

## AZ ÁTFUTÁSI IDŐ CSÖKKENTÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK MINŐSÉGFEJLESTÉSÉN KERESZTÜL

### POSSIBILITIES OF REDUCING LEAD TIME THROUGH DEVELOPING THE QUALITY OF BUSINESS RELATIONSHIPS

*Dr. Ványi Noémi*

#### ÖSSZEFOGLALÁS

Jelen tanulmány középpontjában az ellátási lánc szereplői közötti átfutási idő áll és ezzel szoros összefüggésben az együttműködők kapcsolatának minősége. A vizsgálat a Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodók körében történt, amely során 132 meggytermelő véleményezte üzleti kapcsolatát és az átfutási idő alakulását a lánc szereplői között. A kérdőíves megkérdezést követően félig struktúrált mélyinterjú formájában 22 meggytermelő válasza segített feltárni és megérteni a felmérés eredményeit, illetve az okokat és összefüggéseket.

A vizsgálat során megállapítást nyert, hogy a termelők legfontosabb vevőkapcsolataként a közvetítő kereskedő azonosítható. A második meghatározó kapcsolat a Tész/Tcs-vel való együttműködés, amelyet a nagykereskedelmi egység követ. A termelők összességében 12-48 órában határozták meg azt az időt, ami a szedés megrendelésének idejétől a vevőnek való értékesítésig tart. Ezt követően viszont már nem tudták, hogy a többi lánc szereplőnél mennyi időt tölt el a termék, illetve a legtöbb termelő a lánc további szereplőit sem tudta azonosítani. Ez azt jelenti, hogy a gazdák többsége az értékesítés után nem kap további információt a gyümölcsrel kapcsolatban, még arról sem, hogy mely szereplőkön keresztül jut el a termékük a fogyasztóhoz. Annak érdekében, hogy a betakarított gyümölcs minél gyorsabban eljusson a vevőhöz, úgy, hogy annak sem frissességében, sem pedig beltartalmi értékében ne történjen változás, termelői szinten a szedési technológia fejlesztése, illetve a közvetlen értékesítés, ellátási lánc szinten pedig a gyorsabb logisztikai folyamatok és a fokozott információcsere lehet a megoldás. Az eredmények tükrében továbbá kijelenthető, hogy a termelő-vevő kapcsolatokat a bizalmatlanság jellemzi, amelyben a gazdák egyértelmű kiszolgáltatott helyzete állapítható meg. Mindezek mellett az eredményes üzleti kapcsolatok legnagyobb gátjaként a lánc szereplők közötti információmegosztás hiánya azonosítható. A termelő és vevő közötti jó kapcsolat annak ellenére sem jön létre, hogy a kölcsönös bizalmon és elkötelezettségen alapuló együttműködésekben fokozott információcsere valósul meg, amely pedig hozzájárul az átfutási idő csökkenéséhez a gyorsabb értékesítésen keresztül, ami az összes lánc szereplő közös célja.

*Kulcsszavak: ellátási lánc, átfutási idő, információmegosztás, bizalom, függés*

#### ABSTRACT

This study focuses on the lead time between players in the supply chain and, in this context, the quality of the relationship between collaborators. The survey was carried out among farmers in the area of Szabolcs-Szatmár-Bereg County, where 132 sour cherry producers commented on their business relationship and the development of the lead time among the players in the chain. Following a questionnaire survey, 22 questionnaire responses in the form of a semi-structured deep interview helped to reveal and understand the results of the survey as well as the causes and relationships.

On the basis of the results of the investigation, it was found that the intermediary trader could be identified as the most important customer of the producers. The second decisive relationship is the collaboration with the Cooperatives, followed by the wholesale unit. Generally, producers have set a time period of 12 to 48 hours from the time of ordering the picking until the sales to the customer. However, following this they no longer knew how much time the product spent at other players of the chain, and most producers were unable to identify other players in the chain.

This means that most of the farmers do not receive additional information about the fruit after the sale, not even about the players who participate in sourcing product to the consumer. According to the producers, in order to ensure that the harvested fruit reaches the customer as quickly as possible, so that neither its freshness nor its nutritional value changes, the development of picking technology at the producer level as well as direct sales at the supply chain level and accelerated logistics processes and increased information exchange are the solution. In the light of the results, it can also be stated that the relationship between producer and buyer is characterized by distrust, in which the vulnerable position of the producers can clearly be established. In addition, the lack of information sharing among chain operators can be identified as the biggest barrier to successful business relationships. A well-functioning relationship between a producer and a buyer is not realized even though there is an increased exchange of information in mutual cooperation based on mutual trust and commitment, which contributes to a reduction in lead time through accelerated sales, which is the common goal of all players in the chain.

*Keywords: supply chain, lead time, information sharing, trust, dependence*

### BEVEZETÉS

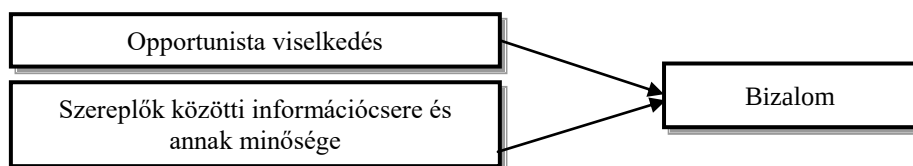
Napjainkban már nem vállalkozások versenyeznek egymással a piacon, hanem ezen vállalatok ellátási láncai. Az ellátási láncban való gondolkodás egy üzleti filozófia, amely azon a felismerésen és elfogadáson nyugszik, hogy a szervezet eredményességéhez – a saját hatékonyságán felül – az egész lánc hozzájárul, amelynek tagja. Az ellátási lánc szereplőinek eredményes működésében kulcsfontosságú szerepe van a közöttük lévő kapcsolat minőségének, hiszen a sikeres üzleti együttműködések a kölcsönös bizalmon és elkötelezettségen alapulnak (VÁNYI, 2018). Ezekben az együttműködésekben a résztvevők sokkal nagyobb előnyre tehetnek szert, mint amelyet önállóan érnének el (MAMAD – CHAHDI, 2013). Nem lehet figyelmen kívül hagyni azt a tény sem, hogy a szereplők közötti jó üzleti kapcsolat pozitív hatással van a jövedelmezőségre (FYNES et al., 2008; MOHAGHAR – GHASEMI, 2011), az egyén és az egész ellátási lánc teljesítményére (FYNES – VOSS, 2001) és nem utolsósorban a termék átfutási idejét is csökkentheti (LUO, 2002). Habár a szakirodalomban széles körben kutatott a vevő és szállító kapcsolat minősége, mégis egyértelműen feltáratlan területként azonosítható. Ennek elsődleges oka, hogy leírására nem alakult ki egységes definíció, mivel minden kutatónak van valamiféle intuitív fogalma arról, hogy mit takar a kapcsolati minőség és mivel mindenki máshonnan közelíti meg, ezért nem alakult ki egyetértés a fogalom kapcsán. Másrészt problémát jelent, hogy nincs egy mindenki által elfogadott skála, amellyel mérni lehetne, illetve meghatározó tényezőkben sincs egyetértés, amely a kapcsolatok eltérő jellegéből fakad (VÁNYI, 2018).

A mai felgyorsult világban az átfutási idő és az annak csökkentéséből származó versenyelőny jelentősége nem elhanyagolható, sőt, kritikus tényezőként jelenik meg a fogyasztó oldaláról és az ellátási lánc szereplői között is. A rövid szállítási idő fokozott jelentőséggel bír a fogyasztók számára, hiszen a lehető leghamarabb szeretnék megszerezni a számukra szükséges dolgot (MAGNUSSON, 2012), ezáltal az átfutási idő nagyban meghatározza a vevő kiszolgálás színvonalát, és ezzel együtt a fogyasztói elégedettséget is. Ennek értelmében az ellátási láncok hatékony működésének egyik alapkőve az átfutási idő és annak csökkentése, amely a gyümölcs friss felhasználásának irányába esetén kimagaslóan fontos. Hiszen mindamellett, hogy a fogyasztó elvárja, hogy azonnal rendelkezésére álljon a gyümölcs, annak frissességében és beltartalmi értékében sem enged változást (SÜLE, 2010). Az átfutási idő csökkentésében kimagasló szerepe van a felek közötti kapcsolat minőségének. LUO (2002) szerint a vállalatok közötti jó kapcsolat előfeltételei a szervezeti erőfeszítések, a bizalom, az elkötelezettség és a kompromisszumos konfliktuskezelés, amelyek nagyban hozzájárulnak az átfutási idő csökkentéséhez. MOMIWAND (2012) ezt kiegészítve a szállító és vevő közötti kommunikáció és

információmegosztás hiányát egyenesen a hosszú átfutási idővel azonosította. A szereplők közötti bizalom és elkötelezettség, tehát hozzájárul az átfutási idő csökkentéséhez, és ezáltal fokozza az egyén és a teljes ellátási lánc versenyképességét és teljesítményét. Ennek tudatában jelen tanulmány fő célkitűzése az ellátási lánc szereplői közötti átfutási idő és annak csökkentésének vizsgálata az üzleti együttműködésekben a kapcsolati minőségen keresztül a termelők aspektusából. A fő célkitűzésem megvalósulása érdekében első lépésként feltérképezem az ellátási láncokat, ezt követően az átfutási időt és annak csökkentési lehetőségeit tárom fel és végül a szereplők közötti üzleti kapcsolatot értékelem.

### ANYAG ÉS MÓDSZER

A vizsgálatot 2018 decemberében egy termelői brainstorming előzte meg, amely a kérdőív és a félig strukturált mélyinterjú kérdéseinek összeállításának alapjául szolgált. A **kérdőíves megkérdezés** PPI „Paper an Pencil Interview” formában történt 2019. január és március között. A kérdőív alanyainak kiválasztása a nem véletlenszerű mintavételi eljáráson belül a hólabda módszerrel történt, amely alapján az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak. A kérdőívet 132 meggytermelő töltötte ki, mindegyikük legalább 2 hektár meggyterülettel rendelkezik és a szakmai tapasztalatuk meghaladja az 5 évet. A felmérés a friss piacra értékesítő meggytermelők legfontosabb vevőkapcsolataira irányult, illetve a szereplők kapcsolatának minőségére. Fontosnak tartottam, hogy a termelők ne általánosságban válaszoljanak a vevőkapcsolataikra vonatkozóan, mert a több üzletféllel való együttműködés során lehetnek jobban és kevésbé zökkenőmentesen működő kapcsolatok. Ezért a megkérdezetteknek meg kellett jelölniük, hogy melyik értékesítési csatornát tartják kulcsfontosságúnak üzleti kapcsolataikban. A kapcsolati minőség feltárása érdekében a minőség tényezőkhöz állításokat rendeltem, amelyeket a termelőknek 1-től 5-ig terjedő Likert skálán kellett értékelniük. A termelők értékeléseit mérleg-indexre számoltam át, annak érdekében, hogy a változások pozitív vagy negatív iránya és mértéke is szemléletessé és jól értelmezhetővé váljon. A mérleg-index értéke +100 és -100 közötti szám. A százas érték azt jelenti, hogy a válaszadó maximális, azaz 5-ös értéket adott, tehát teljes mértékig jellemző az adott kijelentés a vevővel/szállítóval való kapcsolatára. A 0 alatti érték már negatív véleményt jelez (például bizalom és elkötelezettség hiánya, konfliktust stb.). A -100 érték, tehát azt jelenti, hogy a válaszadó a legalacsonyabb ponttal értékelte az állítást, vagyis egyáltalán nem jellemző az adott állítás vevői/szállítói kapcsolatára. A tényezők meghatározásának alapját szakirodalmi kutatás és a termelői brainstorming adta, amely eredményeként a bizalom, az elkötelezettség és a függés került kiválasztásra, mint kapcsolati minőséget meghatározó dimenziók. A bizalmat gazdasági oldalról vizsgáltam és a hiten alapuló megközelítéséből indultam ki DWYER és SEJO (1987) alapján, akik szerint a bizalom hit, hogy a másik fél a csere folyamán nem fogja kihasználni a másik sebezhetőségét. Tanulmányomban a bizalmat meghatározó komponensek, a MORGAN és HUNT (1994) szerzőpáros által megjelölt *opportunista viselkedés* került kiegészítésre a brainstorming alapján az *információcserével* és a *kapott információ minőségével* (1. ábra).

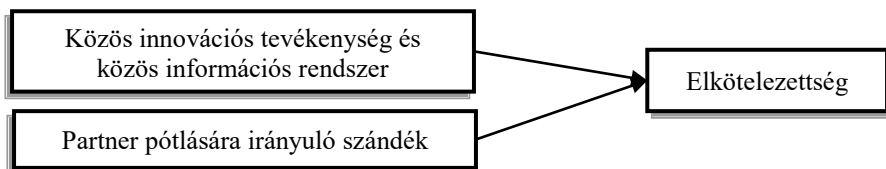


1. ábra: A bizalom tényezőt meghatározó komponensek

Forrás: saját szerkesztés

Kutatásom során az elkötelezettséget emocionális oldalról közelítettem meg és úgy tekintek rá DWYER et al. (1987) alapján, mint amely egyet jelent a szolidaritással és kohézióval, amely

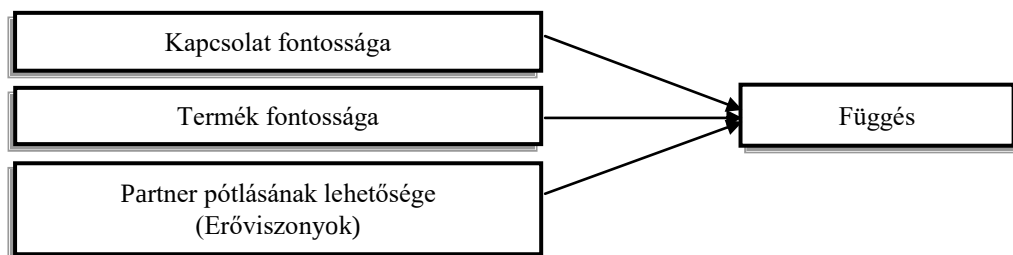
arra ösztönzi a feleket, hogy ellenálljanak a vonzónak tűnő rövid távú alternatíváknak és helyettük a hosszú távú, előnyöket biztosító már fennálló kapcsolatot tartsák fenn. Mindezek mellett az elkötelezettség értelmezésénél azt feltételezem, hogy a felek a kapcsolat fenntartása érdekében erőfeszítéseket tesznek és/vagy energiát és erőforrást fektetnek be a kapcsolatba (VÁNYI, 2018). Így az elkötelezettség összetevői között a brainstormingon elhangzottak alapján a *közös innovációs tevékenység* és az *információs rendszer* szerepelnek, illetve a *partner pótlására irányuló szándék*, amely megmutatja, hogy ha a szereplőknek lehetőségük adódna rá, lecserélnék-e partnerüket (2. ábra).



2. ábra: Az elkötelezettség tényezőt meghatározó komponensek

Forrás: saját szerkesztés

A függés tényezőt PFEFFER és SALANCIK (1978) alapján úgy közelítem meg, mint „*két vagy több gazdasági szereplő függése a másik termékétől, folyamatától (folyamat hatékonyságától) és/vagy stratégiailag fontos erőforrásától és képességétől, amelyet a másik fél birtokol*”. A vizsgálatomban a függés komponenseiként KUMAR et al. (1995) eredményei alapján az *termék fontosságát* és a *partner pótlásának nehézségét* jelöltem meg és a *partner pótlásának lehetőségével* egészítettem ki (3. ábra). Mivel egyetlen szervezet sem képes az összes számára szükséges erőforrást saját maga előállítani, ezért más szervezetektől kell beszerezniük ezeket (PECZE, 2004). Így az üzletfelek közötti egymásrautaltság vizsgálatánál a termékhez kapcsolódó függésnek központi szerepe van. Mindemellett a hosszú távú együttműködésekben a kapcsolat is lehet annyira értékes, hogy az okot adhat a függési helyzet kialakulásra. A partner pótlásának lehetősége pedig azt jelenti, hogy ha a termelőnek szándékában állna lecserélni a partnerét, lenne-e rá módja.



3. ábra: A függés tényezőt meghatározó komponensek

Forrás: saját szerkesztés

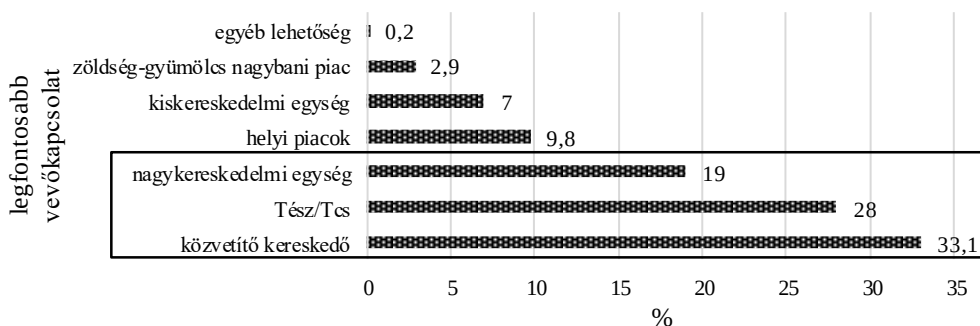
A kérdőíves megkérdezés befejezése után a kutatás kiegészítéseként **félig struktúrált interjút** készítettem 22 meggytermelővel, amely során a megkérdezetteknek a primer kutatás eredményeiről kellett véleményt formálniuk, illetve kiegészíteniük a saját tapasztalataikkal. A szakmai mélyinterjú alanyainak kiválasztása a nem véletlenszerű mintavételi eljáráson belül a hólabda módszerrel történt, amely értelmében a megkérdezettek javaslatai alapján választottam ki az újabb termelőket a további interjúkhoz. Alapvető elvárás volt a termelőkkel szemben, hogy legalább 2 hektár meggyterülettel rendelkezzenek és a szakmai tapasztalatuk meghaladja az 5 évet, illetve, hogy a megtermelt gyümölcsöt friss piacra értékesítsék. A gazdák előzetesen megkapták a résztvevők körében folytatott primer kutatás eredményeit, majd a mélyinterjú első

résztében a kutatás eredményeire kérdeztem rá, hogy egyetértenek-e a megállapított eredményekkel. A mélyinterjú második részében az idő tényezőre tértem ki, pontosabban az átfutási időre, amelynek az ellátási láncban való megjelenéséről és szerepéről kellett véleményt alkotniuk a megkérdezetteknek. A brainsorming során felismerésre került az a tény, hogy az átfutási idő megítélése és értékelése az ellátási lánc szintjén lényegesen nehezebb és összetettebb, mint egyéni szinten, ezért az okok és összefüggések feltárása érdekében célravezetőbbnek találtam a félig strukturált mélyinterjú technikát alkalmazását a kérdőíves megkérdezéssel szemben.

## EREDMÉNYEK

### Az üzleti kapcsolatok feltérképezése az ellátási lánc mentén

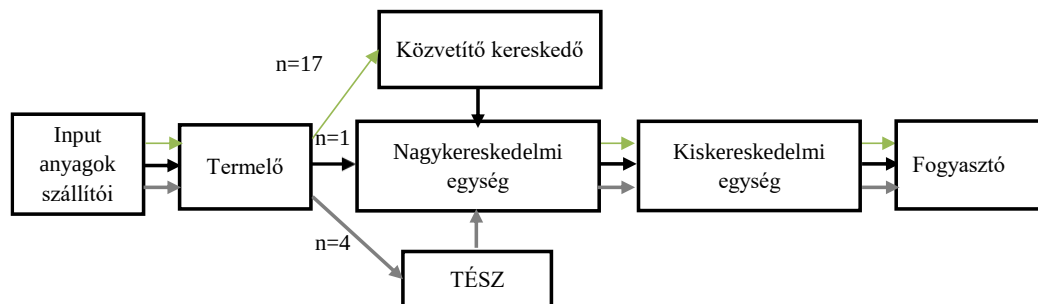
A termelők legfontosabb vevőkapcsolatainak meghatározása a megkérdezettek válaszainak átlaga alapján történt. A gazdák a *legfontosabb vevőkapcsolataiként a közvetítő kereskedőt (33,1%) azonosították*. A második meghatározó kapcsolat a Termelői Értékesítő Szervezetekkel és Termelői Csoportokkal (továbbiakban Tész/Tcs) (28%) való együttműködés, amelyet a nagykereskedelmi egység követ 19%-kal. A felmérésben résztvevők 9,8%-a helyi piacokat, 7%-a a kiskereskedelmi egységet és 2,9%-a a zöldség-gyümölcs nagybani piacot választotta kulcsfontosságú üzletfélként. Az egyéb kapcsolatok 0,2%-kal szerepel (4. ábra).



4. ábra: A termelők legfontosabb vevői kapcsolati a kérdőíves megkérdezés alapján

Forrás: saját szerkesztés

A mélyinterjú alanyai alátámasztották a kérdőíves megkérdezés eredményét. A 22 megkérdezettből 17 közvetítő kereskedőn keresztül értékesíti termékét, 4 gazdálkodó Tész/Tcs-en keresztül és 1 termelő pedig a nagykereskedelmi egységet jelölte meg legfontosabb vevőkapcsolataként (5. ábra).



5. ábra: A mélyinterjú alanyai által megjelölt jellemző ellátási láncok szereplői

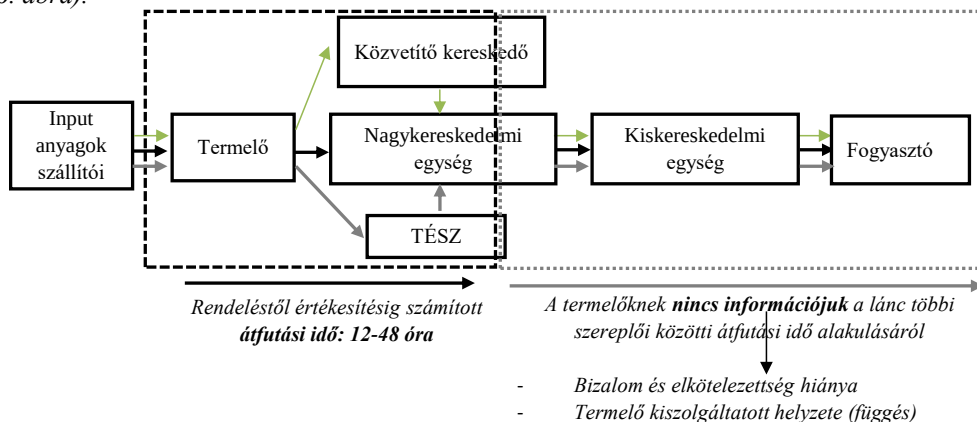
Forrás: saját szerkesztés

Az ellátási lánc teljes feltérképezése érdekében a megkérdezetteknek a mélyinterjú során azonosítaniuk kellett a további lánc tagokat. Az interjúalanyok tisztában voltak az ellátási lánc fogalmával, tudták, hogy milyen tipikus szereplők vesznek részt a termékek áramoltatásában. Viszont **a termelők fele nem tudta beazonosítani az általa termelt gyümölcs útját**. Ez azt jelenti, hogy ezen termelők az értékesítés után nem kapnak további információt a termékkel kapcsolatban, még arról sem, hogy mely szereplőkön keresztül jut el a termékük a fogyasztóhoz. A megkérdezett termelők másik fele további lánc szereplőként a kiskereskedelmi egységet jelölte meg és végső vevőként pedig a fogyasztót.

### Az átfutási idő és csökkentésének lehetőségei

Annak érdekében, hogy a szereplők közötti átfutási időt feltárjam, a mélyinterjú eredményeire támaszkodtam. Arra a kérdésre, hogy mi indítja el a betakarítás folyamatát a termelők többsége (2/3-a) a gyümölcs szedési idejét jelölte meg, vagyis amikor a meggy elérte a biológiai érettség állapotát. A válaszadók ezt kiegészítve megjegyezték, hogy ha nem rendelkeznek a termelők saját göngyöleggel és hűtőházzal, abban az esetben az érési idő mellett a vevő megrendelése és annak göngyölege is szükséges, hogy a betakarítás megkezdődjön. Az interjúalanyok 1/3-a a szedés megkezdésének idejénél a munkaerő rendelkezésre állását jelölték meg. A munkaerőhiány mára már általános jelenség a mezőgazdaságban, ez különösen igaz a gyümölcs betakarítására. A kétkezi munka hiánya miatt az is előfordul, hogy bár a gyümölcs a szedési érettségi állapotát elérte, ennek ellenére a megrendelést nem tudják teljesíteni a termelők.

A termelők összességében 12-48 órában határozták meg azt az időt, ami a szedés megrendelésének idejétől a vevőnek való értékesítésig tart. Ezt követően már nem tudták, hogy a többi lánc szereplőnél mennyi időt tölt el a termék. Ennek legfontosabb oka, hogy a legtöbb termelő a lánc további szereplőit sem tudja azonosítani, illetve azok, akik ismerik is a vevő vevőjét, nekik **sincs információjuk arról, hogy mennyi időt vesz igénybe a további értékesítés folyamata** (6. ábra).



6. ábra: az átfutási idő az ellátási lánc szereplői között

Forrás: saját szerkesztés

A termelők az információmegosztás gátjaként ellátási lánc szinten elsősorban a szereplők közötti bizalom és elkötelezettség hiányát jelölték meg. Ezeken kívül termelői szinten értelmezve a kérdést még a függésből fakadó kiszolgáltatott helyzetüket azonosították az információszerezés legfőbb akadályaként.

Az interjúalanyok egybehangzó véleménye szerint annak érdekében, hogy a betakarított gyümölcs minél gyorsabban eljusson a vevőhöz, úgy, hogy annak sem frissességében, sem pedig

beltartalmi értékében nem történik változás, **termelői szinten** a szedési technológia fejlesztése, illetve a közvetlen értékesítés a megoldás (1. táblázat).

1. táblázat: Az átfutási idő csökkentésének lehetőségei a termelők véleménye alapján

| Átfutási idő csökkenése                            |                                               |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Termelői szinten                                   | Ellátási lánc szinten                         |
| szedési technológia fejlesztése                    | gyorsabb logisztikai folyamatok a lánc mentén |
| közvetlen értékesítés → függési helyzet csökkenése | rövid ellátási lánc                           |
|                                                    | fokozott <u>információcsere</u>               |
|                                                    | <i>kölcsönös bizalom és elkötelezettség</i>   |

Forrás: saját szerkesztés

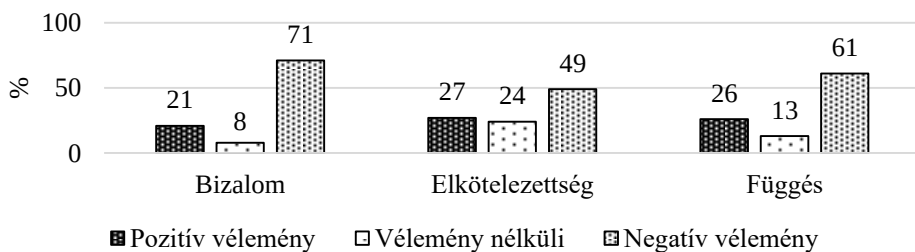
**Ellátási lánc szinten** értelmezve a kérdést az interjúalanyok egyik fele úgy gondolja, hogy az átfutási idő a gyorsabb logisztikai folyamatokkal csökkenthető, a másik fele pedig a rövid ellátási láncokban és a fokozott információcsereben látja a megoldást.

### Az üzleti kapcsolatok minősége a termelő-vevő kapcsolatokban

A kérdőíves megkérdezés eredményei azt mutatják, hogy a termelők a **bizalom** tényezőt ítélték meg a legkedvezőtlenebbül (71%), és itt azonosítható a legkevesebb (8%) közép-re húzódo válaszadó is. A termelők csupán 21%-a adott pozitív választ a bizalom vonatkozásában. A tényező és a hozzá rendelt állítások értékelését részletesebben vizsgálva megállapítható, hogy a termelők 63%-a nem biztos abban, hogy a vevője minden információt megoszt vele, amely a birtokában van és a megkérdezettek 46%-a abban is kételkedik, hogy ez az információ megfelel-e a valóságnak. A gazdák csupán 24%-a ítélte meg úgy, hogy a vevője betartja a határidőket és az ígéreteit. A termelők 76%-a szerint a vevőjük csak a saját érdekeiket veszik figyelembe a tranzakció során. Mindemellett a válaszadók csupán 16%-a adta a maximális +100 pontot arra az állításra, miszerint: „*Teljes mértékig megbízom üzleti partneremben*” és a válaszadók mindössze 5%-a értékelte a bizalomhoz rendelt összes állítást a maximális ponttal (7. ábra).

A termelők az elkötelezettség tényezőt ítélték meg a legkedvezőbbben (27%) a válaszadás során, de egyben itt a legmagasabb a vélemény nélküliek aránya is (24%). Ennek ellenére összességében megállapítható, hogy a bizalomhoz hasonlóan az elkötelezettséget is egyértelmű negatívan (49%) értékelték a termelők. Ennek oka egyrészt, hogy a termelők csupán 8%-a szerint jellemző a vevőjükkel a közös információs rendszer alkalmazása, illetve a közös innovációs tevékenység. Másrészt az elkötelezettség hiányának legnagyobb akadályaként jelölhető meg az a tény, hogy a termelők 67%-a lecserélné vevőjét, ha alkalma adódna rá. A negatívan vélekedők 27%-a a minimális -100-as értéket adta az összes kapcsolódó állításra, amely azt jelenti, hogy egyáltalán nem érznek elkötelezettséget a másik fél irányába.

A függés vonatkozásában a megkérdezettek 26%-a úgy ítélte meg, hogy nem függ a vevőjétől, 13%-a pedig a középutat választotta az állítások értékelésénél, amely azt jelenti, hogy a függés tényezőjének megítélése ellentétes érzelmeket váltott ki a válaszadókból. A termelők 61%-a összességében úgy ítélte meg, hogy függ üzletfelétől. Ennek legfontosabb oka, hogy a termelők csupán 17%-a gondolja úgy, hogy az általa termelt termék a vevője számára nélkülözhetetlen. Bár a válaszadók 76%-a szerint számos más vevőnek értékesíthetné termékét, mégis arra a kérdésre, miszerint „*könnyen tudnám pótolni vevőmet*” a termelők 86%-a a minimálisan adható – 100-as értéket adták. A függés érzését mindezekon felül tovább fokozza, hogy a válaszadók szerint a vevőjük számos más termelőtől is beszerezhetné az általuk kínált terméket, amely alapján úgy érzik, hogy nem ők a legfontosabb szállítójuk az üzletfelüknek.



7. ábra: A bizalom, az elkötelezettség és a függés tényező megítélése a termelő aspektusából  
Forrás: saját szerkesztés

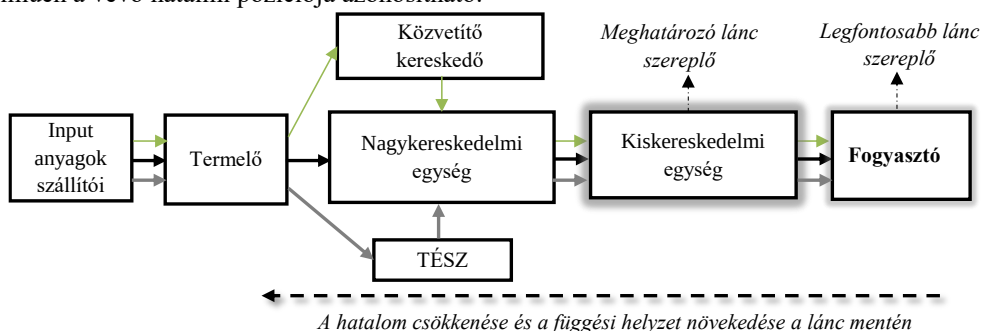
A kérdőíves felmérés eredményeivel a mélyinterjú alanyai teljes mértékig egyetértettek. A megkérdezettek szerint a bizalom az üzleti kapcsolataikban kiterjed a határidők és az ígéretek pontos betartására mindkét fél részéről. Ennek megjelenése a termelői oldalról az elvárt minőség teljesítése és a vállalt határidők betartása, vevői oldalról pedig az elvárás pontos meghatározása és a fizetési határidők betartása, amelyek véleményük szerint nem teljesülnek. A kérdőíves megkérdezéshez hasonlóan a megkérdezettek a bizalom tényezőt egyértelműen negatívan ítélték meg üzleti kapcsolataikra vonatkozóan. A termelők egybehangzó válasza szerint nem bíznak a vevőjükből és sem a vevőjüktől, sem pedig a lánc többi szereplőjétől nem kapnak információt a keresletről, vagy pedig a piaci igényekről. Az információ visszatartás okát abban látják, hogy szándékosan bizonytalanságban tartják őket a vevők, ezzel fokozva a kiszolgáltatottságukat és tovább rontva alkupozíciójukat. Igen gyakori az a helyzet is tapasztalataik szerint, hogy a vevő bár ad át információt a termelőnek a piaci helyzetről, de a gazdák véleménye szerint ezek az információk többnyire nem fedik a valóságot. A termelők tapasztalata szerint, ha kapnak is információt a vevőjüktől, az általában az értékesítés körülményeire vonatkozik, pontosabban annak nehézségére. Ez véleményük szerint nem minden esetben felel meg a valóságnak. Ebben az esetben a vevő egyértelmű célja, hogy a termelőt elbizonytalanítsa, és a következő tranzakciónál gyengítse az alkupozícióját. Ezek alapján megállapítható, hogy nem csak az információ mennyisége, hanem annak minősége is fontos az üzleti kapcsolatokban.

Az elkötelezettség megítélésénél is egyetértettek a termelők a kérdőíves megkérdezés eredményeivel. Az elkötelezettség hiányának legmeghatározóbb okként jelölték meg a megkérdezettek, hogy ha alkalmuk adódna rá, azonnal lecserélnék vevőjüket. Mindemellett nem biztosak abban sem, hogy a másik félnek fontosak az ők sikerük is. Ez abból fakad véleményük szerint, hogy alapvetően a termelő célja, hogy minél magasabb áron értékesítse termékét, míg a vevőnek pedig éppen az, hogy minél alacsonyabb áron jusson hozzá a gyümölcshöz. Az elkötelezettség hiányában, a szigorúan a tranzakciókra vonatkozó kapcsolatokban pedig mindenki az egyéni érdekeit veszi figyelembe, így a másik sikere az éppen ellentétes a saját céljának megvalósulásával. Az interjúban megkérdezett termelők egyik kapcsolatára sem jellemző a közös információs rendszer alkalmazása és a közös innovációs tevékenység.

A függés vonatkozásában is a mélyinterjú eredménye alátámasztotta a kérdőíves megkérdezés során tapasztaltakat. Az interjúalanyok egyetértettek abban, hogy ha az a kérdés, hogy melyik szereplő a meghatározó, akkor fordított a sorrend az ellátási láncban. Ennek megfelelően az utolsó értékesítő a legmeghatározóbb (kiskereskedelmi egység), a legkevésbé pedig ők maguk, tehát a termelők. Véleményük szerint ennek legfőbb oka, hogy a kiskereskedelmi egységek állnak a legközelebb a fogyasztóhoz, amellyel erőfölényre tesznek szert a többi ellátási lánc szereplőhöz viszonyítva és ezt a fölényt ki is használják. Elhangzott az is, hogy ha a termelők összefognának, megváltozna az erőviszony a lánc szereplői között, ennek hiányában viszont a



kiszolgáltatottság jellemzi helyzetüket (8. ábra). A függési helyzet vonatkozásában, tehát egyértelműen a vevő hatalmi pozíciója azonosítható.



8. ábra: A meghatározó szereplő az ellátási láncban a termelők véleménye alapján

Forrás: saját szerkesztés

A piaci pozíció alapján, tehát meghatározó szereplőként a termelők egyöntetűen a kiskereskedelmi egységeket nevezték meg, akik elvárásai elsősorban a termék minőségéhez és mennyiségéhez kapcsolódnak. Ennek ellenére a megkérdezettek szerint mégsem a kiskereskedelmi egység a legfontosabb szereplő az ellátási láncban, hanem a fogyasztó, ugyanis a lánc összes szereplője hozzá igazodik. Ezért elsődleges céljuk a fogyasztói igények kielégítése a lehető legmagasabb színvonalon. Ehhez viszont elengedhetetlen lenne a vevő-szállító kapcsolatokban a kölcsönös bizalom és ezzel együtt az információcsere, amely a termelők szerint az érintett láncokon belül nem valósul meg.

A termelők vevői kapcsolatait, ahogy látható a bizalmatlanság, elkötelezettség és információmegosztás hiánya, a kiszolgáltatottság, a vevői elvárások zavaros megfogalmazása és a pontatlan fizetés jellemzi. A jól működő üzleti kapcsolat a termelő és a vevő között annak ellenére sem valósul meg, hogy az interjúalanyok szerint a kölcsönös bizalom és elkötelezettség hozzájárul az átfutási idő csökkenéséhez a gyorsabb értékesítésen keresztül, ami az összes lánc szereplő közös célja. Vagyis a szereplők közötti jól működő üzleti kapcsolat csökkentheti a termék átfutási idejét, ezzel hozzájárulva ahhoz, hogy minél gyorsabban a fogyasztó asztalára kerüljön a gyümölcs úgy, hogy annak minősége ne sérüljön.

### KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Kutatásom az ellátási lánc szereplői közötti átfutási időre és annak csökkentésének vizsgálatára irányult az üzleti együttműködésekben a kapcsolati minőségén keresztül a termelők aspektusából. A kutatás eredménye alapján megállapítottam, hogy a termelő és vevő kapcsolatokban számos probléma azonosítható, amelyek akadályozzák a zökkenőmentes együttműködést: (1) a termelők többsége nem tudja beazonosítani az általa termelt meggy útját, mivel az értékesítés után nem kapnak további információt a termékkel kapcsolatban. (2) Az ellátási láncban a piaci pozíció tekintetében a kiskereskedelmi egységek a legmeghatározóbb szereplők, akik egyértelmű erőfölénnyel rendelkeznek a többi lánc taghoz viszonyítva, és amelyet a tapasztalatok alapján ki is használnak. (3) Az ellátási láncban a legfontosabb szereplőként a fogyasztó azonosítható, akik igényeiről és elvárásairól a termelők nem kapnak információt a lánc többi szereplőitől. (4.) Összességében 12-48 órában határozható meg az az idő, ami a szedést kiváltó megrendelés idejétől a vevőnek való értékesítésig tart. Ezt követően viszont már nincs információ arról, hogy mennyi időt vesz igénybe a további értékesítés folyamata. (5) A termelő-vevő kapcsolatokat a bizalmatlanság, a kiszolgáltatottság, a vevői elvárások zavaros megfogalmazása, a konfliktushelyzetek és a pontatlan fizetés jellemzi. (6.) Sem a bizalom, sem az elkötelezettség érzése

nem valósul meg a vizsgált együttműködésekben még annak ellenére sem, hogy a jó üzleti kapcsolat eredményeként a termelők véleménye szerint csökkenne az átfutási idő (2. táblázat).

2. táblázat: A bizalom, az elkötelezettség és a függés tényezők a termelő-vevő kapcsolatokban

| A tényezőt meghatározó komponensek                       |                                     | Megvalósulásuk a termelő-vevő kapcsolatokban a termelő aspektusából                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bizalom</b>                                           |                                     |                                                                                                                                                                                                                |
| Opportunista viselkedés                                  | <input checked="" type="checkbox"/> | A vizsgált üzleti kapcsolatokban a vevő csak a saját érdekeit veszi figyelembe                                                                                                                                 |
| Információcsere és annak minősége                        | <input checked="" type="checkbox"/> | A szereplők közötti információcsere csak az üzleti tranzakcióra vonatkozik. A termelők, ha kapnak is információt a vevőjüktől, kételkednek annak megbízhatóságában                                             |
| <b>Elkötelezettség</b>                                   |                                     |                                                                                                                                                                                                                |
| Közös innovációs tevékenység, közös információs rendszer | <input checked="" type="checkbox"/> | Döntő többségében nem valósul meg a vizsgált termelő-vevő kapcsolatokban. A termelők csupán 8%-a szerint jellemző a közös információs rendszer alkalmazása, illetve a közös innovációs tevékenységek.          |
| Partner pótlására irányuló szándék                       | <input checked="" type="checkbox"/> | A termelők 67%-a lecserélné vevőjét, ha alkalma adódna rá.                                                                                                                                                     |
| <b>Függés</b>                                            |                                     |                                                                                                                                                                                                                |
| Kapcsolat fontossága                                     | <input checked="" type="checkbox"/> | A válaszadók szerint a vevőjük számos más termelőtől is beszerezhetné az általuk kínált terméket, amely alapján úgy érzik, hogy nem ők a legfontosabb szállítójuk az üzletfelüknek                             |
| Termék fontossága                                        | <input checked="" type="checkbox"/> | A termelők csupán 17%-a gondolja úgy, hogy az általa termelt termék a vevője számára nélkülözhetetlen                                                                                                          |
| Partner pótlásának lehetősége - hatalmi erőviszonyok     | <input checked="" type="checkbox"/> | A termelő-vevő kapcsolatokban egyértelműen a vevő azonosítható meghatározó szereplőként. Ellátási lánc szinten pedig a kieskereskedelmi egységek. A termelők 86%-a szerint csak nehezen tudná pótolni vevőjét. |

Forrás: saját szerkesztés

Az átfutási idő csökkentésének legnagyobb akadályaként a kapcsolati minőség szempontjából a vizsgált együttműködésekben egyértelműen a bizalom és az elkötelezettség hiánya azonosítható, illetve az ebből fakadó információ visszatartás. Ezen tényezők megléte és az információmegosztás mellett a termelők véleménye alapján a problémák egyértelmű megoldása a termelői összefogás lenne. A lánc szereplők közötti kölcsönös bizalom és elkötelezettség, az információáramlás biztosításával, a féltelmek legyőzésével, és „valós” termelői szerveződésekkel a gazdák javíthatnának alkupozíciójukon és ezzel együtt értékesítési lehetőségeiken, amellyel az eddigi kiszolgáltató helyzetük is csökkenne. Mindezek meglétével pedig mind az egyén, és mind az ellátási lánc teljesítménye és eredményessége is fokozódhat az átfutási idő csökkenésén keresztül.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM

(1) DWYER, F.R. – SEJO, O.H. (1987): Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. Journal of Marketing Research. Vol. 24. pp. 347-358. (2) DWYER, F.R. – SCHURR, P.H. – SEJO, O.H (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing. Vol. 51. pp. 11-27. (3) FYNES, B. – VOSS, C. – DE BÚRCA, S. (2005): The impact of supply chain relationship quality on quality performance. International Journal of Production Economics. Vol. 96. No. 3. pp. 339-354. (4) FYNES, B. – BURCA S. – MANGAN, J. (2008): The effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality and Performance. International Journal of Production Economics. Vol. 111. pp. 56-69. (5) KUMAR, N. – SHEER, L.K. – STEENKAMP, J-B.E.M. (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. Journal of Marketing Research. Vol. 32. (August) pp. 348-356. (6) LUO, Y. (2002): Building trust in cross-cultural collaborations: Toward a contingency perspective. Journal of Management. Vol. 28. No. 5. pp. 669-694. (7) MAGNUSSON, D. – SIMONSSON, P. (2012): A framework for decreasing lead times by supplier collaboration. Department of Technology Management and Economics Division of Logistics and Transportation Chalmers University of Technology, Goteborg,

Sweden. (8) MAMAD, M. – CHAHDI, F.O. (2013): The factors of the collaboration between the upstream supply chain actors: Case of the automotive sector in Morocco. *International Business Research*. Vol. 6. No. 11. pp. 15-28. (9) MOHAGHAR, A. – GHASEMI, R. (2011): A Conceptual Model for Supply Chain Relations Quality and Supply Chain Performance by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Automotive Industry”. *European Journal of Social Sciences*. Vol. 21. No. 3. pp. 456-470. (10) MOMIWAND, A. – SHAHIN, A. (2012): Lead Time Improvement by Supplier Relationship Management with a Case Study in Pompaj Company. *World Applied Sciences Journal*. Vol. 16. No. 5. pp. 759-768. (11) MORGAN, R.M. – HUNT, S.D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58. (July) pp. 20-38. (12) PECZE, K. (2004): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból. *Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék, 52. sz. Műhelytanulmány, HU ISSN 1786-3031* (13) PFEFFER, J. – SALANCIK, G.R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row. (14) SÜLE, E. (2010): Az idő szerepe és jelentősége az ellátási láncban. Doktori (PhD) értekezés, Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr. (15) VÁNYI, N. (2018): Az üzleti kapcsolatok minőségi tényezői a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei gyümölcsstermelő mikrovállalkozások aspektusából. Doktori (PhD) értekezés, Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori iskola, Debrecen.

#### **SZERZŐ:**

**Dr. Ványi Noémi**

adjunktus

Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar

e-mail cím: vanyi.noemi@econ.unideb.hu

*„A publikáció elkészítését az EFOP-3.6.1-16-2016-00022 számú, Debrecen Venture Catapult Program című projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósult meg.”*

