

**A kapcsolati minőség méltányossági  
dimenziója vállalatközi  
kontaktusokban**

SZTE Gazdaságtudományi Kar



**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**A kapcsolati minőség méltányossági  
dimenziója vállalkozási  
kontaktusokban**

Megyeri Eszter

JATEPress  
Szeged, 2014

Lektorálta: Gelei Andrea

© Megyeri Eszter, 2014

ISBN: 978-963-315-196-9

## **Előszó**

E könyv megírását megelőzően számos lehetőségem nyílt szervezeteken belüli és vállalatok közötti kapcsolatok létrehozására, építésére, értékelésére, melyek során a méltányosság több aspektusát észleltem. A vállalati tapasztalatok egyértelművé tették számomra, hogy a méltányosság fontos nem csak az emberi, de a vállalati és vállalatközi kapcsolatok tekintetében is: alapvető mozgatórugó a szervezet hatékony vezetésének megteremtésében, a belső és külső tényezőkre történő rugalmas szervezeti reagáló készség kialakításában, valamint az oly értékes versenyelőnyt jelentő innovációk feltárásában és kiaknázásában. A vállalati tapasztalatok azonban mindig csak egy szeletét mutatják a világnak.

A tudomány keretrendszere rendező elvet nyújt egy elmélet igazolására, vagy a gyakorlati tapasztalatok formalizálására, objektív megítélésére. A méltányosság kérdéskörének feltárása, e keretrendszer kialakítása kihívást, motivációt és új lehetőségeket is jelent egyben számomra. E kutatásban partnerekre is találtam: együttműködésre nyílt lehetőség a Missouri Egyetem professzoraival, akik globális kutatócsoportot hoztak létre a téma nemzetközi feldolgozása és empirikus tesztelése érdekében. Az elmúlt évek kutatómunkája, valamint e méltányosság alapú nemzetközi projekt rengeteg erőfeszítéssel járt, de egyben értékes eredményeket is feltárt, melyeket szeretnék most megosztani Önnel.

Megyeri Eszter



## Tartalomjegyzék

Előszó.....	v
Tartalomjegyzék .....	vii
Ábrák jegyzéke .....	ix
Táblázatok jegyzéke.....	x
Bevezetés .....	1
1. A méltányosság multidiszciplináris megközelítése .....	4
1.1. A méltányosság értelmezései .....	4
1.1.1. Szakirodalmi szóhasználat.....	4
1.1.2. Nyelvi értelmezések.....	5
1.2. Arisztotelész a méltányosságról és az igazságosságról.....	6
1.2.1. Az igazságosság kategorizálása .....	7
1.2.2. A méltányosság definíciója.....	8
1.3. A társadalmi igazságosság modern megközelítései .....	9
1.4. Az igazságosság és méltányosság a közgazdaságtanban .....	12
1.4.1. Az ókori görögöktől a neoklasszikusokig.....	12
1.4.2. A szupertisztességesség mikroökonómiai interpretációja.....	13
1.4.3. A méltányosság a kísérleti közgazdaságtanban .....	14
1.5. Méltányosság a szervezetpszichológiában.....	18
1.5.1. Disztributív aspektus .....	19
1.5.2. Procedurális megközelítés .....	21
1.5.3. Személyközi tényezők .....	21
1.5.4. Interakciós, integráló modellek.....	22
1.6. Összegzés, következtetések .....	23
2. A kapcsolati marketing és minőségdimenziói .....	26
2.1. A kapcsolatorientált marketing gyökerei .....	27
2.1.1. Kapcsolatok B2B és B2C relációkban.....	30
2.1.2. A kapcsolati marketing és kutatási irányjai .....	33
2.2. A kapcsolati minőség fogalomrendszere.....	35
2.3. A kapcsolati minőség dimenziói a vállalatközi kontaktusokban.....	39
2.3.1. Bizalom.....	42
2.3.2. Elkötelezettség .....	43
2.3.3. Elégedettség.....	44
2.4. Összegzés, következtetések .....	45
3. A méltányosság dimenzióját beépítő modellek .....	47
3.1. A marketingcsatornák szervezatközi cserekapcsolata.....	48
3.2. Az üzleti kontaktusok kapcsolati minőségértékelése .....	50
3.3. A méltánytalanság megítélése különböző kultúrákban .....	52
3.4. A bizalom előfeltételei és hatása a szolgáltatási panaszok kezelésekor.....	54
3.5. Méltányosság, bizalom, lojalitás – eltérő diadikus erőviszonyok között .....	56
3.6. A modellek összehasonlító elemzése .....	59
3.7. Összegzés, következtetések .....	63

---

4.	Empirikus kutatás: méltányosság a kiskereskedő megítélésében .....	64
4.1.	Kutatási koncepció.....	64
4.2.	A kutatás feltevései .....	67
4.3.	A kutatás nemzetközi együttműködési háttere .....	69
4.4.	Elektronikus termékek ellátási lánc.....	70
4.5.	A vizsgált országok kulturális távolságának meghatározása.....	70
4.5.1.	Hofstede kulturális dimenziói .....	72
4.5.2.	Kulturális távolság.....	74
4.6.	A kutatás módszere és operacionalizálása .....	78
4.6.1.	A kérdőív .....	78
4.6.2.	A mintavételi eljárás .....	80
4.6.3.	Az elemzések módszerei.....	81
5.	Elemzések, eredmények .....	83
5.1.	A minta bemutatása.....	83
5.2.	Elemzések .....	84
5.2.1.	EK.I. kérdéscsoporthoz kötődő feltételezések elemzése.....	84
5.2.2.	EK.II. kérdéscsoporthoz kötődő feltételezések elemzése .....	92
5.2.3.	EK.III. kérdéscsoporthoz kötődő feltételezések elemzése .....	95
5.3.	Összegzés, következtetések .....	97
6.	Összefoglalás.....	101
	Felhasznált irodalom .....	106
	Mellékletek .....	115



## Ábrák jegyzéke

1.1. ábra	Méltányosság: a fogalmi áttekintés logikája.....	4
1.2. ábra	Az igazságosság és a méltányosság kapcsolata .....	9
1.3. ábra	Altruizmus, reciprok altruizmus, méltányosság, reciprocitás .....	15
1.4. ábra	Szervezeti igazságosság rendszerezői és modelljeik .....	19
2.1. ábra	Tranzakció-orientált- és a kapcsolatorientált csere összehasonlítása.....	29
3.1. ábra	A marketingcsatornák szervezeti cserekapcsolata .....	49
3.2. ábra	A kapcsolati minőség értékelésének keretei .....	51
3.3. ábra	A méltánytalanság érzetének hatása más kapcsolati dimenziókra .....	54
3.4. ábra	A méltányosság, a bizalom és a lojalitás kapcsolata.....	55
3.5. ábra	Hipotetikus kapcsolatok moderátor–közvetítő modellje.....	57
4.1. ábra	A vizsgált országok hofstedei kulturális dimenzióinak értéke.....	76
5.1. ábra	Szerb válaszadó: a méltányosság és az igazságosság megítélése .....	86
5.2. ábra	A méltányosság megítélésének eloszlása országonként .....	93

---

## Táblázatok jegyzéke

2.1. táblázat	Kapcsolati jellemzők a B2B és B2C relációkban .....	31
2.2. táblázat	Dimenziók a kapcsolati minőség kutatásaiban .....	40
3.1. táblázat	Kapcsolati dimenziók eltérő függőség esetén .....	58
3.2. táblázat	A modellekben használt méltányosság-definíciók .....	60
3.3. táblázat	A kapcsolatok rendszere és a vizsgálat orientáltsága .....	60
3.4. táblázat	A modellekben vizsgált iparági és partnerkapcsolatok .....	61
3.5. táblázat	A modellek kutatási orientációja és az érintett kapcsolati dimenziók .....	62
4.1. táblázat	Hofstede kulturális dimenzióinak indexei az érintett országokban .....	74
4.2. táblázat	Kulturális távolság a vizsgált országok között .....	76
4.3. táblázat	Külföldi partnermeghatározás .....	77
5.1. táblázat	A teljes minta bemutatása.....	83
5.2. táblázat	Befolyásolja-e a válaszadó a beszállító kiválasztását? .....	84
5.3. táblázat	Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság - a .....	85
5.4. táblázat	Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság - b .....	86
5.5. táblázat	Negatív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből.....	86
5.6. táblázat	Pozitív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből .....	87
5.7. táblázat	Az elfogadhatóság változó relatív átlagpozícióinak összehasonlítása .....	88
5.8. táblázat	Az elosztási elvek országokénti rangsora a mintában .....	89
5.9. táblázat	A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora I.....	91
5.10. táblázat	A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora II.....	91
5.11. táblázat	Hofstede dimenzióinak változása a vizsgált országokban .....	92
5.12. táblázat	Méltányosság eltérő függőség esetén a relatív átlagpozíciók alapján .....	94
5.13. táblázat	Méltányosság belföldi és külföldi beszállító esetén .....	95
5.14. táblázat	A méltányosság és más kapcsolati dimenziók viszonya.....	97
5.15. táblázat	A vizsgálatokat összefoglaló eredménytábla.....	98

## Bevezetés

Az emberiség történetében korszakonként eltérő cél- és kritériumrendszerrel hozta meg egy egyén, vagy egy közösség a gazdasági jellegű döntéseit. Annak tanulmányozása, hogy mi az igazságos, mi a méltányos, hogyan érheti el az ember a jót, a közösségi élet megfelelő rendjét, már az ókori gondolkodókat is foglalkoztatta. A méltányosság definiálása és annak megítélése a különböző szférákban ellentmondásos. Ennek ellenére a méltányosság szempontjait számos elemzés megkísérli beépíteni a társadalmi és gazdasági folyamatokat leíró és elemző modellekbe – vitára ösztönözve közgazdászokat, pszichológusokat, szociológusokat, filozófusokat egyaránt. Annak ellenére, hogy több tudományterület használja a méltányosság kifejezést, nincs konszenzus abban, hogy milyen tartalommal töltik fel azt. Az angol szakirodalom nem egységes, s ez a magyar nyelvű publikációkra is igaz. Minél mélyebben kutattam e témában, annál jobban kirajzolódott a méltányosság fogalmának tisztázatlansága.

E téma tudományos feldolgozását megelőzően lehetőségem volt szervezeten belüli és vállalatok közötti kapcsolatok létrehozására, építésére, értékelésére, melyek során érezhető volt számomra a méltányosság. A gyakorlati tapasztalatok egyértelművé tették, hogy a méltányosság fontos nem csak az emberi, de a vállalati és vállalatközi kapcsolatok tekintetében is: alapvető mozgatórugó a szervezet hatékony vezetésének megteremtésében, a belső és külső tényezőkre történő rugalmas szervezeti reagáló készség kialakításában, valamint az oly értékes versenyelőnyt jelentő innovációk feltárásában és kiaknázásában.

E könyv egyik célja, hogy a gyökerekig visszanyúlva, multidiszciplináris tekintéssel feltérképezze a méltányosság fogalomrendszerét és annak tartalmi megragadását. Ezen alapokra építve vizsgálom, hogyan értelmezhető a méltányosság mint kapcsolati dimenzió a vállalati és vállalatközi kontaktusokban.

Az üzleti kapcsolatok dinamikájának feltárása alapvető kérdést jelent ma a kapcsolati marketing és menedzsment területén. Az üzleti szféra szereplői a kapcsolati minőség erőteljes fejlesztésére törekednek – kiemelten koncentrálva a kapcsolati minőség egyes elemeinek biztosítására. Bemutatom a kapcsolati minőség számos megközelítését, melyek közül a méltányosságot tanulmányozom hangsúlyosan. Kiindulópontom, hogy a méltányosság szerepet játszik a vállalatközi kapcsolatokban: a mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a résztvevő szervezetek eredményességét. Emellett a hosszú távú, kölcsönös és közös versenyelőny kialakítását szolgálják. De annak meghatározása, hogy mi méltányos és mi nem, eltérő lehet a különböző szereplők megítélésében.

A szakirodalom feldolgozása az empirikus kutatás előkészítését megalapozva két kutatási kérdés (K.I. és K.II.) megválaszolását helyezi előtérbe, feltételezve azok igazolhatóságát szekunder források alapján:

- K.I. A multidiszciplináris szintű, általános méltányosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható-e az üzleti tudományok területén?
- K.II. Operacionalizálható és tesztelhető-e a méltányosság vállalatközi relációban?

A részletes elemzések során először áttekintem a méltányosság kérdésköréhez kapcsolódó fogalomrendszert. A széleskörű szakirodalmi feldolgozás során vizsgálom, hogy mi a **méltányosság általános megközelítésben**, valamint milyen **fő jellemzőkkel** bír. Ennek keretében összegzem az egyes tudományos területekhez kapcsolódó legfontosabb modelleket. Ezt követően a kapcsolati marketing menedzsment szakterületére fókuszálok. Feltárom, van-e a méltányosság általános megközelítésének releváns megragadása az üzleti tudomány területén, ez miképpen operacionalizálható és alkalmazható empirikus kutatási keretek között. Olyan modelleket veszek górcső alá, amelyek beépítik a méltányosság fogalmát.

Az empirikus primer kutatás keretében három közép-európai ország vállalatközi kapcsolatainak méltányossági megítélését elemzem. Az empirikus vizsgálatokat felvázoló részben bemutatom a kutatás módszertani koncepcióját, melyet egy nemzetközi kutatócsoporttal együtt, egy közös projektben alakítottunk ki.

A primer kutatás során az elemzés tárgya az elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádja, melyben a két szereplő közötti kapcsolatokat kiskereskedői szemszögből vizsgálom. Az empirikus kutatás kérdései, melyekhez vizsgálatok kötődnek, a következők:

- EK.I. Miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot?
- EK.II. Milyen tényezők befolyásolják a méltányosságot?
- EK.III. Milyen hatása van a méltányosságnak más kapcsolati minőségdimenziókra?

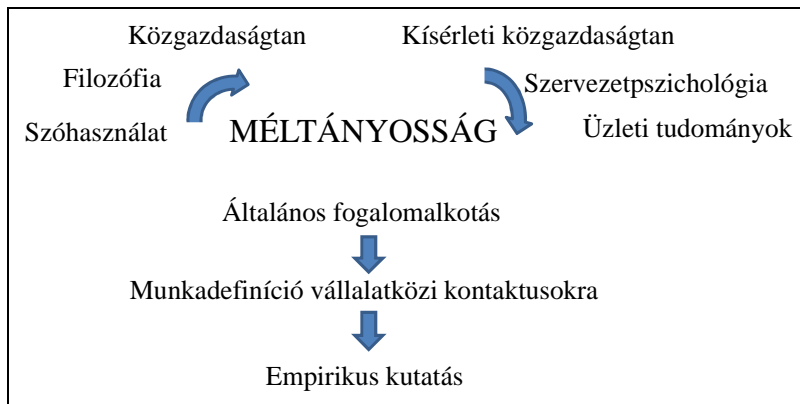
A könyv bevezetőjét követően az első fejezetben összefoglalom a szakirodalmi multidiszciplináris kitekintéssel végzett feldolgozását a méltányosság fogalmának tisztázására koncentrálni. Általános megközelítésben összegzem a méltányosságot és fő jellemzőit. A második fejezetben az üzleti tudomány területén helyezem el a kapcsolati marketing irányzatát. Meghatározom a kapcsolati marketing tudományos keretrendszerét, valamint ebben a kapcsolati minőségi dimenziókat. Részletesen vizsgálom a bizalom, az elkötelezettség és az elégedettség fogalmát, mint a kapcsolati dimenziók sarokköveit. A harmadik fejezet áttekinti a méltányosság beépítését kapcsolati modellekbe, amely során bemutatom a méltányosság üzleti tudományban használatos definícióit. A negyedik fejezet bemutatja a kutatás koncepcióját, a méltányosság munkadefinícióját és a kutatáshoz kötődő egyéb kulcsfogalmakat véglegesíti, valamint ismerteti a kutatás nemzetközi kollaborációs hátterét. Alfejezetekben foglalkozom röviden az elektronikus termékek ellátási láncának fő jellemzőivel, illetve a lekérdezőkor felhasznált, a vizsgált országokat érintő kulturális távolság értelmezésével. Külön alfejezetben kerül felvázolásra az empirikus kutatás módszere és operacionalizálása, valamint részletezem a mintavételi eljárást és az elemzé-

sek módszereit. A ötödik fejezetben részletezem az empirikus kutatás eredményeit és következtetéseit. A hatodik fejezetben összefoglalom a szakirodalom feldolgozás, valamint az empirikus kutatás új és újszerű megállapításait, a kutatás korlátait, felhasználás területeit és a további kutatási lehetőségeket.

## 1. A méltányosság multidiszciplináris megközelítése

Először a méltányosság és a hozzá szorosan kötődő fogalmak általános jellemzőinek meghatározásával foglalkozom. A mai szakirodalmi szóhasználat és nyelvi értelmezések áttekintését követően az igazságosság és a méltányosság ógörög meghatározását értelmezem. Majd olyan filozófiai koncepciókat vizsgálok, melyek a szűkebb közösségre értelmezett igazságossági kérdéseket egy széles társadalmi szinten interpretálják, de egymástól eltérő módon értelmezik. A közgazdaságtan, a kísérleti közgazdaságtan, valamint a szervezetpszichológia legjelentősebb méltányossági és igazságossági koncepcióira és kutatási kérdéseire is kitérek. Feltérképezem az adott diszciplína szakirodalmi szóhasználatát, melyben egyes területeken az igazságosság, máshol a méltányosság kerül előtérbe. A fejezet végére átfogó képet kap az olvasó a méltányosság elméleti hátteréről. Az áttekintés logikáját az 1.1. ábra szemlélteti.

1.1. ábra Méltányosság: a fogalmi áttekintés logikája



Forrás: saját szerkesztés

### 1.1. A méltányosság értelmezései

Először megvizsgálom a méltányosság és a hozzá szorosan kötődő, vagy szinonimaként gyakran használt fogalmak szakirodalmi használatát néhány magyar és angol nyelvű forrás szóhasználatának bemutatásával.

#### 1.1.1. Szakirodalmi szóhasználat

A méltányosság szó szakirodalmi használatának néhány példáját tanulmányozom angol–magyar–angol fordításokban. Stacy Adams angol „equity theory” kifejezése méltányosságelméletként használatos a szervezetpszichológiában, amely a méltányosság szó értelmezésekor az egyenlőtlenségek kompenzálására teszi a hangsúlyt (Adams 1965; Zala 2000). Varian a mikroökonómia területén a „fair allocation”-t tisztességes, igazságos elosztásként interpretálja (Varian 2008). Baumol

„superfairness theory”-ját Bara szupertisztességes elmélet megnevezéssel illeti összefoglaló tanulmányában, ahol külön megjegyzi, hogy az igazságos, a méltányos és a tisztességes jelzőket azonos értelemben használja (Bara 1998). Faragó (2003) részletesen tárgyalja a méltányosság és az igazságosság kérdéskörét, mint a gazdaságpszichológia egyik legátfogóbb etikai kérdését. Összefoglalásában a méltányosság és az igazságosság fogalmát szinonimaként használja.

Ezek alapján nem látható konzisztens használat. A fogalomrendszert még az a tény is bonyolítja, hogy az igazságosság, a méltányosság, a tisztességesség kérdéskörét több diszciplína számtalan eltérő aspektusban tárgyalja. A méltányosság fogalmának tisztázása és értelmezése ezek alapján fontos kutatási aspektus lesz.

### 1.1.2. Nyelvi értelmezések

A méltányos jelzőt gyakran a tisztességes vagy igazságos kifejezések szinonimájaként használjuk, melyet a hazai köznyelvben megjelenő angol fair szó is helyettesíthet. A méltányosság az angol nyelvben két fogalomra is lefordítható: fairness és equity. A The Random House Dictionary of the English Language<sup>1</sup> a „fair” kifejezést minden érintett fél hasonló, igazságos és méltányos bánásmódjaként definiálja. A másik gyakran használt kifejezés a méltányosság fordítására az „equity”, melyet ugyanez a szótár a „fair” mint tisztességes és méltányos, valamint a „just” mint igazságos, jogos szavakkal magyaráz. Roget szinonimaszótárában<sup>2</sup> a „right” szónál található a „fairness” kifejezés, ahol a „justice” mint igazság szóhoz kötődően az „equality” mint egyenlő, az „equity” mint méltányosság, jogosság és a „fairness” mint tisztességesség, méltányosság, igazságosság szavak állnak szinonimapárban.

A Magyar Értelmező Kéziszótár<sup>3</sup> a méltányos szót kétféleképpen definiálja:

- mások helyzetét, igényeit tekintetbe vevő, érdemeit, jogait méltányoló, azaz érdeme vagy értéke szerint elismerő; vagy
- valamely értékhez vagy teljesítményhez szabott.

A magyar nyelv történeti-etimológiai szótára<sup>4</sup> a méltányos szó eredetét a nyelvújítási méltó, méltán szavak családjába sorolja, melyek alapjául a méltán megszilárdult ragos formája, vagy a mélt szótó szolgálhatott. Az alapszó a ma már elavult mélt, azaz illik, megfelel, alkalmas ige lehet, melynek eredete bizonytalan; feltevések szerint az ősi ugor korhoz köthető.

A méltányossággal sokszor szinonimaként – de nem mindig megfelelően – használt igazságosság, tisztességesség és egyenlőség fogalmakat is tekintjük át a Magyar Értelmező Kéziszótár<sup>3</sup> definiálásában. Az igazságosság valakinek vagy va-

<sup>1</sup> Random House Dictionary of the English Language, 2nd Edition, Unabridged, Random House Inc., New York, 1987

<sup>2</sup> Roget's Thesaurus of English Words and Phrases (1981) New edition, completely modernized and abridged by Robert A. Dutch. PenguinBooks Ltd, Harmondsworth, Middlesex, England

<sup>3</sup> Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémia Kiadó, Budapest, 2004

<sup>4</sup> A magyar nyelv történeti-etimológiai szótára, Akadémia Kiadó, Budapest, 1970

laminek igazságos voltát tekinti, avagy az igazság érvényesülésének vagy érvényesítésének erkölcsi követelményeként, eszményeként értelmezi. Az igazság lehet:

- valaminek az igaz volta;
- a valóságot hűen tükröző, annak teljesen megfelelő tényállás;
- valamely közösségben kialakult erkölcsi eszmény, követelmény, illetve ennek érvényesülése;
- a törvényeknek, jogszabályoknak való megfelelés, illetve azoknak megfelelő döntés, ítélet.

A tisztességesség kifejezést az erkölcsnek, a kívánalomnak megfelelő dologként jellemzi. A tisztességesség szó tehát azt fedi, hogy mindenkinek megadni, ami jár neki erkölcsi értelemben. Az egyenlőség valakinek vagy valaminek mással egyenlő volta, az egyenlőség elvének az egyéni képességeket, teljesítményeket figyelmen kívül hagyó alkalmazása. Politikai értelemben az az állapot, amelyben mindenkinek egyenlő jogai és kötelességei vannak.

Az értelmező szótárok a fogalmak pontosításában annyiban segítettek, hogy az igazságosságot a törvényességhez kapcsolhatjuk erőteljesebben, míg a tisztességességet az erkölcsös viselkedéshez. A méltányosság mindkét területtel közös rész-halmazzal rendelkezik. Az egyenlőséghez pedig annyiban kötődik, hogy az egyenlő elosztás lehet méltányos, de nem minden egyenlő elosztás az; valamint nem minden méltányos elosztás egyenlő is egyben.

### 1.2. *Arisztotelész a méltányosságról és az igazságosságról*

A következőkben több diszciplína méltányossági / igazságossági / tisztességességi koncepcióját ismertetem. Ezek adhatnak fogódzót és megkülönböztetési lehetőséget ahhoz, hogy az adott tudományterületen, vagy konkrét modellek feltételrendszerében és eredményeik értelmezésében eligazodjunk.

A méltányosság definícióinak útvesztőjében Arisztotelésznél találhatunk iránymutatást, támpontot. Ő mestere, Platón munkásságából merítve alakította ki elméletét. Platón (i.e. 380) definíciója szerint az igazságosság azt jelenti, hogy mindenki a maga munkáját végezze, s ne ártsa magát sokféle dologba. Waterfield Platón Állam című művének fordításában úgy értelmezte az igazságosságot, mint ami a legtöbb ember számára „nem jelent mást, mint méltányosan és részrehajlás nélkül viszonyulni embertársainkhoz” (In Gelenczey–Miháltz 2009, 43. o.). Gregory Vlastos módszertani megjegyzése szerint a korabeli diskurzusok során az igazságosság (dikaiosüné) és igazságos (dikaiosz) kifejezések a morálisan helyes viselkedést jelentették (In Gelenczey–Miháltz 2009). Arisztotelész az igazságosság kérdéskörével a Nikomakhoszi etika IV. és V. könyvében foglalkozik részletesen. Az igazságosságot és méltányosságot a városállamra mint szűkebb közösségre értelmezi. Egy olyan szabály- és normarendszer ez a közösség harmonikus működésének érdekében, amely prosperitásra ösztönző környezeti feltételeket, kiegyensúlyozott életvitelre alkalmas közeget teremt mind az egyének, mind a teljes közösség számára.



A következő alfejezetekben Arisztotelész értelmezését vizsgálom az igazságosságról, valamint az általa képviselt méltányosság-definíciót a méltányosság és az igazságosság kapcsolatrendszerében.

### 1.2.1. Az igazságosság kategorizálása

Az igazságosságot először általános, egyetemes értelemben közelíti meg Arisztotelész: meghatározását mindenki számára követendő törvénynek tekinti. Ebben meghatározza és szabályozza azt, hogy milyen kötelezettségekkel tartoznak a közösség egyes tagjai a társadalom egészének. Igazságosság alatt lényegénél fogva nem az önmagunkhoz, hanem a másik emberhez való viszonyunkat érti. E tekintetben az nem pusztán egy az erények közül, hanem maga a par excellence erény (Arisztotelész i.e. 350, 1129b–1130a).

A teljességében jelentkező, megmutatkozó igazságosságot a következőképpen definiálja: „minden törvény szabta dolog bizonyos értelemben igazságos: amit a törvényhozó megszab, az törvényes, s arról azt mondhatjuk, hogy igazságos” (Arisztotelész i.e. 350 1129b). A törvényességhez azonban minőségi kritériumokat is csatol, úgy mint „egyes dolgokat megparancsol, másokat megtilt – helyesen akkor, ha a törvény jól van megalkotva, de már sokkal rosszabbul, ha rögtönözve készül” (Arisztotelész i.e. 350, 1129b). Ezek alapján az általános, egyetemes igazságosságot ma Brugger a következőképpen összegzi: „a mindenkor fennálló renden belül a szabályokat és alaptételeket, amelyekben ez a rend megfogalmazódik, be kell tartani: ez az általános, törvényes vagy legális (pontatlanul „szociális”) igazságosság” (Brugger 2005, 201. o.).

Arisztotelész az általános igazságosságtól megkülönbözteti a konkrét, sajátosságokkal rendelkező igazságosságot, melyet részlegesen jelentkező igazságosságként nevesít, ez a mai megfogalmazásban a partikuláris igazságossági elemeket takarja (Arisztotelész i.e. 350). Amíg a teljes igazságosságot arra a törvényességre alapozza Arisztotelész, amely a közösség minden tagjára vonatkozik a közösség érdekeit szolgálva, addig a részleges igazságosságot az egyenlőségre építi. Magát a részleges igazságosságot is kétféleképpen interpretálja. Elkülöníti az osztó, elosztó, disztributív igazságosságot (justitia distributiva) a kiigazító, korrekatív igazságosságtól (justitia correctiva) (Burger 2008).

Az **elosztó, disztributív igazságosság** érdemek alapján osztja szét a gazdagságot, hatalmat, amely minden érintett számára olyan mértékű járandóságot biztosít, ami értékei és erényei alapján arányosan megilleti. Ebben a megközelítésben az egyenlőséget relatív arányosság formájában értelmezi, a közösség tagjainak a közösség egészéhez való viszonyát szabályozza. Ezen elv érvényesülését a későbbiekben Adams (1965) szervezetpszichológiai értelmezésében látjuk majd visszatükröződni. A mai kor filozófusa a következőképpen ragadja meg az elosztó igazságosságot: „a társadalmi egész a társadalom tagjai között helyzetüknek, képességeiknek és erejüknek megfelelően osztja el a terheket és kötelességeket, de hasonló módon a megbe-

csülést és az előnyöket is; ez az osztó vagy disztributív igazságosság” (Brugger 2005, 202. o.).

Arisztotelész disztributív igazságosságát a későbbiekben a **skolasztikusok kölcsönös igazságosságnak** (justitia commutativa) nevezték; gyakorlatias értelemben egyenlő felek cserekapcsolatának szabályzására alkalmazva (In Farkas 1989). „A tagok kölcsönösen biztosítják egymásnak azt, ami mindenkit jogilag megillet. Legfontosabb dolog a teljesítményben és a szolgáltatásban az egyenértékűség (ekvivalencia), tehát az egyenértékek garanciája a gazdasági (csere-)forgalomban; innen ered ennek az igazságosságnak a megnevezése: kiegyensúlyozó (kommutatív), csere- vagy forgalmi igazságosság” (Brugger 2005, 202. o.).

A **kiigazító igazságosság** pedig az egyenlőtlenségeket kompenzálja a közösség tagjainak egymás közti viszonyában. Kiegyensúlyozza az élet tranzakcióiban felmerülő nyereségeket és veszteségeket: súlyozás nélkül, azonos mértékben kompenzálva minden érintettet, azaz abszolút mértékben elvon és jóváír. A kiigazító igazságosságon belül Arisztotelész értelmezi az önkéntes és a kényszerű (nem önkéntes) tranzakciót, ügyletet, attól függően, hogy az adott esemény saját akaratából jött-e létre, vagy akaratán kívül történt-e meg az érintettel (In Ward 2010).

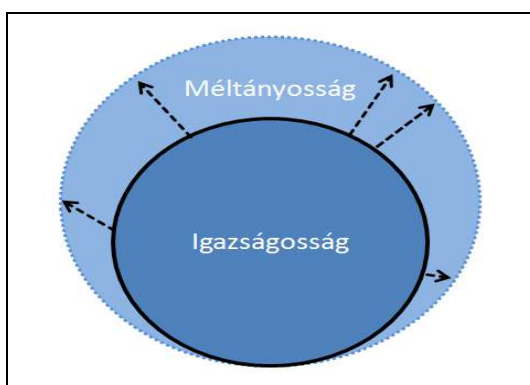
### 1.2.2. A méltányosság definíciója

A Nikomakhoszi etika V. könyvének 1137b szakaszában Arisztotelész külön bekezdésben hasonlítja össze a méltányosságot (**equity** angolul) és az igazságosságot (**just** angolul). Először egy ellentmondásos képet fest, miszerint e kettő se nem teljes mértékben ugyanaz, se nem általánosan különböző dolog (Arisztotelész i.e. 350). Hasonlóságukat tekintve mind az igazságosság, mind a méltányosság jó, de a méltányosság feljebbvaló. „A méltányos dolog igazságos ugyan, de nem a törvény szerinti értelemben, hanem úgy, hogy mintegy kiigazítása a törvény szerinti igazságos dolognak. (...) a törvény mindig csak általános érvényű, viszont bizonyos dolgokban általános érvénnyel nem lehet helyesen intézkedni (...), a törvény mindig a nagy átlagot veszi, de amellett nagyon jól tudja, hogy ebben az eljárásban hiba van. S mindamellett ez jól van így, mert a hiba nem a törvényben van, sőt nem is a törvényhozóban, hanem a tárgy természetében, hiszen az emberi cselekvések tárgya eleve ilyen természetű. (...) **a méltányosság lényege, hogy a törvényt helyesbíti ott, ahol abban az általánosítás miatt hézag mutatkozik**” (Arisztotelész i.e. 350, 1137b). Tehát Arisztotelész szerint az általánosságban alkalmazható törvény nem tud figyelembe venni minden egyedülálló esetet, s éppen ezért van szükség a méltányosságra: a konkrét, egyedi esetre kiterjeszti az általánosan megfogalmazott szabályt.

A méltányosság Arisztotelész értelmezésében a törvényesség kiterjesztése olyan esetekre, területekre, ahol a törvény, általános jellege miatt, szó szerint nem alkalmazható (1.2. ábra). Az arisztotelészi megfogalmazás – annak ellenére, hogy jól megragadható – kiigazításra szorul: minél nagyobb közösségben kívánjuk e definíciót alkalmazni, annál erőteljesebb konfliktusba kerülnek olyan méltányos esetek,

melyek nem feltétlenül igazságosak. Gondoljunk csak a szociális rendszerek működési alapelveire: az aktív értéktermelők biztosítják a teljes társadalom részére a közszolgáltatások finanszírozhatóságát.

### 1.2. ábra Az igazságosság és a méltányosság kapcsolata



Forrás: saját szerkesztés

Az igazságosság fogalma és értelmezése vitatható kérdés. Arisztotelész az igazságosságot olyan területnek tekintette, mely egymással ütköző célok kereszttüzeiben áll. Minden közösségnek, a közösségen belüli csoportoknak lehet saját igazságossági elképzelésük, ezek eltérő definíciókat generálnak. Ezen eltérések összehangolása csak az eltérő helyi jellegek összeegyeztetésével oldható fel, fogadható el egy szélesebb közösség konszenzusa révén. Ezért lehetséges, hogy különböző társadalmak eltérő igazságossági és méltányossági koncepcióval rendelkezzenek, s önálló eszköztárat, gyakorlatot alkalmazzanak megvalósításukban. E koncepciók elkerülhetetlenül konfliktussal járó területek, valamint politikával áthatottak is lehetnek (Arisztotelész i.e. 350); erre mai modern kutatók is rávilágítanak: sem normatív elméletet, sem praktikus gazdaságpolitikát értékrend-semlegesesen nem lehet létrehozni (Pelle 2010).

### 1.3. A társadalmi igazságosság modern megközelítései

Arisztotelész alap gondolatai erőteljesen hatottak a filozófiai irányzatok további fejlődésére. A méltányosság és az igazságosság kérdéseinek tárgyalása a városállamok fókuszáról áttevődött egy szélesebb, összetettebb közösségi szintre. A társadalmi igazságosság kérdéskörének vitájakor összetettebb, bonyolultabb működési struktúrával szembesülünk. A társadalmi igazságosság oly módon kötődik a méltányosság kérdéseéhez, hogy **társadalmi szinten keres rendezőelveket** olyan esetekre is, melyek egyéni szinten egyesek számára igazságtalanok, mások számára méltányosak, de ösztársadalmi szinten megragadva igazságosnak tekinthetők. A társadalmi iga-

zságosság filozófiai koncepciói kihatnak mind a hagyományos közgazdaságtan, mind néhány alternatív közgazdaságtani irányzat elméleti alapjaira.

Ebben a részben **néhány, egymástól radikálisan eltérő nézetet vázolok fel**, melyek a méltányossági modellekre hatnak. A témakör teljes bemutatása azonban nem célja e fejezetnek. Csupán azokat választottam ki, amelyek véleményem szerint formálják más diszciplínák és modellek keretrendszerét. A következő koncepciók kerülnek bemutatásra: utilitarizmus, Rawls liberális egalitarizmus koncepciója, Hayek utilitariánus libertariánus és Nozick természetjogi libertariánus megközelítése.

A **klasszikus utilitarizmus** szerint az emberek cselekedeteit az örömeiv magyarázza, amit Jeremy Bentham, az utilitarizmust megalapító angol filozófus és jogtudós fogalmazott meg először. John Stuart Mill különbséget tett az érzéki és értelmi örömek között (Mill 1865). Sidgwick az univerzalisztikus hedonista értékelméletben ragadja meg legjobban az utilitarizmus elvét és módszerét, amely szerint a **legtöbb jót kell létrehozni mindenki számára** (Sidgwick 1883). Moore normatív etikájához kötődik az ideális utilitarizmus elnevezés, amelyben az önmagában jó örömet tekinti törekvésre érdemesnek. Ennek két megnyilvánulását, a vonzalommal teli emberi kapcsolatokat és a szép tárgyak szemlélete által kiváltott élményt tartja erre érdemesnek (In Boros 2007). E célok elérése érdekében az egyén vagy a közösség racionálisan mérlegeli cselekvései szubjektív hasznosságát (Boros 2007).

A 20. század közepétől kezdődően azon utilitarista értékrendek váltak meghatározóvá, melyek a tudatállapot helyett valamilyen világhelyzet elérésével azonosítják a hasznosságot (Boros 2007). Az utilitarizmus, a haszonelvűség a klasszikus liberális közgazdaságtan egyik alapelve. A dolgok helyzetének jóságát az egyéni hasznosságérzetek alapján kell meghatározni, melyek aggregálásából adódik az össztársadalmi hasznosság (Tóth 1991). A társadalmi jóléti függvény megalkotásakor az összhasznosság maximalizálása a cél. Olyan állapotot keresünk, melyben az aggregált hasznosság a legnagyobb oly módon, hogy bárki helyzete csak a másik rovására javulhat. A nagyobb hasznosságot minden esetben előnyben részesíti, függetlenül attól, hogy az elosztás maga az egyenlősítés irányába mozdul-e el, vagy erőteljesen és szélsőségesen differenciál. Az elosztás további problémáira azonban érintetlen.

John Rawls nevéhez fűződik a **liberális egalitarizmus** koncepciója, ami a szerződéselméleti megközelítésekre és a modern döntéselméleti fogalmakra támaszkodik (In Tóth 1991). Rawls az igazságosság kérdését állítja a döntéshozatali mechanizmus középpontjába, és azokat az elveket keresi, melyek alapján a társadalomban **az alapvető jogok és kötelességek, valamint az együttműködésből származó előnyök igazságosan oszthatók el** (In Boros 2007). A javak egyenlő elosztását tekinti alaphelyzetnek. Az ettől eltérő egyenlőtlen elosztást akkor tartja elfogadhatónak, ha azok a közjót, a társadalom egészének jólétét szolgálják (Rawls 1971). Itt vissza kell utalni Arisztotelészre, aki szintén kiemelt fontosságot tulajdonított az egyenlőség kérdésének; de az egyenlőséget egyrészt az érdemeken alapuló arányos elosztásként értelmezte, utalva másrészt arra, hogy nem minden egyenlő elosztás

méltányos. Ez nem áll teljes összhangban a rawlsi megközelítéssel. Rawls két fő prioritási elvet határoz meg. Az első prioritási elve a szabadság elsődlegességére utal, amely alapján **nem engedi meg a gazdasági előnyök és a szabadságjogok közötti átváltás** lehetőségét a társadalmi elosztás meghatározásakor. Második prioritási szabálya az **igazságosság elsődlegességét hangsúlyozza a jóléttel és a hatékonysággal** szemben. Azokat a reallokációkat tekinti igazságosnak, melyekben a legkedvezőtlenebb helyzetben lévők helyzetét javítják először (Rawls 1971).

Az **utilitáriánus libertarianizmus** irányzata Friedrich August Hayek osztrák közgazdász és morálfilozófus nevéhez kapcsolódik. Nézetei megfogalmazásakor három alappillérré támaszkodik. A **szabadságot** (1) mint egyik alappillért olyan cselekvési alternatívaként értelmezi, mely a fennálló körülmények között döntési lehetőségeket ad (Hayek 1991). A szabadságot lényegében a kényszer hiányának tekinti. Ismeretelméleti (2) alappillére a **tudás korlátozottságára** koncentrál, mely szerint az emberi elme korlátai miatt nem képes átfogni, kézben tartani és kontrollálni a társadalom komplexitását. Ezt nevezi a megismerhetőség elvi lehetetlenségének. Harmadik alappillére a módszertani individualizmus (3). A társadalomban az **egyéneket tekinti entitásoknak**, így a társadalom az egyének összessége; ezen az alapon elutasítja az olyan kollektív entításokat, mint állam vagy nemzet (In Tóth 1991).

Hayek két idealisztikus társadalmi állapotot különít el. Az egyik a **kialakított rend**, a másik a kialakult rend. Az első tudatos, emberi terv eredménye, melyben a célok hierarchiába rendezhetők; működési elvvel és struktúrával rendelkezik, míg a második spontán módon alakul ki. **Kialakult rendnek** tekinti a szabad piacgazdaság rendszerét gazdasági értelemben, a képviselési demokráciát pedig politikai értelemben (Hayek 1991). Hayek arra a kérdésre, hogy van-e értelme a társadalmi igazságosságnak, a következőképpen felel: igazságosnak vagy igazságtalannak csak emberi viselkedést lehet tekinteni; nem vetíthető ki egy közösségre, vagy egy társadalomra, ahogy azt Arisztotelész vagy Rawls gondolta. A **kialakult, spontán rendben nincs olyan entitás, akin számon lehetne kérni az igazságosságot, maga az elosztás nem egy külön szereplő tudatos döntésének következménye** (In Samuelson–Nordhaus 1985), ezért nem beszélhetünk az elosztás igazságos vagy igazságtalan voltáról.

A **természetjogi libertariánusok** képviselője, Robert Nozick az igazságosság meghatározásakor elkülöníti a szerzés igazságosságát és az átruházás igazságosságát (In Örkény 1997). Nozick alapfelvetései részben Locke-ra vezethetők vissza, aki a tulajdon kérdését állította az igazságosság középpontjába (In Waldron 2005). Nozick szerint a javak igazságos birtoklása csak legitim **szerezéssel** (1) vagy **átruházással** (2) történhet. A világ azonban nem így működik, ezért bevezeti a **kompenzáció elvét** (3) az igazságtalanul megkárosítottak kompenzációjára. E három elv alkotja Nozick igazságossági koncepcióját, melyhez viszonyítva a többi koncepciót instablnak, illetve erkölcsileg elfogadhatatlannak tekinti (In Tóth 1991).

A bemutatott négy társadalmi igazságossági koncepció mindegyike egy önálló, önmagában integrált rendszert képvisel, melyekhez eltérő alappillérek, elvek so-

rakoznak fel. Nem rendelkeznek a koncepciók közös metszettel annak ellenére, hogy mindegyik a társadalmi igazságosságot, s annak belső mozgatórugóit kívánja megragadni.

#### *1.4. Az igazságosság és méltányosság a közgazdaságtanban*

A bemutatott filozófiai megközelítések közül az utilitáriánus alkalmas leginkább gazdasági modellezésre, ahogy ezt a következőkben látni is fogjuk. Ahhoz azonban nem fér kétség, hogy az utilitarizmus nem az egyetlen módja a társadalmi igazságosság leírásának, amely feszegeti a közgazdasági modellek határait. Ezzel pedig utat nyit a kísérleti közgazdaságtan és más diszciplínák olyan kérdésfeltevéseinek, kihívásainak, amelyekben az egyenlőség vagy a méltányosság elve is jelentős súlyt és szerepet kap. Ebben a fejezetben a közgazdaságtan legjelentősebb igazságossági és méltányossági koncepcióit foglalom össze historikus megközelítésben. Külön kitérek a mikroökómia és a kísérleti közgazdaságtan méltányosság-interpretációira.

##### *1.4.1. Az ókori görögöktől a neoklasszikusokig*

A klasszikus görög kortól datálódik a közgazdaságtan történetének első korszaka. A közgazdaságtan a politikai filozófia részeként jelenik meg: külön diszciplínakénti értelmezéséről még nem beszélhetünk (Deane 1997). A **középkori skolasztika** gondolkodói közül érdemes kiemelni Aquinói Szent Tamást, aki *Summa theologiae* című munkájában közgazdaságtani kérdésekkel is foglalkozik. Ebben szerepet kap az igazságosság, mint emberi erény, amellyel az árképzést és a pénzgazdaság kérdéseit is összekapcsolja. A kereskedéssel kapcsolatban az egyenlőségről és az igazságosságról szólva hangsúlyozza, hogy mindkét félnek egyenlő haszna kell, hogy legyen (In Deane 1997). Szemléletében főként etikai kérdéseket tárgyal, úgymint „igazságos csere”, „igazságos ár”, vagy „kamattilalom”, melyeket erkölcsi, egyénekre vonatkozó parancsolatoknak tekint. Alapvetően Arisztotelész igazságossági felfogását követi. Igazságos árnak tekinti a külső beavatkozásoktól mentesen, a kereslet és kínálat által kialakított árat, ami pénzben fejezi ki a termék értékét, és egyben biztosítja a kölcsönös igazságosság elvének érvényesülését is. A pénz kölcsönzését, azaz a kamatszedést bűnnek tartja, hiszen a pénz csupán áruforgalmat lebonyolító eszköz, de nem önmagában értékkel bíró áru. Így a kölcsönös igazságosság elvével ellentmondónak tartja az uzorát, a kölcsönzött pénz használatért kapott kamatot (Bodai 2001).

A következő, **merkantilista korszakban** az egymással háborúzó nemzeti monarchiák, valamint a bővülő tőkés kereskedelem gazdasági problémái kerülnek előtérbe. E kor gondolkodói – mint Thomas Mun vagy Jean Babtiste Colbert – olyan közgazdasági értelmezéseket indítanak el, melyek a kereskedelem szabályozása révén elérhető gazdasági növekedési lehetőségeket és módszereket tárgyalnak (Mátyás 1995).

A modern korszak korai szakasza a 18. században veszi kezdetét a francia fiziokratákhoz és Adam Smith-hez köthetően. Ekkorra datálódik a közgazdaságtan mint önálló diszciplína kialakulása (Deane 1997). A **klasszikus közgazdaságtan** követői elsősorban a termelés oldaláról közelítik meg az összefüggéseket. A munka és a nemzetgazdaság növekedésének kapcsolatát vizsgálják, hosszú távú gazdasági problémákra fókuszálva.

A modern kor meghatározó irányzata a **neoklasszikus közgazdaságtan**. Megszületése William Stanley Jevons, Carl Menger és Léon Walras közgazdászok nevéhez köthető, akik az 1870-es évek elején egymástól függetlenül külön-külön, de közel azonos időben publikálva fogalmazták meg a csökkenő határhaszon elvét. A hasznosságot szubjektív, a fogyasztóhoz kötődő kategóriának tekintik, ahol a jószág egy egysége azért hasznos, mert szükségletkielégítő funkciója van. A fogyasztó a határhaszon szerint értékeli az adott nagyságú jószágkészlet minden egységét, s annak megfelelő árat hajlandó adni érte a piacon. Így a csereérték a használati érték révén magyarázható (Mátyás 1995).

A neoklasszikus közgazdaságtan képviselői erőteljesen matematizált modellekkel dolgoznak, melyekben a hasznosság határozza meg az értéket. A modellek Pareto-optimális megoldást keresnek; a feltételrendszerükben a verseny tökéletes; szabad a be- és kilépés a piacra; a szereplők tökéletesen informáltak és a javak homogének. A feltételrendszer ugyan kritika tárgya, de olyan fontos kérdéseket kezdték értelmezni és elemezni, mint az állami beavatkozás, vagy a versenykorlátozás hatékonysága. A neoklasszikusok megközelítése utilitáriánus elvekre alapozva az egyént önző és racionális, saját hasznát maximalizáló szereplőként értelmezi (Mátyás 1995). A jóléti közgazdaságtan első tétele alapján a versenyzői piac a megadott feltételek teljesülésekor mindig olyan elosztást hoz létre, amely esetén bármely gazdasági szereplő jóléte csak úgy növelhető, ha közben más szereplők jóléte csökken, s ez nem feltétlenül hoz létre igazságos elosztást. Emellett az igazságosság kérdését nem tekintik a közgazdaságtan feladatának, így a méltányosság és tisztességesség kérdéskörét sem tárgyalják szervesen ebben a gondolatkörben.

#### *1.4.2. A szupertisztességesség mikroökonómiai interpretációja*

A hagyományos keretek között az erőforrások hatékony elosztásához képest az igazságosság és a méltányosság a másodlagos kérdéskörök közé tartoznak (Bara 1998). A neoklasszikus modellek hasznosság-értelmezésének interpretálására, pontosítására születtek olyan speciális megoldási javaslatok, amelyekben az igazságosság és a hatékonyság ütköző céljait kívánják feloldani úgy, hogy az adott szereplő hasznosság-érzetébe beépül a másik fél hasznosságának méltányolása és annak megítélése. A méltányosság mikroökonómiai megközelítéséhez a szupertisztesség és szuperegnyelőség megragadása áll a legközelebb, melyet a következőkben tárgyalok.

A tisztességességi és szupertisztességességi elméletek alaptételeinek megfogalmazásával Foley foglalkozott, majd eredményeit többek között Varian fejlesztette tovább mindvégig a standard mikroökonómia keretein belül maradván. A szupertiszt-

tességes elosztás elméletét (superfairness theory) végül Baumol egységesítette (Baumol 1987).

Foley fogalmazta meg az irigységtől mentesség feltételét (envy-free principal). Ennek értelmében egy  $n$  elemű jószágalmaz elosztása akkor méltányos (equity), ha irigységmentes, azaz nem fordul elő, hogy az egyik egyén a saját részesedésével szemben szívesebben vette volna, ha a másik egyénnek jutó részt kapja. Tehát egyik érintett sem irigyli egyetlen másik egyén részesedését (In Bara 1998). A tisztességes, igazságos elosztást (fair allocation) Varian úgy definiálja, hogy az elosztás legyen méltányos a fenti meghatározás alapján és egyben Pareto-hatékony is (Varian 2008).

Baumol munkájában definiálja a tisztességességi határvonalat, amelynek pontjai a vizsgált szereplők részéről irigységmentes elosztási kombinációkból származtathatók. A tisztességességi határvonal pontjai az éppen tisztességes kombinációk, de az egyenlő elosztás mindig preferált bármely, éppen tisztességes elosztással szemben (In Bara 1998)<sup>5</sup>. Az adott személyek tisztességességi határvonalát érintő közömbösségi görbe által határolt terület lesz azon pontok halmaza, amelyek szupertisztességesek és egyben Pareto-javítást jelentenek az egyenlő elosztáshoz képest (In Bara 1998). De Baumol megállapítása szerint a szupertisztességes tartományban léteznek olyan pontok is, ahol az egyenlő elosztáshoz képest egyesek jobb, mások rosszabb helyzetben vannak (Baumol 1987). Baumol egy új kritériumot vezet be a Pareto-optimális pont meghatározása érdekében. Az egyenlőnél jobb, szuperegyenlő (superequal) elosztásnak nevezi azokat a szupertisztességes elosztásokat, melyek legalább akkora hasznossági szintet kínálnak minden szereplőnek, mint amekkorát az egyenlő elosztás nyújt (In Bara 1998).

Döntő kérdésként jelenik meg az, hogy milyen értékelméleti megközelítéssel dolgozik egy adott modell, hiszen a mikroökonómia keretein belül az egyének értékítéletének meghatározása a modell keretein kívül marad. A következőkben a személyek közötti hasznosság összevetésének lehetőségeit mutatjuk be a kísérleti közgazdaságtan megközelítésében, amely az egyéni értékítélet meghatározását bevonja a modellezés keretei közé.

#### 1.4.3. A méltányosság a kísérleti közgazdaságtanban

A kísérleti közgazdaságtan a pszichológia és a szociológia segítségével arra vállalkozik, hogy az egyénre jellemző, konkrét értékítéletet építsen be a modellekbe, túlélve a mikroökonómia hagyományos, általánosító értékmeghatározását. Nem riad vissza attól sem, hogy empirikusan mérje az egyéni értékítélet hatását az összhasznosság meghatározásakor.

Kahneman és szerzőtársai (1986) szerint a méltányosság koncepciója hiányzik a standard közgazdasági elméletekből, hiszen aktorai, a gazdasági szereplők profit-

---

<sup>5</sup> A modell alapfeltételeit és magyarázatát Bara Zoltán (1998) mutatta be magyar nyelven 1998-as cikkében, melynek részleteire itt nem térek ki.



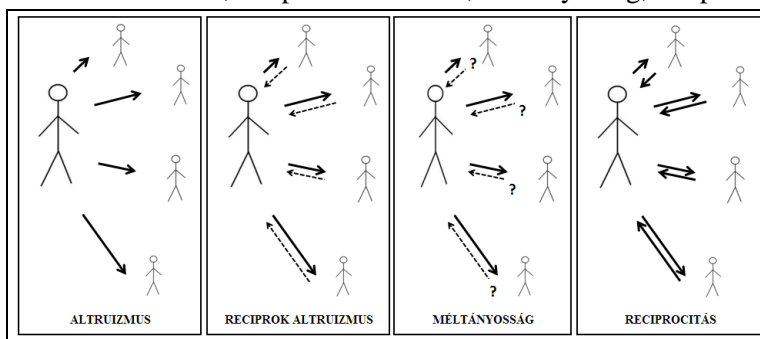
maximalizáló, önérdék- és törvénykövetők, de nem méltányosak, hiszen a méltányos viselkedés megakadályozná őket abban, hogy kihasználjanak olyan keresleti lehetőségeket, amelyek törvényesen elérhetőek lennének számukra. A kísérleti közgazdaságtan alaptézise szerint a hagyományos közgazdaságtani keretek között feltételezett, tisztán önérdékkövető aktor a valóságban nem létezik; vagyis az egyén mások érdekeit, még ha különböző mértékben is, de figyelembe veszi. A játékelmélet szerint a vizsgált játékosnak többféle tiszta törekvése lehet. A játékos viselkedése lehet (Tóth 2010):

- önmegtartó, ahol a játékos a saját nyereségét csökkenti
- altruista, ahol a játékos a másik nyereségét növeli
- irigységből fakadó viselkedés, ahol a játékos a másik nyereségét csökkenti
- kooperáló, ahol a játékos a saját és a másik nyereségének összegét növeli
- versengő, ahol a játékos a saját és a másik nyeresége közötti különbséget növeli
- egyenlőségre törekvő, ahol a játékos a saját és a másik nyeresége közötti különbséget csökkenti
- destruktív, ahol a játékos a saját és a másik nyereségének összegét akarja minimalizálni.

E viselkedésekkel részben átfedésben, a szakirodalom több elvet különböztet meg az önérdékkövetés ellenpontjaként (1.3. ábra): altruizmus, reciprok altruizmus, méltányosság és reciprocitás (Rabin 1993; Hámori 1998; Gulyás, 2007).

A tiszta altruizmus abban az esetben áll fenn, ha az adott aktor minden körülmények között, feltétel nélkül fontosnak tartja más jólétét is, amely szöges ellentétben áll az önérdékkövetéssel (Becker 1976). Egy másik definíció szerint altruizmusról akkor beszélhetünk, ha az adott egyed saját erőforrásait arra fordítja, hogy mások jólétét növelje (Tóth 2010). Faragó (2003) az altruizmust mások számára közvetített méltányosságnak nevezi, melyet a diktátorjáték további feltételekkel történő bővítésével szimuláltak Eckel és Grosman (1996) kísérletei.

### 1.3. ábra Altruizmus, reciprok altruizmus, méltányosság, reciprocitás



Forrás: saját szerkesztés Rabin (1993), Hámori (1998) és Gulyás (2007) alapján

Hámori (1998) elkülöníti az önző altruizmust, a reciprok altruizmust a valódi altruizmustól. Az önző altruizmust látszólag önzetlen cselekvésként definiálja, ami valójában önérdékből fakad. A **reciprok altruizmus** során a szívességet tevő csökkeneti jólétét a recipiens szereplőhöz képest, akinek így nő a jóléte. E tranzakció nem függ közvetlenül az ellentételezéstől. A reciprok altruizmus szerepe a szerző szerint jelen van a rokonsági, baráti kapcsolatok esetén, de a vállalati hálózatok kapcsolataiban is feltárható. E folyamat működtetéséhez egyrészt szükségesek olyan mechanizmusok, melyek alkalmas eszközök akkor, ha a viszonyosság nem teljesül. Másrészt meghatározatlan számú lehetőség áll rendelkezésre a kölcsönös segítségnyújtásra annak érdekében, hogy érdemes legyen kooperálni, azaz ne legyen egyértelmű a lejátszható kimenetek száma (Hámori 1998).

A **reciprocitás** mint kölcsönösség pozitív és negatív irányban is értelmezhető. A pozitív reciprocitás olyan kooperatív magatartás, amelyben az egyik fél a másik fél érdekeinek figyelembevételét együttműködő reakcióval értékeli a játékhelyzetek második körében. Ez a magatartás a kooperatív viselkedés egyik formája lehet. Ennek ellentéte a negatív reciprocitás, melyben az egyik fél büntető magatartással reagál a másik fél irányában egy korábbi negatív kimenetelű döntés következményeként (Fehr–Gächter 2000). A reciprocitás egyik formája a **mutualizmus** is, mely „a közönséges árucseréket is jellemzi, azt jelenti, hogy a donor csak akkor cselekszik a másik javára, ha a recipiens egyidejűleg felkínálja az ellentételezést” (Hámori 1998, 62. o.). A reciprocitás mindig feltételezi a reakció lehetőségét: jutalmazva vagy büntetve a résztvevő feleket. Reciprocitás tehát **többlepéses játékban nyilvánul meg**.

Példaként említhető erre Axelrod versenyeit, aki számítógépes programíró versenyt hirdetett. A programokat kimondottan abból a célból készítették, hogy minél eredményesebb számítógépes döntési stratégiát sikerüljön létrehozni. Így próbálták kimutatni, melyik viselkedési módszer a leghatékonyabb. Maga a játék egy többlepéses fogolydilemma volt. Axelrod első két versenyében az úgynevezett „tit for tat” (TFT), magyarul „szemet szemért” elvre alapuló program nyert. Az interakciók során e program „viselkedési” jellemzői közé tartoztak a következők: barátságosság, irigységmentesség, kölcsönösség, koncentrálás a következő interakcióra, az elsőként dezertálás és a trükközés taktikáinak elkerülése. Fontos megemlíteni, hogy a későbbiek során a további optimalizálási körök alkalmával találtak a TFT-nél hatékonyabb játékstratégiát is (Tóth 2010).

Az altruizmus, a reciprok altruizmus és a reciprocitás tekintetében a **méltányosság** olyan tágabb fogalom, ahol nincs lehetőség közvetlenül reagálni a másik szereplőre. Az altruizmus mindig pozitív viselkedést takar akár egy, akár többlepéses játékról van szó, annak ellenére, hogy lehetőség van reagálni a másokra. Reciprocitás esetén mindig van ismétlődő, többlepéses interakció, amikor az adott fél jutalmazza vagy bünteti a tranzakcióban résztvevő másik felet. Ezzel szemben méltányosság esetén nem feltétlenül van lehetőség második játékra, de az aktor az első lépésben beépíti hasznosságérzetébe az érintettek reakciólehetőségeit, előre jelezve a második kör esetleges reakcióit. A reciprok altruizmus átfedésben van a méltányos-

ság ezen megfogalmazásával, hiszen nincs közvetlen válaszreakció ebben az esetben, de a donor a jövőbeli közvetett ellenszolgáltatások fejében cselekszik.

A méltányosság egyaránt hordozhatja az altruizmus és a reciprocitás jegyeit, azonban az különbözteti meg a méltányos (vagy méltánytalan) viselkedést, hogy a döntéskor szándékozunk-e **beépíteni saját döntésünk másokra gyakorolt pozitív (vagy negatív) hatását és a várható reakciókat a játék első körében**, a feltételezett kölcsönhatásra számítva. Ha van **második kör** a játékban, akkor abban lehetnek pozitív és negatív válaszreakciók; ebben az esetben **a méltányosság a reciprocitás formájában érvényesül**. Ezen a ponton szeretném hangsúlyozni, hogy itt tudjuk megragadni a méltányosság második, pontos, definíció szintű megfogalmazását.

A méltányossági elmélet kísérleti közgazdaságtani modellezésében több megközelítés is született. Elsőként említeném a **Neumann–Morgenstern-féle elméletet**, mely a hasznosságot úgy határozza meg, hogy a szereplők egyéni értékrendjén alapuló egyéni hasznosságok sorba rendezésére vezet vissza az elosztás döntéshozatali mechanizmusát, melynek kimenetei a sorba rendezhető alternatívák lesznek (In Barakonyi 2004). Ezzel nemcsak a játékelméleti alapok megteremtésében tettek előrelépést, hanem a hasznosság egy újfajta megközelítését modellezték.

Az alapmodellek közé tartozik Rabin 1993-as cikke, melyben **a méltányosság mint motiváló szándék** épül be a hasznosságfüggvénybe. Rabin olyan játékelméleti keretet dolgozott ki, amely három stilizált tényen alapul (Rabin 1993):

- Az emberek hajlandók feláldozni saját anyagi jólétüket, hogy segítsék azokat, akik jóindulatúan viselkednek.
- Az emberek hajlandók feláldozni saját anyagi jólétüket azért, hogy a rosszindulatúan viselkedőket szankcionálják.
- Az első két motiváció jobban befolyásolja a viselkedést abban az esetben, ha az áldozatvállalás anyagi jellegű költsége nem túl nagy.

Rabin meghatároz úgynevezett **kedvességfüggvényeket** (kindnessfunctions), amelyekben több szereplő hasznosságérzete is megjelenik. Beépíti a vizsgált játékos döntését, a másik játékosok elgondolását a vizsgált játékos döntéséről, valamint a vizsgált játékos elképzelését arról, hogy a többi játékos hogyan vélekedik döntéséről. Így egy szereplő feltételezett hasznossági függvénye három részből áll: tartalmazza az adott szereplő kifizetését, valamint a saját és becsült szándéka alapján a kedvességfüggvények hatását, amelyek növelhetik vagy csökkenthetik az összhasznosságot. Rabin modellje a játékhelyzetek tesztelésekor azt sugallja, hogy a méltányos viselkedésre gyakorolt hatás akkor a legnagyobb, amikor a gazdasági kölcsönhatás anyagi következményei nem túl magasak. De ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy a méltányosság hatása elhanyagolható. Igaz ugyan, hogy akkor befolyásolja a játékos viselkedését leginkább, amikor az anyagi tét kicsi; az azonban nem bizonyított, hogy kismértékű a hatása abban az esetben, ha az anyagi tét nagy (Rabin 1993; Gulyás 2007).

**Fehr–Schmidt méltánytalanság-elkerülési elméletének** (theory of inequity aversion) modelljében egy játékos hasznosságérzetében az játszik szerepet, hogy a

játék során a kifizetésük mennyivel tér el a többi játékos kifizetésétől, ami alapvetően **egalitáriánus igazságossági** alapon az egyenlő elosztástól való eltérést veszi alapul. Így egy bővebb hasznosságfüggvényhez jutunk (Fehr–Schmidt 1999; Gulyás 2007):

$$(1) \quad U_i = \pi_i - \frac{\alpha_i}{n-1} \sum_{n=1}^{\infty} \max\{\pi_j - \pi_i; 0\} - \frac{\beta_i}{n-1} \sum_{n=1}^{\infty} \max\{\pi_i - \pi_j; 0\}.$$

Az első  $\pi_i$  tag az  $i$ -edik játékos kifizetését jelenti. A második tag összegzi, hogy nagyobb-e a többi játékos kifizetése  $i$ -énél, s ha igen, akkor  $\frac{\alpha_i}{n-1}$  súllyal fogja ezt figyelembe venni saját hasznosságérzetének kialakításakor. A harmadik tag  $\frac{\beta_i}{n-1}$  mutatja, hogy nagyobb-e  $i$  játékos kifizetése a többi játékosénál, ha igen, akkor  $\frac{\beta_i}{n-1}$  súllyal fogja ezt figyelembe venni saját hasznosságérzetének kialakításakor (Fehr–Schmidt 1999).

**Bolton–Ockenfels modellje** arra koncentrál, hogy meghatározza a vizsgált szereplő saját kifizetésének eltérését az átlagtól, ahol a méltányosságérzet nem személyenként hat a játékosra, hanem az összes játékos kifizetési átlagának függvényében. Ez a modell a Fehr–Schmidt-féle megközelítéshez hasonlóan alapvetően **egalitáriánus célrendszerrel** dolgozik (Bolton–Ockenfels 2000).

Ebben az alfejezetben a kísérleti közgazdaságtan segítségével mutattam be az altruizmus, a méltányosság és a reciprocitás közötti fogalombeli eltéréseket, megkülönböztető jellemzőket. Modelljeik segítségével betekintést nyertünk abba, **miként építhető be a méltányossági norma<sup>6</sup> a hasznosságfüggvényekbe** a játékelmélet eszköztrendszerét felhasználva a modellek validálására.

### 1.5. Méltányosság a szervezetpszichológiában

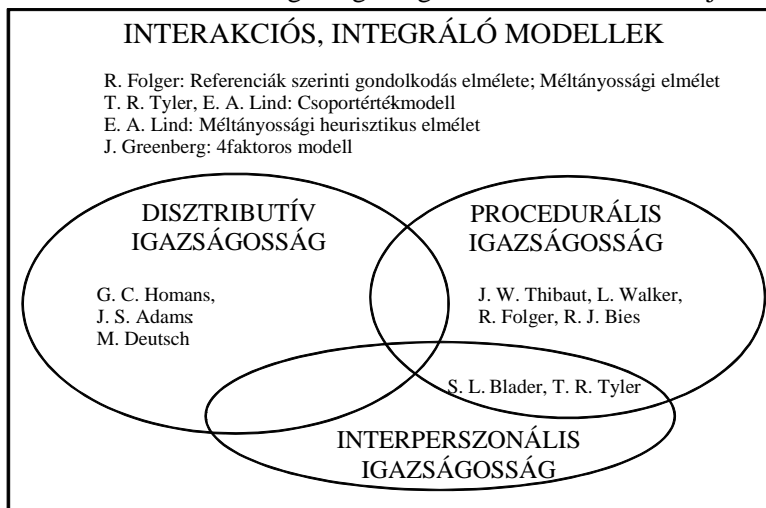
Az eddigiek során áttekintettük az alapvető filozófiai és közgazdaságtani méltányosság-megközelítéseket. Ezek közül teljes modellként, vagy koherens koncepcióként egyiket sem használja az üzleti tudományos megközelítés, csupán részelemeket alkalmaz, mint amilyen például az arisztotelészi méltányosság-megközelítés, vagy a méltányosság és a reciprocitás dinamikájának felhasználása (Scheer et al. 2003; Santos–Fernandes 2008; Jambulingam et al. 2011).

Ezzel szemben mély elméleti alapokat szolgáltat a **szervezetpszichológia**, melynek koncepcióit gyakran kiterjesztik a munkahelyi kereteken túl a vállalatközi kapcsolatokra. Ezért jelen alfejezetben a szervezetpszichológia igazságossági kérdéskörét foglalom össze, bemutatva azokat az elméleti modelleket, melyek a méltányosságot érintik. A multidiszciplináris értelmezések fejezetében azért jelenik meg a szervezetpszichológia, mert az üzleti tudományok területén elsőként hozza létre a méltányosság tárgyalásának **tudományos keretrendszerét**.

<sup>6</sup> „A norma a csoport által általánosan elfogadott gondolkodás-, érzés-, illetve cselekvési módokat tükrözi” (Smith–Mackie 2004, 483.o.)

A szervezeti igazságosság azt vizsgálja, hogy melyek az észlelt igazságosság és méltányosság összetevői és következményei a munkahelyi környezetben (Greenberg 1990; Greenberg–Cropanzano 2001; Gerákné 2008). E területre különösen igaz, hogy a méltányosság és az igazságosság fogalmakat egymás szinonimáinak tekinti a hazai szakirodalom (Zala 2000; Faragó 2003; Kovács 2005; Gerákné 2008). Három fő típust különítenek el a szakemberek: **disztributív** (elosztási) igazságosság; **procedurális** (eljárási) igazságosság; **interperszonális** (személyközi) igazságosság. Ezek interakcióját vizsgálják az **interakciós, integráló modellek**. E megközelítéseket tekintjük át a következőkben (1.4. ábra).

1.4. ábra Szervezeti igazságosság rendszerezői és modelljeik



Forrás: Greenberg (1990) és Greenberg–Cropanzano (2001) alapján saját szerkesztés

### 1.5.1. Disztributív aspektus

Az elosztási igazságosságot a csereelméletek első változatai definiálták a szervezeti igazságosság területén. A csereelmélet azt feltételezi, hogy az emberek megpróbálják jutalmaikat maximálisra növelni adott költségek mellett, vagy adott jutalom mellett költségeiket minimálisra csökkentik; ezen alapokra helyezve ítélnék meg egy kapcsolatot (Hewstone et al. 2003). A csereelmélet szerint az emberek e jutalmak és költségek alapján alakítják ki, illetve szakítják meg kapcsolataikat. A csereelméletek első definiálói között szerepelt Homans, aki munkájában **az egyének közötti interakciókat vizsgálja**. Az elosztást igazságtalannak tekinti, ha egy ember nem kap annyi jutalmat másokhoz képest, mint amennyit elvárna a befektetett erőfeszítései alapján. Elvárható, hogy a jutalmak és a költségek elosztása megfeleljen az egyes emberek nyereségei és ráfordításai közti aránynak (Homans 1961). Fogalmában és tartalmában is hasonlít e disztributív igazságossági megközelítés Arisztotelész disztributív igazságossági definíciójához (v.ö. 1.2. fejezet); itt a szervezetet tekinthetjük

egy közösségnek, amelyben a teljesítményarányos kompenzáció képviseli az érdekek szerinti jutalmak szétosztását.

Adams **teljesítményarányos méltányosság-elméletét** (equity theory) Homans alap gondolatai inspirálták, rámutatva arra, hogy az inputok következményeként nyert eredmények és a befektetett inputok közötti arány összehasonlításával mérlegeli a munkavállaló a munkahelyi elbírálás méltányosságát. Az elmélet alapja a méltányosság érzésének és észlelésének összehasonlítása egy referenciaegyénnel vagy -csoporttal (Adams 1965). Egyrészt a munkavállaló összehasonlítja, arányba állítja munkája után kapott jövedelmét befektetett erőfeszítéseivel; ha elégedetlenséget érez, akkor kiigazít, azaz kevesebbet dolgozik, vagy fizetésemelést kér. Másrészt saját output/input arányát vizsgálja, összehasonlítva azt munkatársai output/input arányaival, és ennek függvényében csökkenti vagy növeli teljesítményét (In Greenberg 1990). Ha fennáll az egyenlőség az adott és a referencia-munkavállaló jutalma és befektetett erőforrásai aránya között, a munkavállaló a szervezeti elbírálást méltányosnak tekinti. A mai szociálpszichológia a következő méltányosság-elméleti (equity theory) munkadefiníciót használja: „a társas viselkedésnek az az elmélete, amely szerint az egyének megpróbálják megvalósítani a kimenetek észlelt egyenlőségét: az egyenlő bemeneti arányokat a kapcsolatban” (Hewstone et al. 2003. 488. o.).

Bár számos empirikus vizsgálattal alátámasztották Adams elméletét, kritikai észrevételt is megfogalmaztak bírálói. A tipikus inputok és outputok számos eltérő formát ölthetnek<sup>7</sup>, de Adams csak olyan elemeket vizsgál, melyek materiális vagy gazdasági jellegűek (Cropanzano et al. 2001). A modell másik kritikája szerint túlzottan leegyszerűsíti annak jelentőségét, hogy különböző földrajzi és pszichológiai változók hathatnak az emberekre, befolyásolva a tranzakciók méltányosságának észlelését; nem vizsgálja az eljárási igazságosság kérdését, s keveset foglalkozik a méltánytalan bánásmódra adott válaszok mozgatórugóival (Cropanzano et al. 2001).

Adams kutatásai számos szervezeti igazságossági vizsgálódást indítottak el a későbbiekben. Ezek közül az egyik a Deutsch-féle felfogása, mely szerint az igazságos elosztás olyan társas viszonyokra vonatkozatható, ahol létezik a normák alapján elvárt kooperáció (Deutsch 1975). Az igazságosság mindig egy közösségre vonatkozik: aki nem tartozik bele ebbe a kooperatív körbe, arra nem érvényesek annak szabályai. Deutsch szerint olyan kooperatív kapcsolatokban, ahol az örömteli társas kapcsolatok elősegítése, támogatása a közös cél, ott az **egyenlőség elve** érvényesül; ahol pedig a személyes fejlődés és boldogulás a cél, ott a **szükséglet** lesz a mérvadó. **Ahol a versengés, a szervezeti kimenet maximalizálása az érték, a méltányosság alapú elosztás jut kulcsszerephez.** Versenyhelyzetben egy csoporton belüli egyének a csoport teljesítményéhez való hozzájárulása arányában kell kapnia a saját szempontjából szubjektív értékkel rendelkező jutalmat oly módon, hogy az egyén tudatában legyen a jutalom és a teljesítménye közti kapcsolatnak. Deutsch szerint a

<sup>7</sup> Tipikus kimenetek közé tartozik a fizetés, elismerés, megbecsülés, felelősség. A kimenetek lehetnek tárgyi, vagy nem megfogható elemek is (Walster et al. 1978).

**méltányosság elve akkor lehet hatékonyságnövelő, ha a feladatok jól meghatározottak, és teljesítésüket megfelelő módon mérik** (Deutsch 1975). A befektetés-arányos méltányossági elv szerinte individuális teljesítmények mérése esetén, valamint versenyhelyzetekben megfelelően működik. De ott, ahol nehéz azonosítani az egyéni hozzájárulás mértékét, a vezetők gyakran alkalmazzák az egyenlő elosztás elvét, ami egy könnyen érthető, ellenőrizhető és védhető heurisztika (Zala 2000).

### 1.5.2. Procedurális megközelítés

Az 1980-as években került előtérbe a folyamatorientált megközelítés, mely a döntéshozatal folyamatát elemzi, teret nyitva az eljárási igazságosság vizsgálatainak (Kovács 2005). Thibaut és Walker bírósági eljárások vizsgálatakor megállapították, hogy ha **a felek lehetőséget kapnak saját nézőpontjuk bemutatására, valamint emellett érdekérvényesítésre is módjuk nyílik, még egy negatív döntés is jobban elfogadhatóvá válik számukra** (In Greenberg 1990). Ha a folyamat kontrollált, az érdekérvényesítés lehetőségének következtében igazságosabbnak tartják a kimenetet, még ha az negatív is számukra. Az eljárás Greenberg szerint abban az esetben igazságos (Greenberg 1990), ha

- konzisztens mindenkiel és mindig ugyanazon szabályok szerint történik az eljárás,
- elfogultságtól mentes és nem sért normákat,
- pontos információk állnak rendelkezésre a döntéshozatalhoz,
- lehetőség van a döntés korrigálására,
- minden érintett érdeke kifejeződik és van joguk a véleménynyilvánításra.

Folger és Bies azt is kimutatta, hogy a rendszeres visszajelzések, a döntések igazolása, magyarázata is integrált része az igazságos eljárásnak (Folger–Bies 1989). Az eljárási igazságosság nem egyszerűen eszköz, hanem az igazságos eredmény elérésének szükséges feltétele.

### 1.5.3. Személyközi tényezők

A személyközi vagy interperszonális igazságosság **a vezetői döntéseket, bánásmódot és azok következményeit** a procedurális igazságosságtól elkülöníti. A dolgozók számára a vezető személyesíti meg a szervezetet, így az alkalmazott és a vezető közötti kapcsolat kihat mind a disztributív, mind a procedurális igazságosság megítélésére (Gerákné 2008). Blader és Tyler négy komponensű procedurális igazságossági modellt állított fel, melyben elkülönítik a szervezeti-, vezetői döntéshozattal, valamint a bánásmóddal összeköthető eljárási elemeket (Blader–Tyler 2003). Kutatásaik alapján az eljárási igazságosság észlelését a vezető által közvetített eljárási elemek nagyobb mértékben meghatározták, mint a teljes szervezet által általánosan nyilvánított elemek. A leginkább meghatározó a vezető bánásmódja, amely elem a személyközi igazságosság része (Gerákné 2008).

#### 1.5.4. Interakciós, integráló modellek

A különböző típusú szervezeti igazságossági elemek közötti interakciót vizsgálta a Folger (1987) nevéhez **fűződő referenciák szerinti gondolkodás elmélete** (Referent Cognition Theory), amely az integráló modellek közé sorolható. Az egyén méltánytalannak ítéli meg a kimenetet akkor, ha létezik olyan alternatív kimenet, mely számára kedvezőbb lehetett volna. Ez a megközelítés meghatároz és létrehoz feltételeket, melyek ahhoz szükségesek, hogy másokat felelőssé tegyünk a méltánytalan bánásmód miatt, de nem magyarázza azokat a folyamatokat, amelyek alapján a felelősségre vonás megítélhető. E kritikákra reagálva hívta életre Folger és Cropanzano (1998) a **méltányossági elméletet** (Fairness Theory). Úgy vélik, hogy igazságtalanság akkor keletkezik, amikor egy egyén egy másikat tarthat felelősnek a jólétét mind anyagi, mind pszichológiai értelemben veszélyeztető helyzetért (In Greenberg–Cropanzano 2001). E méltányossági elmélet szerint három, egymástól elkülönülő ítélet meghozatala szükséges, hogy megállapítható legyen egy szituációról annak méltányossága. Ezek az ítéletek (would-could-should) a döntéshozó cselekedeteit vizsgálják – a morális megítélés révén összevetve azzal is, hogy milyen alternatív kimenetek kiválasztására lehetett volna mód, és minek kellett volna történnie (Folger–Cropanzano 1998, Cropanzano et al. 2001).

Az integratív modellek közé tartozik a **csoportértékmodell** (Group Value Model), melyet Tyler és Lind (1992) vázolt fel. A csoportértékmodell szerint az elosztási és eljárási igazságosság mellett fontosak a csoportból érkező visszajelzések, különösen a vezetőtől érkező visszacsatolások (Tyler–Lind 1992). Három jellemzőt emelnek ki a folyamatban, ezek a **neutralitás** (torzításmentes döntéshozatal), a **bizalom** (tisztá szándék, igazságosság) és a **tisztelet** (a munkatársak jogainak elismerése). Tyler és Lind csoportértékmodelljét empirikusan egy kultúrköri összehasonlításban is tesztelték. Az eljárási megítélések mögötti motívumok kultúránként inkább hasonlóságokat, mint különbségeket mutattak. Kulturális téren a **hatalmi távolság tekintetében** észleltek jelentős különbségeket, hiszen a nagyobb hatalmi távolság, a tagoltabb hierarchia esetén a bizalomnak fontosabb szerepe lett (In Cropanzano et al. 2001).

A következő lépésként Lind (2001) **méltányossági heurisztikus elméletében** (Fairness Heuristic Theory) szintetizálta a korábbi modelleket. A méltányosság megítélésekor a rendelkezésünkre álló, meglévő információkat használjuk fel. Az elsődleges méltányossági megítélés befolyásolja viselkedésünket különböző helyzetekben oly módon, hogy összeegyeztetjük **az általunk észlelt helyzetet, tényezőket az elvárt állapottal**. De ezeket a tényezőket az egyén nem tudja minden helyzetben pontosan mérlegelni, hiszen a megfelelő információk sem mindig elérhetőek. Ezért az egyén viselkedését heurisztikák, kognitív „rövidítések” fogják vezérelni (Kahneman–Tversky 1984; Lind 2001).

A **heurisztikák használata** a további események és helyzetek megítélésében segít. Az eljárási méltányossági elemek hamarabb észlelhetőek és nyilvánvalóbbak lehetnek, mint az eredmények elosztására vonatkozó információk. Ha a kimenetekre



vonatkozó elemekről megfelelő információval rendelkezik az egyén, akkor a procedura elemeinek méltányosság-megítélése másodlagossá válik. Ellenkező esetben az eljárási elemek elsődlegessé válhatnak (Lind 2001).

A méltányosság heurisztikus elmélete kapcsán a szervezeti igazságosság körében érdemes megvizsgálni a bizalomhoz kötődő kutatásokat. Brockner és Siegel (1995) azon elméletét, miszerint a bizalom alapvető szerepet tölt be az igazságossági ítéletben, Zala vizsgálatai is bizonyították: a disztributív igazságosság anyagi és nem anyagi tényezői, a procedurális igazságosság strukturális és szociális tényezői, valamint nem utolsósorban a legnagyobb hatással bíró bizalom is befolyásolja az igazságossági megítélést (Zala 2000). Bizalmatlanság esetén a kimenet ellenőrzése és a kontroll fenntartásának igénye folyamatossá válik.

A Greenberg-féle **integráló modell** négy szempontot vet össze az igazságosság faktorainak meghatározásakor (Greenberg 1993). Az első a **rendszerfaktor**, mely a szervezeti folyamatokat és az azokhoz kötődő normákat, szabályokat, továbbá a szervezet konfliktuskezelési folyamatait tartalmazza. Az **információs faktor** a döntéskori és azutáni teljes körű, kétoldali kommunikációt, a döntés magyarázatát, a visszajelzések megfelelő minőségét és gyakoriságát jelenti. E két faktort a procedurális igazságossági típusba sorolhatjuk. A **konfigurációs faktor** az elfogadott elosztási normákhoz, a szervezeti célokhoz illeszkedő döntéseket foglalja magába. Az **interperszonális faktor** a bánásmód jellemzőire, összetevőire vonatkozik. Az utóbbi két faktor már inkább az elosztási igazságosság típusába tartozik. Szociális jellegűnek tekinti Greenberg az információs és interperszonális faktorokat. Greenberg négyfaktoros modelljét több későbbi kutatás is igazolta (Gerákné 2008).

A szervezeti igazságosság területén jól kidolgozott és empirikusan is tesztelt modellekkel találkozunk. Több esetben is megfigyelhető, hogy a modellek szemléletmódjukban **gyakran átnyúlnak a szervezeti kereteken**, érintve a társadalmi igazságosság kérdéseit, mint ahogy például Folger és Cropanzano méltányossági elméletének megfogalmazásakor láthattuk. E modelleknek – részben vagy teljességükben – kapcsolatformáló szerepük van a vállalatközi kontaktusokban. A későbbiekben vizsgálom, milyen szerepük lehet ezen elméleteknek a vállalatközi kapcsolatokban, melyek megragadására jelenleg számos magyar kutatás is fókuszál (Hetesi-Vilmányi 2011; Gelei et al. 2011).

### 1.6. Összegzés, következtetések

A racionális döntéseket hozó, önérdék-maximalizálásra törekvő szereplők feltételezése a közgazdasági modellekben jelentős eredményeket hozott, fontos szerepet játszva e tudományterület alapjainak megszilárdításában. Ma már sokan nem elégednek meg a csupán önérdékkövetésre alapozott modellekkel és a reálfolyamatokat ezekkel magyarázó véleményekkel (Fehr–Gächter 2000).

E fejezetben összefoglaltam a méltányosság széles körben használt és alkalmazott, de inkonzisztens fogalomrendszerét azzal a céllal, hogy meghatározzam a

**méltányosság általános megközelítését**, és annak **fő jellemzőit**. Amint láttuk, maga a fogalom **társadalmi, szervezeti és egyéni szinten** egyaránt értelmezhető.

Arisztotelész értelmezésében a méltányosság **a törvényességre épülő, de annak határain túlmutató közösségi norma**, mely a gyakorlati kérdések megoldásában segít ott, ahol a törvény általános paragrafusai szó szerint nem alkalmazhatók. A méltányosság a törvényességen alapuló, de az igazságosság témakörén túlnyúló fogalom, mely az élet **mindennapi interakcióira ad iránymutatást**, keretet. Az igazságosság és a méltányosság kérdéseit nagyobb közösségekre vetítve a filozófia társadalmi igazságossági megközelítései vizsgálják. A bemutatott filozófiai irányzatok Arisztotelésztől eltérően már nem egy kisebb közösség működési egyensúlyát, hanem egy szélesebb értelemben vett társadalmi jólét megteremtésének igazságosságát és a jólét elosztásának feltételrendszerét koncepcionálisan magyarázzák. A különböző megközelítésekben jelentős eltéréseket találtam abban a tekintetben, hogy egy közösség milyen értékítéletre helyezi a hangsúlyt az igazságosság meghatározásakor. A méltányosság vizsgálatának tekintetében arra a következtetésre jutottam, hogy a különböző filozófiai megközelítések merőben más alapokra helyezik az igazságosság mikéntjét. A kísérleti közgazdaságtani modellek vizsgálatokor kézzel fogható különbséget láthatunk a feltételrendszerben attól függően, hogy milyen filozófiai megközelítés érvényesül. Erre példákkal leginkább a klasszikus utilitarista és az egalitáriánus megközelítések szolgáltak.

A mikroökonómiai modellek szintjén pontosítást kaptunk a tisztességesség és a szupertisztesség meghatározásában a mikroökonómia értékelméleti határain belül olyan elosztást keresve, amely a két aktorra vetítve **irigységmentes, de az egyenlőnél jobb elosztás** a szereplők számára. A kísérleti közgazdaságtani megközelítésben a méltányosságot mint normát építették modelljeikbe – elmozdulva az idealizált önértékkövető, közgazdaságtanilag jól modellezhető emberképtől egy valós, a különböző tipizált emberi viselkedéseket is megragadó modell felé. A kísérleti közgazdaságtan területén a méltányosság olyan normaként fogalmazódott meg, melyben **az aktor beépíti hasznosságérzetébe döntésének más aktorokra gyakorolt hatását** anélkül, hogy a válaszreakciókat a döntést hozó aktor ismerné; ha van lehetőség **válaszreakcióra, a méltányosság a reciprocitáson keresztül érvényesíthető** mind pozitív, mind negatív irányban.

A szervezeten belüli méltányossági, igazságossági kérdéseket az elmúlt három évtizedben intenzív konceptualizáló és empirikus kutatási vizsgálatok sora jellemzi. Határozottan elkülönül a **disztributív, a procedurális és az interperszonális** igazságosság, s az ezeket integráló megközelítés, modelleszortosítás. A modern gazdaság szereplői ma már a szervezeti kereteken messze túlnyúló kapcsolatrendszereket építenek fel és menedzselnek. A szervezeti igazságosság e csoportosítása, megközelítése jelentős mértékben kihat a vállalatközi kapcsolatok megragadására a méltányosság tekintetében, amit a következő fejezetekben fogok bemutatni. **A vállalatközi kapcsolatokat alapvetően a felek közötti törvényes megállapodásban, a szerződésben lefektetett elvek és elvárások irányítják.** De maga a szerződés sem

biztosít védettséget az opportunistá magatartástól bizalom nélkül (Hámori 1998). E területen játszik nagyon fontos szerepet a méltányossági norma, mely két vagy több érintett szervezet tranzakcióit, interakcióit és kapcsolatait befolyásolja a kölcsönös együttműködésen alapulva.

## **2. A kapcsolati marketing és minőségdimenziói**

A méltányosság fogalmához kapcsolódó multidiszciplináris irodalom feldolgozása után a jelen fejezetben specifikusan az üzleti tudományok területére koncentrálok. Feltárom a kapcsolati marketing előretörésének okait, bemutatom számos definícióját, valamint megalapozom a kapcsolati minőségdimenziók elméleti hátterét, melyben fontos szerepet kap a méltányosság mint a kapcsolati minőségdimenziók egyike.

A gazdasági szereplők szoros kollaborációban működő vállalatainak értéktremelési folyamatában a stabilitás jelentős mértékben függ attól, hogy mennyiben találják meg az együttműködő partnerek a nyertes–nyertes pozíciót rövid, közép és hosszabb távon egyaránt (Anderson et al. 1994). Annak ellenére, hogy ez a működési elv nem jellemez minden iparágat és minden országot, számos példát láthatunk arra, hogy vállalatóriások – mind a gyártóiparágban (autó-, elektronikai eszközgyártás), mind a szolgáltató iparágban (egészségügy, közlekedés, szállítmányozás) – a beszállítói kapcsolatok minőségének javításával fejlesztenek új vállalati kompetenciákat, amelyek versenyelőnyöket és innovációs potenciálokat biztosítanak számukra (Demeter–Szigetvári 2012; Vajda 2011). Az 1980–90-es években egyre nagyobb szerepet kaptak a vevő–eladó diádot vizsgáló tudományos kutatások, amelyek később a vállalatok szélesebb, kiterjedtebb kapcsolatrendszerét, egyes iparágakban a hálózati értékteremtés kapcsolati dimenzióját vizsgálták (Morgan–Hunt 1994; Anderson et al. 1994). A partnerek közötti kapcsolatok menedzsmentjére irányuló figyelem azokra a vállalati folyamatokra is hatást gyakorolt, amelyekben a szervezeten belüli folyamatmenedzsment a tágabb értelemben vett kapcsolati hálózatra is kiterjedt, erősítve ezzel a partnerek közötti szoros összekapcsolódást (Morgan–Hunt 1994; Andersen–Narus 1998).

Az összekapcsolódást, az együttműködést előmozdító tényezők között találjuk az információs technológiai fejlődés által életre hívott adatáramlási, folyamat- és döntésoptimalizációs vállalatirányítási rendszerek elterjedését. A technológiai fejlődés emellett az emberi kommunikációt is forradalmasította, ezáltal pedig hatást gyakorolt a vállalaton belüli és a vállalatközi kommunikációra (Majó 2007). A virtuális irodák, az okostelefonok, a hang-, video- és internetes konferenciák is olyan sztenderd munkaeszközökké váltak, melyek elősegítik a kapcsolatok erősödését, ezáltal pedig az ellátási láncok összekapcsolhatóságát és összehangolhatóságát. Ezért a földrajzi közelség mellett a külön értelmezett kapcsolati közelség is befolyásolja a partnerek együttműködését technológiai, szervezeti és kulturális szinteken (Demeter–Szigetvári 2012; Lengyel et al. 2012). A vertikális vállalati integráció lehetőséget adott a tömegtermelésben a sztenderdizált termékek költségcsökkentésére. Ezzel párhuzamosan azonban új igényként és szemléletként jelent meg a személyes tömegtermelés (Kocsis–Szabó 2002). A fizikai termékek és szolgáltatások ellátásakor az

ügyfelek egyre inkább elvárják az egyedi igényekre formálást, mint például a MyM&M's<sup>8</sup> csokigolyói vagy a Dell<sup>9</sup> vállalat személyre szabott számítógépei.

E példák alapján nem fér kétség ahhoz, hogy a vállalati kapcsolatok tudományos vizsgálata az üzleti tudományok aktuális, releváns témája. E fejezetben a **kapcsolati marketing keretrendszerével** foglalkozom, mely megalapozza a vállalatközi méltányosság szakirodalmi elhelyezését a kapcsolati dimenziók rendszerében. Először megvizsgálom a kapcsolati marketing irányába történő elmozdulást, a kapcsolati csere megjelenésének szerepét. A kapcsolatok más karakterisztikákkal jellemezhetők a fogyasztó–eladó, illetve a beszállító–eladó üzleti kapcsolatokban. A szakirodalom legtöbbször külön tárgyalja a Business to Consumer (B2C), azaz a vállalat és a végső fogyasztó közötti és a Business to Business (B2B), azaz a vállalatközi kapcsolatokat.

A következőkben bemutatom a B2C és B2B kontaktusok eltérő jellemzőit. Annak függvényében, hogy milyen jellegű kontaktusokat vizsgálunk és milyen piacokon, eltérő lehet a tudományos kutatások fókusza és orientáltsága. Ezek alapján kitérek a kapcsolati marketing kutatási irányaira. A kapcsolati marketing különböző ágai eltérő módon interpretálják a kapcsolati minőséget, melyet széleskörű szakirodalmi feldolgozás alapján tárgyalok. Megvizsgálom a kapcsolati minőséget befolyásoló kapcsolati dimenziók közül a három kiemelt kulcstényező (bizalom, elkötelezettség, elégedettség) eddigi tudományos feldolgozását. Feltérképezem, hogy milyen más kapcsolati dimenziókat használ a szakma a kapcsolati minőség megítélésére és értékelésére, amelyek közül a méltányosságot a harmadik fejezetben kiemelten tárgyalok.

### 2.1. A kapcsolatorientált marketing gyökerei

A marketing még ma is fiatal tudományterületnek tekinthető. A marketingorientáció érdekében alkalmazott eszköztár azonban jelentős átalakuláson megy keresztül, mely folyamat részének tekinthető a kapcsolati marketing gyökereinek kialakulása, térnyerése, valamint tudományos megalapozottságának evolúciója is. A marketing korai szakasza alapvetően a tárgyasult erőforrások cseréjére, valamint ezek gyártási célú felhasználására összpontosult. E folyamatokban a marketing funkcionális szerepe a hangsúlyos (Vargo–Lusch 2004). Az 1950-es években az első marketingkutatók alapvetően leíró jellegű kutatásokat végeztek – a marketing funkcionális feladatkörén belül felhasználva a mikroökonómia ökonometriai eszköztárát. A jól ismert marketingmix koncepciója Borden nevéhez kötődik, aki hosszú listát készített azokról a változókról, amelyeket az 1950-es években befolyásoló tényezőknek tekintettek a kor marketingkutatói (Borden 1984; Harker–Egan 2006).

<sup>8</sup> <http://www.mymms.com/Utility.aspx>. Letöltve: 2010. 02. 20.

<sup>9</sup> [http://configure.us.dell.com/dellstore/config.aspx?oc=fndnv22hc&c=us&l=en&s=dhs&cs=19&model\\_id=inspiron-15r-n5110&](http://configure.us.dell.com/dellstore/config.aspx?oc=fndnv22hc&c=us&l=en&s=dhs&cs=19&model_id=inspiron-15r-n5110&). Letöltve: 2010. 03. 10.

A marketingmix letisztult formája lett a 4P, mely több évtizeden át meghatározó irányvonalat adott a marketingkutatásoknak, valamint azok gyakorlati alkalmazásának (Vargo–Lusch 2004; Vieira 2008). A marketingmix alapvetően termékorientált elméletként működött, amely a végső fogyasztók csoportját homogén, inaktív, nagy számban elérhető célcsoportnak tekintette. A modell egyszerűségénél fogva alkalmas volt arra, hogy számos folyamatot új szempontok alapján vizsgáljon, majd a gyakorlati üzleti életbe beépítve átalakítson. A 4P logikája egyértelműnek tűnt, de számos új, lehetséges „P” vetődött fel a további modellezésekben, úgy mint emberek (People), politikai erő (Polical power), a nyilvánosság véleményformálása (Public opinion formation) – a teljesség igénye nélkül csak néhányat említve (Kotler 1984; Gummesson 2007). Gummesson szerint **a legnagyobb probléma a 4P-s marketingmixszel azon túl, hogy se nem „4” és se nem „P”, az, hogy elsődlegesen az ellátóra, a beszállítóra fókuszál, s csak másodlagosan a vevői igényekre.**

Az 1970-es évektől kezdődően egyre nagyobb teret kapott a vevő, a vásárló szerepének vizsgálata. Az 1980-as évekere erősödött meg az az irányzat, mely szerint a növekedés előmozdítása nem csupán az eladott termékegység realizálásától függ, hanem a vásárlói elégedettség is meghatározó szerepet játszik benne. A **fogyasztóközpontú** szemlélet ekkor válik elterjedtté, majd elengedhetetlen sikertényezővé (Vieira 2008). Egyre nagyobb teret nyert a vevőkapcsolati szemlélet, a vevői kötődés fontossága, mértéke (Piskóti 2007). Részben a fogyasztói elvárásokat központba helyező szemlélet, részben a szolgáltatások szerepének növekedése mozdította elő a termékcentrikus megközelítés helyett a teljes termék- és szolgáltatáscsomagot vizsgáló, valamint a szolgáltatásokat külön elemző kutatások megjelenését. A **szolgáltatást** Grönroos (2000) olyan folyamatként definiálja, amely a vevő problémájának megoldását célozza meg a vevő és a szolgáltató alkalmazottja között lezajló interakció keretében; ezen interakció során a szolgáltató fizikai erőforrásainak és támogató rendszereinek felhasználása rendelkezésre álló eszközöknek tekinthetők. A gyakorlati alkalmazások során mára már egyértelmű, hogy az értékesítésben dolgozók nem terméket, hanem a vevői igényekre szabott szolgáltatáscsomagot értékesítenek (Veres 2003; Kiss et al. 2009).

McGarry (1951) munkája az első publikációk egyike, amely a marketing kapcsolati jellegét kiemeli. A **kapcsolati funkció** alatt a vásárló és az eladó közötti, hosszú távú kapcsolatot érti, amely közös és kölcsönös érdekeltségre alapozva lehetőséget nyújt a marketingköltségek jelentős csökkentésére, így az eladó szemszögéből növeli a marketing hatékonyságát.

A kapcsolatiság kérdésköre kötődik a csere különböző formáinak megragadásához. A **cseretípusok** jellemzésével több kutató is foglalkozott – elkülönítve a tranzakciós, diszkrét cserét a kapcsolatorientált formájától (Bagozzi 1975; Macneil 1978, 1980; Dwyer et al. 1987). E kutatások tekinthetők a kapcsolati marketing előfutárainak, amelyeket a következő fejezetekben részletesen ismertetek. Axelsson és Wynstra (2002) a diszkrét vagy piaci csere fogalmait helyett a tranzakció-orientált csere kifejezést használják, amelyet a kapcsolati cserével hasonlítanak össze (2.1.

ábra). Ebben kiemelik, hogy a tranzakció-orientált csere során a lehetséges cserealternatívák száma sokkal több, mint a kapcsolatorientált csere esetén.

### 2.1. ábra Tranzakció-orientált- és a kapcsolatorientált csere összehasonlítása

<u>Tranzakció-orientált csere</u>	<u>Kapcsolatorientált csere</u>
Sok alternatíva létezik.	Egy vagy néhány alternatíva lehetséges.
Az alku egy új üzleti lehetőséget jelent, amely során senki sem részesül előnyben a múlt eredményei alapján.	Az alku a kapcsolat része, és a kapcsolat egy hálózat része.
A versenyben rejlő lehetőségeket kell kihasználni.	A kooperációban rejlő lappangó lehetőségeket kell kihasználni.
Rövid távú szemlélet. A partnerek elérhető távolságban legyenek, de ne kerüljenek túl közel.	Hosszú távú kilátások kemény elvárásokkal és közös fejlesztésekkel.
Megújulás és eredményfejlesztés partnerváltásokkal. A leghatékonyabb partner kiválasztása lehetőség esetén.	Megújulás és eredményfejlesztés kollaboráción és csapatmunkán keresztül. Az erőforrások és a tudás összevonása.
Termékek beszerzése.	Képességek beszerzése.
Árorientáció: jól meghatározott termék legkedvezőbb árú beszerzése.	Költség- és értékorientáció: a teljes ellátási költség minimalizálása és új érték létrehozása.

Forrás: Axelsson–Wynstra (2002, 214. o.)

Ennek következtében tranzakciók esetén a versengés lesz a meghatározó, amely során minden új alku új üzleti lehetőséget jelenthet, szemben a kapcsolati cserevel, ahol a kooperációban rejlő lehetőségek közös kiaknázásával lehet szert tenni előnyre, hiszen az alku is a kapcsolat része. Ez kihat a partnerek együttműködési életciklusára is. Tranzakciók esetén a rövid távú szemlélet a meghatározó, amelyben az előnyszerzés, a fejlesztés, a megújulás a partnerváltásokkal történik, ezek fókuszában az érzékeny fizikai termékcsere áll. Ezzel szemben a kapcsolatorientált csere esetén a kollaborációra, a csapatmunkára helyeződik a hangsúly a fejlesztési igény felmerülése esetén, amelyet az erőforrások és a szervezeti tudás összehangolásával és összefogásával érnek el. A fizikai termékcsere mellett jelentős szerepet kap a képességek beszerzése, amelyet az értékteremtés vezérel a teljes ellátás költségének minimalizálása mellett (Axelsson–Wynstra 2002).

A kapcsolati csere meghatározásakor két lényeges elem emelhető ki. Egyrészt kapcsolati csere esetén fontos szerepet kap a **folytonosság, a közös és kölcsönös jövőbeli interakciók** igénye is fennáll. Másrészt a kapcsolatnak van társas aspektusa, melyben értéket képvisel az adott **szereplők közötti emberi interakció** (Dwyer et al. 1987, Frazier 1983). A kapcsolatmenedzsment során azonban szükség van az üzleti partnerek közötti együttműködésre, közös érvelésre, amely a kapcsolatot elindítja és mozgásban tartja. E folyamat soha nem történhet izolált, egymástól elhatárolt

vállalatok között, hiszen a közös értékteremtésnek része az együttműködő vállalatok közötti kapacitások összehangolása (Kim–Mauborgne 1999).

A kapcsolati csere kapcsolati marketingkoncepciójának kialakítását *Robert Morgan* és *Shelby Hunt* (1994) munkái jelentős mértékben formálták. A **kapcsolati marketing meghatározását** a következőképpen kötik a kapcsolati cseréhez: „A kapcsolati marketing minden olyan marketingtevékenységre utal, mely sikeres kapcsolati cserét kíván megalapozni, fejleszteni és fenntartani.” (Morgan–Hunt 1994, 22. o.). Morgan és Hunt több tekintetben hatottak a kapcsolati marketing kutatási irányának, valamint a konkrét kapcsolati dimenziók meghatározásának felvázolására, melyet még e könyv keretei között részletezek (v.ö. 2.2. és 2.3. fejezetek).

A kapcsolati marketing vizsgálatokor elkerülhetetlen a kapcsolat fogalmának igen gyakori használata, hiszen alapvető építőköve e területnek. A csere szorosan kötődik a kapcsolathoz, hiszen *Mandják* szerint „a csere jelenti az üzleti kapcsolat meghatározó folyamatát” (Mandják 2005, 18. o.), amely során a résztvevő két fél aktív szerepet játszik. Håkansson „a vállalatok közötti egyedi, különböző tárgyú, egyszerű cserék, tranzakciók sorozatait epizódoknak nevezi” (In Bódi-Schubert 2011, 14. o.). Håkansson, Ford és Johansson megközelítésében epizódok ismétlődéseként alakulnak ki az interakció folyamatai, melyek beépülnek a szervezeti rutinok közzé. Az interakció és a rutinok teremtenek alapot arra, hogy a kapcsolatok formalizálódjanak, erősödjenek (In Bódi-Schubert 2011). Így lényegében összekapcsolódás alakul ki a szervezetek között különböző területeken és szinteken (Håkansson 1982; Mandják 2005). Az üzleti kapcsolat **gazdasági és társadalmi** aspektusokkal rendelkezik. Míg a gazdasági elemek a hasznosság mentén számszerűsíthetők, addig a társadalmi összetevők eltérő viselkedési formában mutatkoznak más-más jellemzők mentén (Mandják–Szántó 2010).

Az üzleti kapcsolatok jellemzői jelentős mértékben eltérőek lehetnek attól függően, milyen szereplők vesznek részt bennük, vagy kiket érint azok kialakítása. A kapcsolatok rendszerezésekor két nagy csoportot különít el a szakirodalom, melyek a B2B, azaz a **vállalközi kapcsolatok**, valamint a B2C, azaz a **vállalat és a végső fogyasztó közötti** kapcsolatok. Mielőtt meghatározom a kapcsolatok eltérő vizsgálódási irányait, tanulmányozzuk e két csoport kapcsolati jellemzőit!

### 2.1.1. Kapcsolatok B2B és B2C relációkban

Gruen (1995) kutatásaira támaszkodva négy fő szempont alapján rendszerezem a két kapcsolat jellemzőit: működési jellemzők, értékesítési, illetve vásárlói szempontok, valamint a két fél interakcióját jellemző aspektusok (2.1. táblázat). A **működési szempontokat** tekintve elmondható, hogy a B2C kapcsolatok atomisztikus résztvevőkkel működnek, ahol az értékesítő általában nagyobb, mint a vásárló. Ebből fakadóan az értékesítő aszimmetrikus viszonyban és erőfölényben van a fogyasztóval szemben.



## 2.1. táblázat Kapcsolati jellemzők a B2B és B2C relációkban

Jellemző	Szempont	B2C	B2B
<b>Kapcsolat formája</b>	Működési	Tagság.	Működő partnerség, pull folyamatok, közös marketingszövetség, stratégiai szövetség, értékesítési csatorna kapcsolata.
<b>Relatív méret</b>	Működési	Az értékesítő általában nagyobb méretű, mint a vásárló.	A relatív méret változhat.
<b>Jogi háttér</b>	Működési	Fogyasztóvédelmi jog – a fogyasztót jobban támogatja.	A kapcsolatot a fennálló szerződési jog, az ipari szabványok és az etika szabályozzák.
<b>Átlagos eladási méret, az ügyfélkapcsolat potenciális életciklusának értéke az értékesítő cég szempontjából</b>	Értékesítési	Általában kis eladási méret, az ügyfél kapcsolat életciklusának értéke általában alacsony és kiszámítható, korlátozza a befektetés összegét minden egyes ügyféllel való kapcsolatban.	Általában nagy és következetes. Lehetővé teszi a nagy és egyéni sajátosságokkal bíró beruházást az egyes kapcsolatokban.
<b>Ügyfelek száma</b>	Értékesítési	Nagy szám, nagy és átfogó befektetést igényel a kapcsolatmenedzsmentben, de alacsony befektetés az egyes ügyfelek esetén.	Relatívan kevesebb ügyfél között megoszló befektetés, mely gyakran egyedi jellemzőkkel rendelkezik.
<b>Az értékesítő képessége és költsége az elveszett ügyfelek helyettesítésére</b>	Értékesítési	Általában gyorsan és relatíve alacsony költséggel helyettesíthető.	A nagy vásárlók áthelyezése bonyolult és időigényes lehet.
<b>Az értékesítő függősége a vásárlótól</b>	Értékesítési	Alacsony a függősége minden vásárlótól.	A vásárló méretétől függően változhat, káros mértékű is lehet
<b>A vásárló függősége az értékesítőtől</b>	Vásárlói	Általában életképes alternatívák, alacsony a váltás költsége, a váltás gyorsan lezajlódhat.	Időigényes életképes alternatívákat találni, a váltás költsége magas lehet. A szervezet számos tagját érintheti a változás.
<b>Beszerezési időkeret, folyamat és a vásárlási központ összetettsége</b>	Interakciós	Általában rövid időkeret, egyszerű folyamat, és egyszerű vásárlási központ, ahol egy vagy két egyén tölti be a beszerző szerepét.	Gyakran hosszú időkeret, összetett eljárás, több egyén is betölthet egy vásárlói szerepet, tárgyat képezheti a szervezet költségvetési ciklusának.
<b>A másik fél személyes ismerete</b>	Interakciós	Relatívan sok érintkezési pont az értékesítővel még lojális vásárló esetén is, az értékesítők tudása a vásárlókról gyakran az információs adatbázisok tartalmára korlátozódik.	Sokrétű személyes kapcsolat, Sokrétű szervezetek közötti kapcsolat.
<b>A kommunikáció szerepe a kapcsolat építésében és fenntartásában</b>	Interakciós	Függ a kapcsolat nem-perszonális eszközeitől, az értékesítők tudása általában az információs adatbázisok tartalmára korlátozódik.	Hangsúly a személyes kapcsolaton és a személyes értékesítésen, a vásárlói ismeretek több formában és helyen tartása.

Forrás: Gruen (1995, 451. o.) alapján saját szerkesztés

Ezért fontos a fogyasztó támogatása a megfelelő fogyasztóvédelmi jogi háttér megteremtésével. A B2B kapcsolatok alapvetően partnerségre épülnek, melyekben a partnerek egymáshoz viszonyított mérete eltérő lehet (Anderson–Narus, 1990). Erőviszonyok tekintetében megkülönböztethetünk szimmetrikus és aszimmetrikus B2B kapcsolatokat, az aszimmetrikus viszony esetén elkülöníthetünk értékesítői, illetve vevői dominanciát (Kumar et al. 1995b).

A B2B kapcsolatok jogi háttérét alapvetően a szerződési jog szabályozza. Emellett az ipari szabványok, valamint az etikai szabályok érvényesülnek a kapcsolatban. Számos olyan B2B kapcsolat létezik, ahol a felek nem kötnek hivatalos szerződést, hanem hallgatólagos megállapodás történik, melyet a felek egymás bizalmára és lojalitására támaszkodva tiszteletben tartanak és teljesítenek ahelyett, hogy jogi biztosítékokkal bátyáznák körbe a megegyezést.

Az **értékesítési oldal** szempontjait tekintve a B2C kapcsolatokban az ügyfelek száma igen nagy. Annak ellenére, hogy a kapcsolatmenedzsment nagymértékű és átfogó beruházást igényel, az egyes ügyfelekre jutó befektetés nagysága igen kicsi. Egy elveszett ügyfél helyettesítése a B2B kapcsolatokhoz képest általában gyorsan és viszonylag alacsony költségen megoldható. Emellett az értékesítő függősége a vásárlótól igen alacsony.

A B2B kapcsolatokról elmondható, hogy a kapcsolatfejlesztésre irányuló befektetések relatíve alacsony számú ügyfél között oszlanak meg, így lehetséges, sőt elengedhetetlenül szükséges az ügyfelek egyedi jellemzőinek figyelembe vétele. Egy-egy vásárló elvesztésének pótlása bonyolult és időigényes tevékenységet kíván az értékesítő részéről a specializált kapcsolati jelleg miatt. Az értékesítő vásárlótól függőségét nagymértékben befolyásolja a vásárló mérete. Káros mértékű is lehet e függőség, ha az értékesítő túlzott mértékben támaszkodik egy-egy vevőjére. B2C kapcsolatok esetén a **vásárló** értékesítőtől függősége tekintetében is igaz lehet, hogy a vevő viszonylag gyorsan, alacsony költségen válhat beszállító. Ezzel szemben a B2B kapcsolatok esetén időigényes és költséges lehet más ellátási alternatívát találni. Emellett egy beszállítóváltás a partnerkapcsolatban más tagokat is érinthet.

A **vevő és eladó interakcióját** tekintve jelentős különbség mutatkozik a beszerzési időkeret, a beszerzési folyamat és a vásárlási összetettség tekintetében. B2C kapcsolatokban a rendelkezésre álló időkeret általában rövid, a folyamat egyszerű, a vevői szerepkört egyének töltik be. A B2C interakció során sok vevő sok érintkezési ponton keresztül kapcsolódik az értékesítőkhöz. A kapcsolat összetettségét strukturálhatják információs adatbázisok, amelyek megkönnyítik az interakciót; a kommunikáció gyakran nem személyes, bár a fogyasztók a panaszkezelés során kifejezetten a személyes közreműködéssel feloldott problémamegoldást preferálják. A B2B kapcsolatok interakcióit jellemzi, hogy a beszerzési időkeret gyakran hosszú, összetett eljárás, melyet a költségvetési ciklusok is befolyásolhatnak, a vásárlót képviselheti több egyén is. A korlátozott számú partnereknek köszönhetően a személyes kapcsolat fokozott hangsúlyt és szerepet kap a sokrétű személyes és szervezetközi kapcsolatokban (Gruen 1995). Mandják (2000) magyar kutatásai szerint számos sze-

replő hazánkban nem ismerte fel a kapcsolati differenciálás lehetőségét, megmaradva az árverseny szintjén.

Összefoglalva: az üzleti kapcsolatok jellemzői nagymértékű eltéréseket mutathatnak attól függően, hogy B2B vagy B2C kontextusban vizsgáljuk-e azokat. Emellett különbséget kell tenni a tranzakciós és a kapcsolatorientált csere között. Az 1980-as években a kapcsolatmenedzsment fontossága nyilvánvalóvá vált, különösen a szolgáltatási szektor előretörése következtében.

### 2.1.2. A kapcsolati marketing és kutatási irányai

A kapcsolati marketing értelmezésekor azt tapasztaltam, hogy e fogalomnak számos megközelítése létezik. A koncepció maga először a B2C piacokon jelent meg, de a B2B kapcsolatok vizsgálatának jelentősége is külön kutatási teret nyert a későbbiekben. A vizsgált kapcsolatok földrajzi kiterjedése eltérő vizsgálati aspektusokat és kutatási prioritásokat teremtett, melyek elkülönülése markáns ugyan, de e folyamattal párhuzamosan zajlik a kutatási tapasztalat cseréje és felhasználása. A kapcsolati marketing megragadása céljával a fő kutatási irányvonalakat térképezem fel a következőkben – először a specializálódások mentén.

A kapcsolati marketing kifejezést Leonard Berry használta először az AMA (American Marketing Association) 1983-as konferenciáján. A kapcsolati marketing fogalma egy új korszak mérföldkővét fémjelezte (Berry 1983). Berry öt kapcsolati marketingstratégiára tett javaslatot, főként a B2C kapcsolatokra koncentrálna. Ezek a következők: alapvető szolgáltatás (core services), kapcsolat testre szabása (customization), szolgáltatás bővítése (service augmentation), kapcsolatárzás (relationship pricing) és a belső marketing (internal marketing), bár az utóbbi két stratégiát a kevésbé nélkülözhetetlen elemek közé sorolja később (Berry 1983; Berry 2002). A szolgáltatásmarketing és menedzsment-orientáció az 1980-as évektől jelentős tudományos eredményeket mutatott fel a szolgáltatások modellezésében, annak minőségi aspektusai fejlesztési lehetőségeiben és mérésében (Parasuraman et al. 1988), valamint a kapcsolati marketing alapköveinek lerakásában is jelentős szerepet töltek be (Berry 1983).

A kapcsolati marketinggel foglalkozó kutatók több csoportja specializálódott a **szolgáltatásmarketing területére** B2C kapcsolatokat vizsgálva, ők a **kapcsolati minőség** meghatározására és annak vizsgálatára nagy hangsúlyt fektetnek. E kutatók, kutatócsoportok közül két, karakterisztikusan elkülöníthető iskolát tudunk behatárolni. Létezik egy **észak-amerikai** (Levitt 1969; 1986, Berry 1983; 2002, Crosby et al. 1990; Berry–Parasuraman 1991; Parasuraman et al. 1988, 1994) vonal; valamint ugyanezen a téma- és üzleti területre fókuszál a **skandináv iskola** (Gummesson 1987, 2007; Liljander–Strandvik 1995; Grönroos 2000, 2007; Järvelin 2001; Holmlund 2001, 2008). Mindkét iskola minőségmenedzsment fókuszú; alkalmazják és használják a kapcsolati minőség fogalmát és dimenzióit. Kutatási módszereiket tekintve az amerikai iskola modellez és empirikusan tesztel, míg a skandi-

náv vonal gyakran támaszkodik esettanulmányokra a gyakorlati érvényességet vizsgálva és tesztelve.

A kapcsolati marketing és menedzsment mint önálló, új irányzat azonban nem minden kutató szerint egyértelmű. Pels (1999) a kapcsolatmenedzsmentet a fogyasztói- és az ipari-termelői piacokon vizsgálta, kutatva, hogy miben különbözik a cserkapcsolatok modellezése a két különböző jellemzőkkel bíró piacon. Különbséget tett a vevő, valamint az eladó kontextustól függő, saját észlelésén alapuló cseremegítélési dimenzióiban. Pels (1999) szerint **nem minden esetben alkalmas a kapcsolati marketing az eladó-vevő kapcsolat menedzselésére**, hiszen ha az egyik aktor kifejezetten a tranzakciós elemekre fókuszál a csere során, akkor a tranzakciós marketingnek is létjogosultsága van a cserepartnerek marketinges eszköztárában. Feltárja a *B2C és B2B* piacok lehetséges különbségeit, de nem zárja ki, sőt keresi a hasonló működési jellemzőket. E felismeréssel párhuzamosan született az új-zélandi kutatók által kezdeményezett kutatási koncepció, amely a **tranzakciós és kapcsolati marketinget szintetizálja** az úgynevezett Contemporary Marketing Practice-szel (CMP), azaz „mai marketing gyakorlattal”, mely a dichotomikus megközelítést átvezeti egy árnyaltabb, gyakorlati szempontból alkalmazhatóbb modellbe megalapozva ezzel egy **anglo-ausztrál** kutatási irányt (Coviello–Brodie 2001; Brodie et al. 2008). Ez az iskola már utal a hálózatok fontosságára, ami átfogja a vállalati kapcsolatok teljes hálóját és rendszerezi a kapcsolatok, a partnerek egymáshoz való viszonyát. A hálózati marketing célja, hogy az üzleti network hálóját, mint az egymással érintkező, összefüggésben álló kapcsolatok összességét létrehozza, fenntartsa és a hasznosítási lehetőségek kihasználását maximalizálja (Coviello–Brodie 2001; Révész 2011).

A számos kutató figyelme özpontosul a B2B kapcsolatokra. Egy csoportjuk az **észak-amerikai B2B iskola** ernyője alá sorolható (Dwyer et al. 1987; Morgan–Hunt 1994; Kumar et al. 1995a, 1995b; Scheer et al. 2003). Ez az iskola az észak-amerikai szolgáltatásmarketing főirányából vált ki azzal, hogy a B2B kapcsolatokra specializálódott. Ez a csoport átveszi a szolgáltatásmenedzsment **minőségorientációját** és koncepcióit, melyeket kifejezetten a vállalkozói kapcsolatokban értelmez. A **kapcsolati minőséget** helyezi a vizsgálatok középpontjába – alapvetően diadikus relációkat vizsgálva, kevésbé részletezve a kapcsolat fogalmát, értékmegragadását és hálózati aspektusait.<sup>10</sup>

A kutatócsoportok közül az **európai gyökerű IMP csoportot** (Industrial Marketing and Purchasing Group) kell kiemelni, melynek tagjai nem kifejezetten a kapcsolati marketinget, hanem az együttműködés különböző szintjein vizsgálják az értékteremtés aspektusait (Håkansson 1982; Håkansson–Snehota 1995; Ford et al. 2002; Ford–Håkansson 2006; Anderson–Narus 1984, 1990, 1998; Ritter–Gemünden 2003). Kiemelten tárgyalják az **üzleti kapcsolat értékét**, mely a vállalkozói kapcsolatok értékeinek létrehozását és azok elosztását tartalmazza (Wimmer–Mandják

<sup>10</sup> E könyvben bemutatott primer kutatása során alkalmazott módszertant jelentős mértékben befolyásolta ezen B2B iskola Prof. Lisa Scheerneke, a kutatás vezetőjének köszönhetően (v.ö. 4.3. fejezet).

2003). Håkansson (1982) interakciós modelljében a kapcsolatiság alapjának a csereeseményeket tekinti. Az üzleti kapcsolatokat műszaki, gazdasági és társadalmi aspektusok mentén vizsgálja. Az értékteremtés az együttműködés különböző szintjein történhet, úgy mint **csere vagy tranzakció, epizód, interakció, majd hosszabb távon kapcsolat**, valamint többszereplő esetén egy szélesebb, **hálózati szinten** (Håkansson 1982; Håkansson–Snehota 1995; Mandják 2002; Gelei 2006; Vilmányi 2008; Bódi-Schubert 2011). A különböző szintek közötti elmozdulás egyik kulcselemének tekintik az időt, hiszen az üzleti kapcsolatok változása, alakulása az időbeliség mentén ad módot a partnerek viselkedési és együttműködési mintáinak kialakítására (Mandják 2005; Gelei et al. 2010; Gelei–Mandják 2011). A kapcsolatot mindig egy hálózat részeként értelmezik, hiszen egy diád szintű kapcsolat hat a hálózatra, de a hálózati változások is tükröződnek a két partner közötti kapcsolatban (Mandják 2005). A kapcsolati minőséget a kapcsolat értékdefinícióján belül értelmezik (Vilmányi 2008).

A kapcsolati minőséget mindegyik iskola megragadja valamilyen formában, de a fogalom értelmezése és alkalmazása eltérő lehet annak függvényében, hogy milyen fogalom- és célrendszerrel dolgozik az adott kutató vagy kutatócsoport.

## 2.2. A kapcsolati minőség fogalomrendszere

A kapcsolati minőség szakirodalmi áttekintése során számos tanulmánnyal találkozunk, melyek a kapcsolati minőséget, annak dimenzióit, előfeltételeit és következményeit tárgyalják (1. melléklet). Kijelenthető, hogy a szakmán belül nincs egységes álláspont a kapcsolati minőség definiálásában és dinamikájának feltárásában.

A következőkben kiemelek néhány törekvést a kapcsolati minőség definiálására. Rendezőelvként a B2C és B2B elkülönítést használtam, melyeken belül historikus rendben tekintjük át a kiemelt szerzők megközelítéseit.

A kapcsolati minőség koncepcióját a kapcsolati marketingelméletek, - kutatások egyik eredményének tekinti a szakirodalom (Dwyer et al. 1987; Crosby et al. 1990; Rauyruen et al. 2005). Számos kapcsolati minőség-interpretáció született a kapcsolati marketingen belül, melyek különböző módon modellezik a kapcsolatot, arra keresve a választ, hogyan tudjuk megkülönböztetni a jó és a rossz kapcsolatot. Mi az, amit a kapcsolatban résztvevő felek értékelnek az együttműködés során? Miben ragadhatóak meg a kapcsolat minőségi jellemzői?

Alapdefinícióként gyakran a svéd Evert Gummesson (1987) megfogalmazására hivatkoznak, aki az ügyfél által **észlelt minőségi formák egyikének** tekinti a kapcsolati minőséget, mely az ügyféllel létrejövő interakció során érzékelhetően hat az ügyfél szolgáltatási minőségmegítelésére és a hosszú távú kapcsolat lehetőségére (Naudé–Buttle 2000). A kapcsolati minőség azt fejezi ki ebben a megközelítésben, hogy a szolgáltató szervezet tagjai mennyire képesek interperszonális szinten az ügyfélben elégedettséget kiváltó módon kapcsolatot kialakítani és fenntartani. E definíció szerzője nem lép át az interperszonális, interakciós szinten, de megfelelő alapot biztosít a későbbiekben arra, hogy a skandináv iskola a szolgáltatási minőséget

konceptualizálhassa, a kapcsolati minőséget hosszú távon, a folyamatosan zajló ügyfélkapcsolatok minőségformáló dinamikájaként értelmezhesse (Naude–Buttle 2000; Grönroos 2007).

Veronica Liljander és Tore Strandvik (1995) finn kutatók szolgáltatásmarketing kontextusban létrehozott kapcsolati minőségmodelljükben alkalmazzák az IMP csoport által már felvázolt, a **tranzakciók, az epizódok, valamint a kapcsolatok** mint epizódok sorozatából felépülő észlelés elkülönítését, jelezve a kapcsolatok időbeliségének fontosságát. A szolgáltatásmarketinggel kapcsolatos kutatások során az ügyfél minőségértékelése jelentette az elsődleges szempontot, melyet az a tény is bizonyít, hogy az ezen a téren született tanulmányok többségükben a vevő szemszögéből értékelték a kapcsolatot. Grönroos (2007) azonban megállapítja, hogy ez a kontextus is kétszereplős, azaz diádról van szó, ahol a kapcsolati minőség észlelése mindkét felet érinti. Az eladó is képet kíván alkotni arról, hogy milyen az ügyfél minőségmegítélése, még ha ez a megközelítés a B2B kapcsolatokban nagyobb jelentőséggel is bír.

Maria Holmlund (2001, 2008) szolgáltatásmenedzsment aspektusból a következőképpen definiálta a kapcsolati minőséget: „Az észlelt kapcsolati minőség az üzleti interakciók közös kognitív értékelése a diád mindkét vállalatának kiemelkedő fontosságú szereplői által. Az értékelés magában foglalja a megvalósult interakciók összehasonlítását olyan hasonlóságokkal bíró, lehetséges alternatív interakciókkal, melyek összehasonlítási sztenderdként alkalmazhatók” (Holmlund 2008, 35. o.). Holmlund (2008) három dimenziót határozott meg a kapcsolati minőség értelmezésére: (1) **technológiai**, (2) **interperszonális** (egyéni és vállalati szintű), valamint (3) **gazdasági aspektusok**. Kiemeli, hogy a korábbiaktól eltérően a kapcsolati minőség nem csupán a szolgáltatási epizódok és az ezekre épülő ügyfélkapcsolat egyéni szintű interperszonális aspektusával rendelkezik, hanem vállalati szinten is formálódik a felek közötti egyfajta társas viszonyként. E dimenziók egyéni szintű megragadása a bizalom, az ismeretség, a tisztelet, az azonosság és a közös öröm elemein keresztül történik. Vállalati szinten a partnerek közötti kohéziót és a szervezetek közötti vonzást vizsgálja. Ezen túlmenően technológiai és gazdasági aspektusokat is tárgyal a kapcsolati minőség keretei között, az ún. PRQ (Perceived Relationship Quality, azaz **észlelt kapcsolati minőség**) modelljében. A technológiai aspektus során az ellátás, a szolgáltatás folyamatára koncentrál, annak hatékonysági, megbízhatósági, flexibilitási, gyorsasági, biztonsági és innovációs karakterisztikáira építve határoz meg kimeneti elvárásokat. A gazdasági aspektust kapcsolati előnyök és költségek csoportjára bontja (Holmlund 2001). E tekintetben Holmlund túllép azon a szemléleten, hogy a kapcsolati minőséget csupán a személyes interakciók kapcsolati elemei határozzák meg. Tanulmányában rávilágít, hogy gazdasági és technológiai elemek is részét képezik a kapcsolati minőségnek. Ezzel a megközelítéssel Holmlund szintetizálási lépést tesz a B2B kapcsolatokkal foglalkozó IMP csoport megközelítésének irányába.

A szolgáltatásmarketing-orientáltságú kutatások áttekintését követően térjünk át a specifikusan vállalkozói kapcsolatokat tanulmányozó kutatók kapcsolati minőséggel összefüggő interpretációira. Dwyer és szerzőtársai (1987) a kapcsolatiság **folyamat-orientáltságát és időbeliségét** ragadják meg. A kapcsolati minőséggel konkrétan még nem foglalkoznak, de a kapcsolati marketing kutatási keretei között 5 fázisra bontják a kapcsolat kialakulását – alapvetően B2B kontextusban vizsgálva azt. A kapcsolat kialakulásának egyes fázisaihoz kapcsolati minőségdimenziókat kötnek, ilyen a kapcsolat kibontakozásának fázisát jellemző normakialakítás, erőviszonyok és méltányossági aspektusok mérlegelése, elvárások kialakítása. A kapcsolati minőség egyik kulcsdimenziója az elkötelezettség, ami Dwyer és szerzőtársai (1987) modelljében a kapcsolat kialakulásának végső fázisát képviseli. E modell megragadja a kapcsolati minőség esszenciáját, anélkül, hogy definiálná. A kapcsolati minőséget egymásra épülő folyamatok outputjának tekinti, melyek egy nem meghatározott időskiban, a kapcsolatiság különböző fázisaiban alakulnak ki.

Anderson és Narus (1990) a gyártó–disztribútor kapcsolatrendszerét modellezik, melyben azt vizsgálják, **milyen változók hatnak az elégedettségre**, milyen mediátorszerepe van a bizalomnak és más kapcsolati minőségi dimenzióknak. A kapcsolati minőség kifejezést e kutatópáros sem használja, de alkalmazza mint koncepciót a modellalkotás során.

Morgan és Hunt (1994) a kapcsolati marketingen belül vizsgálja az elkötelezettség és a bizalom kapcsolatát a B2B kapcsolatokra vetítve. A kapcsolati marketinget általánosságban olyan marketingtevékenységként definiálja, mely **sikeres kapcsolati cserét kíván megalapozni, fejleszteni és fenntartani**. Feltérképezik az érintett, vizsgált, úgynevezett központi vállalatot (focal firm) belüli és azon kívüli partnerkapcsolat-rendszerét. KMV (key mediating variable, kulcsfontosságú közvetítőváltozó) modelljükben arra keresik a választ, **milyen összefüggés van a bizalom és az elkötelezettség között**; milyen független változók befolyásolják e két kapcsolati minőségi dimenziót, és ezek milyen eredményváltozókra hatnak. Tanulmányuk indította el a kapcsolati minőség modellezésének áradatát. Gruen (1995) átveszi és kiegészíti Morgan és Hunt modelljét azzal a módosítással, hogy a B2C kapcsolatokat vizsgálva az elkötelezettség és a bizalom mellett az **elégedettséget** is a kulcsfontosságú közvetítőváltozók közé sorolja. E két kutatást követően általánossá válik az elkötelezettség, a bizalom és az elégedettség – mint kapcsolati minőségi dimenziók – beépítése a kapcsolatok modellezésekor. Számos kutató operacionalizálja és teszteli a kapcsolati minőség koncepciójának dimenzióit és komponenseit. Alapvető egyetértés születik abban, hogy a kapcsolati minőség egy olyan fogalom, melynek számos szituáció- és kapcsolatspecifikus, sőt egymásra is ható dimenziója lehet, melyek kihatnak a kapcsolati minőség konceptualizálására és operacionalizálására (Rauyruen et al. 2005).

Scheer és szerzőtársai (2003) vállalkozói kapcsolatokat vizsgáló kutatásaik során kiemelték, hogy a partnerek a kapcsolat során olyan értéket hoznak létre, melyet önállóan, egymástól függetlenül nem tudnának realizálni. A kapcsolat lényegi-

ségének azt tekintik, hogy a partnerek hogyan maximalizálják az előállítható értéket és hogyan történik a megtermelt érték felosztása a partnerek között. A kapcsolati **minőség különböző dimenzióit, és a közöttük megjelenő egymásra hatást** ebben az aspektusban vizsgálják, a méltányosságnak olyan kapcsolati minőségdimenziókra gyakorolt hatását mérik, mint a bizalom, a kapcsolati folytonosság, az ellenségeskedés és a büntudat.

Walter és szerzőtársai (2003) ipari beszállítók kapcsolatrendszerét vizsgálva keresik, hogy a beszállítók milyen hatást gyakorolnak a kapcsolati minőségre. Modellalkotásuk során a **kapcsolati minőséget olyan magasabb rendű, többdimenziós** szerkezetnek tekintik, mely kapcsolatonként más dimenziókra épülhet; de kiemelik, hogy az alapvető dimenziók közé a vevői elégedettség, a bizalom és az elkötelezettség tartozik.

Ford és Håkansson (2006) szerint sok olyan megközelítés, modell létezik az üzleti kapcsolatok megértésére és azok irányítására, melyek a kapcsolatmenedzsmentet a vállalatközi viszonyokat befolyásoló eszközként és technikaként kívánják alkalmazni a gyakorlati életben. Megállapításuk **szerint az üzleti tevékenység elengedhetetlen kimenete a kapcsolat maga**. Emellett kijelenthető, hogy egyik fél sem tudja teljes mértékben kontrollálni, meghatározni azt. Alapvetően vitatják, vajon megfelelő kiinduló pontot nyújthat-e egy vállalat vizsgálata és fejlesztése a marketing és menedzsment eszköztárát felhasználva azzal a céllal, hogyan értékesítsünk adott áron elfogadható szintű profitot termelő termékeket. Nézetük szerint olyan relatív világban élünk, melyben a rendelkezésre álló technológia és az üzleti lehetőségeket nyújtó kereslet is egymással kapcsolatba lépő, vagy kapcsolatban álló, sokféle jellegzetességgel rendelkező szervezetek interakcióinak eredménye (Ford–Håkansson 2006). A szervezetek között létrejövő struktúrát az interakciók eredményének tekintik, amit az is befolyásol, hogy a résztvevő partnerek milyen célokat és eszközöket tartanak a kapcsolati hálózatban kívánatosnak a múltbeli tapasztalatok és az adott helyzet elvárásainak függvényében. A marketing vizsgálódását tevékenység – alapú megközelítésnek tekinti, mely egy konkrét vállalat számára nyújt vállalatspecifikus stratégiát és a vizsgált vállalat által termelt értéket maximalizáló, működési dinamikát.

Az IMP csoport a kapcsolatot kölcsönösségi orientációjú interakciónak tekinti két olyan vállalat között, melyek viszonzossági alapon elkötelezettek egymás felé (Håkansson–Snehota 1995). Az IMP egyik kapcsolati minőségmegragadása a következő: a kapcsolati minőség a kontaktus természetének átfogó értékelése (Woo–Ennew 2004). A kapcsolati minőség egyes dimenzióit azonban nyomatékosan hangsúlyozza és használja az IMP csoport az értékelési folyamatok során. Erre példa a **partnerek befektetési hajlandósága** a kapcsolatba (Ford et al. 2002). A technológiai változások intenzitásának köszönhetően nagyon sok vállalat arra kényszerült, hogy kapcsolatait fókuszáltan mélyítse; ami gyakorlatilag annyit jelent, hogy kevesebb partnerrel együttműködve összetettebb feladatok megoldása jelent kihívást az intenzíven nemzetközivé váló versenyben. E szoros kooperáció elengedhetlenné



teszi a befektetést a kapcsolat fejlesztésébe, ami a kapcsolati minőség marketinges megközelítésében önálló dimenzióként jelenik meg (Ford–Håkansson 2006).

A kapcsolati minőség definiálásának és modellezésének szakirodalmi áttekintése alapján osztom azt az álláspontot, hogy **nem lehet általános modellt alkotni a kapcsolat minőségének értékelésére vonatkozóan** (Walter et al. 2003; Rauyrueen et al. 2005; Hetesi–Vilmányi 2011). A kapcsolati minőség egyes dimenzióit számtalan kutatási program elemezte az elmúlt évtizedekben. Fontos azonban megvizsgálni, hogy milyen dimenziók befolyásolják az adott kontaktus kapcsolati minőségének észlelését a kapcsolat kialakulása és különböző fázisai során. Ennek érdekében a következőkben áttekintem azokat a kapcsolati minőségdimenziókat, melyekkel a szakirodalom feldolgozásakor leggyakrabban találkozhatunk, valamint kiemelkedően fontosnak tekinthetők az empirikus vizsgálat tekintetében.

### 2.3. A kapcsolati minőség dimenziói a vállalatközi kontaktusokban

Az előbbieken láthattuk, hogy a kapcsolati minőség definíciója sokrétű. Akár használja egy adott kutató vagy kutatócsoport a kapcsolati minőség megközelítést, akár nem, a kapcsolatok leírásakor különböző kapcsolati minőségdimenziókat ragadnak meg. Kijelenthető, hogy a kapcsolati minőség egy multidimenzionális fogalom, mely a vizsgált diád kapcsolatától, iparágtól, és egyéb, kontextusspecifikus tényezőktől függően más súlypontot helyez az egyes dimenziókra (1. melléklet). A kapcsolati minőséghez kötődő szakirodalom áttekintésekor azt is vizsgáltam, milyen dimenziókat tartanak fontosnak az egyes kutatások során annak érdekében, hogy kiválasszák azokat a dimenziókat, melyek méltányossághoz kapcsolódó viszonyát mindenképpen vizsgálni kell az empirikus kutatás során (2.2. táblázat). A szakirodalom áttekintésekor 29 kutatást rendszereztem, ezekhez kutatócsoportunk programját is hozzákapcsoltam harmincadikként azzal a céllal, hogy feltérképezsem a leggyakrabban használt kapcsolati dimenziókat, a kapcsolat B2B és B2C jellegét, valamint azt, hogy melyik szereplő szemszögéből történik a kontaktus vizsgálata. Az áttekintett szakirodalom feldolgozása alapján egyértelműen kimutatható, hogy a három legfontosabbnak tartott dimenzió a bizalom, az elégedettség, valamint az elkötelezettség (Dwyer et al. 1987; Morgan–Hunt, 1994; Gruen 1995; Hennig et al. 1997; Smith 1998; Lang–Colgate 2003; Hetesi–Vilmányi 2011).

E három dimenzió részletes vizsgálatát nélkülözhetetlennek tartom. Témánkhöz kötődően a méltányosság dimenzióját is áttekintem kifejezetten az üzleti tudomány megközelítésében. A szakirodalom arra is rámutatott, hogy a hatalmi erőviszonyok, a kapcsolatban résztvevő felek közötti függőségi viszony jelentős mértékben erősítheti vagy gyengítheti egyes dimenziók szerepét a kapcsolatban. Számos esetben tárgyalja a szakirodalom a felek közötti kooperáció, koordináció és kommunikáció kérdését. Ezen dimenziók az együttműködési hajlandóság összefoglaló alcím alá sorolhatók. Ezek ellenpontjaként említhető a konfliktus (Anderson–Narus 1998; Lang–Colgate 2003; Scheer et al. 2003), az ellenséges viselkedés, neheztelés (Kumar et al. 1995b) dimenziócsoportja.

2.2. táblázat Dimenziók a kapcsolati minőség kutatásaiban  
(2/1)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1-30
	Fraser (1983)	Guemine (1987)	Dejne (1987)	Adachi- Nara (1984-85)	Cusby (1990)	Stonijn (1993)	Palmer- Bates (1994)	Moore- Hart (1994)	Prasad (1988,94)	Wiley (1994)	Kumar et al. (1995A,B)	Eljido et Santest (1995)	Harzig Thoms Klar (1997)	Leubsdorf (1997)	Smith (1998)	
<b>Kutató(csoport)ok</b>																
Kapcsolat: B2B vagy B2C	B2C	B2C	B2B	B2B	B2C	B2B	B2C	B2B	B2C	B2C	B2B	B2C	B2C	B2B	B2C	
Vizsgálat: vevő vagy eladó	V+E	V	V+E	V+E	V	V	V+E	V	V	V+E	V	V	V	V+E	E	Összesen
Bízalom	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21
Elégedettség	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23
Elkötelezettség			X								X	X	X	X	X	13
<b>Méltányosság</b>	X		X	X							X					10
Hatalmi erő, függőség	X		X	X			X	X			X				X	10
Szolgáltatásminőség		X				X		X				X	X	X	X	8
Kommunikáció	X		X	X				X							X	7
Lojalitás										X		X			X	6
Koordináció, kooperáció	X			X										X	X	5
Konfliktus, ellenségeskedés				X							X					5
Kötődés												X			X	4
Befektetés			X								X				X	4
Célok kongruenciája			X													3
Empátia							X		X						X	3
Várható folytonosság											X					3
Néheztelesség											X					2
Összehasonlítható sztereotípek													X			2
Profit																1
Büntudat																1
Adaptáció																1
Légtér																1
Viselkedési szándék																1

Forrás: saját szerkesztés

2.2. táblázat Dimenziók a kapcsolati minőség kutatásaiban  
(2/2)

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1-30
	Vanós-Berke (2000)	Javelin (2001)	Irena (2002)	Parsons (2002)	Lang-Collins (2003)	Wolfe et al. (2003)	Schafer et al. (2003)	Wilco-Brown (2004)	Lopes et al. (2005)	Hendry (2006)	Holmlund (2008)	Sacco-Ferrando (2008)	Rizzo-Vicentini (2011)	Franklin-Fran et al. (2011)	Shaw-Morgan et al. (2012)	
Kutató(csoport)ok	B2B	B2B	B2B	B2B	B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2C	B2B	B2B	B2B	
Kapcsolat: B2B vagy B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2C	B2B	B2B	B2B	
Vizsgálat: vevő vagy eladó	V+E	V+E	V+E	E	V	V+E	V	V+E	V+E	V+E	V+E	V	V+E	V+E	V	Összesen
Bizalom	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21
Eléggedettség	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23
Elkötelezettség			X		X	X	X									13
Méltányosság		X				X						X	X	X	X	10
Hatalmi erő, függőség	X							X						X	X	10
Szolgáltatásminőség								X					X			8
Kommunikáció								X	X							7
Lojalitás												X	X	X		6
Koordináció, kooperáció	X															5
Konfliktus, ellenségeskedés					X		X								X	5
Kötődés					X		X									4
Befektetés															X	4
Célok kongruenciája		X								X						3
Empátia																3
Várható folytonosság		X							X							3
Nehézítés															X	2
Összehasonlítási sztereotípek		X														2
Profit	X															1
Bűntudat															X	1
Adaptáció								X								1
Légtör								X								1
Viselkedési szándék								X								1

Forrás: saját szerkesztés

### 2.3.1. Bizalom

A bizalom kérdésével a társadalomtudományok több területe, például a szociológia, pszichológia, üzleti tudomány és szervezeti viselkedés is foglalkozik. Ennek eredményeként a bizalom konceptualizálására számos megközelítés létezik (Rotter 1971; Deutsch 1973; Moorman et al. 1992; Morgan–Hunt 1995; Rauyruen et al. 2005). A bizalom jelentősége leginkább akkor érzékelhető, amikor az interakció során a szereplőnek „nincs közvetlen ráhatása a folyamatokra, és nincs lehetősége megérteni, felfogni vagy ellenőrizni a másik ember cselekedetét” (Vadasi 2009). A bizalom konceptualizálásakor olyan egyéni vagy csoport szintű elvárásnak tekinthető (Ganesan–Hess 1997),

- melyre hitelesen lehet támaszkodni, hivatkozni a másik fél szava, ígérete, írásbeli vagy szóbeli nyilatkozata alapján (Rotter 1971, Moorman et al. 1992);
- mely meggyőződés a másik fél pozitív szándékáról és hozzáállásáról még kockázatos körülmények esetén is; a másik fél jóindulatú szándékába vetett hit (Deutsch 1973).

A vevő–eladó diád kapcsolatban a bizalom több szinten is megjelenhet. Szükséges megkülönböztetni az egyéni és a szervezeti szinteket, valamint az ezen entitások között létrejöhethető bizalmi viszonyt. Ezek alapján elkülöníthető (1) az eladó és vevő szervezeteket képviselő személyek közötti interperszonális bizalom; (2) a szervezeteket képviselő személyek önálló értékítélettel rendelkezhetnek a partner szervezetbe vetett bizalmát illetően; (3) egy adott személy önálló értékítélettel rendelkezhet a saját szervezetbe vetett bizalmát illetően, melyet a szervezeti viselkedés vizsgál; ezen túlmenően bizalom létezhet (4) a két vállalat között szervezeti szinten is (Ganesan–Hess, 1997).

Berry és Parasuraman (1991) szolgáltatásmarketing-megközelítésükben azt találták, hogy az ügyfél–vállalat kapcsolatok kiépítéséhez a bizalom és annak menedzsmentje feltétlenül szükséges, hiszen az ügyfél a szolgáltatás élvezete és tapasztalása előtt vásárolja meg a szolgáltatást. A későbbiek során Berry azt hangsúlyozza, hogy a bizalom a lojalitás előfeltétele (Morgan–Hunt 1994). Morgan és Hunt (1994, 23. o.) definíciója szerint „bizalom akkor létezik, ha az egyik fél biztos cserepartnerre szavahihetőségében és integritásában”. Gruen (1995) szerint a bizalom azt jelenti, hogy a vizsgált szereplő biztos abban, hogy a másik fél várható viselkedése értékes eredményeket hoz létre. Rauyruen és szerzőtársai (2005) szerint a bizalom megértése és a lojalitásra gyakorolt hatása meghatározza a B2B kapcsolatok fejlesztési és menedzselési stratégiáját.

Kumar és szerzőtársai (1995a) a bizalmat multidimenziós fogalomnak tekintik, melyben két elem, az őszinteség és a jóindulat kapnak kiemelt szerepet. Az őszinteség, becsületesség (honesty) eleme a partner szavahihetőségére, az ígért kötelezettségek megtartására utal. A másik kiemelt bizalomelem a jóindulat, jóakarát (benevolence), melyet abban a tekintetben használnak, hogy a partner érdekelt és ér-

deklődő a vállalat boldogulásában. Nagy és Schubert (2007) ezt a szemléletet a hiten alapuló bizalom-megközelítések közé sorolja.

Das és Teng szintetizálta az ún. kockázatalapú bizalom-megközelítéseket a következő módon: „a bizalom pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az nem cselekszik opportunistamódon. A bizalom tehát azt jelenti, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által” (Das–Teng 2004 In Nagy–Schubert 2007, 5. o.).

Az IMP csoport vizsgálatai során a bizalom központi szerepet tölt be. A társas csere – Gelei–Mandják (2011) fordításában társadalmi csere – során a bizalom fontos szerepet tölt be, csökkentve a felek közötti bizonytalanságot különösen akkor, ha kulturális vagy földrajzi távolságok feszülnek a partnerek között. A bizalom kiépítését Håkansson (1982) olyan időigényes folyamatnak tekinti, mely nemcsak a személyes tapasztalatokon alapul, hanem az epizódok során létrejövő termék/szolgáltatás-, információs-, valamint pénzügyi csere sikerességének függvénye. A bizalom definiálása az IMP megközelítésében a következő: „az együttműködő felek egymásba vetett hite arra vonatkozóan, hogy az együttműködő partner nem fog opportunistamódon viselkedni, azaz oly módon, hogy cselekedete előtt ne gondolná végig az adott akció másik félre gyakorolt hatását, s saját érdekei mellett figyelembe ne venné a partner fél érdekeit is” (Gelei–Mandják 2011, 376. o.) Mandják (2002) a bizalom tényezőjét mint nem gazdasági jellegű elemet kapcsolati szinten értelmezi.

### 2.3.2. *Elkötelezettség*

Thibaut és Kelley (1959), majd a későbbiekben Cook és Emerson (1978) a társas csere kontextusában foglalkozott az elkötelezettség kérdésével. Morgan és Hunt (1994) KMV modelljében az elkötelezettség központi változóként szerepel. Az elkötelezettség definíciójához Moorman és szerzőtársai (1992, 316. o.) megközelítése nyújtotta az alapköveket, mely „a kapcsolati elkötelezettséget tartós elhatározásnak tekinti egy értékes kapcsolat fenntartását illetően”. A Morgan és Hunt (1994, 23. o.) féle definíció szerint „a kapcsolati elkötelezettség cserepartnerként egy olyan meggyőződés, amely a másik féllel történő folyamatos kapcsolatot oly mértékben fontosnak tartja, hogy fenntartásának garantálásához maximális erőfeszítést tart szükségesnek.” A szolgáltatásmarketing tekintetében Berry és Parasuraman (1991, 139. o.) „a kölcsönös elkötelezettséget tekintik a kapcsolatépítés alapjának”. Gruen (1995) épít a Morgan és Hunt féle definícióra, hozzátéve, hogy a B2C kapcsolatokban az elkötelezettség kisebb szerepet játszik a bizalomhoz és az elégedettséghez viszonyítva. Dwyer és szerzőtársai (1987) szerint az elkötelezettség a cserepartnerek közötti folytonosság záloga.

Kumar és szerzőtársai (1995a, 1995b) álláspontjuk alapján az elkötelezettséget a mögötte rejlő motivációs szándékok határozzák meg, melyek közül hármat nevesítenek, mégpedig a vevő szemszögéből vizsgált affektív elkötelezettséget, az el-

adó szemszögéből vizsgált befektetési hajlandóságot, valamint a kapcsolati folyamatra vonatkozó elvárásokat mindkét fél szemszögéből.

Skarmeas és szerzőtársai (2002, 760. o.) szerint az elkötelezettség azt jelenti, hogy „egy vállalat mennyiben elszánt szoros és tartós kapcsolat fenntartására egy partnervállalattal, mely során a kapcsolat folytonosságát, a viselkedési és érzelmi elkötelezettségi komponenseket lényeges elemeknek tekintik”. Az elkötelezettség folytonossági komponense utal a vizsgált vállalat szándékára a kapcsolat fenntartását illetően. A viselkedési elkötelezettségét jelzi, hogy milyen mértékben hajlandó a vizsgált vállalat segítséget nyújtani beszállítójának szükség esetén. Az érzelmi elkötelezettség arra utal, hogy mennyiben létezik kapcsolati kötelék a vizsgált vállalat és beszállítója között (Skarmeas et al. 2002).

Achrol és Anderson–Weitzre visszavezetve az IMP csoport is használja az elkötelezettség fogalmát, melyben „két együttműködő vállalat által létrehozott üzleti kapcsolatnak a felek által észlelt folytonosságát, vagy jövőbeni potenciális növekedését ragadja meg” (In Gelei–Mandják 2011, 204. o.). Az elkötelezettséghez szorosan kapcsolódó fogalomnak tekintik az üzleti kapcsolat folytonosságának elemét, mely a kapcsolat további folytatásának valószínűségét ragadja meg (Gelei–Mandják 2011). Sharma és szerzőtársai (2001) részletesen strukturálják az elkötelezettség fogalmát, mely során a viselkedési és érzelmi elkötelezettség mellett kutatásaiban felhasználja a kalkulatív kognitív elkötelezettség pozitív – mint értékalapú – és negatív – mint a korlátozó feltételek miatt fenntartott – formáját. Emellett ez a kutatás megemlíti a társadalmi kötelezettség alapú elkötelezettséget, mely külső nyomás hatására fenntartott kapcsolatra utal.

### 2.3.3. *Elégedettség*

A vevői elégedettség vagy ügyfél-elégedettség évtizedek óta az üzleti tudomány vizsgálódási témái között szerepel. Kotler (2003) megállapítása szerint az egyik legfontosabb tényező a vevők megtartásában a vevői elégedettség. Definíálásában az elégedettség „egy személy örömei vagy csalódásai, melyek abból származnak, hogy összehasonlítja a termék észlelt teljesítményét vagy eredményét saját elvárásaival” (Kotler 2003, 36. o.). Annak ellenére, hogy nincs teljes konszenzus az elégedettség definíciójában, szakirodalmi háttere és empirikus kutatási megalapozottsága igen jelentős.<sup>11</sup> Az elégedettség operacionalizálása nem vesztette ma sem aktualitását; empirikus kutatások sora tekinti a vevői elégedettséget a lojalitás egyik előfeltételének, amely nem csupán hat az ügyfél újravásárlási szándékára, de befolyásolja a vásárló hajlandóságát a szolgáltató ajánlására (Hetsi 2002, Santos–Fernandes 2008, Jambulingam et al. 2011).

Az elégedettség-definíciók csoportosításakor elkülöníthető eredményorientált, valamint folyamatorientált megközelítéseket (Hofmeister et al. 2003). Az ered-

<sup>11</sup> A szakirodalom mélyreható magyar nyelvű feldolgozása áttekinthető Hofmeister és szerzőtársai (2003) munkájában.

ményorientált megközelítésre példaként említhető Gruen (1995) szakirodalmi feldolgoása a vevői elégedettségéről, amelyben Howard és Sheth 1969-es vásárlói viselkedélméletéhez nyúlik vissza. Ebben az elégedettség a vásárlást követő tapasztalatok és az azt megelőző márkaválasztáshoz kötődő attitűd közötti különbséget jelenti. Frazier és szerzőtársai (1988, 66. o.) az előző meghatározás alapján az elégedettséget adott fél azon érzelmi állapotának tekintik, hogy megfelelően vagy nem megfelelően jutalmazták-e a cserekapcsolat létrejöttét elősegítő áldozatáért. Anderson és Narus (1990, 45. o.) kapcsolati aspektusban definiálta az elégedettséget, mely alapján az elégedettség egy olyan pozitív érzelmi állapot, amely adott vállalat partneréhez kötődő munkakapcsolata összes aspektusának értékeléséből fakad.

Ez a megközelítés jellemzi az IMP csoport elégedettség-megközelítését is (Gelei–Mandják 2011). Gruen (1995) definíciója az elégedettséget a cserekapcsolatból származó tárgyiasult vagy immateriális haszonként értelmezi olyan esetben, amikor egyenlő vagy meghaladja a méltányosnak tekintett haszon szintjét. Gruen arra is utal, hogy Williams és Hazer kutatásai alapján az elégedettség instabil lehet, de gyorsabban kialakulhat az elkötelezettségnél, kvázi az elkötelezettség előfeltételének tekinthető (Gruen 1995). Brown és Peterson (1993) azt is tesztelték és kimutatták, hogy az elégedettség közvetlenül hat az elkötelezettségre.

A folyamatorientációs irányok közé sorolható Hunt megközelítése, mely szerint az elégedettség egy olyan érzelmet kiértékelő kognitív „értékelési folyamat, amely szerint a tapasztalat legalább olyan jó, mint az elvárás” (Hunt 1977. 459. o. In Hofmeister et al. 2003, 34. o.). Yi három folyamatot emel ki, melyek befolyásolják az elégedettséget: (1) az észlelési, (2) az értékelési, valamint (3) a pszichológiai folyamatokat (Hofmeister et al. 2003). Rekettye és Szűcs (2002) kutatásaik során az észlelt és az elvárt teljesítés különbözőségének meghatározásában interpretálják az elégedettséget, amely szintén folyamatorientált szemléletű.

#### 2.4. Összegzés, következtetések

Az 1980-as évekre szilárdult meg az a teória, hogy a növekedés előmozdítója nem csupán az eladott termékegység realizálódásának függvénye, hanem meghatározó szerepet játszik benne a vásárlói elégedettség is, mely az új vásárlók megszerzéséhez képest alacsonyabb költséggel realizálhat újravásárlást a már meglévő ügyfelek körében (Hofmeister et al. 2003). A *fogyasztóközpontú szemlélet* ekkor válik elengedhetetlen stratégiai és működési kritériummá (Kohli–Jaworski 1990; Vieira 2008). A funkcionális területként interpretált, tranzakció-orientált marketing irányából a kutatások fókusza a kapcsolatokra összpontosító irányába tolódik el. A fogyasztói elvárásokat központba helyező értékszempélet mozdította elő a termékcentrikus megközelítés helyett a teljes szolgáltatáscsomagot vizsgáló kutatások megjelenését (Vargo–Lusch, 2004).

Dwyer és szerzőtársai (1987) úgy érveltek, hogy vevő és eladó diszkrét csere-tranzakciói helyett a folyamatos kapcsolatot kell vizsgálni a két fél között. Az ellátási láncban azonban a végső fogyasztón kívül számos más vevő is létezik. Ennek kö-

szönhetően határozottan elkülönül a B2C és B2B kapcsolatok rendszere és ezek eltérő jellemzői. A **vállalatközi együttműködések jellemzőinek és dimenzióinak** megragadása az elmúlt 20 év során jelentős változáson ment keresztül. A diszkrét és kapcsolati csere jellemzőinek meghatározása és elkülönítése a vállalatközi kapcsolatok konceptualizálásának első lépcsője volt (Macneil 1978). Dwyer és szerzőtársai (1987) a vevő-eladó kontaktusának modellezésekor beépítették a kapcsolatiság idődimenzióját a vizsgálati elemek közé, megkülönböztetve a kapcsolat kiépítésének különböző fázisait. A következő évtizedekben a tudományos marketingkutatások a kapcsolatok vizsgálata felé tolódtak el.

A **kapcsolati marketing és a kapcsolati minőség formalizálása kihívást** jelent az üzleti tudomány társadalomkutatói számára. A kapcsolati minőség definiálására nincs egységes megközelítés, sőt abban is eltérő modellek születtek, hogy milyen kapcsolati dimenziók formálják a kapcsolatok megítélését és értékelését (Naude–Buttle 2000; Holmund 2008).

A CMP koncepció rávilágított arra a fontos tanulságra, hogy a vállalatok számára rendelkezésre álló eszközök kiválasztását az adott partnerkapcsolatra kell szabni a vevői és az eladói kapcsolati igények és szinergiák alapján, hiszen kihat arra, hogy a tranzakciós- és a kapcsolati marketing milyen elemeit alkalmazzuk. Annak ellenére, hogy a kapcsolati marketing formalizálási törekvései és modellezése a 2000-es évektől a tudományos érdeklődés központjában álltak, nem rendelkezünk teljes mértékben letisztult fogalomrendszerrel. **Különböző iskolák eltérő módszertannal dolgoznak**, ennek ellenére az üzleti kapcsolat tartalmának és folyamatának megismerésében jelentős eredményeket értek el. A mai szakirodalom **az elkötelezettséget, a bizalmat és az elégedettséget a legtöbbször használt dimenzióknak tekinti**. Az e dimenziókra ható tényezők vizsgálata, valamint más dimenziókra kihatásuk számos vizsgálat tárgya, melyek közül a méltányosság elemét ragadja meg részleteiben a következő fejezet.



### 3. A méltányosság dimenzióját beépítő modellek

A kapcsolati minőséghez kötődő szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy a három legfontosabbnak tartott dimenzió a bizalom, az elégedettség, valamint az elkötelezettség. A kapcsolati dimenziók egyike a méltányosság, mely kimutatásom szerint a vizsgált 30 modellben a negyedik leggyakrabban használt és modellezett tényező (v.ö. 2.3. fejezet) megosztva e helyet a hatalmi függőség dimenziójával. Empirikus kutatások támasztják alá, hogy a méltányosság direkt módon hathat a bizalomra, az elégedettségre, a lojalitásra B2B és B2C kapcsolatokban egyaránt, ám ez a hatás eltérő lehet különböző erőviszonyok között, eltérő kulturális környezetben, vagy eltérő üzleti kapcsolatok esetén (B2B vagy B2C).

E fejezetben öt, a méltányosságot is interpretáló és felhasználó modellt mutatok be és foglalok össze, melyek mindegyike a méltányosságot mint az értéknormák egyikét vizsgálja a kapcsolati minőség dinamikájának leírásakor. Ezeket a modelleket a kapcsolati dimenziók részletes vizsgálatakor ismertem meg és választottam ki bemutatásra. Az összefoglaló célja, hogy kritikus szakirodalmi áttekintést nyújtson az üzleti tudományok területén a méltányosság kapcsolati modellezésének eddigi tapasztalatairól, melyeket felhasználók empirikus kutatáshoz.

A következő modelleket vizsgálom meg részletesen a kilenc méltányossággal foglalkozó munka közül:

1. A marketingcsatornák szervezatközi cserekapcsolata (Frazier 1983)
2. Az üzleti kapcsolatok kapcsolati minőségértékelése (Järvelin 2001)
3. A méltánytalanság megítélése különböző kultúrákban (Scheer et al. 2003)
4. A bizalom előfeltételei és hatása a szolgáltatási panaszok kezelésekor (Santos–Fernandes 2008)
5. A méltányosság, bizalom és lojalitás kapcsolata eltérő vevő–eladó erőviszonyok között (Jambulingam et al. 2011)

A modellek kiválasztása során arra törekedtem, hogy eltérő iskolák megközelítéseit elemezzem oly módon, hogy az azonos vagy hasonló fogalomrendszerrel dolgozó modellek közül egyet tárgyalok az átfedések elkerülése érdekében. A korai, egymásra jelentős mértékben ható modellek közül az alapvető gondolatindító frazieri (1983) megközelítést vizsgálom, de Dwyer és szerzőtársai (1987) valamint Anderson és Narus (1984, 1990) továbbfejlesztéseit nem részletezem. Kumar és szerzőtársai (1995a, b) kutatását a 2003-as Scheer és szerzőtársai (2003) féle újabb megközelítésében részletesen tárgyalom, hiszen meghatározó módon hat a kilencedik megközelítésként jelölt, empirikus kutatás felépítésére. A Hetesi-Vilmányi (2011) féle modell csupán érintőlegesen vizsgálja a méltányosságot részletes interpretáció nélkül. Így e megközelítés nem képezi a jelen elemzés tárgyát.

### 3.1. A marketingcsatornák szervezeti cserekapcsolata

A méltányosság attribútumát beépítő modellek között elsőnek tekinthető Frazier (1983) szervezeti cserekapcsolatokat leíró modellje. Frazier a csere folyamatát három fázisra bontja: kezdeményezési szakasz, megvalósítási szakasz és felülvizsgálati szakasz. Mindegyik szakasz konkrét folyamatot képvisel, mely meghatározott kimenetekkel rendelkezik, s ezekre épülnek a következő szakasz folyamatlemei (3.1. ábra).

A **kezdeményezési szakaszban** a külső makrokörnyezet, valamint a belső szervezeti és személyi karakterisztikumok meghatározása és felmérése történik. A folyamat következő lépése a csere szükségességének és motivációjának meghatározása, mely elindítja a csere alkalmas partnerkeresés lépését is. A csere létrejöttének formalizálását és a szükséges befektetések elindítását megelőzően kerül sor annak meghatározására, hogy mi az elvárt és megérdemelt ellenszolgáltatás. Ennek megfelelően különülnek el a jól megragadható, valós belső elvárások (profit, piaci részesedés stb.) és a kevésbé megfogható, a külső kapcsolatból származó jutalmak (státusz az adott iparágban, a cserekapcsolat menedzselésének pozitív kihatásai).

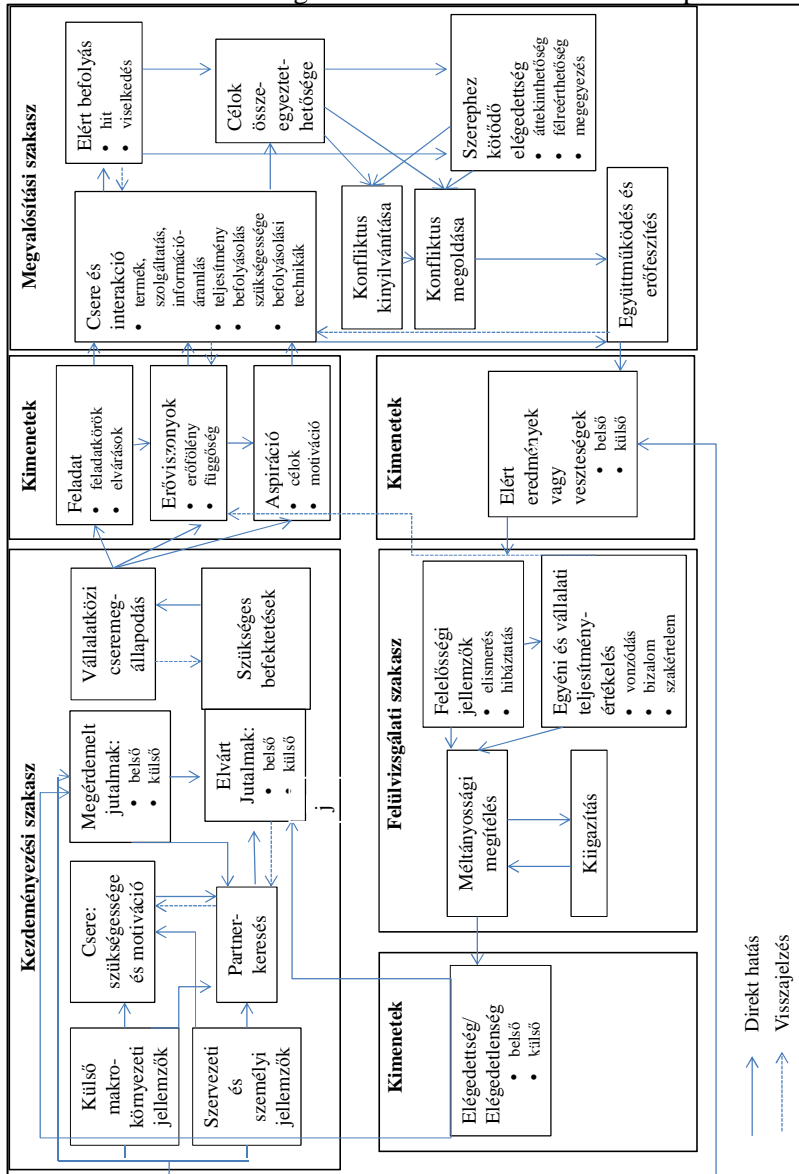
Frazier modelljében e szakasz kimenetei közé három tényezőt sorol: a szerepek, feladatkörök és elvárások meghatározása; az erőviszonyok tekintetében az erőfölény és a függőség pozícionálása; valamint az aspirációs célok és motivációk tisztázása a cserekapcsolatba lépő felek között.

Frazier a második, **megvalósítási szakaszba** sorolja a csere és az interakció folyamatait, melyek során megtapasztalható a kooperáció és a befektetett erő kifejtés mértéke, az elért befolyásolási készség, valamint a célkitűzések összeegyeztethetőségének mértéke. E folyamatok során elkerülhetetlenek a konfliktushelyzetek, melyek kezelési módja kihat az elégedettség mértékére, és visszacsatolással szolgál az együttműködés minőségi jellemzőire. A második szakasz kimenetei a materiális és az immateriális eredmények.

A harmadik, **felülvizsgálati szakaszban** kerül sor a felelősségi jellemzők és teljesítmények felülvizsgálatára, mely mind a résztvevő vállalatok egészét, mind a résztvevő személyek önálló teljesítményét értékeli. Ezek alapján történik a méltányossági mérlegelés, mely megkövetelhet kiigazítási lépéseket. E harmadik szakasz kimenete fogja meghatározni a teljes folyamatra vetíthető elégedettség mértékét materiális és immateriális szinten, ami meghatározza a további cserék jövőbeli lehetőségét (Frazier 1983).

A méltányossági elem két helyen lelhető fel a modellben. Egyrészt a kezdeményezési szakaszban kerül sor az elvárt és a megérdemelt jutalom nagyságának meghatározására, mely előrevetíti a csere potenciális eredményeinek megosztási módját. Másrészt attól függően, hogy milyen korábbi csere történt a partnerek között, a felek közötti egyeztetés eltérő mértékű lehet.

3.1. ábra A marketingcsatornák szervezeti cserekapcsolata



Forrás: Frazier (1983, 69. o.)

Az értékelés ezen külön szakaszában a csere lebonyolítását követően az elvárt és megérdemelt jutalmak kerülnek mérlegre. Itt a méltányosság mérlegelése elsődleges tényezőként hat a folyamatban résztvevők elégedettségi szintjére (Frazier 1983).

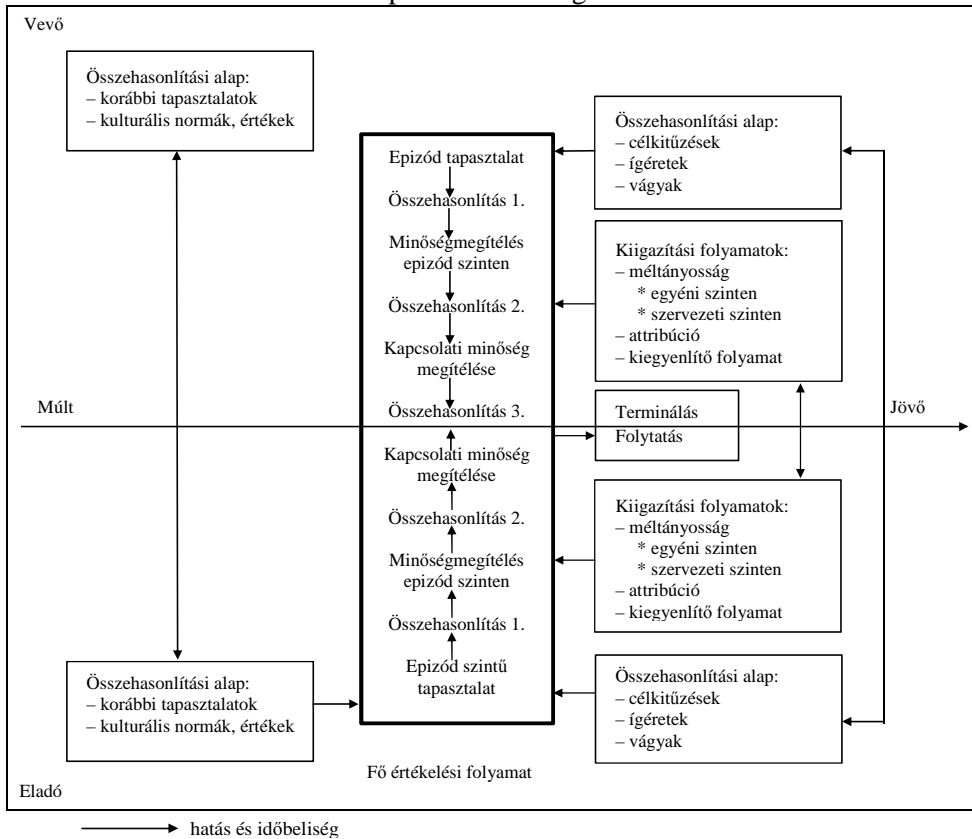
E modellt Frazier maga is tágan értelmezett koncepciónak tekinti, melyben a kutatási probléma általános térképét vázolja fel előttünk. A modell jól megragadja az epizód működési mechanizmusát, a résztvevő partnereknek a csere során tapasztalható kapcsolódási pontjait. A méltányosság vizsgálatát a kapcsolat kialakítási folyamatának részeként értelmezi, amely az értékelési fő folyamat részét képezi. A modell születésének dátumából adódóan a kapcsolati minőséget mint koncepciót nem értelmezi, a kapcsolati minőség más dimenzióira nem tér ki. Ennek ellenére Fraziert számos kutató tekintette referenciapontnak a kapcsolat menedzsmentjének vizsgálatakor (Kumar et al. 1995a; Järvelin 2001; Scheer et al. 2003). Jelentős mértékben kihatott a rákövetkező évek kutatási irányaira, melyekben elmozdulás következik be az epizód szintű eseményektől a kapcsolati és a hálózati szintek felé.

### 3.2. *Az üzleti kontaktusok kapcsolati minőségértékelése*

Anne-Mari Järvelin (2001) PhD értekezésében az üzleti kontaktusok kapcsolati minőségének értékelési folyamatával foglalkozott. Megközelítése támaszkodik mind a frazieri modell folyamat-orientáltóságára, mind az IMP iskola nézőpontjára. Fő értékelési szempontnak az egyéni, individuális szintet tekinti, erre építve azonban meghatároz másik három szintet: az osztály, a vállalat és a vállalatközi kapcsolatok szintjeit. Elsődleges elemnek az **egyéni, epizód szintű értékelési szintet** tekinti, mely részben a tranzakciókban résztvevő mindkét vállalat alkalmazottainak egyéni, önálló megítélését jelenti, valamint erre hat az is, hogy a másik fél egyéni szinten hogyan ítéli meg a tranzakciót. Epizódok sorozata alapján történik az **egyes személyek kapcsolati minőségmegítélésének** kialakítása. A szervezeten belül az egyéni megítélések aggregált attribútuma adja a **szervezeti szintű kapcsolati minőség** megítélését, mely végeredményben formálja a szervezetközi kapcsolati minőség közös megítélését (Järvelin 2001). A folyamat közvetlen résztvevőin kívül az egyéni megítéléseket befolyásolja más, a **kapcsolaton kívül eső tényező**. Fontos a személyek véleménye, hatása; ez kapcsolódási pontot, beágyazódást nyújt adott külső környezet társadalmi rendszerébe (2. melléklet). A kapcsolati minőséget alapvetően egy diadikus, kétszereplős fogalomnak tekinti, melyben a szereplők kapcsolatmegítélése és értékelése nem feltétlenül együtt, közösen zajlik, hanem a felek önálló folyamata is lehet.

Järvelin a folyamatot a két szereplő, a **vevő és az eladó szemszögéből** is tanulmányozza. A folyamat fő elemei: az epizódok során megvalósuló tapasztalatgyűjtés, az epizód minőségének megítélése, a kapcsolati minőség megítélése. A fő értékelési folyamatnak része a szttenderdekhez viszonyított összehasonlítás, melyet kiigazító folyamatok egészíthetnek ki, módosíthatnak. A fő értékelési folyamat akkor kezdődik, amikor az epizód kezdetét veszi. A partner ekkor tapasztalatokat szerez ahhoz, hogy értékelje az aktuális epizódot a korábban kialakított szttenderdek alapján. Az összehasonlítási szttenderdek alapját képezik a korábbi tapasztalatok, a vállalati célkitűzések, a vállalati ígéretek, a kulturális normák, értékek, valamint a vágyak és kívánságok (3.2. ábra).

3.2. ábra A kapcsolati minőség értékelésének keretei



Forrás: Järvelin (2001, 58. o.)

Az első összehasonlítás eredménye az epizód minőségének értékelése és átértékelése lesz, mely tükrözi, hogy az adott szereplő megítélése az epizódok tapasztalata alapján mennyiben felel meg az elvárt sztenderdeknek. Ezt a kiigazítási folyamatok módosíthatják.

Az epizód minőségének értékelését egy második összehasonlítás követi, mely megítéli, hogy az epizód minősége mennyiben módosítja a kapcsolat egészének minőségi megítélését, valamint szükségessé teszi-e az összehasonlítás sztenderdek módosítását. A kiigazítási folyamatok ezen a szinten is hatnak a fő értékelési folyamatra. Azonban egy harmadik szintű összehasonlításra is szükséges lehet, olyan esetekben, ahol a kiigazítási folyamatok nem hoztak változást egy kapcsolati minőség negatív megítélésében. Ekkor a partner dönthet a kapcsolat folytatásáról vagy megszüntetéséről.

Külön kell szólni a többször említett kiigazítási folyamatokról, melyeket Järvelin (2001) a következő négy alfolyamatra bont:

- (1) méltányosság (equity): a résztvevő szereplők output/input arányosságát összehasonlítva;
- (2) méltányosság (fairness): egy szereplő saját output/input arányosságát megítélve;
- (3) attribúció: a felelős megkeresése, ha nagy eltérés tapasztalható az értékelés során;
- (4) kiegyenlítő folyamat: ha nagy eltérés tapasztalható az értékelés során, melyet a felek csökkenteni szeretnének.

Az értékelési folyamat egészéhez Järvelin kimeneti dimenziókat kapcsol megkülönböztetve technikai, társadalmi, gazdasági, valamint egy összegző dimenziót a szakirodalom által meghatározott potenciális kapcsolati kimeneti lehetőségek alapján.

Ha a méltányossági kiigazítási folyamatokat tekintjük, felfedezhető, hogy Järvelin a szervezeti igazságosság Adamsi méltányossági elméleteknek két komponensét használja fel modelljében. Ezt a méltányosság felsorolt (1) és (2) definíciója tükrözi. Järvelin kiemeli, hogy a méltányosság mérlegelését a különböző iskolák eltérő módon kapcsolják az értékelési folyamatokhoz. A vevői elégedettségre és szolgáltatási minőségre fókuszáló észak-amerikai megközelítésben a méltányosságot a szakirodalom az értékelési folyamat szerves elemének tekinti. A B2C megközelítésben a disztribúciós csatornákat elemző iskolák esetén a fő értékelési folyamatól teljes mértékben elkülönülő koncepcióként szerepel a méltányosság megítélése, ahogy a frazieri modellben is látható.

E modellt és a folyamatot Järvelin egy esettanulmány keretében is bemutatta. A modell teljes körű empirikus tesztelését és alátámasztását nem tekinti sem szükségesnek, sem feladatának. Ez a megközelítés tipikus az IMP iskola módszertanában, és annyiban elfogadhatónak tekinthető, hogy az esettanulmány eredményei alapján a modell leginkább módszertant szolgáltat a kapcsolatok vizsgálatára, értékelésére. Arra, hogy hogyan zajlanak a folyamatok, milyenek a kapcsolati dimenziók és hogyan hatnak egymásra, a modell nem tud, de nem is akar válaszolni.

### *3.3. A méltánytalanság megítélése különböző kultúrákban*

Lisa Scheer, Nirmalya Kumar és Jan-Benedict Steenkamp kutatócsoportként az elmúlt évtizedekben meghatározó szerepet töltött és tölt be a méltányosság kérdéskörének vizsgálatában. 2003-ban empirikusan tesztelték Adams méltányosságelméletét szervezeten belüli kapcsolatokra vonatkoztatva, figyelembe véve a kulturális különbségeket. Szemléletükben az észak-amerikai marketingiskolák azon jellemzője tükröződik, hogy a kapcsolatokat kétszereplős rendszerben vizsgálják. Vitatkoznak azzal a nézettel, hogy a méltányosság kérdése, konkrétan a méltánytalanság megítélése egyformán fontos a szervezetek életében, különös tekintettel a pozitív méltánytalanságra. Kutatásukban gépjármű-kereskedők kapcsolatát vizs-

gálták beszállítóikkal, a vevő szemszögéből elemezve a kapcsolat minőségét (Scheer et al. 2003).

Az empirikus kutatást az USA-ban és Hollandiában végezték el. A két ország kulturális különbségeit Hofstede kulturális dimenziói mentén ragadták meg (Hofstede 1994), s ez a hipotéziseik megfogalmazását is segítette. A **méltányosságot az adamsi modell** azon eleme mentén interpretálták, hogy az adott vállalat **eredmény/input aránya egyenlő-e** beszállítója eredmény/input arányával. Ha egyenlőtenség áll fenn, akkor a méltánytalanság **negatív** vagy **pozitív** formában megjelenik, attól függően, hogy a vállalatot hátrányosan vagy előnyösen érinti az egyenlőtenség<sup>12</sup>. Függő változónak négy kapcsolati dimenziót választottak a szakirodalom áttekintése alapján. Az ellenségeskedés (Kahneman et al. 1986) minőségi dimenziója magába foglalja a beszállítóval szemben érzett frusztrációt, indulatot, ellenséges viszonyt, neheztelést. Emellett kulcsdimenzióknak tekintették a bizalmat, a kapcsolat folytonosságát, valamint a büntudatot.

E dimenziók a szakirodalom szempontjából a szociálpszichológiai kutatásokhoz nyúlnak vissza. Scheer és szerzőtársai (2003) vizsgálatához hasonló kutatásokat Hatfield és szerzőtársai (1979) végeztek házaspárok méltányossági megítélését összevetve más érzelmekkel, melyek között találjuk a büntudatot is.

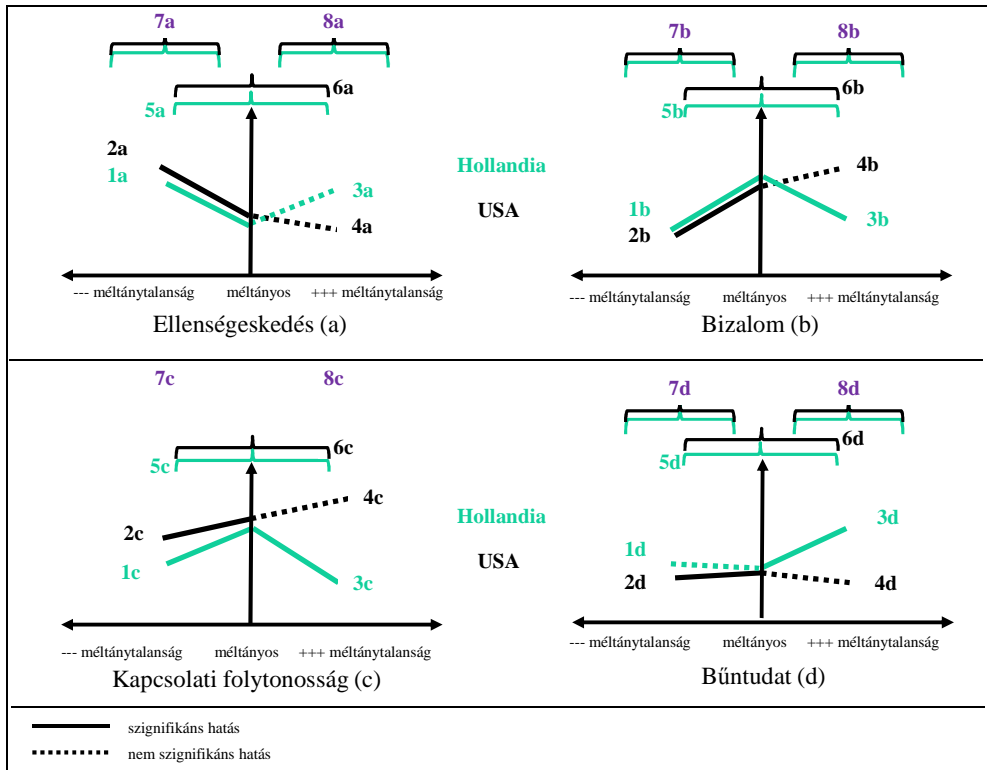
Scheer és szerzőtársai (2003) 8x4 hipotézist fogalmaztak meg, melyek táblázatos összefoglalását a 3. számú melléklet részletezi. Az 1–4-ig számozott hipotézisek elkülönítették a negatív és pozitív méltánytalanság hatását a függő változókra (a–d) országonként (3.3. ábra), majd az 5–6. hipotézisek összehasonlították, hogy van-e szignifikáns különbség az egyes országokban a negatív és pozitív méltánytalanság megítélésében kapcsolati dimenzióként. A 7–8. hipotéziscsoportban összehasonlították, hogy van-e szignifikáns különbség a két ország között egyrészt a negatív (7.), másrészt a pozitív (8.) méltánytalanság megítélésében kapcsolati dimenzióként.

A kutatás eredményeképpen megállapítható, hogy a két országban az autókezeskedők hasonlóképpen reagáltak a negatív méltánytalanságra, melyet a 3.3. ábra négy grafikonja mutat: a bal oldali ágak, azaz a negatív méltánytalanságot jelölő vonalak azonos irányú, hasonló elhajlást jeleznek. A pozitív méltánytalanság tekintetében azonban jelentős eltérés tapasztalható mind a négy dimenzió esetében. Tapasztalataik alapján a szerzők lehetőséget láttak a kutatás globális ki-terjesztésére is.

---

<sup>12</sup> Spline regressziós elemzése felhasználásával független változóként definiálták a negatív méltánytalanságot és a pozitív méltánytalanságot, melyet grafikus ábrázolásukban az x tengelyen ábrázoltak; a 0 pont az egyenlő arányosságot, a méltányos viszonyt jelzi (Hurley et al. 2006, Scheer et al. 2003).

## 3.3. ábra A méltánytalanság érzetének hatása más kapcsolati dimenziókra



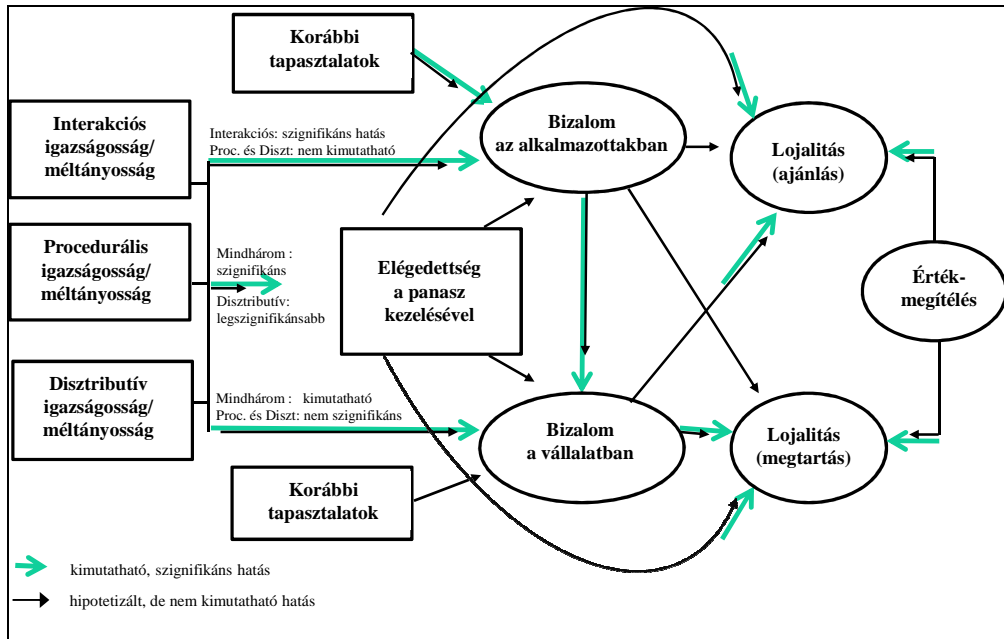
Forrás: Scheer és szerzőtársai (2003, 67. o.)

## 3.4. A bizalom előfeltételei és hatása a szolgáltatási panaszok kezelésekor

A most bemutatandó modell alapvetően a B2C piaci ügyfelekre koncentrálna vizsgálja a vevői bizalom előfeltételeit és következményeit adott tranzakciót követően. A brazil Santos és Fernandes (2008) szerzőpáros olyan személyeket kért fel kérdőívük kitöltésére, akik a felmérést megelőző 12 hónapban panaszkezelési folyamaton mentek keresztül banki, vagy légi utasszállítási szolgáltatási hibát követően. A strukturális egyenletek és modellezés módszerével vizsgálták a szerzők a disztributív, a procedurális és interakciós méltányosság, a bizalom és a lojalitás közötti kapcsolatokat panaszkezelést követően (3.4. ábra). Terminológiájukban a méltányossági elemek független változóként szerepelnek a panaszkezelés folyamatának értékelésére, és ezen elemek elégedettségre és bizalomra gyakorolt hatásait vizsgálják.



3.4. ábra A méltányosság, a bizalom és a lojalitás kapcsolata



Forrás: Santos–Fernandes (2008, 231. o.) alapján

A méltányosság tekintetében a méltányos és igazságos kifejezéseket a szerzők szinonimaként használják. A **disztributív méltányosságot** az adamsi méltányosságelmélet második, több szereplőre kiterjeszhető elemére építve a tranzakciókban szereplő felek hasznának és költségének arányos allokációjaként értelmezik, melyek csak tárgyasult formában jelennek meg az epizód során. A **procedurális méltányosság** e tanulmány szerinti definíciója azon beszállítói partnermenedzsment elveit és eljárásait tartalmazza, melyekkel az ügyfél a panaszkezelés során találkozhat.

Ennek megnyilvánulásait a flexibilitás, az elérhetőség, a folyamatkontroll, a döntési mechanizmusok, a válaszadás gyorsasága és a felelősség elismerésének attribútumai mentén mérték a szerzők. Az **interakciós méltányosság** azt fedi, hogyan kommunikál és foglalkozik a vállalat dolgozója az ügyféllel a panaszkezelés epizódja során. Ennek kapcsán az ügyfél által észlelt, az alkalmazott által kifejezett udvariasság, őszinteség, magyarázat adása, empátia, igyekezet és bocsánatkérés elemeit érinti.

A méltányossági komponensek közvetlen hatását három területen vizsgálták. A panaszkezelés által kiváltott elégedettséget mindhárom komponens szignifikánsan befolyásolta, legerőteljesebbnek azonban a disztributív méltányosság szerepe tekintendő, melyet a procedurális, majd az interakciós komponensek követtek. Ezek alapján a panaszos számára a panaszkezeléskor az elfogadható megoldás elérése a legfontosabb cél. Az alkalmazottakba vetett bizalom megítélését csak az interakciós

méltányosság befolyásolta, a másik két komponens hatása nem volt kimutatható. A vállalatba vetett bizalom megítélését mindhárom komponens befolyásolta, melyek közül az interakciós méltányosságnak volt szignifikáns szerepe. Ezek alapján azt a következtetést vonták le a szerzők, hogy a panaszos alkalmazottak iránti bizalmának növelése a vevő–alkalmazott interakciókon keresztül megvalósítható, de nem elegendő kizárólag erre a méltányossági aspektusra koncentrálni.

Arra a kérdésre, hogy vajon az elégedettség mediátorszerepet tölt-e be a méltányossági komponensek és a bizalom között, a szerzők a vizsgálat során nem találtak egyértelmű megerősítést. Míg az eredeti modellben a méltányossági komponensek szignifikánsan hatottak az elégedettségre, addig az elégedettség hatása nem volt kimutatható sem az alkalmazottak, sem a vállalatba vetett bizalom terén. Alternatív modelljükben az elégedettséget kivették a vizsgált elemek közül. Ennek eredményeként a méltányossági komponensek közvetlen módon szignifikáns hatást gyakoroltak a bizalomra. Az elemzés rámutatott, hogy azok az ügyfelek, akik szolgáltatási problémával kerültek szembe, elvárják, hogy megoldáscentrikus ügyfélkezelésben részesüljenek, fontos számukra, hogyan bánnak velük.

A bizalom–lojalitás dimenziójában a vállalatba vetett bizalom bizonyult a leginkább meghatározó tényezőnek az újravásárlás, azaz a lojalitás megtartási elemének, valamint az ajánlás, azaz a lojalitás másik elemének vizsgálatakor. A panaszkezeléssel kapcsolatos elégedettségnek másodlagos, de szignifikáns szerepe volt.

A szerzők tehát kettős hatást bizonyítottak. Egyrészt a méltányossági elemek megfelelő súlyozása és pozitív kihatása meghatározza a panaszos elégedettségét, mely kihat a lojalitás mindkét komponensére. Másrészt a méltányossági elemek értékelése hat a bizalomra, különösen a vállalat irányában kialakuló bizalomra, melynek erőteljes a hatása az ügyfél lojalítására.

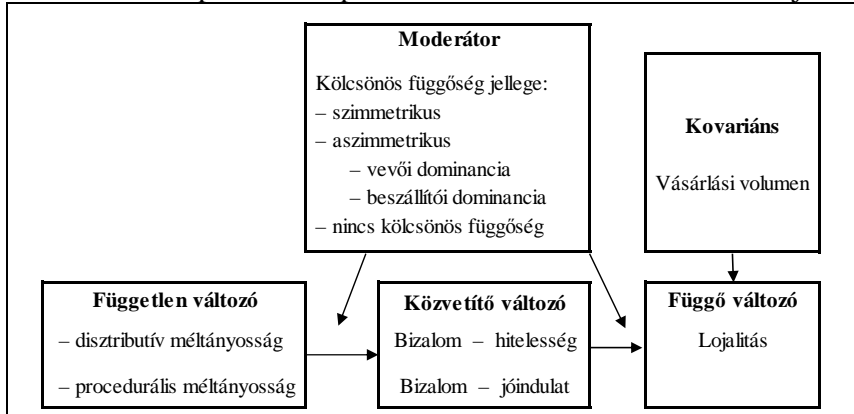
E modell egy konkrét folyamatot vizsgál, s ez nem jelenti azt, hogy megállapításaik kiterjeszthetők lennének más B2C folyamatokra. Azonban új lehetőségeket nyit további interpretációkra a modell gondolatmenete, melyet Jambulingam és szerzőtársai (2011) továbbfejlesztettek a B2B folyamatokra koncentrálni.

### *3.5. Méltányosság, bizalom, lojalitás – eltérő diadikus erőviszonyok között*

Jambulingam és szerzőtársai (2011) modelljében független változóként kezelik a méltányossági normát, azt vizsgálva, milyen körülmények között játszik szerepet a bizalom a lojalitás, azaz a hosszú távú vevő–eladó kapcsolatok kialakításakor. Magyar kutatások már jelezték a méltányosság és lojalitás közötti erős kapcsolatot, de nem tértek ki a bizalom mediátorszerepére (Hetesi–Vilmányi 2011). Jambulingam és szerzőtársainak alapfeltevése, hogy a méltányosság – különböző komponenseken keresztül – jelentős mértékben hathat a lojalításra, függetlenül attól, hogy van-e bizalom a partnerek között. A szerzők abban az esetben tekintik a bizalom kapcsolati dimenzióját mediátornak a méltányosság és a lojalitás között, ha a bizalom modellbe történő beépítésekor az eredetileg a lojalításra szignifikánsan kiható méltányosság a

bizalom beiktatásával nem szignifikáns, vagy csökkenő szignifikanciaszintet mutat (3.5. ábra).

3.5. ábra Hipotetikus kapcsolatok moderátor–közvetítő modellje



*Forrás:* Jambulingam és szerzőtársai (2011, 41. o.)

Ilyenkor a bizalom mint mediátor átveszi a méltányossági komponensek hatását oly módon, hogy szignifikáns hatást gyakorol a lojalításra.

A méltányosságot két kategóriába osztja a tanulmány. Disztributív méltányosságnak tekinti a vevő szemszögéből a beszállítói kapcsolatából eredő üzleti haszon és más eredmények méltányossági megítélését.

E modell alkotói a definíció operacionalizálásakor erőteljesen támaszkodnak Kumar és szerzőtársai (1995a) meghatározására, miszerint a vizsgált vállalat az adott kapcsolatból származó tényleges, valamint elvárt, megérdemeltnek tekintett eredményeit veti össze. Procedurális méltányosság alatt a két fél közötti kapcsolatot meghatározó folyamatok és vállalati politikák megítélését tekinti. A „bizalom” változót a modell két részre bontja: megkülönbözteti a hitelességet és a jószándékot. A modellt gyógyszeripari ellátási láncban tesztelték, ahol vásárlónak a kiskereskedelmi értékesítési egységeket, eladónak pedig a nagykereskedelmi partnereket tekintik. A modell moderáló tényezőként kezeli a résztvevő felek kapcsolatának kölcsönös függőségi jellemzőjét. Ebben a tekintetben a kapcsolat lehet szimmetrikus, aszimmetrikus, illetve előfordulhat, hogy a résztvevő felek között nincs érzékelt kölcsönös függőség.

Szimmetrikus kapcsolatnak tekinti azt az együttműködést, amelyben a felek egyenlő mértékben függenek egymástól, mely alaptényezője a hosszú távú, stabil, bizalomra és kooperációra épülő kapcsolatnak (Kumar et al. 1995b).

Aszimmetrikus kapcsolat során a résztvevő felek közül az egyik nagyobb mértékben függ a másik partnertől, s ez magában foglalja azt is, hogy a domináns fél a függő felet jelentősen érintő erőforrásokra gyakorol nagyobb kontrollt. Ez kihat a felek stratégiájának formálására, a tárgyalások dinamikájára, valamint a partnerek közötti tranzakciókra is. A gyengébb fél tarthat a domináló partner opportunistá vi-

selkedésétől, mely a disztribúciós és procedurális méltányosság aláásával egyre nehezebbé teszi a bizalom kiépítését az aszimmetria növekedésével (Kumar et al. 1995b). Az aszimmetria vizsgálatokor elkülönítendőek a dominancia különböző esetei, úgymint a beszállítói és a vevői dominancia.

Harmadik függőségi kapcsolatnak azt az esetet tekintik a szerzők, amelyben a résztvevő felek között nincs érzékelt kölcsönös kapcsolat. Ezzel a típussal a spot tranzakciók esetén vagy egy partneri viszony kialakulásának igen korai szakaszában találkozhatunk. A felek nem érzékelnek függőséget a másiktól. Az együttműködés maga nem mozgatórugója a tranzakciónak, sőt a versengő magatartás is jellemezheti (Molm et al. 2006).

A modellt e három vizsgált csoportra illesztették a rendelkezésre álló minta alapján: szimmetrikus, beszállító által dominált aszimmetrikus kapcsolat, valamint kölcsönös függőséggel nem rendelkező kapcsolat (3.5. ábra).

A **szimmetrikus kapcsolat** esetén a méltányosság mindkét komponense szignifikánsan hat a lojalitásra. Ha a bizalom mint közvetítő változó bekerül a modellbe, akkor a méltányossági elemek hatása inszignifikánsná válik, míg a bizalom komponensei, a hitelesség és a jóindulat szignifikánsan hatnak a lojalitásra. Ez az egyetlen eset, melyben a bizalom közvetítő szerepe igazolható a méltányosság és a lojalitás között (3.1. táblázat).

Beszállító által dominált aszimmetrikus kapcsolat esetén a procedurális méltányosság hatása szignifikáns, akár a modell része a bizalom mint moderátor, akár nem. Tehát a bizalomnak nincs befolyásoló szerepe, ha beszállítói dominancia áll fenn.

3.1. táblázat Kapcsolati dimenziók eltérő függőség esetén

	Szimmetrikus függőség	Aszimmetrikus, eladó-dominált függőség	Nincs érzékelt függőség az eladó és a vevő között	Aszimmetrikus, vevő-dominált függőség
A méltányosság hatása a lojalitásra.				
Disztributív	szignifikáns	nem szignifikáns	szignifikáns	nincs mérés
Procedurális	szignifikáns	szignifikáns	szignifikáns	nincs mérés
A méltányosság hatása a lojalitásra, a bizalom mint mediátor beiktatásakor				
Disztributív	nem szignifikáns	nem szignifikáns	szignifikáns	nincs mérés
Procedurális	nem szignifikáns	szignifikancia csökken	szignifikáns	nincs mérés
A bizalom hatása a lojalitásra, a bizalom mint mediátor beiktatásakor				
Bizalom – hitelesség	szignifikáns	nem szignifikáns	nem szignifikáns	nincs mérés
Bizalom – jószándék	szignifikáns	nem szignifikáns	nem szignifikáns	nincs mérés
Bizalom közvetítő szerepe	alátámasztva	elutasítva	elutasítva	

*Forrás:* Jambulingam és szerzőtársai (2011) alapján

A harmadik vizsgált csoport esetén nem állt fenn kölcsönös függőség a kapcsolatban. Ebben az esetben a szimmetrikus kapcsolathoz hasonlóan a méltányosság

mindkét komponense szignifikánsan hat a lojalításra, ha a bizalom nincs a változók között. Ha beiktatjuk a bizalom tényezőjét a modellbe, akkor a szimmetrikus kapcsolattól eltérően a méltányosság két komponensének szignifikáns hatása továbbra is fennáll. Ebben az esetben a bizalmi komponensek közül a hitelesség hat szignifikánsan a lojalításra, de kevésbé, mint a méltányosság tényezői. Azon kapcsolatokban, ahol nincs kölcsönös függőség, a bizalomnak nincs jelentős befolyásoló szerepe.

A kutatás eredményei megerősítik, hogy aszimmetrikus kapcsolatok esetén a bizalom nem hat erőteljesen a lojalításra, de a méltányosság igen. Ha a nagykereskedő domináns szereplő az ellátási láncban, akkor alacsony szintű, vagy nem észlelt bizalom esetén is befolyásolható a procedurális méltányosság dimenziója mentén a kapcsolat lojalítása.

A kölcsönös függőség hiánya esetén is elsősorban a procedurális és disztributív méltányossági komponensek hatnak a lojalításra, csak másodsorban van szerepe a bizalomnak, de csak a hitelesség dimenziója mentén. Az opportunista viselkedéstől való félelem gátat szab a bizalom kialakulásának, de a kölcsönös függőség és a bizalom hiánya ellenére a kapcsolat fenntartható, ha a méltányossági komponensek megragadhatók a tranzakciók során.

A tanulmány által is jelzett egyik hiányosság az interakciós méltányosság mint harmadik méltányossági komponens mellőzése a vizsgálatból. Az interakciók szerepe a B2C területen az ügyfélkiszolgálás területén meghatározó szerepet kap, de ennek B2B kapcsolatokbeli meghatározására e vizsgálat lehetőséget adhatott volna.

### 3.6. A modellek összehasonlító elemzése

A vizsgált modellek több tanulsággal is szolgálnak, ezeket az alábbiakban részletezem. Az összehasonlító elemzés kiterjed a modellek által használt definíciók összevetésére, a vizsgált kapcsolatok típusának meghatározására. Górcső alá veszem a felállított modellek módszertanát. Áttekintem az egyes kutatások iparági kötődését, külön feltüntetve a konkrétan tanulmányozni kívánt és a tesztelésbe bevont partnerkapcsolatokat. Vizsgálom, hogy az egyes modellek tesztelése tartalmaz-e interkulturális összehasonlítást, vagy sem. Fontos aspektus az elemzés során, hogy a kutatók a vizsgált kapcsolatok folyamatát kívánják-e megérteni, vagy a kapcsolati dimenziók közötti dinamikát tárják-e fel. Külön vizsgálom, hogy a kutatók a méltányosság mellett milyen más kapcsolati dimenziókat tartanak vizsgálatra érdemesnek.

A **méltányosság definiálásában** jelentős mértékben hasonlítanak egymásra a modellek abban a tekintetben, hogy a disztributív méltányosság elemét minden esetben szerepeltetik az általuk felvázolt rendszerekben, noha a disztributív méltányosság beépítése modellenként eltérő formában valósul meg (3.2. táblázat).

3.2. táblázat A modellekben használt méltányosság-definíciók

Szerző (Év)	A méltányosság vizsgált dimenziója	A méltányosság értelmezése
Frazier (1983)	Output/input arányosság	Saját output/input arányosság
Järvelin (2001)	Output/input arányosság	Saját output/input arányosság Saját és partner output/input arányosság összevetése
Scheer és szerzőtársai (2003)	Output/input arányosság	Saját és partner output/input arányosság összevetése
Santos–Fernandes (2008)	Disztributív Procedurális Interakciós	Saját és partner output/input arányosság összevetése
Jambulingam és szerzőtársai (2011)	Disztributív Procedurális	Saját és partner output/input arányosság összevetése

Forrás: saját szerkesztés

Egyes modellek – Frazier, Järvelin, Scheer és szerzőtársai – az output/input arányosság megfogalmazásában tárják elénk a disztributív méltányosságot, más modellek – Santos–Fernandes és Jambulingam és szerzőtársai – explicit módon használják a disztributív méltányosság kifejezést.

Tartalmilag a modellek csak az egyik fél saját arányosságát vizsgálják, mely az adamsi méltányosság definíciójának egyik eleme csupán. Ez alól kivételt jelent Järvelin, aki felöleli mindkét elemet, vizsgálva mind a saját output/input arányosságot, mind a saját és a partner output/input arányának összevetését.

3.3. táblázat A kapcsolatok rendszere és a vizsgálat orientáltsága

Szerző (Év)	Vizsgált kapcsolatok	Modell tesztelési módszere
Frazier (1983)	B2B	Konceptualizálás, empirikus tesztelés nélkül
Järvelin (2001)	B2B	Konceptualizálás, esettanulmány
Scheer és szerzőtársai (2003)	B2B	Hipotézisek, kvantitatív empirikus kutatás
Santos–Fernandes (2008)	B2C	Hipotézisek, kvantitatív empirikus kutatás
Jambulingam és szerzőtársai (2011)	B2B	Hipotézisek, kvantitatív empirikus kutatás

Forrás: saját szerkesztés

A kiválasztott modellek mindegyike B2B kapcsolatokra koncentrál (3.3. táblázat), kivéve a Santos–Fernandes féle modellt, melynek bemutatását azért tartottam fontosnak, mert alapkoncepciójában illeszkedhet a B2B folyamatokhoz is, ezt a megközelítést a Jambulingam és szerzőtársai féle modell is jól tükröz. Frazier és

Järvelin a vizsgált folyamatok teljes rendszerét áttekintve konceptualizálnak, de modelleket empirikus módszerekkel, reprezentatív mintán nem tesztelik (3.3. táblázat).

Scheer és szerzőtársai, Santos–Fernandes, valamint Jambulingam és szerzőtársai az ellátási lánc egy-egy diádkapcsolatát ragadják meg az általuk kiválasztott iparágban (3.4. táblázat). A mintavétel során tesztelt partnereket tekintve megállapítható, hogy csak az esettanulmányos módszer alkalmazása esetén vizsgálta a kutató mindkét partner kapcsolati megítélését. Érdekes módon a többi empirikus kutatás csak a vevő oldaláról ragadta meg a kapcsolati minőség dinamikáját. Az IMP csoport erőteljes kritikával illeti a kapcsolati marketinget gyakran jellemző egyoldali megközelítést, amit itt is láthatunk az utolsó három modell esetében.

A következő összehasonlítási terület a kutatások nemzetközi jellegét vizsgálja. Interkulturális összehasonlításra egyedül Scheer és szerzőtársai vállalkoznak, ahol két ország, az USA és Hollandia kerül lekérdőzésre autóiipari gyártó–disztribútor kapcsolat vizsgálatakor. A többi kutatás csupán a számukra hazai terepen vizsgálódik (3.4. táblázat).

3.4. táblázat A modellekben vizsgált iparági és partnerkapcsolatok

Szerző (Év)	Iparág	Vizsgált partnerkapcsolatok	Tesztelt partner	Interkulturális összehasonlítás
Frazier (1983)	nem specifikált	nem releváns	nem releváns	nem releváns
Järvelin (2001)	nem általánosít	HiTech vállalat avioni-kai divíziója és a finn hadsereg légierő divíziója közötti kapcsolat vizsgálata	eladó és vevő	nincs: az eset nem részletezi
Scheer és szerzőtársai (2003)	autóiipar	gyártó–disztribútor	vevő	USA és Hollandia
Santos–Fernandes (2008)	bank és légi utasszállítás	szolgáltató (bank/légitársaság) és ügyfél (banki ügyfél/utas)	vevő	Brazília
Jambulingam és szerzőtársai (2011)	gyógyszeripar	nagykereskedő–kiskereskedő	vevő	USA

*Forrás:* saját szerkesztés

Folyamatorientáltság tekintetében érdemesnek tartottam megkülönböztetni azokat a modelleket, melyek kevésbé épültek a kapcsolati minőség dimenziói dinamikájának feltárására, sokkal inkább a kapcsolat kialakítására, életciklusára, vagy annak értékelési folyamatára. Erre a frazieri és a járvelini modellek adnak példát. A többi modell koncepciójában a kapcsolati minőség dimenzióinak egymásra hatását vizsgálja (3.5. táblázat).

## 3.5. táblázat A modellek kutatási orientációja és az érintett kapcsolati dimenziók

Szerző (Év)	Kutatás orientációja	Vizsgált kapcsolati dimenziók
Frazier (1983)	Folyamat	Nem releváns. A méltányosság a fő értékelési folyamat része.
Järvelin (2001)	Folyamat	Nem releváns. A méltányosság a kiigazító folyamatok része, melyek hathatnak a fő értékelési folyamatra.
Scheer és szerzőtársai (2003)	Eredmény: dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata	Méltányosság, ellenségeskedés, <b>bizalom</b> , kapcsolati folytonosság, büntudat.
Santos–Fernandes (2008)	Eredmény: dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata	Méltányosság, <b>elégedettség</b> , <b>bizalom</b> , lojalitás, értékmegítélés.
Jambulingam és szerzőtársai (2011)	Eredmény: dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata	Méltányosság, kölcsönös függőség jellege, <b>bizalom</b> , lojalitás.

Forrás: saját szerkesztés

Itt válik relevánssá a kapcsolati minőség dimenzióinak vizsgálata, melyben a bizalom, a lojalitás, az elégedettség és a kölcsönös függőség jellegének különböző formái kapnak jelentős szerepet. Morgan és Hunt (1994), valamint Gruen (1995) óta a kapcsolatok jellemzésekor három alapvető dimenziót, a bizalom, az elégedettség és az elkötelezettség – ez utóbbit a kapcsolati folytonossághoz is köti a szakirodalom – dimenzióját alapelemként építik be a kapcsolati minőséget leíró modellekbe. Azokban a modellekben, melyekben a méltányosság hatása megfigyelhető, a három kulcsfontosságú kapcsolati minőségdimenzió közül egy vagy kettő csupán a vizsgálat tárgya (3.5. táblázat).

Érdekes, hogy a lojalitás vizsgálata a bizalom függvényében a vizsgált modellekben is hangsúlyos. A Santos–Fernandes modell, valamint a Jambulingam és szerzőtársai féle megközelítés is kimutatja, hogy a bizalom nem minden esetben hat szignifikánsan a lojalításra.

Sőt, a kapcsolatok aszimmetriájának vizsgálatakor Jambulingam és szerzőtársai azt is kimutatták, hogy bizalom nélkül is szignifikánsan hat a méltányosság a lojalításra. Ezek alapján kijelenthető egyrészt, hogy a méltányosság és a lojalitás kapcsolatának mélyebb vizsgálata további releváns kutatási irányt jelenthet. Másrészt a kapcsolatok szimmetrikus vagy aszimmetrikus jellegének megkülönböztetése elengedhetetlen a kapcsolati minőség dinamikájának helyes meghatározásában.



### 3.7. Összegzés, következtetések

A méltányosságot mint kapcsolati dimenziót több marketingmenedzsmenttel foglalkozó iskola és kutató találta megfontolásra, modellezésre és empirikus vizsgálatokra is érdemesnek. A használt **méltányosság-definícióik, még ha nem is teljesen azonosak, konzisztensen ugyanazon szakirodalmi gyökökhez nyúlnak vissza.** Egyik modell sem tekinti eredményváltozónak a méltányosságot, tehát egy olyan jelenséggel állunk szemben, ami inkább **tekinthető az üzleti folyamatok jellemvonásának, és kevésbé kimenetének, vagy elvárt eredményének.** Az eredmények interpretálásában és értékelésében a méltányosság mindenhol szerepet játszik, de modelleként eltérő súllyal. A kutatási vizsgálatok konkrét diád elemzését teszik lehetővé. Ki kell emelnem, hogy a vizsgált modellek közül Jambulingam és szerzőtársai voltak az egyedüliek, akik nagy hangsúlyt fektettek a kapcsolatokat sokszor jellemző **aszimmetria és erőfölény megragadására.** Látható, hogy az aszimmetria moderátorkénti beépítése lényeges tartalmi eltérést mutatott ki a méltányosság, a **bizalom és a lojalitás** kapcsolatában.

A méltányosság mint előfeltétel szerepel a modellekben. A kimenetek elosztásának, a vállalati folyamatoknak és eljárásoknak, valamint a személyközi kapcsolatoknak a méltányossági megítélése szignifikáns hatású a többi vizsgált kapcsolati dimenzióra. Ezek alapján úgy ítélem, hogy a multidiszciplináris szintű, általános méltányosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható az üzleti tudományok területén, melynek tanulságai beépíthetők empirikus kutatásom alapdefinícióinak meghatározásába és tesztelhetők egy konkrét elemzés keretében.

#### 4. Empirikus kutatás: méltányosság a kiskereskedő megítélésében

A szakirodalom széleskörű áttekintését befejezve az empirikus kutatás kerül részletezésre. A következőkben bemutatom a kutatás koncepcióját, részletezem a **méltányosság munkadefinícióját**, – építve a méltányosság általános jellemzőire, valamint az üzleti tudomány területén alkalmazott eddigi operacionalizálási törekvésekre. Ezt követően részletezem a kutatás feltevéseit, valamint áttekintem az empirikus kutatás nemzetközi együttműködési háttérét. A feltevések értelmezéséhez fontosnak tartom a vizsgált iparág ellátási jellemzőinek bemutatását, ezért egy alfejezetben érintem, a 4. számú mellékletben részletezem az elektronikus termékek szegmensét és jellemzőit. Nélkülözhetetlen lesz a vizsgált országokat jellemző kulturális dimenziók és azok távolságát meghatározó keretrendszer felvázolása, melyet az 4.5. alfejezet mutat be. A kutatás módszerét és operacionalizálását a 4.6. fejezet részlezezi.

##### 4.1. Kutatási koncepció

A kutatási munkám során az **elektronikus termékek ellátási lánc kiskereskedői és beszállítói diádjának** méltányosság-megítélési aspektusait elemzem a kiskereskedő szemszögéből. A vizsgálatok során a diádon belül kialakult kapcsolattípust elemzem. A méltányosság, bár diadikus szituációban alakul ki a vizsgált felek között, de e kapcsolat nem mentes az ellátási hálózat hatásaitól. Diadikus kapcsolatokat vizsgállok, amit a hálózatok alapelemének tekint a szakirodalom. A kiskereskedő kapcsolati megítélése hálózati hatások elemeit is tükrözheti. A kutatás során a kiskereskedő részéről észlelt méltányosságot vizsgálom konkrét, valós, valamint a kiskereskedő által elképzelt beszállítói kapcsolaton keresztül. **Magyarországon, Lengyelországban és Szerbiában** működő kiskereskedői-beszállítói kapcsolatokat tanulmányoztam.

A méltányosság megítélését, az azt befolyásoló tényezőket, valamint a méltányosság és más kapcsolati dimenziók viszonyát három empirikus kutatási kérdés keretében a következő megválaszolendő kérdések mentén közelítem meg:

EK.I.: Miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot?

A szakirodalom feldolgozásakor gyakran találkoztunk azzal a problémával, hogy a méltányosság fogalma összemosódott az igazságosság fogalmával. Ezért felmerül az a kérdés, hogy el tudják-e a válaszadók különíteni a méltányosság és az igazságosság fogalmait. Milyen esetekben azonosítják a kereskedők a két fogalmat, és esetlegesen milyen esetekben válik el a két fogalom egymástól. A méltányosság sérülése esetén a méltánytalanság különböző esetei állhatnak fenn. De vajon van-e Közép-Európában eltérés a méltánytalanság különböző eseteinek kiskereskedői értékelésekor? A méltányosság megítélése erősen kötődik a kapcsolatból származó outputok elosztásához. A kapcsolatból származó eredmények elosztása tekintetében vannak-e

eltérő preferenciák a vizsgált országok között, vagy hasonló közép-európai kiskereskedői megítélést tapasztalunk e téren?

EK.II.: Milyen tényezők befolyásolják a méltányosságot?

E kérdés megválaszolásához olyan tényezők kerülnek elemzésre, melyek hatással bírhatnak a méltányosság dimenziójára. A kulturális hasonlóságok és különbségek szerepet játszanak a szervezeten belüli kapcsolatok megítélésében és menedzsmentjében (Mandják 2005). A kutatás során vizsgálom, hogy milyen szerepe lehet a **nemzeti kultúrának** a méltányosság megítélésében a vizsgált közép-európai országokban. A válaszadók kulturális kötődése mellett fontos tényező a partner országának kulturális háttere. Ezért tesztelem, hogy a **beszállító székhelye** mennyiben befolyásolja a méltányosság-megítélést: van-e különbség, ha a beszállító belföldi vagy külföldi telephelyű. A méltányosság mellett a **hatalmi függőség** a negyedik leggyakrabban használt kapcsolati minőségdimenzió (v.ö. 2.2. táblázat a 2.3. fejezet). A kutatás során megvizsgálom, hogy a kapcsolati függőség változásával hogyan változik a méltányosság megítélése.

EK.III.: Milyen hatást gyakorol a méltányosság más kapcsolati minőségdimenziókra?

A méltányosság mellett számos más dimenzió mentén jellemezhető az adott kapcsolat. Ezek közül vizsgálom a méltányosság hatását a három leggyakrabban modellezett kapcsolati minőségdimenzióra, melyek a következők:

- bizalom (2.3.1. fejezet)
- elkötelezettség (2.3.3. fejezet)
- elégedettség (2.3.2. fejezet)

A felsorolt dimenziók mindegyike feltételezeten együtt mozog a méltányosság-megítélés irányával. Azonban vannak olyan dimenziók, melyek a kapcsolat negatív irányú elmozdulását jellemzik. Ezek közül hármat választott ki a kutatócsoport a szakirodalom alapján az észak-amerikai B2B iskolákban már korábban használt és modellezett, negatív irányú kapcsolati jellemzők közül<sup>13</sup>:

- büntudat (2.2. és 3.3. fejezetek)
- ellenségeskedés (2.2. és 3.3. fejezetek)
- neheztelés (2.3. és 3.3. fejezetek)

A következőkben bemutatom a kutatás fogalomrendszerét, külön hangsúlyt fektetve a méltányosság **munkadefiníciójának** meghatározására. A kutatás során a méltányosság három formája különböztethető meg. Ezek képezik az empirikus kutatás során használt munkadefinícióját a méltányosságnak.

<sup>13</sup> A büntudat, ellenségeskedés és neheztelés kapcsolati dimenziók használatát Nirmalya Kumar, Lisa Scheer és Jan-Benedict Steenkamp alapozta meg a szociológia területeire visszanyúlva. A szakirodalom áttekintése során e forrásokat feldolgoztam (2.2. és 3.3. fejezetek), de e dimenziók meghatározásában nem léptem túl az ő általuk nyújtott definíciókon.

**Disztributív méltányosság:** a diád két szereplőjének felenkénti, a kapcsolatból származó outputjának (eredmény, jutalom), valamint a kapcsolatba fektetett inputjának (befektetések, erőfeszítések) aránya egyenlő a vizsgált fél megítélésében (Homans 1961; Adams 1965; Sheer et al. 2003; Santos–Fernandes 2008).

**Kapcsolatból származó outputok,** azaz észlelt jutalmak, eredmények. A diád adott szereplője a csere során részesül a kapcsolatból származó eladásból, nyereségből, piaci tapasztalatokból és ismeretekből, a vásárlói hűségéből, és más értékes pénzügyi, anyagi és nem anyagi jellegű eredményekből az általa rendelkezésre bocsátott inputokért cserébe.

**Kapcsolatba fektetett inputok,** azaz észlelt erőfeszítések és befektetések: a diád adott szereplője által a kapcsolatba fektetett idő, pénz, hely, munkaerő, illetve más pénzügyi és nem pénzügyi eszközök.

A diád egyik szereplője által észlelt, a kapcsolatból származó outputok és a kapcsolatba fektetett inputok aránya a saját, valamint partnere részéről adja az összehasonlítási alapot a disztributív méltányosság meghatározására. A **disztributív méltányosság az egyenlőnek ítélt kapcsolati output-input arányosság** ( $o_k/i_k = o_b/i_b$ )<sup>14</sup>. A kiskereskedőt előnyben részesítő, nem egyenlőnek ítélt kapcsolati output-input arányosság a **pozitív méltánytalanság** ( $o_k/i_k > o_b/i_b$ ) a kiskereskedő szemszögéből. A kiskereskedőt hátrányban részesítő, nem egyenlőnek ítélt kapcsolati output-input arányosság a **negatív méltánytalanság** ( $o_k/i_k < o_b/i_b$ ) a kiskereskedő szemszögéből.

**Procedurális méltányosság:** a diád két szereplője között lévő kapcsolatot meghatározó beszállítói partnermenedzsment-elvek és -eljárások megítélése (Folger–Bies 1989; Santos–Fernandes 2008; Jambulingam et al. 2011). A vizsgálat során a kiskereskedők lekérdezésére fókuszálok. Ezért itt a beszállító partner vevőkapcsolat-menedzsment elvei és eljárásai ragadhatók meg, hiszen a kiskereskedő ezt értékelheti a méltányosság dimenzió megítélésekor.

**Interperszonális méltányosság:** a partner alkalmazottjai ügyfélkezelési és kommunikációs módjának megítélése, melyet a másik fél észlel a partner alkalmazottja által kifejezett udvariasság, őszinteség, magyarázat adása, empátia, igyekezet formájában (Blader–Tyler 2003; Gerákné 2008; Santos–Fernandes 2008).

A kapcsolati dimenziók közül számos elem kerül felhasználásra a kutatás során, melyeket a következőkben definiálok a szakirodalom feldolgozására támaszkodva.

Az **elkötelezettség** olyan két vállalat által létrehozott, szoros és tartós kapcsolatként definiálható, melyben a felek az együttműködés folytonosságára és jövőbeni potenciális növekedésére számítanak és építenek (Skarmeas et al. 2002; Achrol 1991 és Anderson–Weitz 1992 In Gelei–Mandják 2011).

<sup>14</sup> Saját kutatásomban:  $o_k$ = kiskereskedői output;  $i_k$ = kiskereskedői input;  $o_b$ =beszállítói output;  $i_b$ =beszállítói input

Az **elégedettség** olyan, a diád egyik szereplője által önmagán észlelt, pozitív érzelmi állapotnak tekintendő, amely az adott vállalat partneréhez kötődő munkakapcsolat összes aspektusának értékeléséből fakad (Anderson–Narus 1990).

A **bizalom** fogalma a diád adott szereplője által észlelt olyan kapcsolati dimenzióknak tekintethető, amely alapján hitelesen lehet támaszkodni és hivatkozni a másik félre még kockázatos körülmények esetén is; szava, ígérete, írásbeli vagy szóbeli nyilatkozata az alapja a másik fél jóindulatú szándékába, pozitív hozzáállásába vetett hit (Deutsch 1973; Moorman et al. 1992; Kumar et al. 1995a,b).

Olyan függetlenül működő, elektronikus termékeket forgalmazó **kiskereskedők** kerültek felkeresésre, akik önálló üzletben, vagy kisebb, helyi üzletláncon keresztül értékesítenek a végfelhasználó fogyasztóknak. Ez az értékesítési csatorna termeli bevételük jelentős részét. A megkérdezettek az üzlet tulajdonosai, vagy a beszállítókkal közvetlenül kapcsolatot tartó munkatársak, beszerzők, üzletvezetők voltak, akik a multinacionális vállalatok központi beszerzési gyakorlatától eltérően önállóan döntenek a beszerzés területén, így közvetlen kapcsolatuk van a beszállítókkal.

A beszállítók az elektronikus termékek ellátási láncának jellegzetessége miatt többnyire nagykereskedők, esetenként gyártók lehetnek. A beszállítók két csoportja különíthető el attól függően, hogy a beszállító azonos hazai piacon működik-e a kiskereskedővel, vagy külföldi, eltérő kultúrájú országban működik-e. Az előbbi „hazai partnernek”, az utóbbi „külföldi partnernek” elnevezéssel szerepel a lekérdezés során.

#### 4.2. A kutatás feltevései

Az első empirikus kutatási kérdés (EK.I.) azt vizsgálja, hogy miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot. Empirikus kutatás során elemzem, hogy milyen szituációkban tudják a válaszadók megkülönböztetni a méltányosságot és az igazságosságot, és melyekben nem. Kiskereskedői szempontból a disztributív méltányosság megítélését hasonlítom az igazságossághoz. Ha a kapcsolati outputok és a kapcsolati inputok aránya nem egyenlő a két félnél a kiskereskedő megítélésében, akkor a méltányosság és az igazságosság fogalma elválhat. A 3.3-as fejezetben a Scheer és szerzőtársai féle méltányossági modell bemutatásakor látható, hogy eltérő kultúrák különböző módon értékelik a pozitív és negatív méltánytalanságot reprezentáló helyzeteket. Elkülönítve is áttekintem az olyan eseteket, ahol a kiskereskedő pozitív és negatív méltánytalanságot reprezentáló szituációt értekel. A közép-európai országokra vetítve hasonló eredményekre számíthatunk: a pozitív méltánytalanságot reprezentáló szituációk elfogadhatósága nagyobb értéket mutat, mint a negatívoké. A következő feltevés keretében vizsgálom e kérdést:

I.1. A kiskereskedő azonosan ítéli meg a méltányosságot és az igazságosságot olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya egyenlő mindkét félnél. Olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő a két fél részéről, a kiskereskedő szempont-

jából eltérő lehet a méltányosság és igazságosság megítélése. A kiskereskedőt ért méltánytalanság esetén az őt előnyben részesítő, pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a beszállítót előnyben részesítő, negatív méltánytalanság.

A 1.5.1-es fejezetben részletezett elosztási elvek Deutsch-féle felfogása alapján a méltányosság alapú elosztás ott jut kulcsszerephez, ahol a versengés, a szervezeti kimenet maximalizálása jelent értéket a kapcsolatokban. Ahol a társas kapcsolatok elősegítése, támogatása a közös cél, ott az *egyenlőség elve érvényesül*; ahol pedig a személyes fejlődés és boldogulás a cél, ott a *szükséglet* lesz a mérvadó. Ezek alapján I.2. fejezetben tesztelem a vizsgált kiskereskedői–beszállítói kapcsolatokban az elosztási elvek preferenciáit, feltételezve, hogy a vizsgált közép-európai országok nem térnek el jelentős mértékben az elosztási elvek preferenciasorrendjeinek felállításakor. A szakirodalmi feldolgozás 1.5.4-es fejezete alapján tudjuk, hogy a disztributív méltányosság mellett a procedurális és az interperszonális méltányosság is befolyásolja a diád szereplőinek kapcsolati minőségét, különösen akkor, ha a kapcsolati kimenetek nehezen meghatározhatóak (Lind 2001).

I.2. A diád üzleti kapcsolataiból származó eredményeinek preferált elosztási elvei alapvetően hasonlóak a vizsgált közép-európai országokban a kiskereskedő szemszögéből. A procedurális és az interperszonális méltányosság kiemelkedő szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.

A második empirikus kutatási kérdés (EK.II.) a méltányosságot befolyásoló tényezők feltárását érinti. Három tényező méltányosság megítélésre gyakorolt hatását vizsgálom: kulturális különbségek (1), kapcsolati függőség változása (2), valamint a beszállító bel- vagy külföldi székhelye.

Az országok kulturális különbségeit tekintve eltérés tapasztalható Hofstede kulturális dimenziói tekintetében, amit a 4.5.2. fejezetben részletezek. Jelentős eltérés van a lengyel–szerb és a magyar–szerb relációban, míg a lengyel–magyar kulturális eltérés nem tekinthető szignifikánsnak. Az empirikus vizsgálat során a következő hipotéziseket szeretném igazolni statisztikai eszközökkel:

II.1. A hofstedei kulturális dimenziók mentén az országokat jellemző hatalmi távolság kulturális elfogadottságának, a nőies értékek és a kollektívizmus érvényesülésének növekedésével a kiskereskedő

- a. az arányos kapcsolati output-input elosztást értékeli méltányosabbnak; valamint
- b. az őt pozitívan érintő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot értékeli méltányosabbnak.

A kapcsolati függőség növekedésével vizsgálom a kiskereskedő méltányosság megítélésének változását olyan kapcsolatok esetén, ahol a beszállító előnyben részesül a nem egyenlő kapcsolati output-input során. Mivel a függőség növekedésével a beszállítónak nagyobb lehetősége van az opportunistá viselkedésre, így a kiskereskedő méltányosság-megítélése erőteljesebb, érzékenyebb lesz, hiszen kevésbé támaszkodhat a bizalom tényezőjére a 3.5. fejezetben bemutatott Jambulingam és

szerzőtársai féle méltányossági modell alapján. Azt is vizsgálom, hogy változik-e ez a megítélés attól függően, hogy a beszállító partner hazai vagy külföldi. Ebben az esetben nem számítok jelentős különbségre a beszállítói partnerek megítélésében – köszönhetően az iparág erőteljesen nemzetközi jellegének.

II.2. A kiskereskedő kapcsolati függőségének növekedésével az olyan, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot, amely a beszállítót részesíti előnyben, méltánytalanabbnak észleli.

II.3. A beszállítót előnyben részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetén a méltánytalanság megítélése nem függ attól, hogy a partner hazai vagy külföldi beszállító-e.

A kapcsolati minőségdimenzióit összehasonlító kutatómunka alapján a méltányosság a negyedik leggyakrabban használt tényező. Harmadik empirikus kutatási kérdés (EK.III.) a méltányosság más kapcsolati dimenziókra gyakorolt hatásának vizsgálatát veti fel. A három leggyakrabban használt dimenzió – elégedettség, elkötelezettség, bizalom, melyek pozitívan együttmozgó elemek – vizsgálatára a szakirodalom már számos példát mutatott. De a méltányosság mentén negatív irányba mozduló dimenziók területe kevésbé kutatott. Olyan negatív irányba mozduló változókat vontam be, melyek az észak-amerikai B2B iskolákban már validált dimenziók. A kutatás során mindkét dimenziócsoport bevonásra került az elemzésbe:

III.1. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság pozitív kapcsolatot mutat az elégedettség, az elkötelezettség, illetve a bizalom kapcsolati dimenziójával.

III.2. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság negatív kapcsolatot mutat a büntudat, az ellenségeskedés, a neheztelés kapcsolati dimenziójával.

#### 4.3. A kutatás nemzetközi együttműködési háttere

E kutatás empirikus vizsgálatait egy nemzetközi kutatási hálózat munkájához kapcsolódnak. E munka bemutatásának ezért fontos része a nemzetközi kontextus kereiteinek megismertetése, valamint a közös kutatás mellett az egyéni kutatási célok és teljesítmények felvázolása: mi a közös és mi az eltérő a kettő között, miként egészítik ki egymást<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> A kutatócsoport már több éve dolgozik együtt a Foundations of Fairness in Business-to-Business Relationships (A méltányosság alapjai a B2B kapcsolatokban) téma területén, melyben több mint 20 ország kutatói vettek részt az elmúlt években. A kollaboráció élén Lisa K. Scheer (<http://business.missouri.edu/156/261.aspx>) áll, ő az amerikai Missouri Egyetem, Robert J. Trulaske, Sr. College of Business marketingprofesszora. A Szegedi Tudományegyetem képviseletében 2008 tavaszán csatlakoztam a projekthez azzal a céllal, hogy a kutatás keretében a közép-európai régió képviseletében a magyar, a szerb, a horvát és a román piacokra koncentráljak. A kollaboráció kereteit és az akkor rendelkezésre álló részeredményeket az AMA Winter Marketing Educators' Conference-en 2009-ben ismertettük egy 4 tagú előadócsoporthoz. Részvételemmel a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara is képviselteti magát a diszciplína nemzetközi vérkeringésében, melynek jele, hogy 2012-ben az EMAC lektorálási feladatra kért fel. A kutatás előzetesen sztenderdizált keretei lehetővé tették a biztossítottak arra, hogy lokális kooperációk során a kutatók az általuk összegyűjtött adato-

Az együttműködés a kutatói hálózattal egyaránt jár előnyökkel és hátrányokkal. Az empirikus kutatás céljainak, módszertanának megismerése és átvétele biztos talajt jelentett számomra saját kutatásomhoz. Ugyanakkor a nemzetközi empirikus kutatásnál követett egységes módszertan átvétele bizonyos kötöttségeket is jelent: igazodni kell a kutatócsoport által kialakított lekérdezési és feldolgozási rendszerhez, máskülönben a nemzetközi összehasonlítás nem lenne lehetséges. Korlátozott mértékben, de adódott lehetőségem az általam megfogalmazott kiegészítő kérdések beépítésére.

Az együttműködés során a kutatócsoport tagjaival együtt részt vettem a kutatási projekt kifejlesztésében, bevezetésében, az adatok elemzésében. Személyesen közreműködtem a kérdőív összeállításában, új kérdések kidolgozásában, a mások által kialakított kérdések kollaboratív megvitatásában, az online és papíralapú lekérdezési mechanizmus nemzetközi kialakításában, valamint a kutatásban általam vizsgált országokban a kérdőívek fordításában és lekérdezésében.

Az empirikus kutatás módszertani koncepciójának kidolgozása alapvetően a nemzetközi kutatócsoport érdeme. A feltételezések megfogalmazása, azok elemzése viszont saját, önálló munkám, mely természetesen kapcsolódik az átfogó nemzetközi megközelítéshez a sztenderdizált kérdőívnek köszönhetően.

#### 4.4. Elektronikus termékek ellátási láncja

Az empirikus vizsgálatok során az **elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádja** méltányosság-megítélési aspektusait elemzem. Az iparág jellemzői az ellátási lánc, valamint az ehhez kapcsolható igénykielégítési stratégiák kontextusában tárgyalhatók. Ezek megismerése segít a kutatás terepének megismerésében, de nem feltétlenül szükséges információ a vizsgálatok megértéséhez. Az elektronikus termékek ellátási láncának általános jellemzőit, valamint a magyarországi fehér és barna elektronikus fogyasztási cikkek kereskedelmének bemutatását az 5. melléklet részletezi.

#### 4.5. A vizsgált országok kulturális távolságának meghatározása

Az empirikus kutatás során a kiválasztott kiskereskedői-beszállítói kapcsolatokat **Magyarországon, Lengyelországban és Szerbiában** vizsgáltam. A kutatás során Hofstede kulturális dimenziói kerültek felhasználásra, hogy egyrészt **összemérhető legyenek a vizsgált országok kulturális eltéréseinek nagyságai**. Másrészt a vizsgálatok során szükség **van egy olyan ország kiválasztására, mely elegendően nagy**

---

kat egymással is megosszák. E lehetőséggel élve alkalmam nyílt Marcin Chłodnickivel ([http://www.zu.ue.poznan.pl/wykladowcy/dr\\_Marcin\\_Chlodnicki.php](http://www.zu.ue.poznan.pl/wykladowcy/dr_Marcin_Chlodnicki.php)) együttműködni. A poznani Közgazdaságtudományi Egyetem professzora hozzáférést biztosított a lengyel adatokhoz, és lehetővé tette azok összevetését az általam gyűjtött magyar és szerb adatokkal. Annak ellenére, hogy román és horvát kérdőívek is készültek, a lekérdezést ezekben az országokban materiális és időbeli korlátok miatt nem sikerült befejezni – erre várhatóan később kerülhet sor.



**kulturális távolsággal bíró külföldi beszállítót képviselhet a vizsgált ország kiskereskedőjéhez viszonyítva.** A következőkben ismertetésre kerülnek a kultúrakutatások legfőbb irányvonalai, melyben elhelyezem a Hofstede féle kulturális dimenziók megközelítését. Részletesen ismertetem Hofstede modelljét, valamint bemutatom, hogyan használja a kutatás a dimenziók konkrét értékeit kulturális távolság mérésére.

Arra a kérdésre, hogy miért fontos a kultúra az üzleti tudomány területén kutató és a gyakorlati üzleti életben dolgozó szakemberek számára, Bakacsi (2008) megközelítésében azt a választ kapjuk, hogy a kultúrák tanulmányozásával olyan mozgatórugókat ismerhetünk meg, melyek szükségesek lehetnek a vállalatok belső és külső partnereivel létrejövő együttműködésnek. Emellett olyan vezetői eszközrendszer alakítható ki általuk, amely szervezeti és személyes szinten is erőteljesen befolyásoló szerepet tölthet be. „Az új globális világrendben a kultúra jelentősége megnőtt: ahol határvonalak eddig ideológiai vízváltások mentén rajzolódtak ki, azok szerepét megkülönböztető jellemzőkként mára mindinkább a kulturális különbségek vették-veszik át.” (Bakacsi 2008, 5. o.)

A kultúrakutatások globális szinten egy összetett kutatási problémát elemeznek. A kultúrakutatások széles skálája vehető számba, melyek közé sorolhatók a következő kutatók: Hall és Hall (1997), Hofstede (1994), House és kutatócsoportjának Globe kutatása (2004), Trompenaars (1993). De mindegyik keretrendszer számos kritikával illeti a szakirodalom (Borgulya–Barakonyi 2004; Taras et al. 2010). A kultúrakutatások közül Hofstede modellje került kiválasztásra az empirikus kutatáshoz, mely során három ország összehasonlításával is foglalkozik (Hofstede 1994; Hofstede–Hofstede 2005; Hofstede et al. 2010).

Hofstede modelljét rengeteg módszertani kritika érte, de maga is tudatában volt kutatási korlátainak. Az adatok jelentős részét az 1960-as és az 1970-es években gyűjtötte össze, így azok mára már elavulhattak. Hofstede szerint a létrehozott dimenziók olyan kulturális gyökereket tártak fel, melyek néhány évtized alatt nem változnak jelentős mértékben. Így nem vesztek hitelességükből. Kérdéses, hogy a nemzetek mennyiben jelenthetnek megfelelő egységet a kultúrák elemzéséhez: a kultúrák nem állnak meg az országhatároknál, ahogy az Európa számos országában is látható (Jarjabka 2003). Ennek ellenére a dimenziók felhasználhatóságát éppen az országszintű adatelérhetőség teszi praktikussá, applikálhatóvá. Hofstede egy cég leányvállalatainál készítette tanulmányát, mely felveti azt a kérdést, hogy egy cégen keresztül vajon látunk-e elegendő spektrumot egy adott kultúráról, és mennyiben jelent a szervezeti kultúra jelenléte torzítást a helyi kultúrák vizsgálatakor. Hofstede szerint a felmérés a nemzeti kultúrák különbségeit vizsgálta, így az összehasonlítás az adott értékkel, az adott országokra vetítve relatív módon értelmezhető (Hofstede 1994).

Az adatok gyűjtése az 1970-es éveket követően is folyt, kiszélesítve az IBM-alkalmazottak csoportján túl más mintapanelekre, ami viszont az összehasonlíthatóságot kérdőjelezi meg (Jarjabka 2003). Abban a kérdésben, hogy a kérdőíves mód-

szer mennyiben alkalmas a kulturális különbségek mérésére, Hofstede is kijelenti, hogy nem ennek kell az egyetlen módszernek lennie (Jarjabka 2003). A Globe kutatás annak ellenére, hogy részben használja Hofstede modelljét, egyes dimenziókat megkérdőjelez (bizonytalanság-kerülés indexének értelmezhetősége), másokat átalakít, részekre bont (férfiasság-nőiesség indexe), valamint a koncepciót számos dimenzióval egészíti ki (Bakacsi 2008). A kérdés, hogy hány dimenzió elegendő a kulturális különbségek összehasonlítására, továbbra is vitákat generál.

A kulturális eltérések mérése Hofstede módszerére épült a dolgozatban (Hofstede 1994; Hofstede–Hofstede 2005). Felmerült, hogy miért ez a módszer került kiválasztásra. Ez a modell jól operacionalizálható, valamint kisszámú (5) kulturális dimenzióval dolgozik, melyekkel a nagy kulturális távolságok jól megragadhatók és elkülöníthetők. Hofstede modelljét számos üzleti kutatásban már alkalmazták. Ezen empirikus tapasztalatokat több kutatás is feldolgozta (Kirkman et al. 2006; Taras et al. 2010). Taras és szerzőtársai (2010) vizsgálatai kimutatták, hogy a kulturális értékek magyarázó ereje szignifikáns a vizsgált dimenziókra. Ezen megerősítések alapján alkalmasnak találta a kutatócsoport a modell felhasználását.

A következőkben a modell rövid bemutatása után a kulturális távolság meghatározásának definiálására kerül sor a két ország közötti kulturális távolság megállapítása céljából.

#### 4.5.1. Hofstede kulturális dimenziói

Geert Hofstede, holland kutató az 1967–69 és 1971–73-as évekbeli mintavétel során az IBM leányvállalatainál végzett kérdőíves felmérésében 116 ezer válaszadó megkérdezésével 72 országban végzett kultúra-összehasonlítási vizsgálatokat, melyeket 10 további országgal egészített ki a későbbiekben (Kirkman et al. 2006). A bipoláris kulturális dimenziók modelljét ezekre a kérdőíves kutatásokra alapozta. „Állításait számos további kutatás megerősítette, és bár sokan egész módszertanát megkérdőjelezték, a kritikák ellenére sokan az ő modelljét tartják a kultúrával kapcsolatos vizsgálatok kiindulópontjának” (Bakacsi 2008, 10. o.).

Hofstede eredetileg négy, később öt dimenzióból álló modelljét széles körben használják ma is a nemzeti kultúrák országos szintű elkülönítésére, melyhez a World Value Survey kutatások alapján egy hatodik dimenziót is hozzáadott. A hofstedei kulturális dimenziókat az alábbiakban röviden tárgyalom.

A **hatalmi távolság indexe** (power distance) „annak mértéke, hogy egy intézmény vagy szervezet kevésbé befolyásos tagjai egy országban mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását” (Hofstede 1994, 28. o.). Minél nagyobb az index értéke, annál nagyobb a társadalom tagjainak elfogadása és elvárása a hatalom egyenlőtlen elosztását illetően.

A **bizonytalanság-kerülés indexe** (uncertainty avoidance) „annak mértéke, hogy egy kultúra tagjai milyen mértékben éreznek félelmet bizonytalan vagy ismeretlen helyzetben” (Hofstede 1994, 113. o.). A Globe kutatás interpretálásában a bizonytalanság-kerülés azt jelenti, hogy „egy szervezet, vagy a társadalom tagjai ki-

alakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire törekszenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét” (Bakacsi 2008, 21–22. o.). Minél nagyobb az index értéke, annál jobban törekednek a társadalom tagjai a bizonytalanság elkerülésére.

A **férfiasság-nőiesség indexe** (masculinity-femininity) a nemi egyenlőtlenségek mértékét jelzi, amennyiben „a férfias társadalmak sajátossága, hogy tisztán elkülöníti a nemi szerepeket ... míg a nőies társadalmak sajátossága, hogy a nemi szerepek átfedésbe kerülnek egymással” (Hofstede 1994, 83. o.). A Globe kutatás e dimenziót nemi egyenlőségként interpretálta, ami „annak mértéke, hogy a társadalom, vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget” (Bakacsi 2008, 26–27. o.). A férfias társadalmakban a teljesítmény és a siker jelent kimagasló értéket, elismerést, míg a nőies társadalmakban az odafigyelés, a gondoskodás és az életminőség játszanak fontos szerepet (Zsubrinszky 2008). Minél nagyobb az index értéke, annál erőteljesebben dominálnak a férfias értékek. Minél alacsonyabb, annál erőteljesebb a nemek közötti egyenlőség támogatása.

Az **individualizmus-kollektívizmus indexe** (individualism-collectivism) azon társadalmi jellemzőt ragadja meg, hogy az adott társadalomban élők mennyire preferálják az egyéni szabadságot a közösségi kötődéssel szemben (Hofstede 1994, Zsubrinszky 2008). „Az individualizmus azon társadalmak sajátossága, amelyekben az egyének közötti kötelékek lazák; az elvárás az, hogy mindenki önmagáról és közvetlen családjáról gondoskodik. Ennek ellentéte a kollektívizmus, mely azon társadalmak sajátossága, ahol születéstől kezdődően az emberek egy erős és összetartó csoporthoz tartoznak, s ez egész életük során védelmet nyújt a megkérdőjelezhetetlen lojalitás fejében” (Hofstede 1994, 83. o.). Minél nagyobb az index értéke, annál erőteljesebben érvényesül az individualizmus, az egyéni szabadság és önálló gondoskodás preferálása és elvárása.

Az **időorientáció indexe** (long term orientation) annak mértéke, hogy egy társadalom gondolkodásmódjában mennyire dominál a hosszú táv azzal szemben, hogy az egyének rövid időintervallumokban gondolkodva, gyors eredmények reményében hozzák meg döntéseiket (Hofstede–Hofstede 2005). E később beillesztett dimenzióban, melyet Hofstede a konfuciánus értékszemlélet egyes kultúrákbeli erőteljes beágyazódásának felismerésekor vezetett be, elkülönülnek olyan értékek, mint kitartás, erős megtakarítási hajlandóság, erős kötődés a hagyományokhoz (Zsubrinszky 2008). Minél nagyobb az index értéke, annál jobban dominál a hosszú távú gondolkodásmód.

A **megengedő-korlátozó társadalmi normák indexe** (indulgence-restraint) a 2010-es harmadik Cultures and Organizations: Software of the Mind kiadás újdonsága (Hofstede et al. 2010). A megengedő társadalom lehetővé teszi az egyének hedonista viselkedésének megélését, szükségleteik és vágyaik szabad elérését. E törekvéseket a korlátozó társadalom elnyomja és a szigorú társadalmi normákat figyelembe véve szabályozza. Ezt a dimenziót Michael Minkov a World Values Survey

adatai alapján adta Hofstede modelljéhez (Hofstede et al. 2010). Minél nagyobb az index értéke, annál erőteljesebben engedő jellegűek a társadalmi normák és a közösség tagjai.

A kulturális távolság meghatározásához szükség van az országokat jellemző dimenziók indexeire (4.1. táblázat). Az egyes országok hofstedei kulturális jellemzésére itt nem térek ki<sup>16</sup>, de a megadott indexek felhasználásra kerülnek a kulturális távolság mérésére.

4.1. táblázat Hofstede kulturális dimenzióinak indexei az érintett országokban

	Magyaro.	Lengyelo.	Szerbia	Németo.	Globális max.	Globális min.
Hatalmi távolság	46	68	76	35	104	11
Bizonytalanság-kerülés	82	93	88	65	112	8
Férfias-nőies értékek	88	64	21	66	95	5
Individualizmus-kollektívizmus	80	60	27	67	91	6
Időorientáció	50	32	NA	31	114	0
Engedő-korlátozó	31	29	28	40	100	0

Forrás: Hofstede és szerzőtársai (2010)

Annak ellenére, hogy a kapcsolatok vizsgálatában az időbeliségnek, és annak kulturális megítélésének kiemelkedő szerepe van a szakirodalom szerint, ebben a vizsgálatban az időorientációt a teljes adatsor elérhetőségi korlátja, konkrétan a szerb adat hiánya miatt hagyom ki az elemzésből.

Az engedő-korlátozó dimenzió 2010-ben jelent meg, ami az empirikus kutatás megkezdése után került feldolgozásra; így nem került beépítésre az elemzésbe.

#### 4.5.2. Kulturális távolság

A kulturális távolság mérésére több okból kifolyólag is szükség van az empirikus kutatás során. Az elemzés során **három ország eredményeit hasonlítom össze**. A **páronkénti** összehasonlításban meghatározom, hogy a szerb–lengyel, szerb–magyar és a magyar–lengyel páronkénti kapcsolatok **elegendően nagy kulturális távolságot** tükröznek-e. Másrészt a lekérdezés során a válaszadó szembesülni fog a beszélő hazai és külföldi elkülönítésével. **Ezért választani kell egy olyan országot**,

<sup>16</sup> Hofstede olyan klasztereket alakított ki a minta alapján, melyek kulturális dimenziókat vázoltak fel. A kérdésekre adott válaszokat ötfokú skálán mérte, melyekből az adott ország válaszdóira vonatkozóan számolta ki a feltüntetett, az általa kialakított számítási mód alapján kalkulált indexeket oly módon, hogy az adott dimenzióhoz kötődő kérdéseket azonos módon súlyozza, valamint a legalacsonyabb értéket felvevő országok a 0 érték körül, a legmagasabbak 100 körüli értéket vegyenek fel. A számok relatív módon értelmezhetők az országok összehasonlításakor, abszolút módon nem (Hofstede 1994). Hofstede jellemzése az egyes országokat illetően megtalálható a weboldalán. Magyarországi példaként elérhető a következő linken: <http://geert-hofstede.com/hungary.html>.

**amely kulturálisan kellően eltérő beszállítói székhelyet tud képviselni a vizsgált közép-európai országok kiskereskedőinek szemében.**

Az alábbiakban meghatározásra kerül az országok közötti kulturális távolság számítási módja, amely a kutatócsoport inputjával kiegészítve ugyan, de a kutatást vezető egyetem szellemi termékének tekinthető<sup>17</sup>. Ehhez Hofstede négy alapvető, kiforrott kulturális dimenziójának értékei (hatalmi távolság, bizonytalanság-kerülés, férfias-nőies értékek érvényesülése, individualizmus-kollektívizmus) kerülnek előtérbe.

A cél a következő: két ország kulturálisan kellően különböző-e, azaz kulturálisan elegendően távol esnek-e egymástól. Ennek meghatározásához a következő három feltétel egyikének kell teljesülnie:

1. A két ország közötti abszolút értéktávolság nagyobb 100-nál.
2. A dimenzióon belüli eltérés mértékének abszolút értéke nagyobb 1-nél legalább két dimenzióban, úgy, hogy vagy a két ország közötti abszolút értéktávolság 80-nál nagyobb, vagy az abszolút értéktávolság nagyobb a dimenzió szórásánál legalább egy dimenzióban.
3. A dimenzióon belüli eltérés mértékének abszolút értéke nagyobb-e 1-nél legalább egy dimenzióban úgy, hogy vagy a két ország közötti abszolút értéktávolság 90-nél nagyobb, vagy az abszolút értéktávolság nagyobb a dimenzió szórásának kétszeresénél legalább egy dimenzióban.

A három feltétel közül az egyik teljesülésével elegendő nagynak tekinthető a kulturális távolság. A feltételek tisztázásához a következőkben a felhasznált fogalmakat kell definiálni, melyek megértését a 5. számú melléklet is segíti. Két ország között az abszolút értéktávolság úgy határozható meg, hogy abszolút értéken vesszük A és B ország adott dimenzióban kapott indexeinek különbségét, majd a négy vizsgált dimenzióra eső abszolút különbséget összeadjuk. A dimenzióon belüli eltérés mértékének abszolút értéke úgy számolható ki, hogy négy kategóriát állítottunk fel 1, 2, 3, 4 értékekkel jelölve. Ezek a kategóriák az egyes dimenziókon belül az alapján állapíthatók meg, hogy egy konkrét index milyen távol esik a csoport átlagától, a csoportátlag és a szórás összegétől, vagy azok különbségétől. A kategória meghatározásának szabályait az 5. számú melléklet részletezi. Majd ez használható fel a dimenzióon belüli értékkülönbség meghatározásához a második és harmadik feltételben. Ezen kívül a két ország közötti abszolút értéktávolságot kell összehasonlítani az adott dimenziót jellemző szórással (második feltétel), vagy a szórás kétszeresével (harmadik feltétel). E módszer bármely két, Hofstede-indexszel rendelkező ország kulturális távolságának összevetésére alkalmas.

---

<sup>17</sup> A kulturális távolság mérési módját eddig nem publikálták. A módszert alapvetően a Missouri Egyetem két kutatója, Lisa Scheer és Donald Lund fejlesztette ki és osztotta meg a projekt során, majd azt kollaboratív módon módosított és továbbfejlesztett a kutatócsoport.

A kulturális távolság nagysága fontos szerepet tölt be a **három vizsgált ország összehasonlításában**. A páronként a szerb–lengyel, valamint a szerb–magyar kapcsolat elegendően nagy kulturális távolságot tükröznek (4.2. táblázat).

4.2. táblázat Kulturális távolság a vizsgált országok között

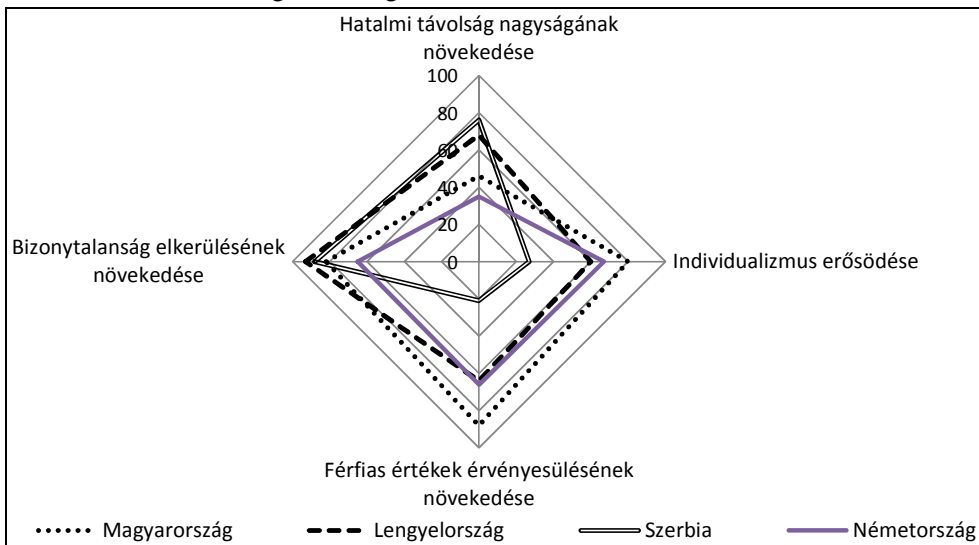
Vizsgált „hazai” ország	Lengyelország	Szerbia	Magyarország
Lengyelország		Elegendően nagy	Nem elegendő
Szerbia	Elegendően nagy		Elegendően nagy
Magyarország	Nem elegendő	Elegendően nagy	

Forrás: saját szerkesztés

A lengyel–magyar kulturális távolság nem elegendően nagy. A három ország összehasonlítása azonban még így is releváns, hiszen a három ország a három dimenzió tekintetében megfelelő sarokpontokat nyújt (4.1. ábra).

A bizonytalanság-kerülés dimenziója tekintetében nem végeztem összehasonlítást, hiszen a három összehasonlított országban minimális különbséget mutatnak; ez a csomósodás a 11. ábrán jól látható. Vizuálisan az is jól érzékelhető, hogy a magyar és német kulturális „háló” hasonló formájú a hofstedei indexek alapján. Egyes pontokon a lengyel–német hasonlóságok is megragadhatók, mint például az individualizmus-kollektívizmus és a férfias-nőies értékek érvényesülése terén, de a másik két dimenzió különbségei ezt megfelelő mértékben ellensúlyozzák.

4.1. ábra A vizsgált országok hofstedei kulturális dimenzióinak értéke



Forrás: Hofstede és szerzőtársai (2010) adatai alapján saját szerkesztés

Az empirikus kutatás során választani kellett egy olyan országot, melynek beszállítója az adott, vizsgált ország szempontjából képviselheti a **kulturálisan ele-**

**gendően különböző, külföldi beszállító.** Németország lett ez a kiválasztott külföldi partner (4.3. táblázat). Lengyelország és Szerbia esetén a választás során mindkét meghatározott kritérium megfelelőképpen teljesült, tehát a kulturális távolság, valamint a külkereskedelmi kapcsolat elegendően és megfelelően nagy.

4.3. táblázat Külföldi partnermeghatározás

Vizsgált „hazai” ország	Kulturális távolság külföldi partnerrel	Külkereskedelmi kapcsolat külföldi partnerrel	Kiválasztott külföldi partner
Lengyelország	Elegendően nagy	Megfelelően nagy	Németország
Szerbia	Elegendően nagy	Megfelelően nagy	Németország
Magyarország	Nem elegendő	Megfelelően nagy	Németország

*Forrás:* saját szerkesztés

Magyarország esetén a kulturális távolság vizsgálatokor Németország nem bizonyult kulturálisan elegendően távol eső országnak, de több okból kifolyólag is külföldi partnernek választható. Az elsődleges választás kulturális távolság szempontjából Kína lett volna, de a külkereskedelmi kapcsolatok vizsgálatokor megállapító a KSH adatai alapján, hogy Kína 6%-át, míg Németország 26%-át exportálta a Magyarországra behozott termékeknek 2009-ben<sup>18</sup>. Kijelenthető, hogy az elektronikus termékek piacán Kína domináns gyártó. Azonban annak valószínűsége, hogy egy magyar kiskereskedő kínai gyártóktól direkt módon, kis mennyiségben rendel, igen alacsony. Emellett Németország választását erősítette az a tény is, hogy jelentős gazdasági fejlettségi különbség van a két ország között, amely a kulturális gyökerek hasonlósága ellenére is radikálisan különböző módon működő, külföldi üzleti partner képét tárja a válaszadó elé. A kultúrakutatások más csoportjai közül sem a World Value Survey, sem a Globe kutatás által felvázolt országkласzterek nem sorolják a két országot egy csoportba, melynek a gazdasági fejlettségi szint a fő mozgatója (Bakacsi 2006). Ezen okok alapján Németországot megfelelő, releváns partnernek tekinthető a magyar kiskereskedő külföldi partnermegítélésének elképzeléséhez.

<sup>18</sup> [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qkt014.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qkt014.html) Letöltve: 2011.12.9.

#### 4.6. A kutatás módszere és operacionalizálása

A cél a méltányosság érzékelésének jellemzése, megragadása, valamint a méltányosság néhány előmozdító tényezőjének, valamint eredményváltozóinak vizsgálata. Ezekre épülnek az előzetesen bemutatott feltételezések, melyeket kérdőíves lekérdés során gyűjtött adatok elemzésével kívántam megvizsálni. Az empirikus kutatás alapvetően leíró jellegű kvantitatív kutatás – primer adatok felhasználásával. A minta kisszámú, nem reprezentatív mintának tekinthető. Egy iparág adott kapcsolatára fókuszál, így teljes általánosíthatóságról nem beszélhetünk. Eredmények a kutatásban lefedett országok vizsgált diádjaira általánosíthatók az elektronikus termékek ellátása területén. A szélesebb körű lekérdezést részben anyagi források hiánya nem tette lehetővé, részben maga a nemzetközi kutatás korlátozta annak érdekében, hogy több bevont országot vizsgálva legalább az iparág azonosítható legyen. A kutatást egyszeri lekérdezés támasztja alá. A vizsgálatok ezen alapulnak. A kutatás érvényességének biztosítása érdekében mindegyik országban kettős vakfordítással történt a kérdőív fordítása (Szokolszky 2004).

##### 4.6.1. A kérdőív

A kérdőívben a kapcsolatokat kétféle megközelítésben kerültek megragadásra. A résztvevő a kérdőív kitöltésének első felében hipotetikus szituációkat értelmezett, saját vállalkozásához hasonló kiskereskedő kapcsolatát értékelte hat különböző, elképzelt beszállító esetén. A kérdőív második felében a válaszadók saját beszállítói kapcsolataira vonatkozó kérdésekre válaszoltak.

**A kérdőív első részében a szituációk egy olyan képzeletbeli kiskereskedőre koncentrálnak, aki a válaszadó üzletéhez hasonló céget működtet** méretében, struktúrájában, termékportfóliójában és piaci lehetőségeiben. A szituációk során különböző üzleti helyzetek kerülnek bemutatásra a képzeletbeli vállalat üzleti kapcsolatairól 6 különböző beszállítóval kapcsolatban. A válaszadó ezeket a helyzeteket értékeli. A szituációk során a kiskereskedő neve minden esetben azonos volt. A hat elképzelt beszállító, akikkel egy válaszadó a hat szituációban találkozott, szintén konstans volt. A 3x2x2x2-es kategorikus változó struktúrája 24 szituációs lehetőséget nyújt.

A kérdőív e részében a disztributív méltányosság fogalma került tesztelésre, valamint a méltányosság más dimenziókra gyakorolt hatása is az elemzés tárgya. A hipotetikus, elképzelt szituációk és a disztributív méltányosság a kísérleti közgazdaságtan méltányosság definícióját operacionalizálja olyan értelemben, hogy a válaszadó egy alkalommal találkozik egy esettel. A válaszadó döntése meghozatalakor értékelt, hogyan beépíti-e saját döntésébe másokra gyakorolt hatásokat és a várható reakciókat a játék első körében. Tehát nincs második iteráció, melyben a méltányosság a reciprocitáson keresztül lenne értelmezhető.



Ehhez kötődően került megvizsgálásra a válaszadó megítélése arról, hogy mennyiben tekinti az adott szituációt igazságosnak, méltányosnak, valamint elfogadhatónak attól függően, hogy a partner hazai vagy külföldi, illetve, hogy a beszállítói kapcsolat költségesen és nehezen, vagy kevésbé költségesen és könnyen helyettesíthető. Ötfokú skálán történt e dimenziók értékelése.

A válaszadó nyilatkozott arról is, mennyire erőteljes reakciókat vált ki az adott elképzelt szituáció a következő kapcsolati dimenziók tekintetében: elkötelezettség, elégedettség, büntudat, ellenségeskedés, neheztelés, valamint bizalom. Ezek alapján vizsgáltam, hogy milyen attribútumok köthetők a méltányos viselkedéshez.

A kapcsolat jövőbeli folytatására, a potenciális folytonosságra utalt az utolsó kérdés a szituációkhoz kötődően. A válaszadó itt arról nyilatkozott, hogyan változtatná meg a kiskereskedő jelenlegi befektetéseit a következő lehetőségek közül: (1) csökkentse a befektetéseit, (2) tartsa a jelenlegi befektetéseit, vagy (3) növelje a befektetéseit.

**A kérdőív második felében a válaszadók saját beszállítói kapcsolataira vonatkozó kérdésekre válaszoltak.** Ebben a részben a kiskereskedő–beszállító kapcsolat méltányossági komponenseire, a kapcsolat eredményeinek elosztási módjára, a beszállítói kapcsolat menedzsmentjére vonatkozó kérdésekre válaszoltak a vizsgálat alanyai.

Ha konkrét beszállítói kapcsolatokat értékelnek a vizsgált közép-európai országok kiskereskedői, vajon jelentős eltéréseket mutatnak-e a kiskereskedő–beszállító kapcsolatok értékelésekor vagy sem, annak ellenére, hogy kulturálisan eltérő, de földrajzilag egymáshoz közel fekvő országokat hasonlítunk össze. A válaszadók rangsorolták, mennyire tartják fontosnak az alábbi változókat a beszállító kiválasztásakor:

- Pénzügyi eredmények
- Vevőcsábítás/customer attraction
- Nem pénzügyi eredmények
- Beszállítóváltás költsége
- Eredmények méltányos elosztása
- Méltányos folyamat
- Méltányos interperszonális kapcsolatok
- Egyéb

A kiskereskedő–beszállító kapcsolatból származó outputok és eredmények elosztása kritikus része a méltányosság megítélésének. Vizsgáltam, hogy milyen eredményelosztási elvek dominálnak a kiskereskedő szemszögéből a fő beszállítói kapcsolatokban:

- Eredmények egyenlő elosztása
- Eredmények elosztása szükségletek szerint
- Eredmények elosztása előnyben részesítve az erőfölénnyel rendelkező partnert

- Méltányos, arányos elosztás: ha a kiskereskedő befektetése nagyobb, a kapcsolatból származó eredménye is nagyobb legyen
- Méltányos, arányos elosztás: ha a beszállító befektetése nagyobb, a kapcsolatból származó eredménye is nagyobb legyen
- A kapcsolatba investált befektetések a beszállító és a kiskereskedő részéről is egyenlők

A konkrét beszállítói kapcsolatok értékelésekor arra is választ kerestem, hogy mi szolgáltat összehasonlítási pontokat, sztenderdeket egy fő beszállító értékelésekor a kiskereskedő szempontjából, a következő lehetőségek közül választva:

- epizód, interakció
- múltbeli eredmény
- más beszállítókhoz viszonyítva
- más kiskereskedő ugyanezen beszállítótól
- e kapcsolatba investált befektetés

Végezetül arról nyilatkoztak a válaszadók, hogy milyen (a) beszállítói együttműködési tényezők, (b) iparági sztenderdek, (c) beszállítói magatartások befolyásolják a kiskereskedőt a beszállítói kapcsolatuk méltányosságának megítélésében

A kérdőív további tartalmi részeit a témában írt doktori disszertáció részletezi (Megyeri 2012). A mintavételi eljárás részleteit, valamint az elemzések módszereit a következő alfejezetek mutatják be.

#### 4.6.2. A mintavételi eljárás

A mintavétel során a kutatás olyan kiskereskedőket szólított meg, akik egy üzlettel vagy kisebb, helyi üzletlánccal rendelkeznek. A közintézmények, a multinacionális vállalatok és leányvállalatok a mintába mellőzésre kerültek, annak érdekében, hogy a helyi üzleti kultúra jellegzetes vonásai legyenek megragadhatók. A három ország közül Magyarországot és Szerbiát az elérhetőség, valamint a kommunikációs lehetőségek alapján választottam. Lengyelország adatait a lengyel partnerkapcsolatnak köszönhetem; e minta jellemzőit a kutatás során adottságnak tekintettem. A globális kutatás három üzletcsoportra terjesztette ki a mintavétel lehetőségét: elektronikus termékek, háztartási áruk és barkácsüzletek, melyek közül preferált volt, ha egy csoportra fókuszált a megkérdezés. A magyar és szerb megkeresésekkor biztosítani tudtam, hogy a válaszadók elsődlegesen az elektronikus termékek kategóriából kerüljenek ki. A lengyel minta esetén az alap adatgyűjtés mindhárom kategóriában történt; de az elemzések elvégzésekor a teljes lengyel mintából csak az elektronikus termékek forgalmazásában résztvevő vállalatok válaszait vettem figyelembe.

A lekérdezés a 2008–2011-es években történt. A kérdőívet online vagy papír alapon lehetett kitölteni. A mintavétel hozzáférhetőségi lehetőség alapján történt: a felkérendő válaszadók elektronikus termékekkel kereskedők céglistáiból kerültek kiválasztásra. Alapvetően tipikus esetekre koncentráltó mintavétellel dolgoztam, de opportunisták alkalmazásával is éltem (Szokolszky 2004). A vállalati listák részben

online-alapú forrásokból, cégkereső listákból és cégnyilvántartási adatbázisokból kerültek ki, illetve részben papír alapú üzleti telefonkönyvekből. A megkeresettek először e-mailt kaptak, majd telefonon adtunk tájékoztatást a kérdőívről. Ahol lehetőség vagy szükség volt a személyes felkeresésre, ott ezzel éltem, hiszen ez bizonyult a leghatékonyabb lekérdezési módnak. A válaszadásra szóló felkérések összefoglalója az 5. számú mellékletben található.

Olyan vállalkozásokat kívántam megszólítani, amelyek tevékenységi fókuszuk a kiskereskedelem, így eladásuk nagyobb hányadát a végfelhasználó fogyasztóknak értékesítik. A felkért válaszadók kiválasztásakor azt vettem figyelembe, hogy a globális kutatás által meghatározott kritériumoknak megfeleljenek. A kereskedelmi csatorna megválasztásakor kifejezetten az elektronikus termékeket értékesítőkre koncentráltam. Megkeresésekkel az üzlet vagy kisebb üzletlánc tulajdonosa, vagy a beszerzésért, a beszállítói kapcsolatokért felelős kompetens munkatársa került megszólításra. Egy üzletben egy kérdőív kitöltésére került sor olyan válaszadó által, aki megfelelő informáltsággal rendelkezik beszállítói kapcsolatok terén. Az üzlet nagyságának behatárolásakor nem volt minimum értékesítési szint.

#### 4.6.3. Az elemzések módszerei

A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság kérdésének vizsgálatát, összehasonlítását különböző szituációcsoportokkal végeztem el. Mivel a csoportokba tartozó elemszámok a mintában mindhárom ország esetén 100 alattiak, így kis mintának számítanak, ezek összehasonlításához nem parametrikus tesztek (Mann–Whitney-teszt, Wilcoxon-teszt, Kruskal–Wallis-teszt, Friedman-teszt) alkalmaztam. E tesztek alkalmazásának előnye, hogy mind ordinális, mind skálaváltozók esetén alkalmazhatóak, továbbá ezen tesztek alkalmazásának – a t-tesztekkel ellentétben – nincs előfeltételük a változó eloszlását illetően.

A vizsgálatok során két vagy több változót, illetve változócsoportot hasonlítottam össze. Egyes kérdések esetében a változók mediánját, mások esetén az egyes változók eloszlását vettem figyelembe. Feltételezésenként így eltérő teszteket használtam a vizsgálatok elvégzéséhez. A felhasznált teszteket itt néhány mondatban bemutatom, meghatározva azt a speciális kérdésselvetést, melyre az adott tesztek alkalmasak. Majd a feltételezések vizsgálatakor e teszteket veszem alapul; az elemzések közlésekor szükség szerint módszertani kiegészítésekkel is élni fogok.

Amennyiben két változót összehasonlítok a mediánjuk (és így az eloszlásuk egy jellemzője) alapján, akkor Wilcoxon-tesztet alkalmazok. Amennyiben több változót szeretnék összehasonlítani az eloszlásuk alapján, akkor Friedman-tesztet alkalmazok.

Ha egy változó eloszlását szeretném összehasonlítani oly módon, hogy a csoportképző ismérv kétváltozós, akkor Mann–Whitney-tesztet alkalmazok. Amennyiben egy változó eloszlását szeretném összehasonlítani oly módon, hogy a csoportképző ismérv több változós, akkor Kruskal–Wallis-tesztet alkalmazok.

A Mann–Whitney- és a Kruskal–Wallis-tesztek a rangtranszformáció után a rangok átlagával, azaz átlagpozíciókkal tájékoztatnak a nullhipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről. Mindkét teszt esetén a rangsorban meghatározott relatív átlagpozíciók összehasonlítását is felhasználom, az átlagpozíciót a vizsgált elemszámhoz viszonyítom országonként a hasonlíthatóság érdekében.

Harmadik kutatási terület vizsgálata a kapcsolati dimenziók közötti korrelációra terjed ki a Spearman-teszt korrelációs koefficienseinek vizsgálataival. Ezt követően a többszörös korrelációs együtthatók segítségével a méltányosság és egy változó csoport, azaz a pozitív, majd a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók csoportváltozását vizsgálom a Spearman-féle R rangkorrelációs együttható alapján.

## 5. Elemzések, eredmények

E fejezetben bemutatom a mintát és az empirikus kutatás elemzéseit, valamint öszszegzem a vizsgálatok eredményeit.

### 5.1. A minta bemutatása

A kérdőívet kitöltők száma 252, országonként: Magyarország 89; Lengyelország 94; Szerbia 69 (5.1. táblázat). A teljes mintában az érvényes válaszadók 29%-a nő. A válaszadók életkorát öt kategóriába sorolva a teljes minta 43%-a esik a 31–45 éves, valamint 31%-a a 30 évesnél fiatalabb kategóriába. A további adatközlés a későbbiekben az összes kitöltőre vonatkozik.

5.1. táblázat A teljes minta bemutatása

Statisztika	Kategória	Magyarország	Lengyelország	Szerbia	Teljes minta
N	Férfi	47	66	31	144
	Nő	14	26	11	51
	Összes válaszadó	61	92	42	195
	Hiányzó adat	28	2	27	57
	Összes kitöltő	89	94	69	252
N Érvényes %	Férfi	77	72	74	71
	Nő	23	28	26	29
	Összes válaszadó	100	100	100	100
Életkor- kategóriák Érvényes %	30 vagy kevesebb	16	41	25	31
	31–45	54	38	36	43
	46–60	29	21	39	24
	61–75	0	0	0	
	75 vagy több	2	0	0	1
	Összes érvényes	100	100	100	100
Évi átlagos értékesítés (ezer EUR)	Érvényes	20	33	18	71
	Hiányzó	69	61	51	181
	Átlag	1911	4002	220	
	Szórás	7245	15225	302	
	Minimum	4	0	20	0
	Maximum	32670	74976	1160	85735

Forrás: saját szerkesztés

Az éves átlagos értékesítés nagysága országonként jelentős mértékben eltér az érvényes válaszok alapján: Magyarország 1,9; Lengyelország 4,0; Szerbia 0,2 millió EUR. A személyes közreműködésre vonatkozó kérdések alapján megállapítható,

hogyan a válaszadók többsége direkt hatást gyakorol a beszállító kiválasztására (5.2. táblázat).

5.2. táblázat Befolyásolja-e a válaszadó a beszállító kiválasztását?

Mekkora befolyása van cégének a beszállító kiválasztását érintő döntéseibe?	Érvényes %
Nincs beleszólásom a beszállítók kiválasztásába	12
Bár nem tudom leváltani beszállítókat, abba van beleszólásom, hogy mely szállítókkal kössünk üzletet	23
Én irányítom a beszállítók kiválasztását. Van rá lehetőségem, hogy megszakítsam a beszállítókkal az üzletelést és leváltom őket	45
Összesen	100

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók a megkérdezett kiskereskedelmi egységeknél menedzseri vagy tulajdonosi pozícióban voltak. A vizsgált üzletek vezetői és beszerzői kapcsolatban álltak mind külföldi importőrökkel, mind gyártókkal.

## 5.2. Elemzések

Az elemzéseket az empirikus kutatási kérdések által szakaszolt három egységre bontva mutatom be a következő alfejezetekben.

### 5.2.1. EK.I. kérdéscsoporthoz kötődő feltételezések elemzése

A szakirodalom feldolgozásakor gyakran találoztunk azzal a problémával, hogy a méltányosság fogalma összemosódik az igazságosság fogalmával. Ezért azt vizsgáltam, el tudják-e a válaszadók különíteni a méltányosság és az igazságosság fogalmait. A diád kiskereskedő szereplője az általa észlelt kapcsolatból származó outputok és inputok arányát önmagára és partnerére vonatkoztatva összehasonlítja, így definiálva a disztributív méltányosságot. Különböző szituációk méltányosság- és igazságosság-megítélését összevetve a következőkben a következő feltételezéssel élek:

I.1. A kiskereskedő azonosan ítéli meg a méltányosságot és az igazságosságot olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya egyenlő mindkét félnél. Olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő a két fél részéről, a kiskereskedő szempontjából eltérő lehet a méltányosság és igazságosság megítélése. A kiskereskedőt ért méltánytalanság esetén az őt előnyben részesítő, pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a beszállítót előnyben részesítő, negatív méltánytalanság.

A következő részelemekre bontva tesztelem és elemezzem e területet.

I.1.a. A kiskereskedő azonosan ítéli meg a méltányosságot és az igazságosságot olyan kapcsolat esetén, amelyben a kapcsolati outputok és inputok aránya egyenlő mindkét félnél.

A I.1a. tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltem, összegyűjtve azokat az eseteket, ahol a kiskereskedői és beszállítói output-input arányosság fennáll. Az elemzés elvégzéséhez Wilcoxon-tesztet alkalmaztam. Méltányosság és igazságosság változói ötfokú skálán kerültek mérésre – „méltánytalan” és „méltányos”, valamint „igazságtalan” és „igazságos” végpontokkal. A statisztikai vizsgálat nullhipotézise alapján a kiskereskedők szerint a kapcsolat méltányosságának és igazságosságának megítélése szignifikánsan nem különbözik. Minden esetben arra az eredményre jutottam, hogy a méltányosság és az igazságosság változóinak mediánja alapján ez a feltételezés teljesül (5.3. táblázat).

5.3. táblázat Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság - a

Ország	Elemzés	Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	131	139,5	0,323
Lengyelország	171	762,5	0,457
Szerbia	62	168,0	0,167

Forrás: saját szerkesztés

Ezek alapján a I.1a feltételezést igazoltnak tekintettem.

I.1b. Olyan kapcsolat esetén, amelyben a kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő a két fél részéről, a kiskereskedő szempontjából eltérő lehet a méltányosság és igazságosság megítélése.

A I.1b. tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltem, összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiskereskedő–beszállító kapcsolatának output-input arányossága nem áll fenn, így vagy negatív vagy pozitív méltánytalanság éri a kiskereskedőt.

Az elemzés elvégzéséhez Wilcoxon-tesztet alkalmaztam. A statisztikai vizsgálat nullhipotézise szerint a kiskereskedők a kapcsolat méltányosságának és igazságosságának megítélésében szignifikánsan nem különböznek. Magyarország és Szerbia esetében arra az eredményre jutottam, hogy a méltányosság és az igazságosság nem különbözik szignifikánsan a mediánok alapján, de Lengyelország esetében igen (5.4. táblázat). A további részletezés érdekében elválasztottam a pozitív és negatív méltánytalanság eseteit, és ezeket külön vizsgáltam mindhárom országra vetítve.

Először a negatív méltánytalanságot vizsgáltam, az olyan beszállítót előnyben részesítő kapcsolatot, melyben a kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél. Elemeztem, hogy a kiskereskedő esetében a méltányosság és az igazságosság megítélése különbözik-e.

5.4. táblázat Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság - b

Ország	Elemzés	Wilcoxon-teszt Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	262	2114	0,354
Lengyelország	339	4203	0,024*
Szerbia	126	519	0,055

\* nullhipotézis elutasítva

Forrás: saját szerkesztés

Azon nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetében, ahol a kiskereskedő hátrányosan érintett, elmondható, hogy a magyar és a lengyel válaszadók esetében a nullhipotézist megtartottam, azaz a válaszadók azonos módon ítélték meg a szituációk méltányosságát és igazságosságát. Szerbia esetén ez nem mondható el, így a nullhipotézist elutasítottam (5.5. táblázat).

5.5. táblázat Negatív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből

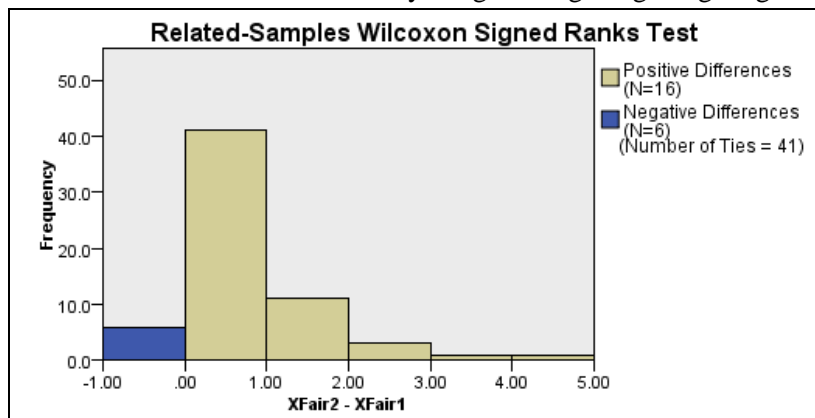
Ország	Elemzés	Wilcoxon-teszt Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	132	450	0,782
Lengyelország	169	900	0,139
Szerbia	63	199	0,013*

\* nullhipotézis elutasítva

Forrás: saját szerkesztés

A szerb válaszadók nagyobb értékeket adtak a méltányosság értékelésekor, mint az igazságosság megítélésekor; azaz adott méltánytalansági szintet igazságtalabbnak ítélte a teszt eredményei alapján (5.1. ábra).

5.1. ábra Szerb válaszadó: a méltányosság és az igazságosság megítélése



Forrás: SPSS ábra

Ezt a pozitív (méltányosság>igazságosság) és a negatív (méltányosság<igazságosság) különbségekhez rendelt elemszámok tükrözik.



Ezt követően a pozitív méltánytalanságot vizsgáltam, azaz olyan kiskereskedőt előnyben részesítő kapcsolatot, melyben a kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél. Elemeztem, hogy a kiskereskedő esetében a méltányosság és az igazságosság megítélése különbözik-e.

Azon nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetében, ahol a kiskereskedő előnyösen érintett, elmondható, hogy a magyar és a szerb válaszadóknál esetében a nullhipotézist megtartottam, azaz a válaszadók azonos módon ítélték meg a szituációk méltányosságát és igazságosságát. Lengyelország esetén ez nem mondható el, tehát a nullhipotézist elutasítottam (5.6. táblázat).

5.6. táblázat Pozitív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből

Ország	Elemszám	Wilcoxon-teszt Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	130	625	0,314
Lengyelország	170	1233	0,95
Szerbia	63	76,0	0,98

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés alapján nincs szignifikáns eltérés a méltányosság és az igazságosság megítélésekor.

A I.1a-b feltevéseket összességében értékelve elmondható, hogy a kiskereskedők szerint a méltányosság és az igazságosság megítélése nem válik el egyik vizsgált országban sem olyan esetekben, ahol a kapcsolati output-input arányosság egyenlő. Ha ez az arányosság nem egyenlő, akkor országonként eltérő a kiskereskedők megítélése arról, mennyire tartja méltányosnak/méltánytalannak, illetve igazságosnak/igazságtalannak az adott kapcsolatot.

A következőkben azt vizsgáltam meg, mennyiben változik a kapcsolat méltányosság-megítélése a kiskereskedő szemszögéből attól függően, hogy a beszállító vagy a kiskereskedő élvez-e előnyt a kapcsolatból. A korábbiakban bemutattam, hogy a hollandiai és az USA-beli vizsgált autókereskedők negatív méltánytalansági érzete a két országban hasonló volt a négy vizsgált kapcsolati dimenzió esetében (v.ö. 3.3. fejezet). Pozitív méltánytalanság esetén viszont különböző: a holland kereskedők a méltánytalan kapcsolati előnyt is a bizalom visszaesésével, az ellenségeskedés érzetének növekedésével élték meg (Scheer et al. 2003).

Következő feltételezés a három ország kiskereskedői értékelését vizsgálja pozitív méltánytalanság esetén, és annak értékelését, mennyire tartja elfogadhatónak az öt ért pozitív, illetve negatív méltánytalanságot.

I.1c. A kiskereskedőt ért méltánytalanság esetén az öt előnyben részesítő, pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a beszállítót előnyben részesítő, negatív méltánytalanság.

A vizsgálat elvégzéséhez a kiskereskedőt előnyben részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot reprezentáló hipotetikus szituációkat hasonlítottam össze a beszállítót előnybe részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input

arányosságot megjelenítő esetekkel. A vizsgált változónk a szituációk elfogadhatósága, melyet a válaszadók egy ötfokú skálán értékelték „elfogadhatatlan” és „elfogadható” végpontokkal. A teszteléséhez Mann–Whitney-tesztet alkalmazok, melyben a vizsgált változót hasonlítottam össze olyan szituációcsoportok között, ahol negatív, illetve pozitív méltánytalanságot tartalmazó szituációt értékel a válaszadó.

#### 5.7. táblázat Az elfogadhatóság változó relatív átlagpozícióinak összehasonlítása

Elfogadhatóság	Elemszám	NEGATÍV méltánytalanság esetén	POZITÍV méltánytalanság esetén	Sig.
Magyarország	263	0,41	0,59	0,000*
Lengyelország	372	0,42	0,58	0,000*
Szerbia	151	0,45	0,56	0,012*

\* nullhipotézis elutasítva

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a relatív átlagpozíciók összehasonlításakor mindhárom országban elfogadhatóbbnak bizonyul a pozitív méltánytalanság, mint a negatív méltánytalanság (5.7. táblázat).

A relatív átlagpozíciók a pozitív méltánytalanság eseteit vizsgálva mindhárom ország esetén magasabb értéket vettek fel, mint a negatív méltánytalanságot reprezentáló esetekben. A magyar válaszadóknál tapasztaltam a legnagyobb távolságot a relatív átlagpozíciók összevetésekor, míg ugyanez az érték a szerbeknél a legkisebb. Mindhárom ország esetén az eltérés szignifikáns.

A I.1-es feltételezés bizonyításakor látható, hogy ha a kapcsolati outputok és a kapcsolati inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél a kiskereskedő megítélésében, akkor egyes esetekben, a méltányosság és az igazságosság fogalma elválhat egymástól. Feltehető az a kérdés, vajon milyen elosztási elvek húzódnak meg ezen értékelések mögött. Mennyiben azonosíthatók olyan elosztási elvek, mint disztributív méltányossági, azaz output-input arányos elosztási elv, egyenlőségi, azaz azonos output szerinti elosztási elv? A 1.5.1-es fejezetben részletezett elosztási elvek Deutsch-féle felfogása alapján a **méltányosság alapú elosztás** ott jut kulcsszerephez, ahol a versengés, a szervezeti kimenet maximalizálása jelent értéket a kapcsolatokban. Ahol a társas kapcsolatok elősegítése, támogatása a közös cél, ott az **egyenlőség elve érvényesül**; ahol pedig a személyes fejlődés és boldogulás a cél, ott a **szükséglet** lesz a mérvadó. Ezek alapján I.2. feltételezésben kerül tesztelésre a vizsgált kiskereskedői–beszállítói kapcsolatokban a méltányossági elv különböző aspektusainak dominanciája.

I.2. A diád üzleti kapcsolataiból származó eredményeinek preferált elosztási elvei alapvetően hasonlóak a vizsgált közép-európai országokban a kiskereskedő szemszögéből. A procedurális és az interperszonális méltányosság kiemelkedő

szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.

A következőkben a I.2. feltételezést elemeire bontva tesztelem és elemezzem.

Az elosztási elvekről a kérdőív második részében, a kiskereskedő valós kapcsolatait illetően is nyilatkoztak a válaszadók arról, hogy milyen fontosságúnak ítéli meg a kiskereskedő a kérdésben felsorolt elosztási elveket.

I.2a. A diád üzleti kapcsolataiból származó eredményeinek preferált elosztási elvei alapvetően hasonlóak a vizsgált közép-európai országokban a kiskereskedő szemszögéből.

A I.2a feltételezés során több változót szeretnék összehasonlítani eloszlásuk alapján Friedman-tesztet alkalmazva. A változók az eredmények elosztására a következő lehetőségeket takarták:

- egyenlő elosztás: outputok egyenlő elosztása
- szükségletek szerinti elosztás
- elosztás a kapcsolati erőfölények alapján
- méltányos, arányos elosztás a kiskereskedő szemszögéből
- méltányos, arányos elosztás a beszállító szemszögéből
- egyenlő befektetések elvárása

A megkérdezettek értékelései alapján országonként egy-egy rangsort állítottam fel a preferált elosztási elvekre, eltérésük szignifikanciáját is vizsgálva az adott országon belül (5.8. táblázat).

5.8. táblázat Az elosztási elvek országonkénti rangsora a mintában

Elosztási elvek/Elosztási elvek rangsora országonként	lengyel	magyar	szerb
Méltányos, arányos elosztás a kiskereskedő szemszögéből	1	1	2
Egyenlő befektetések elvárása	2	3	1
Méltányos, arányos elosztás a beszállító szemszögéből	4	2	3
Egyenlő elosztás: outputok egyenlő elosztása	3	4	4
Elosztás a kapcsolati erőfölények alapján	5	5	6
Szükségletek szerinti elosztás	6	6	5

Forrás: saját szerkesztés

Az elosztási elvek rangsorolásához kötődően ki kell emelni, hogy országonként mely elvek mutattak szignifikáns különbséget a többi elvhez viszonyítva. Ezek vizsgálatához páronkénti összehasonlítást alkalmaztam az adott elvekre vonatkozóan egy-egy országon belül.

**Lengyelország** esetén a 6. helyre rangsorolt, szükségletek szerinti, valamint az 5. pozícióban lévő erőfölény alapú elosztás szignifikánsan eltér a rangsorban az 1., 2. és 3. helyre rangsorolt elvektől. A 1. kiskereskedő szemszögéből mérlegelt méltányos, arányos elosztás szignifikánsan eltér az 2. és 4. helyre rangsoroltaktól.

**Magyarország** esetén a 6. helyre rangsorolt, szükségletek szerinti, valamint az 5., erőfölény alapú elosztás szignifikánsan eltér a rangsorban az 1., 2. helyre rangsorolt elvektől.

**Szerbia** esetén a 6. helyre rangsorolt, erőfölény alapú elosztás, valamint az 5., szükségletek szerinti elosztás szignifikánsan eltér a többi elvtől.

Összességében elmondható, hogy a szükségletek szerinti, valamint az erőfölény alapú elosztással értenek legkevésbé egyet a válaszadók, ez a két elv mindegyik ország esetében az utolsó helyeket foglalja el a rangsorban, valamint szignifikáns különbséget mutat legalább az első két helyre sorolt elvhez képest.

A legpreferáltabb elvek közé sorolták a válaszadók a **kiskereskedő és a beszállító szempontjából méltányos, arányos elosztást**, valamint az **egyenlő befektetések elvárását**. A vizsgált országban e három felsorolt, preferált elv közül legalább kettő országonként az első és második helyet foglalja el a rangsorban. Ezek alapján a vizsgált országok kiskereskedelmi kapcsolataiban hasonló elosztási elvek érvényesülése állapítható meg.

A kapcsolati eredmények elosztásához kötődő disztributív méltányosság szerepét a I.2a feltételezés vizsgálta. A szakirodalmi feldolgozás 1.5.4-es fejezete alapján tudjuk, hogy a disztributív méltányosság mellett a procedurális és az interperszonális méltányosság is befolyásolja a diád szereplőinek kapcsolati minőségét, különösen akkor, ha a kapcsolati kimenetek nehezen meghatározhatóak. A kimenetek számszerűsítését a pénzügyi eredményesség változója reprezentálja.

I.2b. A procedurális és az interperszonális méltányosság kiemelkedő szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.

A I.2b. vizsgálatához a kérdőív második részét használtam fel az elemzéskor: az üzletkötés során a kiskereskedőt befolyásoló tényezőket rangsorolták a válaszadók. E vizsgálatban több változót hasonlítottam össze eloszlásuk alapján Friedman-tesztet alkalmazva. Változóként definiáltam a következő táblázatban felsorolt tényezőket, melyeket a válaszadók hat kategória alapján értékelték (rendkívül, illetve nagyon fontos, bizonyos mértékig, illetve nem fontos, és nem tudom), mérlegelve az adott tényező jelentőségét (5.9. táblázat).

Változóink listájában szerepelt a pénzügyi eredményesség, melyet a lengyel és a szerb válaszadók az első helyre rangsoroltak, míg a magyar válaszadók az ötödik helyre. Az adatok alapján a magyar válaszadókról azt mondható el, hogy a méltányossági megítélés mindhárom komponensét előrébb sorolják, mint a pénzügyi eredményeket. De ezt a vizsgált tényezők páronkénti összehasonlítása nem erősíti meg, hiszen Magyarország esetében a pénzügyi eredményesség csupán a nem pénzügyi eredményektől (az utolsó, azaz 7. a rangsorban) és a procedurális méltányosságtól (az első, azaz 1. a rangsorban) tér el szignifikánsan.

## 5.9. táblázat A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora I.

Értékelt befolyásoló tényezők/Rangsor országonként	lengyel	magyar	szerb
Pénzügyi eredményesség (teljes profit és más gazdasági haszon)	1	5	1
Vásárlói kör szélesítésének lehetősége	3	2	5
Nem pénzügyi eredmények	7	7	6
Beszállítói kapcsolatváltás költsége	5	6	7
Disztributív méltányosság (méltányos eredmény)	6	4	4
Procedurális méltányosság (partnermenedzsment elvei és eljárásai)	2	1	2
Interperszonális méltányosság (beszállító-alkalmazottak viselkedése)	4	3	3

Forrás: saját szerkesztés

Tehát a pénzügyi eredményességről annyit tudunk, hogy a rangsorban az első és az utolsó tényezők között helyezkedik el. E tényező háttérében valószínűleg az erős helyi üzleti tradíciók állnak, de ennek bizonyítására további kvalitatív vizsgálatok szükségesek.

A lengyelek esetében a pénzügyi eredmények (1. a rangsorban), a procedurális méltányosság (2. a rangsorban) és a nem pénzügyi eredmények (7. a rangsorban) térnek el szignifikánsan a többi változótól. A szerbek esetében a beszállítói kapcsolatváltás költsége (7. a rangsorban) tér el szignifikánsan a többi változótól.

Ahhoz, hogy a méltányossági elemek egymáshoz viszonyított fontossági sorrendjei összehasonlíthatók legyenek, a pénzügyi eredmények változóját kivettem a rangorból annak szemléltetésére, hogyan alakul a rangsor akkor, ha a számszerűsíthető elemet elimináltam, majd újrafuttattam a Friedman-tesztet (5.10. táblázat).

## 5.10. táblázat A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora II.

Értékelt befolyásoló tényezők/Rangsor országonként	lengyel	magyar	szerb
Vásárlói kör szélesítésének lehetősége	2	2	3
Nem pénzügyi eredmények	6	6	5
Beszállítói kapcsolatváltás költsége	4	5	6
Disztributív méltányosság (méltányos eredmény)	5	4	4
Procedurális méltányosság (partnermenedzsment elvei és eljárásai)	1	1	1
Interperszonális méltányosság (beszállító-alkalmazottak viselkedése)	3	3	2

Forrás: saját szerkesztés

Ekkor a procedurális méltányosság elemei, azaz a beszállítói partner vevőkapcsolat-menedzsment elvei és eljárásai egyértelműen az első pozícióba kerültek mindegyik országban. A procedurális méltányosságot a többi paramétertől szignifikánsan eltérőnek ítélték meg a válaszadók mindhárom országban.

I.2b vizsgálatot tekintve megállapítható, hogy a pénzügyi eredményesség mellett a procedurális méltányosság kiemelkedő fontosságát jelezték a válaszadók mellett, hogy a vásárlói kör szélesítésének lehetőségét és az interperszonális méltányosság fontosságát is hangsúlyozták.

### 5.2.2. EK.II. kérdéscsoporthoz kötődő feltételezések elemzése

A második empirikus kutatási kérdés (EK.II.) a méltányosságot befolyásoló tényezők feltárásával foglalkozik. Kiemelten három tényező hatását vizsgálom a méltányosság-megítélés változására: kulturális különbségek (1), kapcsolati függőség változása (2), valamint a beszállító bel- vagy külföldi székhelye.

Mindhárom vizsgált ország közép-európainak tekinthető; de vannak kulturális hasonlóságok és különbségek is, melyek interpretálásához Hofstede kulturális dimenzióit használtam fel (v.ö. 4.5. fejezet). Jelentős eltérés tapasztalható a lengyel–szerb és a magyar–szerb relációban, míg a lengyel–magyar kulturális eltérés nem tekinthető szignifikánsnak. A hofstedei dimenziók közül a hatalmi távolság, a férfias–nőies értékek és az individualizmus–kollektívizmus indexei között látható jelentős eltérés. A bizonytalanság-elkerülés indexe tekintetében a három ország közel azonos értékeket mutat. Ezért elvetettem az e dimenzióval kapcsolatos vizsgáldást (5.11. táblázat).

5.11. táblázat Hofstede dimenzióinak változása a vizsgált országokban

Hofstede dimenziók országokénti indexei	Magyaro.	Lengyelo.	Szerbia
Hatalmi távolság kulturális elfogadottsága nő, ha index <i>nagyobb</i>	46	68	76
Nőies értékek érvényesülése erősödik, ha index <i>kisebb</i>	88	64	21
Kollektivista értékek érvényesülése nő, ha index <i>kisebb</i>	80	60	27
Bizonytalanságkerülés erősödik, ha index <i>nagyobb</i>	82	93	88

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során a továbbiakban a következő feltételezésekre kerestem igazolást:

II.1. A hofstedei kulturális dimenziók mentén az országokat jellemző hatalmi távolság kulturális elfogadottságának, a nőies értékek és a kollektívizmus érvényesülésének növekedésével a kiskereskedő

- az arányos kapcsolati output-input elosztást értékeli méltányosabbnak; valamint
- az őt pozitívan érintő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot értékeli méltányosabbnak.

A II.1. tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltem összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiske-

reszkedő–beszállító kapcsolatainak (a) output-input arányossága egyenlő, (b) pozitív méltánytalanság éri a kiskereskedőt és (c) az outputok egyenlősége áll fenn.

A teszteléséhez Kruskal–Wallis-tesztet alkalmaztam, a méltányosság változó eloszlását hasonlítottam össze az országcsoportok között a három szituációcsoportra vetítve. Vizsgált változó a méltányosság, mely ötfokú skálán mérve „méltánytalan” és „méltányos” végpontokkal rendelkezik. Azt vizsgáltam, vajon találok-e szignifikáns eltérést a vizsgált országok között a méltányosság-megítélésében, amely összefüggésbe hozható Hofstede kulturális dimenziós indexeivel. Meghatároztam a vizsgált Hofstede-dimenziók értékeit országonként.

II.1. feltételezésben arra kerestem választ, hogy a hatalmi távolság növekedésével, a nőies értékek növekedésével, valamint az individualizmus csökkenésével tapasztalható-e szignifikánsan eltérő megítélés a három országban (a) a kiskereskedőt érő pozitív méltánytalan elosztás, (b) a kiskereskedők részéről a méltányos, arányos elosztás esetén (5.2. ábra).

5.2. ábra A méltányosság megítélésének eloszlása országonként

Hofstede - dimenziók	Hatalmi távolság	Kollektívizmus	Nőies értékek érvényesülése
Magyarország	46	80	88
Lengyelország	68	60	64
Szerbia	76	27	21

HIPOTÉZIS H.II.1a.	KÜLÖNBÖZŐ ELOSZTÁSOK MEGÍTÉLÉSE			Átlagpozíciók
	a) Méltányos, arányos elosztás			ok/ik = ob/ib Sig: 0,178
Magyarország				200,85
Lengyelország				194,49
Szerbia				172,23
HIPOTÉZIS H.II.1b.	b) Kiskereskedő számára pozitív méltánytalan elosztás			ok/ik > ob/ib Sig: 0,307
Magyarország				204,70
Lengyelország				192,66
Szerbia				181,44

Forrás: saját szerkesztés

A méltányos, arányos elosztás esetét a disztributív méltányosság tekintetében vizsgálva, feltételezem az egyenlő kapcsolati output-input arányosságot a kiskereskedő és a beszállító között ( $o_k/i_k = o_b/i_b$ ). A pozitív méltánytalan elosztás esetét a disztributív méltányosság tekintetében vizsgálva olyan nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot feltételeztem, amely a kiskereskedő számára előnyös ( $o_k/i_k > o_b/i_b$ ). A két különböző elosztási esetet reprezentáló szituációcsoportra vetített méltányosság-megítélést vizsgáltam a kiskereskedő szempontjából mindhárom országban.

A megítélések országonkénti összehasonlításakor (a) és (b) esetekben kijelenthető, hogy nincs jelentős különbség, ha a méltányossági megítéléseket összehasonlítom, azaz a három ország nem tér el szignifikánsan a Kruskal–Wallis-teszt által meghatározott átlagpozíciók alapján.

A vizsgált Hofstede-dimenziók indexeinek változását tekintve véve elmondható, hogy a hatalmi távolság elfogadottságának, a nőies értékek érvényesülésének és a kollektívizmus növekedésével a méltányosság megítélése nem tér el szignifikánsan a három országban. Ez az állítás igaz abban a relációban, ha a kulturális távolság elegendően nagy két ország között (Szerbia–Lengyelország, Szerbia–Magyarország), és akkor is, ha nem elegendően nagy (Lengyelország–Magyarország). E hipotézis elvetése úgy interpretálható, hogy a közép-európai régióban van egyfajta kulturális integráció, hasonlóság, melyet a Hofstede-modell nem mutat ki vagy nem megfelelően mér.

A következőkben a beszállítói függőség különböző eseteit elemeztem. A kapcsolati függőség növekedésével vizsgáltam a kiskereskedő méltányosság megítélésének változását olyan kapcsolatok esetén, amikor a beszállító részesül előnyben. Mivel a függőség növekedésével a beszállítónak nagyobb lehetősége van az oppor­tunista viselkedésre, így a kiskereskedő méltányosság-megítélése erőteljesebb, érzékenyebb lesz. Kevésbé támaszkodhat a bizalom tényezőjére a 3.5. fejezetben bemutatott Jambulingam és szerzőtársai féle méltányossági modell alapján.

II.2. A kiskereskedő kapcsolati függőségének növekedésével az olyan, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot, amely a beszállítót részesíti előnyben, méltánytalanabbnak észleli.

A II.2. tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltem, összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiskereskedő–beszállító kapcsolatában negatív méltánytalanság éri a kiskereskedőt. Mann–Whitney-tesztet alkalmazva, ebben az esetben a méltányosság-megítélés változásának eloszlását szeretném összehasonlítani két csoport között. Az egyik csoportban alacsony, a másik csoportban magas kapcsolati függőséget reprezentáló szituációk szerepelnek.

Eredményeink alapján mindegyik esetben elmondható (5.12. táblázat), hogy negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációkban a kapcsolati függőség növekedésekor a méltányosság szintjének megítélése növekedett. Alacsony függőség esetén minden országban alacsonyabb értéket kaptunk, mint magas függőségű kapcsolatkor. Szignifikáns eltérés csak Magyarország esetén volt tapasztalható, így a feltételezés csak Magyarország esetén fogadható el.

5.12. táblázat Méltányosság eltérő függőség esetén a relatív átlagpozíciók alapján

	Sig.	Elem­szám	Alacsony függőség	Magas függőség
Lengyelország	0,401	178	0,49	0,52
Magyarország	0,003*	133	0,43	0,58
Szerbia	0,094	74	0,50	0,51

\* nullhipotézis elutasítva

Forrás: saját szerkesztés



A következőkben azt vizsgáltam, változik-e ez a megítélés attól függően, hogy a beszállító partner hazai vagy külföldi. Ebben az esetben nem számítottam jelentős különbségre a beszállító partnerek megítélésekor, köszönhetően az iparág erőteljesen nemzetközi jellegének.

II.3. A beszállítót előnyben részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetén a méltánytalanság megítélése nem függ attól, hogy a partner hazai vagy külföldi beszállító-e.

A II.3. tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltem, összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiskereskedő–beszállító kapcsolatában negatív méltánytalanság éri a kiskereskedőt hazai illetve külföldi beszállítóval történő együttműködés során.

Mann–Whitney-tesztet alkalmazva, ebben az esetben a méltányosság-megítélés változójának eloszlását szeretném összehasonlítani két csoport között, az egyik csoportban belföldi, a másik csoportban külföldi beszállító szerepel (5.13. táblázat).

5.13. táblázat Méltányosság belföldi és külföldi beszállító esetén a relatív átlagpozíciók alapján

	Sig.	Elemzszám	Belföldi beszállító	Külföldi beszállító
Lengyelország	0,133	178	0,53	0,47
Magyarország	0,417	133	0,48	0,52
Szerbia	0,895	74	0,50	0,51

Forrás: saját szerkesztés

Eredményeink alapján elmondható, hogy negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációk esetén nincs szignifikáns eltérés egyik országban sem a méltányosság megítélésében a belföldi, illetve a külföldi beszállítói együttműködések összehasonlításakor, s ezzel II.3. igazoltnak tekinthető.

### 5.2.3. EK.III. kérdéscsoporthoz kötődő feltételezések elemzése

Harmadik empirikus kutatási kérdés (EK.III.) a méltányosság kapcsolati dimenziókra gyakorolt hatásának vizsgálata. A kapcsolati dimenziók közül vizsgálatainkban mind pozitív, mind negatív irányú változásokat feltételeztem.

III.1. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság pozitív kapcsolatot mutat az elégedettség, az elkötelezettség, illetve a bizalom kapcsolati dimenziójával.

III.2. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság negatív kapcsolatot mutat a büntudat, az ellenségeskedés, a neheztelés kapcsolati dimenziójával.

A III.1-2. tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltem.

A vizsgálat elvégzéséhez a kapcsolati dimenziók közötti korrelációt vizsgáltam Spearman korrelációs koefficienseinek bemutatásával (5.14. táblázat).

A méltányosság kapcsolati dimenzióját összehasonlítva hat másik kapcsolati dimenzióval, megállapítható, hogy a vizsgált dimenziók mindegyike és a méltányosság között páronként szignifikáns kapcsolat áll fenn. A legtöbbször használt kapcsolati dimenziókkal, úgymint elégedettség, bizalom és elkötelezettség szignifikáns, pozitív irányú gyenge kapcsolat áll fenn. A méltányosság és a másik három kapcsolati dimenzió között negatív irányú, közepes erősségű kapcsolat áll fenn; a neheztelés irányában legerősebb a kapcsolat a teljes mintát vizsgálva.

Ezt követően érdemesnek tartottam megvizsgálni a pozitív és a negatív irányban elmozduló dimenziók aggregált hatását a méltányosság megítélésének változására. Többszörös korrelációs együtthatókból egy változó (a méltányosság) és egy változó csoport (a pozitív, illetve a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók összevont csoportja) módosulásait vizsgáltam. A 0–1 között a Spearman-féle R rangkorrelációs együttható alapján a méltányosság dimenziója erősebben korrelált a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók csoportjával, mint a pozitív irányba változókkal. Ez a megállapítás megállja a helyét az egész mintára, de az egyes országokra vetítve is. A legnagyobb eltérés Lengyelországban tapasztalható, ahol a méltányosság megítélés ugyanakkora változásával a pozitív kapcsolati dimenziók változása jelentősen kisebb, mint a negatívoké.

A pozitív dimenziók közül Lengyelországban az elégedettség a domináns kapcsolati dimenzió; míg a negatívak közül a neheztelés dimenziója korrelál a méltányossággal legerősebben. A szerb adatok a lengyelhez hasonló irányokat mutatnak. Érdekes módon a pozitív és a negatív dimenziók aggregátumának változása a szerb válaszadók körében közel azonos a méltányosság megítélés változásával. Magyarország esetében a pozitív dimenziók közül a bizalom dominál; míg a negatívak közül a lengyelekhez hasonlóan a neheztelés dimenziója korrelál legnagyobb mértékben a méltányossággal.

## 5.14. táblázat A méltányosság és más kapcsolati dimenziók viszonya

Nonparametrikus korreláció; Spearman-teszt

Összehasonlított kapcsolati dimenziók Korrelációs koefficiens	Elkötelezettség és méltányosság	Elégedettség és méltányosság	Bizalom és méltányosság	Elkötelezettség +elégedettség +bizalom és méltányosság R
Magyarország	0,334**	0,349**	0,378**	0,401a
Lengyelország	0,145**	0,289**	0,218**	0,281a
Szerbia	0,231**	0,324**	0,253**	0,326a
Teljes minta	0,220**	0,316**	0,279**	0,326a

**Kapcsolat összefüggései a teljes mintán:**

<b>Erőssége</b>	gyenge	gyenge	gyenge	gyenge
<b>Íránya</b>	pozitív	pozitív	pozitív	

\*\* A korreláció szignifikáns 0.01 szinten (2-tailed).

a. Predictors: állandó (bizalom, elkötelezettség, elégedettség)

Nonparametrikus korreláció; Spearman-teszt

Összehasonlított kapcsolati dimenziók Korrelációs koefficiens	Büntudat és méltányosság	Ellenségeskedés és méltányosság	Neheztelés és méltányosság	Büntudat+ ellenségeskedés +neheztelés és méltányosság R
Magyarország	-,148**	-0,308**	-0,388**	0,414a
Lengyelország	-0,317**	-0,347**	-0,417**	0,453a
Szerbia	-0,195**	-0,297**	-0,363**	0,359a
Teljes minta	-0,236**	-0,323**	-0,397**	0,418a

**Kapcsolat összefüggései a teljes mintán:**

<b>Erőssége</b>	gyenge	gyenge	közepes	közepes
<b>Íránya</b>	negatív	negatív	negatív	

\*\* A korreláció szignifikáns 0.01 szinten (2-tailed).

a. Predictors: állandó (neheztelés, büntudat, ellenségeskedés)

Forrás: saját szerkesztés

## 5.3. Összegzés, következtetések

A kutatás során az elektronikus termékek ellátási lánc kiskereskedői és beszállítói diádjának méltányosság-megítélési aspektusait elemeztem a kiskereskedő szemszögéből három közép-európai ország összehasonlításában. A 5.15. táblázat összefoglalja vizsgálatok eredményeit.

Az empirikus kutatás első kérdése (EK.I.) azt vizsgálta, hogy miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot a vizsgált üzleti szegmensben.

(I.1a.) Az eredmények alapján megállapítható, hogy ha a disztributív méltányosság fennáll, akkor a méltányosság és az igazságosság megítélésében nincs eltérés a vizsgált országokban. (I.1b.) A disztributív méltányosság sérülésekor azonban országonként eltéréseket tapasztalható. Ha a kapcsolati outputok és a kapcsolati inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél, akkor a méltányosság és az igazságosság fogalma elválhat egymástól a kiskereskedő megítélésében, ennek hátterében eltérő preferenciák húzódnak meg az elosztási elvek tekintetében.

(I.1c.) Összevetve a a kiskereskedő által észlelt pozitív és negatív méltánytalanságot reprezentáló szituációkat kijelenthető, hogy a kiskereskedők a pozitív méltánytalanságot mindhárom országban elfogadhatóbbnak tekintették, mint a negatív méltánytalanságot. Mindhárom ország esetén szignifikáns az eltérés.

(I.2.) A méltányosság megítélésének hátterében eltérő preferenciák húzódnak meg az elosztási elvek tekintetében. Az elemzések kimutatták, hogy a szükségletek szerinti, valamint az erőfölény alapú elosztást a válaszadók mindhárom országban a két utolsó helyre rangsorolták. A legpreferáltabb elvek közé sorolták a válaszadók a kiskereskedő és a beszállító szempontjából méltányos, arányos elosztást, valamint az egyenlő befektetések elvárását. A vizsgált három országban a felsorolt 3 preferált elv közül legalább kettő országonként az első és második helyet foglalja el a rangsorban.

5.15. táblázat A vizsgálatokat összefoglaló eredménytábla

	Magyarország	Lengyelország	Szerbia
I.1.	👍*	👍	👍
I.2.	👍	👍	👍
II.1.	☹️		
II.2.	👍	👍*	👍*
II.3.	👍	👍	👍
III.1.	👍	👍	👍
III.2.	👍	👍	👍
👍	Feltevés igazolása megfelelő szignifikanciaszinttel		
👍*	Feltevés támogatva, de nem igazolt		
☹️	Feltevés elvetése		

Forrás: saját szerkesztés

Ezek alapján a vizsgált országok elektromos termékeket forgalmazó kiskereskedelmi kapcsolataiban hasonló elosztási elvek érvényesülése állapítható meg.

Az elosztási elvek mellett a procedurális és az interperszonális méltányosság befolyásoló szerepét is megvizsgáltam. Ha a pénzügyi eredmények változóját kivettem a rangsorból, akkor a procedurális méltányosság, azaz a beszállítói partner vevőkapcsolat-menedzsment elvek és eljárások egyértelműen az első pozícióba kerültek mindhárom országban. A procedurális méltányosság mindhárom országban a többi paramétertől szignifikánsan különbözőnek bizonyult. A disztributív méltányosság az ilyen esetekben oly mértékben háttérbe szorul, hogy az interperszonális méltányosság is megelőzi mindegyik ország esetében, bár szignifikáns elkülönülés nem mérhető.

Az empirikus kutatás második kérdéskörében (EK.II.) a méltányosságot befolyásoló tényezőket vizsgáltam a kiskereskedő–beszállítói diádban, a kulturális különbségek hatását, a kapcsolati függőség változását és a beszállító hazai vagy külföldi változóját elemeztem.

(II.1.) A vizsgált Hofstede-dimenziók indexeinek változása kapcsán nem tudtam kimutatni és elfogadni azt a feltételezést, miszerint a vizsgált kulturális dimenziói tekintetében szignifikáns eltérés lenne a vizsgált közép-európai országok között. A kulturális távolság akár elegendően nagy, akár nem, nincs szignifikáns eltérés a vizsgált szituációk méltányosságának megítélésében. Ez az állítás igaznak bizonyult mind a méltányosságot reprezentáló szituációkat vizsgálva, mind a pozitív méltánytalanságot képviselő esetekre.

(II.2.) A kapcsolati függőség növekedésével – a kutatási eredmények alapján – mindegyik esetben elmondható, hogy negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációk esetén a méltányosság szintjének megítélése növekedett, de szignifikáns eltérés csak Magyarország esetén volt tapasztalható.

(II.3.) A negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációk esetén egyik ország vizsgálatakor sincs szignifikáns eltérés a méltányosság megítélésében a belföldi, illetve a külföldi beszállítói együttműködések összevetésekor, így e feltételezést igazoltnak tekintetem.

Az empirikus kutatás harmadik kérdésének (EK.III.) taglalásakor a diád kiskereskedői partnerkapcsolat során észlelt méltányosságváltozás hatását vizsgáltam más kapcsolati dimenziókra.

(III.1-2.) A méltányosság kapcsolati dimenzióját összehasonlítva hat másik kapcsolati dimenzióval, megállapítható, hogy mindegyik vizsgált dimenzió és a méltányosság között szignifikáns kapcsolat mutatható ki. A legtöbbször használt kapcsolati dimenziókkal, úgymint elégedettség, bizalom és elkötelezettség, szignifikáns, pozitív irányú, gyenge kapcsolat áll fenn, melyek közül az elégedettséggel legerősebb a kapcsolat a teljes mintán. A méltányosság tekintetében a másik három kapcsolati dimenzióval negatív irányú, közepes erősségű kapcsolat áll fenn, melyek közül a neheztelés irányában legerősebb a kapcsolat a teljes mintán. A pozitív dimenziók egy csoportba foglalását követően összevettem a negatív dimenziók csoportjának és a méltányosság korrelálásának erősségét. Az egész mintára, de az

egyres országokra vetítve is megállapítható, hogy a negatív dimenziók közepesen, míg a pozitívak csak gyengén korrelálnak a méltányosság megítélésével.

## 6. Összefoglalás

A szakirodalmi háttér feldolgozásával igyekeztem feltárni a méltányosság széles körben használt és alkalmazott, de inkonzisztens fogalomrendszerét azzal a céllal, hogy meghatározzam, mi a méltányosság egy általános megközelítésben. A szakirodalom feldolgozása, valamint az empirikus kutatás előkészítéskor két kutatási kérdés megválaszolását tűztem ki célul:

K.I. A multidiszciplináris szintű, általános méltányosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható-e az üzleti tudományok területén?

K.II. Operacionalizálható és tesztelhető-e a méltányosság vállalatközi relációban?

A multidiszciplináris és üzleti tudomány specifikus fókuszú szakirodalmi feldolgozása alapján a méltányosság a törvényességen alapuló, de az igazságosság téma körével közös részalmozott alkotó fogalomnak tekinthető, amely a mindennapi élet területein ad iránymutatást. Megállapítottam, hogy a méltányosság olyan norma, amelyben az aktor beépíti hasznosságérzetébe döntésének más aktorokra gyakorolt hatását anélkül, hogy a válaszreakciókat a döntést hozó aktor ismerné. Ha lehetőség van válaszreakcióra, a méltányosság a reciprocitáson keresztül érvényesíthető mind pozitív, mind negatív irányban. A vállalatközi kapcsolatokban a szerződésen – mint a felek közötti törvényes megállapodáson – túlmutató, de azon alapuló, két vagy több érintett szervezet közötti tranzakcióban a méltányosság egy olyan kölcsönös együttműködési norma, ami versengő környezetben a szervezetek aggregált kimene telének maximalizálására ösztönöz. A mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a résztvevő szervezetek aggregált eredményességét.

A méltányosság több aspektusa ragadható meg, úgymint disztributív, procedurális, valamint interperszonális méltányosság. A magyar szakirodalomban először e kutatómunka keretein belül feltártam ezen aspektusok történelmi és multidiszciplináris ívét, melynek gyökerei egészen az ókorig visszanyúlnak. A 20. században a szervezetpszichológia területe formalizálja tudományos alapokon e három méltányosság-megközelítést a belső szervezeti dinamikák felhasználásával. Feltártam, hogy a vállalatközi kapcsolatok esetében a méltányosságot kutató szakemberek ezeket az alapokat használják fel és alkalmazzák a mai szervezatközi kutatásokban.

A kapcsolati marketing területén a kapcsolati minőség dimenzióinak egyike a méltányosság. Felvázoltam és összehasonlítottam azokat a modelleket, melyek beépítették a méltányosság kapcsolati dimenzióját. Ezek eredményeként megállapítható, hogy a méltányosság mint előfeltétel szerepel a modellekben. A kimenetek elosztásának, a vállalati folyamatoknak és eljárásoknak, valamint a személyközi kapcsolatoknak a méltányossági megítélése szignifikáns hatású a többi vizsgált kapcsolati dimenzióra. Ezen multidiszciplináris megközelítés alapján fogalmazom meg a kutatómunka első kulcsmegállapítását: **A multidiszciplináris szintű, általános méltá-**

**nyosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható az üzleti tudományok területén.** Az üzleti tudományok kutatói a méltányosság definiálásakor több más diszciplína tudományos szinten megfogalmazott méltányosság-megközelítésére építettek. A szervezetek az együttműködés során alapvetően szerződéseken keresztül formalizálják üzleti kapcsolataikat, de az üzletmenet során a szerződéseken túlnyúlóan támaszkodnak a méltányossági alapú kontaktusra. Az együttműködés során nem minden esetben lehetséges a reciprocitás alapú interakció; e hézagot a méltányosság tölti ki a szervezet által érzékelt, becsült kapcsolati eredményeket meghatározó, vállalati output/input arányok megítélése, a felek közötti partnermenedzsmentelvek és -eljárások, valamint a partner alkalmazottjai ügyfélkezelési és kommunikációs módjának megítélése alapján.

A kapcsolati minőséghez kötődő szakirodalom áttekintésekor láthattuk, hogy a három legfontosabbnak tartott kapcsolati dimenzió mellett a méltányosság kiemelkedő szerepet játszik, hiszen ez a negyedik leggyakrabban modellezett dimenzió – megosztva e helyet a hatalmi függőség dimenziójával. A multidiszcipinális fogalomalkotásra, valamint a korábbi kutatások eredményeire felépített, empirikus kutatásban bemutattam a méltányosság egy lehetséges megragadását, elemzését és értékelését. Ezek alapján fogalmazom meg e könyv második kiemelt megállapítását: **A méltányosság egy olyan absztrakt, kapcsolati minőség-elem, ami egy több dimenziós fogalomként operacionalizálható, empirikusan tesztelhető vállalatközi relációban. A vállalatok képesek elkülöníteni a disztributív, procedurális és interperszonális méltányossági elemeket a beszállítói kapcsolataik értékelésekor.**

Empirikus vizsgálataim során az elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádjának méltányosság-megítélési aspektusait elemeztem a kiskereskedő szemszögéből egy kisszámú, nem reprezentatív mintán. A következő átfogó kérdéseket vizsgáltam: (EK.I.) Miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot? (EK.II.) Milyen tényezők befolyásolják a méltányosságot? (EK.III.) Milyen hatást gyakorol a méltányosság más kapcsolati minőségdimenziókra? A három kutatási kérdéskörhöz kapcsolódó vizsgálatok képezik a következő összefoglaló megállapítások alapját. **A diád két szereplőjének egyenlő kapcsolati output-input arányossága esetén a méltányosság és az igazságosság megítélése nem válik szét. Ha azonban a disztributív méltányosság arányossága sérül, a méltányosság és az igazságosság megítélése eltérő országokként. A vizsgált országok kiskereskedői számára a pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a negatív méltánytalanság. A hasonló elosztási elvek mellett a procedurális méltányosság kiemelkedő szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.**

Annak ellenére, hogy a méltányosságot és az igazságosságot sok szerző szinonimaként használja, empirikus elemzéseim rámutattak arra, hogy a két fogalmat a vállalati szereplők csak bizonyos esetekben tekintik azonosnak. A disztributív méltányosság sérülésekor a két fogalom tartalmi jelentése elválik egymástól.



Így megalapozott az a javaslat, hogy a két fogalom szinonimaként történő használatát kerüljük.

Kiemelem, hogy a pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a negatív a minta értékelése alapján mindhárom vizsgált országban. Ezen eredmény azt támasztja alá, hogy régiókban kevésbé várható el, hogy azonos módon észleljék, érzékeljék és értékeljék az üzleti partnerek a kimenetek aránytalanságát függetlenül attól, hogy előnyös vagy hátrányos helyzetet teremt számukra a méltánytalanság. E kulturális jellemző is hatással lehet arra, hogy a szereplők igénylik a sokszor túlzott szabályozást mind szerződésalkötéskor, mind intézményi oldalról a jogi környezet kialakításakor.

A procedurális méltányosság fontossága kiemelkedő. Ezen eredmény kimutatása megerősíti azt az irányt, hogy a vállalati és vállalatközi folyamatok fejlesztése egy kulcsterülete a vállalati működésnek. S nemcsak az ellátás költséghatékonyasága és rugalmassága függ ettől a tényezőtől, hanem a kapcsolatok formálásának tere is. **A vizsgált országokban a kulturális különbségek nem befolyásolják szignifikáns mértékben a méltányosság megítélését. A vizsgált közép-európai országokban külföldi és belföldi beszállító esetén a méltányosság-megítélés nem változik. A negatív méltánytalanság és nagy kapcsolati függőség esetén a méltányosság-megítélés magasabb értéket mutat, mint alacsonyabb függőség esetén mindhárom országban, de Magyarországon szignifikáns mértékben is. Így kimutatható, hogy a kapcsolatban résztvevők érzékenyebben reagálnak a méltányosság mérlegelésére, ha a beszállítónak lehetősége van az opportunistá viselkedésre.**

E megállapítás megalapozza azt, hogy fontos a méltányosságot a hatalmi függőség tükrében vizsgálni. A kölcsönösség feltételezett hiánya érzékennyé teszi az aszimmetrikus viszonyok között tevékenykedő, kiszolgáltatott felet. E terület további kutatásokat igényel annak érdekében, hogy kézzelfogható eszközök kialakításával elérhető legyen egy nyertes-nyertes viszony abban az esetben is, ha a hatalmi távolság nagysága egyenlőtlen működési terepet biztosít a szereplők számára.

**A méltányosság a pozitív irányban elmozduló kapcsolati dimenziókkal gyenge, míg az ellentétes irányú változásokat mutatókkal közepesen erős kapcsolatban áll, tehát a méltányosság erősebben korrelált a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók csoportjával.** A méltányosság annak ellenére, hogy egy jól körülhatárolható fogalom, mégsem egy független kapcsolati dimenzió. Hatnak rá más dimenziók és hatással van más dimenziókra. E bonyolult kapcsolati rendszerben sikerült elhelyezni a méltányosság dimenzióját, de a teljes kapcsolati dinamika rendszere sok tényezőtől függ. Éppen ezért e dinamikák megragadására általános elméleti modellek kevésbé alkalmasak. Az egyes esetek vizsgálatakor viszont gazdag tartalmi bepillantást nyerhetünk a kapcsolati dimenziók egymásra hatásának feltárásakor.

A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy léteznek közös normák és elvárások a méltányosság tekintetében a mai közép-európai kiskereskedők vizsgált kapcsolatrendszerében. A vizsgált országokra vonatkozó következtetések alapján

sok tekintetben hasonló módon reagáltak a méltányosság megítélésekor, mely megerősítheti a régióon belüli kompatibilis együttműködések lehetőségét.

Emellett az a tény, hogy a külföldi és belföldi beszállítók tekintetében a válaszadók azonos módon ítélték meg ugyanazon negatív méltánytalanságot reprezentáló szituációkat, biztató jel arra, hogy az európai közegben is kiegyensúlyozott, navigálásra alkalmas és nyitott vállalatok vannak a kiskereskedelem vizsgált területén. A vizsgált kereskedők értelmezik, értékelik, nap mint nap megélik a disztributív, a procedurális és az interperszonális méltányosság komponenseit, melyeket vállalatközi kapcsolataikban fontos tényezőnek tartanak a beszállítók megítélésekor. Ha kutatási eredményeinket más iparágak más diádjára vagy hálózatára is érvényesnek találjuk, az biztató jel lehet regionális szinten a méltányosságot beépítő együttműködési normák kimutathatóságára.

Kutatás korlátai közé tartozik, hogy a kulturális dimenziók meghatározásánál egyedül Hofstede modelljére támaszkodik. A kulturális összehasonlításokra fókuszáló szakirodalom szerint érdemes a kulturális különbségek megragadását több kutatás eredményei alapján elvégezni, mint például a Globe kutatás, vagy a World Value Survey csoportosítása.

A kutatást a fogyasztói piacon, az elektronikus késztermékek kereskedelmi kapcsolatán végeztem el, más iparágakra nem terjesztettem ki. Ezt az iparágat, s a specifikusan vizsgált diádot a nemzetközi kutatócsoport közösen választotta, s fogadta el kutatási terepként is egyben.

Az empirikus kutatások során fény derült arra, hogy a vizsgált vállalati szereplők érzékelik a méltányosság és az igazságosság megítélése közötti különbségeket. A dolgozatban nem tudtam megragadni e különbségek mozgatórugóit, de az eltérő érzékelés kimutatható. Fontos jövőbeli kutatási irányt jelenthet e tényezők megragadása és feltárása.

A jelenlegi empirikus kutatás keretei további irányokba is kiterjeszthető. Egyrészt a meglévő adatok a kiskereskedői oldalon strukturált kvalitatív interjúkkal egészíthetők ki az eredmények pontosítása céljából. A lekérdezést a 2008–2011-es években, egy alkalommal végeztem el, így longitudinalitási vizsgálatok a továbbiakban még szükségesek a megbízhatóság növelése érdekében.

Jelen kutatás csak a kiskereskedői oldalt vizsgálja, a beszállító méltányosság-megítélését ugyanazon kapcsolatokra nem vizsgáltam. A beszállítói oldal hasonló elemzése lehetőséget nyújthat a jövőben a diád mindkét oldali méltányosság megítélésének elemzésére és összehasonlítására.

A kutatás bővítésére ad lehetőséget a diád dinamikáján túllépve a méltányosság hálózatban betöltött szerepének vizsgálata, ugyanis a jelenlegi kutatási megközelítésben csak a két szereplő kapcsolatára koncentráltam. A méltányosság a hálózati kapcsolatok tekintetében egy teljes mértékben új, felderítetlen kutatási területként tárult fel, mellyel érdemes és szükségszerű a jövőben foglalkozni.

A vizsgált kapcsolati dimenziók közül hiányzik a lojalitás, noha az további bővítést jelenthetett volna az adatok interpretálásában.

A jövőorientáltság kérdése az IMP iskola által kiemelt jelentőségű vizsgálódási pont. Ez az elem jelenleg nem domináns része, sőt hiánya az empirikus kutatásnak, mely új kutatási kihívást jelent a jövőben.

Kibővített, nemzetközi összehasonlítás keretei között célszerű lenne vizsgálni, hogy a közép-európai régió a méltányosság-megítélés tekintetében különbözik-e, s ha igen, milyen mértékben a fejlett nyugati, vagy a rohamosan fejlődő országoktól. E vizsgálat majd kimutathatja, hogy a méltányosságot milyen tekintetben interpretálják eltérően más üzleti kultúrák. A kutatás jelenlegi kereteinek több országra kiterjedő bővítése lehetőséget adna arra is, hogy vizsgáljuk: a méltányosság-megítélés mennyiben univerzális, vagy mennyiben regionális, helyi kulturális jellemző.

A hofstedei kulturális dimenziók mentén nem sikerült összefüggéseket kimutatni a kultúra és a méltányosság-megítélés között. Ennek okai lehetnek a közép-európai hasonlóságok – a nagy kulturális távolságok ellenére bizonyos relációkban. De visszavezethető mindez a hofstedei adatok pontatlanságára is. Érdeemesnek tartom a vizsgálat eredményeinek összevetését olyan országok esetén, ahol a hofstedei indexek teljes mértékben validáltak, valamint olyan országokkal összehasonlítva, melyek radikálisan nagy eltéréseket mutatnak. Hasznos volna egy másik kulturakutatás – mint például a Globe – eredményeit felhasználni és alkalmazni a kulturális távolság mérésére.

Új kutatási irányt jelenthet a méltányosság, a bizalom és a lojalitás kapcsolatának vizsgálata, hiszen dinamikájuk megismerésekor számos ismeretlen, a szervezetközi kapcsolatokat érintő elemet fedezhetnek fel a társadalomtudományok kutatói.

### Felhasznált irodalom

- Adams, J. S. (1965): In equity in social exchange. In Berkowitz, L. (eds.): *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York, 267–299. o.
- Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nr. 4, 1–15. o.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 48, Nr. 4, 62–74. o.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nr. 1, 42–58. o.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1998): *Business market management. Understanding, creating, and delivering value*. Prentice–Hall, Upper Saddle River.
- Arisztotelész (i.e. 350): *Nikomakhoszi etika*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1987.
- Axelsson, B. – Wynstra, F. (2002): *Buying business services*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Bagozzi R. P. (1975): Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39, Nr. 4, 32–39. o.
- Bakacsi Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a Globe kultúra változóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, Vol. 37, Nr. 2, 35–45. o.
- Bakacsi Gy. (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a Globe kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról.
- Bara Z. (1998): A tisztesség elosztás mikroökonómiai elmélete. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 45, Nr. 6, 558–575. o.
- Barakonyi K. (2004): *Stratégiai döntések*. PTE, Pécs.
- Baumol, W. J. (1987): *Superfairness: Application and Theory*. The MIT Press, Cambridge.
- Becker, G. (1976): Altruism, Egoism, and Genetic Fitness: Economics and Sociobiology. *Journal of Economic Literature*, Vol. 14, Nr. 3, 817–26. o.
- Berry, Leonard L. (1983): Relationship Marketing. In Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack and Gregory D. Upah (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 25–28. o.
- Berry, Leonard L. (2002): Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, Nr. 1, 59–77. o.
- Berry, L. L. – Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services: Competing through Quality*. FreePress, New York.
- Blader, S. L. – Tyler, T.R. (2003): A four-component model of procedural justice: defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29, Nr. 6, 747–758. o.
- Bodai Zs. (2001): *A pénz filozófiája I*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bolton, G. E. – Ockenfels, A. (2000): A Theory of Equity, Reciprocity and Competition. *American Economic Review*, Vol. 90, Nr. 1, 166–93. o.
- Borden, N. H. (1984): The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, Vol. 2., 2-7. o.
- Borgulya I. – Barakonyi K. (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Boros G. (2007): *Filozófia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

- Bódi-Schubert A. (2011): *A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje. Doktori értekezés*, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Brockner, J. – Siegel, P. (1995): Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In Kramer, R. M. – Tyler, T. R. (eds): *Trust in organization*. Sage, Thousand Oaks, 390–413. o.
- Brodie, R. J. – Coviello, N. E. – Winklhofer, H. (2008): Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, Nr. 2, 84–94. o.
- Brown, S. P. – Peterson, R. A. (1993): Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, Nr. 1, 63–77. o.
- Brugger, W. (2005): *Filozófiai lexikon*. Szent István Társulat, Budapest.
- Burger, R. (2008): *Aristotle's Dialogue with Socrates: On the "Nicomachean Ethics"*. University of Chicago Press, Chicago.
- Cook, K. S. – Emerson, R. M. (1978): Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, Vol. 43, Nr. 5, 721–739. o.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. (2001): Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, Nr. 5, 382–400. o.
- Cropanzano, R. – Byrne, Z. S. – Bobocel, D. R. – Rupp, D. E. (2001): Moral virtues, fairness heuristics, social identities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, Nr. 2, 164–209. o.
- Crosby, L. A – Evans, K. R. – Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *The Journal of Marketing*, Vol. 54, Nr. 3, 68–81. o.
- Deane, P. (1997): *A közgazdasági gondolatok fejlődése*. Aula Kiadó, Budapest.
- Demeter K. . – Szigetvári Cs. (2012): A nemzetközi termelés kihívásai. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/1350/1/A%20nemzetkozi%20termeles%20kihivasai-1.pdf> Letöltve: 2014.01.15
- Deutsch, M. (1973). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, Nr. 4, 265–279. o.
- Deutsch, M. (1975): Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social Issues*, Vol. 31, Nr. 3, 137–149. o.
- Dwyer, P. – Schurr, H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, Nr. 2, 11–27. o.
- Eckel, C. – Grossman, P. J. (1996): Equity and fairness in economic decisions: Evidence from bargaining experiments. In Antonides, G. – Ranij, W. F. van – Maital, S. (eds.): *Advances in Economic Psychology*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Faragó K. (2003): Etikai kérdések a gazdaságpszichológiában. In Hunyady Gy. – Székely M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest, 716–747. o.
- Farkas B. (1989): Gazdasági hatékonyság és társadalmi értékrend. *Kandidátusi értekezés*, Magyar Tudományos Akadémia, Budapest.
- Fawcett, S. E. (2000): Supply Chain Management: competing through integration. In Swamidass, P. M. (eds): *Encyclopedia of Production and manufacturing management*. Kluwer Academic Publisher, Boston/Dordrecht/London.

- Fehr, E. – Schmidt, K. M. (1999): A theory of fairness, competition, and cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114, Nr. 3, 817–68. o.
- Fehr, E. – Gächter, S. (2000): Fairness and Retaliation: the economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, Nr. 3, 159–181. o.
- Folger, R. (1987): Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In Masters, J. C. – Smith, W. P. (eds.): *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 183–215. o.
- Folger, R. – Bies, R. J. (1989): Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, Nr. 2, 79–90. o.
- Folger, R. – Cropanzano, R. (1998): *Organizational justice and human resource management*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johanson, J. (2002): How do companies interact? In Ford, D. (eds.): *Understanding business marketing and purchasing*. Third edition, Thomson Learning, London, 78–87. o.
- Ford, D. – Håkansson, H. (2006): IMP – somethings achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nr. 3–4, 248–258. o.
- Frazier, G. L. (1983): Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *The Journal of Marketing*, Vol. 47, Nr. 4, 68–78. o.
- Frazier, G. L. – Spekman, R. E. – O’Neal, C. R. (1988): Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets. *The Journal of Marketing*, Vol. 52, Nr. 4, 52–67. o.
- Ganesan, S. – Hess, R. (1997): Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, Vol. 8, Nr. 4, 439–448. o.
- Gelei A. (2003): *Késletetés – az értékesítési lánc menedzsmentjének eszköze*. A BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 29. sz. Műhelytanulmánya. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/55/1/Gelei29.pdf> Letöltve: 2010.04.30.
- Gelei A. (2006): *Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autópári ellátási láncban*. Doktori értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.
- Gelei, A. (2009): Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete. *Vezetéstudomány*, Vol. 40, Nr. 1, 16–33. o.
- Gelei A. – Dobos I. – Kovács (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 57, Nr. 7, 677–699. o.
- Gelei A. – Dobos I. – Nagy J. (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, Nr. 1, 17–30. o.
- Gelei A. – Mandják T. (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálójában*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Gelenczey–Miháltz A. (2009): Kozmikus igazságszolgáltatás. Az egyiptomi Ma'atról és a platóni igazságosság fogalomról. In Laczkó S. – Dékány A. (szerk.): *Lábjegyzetek Platónhoz 7: Az igazságosság*. Pro Philosophia Szegediensi Alapítvány, Librarius Kiadó, Szeged, 43–54. o.
- Gerákné K. K. (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. *Doktori értekezés*, ELTE, Budapest.
- Greenberg J. (1990): Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*. Vol. 16, Nr. 2, 399–432. o.
- Greenberg, J. (1993): The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In Cropanzano, R. (eds.): *Justice In The Workplace*:

- Approaching Fairness In Human Resource Management*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, 79–103. o.
- Greenberg, J. – Cropanzano, R. (2001): *Advances in organizational justice*. Stanford University Press, Stanford.
- Grönroos, C. (2000): Creating a relationship dialogue: Communication, interaction and value. *Marketing Review*, Vol. 1, Nr. 1, 1–14. o.
- Grönroos, C. (2007): *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
- Gruen, T. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing. *Consumer Markets International Business Review*, Vol. 4, Nr. 4, 447–469. o.
- Gulyás A. (2007): A méltányosságelmélet alapjai. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 54, Nr. 2, 167–183. o.
- Gummesson, E. (1987): The New Marketing; Developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, Vol. 20, Nr. 4, 10–20. o.
- Gummesson, E. (2007): Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, Nr. 2, 113–141. o.
- Håkansson, H. (1982): An Interaction Approach. In Håkansson, H. (eds.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, 10–27. o.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Press, Boston.
- Hall E. T. – Hall M. R. (1997): Key Concepts: Underlying Structures of Culture. In Hickson D. J. (eds.): *Exploring Management Across the World*. Penguin, London.
- Harker, M. – Egan, J. (2006): The Past, Present and Future of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 215–242. o.
- Hámori, B. (1998): *Érzelemgazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Hatfield, E. – Utne, M.K. – Traupmann, J.(1979): Equity Theory and intimate relationships. In Burgess, R. L. – Huston, T. L. (eds.): *Exchange theory in Developing Relationships*. Academic Press, New York, 99-133. o.
- Hayek, F. A. (1991): *Út a szolgáltatáshoz*. KJK, Budapest.
- Hennig-Thurau, T. – Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. In *Psychology & Marketing*, Vol. 14, Nr. 8, 737–765. o.
- Hetesi E. (2002): A lojalitás mérési problémái a közüzemi szolgáltatóknál. In Hetesi E. (szerk.): *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*. JATEPress, Szeged, 205–219. o.
- Hetesi E. – Vilmányi M. (2011): A kapcsolati minőség és a lojalitás szerepe B2B kapcsolatokban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékváltás Nemzetközi Tudományos Konferencia Kiadványa. Megjelenés alatt.
- Hewstone, M. – Stroebe, W. – Codol, J. P. – Stephenson, G. M. (2003): *Szociálpszichológia*. KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Hobbs, D. (2003): *Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer*. J. Ross Publishing Inc., Boca Raton.
- Hofmeister T. Á. – Simon J. – Sajtos L. (2003): *Fogyasztói elégedettség*. Alinea, Budapest.
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and organizations: Software of the mind*. Harper Collins Business, London.

- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw–Hill, New York.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw–Hill, New York.
- Holmlund, M. (2001): The D&D Model – Dimensions and Domains of Perceived Relationship Quality Perceptions. *The Service Industries Journal*, Vol. 21, Nr. 3, 13–36. o.
- Holmlund, M. (2008): A definition, model, and empirical analysis of business–to–business. *International Journal of Service Industry Management*, Nr. 19, Nr. 1, 32–62. o.
- Homans, G. C. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt Brace & World, New York.
- House, R. J. – Hanges, P. J. – Javidan, M. – Dorfman, P.W. – Gupta, V. (2004): *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage, Thousand Oaks.
- Huntley, J. K. (2006): Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and commendation ention. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, Nr. 6, 703–714. o.
- Hurley, D. – Hussey, J. – McKeown, R. – Addy, C. (2006): *An Evaluation of Splines in Linear Regression*. Proceedings of the Thirty-first Annual SAS®Users Group International Conference. San Francisco, California. [www2.sas.com/proceedings/sugi31/147-31.pdf](http://www2.sas.com/proceedings/sugi31/147-31.pdf). Letöltve: 2009. 12. 19.
- Ivens, B. S. (2002): *Governance Norms in Relational Exchange: What We Do Know and What We Do Not Know*. Proceedings of the 18th Annual IMP Conference, Dijon. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/421.pdf>. Letöltve: 2011. 09. 10.
- Ivens, B. S. (2004): Industrial sellers' relational behavior: relational styles and their impact on relationship quality. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, Nr. 4, 27–43. o.
- Jambulingam, T. – Kathuria, R. – Nevin, J. (2011): Fairness–Trust–Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier–Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, Nr. 1, 39–56. o.
- Jarjabka Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben. *Marketing & Menedzsment*, Vol. 37, Nr. 1, 29–45. o.
- Järvelin, A. (2001): Evaluation of relationship quality in business relationships. *Ph.D. dissertation*, University of Tampere, Tampere.
- Kahneman, D. – Knetsch, J. L. – Thaler, R. (1986): Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, Vol. 76, Nr. 4, 728–741. o.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1984): Choices, values and frames. *American Psychologist*, Vol. 39, Nr. 4, 341–350. o.
- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (1999): Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, Vol. 40, Nr. 3, 41–54. o.
- Kirkman, B. L. – Lowe, K. B. – Gibson, C. B. (2006): A quarter century of Culture's Consequences: A Review of the Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Value Framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Nr. 3, 285–320. o.
- Kiss G. D. – Felegyi K. – Farkas G. (2009): A hazai bankok és a MiFID – egy 41 bankfiókot vizsgáló kutatás eredményei. In: Hetesi E. – Majó Z. – Lukovics M. (szerk.): *A szolgáltatások világa*. JATEPress, Szeged, 419-429. o.



- Kocsis É. – Szabó K. (2002): *Személyes tömegtermelés. Digitális paradicsom, vagy falanszter?* Oktatási Minisztérium, Budapest.
- Kohli, A. – Jaworski, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nr. 2, 1–18. o.
- Kotler, P. (1984): Megamarketing. *Harvard Business Review*, Vol. 64, Nr. 3, 117–124. o.
- Kotler, P. (2003): *Marketing management*. Eleventh edition, Pearson, Education, Inc. Upper Saddle River.
- Kovács J. (2005): Szervezeti igazságosság. *Doktori értekezés*, Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995a): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, Nr. 3, 54–65. o.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995b): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, Nr. 1, 348–350. o.
- Lages, C. – Lages, C. R. – Lages, L. F. (2005): The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in Export Market Ventures. *Journal of Business Research*, Vol. 58, Nr. 8, 1040–1048. o.
- Lang, B. – Colgate, M. (2003): Relationship quality, on-line banking and the information technology gap. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, N 1, 29–37. o.
- Lengyel I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*. JATEPress, Szeged.
- Lengyel I. – Fenyővári Zs. – Nagy B. (2012): A közelség szerepének újrarértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, Nr. 3, 19–29. o.
- Leuthesser, L. (1997): Supplier relational behaviour: an empirical assessment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, Nr. 3, 245–54. o.
- Levitt, T. (1969): *The marketing mode*. McGraw-Hill, New York.
- Levitt, T. (1986): *The Marketing Imagination*. The Free Press, New York.
- Liljander, V. – Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services. In: Swartz, T. A. – Bowen, D. e. – Brown, S. W. (eds.): *Advances in Services Marketing and Management*. Vol 4, JAI Press Inc, London, 141–167. o.
- Lind, E. A. (2001): Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In Greenberg, J. – Cropanzano, R. (eds.): *Advances in organizational justice*. Stanford University Press, Stanford, 56–88. o.
- Macneil, I. R. (1978): Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, 854–902. o.
- Macneil, I. R. (1980): *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. Yale University Press, New Haven.
- Majó Z. (2007): e-HRM: humán erőforrás menedzsment jelenségvilága. *Doktori értekezés*, SZTE, Szeged.
- Manataki, A. (2007): A Knowledge-Based Analysis and Modelling of Dell's Supply Chain Strategies. *Master thesis*, University of Edinburgh, Edinburgh.
- Mandják T. (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, Vol. 31, No. 4, 51–59. o.
- Mandják T. (2002): The value of business relationships. *Ph.D. dissertation*, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- Mandják T. (2005): Marketing szemléletmód és üzleti kapcsolatok. *Vezetéstudomány*, Vol. 36, Nr. 5, 14–24. o.

- Mandják T. – Szántó Z. (2010): How can economic sociology help business relationship management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, Nr. 3, 202–208. o.
- Málovics Gy. – Ván H. (2008): Az ökológiai fenntarthatóság és a regionális versenyképesség összefüggései. *Tér és Társadalom*, Vol. 22, Nr. 2, 21–40. o.
- Mátyás A. (1995): *A korai közgazdaságtan története*. Aula Kiadó, Budapest.
- McGarry, E. D. (1951): The Contactual Function in Marketing. *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 24, Nr. 2, 96–113. o.
- Megyeri E. (2012): A kapcsolati minőség méltányossági dimenziója vállalatközi kontaktusokban. *Doktori értekezés*, SZTE, Szeged.
- Mentzer, J. T. – DeWitt, W. – Keebler, J. S. – Min, S. – Nix, N. W. – Smith, C. D. – Zacharia, Z. G. (2001): Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, Nr. 2, 1–25. o.
- Mill, J. S. (1865): *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*. 7. kiadás Longmans, Green and Co. London, 1909.
- Molm, L. D. – Collett, J. L. – Shaefer, D. R. (2006): Conflict and Fairness in Social Exchanges. *Social Forces*, Vol. 84, Nr. 4, 2331–2352. o.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, Nr. 3, 314–328. o.
- Morgan, R. – Hunt, S. (1994): The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, Vol. 58, Nr. 3, 20–38. o.
- Nagy J. – Schubert A. (2007) *A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban*. A BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 77. sz. Műhelytanulmánya. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/1/Nagy-Schubert77.pdf> Letöltve: 2011. 08. 18.
- Naude, P. – Buttle, F. (2000): Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, Nr. 4, 351–361. o.
- Örkény, A. (1997): *Hétköznapi igazsága. Igazságossági felfogások egy nemzetközi összehasonlítás tükrében*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Palmer, A. – Bejou, D. (1994): Buyer–Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, Nr. 6, 495–512. o.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multi-item Scale Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, Nr. 1, 12–37. o.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, Vol. 58, Nr. 1, 111–124. o.
- Parsons, A. (2002): What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38, Nr. 2, 4–12. o.
- Pelle A. (2010): Az Európai Közösség kartellszabályozásának német gyökerei. *Doktori értekezés*, SZTE, Szeged.
- Pels, J. (1999): Exchange relationships in consumer markets? *European Journal of Marketing*, Vol. 33, Nr. 1–2, 19–37. o.
- Piskóti I. (2007): A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. *Harvard Business Manager*, Nr. 9, 32–44. o.
- Platón (i.e. 380): *Az állam*. 433a–434a. Ford. Jánosy István, Gondolat Kiadó, Budapest, 1988.

- Rabin, M. (1993): Incorporating fairness into game theory and economics. *American Economic Review*, Vol. 83, Nr. 5, 1281–1302. o.
- Rauyruen, P. – Miller, K. – Barrett, N. (2005): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *21st Annual IMP Conference*, IMP Group, Rotterdam, Netherlands, 1–15. o.
- Rawls, J. (1971): *A Theory of Justice*. Harvard University Press, Cambridge.
- Rekettye G. (2007): *Kisvállalati marketing*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Rekettye G. – Szűcs K. (2002): A szolgáltatásminőség mérése – hallgatói elégedettség a Pécsi Tudományegyetemen. In Hetesi E. (szerk.): *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*. JATEPress, Szeged, 152–168. o.
- Révész B. (2011): A kapcsolati marketing és az információk technológia. *Doktori értekezés*. PTE, Pécs.
- Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2003): Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, Vol. 56, Nr. 9, 691–697. o.
- Rotter, J. B. (1971): Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*, Vol. 26, Nr. 5, 443–452. o.
- Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D. (1985): *Economics*. 12th Edition, The McGraw–Hill Companies, Columbus.
- Santos, C. P. – Fernandes, D. V. H. (2008): Antecedents and Consequences of Consumer Trust in the Context of Service Recovery. *BAR, Braz. Adm. Rev*, Vol. 5, Nr. 3.
- Scheer, L. – Kumar, N. – Steenkamp, J. (2003): Reaction to perceived inequity In U.S. and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, Nr. 3, 303–316. o.
- Schutt, J. H. (2004): *Directing the flow of Product – a guide to improving supply chain planning*. J. Ross Publishing, Boca Raton.
- Sharma, N. – Young, Y. – Wilkinson, I. (2001): *The Structure of Relationship Commitment in Interfirm Relationships*. Paper to be presented at 2001 IMP Conference, Norwegian School of Management – BI Oslo, Norway.
- Sidgwick, H. (1883): *Principles of Political Economy*. Macmillan and Co., London.
- Skarmeas, D. – Katsikeas, C. S. – Schlegelmilch, B. B. (2002): Drivers of Commitment and its Impact on Performance In Cross–Cultural Buyer–Seller Relationships: The Importer's Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, Nr. 4, 757–783. o.
- Smith, J. B. (1998): Buyer–seller relationships: bonds, relationship management and sex–type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15, Nr. 1, 76–92. o.
- Smith, E. R. – Mackei, D. M. (2004): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Szegedi Z. – Prezenszki J. (2005): *Logisztika-menedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Szokolszky Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris, Budapest.
- Szmigin, I. T. D. (1993): Managing Quality in Business-to-business Services. *European Journal of Marketing*, Vol. 27, Nr. 1, 2–21. o.
- Taras, V. – Kirkman, B. L. – Steel, P. (2010): Examining the impact of Culture's Consequences: A three–decade, multi-level, metaanalytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, Nr. 3, 405–439. o.
- Thibaut, J. W. – Kelley, H. H. (1959): *The social psychology of groups*. Wiley, New York.
- Tóth I. Gy. (1991): A társadalmi (elosztási) igazságosság problémája. *Szociológiai Szemle*, Vol. 1, Nr. 1, 151–172. o.
- Tóth J. (2010): *Játékelméleti dilemmák társadalomfilozófiai alkalmazásokkal*. JATEPress, Szeged.

- Trompenaars, F. (1993): *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicolas Brealey Publishing, London.
- Tyler, T. R. – Lind, E. A. (1992): A relational model of authority in groups. In Zanna, M. (eds.): *Advances in experimental social psychology*. San Diego: Academic Press, San Diego, Vol. 25, 115–191. o.
- Vadasi A. (2009): A bizalom és bizalomhiány hatása a vállalkozói hálózatok működésére. A bizalom hatása az együttműködések makro-regionális rendszerére nemzetközi és hazai példák tükrében. *Doktori értekezés*. PTE, Pécs.
- Vajda B. (2011): Kommunikációs és kapcsolati tényezők jelentősége az egészségügyi szolgáltatások minőségében. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, Nr. 5, 31–44. o.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, Nr. 1, 1–17. o.
- Varian, H. R. (2008): *Mikroökonómia középfokon*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
- Veres Z. (2003): *Szolgáltatásmarketing*. KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Vieira, A. L. (2008): An interpersonal approach to modelling business-to-business relationship quality. *Ph.D. dissertation*, University of Nottingham, Nottingham.
- Vilmányi M. (2008): Egyetemi–ipari együttműködések teljesítménye. *Doktori értekezés*. PTE, Pécs.
- Waldron, J. (2005): Nozick and Locke: Filling the Space of Rights. *Social Philosophy and Policy*, Vol. 22, Nr. 1.
- Walster, E. – Walster G.W. – Bersheid, E. (1978): *Equity: Theory and Research*. Allyn and Bacon, Inc., Boston.
- Walter, A. – Muller, T. A. – Helfert, G. – Ritter, T. (2003): Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, Nr. 2, 159. o.
- Ward, A. (2010): Justice as Economics in Aristotle's Nicomachean Ethics. *Canadian Political Science Review*, Vol. 4, Nr. 1.
- Wimmer Á. – Mandják T. (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék 45. sz. Műhelytanulmánya. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/72/1/WimmerMandj%C3%A1k45.pdf> Letöltve:2011. 08. 30.
- Wisner, J. D. – Tan, K. – Leong, G. K. (2008). *Principles of Supply Chain Management*, Second edition, South–Western Cengage Learning, Mason.
- Woo, K. S. – Ennew, C. (2004): Business to business relationship quality: an IMP interaction–based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Nr. 9–10, 1252–1271. o.
- Wray, B. – Palmer, A. – Bejou, D. (1994): Using neural networks analysis to evaluate buyer–seller relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 23, Nr. 2, 109–122. o.
- Zala E. (2000): A szervezeti igazságosság észlelése. *Doktori értekezés*, KLTE, Debrecen.
- Zsubrinszky Zs. (2008): A nemzetközi marketing és Hofstede kultúraspecifikus dimenzióinak kapcsolata. *Külkereskedelmi főiskolai füzetek*, Nr. 23. 15–21. o.

## Mellékletek

## 1.sz. melléklet: A kapcsolati minőség (KM) definíciói

Kutató	Kutatás témája	Kapcsolati minőség definíciója
Gummesson (1987)	Az ügyféllel szembekerülő különböző minőségi formák konceptualizálása.	KM kifejezi, hogy mennyiben hozzáértők egy szervezet tagjai a kapcsolatok interperszonális szintű kialakításában és fenntartásában.
Dwyer et al. (1987)	A környezeti aspektusok hatását méri a csatorna-kapcsolatok természetére.	KM három fő területre világít rá: a kapcsolati jegyekkel bíró tranzakciók sorozataként különböző kapcsolati fázisok különíthetők el. Két kapcsolati dimenzió különösen fontos: elégedettség és az ügyfelek által észlelt bizalom.
Frazier (1988)	A kapcsolati cserét egy folyamatként írja le, melyben három fő fázist elkülönít el.	
Anderson–Narus (1990)	Kapcsolati modellalkotás gyártó–disztribútor partnerkapcsolaton tesztelve.	Relatív kapcsolati függőség, partnerek egymásra gyakorolt befolyásának mértéke, kommunikáció, kimenetek összehasonlítása, bizalom, kooperáció, konfliktus, elégedettség.
Crosby et al. (1990)	Modellt fejleszt és tesztel azt vizsgálva, milyen hatással vannak az értékesítő személy tulajdonságai és eladási viselkedése a KM-re, valamint a várható jövőbeli interakcióra (B2C szolgáltatás-marketing).	A KM kiváló abban az esetben, ha az ügyfél támaszkodhat az értékesítő integritására, valamint az ügyfél bízik a megfelelő jövőbeni teljesítményben a következetesen kielégítő, múltbeli teljesítmény alapján. Két KM dimenziót emel ki: bizalom az értékesítőben és a vevő elégedettsége az értékesítő munkájával.
Szmigin (1993)	B2B szolgáltatások és követelmények konceptualizálása az eltérő beszállító–ügyfél kapcsolati formákra (B2B szolgáltatás-marketing).	Az ügyfél által észlelt minőségi és elégedettségi dimenziókat csoportosítja a hard és soft kimeneti minőség kategóriákban.

Kutató	Kutatás témája	Kapcsolati minőség definíciója
Palmer– Bejou (1994)	Méri, hogyan értékeli a fogyasztó az értékesítés-orientáció hatását a pénzügyi közvetítő kapcsolatok különböző szakaszaiban.	Értékesítési hatékonyság szempontjából a KM meghatározó tényezői: kapcsolati elégedettség, eladó megbízhatósága, eladói ügyfélközpontúság, értékesítési orientáció, eladó szakértelme és eladó etikai jellemzői.
Morgan– Hunt (1994)	A kapcsolati marketinget általánosságban definiálja olyan marketingtevékenységként, mely sikeres kapcsolati cserét kíván megalapozni, fejleszteni és fenntartani.	KMV modellben a bizalom és az elkötelezettség a fő mediátorok. Független változói: opportunista viselkedés, a kommunikáció, a nyert értékek, nyert hasznok, a kapcsolati hasznok és a kapcsolatlezárás költségei. Eredményváltozók: bizonytalanság, funkcionális konfliktus, kooperáció, hajlandóság a kapcsolat felbontására, alkalmazkodás a partnerhez.
Parasuraman et al. (1994)	A szolgáltatásminőség specifikációját és mérését vizsgálja további kutatási irányt javasolva (B2C szolgáltatás-marketing).	KM egy globális keret, mely aggregálja az ügyfelek által adott tranzakcióértékeléseket. A tranzakció-specifikus ügyfél elégedettsége a hosszú távon észlelt KM előrejelzője.
Wray et al. (1994)	Neurális hálózatelemzést alkalmaz a különböző változók – értékesítési orientáció, szaktudás, etika, a kapcsolat időtartama – KM-re gyakorolt hatásának mérésére.	A kapcsolati minőség indikátorainak a kapcsolati elégedettséget és a bizalmat tekinti.
Kumar et al. (1995b)	Procedurális és disztributív méltányosság hatását méri a KM-re.	A jobb KM alacsonyabb szintű konfliktust von maga után, valamint nagyobb bizalmat, elkötelezettséget, erőteljesebb elvárást a folyamatosság iránt és magasabb hajlandóságot a kapcsolatba történő befektetésre.
Hennig et al. (1997)	KM természetének konceptualizálása. A KM és a szolgáltatás minőségének hatása az ügyfelek megtartására.	Vizsgálja, mi a kapcsolat megfelelőségének foka a kapcsolathoz társítható ügyfél szükségleteinek teljesítéséhez. 3 komponenst tartalmaz: az ügyfél szolgáltatás- vagy termékmegítélése, bizalom a partner iránt és a hozzá kötődő elkötelezettség.

<b>Kutató</b>	<b>Kutatás témája</b>	<b>Kapcsolati minőség definíciója</b>
Leuthesser (1997)	Méri, hogy milyen mértékben befolyásolja a beszállító–vevői kapcsolat minőséget és az értékesítés teljesítményét adott vásárló felé.	A vásárlói elégedettség és bizalom erősen korrelál a KM-mel: a KM magyarázó változóinak tekinthetők.
Smith (1998)	Méri a biológiai nemek hatását a kapcsolatmenedzsmentre, a kapcsolati kötelezésekre és a kapcsolati minőségre.	A KM átfogó értékelése a kapcsolat erősségének; annak kiterjedése, hogy milyen mértékben felel meg a felek igényeinek és elvárásainak a múltbeli sikeres vagy sikertelen találkozások vagy események kapcsán. A KM legalább három változóhoz kötődik: bizalom, elégedettség és elkötelezettség, az értékesítési képviselők ügyfél általi megítélése.
Järvelin (2001)	Kifejlesztett egy fogalmi rendszert a KM értékelésére egy esettanulmányon illusztrálva (B2B, IMP).	A KM a kapcsolatban lévő két partner észlelését jelenti, mely kétszintű értékelési folyamat eredményeként formálódik a kapcsolat összes lehetséges aspektusát érintve.
Naudé–Buttle (2000)	Kvalitatív adatok felhasználásával határozza meg, mi tekinthető „jó” vagy „gyenge” KM-nek.	A KM öt attribútumának a következőket tekinti: bizalom, integráció, a szükségletek kölcsönös megértése, hatalom és profit.
Parsons (2002)	Két fő változót vesz figyelembe és mér a KM meghatározására: a vállalatok képviselőinek interperszonális karakteristikáját és a diádot jellemző kapcsolatot.	A KM-nek két attribútumát emeli ki: bizalom és elégedettség a vevő szemszögéből az értékesítési partner megítélése alapján.
Lang–Colgate (2003)	A vevő szemszögéből vizsgálja, hogy a létrejövő interakció során a vevői preferenciák milyen összefüggésben vannak a KM-mel az IT által közvetített csatornák kombinációinak használatakor.	A KM attribútumai: elkötelezettség, bizalom, elégedettség, társas kötelezések és konfliktus.
Walter et al. (2003)	A vevői észlelés alapján a KM-re ható direkt és indirekt funkciók hatását méri.	A KM egy olyan fogalom, mely három különböző, bár egymáshoz is kötődő üzleti kapcsolatdimenziót foglal magába: bizalom, elkötelezettség, elégedettség.

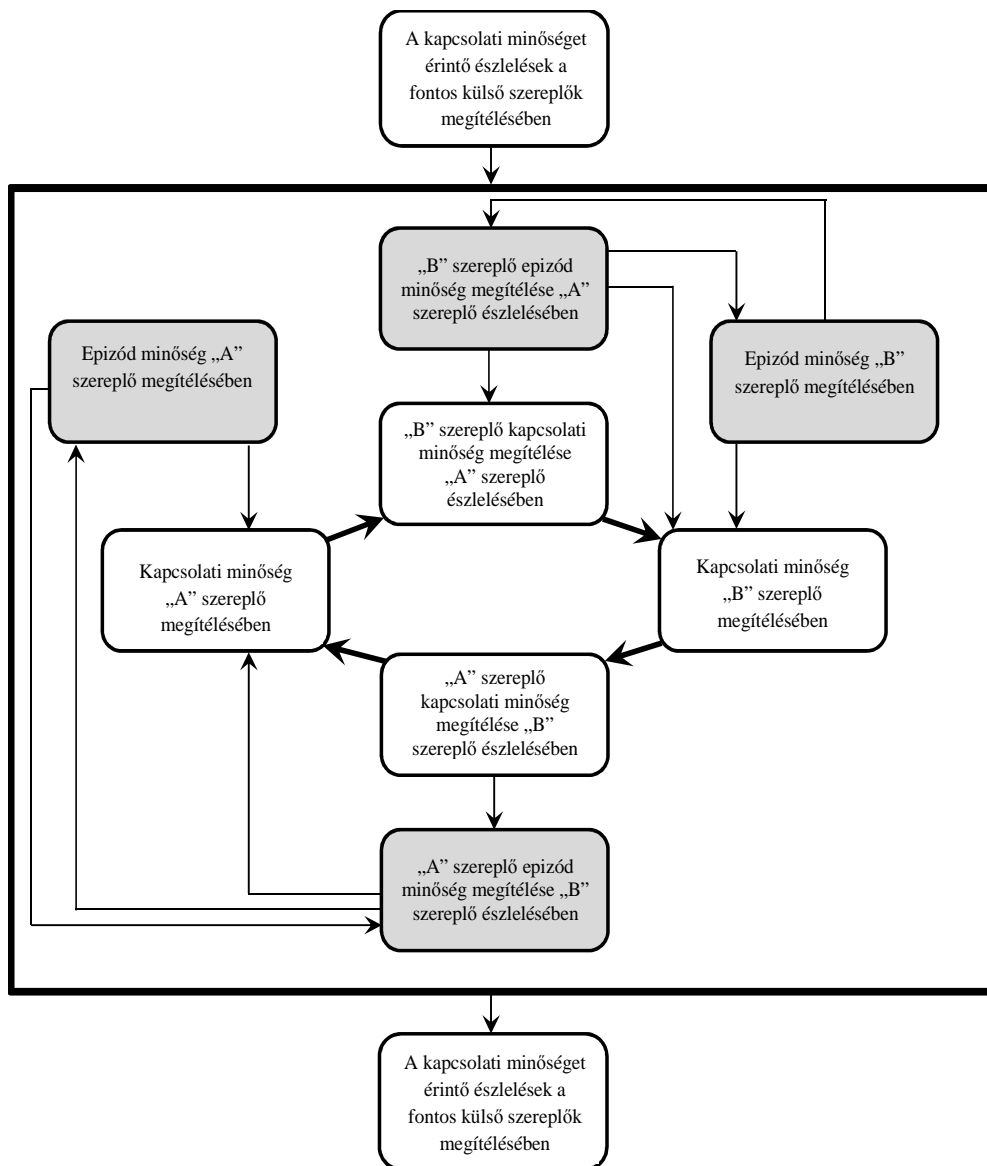
Kutató	Kutatás témája	Kapcsolati minőség definíciója
Scheer et al.(2003)	B2B kontextusban értelmezi a KM-et, amit olyan értékek tekint, melyet a partnerek nem tudnak önállóan generálni.	A KM attribútumai: elkötelezettség, bizalom, elégedettség, társas kötelek és konfliktus.
Ivens (2002, 2004)	A kapcsolati stílus hatását méri a KM-re.	A KM olyan többdimenziós szerkezet, mely a következőket foglalja magába: bizalom, elkötelezettség, elégedettség a vevő szempontjából megítélve.
Woo–Ennew (2004)	Összeállítja a KM változót, empirikusan bizonyítja, hogy KM közvetlen és pozitív hatást gyakorol a szolgáltatás minőségére.	KM egy olyan fogalom, melyet az ügyfél által észlelt együttműködés, alkalmazkodás és a kapcsolati légkör magyaráz.
Lages et al. (2005)	Egy új mérési skálát (RELQUAL) fejleszt ki, tesztel az exportőr–importőr közötti kapcsolati minőség értékelésére.	KM egy olyan fogalom, melyet számos különálló, de kapcsolódó dimenzió magyaráz: az információmegosztás intenzitása, a kommunikáció minősége, a hosszú távú orientáció és kapcsolati elégedettség az exportőr és az importőr között.
Huntley (2006)	Induktív módon konceptualizálja a KM-et, kvantitatív módon mérve a profitabilitáshoz kapcsolva.	KM-t vizsgálja: (1) milyen mértékben elégedett a vevő az idők során a kapcsolat teljességével melynek megmutatózói a termék minősége, a szolgáltatás minősége és az ár–érték arány; (2) milyen mértékben működik a kapcsolat partnerkapcsolatként.
Holmlund (2008)	Az észlelt kapcsolati minőség vizsgálata a szolgáltatás-menedzsment aspektusait bevonva, elkülönítve a cselekvés, az epizód, a szekvenciák és a kapcsolat szintjeit.	„Az észlelt kapcsolati minőség az üzleti interakciók közös kognitív értékelése a diád mindkét vállalatának kiemelkedő fontosságú szereplői által. Az értékelés magában foglalja a megvalósult interakciók összehasonlítását olyan hasonlóságokkal bíró lehetséges alternatív interakciókkal, melyek összehasonlítású sztenderdként alkalmazhatók” (Holmlund 2008, 35. o.).



<b>Kutató</b>	<b>Kutatás témája</b>	<b>Kapcsolati minőség definíciója</b>
Santos– Fernandos (2008)	Az észlelt kapcsolati minőség vizsgálata szolgáltatási hiba korrigálását követően.	A kapcsolat vizsgálatát értékeli: procedurális, disztributív és interakciós igazságosság, méltányosság, múltbeli tapasztalatok, elégedettség, bizalom, lojalitás, értékítélet.
Hetesi– Vilmányi (2011)	A minőségről alkotott értékítélet stabilizálása fokozza az elégedettséget és hozzájárul az újravásárlási szándék erősödéséhez. A végső cél pedig a lojalitás legmagasabb fokának elérése.	Kapcsolati komponensek: észlelt szolgáltatási minőség, elégedettség, egyenértékűség, méltányosság, bizalom, elkötelezettség, lojalitás.
Jambulin- gam et al. (2011)	Az észlelt kapcsolati minőség vizsgálata, melyben a méltányosság független változó, a bizalom mediátor, a lojalitás az eredményváltozó, különböző függőségi esetekre vizsgálva.	Kapcsolati komponensek: procedurális, disztributív igazságosság, kapcsolati függőség formája, bizalom, lojalitás.

*Forrás:* saját szerkesztés és bővítés Holmlund (2008) alapján

## 2. sz. melléklet: Az epizód és a kapcsolati minőség megítélése Järvelin modelljében



Forrás: Järvelin (2001, 56. o.)

## 3.sz. melléklet: Scheer et al. (2003) kapcsolati modelljének kutatási eredményei (2/1)

Hipotézis /igazolva	Érintett ország	Érintett méltánytalanság	Változása	Érintett dimenzió	Dimenzió változása
1a <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	negatív	nő	ellenségeskedés	nő
1b <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	negatív	nő	bizalom	csökken
1c <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	negatív	nő	kapcsolati folytonosság	csökken
1d <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	negatív	nő	bűntudat	konstans
2a <input checked="" type="checkbox"/>	USA	negatív	nő	ellenségeskedés	nő
2b <input checked="" type="checkbox"/>	USA	negatív	nő	bizalom	csökken
2c <input checked="" type="checkbox"/>	USA	negatív	nő	kapcsolati folytonosság	csökken
2d <input type="checkbox"/>	USA	negatív	nő	bűntudat	konstans
3a <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	pozitív	nő	ellenségeskedés	konstans
3b <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	pozitív	nő	bizalom	csökken
3c <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	pozitív	nő	kapcsolati folytonosság	csökken
3d <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	pozitív	nő	bűntudat	nő
4a <input checked="" type="checkbox"/>	USA	pozitív	nő	ellenségeskedés	konstans
4b <input checked="" type="checkbox"/>	USA	pozitív	nő	bizalom	konstans
4c <input checked="" type="checkbox"/>	USA	pozitív	nő	kapcsolati folytonosság	konstans
4d <input checked="" type="checkbox"/>	USA	pozitív	nő	bűntudat	konstans
5a <input type="checkbox"/>	Hollandia	negatív&pozitív	sig	ellenségeskedés	
5b <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	negatív&pozitív	nem sig	bizalom	
5c <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	negatív&pozitív	nem sig	kapcsolati folytonosság	
5d <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia	negatív&pozitív	sig	bűntudat	
6a <input checked="" type="checkbox"/>	USA	negatív&pozitív	nem sig	ellenségeskedés	
6b <input checked="" type="checkbox"/>	USA	negatív&pozitív	sig	bizalom	
6c <input checked="" type="checkbox"/>	USA	negatív&pozitív	sig	kapcsolati folytonosság	
6d <input checked="" type="checkbox"/>	USA	negatív&pozitív	nem sig	bűntudat	
7a <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia-USA	negatív	nem sig	ellenségeskedés	
7b <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia-USA	negatív	nem sig	bizalom	
7c <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia-USA	negatív	nem sig	kapcsolati folytonosság	
7d <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia-USA	negatív	nem sig	bűntudat	
8a <input type="checkbox"/>	Hollandia-USA	pozitív	nem sig	ellenségeskedés	
8b <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia-USA	pozitív	sig	bizalom	
8c <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia-USA	pozitív	sig	kapcsolati folytonosság	
8d <input checked="" type="checkbox"/>	Hollandia-USA	pozitív	sig	bűntudat	

## 3. sz. melléklet: Scheer et al. (2003) kapcsolati modelljének kutatási eredményei (2/2)

Hipotézis igazolva	Hipotézis tartalma
1a <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségesesség érzése is növekszik
1b <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése csökken
1c <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága csökken
1d <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat nem változik
2a <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségesesség érzése is növekszik
2b <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése csökken
2c <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága csökken
2d <input type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat nem változik
	<b>Eredmény:</b> negatív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat csökken
3a <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségesesség érzése nem változik, nincs érintve
3b <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése csökken
3c <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága csökken
3d <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat növekszik
4a <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségesesség érzése nem változik, nincs érintve
4b <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése nem változik, nincs érintve
4c <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága nem változik, nincs érintve
4d <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat nem változik
5a <input type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása az ellenségesesség érzésére szignifikánsan eltérő lesz
	<b>Eredmény:</b> a negatív és pozitív méltánytalanság hatása az ellenségesesség érzésére nem lett szignifikánsan eltérő
5b <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a bizalomra nem lesz szignifikánsan eltérő
5c <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára nem lesz szignifikánsan eltérő
5d <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a büntudat érzésére szignifikánsan eltérő lesz
6a <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása az ellenségesesség érzésére szignifikánsan eltérő lesz
6b <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a bizalomra szignifikánsan eltérő lesz
6c <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára szignifikánsan eltérő lesz
6d <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a büntudat érzésére nem lesz szignifikánsan eltérő
7a <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása az ellenségeskedésre nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
7b <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása a bizalomra nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
7c <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
7d <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása a büntudat érzésében nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8a <input type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása az ellenségeskedésre nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
	<b>Eredmény:</b> A pozitív méltánytalanság hatása az ellenségeskedésre szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8b <input checked="" type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása a bizalomra szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8c <input checked="" type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8d <input checked="" type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása a büntudat érzésében szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban

#### 4. sz. melléklet Elektronikus termékek ellátási lánc

Az empirikus vizsgálatok során az *elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádja* méltányosság megítélési aspektusait elemzem. A feltételezésekhez kapcsolódóan fontos vizsgálni az iparági ellátási folyamatokat, ezért e melléklet részeként áttekintem az elektronikus termékek szegmensét és az ellátási lánc fő jellemzőit.

Először definiálom az ellátási lánc fogalmát és bemutatom a téma relevanciáját az igénykielégítési stratégiákhoz kapcsolódóan. Ezt követően megvizsgálom az elektronikus termékek piacának és ellátási láncainak általános sajátosságait. Az összefoglalót az elektronikus fogyasztási termékek magyarországi kereskedelme fő jellemzőinek bemutatásával zárom.

#### **Ellátási láncok és igénykielégítési stratégiák**

Az empirikus kutatását az elektronikus ellátási lánc kiskereskedő–beszállító láncszemén végeztem el. Fontosnak éreztem, hogy röviden bemutassam az ellátási stratégiák fő típusait, valamint meghatározzam, hogy ezek közül melyik vagy melyek jellemzik a vizsgált szegmenst. Az ellátási lánc definiálásának számos megközelítése van<sup>19</sup> (Fawcett 2000; Mentzer et al. 2001), melyek közül itt egy magyar definíciót mutatok be. Az ellátási lánc „adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre” (Chikán 1997 alapján Gelei 2009).

Az ellátási lánc feladata, hogy az információk, alap-, félkész- és késztermékek, valamint az ezek létrehozásához és a vállalati működéshez szükséges pénzügyi eszközök áramlását koordinálja és fejlessze mind a vállalaton belül, mind azon kívül oly módon, hogy az minden bevont partner számára az üzleti célok szempontjából eredményes legyen.<sup>20</sup>

Schutt (2004) leírásában hét különböző igénykielégítési stratégiát különített el annak alapján, hogy milyen arányban áll a vevői megrendelés és az ellátás átfutási ideje (1. ábra). Az igénykielégítési stratégiák eltérő ellátási láncolatot vonnak maguk után annak függvényében, hogy mit kíván a vevő és milyen üzleti modellel képes az ellátó az igényelt terméket és szolgáltatást versenyképesen biztosítani.

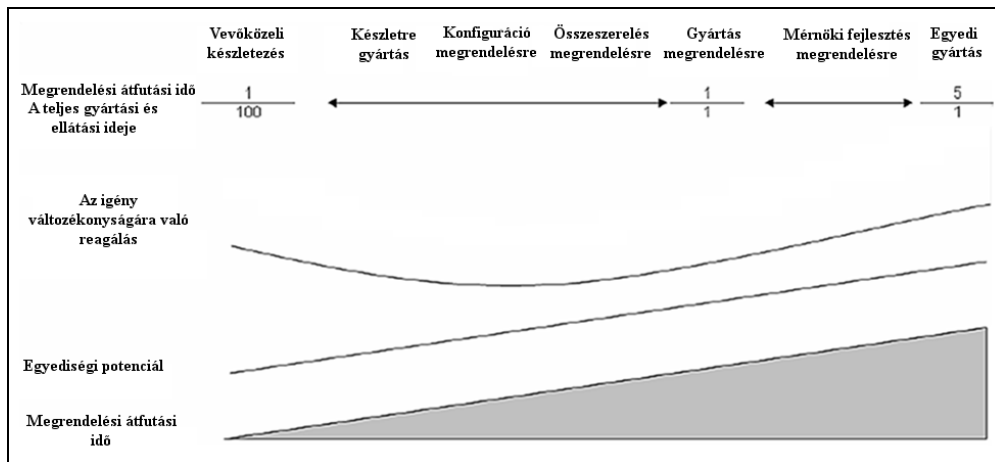
---

<sup>19</sup> Council of Supply Chain Management Professionals definíciója.

<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> Letöltve: 2011. 12. 9.

<sup>20</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf) . Letöltve: 2011. 12. 9.

## 1. ábra Igénykielégítési stratégiák



Forrás: Schutt (2004, 111. o.)

Ha a vevő azonnal szeretné a terméket megvásárolni, akkor az ellátás szempontjából *vevőközel készletezéssel* képes az ellátó biztosítani a vevő által elvárt, rövid megrendelési átfutási időt, még annak árán is, hogy a termék egyediségi potenciálja így igen kismértékű, valamint magába foglalja a késztermék készlettartási extra költségeit. Az FMCG<sup>21</sup> termékek piaca tipikusan ebben a formában működik.

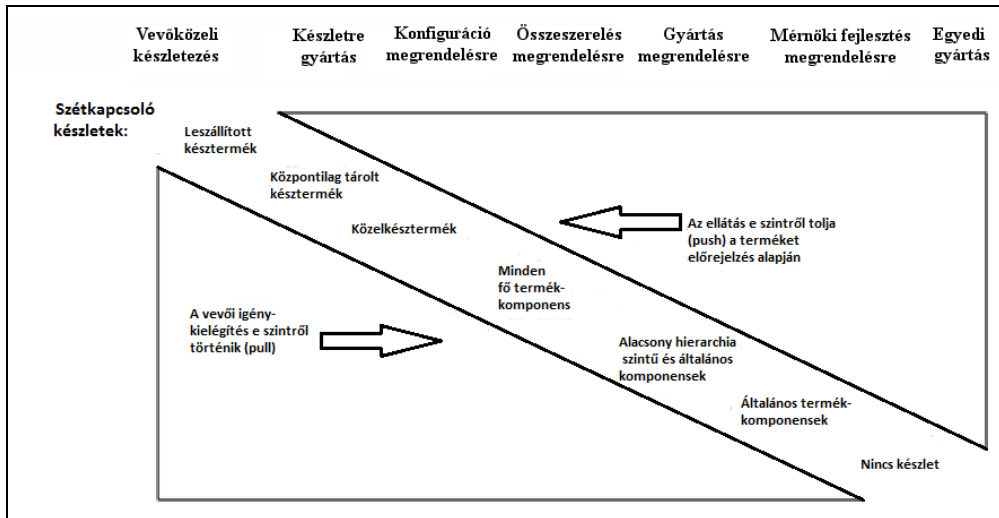
A *gyártás megrendelésre* rendszerű ellátás esetén 1:1-es arányt látunk a megrendelés és az ellátás átfutási idejében, ami amellet, hogy a termék egyediségi potenciálját növeli, a megrendelési idő növekedésével is jár. Ez a stratégia, annak ellenére, hogy jelentősen növeli az ellátás komplexitását, átrendezte például az autógyártás mechanizmusát az elmúlt évtizedekben a Toyota vezetésével, hiszen az egyediségi igények növekedésével párhuzamosan a költség és a késztermék-készletek csökkentésére irányuló nyomás is az ellátóbázisra nehezedett (Hobbs 2003).

A vizsgált stratégiák extrém pontját jelenti az *egyedi gyártás vagy projekt*, ahol maga a gyártás ideje rövidebb, mint a megrendelés teljesítésének teljes hossza. Annak ellenére, hogy az ilyen jellegű projektek igen költségesek, relatíve hosszúak is lehetnek, az egyedi igény meghatározása és teljesítése áll előtérben. Az egyedi igény specifikálása és teljesítése ellensúlyozza a potenciálisan felmerülő, hosszabb várakozási időt és a magasabb költségeket. A komplex, infrastrukturális beruházások (autópálya-építés, hídépítés) jó példával szolgálnak e stratégiára.

<sup>21</sup> FMCG, azaz Fast Moving Consumer Goods, ami magyarul a gyorsan forgó fogyasztási cikkek termékcsoportját jelenti.

Annak függvényében, hogy milyen igénykielégítési stratégiát választ az ellátás biztosítására az adott vállalat, vagy vállalati láncsoport, eltérő ponton és eltérő formában fog készleteket tartani a vevői igények, az ellátási képességek és az üzleti modell alapján (2. ábra).

2. ábra Vevői megrendelések és szétkapcsolási pontok



Forrás: Schutt (2004, 119. o.)

Vevőközeli készletezéskor késztermék szintjén tart az ellátás költséges puffer készleteket akár a kereskedelmi egység polcain, akár a kiskereskedő raktárában. A megrendelésre összeszerelő stratégiát követő ellátás pedig a termék fő komponenseit tárolja a rendszer rugalmasságának és folytonos működésének biztosítására. Ma már alapvető üzleti folyamat a késztermék előállításának vagy a termék közvetlen kiszállításának késleltetése (postponement) addig a pontig, amíg a konkrét megrendelés megérkezik az ellátóhoz (Gelei 2003). A vevőközeli készletezés abban különbözik a készletre gyártástól, hogy logisztikai késleltetést alkalmazunk az utóbbi esetben. A termelést érintő késleltetés módszere a konfiguráció, az összeszerelés és a gyártás megrendelésre stratégiák esetén alkalmazandó: a különbséget abban rejlik, hogy milyen fokú a termék elkészültségi szintje. Az ellátás késleltetési módszerét az elsők között alkalmazta a nagyméretű értékesítési piacokra koncentráló Dell a számítógép-összeszerelés területén (Manataki 2007), valamint a Hewlett Packard a nyomtatók

piacán.<sup>22</sup> Ehhez elengedhetetlen eszköz a kollaboratív tervezés, ami biztosítja az üzleti partnerek együttműködését a vállalati határokon túl.

Az összekapcsolódást a vevői oldallal az online megrendelések jelentik, ezek az ellátás szempontjából külön értékesítési csatornák, és lehetőséget adnak arra, hogy a vásárlót bevonjuk a termék specifikációjának meghatározásába is, ami az egyszerű internetes vásárláson messze túlmutató személyre szabási lehetőség és infokommunikációs folyamat.

Annak ellenére, hogy Schutt e fő igénykielégítési stratégiákat határozta meg, a valóságban e stratégiák a vállalatok integráltságának függvényében kiterjedhetnek egy diád kapcsolatára, vagy egy szélesebb láncre is. Láttunk példát arra is, hogy egy vállalat több különböző igénykielégítési stratégiát választ és alkalmaz a termékcsoporthoz és/vagy a vevői csoport függvényében. Minden vállalat keresi azt a kitörési pontot, amely teret ad a vevői igények egyediségi potenciáljának növelésére úgy, hogy emellett a költségeket és az ellátási átfutási időt is csökkenti. Különösen igaz ez az elektronikus termékek ellátására, ahol az éles versenynek köszönhetően az 1970-es évek végétől az ezredfordulig a teljes ellátási átfutási időt az átlagos 23 hétről 4 hétre sikerült csökkenteni az információáramlási, a feldolgozási, a disztribúciós és a gyártási idők csökkentésével (Szegedi–Prezenszki 2005, 104. o.).

### **Az elektronikus termékek piacának és ellátási láncainak sajátosságai**

Az elektronikus termékek tekintetében dinamikusan növekvő globális piacról beszélhetünk, mely a technológia fejlődésének következtében innovatív megoldások tömegével jelenik meg. Ha friss adatok alapján szeretnénk megismerni és szegmentálni a piacot, komoly pénzüsszegekért lehet információkat vásárolni, erre ezen elemzés keretében nem vállalkoztam.<sup>23</sup> Az iparág állapotát – a teljesség igénye nélkül – az elérhető adatok alapján vázolom fel olyan mélységben, mely legalább nagyszágrendi betekintés ad ezen iparág területére.

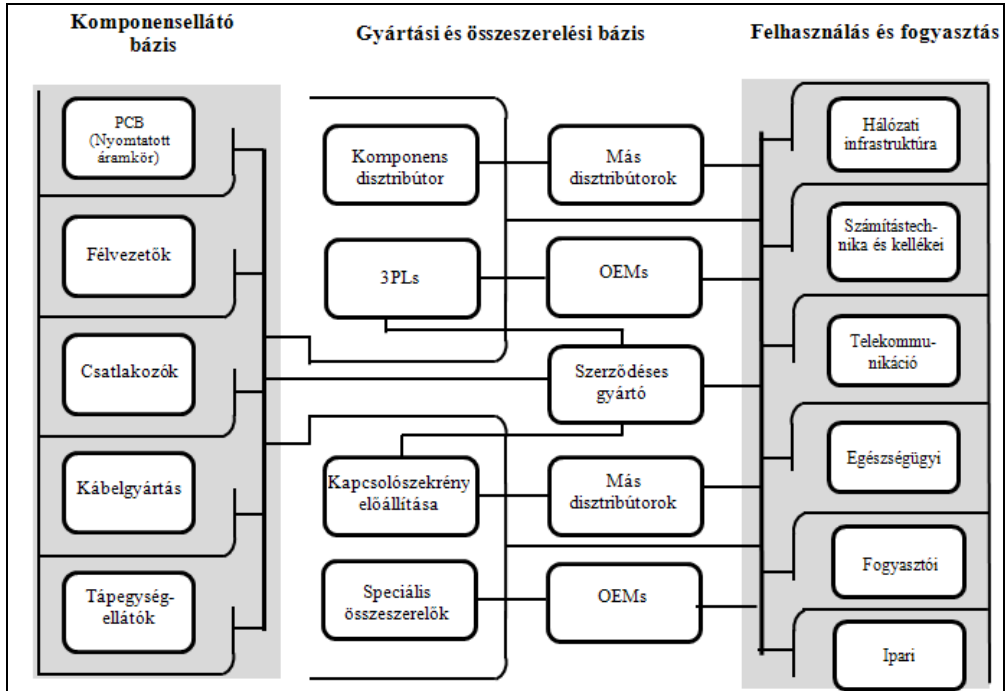
Az elektronikus termékek ellátási lánc három nagy területre osztható. Az első terület az alapanyag- és komponensgyártás, melybe beletartoznak a nyomtatott áramkör-, a félvezető-, a csatlakozó-, a kábel-, valamint a tápegységellátók (3. ábra).

<sup>22</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf) Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>23</sup> Forrás: 2011-es kiadású Global Consumer Electronics Market Forecast to 2013. <http://www.reportlinker.com/p0203680/Global-Consumer-Electronics-Market-Forecast-to.html>. Letöltve: 2011. 12. 9.



3. ábra Az elektronikus termékek ellátási lánc



Forrás: Adexa (2000) jelentés alapján<sup>24</sup> saját szerkesztés

Egy 2000-es felmérés szerint ezt a részterületet 320–350 milliárd USA-dollár nagyságrendű piacként határozták meg 15%-os növekedési potenciállal (4. ábra).

4. ábra Az elektronikus termékpiacon mérete és növekedési potenciálja

Komponens ellátóbázis	Kapcsolószekrény előállítás	Szerződéses gyártó	Elektronikus termékelosztók	OEMs, felhasználás, fogyasztás
Globális piac mérete (milliárd USA \$)				
320-350	15-20	85-95	25-30	600 Total
Növekedési potenciál				
15%	15%-20%	>25%	10%-12%	>3xGDP

Forrás: Adexa (2000) jelentés alapján saját szerkesztés<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf) Letöltve: 2011. 12. 9.

3PLs Third Part Logistics, azaz logisztikai szolgáltatók

OEMs Original Equipment Manufacturers, azaz eredeti termékgyártók

<sup>25</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf) . Letöltve: 2011. 12. 9.

A kapcsolószekrényeket gyártó piac a teljes piac közel 2%-át tette ki 15–20 milliárdos USA-dollár nagyságrenddel, míg a szerződéses gyártásterület 11–12%-át teszi ki a teljes piacnak. Az elosztási területre csatornázott üzleti forgalom globálisan 25–30 milliárd USA-dollár a felmérés szerint. Az eredeti eszközgyártók és a végfelhasználók piaca aggregált szinten elérte a 600 milliárd USA-dollárt, melynek növekedési üteme a GDP háromszorosához köthető hüvelykujjszabályként.

A végfelhasználó és -fogyasztó tekintetében kulcsszegmensnek tekinthetők a következő piacok: hálózati infrastruktúra, számítástechnika és kellékei, telekommunikáció, egészségügyi, fogyasztói, valamint ipari piacok. Ezek közül az empirikus vizsgálatok kifejezetten a fogyasztói piacra koncentrálnak, melynek fő termékszegmensei a következők<sup>26</sup>:

- White goods /fehér áruk (hűtő, sütő, mosógép, egyéb háztartási gépek)
- Brown goods<sup>27</sup> /barna áruk (audio-, video- és játékkonzol-lejátszók)
- New media / új média (számítástechnikai eszközök, fotó, telefon)
- Entertainment / szórakoztatás (CD, DVD, lejátszható software termékek)
- Kellékek, kiegészítők

A *barna termékek* piaca globálisan 7,1%-os CAGR (2004–2008) növekedéssel több, mint 267 milliárd dollár értékesítést generált 2008-ra. Ebből 46,1%-ot az amerikai, 30,1%-ot az európai és 23,8%-ot az ázsiai piac tett ki.<sup>28</sup> E piaci szegmens domináns vállalatai közé tartozik a Samsung Electronics, mely a barna termékek piacán kívül a félvezetők, valamint a telekommunikációs eszközök piacán is gyártóként és értékesítőként működik. A Sony Corporation, számos elektronikus ipari és fogyasztói termék globális ellátója több mint 200 országban tevékenykedik. Az LG Electronics a barna és fehér termékek piacának domináns szereplője; 2007-ben \$ 21 milliárdos bevételének 20%-20%-át generálta az európai, az amerikai és a kínai piacokon.<sup>29</sup> Az RNCOS piackutató jelentése alapján (2011) a szegmens topvállalatai közé sorolja a fentiekén kívül az Apple Inc-et, a Sharpot, a Toshiba-t, a Panasonicot, és a Koninklijke Philips Electronics-ot<sup>30</sup>

<sup>26</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi üzlet ügyvezető igazgatójával.

<sup>27</sup> Vagy consumer electronics

<sup>28</sup> Industry Digest 2009. December Consumer Electronics. Government & Business Information Services. National Library Board <http://www.scribd.com/doc/72568259/Consumer-Electronics> Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>29</sup> Industry Digest 2009. December Consumer Electronics. Government & Business Information Services. National Library Board <http://www.scribd.com/doc/72568259/Consumer-Electronics> Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>30</sup> 2011-es kiadású Global Consumer Electronics Market Forecast to 2013.

<http://www.reportlinker.com/p0203680/Global-Consumer-Electronics-Market-Forecast-to.html>  
Letöltve: 2011. 9. 3.

A fehér termékek piacáról készült 2005-ös EMF tanulmány szerint négy gyártócsoporthoz dominálja a globális piacot a következő nagyságrendű értékesítési volumennel:<sup>31</sup>

- Electrolux (svéd): €13,1 mrd
- Whirlpool (amerikai): €10,1 mrd
- BSH (német): €6,8 mrd
- Indesit (olasz): €3,2 mrd

A fehér termékek európai piaci értékesítésének három kulcsfontosságú generálóját az Egyesült Királyság, Németország és Franciaország, 13; 12,7 és 10,1 millió terméket értékesítettek 2004-ben. A piacot a brandek felvásárlási hulláma, horizontális integrációja jellemzi, valamint a gyártókapacitás átcsoportosítása az alacsony munkaerőköltséggel rendelkező országokba.<sup>32</sup>

A teljes elektronikai piac kitörési pontjai az Industry Digest szerint a következő területek lehetnek. A jövő növekedési potenciálját az indiai és a kínai növekedés fogja generálni, ahol a vásárlóerő növekedése mellett a globális keresletet jellemző automatizálási igény is erősödik. Nagy nyomás nehezedik az ellátókra a kutatás és a fejlesztés terén, ami a stratégiai szövetségek további erősödését vetíti előre. Az ellátók piaci pozícióját és versenyelőnyét nagymértékben meghatározza a vállalatnak a fogyasztói lojalitás egyre növekvő szerepű imázsa.<sup>33</sup>

Az ellátási láncra intenzív nyomást gyakorol mind a piaci, mind a technológiai innováció. A tömegtermelés iparági jellege mellett a gyors reagálás a vevői igényekre, a termékek csökkenő életciklusának megfelelő menedzsmentje, s az ehhez köthető gyors készlet-értékcsökkenés is kihívást jelent. A kereslet és kínálat összehangolása igen összetett folyamat. A láncolat egy globálisan szétterülő, sokszereplős ellátó és felhasználó piac, mely nagyfokú keresleti bizonytalansággal jellemezhető, és intenzív innovációval tűzdelt mind az alapvető, mind a félkész és késztermékek szintjén. Az ellátási lánc feladata, hogy a költségek folyamatos csökkentése mellett az ellátási időt is redukálja a magas szintű vevői kiszolgálás megtartásával, ami a partnerek szoros kollaborációjával valósítható meg. Mindezek mellett az inverz logisztikára is nagy hangsúlyt kell fektetniük a fenntartható növekedés társadalmi elvárásait előtérbe tartva (Málovics–Ván 2008).

<sup>31</sup> European Metalworkers Federation (EMF) <http://www.emf-fem.org/Industrial-Sectors/White-Goods/Background-documents-and-studies-on-the-white-goods-sector> 6. o. Letöltve: 2011. 9. 3.

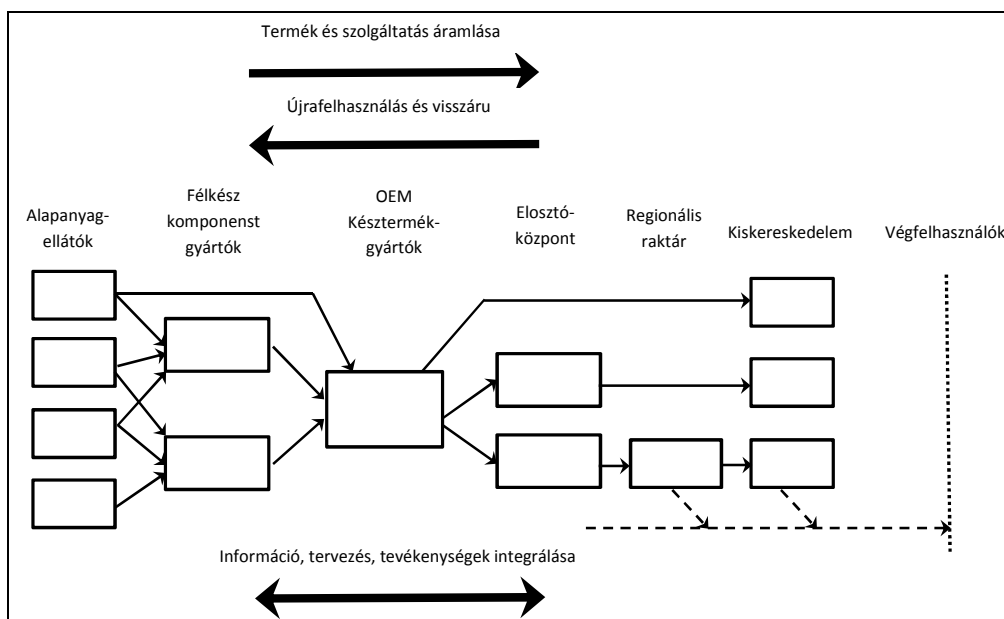
<sup>32</sup> European Metalworkers Federation (EMF) <http://www.emf-fem.org/Industrial-Sectors/White-Goods/Background-documents-and-studies-on-the-white-goods-sector> 8. o. Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>33</sup> Industry Digest 2009. December, Consumer Electronics. Government & Business Information Services National Library Board <http://www.scribd.com/doc/72568259/Consumer-Electronics> Letöltve: 2011. 9. 3.

Az elektronikus termékek tekintetében az igénykielégítési stratégiák közül a vevőközeli készletezéstől az egyedi gyártásig vagy projektig találhatunk példát. A fogyasztói piacokat tekintve a spektrum leszűkül a vevőközeli készletezéstől a megrendelésre történő összeszerelésre és gyártásra. Hogy ezek közül melyik stratégia alkalmazható, az több tényező függvénye, közülük most csak a főbb elemeket tekintjük át.

Ha az ellátás tipikus csatornáit vizsgáljuk, a közép-európai régióra is igaz, hogy a kereskedelmi egységekbe a termék több csatornán keresztül is eljuthat (5. ábra).

5. ábra Az ellátási lánc potenciális szereplői elektronikus termékek esetén



*Forrás:* Wisner és szerzőtársai (2008, 7. o.) alapján saját szerkesztés

Érkezhet a termék az OEM, az eredeti eszközgyártótól egyenesen a kiskereskedelmi egységhez, mely a nagyobb szakkereskedelmi hálózatok és hipermarketek esetén jellemző. Ez az ellátás direkt vagy nullépcsős, közvetlen kiszállításnak tekinthető.

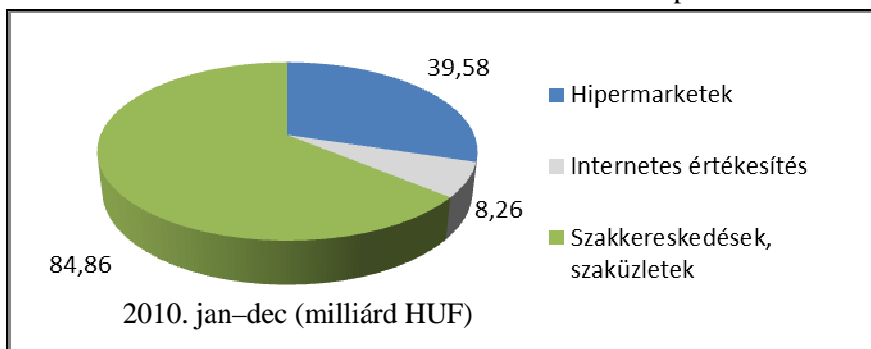
Abban az esetben, ha az elosztási rendszerben az OEM gyártó és a kereskedelmi értékesítő között tárolási vagy átrakodási feladatok szükségesek, beemelődhet központi és/vagy regionális elosztóraktár is. Az elektronikus termékeknel a gyártó és a végfelhasználó között is lehet direkt kapcsolat internetes rendelés esetén.

### A fehér-, barna elektronikus fogyasztási cikkek kereskedelme Magyarországon

Annak érdekében, hogy a barna és fehér cikkek értékesítéséről információt gyűjtsék a magyar piac megismerése érdekében, informális beszélgetést folytattam az egyik szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával<sup>34</sup>.

A kereskedelmi egységek kategorizálásakor Magyarországon három fő csoportot különíthető el, a hipermarketek, a szakkereskedések és -üzletek, valamint az internet csatornáját. A magyarországi fehér és barna termékek értékesítésében a szakkereskedések és szaküzletek a domináns szereplők piaci részesedésük alapján (6. ábra). A szakkereskedések közé soroljuk a német METRO csoport tulajdonában lévő MediaMarkt és Saturn áruházláncokat, az Euronics műszaki áruházakat, ezek a szakkereskedések forgalmának közel 50%-át adják. Szaküzlet kategóriába sorolhatjuk a brandspecifikus boltokat, mint a Sony Centerek, az Apple-üzletek, vagy a konyhastúdiók. Egyéb kiskereskedők és kisboltok olyan városokban tudnak fennmaradni, ahová a nagyobb láncok a minimális értékesítési szint hiányában már nem lépnek be.<sup>35</sup>

6. ábra Fehér és barna termékek értékesítési csatornái: piaci részesedés



Forrás: szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójának adatszolgáltatása<sup>36</sup>

A beszállítók számára e kis üzletek ellátása abból a szempontból alacsonyabb költségű, hogy nem biztosítanak számukra támogatást promóciókhoz, szakbemutatókhoz. Kisebb mértékű a háttérkondíciókból származó visszatérítésük a kiskereskedőknek legalábbis az elektronikus szakkereskedelmi üzletláncokkal összehasonlítva. A kisebb kereskedők profitja leginkább az úgynevezett frontárrésből adódik. A kisebb boltok hátránya mellett, hogy a lokális verseny növekvő mértékben élesedik,

<sup>34</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi üzlet ügyvezető igazgatójával. Koncepció archiválva.

<sup>35</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával.

<sup>36</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával.

számukra az erőforrások is korlátozott mértékben állnak rendelkezésre (Lengyel 2003; Rekettye 2007). A felhasználható értékesítési alapterület szűkössége, valamint a finanszírozási háttér miatt csak limitált szortimentet mutatnak be, melyet utánrendelési szolgáltatásokkal egészítenek ki, ha konkrét vevői igény merül fel. A limitált szortimentet nemcsak az alapterület, hanem a készletek finanszírozási korlátja is okozza.

A magyar piac jellemzőinek feltárása során megtudtam, hogy a piacot nem jellemzik mennyiségi árkedvezmények, ami annak is köszönhető, hogy a termékdistribúció során mindegyik partner minimális árréssel dolgozik, amit a mennyiség nem befolyásol.<sup>37</sup> A kereskedelmi egységek versenye Magyarországon a belépő szegmensen zajlik, azaz a termékek alapverzióját szükségszerű a portfolióban tartani, és ez a forgalom jelentős részét generálja. Hazánkban különösen nehéz a felsőbb kategóriák felé elmozdítani a fogyasztót árérzékenysége miatt. A beszállítói oldalon a Samsung jelentős szerepet játszik, melynek galántai szlovák üzeme direkt kiszállításokat is biztosít a szakkereskedésbe, lehetőséget nyújtva a megrendelésre, az összeszerelés és a gyártás igénykielégítési stratégiájára az ellátó forrás közelségének köszönhetően. A beszállítói kapcsolatokat illetően az árazási politika és a termékcse-re-politika bizonyult kulcsfontosságú elemnek a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében.

---

<sup>37</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával.

## 5. sz. melléklet A kérdőívet kitöltők felkérési módja

Magyarország	E-mail	Telefon	Személyes
Kapcsolatfelvétel	254	150	80
Adatgyűjtés	2010. június	2010. június-aug.	2010. szept.-2011. május
Ismetelt felkeresés	2 hét múlva		
Kérdőív kitöltését elkezdők	254	80	80
Kérdőív kitöltését befejezők	32		57
Kitöltési arány	27%		
Szerbia	E-mail	Telefon	Személyes
Kapcsolatfelvétel	80	48	60
Adatgyűjtés	2010. június-aug.	2010. szept.-2011. május	2010. szept.-2011. május
Ismetelt felkeresés	2 hét múlva		
Kérdőív kitöltését elkezdők	80	48	60
Kérdőív kitöltését befejezők	12		39
Kitöltési arány	36%		
Lengyelország	E-mail	Telefon	Személyes
Kapcsolatfelvétel	0	0	167
Adatgyűjtés			2008. december
Ismetelt felkeresés			
Kérdőív kitöltését elkezdők			167

*Forrás:* saját szerkesztés