

# Szervezetek közötti együttműködések és marketingjük – különös tekintettel a beszállító-vevő kapcsolatokra

*Co-operation between organizations and its marketing- especially the customer - supplier relations*

PAPP ADRIENN

Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Marketing és Turizmus Intézet, marpa@uni-miskolc.hu

## **Absztrakt**

Napjaink gyorsan fejlődő piacain egyre nehezebben tudnak a vállalatok versenyelőnyhöz jutni. Ennek egyik feltétele, hogy a vállalat képes legyen az innovációra. A vevő-beszállítói kapcsolatok fejlődése lehetővé tette, hogy a vevő – kihasználva beszállítója erőforrásait – versenyelőnyre tegyen szert beszállítója segítségével. Ehhez ismernünk kell a közös értékteremtéshez szükséges beszállítói tulajdonságokat (technikai, kapcsolati), az együttműködések megvalósulásának formáját és gyakoriságát is. A beszállító számára a részvétel a vevői innovációs folyamatban előnyt jelenthet versenytársaival szemben, így mindkét fél profitálhat a kapcsolatból. Tehát ahhoz, hogy megértsük a beszállító hozzájárulását a vevői innovációs folyamathoz, három szinten kell vizsgálódnunk: vállalati, diadikus és hálózati szint.

*Kulcsszavak: vevő – beszállító kapcsolat, innováció, közös értékteremtés, beszállító innovációs értéke*

## **Abstract in English**

In today's rapidly evolving markets, it is becoming more difficult to obtain competitive advantage for companies. There is a condition that the company is able to deliver innovation. The customer-supplier relationship development allowed customer – taking advantage of using supplier resources – to gain a competitive advantage. We need to know the supply characteristics (technical and relational) for value co-creation, form and frequency of the cooperation being provided. For suppliers, participation in the customer innovation process will be a competitive advantage over its competitors, so both parties will benefit from the relationship. So in order to understand the supplier's contribution to customer innovation process we should examine three levels: corporate level, dyadic level and network level.

*Keywords: customer-supplier relationship, innovation, value co-creation, innovation, supplier value*

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évek gazdasági és ipari környezetének fejlődése indokoltá tette a kapcsolati marketing, az együttműködések, és a hálózatok fontosságának és létezésének vizsgálatát. A megfigyelések során kiderült, hogy a beszerzési folyamat döntései összetettek, a döntések kategorizálhatók, a kapcsolati tőke értéke egyre fontosabb (HAKANSSON, 1982). A globalizálódó, növekvő versenyintenzitású piacokon csak a kreatív piaci megoldások, tudás intenzív termékek, hatékonyan működő vállalati szervezetek biztosíthatják a sikert. (COOPER-EDGETT 2009, LOOCK-STEPPELER 2010) A nyílt innováció elmélet összekapcsolja és megerősíti ezt a két megállapítást. A nyitott innováció (open innovation) fogalma arra utal, hogy az innováció sokszor másokkal együttműködve hozhat leginkább eredményeket. A közös értékteremtés (value co-creation) koncepció részét képezi az innováció, az együttműködések és a marketing összekapcsolása.

A vevőkapcsolati szemlélet fejlődése és újra felfedezése, újradefiniálása, az egyedi szükségletek elterjedése segítette a marketing gyakorlatot és elméletet ahhoz, hogy a vevőre és partnerekre egyfajta információ és tudásbázisként tekintsenek.

Az erőforrás-alapú szemlélet szerint, a vállalatok differenciálásának alapja a cég egyedi erőforrás bázisa, amelyek nem utánozhatóak a versenytársak számára. (BARNEY, 1991; DIERICKX-COOL, 1989) Erőforrásoknak tekintjük a készségeket és az immateriális erőforrásokat. (EISENHARDT MARTIN, 2000; WINTER, 2003) Továbbá egyéb erőforrások is megtalálhatóak a szervezeten kívül, partnerségek és szövetségek képében. (LAVIE, 2006; ZOLLO et al., 2002) Az integráció és együttműködés a külső partnerekkel előnyös lehet a cégek számára az innovációs folyamatban. (GEMÜNDEN et al., 1996) A vállalat be van ágyazva a potenciális partnereinek hálózatába és annak innovációs folyamatába, így az innovációt hálózati szemszögből kell értelmezni. (DYER-NOBEOKA, 2000; GEMÜNDEN et al., 1992). A vállalati kompetenciákat megvizsgálva, az innovációt a technológiai kompetencia mellett a hálózati kompetencia is nagyban elősegíti (GEMÜNDEN, 2003, PISKÓTI, 2016). Így fontos megvizsgálunk a különböző stakeholderekkel való együttműködések, a közös értékteremtés (value co-creation) hatását az innovációra, innovációs típusokra.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

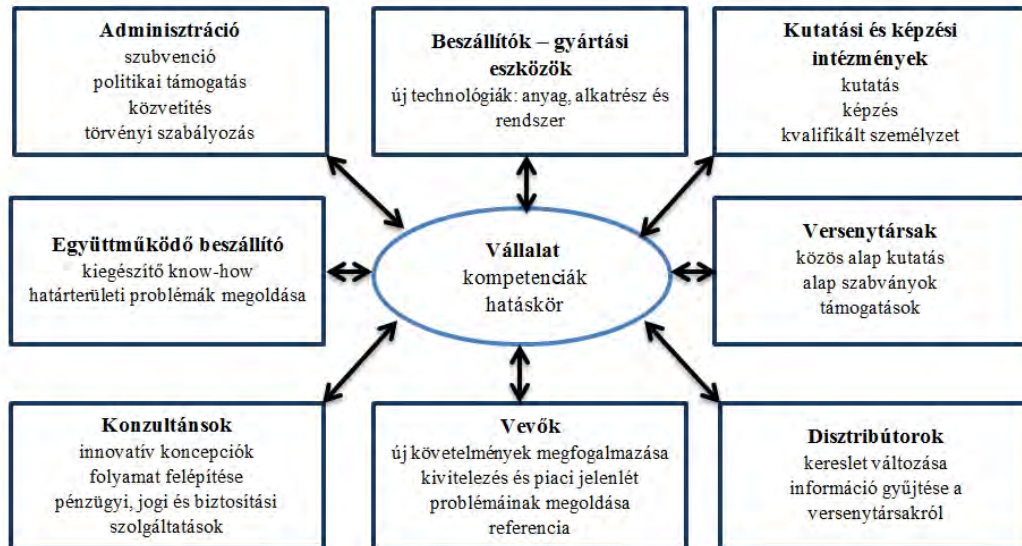
Az 1. ábrán az innovációs partnerek és a közreműködésük látható. A vállalati kapcsolatok és együttműködések egyfajta vállalati kompetenciának tekinthetők, ugyanis megkülönböztethetünk technológiai és hálózati kompetenciákat. (GEMÜNDEN, 2003) Egy 2014-es MMSZ-MIM kutatás szerint, amely a magyarországi helyzetet méri fel, a vevőkkel és beszállítókkal való együttműködés a legintenzívebb. A vevőkkel és a beszállítókkal való együttműködések innovációra gyakorolt sikerét tekintve is az mondható el, hogy jelenleg ezek az együttműködések vannak a legnagyobb hatással az innováció sikerére. (PISKÓTI, 2016)

Az együttműködési stratégiák, szervezeti logika és felépítés, valamint az egyénre szabott azonnali válaszok mind olyan tényezők, melyek közvetlen hatást gyakorolhatnak a value co-creationre és az innovációra. Az információ, a tudás és a kompetenciák a legfontosabb forrásai az innovációnak és az értékteremtésnek, így az együttműködések váltak a legfontosabb vezérfonallá. (JOHANNESSEN-OLSEN, 2010)

A beszállítók innovációs képessége kulcsfontosságú érték a vállalatok számára (AZADEGAN-DOOLEY, 2010, LIKER-CHOI, 2004, MÖLLER-TÖRRÖNEN, 2003). Sok potenciális innovációs partnert különböztethetünk meg, és ezekből a kapcsolatokból több típusú innovációs eredmény jöhet létre. Von Hippel (1988) volt az egyik első, aki megállapította, hogy az innovatív termék ötleteknek az elsődleges forrásai az ügyfelek és a beszállítók. Már nem csupán a működési teljesítmény maximalizálása a fontos, az innovációs potenciált keresik a vállalatok, hogy e képesség által értéket teremtsenek a vevőiknek

(KIBBELING, 2010, QUINN, 2000) Chesbrough (2003) nyílt innovációs elméletében is kiemelte, hogy a szállító vállalatok növekvő hatásköre, befolyása is jelentős mértékben hozzájárult a nyílt innováció térnyeréséhez.

**1. ábra: Innovációs partnerek és közreműködésük**



*Forrás:* Ritter, T.-Gemünden,H-G.(2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents Journal of Business Research Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755

A beszállítókkal való kapcsolatok, együttműködések (buyer-supplier relationship) fontosak a vállalat számára. A beszállítókkal való kapcsolatok fontosságára az 1980-as években figyeltek fel, ami a japán autó és elektronikai cégek sikerével kezdődött. Úgy gondolták, hogy a siker egyik kulcsa a beszállítókkal való szoros kapcsolat volt. (SAKO 1998; LIKER et al., 1996)

A legtöbb tanulmány egyetért abban, hogy a szállítók érintőleges, névleges bevonása nem garantálja az innovációs teljesítmény tényleges javulását (FREYTAG et al., 2012; LIKER et al., 1996). A rosszul kiválasztott szállító (számunkra nem megfelelő képességekkel rendelkező) alacsonyabb innovációs teljesítményhez vagy akár üzleti sikertelenséghez vezethet (ZSIDISIN- SMITH, 2005). A vevő cégek növelhetik innovációs teljesítményüket, ha a leginnovatívabb szállítókkal működnek együtt. Természetesen, ezek a szállítók nem tudnak minden vevőjüknek ugyanolyan erőforrásokat biztosítani (GULATI et al., 2000). Így, ha a versenyző cégek ugyanannak a szállítónak az innovativitására támaszkodnak, nagyon nehéz lesz versenyelőnyhöz jutniuk a közös szállítói láncon keresztül (DYER- HATCH, 2006). A szállító és vevő cég közötti kölcsönös kapcsolat és elkötelezettség nélkül, a cégek elveszíthetik a szállítóktól származó innovációs járulékot és ezáltal a versenyelőnyt is (TAKEISHI, 2001). Ahhoz, hogy megkapjuk a szállítói hálózattól származó innovációs értéket, a vevő vállalatoknak tudnia kell, hogy mely szállítókkal kell együttműködniük, milyen szállítói képességekre kell odafigyelni, milyen kapcsolatot kell kialakítani, ehhez milyen marketing képességekre van szükség.

Az IMP szakirodalomban meghatározásra került néhány elméleti keret, mely használható az innovatív beszállítók beazonosítására. (SCHIELE, 2006, HÅKANSSON-SNEHOTA, 1995; WALTER et al., 2001)

A beszállítókkal ápoltságok fontosságát, azok bevonását a vállalati folyamatokba mutatja, hogy a versenyelőnyre (termék minőség, főbb költségek, szállítási megbízhatóság, folyamat rugalmassága, vevőszolgálat), illetve annak egyes elemeire ugyanolyan hatással

vannak, mint a vevők bevonása a folyamatokba. A szerzők munkájában nem szerepelt az innováció, mint versenyelőny elem, de fontosnak tartottam ezzel a kiegészítéssel szemléltetni a kimenetelt, az eddig felsorolt szakirodalom alapján. A vevőre és beszállítókra erőforrásként tekintenek, melyek növelhetik a vállalat képességeit, ezáltal pedig a versenyelőnyüket. (FENG et al., 2010)

A beszállító számára, a részvétel a vevői innovációs folyamatban előnyt jelenthet versenytársaival szemben. Már korán felismerték, hogy az üzleti kapcsolatok terén csak a hosszú távú kapcsolatok, együttműködések vezethetnek ilyen kimenetelhez (DWYER et al., 1987; HÅKANSSON, 1982). Több kutatás is próbálta megmagyarázni az együttműködések és társadalmi aspektusok közötti összefüggéseket, mint az elkötelezettség, az elégedettség, a hosszú távú orientáció, és a bizalom (ANDERSON-WEITZ, 1992). Ezen tényezők váltak a kapcsolati marketing alapjaivá, valamint kulcs fontosságú változókká az üzleti partnerek interakcióiban (MORGAN-HUNT, 1994). A hálózati képességek vizsgálata, valamint ennek hatása a vállalati sikerre (WALTER et al, 2006), valamint az innovációt elősegítő - technológiai kompetencia mellett - hálózati kompetencia váltak a kutatások középpontjává (GEMÜNDE, 2003, PISKÓTI, 2016).

Azt, hogy szállító mennyire lesz innovatív, alapvetően ez a két képesség határozhatja meg. A beszállítói innovativitást egyrésztől meghatározzák a vállalat technológiai képességei, az üzleti tapasztalat, export intenzitása, a vállalat mérete, a vállalat múltja. A hálózati képességek sorában nagy befolyással bírhat a vevő vállalat hozzáállásán, a közös fejlesztéseken, illetve a kooperációs képességeken (INEMEK-MATTHYSSENS, 2010). Természetesen maga az ipari hálózati struktúra is meghatározó lehet a partnerek kapcsolatában, mint például a tudásvezérelt irányítás foka a vertikális hálózatokban (NOBEOKA et al., 2002, VON HIPPEL, 1998), a hatalma és a státusza a csere partnernek (KANG et al., 2009), az egymásra utaltság (GULATI- SYTCH, 2007).

### **3. Kutatási probléma**

A vevő- beszállítói kapcsolatok fontos forrásai az innovációnak (WALTER et al., 2001; YOUNG et al., 2009). Az is bizonyított, hogy széles körben értelmezhetőek az innovációs eredmények (SONG-DI BENEDETTO, 2008; SOOSAY et al., 2008). A beszállítói kapcsolatok hatásának vizsgálata fontos szempont, hiszen a legtöbb kutatás a kapcsolat előnyeit emeli ki, azonban a kockázatokat, hátrányokat nem. Az együttműködések fokozhatják a piaci sikert, de ezek az együttműködések szükséges rosszként jelennek meg a vállalat életében?

A vevő – beszállítói kapcsolatok egyik tulajdonsága, hogyha hatékony együttműködést szeretnének elérni a partnerek, akkor szoros kapcsolatra van szükség. Ezek a kapcsolatok sok erőforrást vesznek igénybe, így a vevők egy, vagy kevés beszállítóval tartják a kapcsolatot. Ennek hátránya, hogy a vevő egyre inkább a beszállítótól fog függni, és a szállító akadályozhatja a vevő működését (ZSIDISIN- SMITH, 2005).

A szakirodalom leginkább a szállítók tulajdonságaival foglalkozik, kiemelve a technológiai, műszaki jellemzőket, melyek mérhetőek. (PARK-KRISHNAN, 2001). De nem csak a műszaki jellemzők határozhatják meg a kapcsolatot, illetve annak sikerességét. Croom (2001) szerint az együttműködési attitűd is fontos feltétel. A szállító rendelkezhet innovatív képességekkel, azonban ha nem akar igazán együttműködni, ezen képességek nem használhatóak ki hatékonyan.

Ahhoz, hogy tudjuk, a beszállító hogyan és mennyire járulhat hozzá a vevő innovációs folyamatához, meg kell határozni a vevő kapcsolati jellemzőit is (AZADEGAN et al., 2010; CROOM, 2001; SCHIELE, 2006).

A folyamat menedzsment rendszerek és képességek közvetlenül javítják a vállalat innovációs teljesítményét (SALOMO et al., 2007). Mások a folyamatok formalizálásában, előre

meghatározott mérföldkövek és fontossági célok megfogalmazásában látják az innovációs teljesítmény magyarázatát (SCOTT-YOUNG, SAMSON, 2008). Továbbá azt is kimutatták, hogy magasabb szintű projekt menedzsment képességek magasabb értéket eredményezhet az új termék innovációkban (ETHIRAJ et al., 2005). Azonban ezek a megállapítások teljesítmény méréseken alapulnak, és nagyrészt figyelmen kívül hagyják a marketing képességeket.

Ahhoz, hogy a vevő vállalat versenyképes tudjon maradni, az innovációs szükségleteit ki tudja elégíteni, meg kell tanulnia a beszállítóval együttműködve értéket teremteni.

**1. táblázat: Szakirodalmi összefoglaló a kutatási modell megalapozására**

<i>Vizsgálati szint</i>	<i>Tulajdonságok</i>	<i>Szerző</i>
<b>Vállalati szint</b>	<b>Technológiai</b>	Park és Krishnan, 2001
	Innovációs képesség	Quinn, 2000, Inemek és Matthyssens, 2010, Kibbeling, 2010,
	Vállalati menedzsment tényezők,	Petroni és Panciroll, 2002, Ethiraj et al., 2005, Salomo et al., 2007,
	K+F kiadások	Ulaga és Eggert, 2006
	Specializáció	Warti és Liker, 1999 Podhasoff et al., 2003
	<b>Kapcsolati (Hálózati)</b>	Croom, 2001; Schiele, 2006, Walter et al, 2006. Azadegan et al., 2010;
	Vásárlói státusz	Ganesan, 1994
	Beszállító fejlődési programja	Kocabasogin és Suregh, 2006, Scott-Young, Samson, 2008
	Vevő beszállítótól való függése	Felde, 2004 Corsten és Felde, 2005
	Beszállító elvárásai	Kocabasogin és Suregh, 2006
Együttműködési attitűd	Croom, 2001	
<b>Diadikus szint</b>	Együttműködés szorossága, motivációi	Håkansson, 1982, Dwyer et al., 1987; Liker et al., 1996, Sako 1998; Zsidisin és Smith, 2005, Gulati és Sytch, 2007, Kang et al., 2009, Freytag et al., 2012,
<b>Hálózati szint</b>	Beszállító erőforrásainak (hálózatainak) kihasználása	Von Hippel, 1998 Nobeoka et al., 2002, Möller-Törrönen, 2003, Ritter és Gemünden, 2003, Liker-Choi, 2004, Azadegan-Dooley, 2010 Gao et al., 2015
	Beszállító hozzájárulása a vevői innovációs folyamathoz	Krause, 2001, Walter et al., 2001;

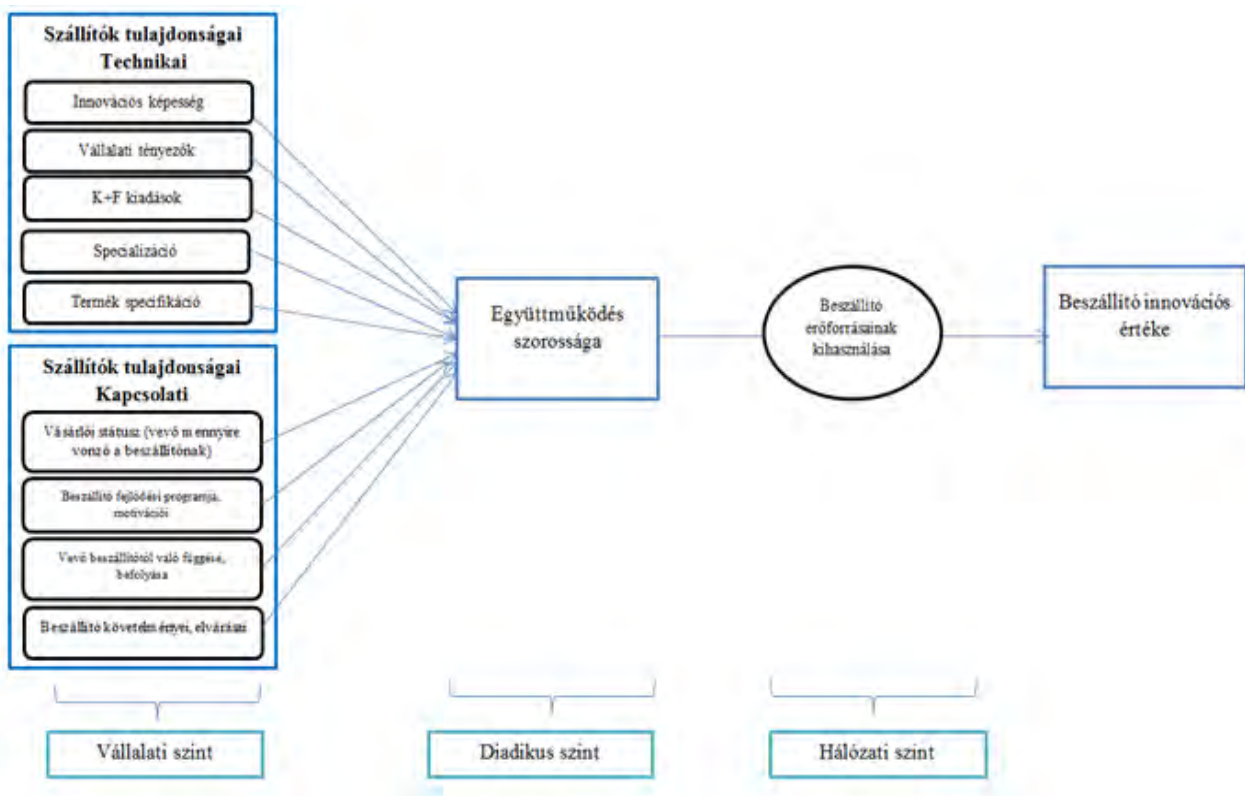
		Song és Di Benedetto, 2008 Soosay et al., 2008, Young et al., 2009, Feng et al., 2010 Bellamy et al., 2014 Piskóti, 2016
--	--	---

*Forrás:* Saját szerkesztés

#### 4. Módszertan, kutatási célok és kiindulási kutatási modell

Kutatásom célja az innovációt elősegítő beszállítói-megrendelői kapcsolatoknak a feltérképezése vállalati, diadikus és hálózati szinteken, melyet a 2. ábrán szemléltetek. Azon tulajdonságoknak és képességeknek a beazonosítása a beszállítói részről, a megrendelő szemszögéből, amelyek a legideálisabb kapcsolathoz vezethetnek, mely fokozza a vevő vállalat innovációs kimenetelét.

**2. ábra: Kiindulási kutatási modell**



*Forrás:* saját szerkesztés

A kiindulási kutatási modellem igazolására, egy mélyinterjú sorozatot, majd egy kérdőíves vállalati megkérdezést tervezek az autó-, és gépipari (medium tech) szektorban. A választásom azért esett erre a szektorra, mert a beszállító-vevő kapcsolatokkal foglalkozó szakirodalmak is ezen piacon vizsgálódnak, másodsorban a Magyarországi K+F költségek is jelentősek ebben az iparágban. Az adatgyűjtés megtervezése során Ulaga és Eggert (2006) kutatópáros javaslatait megfogadva, a válaszadó vállalatot megkérem, hogy két kérdőívet töltsenek ki két beszállítójával való kapcsolatra vonatkozóan, az alapján, hogy az egyikkel a kapcsolat nagyon jól működő, sikeres, még a másik kapcsolat csalódást okozott. A modell

felállításban segítségemre volt a szakirodalom tanulmányozása, melyet az 1. táblázatban szemléltetek, valamint egy szakértői interjú sorozat, melyet akadémiai és gyakorlati szakemberekkel való beszélgetések során leszűrt tények és problémák alapoztak meg.

A modellem (2. ábra) a beszállító – vevők között megvalósult együttműködéseket vizsgálja, vállalati, diadikus és hálózati szinten. A vállalati szinten a beszállító technikai és kapcsolati tulajdonságait vizsgálom. A tulajdonságok megfogalmazására a Pulles-Veldman-Schiele (2012) kutatócsoport eredményeit vettem alapul. A technológiai és hálózati képességek közvetlenül hatnak az együttműködés szorosságára, mely a ténylegesen megvalósult együttműködések megjelenési formáját, gyakoriságát mutatja meg. Az együttműködések során a vevő vállalat megpróbálja kihasználni a beszállító erőforrásait, hálózatait. Ezek összessége hatással van a beszállító innovációs értékére, mely alatt a beszállító hozzájárulását értem a vevő innovációs folyamatához azáltal, hogy megosztja és hozzáférhetővé teszi erőforrásait. Tehát megvalósult, realizált értékről beszélünk a vevő vállalat számára, ellentétben Barney (1991) megfogalmazásával, aki lehetséges, potenciális értéket ért alatta.

## 5. Összefoglalás

A kutatásom célja, hogy jobban érthetővé és meghatározhatóvá tegyem az innováció létét az üzleti hálózatokban. Az IMP szakirodalom már a kezdetekkor megemlítette az innovációs kimenetel jelentőségét a vevő-beszállító kapcsolatokban. (HAKANSSON – SNEHOTA, 1995, WALTER et al., 2001). A tanulmány azon szakirodalmak logikai összegzését tűzte ki célul, melyek a beszállítók és erőforrásaik bevonását értelmezik a vevői innovációs folyamatba, megfogalmazva ezzel egy beszállítói innovációs értéket a vevő számára.

A vállalat számára az egyik legfontosabb innovációs partner – a vevő mellett - a beszállító (FENG et al., 2010, PISKÓTI et al., 2013). A hálózati együttműködésekkel foglalkozó kutatások egyre inkább fókuszálnak a vevő-beszállító kapcsolatokra. A legtöbb tanulmány pozitív hatásokról számol be a beszállító bevonásáról a vevői innovációs folyamatba. A megrendelő cégek innovációs képességei egyre inkább függenek a beszállítóik képességeitől és erőforrásaitól. (NARASIMHAN, 2013). Ezért nagyon lényeges pont a megfelelő beszállító kiválasztása. A kiválasztási folyamatot megkönnyítheti egy értékelő rendszer, mely beszállítókra és kapcsolatokra levetítve megfogalmaz egy beszállítói innovációs értéket. Ehhez szükség van a beszállító vállalat technológiai és hálózati tulajdonságainak az ismeretére, és hogy ezeket a képességeket hogyan tudja használni az együttműködések megvalósulásánál, illetve az egymás erőforrásainak kihasználása, felhasználása hogyan segít hozzá a közös értékteremtéshez, innovációs előre menetelhez, és ez által a versenyelőny megszerzéséhez.

A következő kérdésekre keresem a választ: A vevő vállalat hogyan tud az eladói szerepkör után a vevői szerepkörben szerepelni? Milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie a beszállítóknak? A vevő-beszállítói kapcsolatokra mi a jellemző? Milyen az ideális, piaci sikert fokozó kapcsolat, együttműködés? A kapcsolatnak mik az előnyei és hátrányai? Az előnyök milyen esetben lesznek nagyobb súlyban? Hogyan tudja a vevő vállalat használni a beszállító vállalat erőforrásait? A beszállító hogyan tud kapcsolódni a vevő innovációs folyamataiba?

Kutatásom azt a nézetet próbálja erősíteni, hogy a beszállító technikai képességei mellett, ugyanolyan jelentőséget kell tulajdonítani a hálózati képességeinek is, illetve a hálózatából nyert erőforrásainak (GEMÜNDEN, 2003, PISKÓTI, 2016.).

## Irodalomjegyzék

Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S.; Lay, G. (2008): “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”, *Technovation*, 28, pp. 644–657.

- Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, 28(6), 488–505.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Bellamy, M., Ghosh, S., Hora, M., 2014. The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of Operations Management* 32, 357-373.
- Chesbrough H. (2006): *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press
- Clark, K.B. (1989): “Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development”, *Management Science*, 35, pp. 1247–1263.
- Conway, S. (1995): “Informal boundary-spanning communication in the innovation process: an empirical study”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 7, pp. 327–342.
- Cooper R. G. & Edgett S. (2009) *Successful Product Innovation: A Collection of Our Best Product Development Institute Inc.*, www.stage-gate.com
- Croom, S. R. (2001). The dyadic capabilities concept: Examining the processes of key supplier involvement in collaborative product development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 29–37.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504–1511.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000) Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3): 345–367.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27, 701–719.
- Feng, T., Sun, L., Zhang, Y. (2010): The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China, *Industrial Marketing Management* 39, 1384–1394
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105–1121.
- Freytag, P. V., Clarke, A. H., & Evald, M. R. (2012). Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal*, 30(2), 99–110.
- Gao, G.Y., Xie, E., Zhou, K.Z., 2015. How does technological diversity in supplier network drive buyer innovation? Relational process and contingencies. *Journal of Operations Management* 36, 165-177.
- Gemünden, H. G., Heydebreck, P., & Herden, R. (1992) Technological Interweavement: A means of achieving innovation success. *R&D Management*, 22(4): 359–376.
- Gemünden, H. G., Heydebreck, P., & Ritter, T. (1996) Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-Tech Industries. *International Journal of Research in Marketing*, 13(5): 449–462.
- Grönroos, C. (2011): A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface, *Industrial Marketing Management*, 40 240-247.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52, 32–69.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.



- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1), 25–45.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: International Thomson Business Press.
- von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Inemek, A., Matthyssens, P. (2010): The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks, *Industrial Marketing Management*, 42 (2013) 580-594
- Johannessen, J. – Olsen, B. (2010): The future of value creation and innovations: Aspect of theory of value creation and innovation in global knowledge economy, *International Journal of Information Management*, 30, 502-511.
- Kang, M. P., Mahoney, J. T., & Tan, D. (2009). Why firms make unilateral investments specific to other firms: The case of OEM suppliers. *Strategic Management Journal*, 30, 117–135.
- Kibbeling, M. (2010). *Creating value in supply chains: Suppliers' impact on value for customers, society and stakeholders*, Beta PhD Thesis Series, Eindhoven Technology University, Eindhoven, the Netherlands.
- Lavie, D. (2006) The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource- Based View. *Academy of Management Review*, 31(3): 638–658.
- Liker, J.K., Kamth, R.R., Wasti, S.N.; Nagamachi, M. (1996): “Supplier involvement in automotive component design: are there really large US Japan differences?”, *Research Policy*, 25, pp. 59–89.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104–113.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: 20–38.
- Möller, K. K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 109–118
- Narasimhan, R., Narayanan, S., 2013. Perspectives on Supply Network–Enabled Innovations. *Journal of Supply Chain Management* 49, 27-42.
- Nobeoka, K., Dyer, J. H., & Madhok, A. (2002). The influence of customer scope on supplier learning and performance in the Japanese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 717–736.
- Park, D., & Krishnan, H. A. (2001). Supplier selection practices among small firms in the united states: Testing three models. *Journal of Small Business Management*, 39(3), 259–271.
- Pine, B. J. – Gilmore, J. H. (1998): Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 97-105.
- Piskóti, I.–Nagy, Sz.– Molnár, L (2013): Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje *TÉR-GAZDASÁG-EMBER* (ISSN: 2064-1176) 1: (1) pp. 85-102.
- Piskóti I. (2016): A business marketing identitása - elméleti, kutatási trendek, az innováció vezérelt modelll *VEZETÉSTUDOMÁNY XLVII:(április)* pp. 35-44.
- Piskóti I. (2016): *Effective innovation and marketing solutions: Theoretical and empirical aspects of innovation marketing* Saarbrücken: Globe Edit, 2016. 209 p. (ISBN:978-3-639-73460-7)
- Pulles, Niels J.-Veldman, Jasper – Schiele, Holger (2012): Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study, *Industrial Marketing Management* 43 (2014) 409–418

- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: The new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41(4), 13–29.
- Ritter, T.-Gemünden, H.-G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research* Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinant of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 387–417.
- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (2007). NPD planning activities and innovation performance: The mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 285–302.
- Schiele, H. (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 925–935.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749–766.
- Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1–22.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: Capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2), 160–169.
- Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22, 403–433.
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relations: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377
- Winter, S. G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991–995.
- Young, L., Wiley, J., & Wilkinson, I. (2009). A comparison of European and Chinese supplier and customer functions and the impact of connected relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(1), 35–45.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002) Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13 (6): 701–713.
- Zsidisin, G. A., & Smith, M. E. (2005). Managing supply risk with early supplier involvement: A case study and research propositions. *Journal of Supply Chain Management*, 41(4), 44–57.