



DOI: [10.54597/mate.0039](https://doi.org/10.54597/mate.0039)

Gajdić, D. (2022): A kapcsolatminőség jelentősége az élelmiszerlánc menedzsmentjében.  
In: Srećec, S., Csonka, A., Koponicsné Györke, D., Nagy, M. Z. (szerk.):  
Élelmiszerláncok menedzsmentje. Gödöllő: MATE Press, 2022. pp. 195–204.  
(ISBN 978-963-623-026-5)



## 13. FEJEZET

# A kapcsolatminőség jelentősége az élelmiszerlánc menedzsmentjében

### Szerző:

Gajdić, Dušanka ORCID: [0000-0002-4153-723X](https://orcid.org/0000-0002-4153-723X), Visoko gospodarsko učilište u Križevcima, Križevci

A mai globális piacokon kiélezett verseny és a megnövekedett fogyasztói elvárások arra kényszerítették a vállalatokat, hogy befektessenek, és az ügyfelekkel és a beszállítóikkal fenntartott kapcsolatokra összpontosítsanak. A kortárs vezetői gondolkodás a sikeres versenystratégia további ösztönzéseként támogatja az üzleti partnerek együttműködését, és az ügyfelek igényeire való reagálást.

Az AFSC (Alliance Future Surveillance And Control) egyik kritikus tényezője, hogy miként biztosítható a tisztességes együttműködés az érintettek között, és egyidejűleg fordít figyelmet a gazdasági, környezeti, társadalmi, szervezeti, marketing- és biztonsági tényezőkre, valamint a vállalatokkal, a fogyasztókkal és a társadalommal szembeni felelősségre<sup>[1]</sup>. A termelési és kiskereskedelmi vezetők, valamint az élelmiszeripari vállalatok vezetői kezdik felismerni, hogy a kulcsfontosságú üzleti folyamatok sikeres koordinációja, integrációja és menedzselése, valamint az ellátási láncban érintettek minőségi együttműködése végső soron meghatározza versenysikerüket. Az ellátási lánc egyik célja, hogy a vállalatok ne önálló egységként tekintsenek egymásra, hanem egy versenyképes hálózat tagjaként, amelyben több vállalat vesz részt az értékteremtésben. Ez a cél csak az ellátási lánc valamennyi résztvevőjének együttműködésével érhető el, mert a hálózat olyan versenykörnyezetben működik, amely minden érintett számára előnyös és erősíti az ellátási láncot. Éppen ezért fontos, hogy az ellátási lánc további tagokat és cégeket integráljon a hálózatba, hogy az együttműködés révén a lehető legnagyobb előnyöket érje el az ellátási lánc tagjai számára<sup>[2]</sup>.

Az AFSC minden résztvevőjének erőfeszítéseket kell tennie a lánc működésének javítására, különösen a minőség, a versenyképesség, az árképzés, az élelmiszeripari termékek abszolút biztonságára vonatkozó követelmények és a lánc tagjai közötti kapcsolatok (bizalom, kommunikáció, tudáscsere) tekintetében.

### 13.1. Integráció és együttműködés az élelmiszerláncban

A közgazdaságtanban az integráció az egyes üzleti partnerek és folyamatok szervezett rendszerré való összevonását jelenti a jobb közös piaci teljesítmény érdekében, amely csökkenti a költségeket, növeli a versenyképességet, és az egyes üzleti partnerek sikerességét. Az együttműködés olyan folyamat, amelyben több ember vagy vállalkozás egyesül (integrálódik) egy munka vagy tevékenység elvégzésére, megosztva a feladatokat és szerepeket, segítve egymást és összehangolva a közös cél elérése érdekében tett erőfeszítéseket. Ez olyan

együttműködést jelent, amely magában foglalja a partnerséget, a közös vezetést, a kockázatmegosztást, az együtt döntést, azaz a szorosabb és intenzívebb kapcsolatot, egyenlőséget és elkötelezettséget. Íme néhány definíció az ellátási láncokban való együttműködésről:

Mentzer és munkatársai szerint az ellátási lánc együttműködése „olyan üzleti folyamat, amelyben az érintett partnerek együttműködnek a partnervállalatok számára kölcsönösen előnyös közös célok elérése érdekében”<sup>[3]</sup>.

Humphries és Wilding azzal érvel, hogy az együttműködés azt jelenti, hogy „együtt kell dolgozni az erőforrások összevonása érdekében, hogy az érintett felek stratégiáival és céljaival összhangban hatékony működést érjenek el, ami kölcsönös előnyöket eredményez”<sup>[4]</sup>.

Simatupang és Sridharan szerint az ellátási lánc együttműködését a következőképpen definiálják: „két vagy több lánctag együttműködve versenyelőnyt teremt információcserével, közös döntések meghozatalával a nagyobb költséghatékonyságból és a végfelhasználói igényekből származó előnyök megosztásával”<sup>[5]</sup>.

Az AFSC-n belül az együttműködésnek különböző szintjei lehetnek (vertikális, horizontális, belső, külső együttműködés, amely viszont lehet downstream vagy upstream stb.). Az együttműködés minősége számos tényezőtől függ: termékjellemzők, üzleti kapcsolatok és üzleti folyamatok, a láncban érintettek száma, az ellátási lánc összetettsége, az ellátási lánc pozíciója, a lánc érintettjei közötti információcsere, kölcsönös bizalom stb.

Az ellátási lánc-menedzsmentben fontos a megfelelő szintű integráció és együttműködés elérése a vevő partnerek között, hiszen az ellátási láncban az egyes szereplők sikere nem kizárólag rajtuk múlik, hanem közös piaci jelenlétükön. Ahhoz, hogy egy vállalkozás sikeres legyen, minden tagnak megfelelő szintű bizalmat kell kiépítenie a többi taggal, és el kell fogadnia azt a tényt, hogy sikere az ellátási lánc többi tagjának üzletétől függ.

Dani szerint az együttműködésnek három formája ismert<sup>[6]</sup>:

- 1) tranzakciós együttműködés: ez magában foglalja a partnerek közötti egyszerű kommunikációt és adatcserét;
- 2) kooperatív együttműködés: ez magában foglalja azokat a partnereket, akik megosztják egymással az adatokat és a folyamatokat, és közös ellátási lánc célokat tűznek ki; és
- 3) kognitív együttműködés: ez magasabb szintű bevonást igényel, mivel a partnerek együtt dolgoznak a közös tervezésben és döntéshozatalban, és kölcsönös bizalmon és kölcsönös függőségen alapuló kapcsolatot alakítanak ki.

Az AFSC céljainak elérése érdekében fontos, hogy az ellátási lánc minden tagja integrálódjon és együttműködjön, mert az ellátási lánc csak olyan erős, mint a leggyengébb láncszeme. Például ha az ellátási lánc egy tagja nem felel meg a törvényi előírásoknak és szabványoknak, az minden partnert érint, mert romlik a vásárlók és a lakosság részéről a minden szereplő hírneve<sup>[7]</sup>.

### 13.1.1. Vertikális és horizontális együttműködés

Amikor az élelmiszerláncok integrációjáról vagy együttműködéséről beszélünk, az együttműködés lehet horizontális és vertikális. Az együttműködés típusa az ellátási lánc kezelését is jelentősen befolyásolja<sup>[8, 9]</sup>.

- 4) *Horizontális együttműködés* – ezt a fajta integrációt a szervezetek azonos csatornaszinten történő együttműködése jellemzi, általában valamelyik résztvevő vezetésével. Ez azt jelenti, hogy több olyan vállalatot integrálnak az ellátási láncba, amelyek azonos típusú termékeket állítanak elő vagy azonos szintű termelési folyamatokat végeznek (pl. különböző gazdálkodók integrálódnak egy szövetkezetbe). Szó lehet a versenytársak egyesítéséről is. Gyakori példa erre az egyes piacokon történő közös disztribúció, ahol az egyes vállalatoknak nincs elegendő erőforrása egy minőségi értékesítési csatorna önálló kialakítására. Két vagy több azonos szinten lévő vállalat egyesíti erőit, hogy új piaci lehetőségeket teremtsen. A vállalatok egyesítik tőkéjüket, értékesítési csapataikat és szakértelmüket, termelési potenciáljukat, marketing erőforrásaikat, és így többet érnek el, mint amit egyénileg elérnének. Ily módon a termelők, kiskereskedők vagy bármely más, azonos gazdasági szintről érkező szereplő együttműködése létrejöhet.
- 5) *Vertikális együttműködés* – különböző érintettek (pl. mezőgazdasági termelők, feldolgozók, kiskereskedők) összekapcsolásából áll, akik egységes rendszerként működnek, de a résztvevők nincsenek azonos

csatornaszinten, egyéni résztvevőként azért fognak össze, hogy javítsák saját vállalkozásukat és kitűnjenek a versenytársak közül. A vertikális ellátási- vagy értéklánc-integráció megköveteli a gazdálkodóktól, élelmiszer-feldolgozóktól és élelmiszer-kiskereskedőktől, hogy szoros és fenntartható üzleti kapcsolatokat alakítsanak ki és tartsanak fenn egymással. A teljes vertikális csatornaintegráció azt jelenti, hogy minden tag a gyártótól a fogyasztóig képviseli a csatorna minden részét. A magasabb fokú vertikális koordináció bonyolultabb kapcsolatokat hoz létre a lánc érintettjei között, és növeli közöttük a kölcsönös függést. Ugyanakkor a vertikális együttműködés nagyobb koordinációhoz vezet például a gazdálkodók és az élelmiszer-feldolgozók között, ami jobb gazdasági teljesítményt eredményez. Az élelmiszeripari termékek minőségét az ellátási lánc minden szakaszában fenn kell tartani, a termelés megkezdésétől a végső fogyasztóig. Ennek eredményeként az élelmiszerláncok vertikálisan erősebben koordináltak, mint a többi ellátási lánc. Ez különösen igaz az ökológiai termelési láncokra. A német élelmiszerláncban két különböző fázisban (gazdálkodó-feldolgozó és feldolgozó-kereskedő) és két különböző kapcsolattípusban (formális és informális) végzett kutatások alapján Reynolds és munkatársai<sup>[10]</sup> arra a következtetésre jutottak, hogy a hatékony kommunikáció, a személyes kapcsolatok, illetve a vevők és a beszállítók közötti egyenlő hatalomelosztás kulcsfontosságú tényező a fenntartható vertikális üzleti kapcsolatokban. A meghatározó tényezők relevanciája és jelentése eltérő az ellátási lánc különböző szakaszaiban, valamint a formális és informális kapcsolatok típusaiban.

Azt is meg kell jegyezni, hogy a gazdálkodók és a feldolgozók közötti szerződések olyan eszközök, amelyek a lánc két szakasza közötti erős termelési kapcsolatot támogatják, lehetővé téve a vertikális koordináció magasabb szintjét. Az agrárszektor és a feldolgozás integrációja erős kell, hogy legyen, mert a feldolgozónak biztosnak kell lennie az alapanyagok eredetében és abban, hogy a mezőgazdasági termelés megfelel a termelési folyamat meghatározott színvonalának. A friss termékek ellátási láncában az őstermelők és a feldolgozók között gyakoribbak a szerződések<sup>[11]</sup>. Az árubeszerzési szerződések nagyobb fokú vertikális koordinációt tesznek lehetővé, ideértve a lánc érintettjei közötti nagyobb interakciót is, mert a szabályrendszer rögzített (szállítási ütemezés, árképzés és termékjellemzők), így javítva a nyomonkövethetőséget, a minőségbiztosítást és a végfogyasztók ellátásának biztonságát. Emellett a feldolgozó vállalatok főként országos, regionális és helyi piacokról szerzik be az alapanyagokat, elősegítve ezzel a vertikálisan összehangolt termelést. A szerződéses mezőgazdaság a gazdálkodók számára is jelentős előnyökkel járhat. Egy ésszerű szerződés a gazdálkodó számára vásárlói bizalmat, fix árat (csökkentve az áringadozás kockázatát), szerződéses hitelfeltételeket és alacsonyabb marketingköltségeket jelethet. Közép- és hosszú távon a „szerződéses kapcsolatok” és a vertikális koordináció jobb kapcsolatokat és kedvezőbb kölcsönös függőségi pozíciókat eredményezhet. Azok a kistermelők azonban, akiknek nincs elegendő termelési volumenük ahhoz, hogy közvetlenül a vevőnek értékesítsenek, nehezen találják meg a helyüket egy ilyen partnerségben.

Az élelmiszerláncban érintettek közötti vertikális együttműködést számos tényező befolyásolja: az érintettek stratégiáinak összetett kölcsönhatása (pl. feldolgozók és kereskedők), az upstream és a downstream vállalatok közötti hatalmi aszimmetria, az ellátási lánc korlátai (pl. mezőgazdasági termelő-kereskedő) és a lánckezelési struktúra típusai<sup>[12]</sup>.

Mivel az együttműködés kapcsolatokon alapul, akár interperszonális, akár szervezeti szinten, létezik szervezeten belüli vagy belső együttműködés, valamint szervezeten kívüli vagy külső együttműködés. Ez utóbbi összes tag együttműködésére utal az ellátási láncban<sup>[13]</sup>. A vertikális együttműködés magába foglalja az ügyfelekkel és beszállítókkal való együttműködést, valamint a szervezeten belüli együttműködést. A horizontális együttműködés magában foglalja a szervezeten és entitásain belüli együttműködést, de a versenytársakkal és más szervezetekkel való külső együttműködést is. A belső együttműködés a szervezet együttműködési kultúrájára utal (például a bizalom és az elkötelezettség elemeinek meglétére). A külső downstream együttműködés az ügyfélkapcsolat-kezelést, míg a külső upstream együttműködés a beszállítói menedzsmentet foglalja magában. Az ellátási láncon belül a kapcsolatoknak különböző szintjei lehetnek.

Nagyon fontos az együttműködés a szervezeten kívüli kapcsolatok keretében, mert a vállalatok vagy az ellátási lánc érintettjei közötti kapcsolatok minőségének fejlesztése során döntő fontosságú a sikeres együttműködés előfeltételeinek elérése, beleértve a bizalmat is, hiszen az üzleti partnerek közötti bizalom nélkül nem lehet sikeres a partnerség.

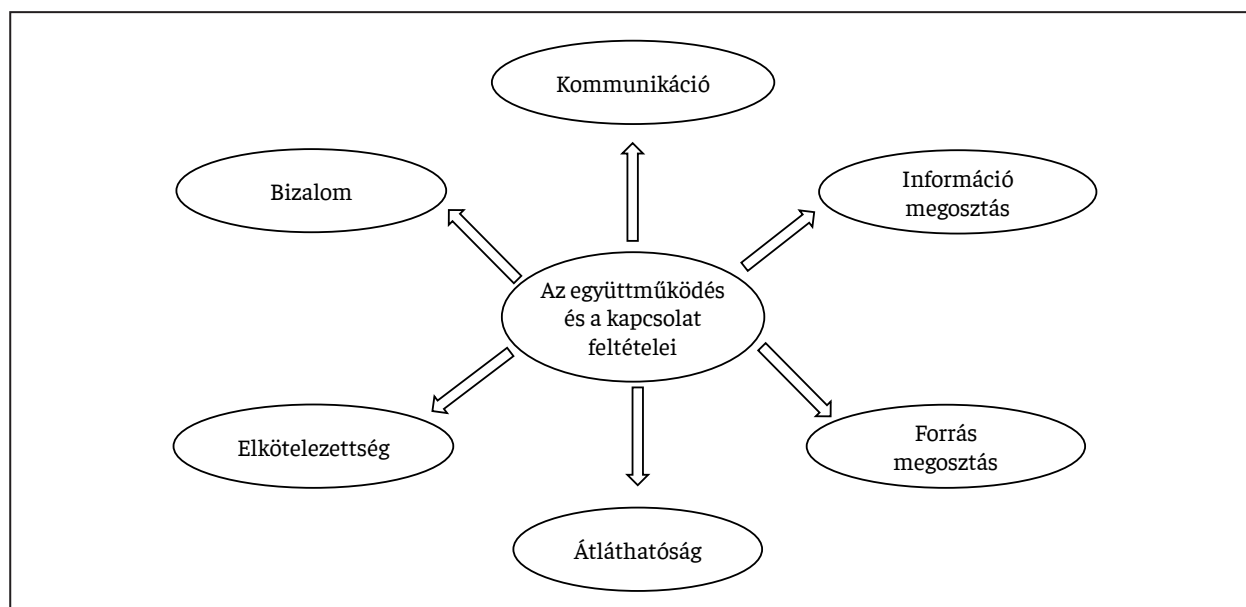
### 13.1.2. Az együttműködés és a kapcsolat minőségének előfeltételei

Az eltérő termékjellemzők (friss, feldolgozott élelmiszer) miatt eltérő AFSC kapcsolati struktúrák (pl. gazda-feldolgozó; gazda-kereskedő, feldolgozó-kereskedő) vagy irányítási formák léteznek, amelyek jelentősen befolyásolják az együttműködés és a kapcsolatok minőségét. Az AFSC esetében mind az üzleti kapcsolatokat (pl. ár, költség és piac), mind a társadalmi kapcsolatokat (például helyi kapcsolatok, bizalom és barátság) létfontosságúnak tartják a sikerhez<sup>[14]</sup>.

A szoros együttműködés segíthet csökkenteni az üzleti bizonytalanságot és kockázatot, valamint jobb teljesítményt érhet el minden érintett fél a teljes ellátási láncban. Ennek eléréséhez szükséges a minőségi együttműködés bizonyos előfeltételeinek teljesítése.

Wilding & Humphries<sup>[15]</sup> tíz olyan tulajdonságot sorol fel, amelyek elősegítik az ellátási lánc együttműködését: megbízhatóság, hosszú távú összpontosítás, kommunikáció, stabilitás, nyereségesség, bizalom, kompenzációs hajlandóság, személyes kapcsolat, kreativitás és C3 (együttműködés, együttműködés és koordináció). Bezuidenhout és munkatársai<sup>[16]</sup> úgy vélik, hogy a kölcsönösség és a kommunikáció a rendszer fő erőssége, és az olyan tulajdonságok hiánya, mint a megbízhatóság, a bizalom, a jó személyes kapcsolatok és a kommunikáció szétrendezettséget, opportunistmust. és a láncban lévő egyének túlzott kontrollja iránti vágyat okoz. Kutatásában Aji<sup>[17]</sup> négy kulcsváltozót emel ki a kapcsolatépítéshez: az elégedettséget, a bizalmat és az elkötelezettség két dimenzióját – a folytonosság iránti elkötelezettséget és a támogatás iránti elkötelezettséget. Schulze és Spiller<sup>[18]</sup> a német sertéshús-ágazatban a kapcsolatok minőségét kutatva szintén azt állítják, hogy a kapcsolat minőségét olyan konstrukcióként kell felfogni, amely magában foglalja az elégedettséget, a bizalmat és az elkötelezettséget.

Az üzleti együttműködésben az egyik fél kudarca súlyosan befolyásolja a másik fél teljesítményét. Az ellátási láncban belüli humán tényezők rendkívül fontosak a partnerség kialakításához, ezért szükséges a szervezeti kultúra és magatartás megváltoztatása az ellátási lánc minőségi együttműködésének megteremtéséhez. Az együttműködés létfontosságú a kistermelők, különösen az alacsony társadalmi-gazdasági státusszal rendelkező közösségekben élő gazdálkodók helyzetének megerősítéséhez. Az AFSC kulcsfontosságú érintettjeinek, a gazdálkodóknak általában korlátozottak az üzleti készségei, törekvései és szisztematikus gondolkodása, ezért gyakran túl nagy hangsúlyt fektetnek az üzleti tevékenységükre, ahelyett, hogy integrált együttműködési rendszert hoznának létre. A konfliktusok és félreértések minimalizálhatók a tényezők, azaz az AFSC-ben megvalósuló minőségi együttműködés előfeltételeinek megértésével és kezelésével. Ennek megfelelően az 1. ábrán látható AFSC minőségi együttműködés számos kulcsfontosságú előfeltételét részletesebben ismertetjük.



1. ábra. Az AFSC minőségi együttműködésének legfontosabb előfeltételei

Forrás: A szerző munkája

## 1. Bizalom

A bizalom az AFSC-menedzsment központi eleme, és csak ezzel lehet sikeres az élelmiszerlánc. A bizalom fontos stratégiai feltétel, és az egyik fő tényező, amely javíthatja vagy korlátozhatja (bizalmatlanság esetén) a sikeres együttműködést az AFSC-ben. Az agrárszektorban a bizalom fontosabb a kis- és középvállalkozások számára, mint a nagyvállalatok számára, amelyekre jellemző az üzleti partnerek közötti személyes kapcsolatok megléte<sup>[14, 19, 20]</sup>.

A bizalomnak nincs egységes definíciója, és a szerzők a bizalom különböző formáit különböztetik meg az üzleti kapcsolatokban. Például:

A bizalom akkor tekinthető fennállónak, ha „az egyik fél úgy véli, hogy a másik tisztességes vagy jó szándékú”<sup>[21]</sup>.

A bizalom az üzleti kapcsolatokban az opportunizmus ellentétének tekinthető. Ezért a bizalmat úgy definiálják, mint azt a meggyőződést, hogy az üzleti partner kockázatokkal és sebezhető pontokkal járó helyzetben számíthat kötelezettségeinek teljesítésére<sup>[22]</sup>.

Működési szempontból a „bizalom” arra a meggyőződésre utal, hogy a másik fél őszinte és tisztességes, és semmilyen körülmények között nem tesz szándékosan olyat, ami károsítaná a kapcsolatot. A minőségi együttműködés, a bizalom és az elkötelezettség fontos előfeltételei annak, hogy az élelmiszerek minősége az élelmiszerláncban megfelelő szintű legyen<sup>[23]</sup>.

Laequuddin és munkatársai<sup>[24]</sup> megjegyezték, hogy az ellátási láncban három kulcsfontosságú szempont létezik a bizalommal kapcsolatban:

1. Jellemző bizalom – olyan tényezőkkel foglalkozik, mint az észlelés, megbízhatóság, hitelesség, elkötelezettség, őszinteség, jóakarát, érzelmek stb.
2. Racionális bizalom – olyan tényezőkkel foglalkozik, mint a kapcsolati gazdaságosság, a dinamikus partnerek képességei és a technológia átvétele.
3. Intézményi bizalom – olyan tényezőkkel foglalkozik, mint az ellátási lánc tagjai közötti ellenőrzés jogi kereteken, kereskedelmi jogon, szerződéseken, megállapodásokon, bankgaranciákon és biztosításokon keresztül.

Ahhoz, hogy az üzleti partnerek közötti bizalom sikeresen kialakuljon, izonyos előfeltételeknek teljesülniük kell, amit a különböző szakirodalmak eltérően mutatnak be. Így Batt<sup>[25]</sup> az észlelt őszinteséget, az információk hitelességét, az ígéretek megbízhatóságát, a kapcsolati elégedettséget, a célok összeegyeztethetőségét és a kapcsolati befektetést olyan tényezőkként azonosítja, amelyek a friss élelmiszerláncba vetett bizalmat építik. Puspitawati és munkatársai<sup>[26]</sup> sorolják fel az AFSC-be vetett bizalom nyolc meghatározó tényezőjét: kommunikáció, árak átláthatósága, elégedettség az árral, ár-minőség arány, közös problémamegoldás, partner hírneve, függőség és rugalmasság a kapcsolatban. Számos szerző egyetért abban, hogy az AFSC-be vetett bizalom legfontosabb meghatározója a kommunikáció gyakorisága és az információ minősége, valamint az együttműködés pozitív tapasztalata<sup>[18, 27, 28]</sup>. A bizalom „szerződéses bizalmon”, az üzleti partner „kompetenciák iránti bizalmán” és a másik fél „jóakarátú bizalmán”<sup>[29]</sup> alapulhat.

Minél magasabb a bizalom szintje a partnerek között, annál valószínűbb, hogy hosszú távú együttműködés alakul ki. A magas szintű bizalom, a minőségi együttműködés, a jó kommunikáció és a partnerek közötti erős személyes kapcsolatok kialakítása után a felek olyan tevékenységekbe kezdenek, mint a közös termékfejlesztés, társbefektetés vagy innovációskapacitás-fejlesztés<sup>[30]</sup>.

## 2. Kommunikáció

Az együttműködés másik fontos eleme és a bizalom egyik előfeltétele az üzleti partnerek közötti kommunikáció. A hatékony és eredményes kommunikáció a minőségi együttműködés előfeltétele<sup>[31]</sup>. Folyamatos és őszinte kommunikációval elkerülhetők az ellátási lánc problémái és könnyebben megtalálhatók a megoldások, ami nagyban leegyszerűsíti és javítja az ellátási lánc tagjai közötti együttműködést<sup>[32]</sup>.

## 3. Információmegosztás

Az információcsere kulcsfontosságú az együttműködés kategóriájában, ami nemcsak az üzleti partnerek közötti bizonytalanságot csökkenti, hanem a teljes ellátási lánc hatékonyságát, rugalmasságát és gyorsabb

reagálását eredményezi<sup>[2]</sup>. Ide tartoznak különösen a vállalattal kapcsolatos érzékeny stratégiai és taktikai információk, mint például a keresleti előrejelzések és az értékesítési stratégiák, amelyeket a központi vállalat megoszt beszállítójával<sup>[33]</sup>. Az ellátási lánc partnerei közötti információhiány a kereslet ingadozásához vezet<sup>[34]</sup>. A gyakori információcsere eredményeként az ellátási láncon belüli folyamatok hatékonyabbá válhatnak, megtakarítások érhetők el és a költségek csökkenthetők, így elkerülhető a bullwhip-effektus, vagyis a készletmennyiség szélsőséges változása, amelyet az ellátási lánc keresletének kismértékű ingadozása okoz.

#### **4. Az erőforrások megosztása**

Az erőforrás-megosztás is az együttműködés egyik alkategóriája, és fizikai természetében különbözik az információmegosztástól. Míg ez utóbbi az adatok és információk megosztására vonatkozik, az erőforrások megosztása az ellátási lánc partnerei között a fizikai, pénzügyi, emberi és szervezeti erőforrásokra irányul<sup>[35]</sup>. Az együttműködés révén a vállalatok egyesíthetik erőforrásait, és fenntartható versenyelőnyt teremthetnek. A vállalatok azonban nemcsak információkat és erőforrásokat osztanak meg egymással, hanem sikeres együttműködés esetén a kockázatokat is. Ennek eredményeként az ellátási lánc tagjai körében a bizonytalanság enyhíthető.

#### **5. Átláthatóság**

Az ellátási lánc partnerei közötti átláthatóság javítja az ellátási láncon belüli kommunikációt és fokozza az információcserét, ami sikeres együttműködéshez és az általános ellátás javításához vezethet<sup>[26]</sup>. Az árképzésnél különösen fontos az átláthatóság, mivel a vevők elvárják, hogy az ellátási lánc tagjai a bizonytalanság csökkentése és a tervezhetőség érdekében a lehető leggyorsabban, átfogóbban és naprakészen kommunikálják az árváltozásokat<sup>[36]</sup>. Ez erősíti a kapcsolatot a partnerek között, és bizalomhoz vezet. Az ellátási lánc partnerei közötti szoros együttműködés esetén kölcsönös támogatásra lehet számítani a vállalatközi kapcsolatok javításában, továbbfejlesztésében, valamint további termékfejlesztésekben<sup>[37]</sup>.

#### **6. Elkötelezettség**

A kötelesség vagy elkötelezettség tükrözi a szervezet magatartását a partnerekkel való kapcsolatok fenntartásában és javításában, hogy együtt dolgozzanak a hosszú távú értékteremtés érdekében. A bizalomhoz hasonlóan ez az egyik legkritikusabb viselkedési tényező a sikeres együttműködés érdekében az élelmiszerláncban<sup>[38]</sup>. A bizalom és az elkötelezettség az üzleti partnerrel szembeni lojalitás kialakulásához vezet.

A korábban említett és leírt, az ellátási lánc partnerei közötti együttműködést fokozó tényezők mellett vannak olyanok is, amelyek negatívan befolyásolhatják az együttműködés fejlődését, mint például a túlzott hatalommal való visszaélés és az opportunizmus.

##### **1. Hatalom**

A hatalmi tényező egy személy vagy szervezet azon képességéről szól, amely befolyásolja mások viselkedését, döntéseit és cselekedeteit azáltal, hogy az együttműködés paramétereit alakítja és a partnerség irányát vezérli<sup>[39]</sup>. A hatalom az árak, a készletek, a műveletek, az ellátási lánc szerkezetének és az információk elosztásának meghatározására is használható. Minél erősebb a szervezet, annál jobban képes befolyásolni a megosztott információk típusait, a címzetteket és a megosztási mechanizmust az együttműködési tevékenységek során. A hatalmi függvényt azonban nem a gyengeségek kihasználására kell használni, hanem a partnerségi problémák jobb megoldásának támogatására és segítésére, a kölcsönös előnyök és a versenystratégiák növelésére<sup>[38]</sup>.

##### **2. Opportunizmus**

Az opportunizmus során a vállalatok és magánszemélyek igyekeznek kihasználni a kialakult helyzeteket. A szervezetek közötti kapcsolatokban ez akkor fordul elő, amikor egy vagy több cég kihasználja más partnerek sebezhetőségét saját egyoldalú haszonszerzés céljából, a többi fél és/vagy a kapcsolat egészének rovására<sup>[40]</sup>. Ez valójában az önérdek keresése, amelyből hiányzik az őszinteség. Hobbs<sup>[41]</sup> azt állítja, hogy az opportunizmus kockázata megnő az ellátási láncokban, amikor a szereplők alkuképessége nem egyenletesen

oszlík el. Például, ha sok beszállító termékére csak néhány vásárló jut, mint a legtöbb vidéki mezőgazdasági termék esetén, a termelők alkuképessége korlátozott lehet. Ezért nagy a kockázata annak, hogy az ügyfelek opportunistá módon fognak cselekedni. Néhány példa az opportunistá vásárlói magatartásra: a kereskedő minden információt ellenőriz, és nem osztja meg a termelőkkel, a kereskedő nem bánik tisztességesen és becsületesen a szállítójával, azaz nem törődnek a beszállító jólétével, érdekeiket stb.

### 13.2. Teljesítménymérés az élelmiszerláncokban

Az együttműködés és a bizalom hozzájárulhat az élelmiszerlánc hatékonyságának javításához. Az ellátási lánc teljesítménye az egyes szakaszokban regisztrált teljesítménytől függ<sup>[42]</sup>. Ezért fontos, hogy ne csak az ellátási lánc egyes tagjainak, hanem az ellátási lánc összes résztvevőjének teljesítményét javítsuk. A versenyelőnyök az ellátási lánc fő stratégiai céljai közé tartoznak, és nemcsak az erőforrások és információk cseréjével generálhatók és konszolidálhatók, hanem olyan egyéb mutatók révén is, mint a költségek, a szállítási mód és szállítási sebesség, a minőség és a rugalmasság<sup>[31]</sup>. A teljesítménymérés az ellátási lánc hatékonyságának és eredményességének minősítési folyamata. A gyakorlatban nagyon sok olyan teljesítménymutató létezik, amelyek főként az ellátási lánc sajátosságaitól függenek, ezért nincs egységes definíció a teljesítménymutatóknak. Néhány meghatározás a következő:

„A teljesítménymérők azt jelzik, hogy egy üzleti kezdeményezés, folyamat vagy rendszer mennyire jól működik”<sup>[43]</sup>.

A teljesítménymutatók azok a kritériumok, amelyek alapján a termékek, szolgáltatások és termelési folyamatok teljesítménye értékelhető<sup>[44]</sup>.

A vállalat sikere az ellátási láncban az értékesítés, a termelékenység és a piaci részesedés növekedése formájában megvalósuló együttműködési kapcsolatok eredménye<sup>[45]</sup>.

Az élelmiszerláncok sajátosságai és a többi ellátási láncból jól megkülönböztető jellemzői miatt a teljesítménymérést nem könnyű elvégezni<sup>[46]</sup>. Az élelmiszerláncok teljesítménymutatóit négy fő kategóriába sorolják<sup>[42, 46, 47]</sup>: hatékonyság, rugalmasság, reakciókészség és élelmiszer-minőség. E fő kategóriák mindegyike részletesebb teljesítménymutatókat tartalmaz.

1. A hatékonyság az erőforrások optimális felhasználását méri az ellátási láncban. Ennek célja a folyamat hozzáadott értékének maximalizálása és a költségek minimalizálása. A teljesítmény mérésére szolgáló mutatók közül néhány:

- *Gyártási költségek és forgalmazási költségek* – az áruk előállításánál felmerülő nyersanyagok és munkaerő együttes költsége, forgalmazási költségek, beleértve a szállítási és kezelési költségeket.
- *Raktározási költségek* – a készletforgalmon keresztül nyilvánul meg.
- *Tranzakciós költségek* – az áruk vagy szolgáltatások kereskedelme során felmerülő költségek (pl. keresési költségek, tárgyalási költségek és megvalósítási költségek).
- *Hulladékkezelési költségek* – a termelés, az elosztás, a készletkezelés stb.
- *Haszon (profit)* – a befektetés vagy az üzlet pozitív megtérülése az összes költség levonása után.
- *A befektetés megtérülése* – a vállalat jövedelmezőségének mérőszáma, amely megmutatja, hogy egy vállalat mennyire hatékonyan használja fel tőkét profit szerzésre.
- *Eszközérték (készlet)* – a cég áruai, alapanyagai, még nem értékesített kész- és befejezetlen termékek.

A folyamatfejlesztés, a gyorsabb készletforgalom vagy az alacsonyabb tranzakciós költségek révén költségcsökkentés érhető el, ami javítja az ellátási lánc teljesítményét.

2. Rugalmasság – a változó környezethez való alkalmazkodás képessége (pl. reagálás a piaci változásokra versenyelőny megszerzése vagy megtartása érdekében, vagy a vevői igények változásaira). A rugalmasság mérésére szolgáló mutatók közül néhány:

- *Ügyfél-elégedettség* – megmutatja, hogy a vásárlók mennyire elégedettek a termékekkel vagy szolgáltatásokkal.

- *Mennyiségi rugalmasság* – az előállított termékek kimeneti szintjének megváltoztatási képessége.
- *Szállítási rugalmasság* – a tervezett szállítási dátumok megváltoztatásának lehetősége.
- *Tartalékrendelések* – olyan megrendelés, amely jelenleg nincs raktáron, de rendelés alatt áll, és később elérhető lesz.
- *Elvesztett értékesítés* – készlet miatt elvesztett megrendelés, mert az ügyfél nem akarja jóváhagyni / elfogadni a hátralékos rendelést.

3. Reszponzivitás – az a sebesség, amellyel az ellátási lánc a termékeket a vevőhöz szállítja. A válasz készség mérésére szolgáló mutatók közül néhány:

- *Töltési sebesség* – a megrendelt egységek százalékos aránya, amelyeket megrendelés alapján szállítanak ki.
- *Termékkésés* – A termék ígért szállítási dátuma és a tényleges termékszállítási dátum közötti idő.
- *Vevői válaszidő* – a megrendelés és a megfelelő szállítás közötti idő.
- *Futamidő* – egy adott cikk vagy szolgáltatás előállításához szükséges teljes idő.
- *Vevői panaszok és visszaküldések* – termékkel vagy szolgáltatással kapcsolatos regisztrált vásárlói panaszok és termékvisszaküldések.
- *Szállítási hibák* – hibás termékszállítás.

4. Élelmiszer-minőség és élelmiszer-biztonság – az élelmiszerláncok speciális jellemzői, amelyek a termék- és folyamatminőséget jelentik. Az élelmiszerek minőségét és biztonságát mérő mutatók közül néhány:

- *Érzékszervi tulajdonságok, megjelenés és eltarthatóság* – az élelmiszer első ránézésre, különböző tulajdonságok kombinációja, mint például szín, méret és forma, szilárdság, foltok hiánya és sérülés.
- *Íz* – a zöldségek/gyümölcsök édessége, keserűsége és aromája határozza meg.
- *Felhasználhatósági idő* – mennyi ideig áll el a csomagolt élelmiszer változás vagy minőségromlás nélkül.
- *A termék egészségi és tápértéke* – a termék egészséges és minőségileg tápláló legyen.
- *Termékbiztonság* – a termék nem lépi túl a kórokozó szervezetekkel vagy kémiai és fizikai veszélyekkel, például mikrobiológiai, kémiai és fizikai szennyeződésekkel kapcsolatos kockázati szintet.
- *A folyamat minősége* – a termelési rendszer jellemzőiből áll, amelyek jelzik az élelmiszer-előállítás módját, és olyan tényezőket foglal magában, mint a felhasznált peszticidek, az állatok jóléte és a géntechnológia alkalmazása, valamint a környezetvédelmi szempontok, például a csomagolás használata és az élelmiszer-hulladék kezelése.

Az ellátási lánc teljesítménymutatói az ellátási lánc tagjai közötti együttműködés minőségétől és kölcsönös bizalmuktól függenek. A hatékony és sikeres kapcsolatok és együttműködések magas szintű megvalósítása biztosítja az élelmiszerláncok fenntarthatóságát is.

## Irodalom

- [1] Fritz, M., Schiefer, G. (2008) Food chain management for sustainable food system development: a European research agenda, *Agribusiness*, 24 (4), 440–452. <https://doi.org/10.1002/agr.20172>
- [2] Kache, F., Seuring, S. (2014) Linking collaboration and integration to risk and performance in supply chains via a review of literature reviews, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (5/6), 664–682. <https://doi.org/10.1108/SCM-12-2013-0478>
- [3] Mentzer, J. T., Stank, T. P., Esper, T. L., (2008) Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management. *J. Bus. Logist.* 29, 31–46. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>
- [4] Humphries, A., Wilding, R. (2004) Long term collaborative business relationships: the impact of trust and C3 behaviour, *British Journal of Marketing Management*, 20(9–10), 1107–22. <https://doi.org/10.1362/0267257042405240>
- [5] Simatupang, T. M., Sridharan, R. (2005) The collaboration index: a measure for supply chain collaboration. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manag.* 35, 44–62. <https://doi.org/10.1108/09600030510577421>
- [6] Dani, S. (2015) *Food Supply Chain Management and Logistic From farm to fork*, London, Philadelphia & New Delhi: Kogan Page, ISBN 978 0 74947364 8
- [7] Zhang, L., Xu, Y., Oosterveer, P., Mol, A. P. (2016) Consumer trust in different food provisioning schemes: evidence from Beijing, China, *Journal of Cleaner Production*, 269–279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.09.078>
- [8] Dania, W. A. P., Xing, K., Amer, Y. (2016) Collaboration and sustainable agri-food supply chain: a literature review, in: Jamari, J., Handogo, R., Suryani, E. (Ed.s) *MATEC Web of Conferences*, Vol. 58, The 3rd Bali International Seminar on Science & Technology (BISSTECH 2015), Bali, Indonesia, 02004, <https://doi.org/10.1051/mateconf/2016802004>



- [9] Cavaliere, A., Peri, M., Banterle, A. (2016) Vertical Coordination in Organic Food Chains: A Survey Based Analysis in France, Italy and Spain, *Sustainability*, 8(6), 569. <https://doi.org/10.3390/su8060569>
- [10] Reynolds, N., Fischer, C., Hartmann, M. (2009) Determinants of sustainable business relationships in selected German agri-food chains, *British Food Journal*, 111(8), 776–793. <https://doi.org/10.1108/00070700910980919>
- [11] Sufiyan M., Haleem A., Khan S., Khan M. I. (2019) Analysing Attributes of Food Supply Chain Management: A Comparative Study, Shanker K., Shankar R., Sindhvani R. (Ed.s) *Advances in Industrial and Production Engineering*, Springer, pp. 515–523. [https://doi.org/10.1007/978-981-13-6412-9\\_50](https://doi.org/10.1007/978-981-13-6412-9_50)
- [12] Hingley, M. K., Sodano, V., Lindgreen, A. (2008) Differentiation strategies in vertical channels: a case study from the market for fresh produce, *British Food Journal*, 110(1), 42–61. <https://doi.org/10.1108/00070700810844786>
- [13] Burgess, K., Singh, P. J., Koroglu, R. (2006) Supply chain management: a structured literature review and implications for future research, *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703–729. <https://doi.org/10.1108/01443570610672202>
- [14] Gajdić, D., Mesić, Ž., Petljak, K. (2021) Preliminary Research about Producers' Perceptions of Relationship Quality with Retailers in the Supply Chain of Organic Food Products in Croatia // *Sustainability*, 13 (2021), 24; 1-41. <https://doi.org/10.3390/su132413673>
- [15] Wilding, R., Humphries, A. S. (2006) Understanding collaborative supply chain relationships through the application of the Williamson organisational failure framework, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(4), 309–329. <https://doi.org/10.1108/09600030610672064>
- [16] Bezuidenhout, N. C., Bodhanya, S., Brenchley, L. (2012) An analysis of collaboration in a sugarcane production and processing supply chain, *British Food Journal*, 114(6), 880–895. <https://doi.org/10.1108/00070701211234390>
- [17] Aji, J. M. M. (2016) Exploring Farmer-Supplier Relationships in the East Java Seed Potato Market, *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 9, 83–94. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.130>
- [18] Schulze, B., Spiller, A. (2006) Determinants of Trust between Buyers and Suppliers in Agribusiness: Empirical Evidence from the German Pork Sector, Paper prepared for presentation at the 99th EAAE Seminar 'Trust and Risk in Business Networks', January 8-10, Bonn, Germany, available at: <https://ideas.repec.org/p/ags/eaae99/7719.html>
- [19] Fischer, C., Gonzalez, M. A., Henchion, M. M., Leat, P. M. (2006) Factors influencing trust-supporting mechanisms in European agri-food chains, Paper prepared for presentation at the 99th EAAE Seminar „Trust and Risk in Business Networks”, Bonn, Germany, February 8–10.
- [20] Lu, H., Feng, S., Trienekens, J. H., Omta, S. W. F. (2012) Network strength, transaction-specific investments, inter-personal trust, and relationship satisfaction in Chinese agri-food SMEs, *China Agricultural Economic Review*, 4(3), 363–378. <https://doi.org/10.1108/17561371211263374>
- [21] Doney, P. M., Cannon, J. P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <http://www.jstor.org/page/info/about/policies/terms.jsp>
- [22] Viitaharju, L., Lähdesmäki, M. (2012) Antecedents of trust in asymmetrical business relationships, *Marketing Intelligence & Planning*, 30(5), 567–587. <https://doi.org/10.1108/02634501211251061>
- [23] Juan Ding, M., Jie, F. A., Parton, K. J., Matanda, M. (2014) Relationships between quality of information sharing and supply chain food quality in the Australian beef processing industry, *The International Journal of Logistics Management*, 25(1), 85–108. <https://doi.org/10.1108/IJLM-07-2012-0057>
- [24] Laeequddin, M., Sahay, B. S., Sahay, V., Abdul Waheed, K. (2010) Measuring trust in supply chain partners' relationships, *Measuring Business Excellence*, 14(3), 53–69. <https://doi.org/10.1108/13683041011074218>
- [25] Batt, P. J. (2003) Building trust between growers and market agents, *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/13598540310463378>
- [26] Puspitawati, E., Guyau, A., Stringer, R., Umberger, W. J. (2011) Determinants of Trust in the Indonesian Potato Industry: A Comparison Between Groups of Potato Farmers, *Journal of Agribusiness, Agricultural Economics Association of Georgia*, 29(1), <https://doi.org/10.22004/ag.econ.260160>
- [27] Fritz, M., Fischer, C. (2007) The Role of Trust in European Food Chains: Theory and Empirical Findings, *International Food and Agribusiness Management Review*, 10(2), 1–24. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.8185>
- [28] Kottila, M.-R. (2009) Knowledge sharing in organic food supply chains, *Journal on Chain and Network Science*, 9(2), 133–144. <https://doi.org/10.3920/JCNS2009.x168>
- [29] Sako, M. and Helper, S. (1998) Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387–417. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(97\)00082-6](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(97)00082-6)
- [30] Kühne, B., Gellynck, X., Weaver, R. D. (2013) The influence of relationship quality on the innovation capacity in traditional food chain”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 52–65. <https://doi.org/10.1108/13598541311293177>
- [31] Chen, I. J., Paulraj, A., Lado, A. A. (2004) Strategic purchasing, supply management, and firm performance, *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.06.002>
- [32] Kottila, M.-R., Rönni, P. (2008) Collaboration and trust in two organic food chains, *British Food Journal*, 110(4/5), 376–394. <https://doi.org/10.1108/00070700810868915>
- [33] Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., Zacharia, Z. G. (2001) Defining supply chain management, *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- [34] Lee, H. L., Padmanabhan, V., Whang, S. (1997) Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*, 43(4), 546–558. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.546>
- [35] Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [36] Mutonyi, S., Beukel, K., Gyau, A., Hjortso, C. N., Griffith, C. (2016) Price satisfaction and producer loyalty: the role of mediators in business to business relationships in Kenyan mango supply chain, *British Food Journal*, 118(5), 1067–1084. <http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-09-2015-0319>
- [37] Lobo, A., Leckie, C., Li, C. (2013) The impact of guanxi, xinyong and buyer collaboration on the loyalty and financial performance of vegetable farmers in China, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 745–764. <https://doi.org/10.1108/APJML-01-2013-0018>
- [38] Dania, W. A. P., Xing, K., Amer, Y. (2018) Collaboration behavioural factors for sustainable agri-food supply chains: A systematic review, *Journal of Cleaner Production*, 186 (June), 851–864. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.148>

- [39] Wu, I.-L., Chuang, C.-H., Hsu, C.-H. (2014) Information sharing and collaborative behaviors in enabling supply chain performance: A social exchange perspective. *International Journal of Production Economics*, 148, 122–132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.09.016>
- [40] Capaldo, A., Giannoccaro, I. (2015) Interdependence and network-level trust in supply chain networks: A computational study. *Industrial Marketing Management*, 44, 180–195. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.001>
- [41] Hobbs, J. E. (1996) A transaction cost approach to supply chain management, *Supply Chain Management*, 1(2), 15–27. <https://doi.org/10.1108/13598549610155260>
- [42] Aramyan, L. H., Oude Lansink, A. G. J. M., van der Vorst, J. G. A. J., van Kooten, O. (2007) Performance measurement in agri-food supply chains: a case study, *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(4), 304–315. <https://doi.org/10.1108/13598540710759826>
- [43] Ghosh, A., Fedorowicz, J. (2008) The role of trust in supply chain governance, *Business Process Management Journal*, 14(4), 453–470. <https://doi.org/10.1108/14637150810888019>
- [44] Van der Vorst, J. G. A. J. (2000) Effective food supply chains: generating, modelling and evaluating supply chain scenarios, PhD-thesis Wageningen University, <https://edepot.wur.nl/121244>
- [45] Gunasekaran, A., Patel, C., Tirtiroglu, E. (2001) Performance measures and metrics in a supply chain environment, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 71–87. <https://doi.org/10.1108/01443570110358468>
- [46] Singh, R. K. (2014) Assessing Effectiveness of Coordination in Food Supply Chain: A Framework, *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 7(3), 104–117. <https://doi.org/10.4018/ijisccm.2014070105>
- [47] Jie, F., Parton, K. A., Cox, R. J. (2013) Linking supply chain practices to competitive advantage, *British Food Journal*, 115(7), 1003–1024. <https://doi.org/10.1108/BJFJ-10-2010-0181>