

A kapcsolati képességek hatása az üzleti kapcsolatok eredményességére

VILMÁNYI MÁRTON – HETESI ERZSÉBET

A tanulmány az üzleti piacokon vizsgálja a kapcsolati képességek és a kapcsolati minőség dimenziói közötti összefüggéseket. Arra keressük a választ, hogy a kapcsolati magatartás változtatásának beágyazott mintázatai miként befolyásolják a szervezetek közötti együttműködések sikerességét. Kutatásunk során a kapcsolati magatartás változtatásának szervezeti mintázatait a dinamikus képességek oldaláról közelítjük meg, míg a szervezetek közötti együttműködés sikerességét a szervezetközi lojalitással modellezzük. Feltételezésünk szerint a dinamikus kapcsolati képességek nem csupán lehetőséget, hanem szűk keresztmetszetet is jelentenek az együttműködések sikeressége szempontjából, egyúttal kritikus hatással vannak a kapcsolati minőség értékelésére, és hozzájárulnak a partneri lojalitáshoz. Jelen tanulmányunkban egy kérdőíves kutatás eredményeit mutatjuk be, ahol a dinamikus kapcsolati képesség és a kapcsolati minőség (bizalom, elkötelezettség, lojalitás) viszonyára fókuszálunk. Az eredmények jelzik, hogy a dinamikus kapcsolati képesség befolyásolja az együttműködések során észlelt lojalitást, ugyanakkor számtalan kérdést is felvetnek, hiszen nem tisztázott, hogy a dinamikus kapcsolati képesség hogyan vezet a kapcsolati lojalitás befolyásolásához, a dinamikus kapcsolati képesség miként befolyásolja a lojalitást szintén markánsan meghatározó bizalmat, illetve elkötelezettséget?

Kulcsszavak: dinamikus kapcsolati képesség, kapcsolati minőség, bizalom, elkötelezettség, lojalitás

The present study examines the correlations between contact potential and contact quality's dimensions on business markets. Answer is being sought to how the contact practices' embedded patterns influence the successfulness of the cooperation between organizations. In the current paper, organizational patterns of changes in contact practices are studied from the viewpoint of dynamic abilities, while the successfulness of the cooperation between organizations are modelled by interorganizational loyalty. According to the assumptions, dynamic contact potentials do not only mean an opportunity, but also a bottleneck from the point of the cooperation's success. They also have a crucial effect on the assessment of contact quality and they also contribute to the partner's loyalty.

In the current study, the results of a survey research are presented, where the relationship of dynamic contact potential and contact quality (trust, commitment, loyalty) is in the focus. The results show that the dynamic contact potential influences loyalty perceived during collaborations. Numerous questions emerge, as it is not clear, how dynamic contact potential leads to the influence of contact loyalty or how dynamic contact potential has an effect on the trust, which markedly specifies loyalty, and commitment.

Keywords: dynamic contact potential, contact quality, trust, commitment, loyalty

1. Bevezetés

Hogyan értelmezhetőek az üzletfelek közötti kapcsolatok? Hogyan kezdődnek? Miért jönnek létre? Kik – vagy mik – között jönnek létre kapcsolatok? Milyen térben működnek, mennyi ideig maradnak fenn, szűkülnek, vagy tágulnak, milyen érdekek mentén formálódnak, mi befolyásolja a kapcsolatok megítélését a partnerek körében? Ezek a kérdések nem csupán az üzleti tudományok művelőit izgatják, hanem más diszciplínák kutatói is számos aspektusból foglalkoznak a témával. Az utóbbi évtizedekben több tudományos megközelítés hívja fel a figyelmet arra, hogy az üzleti kapcsolatok nem szűkíthetőek le pusztán a gazdasági racionalitásra, ezek a kapcsolatok más elemeket is tartalmaznak, és a kapcsolatok sikerességében a szigorú számszerű adatok mellett szerepe lehet a kapcsolatok menedzselésének, ezért a leegyszerűsített tranzakciós modellek kiegészítésre szorulnak. A közgazdaságtan matematikai elemzéseit több kritika is érte: gazdaságszociológia (GRANOVETTER – SWEDBERG, 1992), gazdaságpszichológia (TVERSKY – KAHNEMAN, 1986), és nem véletlen, hogy az új közgazdasági iskolák: intézményi közgazdaságtan (COASE, 1960), viselkedési közgazdaságtan (RABIN, 1998), érzelem-gazdaságtan (HÁMORI, 1998) szinte mindegyike kiemeli az emberi magatartás fontosságát, annak érzékeny pontjait. A gazdaságszociológia álláspontja, hogy a gazdaság társadalmilag beágyazott, a gazdaságpszichológia a homo oeconomicus más értékrendjével operál, az érzelem-gazdaságtan pedig az emberi szenzitivitás jelentőségét hangsúlyozza.

Az üzleti kapcsolatok vizsgálata is áldozatául esett a fenti trendeknek. Az IMP (Industrial Marketing Purchasing) csoport hívta fel a figyelmet arra, hogy az üzleti kapcsolatok olyan interakciók, amelyeket többdimenziós kontextusokban kell kezelni (HÅKANSSON – SNEHOTA, 1995)

Jelen tanulmányban az üzleti kapcsolatok dinamizmusát próbáljuk feltárni különböző dimenziók mentén: arra vagyunk kíváncsiak, hogy a kapcsolati képességek miként befolyásolják az olyan tényezőket, amelyeket a „társadalmi csereelméletek” is érintenek. Megközelítésünkben a dinamikus kapcsolati képesség olyan folyamatot jelent, melynek során a szervezetek képesek, és készek az állandó rugalmas magatartásra és a cselekvések, magatartások változtatására annak érdekében, hogy megfeleljenek a partneri elvárásoknak. A dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjein megjelenő változtatási hajlandóságok egyben a kapcsolati képességek folyamatos fejlesztését jelentik. Megítélésünk szerint a készség és képesség a magatartás megváltoztatására – a partneri igényeknek megfelelően – pozitív hatással lehet a kapcsolati minőség megítélésére és ezen keresztül a lojalitásra.

A tanulmányban a dinamikus kapcsolati képesség, a kapcsolati minőség és a szervezetek közötti lojalitás elméleti háttérének bemutatása után ismertetjük azt a modellt, ahol a kapcsolati menedzsment, és a szervezeti lojalitás dimenzióit próbáljuk meg azonosítani, bemutatjuk első kutatásunk eredményeit, valamint az eredmények alapján módosított új modellünket.

2. A téma elméleti háttére – szakirodalmi áttekintés

2.1. Mitől sikeresek az üzleti kapcsolatok? Mit jelent a sikeresség?

Az üzleti kapcsolatok sikerességét a szakirodalom széleskörűen vizsgálja (MOHR – SPEKMAN, 1994; DYER, 1997; COSTABILE, 2000), az azonban, hogy egy adott üzleti kapcsolatot, vagy a hálózatban való részvételt kik és miért tartják sikeresnek az nagyon eltérő, és valljuk be nagyon szubjektív is lehet. Egyet tudunk érteni Bódi-Schubert Anikóval, aki szerint „...a legtöbb irodalom azt is hangsúlyozza, hogy a siker megítélése és a kapcsolatot alkotó felek által való *érezékelése mindig relatív*, és sokszor az azonos vagy hasonló jelzők alkalmazása is mást-mást jelenthet az egyes kapcsolati szituációkban.” (BÓDI – SCHUBERT, 2011:33). Az üzleti sikert nem lehet csak „számokban” mérni, mert a kapcsolatok megítélését több más tényező is befolyásolja. Nagy a

különbség az üzleti siker (business succes), és az üzleti kapcsolat sikerének (relationship succes) megítélésében. Míg az üzleti siker árbevétel, nyereséggel, piaci részesedéssel mérhető (ELLRAM, 1995; CHIKÁN – CZAKÓ, 2009), addig a kapcsolati sikert más aspektusokból is értékelik a felek. A kapcsolat eredményessége hosszú távon nem csak az „üzleti sikert” jelenti, nem csak a pénzügyi mutatók jelenthetnek kapcsolati eredményességet. Könnyen előfordulhat, hogy rövidtávon nincs profítnövekedés, nincs pénzügyi eredmény, de az együttműködést az olyan tényezők tehetik sikeressé, mint a kapcsolatok menedzselése: a kapcsolati képességek dinamizmusa, a konfliktusok kezelése, a méltányosság, a bizalom, az elkötelezettség, a lojalitás az üzleti partnerek között. Miután a sikeresség vizsgálata számunkra ez utóbbi megközelítésben izgalmas, ezért a következőkben e dimenziók szakirodalmi hátterét tekintjük át.

2.2. Az üzleti kapcsolat sikerének (relationship succes) lehetséges dimenziói

2.2.1. Szervezeti képességek

A szervezeti képességek a szakirodalomban rendkívül sokoldalúan vizsgált jelenségként jellemezhetők. Egyes megközelítések e képességeket azok hierarchiáján keresztül jellemzik, hangsúlyt fektetve arra, hogy léteznek olyan képességek, melyek egyes feladatok megvalósításához kapcsolódnak, míg más képességek szervezeti egységeken átívelő probléma-megoldási, működési módot hordoznak (GRANT, 1991; TROKKELI – TUOMINEN, 2002; PENG et al., 2008). Más megközelítések a menedzseri és a technikai/technológiai képességek megragadhatóságát állítják középpontba (WALSH – LINTON, 2001), míg megint más megközelítések a képességek értékhozzáadó szerepét hangsúlyozzák, és a szerint jellemzik őket, hogy mekkora értéket hordoznak a szervezet, illetve az érdekeltek számára (LONG et al., 1995). ÁYVÁRI és MÖLLER (2008) átfogóan tanulmányozták a kapcsolati képesség (hálózati képességként hangsúlyozva) koncepcióit, melyet egy sokdimenziós jelenségként írtak le. Három jól megragadható szintjét azonosították: a szervezet nézőpontját, a kapcsolat nézőpontját, a hálózat nézőpontját.

2.2.2. Dinamikus kapcsolati képességek

A képességek fenntarthatóságának szempontjából beszélhetünk statikus és dinamikus képességekről. A statikus képességek az emberi tudás, a meglévő erőforrások és a technológiák jelenben megvalósított lehetséges kombinációs mechanizmusait írják le, míg a dinamikus képességek azon eljárások, rutinok összességei, melyek eredményeképpen a szervezet képes statikus képességeinek továbbfejlesztésére, vagy új képességek kifejlesztésére (TEECE et al., 1997; TEECE, 2011; CEPEDA – VERA, 2007; PENG et al., 2008). A dinamikus képességek értelmezésében kulcsfontosságú szerepe van az abszorptív képességnek, mely új ismeret azonosítását, megszerzését, a szervezeti körülmények közé történő transzformálását és hasznosítását szolgálja (COHEN – LEVINTHAL, 1990), valamint a kombinatív képességnek, mely a belső és külső ismeretek, információ és know-how újrendezésének, sajátos újrakombinálásuk révén új tudás alkotásának képességét írja le (KOGUT – ZANDER, 1992).

A dinamikus képességek megragadhatóságát, értelmezését tovább bővíti, a dinamikus képességek különböző szintjeinek értelmezése. Ennek kiindulópontját jelenti, hogy egyrészt a különböző szervezeti területeken és szinteken a szervezeti képességek különböző tudáselemeket tartalmaznak, melyek a szervezeten belül keletkeznek, összegződnek, illetve állnak rendelkezésre, másrészt pedig a szervezeti képességek nem lineárisan építkező elemek felépítménye, sokkal inkább egy multidimenziós struktúra, melyben különféle összetettségű és szintű képességek működnek, illetve kapcsolódnak össze párhuzamosan (KUSUNOKI et al., 1998; BANERJEE, 2003). Dinamikus képességként jelentkezhethet mind az egyes szervezeti területeken felhalmozott tudás (helyi képességek), mind az egyes tudáselemek kombinációjának (architekturális képességek)

megváltoztatási képessége. A dinamikus képességek azonosítása érdekében, azok hierarchikus természetét értelmezve SANCHES (2004) mutat be egy jól operacionalizálható elképzelést. Modelljét a nyílt rendszerek elméletéből származtatva a dinamikus képességek öt, jól megragadható szintjét azonosítja:

- stratégiai rugalmasság szintje, mely megmutatja az alternatív stratégiai logikák meghatározásának és elfogadásának képességét;
- folyamat rugalmasság szintje, mely megmutatja a stratégiai célok elérése érdekében szükséges, az alapvető funkciókat érintő szervezeti folyamatok megváltoztatásának képességét;
- koordinációs rugalmasság szintje, mely a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják, vagy módosítják a termékek, szolgáltatások (összetevőinek alkotására) irányuló tevékenységeiket;
- erőforrás rugalmasság szintje, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül bővítik a rendelkezésükre álló erőforrások, illetve kapacitások felhasználási, alkalmazási területeit, sokoldalúságát;
- működési rugalmasság szintje, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják adott erőforrás és működési kondíciók mellett a tevékenységük hatékonyságát.

Összegzésül bármely szervezeti területen felmerülő helyi, vagy architektúrális képességek megújítását leíró dinamikus képességek fenntartása érdekében kiemelendő PAVLOU és EL SAWY (2011) általánosító folyamatoldalú megközelítése, akik a szervezeti dinamika egyes területeken való realizálása érdekében négy, egymásra épülő képesség-összetevőt azonosítottak. Az érzékelési képességet, mely a változások észlelését és értelmezését teszi lehetővé, a tanulási képességet, mely a meglévő tudás új ismerettel való bővítését, az új információk elosztását, alkalmazhatóságának felismerését foglalja magába. Az integrálási képességet, mely az új tudás meglévő működőképességbe való integrálását, a meglévő ismeretekkel való kombinálásának képességét jelenti. Végül a koordinálási képesség, mely a megváltozott működés melletti erőforrás-elosztás, és munkamegosztás alkalmazásának képességét hordozza, azaz a változás konszolidálására teszi a szervezetet képessé.

2.3. Kapcsolati minőség

A szervezetek közötti kapcsolatok legfontosabb tényezőinek megragadásában a kutatások kiemelten fókuszáltak az olyan tényezőkre, mint az észlelt termék/szolgáltatás minőség, az elégedettség, a bizalom, az elkötelezettség (MORGAN – HUNT, 1994; GANESAN, 1994), a méltányosság (KAHNEMAN et al., 1986; JAMBULINGHAM, 2011), és a lojalitás (HENNIG-THURAU, 2004; RAUYRUEN – MILLER, 2007; ČATER – ČATER, 2010, HAGHKAH et al., 2013).

2.3.1. Észlelt termék/szolgáltatás minőség, elégedettség

A B2B piacokon a *termék/szolgáltatás minőségének* értékelése nagyon fontos tényező, ugyanis a vertikális és horizontális összefonódások, és a hálózati együttműködések miatt ez talán a legszűkebb keresztmetszet a versenyelőny elérésében. A B2B piacokon a vevők által értékelt minőségi dimenziók iparáganként különbözőek lehetnek, és függnek a szervezetek által használt stratégiáktól is (KONG, 2008). Tovább bonyolítja a minőség értékelését annak különböző érzékelése. Az észlelt és az elvárt termék/szolgáltatás összehasonlítása érzelmi reakciókat vált ki a partnerekből, amely az elégedettség vagy elégedetlenség érzését kelti. E megközelítések szerint a minőség pozitív értékelése az elvárás és a tapasztalat összhangján alapul.

A B2B kontextusokban a tartós kapcsolat miatt az *elégedettség* nem egyszeri aktus, hanem annak kialakulása egy folyamat, ahol számos egyéb tényező is szerepet játszik az átfogó, minden szempontot figyelembe vevő elégedettség, vagy elégedetlenség érzetében (WESTBROOK, 1987, FORNELL, 1992). Megközelítésünkben a B2B piacokon az elégedettség egy folyamat eredményeként alakul ki, ahol a termék/szolgáltatás minősége mellett a várakozások olyan dimenziói is szerepet játszanak, mint a bizalom, az elkötelezettség, az együttműködési készség, a rugalmasság.

2.3.2. Bizalom, elkötelezettség

ANDALEEB (1992) szerint a *bizalom* hit, attitűd és várakozás a partner azon magatartásával kapcsolatban, hogy az mindent meg fog tenni az együttműködés sikeréért. Más szerzők három más szempontot tartanak fontosnak: a bizalmat egyrészt „jóindulatnak” tekintik, amely közvetve, vagy közvetlenül hat a kapcsolat megítélésre, (ANDERSON – WEITZ, 1989; GEYSKENS et al., 1996), másrészt őszinteségnek, ami azt jelenti, hogy bíznak a partner hitelességében (GANESAN, 1994, DONEY – CANNON, 1997), valamint e két motiváció mellett fontosnak tartják a partner képességét, kompetenciáját arra, hogy a kapcsolatból előnyöket tudnak konstruálni (MOORMAN et al., 1992; GANESAN, 1994). DWYER és szerzőtársai (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatba való átmenet kritikus faktoraként kezelik, COSTABILE (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőknek. A dinamikus kapcsolati képességek a kapcsolati folyamatban erősíthetik a bizalmat, azt az érzést, hogy a partnerek számíthatnak egymásra, ez pedig hatással lehet közös értékek elfogadására, az elkötelezettség kialakulására.

A kutatási eredmények szerint az *elkötelezettség* a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra törekszenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálják, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között (DWYER et al., 1987), egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (MOORMAN et al., 1992). Más szerzők az elkötelezettség motivációit próbálják megragadni, amikor megkülönböztetik az érzelmi, a pozitív és negatív kalkulatív, valamint a normatív elkötelezettséget (KUMAR 1996; SHARMA et al., 2006). Az affektív (érzelmi) elkötelezettség vágy arra, hogy „fejlesszék és erősítsék a kapcsolatot egy másik személlyel vagy csoporttal a barátság, a személyes bizalom és a személyközi kapcsolatok bensőségessége miatt.” (SHARMA et al., 2006:65). Az érzelmi elkötelezettség identifikációt, közös értékeket, hasonlóságot jelent, azt az érzést, hogy a felek szeretnek egymással dolgozni (GEYSKENS et al., 1996; FULLERTON, 2005). A kalkulatív (számító) elkötelezettség más motivációkon alapul: itt a gazdasági racionalitás, a homo oeconomicus magatartás érvényesül, és ez a racionális gazdasági számításokon alapuló elkötelezettség lehet pozitív és negatív is. A normatív elkötelezettség egyfajta kötelességtudatot jelent, azt az elkötelezettséget, amelyet a megkötött szerződésekben a felek rögzítettek, és ezeknek a formai követelményeknek meg kívánnak felelni (GEYSKENS et al., 1996; KUMAR, 1996). Az ilyen elkötelezettségnek semmi köze az érzelmekhez, a pozitív vagy negatív kalkulatív elkötelezettséghez, ez csupán a formalizált együttműködés szabályaihoz való alkalmazkodást jelenti.

2.3.3. A lojalitás megközelítései a szervezeti piacokon

A szervezetek közötti lojalitást mi három dimenzióban vizsgáljuk: a magatartási, az attitűdinális lojalitás és a lojalitás komplex megközelítésében (ČATER – ČATER, 2010). A magatartási lojalitást a szakirodalom alapján úgy definiáljuk, mint a partner hajlandóságát az újravásárlásra és a keresztvásárlásra (DICK – BASU, 1994; HENNIG-THURAU, 2004), azaz azt a szándékot értjük alatta, hogy a partner egyrészt hajlandó a szerződések meghosszabbítására, másrészt hajlandó új szerződések megkötésére. Az attitűdinális lojalitás a lojalitás egy magasabb szintje, amikor a partner

érzelmi, pszichológiai kötődéssel is bír, bizik a kapcsolatban és elkötelezett a szervezet iránt (GARBARINO – JOHNSON, 1999; FULLERTON, 2005).

A lojalitás komplex megközelítésében a magatartási és attitudinális lojalitás ötvözetét értjük, amikor az újravásárlások, a keresztvásárlások egyben érzelmi kötődést is jelentenek (OLIVER, 1999; COSTABILE, 2000; RAUYRUEN – MILLER, 2007).

3. Empirikus kutatások

3.1. Modellfejlesztés, vizsgálati megközelítés

A fenti elméleti megközelítések alapján egy olyan kutatási modellt fejlesztettünk ki, amely megpróbálta ötvözni a kapcsolati eredményesség nem „business success” tényezőit, és empirikus kutatásainkban arra fókuszáltunk, hogy vizsgáljuk a dinamikus kapcsolati képességek fejlesztése és a kapcsolati eredményesség közötti összefüggéseket.

A dinamikus kapcsolati képesség kapcsolati sikerre gyakorolt hatásának vizsgálata érdekében kiindulóképpen a dinamikus kapcsolati képesség multidimenziós feltérképezésével foglalkoztunk. Ennek során kiinduló keretmodellként SANCHES (2004) eredményeire alapozva alkottunk szűkített, a dinamikus kapcsolati képességek jelenségét három szinten – stratégiai, folyamati és koordinációs szinten – megragadó megközelítést. Kiindulópontunk második dimenzióját PAVLOU és EL SAWY (2011) általánosító folyamatoldalú megközelítése jelentette, akik a szervezeti dinamika egyes területeken való realizálása érdekében négy, egymásra épülő képesség-összetevőt azonosítottak.

1. táblázat: A dinamikus kapcsolati képesség vizsgálatához alkalmazott modell

	Dinamikus kapcsolati képességek stratégiai rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek folyamati rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek koordinációs rugalmasság szintje
Érzékelési képesség	Kapcsolati interakciók észlelése	Kapcsolati portfólió longitudinális észlelése	Partneri és kapcsolódó szervezeti egységek igényeinek észlelési képessége
Értékelési képesség	Kapcsolati befektetések és kapcsolati érték értékelése	Kapcsolati életciklus értékelése	Szervezetben belüli és kívüli partnerek elégedettségének értékelési képessége
Tanulási képesség	Hálózati kép és észlelt pozíció megváltoztatásának képessége	Kapcsolatok kezdeményezése, fejlesztése, lezárása érdekében új folyamatok fejlesztésének képessége	Szervezetben belüli és kívüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége
Integrálási képesség	Stratégia megváltoztatásának képessége	Folyamattámogató megoldások adaptációs képessége, kapcsolat-menedzsmentet specifikusan támogató folyamatok megváltoztatásának képessége	Kapcsolatmenedzsment tevékenységek megváltoztatásának képessége

Forrás: Saját szerkesztés

A továbbiakban ROSEIRA és szerzőtársai (2013), MITREGA és szerzőtársai (2012), valamint HAVILA és MEDLIN (2012) korábbiakban bemutatott tanulmányai alapján feltételeztük, hogy a dinamikus kapcsolati képesség komplex megközelítésének szintjei pozitív módon befolyásolják az együttműködés észlelt sikerességét. Az együttműködés észlelt sikerességét a szervezetek közötti lojalitás komplex fogalma mentén ragadtuk meg, figyelembe véve mind a magatartási, mind az attitüdinális lojalitás jelenségét.

2. táblázat: A komplex lojalitás vizsgált jellemzői

	Alkalmazott definíció
Lojalitás (attitüdinális)	A partner érzelmi, pszichológiai kötődéssel bír, bízik a kapcsolatban és elkötelezett a szervezet iránt
Lojalitás (magatartási)	A partner hajlandósága az újravásárlásra és a keresztvásárlásra

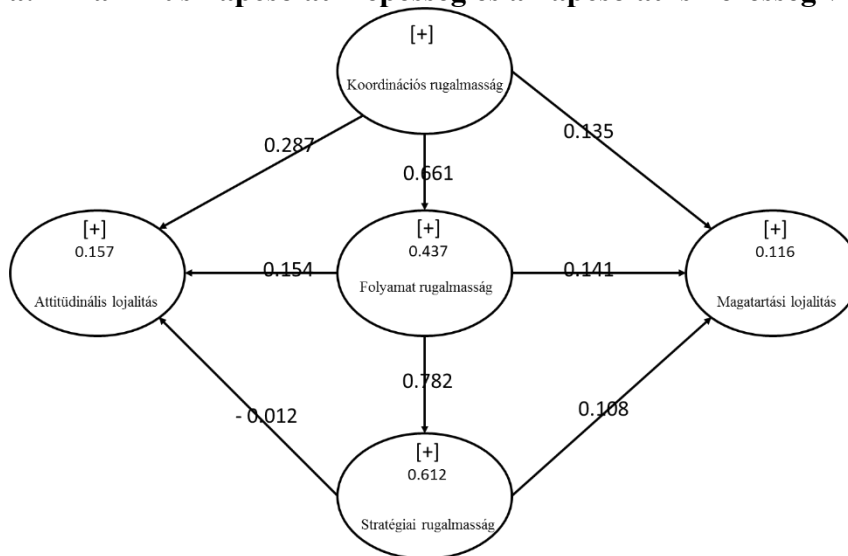
Forrás: Saját szerkesztés

3.2. Az empirikus kutatások körülményei, eredményei

A vizsgált kérdés operacionalizálása érdekében a dinamikus kapcsolati képesség *1. táblázatban* szemléltetett modelljéből indultunk ki. Arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes dinamikus kapcsolati képességi szinteken valóban megragadhatóak-e egyértelműen leírható faktorok és e faktorok befolyásolják-e a szervezeten belüli együttműködések észlelt sikerességét, jelen esetben a lojalitást. E kérdések tesztelése érdekében 2014. július 01. és 2014. augusztus 31. között kvantitatív kérdőíves vizsgálatot végeztünk a dél-alföldi, legalább 2 főt foglalkoztató vállalkozások körében. A válaszadók tapasztalatait 6 fokozatú Likert skálával mértük. Az alapsokaságból a Központi Statisztikai Hivatal munkatársainak bevonásával a célcsoportot reprezentáló véletlen mintát vettünk. A kérdőívek kiküldése ugyancsak a KSH munkatársainak bevonásával elektronikus úton történt. A kitöltésre két hét állt rendelkezésre, a kérdőívet 605 vállalkozás küldte vissza, mely 10%-os válaszadási arányt jelentett. E kutatás részeredményeit korábbi tanulmányainkban már ismertettük (HETESI – VILMÁNYI 2015), itt csak a legfontosabb összefüggéseket mutatjuk be. Az adatértékelés végső fázisában a dinamikus kapcsolati képesség modellezett faktorai, valamint a magatartási és attitüdinális lojalitás faktorainak viszonyát értékeltük. Az értékeléshez a PLS útelemezés módszerét alkalmaztuk, melynek eredményeit az *1. ábra* foglalja össze. Az ábrán látható eredmények két markánsan megjelenő összefüggésre világítanak rá:

- Egyrészt a dinamikus kapcsolati képesség vizsgált szintjei között jelentkező összefüggésre, miszerint a koordinációs rugalmasság mértéke mintegy 44%-ban determinálja a folyamati rugalmasság mértékét, mely mintegy 61%-ban magyarázza a stratégiai rugalmasság szintjét;
- Másrészt a dinamikus kapcsolati képesség mértéke befolyásolja a szervezeti lojalitás szintjét, ezen keresztül az együttműködések sikerességét. A magatartási lojalitás értékét 11,6%-ban, míg az attitüdinális lojalitás értékét 15,7%-ban magyarázzák a dinamikus kapcsolati képesség egyes szintjei. Kiemelendő, hogy míg a magatartási lojalitást mind a koordinációs rugalmasság, mind a folyamati rugalmasság, mind a stratégiai rugalmasság többé-kevésbé hasonló mértékben befolyásolja, az attitüdinális lojalitás esetében ez a kiegyensúlyozottság nem azonosítható. Ez utóbbi esetben a legerőteljesebb hatást a koordinációs rugalmasság esetében azonosítottuk, míg a stratégiai rugalmasság nem bír hatással az attitüdinális lojalításra.

1. ábra: Dinamikus kapcsolati képesség és a kapcsolati sikeresség viszonya



Forrás: Saját szerkesztés

Az eredmények jelzik, hogy a dinamikus kapcsolati képesség leírható az alkalmazott három szint (az együttműködések stratégiai, folyamati és koordinációs rugalmassága) mentén, valamint a szervezeteknek e három szint mentén kifejlesztett eszközkészletének szélessége egyben befolyásolja az eggyel magasabb szinten megvalósítható rugalmasság mértékét. A bemutatott eredmények szemléltetik azt is, hogy a dinamikus kapcsolati képesség befolyásolja az együttműködések során észlelt lojalitást, mely az együttműködések sikerességének markáns ismérvének tekinthető. A vizsgálati eredmények ugyanakkor számtalan kérdést is felvetnek, hiszen nem tisztázott, hogy a dinamikus kapcsolati képesség hogyan vezet a kapcsolati lojalitás befolyásolásához. További vizsgálati kérdést jelenthet, hogy a dinamikus kapcsolati képesség miként befolyásolja a szervezetek statikus kapcsolati képességeit, a dinamikus kapcsolati képesség milyen hatással van az együttműködések teljesítményére, a dinamikus kapcsolati képesség miként befolyásolja a lojalitást szintén markánsan meghatározó bizalmat, illetve elkötelezettséget?

4. A modell továbbfejlesztése

A fenti kérdések arra készítettek bennünket, hogy újragondoljuk a kutatási kérdéseinket, és korábbi modellünk kapcsolati minőség dimenzióira koncentráljunk, és azokat egy megismételt kutatásban teszteljük. A kapcsolati minőség alkalmazott megközelítését a 3. táblázat szemlélteti.

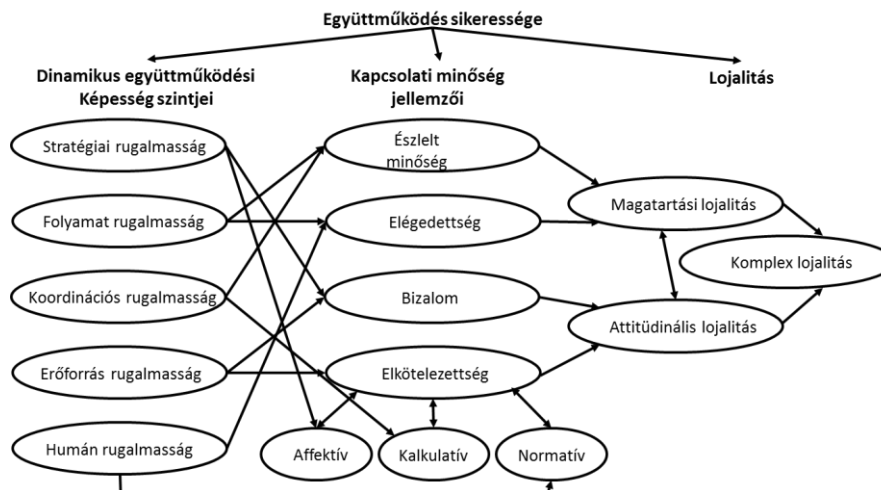
3. táblázat: A kapcsolati minőség alkalmazott megközelítése

Kapcsolati minőség dimenziói		
Bizalom	Elkötelezettség	Lojalitás
Hiten alapuló bizalom	Affektív elkötelezettség	Attitűdinális lojalitás
Kockázati bizalom	Kalkulatív elkötelezettség	Magatartási lojalitás
	Normatív elkötelezettség	

Forrás: Saját szerkesztés

Előzetes kutatási eredményeink, valamint JOHANSEN és FORD (2006) eredményei alapján valószínűsítettük, hogy a dinamikus kapcsolati képesség meghatározza a kapcsolati minőség szintjét, melyen keresztül befolyásoló hatást fejt ki a vállalkozások észlelt eredményességére. A kapcsolati minőség dimenzióit a lojalitást is kutató irodalmak alapján értelmeztük (COSTABILE, 2000; RAUYRUEN – MILLER, 2007; ČATER – ČATER, 2010; SANCHES, 2004) legszűkebb keresztmetszet befolyásoló erejét körvonalazó keretmodellje alapján pedig valószínűsíthető, hogy a dinamikus kapcsolati képesség legalacsonyabbra értékelt szintje határozza meg a legerősebben a vizsgált vállalkozások észlelt eredményességét. A továbbfejlesztett modellt a 2. ábra mutatja be:

2. ábra: A dinamikus kapcsolati képességek hatása a kapcsolat eredményességére



Forrás: Saját szerkesztés

A modell tényezőinek összefüggéseire hipotéziseket nem állítottunk fel, a második (megismételt) kérdőíves kutatásban azonban elsősorban az alábbi kérdéseket vizsgáltuk:

- a dinamikus kapcsolati képességek jellemzőinek megfigyelhető értékeit a hazai vállalkozások körében;
- a kapcsolati minőség jellemzőinek megfigyelhető értékeit a hazai vállalkozások körében
- a dinamikus kapcsolati képesség hatását a vállalkozások észlelt eredményességére
- a dinamikus kapcsolati képesség hatását az együttműködések minőségére

A kutatás 2015. szeptember 15. és október 15. között került lebonyolításra a 2 főnél többet foglalkoztató társas vállalkozások körében. A mintavétel és a kérdőívek kiküldése jelen esetben is a Központi statisztikai Hivatal munkatársainak segítségével történt. A minta méretre és területi eloszlásra reprezentatív mintát jelent. A rögzített határidőig 304 szervezet küldött választ, mely 10%-os válaszadási arányt jelent.

Az adatbázis feldolgozása még folyamatban van, de az már az alaptáblákból is látható, hogy a modell tényezői közötti kapcsolatok számos újabb kérdést vetnek majd fel.

5. Összegzés

Kutatási kérdésünk vizsgálatára felállított modellünk az első kérdőíves felmérésben csak részben igazolta, hogy a dinamikus kapcsolati képesség szintjei erőteljes hatással lennének az üzleti kapcsolatok eredményességének megítélésére. Az útelemzés felhívja a figyelmet a dinamikus kapcsolatok koordinációs, folyamat és stratégiai szintjei között jelentkező összefüggésekre, de a dinamikus kapcsolati képesség csak kisebb mértékben befolyásolja a szervezeti lojalitás szintjét, ezen

keresztül az együttműködések sikerességét. Elgondolkodtató, hogy miközben a magatartási lojalitást a koordinációs rugalmasság, a folyamati rugalmasság és a stratégiai rugalmasság hasonló mértékben befolyásolja, a stratégiai rugalmasság nem bír hatással az attitűdinális lojalításra. Új modellünkben a bizalom és elkötelezettség vizsgálatával talán közelebb jutunk majd a tényezők közötti összefüggések megértéséhez, és sikerül azonosítanunk a szűk keresztmetszetet is.

Eddigi eredményeink azt is jelzik, hogy a továbbra is nyitott kérdések megválaszolására valószínűleg kvalitatív kutatásokra is szükség lesz.

Irodalomjegyzék

- Andaleeb, S. S. (1992): An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*. 72 (1). 77-93.
- Anderson, E. – Weitz, B. (1989): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. 29. 18-34.
- Äyväri, A. – Möller, K. (2008): Understanding relational and network capabilities – a critical review. *24th IMP-conference in Uppsala, Sweden*, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6862
- Banerjee, P (2003): Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms. *Technovation*. 23 251-263.
- Bódi-Schubert A. (2011): A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje. PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem.
- Čater, T. – Čater, B. (2010): Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships, *Industrial Marketing Management*. available at: <http://www.sciencedirect.com/>
- Cepeda, G. – Vera, D. (2007): Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*. 60 426-437.
- Chikán, A. – Czakó, E. (2009): *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Coase, R. H. (1960): The Problem of Social Cost. *Journal of Law and Economics*. 3, Oct., 1-44.
- Cohen, W. M. – Levinthal, D. A. (1990): Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 35 (1) 128-152.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. *IMP Conference, Bath, U.K.*
- 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.
- Dick, A. S. – Basu, K. (1994): Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 22 (2) 99-113.
- Dwyer, F R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 51 (2) 11–27.
- Dyer, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*. 18 (7) 535-556.
- Ellram, L. (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Material Management*. 31 (2) 35-44.
- Fornell, C. (1992): A national satisfaction barometer: the Swedish experience. *J. Mark.* 56 (1) 6-21.
- Fullerton, G. (2005): How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing*. 39 (11-12) 1372-1388.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*. 58 (Apr) 1-19.
- Garbarino, E. – Johnson, M. (1999): The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *The Journal of Marketing*. 63 (2) 70-87.

- Geyskens, I., J.– Steenkamp, B. L. K. – Scheer – Kumar, N. (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A transatlantic study. *International Journal of Research in Marketing*. 13 (4) 303-317.
- Granovetter, M. – Swedberg, R. (eds.) (1992): *The Sociology of Economic Life*. Boulder – San Francisco – Oxford: Westview Press.
- Grant, M. R. (1991): The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implementations for strategy Formulation, *California Management Review*. 33 (Spring) 114-135.
- Haghkhah, A. – Hamid, A. B. B. A. – Ebrahimpour, A. – Roghanian, P. – Gheysari, H. (2013): Commitment and Customer Loyalty in Business-To-Business Context. *European Journal of Business and Management*. 5 (19)
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business Press, London.
- Hámori B. (1998): *Érzelem-gazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Hennig-Thurau, T. (2004): Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*. 15 (5) 460-478.
- Jambulingam, T. – Kathuria, R. – Nevin, J. (2011): Fairness–Trust–Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier–Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 19 (1) 39-56.
- Johansen, R. E. – Ford, D. (2006): Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. *Industrial Marketing Management*. 35 1002-1015.
- Kahneman, D. – Knetsch, J. L. – R. Thaler (1986): Fairness and the Assumptions of Economics, *Journal of Business*. 59 285-300.
- Kogut, B. – Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*. 3 (3) 383-397.
- Kong, S. Y. (2008): Customer perceived quality, relationship quality and business loyalty: an example of B2B organization. Faculty of Business and Accountancy University of Malaya.
- Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, *Harvard Business Review*. 74. (Nov.-Dec.) 92-106.
- Kusnoki, K. – Nonaka, I. – Nagata, A. (1998): Organizational Capabilities is Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organisational Science*. 9 (6) (Nov.-Dec.) 699-718.
- Long, C. – Vickers-Koch, M. (1995): Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*. 27 7-22.
- Mitrega, M. – Forkmann, S. – Ramos, C. – Henneberg, S. C. (2012): Networking capability in business relationships – Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*. 41 739-751.
- Mohr, J. – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes. 15 (2) 135-152.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*. 29 (Aug.) 314-328.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. 58 (Jul) 20-38.
- Oliver, R. L. (1999): Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*. 63. (Special Issue) 33-44.
- Pavlou, P. A. – El Sawy, O.A. (2011): Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*. 42 (1) (Febr) 239-273.
- Peng, D. X. – Schroeder, R. G. – Shah, R. (2008): Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*. 26 730-748.
- Rabin, M. (1998): Psychology and Economics, *Journal of Economic Literature*. 36 (1) 11-46.

- Rauyruen, P. – Miller, K. E. (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*. 60 (1) 21-31.
- Roseira, C. – Brito, C. – Ford, D. (2013): Network pictures and supplier management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*. 42 234-247.
- Sanches, R. (2004): Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*. 57 518-532.
- Sharma, N.- Young, L. – Wilkinson, I. (2006): The commitment mix: dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing*. 14 (3) 64-91.
- Teece, D. J. (2011): Dynamic Capabilities: A guide for managers. *Ivey Business Journal*. March-April.
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamical Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1 509-533.
- Torkkeli, M. – Tuominen, M. (2002): The contribution of technology selection to core competencies. *Int.J. Production Economics*. 77 271-284.
- Tversky, A. – Kahneman, D. (1986): Rational Choice and the Framing of Decisions. *The Journal of Business*. 59 (4) S251-S278.
- Walsh, S. T. – Linton, J. D. (2001): The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence. *Technology Analysis & Strategic Management*. 13 (2) 165-177.
- Westbrook, R. A. (1987): Product=Consumption-based effective response and post-purchase processes. *Journal of Marketing Research*. 24 258-270.