

ÜZLETI KAPCSOLATOK A MAGYARORSZÁGI ELLÁTÁSI LÁNCOKBAN

Dr Mandják Tibor¹ – Piricz Noémi² – Kóvágó Györgyi³

¹főiskolai tanár, Bordeaux Business School, Dunaújvárosi Főiskola, 2400 Dunaújváros, Tácsics M. út 1/a. Email: tibor.mandjak@bordeaux-bs.edu

²főiskolai tanársegéd, Dunaújvárosi Főiskola 2400 Dunaújváros, Tácsics M. út 1/a. E-mail: pimeon@gmail.com

³főiskolai adjunktus, Dunaújvárosi Főiskola 2400 Dunaújváros, Tácsics M. út 1/a. E-mail: kogy16@mail.duf.hu

Kulcsszavak: Magyarország, ellátási lánc, bizalom, mikro-vállalkozás

1. BEVEZETÉS

A logisztika felől megközelítve Bowersox (1978, 1986) vezette be a csatornák (tranzakciós és logisztikai csatornák) megkülönböztetését. Abrahamsson és Brege (1997) három áramlást azonosít: anyagok, fizikai disztribúció, és értékesítés. Cooper és szerzőtársai (1997) azonban már átlépve a vállalati határokon, számos folyamatot megneveznek, mint például a marketing áramlása, promóciós,- és eladási áramlás, a rendelés áramlása, a fizikai elosztás áramlása, a termékfejlesztés folyamata, a termelés,- illetve az információ áramlása, valamint idetartozónak tartják a tulajdonjog áramlását is.

Az ellátási lánc három, vagy több egységségből (szervezet, vagy egyén) álló csoport, mely tagjai közvetlenül részt vesznek meghatározott termék- és szolgáltatáscsomag kapcsán szükségessé váló, a forrástól a végső felhasználás felé irányuló termék-, szolgáltatás-, információ és pénz- és értékáramlás biztosításában. (Mentzer és szerzőtársai, 2001) A hazai szakirodalomban elterjedt definíció szerint az ellátási láncot úgy is értelmezzük, mint adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre. (Chikán, 2004)

Az ellátási lánc rohamos fejlődése és terjedése Magyarországon is megindult. Az alábbi tanulmány az általános tendenciák érintését túl, bemutatja a legfrissebb hazai kutatások tapasztalatait, illetve saját, kvantitatív vizsgálatunk első eredményeit az üzleti kapcsolatokról, illetve a bizalomról az ellátási láncon belül.

2. AZ ELLÁTÁSI LÁNC MENEDZSMENT FŐBB FEJLŐDÉSI IRÁNYAI

Az ellátási lánc építőkövei a vállalatok és kapcsolataik. Håkansson és Snehota szerint: „A kapcsolódás két, azonos módon orientálódott, kölcsönösen elkötelezett fél interakciója.” (Håkansson and Snehota 1995,39) Ez azt jelenti, hogy az üzleti kapcsolat általában szabad választáson, egy, vagy több közös érdeken alapszik, amelyek rövid, közép, vagy hosszú

távúak. Az IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) szakirodalma alapján ezt a kapcsolatot az ARA-model segítségével mutatja be, amely három dimenzió mentén épül fel: a tevékenységi láncszemekkel (Activity links), az erőforrás kötélekkel (Resources ties) és az érintett szereplők (Actor bonds) kötődéseivel. A tevékenységi láncszemek azt a módot jelentik, ahogy a két szervezet, a különböző tevékenységeiken keresztül, a kapcsolatban együttműködik és alkalmazkodik egymáshoz. Az erőforrás kötélek azt mutatja meg, ahogy a fizikai és nem-fizikai erőforrások támogatják a két szervezet közös tevékenységét. A szereplő kötődései arról szólnak, ahogy a kapcsolatban érintettek észlelik és azonosítják egymást. (Håkansson - Snehota 1995). Ez azért lényeges, mert a kapcsolatban érintett vállalatoknak úgy kell szervezeteiket kialakítani, vagy fejleszteni, hogy ezt a többféle kötődést eredményesen valósíthassák meg a gyakorlatban, a hétköznapiakban.

Az ellátási lánc-menedzsment megközelítés azt hangsúlyozza, hogy elméleti szempontból a vállalathatárok csupán mesterséges bukkanak az ellátási lánc mentén történő anyag- és információáramlásban, és a végső cél a teljes lánc teljesítményének fokozása. Ezért lényeges feladat a tevékenységek, folyamatok vállalaton belüli és vállalatok közötti oly módon történő integrációja és koordinációja, hogy a folyamatok a vállalatok határain minél simábban lépjenek át.

Az anyag-, az információ- és a pénzáramlási folyamatok mintegy vállalathatárok nélküli összehangolása az elkülönült vállalati érdekek miatt bonyolult feladat. A tradicionális vállalatok fogalomtárában meghonosodott „ellátási lánc” kiterjedési köre gyakran szűk, napjaink átlagvállalatainál főként csak a megelőző és a követő csatornatagra korlátozódik. Ma Magyarországon a kíméletlen verseny nem kedvez annak a szándéknak, hogy egy vállalat sikerrel próbálja meg saját helyét és szerepét az ellátási láncban meghatározni, ugyanis ehhez a lánc többi tagjának akarata, és együttműködési készsége is szükséges.

A teljes ellátási lánc szervezése és működtetése nagyban függ a hálózatban részt vevő szervezetek számától, és jellemzőitől, valamint a tevékenységek megosztása, illetve koordinálása befolyásolhatja az ellátási lánc teljesítményét, ezáltal az egyedi vállalatok eredményét is. (Bankwall – Dubois – Torvatn 2009)

Az ellátási láncok létezése azonban egyáltalán nem új-keletű dolog, hiszen a fogyasztói igények minél magasabb szintű kiszolgálása, illetve a szorosabb és hosszabb távú vállalkozói kapcsolatok, régóta ismert, követett cél és módszer az üzleti világban. A vállalatok környezetében végbement változások, valamint azok erőteljes hatásai jelentik azt az újdonságot, ami az ellátási láncok egyre gyakoribb kialakulását eredményezték. (Gelei 2002)

Az ellátási lánc több vállalat szoros, (általában) hosszú távú együttműködését jelenti, ahol a széles körű kapcsolat informatikai hátterét is ki kell építeni, továbbá meghatározni, hogy a másik fél milyen területekhez férhet hozzá. Hiába költenek azonban a cégek hatalmas összegeket technológiai fejlesztésekre, úgy tűnik, hogy ez akkor hatékony, ha a technológiával kapcsolatos viselkedést, a technológiába, illetve a személyekbe vetett bizalmat, és a tervezett változásokat előre megtervezik. Ezáltal a technológiai újítás hatékonyabbá és nemzetközi szinten is jobban kihasználhatóvá válik. (Lippert – Davis 2006)

Egy nemzetközi kutatás (Ogden, Petersen, Carter, és Monczka, 2005) arra a következtetésre jutott, hogy a vizsgált vállalatok körében nőtt az integráció. Ez első szinten a vállalaton belüli integráció fejlődését jelentette, ahol meghatározó szerep jutott az úgy nevezett kereszt-funkciójú csoportoknak (cross-functional groups), amelyek a szervezeten belüli hatékony erőforrás felhasználásra irányultak, valamint a szervezeten belüli, üzleti kapcsolatokról szóló jelentéseknek. A második szint a szervezetek és beszállítók növekvő

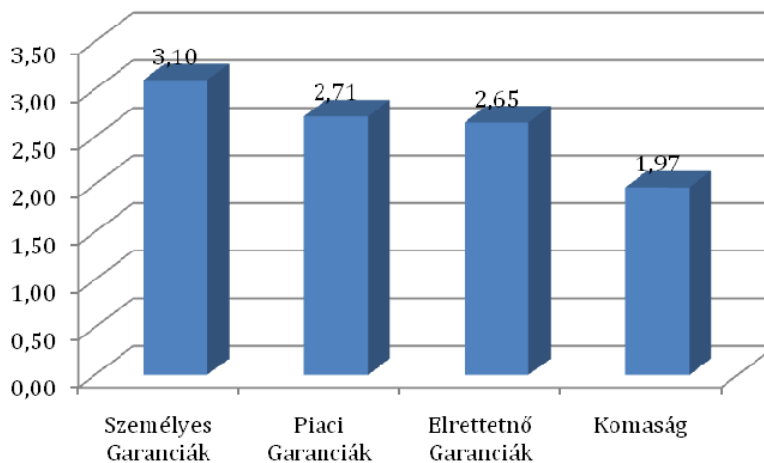
mértékű együttműködését mutatja. Ez költségcsökkenést eredményezett az egész ellátási láncban belül. A kutatók azt ajánlják, hogy a vállalatoknak a kulcsfontosságú beszállítóikkal kell kapcsolataikat fejleszteni, ezáltal további költségcsökkentést lehet elérni a kutatás-fejlesztés és a termelés területein. Az új, szélesebb látásmódot jelzi az, hogy a vállalatok nagyra értékelték, a legpozitívabbnak tartották beszállítóik együttműködési törekvéseit! Ezek a kutatási eredmények szerintem azt is bizonyítják, hogy a résztvevő cégek olyan szervezettefejlesztési célokat fogalmaztak meg, és vittek át a gyakorlatba, amelyek nemcsak az egyedi vállalatok jólétét, hanem az egész ellátási lánc sikerét mozdították elő, illetve azt is, hogy egyre inkább felismerik, hogy a beszállítókkal kiépített jó kapcsolat az ellátási lánc egyik kritikus képessége lesz a jövőben.

3. AZ ÜZLETI HÁLÓZATOK HELYZETE MAGYARORSZÁGON

Noha – összehasonlítva Romániával és az akkori Német Demokratikus Köztársasággal – Magyarországon inkább beszélhetünk kompetitív piacokról már a szocialista tervgazdaság idején is, a kapitalista rendszerben szükséges és általános versenyszemlélet mégsem volt elterjedt. Ráadásul azok az üzleti kapcsolatok és hálózatok, amelyek speciális körülmények, a hiánygazdaság keretei között, baráti és rokoni kötelékek mentén jöttek létre, nagy részben felbomlottak az 1989-es, politikai és gazdasági rendszerváltozás hatására. (Hámori – Szabó – Derecskei – Hurta – Tóth 2007) “A vállalkozók személyes hitelükkel, arcukkal pótolják az intézményrendszer hiányosságait. Erős piaci garanciák, állami szerződés-kikényszerítés híján a gazdaság főszereplőinek hírnevére, telefonkönyvére épül a bizalom infrastruktúrája a magyar kapitalizmusban.” (Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009, 4)

A cégek közötti versengő, illetve együttműködő magatartást kvalitatív módon vizsgálva, Hámori és szerzőtársai (2007) azt tapasztalták, hogy a válaszadók 63 %-a (50 személy) szerint a gazdaság szereplői között alacsony az együttműködési hajlandóság. Mindezen túl a megkérdezettek ennek okát leggyakrabban a bizalom hiányában látják (28%) (Hámori et al 2007,587).

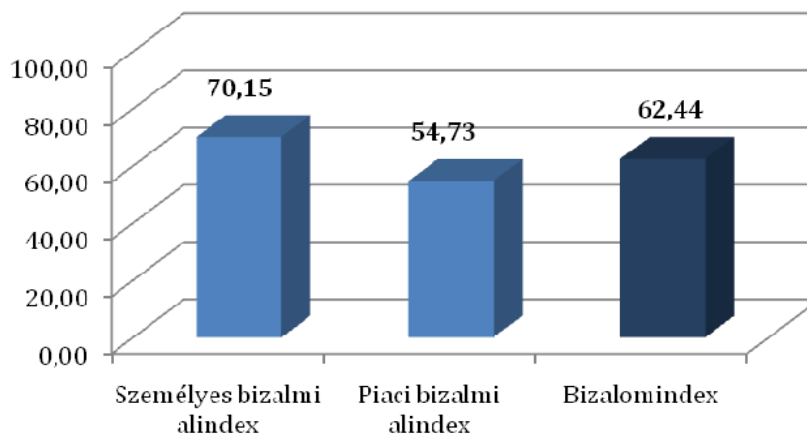
Kolos és szerzőtársai (2006) szerint is nálunk lassan alakulnak ki az üzleti hálózatok, mivel a vizsgált 301 darab – 50 főnél több alkalmazottal rendelkező – vállalat közül csak 52 (17,6 %) jelezte részvételét stratégiai szövetségben. Ezek a kapcsolatok azért lényegesek, mert erőteljesen befolyásolják a cégek vertikális, illetve horizontális integrációját, továbbá utalnak hálózatossodási elszántságukra. Azonban biztató jel, hogy a vizsgált vállalkozások többsége pozitívan ítélte meg stratégiai szövetségét, mivel szerintük az növelte teljesítményüket. Ennek megfelelően a megkérdezett cégek 41 %-a tervezi stratégiai szövetség kialakítását a következő 3-5 éven belül.



1. Ábra: Az üzleti együttműködés garanciái

Forrás: Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009, 7

Szepesi és szerzőtársa (2009) 700 magyarországi vállalkozást megkérdezve arra a következtetésre jutottak, hogy a személyes kapcsolatok a meghatározók, sőt, érdekes módon fontosabbak, mint a piaci garanciák (Lásd 1. Ábra). Személyes garancián azt értik, hogy az üzleti partner tisztességesen viselkedett az üzleti kapcsolat során. A legkevésbé fontosnak a barátságot és a komaságot tartják, mivel véleményük szerint „a rokonság, vagy komaság nem tesz egy üzletfelet megbízhatóbbá”.



2. Ábra: Bizalom index 700 magyarországi vállalat körében (%-ban)

Forrás: Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009, 8

Szepesi és szerzőtársa a bizalom méréséhez két alindexet is kialakítottak, a személyes, illetve a piaci alindexeket. (Lásd 2. Ábra) Az előbbi arról tájékoztat, hogy a vizsgált cégek mennyire tartják fontosnak a tisztességes kapcsolat során a személyes tulajdonságokat, képességeket. Az alindex magas értéke ebben az esetben is egyértelműen bizonyítja, hogy nálunk a sikeres üzleti kapcsolat záloga a jó személyes kapcsolat. A piaci alindex azt mutatja meg, hogy a piac és annak intézményei mennyire kényszerítik a piaci szereplőket tisztességes magatartásra. A mutató értékét (54,73) úgy magyarázzák a kutatók, hogy „a vállalkozások érzékelik a piac bizalomépítő, teljesítményösztönző erejét, habár ezt nem tartják túlságosan

erősnek” (Szepesi et al 2009,7). A bizalomindex 62,44 -es értéke közepes bizalmat jelöl, ami azt jelenti, hogy noha még nem magas szintű a bizalom, mégis egyre fontosabb tényezővé válik a magyar üzleti életben is.

4. EGY EMPÍRIKUS KUTATÁS TAPASZTALATAI A BIZALOMRÓL AZ ELLÁTÁSI LÁNCON BELÜL

A bizalom mérésével foglalkozó szakemberek először a bizalmat befolyásoló tényezőket, valamint a bizalom következményeként jelentkező előnyöket és eredményeket összesítik, majd megpróbálnak hozzájuk egy megfelelő skálát kialakítani a hitelesség és az érvényesség kritériumait végig szem előtt tartva. Ez az általános folyamat azonban nagymértékben függ a definíciótól, a hozzárendelt változóktól, és a skáláktól. Ganesan (1994), később Geyskens és szerzőtársai (1996), illetve Doney and Cannon (1997) arra a következtetésre jutottak, hogy a bizalom két legfontosabb tényezője – bár eltérő mértékben – a jóindulat (“benevolence”), valamint az őszinteség/ hitelesség (“honesty/credibility”), amelyet faktor analízissel bizonyítottak. Fletcher and Peters (1997) úgy nevezett tisztesség („integrity”) indikátorral mérte a bizalom motiváció komponensét.

A mi kvantitatív kutatásunk egy nemzetközi kutatás része, a pilot projekt Koreában valósult meg 2006-ban. A hazai kutatás ágazattól függetlenül, Magyarországon bejegyzett cégek vezetőit, vagy alkalmazottait célozta meg, ahol az ellátási lánc menedzsmentről, az üzleti partner hírnevéről, a kapcsolat-specifikus beruházásairól, a kapcsolat tervezett időtartamáról, és az üzletfélbe vett bizalomról. A magyarországi lekérdezés 2010. elején történt meg, ebben a tanulmányban az első tapasztalatokról számolunk be, a nemzetközi eredmények összevetése pedig a későbbiekben várható.

Az eredetileg angolul elkészített kérdőívet lefordítottuk, bemutattuk egy tizennégy fős szakértői csapatnak. Észrevételeik alapján, kisebb módosítások után négy vállalatvezetővel készített mélyinterjú során teszteltük tovább a kérdőívet. Kiderült, hogy többen nem ismerik az ellátási lánc fogalmát, de ennek ellenére sikeresen részt vehetnek ilyen hálózatokban. Ezért a kérdéseken végzett apróbb javítások mellett a kísérő levélbe megírtuk az ellátási lánc egyszerű definícióját is. A kész magyar kérdőívet visszafordítottuk angolra és elküldtük a projekt központjába jóváhagyás céljából. A pozitív válasz megérkezését követően jutottunk el az egyik legkritikusabb ponthoz: milyen módon szervezzük meg a lekérdezést. Számos lehetőség megbeszélése után a kissé fáradtságos, de megbízhatóbb személyes lekérdezés mellett döntöttünk. Megfelelő biztosítékok és garanciák kidolgozása után levelezős hallgatókat kértünk fel kérdezőbiztosoknak, akiknek többsége rendelkezik munkahellyel és készek voltak üzleti kapcsolataik felhasználására. Kissé paradox módon a bizalomról szóló kutatás lekérdezésekor a legnagyobb problémát a válaszadók gyanakvása okozott, amikor nem akartak nyilatkozni bruttó forgalmukról, amivel a cégek nagyságát akartuk megállapítani. Lehet, hogy ez külföldön nem okozott ennyiszer problémát, de – úgy tűnik –, hogy magyarországi felmérés esetén célravezetőbb megoldás egyből felajánlani a megszokott, négy (nagy, közepes, kis, mikro) vállalati méretet, amelyek közül kell választania a válaszadónak. Végül körülbelül 300 darab értékelhető kérdőívet kaptunk, amelyekből most a mikro-vállalkozásoktól érkező, 157 kérdőívet elemezzük részletesebben. Számos tanulmány foglalkozik a kis,- és középvállalatok problémáival, ám nagyon kevés kutatás képes e csoporton belül a mikro-vállalkozás elkülönült megfigyelésére, ezért tartjuk jelentősnek e kiemelését.

A megkérdezett mikro-vállalkozások – bevallásuk szerint – átlagosan 4,3 éve alkalmazzák az ellátási lánc menedzsmentet (szórás 4,77). Ha figyelembe vesszük, hogy ez kifejezés viszonylag rövid ideje van jelen az akadémiai publikációkban, illetve a gyakorlati gazdasági életben, akkor ez a szám jónak mondható. Főleg a legkisebb cégek körében, akik gyakran kevesebb információval, ezáltal jóval kisebb rálátással bírhatnak egy-egy ellátási hálózatra.

A felmért cégeknek a válaszadás során végig egy általuk kiválasztott beszállítójukra, vagy szervezeti vevőjükre kellett gondolniuk, és válaszaikat arra a relációra vonatkoztatni. Egy korábbi, kvalitatív felmérés során magyarországi KKV-k vezetőit kérdeztek meg arról, hogy miben látják versenyelőnyüket, mit gondolnak üzleti kapcsolataikról, és meglepő módon mindegyik válaszadó a legnagyobb, vagy a legjelentősebb üzleti partnerével folytatott kapcsolatát választotta ki, arról adott interjút (Piricz, Mandják, Zolkiewski 2009). Tehát mindkét kutatás a válaszadó szubjektív választására épül, amelyet felfoghatunk korlátnak, de más részről érdemes lenne azt is megvizsgálni, miért arról a konkrét üzleti partneréről nyilatkozik, és miért nem egy másik, például jelentéktelenebb üzletfeléről. A mostani, bizalomról szóló kutatás azt mutatja, hogy a megkérdezett mikro-méretű cégek átlagosan 7,3 éve állnak kapcsolatban az általuk kiválasztott üzleti partnerrel (szórás: 4,3), ami hosszú időszaknak tűnik. Az üzleti kapcsolatok tartósságára való törekvést továbbá az is bizonyítja, hogy azzal az állítással, mely szerint: „Úgy látjuk, hogy ez az üzleti partner kapcsolat hosszú távon működni fog” egy hét-fokozatú skálán (1. Egyáltalán nem ért egyet, 7. Teljesen egyet ért) nagyon magas, 5,8-as átlag alakult ki.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy az előző évben hány alkalommal került sor személyes tárgyalásra a megkérdezett cég képviselői és a partner cég képviselői között, amire a választ az „ember-napok” számával kellett megadni. Az előző eredményből kiindulva (hosszú távú kapcsolatra való törekvés) arra számítottunk, hogy ennél a kérdésnél szintén magas értékek fognak mutatkozni. Ennek ellenére 28,1 napot kaptunk átlagnak, igaz elég magas szórás mellett: 47,3. Ez azt jelenti, hogy a tartós üzleti viszony érdekében valószínűleg az időigényesebb, esetleg költségesebb, több szervezést igénylő személyes találkozás helyett, gyakran más, modernebb, gyorsabb kommunikációs formákat részesítenek előnyben.

A kérdőív három kérdése irányul közvetlen módon a bizalomra:

- a) Még ha ez az üzleti partner kicsit valószínűtlen magyarázatot is ad, akkor is biztosak vagyunk benne, hogy az igazat mondja. (átlag: 4,6)
- b) Ez az üzleti partner általában megtartja a nekünk tett ígéreteit. (átlag: 5,8)
- c) Úgy gondoljuk, hogy ha a körülmények változnak, az üzleti partner kész lesz arra, hogy támogatást nyújtson a számunkra és ezt meg is fogja tenni. (átlag: 4,7)

A kérdések mögött, zárójelben a mikro-vállalkozások hét-fokozatú skálán adott átlaga látható, amelyek mindhárom esetben a válaszadók egyetértését mutatják. Összességében tehát a nemzetközi tapasztalatokkal megegyező módon, a magyarországi mikro-vállalkozások körében is fontos tényező a bizalom.

5. ÖSSZEGZÉS

Az üzleti hálózatok lehetőségeket (pl. versenyképesség fokozása), illetve megszorításokat kínálnak a vállalatok számára, továbbá kölcsönös hatást gyakorolnak a hálózatban levő vállalatok egymásra. A hálózatosodás mögött nem pusztán gazdasági megfontolások állnak: a jól működő üzleti kapcsolatok alapvető feltétele a bizalom. A

hálózati kapcsolatok a versenyt együttműködéssé transzformálják, azaz a versenyt magát más területre helyezik át, illetve gyakran a piaci határok élét így húzzák meg.

Az ellátási láncokkal foglalkozó szakirodalom elsősorban a hálózatok teljesítményének fokozásával, illetve a hálózat vállalatának együttműködésével foglalkozik. Az ellátási lánc menedzsment kutatások leggyakrabban arra a következtetésre jutottak, hogy a lánc sikerét menedzsment oldalról elsősorban a bizalom és a megfelelő információ-megosztás határozta meg (Persson – Håkansson 2009). A vállalatok azonban gyakran vonakodnak az ilyen befektetésektől, és inkább hajlanak az opportunista viselkedésre.

Magyarországon már a rendszerváltozás előtt elindult a gazdasági rendszer közelítése a piacgazdasági formákhoz. Ez a folyamat felgyorsult és egyértelművé, nyilvánvalóvá vált 1989. után. Mindez nagyon speciális helyzetet eredményezett Nyugat-Európához képest, sőt gyakran régióbeli összehasonlításban is. Mindenesetre a globális tendenciának tekinthető üzleti hálózatok kialakulása, valamint elterjedésük nálunk is megfigyelhető, bár időben kicsit lemaradva jelentkező, folyamat.

A bizalom a magyar cégek életében is fontos tényező, de – valószínűleg az eltérő közelmúlt hatására – kicsit más formában jelenik meg. Úgy tűnik, hogy a piaci viszonyok általános megszilárdulásának, vagy tudatos elfogadásának hiánya miatt inkább a személyes referenciákra építenek a gazdaság szereplői. Ebben az „arcos kapitalizmus”-ban (Szepesi B., Szabó - Morvai Á. 2009) már elindult a vállalati hálók elterjedése, mivel egyre többen felismerik az ebben rejlő előnyöket. A hosszú távú üzleti kapcsolatok jelentősége szintén növekszik, de ennek kiépítése, fejlesztése többféle kommunikációs csatornán keresztül valósul meg.

6. IRODALOM

- Abrahamsson, M., Brege S. (1997): Structural Changes in the Supply Chains, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, No. 1, pp. 35-44.
- Bankwall, L., Dubois, A., Torvatn, T. (2009): *Coordinating activities in supply chains across disjunctive firm boundaries*, 25th Annual IMP Conference, Marseille
- Bowersox, D. J. (1978): *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution Management and Materials Management*, Second Edition, Macmillan Publishing Co.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.B. (2002): *Supply Chain Logistics Management*; McGraw Hill
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Helferich, O. K. (1986): *Logistical Management: A Systems Integration of Physical Distribution, Manufacturing Support and Materials Procurement*, Third Edition, Macmillan Publishing Co.
- Chikán, A. (2004): *Vállalatgazdaságtan*, Aula Kiadó Budapest
- Cooper, M. C., Ellram, L. M., Gardner, J. T., Hanks, A. M. (1997): Meshing Multiple Alliances, *Journal of Business Logistics*, 18(1), 67–89

- Doney P.M. , Cannon J.P. (1997): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.61 April, 35-51
- Fletcher K.P. , Peters L.D. (1997): Trust and Direct Marketing Environments: A Consumer Perspective, *Journal of Marketing Management*, n.13, 523-539.
- Ganesan S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship, *Journal of Marketing*, vol.58 n.2 April, 1-19.
- Gelei A. (2002): *Az ellátási lánc menedzsment kérdései*, 27. sz. Műhelytanulmány, Corvinus Egyetem, Budapest
- Geyskens I., Steenkamp J.-B.E.M., Scheer L.K. és Kumar N. (1996), “The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study”, *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp.303-317.
- Håkansson, H., Snehota I. (szerk.) (1995): *Developing relationships in business networks*. London, Routledge
- Hámori B., Szabó K., Derecskei A., Hurta H., Tóth L. (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban, *Közgazdasági Szemle*, LIV. évf., jún., 579–601.
- Lippert, S.K., Davis, M. (2006): A conceptual model integrating trust into planned change activities to enhance technology adoption behavior, *Journal of Information Science*, 32 (5) 2006, 434–448
- Mentzer, J.T. , DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.V., Smith, C.D. (2001): Defining Supply Chain Management; *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, No. 2, 1-25
- Ogden, J.A., Petersen, K.J., Carter, J.R., Monczka, R.M. (2005): Supply Management Strategies for the Future: A Delphi Study, *The Journal of Supply Chain Management*, Summar, pp. 29-48.
- Persson, G., Håkansson, H. (2009): *Organizing for Interaction*. “The Missing Link in Supply Chain Management”, 25th Annual IMP Conference, Marseille
- Piricz N., Mandják T., Zolkiewski, J. (2009): *The problem of matching in the SME sector – A focus on actor bonds*, 25th Annual IMP Conference, Marseilles