

Stratégiai alkalmazkodás B2B kontextusban

Strategic flexibility in B2B context

VILMÁNYI MÁRTON

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar,
vilmanyi@eco.u-szeged.hu

TARJÁNYI MARGIT

Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, tarjanyi.margit@eco.u-szeged.hu

Absztrakt

Tanulmányunkban egy olyan kérdőíves kutatás eredményeit mutatjuk be, mely a hazai vállalkozások stratégiai alkalmazkodási képességét állítja fókuszba, szervezetközi relációban. Kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szervezetek partnerkapcsolatban jelentkező stratégiai rugalmassága miként járul hozzá a szervezetek együttműködésén keresztül a szervezeti siker észleléséhez. A kutatási modell kialakítása során az erőforrás alapú nézőpont, valamint a szervezetek tanulás és tudás alapú elmélete jelentette a kiindulópontot. A vizsgálati kérdés megragadására a B2B relációban felmerülő stratégiai rugalmasság szervezeti gyakorlatait használtuk fel. A kutatás eredményeként többféle vállalati viselkedési mintázatot azonosítottunk, melyek eltérő eredményt hoznak mind a szervezetközi együttműködések, mind a vállalatok észlelt sikeressége tekintetében.

Kulcsszavak: szervezetközi együttműködések, stratégiai rugalmasság

Abstract in English

The main issue of our research is to model enterprises' strategic flexibility from relational point of view in Hungary. Our main question is how strategic flexibility of enterprises can exercise an influence on the perceived success of their relationship and furthermore how strategic flexibility and the perceived relationship success influence the perceived success of the organisation. For our research we used the resource based view and organisational learning and knowledge based theory as starting point. In order to operationalise the investigation problem we used the framework of strategic flexibility in B2B context. In our research we found several behaviour patterns which affected perceived relationship success and organisational success in different ways.

Keywords: organizational cooperation, strategic flexibility

1. Bevezetés

A 2000-es évek óta a szervezetek stratégiai magatartásának vizsgálatában növekvő figyelem irányul a szervezetközi relációk kezelésére. A hálózati gazdaság kibontakozásával párhuzamosan a versenyelőnyök forrásai átvértékelődtek. A birtokolt erőforrások helyett azok elérhetősége és menedzselhetőségük került előtérbe. A szervezetek teljesítményét lényegesen meghatározza az az implicit, vagy explicit hálózat, melynek részeként tevékenykednek. A hálózat az elérhető erőforrásokon, illetve lehetőségeken keresztül befolyásolja a szervezetek stratégiai viselkedését. A hálózatokba - B2B relációban - a szervezetek szervezetközi interakciók mentén, együttműködések keretében integrálódnak, melyek dinamikus természetéből következő állandó átalakulás stratégiai jelentőséggel ruházta fel az együttműködések kezelési képességét. A stratégiai alkalmazkodás, mint erőforrások és lehetőségek realizálása, jelentős mértékben az együttműködési dinamika menedzselési képességének függvénye. A szervezeti sikerességet lényeges módon befolyásolja a szervezetközi együttműködések stratégiai rugalmassága.

Tanulmányunkban egy olyan kérdőíves kutatás eredményeit mutatjuk be, amely a hazai vállalkozások stratégiai alkalmazkodási képességét állítja fókuszba, szervezetközi relációban. Kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szervezetek partnerkapcsolatokban jelentkező stratégiai rugalmassága miként járul hozzá a szervezetek együttműködésin keresztül a szervezeti siker észleléséhez. A vizsgálati modell kialakítása során az erőforrás alapú nézőpont, valamint a szervezetek tanulás és tudás alapú elmélete jelentette a kiindulópontot. A vizsgálati kérdések megfogalmazásakor a B2B relációban felmerülő stratégiai rugalmasság szervezeti gyakorlatait ragadtuk meg. A kutatás eredményeként többféle vállalati viselkedési mintázatot azonosítottunk, melyek eltérő eredményt hordoznak mind a szervezetközi együttműködések, mind a vállalatok észlelt sikeressége tekintetében.

A cikk keretében kiindulásként összegezzük a szervezetközi együttműködések stratégiai szerepét, vizsgálatának alkalmazott nézőpontjait, majd a dinamikus képességek és a szervezeti tanulás nézőpontjából részletezzük a hálózati alkalmazkodás főbb aspektusait. Ez utóbbi eredményekre támaszkodva bemutatjuk kutatásunk során alkalmazott vizsgálati modellünket és eredményeinket, azonosítjuk a kutatási korlátokat és további vizsgálati irányokat.

2. Szakirodalmi áttekintés és módszertan

A szervezetközi együttműködésbe ágyazott hálózati erőforrások specifikus értékkel szolgálhatnak a szervezetek számára (FANG et al., 2014). Specifikus értékkel bírnak, mert a szervezetek egyedi tapasztalatai tükrében heterogének, így a versenyelőny forrásaiként jelenhetnek meg (GULATI, 1999). A hálózati erőforrásokhoz való hozzáférés, illetve azok kiaknázása együttműködésekben keresztül lehetséges (SUTTON - BRADY et al., 2011), melyekkel elérhető versenyelőny négy kategóriába sorolható (DYER – SINGH, 1998): kapcsolat-specifikus vagyon realizálása; értékes tudás cseréje; komplementaritások (erőforrások, képességek, termékek, technológiák) kombinációja; relatíve alacsonyabb tranzakciós költséggel működő irányítási mechanizmus, irányítási struktúra. A szervezetközi együttműködések többlet járadékot teremtenek az abban résztvevők számára, mely nem más, mint a felek által élvezett azon hasznok, melyek az egyedi sajátosságokkal bíró erőforrások kombinációjából, cseréjéből, és együttes fejlesztéséből származnak (LAVIE, 2006).

A hálózati erőforrásokból nyerhető versenyelőny ugyanakkor, stratégiai aspektusból, sokkal inkább egy lehetőségként szemlélhető (GULATI, 1999). Ebből a nézőpontból a szervezet stratégiai fókuszba nem a hálózati kapcsolatok, vagy a szervezeti működés passzív fenntartása, sokkal inkább az optimális hálózati konfigurációk keresése, kialakításuk elősegítése (FANG et al., 2014).

A szervezatközi együttműködések stratégiai aspektusú formálását a szervezetek erőforrás alapú nézőpontjára építve a dinamikus képességek elmélete, illetve a szervezetek tanulás és tudás alapú elmélete írja le (KALE et al., 2002).

Az erőforrás alapú nézőpont kiinduló, tradicionális feltételezései alapján a versenyelőny alapját a szervezetek által birtokolt tökéletlenül mobil és heterogén, változatosan ritka és értékes erőforrások jelentik, melyek közötti interakció és kombináció eltérő értékteremtő képességgel bír (BARNEY, 1991). Az erőforrás alapú nézőpont együttműködésekre, szövetségekre történő kiterjesztése ugyanakkor szükségessé tette az erőforrás fogalmának újraértelmezését. Az együttműködések ugyanis egyrészt hozzájárulnak az erőforrások homogenitásához és mobilitásának növekedéséhez, mely a specifikus versenyelőnyök erodálódását eredményezheti. Más oldalról ugyanakkor lehetővé teszik a megosztott erőforrásokból származó kapcsolati járadék, valamint a nem megosztott partner erőforrásokból származó túlcsoportulási járadék realizálását (LAVIE, 2006).

A szervezetek tanulás és tudás alapú elméletének szervezatközi értelmezése ugyanakkor rámutat, hogy a kapcsolati és a túlcsoportulási járadék együttműködő partnerek esetében akkor realizálható, amennyiben a felek szervezatközi tudásmegosztási rutinokat fejlesztenek. A szervezatközi tudásmegosztási rutin úgy definiálható, mint a szervezatközi interakciók olyan szabályozott mintázata, amely lehetővé teszi a specializált tudás létrehozatalát, újrakombinációját, vagy transzferét. A szabályozott tudásmegosztási rutinokat két részfolyamat erősíti: egyrészt a partner-specifikus abszorptív kapacitás fejlesztése, másrészt a transzparencia (DYER – SINGH, 1998). Amennyiben a szervezetek stabil és ismétlődő cselekvési mintázat formájában foglalkoznak ezekkel az aktivitásokkal, úgy azok szemlélhetők tudás és tanulás –menedzsment rutinokként.

A dinamikus képességek nézőpontjából az együttműködésekben a szervezetek nem csupán egyedi rutinokat, hanem komplex erőforrásokat, képességeket tudnak fejleszteni, melyek a tanulás történeti folyamatából erednek (GULATTI, 1999). E képességek alapjául szolgáló erőforrások (rutinok) az inkrementális (lépésről lépésre történő) tanulásból és a napi tevékenységek finomhangolásából származnak.

A szervezeti képességek fejleszthetők az ilyen inkrementális tanulás ismétlése, vagy kiegészítése által, ha az egyéni, vagy a csoport szintű tudás strukturált, valamint a tanulás folyamata koordinált a szervezeten belül (KALE et al., 2002). A koordinált tanulás mindazon szervezeti folyamatok menedzselését jelenti, amelyek áramoltatják a tudást emberek és egységek között. Ezek az integratív mechanizmusok a szervezeti tanulás fontos színhelyeként működnek, lehetővé téve a kísérletek generálását, tapasztalatok megosztását és a visszajelzés támogatását.

E tapasztalatokat az interaktív partnerkapcsolatokban alkalmazva az együttműködési (dinamikus) képesség azon rutinok, eljárások, gyakorlatok, folyamatok összességéként szemlélhető, melyek segítségével a kapcsolatmenedzsment eredményesen képes megragadni, megosztani, hasznosítani és disszeminálni a szervezatközi együttműködésben jelentkező, múltbeli tapasztalatokkal összefüggő tudást (KALE et al., 2002). Az együttműködés dinamikájának menedzselési képessége egymásra rétegződő rutinokból álló tanulási folyamatként összegezzhető, melyben több kritikus részlem azonosítható (ROSEIRA et al., 2013; OJASALO, 2002; OJASALO, 2004; SUTTON -BRADY et al., 2011; KNIGHT et al., 2005; O'TOOLE – MCGRATH, 2008; MCGRATH, 2008).

Az együttműködés-menedzsment fejlesztésében lényeges szerepet játszik a szervezeti kontextust jelentő (1) hálózat felismerésének (más terminológiában realizálási, vagy hálózat-észlelési) képessége. Mindazon rutinokat, eljárásokat magában foglalja, melyek segítségével a szervezet képes észlelni kapcsolatait és azok jellemzőit egy adott hálózatban. Lényeges további szereppel bír a (2) hálózati pozíció értékelésének képessége. E képesség azon beágyazott szervezeti hozzáértéseket, gyakorlatokat jelenti, melyekkel a szervezetek

információt nyernek az általuk folytatott megoldások megfelelőségéről, a változtatás szükségességéről. A hálózati értékelésre épülő képesség az együttműködés fejlesztése érdekében megvalósított (3) tanulás, mely alternatív kapcsolati tudáshoz, erőforrásokhoz, lehetőségekhez történő hozzáférésként azonosított. Végül a kapcsolati magatartás megváltoztatásában kiemelt szereppel bír (4) az új tudás implementációs képessége, mely az új szervezeti tudás kapcsolati alkalmazásában, az alkalmazkodásban, a közös innovációban játszik szerepet.

2.1 Vizsgálati modell

Annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, a szervezetek partnerkapcsolatban jelentkező stratégiai rugalmassága miként járul hozzá a szervezeti siker észleléséhez Pavlou és El Sawy (2011) dinamikus képességek leírására alkalmazott megközelítését alkalmaztuk. Ennek érdekében a partnerkapcsolatokban jelentkező stratégiai rugalmasságot biztosító dinamikus képesség-elemeket négy képesség-összetevő mentén rendszereztük: észlelési rutinok; értékelési rutinok; tanulási rutinok és integrálási rutinok (1. táblázat).

1. táblázat: Partnerkapcsolati rugalmasság vizsgálati modellje

Dinamikus képesség rutinok általános megjelenése	Stratégiai rugalmasság rutinok megjelenése az együttműködési magatartás megváltoztatásának folyamatában	Kvantitatív vizsgálat során alkalmazott kérdések
Észlelési képesség	Kapcsolati interakciók észlelése	<i>Az együttműködéseinkből származó tapasztalatainkat rendszeresen összegezzük</i>
Értékelési képesség	Kapcsolati befektetések és kapcsolati érték értékelése	<i>Rendszeresen értékeljük, hogy milyen hozadéka van számunkra vevői, szállítói és egyéb kapcsolatainknak</i>
Tanulási képesség	Hálózati kép és észlelt pozíció megváltoztatásának képessége	<i>Rendszeresen vizsgáljuk, hogy milyen a szerepünk (pozíciónk) a vevői/szállítói kapcsolatokban.</i>
Integrálási képesség	Stratégia megváltoztatásának képessége	<i>A szervezet stratégiáját igyekszünk a vevői/szállítói kör elvárásainak megfelelően változtatni.</i>

Forrás: Pavlou – El Sawy (2011) nyomán saját szerkesztés

A partnerkapcsolatokban megvalósított stratégiai rugalmasságot annak a mértékékként definiáltuk, hogy mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerében implementálni. A partnerkapcsolati rugalmasság alkalmazott modellünkben magába foglalja (ROSEIRA et al., 2013; JOHASEN – FORD, 2006; MÖLLER – TÖRRÖNEN, 2003; MÖLLER, 2006; RAVALD – GRÖNGROOS, 1996; ANDERSON- NARUS, 1999; STORBACKA, 1997; FORD et al., 1998; WALTER et al., 2001; ULAGA, 2003):

- a kapcsolati interakciók észlelési képességét: az együttműködések befolyásoló iparág-specifikus tulajdonságok, a vevői, szállítói struktúrák és azok megváltozásának észlelésére alkalmazott rutinok, eljárások, folyamatok összessége;
- a kapcsolati befektetések és a kapcsolati érték értékelését;
- a hálózati kép megváltoztatási képességét: a meglévő hálózati kép új ismerettel való bővítésére, az új információk elosztására, alkalmazhatóságának felismerésére szolgáló rutinok, eljárások, folyamatok összessége;

- a szervezeti stratégia kapcsolat-specifikus adaptációjának, a kapcsolati stratégia megváltoztatásának képességét: az új tudás meglévő működőképességbe való integrálását, a meglévő ismeretekkel való kombinálásának elősegítő eljárások, rutinok, folyamatok összessége.

A vizsgálat megvalósítása során alkalmazott célváltozót, a szervezeti sikert két faktorról modelleztük: az együttműködés észlelt sikerességével és a vállalkozás észlelt sikerességével (a két faktor operacionalizálását a 2. táblázat szemlélteti).

2. táblázat: Észlelt sikeresség faktorainak vizsgálata

Észlelt sikeresség faktorai	Észlelt sikeresség faktorainak megragadása	Kvantitatív vizsgálat során alkalmazott kérdések
Együttműködés észlelt sikeressége	Partnerkapcsolatokkal való általános elégedettség	<i>Elégedettek vagyunk általában a partnerekkel fennálló kapcsolatunkkal</i>
Vállalkozás észlelt sikeressége	Szervezet sikerességével való általános	<i>Elégedettek vagyunk vállalkozásunk eredményességével</i>

Forrás: saját szerkesztés

Tanulmányunkban felvetett kérdések tesztelése érdekében országos reprezentatív mintán történő kérdőíves megkérdezés került lebonyolításra 2015. augusztus 01. és szeptember 30. között.

A Gazdasági Szervezetek Regiszteréből állítottuk elő az alapsokaságot, a célcsoportot reprezentáló véletlen mintát a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) munkatársainak bevonásával vettünk. Az összes kiadható működő gazdasági szervezet leválogatása után, kihagytuk az egyéni, illetve az ismeretlen létszám kategóriájú vállalkozásokat. Szintén nem kerültek be az alapsokaságba azon szervezetek, amelyek felszámolás, csődeljárás, végelszámolás alatt álltak. Az alapsokasággal összevetve azt tapasztaltuk, hogy létszám kategóriára nem illeszkednek a darabszámok, így súlyokat alkalmaztunk. Az előállított minta reprezentatív volt.

A kérdőív összesen 1000 db társas vállalkozás számára került kiküldésre. A kérdőívek kiküldése ugyancsak a KSH munkatársainak bevonásával elektronikus úton történt. A kitöltésre két hét állt rendelkezésre, a kérdőív kitöltésére a vállalkozás gazdasági döntéshozóit kértük. A középpontba állított jellemzők mérése 6 fokozatú Likert skála mentén történt. A kérdőívet 312 társas vállalkozás küldte vissza, mely 30%-os válaszadási arányt jelentett. Összesen 251 vállalkozás válaszolt valamennyi vizsgált kérdésünkre, így ők jelentik a vizsgálati mintánkat.

A stratégiai szintű rugalmasság faktorainak az észlelt kapcsolati sikerességre, valamint az észlelt vállalkozási sikerességre gyakorolt a befolyásoló erejét a vizsgálat feltáró jellegéből következően PLS útelemzéssel vizsgáltuk (KAZÁR, 2014).

3. Eredmények

A vizsgálat során a stratégiai szintű dinamikus képességeket – az 1.sz. táblázatban megjelenített vizsgálati modellnek megfelelően – négy tényező, míg a szervezetek közti kapcsolatok és a szervezetek észlelt sikerességét egy-egy tényező mentén értékeltük (a 2.sz. táblázatban feltüntetett módon).

Az értékeléshez a PLS útelemzés módszerét alkalmaztuk, melynek eredményeit az 1. ábra foglalja össze. Az ábrán látható eredmények három markánsan megjelenő összefüggésre világítanak rá:

- Egyrészt a stratégiai rugalmasságot leíró tényezők között erős kapcsolat tapasztalható: a hálózati kép észlelés jelentősen (0,642) befolyásolja a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése befolyásolja a tanulás dimenziót (0,712), míg a tanulás befolyásolja az integrációt (0,531). A hálózati kép észlelése 44%-ban magyarázza a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése 50%-ban magyarázza a tanulást, míg a tanulás 28%-ban magyarázza a stratégia megváltoztatását. A kapott értékek jól tükrözik az észlelés, értékelés, tanulás és integrálás, mint összefüggő kategóriák közötti erős kapcsolatot.
- A stratégiai rugalmasságot leíró tényezők és az együttműködések észlelt sikeressége között gyenge kapcsolat (9-18%) figyelhető meg, melyek közül a hálózati kép értékelése esetében fordított hatás (-17%) érvényesül, azaz a hálózati kép értékelés ellentétesen befolyásolja a kapcsolati sikerességet. Összességében a négy tényező magyarázó ereje azonban csekély, 7%.
- Az együttműködések sikeressége hatással van (0,22) a szervezetek sikerességére, azonban magyarázó ereje nagyon kicsi, 5%.

1. ábra: Együttműködések stratégiai rugalmassága és szervezeti sikeresség viszonya



Forrás: saját szerkesztés

Vizsgálatunk II. ütemében a mintánkat két részre osztottuk (3. táblázat). A válaszok alapján kialakítottunk egy ún. Optimista (pozitív/inkább elégedettebbek) és egy ún. Pesszimista (negatív/ inkább elégedetlenebbek) csoportot. Az Optimista csoportba soroltuk mindazon válaszadókat, akik mind a két vizsgált kérdés esetében inkább elégedettek. Míg a Pesszimista csoportba azokat a válaszadókat soroltuk, amelyeknél a válaszadók kevésbé elégedettek mind a partnerkapcsolatokkal, mind a szervezet teljesítményével. A vizsgálat keretében kizárólag azon vállalkozások észlelését vizsgáltuk, amelyek valamennyi kérdésre válaszoltak.

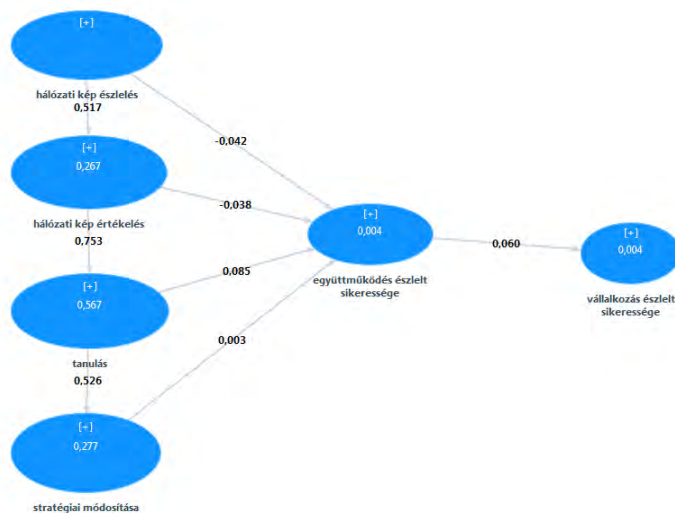
3. táblázat: Minta bontása „Optimista” és „Pesszimista” csoportra

		Elégedettek vagyunk általában a partnerekkel fennálló kapcsolatokkal						Összesen
		egyáltalán nem	nem igaz	inkább nem	inkább egyetértek	egyet- értek	teljes mértékben egyetértek	
Elégedettek vagyunk a vállalkozás Eredményes-ségével	egyáltalán nem	1	0	3	4	10	1	19
	inkább nem	2	3	8	11	18	4	46
	inkább igen	1	1	4	36	57	26	125
	teljes mértékben	1	1	4	11	27	17	61
Összesen		5	5	19	62	112	48	251

Forrás: saját szerkesztés

A két mintacsoport értékeléséhez szintén a PLS útelemzés módszerét alkalmaztuk, melynek eredményeit az 2. és 3. ábra foglalja össze.

2. ábra: Stratégiai képesség és szervezeti sikeresség viszonya az Optimista csoport esetében



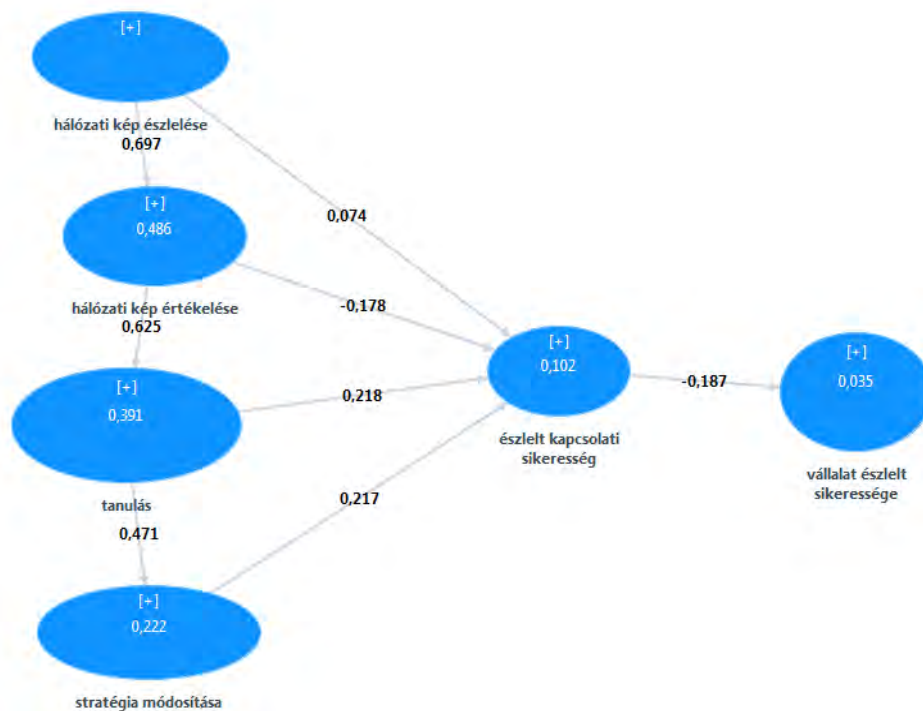
Forrás: saját szerkesztés

Az Optimista csoport eredményei estében elmondható összefüggések:

- Hasonlóképpen, mint a teljes minta esetében a stratégiai rugalmasságot leíró tényezők között erős kapcsolat tapasztalható. A hálózati kép észlelés jelentősen (0,517) befolyásolja a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése befolyásolja a tanulás dimenziót (0,753), míg a tanulás befolyásolja az integrációt (0,526). A hálózati kép észlelése 27%-ban magyarázza a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése 57%-ban magyarázza a tanulást, míg a tanulás 28%-ban magyarázza a stratégia megváltoztatását.

- A stratégiai rugalmasságot leíró tényezők és az együttműködések észlelt sikeressége között a teljes mintánál gyengébb kapcsolat figyelhető meg, melyek közül már nem csak a hálózati kép értékelése (-0,038) esetében, hanem a hálózati kép észlelése (-0,042) esetében is fordított hatás érvényesül, azaz ellentétesen hatnak a kapcsolati sikerességre. A fordított hatás azonban kisebb mértékű, mint a teljes minta esetében, ahol -0,172 az érték. Összességében a négy tényező magyarázó ereje azonban csekély, 4%.
- Az együttműködések sikeressége az Optimista csoport esetében hatással van (0,22) a szervezetek sikerességére, azonban magyarázó ereje rendkívül alacsony, 4%.

3. ábra: Stratégiai képesség és szervezeti sikeresség viszonya a Pesszimista csoport esetében



Forrás: saját szerkesztés

A Pesszimista csoport, azaz akik nem vagy kevésbé elégedettek mind a vállalkozásuk sikerességével, mind pedig a partnerekkel fennálló kapcsolatokkal, esetén az olvasható le, hogy

- Hasonlóképpen, mint a teljes minta és az optimista csoport esetében a stratégiai rugalmasságot leíró tényezők között erős kapcsolat tapasztalható. A hálózati kép észlelés jelentősen (0,697) befolyásolja a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése befolyásolja a tanulás dimenziót (0,625), míg a tanulás befolyásolja az integrációt (0,471). A hálózati kép észlelése 49%-ban magyarázza a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése 39%-ban magyarázza a tanulást, míg a tanulás 22%-ban magyarázza a stratégia megváltoztatását.
- A stratégiai rugalmasságot leíró tényezők és az együttműködések észlelt sikeressége között gyenge kapcsolat figyelhető meg, hasonlóképpen a teljes mintához. Ellentétes hatás csak a hálózati kép észlelése (-0,178) esetében jelenik meg, azaz a hálózati kép észlelése ellentétesen hat a kapcsolati sikerességre. Összességében a négy tényező magyarázó ereje 10%.

- Ami eltérés az előző két (teljes minta és Optimista) csoport válaszaihoz képest, hogy a kapcsolatok sikeressége fordítottan hat a szervezetek sikerességére (-0,187), azonban magyarázó ereje nagyon kicsi, 3,5%.

4. Összefoglalás

A bemutatott kutatás két fontos célt valósított meg: egyfelől kísérletet tett a dinamikus stratégiai képesség vizsgálatára, másfelől pedig megvizsgálta, hogy a stratégiai szintű dinamikus képesség miként hat a kapcsolati sikeresség megítélésére és a szervezeti siker megítélésére.

A kutatás alapján elmondható, hogy a dinamikus stratégiai képesség B2B szituációban jól modellezhető képet mutat. Az eredmények jelzik, hogy a dinamikus stratégiai képesség vizsgált jellemzői (hálózati kép észlelése, értékelése, a tanulás és a stratégia módosítása) jelentős hatással vannak egymásra.

Ugyanakkor a dinamikus stratégiai képesség B2B szituációban rendkívül gyengén befolyásolja mind a szervezetek észlelt sikerességét, mind az együttműködések észlelt sikerességét. A dinamikus stratégiai képesség tényezői közül a hálózati kép észlelése és értékelése sok esetben ellentétesen befolyásolja az észlelt együttműködési sikerességet.

Azon szervezeteknél, amelyek elégedetlenebbek mind az együttműködésekkel, mind saját teljesítményükkel, a stratégia megváltoztatásának képessége erősebben determinálja az együttműködések észlelt sikerességét, de az észlelt kapcsolati sikeresség ellentétesen befolyásolja a vállalkozás észlelt sikerességét. Azaz önmaga teljesítményével és együttműködéseivel elégedetlenebb szervezetek esetén, amennyiben kapcsolataival elégedetlenebb, akkor saját teljesítményével elégedettebb és fordítva.

A vizsgálati eredmények ugyanakkor számtalan kérdést is felvetnek és további kutatási irányokat jelenthetnek:

- a stratégiai képességek mellett az együttműködések folyamatai, erőforrásai és egyéb jellemzői (így például annak minősége) megváltoztatásának képessége miként hat a kapcsolati sikerességre és a szervezetek sikerességére;
- az együttműködések sikeressége miként befolyásolja a szervezetek sikerességét;
- mi lehet az oka, hogy az elégedetlenebb szervezetek esetében fordított hatás jelentkezik a kapcsolatok sikeressége és a szervezeti teljesítmény között.

A vizsgálat jelentős korlátjaként összegezhető, hogy bár dinamikus jelenséget állít középpontba, egyetlen mérés tapasztalataim keresztül jelentkező eredményeket szolgáltat, ugyanakkor jó kiindulópontot szolgáltat további, longitudinális vizsgálatok elvégzéséhez.

Irodalomjegyzék

- Anderson, J. C. - Narus, J. A. (1999): Business market management, Understanding, creating and delivering value, New Jersey, Prentice Hall 1999.
- Barney J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1. p. 99–120.
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: Cooperate strategy and sources of interorganisational competitive advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 4. p. 660-679
- Fang, Gang – Ma, Xiang Yuan – Ren, Liqin – Zhou, Qing (2014): Antecedents of Network Capability and their effects on innovation performance: An empirical test of hi-tech firms in China, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 23. No. 4. p. 436-452.
- Ford, D. - Gadde, L.E. - Hakansson, H. - Lundgren, A. - Snehota, I. - Turnbull, P. -Wilson, D. (1998): Managing business relationships, Chichester, John Wiley
- Gulati, R. (1999): Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation, *Strategic Management Journal*, Vol. 20. p. 397-420.

- Kale, Prashant –Dyer, Jeffrey H. – Singh, Harbir (2002): Alliance Capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, Vol. 23. p. 747-767
- Johansen, R. E. – Ford, D. (2006): Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. *Industrial Marketing Management* Vol. 35. p. 1002-1015.
- Kazár, K. (2014): A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. *Statisztikai Szemle*, 92, 1, 33-52. o.
- Knight, L. – Harland, C. – Walker, H. – Sutton, R. (2005): Competence requirements for managing supply in interorganizational networks . *Journal of Public Procurement*, Vol. 5. No. 2. p. 210-234
- Lavie, D. (2006): The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, Vol. 31. No. 3. p. 638-658.
- McGrath, H. (2008): Developing a Relational Capability Construct for SME Network Marketing Using Cases and Evidence from Irish and Finnish SMEs. Waterford Institute of Technology.
- Möller, K. - Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potencial. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 2. p. 109-118.
- Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35. No. 8. p. 913-924.
- O'Toole, T. – McGrath, H. (2008): Implementing a Relational Capability Framework through an SME Network. *24th IMP-conference in Uppsala, Sweden*
<http://impgroup.org/uploads/papers/6736.pdf>,
- Ojasalo, J. (2002): Key Network Management. *18th IMP Conference in Perth, Australia*
<http://impgroup.org/uploads/papers/4200.pdf>
- Ojasalo, J. (2004): Key Network Management. *Industrial Marketing Management*. Vol. 33. No. 3. p. 195-205
- Pavlou, P. A. – El Sawy, O.A. (2011): Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, Vol. 42. No. 1. February, p. 239-273.
- Ravald, A. - Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 30, No.2. pp.19-30.
- Roseira, C. – Brito, C. – Ford, D. (2013): Network pictures and supplier management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 p. 234–247.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13. No. 5. p. 479-492.
- Sutton-Brady, C. – McGrath, H. – O'Toole, T. (2011): The Evolution of Network Capability in an SME Context, *27th IMP Conference in Glasgow, Scotland*,
<http://impgroup.org/uploads/papers/7644.pdf>
- Ulaga, W. (2003): Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 8. p. 677-693.
- Walter, A. - Ritter, T. - Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. p. 365-377.