

Faludi Tamás

Szerződéstípusok stratégiai jelentősége az ellátási lánc tagjainál

A tanulmány célja bemutatni a szerződéstípusokkal történő ellátási lánc koordinációt. Napjainkban az ellátási láncok koordinációja egy nagyon fontos témakör az ellátásilánc-menedzsmenten belül. A láncok nagyon sok tagot számolnak, és emiatt nagyon nehézé vált a vállalatok közötti partneri kapcsolat menedzselése. A szerződéstípusok viszont potenciálisan jó megoldást nyújthatnak ebben a problémában. A vállalatok hatékony és eredményes működése fokozható, hogyha a kapcsolatnak és a vállalatok egyedi attitűdjeinek, dominanciájának megfelelő szerződéstípust választanak. Ezek mind befolyásoló tényezőkként jelennek meg. Tehát ez egy nagyon komplex és összetett döntési szituáció. A tanulmány tartalmaz egy esettanulmányt is, melynek célja bemutatni, hogy mennyire fontos kérdés a megfelelő szerződés kiválasztása. Egy számszerű példa során a felállított szempontrendszer alapján kiértékelésre kerül a három, előre kiválasztott szerződések, az esettanulmányban szereplő vállalatok profiljainak megfelelően pedig a koordinációs erejük is összehasonlításra kerül.

Kulcsszavak: ellátásilánc-menedzsment, ellátásilánc-koordináció, szerződéstípusok
JEL-kód: D21, L11, L14, M10

<https://doi.org/10.32976/stratfuz.2020.15>

Bevezetés

A globalizáció különböző – akár pozitív, akár negatív – hatásai, a rohamos léptékben fejlődő számítástechnika, a fogyasztói igények dinamikus változása nagyban megváltoztatta az üzleti életet. A vállalatok működésüket ehhez a változó környezethez kellett igazítaniuk, hiszen csak ebben az esetben maradhatnak versenyképesek, mely pedig a sikeres és hosszútávon fenntartható működés egyik alappillére. A verseny napjainkban már sokkal kiterjedtebb és összetettebb folyamat, mint amilyen az a XX. század második felében volt. Megváltoztatta az ellátási láncokat alkotó vállalatok működését is.

Ellátási láncról akkor beszélünk, hogyha a partnerek együttesen kezelik a közös erőforrásokat, összekapcsolják értékteremtő folyamataikat, és a rendelkezésre álló információk összességét, de legalább a nagyobb részét – főként a piaci keresletre vonatkozóan – hajlandóak megosztani (Sluis & De Giovanni 2016, Lorenco 2001, Chikán, 1999). Ebben az esetben megvan minden olyan feltétel, melynek segítségével egy sikeres, partneri viszonyban levő lánc tagokkal működő ellátási lánc jöhet létre. Azonban a gazdaság fő mozgatórugója a verseny, melyet tulajdonképpen képtelenség eliminálni egy ilyen együttműködésen alapuló viszonyrendszerből. A vállalatok alapvetően arra vannak berendezkedve, hogy minél nagyobb mértékű profitot tudjanak realizálni. E két szempont miatt pedig tulajdonképpen kizárható lenne a kooperáció, hiszen ebben az esetben nagyobb részt az egyéni érdekeket helyezik előtérbe, melyek rövidtávon valóban hozzásegíthetik a céget a profitnövekedéshez. De hosszútávon ez nem egy fenntartható megoldás, a profit nem fog olyan mértékben növekedni, mint ahogy az elvárt a menedzsment által. Tehát valamilyen megoldás szükséges arra, hogy az együttműködés szintje magas legyen, de ezzel egyidejűleg a verseny is fennálljon, így minden fél elégedett legyen és a végső fogyasztó minden igénye is maradéktalanul ki legyen elégítve.

Ez a probléma a XXI. században egyre erőteljesebbé vált. Az ellátási láncok a tagok számát tekintve rohamos növekedésnek indultak. Egyre nagyobb, kiterjedtebb láncok alakultak ki, ahol már az alapvető kapcsolattartás is elég nehéznek bizonyult. Például vannak olyan láncok, amelyek több kontinensen is átívelő kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. Ilyen esetben a folyamatok összehangolása nagy kihívást jelent. Az ellátási láncok szervezésével, vezetésével,

koordinálásával foglalkozó ellátásilánc-menedzsment nagy kihívása, hogy ezt a problémát kezelni tudja. Vagyis, hogy az ellátási láncok megfelelő módon koordinálva legyenek. Nehezítő tényezőnek tekinthető ez esetben a verseny, hiszen hogyan lehet optimálisan együttműködni, ha mindeközben fennáll egy éles versenyhelyzet. Erre megoldás a kooperáció.

Kooperáció, vagyis a verseny melletti együttműködés

Egy olyan jelenségről szól ez a fejezet, melyet többek között az ellátási láncok fejlődése által okozott „együttműködési-kényszer” és a versenyhelyzet generált. Azért nevezhető kényszernek a kooperációra való utaltság, mert máskülönben nem fog hatékonyan és eredményesen működni a vállalat, és ez rontani fogja az egész lánc működését is. Így tehát a láncon szereplő vállalat mindegyikének érdekében áll, hogy a tagok eredményesen működjenek, tulajdonképpen ez a feltétele annak, hogy önmaguk is hatékonyan maradjanak.

A kooperáció koncepciójának vállalati működésbe történő implementálása, majd ennek a menedzselése segítheti a cégeket a probléma megoldásában. A jelenséget először a '90-es évek második felében definiálta Brandenburger és Nalebuff (1996), mely szerint a kooperáció egy értékteremtő szinergia a vállalat és érintettjei között. A 2000-es évektől kezdve egyre inkább fókuszba került a kooperáció kérdésköre. 2008-ban már előtérbe került a kooperáció és az ellátási lánc kapcsolatának a kérdése is, vagyis az, hogy az ellátási láncok esetében mennyire lehet releváns a kooperáció alkalmazása – Gnyawali és szerzőtársai (2008) tanulmánya alapján a kooperáció egy stratégia, mely segíti az ellátási lánc hatékony működését akár két vagy több lánctag között is, akik lehetnek vertikális vagy horizontális irányú kapcsolatban. Bengtsson és Kock (2014) értelmezése pedig a jelenség paradox jellegére is felhívja a figyelmet. Hiszen érzékelhető, hogy a versenyhelyzet nem feltétlenül az együttműködésen alapul, épp ellenkezőleg. A vállalat versenylőnyének megtartása és erősítése érdekében minél kevesebb információt hajlandó megosztani a partnereivel, azonban az ellátásilánc-menedzsment és azon belül a koordinációs feladatok célja az, hogy a partnerek között minél szorosabb, együttműködésen alapuló viszony alakuljon ki, aminek az egyik legfontosabb eszköze a megfelelő információáramlás és információmegosztás biztosítása.

A kooperáció segít feloldani ezt az ellentétet és ösztönzi a vállalatokat, hogy egy, a kölcsönös előnyökön alapuló, és ezt kihasználó együttműködési forma jellemezze az üzleti kapcsolatukat. Az ellátási láncok esetében ez különösen jövedelmező beruházás. Egy ilyen kapcsolatrendszerben, ahol tulajdonképpen minden tag egyszerre vevő és eladó is, nagyon fontos pontosan ismerni egymás igényeit. Ebben az esetben csökkenthetők a különböző költségek – például a gyártási költségek, raktározási költségek, készletezési költségek –, elérhetővé válik a méretgazdaságos működés, és csökkenthetők az átfutási idők is. Wood (2012) tanulmánya szerint az ellátásilánc-menedzsment, mint stratégiai eszköz alkalmazása segíti növelni a cégek versenyképességét, a kooperációval együttesen alkalmazva pedig a vállalatok közötti együttműködés hatékonysága is javítható, ezzel pedig a vevő-orientált hozzáállás is fokozható, mely a fogyasztói igények minél jobban történő megismerését segíti elő. Ez a feltétele a minél magasabb szintű vevői igények kielégítésének.

Mégis fellelhetők a különböző, más típusú érdekellentétek mindamelllett, hogy a végső, de átfogó cél az ellátási lánc tagjainak az, hogy a lánc végén szereplő fogyasztó igényei ki legyenek elégítve. Egyes cégek nagyobb befolyással szeretnének rendelkezni a szerződési feltételek meghatározásában, mások rugalmasabb hozzáállást várnak el partnereiktől akár az ár, akár a szállítási feltételek, vagy a határidők tekintetében. Azonban ezen érdekellentétek is menedzselhetők, illetve használhatók olyan különféle módszerek, melyek segítik ezeket az ellentéteket feloldani, vagy legalábbis csökkenteni mértéküket. Az ellátásilánc-koordináció eszköztára sok lehetőséget kínál, ezek közül a tanulmány a szerződéstípusok segítségével történő koordinációt mutatja be.

Ellátásilánc-koordináció szerződések segítségével

Az ellátásilánc-koordináció lényege, hogy összehangolja a lánc tagok folyamatait. Ezek a folyamatok az anyag- és információáramláshoz is egyaránt hozzátartoznak. Másik fontos ismérve, hogy a koordináció lényege, nem az egyéni célok elérése. A teljeskörű és jól működő koordináció csak akkor jöhet létre, ha a lánc döntéshozója vagy döntéshozói a különböző stratégiai jellegű döntéseket abból a célból hozzák, hogy az egész lánc hatékony működését elősegítsék (Gupta & Weerawat 2006).

Az ellátásilánc-koordinációval foglalkozó szakirodalomban rengeteg megoldási lehetőséggel találkozhatunk. Egyes megközelítések szerint a tagok láncon belül betöltött szerepei alapján vagy éppen a lánc funkcióin keresztül érdemes koordinálni (Arshinder & Deshmukh 2008), mások szerint a koordinációs tényezőket két nagy csoportba – a kemény és puha tényezők csoportjában – lehet sorolni, és ezek alapján kiválasztani a megfelelő megoldást (Szegedi, 2017).

Napjaink egyik legfoglalkoztatottabb kutatási területe a koordinációs témakörön belül a szerződéstípusokkal történő koordináció, mely Szegedi (2017) csoportosítása alapján a kemény tényezők csoportjába sorolható. A puha tényezők a viselkedéstudomány keretein belül keresik a megfelelő megoldást a koordinációs kérdésekre. A szerződések működési keretet biztosítanak a felek együttműködésének, mely segíti az esetleges dominanciabeli különbségek által generált egyenlőtlenségekből eredő konfliktusok számának csökkentését (Faludi & Molnár 2017). Ez azt jelenti, hogy minden költség és kockázat is egyértelműen azonosítva van, a szerződés jellegétől függ az, hogy ezeken milyen arányban osztozkodnak a felek.

Sokféle szerződés létezik, de ennek ellenére nem mindegyik szerződés jelent megoldást minden koordinációs problémára. A partnerviszony jellege, a lánc tagok alkuereje, de akár az iparágazatok sajátosságai is befolyásolják a szerződések koordinációs képességét. Ez azt jelenti, hogy nem elhanyagolható ezen szempontok figyelembe vétele, ha a koordinációs szint növelése érdekében szerződéstípust szeretnénk választani.

A következő fejezetben ezt a problémát szeretném bemutatni egy esettanulmány keretein belül.

Esettanulmány – egy számszerű példa a szerződésválasztás fontosságának reprezentálása céljából

A tanulmány elkészítéséhez készítettem szakértői interjúkat két különböző cégnél. A válaszadók mind ellátásilánc-menedzsment, illetve logisztikai területen dolgoznak, azonban szeretnék anonimitásukat megőrizni. Ezen kívül a vállalatuk nevének a cikkben történő szerepeltetéséhez sem járultak hozzá, ezért a tanulmányban a két vállalat *A* és *B* vállalat néven fog megjelenni.

A szakértőkkel történt interjú célja az volt, hogy jobban megismerjem a vállalatok kapcsolati rendszerét, annak minőségét, vagyis azt, hogy mennyire együttműködők a cégek vagy mennyire helyezik előtérbe az ellátási láncon belül is a versenyhelyzetet. A kérdések alapján kiszűrhető volt, hogy mennyire érzékenyek a cégek az árváltozásra, milyen alkupozícióban vannak, mekkora tárgyalási erővel rendelkeznek, mennyire hajlandók együttműködni, mennyire preferálják a saját érdekeket és mennyire hajlandók háttérbe helyezni a saját profitmaximalizálási célokat a közös célok és a hosszútávú együttműködés érdekében.

Ezen információk segítségével kiválasztok 3 szerződést, mely potenciálisan megfelelő lenne a definiált kritériumok és a vállalatok specifikációi alapján. Egy számszerű példával szeretném azonban reprezentálni, hogy stratégiai szempontból egyáltalán nem elhanyagolható kérdés, hogy melyiket választja és fogadja el az adott cég menedzsmentje, hiszen a helyzethez és a vállalati igényekhez alkalmazkodva, nem mindegyik szerződés képes a megfelelő koordinációs szintet biztosítani. Ha pedig nem a megfelelő szerződést választják a cégek, akkor az az eredményes és hatékony működés rovására is válhat, a partnerkapcsolat minősége is csökkenhet. Ellenkező esetben viszont sok előnnyel járhat a megfelelő szerződés alkalmazása, mely így segítheti a

lánctagok közötti koordinációt, javítva ezáltal az egész lánc működését, mely pedig a végső fogyasztó elégedettségét eredményezheti.

Az esettanulmányban a két vállalat az összehasonlíthatóság miatt feltételezem, hogy kapcsolatban állnak egymással, és egymás mellett jelennek meg az ellátási lánc fogyasztói piachoz közeli szakaszán.

Az esettanulmányban szereplő vállalatok jellemzése

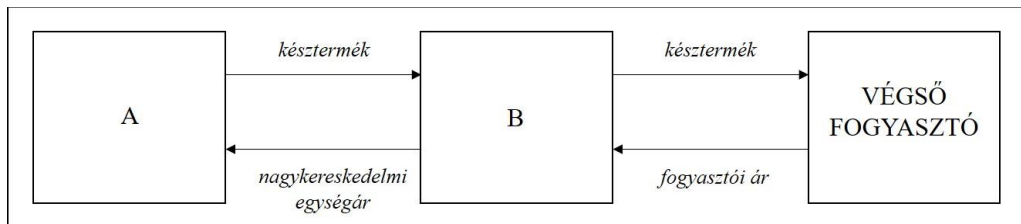
A vállalatok *A* és *B* vállalatokként vannak feltüntetve, és csak az ellátási lánc egy adott szakaszát vizsgálja az esettanulmány.

Az *A* vállalat egy termelő vállalat, az adott ellátási lánc domináns tagjának tekinthető, tehát a szerződési feltételeket nagyrészt ő határozza meg. Partnereivel szemben a legfontosabb elvárása a rugalmasság – vagyis a folyamatosan változó igényekhez úgy próbálnak meg alkalmazkodni, hogy olyan beszállítókkal szerződnek, akik gyorsan és pontosan tudnak reagálni ezekre a változásokra.

A *B* vállalat számára, mely egy kereskedő cég, fontos tényező az ár, így ez a cég tekinthető árérzékenynek. Az interjúk alapján a piaci keresletre vonatkozó információkat hajlandó megosztani partnereivel, cserébe viszont az árak meghatározásánál nagyobb mértékű engedményt vár el. Kevésbé domináns tag az előző vállalathoz képest, pontosan ezért próbálja alkupozícióját az információmegosztási hajlandóságával erősíteni. A piacon lévő vevőit abszolút mértékben partnernek tekinti, számukra piaci áron fogja értékesíteni az árut.

A jellemzések alapján feltételezhető, hogy a dominanciabeli különbségek miatt a kooperatív kapcsolat nehezebben jöhet létre. Azonban mindkét cégnél megtalálható az együttműködésre való hajlam, bizonyos „ellenszolgáltatások” fejében. Így, ha az együttműködésüket egy, mindkét fél számára előnyös szerződéssel lehetne megalapozni, a felek közötti koordináció is erősebb lenne, ezáltal pedig egy erősebb kooperatív kapcsolat is valóra válhat.

Az ellátási lánc vizsgálatban szereplő szakaszát mutatja be az 1. ábra.



1. ábra: Az ellátási lánc esettanulmányban szereplő szakasza

Forrás: saját szerkesztés

Az esettanulmányban szereplő szerződéstípusok bemutatása

A vizsgálat alapját képező szerződéseket a szakirodalom által leggyakrabban kutatott szerződések közül választottam, hiszen ez alapján feltételezhetően sokoldalúan használhatóak, valamint jó koordinációs erővel rendelkeznek ezek a típusok (Faludi 2018).

A *nagykereskedelmi árszabás* egy tradicionális jellegű szerződés. Ebben az esetben az eladó – vagy beszállító – diktálja a feltételeket, ő szabja meg az egységárakat, melyen a vevő megvásárolhatja a számára szükséges mennyiséget (Chakraborty et al. 2015). Így ez egy hagyományos eladó-vevő kapcsolatnak megfelelő típus, ahol a vevő csak az általa megrendelt mennyiségre van hatással, ő ennek a mennyiségnek a továbbértékesítésével fog profitot realizálni, míg az eladó az általa megszabott ár segítségével fogja a profitot maximalizálni.

Az *árbevétel-megosztási szerződés* lényege, hogy a kiskereskedő árbevételét előre meghatározott arányban szétosztják a többi lánctag között. Így a szerződés segítségével ösztönözhető az ellátási lánc tagjai a minél nagyobb mértékű információmegosztásra. Ugyanis

minél jobban ismerik a pontos piaci igényeket, annál pontosabban fogják ismerni a közvetlenül mellettük lévő partner igényeit is, ennek megfelelően pedig nagyobb profitot is képesek elérni. A kiskereskedő is érdekelt lesz minél magasabb profit elérésére, hiszen annak egy részét a többi lánc tag rendelkezésére kell bocsájtania. A megfelelő információáramlás és –megosztás pedig segíti a lánc tagokat, hogy minél pontosabb legyen az előrejelzés a keresletet illetően. Ezek alapján ez a szerződéstípus támogatja az együttműködést (Krishnan & Winter 2011).

A mennyiségi kedvezmény szerinti szerződések esetén az eladó annál nagyobb kedvezményt biztosít az egységárból, minél nagyobb mennyiségben vásárol a vevő. Ekkor a vevő a minél nagyobb mennyiségű áru vásárlására van ösztönözve. Hasonlóan az első bemutatott szerződéshez, a nagykereskedelmi árszabáshoz, itt is a kiskereskedő a továbbértékesítéssel fog profitot maximalizálni. Az eladó célja pedig, hogy minél nagyobb mennyiségű árut tudjon értékesíteni (Choi et al. 2005).

A számszerű példa

A szerződések koordinációs erejét a következő tényezők alapján fogom értékelni, melyet az 1. táblázat foglal össze.

1. táblázat: A vizsgálat alapját képező tényezők

MEGNEVEZÉS		JELÖLÉS
ár	nagykereskedelmi egységár	$E_{\bar{A}}$
	fogyasztói ár	$F_{\bar{A}}$
mennyiség		M
individuális profitértékek	A vállalat	Π_A
	B vállalat	Π_B

Forrás: saját szerkesztés

Fontos továbbá azt is vizsgálni, hogy a különböző profit értékek hogyan oszlanak meg a tagok között. Az egyenlőtlen profiteloszlás elégedetlenséget okozhat, ami pedig az ellátási lánc hatékony működését generálhatja. Így az értékelési szempontrendszer részeként a profitmegosztást is vizsgálni fogom.

A számításához szükséges mindkét vállalat működési önköltségének a meghatározása. Az árbevétel-megosztási szerződéshez szükséges meghatározni az árbevétel megosztásának arányát. Az arányok meghatározásánál figyelembe vettem, hogy mindkét vállalat hajlandó a kooperációra a már említett feltételek mellett. A számok fiktív értéket mutatnak, jelölésük és értékük a 2. táblázatban található.

2. táblázat: A példában megadott értékek és jelöléseik

A vállalat önköltsége	K_A	40 EUR
B vállalat önköltsége	K_B	30 EUR
A vállalat árbevétel-megosztási aránya	α_A	0,55
B vállalat árbevétel megosztási aránya	α_B	0,45

Forrás: saját szerkesztés

A legfontosabb érték az egyes tagok profitja. Ezzel lehet mérni, hogy mennyire eredményes a vállalat működése, valamint azt, hogy mennyire lesz elégedett ezzel a teljesítménnyel a vállalat menedzsmentje. Az individuális profitok kiszámításának képleteit mutatja a 3. tábla.

3. táblázat: Az individuális profit kiszámítási képletei

	<i>A vállalat profit</i>	<i>B vállalat profit</i>
NAGYKERESKEDELMI ÁRSZ.	$\Pi_A = (E_{\hat{A}} - K_A)M$	$\Pi_B = (F_{\hat{A}} - E_{\hat{A}} - K_B)M$
ÁRBEVÉTEL-MEGOSZTÁS	$\Pi_A = \alpha_A[(F_{\hat{A}} \cdot M) - ((K_B + K_A) \cdot M)]$	$\Pi_B = \alpha_B[(F_{\hat{A}} \cdot M) - ((K_B + K_A) \cdot M)]$
MENNYISÉGI KEDVEZMÉNY	$\Pi_A = (E_{\hat{A}} - K_A)M$	$\Pi_B = (F_{\hat{A}} - E_{\hat{A}} - K_B)M$

Forrás: saját szerkesztés

Az nagykereskedelmi egységár fontos szerepet játszik ebben a diadikus kapcsolatban, hiszen a második lánc tag árérzékeny. Ez alapján az alacsonyabb árak fognak prioritást élvezni. A nagykereskedelmi szerződés egységárának kiszámításához az A vállalat profitegyenletét alkalmaztam, mely a 3. táblázatban található. Ennek az egyenletnek az ár szerinti parciális deriváltja fogja megadni az egységár képletét. Az árbevétel-megosztási szerződés és a mennyiségi kedvezmény egységárainak kiszámításánál a mennyiségtől függő árbevétel szerinti profitmaximalizálási elvet alkalmaztam. A piaci ár minden esetben az inverz keresleti függvény segítségével lett kiszámítva, ahol a konstans értékek a következőképpen alakulnak:

- $a = 120$
- $b = 0,5$

Az árak kiszámítási módját összegezi a 4. táblázat.

4. táblázat: Az árak kiszámítási képletei

	<i>nagykereskedelmi egységár</i>	<i>fogyasztói ár</i>
NAGYKERESKEDELMI ÁRSZ.	$E_{\hat{A}} = \frac{a - K_B + K_A}{2}$	$F_{\hat{A}} = a - b \cdot M$
ÁRBEVÉTEL-MEGOSZTÁS	$E_{\hat{A}} = \alpha_B \cdot (K_B + K_A) - K_B$	$F_{\hat{A}} = a - b \cdot M$
MENNYISÉGI KEDVEZMÉNY	$E_{\hat{A}} = (1 - \alpha_B) \frac{(F_{\hat{A}} \cdot M)}{M - K_B + \alpha_B \cdot (K_B + K_A)}$	$F_{\hat{A}} = a - b \cdot M$

Forrás: saját szerkesztés

A vállalat célja, hogy minél nagyobb mennyiségben állítsa elő és értékesítse az általa legyártott késztermékeket. A nagykereskedelmi árszabásban értékesíthető mennyiség a B vállalat profit egyenletéből lett származtatva (3. táblázat), annak mennyiség szerinti deriváltja lesz. Az árbevétel-megosztási és mennyiségi kedvezmény szerződéseknél a két vállalat összprofitjának értékéből lettek kifejezve a mennyiségi értékek, azzal a különbséggel, hogy a mennyiségi kedvezménynél a kedvezmény reprezentálása érdekében hozzáadunk az alapvetően elérhető mennyiséghez, ezzel is hangsúlyozva a típus lényegét. Az 5. tábla mutatja meg a mennyiség kiszámítására használt képleteket.

5. táblázat: A mennyiség kiszámítási képletei

	<i>mennyiség</i>
NAGYKERESKEDELMI ÁRSZ.	$M = \frac{a - E_{\hat{A}} - K_B}{2 \cdot b}$
ÁRBEVÉTEL-MEGOSZTÁS	$M = \frac{a - (K_B + K_A)}{2 \cdot b}$

MENNYISÉGI KEDVEZMÉNY	$M = \frac{a - (K_B + K_A)}{2 \cdot b} + 10$
-----------------------	--

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatokban feltüntetett képletek felhasználásával a 6. táblázatban összefoglalt eredményeket kaptam.

6. táblázat: Eredmények

		<u>NAGYKERESKEDELMI</u> <u>ÁRSZABÁS</u>	<u>ÁRBEVÉTEL-</u> <u>MEGOSZTÁS</u>	<u>MENNYISÉGI</u> <u>KEDVEZMÉNY</u>
E_A	EUR	65	1,5	51
F_A	EUR	107,5	95	90
M	100 db	25	50	60
Π_A	100 EUR	625	687,5	660
Π_B	100 EUR	312,5	562,5	540

Forrás: saját szerkesztés

A következő fejezet tartalmazza az eredmények kiértékelését, illetve javaslatot tesz arra, hogy a számok alapján melyik szerződés illeszkedne a legjobban ehhez a kapcsolati viszonyhoz, vagyis, hogy ebben az esetben melyik szerződés koordinálná a legnagyobb mértékben a szóban forgó két tag kapcsolatát.

Az eredmények értékelése és javaslattétel

A vizsgált értékek alapján a legjobb megoldásnak az árbevétel-megosztási szerződés és a mennyiségi kedvezmény tűnik, tehát a nagykereskedelmi árszabás alkalmazása az eredmények alapján teljes mértékben kizárható.

A nagykereskedelmi árszabás a felállított szempontok egyikének sem felel meg – az árérzékenység miatt nem előnyös a B vállalat számára, hiszen a legmagasabb egységárat és piaci árat ennél a szerződésnél szabhatja meg az A vállalat, illetve sokkal kevesebb értékesíthető mennyiség érhető el, mely pedig mindkét félnek, de főként az A vállalat számára lehet hátrány. A piaci ár magas, mely alapján a B vállalat a végső fogyasztói számára történő értékesítés esetén magas profitot feltételez, ám az önköltségek és a magas egységáron történő vásárlás nagymértékben csökkenteni ennek a profitnak a mértékét, ahogy azt a 6. táblázat is mutatja. A legkisebb profit – egyénenként és összesítve is – ennél a típusnál érhető el. Így a kiszámolt értékek és a vállalatok attitűdjei alapján ez a szerződéstípus nem javasolt a jelenlegi partnerkapcsolat menedzselésére és koordinálására.

Ár szempontjából az árbevétel-megosztási szerződés mutatja a legjobb értékeket. Alacsony egységár kalkulálható, valamint a piaci ár is alacsonyabban tartható, mint a nagykereskedelmi árszabás szerinti szerződés esetén. Mindemellett viszont nagyobb profit realizálható. Másik előnye ennek a szerződéstípusnak, hogy a profit eloszlása is igazságosabban történik. Az A vállalat dominanciájának a profitmegoszlásban is meg kell jelennie. Ha egyenlően osztozkodnának, az A vállalat nem lenne elégedett, mely a későbbiekben konfliktusok forrását okozná. Mivel azonban a cégek jellemzéséből kiderült, hogy az A vállalat domináns jellegű, és ráhatással bír a szerződési feltételek meghatározásában, így egy ilyen jellegű szerződést minden bizonyára nem is fogadna el egyik fél sem.

A mennyiségi kedvezmény működési lényege alapján a legalacsonyabb piaci ár a legmagasabb értékesíthető mennyiség mellett érhető el. Egységárban is alacsonyabb az ár, mint a nagykereskedelmi árszabás esetén. Profitok szempontjából hasonló arányban osztozkodnak a felek az összprofiton, azonban ez alacsonyabb értéket ér el a mennyiségi kedvezmény alkalmazása során, mint az árbevétel-megosztási szerződésnél.

Amennyiben a vállalatok nem lennének hajlandóak együttműködni és csak a saját érdekeiket vennék figyelembe, valószínűleg a nagykereskedelmi árszabás szerinti szerződést alkalmaznák. Ez azonban csak rövidtávon lenne megoldás. A profitok közötti nagy különbségek egyensúlytalanságot eredményeznek, az *A* vállalat túlzott dominanciája a *B* vállalat felett pedig a partnerviszony megszűnését okozhatja. Ezért a nagykereskedelmi árszabás nem megfelelő a partnerkapcsolat és így a lánc koordinálására. A kapott vállalati jellemzések alapján a legjobb megoldás a két lánc tag számára, ha a mennyiségi kedvezmény szerint szerződnek. Bár az egységár nem ebben a konstrukcióban mutatja a legjobb értéket, az alacsonyabb piaci ár vásárlásösztönző lehet a végső fogyasztó számára, így a nagyobb mennyiség által elérhető kedvezmény motiválhatja őt a nagyobb volumenű áru vásárlására. Ez pedig megnövelheti a profit értékét. A másik fél, az *A* vállalat pedig a minél nagyobb mennyiségű áru előállítására rendezkedett be. Ennek a *B* vállalat felé történő értékesítését szintén ösztönözheti a mennyiségi kedvezménnyel. *B* vállalat több árut vásárol és az ő vásárlóinak – vagyis a végső fogyasztónak is – felajánlhatja a mennyiségi kedvezmény által elérhető előnyöket.

Hasonlóan jó megoldás lehet az árbevétel-megosztási szerződés, mely nagyon alacsony egységár megszabását teszi lehetővé. Ez a *B* vállalatnak kifejezetten előnyös, hiszen ez a lánc tag árérzékeny. Profit szempontjából itt érhető el a legmagasabb egyéni és így összprofit is, mely a vállalatok számára szintén impozáns. A piaci keresletről szerzett és megosztott információk javíthatják az együttműködést. Mégis, mivel a vállalatokról szerzett információk szerint a domináns vállalat, vagyis az *A* vállalat nagyon szenzitív az értékesített mennyiségre, ezt a szerződéstípust a gondolatban felállított szubjektív sorrendben csak a második helyre sorolnám. Ugyanis ennél a típusnál nincsenek meg azok az ösztönző tényezők, melyek a vállalati profilokhoz teljes mértékben illeszkednek. Ezek a tényezők a mennyiségi kedvezménynél találhatóak meg. Hiszen itt az árra hatással lehet a mennyiség változása, így az árérzékenység mérsékelhető, az értékesíthető mennyiség pedig növelésre ösztönözhető, mely az *A* vállalat számára egy nagyon fontos szempont.

Végső konklúzióként levonható, hogy hiába vannak egy szerződéstípusnak jó értékei, hiába jó feltételeket kínál a felek számára, ha ezek a feltételek nem illeszkednek a partnerek igényeihez, akkor számukra értéktelenné válnak. Jelen példa esetében bizonyos tekintetben az árbevétel-megosztási szerződés jobb eredményeket produkált, ám a szerződő felek, a lánc tagok attitűdjei alapján mégis a mennyiségi kedvezmény az, ami jobban illeszkedik hozzájuk. Tehát ennek az esettanulmánynak a megoldásaként a mennyiségi kedvezmény szerinti szerződés alkalmazása javasolt.

További kutatási lehetőségek

A bemutatott példának és számítási modellnek vannak korlátai. Az esettanulmány csak két tag viszonyára koncentrált, ezt későbbi elemzések alkalmával érdemes kibővíteni az ellátási lánc egy nagyobb szakaszára, vagy több lánc tag viszonyára.

A szerződéstípusoknál, főként a nagykereskedelmi árszabás esetén nagy különbséget jelenthet az, hogy az ellátási lánc milyen berendezkedés szerint működik. Más és más eredmények kaphatók centralizáltan és decentralizáltan működő ellátási láncok esetén. Jelen tanulmányban ez nem lett figyelembe véve. További kutatási irány lehet megvizsgálni, hogy a nagykereskedelmi árszabás hogyan teljesíti a két különböző elrendezésű ellátási lánc esetében. Ugyanez igaz a mennyiségi kedvezményre is, ahol az értékesíthető mennyiségben történő változások az összes értékre hatással lehetnek. Így érdemes lehet megvizsgálni, hogy a centralizált ellátási láncnál elérhető értékesíthető mennyiség esetén hogyan változnak a vizsgált értékek. Ugyanis a mennyiségi kedvezménynél is befolyásoló tényező, hogy a lánc centralizáltan működik vagy decentralizált elrendezésben folytatja tevékenységét.

Köszönetnyilvánítás

A cikkben/előadásban/tanulmányban ismertetett kutató munka az EFOP-3.6.1-16-2016-00011 jelű „Fiatalodó és Megújuló Egyetem – Innovatív Tudásváros – a Miskolci Egyetem intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztése” projekt részeként – a Széchenyi 2020 keretében – az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

Irodalomjegyzék

- BENNGTSSON, M. & KOCK, S. (2014): Coopetition – quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188., <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- BRANDENBURGER, A. M. & NALEBUFF, B. J. (1996): *Co-opetition*. New York: Doubleday Currency
- CHIKÁN A. (1997): Vállalatok és funkciók integrációja, A „Versenyben a világgal” – A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program Műhelytanulmány sorozata, Z8 kötet
- CHOI, S. C., LEI, L., WANG, Q. (2005): Quantity Discounts for Supply Chain Coordination. In: Chakravarty A. K., Eliashberg, J. (eds) *Managing Business Interfaces*, International Series in Quantitative Marketing, Vol. 16., 133-171., Springer, Boston, MA, https://doi.org/10.1007/0-387-25002-6_5
- FALUDI T., MOLNÁR V. (2017): Az ellátásilánc-koordinációhoz kapcsolódó stratégiai döntéstámogatási területek. *Műszaki Tudomány az Észak-Kelet Magyarországi Régióban*, szerk: Bodzás Sándor, pp. 98-204.
- FALUDI T. (2018): A szerződéstípusokkal történő ellátási lánc koordinációs lehetőségek áttekintése. In: Keresztes G. (szerk.), *Tavaszi Szél 2018/Spring Wind 2018: Tanulmánykötet II*. Budapest, Magyarország: Doktoranduszok Országos Szövetsége, 362-369.
- GNYAWALI, D. R. & HE, J. & MADHAVAN, R. (2008): *Co-opetition: Promises and Challenges*. In: *21st Century Management: A Reference Handbook*, editor: Wankel, C., Sage Publication, London, 386-398., <https://doi.org/10.4135/9781412954006.n38>
- GUPTA, D., WEERAWAT, W. (2006): Supplier-manufacturer coordination in capacitated two-stage supply chains. *European Journal of Operational Research*, Vol. 175., Issue 1., pp. 67-89., <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2005.04.021>
- KRISHNAN, H., WINTER, R.A. (2011): On the role of revenue-sharing contracts in supply chains. *Operations Research Letters*, 39, 28–31. <https://doi.org/10.1016/j.orl.2010.10.007>
- LORENÇO, H. R. (2001): *Supply Chain Management: An Opportunity for Metaheuristics*, Department of Economic and Business. Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, Series Economics Working Papers, Nr. 538. 1–25., <https://doi.org/10.2139/ssrn.273425>
- SLUIS, S., & DE GIOVANNI, P. (2016): The selection of contracts in supply chains: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, Vol. 41., January, 1-11., <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.10.002>
- SZEGEDI Z. (2017): *Ellátásilánc-menedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest
- WOOD, L. C. (2012): Coopetition in supply chains: Structures to improve customer – orientation. In book: *Customer-oriented global supply chains: Concepts for effective management*, Edition: 1st, Publisher: IGI Global, Editors: Ephrem Eyob, Edem G. Tetteh, 76-93., <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-0246-5.ch005>