

SZEPESI BALÁZS

# A gyümölcsstermesztő és az ipari beszállító vállalkozások piaci pozíciója

Egy kvalitatív kutatás eredményei

Cikkünk a magyar tulajdonú beszállító cégek piaci pozícióját és a pozíció alakítására vonatkozó tevékenységét elemzi az egyik leginkább kiszolgáltatottnak tekinthető gyümölcsstermesztés, valamint a komoly vevő–szállítói koordinációt igénylő ipari beszállítás területén végzett mélyinterjúk alapján. Eredményeink szerint a gyümölcsstermesztésben a vállalkozások a szerződéses viszonyokra nincsenek hatással, a hosszú távú üzleti kapcsolatok elsősorban a piaci bizonytalanságok csökkentését szolgálják. Az ipari beszállításban a feltételeket szintén a nagyobb partner és a piac diktálja, de az együttműködés sokkal intenzívebb, bizalmibb, a szállítók pozíciója sokkal egyedibb és erősebb, a hozamok pedig magasabbak. Az üzleti együttműködés szabályait mindkét vizsgált terület esetében az értéklánc domináns cégei diktálják; a vállalkozások alkupozíciójukat csak közvetve alakíthatják: elsősorban termékeik és üzleti működésük módosításával tudják befolyásolni, hogy mekkora mozgásteret biztosít nekik az értéklánc központi szereplője.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: D2, D4, L1, L2, L6, Q13.

Cikkünk a partnerükhöz képest kisméretű vállalkozások üzleti viszonyait vizsgálja egy mélyinterjú kutatás eredményei alapján. Fő kérdésünk az, hogy mennyire képes formálni piaci pozícióját egy aszimmetrikus kapcsolatban működő, kisebb vállalkozás a nagyobb, az értékláncban domináns szerepet betöltő céggel folytatott együttműködés során Magyarországon.

Az írás két ponton járul hozzá a magyar gazdaságban is jellemző, aszimmetrikus viszonyok értelmezéséhez. Egyrészt rövid áttekintést ad a gazdasági szereplők közötti hatalmi viszonyok értelmezésének irodalmáról; másrészt gyümölcsstermesztéssel és ipari beszállítással foglalkozó cégek körében végzett mélyinterjúk eredményei alapján felvázolja, hogy milyen tényezők, illetve milyen vállalkozói törekvések formálják a domináns vállalkozás és a beszállítók közötti üzleti viszonyokat.

---

Szepesi Balázs közgazdász, szociológus, a politikatudomány doktora (PhD), a Mathias Corvinus Collegium

Közgazdasági Iskolájának és Vállalkozáskutatási Műhelyének vezetője (e-mail: bszepesi@mcc.hu).

A kézirat első változata 2021. augusztus 23-án érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <https://doi.org/10.18414/KSZ.2021.k.52>

Főbb eredményeink szerint a vállalkozások alkuerejét nagyban meghatározzák a vizsgált terület jellemzői. Az együttműködésekben belüli pozíciókban tapasztalható különbségek elsősorban a cég tőkeintenzitásától és a menedzsment rátermettségétől függenek: ha egy vállalkozás a működését, termelését jól szervezi, akkor általában az üzleti pozícióját is jól menedzseli – és fordítva: ha egy cég működése nehezkesebb, akkor általában az üzleti pozíciója is gyengébb.

A cikket megalapozó empirikus kutatás arra a 19 mélyinterjúra épült, amelyet az IFKA Evolúció Kiemelt Program és az MCC Vállalkozáskutatási Műhely kutatói készítettek 2020 őszén.<sup>1</sup> A kutatási eredmények interpretációjában a szakirodalom mellett segítséget jelentettek a beszállítói világot jól ismerő szakemberekkel folytatott szakmai megbeszélések, illetve a Vállalkozáskutató és -elemző Hálózat 2020. novemberi konferenciáján az előzetes eredményekről tartott szakmai vita.

A tanulmány első része a munkához használt koncepcionális kereteket és az alkalmazott módszertant tekinti át. Ezt követően kutatásunk eredményeit ismertetjük: áttekintjük a két vizsgált terület vállalkozásainak hasonlóságait és különbségeit, a kutatás főbb következtetéseit, a gyümölcsstermesztő és az ipari beszállító vállalkozások értékláncon belüli hatalmi helyzetét, majd pedig összefoglaljuk a munka főbb állításait.

Kutatásunkat az a kérdés motiválja, hogy miként formálják a vállalkozások működését a hatalmi viszonyok; hogyan képesek a nagyobb vállalatokkal kapcsolatban lévő cégek alakítani a mozgásterüket meghatározó piaci és hatalmi pozíciójukat, illetve hogyan képesek stabilizálni, növelni az együttműködésben előállított értékből való részesedésüket.

Két fő oka van annak, hogy ez a kérdés – jelentősége ellenére – viszonylag kis figyelmet kap. Egyrészt a közgazdaságtan óvatosan közelít a hatalom kérdéséhez. A legtöbb közgazdaságtani modellezés nehezen kezeli az olyan helyzeteket, amelyek nem zéró összegű játszmákra vonatkoznak, és ugyanakkor endogenizálni tudják a szereplők pozícióinak alakulását, így elemezhetővé teszik a hatalmi viszonyokat (*Szepesi* [2008]). Az ilyen modellek vagy nehezen általánosítható feltevésekre építenek, vagy a lehetséges egyensúlyi kimenetek halmaza túlságosan széles.<sup>2</sup> Másrészt a gazdaságon belüli hatalmi viszonyok empirikus elemzése is nehéz – az erre vonatkozó adatok ritkák, azok gyűjtése ugyanis módszertanilag bonyolult.

Az értéklánc- és az ellátásilánc-elméletek, illetve az ezekhez kapcsolódó kutatások sokat segíthetnek abban, hogy megértsük, miként befolyásolják a vállalkozások jövedelmezőségét, fejlődési képességét a gazdaságon belüli hatalmi viszonyok, valamint, hogy mi formálja ezeket a viszonyokat. A magyar gazdaság helyzetéről és lehetőségeiről szóló gondolkozásnak is fontos eleme az e témában folytatott implicit vita. Az egyik álláspont az, hogy egy szabadpiaci környezetben mindenki rátermettsége és erőfeszítései alapján érvényesül, a magyar gazdaság bajait pedig e tényezők, illetve az ezeket támogató környezeti feltételek hiányosságáiban érdemes

<sup>1</sup> A szerző köszönetet mond *Puskás Zsuzsának* a kutatás szervezéséért.

<sup>2</sup> Ez utóbbi nem koncepcionális, inkább esztétikai vagy alkalmazhatósági probléma. A túl sok lehetséges egyensúlyi kimenet gyakran nem visz olyan közel a vizsgált jelenségek megértéséhez, és nem kínál olyan erős előrejelző eszközöket, mint ahogy a kutató vagy az elemző szeretné. (Erről részletesebben lásd például *Krugman* [1997].)

keresünk. A másik álláspont szerint a gazdaság fejlődési lehetőségeit nagyban korlátozza annak félperiferikus jellege, a magyar cégek kiszolgáltatott helyzete, amin csak a gazdaságon belüli hatalmi viszonyok átrendeződése vagy átrendezése változtathat. Reméljük, hogy a cikkünkben bemutatott empirikus eredmények és az ehhez kapcsolódó elméleti áttekintés hozzájárul egy koncepcionálisan és empirikusan megalapozott vitához.

## Elméleti háttér

Az együttműködés során teremtett érték vállalkozások közötti megosztásának aspektusait különbözőképpen értelmezi az alkuelmélet, a piacelmélet, a gazdaság-szociológia és az intézményi közgazdaságtan. A gazdaságon belüli hatalmi viszonyok elemzéséhez e megközelítések szintézisére építve ad hasznos keretet az ellátási és az értékláncok elmélete.

Az alkuelmélet szerint az együttműködés többletéről a racionális szereplők alternatíváik tudatában kötnek megállapodást. A kooperatív játékelmélet szerint – meghatározó koncepciójából, a Nash-alkuból kiindulva – a hozam résztvevők közötti megosztását két tényező határozza meg. Egyrészt a cégek együttműködés nélkül elérhető hozama, másrészt az alkufolyamat során rendelkezésre álló alkuerő (*Nash* [1950], *Binmore és szerzőtársai* [1986]).

A piacelmélet az elosztható értéktöbbletet termelői és fogyasztói többletre bontja. Az elosztást a tökéletes piacon a keresletet és a kínálatot egyensúlyba hozó árszint határozza meg. Amennyiben valamelyik szereplőnek az erejénél fogva lehetősége van a piaci egyensúly alakítására, a piacformáló szereplők stratégiáinak egyensúlya határozza meg az interakció hozamait a résztvevők számára (*Tirole* [1988]).

A gazdaság-szociológia szerint az értéktöbblet elosztását a társadalom szerkezete, intézményei és kultúrája határozza meg. Három fő megközelítése közül az egyik a társadalmi hálózatokra fókuszál; a másik – intézményi – megközelítés arra figyel, hogy miként keretezik az értelmezést és a cselekvést a piaci szabályok, a hatalom és a normák; a harmadik, úgynevezett performativitásalapú megközelítés szerint pedig a gazdasági akciók a szereplők által alkalmazott technológiákat és gyakorlatokat magukban foglaló döntési-értelmezési folyamatok eredményei (*Fliegstein–Dauter* [2006]).

Az intézményi közgazdaságtan megközelítését legjobban a szerződéselmélettel és a tranzakciós költségek elméletével ragadhatjuk meg. A partnerre találás, a megegyezés, a végrehajtás és a potenciális kikényszerítés körülményei és költségei határozzák meg az együttműködések minden aspektusát, így az elosztási kérdéseket is. Ezek a költségek a tranzakciós költségek, amelyek az egyes interakciók megvalósíthatóságot és kikényszeríthetőségét mozgatják (*Williamson* [2000]).

Az ellátási és az értékláncok elmélete e négy megközelítést alkalmazva állít össze egy, a vállalkozások közötti viszonyok elemzését támogató keretet. Az elosztási kérdéseket vizsgálva arra fókuszál, hogy miből származik valamelyik fél hatalmi pozíciója az együttműködés során, és hogy ez a fél milyen körülmények között mennyire, illetve miként használja ezt a hatalmat.

## A hatalom szerepe az ellátási és értékláncokban

Az ellátási láncok (*supply chain*) vagy értékláncok (*value chain*) a piaci és a hierarchikus koordináció közötti átmeneti rezsimek.<sup>3</sup> Önálló gazdasági entitások együttműködéseként értelmezhetők, de ez az együttműködés sok esetben tartalmaz hosszú távú, költségmentesen el nem hagyható viszonyokat és hierarchikus elemeket (*Strange-Humphrey* [2019]). A résztvevők közötti viszony elemzésének fontos tényezője a felek közötti hatalmi viszony. Az alábbiakban az ellátási- és értéklánc-irodalom néhány fontos eredményét tekintjük át ebből az aspektusból.

Az értékláncok értékteremtési képessége, valamint a hozzáadott érték érintett szereplők közötti elosztásának összefüggései jól megragadhatók egy kétszintes játékkal, amelyben egyszerre van jelen a – potenciális – együttműködés során keletkező érték elosztására hivatott, kooperatív játékelméleti megközelítéssel elemezhető alku, illetve az alku-beli pozíciókat formáló, nem kooperatív szakasz, amelynek során a felek a minél inkább nélkülözhetetlen szerep kialakítására és a minél jobb alkuerő megszerzésére töreksenek (*Gans-Ryall* [2016]). Ez a megközelítés rámutat arra, hogy a szereplők között elosztható, nullánál nagyobb hozam a versenyt korlátozó belépési akadályok nélkül is működhet, feltéve, hogy bizonyos erőforrások mennyisége nem végtelen.

Az említett koncepcionális keret konkrétabb változata az az elmélet, amely szerint gazdasági hálózatok hatalmi aspektusainak megragadására két eltérő koncepció kínálkozik: az egyik a végső kimenetre (például a hozamok vállalatok közötti eltérése), a másik pedig az értéknövelő folyamatok feletti kontrollra fókuszál. Az előbbi értelmében a hatalom az együttműködés következtében létrejövő hozzáadott értékből való részesedéssel (*Reimann-Ketchen* [2017]), a második szellemében pedig az értékláncon belüli innováció kontrolljával (*Cox* [1999]) ragadható meg.

A kétszintes játék keretelési logikájához hasonló az a megközelítés is, amelyik a verseny gerjesztette értékátcsúszást és az ezt megakadályozó izolációs mechanizmus együtthatásait elemzi (*Lepak* [2007]). Az üzleti irodalom ezt az izolációt a vállalkozások esetében az értéklánc-megközelítésre épülő versenyelőny-koncepcióval vagy a cégek egyediségét vizsgáló, erőforrás-alapú megközelítéssel elemzi. Az értékteremtő (*value creation*) és az értékmegragadó (*value capture*) képességet formáló erők ellentétesek. Az értékmegragadó képességgel (például a tudás egyediségének megóvásával) az érték-előállítás tovaterjedését (vagyis a termék, technológia elterjedését) gátolja egy vállalkozás, miközben az értékmegragadó képesség hiánya (vagyis a fejlesztés hozamának gyors piaci szétporladása) az értékteremtés motivációját ássa alá.

Az együttműködő cégek viszonyában ez az ellentét nem feltétlenül jelenik meg. Az ellátási láncban együttműködő multinacionális vállalat és a kisvállalkozás kapcsolata konfliktusmentes, ha a szándékaik kiegészítik egymást. Ennek két esete: 1. ha a nagy cég a helyi lehetőségek kiaknázására törekszik (*exploitation*), míg a kisvállalkozás a hazai piacon kívánja stabilizálni pozícióit, illetve 2. ha a nagy céget a helyi tudás

<sup>3</sup> Habár az értéklánc és az ellátási lánc két különböző eredetű, koncepcionálisan is eltérő megközelítés, az együttműködés során teremtett érték elosztását befolyásoló tényezők elemzésekor érdemes őket egységesen kezelni.

és innovációs kapacitás felhasználása mozgatja (*exploration*), míg a kis cég a külföldi piacok felé szeretne elmozdulni (*Prashantham–Birkinshaw* [2018]).

A vállalatközi hatalmi viszonyokat két okból sem lehet pusztán a két fél közötti kapcsolat jellemzőivel megragadni. Egyrészt a cégek viszonyainak alakításában sokan érintettek, nemcsak az aktívan együttműködő vállalkozások. Másrészt a gazdasági szereplők magatartását befolyásoló hatalmi pozíciók nemcsak tudatos, egyéni építkezés eredményei: használatuk is sokszor közvetett, nem szándékolt vagy több szereplőhöz köthető (*Dallas és szerzőtársai* [2019]).

A hatalmi viszonyok mellett az információk kodifikálhatósága határozza meg a cégek közötti kapcsolatok intézményi kereteit (*Strange–Humphrey* [2019]). Aszimmetrikus hatalmi helyzetekben gyenge kodifikálhatóság esetén a direkt kontroll, erős kodifikálhatóság esetén pedig a viselkedési szabályokra épülő szerződések az együttműködés fő keretei. Ez utóbbi pedig a beszállítói viszonyokra épülő együttműködés terepe.

### *A hatalmi viszonyokat meghatározó tényezők az érték- és ellátási láncokban*

Az ellátási láncokon belüli viszonyokat három fő faktor alakítja: a hatalmi súlyt meghatározó tényezők, a hatalomgyakorlás eszközei és a munkamegosztás jellegének hatalmi vonatkozásai.

Egy ellátási lánc szereplőinek *hatalmi súlyát* a következő tényezők határozzák meg (*Strange–Humphrey* [2019]):

- a cégek méretének különbsége;
- az erőforrások és a képességek heterogenitásának eltérése;
- a résztvevők izolálóképességének ereje – mennyire képes egy vállalkozás működése, terméke vagy technológiája egyediségét, illetve annak hozamát megvédeni;
- a partnerválasztás és -váltás költségei az üzletfelek számára; valamint
- annak mértéke, hogy az együttműködéshez használt erőforrások mennyire kritikusak, illetve fontosak a másik fél számára.

*A hatalomgyakorlás eszközei* szerint megkülönböztethetünk spontán (*non-mediated*), illetve cselekvést igénylő (*mediated*) hatalmat (*Reimann–Ketchen* [2017]). Egy szereplő üzleti hatalma sok esetben mindenféle külön cselekvés nélkül jelen van egy kapcsolatban. Ennek három formája van:

- szakértelem (*expert power*) – egy cég a másik iránymutatását annak szakértelme miatt fogadja el;
- elfogadás (*referent power*) – egy cég a másik iránymutatását annak jó működésébe, iránymutató voltába vetett hite alapján fogadja el;
- legitimitás (*legitimate power*) – egy cég a másik iránymutatását azért fogadja el, mert úgy gondolja, hogy a másiknak az ellátási láncbeli szerepénél fogva joga van iránymutatást adni.

Máskor a hatalom gyakorlása cselekvéssel párosul (*mediated power*). Ennek fő formái a büntetés, a jutalmazás és a jogi kényszerítés.

A munkamegosztás jellegének hatalmi aspektusa attól függ, hogy mennyire komplex (Crook–Combs [2006]) és hogyan szerveződik (Gereffi és szerzőtársai [2005]) a felek közötti együttműködés.

A komplexitás szempontjából a legegyszerűbb az összeadódó (*pooled*) munkamegosztás. Ebben az esetben (például a mezőgazdasági termelésnél) csak a teljesítés minőségi paraméterei fontosak az integrátor számára, és ezek standardizálása az együttműködés szervezésének fő feladata. Az egymásra épülő (*sequential*) munkamegosztásban különböző munkafázisokat kell összehangolni, az együttműködés során ütemezésre és tervezésre van szükség (ilyen például az építőipar vagy az alkatrész-beszállítás). A kölcsönösségre épülő (*reciprocal*) munkamegosztás tipikus esete a közös fejlesztés: ilyenkor a szervezés feladata a munka folyamatos összehangolása.

Minél komplexebb a munkamegosztás, annál nagyobb a hatalom használatából adódó konfliktusok költsége, így az értéklánc erős szereplőjének egyre inkább érdeke, hogy ne éljen hatalmi helyzetével. Ezért míg az összeadódó együttműködés esetében az erős szereplő a gyengébb szállítók teljes profitját képes magához irányítani, az egymásra épülő modellben csak a szoros együttműködés többelhasznát tartja meg, a kölcsönösségre épülő esetben pedig az értéklánc működéséből származó haszon egy részét is átengedi a gyengébb partnernek.

Az előbbi két esetben a gyengébb partner számára az együttműködés motivációi a profittól eltérő előnyök lehetnek: az együttműködésből származó tudáselőny, a biztosabb és nagyobb megrendelésállomány adta növekedési lehetőség kihasználása, a működési bizonytalanság csökkenése, valamint az együttműködés adta legitimitációból az értékláncon kívül keletkező előnyök.

Az együttműködés szervezését három tényező határozza meg (Gereffi és szerzőtársai [2005]): a tranzakciók komplexitását és az információk standardizálhatóságát (*codifiability*) már említettük; a harmadik tényező a szállítók képességei (*capabilities*). E három dimenziót alkalmazva a piaci és a hierarchikus együttműködés között három átmeneti rezsim különböztethető meg: a moduláris (*modular*), a kapcsolati (*relational*) és a foglyul ejtett (*captive*) értéklánccok rendszere. Az első annyiban különbözik a piaci tranzakcióktól, hogy a kapcsolataikat rugalmasan alakító felek között a gazdasági mellett sok standardizált technológiai információ is áramlik. A második esetben a felek egymásra utaltak, viszonyaikat a bizalmat megteremtő megoldások formálják. A harmadik esetben pedig a meghatározó szereplő irányítja és kontrollálja a folyamatokat. A piacitól a hierarchikus koordináció felé mozogva az üzleti partnerek közötti hatalmi aszimmetria egyre erősebb.

### *A hatalmi pozíciók alakulásának dinamikája*

A vállalkozások közötti együttműködés során jelentősen változhat a kooperáció értékteremtő képessége, illetve a felek ebből származó hozama (Dyer és szerzőtársai [2018]). Az együttműködés haszna az együttműködés hozamát növelő kiegészítő erőforrásokra, a kapcsolatspecifikus tényezőkre, a tudásmegosztásra és a kapcsolat sikeres szervezésére épül. Idővel az együttműködésből származó előnyöket alááshatja

az egymástól való tanulás és a tudásátvétel sikere, valamint maga a piaci verseny. Az együttműködést pedig gyengítheti a kapcsolatspecifikus beruházások hozamcsökkenés miatti visszaesése, továbbá az együttműködés kereteinek – akár túlzott bízalomra épülő – rugalmatlansága.

Az együttműködés eredményességét a közös hozzáadott érték elosztását meghatározó alkuerő változása, illetve az annak megváltoztatására tett erőfeszítések költségei is csökkenthetik. Az együttműködő felek négy fő módon törekszenek alkupozíciójuk erősítésére:

- a partner együttműködésbe hozott egyedi erőforrásainak másolása vagy helyettesítése;
- az együttműködés számára értékes új, egyedi erőforrások és képességek erősítése;
- az együttműködésen kívül nem használható eszközök arányának csökkentése;
- az egyedi képességeiket másoló versenytársi törekvések kivédése.

Az együttműködés eredményének piaci értéke idővel általában csökken, ha nem sikerül megújítani annak fókuszát és működését. Az együttműködés hatékonysága pedig egy idő után a belső viszonyok rugalmatlansága, illetve a szövetségen belüli pozíciók javítása érdekében tett erőfeszítések következtében csökken. Minél szorosabb és jobban szervezett egy együttműködés, annál inkább képesek a felek a kapcsolat túlérését okozó folyamatokat ellensúlyozni és a sikeres kooperációt fenntartani.

A vállalatközi együttműködésekre is igaz, hogy a hatalom és a bizalom a két lehetséges eszköz arra, hogy valaki az általa kívánt cselekvésre rávegye a másikat (*Reimann–Ketchen* [2017]). Az értékláncok belső viszonyait nagyban meghatározza a hatalom és a bizalom egymással összefüggő atmoszférája: a két tényező együttesen csökkenti az értéklánc tagjainak bizonytalanságát és kockázatát. A nagyobb hatalmi különbség azonban lehetőséget teremt az erősebb fél számára az opportunista viselkedésre, ez pedig alááshatja a partnerek közötti bizalmat. Ezért racionális stratégia lehet, ha valaki – például intézményi megoldásokkal, jogokról vagy kikényszerítő eszközökről való lemondással – a hatalmi előnyét tudatosan csökkenti (*Reimann–Ketchen* [2017]). Gyakori, hogy az erősebb fél nem használhatja ki hatalmi helyzetét az ellátási láncon belül. Ez lehet kulturális tényezők következménye, de lehet a domináns cégnek az ellátási lánc termelékenységének javítását célzó tudatos stratégiája is.

### *Empirikus eredmények a vállalatközi viszonyok tudatos alakításának stratégiáiról*

A hatalmi pozíció mértékének és jellegének ellátási láncon belüli jelentőségét, illetve a vállalkozások erőfeszítéseit ennek alakítására az empirikus elemzések is visszaigazolják.

A Nagy-Britanniában működő jogi cégek esetében a verseny elsősorban a már meglévő üzleti kapcsolatok hálózatain keresztül zajlik; egy adott cégnek nem az egész piacnál, hanem ügyfelei más szállítóinál kell szélesebb szolgáltatáskörrel és jobb képességekkel rendelkeznie (*Chatain* [2011]).

A filmgyártó cégek tudatosan alkalmaznak kevésbé speciális, külföldi vagy alkalmi beszállítókat, hogy ezzel csökkentsék a hazai specialista kulcsszállítóik

alkuerejét – miközben a filmjeik gyártási struktúráját is alakítja ez a törekvés. Ez arra utal, hogy a vevői oldal tudatos stratégiája csökkenti az egyedi, nehezen utánozható szállítói képességekből következő piaci előnyöket: a vevők tudatosan úgy alakítják beszerzési stratégiájukat – és ehhez kapcsolódóan termékeik és gyártási folyamataik részleteit is –, hogy csökkentsék a szakosodott szállítók piaci alkuerejét (*Skilton* [2014]).

Egy amerikai vállalatok körében végzett empirikus vizsgálat eredményei megerősítik, hogy az együttműködés melletti elkötelezettség növeli az ellátási lánc tagjainak a teljesítményét. Ezt az elkötelezettséget a büntetésre és a jogi kikényszerítésre épülő hatalomgyakorlás gyengíti, az viszont erősíti, ha a domináns cég hatalma az erőgyakorlás nélküli formákban – szakértelemre, referenciára, legitimitásra épülő autoritás formájában – nyilvánul meg (*Maloni–Benton* [1999]).

Egy kínai vállalatok körében végzett vizsgálat is hasonló eredményekre jutott, hangsúlyozva, hogy ezek a tényezők a gazdasági teljesítménnyel az együttműködés melletti normatív (kultúrára, normákra épülő) elköteleződésen keresztül vannak pozitív kapcsolatban. Az együttműködés melletti instrumentális (érdekre épülő) elköteleződés ugyanakkor nem hat az értéklánc termelékenységére (*Zhao és szerzőtársai* [2007]).

Az autóiipari ellátási láncokban a profit megoszlását vizsgáló empirikus irodalom szerint „néhány kulcsfontosságú alkatrész szakosodott szállítója között oszlik meg a gyártóknak kifizetett profit 70–80 százaléka, míg a fennmaradó részen (tehát a gyártóknak kifizetett profiton belül) több száz (!) alkatrész- és részegység-beszállító osztozik” (*Szalavetz* [2019] 116. o.).

## A kutatás módszertana

E rövid elméleti összefoglaló is alátámasztja, hogy a vállalkozások közötti hatalmi viszonyok a gazdaság működésének lényeges tényezői, alakításuk pedig stratégiai fontosságú a vállalkozások számára. Ez orientálta kutatásunk fő kérdését: mennyire képes egy aszimmetrikus kapcsolatban működő kisebb vállalkozás formálni piaci pozícióját a nagyobb céggel folytatott együttműködés során?

A kutatást a vállalkozások viszonyainak és gondolkozásmódjának megértésére törekvő, nyitott kérdésekre épülő, félig strukturált interjúk alapozták meg. Ennek fő oka az, hogy nem a vállalkozások hatalmi viszonyait alakító elméletek empirikus tesztelése volt a kutatásunk fő célja, hanem azt kívántuk vizsgálni, hogy miként értelmezik és hogyan próbálják alakítani a vállalkozások a vállalatközi viszonyaikat.

A kutatáshoz két, üzleti modelljeiben, üzleti kapcsolatai jellegében jelentősen eltérő célcsoportot választottunk: a homogén terméket előállító, az értéklánc meghatározó szereplőivel komoly koordináció nélkül együttműködő gyümölcs-termesztőket; valamint a gyakran ügyfélre, tranzakcióra szabott terméket, illetve szolgáltatást nyújtó, erős vevő–megbízó együttműködésben tevékenykedő ipari beszállítókat. Ez a választás egyszerre teszi lehetővé, hogy a mindkét világban tapasztalható tényezők alapján vélhetően általános megállapításokat tegyünk, és



hogy feltárjuk: milyen mozgástérkülönbségeket eredményezhet a piaci együttműködések komplexitásának eltérése.

Célunk nem csak az volt, hogy reprezentatívabb módszertanokkal verifikálható állításokat fogalmazzunk meg. A két vizsgált területen működő vállalkozók gondolkozásmódját, valóságérzékelését kívántuk feltárni: a működésüket meghatározó heurisztikákat, vélekedéseket, konvenciókat és normákat egyaránt. Ez azért fontos, mert az alkupozíció alakítására fókuszáló cselekvést nemcsak a környezet és a lehetőségek, hanem a potenciális aktorok percepciói és motivációi is alakítják. Összesen 19 interjút készítettünk 2020 októbere és novembere között, részben személyesen, részben – a járványhelyzet miatt – elektronikus csatornákon. Az interjúk vázát a *Függelék* mutatja be.

A viszonylag kis elemszám a kutatás eredményeinek általánosíthatóságát nagyban korlátozza. Úgy gondoltuk azonban, hogy az aszimmetrikus vállalkozói viszonyok vállalkozói kezeléséről először feltáró kutatást célszerű készíteni. Ez alapozhatja meg ugyanis egy, az eredmények általánosítását lehetővé tévő, későbbi empirikus vizsgálat hipotéziseit és az azok vizsgálatát lehetővé tévő stratégia kidolgozását.

Az eredmények interpretálásakor figyelembe kell venni, hogy egy nyitott kérdésekre épülő interjú kutatás során is előfordulhat, hogy a válaszok torzítanak, mert az interjúalanyok vagy a kérdező által elvárt válaszokat adják, vagy stratégiai okokból elnagyolják, módosítják a bemutatott tényezőket, vagy az elbeszélésük empirikusan nem alátámasztható percepciókra épül. Az interjúhelyzetek előkészítése és a válaszadói közlések feldolgozása során törekedtünk az ilyen torzítások kiküszöbölésére – ennek fő eszköze, hogy csak olyan megállapításokat tettünk, amelyeket kellő számú interjú erősített meg.

Kutatásunk a fentebb bemutatott keretekre építve a domináns értékláncbéli szereplőkhöz képest kisebb és periférikusabb viszonyban lévő vállalkozások helyzetét vizsgálta a gyümölcsstermesztés és az ipari beszállítás területén. Kilenc gyümölcsstermesztő gazdálkodóval készítettünk interjút. A tíz megkérdezett ipari beszállító között volt fröccsöntő, fémmegmunkáló, alkatrészgyártó, komplexebb gépek, gyártósorok vagy műszerek gyártója, szoftverfejlesztő és robotfejlesztő vállalkozás is. A következőkben a két terület vizsgált cégei közötti különbségeket tekintjük át. Az interjúk szervezésénél törekedtünk arra, hogy interjúalanyaink minél inkább lefedjék a vizsgált terület sokszínűségét, a kutatásba bevont cégek jellemzőit azonban nem tekinthetjük reprezentatívnak, ezeket az eredmények interpretálását orientáló tulajdonságokként kezeljük.

Mindkét vizsgált területre jellemző, hogy a beszállító cégek mérete sokkal kisebb, mint a termékeiket, szolgáltatásaikat megvásárló, az értékláncban a fogyasztókhoz közelebb álló üzleti partnereiké. A legtöbb esetben a beszállító piaci részesedése a vevője piacán kicsi, terméke könnyen helyettesíthető, ugyanakkor a beszállító árbevételének jelentős részét adja az együttműködés, annak megszűnése pedig nehezen pótolható kiesést jelentene a megkérdezett vállalkozás számára. Jellemző ezekben a gazdasági szegmensekben, hogy egy magyar kis- vagy középvállalkozás egy multinacionális vállalattal vagy annak beszállítójával áll kapcsolatban.

Az is jellemző mind a két vizsgált területre, hogy termékeiket globális értékláncokban helyezik el. Ezek a láncok nem csak a magyar piachoz kapcsolódnak. Egyrészt

azért, mert nagyobb partnerük más országból is beszerezhetné a termékeket, másrészt pedig azért, mert ezeknek a nagy kereskedelmi vagy gyártócégeknek az értékesítési piacai is nemzetköziek.

A két vizsgált terület között az a legnagyobb különbség, hogy a gyümölcsstermesztés termékei sokkal inkább homogének, míg az ipari beszállítók sokkal inkább tranzakció-specifikus termékeket állítanak elő. Ezért az utóbbi esetben a felek egymásra utaltsága is erősebb.

Az is különbség, hogy míg a gyümölcsstermesztők készterméket vagy nyersanyagot adnak el, az ipari beszállítók alkatrészt, részegységet vagy vevőspecifikus szolgáltatásokat kínálnak. Ennek következtében a gyümölcsstermesztőknél a vevő–eladó kapcsolat sokkal kevésbé intenzív: a mennyiségen, az áron és a homogén terméktől elvárt minőségen kívül kevés tartalmi eleme van a partnerek megállapodásainak. Az ipari beszállítóknál ezzel szemben intenzív a technológiai együttműködés a vevő és a szállító között: a legegyszerűbb esetben is a megrendelő adja a szállítandó termék specifikációit, és a két fél egyeztet a gyártási technológia részleteiről is.

Az is eltérés, hogy míg a gyümölcsstermesztés technológiája hagyományos, a termesztezők innovációi pedig nem a termékre, hanem a termelési, minőségi kockázatoknak és a költségeknek a csökkentésére koncentrálnak, addig az ipari beszállítóknál folyamatos a technológiai változás – nemcsak a gyártó kockázatcsökkentő és hozamnövelő motivációja miatt, hanem a gyártott termékkel, a gyártási eljárással kapcsolatos vevői elvárások állandó változásának következtében is.

A cégek mérete is különbözik a gyümölcsstermesztésben és az ipari beszállításban: míg az előbbieket bevételük legfeljebb pár száz millió, addig az ipari beszállítóké gyakran eléri a milliárdos nagyságrendet is.

A hazai vállalkozások piaci környezete is eltér a két vizsgált területen. A gyümölcsstermesztésben az egyhektárosnál is kisebb, minimális ráfordítással működtetett birtokok a versenytársak; a termelők között különböző piaci kooperációk működnek; a konzervgyáraknak, kiskereskedelmi láncoknak való értékesítésnek több alternatívája létezik (például piac, nagybani piac, „szedd magad!” akciók)<sup>4</sup>. Az ipari beszállítók versenytársai ezzel szemben gyakran multinacionális beszállító vállalatok. A beszállítói pozíció egyetlen igazi alternatívája a saját termékkel való megjelenés lenne, ez azonban néhány speciális terület kivételével a minimális méret és a magas tőkeigény miatt nem életszerű.

<sup>4</sup> A gyümölcsstermesztés értékesítési csatornáit több korábbi elemzés is vizsgálta. *Fertő-Szabó* [2004] klaszteranalízis alapján a termelők három fő csoportját tárta fel. A két nagyobb csoport közül az egyikbe a marketingszövetkezeteken és termelői-értékesítési szervezeteken keresztül értékesítő, nagyobb termelési volumenű, aktívabban fejlesztő gazdák tartoznak, a másikba pedig főleg a nagybani piacokon értékesítők. A harmadik, kisebb csoport tagjai is – az elsőtől hasonlóan – közvetítőcsatornán keresztül értékesítenek, de beruházási aktivitásuk és termelési volumenük kicsi. A piacok jellemzőiről szóló felmérés eredményei (*Juhász-Szabó* [2013]) szerint a gyümölcsstermesztők 17 százaléka közvetlenül értékesített, 49 százaléka hosszú értékesítési láncokon keresztül (nagykereskedőnek, feldolgozóknak, kiskereskedelmi láncnak, értékesítési szövetkezetnek); 6 százaléka a közvetlen és a rövid értékesítési láncot (vendéglátás, intézményi vevő, független kisbolt) egyaránt használta, 27 százaléka pedig mindegyik csatornán értékesített.

Az állami szerepvállalás logikája is eltér a két szektorban. Az agráriumban kiemelkedően jelentős a támogatások szerepe. Ezek között működési (például területalapú) és fejlesztési támogatásokat egyaránt találunk, emellett pedig jelentősen eltérnek a különböző besorolású termelők adózási szabályai. Az ipari beszállítóknál sokkal inkább diszkrecionális, projekt- és pályázati alapú az állami szerepvállalás.

A leglátványosabb különbség ugyanakkor a két vizsgált terület fejlődési dinamikájában látszik. A Magyarországon megtermelt gyümölcs mennyisége 2000 és 2020 között 46 százalékkal csökkent.<sup>5</sup> Egy erősen visszaszoruló tevékenységről van tehát szó, amit nem a lakossági fogyasztás magyaráz – 2010 és 2018 között ugyanis az egy főre jutó gyümölcsfogyasztás mennyisége 40 százalékkal nőtt.<sup>6</sup> Az ipari beszállítók környezetét az ipar folyamatos növekedése határozta meg: ez a járvány előtti években átlagosan 5,6 százalékos volt.<sup>7</sup>

Mindezek alapján a következőket feltételezhetjük:

1. azok a jellemzők és jelenségek, amelyeket mindkét vizsgált területen megfigyelhetünk, a beszállító és a domináns vállalkozások közötti viszonyok ágazati jellemzőkhöz nem kötődő, általánosabb sajátosságai lehetnek;
2. a két vizsgált terület közül az ipari beszállítás területén gyakoribbak a domináns partner alkupozícióját ellensúlyozni képes gyakorlatok.

## Kutatási eredmények

### *A domináns partnerrel való viszony fő jellemzői*

A gyümölcsstermesztő és az ipari beszállító cégek esetében a mélyinterjúk alapján egyaránt jellemzőek a következők:

1. Néhány speciális esettől eltekintve mindkét szektorban domináns az árelfogadás; majdnem minden interjúalanyunk azt mondta, hogy „az árban rugalmasnak kell lenni”.
2. A legtöbben stabilnak, korrektnek látják üzleti kapcsolataikat, általában a piacon tapasztalható üzleti viszonyokat; ennek egyik magyarázata az lehet, hogy a nem korrekt partnerek „kiszelektálódnak”.
3. Nagyon fontos a személyes viszonyok szerepe az üzleti kapcsolatokban; ezt majdnem minden interjúalanyunk kiemelte.
4. A tipikus konfliktusoknak két fő fajtája van: az egyik a nem szerződött elemekre vonatkozó konfliktus. Például tipikus panasz volt az interjúalanyok részéről, hogy a domináns cég visszaélt azzal a lehetőséggel, hogy minőségi kifogás esetén vissza lehet küldeni az árut. A másik tipikus feszültségforrás a domináns cégen belüli ügynök–megbízó viszonyokhoz köthető. Voltak olyan esetek, amikor a megrendelő üzletkötőjéről kiderült, hogy nem teljesen a cég érdekei és irányelvei szerint járt el. Arra

<sup>5</sup> Forrás: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mez/hu/mez0017.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mez/hu/mez0017.html) (2021. augusztus 19. 16h).

<sup>6</sup> Forrás: [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/jov/hu/jov0026.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/jov/hu/jov0026.html) (2021. augusztus 19. 16h).

<sup>7</sup> Forrás: [https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_oia005a.html](https://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_oia005a.html) (2021. augusztus 19. 16h).

is többen panaszkodtak, hogy hiába sikerült kialakítani jó együttműködést a megrendelő nagyvállalattal, amikor a kapcsolattartó változik a partnernél, kezdhettek mindent előlről...

5. Minél nagyobb vagy minél tőkeintenzívebb egy cég, annál tudatosabban foglalkozik az alkupozíciójának alakításával. A tőkeintenzivitas nem csak ágazatspecifikus (például tőkeintenzívebb a robotfejlesztés, mint az almatermesztés) vagy költségcsökkentési célzatú (például a szüretet gyorsabbá és olcsóbbá tevő farázó gép beszerzése) lehet. Jellemzően többet fektet be a cégébe az a gyümölcsstermesztő, aki jobban figyel a növényvédelemre, és nagyobb a beruházási hajlandóság annál a mérnöki cégnél, amelyik többet költ marketingre vagy innovációra. Ezek a beruházások legtöbbször nem az érvényesíthető árat vagy a kapacitásokat növelik, hanem biztosítják az értékesítési lehetőséget a piaci turbulenciák idején vagy a rosszabb termésű években is.

6. Meglepő, hogy miként válaszoltak a megkérdezett vállalkozók arra a kérdésre, hogy milyennek látják cégüket, pozíciójukat a többi piaci szereplőhöz képest. A megkérdezettek fele azt mondta, hogy ezzel a kérdéssel alapvetően nem foglalkozik. A cégek figyelmét és energiáit a versenytársak helyett sokkal inkább a meghatározó partner köti le.

### *Az alkupozíciót alakító stratégiai elemek*

A két vizsgált terület vállalkozásaival folytatott interjúk alapján a vállalkozások alkupozíciót alakító stratégiája a következő öt elem kombinációjára épül:

- *Igazodás*: a cég minél készségesebben, minél kevesebb problémával igyekszik megtartani pozícióját és jó reputációját.

- *Alkalmazkodás*: a cég elfogadja piaci helyzetét, és azon belül próbál jól helyezkedni. Ennek tipikus példája, amikor közvetítőre bízzák az értékesítést, aki ezt költséghatékonyabban meg tudja szervezni. Egy másik példa erre, amikor egy termény ármozgásához igazítják a kínálatot. Egy Ausztriába almát értékesítő termelő tudatosan olyan fajtákat kezdett termesztetni, amelyekkel hamarabb tud megjelenni az osztrák piacon, mint az ottani gazdák. Az ipari beszállításban a fejlesztések irányának leggyakoribb formája az, hogy a technológia és a géppark korszerűsítését a domináns partner az iparág fejlődési trendjeihez igazodva határozza meg.

- *A vevőkör menedzsmenje*: vannak vállalkozások, amelyek figyelnek arra, hogy kinek adnak el, tudatosan diverzifikálják az üzleti partnereik körét, és megválogatják partnereiket. Például több gyümölcsstermesztő közvetlenül a kisfogyasztók felé fordulva bekapcsolódott a „Szedd magad!” programba. Volt olyan ipari szállító, aki ügyelt arra, hogy egyik vevőjének részesedése se haladjon meg egy kritikus szintet a forgalmából, mert az sebezhetővé tenné. Egy másik beszállító pedig tudatosan figyel arra, hogy a partnere által használt informatikai megoldások fejlesztése, karbantartása révén a szolgáltatásaival nélkülözhetetlenné váljon.

- *Az egyediség erősítése*: két fő formája van annak, hogy egy vállalkozás viszonylag kis mérete ellenére is olyan terméket vagy szolgáltatást kínáljon, ami nehezebben lecserélhetővé teszi őt a piacon. Az egyik lehetőség a technológiai egyediség vagy az

innováció – ennek következtében a különleges vevői igényekhez jobban alkalmazkodó terméket, szolgáltatást kínálhat a vállalkozás. Ilyenkor kisebb a potenciális versenytársak köre, és intenzívebb a vevővel való együttműködés. Ennek tipikus esete a vevői igény szerint fejlesztett gyártósor. A másik alternatíva, amikor saját márkával jelenik meg valaki a piacon. Egy sikeres termesztő például helyi termékként, saját arcával drágábban tudta értékesíteni a gyümölcsét egy nagy hipermarketben.

– Az *egymásrautaltság erősítése*: ez nemcsak személyes bizalmat jelent, hanem azt is, hogy olyan üzleti kapcsolatot alakítanak ki, amelynek felszámolása mindkét fél számára – tehát a meghatározó üzleti partner számára is – költséges. Ez egyrészt az egyedi, a vevő számára kiemelt fontosságú termékek esetében alakulhat ki. A másik lehetőség, amikor a domináns partnernél erős az ügynök–megbízó viszony, és a kölcsönös egymásrautaltság nem a két cég között jön létre, hanem a kis szállító és a nagy vásárló cég egy-egy menedzsere között. A gyümölcsstermesztés területén a szállítórautaltság ritkán jelenik meg; egy meggytermesztő nagyobb volumenű szállítási képessége jelenthet például valamelyest erősebb pozíciót, amikor a konzervgyárak számára fontos szempont a napi kapacitások minél teljesebb kihasználása a drágán tárolható gyümölcs feldolgozása során. Az ipari beszállításnál a közös fejlesztésből következő kooperáció vagy a megbízható beszállítók kiválasztásának hosszú és költséges volta biztosíthatja a beszállító pozíciójának védelmét.

### *Az eredmények és a szakirodalom fő kapcsolódási pontjai*

A kutatás eredményei erős összhangot mutatnak a cikkben korábban áttekintett szakirodalom megállapításaival. A legfontosabb illeszkedési pontok a következők:

– A kutatásba bevont cégek a hazai piacon kívánják stabilizálni pozíciójukat, viszonyuk pedig harmonikus a helyi lehetőségek kiaknázására törekvő domináns partnerükkel (*Prashantham–Birkinshaw* [2018]).

– Az együttműködés erősebb kodifikálhatósága a kapcsolat intenzitását csökkenti, és a domináns szereplő pozícióját növeli (*Strange–Humphrey* [2019]).

– A hatalmi viszonyok három fő aspektusának mindegyike megjelenik a vizsgált cégek esetében. A hatalmi súly vonatkozásában a korábban ismertetett mind az öt tényező fontos a vállalatközi kapcsolatokban, a hatalomgyakorlás eszközei közül pedig az elfogadás (*referent power*) jelent meg a legmarkánsabban. A munkamegosztás jellege szerint a gyümölcsstermesztést az összeadódó (*pooled*) munkamegosztás, az ipari beszállítást pedig az egymásra épülő (*sequential*) és a kölcsösségre épülő (*reciprocal*) munkamegosztás jellemzi. A kapcsolatok szervezésének és a hozzáadott érték eloszlásának gyakorlatához is jól illeszkednek ezek az elméleti keretek (*Strange–Humphrey* [2019]). A gyümölcsstermesztésben például a domináns vevőkkel kialakított stabil és bizalmi kapcsolat jellemzően nem a hozam, hanem a kapcsolat stabilitása miatt fontos.

– Az alkupozíció erősítésére fókuszáló törekvések a *partner egyedi erőforrásainak másolása/helyettesítése* vagy az *együttműködésen kívül nem használható eszközök arányának csökkentése* kategóriákba sorolhatók (*Dyer és szerzőtársai* [2017]). Az

előbbire példa, amikor a gyümölcsstermesztők alternatív értékesítési útvonalakat építenek ki, a másodikra pedig az, amikor az ipari beszállítók azt hangsúlyozzák, mennyire fontosak a cég fejlesztése során a nem partnerspecifikus tényezők.

– Az interjúk megerősítik azt is, hogy a stabil kapcsolatokban a domináns fél óvatosan, prudensen igyekszik használni hatalmi pozícióját (*Reimann–Ketchen* [2017]).

– Az interjúk során a kétszintes játék értelmezési kerete is többször előkerült. Az adott helyzetben a kooperáció az elsődleges, miközben a stratégiai gondolkodás és a hosszú távú elképzelések egyik alaptémája a piaci és az alkupozíció javítása (*Gans–Ryall* [2016]).

Egyetlen olyan markáns elem emelhető ki, amely a kutatás során feltárt irodalomban nem jelent meg: annak jelentősége, hogy míg a szállító részéről a cégvezetés, addig a domináns vevő nevében egy alkalmazott menedzseli a két cég közötti viszonyt. További elméleti és empirikus kutatást érdemel annak vizsgálata, hogy mik a következményei, stratégiára gyakorolt hatásai ennek a szervezeti aszimmetriának.

A következőkben a két vizsgált terület sajátosságait tekintjük át.

## Piaci viszonyok a gyümölcsstermesztés területén

### *Néhány domináns cég, stabil kapcsolatok*

Az étkezési gyümölcsök, illetve a feldolgozott termékek piacán a kulcsszereplő néhány domináns cég: az előbbi esetben a kiskereskedelmi láncok, az utóbbiban pedig a konzervgyárak. Ők általában néhány nagykereskedőtől szerzik be a gyümölcsöt, és csak ritkább esetben közvetlenül a termelőktől.

A kevésbé kényes gyümölcsök – például az alma – esetében a kereskedelmi láncok és a konzervgyárak többségének néhány közvetítővel, nagykereskedővel van hosszú távú kapcsolata, a termelők pedig ezekkel a közvetítőkkel alakítanak ki hosszú távú együttműködések. Egy termelő általában egy közvetítőhöz tartozik, egy közvetítő pedig jellemzően egy láncnak vagy üzemnek szállít.

A kényesebb gyümölcsök – például a befőtthöz használt meggy – esetében a stabil beszállítói kapcsolatok mellett már gyakoribb, hogy a nagyobb termelők direktben szállítanak a konzervgyáraknak. Ebben az esetben a gazdaságos termeléshez szükséges mennyiség napi biztosításának kényszere javítja a nagyobb volument kínáló pozícióját annyival, hogy megérheti nekik nyomon követni az egyes felvásárlók árának napi változását és ennek ismeretében optimalizálni az értékesítési irányukat.

### *A szállító számára az ár adottság*

Az árat és a feltételeket jellemzően a domináns vevő határozza meg. A közvetítő ehhez alkalmazkodik, a termesztők pedig a közvetítő által meghatározott áron, a vele egyeztetett ütemben szüretelik és készítik elő szállításra a gyümölcsöt. Így a gyümölcsért kapott ár a termelők számára adottság. Szintje naponta változik: az éves várható

termés nagyságával és a szüret alatti napi kínálat mennyiségével mozog együtt; a szüret elején és végén, amikor kevesebb a termés, magasabb az ár, amikor pedig a legbővebb, akkor alacsonyabb. Ritka az a méret és az a minőségi egyediség, valamint ritka az olyan összefogás, ami a termelőknek lehetőséget teremt az ár befolyásolására.

### *Stabilizátorok: méretkülönbség, homogenitás, terméssingadozás*

A rendszer három alapvető jellemzője: 1. a vevők méretelőnye, 2. a termékek minőségének homogenitása és 3. az évek közötti terméssingadozás bizonytalansága. Ennek a három tényezőnek köszönhetően a gyümölcsstermelésben a viszonyok stabilak: a domináns szereplők diktálta játékszabályok és feltételek megkérdőjelezésének, illetve a partnerváltásnak a költsége és kockázata rendszerint jóval meghaladja az esetleges váltás várható hasznát.

A terméket homogén minőségűnek értelmezett kategóriákba sorolják (például étkezési alma és léalma), és ha megfelel a minőségi elvárásoknak, kifizetik, ha viszont nem felel meg, visszaküldik a termelőnek. E piacon az üzleti kapcsolatban a minőség sokkal inkább a felek kiszámíthatóságára és megbízhatóságára vonatkozik, semmint a gyümölcs jellemzőire. Az interjúalanyok szerint a kiszámíthatóság ritkán vonatkozik arra, hogy fizetnek-e vagy sem az átvett áruért – a beszámolóik szerint ilyen problémák ma már nincsenek. A leggyakrabban említett feszültségpont az, hogy a domináns cég általában a termelő vagy képviselője jelenléte nélkül, egymaga dönt arról, hogy az adott szállítmány eléri-e az átvételhez szükséges minőséget.

A gyümölcsstermés jellemzően évről évre ingadozik. A hosszú távú kapcsolatok lényegében kölcsönös elköteleződést jelentenek, amelynek alapján a kiskereskedő vagy a konzervgyár a rossz termésű években is számíthat a termelő gyümölcsre, a bőséges években pedig a termelő számíthat arra, hogy a partnerek megveszik a termését. Ez a megbízható és kiszámítható együttműködés *de facto* elővásárlási és előértékesítési pozíciót keletkeztet. Ez a tranzakciók létrejöttének alapjait teremti meg, ám az árakra az interjúk szerint nincs érzékelhető hatása.

### *A gyümölcsstermesztői ügyfélkapcsolat-menedzsment hét eleme*

A gyümölcsstermesztőkkel folytatott interjúk tapasztalatai alapján megfogalmazható a partnermenedzsment hét fő eleme.

1. *Aktív alkalmazkodás, figyelem.* A sikeres szállítói működés alapeleme, hogy a termelő az elvárásoknak megfelelően biztosítsa a szerződésben vállalt mennyiséget, tartsa a határidőket, konfliktusok esetén pedig előzékenyen álljon hozzá a partneréhez. Emellett aktívan figyelni kell az értékesítési folyamat során a minőség-ellenőrzés részleteire. A termelők úgy érzik: érzékeltetniük kell a partnerrel, hogy gondosan nyomon követik a folyamatok alakulását, ennek hiányában ugyanis gyakoribbak a minőségi kifogások a vevő részéről, a termelő pedig „beszorulhat” egy kevésbé jövedelmező együttműködésbe.

2. *Számít a méret.* Ha valaki többet képes szállítani, jobb pozícióból tárgyalhat, mert vagy kikerülheti a közvetítőt (egyrészt meg is éri kikerülnie, másrészt – méretéből adódóan – a felvásárló közvetlenül is hajlandó vele szóba állni), vagy a felvásárló magasabb szintű, szélesebb mandátumú képviselőjével egyeztethet. Ennek egyik oka, hogy a vevői oldal számára előnyös, ha kevesebb partnerrel tárgyalva, kisebb tranzakciós költséggel és kockázattal tudja beszerezni a szükséges gyümölcsmennyiséget. A másik ok pedig az, hogy egy jelentősebb értékesítési potenciálú termelő számára a vásárlóváltás – annak magas fix költségaránya miatt – relatíve olcsóbb, míg a vevői oldalon egy nagyobb szállító távozása érzékenyebb veszteség lehet.

3. *Vannak piaci rések.* Ha valaki a szüret tetőzése előtt vagy után kínál értékesítésre gyümölcsöt, a kisebb pillanatnyi kínálat miatt jobb árat érhet el. Ugyancsak előnyt jelent, ha valaki kisebb kínálatú fajtákat termel. Ezekbe a piaci résekbe általában beruházásokkal lehet betörni.

4. *Minőségi reputáció.* Egy termelő könnyebben tárgyal és sikeresebben képviselheti magát a minőséggel kapcsolatos viták esetén, ha termésének minősége kiszámíthatóbb. A minőségi reputáció másik kulcseleme a megbízhatóság: ha valakiről tudják, hogy a megállapodásokat betartja, akkor értékesebb partnernek könyvelik el.

5. *A személyes nexus jelentősége.* Ennek egyik eleme a tárgyalások tranzakciós költségeinek a csökkentése. A másik, hogy a termelő részéről jellemzően maga a cégvezető vagy a tulajdonos, míg a vevői oldalon csak az ügyfélkapcsolatokért felelős referens vagy egy középvezető – azaz egy ösztönzőrendszer logikája szerint tevékenykedő alkalmazott – tárgyal. A vevő képviselőjével meglévő személyes jó kapcsolat egyrészt hozzásegíti a termelőt, hogy több információt kapjon a megrendelő működési logikájára vonatkozóan. Másrészt a vevő képviselőjétől hasznos szivességeket kaphat annak fejében, hogy hozzájárul az illető számára kitűzött célok megfelelő teljesítéséhez.

6. *A partnerváltás lehetősége.* A beszállítói kapcsolatok többnyire stabilak, de nem feltétlenül örök időkre szólnak. Azokon a területeken, ahol az üzleti kapcsolatban mindkét félnek kritikus az időtényező (például a konzervgyárak és a befőttnek való meggy termelők között), a feldolgozás gazdaságosságát befolyásolni képes volumennel rendelkező termelők akár naponta is válhatnak üzleti partnert. Más piacokon (például az alma esetében) a vevői oldalon kisebb az időnyomás, ezért kisebb a termelőkért folyó verseny is. Itt a partnerváltás csak akkor éri meg bármelyik félnek, ha a váltás költsége kisebb az új partnerrel való együttműködésből várható hozamnövekedés nettó jelenértékénél. Olyan esettel nem találkoztunk, ahol az új partner által kínált vagy elvárt ár mozgatta volna ezt a váltást; jellemzően inkább az együttműködés kiszámíthatatlanabbá válása és a bizalomvesztés motiválja az új partner keresését.

7. *Alternatív értékesítési csatornák.* A legfontosabb csatorna a közvetítőn keresztül a kiskereskedőknek vagy a konzervgyáraknak értékesítő modell; ebben a csatornában mozog a megtermelt gyümölcs meghatározó része. Vannak azonban más értékesítési modellek is. Interjúink során a következő opciókat említették az érintett termelők:<sup>8</sup>

<sup>8</sup> A kutatás során feltárt információk alapján csak hipotéziseket fogalmazhatunk meg arra vonatkozóan, hogy milyen előfeltételekkel, költségekkel, kockázatokkal és hozamokkal járnak ezek az alternatív technikák. Elsőre úgy tűnik, hogy míg az első alternatíva (eseti értékesítés a nagybani piacon kereskedőknek) lényegében egy második opció a meghatározó partner igényeit meghaladó mennyiség



– Eseti értékesítés a nagybani piacon árusító mozgókereskedőknek. Ezek a kereskedők *ad hoc* módon jelennek meg a termelőnél, és általában a nagybani piacra viszik továbbértékesítésre a gyümölcsöt.

– „Szedd magad!” jellegű működés. A termelő vevői ez esetben családok vagy piacokon, illetve a független kiskereskedelemben árusító kisvállalkozók, akik ilyenkor a betakarítás feladatát is átvállalják.

– Saját termék előállítás. Vannak termelők, akik a saját termésből kisüzemi technológiával maguk állítanak elő gyümölcsöt, befőttes, és azokat értékesítik is.

– Minőségi gyümölcs márkázott értékesítése. Az értékesítési lánc rövidítésére és a helyi termékek iránti fogyasztói kereslet kielégítésére egyes esetekben helyi termelők nevével, arcával árusítanak gyümölcsöt a kiskereskedelmi láncok.

### *A piaci viszonyokat a termelés átalakításával módosíthatja a termelő*

A gyümölcsstermesztők értékesítési rendjének kötöttsége mellett is van mozgásterük a gazdáknak. Az egyes termelők működését alakító stratégiai döntéseknek három fő dimenziója van:

– *Méret.* Az ültetvények méretét a birtokok elhelyezkedése és a helyi földpiac nagyban meghatározza. Az esetleges bővítés általában jelentős, évek múltán termőre forduló beruházás. Ilyen beruházást több interjúalanyunk is végrehajtott az elmúlt években – olyan termelővel viszont, aki csökkentette volna a termőterületet, nem készítettünk interjút. A méret növelése mögött jellemzően a skáláhozadék kihasználására vonatkozó érvek merültek fel.

– *Diverzifikáció.* Az egyes terményekhez kapcsolódó egyedi kockázatok kezelésének alapvető technikája a diverzifikáció. Több esetben a gyümölcsös mellett szántóföldi művelés is tartozott egy-egy gazdasághoz, más esetekben pedig többféle gyümölcsöt termesztettek. Láttunk arra is példát, hogy a birtokok földrajzi elhelyezkedését is tudatosan diverzifikálták a termelők.

– *Tőkeintenzitás.* A gazdák beruházásai a költségek csökkentésére (sűrűbb telepítés, rázógép), a termelés kockázatainak csökkentésére (növényvédelem, fagyás elleni védekezés), valamint a piaci mozgásokhoz való alkalmazkodásra (a gyors fajtaváltást lehetővé tévő oltványok, hűtőház) fókuszálnak. A beruházások negyedik fajtáját az értékesítési lehetőségek javítása (például saját feldolgozókapacitás, közvetlen kapcsolat kiépítése a fogyasztókkal, kiskereskedőkkel vagy a termék márkázása) jelenti. Többnyire a technológiai-megtérülési adottságok és az állami fejlesztési programok határozzák meg ezeknek a beruházásoknak a mintázatait.

---

feletti termés értékesítésére, addig a többi opció leginkább kapcsolati tőkére és/vagy speciális szaktudásra épül; ez alapozza meg a kereskedelmi lánc meghatározó csatornáit kikerülő megoldásokat. Ezen innovatív értékesítési modellek további vizsgálatot igényelnek és érdemelnek.

Mindezek alapján a termelőknek három főbb típusát különböztethetjük meg:

– *Minimalista modell.* Ezek a gazdálkodók a meglévő területen, a már meglévő technológiával természetesen gyümölcsöt. A termés értékesítéséből származó bevétel kicsi és többnyire kiegészítő jellegű. Az ilyen vállalkozások lényegében az értékes terület megtartására és a művelésért járó támogatásra fókuszálnak. Méretük általában kicsi.

– *Üzemoptimalizáló modell.* Beruházásokkal, a termés biztonságát és minőségét javító technikákkal működő gazdaságok. Fejlesztéseikhez általában állami támogatást használnak, és a céljuk az, hogy minél olcsóbb és kiszámíthatóbb volumenű legyen a termés.

– *Piacépitő modell.* Az üzemoptimalizáló modell egy részhalmaza, amelyben a gazdák tudatosan törekszenek arra, hogy a meghatározó értékesítési csatornákat kikerülve, a hozzáadott érték nagyobb részét megtartva jussanak el a fogyasztóhoz.

### *A hosszú távon működő termelői érdekvérvényesítés ritka*

Termelők közötti stabil és sikeres együttműködésről egyik interjúalanyunk sem számolt be. Habár egyes években vannak sikeres termelői összefogások, működnek a termelőket tömörítő termelői értékesítési szövetkezetek. Az előbbieken azonban ritkák, a TÉSZ-ek pedig az interjúalanyok szerint inkább tekinthetőek a domináns vásárlók és a termelő közötti közvetítők egy fajtájának, mint a piaci alkupozíciót összefogással formálni képes együttműködésnek.

Több interjúalany beszélt az együttműködés fontosságáról; ez gyakran téma a termelők között is, eddig azonban nem sikerült megvalósítani. Az interjúkból úgy tűnik, a termelői kooperáció alapjai is gyengék. A gazdák egymás tevékenységéről sem sokat tudnak. A konkurenciához való viszonyításra vonatkozó kérdéseinkre az volt a leggyakoribb válasz, hogy nem figyelik, hogy a többiek mit csinálnak.

## Piaci kapcsolatok az ipari beszállítás területén

### *Az ipari beszállító vállalkozások helyzete Magyarországon*

A 2000-es évek elején készült elemzések arra hívták fel a figyelmet, hogy Magyarországon kevés a beszállítói státuszra megfelelően képes és szándékozó vállalkozás, illetve, hogy a beszállító cégeket az alacsony hozzáadott érték jellemzi (Sass–Szanyi [2004]). Ugyancsak fontos jellemzője volt ekkor a hazai beszállítói ökoszisztémának, hogy a beszállító ipari vállalatok jelentős része nem hazai cég, hanem beszállítói tevékenységgel foglalkozó nemzetközi vállalkozás.

Az ipari beszállító cégek meghatározó része ma is erre a feladatra ide települt külföldi cég, de egyre több a hazai beszállító vállalkozás is, és ezek jelentős része egyre komolyabb feladatokat képes és kész ellátni az értékláncokban. Erre utal például az élelmiszeriparban és a járműgyártásban az új technológiáknak a 2008-as válság előtt

is tapasztalható magas aránya (Sass [2007]), valamint a kis- és középvállalatok termelékenységének 2010-es évekbeli növekedése (Szepesi–Pogácsás [2020]).

A magyar gazdaságban a globális értékláncokhoz csatlakozó beszállító vállalkozások aránya nagy. A feldolgozóiparban a termelés kétharmadát és az export háromnegyedét teszi ki e vállalati kör teljesítménye (Békés–Muraközy [2016]). A szakirodalomban fellelhető – reprezentatívnak nem nevezhető – esettanulmányok egyrészt e cégek alacsony láncbéli integráltságára utalnak (Hegeđús–Vasvári [2020]), másrészt azt mutatják be, hogy fejlődési pályájuk hosszabb és diverzifikáltabb, mint a globális beszállítóké (Szalavetz [2019]).

### *Az ipari beszállítói tevékenységek piaci kapcsolatai vállalkozói nézőpontból*

Kutatásunk szerint a piaci tárgyalások szerepe kicsi; döntők a bizalmi viszonyok; az együttműködés során végig a domináns vevő szempontjai a meghatározóak; a beszállító a vevője megbízott kapcsolattartójával tárgyal; valamint a diverzifikáció és a szimbiózis a két domináns piaci stratégia. A továbbiakban ezeket az eredményeket mutatjuk be részletesebben.

**A FORMÁLIS TÁRGYALÁSOK JELENTŐSÉGE KICSI** • Az árakat általában a domináns vevő vagy az általa generált verseny (például aukció) határozza meg. Kivételt ez alól az együttműködésben megvalósított, komplex feladatok jelenthetnek, amikor a szállító technológiai szempontból egyedinek tekinthető. A többi esetben az árakról legfeljebb informális egyeztetések zajlanak.

A szerződéses feltételek esetében is hasonló a helyzet. Az elvégzendő feladat jellemzőinek egy részét a megrendelő előre, pontosan meghatározza, a továbbiak kidolgozása pedig már közös munka tárgya. A többi feltételt (fizetési határidők, biztosítékok, garanciális vállalások stb.) ugyancsak a megrendelő határozza meg.

**BIZALMI VISZONYOK** • Az ipari beszállítói piacon kulcsfontosságú a megfelelően felkészült és megbízható partner kiválasztása. A nagy autógyártók jellemzően csak több hónapos audit után szerződnek valakivel. Általában jellemző, hogy a komolyabb egyeztetéseket csak akkor kezdik meg egy potenciális beszállítóval, ha megbízható ajánlatai és referenciái vannak. Ezt követően pedig részletes audit vagy sikeres próbaprojekt(ek) után kaphat egy beszállító komolyabb megbízást. Ennek oka az, hogy egy felkészületlenségből eredő hiba vagy az opportunistá viselkedés komoly veszteségekkel járhat, amelyeket azonban sok esetben – a bizonyíthatóság nehézségei vagy a beszállító költségviselő képességének korlátai miatt – nem lehet annak okozójára terhelni. Ez a hosszú és költséges, kölcsönös reputációépítés ugyanakkor a beszállítóknak is hasznos; ha ugyanis már beszállítói pozícióba kerültek egy nagyobb partnernél, bízhatnak benne, hogy amíg árban és minőségben megfelelnek az elvárásoknak, nem éri meg leváltani őket.

A bizalom a megrendelések megszerzésében, a munka során is fontos. Több cég számolt be róla, hogy hiába építettek ki külön értékesítő részleget, az új üzleti

kapcsolatok építésében az ügyvezető személyes kapcsolatrendszere maradt a meghatározó. Ugyancsak többször említették, hogy amikor a megrendelő partner részéről fordult elő hiba, annak költségét, javítását beszállítóként ők maguk állták, ezt pedig a partner később valamilyen formában viszonzta.

**A DOMINÁNS PARTNER SZEMPONTJAI MINDIG ELSŐDLEGESEK** • Nézeteltérések vagy érdekütközések esetén a beszállítók tisztában vannak vele, hogy a helyzet kiélézése kockázatos, ezért amennyire lehet, rugalmas a hozzáállásuk.

A munka finanszírozása a beszállító feladata. Általános, hogy a megrendelők a teljesítés vagy szállítás után csak 60–90 nappal fizetnek, és a beszállítók azt is elfogadják, ha a szerződésben rögzítetthez képest is késik a kifizetés. A cégek életében kulcskérdés a *cash flow* tervezése, ezért az ipari beszállítóknak komoly bankgarancia- és projektfinanszírozási ügyleteik vannak a hitelintézetekkel.

Ha hibázik vagy csúszik a határidővel egy beszállító, akkor folytonos és hiteles kommunikációval, valamint minél gyorsabb megoldással kezelheti a helyzetet. Ha a domináns partner részéről hibázik valaki, akkor gyakran érdemes ezt a beszállító cégnek elfogadnia és türelmesen kivárnia az ügy rendeződését.

**A KAPCSOLATTARTÓ JELENTŐSÉGE** • A beszállító cégek a partner vállalat alkalmazottaival vannak kapcsolatban, és az együttműködés hozamát nagyban befolyásolja a velük való kapcsolat milyensége. Ezek a kapcsolatok két okból fontosak a beszállítóknak. Egyrészt a nagyvállalati kapcsolattartó gyakran informálisan segít a megfelelő árazás kialakításában. Másrészt azt is többen említették, hogy amikor a korábbi kapcsolattartót leváltotta a nagyvállalat, nehézséget okozott, hogy előről kellett kezdeni a kapcsolat kialakítását. A kapcsolattartó jelentőségét mutatja az is, hogy a beszállítók általában rugalmasan állnak hozzá a megrendelő munkatársainak hibáihoz.

### *Piaci stratégiák*

Az ipar területén a vevő–beszállító viszony három modelljét vázolták fel interjúink:

– *A termékbeszállító* – ha bonyolult műszaki tartalommal is, de a megrendelő által megadott, pontos specifikáció alapján, sok más potenciális szállítóval versenyezve gyárt vagy szolgáltat.

– *A bizalmi beszállító* – tevékenységét az előbbihez hasonlóan a pontosan meghatározott paraméterek és az erős árverseny jellemzi, esetükben azonban a megvalósítás során fontos a megrendelővel való folytonos egyeztetés és a munka közös koordinációja.

– *A fejlesztési együttműködés* – ennek során a beszállítót tudása, egyedi képessége miatt már a feladat kialakítása során bevonják a munkába. Az együttműködés első-sorban közös fejlesztésnek, problémamegoldásnak tekinthető.

Az üzleti viszonyok szervezésének két fő opciója a szimbiózis és a több lábbon állás. *Szimbiózisban* a partnerek kölcsönösen ismerik egymást, erős közöttük a bizalom. Ebben az esetben a beszállító alkupozíciója erősebb, és az elérhető hozama magasabb.

A beszállítónak – technológiai felkészültsége vagy a partner rendszereivel kapcsolatos egyedi ismeretei miatt – nem kell tartania a kapcsolat megszakadásától. *A több lábon állás*, az üzleti kapcsolatai diverzifikációja csökkenti a cég kockázatait, mozgásterét pedig növeli. Minél intenzívebb a kapcsolat, és minél erősebb az egymásrautaltság, annál valószínűbb, hogy a beszállító a kölcsönösen előnyös szimbiózis kiépítésére törekszik. Gyengébb kapcsolatok esetében viszont a cégek elsősorban több lábon állásra törekszenek. Nagyobb vállalati méretű beszállítók számára a szimbiózis és a több lábon állás nem zárja ki egymást. Ehhez azonban arra van szükség, hogy egy-egy komoly, elmélyült üzleti kapcsolat súlya se legyen túl jelentős a cég életében. Ez azonban már jelentős vállalati méretet és műszaki felkészültséget igényel.

Szólnunk kell két olyan stratégiai törekvésről, amelyek általánosnak nevezhetők az ipari beszállítók körében.

Az egyik a *niche-keresés*. Vannak cégek, amelyek tudatosan szereznek be speciális lehetőségeket kínáló gépeket, és építik ki a hozzá tartozó szaktudást, vagy építenek ki innovációs kapacitást egy szűkebb területen. Ez egyedivé teszi őket, így nem csak meglévő kapcsolataik számára lesz értékeesebb a tevékenységük. Az efféle specializáció persze kockázatos, ezért a beszállító vállalkozások inkább csak akkor fogtak bele ilyen irányú fejlesztésbe, ha egy nagyobb megrendelés vagy állami támogatás biztosította hozzá a forrást és a hátteret.

A másik törekvés a *tartalékképzés*. A koronavírus-járvány idején készült interjúkban markáns elemként jelent meg, hogy nem lehet mindig növekedéssel számolni. Hosszú távon fel kell készülni arra is, hogy a piac természetes módon hullámozik, 20 százalékos visszaesés pedig bizonyos években természetes. Ezt megfelelő tartalékképzéssel lehet ellensúlyozni.

### *Az ügyfelekkel kapcsolatos stratégiai alapelvek*

Az ipari beszállítók ügyfelekkel kapcsolatos tevékenységének öt fő elve a következő:

– *Szakosodás*. Ennek során a beszállító 1. erősen igazodhat egy ügyfélhez, törekedve arra, hogy nélkülözhetetlen partnerévé váljon; 2. egyedivé válhat egyes feladatok, problémák megoldásában; 3. létrehozhat egyedi kapacitásokat speciális gépek vásárlásával vagy egy adott területen kiemelkedő szaktudás kiépítésével; végül 4. fókuszált innovációs kapacitást fejleszthet.

– *Reputáció*. A megbízhatóság és a megbízható partner kiválasztása kulcsfontosságú. Egyrészt csak a megbízható partneri körben lévők számára adódik lehetőség arra, hogy belépjenek a nagyobb hozamot ígérő, komplexebb együttműködésekbe, másrészt a legtöbbet egy üzletfél opportunizmusán lehet veszíteni. Vagyis a reputáció fenntartása és a potenciális partnerek hitelességének ellenőrzése kulcsfontosságú. Hasonlóképpen, egy már meglévő bizalmi partner komoly erőforrás; a megbízhatóság, a jó viszony megtartása pedig komoly erőfeszítéseket indukál.

– *Folyamatos lépéskényszer*. A piaci verseny és a fejlesztési nyomás állandó. Aki nem alkalmazkodik, és aki nem követi a piaci és a technológiai trendeket, az könnyen elveszítheti beszállítói pozícióit.

– *Tudássűrűség.* A vállalkozás tevékenységi területein fontos a minél mélyebb és általánosabb szaktudás. Ez egyrészt segíthet a kockázatok csökkentésében: ha ugyanis egy termelési folyamatban valahol hiba jelentkezik, annak költségei nagyrészt a beszállítóra hárulnak még akkor is, ha ez a probléma nem az ő feladatához kötődik. Másrészt egy megrendelés hozama leginkább a beszállító tudásától függ. Ha nem tudja a piaci átlagnál nagyobb termelékenységgel megszervezni a munkát, vagy nem tud jobb minőséget ígérni a piaci átlagnál, akkor lényegében nem számíthat profitra.

– *Néhány lépéssel előre.* Egy vállalkozás jövedelmezőségét javíthatja, ha képes orientálni a jövőbeli lehetőségeit. Az orientációs irányok egyike piaci: érdemes folyamatosan keresni, hogy merre lesz barátságosabb a közeg, hol lesznek konszolidáltabbak a piaci viszonyok, hol lesz nagyobb a beszállító cégek mozgásteret. A másik irány pedig technológiai: érdemes a tájékozódást és a fejlesztéseket abba az irányba vinni, az együttműködések pedig úgy kialakítani, hogy az adott vállalkozás jó előre felkészült legyen a megrendelők majdani igényeiből és technológiai elképzeléseiből.

## Összefoglalás

A beszállító cégek alkupozíciót alakító képessége minimális – azt tudják alakítani, milyen alkuhelyzetet kínálnak fel nekik. A mélyinterjúk a szakirodalom eredményeivel összhangban lévő válaszokat adtak arra a kérdésünkre, hogy mennyire képes egy aszimmetrikus kapcsolatban működő, kisebb vállalkozás formálni piaci pozícióját a nagyobb vevőkkel folytatott együttműködés során.

Az üzleti együttműködés szabályait mindkét vizsgált területen a domináns vevők diktálják. A beszállító cégek az alkupozíciójukat csak közvetve alakíthatják: elsősorban termékeik és üzleti működésük minőségétől függ, hogy mekkora mozgásteret biztosít nekik nagyobb partnerük. *Azaz az alkupozíciókat alapvetően az erősebb fél jelöli ki, a beszállító pedig ezt az alkuhelyzetet – a domináns partner alkupozícióját meghatározó érdekeket és szempontokat – befolyásolhatja.*

Egy együttműködés várható hozama adott: az a kérdés, hogy milyen hozamlehetőségű beszállítói együttműködésre nyílik lehetőség egy-egy vállalkozás előtt. Amikor egy beszállítói vagy felvásárlói kapcsolat létrejön, akkor ott kötöttek a játékszabályok: mindkét fél tudja, milyen fázisokon keresztül milyen végső megállapodáshoz jutnak el. Egy cég számára a hozam növelésére lehetőség, ha olyan termékpiacokra vagy beszállítási platformokra léphet be, ahol 1. a termék sajátosságai, 2. a beszállító, illetve szolgáltatása minőségének, egyediségének jelentősége, 3. a potenciális beszállítók száma, valamint 4. az együttműködő felek egymásrautaltságának ereje miatt a beszállítók számára felkínált hozamlehetőség nagyobb.

A jelentős különbségek ellenére a két vizsgált terület, a gyümölcsstermesztés és az ipari beszállítás működési logikája megegyezik. Egy komoly képzettséget nem igénylő munkaerőt alkalmazó, több évtizedes gépeken homogén terméket előállító vállalkozás helyzete nem sokban különbözne egy tipikus gyümölcsstermesztőtől. És ugyanígy: egy száz hektáron a rendelkezésre álló technológiák széles körét alkalmazó,

a költségeit folyamatosan csökkentő és a minőséget javító, egyes termékekből egy konzervgyárat vagy kiskereskedelmi láncot nagy arányban ellátni képes gyümölcs-termelő piaci helyzete nem sokban térne el egy alkatrészgyártó cégétől.

Alapvetően egyetlen olyan tényező van, amely egy beszállító vállalkozás pozícióját képes egy konkrét együttműködési helyzetben is befolyásolni: ez pedig az együttműködés minősége. A domináns piaci pozíciójú cégek sokra értékelik azt a beszállítót, aki határidőre, minőségi problémák nélkül teljesít, kooperatív a problémák megoldásában, és akivel gördülékenyen lehet tárgyalni és együttműködni. Ez a készségség lényegében a tranzakciós költségeket csökkenti a domináns cég számára. Ennek eredménye nem a jobb szerződéses pozíció lehet, hanem 1. a stabilabb és kockázatmentesebb működést biztosító, hosszú távú kapcsolat, 2. annak gördülékenységét biztosító, nagyvonalúbb és általában nem formalizált ügyfélkezelés, 3. erősebb reputáció, ezáltal szükség esetén kisebb költséggel lebonyolítható partnerváltás, végül 4. a nagyobb hozamot ígérő, mélyebb kooperációt igénylő együttműködésbe történő bekapcsolódás lehetősége.

Kutatásunk tapasztalatai szerint a cégek menedzsmentjének minősége az alkuhelyzet alakítására és a jobb együttműködés kialakítására való képességgel együtt mozog. Az a cég, amelyiknek a termelése jobban szervezett, és több erőforrást tud fejlesztesre vagy innovációra fordítani, nagy hangsúlyt fektet az együttműködés minőségére, és gyakrabban tesz az alkuhelyzet sikeres alakítására vonatkozó stratégiai lépéseket is. Vagyis amelyik vállalkozás jobban működik, az sikeresebben alakít ki jobb alkulehetőségeket. Ez is arra utal, hogy a cégek alkupozíciójára fókuszáló, önálló stratégiák nincsenek: a beszállító vállalkozások piaci hatalmi helyzetének javítására vonatkozó lehetőségek csak a cégek menedzsmentjének és képességeinek javításával érhetők el.

### *Hivatkozások*

- BÉKÉS GÁBOR–MURAKÖZY BALÁZS [2016]: Beszállítói termékek a magyar feldolgozóiparban. *Közgazdasági Szemle*, 63. évf. 10. sz. 1046–1073. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2016.10.1046>.
- BINMORE, K.–RUBINSTEIN, A.–WOLINSKY, A. [1986]: The Nash Bargaining solution in economic modeling. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 17. No. 2. <https://doi.org/10.2307/2555382>.
- BENTON, W. C.–MALONI, M. [2005]: The Influence of Power Driven Buyer-Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction. *Journal of Operations Management*, Vol. 23. No. 1. 1–22. o. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>.
- CHATAIN, O. [2011]: Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, Vol. 32. No. 1. 76–102. o. <https://doi.org/10.1002/smj.864>.
- COX, A. [1999]: Power, Value and Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4. No. 4. 167–175. o. <https://doi.org/10.1108/13598549910284480>.
- CROOK, T. –COMBS, J. [2007]: Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, Vol. 25. No. 2. 546–555. o. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.008>.

- DALLAS, M.–PONTE, S.–STURGEON, T. [2019]: Power in global value chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 26. No. 4. 666–694. o. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1608284>.
- DYER, J. H.–SINGH, H.–HESTERLY, W. S. [2018]: The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture. *Strategic Management Journal*, Vol. 39. No. 12. 3140–3162. o. <https://doi.org/10.1002/smj.2785>.
- FERTŐ IMRE–SZABÓ GÁBOR [2004]: Értékesítési csatornák választása a magyar zöldség-gyümölcs szektorban. Esettanulmány. *Közgazdasági Szemle*, 51. évf. 1. sz. 77–89. o.
- FLIGSTEIN, N.–DAUTER, L. [2006]: *The Sociology of Markets* Institute of Industrial Relations. UC Berkeley, Institute for Research on Labor and Employment, Working Paper Series, 33.
- GANS, J.–RYALL, M. D. [2017]: Value capture theory: A strategic management review. *Strategic Management Journal*, Vol. 38. No. 1. 17–41. o. <https://doi.org/10.1002/smj.2592>.
- GEREFFI, G.–HUMPHREY, J.–STURGEON, T. [2005]: The Governance of Global Value Chains. *Review of International Political Economy*, Vol. 12. 78–104. o. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>.
- HEGEDŰS DÁNIEL–VASVÁRI TAMÁS [2020]: Hazai vállalatok az értékláncban. Egy feldolgozóipari vállalat beszállítói kapcsolatainak elemzése. *Közgazdasági Szemle*, 67. évf. 12. sz. 1245–1270. o. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.12.1245>.
- IRELAND, R. –WEBB, J. [2007]: A Multi-Theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains. *Journal of Operations Management*, Vol. 25. No. 2. 482–497. o. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.004>.
- JUHÁSZ ANIKÓ–SZABÓ DOROTTYA [2013]: *Piacok jellemzői fogyasztói és termelői szemmel. Agrárgazdasági Könyvek. Agrárgazdasági Kutató Intézet, Budapest.*
- KRUGMAN, P. [1997]: *Development, Geography, and Economic Theory (Ohlin Lectures)*. MIT Press, Cambridge, MA.
- LEPAK, D.–SMITH, K. [2007]: Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 32. No. 1. 180–194. o. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23464011>.
- MALONI, M.–BENTON, W. C. [1999]: Power Influences the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, Vol. 21. No. 11.
- NASH, J. [1950]: The Bargaining Problem. *Econometrica*, Vol. 18. No. 2.
- PRASHANTHAM, S.–BIRKINSHAW, J. [2020]: MNE-SME Cooperation – an integrative framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 51. No. 7. 1161–1175. o. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00214-y>.
- REIMANN, F. –KETCHEN JR., D. J. [2017]: Power in supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 53. No. 2. 3–9. o. <https://doi.org/10.1111/jscm.12140>.
- SASS MAGDOLNA [2007]: Hogyan befolyásolják a külső szereplők a magyar vállalatok versenyképességét? Egy vállalati szintű kutatás néhány eredménye. *Külgazdaság*, 51. évf. 7–8. sz. 35–57. o.
- SASS MAGDOLNA–SZANYI MIKLÓS [2004]: A hazai cégek és a multinacionális vállalatok közötti beszállítói kapcsolatok alakulása. *Külgazdaság*, 48. évf. 9. sz. 4–22. o.
- SZALAVETZ ANDREA [2019]: *Globális értékláncok, szakosodás és feljebb lépés*. Napvilág Kiadó, Budapest.
- SZEPESI, B. [2008]: *Political Economy of Public Development Activities*. CEU PhD Dissertation.
- SZEPESI BALÁZS–POGÁCSÁS PÉTER [2020]: Egy nehezen hihető titok nyomában – avagy mitől nőtt a magyar kis- és középvállalkozások termelékenységé gyorsabban, mint az



uniós és a régiós átlag? – osszkep.hu – <https://osszkep.hu/2020/01/egy-nehezen-hihetotitok-nyomaban-avagy-mitol-nott-a-magyar-kis-es-kozepvallalkozasok-termelekenysegegyorsabban-mint-az-unios-es-a-regios-atlag/>.

SKILTON, P. F. [2014]: Value creation, value capture, and supply chain structure: Understanding resource-based advantage in a project-based industry. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 50. No. 3. 74–93. o. <https://doi.org/10.1111/jscm.12053>.

STRANGE, R.–HUMPHREY, J. [2019]: What lies between market and hierarchy? Insights from internalization theory and global value chain theory. *Journal of International Business Studies*, Vol. 50. No. 8. 1401–1403. o. <https://doi.org/10.1057/s41267-018-0186-0>.

TIROLE, J. [1988]: *The Theory of Industrial Organization*. MIT Press Books. The MIT Press, Cambridge, MA.

WILLIAMSON, O. E. [2000]: The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, Vol. 38. No. 3. 595–613. o. <https://www.jstor.org/stable/2565421>.

ZHAO, X.–HUO, B.–FLYNN, B.–YEUNG, J. [2008]: The Impact of Power and Relationship Commitment on Integration between Manufacturers and Customers in a Supply Chain. *Journal of Operations Management*, Vol. 26. No. 3. 368–388. o. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.08.002>.

## Függelék

### *A kutatás során alkalmazott interjúfonal*

I. Ki a három legfontosabb vevője? Jellemezze szerepüket, jelentőségüket a cég életében! Mekkora egyenként a részesedésük az összes értékesítésből? Miben más a három kapcsolat?

II. Beszéljen a leglényegesebb vevői kapcsolat kialakulásáról, működéséről, előnyeiről-hátrányairól, kockázatairól és jövőbeli lehetőségeiről!

#### *1. A kapcsolat története*

– Mikor jött létre?

– Hogyan kezdődött?

– Hogyan alakult az együttműködés volumene?

– Hogyan alakultak az értékesítés feltételei (ár, határidő, minőségi elvárás stb.)?

– Voltak-e nagyobb ingadozások, komolyabb konfliktusok? Ha igen, mi volt ezek lényege?

– Volt-e arra példa, hogy valaki nem szállított/fizetett megfelelően? Ha igen, hogyan rendezték az ügyet? Ha nem, mi lenne a következménye ennek?

– Miben változott a viszonyuk az eltelt idő alatt?

– Miben volt más a cég működése a nagy partnerrel való együttműködés előtt?

#### *2. Mit gondol a kapcsolatról?*

– Mennyire stabil, mennyire mély, mennyire érdemes rá hosszú távon építeni?

Miért gondolja ezt?

– Milyen fejlesztéseket valósított meg vagy tervez a kapcsolat elmélyítése, a benne rejlő lehetőségek jobb kihasználása miatt? Meséljen a megvalósított fejlesztésekről: mik szóltak ellene-mellette; mennyire jöttek be a számításai! Hogyan segítette üzleti partnere ezek megvalósítását? Hogyan gondolkozik a tervezett fejlesztésekről; mi szól ellene-mellette, milyen segítséget várhat üzleti partnerétől?

– Hogyan hat a kapcsolat és annak jellege cégének jövőjére?

### 3. *Hogyan szervezik az együttműködést?*

– Mikor és hogyan egyeztetnek az árról, határidőkről, a szállítandó mennyiségről?

– Ki az, aki érdemben tárgyal az együttműködésről az önök cégénél, ki az, aki érdemben tárgyal a vevő részéről? Hogyan jellemezné ezeket az egyeztetéseket?

– Mik az együttműködés szerződéses keretei?

– Milyen módon, milyen információkat igényel a vevő önöktől a cég működésére, a termék-előállítás folyamatára vonatkozóan?

– Milyen témákról, ügyekről kell a legtöbbet egyeztetni?

– Mik az együttműködés bizalmi légkörét befolyásoló informális, személyes tényezők?

### 4. *Mik a kapcsolatot alakító tényezők?*

– Ön szerint mit tesz a partnere, hogy a számára legkedvezőbb feltételeket alakítsa ki az üzletben?

– Mi az ön stratégiája, hogy a legkedvezőbb feltételeket alakítsa ki az üzletben?

– Mik azok a pontok, ahol úgy érzi, ki van szolgáltatva a partnerének? Hol látja úgy, hogy az ön szempontjai meghatározóak a kapcsolatban?

– Ön szerint mi tehetné együttműködésüket az ön szempontjából stabilabbá, kiszámíthatóbbá, jövedelmezőbbé?

### 5. *Más partnerek*

– Hogyan látja, vannak-e partnerének olyan partnerei, akikkel jobb a viszonya, mint önökkel? Ha igen, mi ennek az oka?

– Hogyan látja, vannak-e partnerének olyan más partnerei, akikkel rosszabb a viszonya, mint önökkel? Ha igen, mi ennek az oka?

### 6. *Kiszolgáltatottság*

– Hogyan érintené a céget, ha megszakadna ez az üzleti kapcsolat? Mekkora kiesés lenne, hogyan és mennyi idő alatt tudnák pótolni?

– Hogyan érintené a partnerüket, ha megszakadna ez az üzleti kapcsolat? Hogyan tudná partnere az önök kiesését pótolni?