szerint	-0,117	0,205	0,527
Kapcsolatunk minden eleme írásban van rögzítve	0,199	9,045E-02	0,815
Bankunkkal kapcsolatban van szóbeli egyezség	0,162	0,299	-0,695

Varimax rotációval, 50% magyarózott kumulált szórással

A faktoranalízis eredménye bizonyos szempontból meglepő, más szempontból azonban előre várható eredményeket adott. Ami azonnal látszik, hogy a formalitásra vonatkozó változók egy csoportba kerültek, tehát úgy tűnik, ez egy jól működő faktor. Az utolsó változó negatív értéke jelzi, hogy ez egy ellentétesen kódolt változó. A második faktor úgy tűnik, hogy az információcsere vállalati oldalát sűríti magában, hiszen ide került minden olyan kérdés, amely a vállalatok részéről a bank felé irányulnak. S végül a legnagyobb faktor, az összes olyan változót magában foglalja, amely a kapcsolat banki részére vonatkozik. Itt vannak tehát a bank által irányított információk, a rugalmasságra és a segítőkészségre vonatkozó változók (illetve egy, a vállalat által adott információ, amely azonban a bank részéről kényszerítő jellegű, tehát a bank kezdeményezi). Úgy tűnik ezek alapján, hogy a vállalatok nem a kapcsolati elemek alapján értékelik a bank-vállalat kapcsolatukat, hanem az alapján, hogy felőlük vagy a bank felől indulnak a kapcsolatra vonatkozó akciók. Ez azt is jelzi, hogy a kapcsolat ma még nem tekinthető kétoldalúnak, sokkal jellemzőbb az egyoldalú akciók megléte. Mivel az első faktor ilyen jelentős számú változót foglal magában, érdemesnek tartottuk megvizsgálni ezt az egy faktort is egy újabb faktoranalízis segítségével, hiszen továbbra is választ szeretnénk kapni arra, hogy vajon elválnak-e az általunk fontosnak tartott dimenziók egymástól

5. sz. táblázat: Bank által irányított kapcsolati változók faktoranalízise

Változólista	1. faktor	2. faktor	3.faktor
Bankunk önként megad minden infót	0,598	0,211	0,231
Bankunk általában rugalmasan reagál	0,736	9,496E-02	0,127
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	0,805	0,128	5,146E-02
Banki referens mindig naprakész infot ad	0,631	0,419	9,170E-03
Banki referens olyan problémákat is, ami nem kötelező	0,558	0,466	-0,162
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	0,757	0,148	0,101
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	0,623	-3,776E-03	0,390
Bankunk informál a kondíciók változásáról	0,420	-7,377E-03	0,700
Bankunk informál a számlánk állásáról	-3,985E-02	0,205	0,778
Bankunk minden infót megad, kérni kell	0,308	0,739	0,172
Vállalatom kérésre megad minden infót	3,280E-02	0,837	0,120

Varimax rotációval, 60% magyarázott kumulált szórással

Az eredmény ezúttal már jobban megfelel a várakozásainknak, hiszen egy faktorba kerültek a bank segítőkészségére és rugalmasságára vonatkozó változók, s a másik két faktorba kerültek az információ-cserére vonatkozóak. Ez utóbbi kettő közül az egyik a banki „kötelező” információkra vonatkozó változókat, míg a másik a kényszerítő jellegű információcserére vonatkozó változókat

tömöríti. Ismét az első faktorban sűrűsödnek a változók, itt szerepel az összes olyan item, amely arra vonatkozik, hogy a bank milyen szolgáltatást nyújt, azaz mennyire veszi figyelembe a vállalat érdekeit, mennyire rugalmas a kapcsolatban, milyen önkéntes információkat ad (tehát a vállalatot segítő információt). Úgy tűnik tehát a magyar vállalati pénzügyi vezetők értékelése alapján, hogy egyfajta holisztikus képet alkotnak bankjukról, s nem részleteiben értékelik a kapcsolatot, hanem az egész kapcsolatról van vagy pozitív vagy negatív értékelésük. Ez az eredmény egyébként megerősíti előző kutatási eredményeinket (Kenesei,2004), ahol hasonlóképpen egy faktorba rendeződtek a segítőkészségre és rugalmasságra vonatkozó kérdések. Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a magyarországi bank-vállalat kapcsolatok még nem teljesedtek ki olyan mértékben, hogy az amerikai, nyugat-európai eredményekhez hasonlóan alkalmazni tudjuk az ott működő kapcsolati skálát, mivel a kapcsolatokat a magyar pénzügyi vezetők nem részleteiben értékelik és elemzik, hanem egyfajta általános képet alkotnak róla.

Vállalati jellemzők hatása a kapcsolatokra

Vállalati mintánkat több szempontból is jellemeztük, és megvizsgáltuk, hogy mennyiben vannak ezek a jellemzők hatással a bankkal fenntartott kapcsolatokra. Ezek a jellemzők a következők voltak:

- vállalat mérete
- tulajdonosok típusa
- fő tevékenységi kör
- a tevékenység diverzifikáltsága
- exportorientáció
- változásokhoz való viszony
- vállalati teljesítmény
- piaci célok
- piaci koncentráció

Előzetes hipotézisünk az volt, hogy a nagyobb méretű, dinamikusabb, stratégiaileg vezetőnek tekinthető vállalatok jobb, intenzívebb kapcsolatot ápolnak bankjukkal, így a három vizsgált dimenzióban magasabb átlagértékeket adnak a kapcsolatuk jellemzésére.

Statisztikai elemzésünket varianciaanalízissel, ANOVA módszerrel végeztük, s előzetes hipotéziseinkkel ellentétben bármely dimenziót vizsgáltuk, nem találtunk szignifikáns eltéréseket az átlagértékek között. Ez az eredmény számunkra meglepő volt, s további vizsgálatra tartjuk érdemesnek annak megválaszolását, hogy az általunk élbolyba tartozónak tekintett vállalatok miért nem alkalmazzák a hosszú távú kétoldali kapcsolatokban rejlő üzleti lehetőségeket a bankjukkal kialakított viszonyban.

Hivatkozások:

1. Dwyer,F.R.-Schurr,P.H.-Oh,S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing, 51 (April), 11-27
2. Heide,J.B. (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. Journal of Marketing, 58 (January), 71-85
3. Jackson,B.B. (1985): Build Customer Relationships that Last. Harvard Business Review, Nov-Dec. 120-128
4. Keltner,B. (1995): Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the U.S. and Germany. California Management Review, 37 (Summer), 45-72
5. Kenesei Zsófia: A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben. Akadémia Kiadó, 2004, Budapest
6. Kenesei,Zs. - Bauer,A. (1998a): A magyar kereskedelmi bankok tevékenységének marketingszempon-tú elemzése. I. Egy interjúsorozat tanulságai. Bankszemle, 5. 1-13
7. Kenesei,Zs. - Bauer,A. (1998b): A magyar kereskedelmi bankok tevékenységének marketingszempon-tú elemzése. II. Egy kérdőíves felmérés tanulságai. Bankszemle, 6-7. 87-99
8. Moriaty,R.T.-Kimball,R.C.-Gay J.H. (1983): The Management of Corporate Banking Relations, Sloan Management Review, 24, 3-16
9. Noordewier,T.G. - John,G. - Nevin J.R. (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. 54 (October), 80-93

Melléklet

Változólista	Elemszám	Minimum	Maximum	Átlag	Sztenderd hiba
Hány bankkal áll az vállalata kapcsolatban?	292	1	23	3,22	2,46
Hány számlavezető bankkal áll kapcsolatban?	286	1	10	2,24	1,52
Bankunk minden infót megad, kérni kell	291	2	5	4,47	0,64
Bankunk önként megad minden infót	290	1	5	3,36	1,08
Vállalatom kérésre megad minden infót	291	2	5	4,61	0,63
Vállalatom önként megad minden infót, banknak	290	1	5	3,26	1,21
Vállalatom és bankunk infocsere gyakori	292	1	5	4,02	0,92
Az információk cseréje szerződés szerint	288	1	5	3,54	1,05
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	291	1	5	3,45	1,04
Bankunk általában rugalmasan reagál	289	1	5	3,55	1,00
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	291	1	5	3,35	1,09
Kapcsolatunk minden eleme írásban van rögzítve	288	1	5	3,58	1,14
Bankunkkal kapcsolatban van szóbeli egyezség	281	1	5	2,52	1,17
Bankunk informál a számlánk állásáról	291	2	5	4,82	0,47
Bankunk informál a kondíciók változásáról	288	1	5	4,10	0,92
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	288	1	5	3,29	1,11
Tájékoztatjuk a bankot szolgáltatások iránti igényeinkről	290	1	5	3,33	1,05
Vállalatom informálja pénzügyi helyzetéről a bankot	288	1	5	3,51	1,20
Vállalatom informálja a piaci eredményeiről a bankot	287	1	5	3,30	1,23
Banki referens mindig naprakész infót ad	283	1	5	3,93	1,21
Banki referens olyan problémákat is, ami nem kötelező	282	1	5	3,38	1,29
Fő bankjával mennyire elégedett?	290	1	5	4,07	0,80

2.4. E-business szerepe a vevői, fogyasztói kapcsolatokban – Gyulavári Tamás

Az Internet kiemelkedő jelentőségű új technológia, amely a vállalat számára a versenyelőny kialakításának eszköze lehet (Porter, 2002). Kápolnai et al. (2002) az e-business szerepét a vállalati működésben két dimenzióra bontja. Egyes iparágakban (olajipar, gyógyszeripar) elsősorban a termék vagy szolgáltatás előállításában kap szerepet, míg más üzleti területeken (vendéglátás, könyv- és zenekiadás) inkább az értékesítésben, és nyilván vannak vegyes iparágak is. A szerzők úgy látják, hogy abban azonban mindegyik iparág közös képet mutat, hogy az e-business alkalmazások egyre nagyobb hangsúlyt kapnak a vállalati folyamatokban. A fejezet a vállalati Internet-alkalmazások elterjedtségét, és szerepét elemzi. Arra keresi a választ, hogy a vállalat fontosabb jellemzői, mint például a mérete, tulajdonosi szerkezete, piaci céljai hogyan befolyásolják az Internet-alkalmazások adaptálását, és ezeket milyen mértékben alkalmazzák a vállalatok üzleti kapcsolataikban.

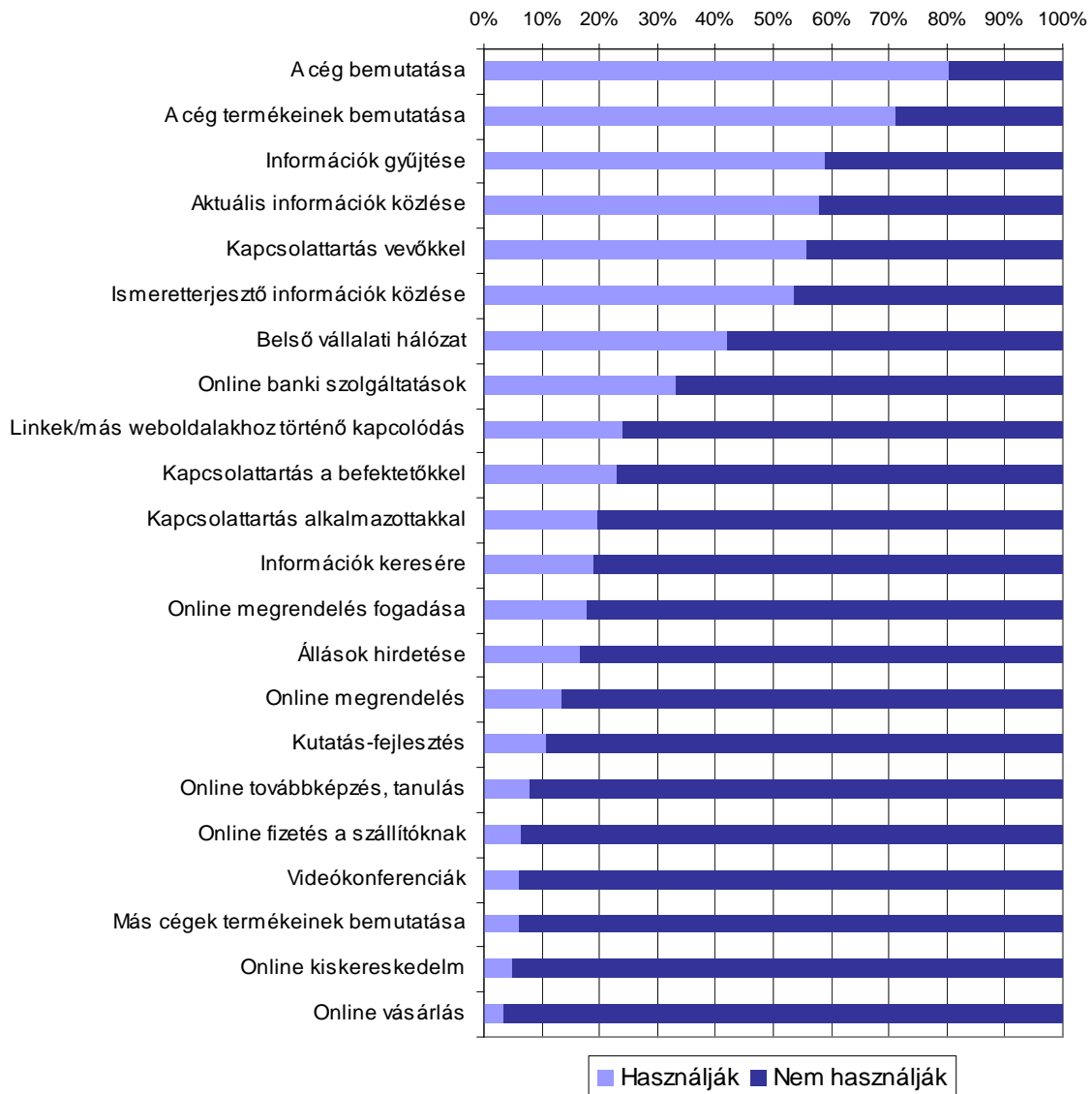
2.4.1. Az Internet vállalati hasznosításának területei

Általánosságban megállapítható, hogy a vállalatok felemás mértékben implementálták az Internetet az egyes vállalati tevékenységek hatékonyságának fokozására. A vállalatok 8,3%-a egyáltalán nem használja az Internetet. Az, hogy egy vállalat igénybe veszi-e az Internetet, vagy sem, egyértelműen a vállalat mérettel függ össze leginkább. A kisvállalatok esetében a cégek 17,8%-a, míg a nagyoknál csupán 2%-az, aki egyáltalán nem használja a világhálót. Némileg (90%-os megbízhatósági szinten) a vállalati célok is hatással vannak az Internet vállalati alkalmazására, minél agresszívebb növekedést akar elérni az adott vállalat, annál inkább jellemző rá az online eszközök szélesebb körű alkalmazása.

Az 1. ábrán látható, hogy az Internetnek a leginkább elterjedt alkalmazása a cég (80,8%), illetve a termékek bemutatása (71,4%). A hat legnépszerűbb terület mindegyikében a vállalatok legalább fele használja az adott célra a világhálót, és ezek közül négy valamilyen egyirányú információnyújtást foglal magába.

Az alkalmazottak, befektetők, illetve vevők közül leginkább az utóbbiakkal tartják Interneten keresztül a kapcsolatot a vállalatok (56,2%). Ez a kapcsolat azonban legfőképpen email alapú, integráltabb megoldásokat (piacterek, stb.) a vállalatoknak csak a töredéke használ.

1. sz. ábra: Az egyes Internet-alkalmazások elterjedése a vállalatoknál



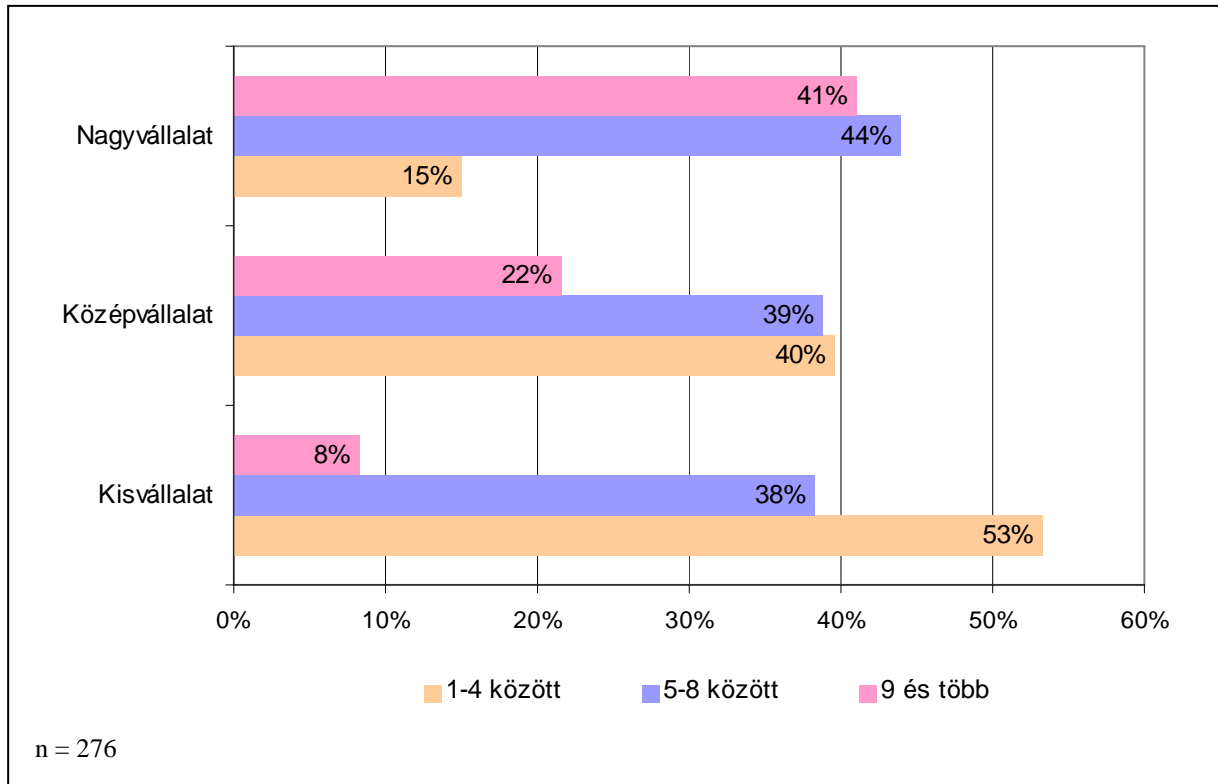
N = 277

Az egy-, illetve kétirányú kommunikáció mellett viszonylag kisebb arányban jelenik az Internet szerepe az online tranzakciók lebonyolításában, azaz a kommunikációnál átfogóbb üzleti folyamatokba még csak kevés vállalat adaptálta ezt a technológiát. Online megrendelések fogadására csupán a vállalatok 17,8%-a alkalmazza a világhálót.

Szirmai et al. (2004) a hazai kis- és középvállalatok körében úgy találták, hogy az e-business az iparágak többségében jóval nagyobb szerepet játszik a beszerzés területén, mint az értékesítési oldalon.

Jelen kutatás ezzel ellentétes eredményeket hozott, mivel a az online megrendelés fogadásához képest az online vásárlás minimális szintet (3%) ért el. Az összehasonlítás nyilván nehézkes, mivel korábban már jeleztük, és más kutatások is alátámasztották (Nemeslaki et al., 2004), hogy a vállalat mérete és az e-business vállalati adaptálása között erős összefüggés fedezhető fel.

2. sz. ábra: Összefüggés a vállalat mérete és az Internet alkalmazási területeinek száma között

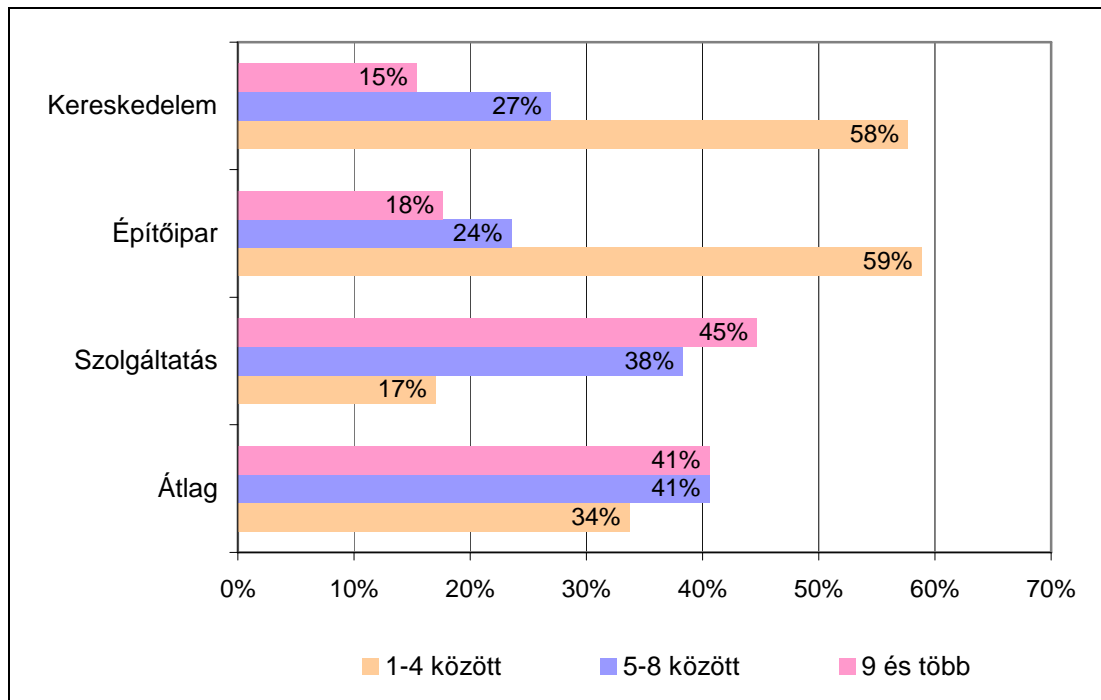


A vállalati méret egyértelműen befolyásolja, hogy az Internetet mennyire építik be a vállalati tevékenységek támogatására. A kisvállalatoknak csupán 8%-ában, a nagyvállalatoknak viszont 41%-ában található meg a világháló a felsorolt 22 alkalmazási területből legalább 9-ben. Ugyanakkor megfigyelhető, hogy a nagyobb vállalatok jobban kihasználják az Internet lehetőségét belső kapcsolatokra (intranet, kapcsolat a befektetőkkel, alkalmazottakkal, állások meghirdetése, stb.), valamint a vállalat bemutatására (cég és termékeinek bemutatása), addig a vevőkkel szorosabb kapcsolatot jelentő kérdésekben (kapcsolattartás a vevőkkel, online megrendelés fogadása, online kiskereskedelem) nincs szignifikáns eltérés a különböző méretű vállalatok között.

A tulajdonszerkezet gyenge kapcsolatot mutatott az Internet-használat sokszínűségével, azonban, ha a vállalati méret hatását kiszűrjük a kapcsolatból, akkor még ez a gyenge összefüggés is eltűnik. A nagyobb vállalatoknál arányában jóval nagyobb mértékben találhatóak többségi külföldi tulajdonosok (37,8%), mint a kisebb cégeknél (a kis- és középvállalatok esetében rendre 7,0%, ill.

13,8% a többségi külföldi tulajdon részaránya), ami az összefüggést indukálta, de külön kisebb és a nagyobb vállalatoknál már nem mutatható ki a külföldi tulajdonosi szerkezet hatása.

3. sz. ábra: Összefüggés egyes fő tevékenységek és az Internet alkalmazási területeinek száma között



n = 276

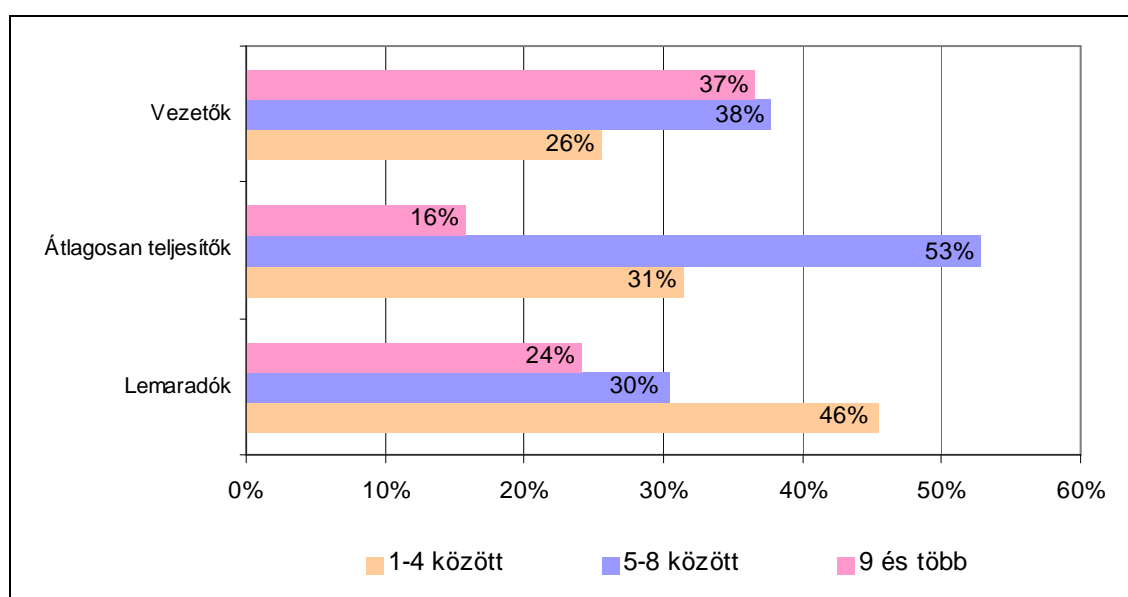
Annak ellenére, hogy Nemeslaki et al. (2004) felhívja a figyelmet az egyes iparág közötti különbségre, mely szerint eltérő mértékben adaptálják az e-business üzleti tevékenységük támogatására a megadott tíz szektor közül csupán háromban találtunk összefüggést az Internet vállalati elterjedésének mértékével. A kereskedelemben és az építőiparban az átlaghoz képest kevesebb területen alkalmazzák a világhálót, míg arányában a szolgáltatásoknál figyelhető meg az átlagosnál kiterjedtebb használat. Ha csak külön a vevőkkel történő online kapcsolattartás vizsgáljuk, akkor láthatjuk, hogy az is hasonló összefüggéseket mutat, de a szolgáltatások mellett az egyéb feldolgozóipar estében is szignifikánsabb nagyobb arányban jelenik meg az Internet.

A vállalat nemzetközi érdekeltségei szintén mutatnak némi összefüggést az Internet alkalmazásainak vállalati elterjedésével. Az exportorientáció tekintetében ugyan inkább csak tendenciákat lehet azonosítani: azoknak, akik egyáltalán nem számolnak külpiazi jelenléttel, azok kevesebb területen alkalmazzák az Internetet. Megállapítható azonban, hogy az EU-csatlakozást pozitívabban megítélő vállalatoknál szignifikánsan intenzívebb módon használják a világhálót. Az optimista vállalatok 30,4%-a alkalmazza az Internetet legalább kilenc területen, míg a pesszimistáknál

ez az arány csak 15.6%-ot tesz ki. A vállalat mérete azonban megint befolyásolhatja ezt az összefüggést, mivel a kisebb vállalatok egyben pesszimistábbak is, ezért, ha külön megvizsgáljuk a nemzetközi orientáció és az Internet vállalaton belüli elterjedését az egyes vállalati méretcsoportokban, akkor a kapcsolat eltűnni látszik (a kis elemszám miatt ezúttal nem lehet egyértelműen kimutatni).

Összefüggést találtunk a vállalat piaci helyzete és az Internet kiterjedt alkalmazása között. Azok a vállalatoknak, amelyek a saját iparágukban lemaradónak számítanak, majdnem fele (46%) az Internetet legfeljebb négy területen veszik igénybe, szemben a vezetőkkel, akiknél ez az arány csak 26%. Összességében a vezető vállalatokra jobban jellemzőek a szélesebb körű Internet-alkalmazások.

4. sz. ábra: Összefüggés a piaci teljesítmény és az Internet alkalmazási területeinek száma között



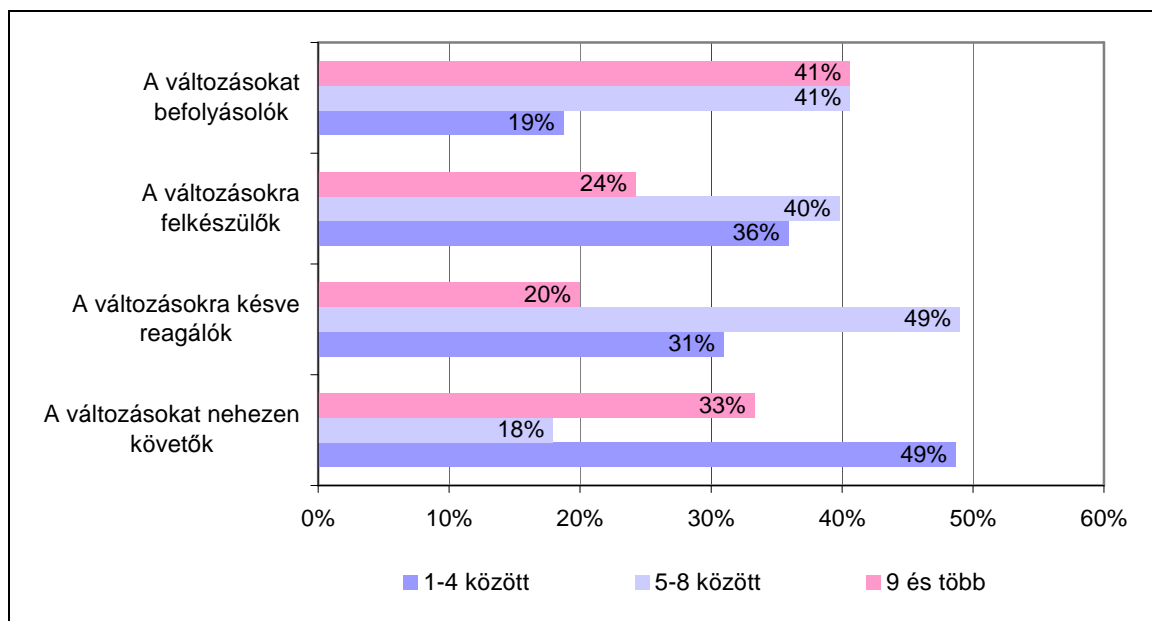
n = 258

Ugyanakkor, ha megvizsgáljuk az egyes területeket, akkor - bár tendenciájában a sikeresebb vállalatoknál nagyobb arányban figyelhető meg a világháló alkalmazása - a vállalati teljesítmény már nem mutat ilyen szoros összefüggést. Szignifikáns különbséget elsősorban a belső területeken figyelhető meg (videokonferencia, belső vállalati hálózat, kutatás-fejlesztés), a külső, piaci kapcsolatok esetében csupán „aktuális információk közlése a cégről” kategóriánál mutat hasonló irányú eltérést.

A piaci koncentráció és a vállalat tevékenységének diverzifikáltsága nem mutat összefüggést az Internet vállalaton belüli felhasználási területek száma között, a piaci célok esetében pedig inkább tendenciákról (de nem szignifikáns) kapcsolatról beszélhetünk. Az agresszív növekedési stratégiával rendelkező vállalatok valamivel hajlamosabbak szélesebb körben, több célra használni az Internetet, mint a többiek.

Szoros, de nem teljesen egyértelmű kapcsolat van aközött, hogy a vállalatok mennyire képesek a változásokra reagálni és az Internet belső elterjedése között. Általában azt mondhatjuk, hogy minél inkább proaktív egy vállalat, annál inkább jellemző rá a világháló széles körű alkalmazása. Ugyanakkor megfigyelhető egy két ennek ellentmondó statisztika is (pl. a változásokat nehezen követők között nagyobb arányban vannak az Internetet legalább kilenc területen alkalmazó vállalatok, mint a késve reagálók, és a felkészülők körében).

5. sz. ábra: Összefüggés a változásokra való reagálás és az Internet alkalmazási területeinek száma között



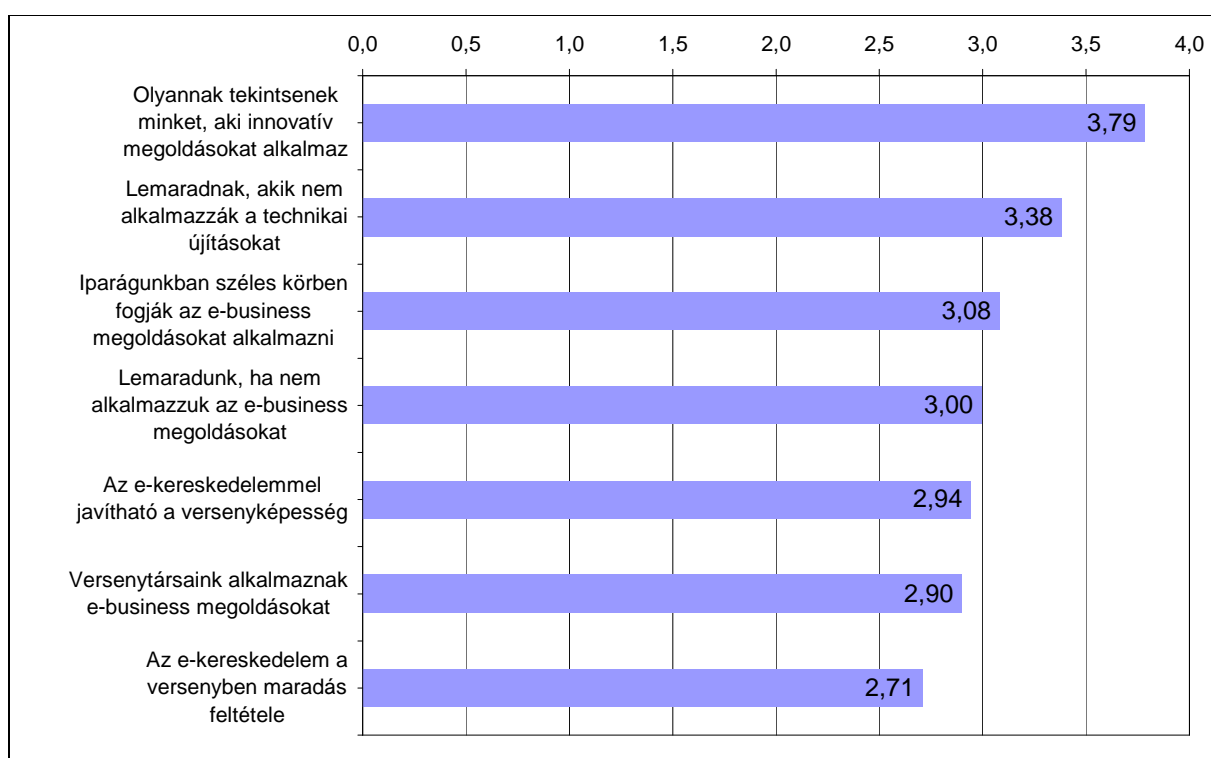
n = 274

Kiemelve a vevői kapcsolatokat azt figyelhetjük meg, hogy a fent ismertetett leíró változók kevésbé magyarázzák, hogy az Internet felhasználását az egyes ügyfélkapcsolati tevékenységek esetében. Az eltérések inkább a belső Internettel összefüggő vállalati megoldásoknál figyelhető meg.

2.4.2. Az Internet megítélése a versenyben betöltött szerepe szerint

A válaszadókat arra kértük, hogy egy ötfokozatú skálán értékeljék az Internetet annak versenyben betöltött szerepe szerint. Némileg jól jellemzi az Internet megítélését, hogy egy, a piac számára inkább jelzésértékű funkció kapta a legnagyobb egyetértést („olyanok tekintsenek minket, aki innovatív megoldásokat alkalmaz”), amely azt mutatja, hogy még van még némi bizonytalanság az Internet értékteremtő jellegének megítélésében. A jövőbe mutató állításokkal szintén nagyobb egyetértést mutatnak a vállalatok, mint a jelenlegi hasznosulásával.

6. sz. ábra: Az Internet versenyben betöltött szerepének megítélése

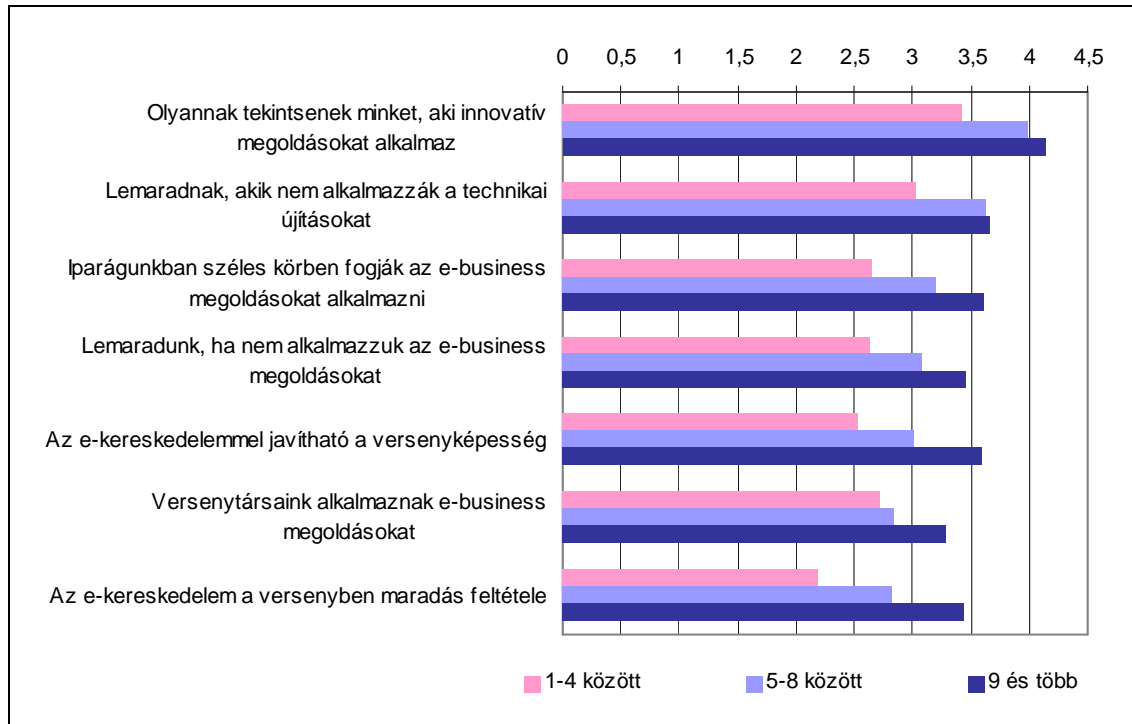


n = 257

A pozitív megítélés egyben elterjedtebb Internet-használattal párosul. Ahol több területen is alkalmazzák az Internetet, ott minden állítás esetén magasabb értékeket kaptunk. Természetesen a felmérésből azt nem tudjuk megállapítani, hogy milyen mértékben okozta a pozitívabb megítélés az Internet szélesebb körű alkalmazását a vállalatnál, vagy fordítva, az alkalmazás során szerzett tapasztalatok milyen mértékben vezettek elégedettséghez, és pozitívabb attitűdhöz.

Az egyes vállalati jellemzők közül a tulajdonosi szerkezettel, az exportorientációval, a környezeti változásokhoz való reakciókészséggel és a piaci koncentrációval nem sikerült összefüggésbe hozni az Internet szerepének megítélését. A többi jellemző esetében sem mindegyik állítás megítélése tért el a vállalatípusok között. Az alábbiakban ezeket mutatjuk be.

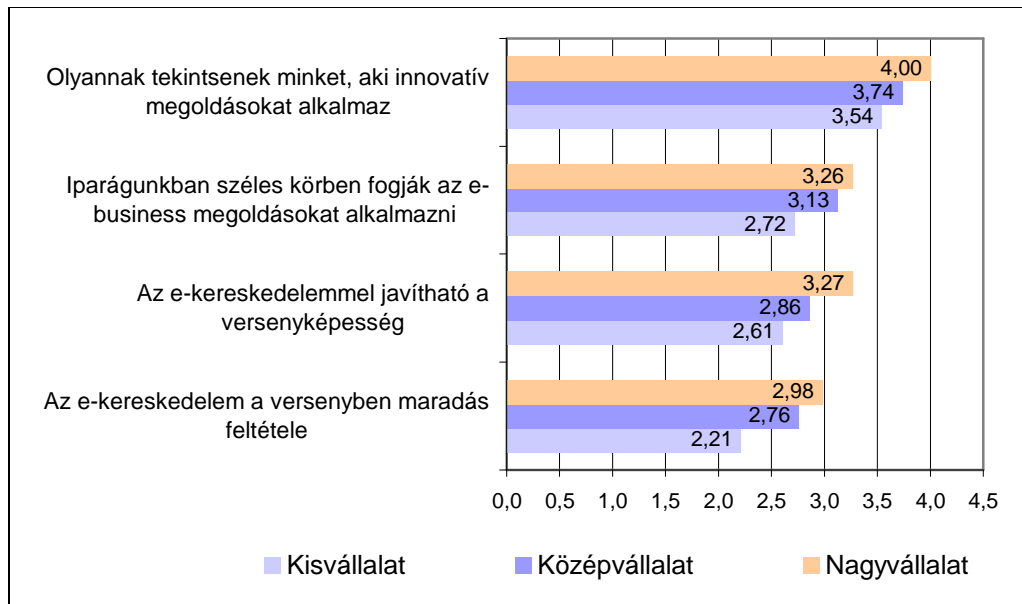
7. sz. ábra: Összefüggés az Internet versenyben betöltött szerepének megítélése és alkalmazási területeinek száma között



n = 257

Nem minden esetben (hét állításból négyben), de a vállalat méretének növekedésével egyszersmind az Internet megítélése is pozitívabb irányt vesz (8. ábra). A nagyobb vállalatoknak fontosabb az innovatív imázs kiépítése/fenntartása, és nagyobb mértékben bíznak az e-kereskedelemben.

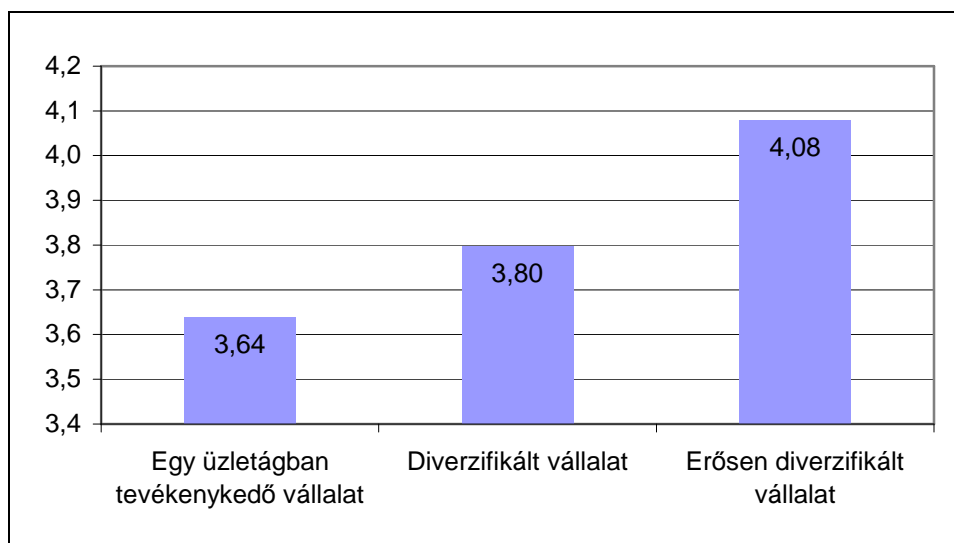
8. sz. ábra: Összefüggés az Internet versenyben betöltött szerepének megítélése és vállalat mérete között



n = 268

A vállalat diverzifikáltsága csupán az innovatív imázs megítélésében mutat eltéréseket, az Internet megítélésére általában nincs hatással. A diverzifikáltabb vállalatok fontosabbnak tartják az innováció látszatát, mint az egy üzletágban tevékenykedők (9. ábra).

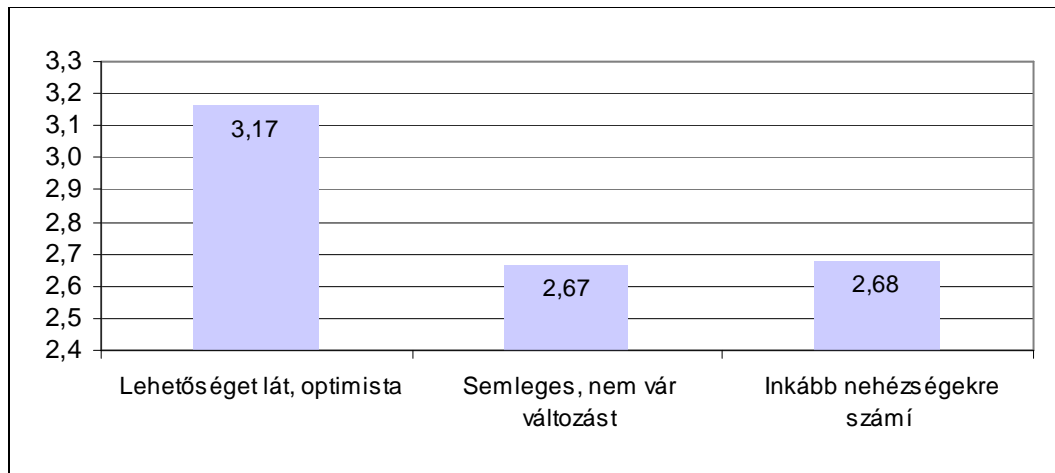
9. sz. ábra: Összefüggés innovatív imázs szerepének megítélése és vállalat diverzifikáltsága között



n = 270

Az EU megítélése szintén csak kismértékben mutatott kapcsolatot az Internet megítélésével, csupán az e-kereskedelemnek a versenyképesség javításában beöltött szerepét ítélik meg pozitívabb irányban azok a vállalatok, amelyek optimistán tekintenek a csatlakozás várható hatásaira.

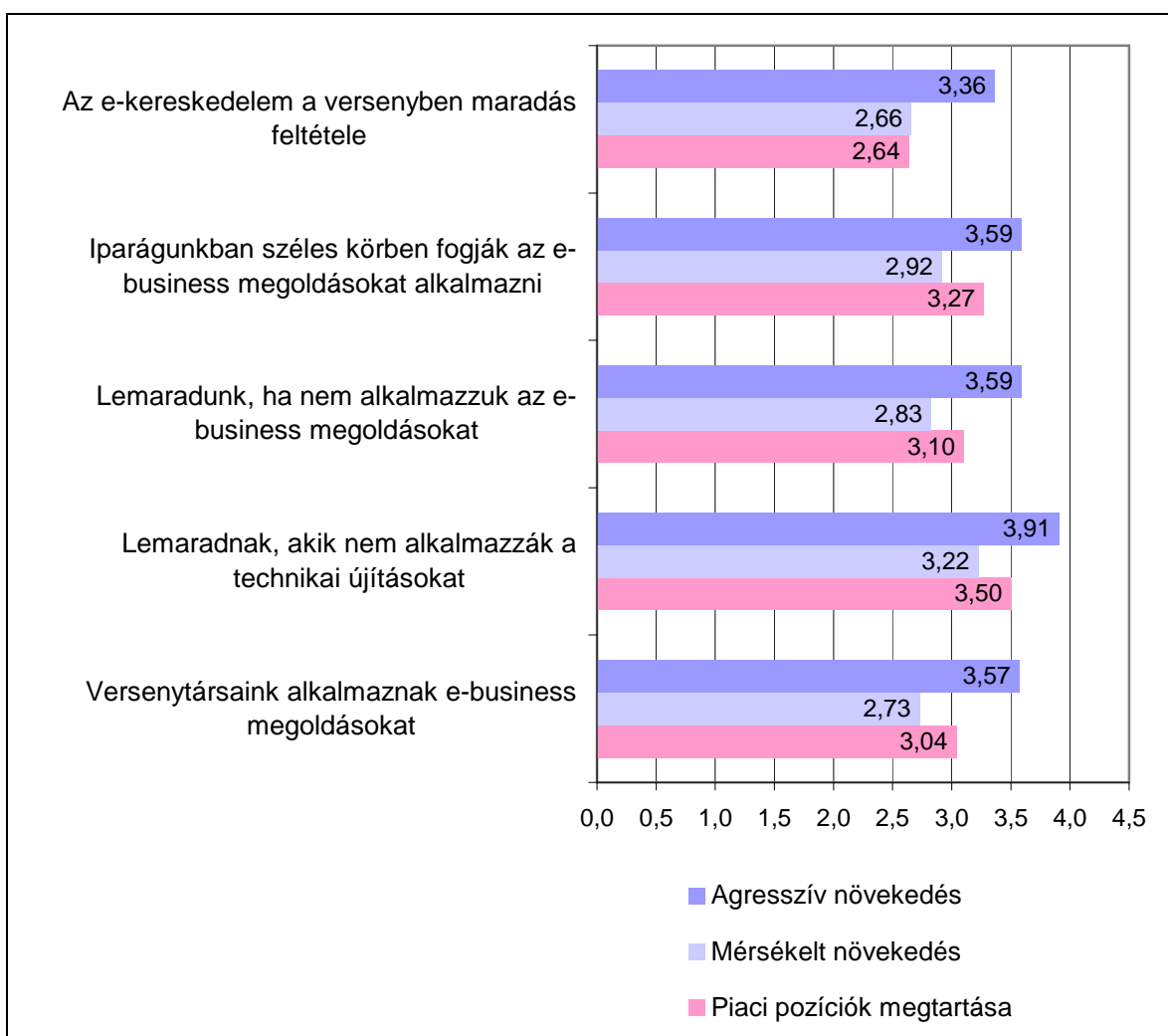
10. sz. ábra: Összefüggés az e-kereskedelemnek a versenyképesség javításában betöltött szerepe és az EU megítélése között



n = 237

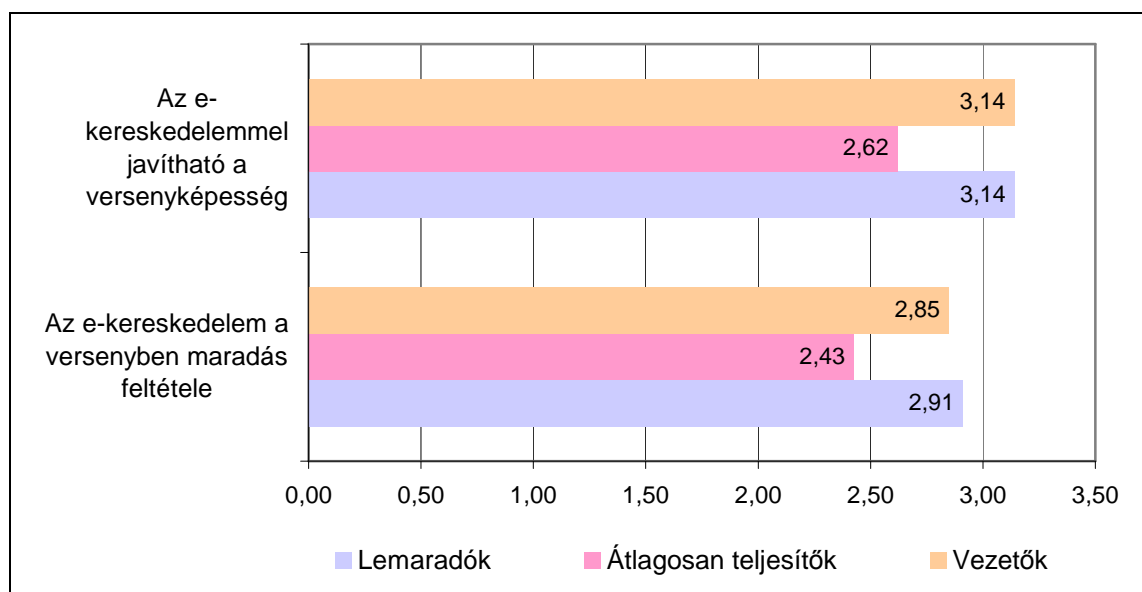
A növekedési célok szintén meghatározzák a vállalat viszonyát az Internethez, de hatása a piaci teljesítményhez hasonlóan szintén nem egyértelmű, mivel a kapcsolat nem lineáris. A legtöbb esetben az agresszív növekedési célt felállító vállalatok bíznak leginkább az új technológia adta lehetőségekkel. Annak ellenére, hogy Berács et al. (2002) arra a megállapításra jutott, hogy a növekedési célok egyértelműen meghatározzák azt, hogy egy vállalat mennyire alkalmazza az Internet nyújtotta lehetőségeket az értékesítés, beszerzés és a reklám területén, a piaci pozíciók magtartására berendezkedett vállalatok (talán, mert veszélyeztetettebbnek érzik magukat) pozitívabban ítélik meg az Internet szerepét, mint a mérsékelt növekedési céllal rendelkezők.

11. sz. ábra: Összefüggés az Internet versenyben betöltött szerepének megítélése és a vállalat növekedési céljai között



Érdekes kapcsolatot sikerült kimutatni az e-kereskedelem és a vállalat piaci helyzete/teljesítménye között. A legsikeresebbek és a legsikertelenebbek hasonló mértékben ítélik meg az e területben rejlő lehetőségeket, illetve elvárásokat, ugyanakkor a közepes teljesítmény nyújtók mindkét előző csoporttól szignifikánsan negatívabb véleményt mutatott.

12. sz. ábra: Összefüggés az e-kereskedelem megítélése és a vállalat teljesítménye között



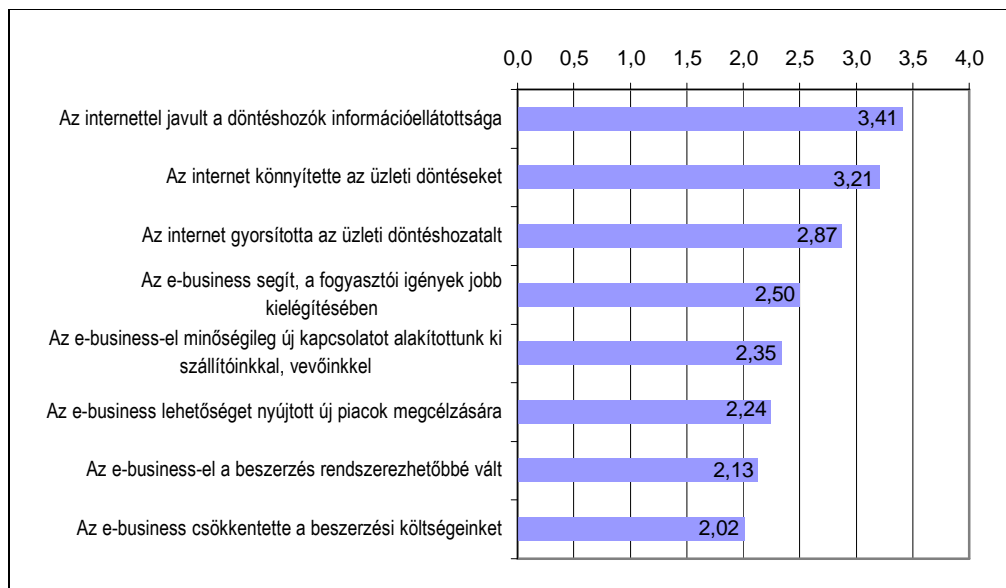
n = 251

2.4.3. Az Internet hatása egyes vállalati tevékenységekre

A vállalatok egyértelműen a döntéshozás hatékonyságjavulásában látják az Internet legnagyobb hasznát. A nagyobb információellátottság könnyítette, és némileg gyorsította a döntések meghozatalát. Ezen túlmenően a világháló inkább az eladási, mint a beszerzési piacon járult jobban hozzá a vállalat működésének hatékonyságához. Meg kell azonban jegyezni, hogy a kapcsolatokra (mind vevői, mind szállítói) gyakorolt hatás elég alacsony átlagértékeket mutat (13. ábra).

Az Internet általános megítélése szoros kapcsolatot mutat azzal, hogyan észlelik (tapasztalják) a vállalatok a világháló hatását az egyes vállalati területekre. Nem lehet azonban egy területet sem kiemelni, amelyen mutatkozó pozitív hatások esetleg jobban összefüggésbe hozhatók az általános megítéléssel.

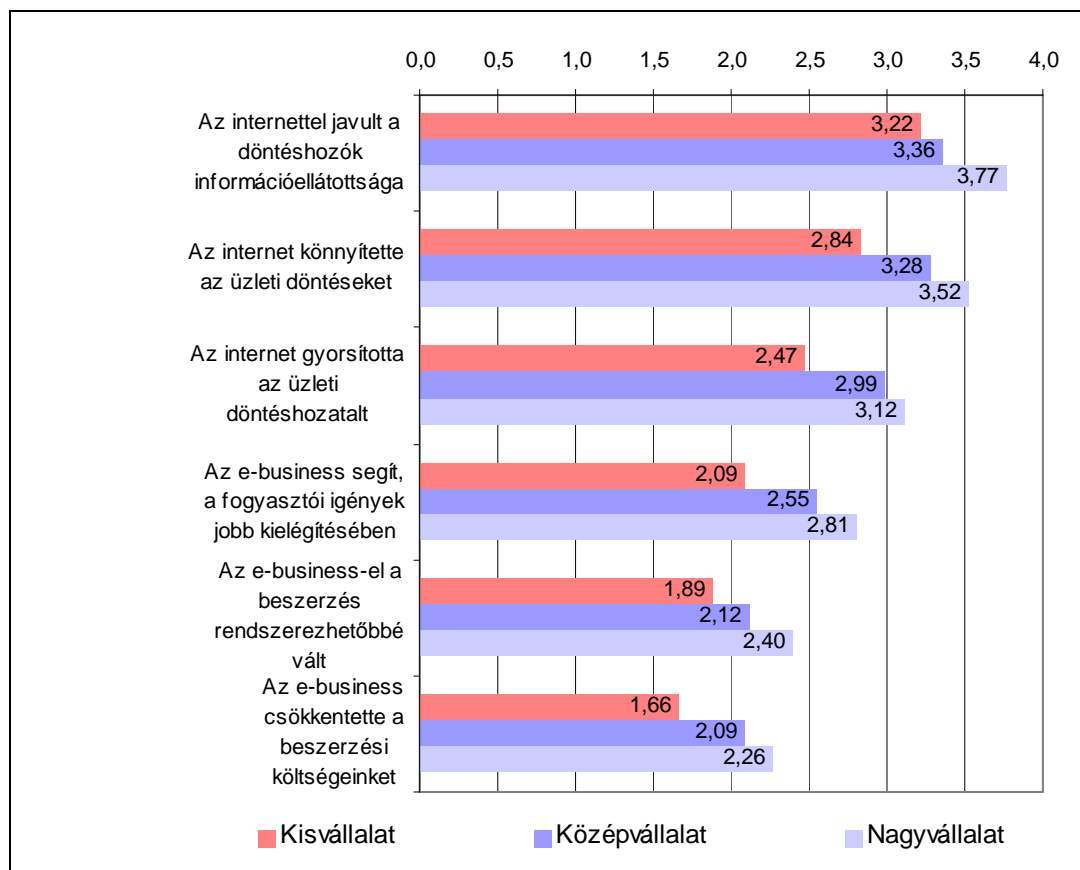
13. sz. ábra: Az Internet alkalmazásának hatása az egyes vállalati területeken



n = 252

A vállalat mérete egyértelmű kapcsolatban van az Internet hatásának megítélésével. A nagyvállalatok majdnem minden esetben hatásosabbnak ítélték meg a világhálót (14. ábra). Ugyanakkor, ez nagyrészt annak is köszönhető, hogy a kisebb vállalatok nem integrálták olyan mértékben az Internetet a vállalati tevékenységgel (kevesebb területen jelenik meg), mint a nagyobbak, ezért eleve kizárták magukat abból, hogy nagyobb hatásokról számoljanak be. Megvizsgáltuk, hogy a vállalat mérete milyen kapcsolatot mutat akkor, amikor csak azokat vesszük figyelembe, akik széles körben alkalmazzák az Internetet a vállalati működés során. Sajnos csak négy olyan kisvállalatot tartalmaz a minta, amely a felsorolt alkalmazási területek közül legalább kilencben használja az Internetet, így az eredmények nem általánosíthatók, de jelzésértékű, hogy ők messze nagyobb hatásról számolnak be, mint az Internetet hasonlóan széles körben alkalmazó közepes és nagyobb vállalatok.

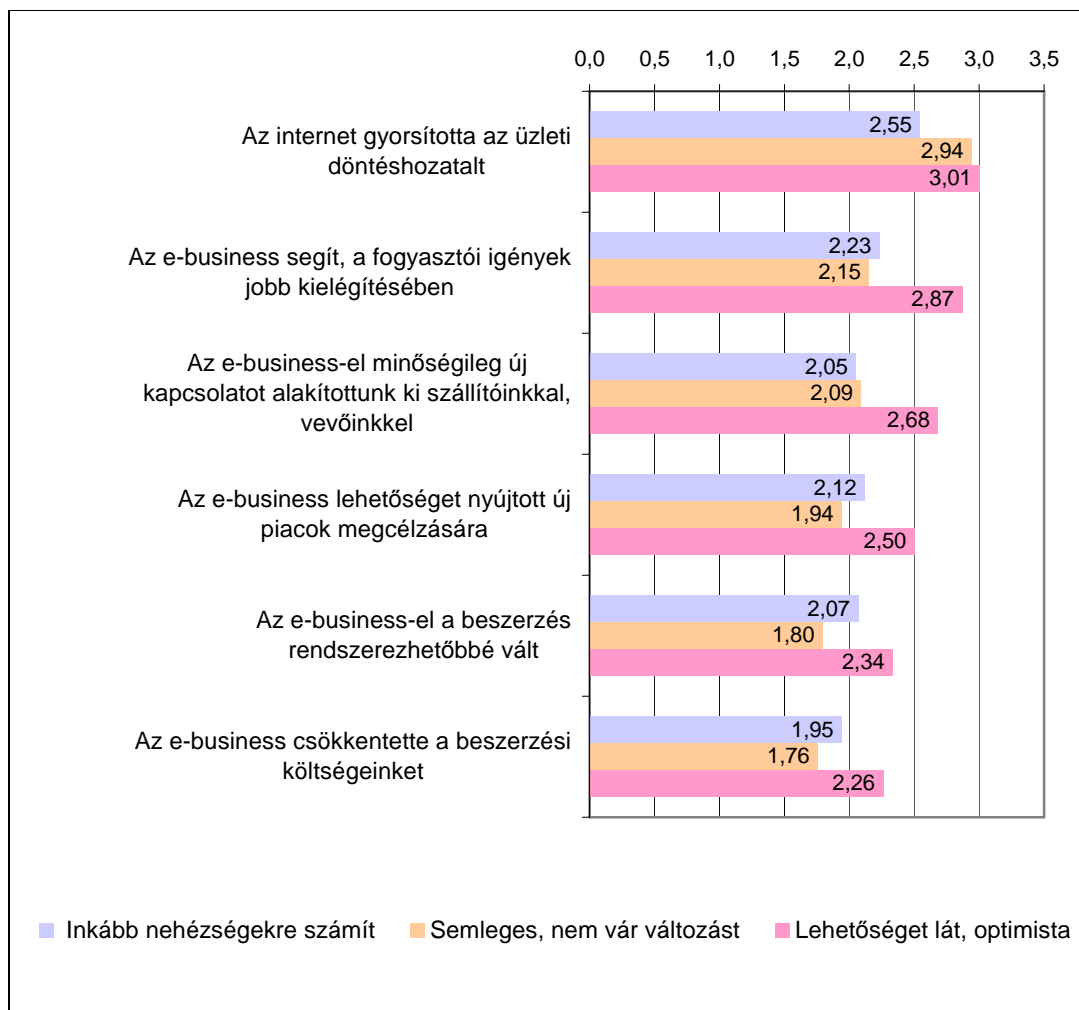
14. sz. ábra: Összefüggés az Internet hatása és a vállalat mérete között



n = 248

Az EU várható hatásának megítélése és az Internet észlelt hatása között szintén összefüggés tapasztalható. Azt egyértelműen kijelenthetjük, hogy a pozitívabb integrációs várakozásokkal rendelkező vállalatok egyben nagyobb hatást tulajdonítanak az Internetnek a vállalat működésében. Ugyanakkor, a nehézségekre számítók az új piacok megcélzása és a beszerzési kapcsolatok területén jobban ki tudták használni a világháló nyújtotta lehetőségeket.

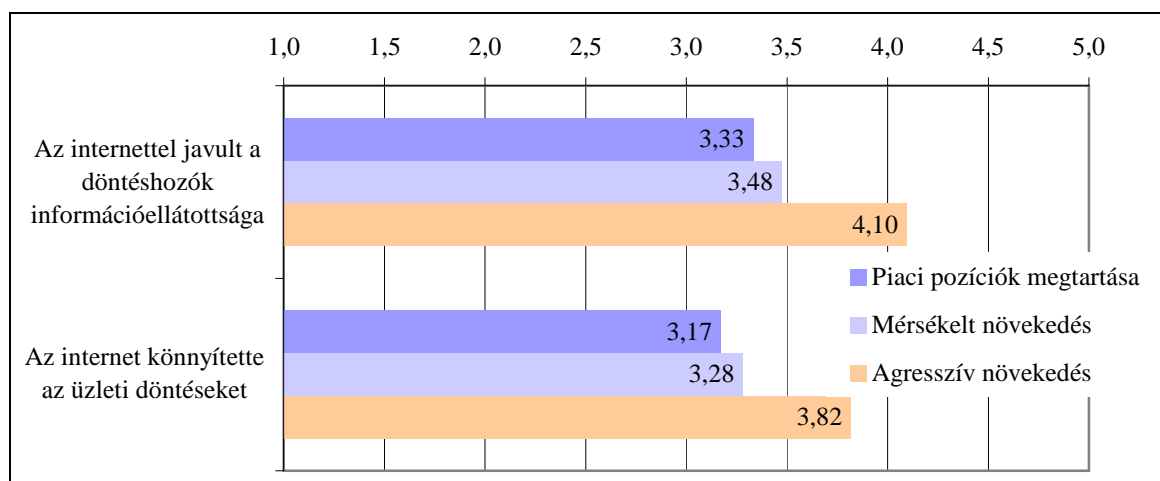
15. sz. ábra: Összefüggés az Internet hatása és az EU megítélése között



n = 221

A növekedési célok nem mutattak összefüggést abban, hogy hogyan ítélik meg a vállalatok az Internet hatását egyes területeken, annak ellenére, hogy általánosan a világháló szerepén az agresszív növekedést és a piaci pozíciók megtartását megcélzó vállalatok pozitívabban ítélték meg. Csupán a döntéshozatali folyamatban érezték, hogy az Internet hozzájárul a hatékonyabb működéshez, de ebben az esetben a védekezésre berendezkedett vállalatok alacsonyabb értékeket adtak, mint a másik két csoport. Mindez szintén azt mutatja, hogy ők az Internetet megítélését inkább a jövőre vonatkoztatható lehetőségei alapján ítélik meg.

16. sz. ábra: Összefüggés az Internet hatása és a vállalat növekedési céljai között



n = 250

2.2.4. Összefoglalás

Még nem mondható el, hogy a vállalatok széles körben alkalmazzák az Internetet a vállalati kapcsolatok hatékonyságának javítása érdekében. A fenti adatok azt mutatják, hogy ezt a technológiát inkább jövőbeli lehetőségei miatt ítélik meg pozitívan, mintsem az alapján, hogy a vállalati sikerhez milyen a jelenlegi hozzájárulása. Korábbi feltáró kutatások is alátámasztják azt a feltételezést, mely szerint sok vállalat például azért tart csak fent saját vállalati honlapot, mert ezzel növelheti a cég komolyságát, illetve szűrő tényező a megrendelők oldaláról. Ugyanakkor az Internet szerves integrálása a vállalati folyamatokba még nyert teret, és a vállalatok vezetői is bizonytalannak mutatkoznak, amikor az átfogóbb alkalmazásokról kell véleményt mondaniuk.

A vállalatok leíró változói helyenként befolyásolják az Internet vállalaton belüli elterjedését. Kimutatható, hogy a cég mérete és dominanciája egyes területeken meghatározza az Internet pozitív megítélését és alkalmazásának elterjedését. Ugyanakkor ezek inkább a belső vállalati alkalmazásokat érintik, míg a külső kapcsolatok esetében nehéz meghatározni olyan vállalati jellemzőket, amelyek komoly hatással lennének az Internet használatára.

Hivatkozások:

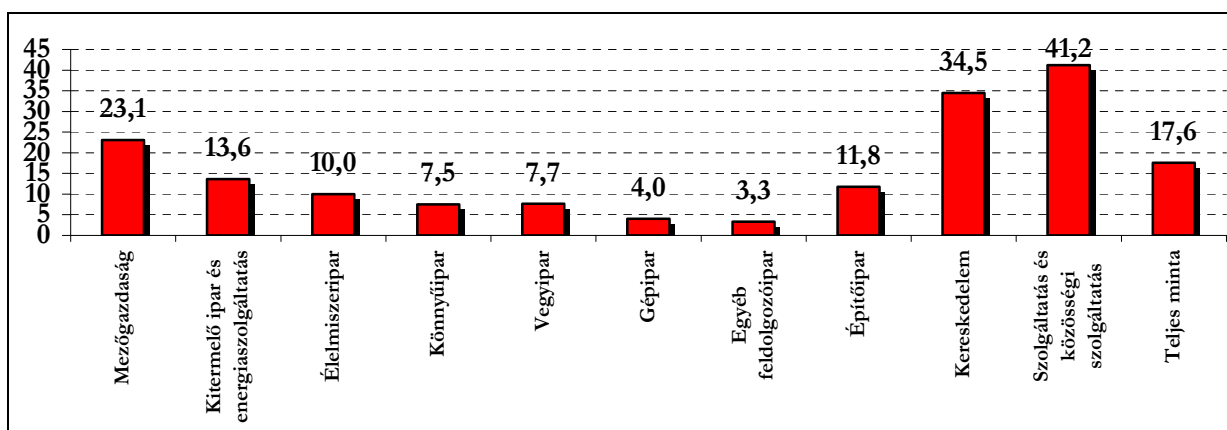
1. Berács József - Keszezy Tamara - Sajtos László (2002): Az elektronikus kereskedelem és az online reklám szerepe és meghatározó tényezői a vállalati működésben, Vezetéstudomány, Vol. XXXIII. No. 11. pp. 2-15.
2. Kápolnai András - Nemeslaki András - Pataki Róbert (2002): E-business stratégia vállalati felsővezetőknek, Budapest, Aula
3. Nemeslaki András - Duma László - Szántai Tamás (2004): e-Business üzleti modellek, ADECOM Rt.
4. Porter, Michael (2002): Stratégia és az Internet, Harvard Business Manager, 2/2002.
5. Szirmai Péter - Nemeslaki András - Csapó Krisztián - Csóri Balázs - Pethő Attila (2004): A KKV-k digitális tevékenysége és támogatáspolitikai eszközei. GKM 2528/2003 jelű pályázat. Azonosító: VIII.2./2004.

2.5. Stratégiai szövetségek – Agárdi Irma

A stratégiai szövetség olyan kölcsönösen előnyös, hosszabb távra szóló együttműködés, amelynek során a partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat és megvalósul a felek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja a szövetség rendelkezésére bocsátott ismeretek és eszközök egyesítése vagy kiegészítése révén (Tari [1999])⁴.

A 2004. évi adatfelvételben összesen 52 vállalat számolt be arról, hogy stratégiai szövetségre lépett más vállalatokkal, amely a minta 17.6 százalékát foglalja csupán magába. Stratégiai szövetséget elsősorban nagyvállalatok (23.2%) és a közepes méretű vállalatok (19.2%) kötnek, a kisvállalatokra nem jellemző a hosszú távú stratégiai együttműködés.

1. sz. ábra: Stratégiai együttműködést kötő cégek ágazati besorolás szerint



n=52

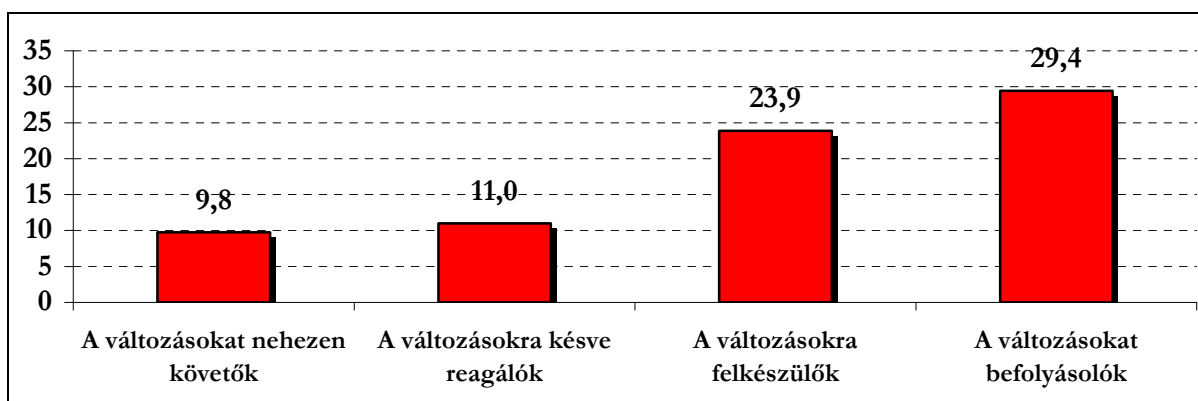
A hazánkban működő cégek közül főként a szolgáltatások (41.2%), illetve a kereskedelem (34.5%) területén a legjellemzőbbek a stratégiai partneri kapcsolatok, illetve a mezőgazdasági vállalatok 23.1 százaléka nyilatkozott úgy, hogy létesített más cégekkel stratégiai együttműködést.

Ezenkívül a stratégiai szövetségben résztvevő cégek inkább a változásokra felkészülő, vagy kezdeményező, proaktív vállalatok közül kerülnek ki. A változásokra késve reagálók, illetve a lemaradókra kevésbé jellemző a hosszú távú kooperáció.

Az utóbbi két csoportban jelentős az arányuk a kisvállalatoknak, akik tőkehiány vagy egyszerűen a kis üzemméret miatt kevésbé vonzó stratégiai partnerek nagyobb cégek számára, valamint működési területük behatárolt, nem rendelkeznek országos hatókörrel.

⁴ A kutatás során nem tekinthető stratégiai szövetségnek a következők: alkalmi adás-vétel, licenc-megállapodások, franchise-partnerek, konzorciumok egyszeri feladatokra, alvállalkozás önálló műszaki fejlesztés nélkül, bér munka, vállalati felvásárolás és fúzió, valamint hosszú távú szállítási keretszerződések.

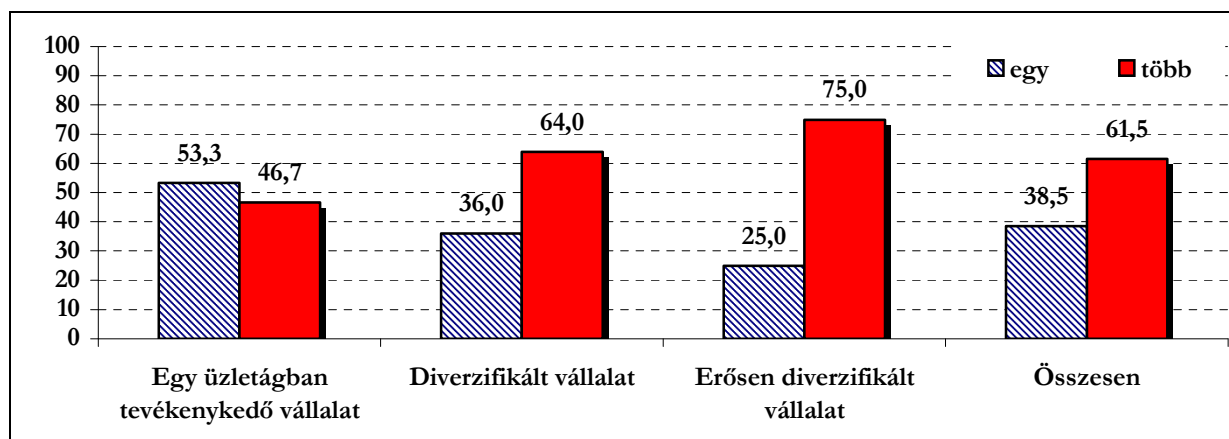
2. sz. ábra: Stratégiai együttműködést kötő cégek változásokhoz való viszony szerint (%)



n=52

A stratégiai szövetséget kötött vállalatok 60.4 százaléka (32 vállalat) nemcsak egy, hanem egyszerre több hosszú távú partneri kapcsolatot épített ki. Az alábbi ábra mutatja azt, hogy különösen a diverzifikált vállalatok esetében van nagy jelentősége egyszerre több szövetség létrehozásának. Az erősen diverzifikált és stratégiai szövetségben résztvevő vállalatok 75 százaléka nyilatkozott úgy, hogy párhuzamosan több stratégiai szövetségnek is a tagjai.

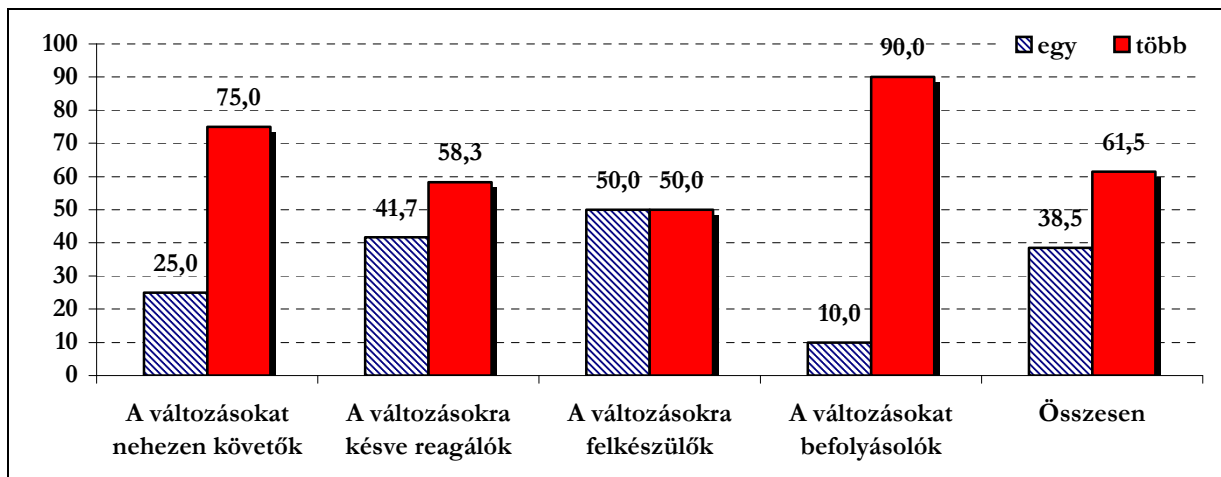
3. sz. ábra: Stratégiai partnerek száma a tevékenység diverzifikáltsága szerint (%)



n=52

A változásokhoz való alkalmazkodás tükrében azok a cégek támaszkodnak egyszerre több stratégiai megállapodásra, amelyek vagy nehezen alkalmazkodnak a változásokhoz, vagy pedig maguk alakítják a piaci környezetet és ehhez van szükségük partneri támogatásra.

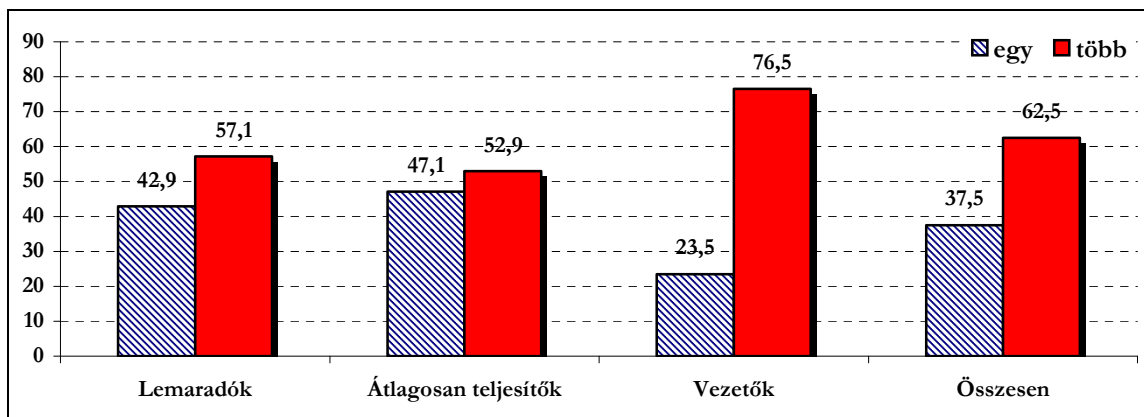
4. sz. ábra: Stratégiai partnerek száma a változásokhoz való alkalmazkodás szerint (%)



n=52

A változásokat lemaradással követő vállalatok mintegy 49 százalékát kisvállalatok adják, a befolyásolók 52.8 százaléka pedig a nagyméretű vállalatok közül kerülnek ki. A stratégiai szövetségek tehát mind a kis-, mind a nagyvállalatok számára segítséget jelenthetnek a piaci változások menedzselésében, de eltérő motívumok hívják életre a stratégiai szövetségeket.

5. sz. ábra: Stratégiai partnerek száma vállalati teljesítmény szerint (%)



n=52

A következőkben részletesebben megvizsgáljuk a vállalatok stratégiai együttműködéseit. Elsőként azt elemezzük, mikor léptek szövetségre a minta vállalatai, milyen hosszú távra tervezi a cég az együttműködést, valamint a partneri kapcsolat milyen fázisban van.

1. sz. táblázat: Melyik évben kötötték a stratégiai szövetséget? (%)

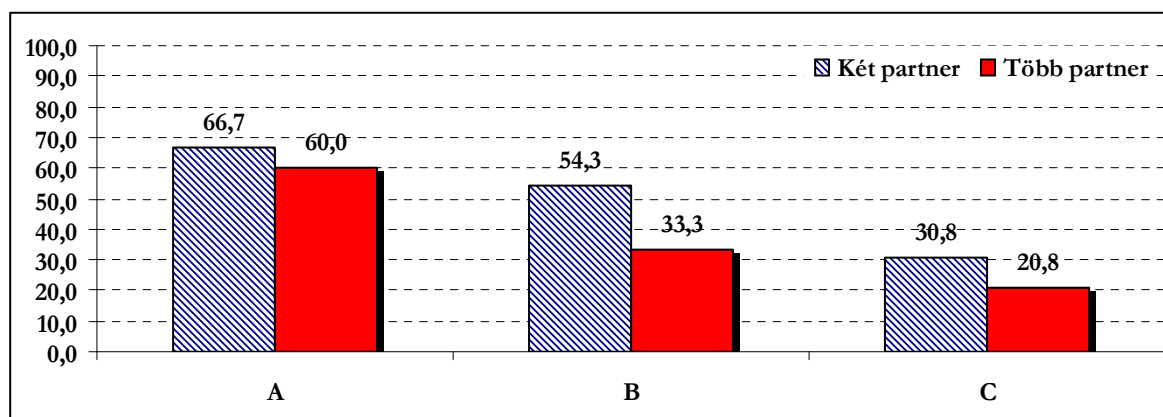
Év	A	B	C
1952	5,77		
1977	1,92		
1978		1,92	
1984	1,92		
1985	1,92		
1990	1,92		
1991		1,92	
1992	5,77	1,92	
1993	1,92	1,92	1,92
1994	1,92	1,92	
1995	5,77	3,85	1,92
1996	3,85		
1998	15,38	1,92	3,85
1999	3,85	5,77	1,92
2000	13,46	1,92	5,77
2001	3,85	5,77	1,92
2002	19,23	17,31	5,77
2003	3,85	13,46	7,69
2004	3,85	1,92	
Osszesen	96,2	61,5	30,8

n=52

Az 1. táblázat bemutatja a jelenlegi stratégiai szövetségek megkötésének évét, amelyből kiderül, hogy a hosszú távú, stratégiai megállapodások főként a 1990. évtől kezdtek létrejönni a vállalatok között. A mintában szereplő, stratégiai szövetséget fenntartó cégek zöme 1998-2003 között lépett együttműködésre, tehát viszonylag rövid időre visszatekintő stratégiai megállapodásokról van szó.

A stratégiai szövetségek az esetek túlnyomó részében (6. ábra) diadikus jellegűek, azaz két partner között jönnek létre. Azonban előfordul az is, hogy kettőnél több vállalat köt hosszabb távú megállapodást a vállalati stratégiák összehangolására. Ilyen típusú együttműködések alakulnak ki például a kereskedelemben, ahol akár több száz független kiskereskedelmi vállalat koordinálja beszerzési és marketingtevékenységét jobb piaci pozíció elérésének érdekében.

6. sz. ábra: A stratégiai megállapodást kötő partnerek száma (%)



n=52

Az első „A” stratégiai megállapodások esetén a két, illetve kettőnél több partnerrel együttműködők aránya közel azonos, a második (B) és harmadik (C) együttműködésnél már inkább a diadikus kapcsolatok vannak előtérben. Ez több okra is visszavezethető: 1) minél több partner vesz részt az együttműködésben, annál nehezebb koordinálni a szövetség munkáját; 2) az első együttműködés nem biztos, hogy teljes mértékben kielégíti a vállalat „erőforrásigényét”, vagy specifikusabb erőforrásokra van szüksége a vállalatnak és ezt megpróbálja más stratégiai partneri kapcsolatokból beszerezni, 3) csökkenteni szeretné a függőségét a szövetségtől és polarizálja a kapcsolatait.

2. sz. táblázat: Meghatározott időtávra kötötték-e a stratégiai szövetséget?

	A		B		C	
	fő	%	fő	%	fő	%
Nem	6	31,58	8	61,54	4	44,44
Igen	13	68,42	5	38,46	5	55,56
Összesen	19	100,00	13	100,00	9	100,00

n=52

A 2. táblázat adatai egyértelműen jelzik, hogy az első együttműködések (13 szövetség) időtartamát behatárolták, azaz meghatározott idő elteltével a stratégiai szövetségből ki akar lépni a vállalat. Természetesen a stratégiai együttműködések időtartama attól is függ, hogy a partnerek szerződéses formában rögzítették a kooperáció fontosabb paramétereit. Az informális megállapodások kevésbé jellemzőek, a vállalatok többnyire szerződéses megállapodást preferálják. A szerződéses kapcsolatok tartalmazzák az explicit szabályokat, amelyeket a tagoknak be kell tartaniuk, ellenkező esetben jogi következménnyel kell számolniuk. Az együttműködés kockázatát mérséklik a szerződéses megállapodások.

Megoldás lehet még külön jogi entitás létrehozása, azaz egy közösen alapított, de jogilag önálló szervezet végzi a partnerek tevékenységének összehangolását.

A szerződéses megállapodáshoz képest jóval nagyobb elkötelezettséget kíván meg a jogilag létrehozott közös vállalat, amely a partnerek részéről tranzakció-specifikus beruházást⁵ feltételez. A később alakított szövetségeknél is jellemző, hogy a kezdeti fázis után egyre többen léptek erre az útra. A tevékenységi integráció növekedésével egyre több területre terjed ki az együttműködés, amely jelentős koordinációs feladattal jár, amely a jelek szerint hatékonyabban működtethető hierarchikus formában.

3. sz. táblázat: A stratégiai szövetség jogi formája kezdeti és jelenlegi stádiumban

	A		B		C	
	kezdeti	jelenlegi	kezdeti	jelenlegi	kezdeti	jelenlegi
Informális megállapodás	46,4	32,0	25,0	25,0	15,0	10,0
Szerződéses megállapodás	50,0	55,9	46,7	43,8	19,0	29,2
Külön jogi entitás	28,6	42,9	16,7	25,0	5,0	9,5
Kisebbségi tulajdon	8,3	12,0	4,3	4,3	10,0	9,5
Egyéb szervezeti forma	8,3	8,3	0,0	0,0	0,0	0,0

n=52

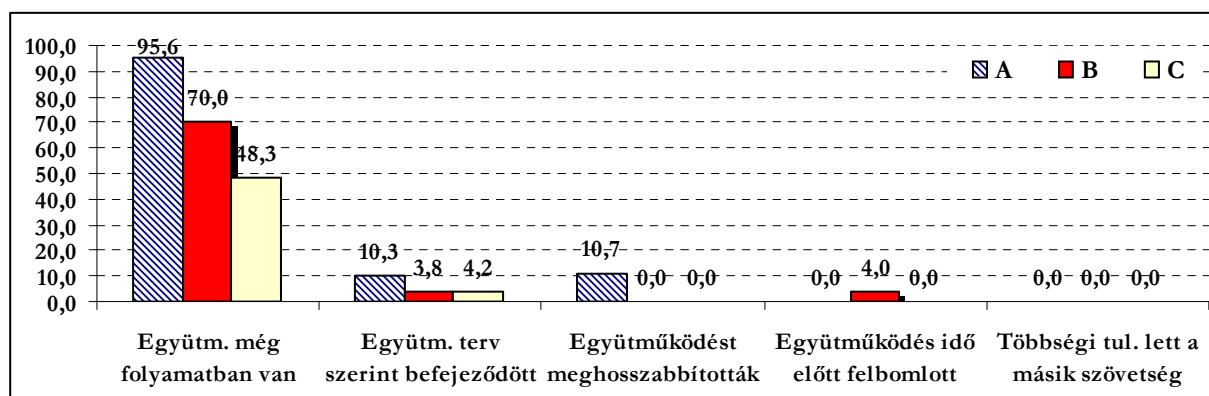
Dwyer, Schurr és Oh (1987) az együttműködés kapcsolatának kialakulását befolyásoló tényezőket és folyamatokat vizsgálja Macneil (1980) elméletére alapozva, amely alapján elkülönítik a kapcsolati tranzakció⁶ kialakulásának egyes fázisait. Az első fázisban a partnerek felfigyelnek egymásra, majd feltérképezik az együttműködéssel kapcsolatos várakozásokat, felméri a várható erőviszonyokat, a szövetségből származó előnyöket. A harmadik fázisban létrejön a szövetség, megkezdődik az együttműködés, amelyet az elkötelezettség (kötődés kialakulása, közös beruházások) fázisa követ, végül a szövetség céljának teljesítésével, vagy más okokból a stratégiai együttműködés megszűnik.

⁵ A tranzakció-specifikus beruházások, eszközök: az adott üzleti kapcsolatba befektetett erőforrások, amelyek csak korlátozott mértékben, vagy egyáltalán nem hasznosíthatók más gazdasági szereplőkkel bonyolított (Coughlan et. al [2001]) tranzakciókban.

⁶ Macneil (1980) *diszkrét* és *kapcsolati tranzakciókat* különböztet meg. A *kapcsolati tranzakciónál* a korábbi eseményeket és a jövőbeni várakozásokat is figyelembe kell venni. A jövőbeni együttműködést (Dwyer et. al [1987]) implicit és explicit feltételezések, a bizalom és a tervezés alapozza meg. A kapcsolati tranzakciók a résztvevő partnerek számára komplex, személyes, nem gazdasági elégedettséget jelenthetnek és részvételi lehetőséget a társadalmi csere folyamatában. Mivel a kötelezettségek és a teljesítmény komplex rendszert alkotnak és egy adott időperiódusban zajlanak, a felek sok energiát fektetnek a csere meghatározására és eredményességének mérésére. (Lusch&Brown [1996]).

A megkötött stratégiai megállapodások jelentős része még folyamatban van, néhány esetben természetes módon futott ki a megállapodás, azaz a közös projekt befejezése után megszűnt az együttműködés. Ugyanígy néhány vállalat meghosszabbította a korábbi stratégiai szövetséget partnereivel.

7. sz. ábra: Milyen fázisban van a stratégiai együttműködés?



n=52

Az idő előtti felbomlás, illetve a felvásárlás egyáltalán nem bevett gyakorlat a partneri kapcsolatokban. Az előbbi feltehetőleg az együttműködés megszüntetésével járó veszteségeknek, az utóbbi pedig a partnerek alacsony kapitalizációja indokolhatja. Ezt a feltételezést az is alátámaszthatja, hogy a partnercégek többsége (A: 79.5%, B: 52.8%) hazai érdekeltségű vállalat. Ennél kisebb szerepet (A:23.3%, B:26.7%) kapnak az EU-tagországban működő cégek stratégiai szövetség kialakításában. Néhányan más kontinensek vállalataival alakítottak ki hosszú távú, stratégiai megállapodást (A: 17.2%).

4. sz. táblázat: A szövetség partnercégek szervezeti hovatartozása (%)

Partnerek érdekeltsége	A	B	C
Magyarországi érdekeltségű	79,5	52,8	33,3
Kibővítés előtti EU egyik tagállamához tartozó	23,3	26,7	16,0
Kibővített EU egyik új tagállamához tartozó	3,7	3,8	4,3
Nem EU-tag nyugat-európai országhoz tartozó	0,0	0,0	0,0
Nem EU-tag kelet-európai országhoz tartozó	0,0	3,7	0,0
Fejlett országhoz (USA, Kanada, Japán) tartozó	17,2	3,8	4,3
Más fejlődő országhoz tartozó	0,0	0,0	0,0

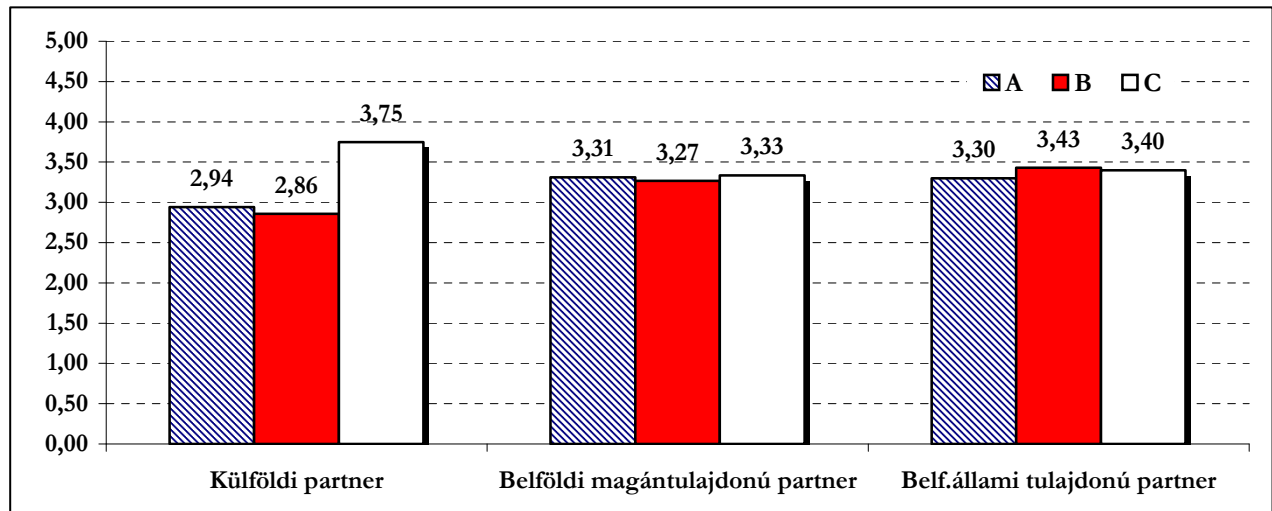
n=52

A magyar cégek alakítanak ki stratégiai szövetségeinek dominanciája több okra vezethető vissza. Egyrészt köszönhető a minta összetételének, mivel a minta mintegy 80 százalékát belföldi tulajdonú állami, illetve magánvállalatok adják. Másrészt pedig a hazai cégek szövetségét a földrajzi

közelség indokolja. Ugyanis a partnerek tevékenységének összehangolását, koordinálását alacsonyabb tranzakciós költségekkel lehet megvalósítani.

További ösztönző lehet, hogy a hazai tulajdonban lévő vállalatok erőviszonyai hasonlóak, amely csökkenti az észlelt függőséget, valamint a felvásárlás esélyét és az együttműködés hozamainak egyenlőtlen felosztását.

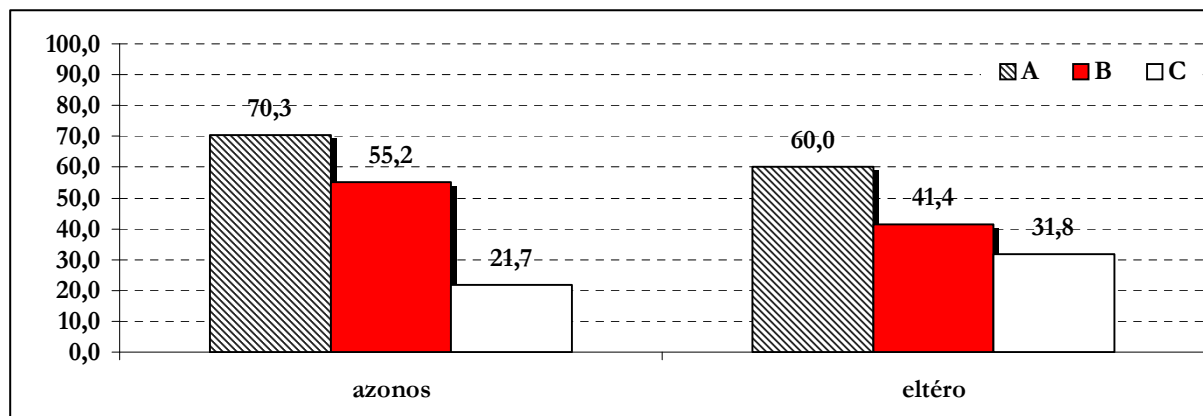
8. sz. ábra: Értelmezze a vállalat részvételével működő stratégiai szövetségekben a partnerek relatív pozícióját!



n=52 (1=gyenge, 3=egyenrangú, 5=domináns)

Függetlenül attól, melyik stratégiai szövetségszoprotot (A-C) vizsgáljuk, jól látható a 8. ábrán hogy a mintába bekerült vállalatok általuk egyenrangúnak tartott partnerekkel működnek együtt. Különösen igaz ez a belföldi magán- és állami tulajdonú vállalatokra. A partnervállalatok egyenrangúsága a stratégiai szövetség rendelkezésére bocsátott erőforrások (eszközök, ismeretek) megoszlásában is megmutatkozik. Az azonos mértékű hozzájárulás nagyobb mértékben jellemző a stratégiai szövetségben résztvevő vállalatokra, azonban nem jelentéktelen az eltérő hozzájárulás is.

9. sz. ábra: Az együttműködő partner(ek) által a szövetség rendelkezésére bocsátott eszközök/ismeretek jellege (%)

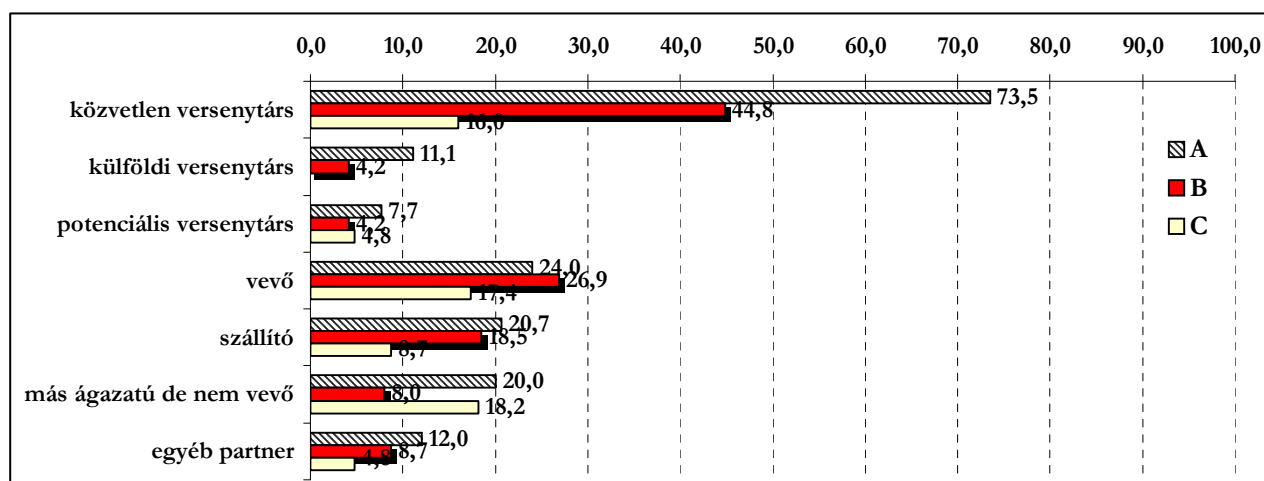


n=52

A szövetséghez rendelt erőforrások mértéke egyrészt a partner elkötelezettségére utal, mennyire hajlandó az együttműködésbe beruházni. Másrészt pedig a partneri kapcsolatban kialakult erőviszonyokra, ahol az erősebb hatalmi pozícióval rendelkező kikényszerítheti a gyengébb féltől bizonyos eszközök, információk nagyobb mértékű megosztását. Az együttműködéshez rendelt erőforrások egyben a partnerek egymástól való függőségét is befolyásolják. A stratégiai szövetséget az is meghatározza, hogy horizontális és vertikális kooperáció valósul meg a felek között. A vertikális stratégiai szövetségek az értéklánc egészére vagy részére kiterjedően integrálják a tevékenységüket, hogy a termékek és szolgáltatások áramlását úgy menedzseljék (Johnston&Lawrence [1988]), hogy az egész rendszerre kiterjedően méretgazdaságosságot érjenek el. A vertikális stratégiai szövetségekbe tartozó vállalatok egymás tevékenységét egészítik ki. A horizontális stratégiai szövetségek az értéklánc azonos szintjén lévő vállalatok, azaz a versenytársak között (Doz et. al [1989], Dussauge&Garrette [1998]) jönnek létre. Cravens és Cravens (2000) a horizontális stratégiai szövetségeket a vállalati stratégia elemének tekinti, mivel a stratégiai szövetség a szervezet menedzsmentkontroll rendszerének részévé válik. A szövetség stratégiai szerepe nem más, minthogy a vállalat számára lehetővé tegye más vállalatokkal való együttműködést annak érdekében, hogy fogyasztói értéket tudjon teremteni. A horizontális együttműködések komplexebbek mint a hagyományos vertikális kapcsolatok (beszállító-termelő), mert a horizontális szövetségek a partnerek szervezeti struktúrájának szerves részeivé válnak, míg a vertikális kapcsolatoknál már meglévő szállítói-vevői kapcsolatokra épülnek.

Ennek ellenére a 10. ábra egyértelműen arra utal, hogy a minta vállalatai elsősorban horizontális stratégiai szövetségek (közvetlen, külföldi és potenciális versenytárs) tagjai. A vertikális partneri (vevői, szállítói) kapcsolatok kisebb arányban vannak jelen.

10. sz. ábra: Az együttműködő partnerek jellemzése



n=52

Ha stratégiai szövetségek egyes területeit vizsgáljuk, látható, hogy a legjellemzőbb a marketingtevékenység összehangolása, amely tipikus a horizontális együttműködéseknel. A termelés, beszerzés szintén közepes jelentőséget kap a stratégiai együttműködésekben, a kutatási, fejlesztési tevékenység pedig abszolút marginális területe a partneri kapcsolatoknak.

5. sz. táblázat: Milyen területekre irányul a stratégiai együttműködés?

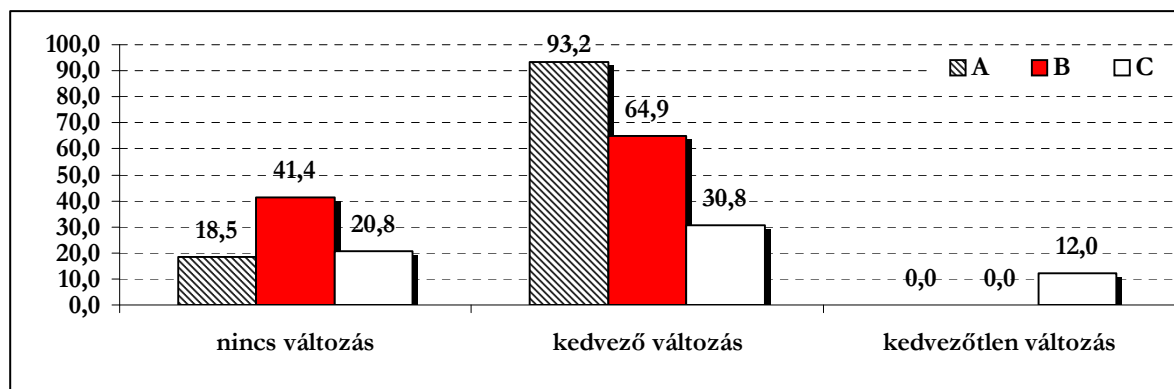
	A			B			C		
	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás	N	Átlag	Szórás
K+F	39	1,82	1,27	23	1,91	1,35	8	1,75	1,49
Termelés	37	2,78	1,69	24	2,42	1,64	9	3,67	1,80
Marketing	39	4,05	1,21	24	3,71	1,43	7	3,57	1,27
Beszerzés	42	2,95	1,75	22	2,86	1,61	7	2,43	1,90
Több funkció	35	2,17	1,42	20	2,40	1,39	10	3,30	1,70
Egyéb	10	2,90	2,02	7	3,57	1,90	3	3,33	2,08

(1=nem jellemző, 5= nagyon jellemző)

Az 5. táblázat adatai alapján megállapítható, hogy a stratégiai megállapodások főként az előállított termékek és szolgáltatások piaci munkájának közös szervezését és a marketingköltségek megosztását fedik le.

Számos szerző megfogalmazta, hogy a stratégiai szövetség létrehozásának egyik fő motívuma a jobb pénzügyi, gazdasági eredmény elérése (Gulati [2000], Weitz&Jap [2000]). Tehát egy vállalatnak akkor éri meg önállóságát bizonyos mértékig feladni és hosszú távú, stratégiai együttműködésre lépni, ha a stratégiai szövetség révén jobb vállalati teljesítményt képes elérni, mint önállóan.

11. sz. ábra: A szövetség hatása a vállalati stratégia helyzetére

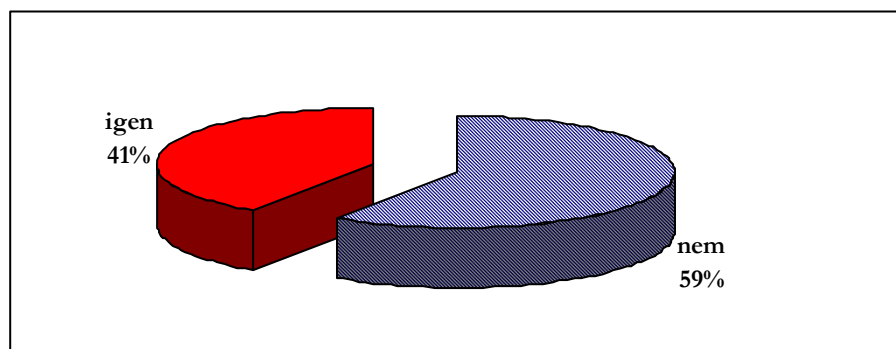


n=52

A megkérdezett vállalatvezetők többségében úgy vélekedtek, hogy alapvetően kedvező változás következett a vállalat teljesítményében. A kedvezőtlen változás egyáltalán nem jellemző a szövetségekre, s csupán a B kategóriába sorolt megállapodások 41 százalékát minősítették indifferensnek a vállalati teljesítményre vonatkozóan.

Az összes megkérdezett 41 százaléka szándékozik a középtávon (3-5 év) stratégiai együttműködésre lépni más vállalatokkal. A már stratégiai szövetségben résztvevők különösen pozitívan nyilatkoztak ebben a kérdésben, mivel 85.4 százalékuk további együttműködések kialakításán gondolkozik. A jelenleg is több stratégiai kapcsolatot működtető cégek még inkább motiváltak, mintegy 93 százalékuk további stratégiai szövetségek kötésében gondolkozik.

12. sz. ábra: Tervezi-e a következő 3-5 évben stratégiai szövetségben való részvételt? (%)



n=281

Azok a cégek, akik még soha nem voltak tagjai semmilyen stratégiai szövetségnek, azoknak 30 százalékuk vette fontolóra más vállalatokkal való stratégiai kooperációt. Tehát 70 százalékuk továbbra sem tervez ilyen stratégiai döntést, feltehetőleg méretbeli vagy egyéb működési korlát miatt.

Hivatkozások:

1. Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L.W., El-Ansary, A. I. [2001]: Marketing Channels. Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey
2. Cravens, D.W., Cravens, K.S. in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. [2000]: Handbook of Relationship Marketing, pp. 431-456
3. Doz, Hamel, Prahalad [1989]: Collaborate with your competitors – and win. Harvard Business Review. No. 1.
4. Dussauge, P., Garrette, B. [1997]: Anticipating the Evolutions and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms. International Studies of Management and Organization. Vol. 27, pp. 104-126
5. Dwyer, F.R., Schurr, P.H., Oh, S. [1987]: Developing Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, Vol. 51 (April), pp. 11-27
6. Gulati, R, Nohria, N., Zaheer, A. [2000]: Strategic Networks. Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 203-215
7. Lusch, R.F., Brown, J.R. [1996]: Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels. Journal of Marketing, Vol. 60, pp. 19-38
8. Macneil, I. R. [1980] The New Social Contract. New Haven, CT: Yale University Press.
9. Tari, E.: A stratégiai szövetség in Antal-Mokos, Z., Balaton, K., Drótos, Gy., Tari E. [1999]: Stratégiai és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 139-157. old.
10. Weitz, B.A., Jap, S.D. in Sheth, J.N., Parvatiyar, A. [2000]: Handbook of Relationship Marketing, pp. 209-244

2.6. Önkormányzatokkal, szakmai szervezetekkel és tanácsadókkal való kapcsolat -Agárdi Irma-Bernschütz Mária

Az elemzés a közszolgálati kapcsolatok legfontosabb irányait vizsgálja. Egyrészt az önkormányzatokkal való együttműködésre vonatkozó kérdéseket tartalmazza, másrészt pedig a gazdasági kamarák jelentőségével, illetve általában az országos szakmai szervezetekkel szembeni elvárásokat számszerűsíti.

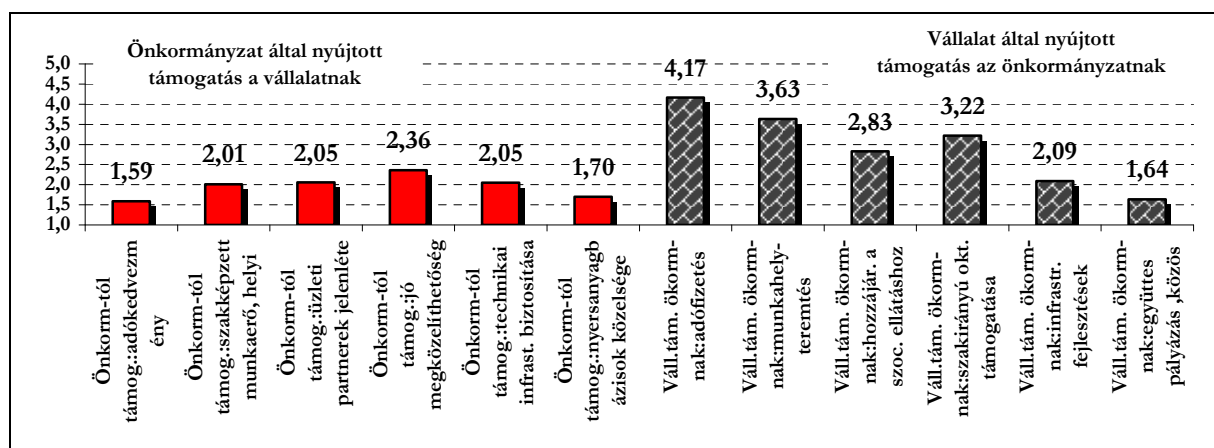
2.6.1. Önkormányzati kapcsolatok vállalati megítélése

A megkérdezett vállalatok életében az önkormányzatok közepes fontosságú szereppel bírnak, amellyel a válaszadók többsége (53.2%) egyetértett. A vezetők egyrészt az önkormányzatok vállalatoknak nyújtott szolgáltatásait, másrészt pedig a saját közjavakhoz való hozzájárulásokat értékelték.

A felmérés során több, az önkormányzatok vállalatsegítő funkcióit értékelték a cégek (1. ábra). A vállalatok összességében nem érzékelik, hogy a helyi gazdaságirányítás jelentősen támogatná őket. Úgy érzékelik, hogy legkevesbé az adókedvezmények területén segíti őket az illetékes önkormányzat, a többség nem érzi a technikai infrastruktúrát fejlesztő, a helyi munkaerőpiac képzését megkönnyítő intézkedéseket sem.

Ha az érem másik oldalát vizsgáljuk azaz, mennyire támogatja a vállalat az önkormányzatokat, sokkal pozitívabb válaszokat kapunk (1.ábra). Az egyik fő támogatási terület az adófizetés, a megkérdezettek 47.6 százaléka nyilatkozott úgy, hogy ezen a területen kiemelkedő mértékben teljesít az önkormányzat felé. A támogatás másik fő formája a telephely vonzáskörzetében élő lakosság számára munkahelyek teremtése, továbbá a szakirányú oktatás támogatása. A szociális ellátáshoz, az infrastrukturális beruházásokhoz való hozzájárulás, valamint közös vállalkozások, pályázatokon való részvétel nem igazán jellemző a vállalatok részéről sem.

1. sz. ábra: Az önkormányzat és a vállalat támogatási területei (átlag)



n=294, (1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző)

Nagyon jól észlelhető az aszimmetria az önkormányzat és a vállalat támogató tevékenységének megítélése között. A vállalatok saját hozzájárulásukat magasabbra értékelik, mint az önkormányzatok támogatását. Valószínűleg ez abból is fakadhat, hogy a vállalatok magas adóterheket hordoznak, valamint az önkormányzatok nem rendelkeznek megfelelő erőforrásokkal a vállalkozásfejlesztéshez.

Az önkormányzattal való jó kapcsolat fontosságának megítélését többféle tényező is meghatározza. Meglepő, hogy a vállalat mérete nem befolyásolja az önkormányzattal való kapcsolat megítélését. A tulajdonviszonyok és az exportorientáció annál inkább, mivel a többségi állami tulajdonban lévő vállalatok, valamint a kitermelőiparban és energiaszolgáltatásban működő cégek, valamint a nem exportorientált vállalatok viszonylag sikerkritériumnak tartják az önkormányzatok és cég közötti jó viszonyt. Ugyanez mondható el a változásokat befolyásoló cégekről is, amelyek az önkormányzatokra is kiterjesztik lobbytevékenységüket.

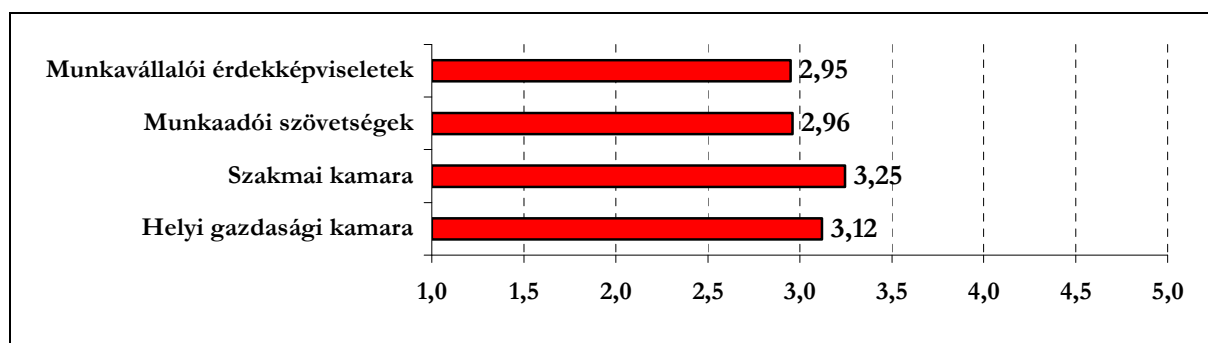
Az önkormányzatok támogató tevékenységéről nagyon hasonlóan vélekedtek a megkérdezett vállalatvezetők. Egyedül a vállalati stratégiák mentén találtunk különbséget a vállalatok között. Az agresszív növekedést folytató cégek például fontosabbnak tartják az üzleti partnerek biztosítását, mint azok, akik piaci pozícióik megtartására összpontosítanak.

A vállalatvezetők saját hozzájárulásuk tekintetében nem képviseltek különböző véleményeket semmilyen csoportosító változó szerint sem, viszont szinte mindegyik támogatási formában magasabbnak érezték saját hozzájárulásukat az önkormányzaténál.

2.6.2. Más szakmai szervezetek befolyása a vállalati tevékenységre

A vállalatok kapcsolódása más szakmai szervezetekhez nem igazán jelentős. A legtöbb szervezethez nem fűzik szoros szálak őket. A felsorolt szakmai szervezetek, így pl. a helyi gazdasági kamarák, szakmai kamarák, munkaadói és munkáltatói szövetségek sem pozitív, sem negatív irányban nem befolyásolják a mintában szereplő vállalatokat.

2. sz. ábra: *Értékelje az Ön vállalata szempontjából az alábbi szervezetek működését?*



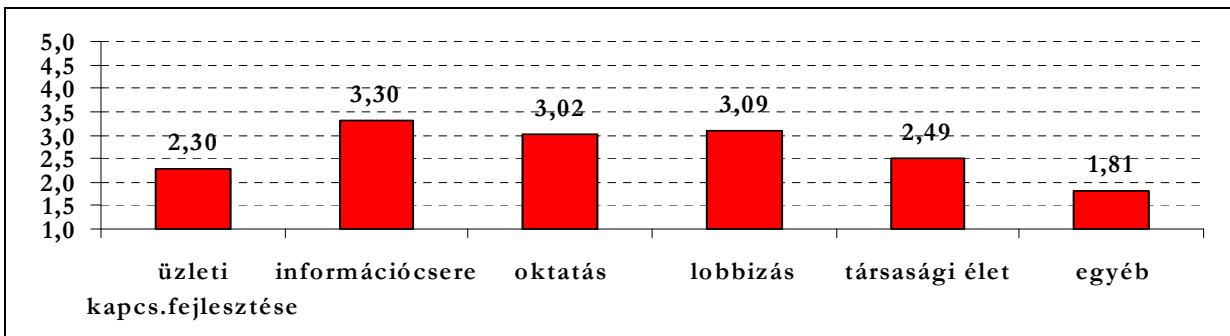
n=294 (1: jelentősen hátráltat, 3: nem befolyásol, 5: jelentősen segít)

Összességében tehát megállapítható, hogy a kamarák, illetve az érdekképviselők nem játszanak különösebben fontos szerepet a vállalatok életében. A kamaratagság megszűnésével, a szakszervezetek meggyengülésével párhuzamosan a vállalatok egyre kevésbé érzékelik ezeknek a szervezeteknek a létjogosultságát.

2.6.3. A gazdasági kamarák és szakmai szervezetek szerepe a vállalatok életében

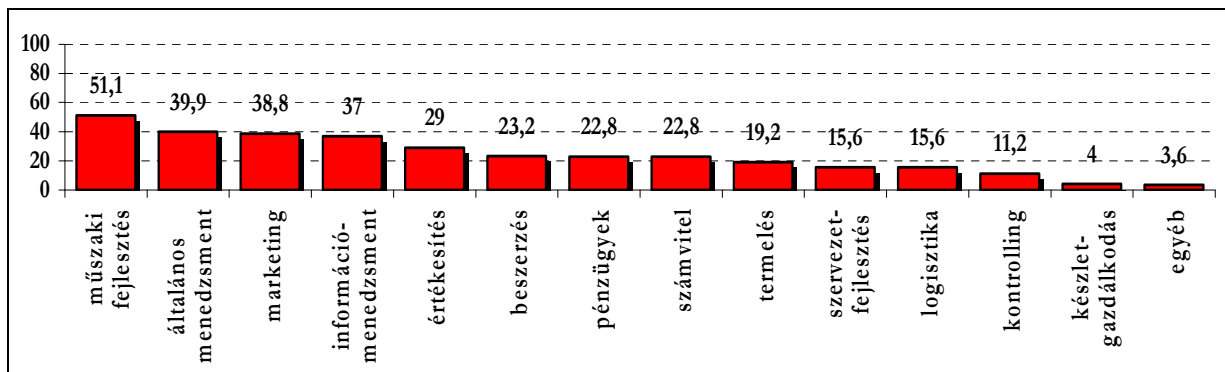
A vállalatok a gazdasági kamarák jelentőségét elsősorban az információnyújtásban, és – megosztásban, valamint a vállalatok érdekképviselésében, lobbytevékenységben és az oktatásban látják. Jóllehet ezeket a funkciókat is csak közepes fontosságúnak tekintik, amely egyben azt is jelenti, hogy a vállalkozások nem érzékelik egyik feladatot sem pótolhatatlannak, vagy kritikus fontosságúnak. Természetesen ebben az is szerepet játszik, hogy a kötelező kamaratagságot megszüntették a vállalatok számára és ez valószínűleg hozzájárult ahhoz, hogy a vállalatok szemében a kamarák létjogosultsága csökken.

3. sz. ábra: Miben látja a gazdasági kamarák ténylegesen megnyilvánuló jelentőségét?



Kérdés, hogy felfedezhető-e összefüggés, hogy a gazdasági kamarák vállalati jelentőségét befolyásolja-e a kamarai szolgáltatások fontossága. A kamarák oktatási tevékenysége határozza meg leginkább ($r=0.400$, $p=0.000$) azt, hogy mennyire segítik a kamarák a vállalatok életét, de valamelyest hatással van az üzleti kapcsolatok fejlesztése ($r=0.353$, $p=0.000$), az információcsere ($r=0.324$, $p=0.000$) is a kamarák szerepének a megítélésére.

4. sz. ábra: Milyen szakmai területeken tartja különösen fontosnak a jó működő országos szakmai szervezetek, társaságok, egyesületek létét?



n=276

A fenti eredmények alapján úgy tűnhet, hogy a vállalatok kevésbé tartanak igényt külső, szakmai szervezetekkel való együttműködésre. A 4. ábra alapján azonban nyilvánvaló, hogy sok területen fontosnak tartanak a válaszadók a támogatást. Az egyik ilyen kiemelkedő terület a műszaki fejlesztés, amelyben a vállalatok fele (51.1%) segítséget, pályázati lehetőséget várna a szakmai szervezetektől. Továbbá a menedzsment- és marketingkérdésekben, valamint az információmenedzsment területén is szívesen fogadnák a vállalatok a tanácsadást a szakmai szervezetek részéről.

Érdeemes még azt megvizsgálni, hogy az egyes ágazatok milyen szakmai területeken igényelnek támogatást, segítséget. Így például az ágazati hovatartozás befolyásolja azt, hogy milyen támogatást várnak elsősorban a megkérdezett cégek. Jóllehet a műszaki fejlesztés szinte minden ágazatban fontos szerepet játszik. Az agrárvállalatok azonban segítséget várnak el az értékesítés, a termelés és a beszerzés területén is. Nem meglepő, hogy a mezőgazdasági szektor cégeihez nagyon hasonlóan vélekedtek az élelmiszeripari cégek vezetői is, akik szintén az értékesítés és a marketing területén érzik szükségét a szakmai szervezetek támogató szerepének. Az élelmiszeriparban jelenleg erős konszolidációs folyamatok zajlanak. A kitermelőipar és az energiaszolgáltatók viszont az általános és az információ-menedzsment terén fogadnának szívesen szakmai támogatást. Az információmenedzsment még fontos szerepet játszik az építőiparban, kereskedelemben, továbbá mind a magán, mind a közösségi szolgáltató szektorban is.

2.6.4. Tanácsadói szolgáltatások szerepe

A vállalatok gyakran szembesülnek „csináld vagy vedd dilemmával” (Bauer – Berács, 1996). Ez azt jelenti, hogy érdemes egyáltalán külső szolgáltatókat, vagy tanácsadókat felkérni, vagy oldják meg a cégek a feladatokat „házon belül”.

A következő okokat vehetjük figyelembe a házon kívüli feladat ellátás kérdésénél:

- költségcsökkentés,
- szakképzett munkaerő biztosítása,
- jobb információtechnológiai alkalmazkodóképesség,
- a régi, hagyományos rendszerek támogatása,
- jobb szervezeti és ügyfélszolgálat,
- új architektúra bevezetése.

Gerencsér (2005) négy nagy területet nevez meg, amelyek kiadhatók külső tanácsadónak (Gerencsér, 2005):

- *Általános szolgáltatások:* takarítás, étkeztetés, építés és fenntartás, biztonság, gépjármű fenntartás.
- *Adminisztratív terület:* számítógép fenntartás, nyomtatás, gépírás, jogi szolgáltatások, postázás.
- *Menedzselési szolgáltatások:* számítógépes tanácsadás, üzemeltetés menedzsment, belső ellenőrzés, beszerzési tanácsadás.
- *Általános ellátás:* bútor, papír, írószer, építési anyagok, távközlési berendezések, információtechnológiai berendezések.

A kérdőívek kitértek arra, hogy a megkérdezett vállalatok (vezérigazgatói, termelési, pénzügyi kereskedelmi szinten) foglalkoztattak-e az alább felsorolt külső tanácsadók⁷ közül, vagy sem az utóbbi három évben. Ez a felsorolás érinti a fentebb leírt négy területet, valamint felölel marketinggel, logisztikával, könyvvitellel kapcsolatos külső tanácsadókat.

1. sz. táblázat: Külső tanácsadók alkalmazása

Tanácsadók típusa	Azoknak a vállalatoknak aránya az összes vállalaton belül (N=279) amelyek az adott szolgáltatót foglalkoztatták (%)	Magas B2B kapcsolatú vállalatok aránya, amelyek az adott tanácsadót foglalkoztatták %
Minőségbiztosításra külső tanácsadó	54	55
Felső vezetésben külső t.	24	49
Információmen. külső t.	24	5
Marketingen külső tanácsadó	23	49
Műszaki fejlesztésre külső t.	20	57
Szervezeti fejlesztésre külső t.	20	51
Semmilyen külső tanácsadó	15	54
Emberi erőforrás men.	13	36
Számviteli külső tanácsadó	13	58
Értékesítésre külső tanácsadó	13	63
Pénzügyi külső tanácsadó	12	71
Kontrollingra külső tanácsadó	11	41
A termelésre külső tanácsadó	9	69
Beszerezésre külső tanácsadó	5	67
Logisztikára külső tanácsadó	5	79
Költséggazdálkodásra külső t.	4	67
Készletgazdálkodásra külső t.	2	75
Bérgazdálkodásra külső t.	2	50

N=301, n=159, hiányzó vállalatok száma (N)= 22, (n) = 10

A vezérigazgatói kérdőívek válaszai alapján minőségbiztosításra (54%), információmenedzsmentre (24%) kérnek fel külső tanácsadókat. Ha megnézzük a második oszlop adatait, ami azt tartalmazza, hogy a B2B vállalatok és az összes vállalatnak, mekkora az aránya, amelyek igénybe vették az adott külső szolgáltatókat, akkor azt mondhatjuk, hogy a készletgazdálkodásra, költséggazdálkodásra, értékesítésre, beszerzésre, logisztikára, pénzügyi szolgáltatásokra vesznek igénybe nagyobb hányadban külső tanácsadókat, a többségében B2B

⁷ Felső vezetés/stratégiaalkotás, Marketing, Controlling, Termelés, Beszerzés, Készletgazdálkodás, Számvitel, Bérgazdálkodás, Műszaki fejlesztés, Szervezeti fejlesztés, Értékesítés, Logisztika, Költséggazdálkodás, Minőségbiztosítás, Információmenedzsment, Emberi erőforrás menedzsment, Pénzügy, Egyik sem

kapcsolatokkal rendelkező vállalatok. Érdekes, mennyire alacsony az információmenedzsmentre külső szolgáltatót alkalmazó vállalatok aránya.

A magyarázó változókat vizsgálva azt tapasztalhatjuk, hogy egyedül a vállalat mérete befolyásolja a külső tanácsadók és a vállalat kapcsolatát. Minél nagyobb a vállalat annál inkább alkalmaznak külső tanácsadókat marketingben, felsővezetésben, emberi erőforrásmenedzsmentben, információmenedzsmentben, és szervezeti fejlesztésre ($p < 0,05$).

Hivatkozások:

1. Bauer András – Berács József: Marketing, 1996, Aula kiadó, Budapest
2. Drótos György: Vissza a jövőbe? Outsourcing az információtechnológiai szolgáltatások körében, Vezetéstudomány, 1995. december
3. Gerencsér András: Gazdagok vagyunk, vagy nem elég fejlettek?,
4. <http://www.mek.iif.hu/porta/szint/muszaki/szamtech/wan/netwshop/netwsh00/gerencs/gerencs.htm>

2.7. Vevő kiszolgálás - Bernschütz Mária

Ebben a tanulmányban arra keressük a választ, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak a vállalatok partnereik kiszolgálásának. Figyelemmel kísérek-e vevőiknek nyújtott szolgáltatásaik színvonalát, illetve hogyan kezelik a vállalatokkal való kapcsolataikban felmerült panaszhelyzeteket. A vizsgálatunk középpontjába azon vállalatok kerültek, amelyeknek vevői több, mint 50 százalékban más *vállalatok*. A kutatás adatbázisában 53 százalék azoknak a vállalatoknak az aránya, akik túlsúlyban más vállalatokkal állnak üzleti kapcsolatban, így ők alkotják elemzésünk tárgyát.

Az első táblázatból látszik, hogy azon vállalatok aránya, amelyeknek vevői több, mint 50 %-a *más vállalat*; az adatbázisunk felét adják.

A vizsgált vállalatokat a következő változókkal jellemeztük::

- a vállalat mérete (kis, közepes, nagy),
- a vállalat piaci teljesítménye (lemaradó, átlagos, vezető),
- a vállalat piaci céljai (piaci pozíciók megtartása, mérsékelt növekedés, agresszív növekedés).

Az 1. táblázat mutatja meg, hogy a mintában szereplő szervezeti piacokon működő vállalatok milyen jellemzőkkel bírnak:

1. sz. táblázat: A szervezeti piacokon működő vállalatok jellemzői

	Összes vállalat		Azoknak a vállalatoknak az aránya, az összes vállalaton belül, amelynek vevői több, mint 50 %-ban más vállalatok.		B2B kapcsolatok aránya az összes kapcsolathoz képest
	N= 301		n=159		n/N
	Gyakoriság	Százalék	Gyakoriság	Százalék	
Vállalat mérete	%		%		%
Kisvállalat	73	24,3	39	24,5	53
Középvállalat	126	41,9	65	40,9	51
Nagyvállalat	102	33,9	55	34,6	54
Összesen	301	100	159	100	53
Teljesítmény					
Lemaradó	85	30,7	38	26,2	44
Átlagosan teljesítő	98	35,4	53	36,6	54
Vezető	94	33,9	54	37,2	57
Összesen	301	100	159	100	53
Piaci célok					
Piaci pozíciók megtartása	86	29,5	49	30,8	56
Mérsékelt növekedés	184	63	96	60,3	51
Agresszív növekedés	22	7,5	14	9	63
Összesen	301	100	159	100	52

A fenti táblázatot három nagyobb oszlopba osztottuk. Az első oszlop tartalmazza azokat a gyakoriságokat, amely az egész mintára vonatkozik (N=301). A második oszlop azoknak a vállalatoknak a megoszlását mutatja, amelynek vevői több, mint 50 %-ban más vállalatok (n=159). A harmadik oszlop, pedig a két előző oszlop viszonyzáma (n/N).

A vezető vállalatok 57 százaléka, és az agresszívan növekedők 63 százaléka alkotja a panaszkezelési eljárások értékelésének adatbázisát. Következésképpen túlnyomórészt vezető, és növekedő vállalatok teszik ki a megkérdezettek körét.

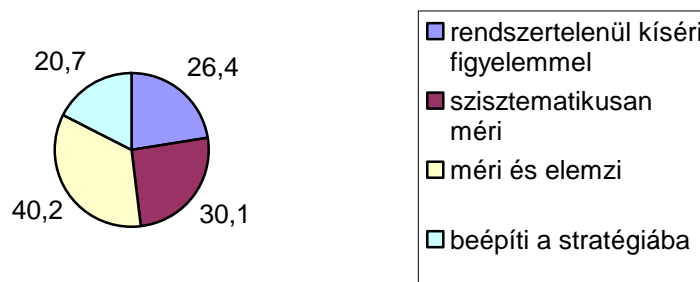
Az adatok elemzése során három fontos kérdésre kerestünk választ:

1. A vállalatok milyen hangsúlyt fektetnek a szolgáltatási színvonal követésére, mérésére?
2. Milyen a vállalatok panaszkezelési gyakorlata?
3. Jogos panasz esetén milyen kompenzációt alkalmaz a vállalat?

2.7.1.. A szolgáltatási színvonal követése, mérése

Arra voltunk kíváncsiak, hogy a szolgáltatási színvonal mérése mekkora arányban érinti a megkérdezett vállalatokat (N=159). Az első ábrából látszik, hogy a vállalatok 26,4 % -a rendszertelenül figyeli a szolgáltatásait, szisztematikusan 30,1 % -a, és a legnagyobb arányú, a mérő és elemző vállalatok – 40,2 % . A legkisebb, pedig azoknak az aránya – 20,7 % , akik a stratégiájukba is beépítik az így nyert információkat.

1. sz. ábra: A szolgáltatási színvonal mérése



A második táblázat tartalmazza azokat az információkat, hogy a vállalatot leíró főbb jellemzők szerint, hogyan alakul a szolgáltatási színvonal mérése.

2. sz. táblázat: A szolgáltatási színvonal mérése vállalati jellemzők szerint

Vállalati jellemzők	Aránya a B2B vállalatokon belül (N=159)	A szolgáltatási színvonal alakulását a vállalat			
		Rendszertelenül kíséri figyelemmel	Szisztematikusan méri	Méri és elemzi	Beépíti a stratégiába
Aránya a B2B vállalati kapcsolaton belül (N=159)	%	26,4	30,1	40,2	20,7
Teljesítmény					
Lemaradó	26,2	38,5	23,9	19,7	23,3
Átlagosan teljesítő	36,6	41	43,5	27,9	36,7
Vezető	37,2	20,5	32,6	52,5	40,0
	100	100	100	100	100
Méret					
Kisvállalat	24,5	33,3	14,6	12,5	9,1
Középvállalat	40,9	40,5	50	39,1	39,4
Nagyvállalat	34,6	26,2	35,4	48,4	51,7
	100	100	100	100	100
Piaci célok					
Piaci pozíciók megtartása	30,8	41,5	22,9	23,4	18,8
Mérsékelt növekedés	60,3	48,8	66,7	68,8	59,4
Agresszív növekedés	9	9,8	10,4	7,8	24,9
	100	100	100	100	100

N=159

Az adatbázisunk vállalatainak megoszlását a főbb jellemzők szerint, a 2. táblázat első oszlopa tükrözi. A teljesítményt figyelembe véve a legnagyobb arányban a vezető vállalatok vannak (37, 2 %). Ha a vállalat méretét nézzük, akkor a középvállalatok (40, 9%) jelentik a legnagyobb súlyt. Ha a piaci célok szerint vizsgáljuk a vállalatokat, akkor a mérsékelt növekedést célul tűző vállalatoknak a reprezentációja a legnagyobb arányú (60, 3%).

Ezen belül megnéztük, hogyan alakul az almintákban a szolgáltatási színvonal követése.

Az átlagosan teljesítő vállalatok képviselik a legnagyobb arányt a rendszertelenül és a szisztematikusan figyelemmel kísért vállalatok között, miközben a mérő és elemző, a stratégiába beillesztő vállalatok között a vezető vállalatok „haladnak elől”. Következésképpen az átlagosan teljesítő vállalatokra jellemző egyrészt, hogy rendszertelenül, vagy rendszeresen gyűjti az információkat, de ezekkel az információkkal nem kezd semmit. Ellenben a vezető vállalatok, azok amelyek nemcsak rendszeresen figyelemmel kísérik a szolgáltatások színvonalát, de fel is használják az így nyert adatokat.

Ha a vállalat méretét nézzük, mint vállalati leíró jellemzőt, a következőket állapíthatjuk meg. A középvállalatokra az átlagosnál jobban jellemző, hogy szisztematikusan mérik a szolgáltatási színvonalat, miközben a mérő és elemző, a stratégiába beépítő vállalatok között a nagyvállalatok „vezetnek”. Ha a piaci célokra tekintünk, látni fogjuk, hogy a mérsékelt növekedést célul tűző vállalatok, minden leíró jellemzőben döntő arányt képviselnek. Az összefüggések elemzésének átláthatóbb formában a következő táblázat ad összefoglalást:

3. sz. táblázat: A szolgáltatási színvonal értékelése és a vállalati jellemzők közötti összefüggések ⁸

	Vállalatméret	Piaci teljesítmény	Piaci célok
Rendszertelenül kíséri figyelemmel		-0,23*	
Szisztematikusan méri			
Méri és elemzi	0,25*	0,27*	
Beépíti a stratégiába			0,2*

*p<0,05

A „vállalat mérete (kis, közép, nagyvállalat)” és „a rendszeres szolgáltatás mérés és elemzés” között gyenge pozitív kapcsolat létezik. Minél nagyobb a vállalat, annál nagyobb a valószínűsége, hogy szisztematikusan mérik és elemzik a beérkezett információkat.

A „piaci teljesítmény (lemaradó, átlagos, vezető vállalat)” és a „rendszertelenül mérés” között gyenge negatív kapcsolat áll fenn. Minél vezetőbb pozícióban van a vállalat, annál inkább megkísérli szisztematikussá tenni a szolgáltatásainak mérését. Valamint, gyenge pozitív kapcsolat mutatkozik a gyakori mérés és a piaci teljesítmény között. Ez azt jelenti, hogy minél inkább jobb a teljesítménye egy vállalatnak, annál inkább figyel és elemzi a szolgáltatási színvonal alakulását.

⁸ Mindegyik mutató Kendall tau mutatót tartalmazza (p<0,05). A kapott eredmények nagyon alacsonyfokú kapcsolatot jelentenek.

A „piaci célok (pozíciók megtartása, mérsékelt növekedés, agresszív növekedés”) és „az információkat beépíti a marketing stratégiába” között gyenge pozitív kapcsolat áll fenn. Minél inkább erőteljesebb a növekedési szándéka a vállalatnak, annál inkább használja fel a szolgáltatási színvonal értékeléséből származó adatokat.

Összességében kedvezőtlen az az eredmény, hogy a szolgáltatási színvonal nyomon követése nem igen nyújt alapot a stratégia tervezés számára. Ebből következhet, hogy az információk talán csak a mérés szintjén megragadnak, az eredményekkel hosszú távon nem foglalkoznak.

2.7.2. Milyen a vállalatok panaszkezelési gyakorlata?

A vállalatok panaszkezelési gyakorlatának a megkérdezése és elemzése előtt, először arról kérdeztük meg a vállalatokat, hogy egyáltalán létezik-e a vállalatuknál formális panaszkezelési eljárás. A negyedik táblázat a leíró változók szerinti kategóriákban mutatja a megoszlásokat.

4. sz. táblázat: Panaszkezelési eljárás a vállalatoknál

Vállalati jellemzők	Van formális panaszkezelési eljárás
	%
Teljesítmény	
Lemaradó	26
Átlagosan teljesítő	32,3
Vezető	41,7
	100
Méret	
Kisvállalat	18,3
Középvállalat	42,3
Nagyvállalat	39,4
	100
Piaci célok	
Piaci pozíciók megtartása	26,7
Mérsékelt növekedés	64,4
Agresszív növekedés	8,9
	100

n=104⁹

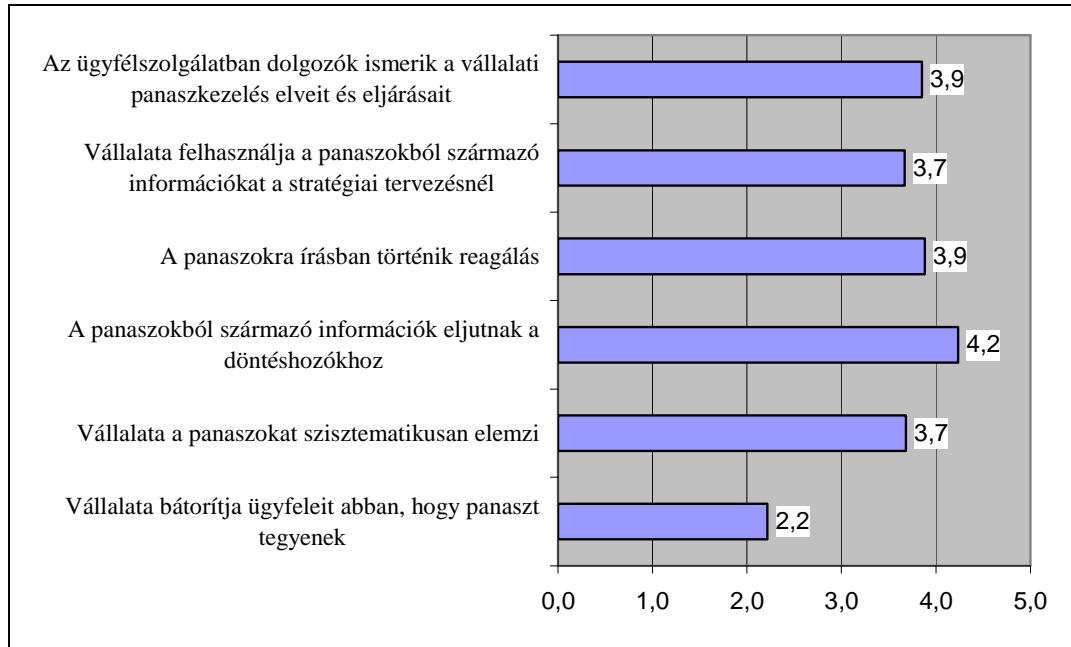
A vizsgált vállalatok (N=159) 65%-nak van panaszkezelési módszere. Kiemelkedő különbséget a lemaradó és a vezető vállalatok összehasonlítása során lehet észrevenni. A vezető

⁹ n=104, mert csak azokat a vállalatokat elemeztük a 4. táblázatban, ahol létezik formális panaszkezelési eljárás.

(41,7%) és a növekedést fontolgató (64,4%) vállalatok nagy aránya él a panaszkezelési módszerek formális keretbefoglalásával.

A 2. ábrán a panaszkezelés jellemzőit mutatjuk be.

2. sz. ábra: A panaszkezelés jellemzői



1= egyáltalán nem jellemző, 5= nagyon jellemző

n=159

Ebből az ábrából észrevehető, hogy a vállalatok mennyire nem ösztönzik, motiválják a vevőiket arra, hogy panaszt tegyenek. A vállalatok nem ismerték fel, mekkora hasznot nyújt az ilyen „kéretlen” információ. A legnagyobb átlaggal szerepel és pozitívumként számolhatunk azzal a jelenséggel, hogy a panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókig. Bár nem alacsony átlagértékekkel szerepel az ügyfélszolgálatban dolgozók panaszkezelésének ismerete és az, hogy a panaszokra írásban reflektálnak a vállalatok leginkább, a javulásra törekedni kellene.

A legszembetűnőbb összefüggés a *panaszkezelési módszerek* között és a *vállalat mérete* között létezik (ötödik táblázat). Minél nagyobb a vállalat mérete, annál inkább jut el az információ a döntéshozókig, amelyre írásban történik reagálás, valamint ezeket a hasznos információkat beépítik a stratégiába, emellett az ügyfélszolgálatban dolgozók, akik közvetlen kapcsolatban állnak – ebben az esetben -, más vállalatokkal tisztában vannak a panaszkezelési módszerekkel.

5. sz. táblázat: A panaszkezelési módszerek és vállalati jellemzők közötti összefüggés

PANASZKEZELÉS MÓDSZERE /VÁLLALATI JELLEMZŐK	Vállalati méret
Vállalata bátorítja ügyfeleit abban, hogy panaszt tegyenek	
Vállalata a panaszokat szisztematikusan elemzi	
A panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókhoz	
A panaszokra írásban történik reagálás	0,25*
Vállalata felhasználja a panaszokból származó információkat a stratégiai tervezésnél	0,24*
Az ügyfélszolgálatban dolgozók ismerik a vállalati panaszkezelés elveit és eljárásait	0,27*

* $p < 0,05$ ¹⁰

2.7.3. A panaszkezelés módszerei

A panaszkezelésnek többféle módja van. A folyamat igazságossága arra vonatkozik, hogy a reklamáló vevő értékeli magában azt a folyamatot is, amely során a kompenzációhoz hozzájutott. Kutatások során [Hoffman és társai,1995] bebizonyosodott, hogy azokat a panaszhelyzet megoldásokat, ahol gyorsan találtak megoldást, sokkal hatékonyabbnak értékelik a vevők, mint ahol ez lassan történt meg.

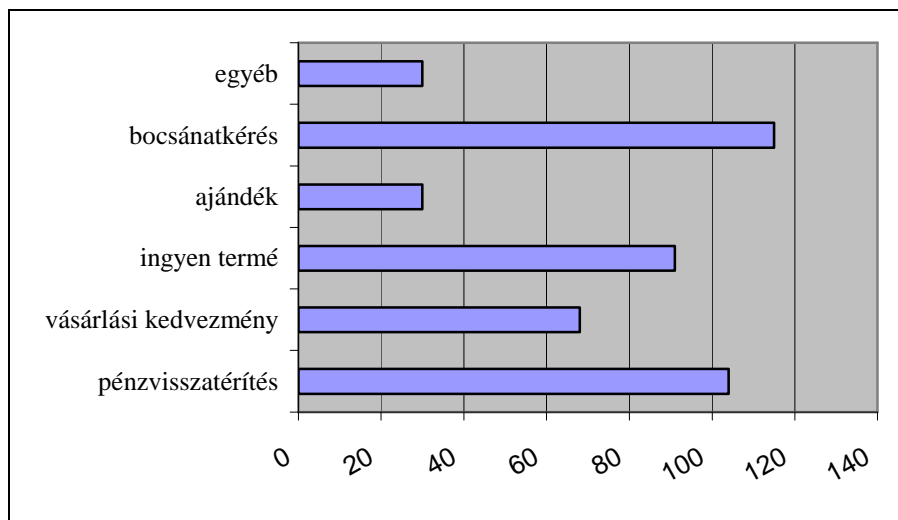
¹⁰ Mindegyik mutató Kendall tau mutatót tartalmazza $p < 0,05$

Ugyanez vonatkozik a folyamat formalizáltságára is: minél formálisabb a panaszmenedzsment (formulák kitöltése, stb.), annál kevésbé tartják a vevők a panaszkezelést hatékonynak. Ilyen elemek még a rugalmasság, az elérhetőség (mennyire könnyű reklamálni), az informáltság (mennyire látják el a reklamálót információkkal a panaszkezelés folyamatára vonatkozóan) és az, hogy mennyire van beleszólása a végső kimenetbe a vevőnek [Tax és tsai,1998].

A kérdőívben a következő panaszkezelő módszerekre kérdeztünk rá: Pénz-visszatérítés, Vásárlási kedvezmény, Ingyen termék, Ajándék, Bocsánatkérés, Egyéb kompenzáció.

A jogos panasz esetén ezekkel a kompenzációkkal él a vállalat (3. ábra). A legismertebb és leginkább használt a bocsánatkérés, valamint a pénzvisszatérítés. Ez a két kompenzációfajta független a vállalatok piaci céljától, teljesítményétől, mindegyik vállalat szívesen alkalmazza.

3. sz. ábra: A kompenzáció módja



n=159

Megkértük a válaszadókat arra is, hogy rangsorolják a kompenzációkat. A fontossági sorrend így alakult:

1. bocsánatkérés
2. pénz-visszatérítés
3. ingyen termék
4. vásárlási kedvezmény
5. ajándék

Ebből a felsorolásból is látszik, mennyire közkedvelt a bocsánatkérés kompenzációként. Ennek több oka is lehet egyrészt a vállalat „olcsón” túljut a panasz keltette feszültségen, másrészt ez a „legemberibb” megoldás.

Összegzésképpen megállapíthatjuk, hogy a vállalatok elismerik a panaszkezelési fontosságát, és megpróbálnak jobb megoldást keresni a felmerülő piaci problémákra. De a stratégiai szintre még nem emelkedett a panaszokból nyerhető információk kiaknázásának lehetősége. Elsősorban a vállalat méretével magyarázhatók a panaszkezelési módszerek színvonala, de a piaci teljesítmény eredmény is befolyásolja a kialakult panaszkezelést.

Hivatkozások:

- Hoffman,K.D. – Kelley,S.W. – Rotalsky,H.M. (1995): Tracking Service Failures and Employee Recovery Efforts. *Journal of Services Marketing*, 9 (2) 49-61
- Hunt, H.K. (1991): Consumer Satisfacion, Dissatisfaction and Complaining Behavior. *Journal of Social Issues*, 47, (1) 116.o.
- Tax,S.S. – Brown,S.W. – Chandrashekar,M. (1988): Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62 (April) 60-76

3. ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány a vállalatközi kapcsolatok jellemzésével foglalkozik. Vizsgáltuk egyrészt azt, hogy a piaci környezet jellemzői, a tulajdonviszonyok hogyan befolyásolják a vállalatközi kapcsolatokkal szembeni elvárásokat, az együttműködés egyes jellemzőit és sikerét. A következőkben összefoglaljuk a kutatás első, kvantitatív szakaszának főbb megállapításait.

A tanulmány a vállalatközi kapcsolatok jellemzésével foglalkozik. Vizsgáltuk egyrészt azt, hogy a piaci környezet jellemzői, a tulajdonviszonyok hogyan befolyásolják a vállalatközi kapcsolatokkal szembeni elvárásokat, az együttműködés egyes jellemzőit és sikerét. A következőkben összefoglaljuk a kutatás első, kvantitatív szakaszának főbb megállapításait.

3.1. Az együttműködés jellemzői, formái

1. A disztribúciós kapcsolatoknál mind az értékesítési irányok, mind az árak mértéke kevés változást mutat a korábbi évekhez képest. Várható hogy ezen arányok hosszabb távon is stabilak maradnak, s nem mutatnak jelentős eltérést az időbeni fejlődés során.
2. Az értékesítési irányok kevésbé függenek a piaci szerkezettől, azonban megállapítható, hogy a versenyző piacon működő vállalatok elsődlegesen a nagykereskedelmi értékesítési irányt követik.
3. A versenypiacon működő vállalatok bátrabban fordulnak a közvetlen értékesítés, telemarketing és elektronikus kereskedelem felé. A nemzetközi trendek is elmozdulást jeleznek előre. Ezek lényege, hogy a vállalatok, miután elérték az értékesítési tevékenységek egy viszonylag magas szintjét, bátrabban nyitnak például az elektronikus kereskedelem felé, a szervezetközi piacokon is.
4. A logisztika terén a vállalatok főként a fuvarozás, szállítmányozás területén veszik igénybe külső cégek segítségét. Mind a jelenlegi, mind a tervezett kihelyezéseknél a megkérdezettek nem gondolkoznak abban, hogy értéknövelt logisztikai szolgáltatásokat, illetve az ellátási lánc koordinációjával kapcsolatos tevékenységeket kiadjanak a hatáskörükből.
5. A legtöbb vállalat a fejlett európai országokat tekinti elsődleges exportrelációként, viszont az is látható, hogy ezeknek az országoknak a tényleges részesedése az exportárbevételből jóval elmarad a nekik tulajdonított fontosság mögött. Elképzelhető, hogy megfelelő külkereskedelmi feltételek esetén a vállalatok nagyobb hangsúlyt fektetnének ezekre a relációkra is.

6. A vállalatok többsége (69%) etnocentrikus marketingstratégiát gyakorol a külföldi piacokon, azaz a hazai marketingeszközöket használja más országokban is. A differenciálatlan stratégiát többféle okra vezethetjük vissza. Egyrészt a cégek nem képesek felvállalni a külföldi reklámozás költségeit, vagy egyszerűen nem tartja szükségesnek az eltérő marketingstratégiát. A külföldön való sikeresebb fellépéshez differenciált marketing erőteljesebb alkalmazására lenne szükség.

7. A cégek döntően két csatornát: közvetítő cégeket (39.29%) és direkt értékesítést (46.03%) használnak termékeik külföldi értékesítésére. Feltételezhetően, a közvetlen értékesítés jelentős része szervezeti piacra történik. A közvetítő cégek, képviselők pedig egy többszereplős csatornarendszernek az első állomásai. Úgy tűnik, hogy a vállalatok nem igazán használnak párhuzamos csatornákat. Az egyes külkereskedelmi csatornák között negatív korreláció mutatható ki. Így például a közvetítőket alkalmazó cégekre nem jellemző, hogy közvetlenül a felhasználóknak értékesítsenek.

8. Az exportpiacokon a vállalatvezetők szerint az elsősorú sikertényező az exporttermék minősége, de nagyon fontos a külkereskedelmi kapcsolatok kiépítése, valamint a rugalmas és gyors szállítás is.

9. A vállalatok termékeiknek 70.1 százalékát folyamatos, hosszú távú kapcsolatok keretében exportálják. A többszöri, ismétlődő, illetve az eseti exporttranzakciók egyike sem jellemző.

10. A banki kapcsolatokban a bankok számának van egy optimális száma, amely fölött már nem érdemes új kapcsolatokat létesíteni a túlzott adminisztrációs teher miatt. Ha viszont csak egy bankkal vannak a vállalatok kapcsolatban, akkor nagyon is kiszolgáltatottnak érezhetik magukat.

11. Az, hogy a számlavezető bankok száma jóval kevesebb, mint az általános banki kapcsolatoké arra utal, hogy a bankok között valóban van verseny, s a vállalatok nem minden szolgáltatást vesznek a számlavezetőjüktől igénybe, hanem körül néznek a piacon, s a számukra az adott tranzakció (pl. hitelfelvétel) szempontjából legelőnyösebb ajánlatot választják.

12. Az internet alkalmazásokat csak kis mértékben alkalmazzák a vállalatok kapcsolattartásra. Az internet alkalmazások körét leginkább a vállalat mérete befolyásolja. A nagyobb vállalatok jobban

kihasználják az Internet lehetőségét belső kapcsolatokra (intranet, kapcsolat a befektetőkkel, alkalmazottakkal, állások meghirdetése, stb.), valamint a vállalat bemutatására (cég és termékeinek bemutatása), addig a vevőkkel szorosabb kapcsolatot jelentő kérdésekben (kapcsolattartás a vevőkkel, online megrendelés fogadása, online kiskereskedelem) nincs szignifikáns eltérés a különböző méretű vállalatok között. Az internet alkalmazások a teljesítménnyel is összefüggnek: összességében a vezető vállalatokra jobban jellemzőek a szélesebb körű internet alkalmazások.

13. A szakirodalom a horizontális együttműködéseket komplexebbnek tartja, mint a hagyományos vertikális kapcsolatokat (beszállító-termelő), mert a horizontális szövetségek a partnerek szervezeti struktúrájának szerves részeivé válnak, míg a vertikális kapcsolatoknál már meglévő szállítói-vevői kapcsolatokra épülnek. Ennek ellenére a minta vállalatai elsősorban horizontális stratégiai szövetségek (közvetlen, külföldi és potenciális versenytárs) tagjai. A vertikális partneri (vevői, szállítói) kapcsolatok kisebb arányban vannak jelen. Ha stratégiai szövetségek egyes területeit vizsgáljuk, látható, hogy a legjellemzőbb a marketingtevékenység összehangolása, amely tipikus a horizontális együttműködéseknél. A termelés, beszerzés közepes jelentőséget kap a stratégiai együttműködésekben, a kutatási, fejlesztési tevékenység pedig abszolút marginális területe a partneri kapcsolatoknak.

14. Az önkormányzatokkal való kapcsolatokat vizsgálva azt az eredményt kaptuk, hogy a vállalatok összességében nem érzékelik, hogy a helyi gazdaságirányítás jelentősen támogatná őket. Úgy érzékelik, hogy legkevésbé az adókedvezmények területén segíti őket az illetékes önkormányzat, a többség nem érzi a technikai infrastruktúrát fejlesztő, a helyi munkaerőpiac képzését megkönnyítő intézkedéseket sem. Ha az érem másik oldalát vizsgáljuk azaz, mennyire támogatja a vállalat az önkormányzatokat, sokkal pozitívabb válaszokat kapunk Fő támogatási terület az adófizetés, a telephely vonzáskörzetében élő lakosság számára munkahelyek teremtése, továbbá a szakirányú oktatás támogatása.

15. A vállalatok kapcsolódása más szakmai szervezetekhez nem igazán jelentős. A legtöbb szervezethez nem fűzik szoros szálak őket. A felsorolt szakmai szervezetek, így pl. a helyi gazdasági kamarák, szakmai kamarák, munkaadói és munkáltatói szövetségek sem pozitív, sem negatív irányban nem befolyásolják a mintában szereplő vállalatokat. Pedig sok területen fontosnak tartanák a válaszadók a támogatást. Az egyik ilyen kiemelkedő terület a műszaki fejlesztés, amelyben a vállalatok fele (51.1%) segítséget, pályázati lehetőséget várna a szakmai szervezetektől. Továbbá a menedzsment- és marketingkérdésekben, valamint az információmenedzsment területén is szívesen fogadnák a vállalatok a tanácsadást a szakmai szervezetek részéről.

16. Külső tanácsadók alkalmazásában nagyon változatos a kép. Általánosságban megállapíthatjuk, hogy egyedül a vállalat mérete befolyásolja a külső tanácsadók alkalmazását. Minél nagyobb a vállalat annál inkább alkalmaznak marketingben, felsővezetésben, emberi erőforrásmenedzsmentben, információmenedzsmentben, és szervezeti fejlesztésre külső tanácsadókat.

17. A hibás teljesítésre való megfelelő reakció az elégedettség-növelésnek egy alapvető fontosságú eszköze. Ezért a panaszkezelés egyre nagyobb jelentőséget nyer. Eredményeink szerint a vezető a növekedő vállalatok nagy aránya él a panaszkezelési módszerek formális keretbefoglalásával.

18. A panaszkezelés terén alapvető hiányosság, hogy, hogy a vállalatok nem ösztönzik, motiválják a vevőiket arra, hogy panaszt tegyenek. A vállalatok nem ismerték fel, mekkora hasznot nyújt az ilyen „kéretlen” információ. Pozitívumként számolhatunk azzal a jelenséggel, hogy a panaszokból származó információk eljutnak a döntéshozókig.

3.2. A kapcsolatok értékelése

1. A külső logisztikai szolgáltatások színvonalát többnyire jó színvonalúnak értékelik a vállalatok. Ennek ellenére nem jellemzőek a hosszú távú szerződések a vállalat és a logisztikai szolgáltatásokat nyújtó cég között. A mintába tartozó vállalatok több mint háromnegyede (77%) 1 éves szerződést köt.

2. A kényszerítő jellegű információcsere sokkal jellemzőbb a bank-vállalat kapcsolatokra, mint az önkéntes. Ez azt is mutatja, hogy ma még nem tekinthetjük a két fél közötti kapcsolatot igazán szoros kapcsolatnak. A vállalatok nem bíznak teljesen meg banki partnerükben, éppen csak annyit mondanak magukról, amennyi szükséges. Pozitív tendenciára utal viszont a bank-vállalat kapcsolatokban, hogy a '99-es válaszokhoz mérten javulás történt, az információk cseréjének megítélésében.

3. Az információcsere formalizáltsága, azaz annak a mértéke, hogy milyen mértékben adnak egymásnak a partnerek információkat szerződésen kívül is, szintén méri a kapcsolat minőségét. Mintánkban a vállalatok közepesre értékelték ezt a jellemzőt, azaz bizonyos esetekben csak a szerződésben foglaltaknak megfelelően adnak egymásnak információt a bankkal, bizonyos esetekben pedig eltérnek ettől, s azon túl is (vagy az alatt) adnak információt.

4. Általában kevésbé jellemzőek az informális megállapodások és szóbeli egyezségek a bankok és vállalati ügyfelek kapcsolatára, azonban mégis vannak területek, ahol lehetséges még a banki üzletmenetben is a kapcsolat formalizáltságának enyhítése. A segítőkészség dimenzió a bank-vállalat kapcsolatban azt jelenti, hogy mennyire érzékeli a vállalat azt, hogy a bank nemcsak a saját hasznát keresi az adott kapcsolatban, hanem szolgáltatásaival és a kapcsolattartón keresztül munkatársaival mindig figyelembe veszi a vállalat érdekeit is, hiszen ez lehet az alapja egy hosszú távú, kétoldalú kapcsolatnak. A segítőkészség vonatkozásában nem túl pozitív a vállalatok véleménye a bankjukról, ami azt jelzi, hogy van mit javítani a bankok ügyfelek felé irányuló kapcsolatában.

5. Úgy tűnik a magyar vállalati pénzügyi vezetők értékelése alapján, hogy egyfajta holisztikus képet alkotnak bankjukról, s nem részleteiben értékelik a kapcsolatot, hanem az egész kapcsolatról van vagy pozitív vagy negatív értékelésük. Ez ellentétes a nyugat-európai, amerikai tapasztalatokkal, ahol vezetők sokkal árnyaltabban ítélik meg banki kapcsolataikat.

6. Még nem mondható el, hogy a vállalatok széles körben alkalmazzák az Internetet a vállalati kapcsolatok hatékonyságának javítása érdekében. Az eredmények azt mutatják, hogy ezt technológiát inkább jövőbeli lehetőségei miatt ítélik meg pozitívan, mintsem az alapján, hogy a vállalati sikerhez milyen a jelenlegi hozzájárulása.

7. Egy vállalatnak akkor éri meg önállóságát bizonyos mértékig feladni és hosszú távú, stratégiai együttműködésre lépni, ha a stratégiai szövetség révén jobb vállalati teljesítményt képes elérni, mint önállóan. A megkérdezett vállalatvezetők többségében úgy vélekedtek, hogy a stratégiai szövetség létrehozásával alapvetően kedvező változás következett a vállalat teljesítményében. A kedvezőtlen változás egyáltalán nem jellemző a szövetségekre.

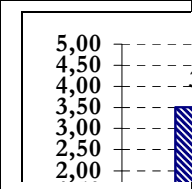
8. Az önkormányzat és a vállalat támogató tevékenységének megítélése között jól észlelhető az aszimmetria. A vállalatok saját hozzájárulásukat magasabbra értékelik, mint az önkormányzatok támogatását.

3.3. További kutatási irányok

1. Az elkövetkező kvalitatív kutatásnak erőteljesebben kell foglalkozni a vállalatok közötti kapcsolatok szubjektív változóival, mint pl. az elkötelezettség, a függőség, az információ megosztás, a kommunikáció formái.

2. A kapcsolatok értékelése inkább a válaszadók szubjektív értékítéletén alapul. A későbbi elemzések, esettanulmányok során az objektív számszerűsíthető mutatókra nagyobb hangsúlyt kell helyezni.

3. Szükséges a vállalatközi kapcsolatok komplex vizsgálata is, annak a kérdésnek a pontosabb megválaszolása, hogy hogyan tudják a vállalatok kapcsolati hálójuk révén növelni eredményességüket. Ehhez valamennyi részterületet együttesen vizsgáló többváltozós statisztikai elemzésekre és esettanulmányokra van szükség, amelyeket a projekt későbbi szakaszaiban kívánunk elvégezni.



A kutatási program támogatói

A hároméves kutatási program elindítását hazai vállalatok tették lehetővé, akiknek ezúton is köszönetünket fejezzük ki. A kutatási program lebonyolítását a következő vállalatok ill. intézmények tették és teszik lehetővé:

OTP Bank Rt.

Mol Rt.

Magyar Külkereskedelmi Bank Rt.

Nemzeti Fejlesztési Hivatal

Vállalatgazdasági Tudományos Egyesület

Vállalatgazdasági Tudományos és Oktatási Alapítvány

A műhelytanulmány-sorozat megjelenik 100 példányban

A kiadásért felelős: Chikán Attila igazgató

ISSN 1787-1891 (nyomtatott)

ISSN 1787-6915 (online)