

ÉRTÉKTEREMTŐ TÉNYEZŐK A VEVŐI ÉS A BESZÁLLÍTÓI KAPCSOLATOKBAN A VÁLLALATI VERSENYKÉPESSÉG TÜKRÉBEN

VALUE-CREATING FACTORS IN CUSTOMER AND SUPPLIER RELATIONSHIPS IN THE LIGHT OF CORPORATE COMPETITIVENESS

Az üzleti (vevői, illetve beszállítói) kapcsolatok értéket teremthetnek vagy értéket rombolhatnak. E kapcsolatok értéktremtő potenciáljának felismerése, a kapcsolatok kezelésének képessége, az ezzel kapcsolatos vállalatvezetői attitűd és szemléletmód fontos sikertényező lehet. A szerzők tanulmányukban versenyképes és kevésbé versenyképes vállalatok vezetőinek megközelítését hasonlítják össze a BCE Versenyképesség Kutató Központ legutóbbi kérdőíves felmérésének eredményei alapján. Az elemzések azt jelzik, hogy a versenyképesebb vállalatok nyitottabbak az üzleti partnereik felé, és különösen nagyobb figyelmet fordítanak a beszállítói kapcsolatokra. A klasszikus elvárások (kiszolgálási színvonal, költségek) mellett kiemelten fontosnak tartják a hosszabb távú értékeket, a megbízhatóságot, a kapcsolatokban megjelenő szakértelmet, tanulási lehetőséget, és összességében inkább tekintenek értékteremtő tényezőként az üzleti kapcsolatokra, mint a kevésbé versenyképes vállalatok.

Kulcsszavak: versenyképesség, üzleti kapcsolatok, vevői és beszállítói kapcsolatok, értékteremtő tényezők, értékteremtés

Business (customer and supplier) relationships can create or destroy value. Recognition of the value-creating potential of relationships and the ability to manage them, as well as the managers' attitudes and approach in this regard, can become important success factors. In this study, the authors compare the approaches of managers in competitive and less competitive companies based on the results of the latest questionnaire survey conducted by the Competitiveness Research Centre of Corvinus University of Budapest. Their analysis indicates that competitive companies are more open with their business partners and pay more attention to supplier relations. In addition to the classic expectations (such as service quality, costs), they place a high value on longer-term values, reliability, expertise and learning opportunities in the relationship, and, overall, they tend to view business relationships as a more value-creating factor than less competitive companies.

Keywords: competitiveness, business relationships, customer–supplier relationships, value drivers, value creation

Finanszírozás/Funding:

A szerzők a tanulmány elkészítésével összefüggésben nem részesültek pályázati vagy intézményi támogatásban. The authors did not receive any grant or institutional support in relation with the preparation of the study.

Szerzők/Authors:

Dr. Wimmer Ágnes^a (agnes.wimmer@uni-corvinus.hu) egyetemi tanár; Dr. Csesznák Anita^a (anita.csesznak2@uni-corvinus.hu) egyetemi docens

^aBudapesti Corvinus Egyetem (Corvinus University of Budapest) Magyarország (Hungary)

A cikk beérkezett: 2023. 01. 30-án, javítva: 2023. 05. 23-án és 2023. 07. 20-án, elfogadva: 2023. 09. 04-én.

The article was received: 30. 01. 2023, revised: 23. 05. 2023 and 20. 07. 2023, accepted: 04. 09. 2023.

Tanulmányunk célja a hazai vállalatok üzleti (vevői és beszállítói) kapcsolatokra vonatkozó szemléletmódjának, attitűdjének, képességeinek vizsgálata a vállalati versenyképesség tükrében. Az üzleti vállalkozások teljesítményét és versenyképességét természetesen nem csak saját, belső erőforrásaik és ezek kezelése, hanem az

érintettekkel, és ezen belül ellátási lánc partnereikkel, vevőikkel és beszállítóikkal való kapcsolataik is erőteljesen befolyásolják.

Elemzésünkben a Versenyképesség Kutató Központ vállalati kérdőíves felméréseinek adataira, vállalatvezetői észlelésekre, véleményekre építve azt vizsgáljuk, hogy mi

jellemzi a hazai vállalatok, és ezen belül a versenyképebb vállalatok vevői és beszállítói kapcsolataihoz való hozzáállását. Milyen – üzleti kapcsolatokra vonatkozó – jellemzők, szemléletmódok, megközelítések, képességek terén észlelhető eltérés a versenyképes és kevésbé versenyképes vállalatok között? A vállalkozói kapcsolatok vizsgálatára irányuló szakirodalomban a vevői kapcsolatok elemzése az eladó/szolgáltató szemszögéből, a beszállítói kapcsolatok elemzése a beszerzés, a vevő vállalkozás szemszögéből igen kiterjedt. Kétoldalú kapcsolatok mindkét fél, a vevő és a szállító nézőpontjából való együttes vizsgálatára is találunk példákat, ahol az együttműködés jellemzői kapnak figyelmet. Kevés azonban az olyan elemzés, mely adott vállalati kört mindkét szerepében, vevőként és beszállítóként megjelenő hozzáállásán keresztül egyidejűleg vizsgálja. Elemzésünk fontos jellemzője, hogy a vizsgált vállalatok vezetőinek mind a vevői, mind a beszállítói kapcsolatokra vonatkozó szemléletmódját elemezzük, ezáltal lehetőségünk nyílik a vevőként és a beszállítóként megfogalmazott elvárások, gyakorlatok, hozzáállások összevetésére is a vállalati versenyképesség tükrében.

A szervezeti (B2B) marketingkutatások helyzetét elemző aktuális nemzetközi tanulmányok (Tanner, 2021; Dziubaniuk et al., 2021; Tzempelikos, 2022) problémaként említik a kutatások és a gyakorlat között megnövekedett rést, és hangsúlyozzák e kapcsolat erősítésének a fontosságát. A vállalkozói kapcsolatokra vonatkozó menedzseri szemléletmód és a versenyképesség összefüggéseinek vizsgálatával e rést csökkentéséhez is szeretnénk hozzájárulni, képet adva a hazai vállalatvezetők szemléletmódjáról, egyben rámutatva a sikeres vállalatok megközelítésének jellemzőire.

Tanulmányunk első, az elméleti háttér felvázoló részében ehhez a szemléletmódhoz illeszkedően tárgyaljuk a vevői és a beszállítói kapcsolatok vizsgálatának jellemzőit, valamint a hazai versenyképességi kutatások elemzésünket megalapozó előzményeit. A módszertani részben röviden áttekintjük a kutatásunk keretét adó „*Versenyben a világgal*” kutatási program és legutóbbi adatfelvételének jellemzőit, bemutatjuk az elemzéshez használt kérdéseket és statisztikai módszereket. Az eredmények és következtetések áttekintését követően az összegző részben eredményeinket összevetjük korábbi kutatási tapasztalatokkal, és megfogalmazunk javaslatokat gyakorló vállalatvezetők, valamint az üzleti oktatás és kutatás irányában is.

Elméleti háttér – Az üzleti (vevői és beszállítói) kapcsolatok mint értékteremtő tényezők

A vállalatok vevői és beszállítói kapcsolataihoz való hozzáállás és szemléletmód változásának fontos állomása a felismerés, hogy „*a vállalat nem egy különálló sziget*”, ahogyan Håkansson és Snehota (1989, 2017) ma már klaszikus cikkében és folytatásában megfogalmazta. Az üzleti vállalkozások ellátási láncokba, hálózatokba kapcsolódva, azokba beágyazódva működnek. Teljesítményüket, eredményeiket saját tevékenységük mellett partnereik (és

partnereik partnereinek) teljesítménye, tevékenysége is befolyásolja. A hagyományos értékesítési és beszerzési funkcióktól a vevői és a beszállítói kapcsolatok tudatos menedzselése felé, a vállalkozói kapcsolatokban az ipari marketing szemléletétől a szervezeti (B2B) marketing, kapcsolatmarketing, kapcsolati menedzsment felé való elmozdulás szintén fontos eleme e szemléletváltásnak (Mandják, 2000, 2005, 2016; Vörösmarty, 2004; Tanner, 2021). A beszerzési szakirodalom, a beszállítói kapcsolatok elemzése és a szervezeti marketing B2B piacokon történő vevői kapcsolati elemzése mellett újszerű nézőpontot hoztak az IMP-csoport (Industrial Marketing and Purchasing Group) kiterjedt kutatásai és modelljei, fogalomrendszere. A kapcsolatok elemzésében fontos azok interaktív jellegének felismerése, a különböző szinteken történő, a tevékenységek, erőforrások és érintettek közötti (csere)kapcsolatok vizsgálata (Activities, Resources, Actors, A-R-A modell), valamint a kapcsolatok értékteremtő szerepének felismerése (pl. Haas, Snehota & Corsaro, 2012; Menon, Homburg & Beutin, 2005; Srivastava & Singh, 2010; Zolkiewski et al., 2021).

Az interaktív, kölcsönös kapcsolatok vizsgálata az üzleti teljesítmény menedzsmentjének szakirodalmában is megjelenik: Andy Neely és kollégái (2004) teljesítményprizma megközelítése az érintettekkel (tulajdonosok, menedzserek, munkavállalók, vevők, beszállítók, helyi közösségek stb.) való kölcsönös kapcsolatokról indul ki, az érintettek (vállalat által észlelt) elvárásait és az érintettek hozzájárulását (a vállalat érintettjei felé megjelenő elvárásait) egyaránt megfogalmazva. E szemléletmódban fontos annak felismerése, hogy egy üzleti vállalkozás vevőként és előadóként (beszállítóként) is jelen van a hálózataiban. Felmerül a kérdés, mennyire kapcsolódnak össze és vannak összhangban, kiegyensúlyozottak-e a különböző pozíciókban észlelt elvárások. Kutatásunk megalapozásában erre a kölcsönösséget hangsúlyozó nézőpontra építettünk.

Az érintettekkel való kapcsolat és együttműködés a tulajdonosiérték-szemléletnek is fontos alapköve (Rappaport, 2001). A szervezeti marketingben jelentős szemléletmódbeli felismerés, hogy az üzleti kapcsolatok létének alapja, hogy a kapcsolat értéket teremtsen, biztosítsa a partnerek közötti értékteremtést és elosztást (Anderson, 1995; Mandják, 2005). A vevők számára történő értékteremtés nagyobb figyelmet kap, azonban fontos, hogy a beszállítók számára is értéket teremthetnek, teremtsenek a kapcsolatok (Ulaga, 2003; Walter, Ritter & Gemünden, 2001).

Az üzleti partnerek teljesítménye és a kapcsolatok jellemzői hatással vannak a vállalkozások működési, piaci és pénzügyi teljesítményére egyaránt (Wimmer, 2005; Wimmer, Csesznák & Mandják, 2012), az üzleti kapcsolatokban történő értékteremtés, az együttműködés és a partnerkapcsolatokban történő értékmegosztás a versenyképességet befolyásoló tényező lehet (Sánchez-Gutiérrez, Cabanelas, Lampón & González-Alvarado, 2019). Li, Chai, Tangpong, Hong és Traub (2022) vevő-szállító kapcsolattípusokat, ezekre jellemző viselkedéseket és teljesítményjellemzőket empirikusan vizsgálva rámutatnak arra, hogy a stratégiai/kétoldalú kapcsolatok kialakítása és erősítése az

ellátási láncbeli partnerekkel bizonyos körülmények között kiváló teljesítményeredményekhez vezethet mind a beszállító által vezetett, mind (kisebb mértékben) a vevő által vezetett együttműködésekben is, kiemelve, hogy a menedzsereknek érdemes erre figyelemmel lenniük.

A vállalkozás kapcsolatmenedzsment-képessége tehát értékteremtő tényező (value driver), teljesítményt befolyásoló tényező (performance driver) lehet, az üzleti kapcsolatok értéket teremthetnek vagy (nem megfelelő kezelésük esetén) értéket rombolhatnak (Mandják & Wimmer, 2002; Mandják, Simon & Lantos, 2004). Kihívásokkal terhelt, nehezebb piaci helyzetben, válságok idején még inkább meghatározó, hogy mennyire stabilak, támogatóak ezek a kapcsolatok (Mandják, Wimmer & Durrieu, 2017), mennyiben alkalmasak az együttműködésre, a kapcsolatok jellemzői mennyire adnak lehetőséget a kölcsönös előnyökön alapuló megoldások keresésére, a hosszabb távon eredményes és hatékony működés megvalósítására. Erre a Covid miatt kialakult helyzet különösen ráirányította a figyelmet (Sheth, 2020; Pedersen, Ritter & Di Benedetto, 2020).

A vállalatközi kapcsolatok elemzésébe magyar kutatók is bekapcsolódtak, a hetvenes évektől számos tanulmány jelent meg többek között a szervezeten belüli marketing és ellátásilánc-menedzsment nemzetközi konferenciáin, szakfolyóirataiban, és ezek nyomán hazai szakmai lapokban is az üzleti kapcsolatok (Mandják, 2000, 2005), üzleti hálózatok (Hetesi & Vilmányi, 2009; Mandják, Wimmer & Juhász, 2012), hálózati képességek (Farkas & Vilmányi, 2003) témáiban. A kapcsolati szemléletmód a beszerzés szakirodalmában is megjelenik (Vörösmarty, 2004; Vörösmarty, Tátrai & Havasi, 2010), a közös értékteremtés lehetőségének vizsgálata például az innováció kapcsán (Vörösmarty & Kiss, 2014) vagy a fenntarthatósági kérdések kezelése a beszerzés és a beszállítói kapcsolatok tükrében (Vörösmarty & Dobos, 2019). Az üzleti (vevői és beszállítói) kapcsolatok vizsgálata a hazai versenyképességi kutatásokban is jelen van. Vizsgálatunk szempontjából az üzleti kapcsolatok vállalati versenyképességhez kötődő kutatásai jelentenek fontos előzményt (így például Kolos (szerk.), 2006; Gelei, Dobos & Nagy, 2011; Szántó, Esse & Wimmer, 2012; Mandják, Wimmer & Juhász, 2012; Wimmer, Csesznák & Mandják, 2012; Wimmer, 2016; Gelei & Kenesei, 2017). A következőkben ezekből emelünk ki néhány gondolatot.

A vállalatközi kapcsolatok és a versenyképesség összefüggéseit vizsgálva Kolos (szerk., 2006) rámutat, hogy ezek a kapcsolatok – mind az attitűdök, mind a gyakorlati alkalmazások szempontjából – nem közvetlenül befolyásolják a vállalati teljesítményt. Az elemzés szerint az innovatív szemléletű, illetve a környezetükben nagy befolyásolási képességgel bíró vállalatok tudnak jobban élni az üzleti kapcsolataik adta lehetőségekkel. Egy későbbi kutatási szakaszban Gelei és Kenesei (2017) a hazai vállalatok kiemelt ellátásilánc-partnereivel fenntartott kapcsolatainak elkötelezettségét vizsgálta a vállalatok innovációs teljesítményével összefüggésben, és mutatott ki kapcsolatot különböző innovációtípusok esetén.

A 2013-as versenyképességi felmérés alapján készült elemzés szerint a jobb teljesítményt nyújtó cégek jóval

fontosabbnak tartják a beszállítók menedzseléséhez kapcsolódó tevékenységeket, különösen a beszállítók minősítését és a beszállítófejlesztést (Wimmer, 2016). Az üzleti teljesítmény több szempontú elemzése alapján kialakított vállalati klaszterek közül a teljesítmény szempontjából vezetőik körébe sorolt cégek a beszállítói oldal értékteremtő képességének nagyobb jelentőséget tulajdonítottak, és inkább értékelték a fejlesztéssel kapcsolatos szempontokat, a beszállító által végzett termékfejlesztést vagy az iparági tapasztalatok megosztását is. Ezzel szemben az iparági átlaghoz képest lemaradók körében az alapvető elvárások voltak a legfontosabbak, így a beszállítók megbízhatósága és ígéreteik betartása. Emellett a beszállítónak köszönhető jó hírnevet is fontosnak tartották, ugyanakkor a fejlesztéssel kapcsolatos szempontokra már nem feltétlenül jutott figyelem (Wimmer, 2016). A korábbi versenyképességi kutatások tehát arra utalnak, hogy eltérő a különböző teljesítményt nyújtó cégek vezetőinek hozzáállása és szemléletmódja üzleti partnereik, és különösen beszállítóik felé. Mandják, Wimmer és Juhász (2012) a vállalatok hálózati pozíciójukról kialakított véleménye és az üzleti teljesítményükkel jellemzett versenyképességük közötti kapcsolatot vizsgálta az IMP interakciós megközelítésére alapozva, a versenyképesség-kutatás 2009. évi adataira építve. A vállalati teljesítmény és több versenyképességi tényező szempontjából szignifikáns eltérést talált a központi hálózati pozícióval rendelkező és a kevésbé meghatározó szereplők között. A nemzetközi eredményekkel összhangban megerősítette, hogy az erősebb hálózati pozíció több üzleti lehetőséget biztosít, ami kedvezően befolyásolhatja az erős hálózati pozícióban lévő vállalatok üzleti teljesítményét. Ez a kutatás is azt erősíti, hogy az üzleti kapcsolatok és a kedvező pozícióból eredő jobb lehetőségek a vállalati versenyképességet támogató, értéket teremtő tényezők lehetnek.

Szántó, Esse és Wimmer (2012) elemzése szerint a vállalatvezetők az érintettek, köztük üzleti partnereik elvárásai kapcsán a stabilitáshoz, megbízhatósághoz kötődő elvárásokat észlelik fontosabbnak, szemben a rövidebb távú jövedelmezőségi jellemzőkkel, ugyanakkor a vevői és a beszállító szerepben észlelt, illetve képviselt elvárás nincs mindig egyensúlyban. Wimmer, Csesznák és Mandják (2012) szerint az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatoknál a legfőbb szempontok hasonlóak: a megbízhatóság és az ígérek betartása az elsődleges. A legfontosabb tényezők között a kapcsolattartók hozzáértését és a releváns információk nyújtását a beszállítók esetében értékelték fontosabbnak az illetékes vezetők, míg a partner szerepe a cég kedvező megítélésében a vevők esetében jelentősebb. A vállalatok a beszállítóik megítélésakor a szaktudás, a fejlesztési és együttműködési készség szerepének jóval nagyobb jelentőséget tulajdonítanak, mint a vevőkkel kapcsolatban. A szerzők kiemelik, hogy ez az eredmény nem meglepő, ugyanakkor a vevők szaktudásának a becsatornázása is fontos értékteremtő tényező lehet(ne): egyrészt egyszerűsítheti a kapcsolattartást, az együttműködés folyamatait, másrészt az innovációt, illetve a hatékonyság növelését segítő fejlesztések (akár közös fejlesztések) alapja is lehet(ne).

Vállalati versenyképességi csoportok hazai vizsgálata

A vállalati szintű versenyképesség hazai kutatásai között több mint negyedszázados hagyományokkal rendelkezik a BCE (és jogelődjein) létrejött Versenyképesség Kutató Központ (VKK). A VKK a 90-es évek közepe óta végez néhány évente ismétlődő, hasonló módszertanra épülő kérdőíves felméréseket a hazai vállalatok körében, a felső vezetők, a pénzügyi, a termelési és a kereskedelmi vezetők megkérdezésével. (Részletesebben lásd pl. Chikán & Czakó (szerk.), 2009; Chikán, Czakó & Zoltayné (szerk.), 2002; Chikán, Czakó, Demeter & Losonci, 2019; Chikán, Czakó, Losonci & Kiss-Dobronyi (szerk.), 2019). Vizsgálatunk e kutatássorozatba illeszkedik, a VKK koncepcionális kereteire és annak adatbázisára épít, Chikán (2006) vállalati versenyképességi index megközelítését használva. A hazai versenyképességi kutatásokban más, célzottan kis- és középvállalati körre kialakított versenyképességi indexek elemzésével is találkozhatunk (Szerb, 2010; Lafuente, Szerb & Rideg, 2020; Márkus & Rideg, 2021). Jelen tanulmányban a vizsgálatunk háttérét adó fogalomrendszert és kutatási előzményeket tekintjük át. A vállalati szintű versenyképesség meghatározására és mérésére irányuló hazai kutatásokról és különböző versenyképességi indexekről részletes áttekintést ad Stocker és Pábli (2023) közelmúltban megjelent cikke.

Chikán Attila (2006) meghatározása szerint „a versenyképesség mércéje a működőképesség és változóképesség együttes mértékének a piac által elismert hányada” (Chikán, 2006, p. 44). Erre építve dolgozta ki a vállalati versenyképességi index (VVI) számítási módját, mely a működőképesség, a változóképesség és az üzleti teljesítmény jellemzői alapján történik, ahol $C = (M+V) T$, azaz Versenyképesség = (Működőképesség + Változóképesség) * Üzleti teljesítmény (részletesebben lásd Chikán, 2006). Az Üzleti teljesítmény (T) az árbevétel alapján értékelt piaci részesedés és az árbevétel-arányos nyereség legfőbb versenytársához viszonyított értékelését jelző változók átlagaként került kiszámításra. A Működőképesség jellemzése öt változó, a Költség/ár, Minőség, Idő, Rugalmasság és Szolgáltatás értékelése alapján történt, melyek az eredeti kérdőív tizenhat alapváltozójára épültek. A Változóképesség mutatójának alapja a Piaci kapcsolatok, az Emberi felkészültség és a Szervezeti változóképesség jellemzőinek átlaga, melyeket a kérdőív nyolc változója alapján számítottak ki. A VVI maximális értéke 50. A kiinduló változók a felső vezetők által adott (1–5 skálán mért) értékelésekre épülnek.

Vizsgálatunkban a különböző versenyképességű csoportok összehasonlítását a VKK 2018-19-es felmérésének adataira épülő versenyképességi index összetevői alapján végzett klaszterelemzésre alapozzuk (Wimmer & Csesznák, 2021), ezért röviden áttekintjük ennek eredményeit. Az elemzés során két jól elkülöníthető csoport jött létre. A kiemelkedően versenyképes vállalatok csoportjában (a besorolt vállalkozások 56 százaléka, 110 vállalat) a Vállalati Versenyképességi Index átlagos értéke 33 pont, szemben a másik, átlagos versenyképességi jellemzőket felmutató csoport 21 pontos átlagával. A kevésbé versenyképes, 85 vállalatot magába foglaló csoport az Átlagosan verseny-

képes elnevezést kapta, mivel a VVI értékei alapján nem tekinthető gyengének e csoport versenyképessége sem, bár egyértelműen és jelentősen elmarad az első klaszterbe soroltak eredményeitől (1. táblázat).

1. táblázat

A versenyképességi klaszterek jellemzői

	Versenyképesek (110 vállalat)	Átlagosan versenyképesek (85 vállalat)
VVI átlagos értéke	33,1	21
VVI minimális értéke	26,9	7,5
VVI maximális értéke	50	26,6
VVI medián értéke	32	21,1
Terjedelem	23,1	19,1

Forrás: Wimmer & Csesznák (2021, p. 72) alapján

A versenyképességi klaszterek több szempont szerinti részletes elemzését adja Wimmer és Csesznák (2021). Fontos kiemelnünk, hogy a vállalatméret, a tulajdonosi kör, a fő tevékenység, valamint az exportorientáció szempontjából nem található szignifikáns különbség a kiemelkedően versenyképes és a kevésbé, átlagosan versenyképes csoportok között. Megállapítható ugyanakkor, hogy a jobb versenyképességet mutató vállalatok nagyobb arányban vannak jelen a teljesítmény szempontjából vezetőnek tekinthető vállalkozások között, a reagálókészséget tekintve a változásokat befolyásolók között, a digitalizációs felkészültség szempontjából a digitalizáció terén tudatos, illetve az arra fogékony (bár erőforráshiányos) vállalkozások között (Wimmer & Csesznák, 2021, p. 144. alapján). Mindezek a jellemzők a csoportok további – esetünkben az üzleti kapcsolatok szempontjából történő – elemzése során is fontosak, hiszen azt vetítik előre, hogy a versenyképesség vagy a jobb teljesítmény nem feltétlenül velejárója a nagyobb méretnek, vagy hat rá jelentősen a tulajdonosi kör.

A versenyképességi kutatás keretében létrehozott, különböző teljesítménnyel jellemezhető, illetve különböző versenyképességű vállalatcsoportokat több kutató vizsgálta tovább különböző nézőpontokból. Felsmann, Ferincz és Kárpáti (2022) az erőforrások és képességek, valamint a tudásmenedzsment jellemzői alapján tártak fel mintázatokat és vizsgálták a versenyképességgel való kapcsolatot. Eredményeik szerint azok a vállalatok, amelyek erőforrásaik és képességeik fejlesztésére koncentráltak, nagyobb arányban kerültek a VVI alapján kiemelkedő versenyképességűnek tekinthető vállalatok csoportjába. Különböző képességeket és erőforrásokat vizsgált például Móricz (2022) a magyarországi vállalatok digitális képességei, Kiss (2021, 2022) az innovációt akadályozó tényezők, illetve a termelékeny és az exportáló vállalatok innovációs készsége kapcsán. Hartvig, Madari, Pap, Wimmer & Oroszné Csesznák (2023) a digitalizációs felkészültség alapján létrehozott öt vállalati klasztert vizsgálva kimutatta, hogy a digitalizációban elmaradó, arra kevésbé nyitott vállalatok szignifikánsan alacsonyabb hozzáadott értéket termelnek. A vevői és a beszállítói kapcsolatok kérdését-

nek jelentőségét vetíti előre Stocker és Pábli (2023) vizsgálata, akik a marketingmix-szel kapcsolatos képességek hatását elemezték az exportáló közép- és nagyvállalatok versenyképességére és a VVI alindexeire, a működőképességre, változástudásra és a teljesítményre, szignifikáns hatást kimutatva. Legnagyobb hatásúnak a kommunikációs politikát találták, emellett az értékesítési utak politikájára is több modellben szignifikáns pozitív hatást mutattak ki. Mindez arra utal, hogy a vállalatközi kapcsolatok kezelésének vizsgálata további figyelmet érdemel a versenyképesség szemszögéből.

Módszertan

Vizsgálatunk a BCE Versenyképesség Kutató Központ (VKK) „Versenyben a világgal” kutatási programsorozat keretében készült legutóbbi kérdőíves felmérés adatainak elemzésére épül, alapja a hatodik, 2018 október és 2019 július között készült felmérés. Az adatfelvételt a TÁRKI Zrt. végezte. Az adatfelvétel az OTP Nyrt. és a Vállalatgazdaságtan Tudományos és Oktatási Alapítvány anyagi támogatásával valósult meg. Az adatfelvétel folyamatát és jellemzőit részletesen ismerteti a kutatásról készült gyorsjelentés (Chikán, Czakó, Losonci & Kiss-Dobronyi (szerk.), 2019), és az első eredményeket összefoglaló tanulmány (Chikán, Czakó, Losonci & Tóbiás, 2020), az adatbázis jellemzőit a vállalati jellemzők összefüggéseit elemző kötet (Wimmer & Csesznák, 2021). A 209 vállalatból álló minta a kutatás céljaival összhangban az 50 fő feletti vállalkozások körében, valamint a vizsgálat szempontjából fontosnak tekintett ágazatok tekintetében megfelelő, a kutatási programban megcélzott vállalati körben a létszám és a fő tevékenységi kör szerint jó reprezentativitással bír. A válaszadók nagyobb része a többségében hazai magántulajdonban lévő kis- és középvállalatok közé tartozik, legtöbbször a feldolgozóiparban tevékenykednek (a válaszadók több mint fele) vagy kereskedelmi vagy szolgáltató tevékenységet végeznek (a válaszadók közel negy-

ven százalék). Elemzésünkben 195 vállalatot vizsgáltuk, melyek esetében rendelkezésre álltak a versenyképességi index alapját adó változók, így be tudtuk sorolni őket a versenyképes, illetve kevésbé/átlagosan versenyképes kategóriákba. A vizsgált minta jellemzőit a 2. táblázat foglalja össze.

Elemzésünkben elsődlegesen a vállalatvezetők vevőkkel és beszállítóikkal kapcsolatos szemléletmódját és az ezt támogató képességeket vizsgáltuk, a felső vezetői, a termelési és a kereskedelmi kérdőív erre vonatkozó kérdései alapján. A kérdések arra vonatkoztak, hogy a felső vezetők mennyire tartják fontosnak a különböző érintett-csoportok érdekeinek, véleményének figyelembevételét a döntéshozatal során, mit feltételeznek a főbb érintettek, köztük a vevők és a beszállítók elvárásairól, illetve mit várnak el elsődlegesen ezektől az érintettektől. Az érintettekkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelésére vonatkozó kérdés elméleti alapját a teljesítményprizma megközelítés (Neely, Kennerley & Adams, 2004) adja. A VKK versenyképességi kutatásainak sorában több felmérés óta használt változókról van szó. A kérdéseket ötfokozatú Likert-skálán mértük, ahol az 1 – a „nem fontos” vagy „egyáltalán nem ért egyet”, az 5 – a „nagyon fontos” vagy „teljesen egyetért” válaszokat jelentette.

A vevői és a beszállítói kapcsolatokról alkotott képét árnyalja, hogy a vállalatvezetők mennyire érzik jelentősnek az üzleti siker függését a vevőktől, illetve a beszállítóktól, valamint mennyire tartják jelentősnek a különböző üzleti partnerektől, illetve a versenytársaktól való tanulást. A szemléletmód fontos jellemzője továbbá, hogy mely szempontokat tartanak fontosnak, mikor tekintenek értékesnek egy vevőt, illetve beszállítói kapcsolatot. Ezek a kérdések szemléletmódjukat tekintve az elméleti háttér felvázolásakor említett IMP-csoport megközelítéseihez kapcsolhatók, és szintén több versenyképességi felmérésben használtuk már őket. Az összképet a kapcsolatok kezelésére vonatkozó képesség vállalátvezetői önértékelése teszi teljesebbé, mely azt jelzi, hogy az ellátási lánc part-

2. táblázat

A minta jellemzői (195 vállalatra)

Jellemző	Csoportok	Arány a mintában
Vállalati méret	Kisvállalat	9,2%
	Középvállalat	72,3%
	Nagyvállalat	18,5%
Tulajdonosok típusa	Többségében állami tulajdon	6,2%
	Többségében belföldi (nem állami) tulajdon	65,6%
	Többségében külföldi tulajdon	27,2%
	Nem besorolt vegyes tulajdon	1,0%
Fő tevékenység	Építőipar	8,2%
	Feldolgozóipar	52,8%
	Kereskedelmi és szolgáltató tevékenység	39,0%
Versenyképességi csoportok	Versenyképesek	56,4%
	Átlagosan versenyképesek	43,6%

Forrás: saját szerkesztés

nerekkel kapcsolatban mennyire tartják megfelelőnek saját vállalatuk kapcsolatmenedzsment-képességét a kapcsolatok különböző szakaszaiban, dimenzióiban. Ezeket a kérdéseket is ötfokozatú Likert-skálán mértük (1 – a „nem fontos” vagy „egyáltalán nem ért egyet”, 5 – a „nagyon fontos” vagy „teljesen egyetért”). Az elemzésben használt változók listája és alapstatisztikai megtalálhatók a cikk mellékletében.

Vizsgálatunkban arra fókuszálunk, hogy mely területeken tér el a versenyképes és a kevésbé versenyképes vállalatok vezetőinek szemléletmódja az üzleti kapcsolatok kezelésében, és mennyiben és milyen szempontok mentén észlelik e kapcsolatok jelentőségét, értékteremtő szerepét. A vállalati versenyképesség jellemzésére a kutatás korábbi fázisában kialakított, az előző részben áttekintett, a vállalati versenyképességi index (VVI) elemei alapján kialakított versenyképességi klasztereket (Wimmer & Csesznák, 2021) használtuk.

Vizsgálataink során a kiemelkedően versenyképes és az átlagosan versenyképes vállalatok jellemzőinek összehasonlításakor jellemzően kétmintás próbákat használtunk. A módszer akkor használható, ha azt szeretnénk vizsgálni, hogy két független csoport esetében egy mennyiségi ismérv várható értéke (vagy varianciája) között van-e szignifikáns különbség, vagy a két csoportban a várható értékek (varianciák) azonosnak tekinthetők. Az adott hipotézisvizsgálat nullhipotézisében az szerepel, hogy a két várható érték azonos, vagyis a vizsgált két csoport között nem fedezhető fel jelentős különbség a vizsgált szempontból. A várható értékek azonosságára vonatkozó vizsgálatot a gyakorlatban t-próbával hajtottuk végre. Ha a teszthez tartozó p-érték 5 százaléknál kisebb, akkor a nullhipotézisünket elvetettük, ami azt jelenti, hogy a két csoport között szignifikáns különbség fedezhető fel. A teszt előkövetelményeként a varianciák azonosságát is vizsgáltuk F-próbákkal.

A továbbiakban tehát a vevői és a beszállítói kapcsolatokra vonatkozó szemléletmódot vizsgáljuk a jelzett kérdések alapján, a kiemelkedően versenyképes vállalatok megkülönböztető jellemzőit kutatva, a két csoportot összehasonlítva. Az átlagos versenyképességű csoportra kevésbé versenyképesként is utalunk a szövegben, mert bár az átlagos értékük nem tér el jelentősen az adott skála közepétől, a megoszlásokból mégis látható, hogy ebben a csoportban vannak gyenge versenyképességű vállalatok is.

Eredmények és következtetések

A következőkben áttekintjük, hogy mi jellemzi a vállalatvezetők vevőikkel és a beszállítóikkal kapcsolatos attitűdjét, milyen elvárásokat tartanak fontosnak, és hogyan észlelik üzleti partnereik elvárásait, illetve mikor tekintenek értékesnek egy vevőt, illetve beszállítói kapcsolatot. Vizsgáljuk a vevői és a beszállítói pozícióban tapasztalható szemléletmód eltéréseit. Rávilágítunk, mely jellemzőkben figyelhető meg szignifikáns különbség a versenyképes és a kevésbé (átlagosan) versenyképes vállalatok között az üzleti kapcsolatokhoz kötődő szemléletmódban és képességekben.

A vevői és a beszállítói kapcsolatok fontossága

A felső vezetők észlelése szerint a vállalattal kapcsolatban álló érintett-csoportok közül leginkább a tulajdonosok, a vevők és a vállalatvezetők érdekeit, jogait, elvárásait kell figyelembe venni a döntéshozatal során, míg ettől valamivel elmarad a dolgozók és a beszállítók szerepének megítélése. Mindkét versenyképességi csoport fontosabbnak észleli a döntéshozatal során a vevőket, mint a beszállítókat, ami nem meglepő, viszont azt is láthatjuk, hogy a versenykéesebbek csoportjában kisebb a megítélésbeli különbség (vevők: 4,4 vs. beszállítók 4,17), mint a kevésbé versenykéesekeknél (4,33 vs. 3,69). Míg a vevőkre való figyelem közel hasonló a két csoportban, a kevésbé versenyképesek a beszállítói oldalt kevésbé tartják fontosnak döntéseik során.

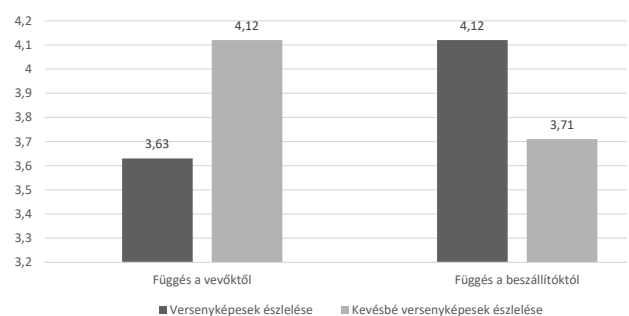
A vevők és a beszállítók befolyásoló szerepének észlelése szignifikánsan eltér a két versenyképességi csoportban ($p=0,001$; $p=0,002$), mint azt az 1. ábrán is láthatjuk. Míg a teljes mintát tekintve nagyjából hasonló a vevők és a beszállítók szerepének megítélése az üzleti siker szempontjából, a versenykéesebbek csoportja erősebb függést észlel a beszállítói oldalon, mint a vevői oldalon (4,12 vs. 3,63), a kevésbé versenyképesek körében azonban fordított a helyzet. Ebben a csoportban a vállalatvezetők erősebbnek érzik a vevőiktől való függést, mint a beszállítóiktól (4,12 vs. 3,71).

Mindezeket a versenykéesebb cégek erősebb piaci beágyazottsága, valamint jobb működőképességi jellemzői jeleként is észlelhetjük: a vevőktől való függés fontos, de a vállalat képességei lehetővé teszik a piaci sikert, szükség esetén az alkalmazkodást, reagálást. Ugyanakkor a versenykéesebbek körében fontos felismerés a beszállítók teljesítményétől való függés azonosítása, mely akkor is fennáll, ha egyébként az ellátási láncban erős pozícióban van a vállalat. Az átlagos versenyképességűek kevésbé tartják jelentősnek a beszállítók teljesítményt és üzleti sikert befolyásoló szerepét, ugyanakkor a vevőiktől való függést jóval erősebbnek észlelik, amit gyengébb piaci teljesítményük is magyarázhat.

1. ábra

Az üzleti siker függése a partnerektől (vállalatvezetői észlelések)

Forrás: saját szerkesztés



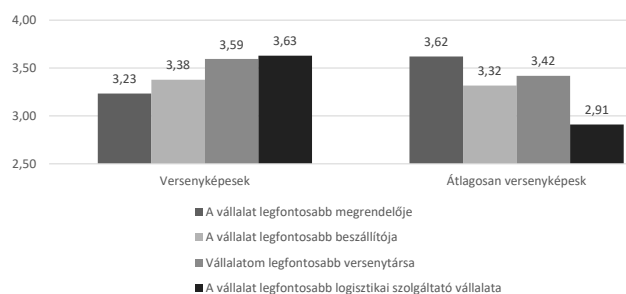
A függés észlelése mellett a kapcsolatokból való tanulás képessége, jelentőségének felismerése is fontos tényező. A versenyképes csoportban nagyobb nyitottság észlelhető a közvetlen ellátási lánc partnereken túl is: a legfonto-

sabb versenytárstól, illetve logisztikai szolgáltatótól való tanulás szerepét érzik legerősebbnek. A beszállítóktól és a versenytársaktól való tanulás esetében nincs szignifikáns eltérés a tanulás megítélésében a versenyképességi csoportok között. Az átlagos versenyképességű csoport a legfontosabb vevővel való kapcsolatából, míg a versenyképesebb csoport a legfontosabb logisztikai szolgáltatóval való együttműködéséből tanul leginkább intenzíven a medzerek észlelése szerint (lásd 2. ábra). Statisztikailag igazolható eltérés azonosítható a legfontosabb megrendelővel ($p=0,018$) és a legfontosabb logisztikai szolgáltatóval ($p=0,000$) való kapcsolatból tanulás érzékelésében.

2. ábra

A tanulás intenzitásának észlelése az üzleti partnerekkel fenntartott kapcsolatokban – a versenyképességi klaszterek eltérései

Forrás: saját szerkesztés



Elvárások és elvárások észlelése

a vevői és a beszállítói kapcsolatokban

Az érintettek elvárásainak észlelését tekintve szinte minden vizsgált kérdésben a versenyképesebb csoport észlel, illetve képvisel erősebb elvárásokat. Az üzleti partnerekkel kapcsolatos kölcsönös elvárásokban (3. és 4. táblázat) a beszállítói oldalon minden vizsgált területen statisztikailag szignifikáns ($p \leq 0,047$) eltéréseket tapasztalunk. A vevői kapcsolatban kevésbé differenciált a kép, csupán a megbízható kapcsolat, jó kommunikáció elvárása tér el szignifikánsan ($p=0,006$) a versenyképesek csoportjában. Ennek az elvárásnak a fontossága esetükben valamivel magasabb, mint a jövedelmezőségé, míg a kevésbé versenyképeseknél e két szempont megítélése hasonló. A beszállítók felé az olcsóbb termékek és a stabil, kiszámítható kapcsolat elvárása jelentősen nagyobb a versenyképesek részéről, de a további szempontokban is erősebbnek érzélik mind saját, mint beszállítói elvárásait.

A vevők és a beszállítók felé megjelenő, illetve részükéről észlelt elvárásokat abból a szempontból is összevethetjük, hogy mennyire kiegyensúlyozott a vállalatvezetők szemléletmódja, ugyanazon szempontokat mennyire tartják fontosnak vevőként/bszállítóként, illetve észlelik vevőik/bszállítóik részéről. Erről ad összefoglaló képet az 5. táblázat és a 3. ábra.

A versenyképesek egyaránt a megbízható kapcsolatot tartják a legfontosabb tényezőnek, akár a vevői, akár a beszállítói oldalt vizsgáljuk. Ezzel szemben a kevésbé versenyképeseknél érzékelési aszimmetria figyelhető meg: nem ugyanaz a saját legfontosabb elvárásuk, mint amit

3. táblázat

A vevőkkel kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése a versenyképességi klaszterekben

	Versenyképesek		Átlagosan versenyképesek		p értékek
	Átlagos értékelés	Szórás	Átlagos értékelés	Szórás	
Vevőink leginkább olcsó termékeket várnak el.	3,62	1,179	3,36	1,345	0,162
Vevőink leginkább színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el.	4,37	0,652	4,46	0,704	0,396
Vevőink leginkább stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak el.	4,41	0,739	4,26	0,814	0,173
Vevőinktől leginkább biztos jövedelmezőséget várunk el.	4,21	0,630	4,22	0,733	0,985
Vevőinktől leginkább megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk.	4,48	0,692	4,19	0,719	0,006

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat

A beszállítókkal kapcsolatos kölcsönös elvárások észlelése a versenyképességi klaszterekben

	Versenyképesek		Átlagosan versenyképesek		p értékek
	Átlagos értékelés	Szórás	Átlagos értékelés	Szórás	
Beszállítóink leginkább biztos jövedelmezőséget várnak el	4,28	0,698	4,07	0,729	0,047
Beszállítóink leginkább megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak el	4,41	0,789	4,15	0,788	0,023
Beszállítóinktól leginkább olcsó termékeket várunk	4,07	1,195	3,45	1,216	0,000
Beszállítóinktól leginkább színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk	4,56	0,661	4,35	0,703	0,031
Beszállítóinktól stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk	4,71	0,583	4,31	0,744	0,000

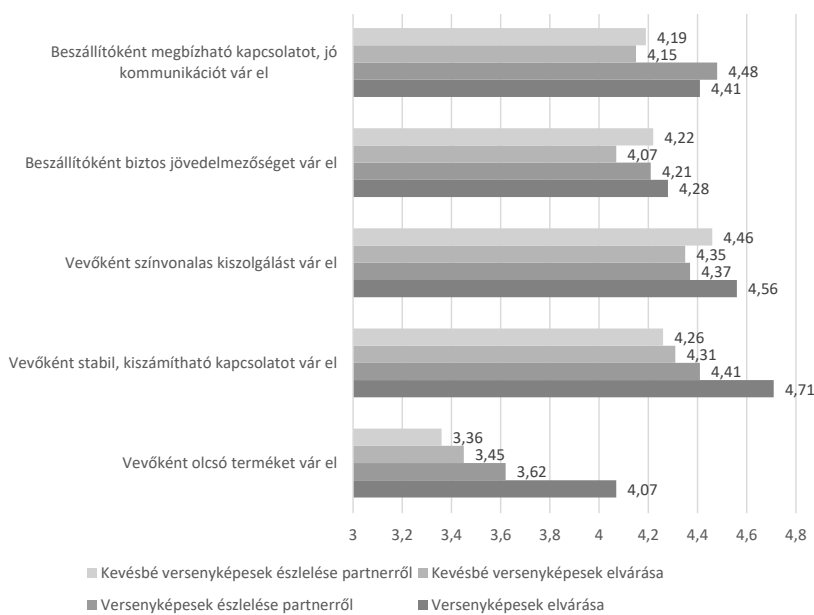
Forrás: saját szerkesztés

Legfontosabb elvárások észlelése az üzleti kapcsolatokban

	Versenyképesek	Kevésbé versenyképesek
Vevők felé legnagyobb elvárás	Stabil, kiszámítható kapcsolat (4,48)	Biztos jövedelmezőség (4,22)
A vevők részéről feltételezett legnagyobb elvárás	Megbízható kapcsolat, jó kommunikáció (4,41)	Színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálás (4,46)
Beszállítók felé legnagyobb elvárás	Megbízható kapcsolat, jó kommunikáció (4,41)	Megbízható kapcsolat, jó kommunikáció (4,15)
A beszállítók részéről feltételezett legnagyobb elvárás	Stabil kiszámítható kapcsolat (4,71)	Színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálás (4,35)

Forrás: saját szerkesztés

Kölcsönös elvárások észlelése az üzleti kapcsolatokban



Forrás: saját szerkesztés

gondolnak, hogy várnak tőlük üzleti partnereik.

Míg a versenyképesek a stabil, megbízható kapcsolatot tekintik a legfontosabbnak, addig a kevésbé versenyképesek inkább a rövidtávú céloknak megfelelő biztos jövedelmezőséget és a színvonalas kiszolgálást várják el partnereiktől.

A 3. ábrán láthatjuk, hogy a versenyképesebb cégek vezetőinek igénye vevőként minden vizsgált területen magasabb, mint azt feltételezik saját vevőikről. Szemtetűnő, hogy mindezen elvárások észlelése átlagosan magasabb, mint a kevésbé versenyképes csoportba soroltaké (akár saját, akár vevőik elvárásait tekintve). Kivételt csak a színvonalas kiszolgálás elvárása mutat, melyben erősebb nyomást éreznek vevőik részéről a kevésbé versenyképesek.

Beszállítói nézőpontból a versenyképesebbek a megbízható kapcsolatot – mind saját maguk, mint beszállítók, mind saját beszállítóik szempontjából – valamivel fontosabbnak tartják, mint a jövedelmezőséget, ugyanakkor saját jövedelmezőségi elvárásuk valamivel erősebb, mint azt beszállítóikról feltételezik.

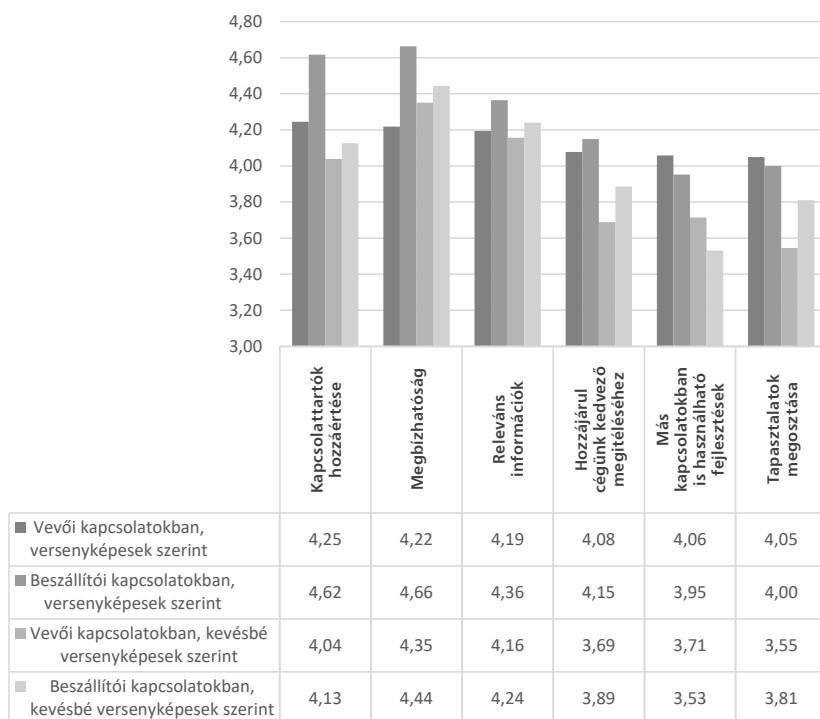
3. ábra Az értékesnek tartott vevői, illetve beszállítói kapcsolatok jellemzői

Az üzleti kapcsolatok értékteremtő tényezőit tekintve a versenyképesek és kevésbé versenyképesek között leginkább a megbízható, releváns információk szerepének megítélésében van hasonlóság. A 4. ábrán láthatjuk, hogy mind a vevői, mind a beszállítói kapcsolatokban hasonlóan ítélték e szempont értékteremtő szerepét, a beszállítói kapcsolatokban valamivel erősebbnek.

A versenyképesebb csoportban a kapcsolattartók hozzáértése és a partner megbízhatósága a leginkább fontosnak tartott értékteremtő tényező, hasonló értékeléssel. Ezeket kiemelten fontosnak tartják a beszállítóikkal kapcsolatban (4,62, illetve 4,67 pontos átlag); jobban, mint a vevőik felé (4,25, illetve 4,22). A kevésbé versenyképesek ezzel szemben a partner megbízhatóságának és a releváns információknak is nagyobb jelentőségét tulajdonítanak, mint a kapcsolattartók hozzáértésének. A versenyképesek a másik csoportnál jobban értékelnek olyan, az értékteremtésben további fontos szempontokat, mint a partner hozzájárulása a cég kedvező megítéléséhez vagy a más kapcsolatokban is használható fejlesztések és a partner általi tapasztalatok megosztása.

Továbbgondolásra érdemes, hogy mely területeken tapasztalhatjuk a legnagyobb eltéréseket a két csoport között: a versenyképesek jóval inkább értékesnek tekintenek egy beszállítói kapcsolatot, mint a kevésbé versenyképesek, ha hozzáértőek a kapcsolattartók (0,49 pontos különbség az átlagos értékelésben; $p=0,000$), valamint ha a kapcsolatban történt fejlesztések máshol is használhatók (0,42 eltérés; $p=0,006$), és sokkal inkább értékesnek tekintenek egy vevői kapcsolatot, ha a vevő megosztja a tapasztalatait (0,5 eltérés; $p=0,001$), illetve a vevő hozzájárul a cég kedvező megítéléséhez, jó hírnevéhez (0,39 különbség; $p=0,015$). Mindez arra utal, hogy a versenyképesebbek átfogóbban tekintenek e kapcsolatokra, a közvetlen üzleti tranzakciókon túlmutató módon fontosabbnak tartják a szinergiák lehetőségét, a hatékonyságot, a fejlődési lehetőségeket.

Az üzleti kapcsolatok értékességét meghatározó tényezők a vállalatvezetői vélemények szerint



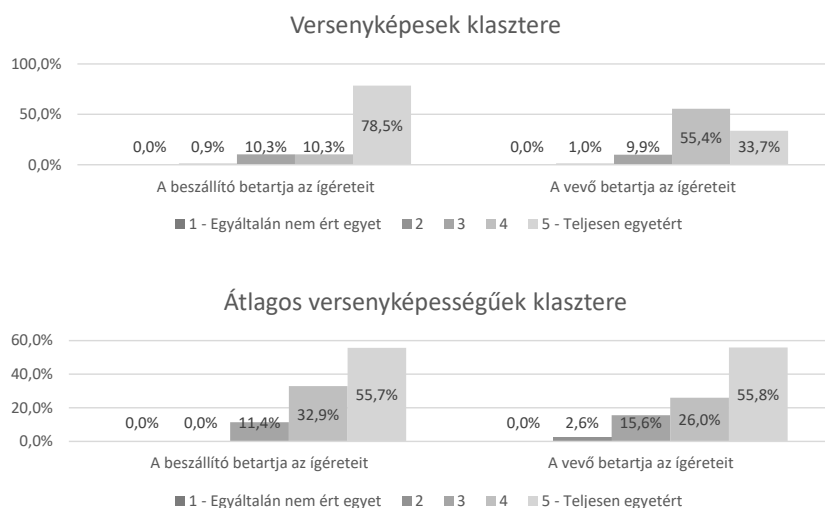
Forrás: saját szerkesztés

4. ábra

az ígéretek betartása értékelésében mind a beszállítók ($p=0,001$), mind a vevők ($p=0,001$) viszonylatában statisztikailag igazolhatóan eltér a vállalatvezetők által adott értékelések megoszlása. Hasonló a helyzet a kapcsolattartók hozzáértésének az észlelésében (a beszállítók felé $p=0,000$, a vevői kapcsolatokban $p=0,003$).

Az 5. ábra is megerősíti, hogy a versenyképesebbek erősebb elvárásokat támasztanak a beszállítóik felé: 78,5 százalékuk teljesen egyetért azzal, hogy akkor értékes a kapcsolat, ha a beszállító betartja az ígéreteit, míg a kevésbé versenyképesek valamivel megengedőbbek, körükben csak a válaszadók valamivel több mint fele értett csak teljesen egyet ezzel az állítással. A vevői oldalon fordított a helyzet, a kevésbé versenyképesek szerint inkább hozzájárul a kapcsolat értékéhez, ha a vevő betartja az ígéreteit. A versenyképesebbeknél az „inkább egyetért” felé tolódik el a válaszok aránya, ami kisebb függést sejtet a vevői oldalon. Más nézőpontból, a versenyképesebbek szemlélete azt tükrözi, hogy az ígéretek betartása olyan alapvető elvárás, mely önmagában nem értékteremtő tényező, inkább képesítő kritérium lehet egy üzleti kapcsolatban.

Az ígéretek betartása, mint értékteremtő tényező az üzleti kapcsolatokban (vállalatvezetői észlelések)



Forrás: saját szerkesztés

5. ábra

Az értékelések megoszlását vizsgálva tovább árnyalható a kép. Az 5. és 6. ábrán azt a két értékteremtő tényezőt emeljük ki, melyekre vonatkozóan a versenyképesek és a kevésbé versenyképesek csoportjában a vállalatvezetői vélemények megoszlása szignifikánsan eltér mind a vevői, mind a beszállítói kapcsolatok megítélésében. Az üzleti kapcsolatok potenciális értékteremtő tényezői közül

A 6. ábrán látható, hogy a kiemelten versenyképesek csoportjában a partner cégeknél a vállalattal kapcsolatot tartók hozzáértését jóval fontosabbnak tartják, mint az átlagos, kevésbé versenyképes csoportban. A versenyképes vállalatok vezetőinek 93,5 százaléka a beszállítókkal kapcsolatban, 89,2%-a a vevőkkel kapcsolatban teljesen vagy majdnem teljesen egyetértett az állítással, miszerint értékes a kapcsolat, ha hozzáértők a kapcsolattartók. Ezzel szemben a kevésbé versenyképesek között ez az arány csak 79,8, illetve 70,2 százalék. E kérdésnél észlelhető a kevésbé versenyképesek erősebb függése a vevőktől, és a kisebb figyelem a beszállítók felé (egyötödük kevésbé vagy közepesen ért csak egyet azzal, hogy fontos a beszállítóknál a kapcsolattartó hozzáértése).

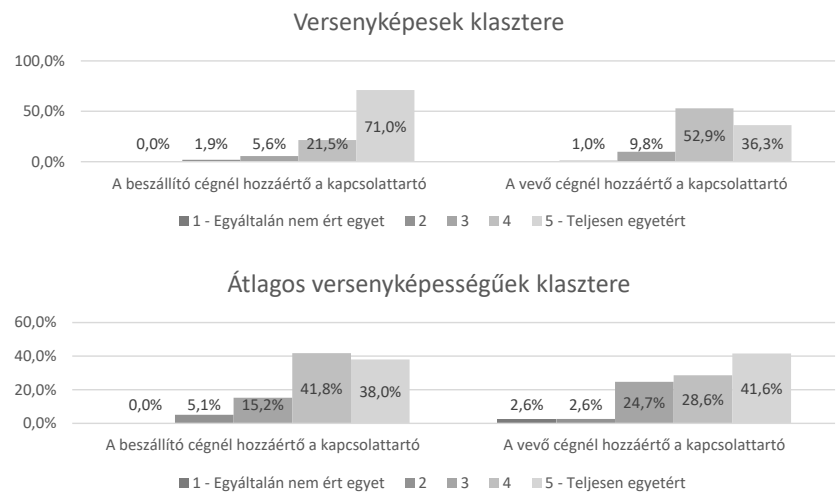
A vevői kapcsolatokban három további értékteremtő tényezőt azonosíthatunk, melyek esetében szignifikáns az eltérés a versenyképesek és a kevésbé versenyképesek által adott értékelések megoszlásában: a legjobb iparági megoldások és gyakorlatok megosztása a vevő által ($p=0,000$), a vevő számára végzett fejlesztések más vevőkapcsolatokban is felhasználhatók ($p=0,003$), valamint a hozzájárulás a vállalat kedvező megítélésé-

hez az iparág legfontosabb vevőinek körében ($p=0,000$). Ezeket a tényezőket a kiemelkedően versenyképes vállalatok menedzserei nagyobb arányban tekintik értékteremtő tényezőnek a vevői kapcsolatokban, mint a kevésbé versenyképesek. A legjobb iparági gyakorlatok megosztását a versenyképesek 78,4 százaléka értékteremtőnek tartja a vevői kapcsolatokban (4 vagy 5 pontos értékelés), a gyengébb versenyképességű csoportban ez az arány csak 57,2 százalék. Meglepő, de a kevésbé versenyképesek 13 százaléka egyáltalán nem ért egyet azzal, hogy értékes, ha egy vevő megosztja a legjobb iparági megoldásokat. A versenyképesek számára láthatóan fontosabbak a kapcsolatokból eredő szinergiák: esetükben 80,6 százalék, míg a kevésbé versenyképes csoportban csak 60,1 százalék azok aránya, akik teljesen vagy nagyrészt egyetértenek azzal, hogy a más üzleti partnerrel való kapcsolatokban is felhasználható fejlesztések értékessé tesznek egy vevői kapcsolatot. Hasonló a helyzet a vállalat megítélésének kedvező befolyásolásával: a versenyképesebbek nagyobb arányban tekintik ezt értékesnek (86,4 százalék, szemben a másik csoport 61,1 százalékos arányával). Szembetűnő, hogy a kevésbé versenyképesek között mindhárom tényező esetében viszonylag nagy azoknak az aránya, akik egyáltalán nem, vagy csak kis mértékben tekintik értékesnek ezeket a vevői jellemzőket (a három kérdésnél sorrendben 18,2 vs. 3 százalék, 13 vs. 2,9 százalék, 15,9 vs. 3,9 százalék a versenyképes és a kevésbé versenyképes csoportban).

Kapcsolatmenedzsment-képességek

A vevői és a beszállítói kapcsolatok különböző szakaszaiban eltérő képességekre van szükség, a partnerek kiválasztásától kezdve a kapcsolat felvételén át a működő kapcsolat menedzseléséig (beleértve a személyes kapcsolatok kezelését) és fejlesztéséig, és szükség esetén akár a kapcsolat lezárásáig (Mitrega, Forkmann, Ramos & Henneberg, 2012). A versenyképesebb vállalatok a vezetők önértékelése alapján egyértelműen, jelentősen jobb kapcsolatmenedzsment-képességekkel rendelkeznek az ellátásilánc-partnerekkel való kapcsolatokban. A versenyképesek csoportja a vizsgált kapcsolatmenedzsment-dimenziók mindegyikében szignifikánsan jobb teljesítményt nyújt. A legnagyobb – fél pontot meghaladó – eltérés a kapcsolatok lezárásának (4,26 vs. 3,75, $p=0,000$), valamint a megfelelő partner kiválasztásának képességében (4,4 vs. 3,9 pontos átlag az 1-5 skálán, $p=0,000$) figyelhető meg a versenyképesek javára. Alig marad el ettől

6. ábra
A kapcsolattartók hozzáértése, mint értékteremtő tényező az üzleti kapcsolatokban (vállalatvezetői észlelések)



Forrás: saját szerkesztés

7. ábra
Az ellátásilánc-partnerekkel kapcsolatos vállalati kapcsolatmenedzsment-képességek értékelése



Forrás: saját szerkesztés

az üzleti kapcsolatokban fellépő konfliktusok kezelésének (4,34 vs. 3,86, $p=0,000$) és a kapcsolatok fejlesztésének (4,19 vs. 3,70, $p=0,000$) képességeinek észlelt eltérése. Kisebb, de szintén jelentős az eltérés a kapcsolatok működtetésében (kapcsolatfelvétel, $p=0,006$, és személyközi kapcsolatok fejlesztése, $p=0,003$) terén. (Lásd 7. ábra.)

A 7. ábrán azt is láthatjuk, hogy a kapcsolati képességek észlelt sorrendjét tekintve mindkét csoportban a megfelelő partner kiválasztásának képessége áll a képzeletbeli lista élén, melyet a konfliktuskezelés képessége követ. A harmadik helyre a versenyképesebbeknél a kapcsolat lezárásának képessége, a kevésbé versenyképeseknél a kapcsolatfelvétel képessége szerepel (valamennyi jellemző esetében jelentős elmaradással). A vállalati versenyképesség szempontjából a kapcsolatok lezárásának képessége további figyelmet érdemlő tényező, hiszen a (már) nem sikeres üzleti kapcsolatok értéket rombolhatnak, ronthatják a partnerek teljesítményét, nem vagy rosszul megtérülő

befektetéseket generálhatnak, erőforrásokat vonhatnak el más területektől.

Összegzés és javaslatok

Összességében vizsgálatunk megerősíti és tovább árnyalja a szakirodalomban és korábbi kutatásokban megfogalmazott gondolatot, mely szerint az üzleti, vevői és beszállítói kapcsolatok értéket teremthetnek. Összhangban van azokkal a kutatásokkal, melyek az üzleti kapcsolatok menedzselése és a teljesítmény közötti pozitív kapcsolatra utalnak (Sánchez-Gutiérrez, Cabanelas, Lampón & González-Alvarado, 2019; Li, Chai, Tangpong, Hong & Traub, 2022; hazai kutatásokban Mandják, Wimmer & Juhász, 2012). Megerősíti azon tanulmányok üzeneteit, melyek a vevői oldal mellett a beszállítói oldallal kapcsolatos értékteremtési lehetőségek felismerésére hívják fel a figyelmet (Ulaga, 2003; Walter, Ritter & Gemünden, 2001; Wimmer, 2016). Árnyalja a korábbi versenyképességi felmérések eredményeit, miszerint a jobb teljesítményt nyújtó (esetünkben a versenyképesebb) cégek fontosabbnak tartják a beszállítók menedzseléséhez kapcsolódó tevékenységeket és a beszállítók értékteremtő képességének nagyobb jelentőséget tulajdonítottak (Wimmer, 2016).

Eredményeink a versenyképességi csoportok közti eltérések elemzésével bővítik a VKK korábbi versenyképességi kutatásainak eredményeit, finomítva az átfogó képet. Szántó, Esse és Wimmer (2012) eredményei közül megerősítik, hogy nincs mindig egyensúlyban a vevői és a beszállító szerepben észlelt, illetve képviselt elvárás. Árnyalják a képet azzal, hogy a stabilitáshoz, megbízhatósághoz kötődő elvárások korábban feltárt nagyobb fontosságát (szemben a rövidebb távú jövedelmezőségi jellemzőkkel) a versenyképesebb vállalatokra jellemzőként mutatják ki, szemben a kevésbé versenyképesek rövidebb távú, tranzakcióorientált megközelítésével. Megerősítik Wimmer, Csesznák és Mandják (2012) korábbi eredményét, mely szerint az értékesnek tartott vevői és beszállítói kapcsolatoknál a legfőbb szempontok a megbízhatóság és az ígérek betartása a vállalatvezetők szerint, s ezt a képet árnyalják a versenyképesek és kevésbé versenyképesek szemléletének kapcsolati jellemzőkre (szakértő kapcsolattartók, felhasználható tapasztalatok és fejlesztések) vonatkozó eltéréseinek megmutatásával.

Kutatásunk számos, statisztikailag igazolható különbséget tárt fel a versenyképes és kevésbé versenyképes vállalatok üzleti partnerekhez való szemléletmódjában, hozzáállásában, észleléseiben és képességeiben. Láthatuk, hogy a versenyképesebb vállalatokat nyitottabb, a klasszikus vevői elvárásoknak való megfelelni akaráson túlmutató szemléletmód jellemzi az üzleti kapcsolataikban. Erősebb a beszállítók teljesítményétől való függés fontosságának a felismerése az üzleti siker szempontjából, emellett magasabbak is a beszállítók felé megjelenő elvárások. A versenyképesebb vállalatok mind a vevői, mind a beszállítói oldalon elsődlegesen a kapcsolatok kiszámíthatóságát, stabilitását tekintik az értékteremtés alapjának, míg a kevésbé versenyképes csoportban a rövidebb távú pénzügyi szempontok, jövedelmezőségi elvárások fontos-

ságának észlelése erősebb. Azt is megállapíthattuk, hogy a vevői, illetve a beszállítói kapcsolatok értékességét befolyásoló tényezők között a versenyképesebb cégek a közvetlen üzleti tranzakciók sikerén túlmutató szempontokat sokkal fontosabbnak tartják, mint a másik csoport, és inkább felismerik és elismerik a fejlesztés lehetőségeit.

A versenyképesebb cégek a kapcsolatmenedzselés-képességek terén a kapcsolat minden szakaszában jelentősen jobb képességekkel rendelkeznek a vállalatvezetők önértékelése szerint. Különösen erősen észlelhető ez a kapcsolatok elején és végén, a megfelelő partnerek kiválasztása, illetve a kapcsolatok lezárása terén. További kutatásra érdemes a kapcsolatok lezárása képessége, mely kevesebb figyelmet kap a kapcsolati képességek között. Ugyanakkor fontos tényezőről van szó, hiszen a nem megfelelően működő vevői vagy beszállítói kapcsolatok indokolatlan fenntartása, a (lezárásra vonatkozó) döntések halogatása értékromboló, teljesítményt csökkentő és versenyképességet rontó tényező lehet.

A versenyképesebb vállalatok teljesítménye mögött az üzleti kapcsolatok menedzselése fontos képességet jelent, mely az üzleti tranzakciók közvetlen következményein túlmutató értékteremtés lehetőségére utal. A kapcsolatok szélesebb kontextusba helyezése, tudatos, értékteremtő tényezőként való kezelése, a szinergiák keresése az eredményes és hatékony együttműködések felé mutat. A beszállítói kapcsolatokra való nagyobb figyelem, a függes felismerése, a kölcsönös elvárások tudatos kezelése stabilabb beágyazódást eredményez az ellátási láncokba és üzleti hálózatokba. Ezáltal nem csak az értékesítési piacoktól függ egyoldalúan a vállalat, sokkal inkább egy hálózat részeként formálhatja portfólióját és építhet kölcsönös előnyökre, mely a válsággal terhelt időszakokban különösen fontos.

Az üzleti kapcsolatok potenciális értékteremtő tényezői közül az ígérek betartása és a kapcsolattartók hozzáértésének az észlelésében mind a vevői, mind a beszállítói oldalon szignifikáns eltérést találtunk a válaszok megoszlásában: a versenyképesebb cégek fontosabbnak tartják ezeket. A vevői kapcsolatokat tekintve további szignifikáns eltérésekre mutattunk rá: a kiemelkedően versenyképes vállalatok menedzserei nagyobb arányban tekintik értékteremtő tényezőnek, ha a vevő megosztja a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatokat, ha a vevő számára végzett fejlesztések más vevőkapcsolatokban is felhasználhatók, valamint, ha a vevő hozzájárul a vállalat kedvező megítéléséhez az iparág legfontosabb vevőinek körében. Az átlagosan vagy kevésbé versenyképesek körében sokkal kevésbé tekintik értékesnek, ha egy vevő megosztja a legjobb iparági megoldásokat. A versenyképesek számára láthatóan fontosabbak a kapcsolatokból eredő szinergiák. A kevésbé versenyképesek fókuszában a közvetlen tranzakciók és a rövid távú működési és a pénzügyi teljesítmények mellett a hosszabb távon értéket teremtő kapcsolatok és a fejlesztési potenciál kisebb figyelmet kap. Ehhez kapcsolódóan további kutatásokra érdemes a vállalatvezetők idővel kapcsolatos attitűdje a versenyképesség tükrében.

A versenyképes vállalatok kutatásunkban feltárt jellemzői fontos tanulságokkal szolgálnak a vállalati szak-

emberek számára a legjobb gyakorlatokról, a sikeresebbek szemléletmódjáról. A versenykéesebb cégek vezetőinek véleménye szerint a vevők és a szállítók nem csak a közvetlen piaci tranzakciókon keresztül teremthetnek értéket: a kapcsolatokban rejlő tapasztalatok, a partnerek tudása, szakértelme hozzájárulhat a versenyképesség növeléséhez, a hatékonyabb és eredményesebb működéshez. Az üzleti partnerek felé való nagyobb nyitottság, a hagyományos vevői, illetve szállító szerepeken túlmutató értéket teremtő tényezőkre való figyelem a vállalati siker előmozdítója lehet. Láthattuk, hogy a versenykéesebb vállalatok vezetői „aktívabb” szemlélettel közelítenek az üzleti partnerekhez: a kapcsolattartók hozzáértésének az elismerése, a kapcsolatokból származó fejlesztések és tapasztalatok további, más területeken való hasznosításának lehetősége esetükben arra utal, hogy igyekeznek építeni ezekre a potenciális értékteremtő tényezőkre, nyitottak, felismerik és elismerik, esetleg tudatosan keresik is ezeket a lehetőségeket. További vizsgálatok témája lehet a proaktivitás, a felek kezdeményező szerepének vizsgálata e folyamatban.

Míndez fontos a gyakorló szakemberek számára, egyben rávilágít arra is, hogy a menedzsment képzésekben érdemes kiemelt hangsúlyt fektetnünk a vállalkozói kapcsolatokhoz kötődő képességek fejlesztésére. A vevők számára történő értékteremtés hangsúlyozása mellett fontos felhívni a figyelmet vevők általi értékteremtés lehetőségeire és ezzel párhuzamosan a szállítói kapcsolatokban rejlő kölcsönös értékteremtés lehetőségeire is. Az oktatásnak fontos szemléletformáló szerepe lehet a kapcsolatok alapvető tranzakciókon túlmutató, a tanulást, fejlődést segítő értékteremtő szerepének tudatosításában.

Eredményeink erősítik az üzenetet, hogy a vállalkozói kapcsolatok kezelésében a rövid távú célokon túlmutató, fejlesztésorientált szemlélet, az üzleti partnerek (mind a vevők, mind a szállítók) szakértelmének és tapasztalatainak elismerése és aktívabb becsatornázása az értékteremtés és a versenyképesség potenciális forrása. További kutatásra érdemes az üzleti kapcsolatok és a vállalati teljesítmény összefüggéseinek elemzése, valamint az érintettek, üzleti partnerek felé különböző szemléletmódot képviselő vállalatok teljesítményének vizsgálata.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. (1995). Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 346-350.
<https://doi.org/10.1177/009207039502300415>
- Chikán, A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42-56.
- Chikán, A. & Czakó, E. (szerk.) (2009). *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó.
- Chikán, A., Czakó, E., Demeter, K. & Losonci, D. (2019). Versenyben a világgal? – A mikrogazdasági versenyképességi kutatások eredményei, 1995-2018. *Vezetéstudomány*, 50(12), 16-31.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.12.03>

- Chikán, A., Czakó, E., Kiss-Dobronyi, B., & Losonci, D. (2022). Firm competitiveness: A general model and a manufacturing application. *International Journal of Production Economics*, 243, 108316.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108316>
- Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Kiss-Dobronyi, B. (szerk.) (2019). *A 4. ipari forradalom küszöbén. Gyorsjelentés a 2019. évi kérdőíves felmérés eredményeiről*. Versenyképesség Kutató Központ, Budapest. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4328/1/Gyorsjelentés_2019_Versenykepesseg.pdf
- Chikán, A., Czakó, E., Losonci, D. & Tóbiás, D. (2020). *Versenyképesség a negyedik ipari forradalom hajnalán c. kutatási program kutatásszervezési gyakorlata és a kérdőíves felmérés első eredményei. Vállalataink versenyképessége – a működési környezet és a versenyképességi index tükrében*. Budapesti Corvinus Egyetem, Versenyképesség Kutató Központ.
- Chikán, A., Czakó, E. & Zoltayné Paprika, Z. (szerk.) (2002). *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban*. Akadémiai Kiadó.
- Dziubaniuk, O., Barner-Rasmussen, W., Koporcic, N., Ivanova-Gongne, M., Mandják, T., & Markovic, S. (2021). Business-to-business marketing research: Assessing readability and discussing relevance to practitioners. *Industrial Marketing Management*, 92, 217-231.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.01.012>
- Farkas, F. & Vilmányi, M. (2003). A hálózati kompetencia mint a vállalati tanulás összetevője. *Vezetéstudomány*, 34(12), 34-41. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4691/>
- Felsmann, B., Ferincz, A., & Kárpáti, Z. (2022). Erőforrások és képességek a vállalati versenyképesség tükrében. Egy empirikus vizsgálat tanulságai. *Vezetéstudomány*, 53(4), 2-16.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.04.01>
- Gelei, A. & Kenesei, Zs. (2017). Elkötelezett kapcsolatok és nemzetköziesedés – vállalataink innovációs teljesítményének két fontos forrása. *Statistikai Szemle*, 95(8-9), 823-846.
<https://doi.org/10.20311/stat2017.08-09.hu0823>
- Gelei, A., Dobos, I. & Nagy, J. (2011). Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 42(1), 17-30.
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.01.02>
- Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94-105.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187-200.
[https://doi.org/10.1016/0956-5221\(89\)90026-2](https://doi.org/10.1016/0956-5221(89)90026-2)
- Håkansson, H. (2010). *Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (2006). „No business is an island” 17 years later. *Scandinavian Journal of Management*, 22(3), 271-274.
<https://doi.org/10.1016/j.scaman.2006.08.001>

- Hartvig, Á. D., Madari, Z., Pap, Á., Wimmer, Á., & Oroszné Csesznák, A. (2023). A digitalizáció hatása a vállalati hozzáadott értékre Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 70(6), 672-689. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.6.672>
- Hetesi, E. & Vilmányi, M. (2009). Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés. *Vezetéstudomány*, 40(1), 34-43. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.01.03>
- Kiss, J. (2021). Milyen tényezők akadályozzák Magyarországon a közép- és nagyvállalati innovációt? *Vezetéstudomány*, 52(11), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.11.01>
- Kiss, J. (2022). Innovatívabbak-e a termelékeny és az exportáló vállalatok? Egy magyar feldolgozóipari minta elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 69(4), 502-516. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.4.502>
- Kolos, K. (szerk.) (2006). *Vállalkozói kapcsolatok és a versenyképesség összefüggései: Projektzáró tanulmány*. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtani Intézet, Versenyképesség Kutatóközpont, Budapest. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2343/1/44_zC3A1ro_kolos_jav_u.pdf
- Lafuente, E., Szerb, L. & Rideg, A. (2020). A system dynamics approach for assessing SMEs' competitiveness. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 555-578. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2019-0204>
- Li, J., Chai, L., Tangpong, C., Hong, M. & Traub, R.D. (2022). An empirical investigation of buyer-supplier relationship typologies and their behavioral and performance outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 874-892. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2020-0281>
- Mandják, T. (2000). A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, 31(4), 51-59. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5014/>
- Mandják, T. (2005). Marketing-szemléletmód és az üzleti kapcsolatok. *Vezetéstudomány*, 36(5), 14-24. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.05.03>
- Mandják, T. (2016). Business marketing szervezetközi megközelítésben. *Vezetéstudomány*, 47(4), 45-49. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.04.08>
- Mandják, T., Simon, J. & Lantos, Z. (2004). Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről? *Vezetéstudomány*, 35(1), 48-56. https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/738/1/vt_2004n1p48.pdf
- Mandják, T., Wimmer, Á. & Juhász, P. (2012). A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, 42(2. különszám), 14-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.ksz.2.02>
- Márkus, G. & Rideg, A. (2021). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképessége és pénzügyi teljesítménye. *Közgazdasági Szemle*, 68(6), 617-644. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.6.617>
- Menon, A., Homburg, C., & Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), 1-38. https://doi.org/10.1300/J033v12n02_01
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C. & Henneberg, S.C. (2012). Networking capability in business relationships – concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 739-751. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.06.002>
- Móricz, P. (2022). A magyarországi vállalatok digitális képessége a pandémia előtt. *Vezetéstudomány*, 53(3), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.03.01>
- Neely, A., Kennerley, M. & Adams, Ch. (2004). *Teljesítményprizma – Az üzleti siker mérése és menedzselése*. Alinea Kiadó.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314-322. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.034>
- Rappaport, A. (2001). *A tulajdonosi érték – Útmutató vállalatvezetőknek és menedzsereknek*. Alinea Kiadó.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(3), 618-627. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0081>
- Sass, M. (2007). Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét. Egy vállalati szintű kutatás néhány eredménye. *Külgazdaság*, 51, 7-8. https://epa.oszk.hu/04200/04259/00074/pdf/EPA04259_kulgzdasag_2007_07-08_037-057.pdf
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.028>
- Srivastava, V., & Singh, T. (2010). Value creation through relationship closeness. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 3-17. <https://doi.org/10.1080/09652540903511274>
- Stocker, M., & Pábli, B. (2023). A marketingmix-szel kapcsolatos képességek hatása az exportáló közép- és nagyvállalatok versenyképességére. *Vezetéstudomány*, 54(3), 2-11. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.03.01>
- Szántó, R., Esse, B. & Wimmer, Á. (2012). Business relationships and relationships with stakeholders. *The IMP Journal*, 6(2), 98-108. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2331/1/stakeholder.pdf>
- Szerb, L. (2010). A magyar mikro-, kis- és középvállalatok versenyképességének mérése és vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 41(12), 20-35. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2010.12.02>
- Tanner Jr, J. F. (2021). The state of business to business marketing research. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 92-100. <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1860682>

- Tzempelikos, N. (2022). Some Reflections on the State of Business-to-Business Marketing Research. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 119-130. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2058542>
- Uлага, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>
- Vörösmarty, Gy. (2004). A beszerzés információs rendszere a stratégiai szerep tükrében. *Vezetéstudomány*, 35(ksz.), 139-144. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4584/>
- Vörösmarty, Gy. & Dobos, I. (2019). The role of personal motivation in sustainable purchasing practices. *Amfiteatru Economic*, 21(50), 121-137. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/50/121>
- Vörösmarty, Gy. & Kiss, J. (2014). A beszerzés szerepe az innovációban. *Vezetéstudomány*, 45(12), 67-72. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.06>
- Vörösmarty, Gy., Tátrai, T. & Havasi, Z. (2010). A beszerzés helye és szerepe a magyarországi kis- és középvállalatoknál. *Vezetéstudomány*, 41(12), 36-44. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1073/1/vt_2010n12p36.pdf
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00156-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00156-0)
- Wimmer, Á. (2005). Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány*, 36(5), 4-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.05.02>
- Wimmer, Á. (2016). Értékes beszállítói kapcsolatok – a sikeres hazai vállalatok szemléletmódja. In Duleba Szabolcs (Szerk.), *Logisztikai Évkönyv 2017* (pp. 79-92). Magyar Logisztika Egyesület. <https://mle.hu/wp-content/uploads/2017/05/Evkonyv-2017.pdf>
- Wimmer, Á. & Csesznák, A. (2021). *A hazai vállalatok versenyképességi jellemzői a negyedik ipari forradalom idején*. Versenyképesség könyvsorozat. Alinea Kiadó – BCE Versenyképesség Kutató Központ. <https://doi.org/10.14267/978-615-5669-49-1>
- Wimmer, Á., Csesznák, A. & Mandják, T. (2012). *Üzleti kapcsolatok – vállalati szemléletmód és gyakorlat*. TM 16. Műhelytanulmány. Budapesti Corvinus Egyetem, Vállalatgazdaságtan Intézet. Versenyképesség Kutató Központ. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/380/>
- Zolkiewski, J., Narus, J., Naudé, P. Baraldi, E., Gadde, L-E., Håkansson, H., Waluszewski, A., Snehota, I., Mandják, T., Szalkai, Zs., Hlédik, E., Magyar, M., & Neumann-Bódi, E. (2021). More work: The qualitative and quantitative paradigm debate from the Industrial Marketing and Purchasing (IMP) approach. In Kemény, I., & Kun, Zs. (Eds.), *New perspectives in serving customers, patients, and organizations: A Festschrift for Judit Simon* (pp. 26-40). Corvinus University of Budapest.

Melléklet

Az üzleti kapcsolatok jellemzésére felhasznált változók alapstatisztikái a BCE Versenyképességi Kutató Központ „Versenyben a világgal” kutatási programja 2018-19-es kérdőíves felmérése alapján

Kérdések		Átlag	Elemszám	Szórás
Milyen mértékben kell figyelembe venni a döntéshozatal során:	vevők	4,37	191	0,756
	beszállítók	3,96	190	0,947
Vevőink leginkább ...	olcsó termékeket várnak el	3,51	188	1,256
	színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várnak el	4,41	190	0,674
	stabil, kiszámítható kapcsolatot várnak el	4,34	189	0,774
Beszállítóink leginkább ...	biztos jövedelmezőséget várnak el	4,19	190	0,717
	megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várnak el	4,30	189	0,797
Vevőinktől leginkább ...	biztos jövedelmezőséget várunk el	4,22	190	0,675
	megbízható kapcsolatot, jó kommunikációt várunk	4,35	191	0,716
Beszállítóinktól leginkább ...	olcsó termékeket várunk	3,80	191	1,241
	színvonalas (megbízható, gyors) kiszolgálást várunk	4,47	191	0,686
	stabil, kiszámítható kapcsolatot várunk	4,53	191	0,686

Forrás: saját szerkesztés

	Kérdések	Átlag	Elemzés	Szórás
Vállalatának üzleti sikere mennyiben függ ...	a vevőktől?	3,83	181	1,008
	a beszállítóktól?	3,95	181	0,908
Mennyire intenzíven tanul következő üzleti partnereivel fenntartott kapcsolatából?	Vállalatom legfontosabb beszállítója.	3,35	185	0,873
	Vállalatom legfontosabb megrendelője.	3,4	186	1,107
	Vállalatom legfontosabb versenytársa.	3,52	185	0,945
	Vállalatom legfontosabb logisztikai szolgáltató vállalata.	3,32	183	1,167
Akkor értékes egy adott beszállítóval való kapcsolat, ha ...	A beszállító megbízható, betartja az ígéreteit.	4,57	186	0,704
	Hozzáértők azok az emberek, akikkel a beszállító vállalatánál önöknek kapcsolata van.	4,41	186	0,795
	A beszállítótól kapott információk megbízhatók és relevánsak.	4,31	186	0,728
	A beszállító megosztja önökkel a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatot.	3,92	186	0,77
	Az adott beszállítóval végzett fejlesztések más kapcsolatokban is felhasználhatók.	3,77	185	1,028
	A beszállító hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez az iparágban.	4,04	186	0,808
Akkor értékes egy adott vevővel való kapcsolat, ha ...	A vevő megbízható, betartja az ígéreteit.	4,28	178	0,742
	Hozzáértők azok az emberek, akikkel a vevő vállalatánál önöknek kapcsolata van.	4,16	179	0,833
	A vevőtől kapott információk megbízhatók és relevánsak.	4,18	180	0,771
	A vevő megosztja önökkel a legjobb iparági megoldásokat és gyakorlatot.	3,83	179	1,052
	A vevő számára végzett fejlesztések más vevőkapcsolatokban is felhasználhatók.	3,91	180	0,976
	Hozzájárul vállalatunk kedvező megítéléséhez az iparág legfontosabb vevőinek körében.	3,91	180	1,069
Kérjük értékelje, hogy ellátási lánc partnereivel kapcsolatban mennyire tartja megfelelőnek saját kapcsolatmenedzsment képességét az alábbi dimenziókban!	A megfelelő partner kiválasztásának képessége.	4,19	188	0,796
	A kapcsolatfelvétel menedzsmentje.	3,95	188	0,779
	A létrejött üzleti kapcsolat fejlesztésének képessége.	3,97	187	0,803
	Az üzleti kapcsolatban szereplő kulcsfontosságú kollegák személyközi kapcsolatainak fejlesztése.	3,93	188	0,804
	Konfliktusok kezelése az üzleti kapcsolatban.	4,12	188	0,795
	Az üzleti kapcsolatok lezárása.	4,04	188	0,892

Forrás: saját szerkesztés