

Együttműködések hasznosságának modellezése heterogén kooperációk során

Vilmányi Márton – Hetesi Erzsébet

Jelen tanulmány célja az együttműködések hasznosságának modellezése heterogén kooperációk során. Az együttműködések hasznosságát leíró kapcsolati érték fogalma egyértelmű kiindulópontot jelent mind a kapcsolati minőség, mind a kapcsolati teljesítmény menedzselésére. Mégis, az együttműködések monitorozása, menedzselése során számtalan „furcsa” jelenség, ágazat, vagy hálózat-specifikus problémával találkozhatunk, melyek értelmezése folyamatos kérdőjeleket vet fel. Jelen, teszt jellegű vizsgálatunkban, a B2B együttműködések hasznosságát, a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény észlelését állítottuk középpontba egy meglehetősen heterogén vállalati együttműködési hálózat, az AIPA Autóipari Klaszter esetében. Kutatásunkban olyan ágazat-specifikus elemek feltárására koncentráltunk, melyek további tapasztalatokkal tudják árnyalni az eddigi kutatási eredményeket, ismereteket. A tanulmányban kiindulóképpen összegezzük elvi kiindulópontjainkat, illetve a kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség leírására alkalmazott modellt, majd a vizsgálati kérdéseket, a vizsgálati terepet és az alkalmazott módszereket összegezzük, végül a vizsgálati eredményeket tárjuk az olvasó elé. A tanulmányt az összegzéssel zárjuk, melyben megfogalmazzuk a vizsgálatból következő gyakorlati és elvi jellegű tapasztalatokat egyaránt.

Kulcsszavak: kapcsolati teljesítmény, kapcsolati minőség, elkötelezettség, bizalom

1. Bevezetés

Jelen összefoglaló célja az együttműködések hasznosságának modellezése heterogén kooperációk során. Az együttműködések hasznosságát leíró kapcsolati érték fogalma a 90'-es évek második felében, illetve 2000-es évek első felében a kapcsolatmarketing nemzetközi kutatásainak célkeresztjébe került, melynek eredményeképpen mára meghatározó kiindulópontok állnak rendelkezésre mind a komplex értékfogalom megragadására, mind az abból származtatható kapcsolati minőség, vagy a kapcsolati teljesítmény menedzselésére. Mégis, ezen vizsgálatok ellenére az együttműködések monitorozása, menedzselése során számtalan „furcsa” jelenség, ágazat, vagy hálózat-specifikus kérdés merül fel, melyek értelmezése folyamatos kérdőjeleket vet fel. Jelen, teszt jellegű vizsgálatunkban, a B2B

együtműködések gazdaságilag közvetlenül megragadható hasznosságát, a kapcsolati teljesítmény és a közvetett hasznosságként megragadható kapcsolati minőség észlelését állítottuk középpontba egy meglehetősen heterogén vállalati együtműködési hálózat, az AIPA Autóipari Klaszter esetében. Kérdésként merült fel, hogy vajon hogyan észlelik az együtműködés teljesítményét és az együtműködés minőségét az együtműködésben résztvevő szervezetek, továbbá merül-e fel olyan ágazat-specifikus elem, mely további tapasztalatokkal tudja árnyalni az eddigi kutatási eredményeket, ismereteket.

A tanulmányban összegezzük elvi kiindulópontjainkat, illetve a kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség leírására alkalmazott modellt, majd a vizsgálati kérdéseket, a vizsgálati terepet és az alkalmazott módszereket, végül a vizsgálati eredményeket tárjuk az olvasó elé. A tanulmányt az összegzéssel zárjuk, melyben megfogalmazzuk a vizsgálatból következő gyakorlati és elvi jellegű tapasztalatokat egyaránt.

2. A kapcsolati teljesítmény modellezésének elvi kiindulópontjai

A kapcsolati teljesítmény fogalmának meghatározásakor abból indultunk ki, hogy a kapcsolati teljesítmény az együtműködés fenntartásából következő azon gazdasági hasznok összessége, melyek mind a vevő, mind az eladó számára értéket teremtenek. Amennyiben a kapcsolati teljesítmény komplex modelljét kívánjuk felállítani, a kapcsolati érték azon elemeit kell átfogóan értékelni, melyek mindkét fél számára egyaránt közvetlen gazdasági hasznosságot testesítenek meg.

Ez az értelmezés két dolgot jelent. Egyrészt a kapcsolati teljesítmény meghatározása során a kapcsolati minőség tárgykörébe utaljuk a gazdasági értelemben közvetlenül nem kezelhető elemeket, másrészt azon teljesítményelemeket foglaljuk rendszerbe, melyek mind a vevő, mind a szállító számára kifejezik a kapcsolat teljesítményét. E megközelítés magában hordozza, hogy mind a vevő, mind a szállító számára jelentkezhetnek további elemek, melyek súlyuknál fogva befolyásolják az egyes szereplők teljesítmény-megítélését. A kapcsolati teljesítmény ilyen jellegű értelmezése az együtműködés azon legalapvetőbb magjára irányítja a figyelmet, melynek menedzselése valamennyi partner számára gazdasági hasznot eredményez, így a kapcsolat hosszú távú sikeressége irányába mutat (Vilmányi et al. 2006, Vilmányi–Hetsi 2005).

A szervezetek közötti együtműködések részletes teljesítményfogalmának meghatározását megelőzően érdemes először némi kitérőt tennünk a szervezeti teljesítmény megközelítése felé. Hogy mit tekintünk jó teljesítménynek, azt a szervezet egészének szintjén nehéz pontosan meghatározni. Bár a legfőbb vállalati

célnak általában a profit maximalizálását tekintik, az elért profit mellett mégis inkább a bevételek nagyságával, a piaci részesedéssel, a termelékenységgel, esetleg a részvényárfolyamokkal, vagy e mutatók valamilyen kombinációjával mérik a teljesítményt (March–Sutton 1997). Ugyanakkor, ha a szervezeteket komplex célstruktúrát követő rendszereknek tekintjük, a jó teljesítménynek is különböző definiálási lehetőségei vannak. A szervezeti szintű teljesítmény dimenzióinak azonosítására számtalan kísérlet történt. Témánk szempontjából a legfontosabb eredménye e kísérleteknek a teljesítménymenedzsment 80'-as, '90-es években jelentkező azon felismerése, hogy a teljesítmény (főképpen a menedzselni szándékozott teljesítmény) kevéssé írható le kizárólag a szervezeti tevékenységek eredményeként megjelenő pénzügyi mutatókkal (Nilsson–Kald 2002, Bodnár 2005). Az alapvetően pénzügy-orientált teljesítmény-mutatók ugyanis nem közölnek kellő részletességet, komplex információt a szervezeti tevékenységek hatékonysága és eredményessége tekintetében, sokkal inkább annak következményeit jelenítik meg. A '90-es évek teljesítménymenedzsment megközelítései (mint például a Balanced Scorecard, Teljesítményprizma, Scandia Navigátor, stb...) arra hívják fel a figyelmet, hogy a pénzügyi mutatókban tükröződő teljesítmény a múlt tevékenységeinek eredményeit jeleníti meg, míg a jelen teljesítménye a folyamatok, a működés szemüvegén keresztül érthető meg, továbbá a jövő teljesítményét a jelenben végzett tanulás, változás, a képességek és kompetenciák gyarapítása biztosíthatja (Kaplan–Norton 1992, Kaplan–Norton 2000, Kaplan–Norton 2005, Neely et al. 2004).

A fentiek alapján álláspontunk szerint a kapcsolat – mint epizódokon átívelő sorozatok összességének teljesítménye – megfogalmazható annak gazdálkodási eredményeiben. Ezek az eredmények testet ölthetnek részben a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságaiban (együttműködés technikai, technológiai eredményessége), részben az együttműködés keretében végzett aktivitások pénzügyi eredményességében (együttműködés pénzügyi eredményessége). Az eredmények megítélése minden esetben adott epizódban történik, de az együttműködés teljesítményének e vetülete befolyásolja a kapcsolat egészének és az adott epizódnak az érzékelt értékét.

Az együttműködés teljesítménye ugyanakkor nézetünk szerint nem szűkíthető le annak eredményességére. Az abban résztvevő felek folyamataik egymáshoz illesztése során kapcsolat-specifikus beruházásokat végeznek, melyek megtérülését a jövőben remélik. A folyamatok alatt részben a kapcsolatmenedzsment folyamatait, részben az előállítás, a kiszolgálás és a beszerzés folyamatait értjük. E folyamatok módosításának eredményei csak később jelentkeznek, mégis a keletkező előnyök – például a kiszolgálás gyorsaságának növekedése, vagy a tervezési pontosság fokozódása – miatt a teljesítmény részeként kell értelmezni.

Végül, de nem utolsósorban a hálózati érték felé mutató teljesítményelemeket kell számba venni, melyeket két halmazra bonthatunk. Az első halmazba soroltuk azokat a képességeket, melyeket a partnerek az együttműködés során egymástól, vagy közösen sajátítanak el azért, hogy az együttműködés folyamatait javítsák, vagy eredményességét fokozzák¹, a másodikban pedig azokat a hálózat-specifikus elemeket jelezzük, amelyek a teljesítményt befolyásoló elemként megjelennek. A hálózati hatást véleményünk szerint az előbbiektől külön elemként kell kezelni, a hálózati hatás ugyanis – bár értéket termel – gazdaságilag értelmezhető haszna kizárólag akkor jelentkezik, ha e hatások potenciális előnyeit a szereplők ki tudják aknázni a képességek, a folyamatok, vagy az eredmények szintjén (Hetesi–Vilmányi 2009).

Megítélésünk szerint tehát a kapcsolati teljesítmény eredmények, folyamatok és képességek összessége, amely logika egyben idődimenziót is jelöl. Az eredmények a múltbeli aktivitások következményeit, a folyamatok az együttműködés jelenbeli eredményeit, míg a képességek a jövőbeli potenciálokat jelenítik meg. A hálózati hatás a felek kapcsolati hálójának az együttműködésre gyakorolt hatását jelenti, azaz azokat a hasznokat, melyeket egy szervezet azért nyer, mert partnere adott kapcsolatrendszerben, hálózatokban vesz részt.

3. A kapcsolati minőség modellezésének elvi kiindulópontjai

Az együttműködés minőségének elhatárolása a teljesítménytől - amennyiben kiindulunk a közvetlen és közvetett gazdasági hasznosságból, mint elhatároló jellemzőből – sok esetben rendkívül problematikus. A legtöbb megközelítés a kapcsolati minőség témakörébe bevon minden olyan jellemzőt, mely a vizsgálati nézőpontjából következően indokolt, mely eredménye a kapcsolati teljesítménnyel rendkívül átfedő fogalomkép. A továbbiakban nem tekintjük célnak ezen átfedés kiküszöbölését, sokkal inkább a meglévő tapasztalatok feldolgozását.

A kapcsolati minőség jellemzőinek feltárására irányuló kutatások alapján – megítélésünk szerint – a kapcsolat minőségének értékelése, annak megítélése, hogy milyen „minőségű” is egy-egy vagy több kapcsolat, a következő kategóriák segítségével írható le:

- Észlelt termék/szolgáltatás minőség
- Elégedettség
- Bizalom

¹ E képességeket elsősorban kapcsolat-specifikus képességekként szemléljük, de érdemes elfogadni Möller–Törönnén (2003) érvelését, miszerint az ilyen jellegű képességek nem csupán az adott kapcsolatban kerülnek hasznosításra, hanem befolyásolják az adott szervezet egész hálózatát.

- Elkötelezettség
- Egyenértékűség, méltányosság
- Lojalitás

Ezek a dimenziók széleskörűen tárgyaltak a szakirodalomban, így itt mi csak a legmarkánsabb irányvonalak ismertetésére szorítkozunk.

Észlelt minőség:

A korai kutatások szerint az észlelt és az elvárt termék/szolgáltatás összehasonlítása érzelmi reakciókat vált ki a vásárlókból, amely az elégedettség vagy elégedetlenség érzését kelti a termékkel, szolgáltatással kapcsolatban. E megközelítések szerint a minőség értékelése az elvárás és a tapasztalat összhangján alapul. Ahol az összehasonlíthatóság nyilvánvaló, a vásárlót elégedettnek tekintik, de ez a legtöbb esetben nem elég a versenyelőnyhöz. Az újabb kutatások ugyanis azt találták, hogy *a vevő a minőséget úgy értékeli*, hogy összehasonlítja a jelen tapasztalatát azzal, amiről úgy hiszi, hogy a terméknek/szolgáltatásnak olyannak kellene lennie. Ezek a megközelítések annyiban jelentenek újat, hogy az ideális szolgáltatás nyújtását nem tartották elegendőnek a tényleges előnyhöz, és arra figyelmeztettek, hogy egyre inkább szükség van a kiváló minőségre és arra, hogy felülmúljuk az elvárásokat, hogy örömet okozzunk a fogyasztónak, és ne csak kielégítsük az igényeit.

Elégedettség:

Az *elégedettség* az az öröm, vagy csalogódottság, ami egy termék/szolgáltatás várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) az összehasonlításából származik. A hagyományos felfogás szerint az elégedettséget a minőségről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni, az árnak pedig inkább csak a lojalításban van szerepe.

Bizalom, elkötelezettség:

A szervezet ígéretekkkel vonzza a megrendelőt, a vásárlói döntés pedig azon a *bizalmon* alapul, hogy a cég kielégíti az igényeket. A bizalom első lépcsője az észlelt tényezőkön alapuló megelőlegezett bizalom (Singh–Sirdeshmukh 2000, Vollmer et al. 2000). Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is, és amikor a vásárlók a bizalomban nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz (Evans–Crosby 1988, Vollmer et al. 2000). Dwyer, Schurr és Oh (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba

való átmenet kritikus faktoraként kezelik. Costabile (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőnek.

Az *elkötelezettség* a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra törekszenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálják, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között (Dwyer et al. 1987), egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (Moorman et al. 1992). A B2B kapcsolatokban az elkötelezettség egy pszichológiai kötődést is jelent. A kutatások eredményeként az elkötelezettség a partner értékrendjével történő azonosulás, a kapcsolat fenntartására való törekvés, a partner iránti kötődés jellemzőivel írható le. Az elkötelezettség úgy is definiálható, mint „tartós vágy egy fontos kapcsolat fenntartására”, és ez a lojalitás előzményének is tekinthető (Costabile 2000).

A szervezetek közötti együttműködés különböző dimenzióinak vizsgálata során talán a legnagyobb hatású koncepció a Morgan és Hunt által felvázolt elkötelezettség-bizalom elmélet (Morgan–Hunt 1994). A szerzők a kapcsolati marketingben e két tényezőt tartják a legfontosabbnak, és később más szerzők is ezeket a változókat építik be a kapcsolati minőség modellekbe.

A Morgan és Hunt által KMV-nek (Key Mediating Variable) nevezett modellben a központi szerepet a kapcsolati elkötelezettség és a bizalom játssza. Az elkötelezettség a kulcstényezőkre a következők lehetnek hatással: a kapcsolat határkölségei, a kapcsolat hozadéka, az értékek megosztása, a kommunikáció, és az opportunista magatartás. Az elkötelezettség és a bizalom mértékének kimenetei pedig az alkalmazkodás, az elhagyásra való hajlandóság, a kooperáció, a funkcionális konfliktus és a bizonytalanság (Morgan–Hunt 1994, 22. o.).

Egyenértékűség, méltányosság:

A szervezetközi kapcsolatokban gyakran előfordul olyan szituáció, hogy az együttműködő felek hierarchikus viszonyokat vélnek felfedezni a kapcsolat során, és az is előfordulhat, hogy függőségi viszonyok alakulnak ki. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Az egyenértékűség az egyenrangúsággal és a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvételével írható le, míg a méltányosság a becsületességgel, a megbízhatósággal, a segítőkészséggel és a jóindulattal.

Míg egyes kutatások bizonyítják, hogy az együttműködési attitűd függ a tranzakciók folyamán szerzett tapasztalatok alapján kialakult elégedettség szintjétől (Anderson–Narus 1984, Anderson–Narus 1990), más szerzők a méltányosságot

tekintik az együttműködés alapjának (Huppertz at al. 1978, Swan–Mercer 1981, Ganesan 1994). *A méltányosság* az outputok és inputok mérlegelésén alapul ugyanabban a cserefolyamatban, és észlelése pozitív hatással lehet az elégedettségi szintre, ha az input-output közötti arány kedvező és elfogadható a vásárló és a partner számára. Az alacsony észlelt méltányosság a partneri opportunizmus érzését generálhatja az elégedettség alacsonyabb szintjén lévő vásárlóban, de egy adott cserében a korlátozott méltányosság nem vált ki elégedetlenséget, ha a kölcsönösség és méltányosság érzése fennmarad. A rövid távú áldozatokat kompenzálja a méltányosság érzete hosszú távon (Ganesan 1994). Gruen (1995) a kapcsolati elkötelezettséget és az elégedettséget a cserefolyamatban észlelt *egyenértékűségből* származtatva megállapítja, hogy az egyenértékűség észlelésének magas szintje és a kapcsolatban való konszolidált elkötelezettség szignifikánsan csökkenti az opportunizmus kockázatát.

Lojalitás:

A *lojalitás* az együttműködésben résztvevő felek egymás iránti hűségét, a kapcsolat fenntartására való törekvést, az újravásárlás/szállítás szándékát fejezi ki. A lojalitás sokkal inkább a korábbiakban összefoglalt tényezők következményeinek tekinthető, mint független jellemzőnek azzal, hogy jelentősen befolyásolja mértékét az adott szervezet partnerváltási kockázattűrő képessége, a szervezetközi személyes kapcsolatok mélysége, illetve a konfliktuskezelés eredményessége. A kapcsolati minőséget magasabb konstrukcióként értelmezik Rauyruen és szerzőtársai. A szerzők szerint érdekes, hogy miközben a szervezetek stratégiákat dolgoznak ki annak érdekében, hogy beszállítóikat és vevőiket hosszú távon megtartsák, a szakirodalom mégis keveset foglalkozik a lojalitással, a partneri lojalitás fejlesztésével (Rauyruen et al. 2005).

A szerzők kutatásukban azt feltételezik, hogy a kapcsolati minőség egy magasabb konstrukciója a bizalomnak, az elkötelezettségnek és az észlelt szolgáltatásminőségnek, és a kapcsolati minőségnek ezek a dimenziói jobban magyarázzák az általános kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalításra. A hatást a kapcsolati minőség két szintjén vizsgálják: a kapcsolati minőség értékelése a beszállító alkalmazottainak szintjén, illetve a kapcsolati minőség megítélése szervezeti szinten. A kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalításra az attitudinális és a magatartási, viselkedési aspektusokból közelítik meg.

4. Az együttműködés hasznosságának modellezése

Az együttműködési hasznosság heterogén hálózatokban történő megjelenésének vizsgálata során az alábbi kérdéseket, mint modell-dimenziókat vizsgáltuk:

1. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziója?
 - Leírható-e a pénzügyi eredményesség, és a technikai, technológiai eredményesség korábban azonosított faktoraival?
 - Az egyes faktorokat leképező változókat hogyan észlelik a válaszadó vállalkozások?
2. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény folyamatok dimenziója?
 - Leírható-e a kapcsolatmenedzsment megfelelése, illetve az előállítás, a kiszolgálás és beszerzés folyamatai megfelelése korábban azonosított faktoraival?
 - Az egyes faktorokat leképező változókat hogyan észlelik a válaszadó vállalkozások?
3. Hogyan jellemezhető a kapcsolati teljesítmény képességek dimenziója?
 - A képességek együttműködésekben tapasztalható fejlődését hogyan észlelik a válaszadó vállalkozások?
4. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény hálózati hatása?
 - Milyen konkrét faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény hálózati hatása?
 - Hogyan észlelik a hálózati hatást leíró változókat a válaszadó vállalkozások?
5. Hogyan befolyásolja a hálózat hatása a kapcsolati teljesítmény eredmények, folyamatok, képességek dimenzióit?
6. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati minőség elégedettség dimenziója?
7. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati teljesítmény észlelt szolgáltatásminőség dimenziója?
8. Hogy írható le a kapcsolati minőség bizalom dimenziója?
9. Hogyan jellemezhető a kapcsolati minőség elkötelezettség dimenziója?
10. Milyen faktorokkal írható le a kapcsolati minőség méltányosság dimenziója?
11. Milyen faktorokkal írható le a lojalitási dimenzió?
12. Hogyan befolyásolják a lojalitást a kapcsolati minőség faktorai?

A kutatás során, annak módszertani megközelítésének megfelelően a kapcsolati teljesítmény eredmények dimenzióját mind pénzügyi, mind nem pénzügyi jellemzőkön keresztül vizsgáltuk.

A nem pénzügyi jellegű jellemzőként (technikai, technológiai eredményesség) a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságai azonosíthatók, melyeket az együttműködés léte befolyásolja azok minőségében, valamint egyéb, a felek által közösen kitűzött célok teljesítésében (melynek vizsgálata megtörtént a kapcsolat eredményességével) (McIntyre et al. 2004, Young et al. 1996, Moorman–Rust 1999).

A pénzügyi eredményességet az együttműködés több ponton befolyásolhatja, melyek közül a következő jellemzőket vontuk be a vizsgálat körébe: a kooperáció keretében növekszik a vásárolt/értékesített jóságok mennyisége; csökkennek a vevői/szállítói változó költségek; a felek hajlamosabbá válnak a költségmegosztásra; melyek összegzett eredményeképpen nő a profitabilitás (Storbacka 1997, Heide–John 1988, Kalwani–Narayandas 1995, Leuthesser–Kohli 1995, Joseph et al. 1995, Medlin et al. 2005).

A folyamatok dimenzióban az együttműködés eredményeképpen a felek által érzékelt gazdaságilag megfogható előnyöket szintén két témakör mentén vizsgáltuk. Az egyik csoport a felek egymáshoz illesztett folyamatainak hatékonyságjavulása, a másik a kooperáció során alkalmazott kapcsolatmenedzsment folyamatainak érzékelt fejlődése. Az első témakör kifejezésre került az egymáshoz illesztett folyamatok fejlődésében, a felek reakcióidejének javulásában, az átfutási idő rövidülésében, valamint a rugalmasság fokozódásában. A kapcsolatmenedzsment folyamatai során érzékelt gazdasági hasznok pedig a felek tervezési pontossága, a koordináció érzékelt megfelelősége, és a javuló információmegosztás tényezők alapján kerültek értékelésre (Fynes et al. 2004, Boyle–Dwyer 1995, Stank et al. 1999, O’Toole–Donaldson 2002).

A képességek dimenzióban az alapvető képességek elsajátítása jelentkezik olyan gazdaságilag közvetlenül megfogható kapcsolati előnyként, mely értéket jelent mind a szállító, mind a vevő számára, ezért a vizsgálat a képességek növekedésére, a partnerkapcsolat eredményeképpen megvalósuló folyamatos tanulás megfelelőségére irányult (Kumar et al. 1992, Johnston et al. 2004).

Végül a kiinduló definícióból következő hálózati hatás modellezésére négy funkció, a piaci funkció (imázs hatás, referencia hatás), a felderítő funkció (hálózati információk megszerzése), az elérhetőségi funkció (hálózati szereplők elérhetősége, hálózati ajánlás intenzitása), valamint az innovációs funkció (hálózati innovációk hasznosítása) került vizsgálatra (Walter et al. 2001). Az együttműködés teljesítményének modellezése során vizsgált változókat az 1. sz. táblázat szemlélteti.

1. táblázat A kapcsolati teljesítmény összegezhető tényezői

A kapcsolati teljesítmény területe	A teljesítmény dimenziói			
	KÖZÖS szempontból		A HÁLÓZAT hatása	
Eredmények	1.	Kapcsolat eredményessége		
	2.	Vásárlási/értékesítési mennyiség		
	3.	Kapcsolat produktivitása		
	4.	Ár-érték arány megfelelése		
	5.	Változó költségek csökkenése		
	6.	Cash-flow tervezhetősége		
	7.	Költség-megosztás		
	8.	Hosszú távú profitabilitás		
	9.	Megtérülés		
	10.	Termék-minőség		
Folyamatok	11.	Tervezés és megvalósítás sikeressége	17.	Imázs hatás
	12.	Koordináció eredményessége	18.	Referencia hatás
	13.	Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése	19.	Hálózati információk megszerzése
	14.	Kommunikáció és információ-megosztás megfelelése	20.	Hálózati szereplők elérhetősége,
	15.	Reakcióidő gyorsasága	21.	Hálózati ajánlás intenzitása
	16.	Flexibilitás		
Képességek	22.	Alapvető képességek elsajátítása	23.	Hálózatból származó innovációk hasznosítása

Forrás: Hetesi–Vilmányi (2009, 40. o.)

A kapcsolati minőség modellezése során szintén az elvi kiindulópontban rögzített dimenziókból indultunk ki, így az észlelt szolgáltatásminőség, elégedettség, bizalom, elkötelezettség és a lojalitás megragadására alkalmas jellemzőket rendszereztük.

Az észlelt szolgáltatásminőség – megközelítésünk értelmében nem más, mint a vevő tapasztalatának értékelése a kapott termék/szolgáltatás tükrében, összevetve azt az elvárt termék/szolgáltatás paramétereivel. E megközelítés az általánosan használt (klasszikus) minőség-megközelítéshez képest annyiban mutat újat, hogy nem az ideális szolgáltatásnak való megfelelés vizsgálata történt meg, hanem az elvárások felülmúlását tekintettük az észlelt szolgáltatásminőség mércéjének.

Az elégedettség adott személy(ek) öröme, vagy csaldottsága, ami egy termék várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) az összehasonlításából származik.

A szervezet ígéretekkel vonzza a megrendelőt, a vásárlói döntés pedig azon a bizalmon alapul, hogy a cég kielégíti az igényeket. A kötődés kialakulásához

szükség van a bizalomra, melynek első lépcsője az észlelt tényezőkön alapuló megelőlegezett bizalom. Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is, és amikor a vevők (vagy annak képviselői) a bizalomban nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz. A bizalom leírása olyan jellemzőkkel történt meg, mint a becsületesség, a szavahihetőség, az őszinteség.

Az elkötelezettség a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra töreksenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiáltuk, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között, egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában. A B2B kapcsolatokban az elkötelezettség egy pszichológia kötődést is jelent. Az előzetes kutatások eredményeként az elkötelezettség vizsgálata a partner értékrendjével történő azonosulás, a kapcsolat fenntartására való törekvés, a partner iránti kötődés jellemzőivel történt meg.

A szervezetközi kapcsolatokban gyakran előfordul olyan szituáció, hogy az együttműködő felek hierarchikus viszonyokat vélnek felfedezni a kapcsolat során, és az is előfordulhat, hogy függőségi viszonyok alakulnak ki. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Az egyenértékűséget az egyenrangúsággal és a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvételével írtuk le, míg a méltányosságot a becsületességgel, a megbízhatósággal, a segítőkészséggel és a jóindulattal.

A lojalitás az együttműködésben résztvevő felek egymás iránti hűségét, a kapcsolat fenntartásának, az újravásárlás/szállítás szándékát fejezi ki. A lojalitást sokkal inkább a korábbiakban összefoglalt tényezők következményeinek tekintettük, mint független jellemzőnek azzal, hogy a lojalitást jelentősen befolyásolja az adott szervezet partnerváltási kockázattűrő képessége, a szervezetközi személyes kapcsolatok mélysége, illetve a konfliktuskezelés eredményessége. A modellezés eredményeként számba vett jellemzőket a 2. sz. táblázat szemlélteti.

A vizsgálati célként megjelölt feladatok elvégzéséhez kvantitatív vizsgálati eljárás megvalósítása indokolt a kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség észlelt mértékének feltárása, továbbá e tényezők közötti területspecifikus kapcsolatok azonosítása érdekében. A vizsgálat és elemzés alapjául szolgáló indikátorrendszer megalkotása érdekében, a kifejlesztett mérésére kérdőívet

szerkesztettünk. A kérdőív során megfigyelt jellemzőket az 1. és a 2. sz. táblázatok összegzik.

2. táblázat A kapcsolati minőség vizsgálatban megfigyelt jellemzői

Vizsgált dimenziók	Vizsgált változók	
Elégedettség	24.	A partnerrel fennálló kapcsolattal való elégedettség
	25.	A partnernek a várakozásoknak való megfelelése
Észlelt szolgáltatásminőség	26.	A termék/szolgáltatáscsomag megfelelése
	27.	A fizetési feltételek megfelelése
	28.	Az elvart/vállalt szállítási határidő megfelelése
	29.	Az elvart/vállalt szállítási határidő tényleges betartásának megfelelése
	30.	A partner megkeresésre történő reagálásának megfelelése
	31.	A termék/szolgáltatás minőségi stabilitásának megfelelése
	32.	A termékhez kínált többlet szolgáltatások megfelelése
	33.	A találkozások gyakoriságának megfelelése
	34.	A reklamáció kezelésének megfelelése
	35.	Kapcsolattartó rugalmasságának megfelelése
	36.	Kapcsolattartó segítőkészségének megfelelése
Bizalom	37.	Kapcsolattartó megbízhatóságának megfelelése
	38.	Szavahihetőség
	39.	Titoktartás
	40.	Őszinteség
Elkötelezettség	41.	Szavahihetőség
	42.	A partnerkapcsolat fenntartására való törekvés
	43.	Túlteljesítési hajlandóság
Egyenértékűség, méltányosság	44.	Törekvés a partnerszervezet munkatársaival való közös munkára
	45.	A partnerrel kölcsönös egyenrangú kezelés
	46.	Azonos súly fenntartása a tárgyalási szituációkban
Lojalitás	47.	Kölcsönösen pozitív viszonyulás
	48.	A partner ajánlása mások számára
	49.	Kitartás a partner mellett hasonló konkurens árfeltételek mellett
	50.	Kitartás a partner mellett némileg kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett
	51.	Kitartás a partner mellett jelentősen kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett
	52.	Kitartás a partner mellett megjelenő hibák ellenére
	53.	Együttműködés szélessége

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadói kör az AIPA autóipari klaszter 29 tagjának értékesítési kapcsolattartásért felelős munkatársai, vezetői. A válaszadók kiválasztásakor szempontként jelentkezett, hogy a válaszadó operatív módon átlássa az adott szervezet kapcsolatmenedzsment mechanizmusát. A vizsgálat során a válaszadókat a legjobb partnerrel kapcsolatos észlelt véleményeinek

összegzésére kértük, mely egyrészt lehetőséget nyújt a válaszadó szervezetek észlelési struktúrájának feltárására, másrészt a pozitív szélsőérték feltárásával következtetni enged a további fejlődési lehetőségekre.

Az adatfelvétel 2010. szeptember 30-tól 2010. november 1-ig valósult meg. A kutatásban résztvevő válaszadóknak hatfokozatú Likert-skálán kell megfogalmazniuk véleményüket az adott állításokkal kapcsolatban. A tervezett vizsgálat lefolytatása érdekében a statisztikai adatértékelés, a főkomponensanalízis, a korrelációszámítás és a regresszióanalízis eszköztára kerül alkalmazásra. A vizsgált faktorok területspecifikus jellegzetességeit főkomponensanalízissel teszteltük.

Korrelációszámítással vizsgáltuk a komplex modell által alkalmazott változók és faktorok együttmozgását, míg regresszióanalízissel vizsgáltuk a változók és faktorok egymásra gyakorolt befolyásoló hatását, az ok-okozati kapcsolatok meglétét. A főkomponensanalízis alkalmazása során standardizált formában kezeltük a változókat, legalább 60%-ának megőrzése mellett képezve főkomponenseket. A teszteléseket SPSS 13.0 programcsomaggal végezzük el. A továbbiakban a vizsgálati eredményeket az egyes kérdésekre adott válaszok sorrendjében mutatjuk be.

4.1. A kapcsolati teljesítmény vizsgálatának eredményei

A kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziójának vizsgálatakor legelső lépésben annak ellenőrzésére került sor, hogy kifejezhető-e a kapcsolati eredményesség az együttműködés pénzügyi eredményessége, illetve az együttműködés technikai/technológiai eredményessége mentén (egy-egy főkomponens segítségével), vagy sem. Más szavakkal e lépésben a kapcsolati eredményesség észlelési struktúrájának vizsgálatát állítottuk középpontba. Az elvégzett főkomponensanalízis azt az eredményt mutatta, hogy a kapcsolati eredményességet leíró jellemzőket – a 60%-os információmegőrzési küszöbértéket figyelembe véve – két faktor fejezi ki, az eredeti információtartalom 72%-ának megtartása mellett (3. és 4. táblázat).

3. táblázat Információtartalom megőrzése az együttműködés eredményessége dimenzió vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	5,567	55,669	55,669	5,567	55,669	55,669
2	1,631	16,308	71,977	1,631	16,308	71,977
3	,926	9,263	81,240			
4	,586	5,864	87,104			
5	,503	5,028	92,132			
6	,280	2,804	94,936			
7	,246	2,463	97,399			
8	,142	1,418	98,818			
9	,075	,747	99,565			
10	,044	,435	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

4. táblázat Kommunalitások elemzése az együttműködés eredményessége dimenzió kiinduló vizsgálata során

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
Kapcsolat eredményessége	1,000	,784
Vásárlási/értékesítési mennyiség	1,000	,359
Kapcsolat produktivitása	1,000	,616
Ár-érték arány megfelelése	1,000	,711
Változó költségek csökkenése	1,000	,700
Cash-flow tervezhetősége	1,000	,917
Költség-megosztás	1,000	,857
Hosszú távú profitabilitás	1,000	,706
Megtérülés	1,000	,659
Termék-minőség	1,000	,888

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A főkomponensanalízis eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy az előzetes várakozásoknak megfelelően a kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziója két faktorra leképezhető, melyek megfeleltethetőek a pénzügyi eredményesség, és a technikai/technológiai eredményesség feltételezett faktoroknak (5. táblázat). Mindkét faktor esetében a vizsgált változók és az egyes faktorok együttmozgása kielégítő képet mutat.

5. táblázat Az eredmények nézőpontjában vizsgált változók főkomponensanalízisének eredményei

Az együttműködés technikai/technológiai eredményességét leíró tényezők együttmozgása		Az együttműködés pénzügyi eredményességét leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
Kapcsolat eredményessége	0,859	Változó költségek csökkenése	0,604
Kapcsolat produktivitása	0,727	Cash-flow tervezhetősége	0,957
Ár-érték arány	0,842	Költség-megosztás	0,914
Megtérülés	0,601	Hosszú távú profitabilitás	0,627
Termék-minőség	0,938		
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi eredményességet a vizsgált vállalkozások egy együttműködésben a változó költségek csökkenésén, a cash-flow tervezhetőségének fokozódásán, a költségmegosztás előnyösebbé válásán, illetve a hosszú távú profitabilitáson keresztül észlelik, míg a technikai/technológiai eredményességet az együttműködés eredményességének, a kapcsolat produktívitásának, az ár-érték arány javulásán, valamint a termékminőség folyamatos emelkedésén keresztül tapasztalják. Az előzetesen feltételezettekkel ellentétben két jellegzetesség fogalmazható meg:

- Egyrészt a válaszadói eredmények alapján a megtérülés észlelése a kapcsolat tárgyát képező termékek, szolgáltatások jellemzőivel mutat párhuzamosságot, nem pedig a pénzügyi változókkal kapcsolatos észlelésekkel.
- Másrészt a vásárlási/értékesítési mennyiség növekedése nem képezi részét az együttműködés pénzügyi, vagy technikai/technológiai eredményességének.

E jelenségek egyrészt eredhetnek az alacsony elemszám torzító hatásából, másrészt abból, hogy a vizsgált szereplők észlelése valóban eltér más a korábbiakban vizsgált ágazatok szereplők észleléseitől, melynek részletes feltárása további vizsgálatokat igényel.

A folyamatok kapcsán a korábbiakban végzett vizsgálatok eredményei alapján két faktor azonosítása történt meg. Egyrészt az együttműködések menedzselésének megfelelősége, másrészt az együttműködésbe bevont folyamatok hatékonyságának javulása. A kapcsolatmenedzsment folyamatai során észlelt gazdasági hasznok a felek tervezési pontossága, a koordináció érzékelt megfelelősége, a javuló információmegosztás és a megbízhatóság javulása, míg az egymáshoz illesztett

folyamatok fejlődése, a felek reakcióidejének javulása, valamint a rugalmasság fokozódása jellemzők alapján kerültek értékelésre.

A vizsgálat első kérdése jelen esetben is a válaszadók észlelési struktúrájának feltárására vonatkozik, azaz arra, hogy leírható-e a válaszadói kör esetében is a korábbiakban feltételezett két faktorról az együttműködések folyamatainak megfelelőisége. Az elvégzett főkomponensanalízis eredménye szerint a vizsgált hat változó – az eredeti változók információtartalmának 67%-a megőrzése mellett – egyetlen faktorról (főkomponenssel) kifejezhető (a kiinduló változók és a faktor közötti erős kapcsolat mellett), mely bár némiképpen eltér a modellezés szerinti várakozásoktól, azt jelenti, hogy a válaszadók nem észlelnek különbséget a kapcsolatmenedzsment folyamatok fejlődése és az együttműködésbe bevont folyamatok hatékonyságjavulása mentén nyerhető gazdasági hasznok észlelésekor (6. táblázat).

6. táblázat Információtartalom megőrzése a kapcsolati teljesítmény folyamatok dimenziójának vizsgálata során

Komponens	Megőrzött információtartalom					
	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	4,019	66,990	66,990	4,019	66,990	66,990
2	,745	12,422	79,411			
3	,528	8,807	88,218			
4	,400	6,672	94,890			
5	,189	3,143	98,033			
6	,118	1,967	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

7. táblázat A folyamatok dimenzióban vizsgált változók főkomponensanalízisének eredményei

Az együttműködési folyamatok megfelelőségét leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
Tervezés és megvalósítás sikeressége	0,800
Koordináció eredményessége	0,838
Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése	0,888
Kommunikáció és információ-megosztás megfelelőisége	0,886
Reakcióidő gyorsasága	0,882
Flexibilitás	0,878

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A 7. táblázatból ugyanakkor az is kiderül, hogy bár a folyamatok dimenzió során vizsgált változók észlelése egyetlen faktorról leírható, e faktor és a reakcióidő gyorsasága változó együttmozgása nem értelmezhető. E jelenség jelen esetben is eredhet egyrészt az alacsony számú sokaság torzító hatásából, másrészt abból, hogy a vizsgált szereplők észlelése egyedi jellegzetességet mutat, melynek részletes feltárása további vizsgálatokat igényel.

A kapcsolati teljesítmények képességek dimenziójának értékelése az előzetesen megfogalmazott módszertannak megfelelően egyetlen változóval, a partnertől való folyamatos tanulás mértékének vizsgálatával történt meg.

A kapcsolati teljesítmény vizsgálati modell-dimenzióinak elemzését a hálózati hatás értékelésével zártuk. A hálózati hatás értékelése négy funkció, a piaci funkció (konkrétan vizsgált változók: imázs hatás, referencia hatás), a felderítő funkció (konkrétan vizsgált változó: hálózati információk megszerzése), az elérhetőségi funkció (konkrétan vizsgált változók: hálózati szereplők elérhetősége, hálózati ajánlás intenzitása), valamint az innovációs funkció (konkrétan vizsgált változó: hálózati innovációk hasznosítása) került vizsgálatra. Az elvégzett főkomponensanalízis azt az eredményt mutatta, hogy a hálózati hatást leíró jellemzőket – a 60%-os információmegőrzési küszöbértéket figyelembe véve – két faktor fejezi ki, az eredeti információtartalom 80%-ának megtartása mellett (8. és 9. táblázat).

8. táblázat Információtartalom megőrzése a kapcsolati teljesítmény hálózati hatásának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,187	53,117	53,117	3,187	53,117	53,117
2	1,611	26,857	79,975	1,611	26,857	79,975
3	,579	9,655	89,630			
4	,301	5,022	94,651			
5	,211	3,516	98,168			
6	,110	1,832	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

9. táblázat Kommunalitások elemzése a kapcsolati teljesítmény hálózati hatásának kiinduló vizsgálata során

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
Imázs hatás	1,000	,723
Referencia hatás	1,000	,887
Hálózati információk megszerzése	1,000	,879
Hálózati szereplők elérhetősége	1,000	,817
Hálózati ajánlás intenzitása	1,000	,808
Hálózati innovációk hasznosítása	1,000	,685
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

A főkomponensanalízis eredményei alapján – az egyes faktorok és az azokat jellemző változók erős együttmozgása mellett – megállapítható, hogy míg az első faktor a jelen-orientált hálózati előnyöket foglalja magába (hálózati információk megszerzése, hálózati szereplők elérhetősége, hálózati ajánlás intenzitása), a második faktor azon előnyöket kifejező változókat összegzi, melyek kiaknázása potenciális előnyt jelenthet a jövőben (imázs hatás, referencia hatás, hálózati innováció hasznosítása), így jövő-orientált hálózati előnyök névvel illettük (10. táblázat).

10. táblázat A hálózati hatás során vizsgált változók főkomponensanalízisének eredményei

Jelen-orientált hálózati hasznokat leíró tényezők együttmozgása		Jövő-orientált hálózati hasznokat leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
Hálózati információk megszerzése	,910	Imázs hatás	,807
Hálózati szereplők elérhetősége	,900	Referencia hatás	,925
Hálózati ajánlás intenzitása	,896	Hálózati innovációk hasznosítása	,696
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis			

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati teljesítmény átfogó elemzésének utolsó lépéseként a hálózati hatás és a kapcsolati teljesítmény egyéb dimenzióinak összefüggését vizsgáltuk. Kapcsolatmenedzsment szempontjából ugyanis lényeges kérdés, hogy a hálózati hatás észlelt mértéke mennyiben befolyásolja az egyéb kapcsolati teljesítmény dimenziók észlelésének mértékét, vagy más szavakkal megfogalmazva, a szereplők

közötti kapcsolatok együttes javulása javítja-e, és ha igen mennyiben az egyes kapcsolatok mentén észlelt specifikus hasznosságot.

E kérdés vizsgálata érdekében első lépésben a hálózati hatás faktorai és a kapcsolati teljesítmény egyéb faktorai közötti együttmozgásokat vizsgáltuk korrelációs számítás segítségével.

A korrelációs számítás eredményeképpen megállapítható (11. táblázat), hogy szignifikáns együttmozgás a jelen-orientált hálózati hasznok és a folyamatok mentén észlelt előnyök között azonosítható, azaz e két faktor egymással párhuzamosan változik.

11. táblázat A hálózati hatás és a kapcsolati teljesítmény egyéb faktorainak összefüggése

		Jelen-orientált hálózati hasznok	Jövő-orientált hálózati hasznok
Képességek	Korrelációs együttható	,429	,365
	Szignifikancia (kétoldali)	,086	,149
Folyamat	Korrelációs együttható	,814**	,174
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,519
Technikai/technológiai eredményesség	Korrelációs együttható	,330	,286
	Szignifikancia (kétoldali)	,212	,283
Pénzügyi eredményesség	Korrelációs együttható	,354	,375
	Szignifikancia (kétoldali)	,179	,153
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)			
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).			
Listwise eljárás N=20			

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban – regresszió analízissel – azt ellenőriztük, hogy a hálózati hatás meghatározza-e, és ha igen milyen mértékben a kapcsolati teljesítmény egyéb paramétereit. A regresszió analízis eredményeképpen megállapítható, hogy a hálózati hatás nem determinálja jelentősen sem a nyert képességek ($R = 0,564$; $R^2 = 0,318$), sem a technikai/technológiai eredményesség ($R = 0,450$; $R^2 = 0,203$), sem a pénzügyi eredményesség ($R = 0,531$; $R^2 = 0,282$) megítélésének különbözőségét. A regresszió analízisből ugyanakkor az is kiderül, hogy a hálózati hatás 70,4%-ban magyarázza az együttműködések mentén észlelt folyamatok előnyök megítélésének különbözőségeit ($R = 0,839$; $R^2 = 0,704$).

Ez utóbbi összefüggés azt jelenti – utalva itt a korreláció számítás során feltárt összefüggésekre is – hogy a hálózati információk megszerzésének fokozódó lehetősége, a hálózati szereplők elérhetőségének javulása, a hálózati ajánlás

intenzitásának fokozódása pozitívan befolyásolja az egyes együttműködések folyamatainak megítélését, ezen keresztül pedig az együttműködések gazdasági hasznairól alkotott szervezeti képet.

4.2. A kapcsolati minőség vizsgálatának eredményei

Az együttműködéssel való elégedettség megítélése két tulajdonság, a partnerrel fennálló kapcsolattal való elégedettség, valamint a partner várakozásoknak való megfelelése alapján történt. Az alkalmazott főkomponensanalízis eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy az elégedettség skála egydimenziójú, a változók – az előzetes feltételezéseknek megfelelően – egy faktorba tömörülnek, ahol a magyarázó erő, mint információmegőrzés nagyon magas, 90,1% (12. táblázat), és a faktorsúlyok is kiemelkedőek (a kiinduló változók és a faktor együttmozgása jelentős). Ez nem véletlen, hiszen ezt a dimenziót mindössze két nagyon célirányos itemmel mértük.

12. táblázat Információtartalom megőrzése az elégedettség dimenzió vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,813	90,643		1,813	90,643	90,643
2	,187	9,357	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

13. táblázat Az elégedettséget leíró tényezők együttmozgása

	Komponens
	1
A partnerrel fennálló kapcsolattal való elégedettség	,952
A partnernek a várakozásoknak való megfelelése	,952
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

Az észlelt szolgáltatásminőség vizsgálata a termék/szolgáltatás, illetve a kiszolgálás jellemzőinek megítélésén keresztül történt. Az előzetesen felállított modell tesztelésére szolgáló főkomponensanalízis eredményeit összefoglalva megállapítható, hogy az észlelt szolgáltatásminőség két faktorra írható le, melyek együttes magyarázó ereje (információmegőrzése) 83% (14. és 15. táblázat). Az első faktorba sorolhatók az ár-érték aránnyal, a fizetési feltételekkel és a kapcsolattartó magatartásával összefüggésben lévő tényezők, míg a második faktorba a szolgáltatás és a termék minősége és a szállítási feltételek kerültek.

Az első komponens az általunk „kapcsolati magatartásnak”, míg a második az általunk „partneri elvárásoknak” elnevezett faktor mentén jellemezhető.

14. táblázat Információtartalom megőrzése az észlelt szolgáltatásminőség dimenzió vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	8,550	71,249		8,550	71,249	71,249
2	1,448	12,066		1,448	12,066	83,315
3	,642	5,351	88,666			
4	,456	3,797	92,463			
5	,373	3,105	95,568			
6	,209	1,742	97,310			
7	,141	1,172	98,483			
8	,075	,629	99,111			
9	,070	,584	99,695			
10	,024	,201	99,896			
11	,006	,053	99,948			
12	,006	,052	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

15. táblázat Kommunalitások elemzése az észlelt minőség dimenzió kapcsán

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
A termék/szolgáltatáscsomag megfelelése	1,000	,764
A fizetési feltételek megfelelése	1,000	,758
Az elvart/vállalt szállítási határidő megfelelése	1,000	,865
Az elvart/vállalt szállítási határidő tényleges betartásának megfelelése	1,000	,825
A partner megkeresésre történő reagálásának megfelelése	1,000	,815
A termék/szolgáltatás minőségi stabilitásának megfelelése	1,000	,760
A termékhez kínált többlet szolgáltatások megfelelése	1,000	,778
A találkozások gyakoriságának megfelelése	1,000	,821
A reklamáció kezelésének megfelelése	1,000	,757
Kapcsolattartó rugalmasságának megfelelése	1,000	,935
Kapcsolattartó segítőkészségének megfelelése	1,000	,962
Kapcsolattartó megbízhatóságának megfelelése	1,000	,960

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A két faktorban a tényezők együttmozgása megfelelőnek tekinthető (16. táblázat). Az észlelt minőség skála nem egydimenziójú, az első faktor magyarázó ereje 71%, két faktor együttes magyarázó ereje 83%. Az első komponensnél figyelemre méltóak a kapcsolattartókra vonatkozó – magas súllyal megjelenő – tényezők, és a találkozások gyakoriságának magas értéke is elgondolkodtató.

16. táblázat Az észlelt szolgáltatásminőséget leíró faktorok és tényezők együttmozgása

Az kapcsolati magatartás tényezők együttmozgása		Az partneri elvárások leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
A termék/szolgáltatáscsomag megfelelése	0,761	Az elvart/vállalt szállítási határidő megfelelése	0,906
A fizetési feltételek megfelelése	0,747	Az elvart/vállalt szállítási határidő tényleges betartásának megfelelése	0,846
A partner megkeresésre történő reagálásának megfelelése	0,718	A termék/szolgáltatás minőségi stabilitásának megfelelése	0,840
A találkozások gyakoriságának megfelelése	0,839	A termékhez kínált többlet szolgáltatások megfelelése	0,637
A reklamáció kezelésének megfelelése	0,721		
Kapcsolattartó rugalmasságának megfelelése	0,937		
Kapcsolattartó segítőkészségének megfelelése	0,951		
Kapcsolattartó megbízhatóságának megfelelése	0,967		

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati minőség bizalom dimenziójának vizsgálata – a korábbiakban összefoglaltaknak megfelelően – a segítőkészség, a titoktartás, az őszinteség és a szavahihetőség jellemzőkön keresztül történt meg. A korábban már skálateszteléseknek alávetett „bizalom” tényező nem véletlenül bizonyult egydimenziójúnak. A változók nagyon magas faktorsúlyokkal egy faktorba csoportosulnak, melynek magyarázó ereje is igen magas (a 17. táblázat szerint a faktor 87%-át őrzi meg az eredeti változók információtartalmának). A változók együttmozgása statisztikailag nagyon jónak mondható (18. táblázat).

17. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség bizalom dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,494	87,340		3,494	87,340	87,340
2	,262	6,551	93,892			
3	,160	3,989	97,881			
4	,085	2,119	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

18. táblázat A bizalmat leíró tényezők együttmozgása

A bizalmat leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
Segítőkézség	,945
Titoktartás	,937
Őszinteség	,930
Szavahihetőség	,927

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati minőség elkötelezettség dimenziójának megítélése a partnerkapcsolat fenntartására való törekvés, a túlteljesítési hajlandóság, és a partnerszervezet munkatársaival történő közös munkára való törekvés alapján történt. A vizsgálat eredményeképpen itt is ugyanaz mondható el, mint a bizalmi dimenzióról.

19. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség elkötelezettség dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,274	75,801		2,274	75,801	75,801
2	,497	16,579	92,380			
3	,229	7,620	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A változók statisztikailag egy faktor mentén leírhatóak, a magyarázó erő viszonylag magas (19. táblázat tanúbizonysága szerint a faktor az eredeti változók

információjának 75%-át őrzi meg), és az együttmozgás is magas értékeket mutat (20. táblázat). Bár ennek a tényezőnek a skálatesztelése korábban nem történt meg, úgy tűnik, hogy a változók jól leírják az elkötelezettség szerepét a kapcsolati minőség megítélésében.

20. táblázat Az elkötelezettséget leíró tényezők együttmozgása

Az elkötelezettséget leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
A partnerkapcsolat fenntartására való törekvés	,923
Túteljesítési hajlandóság	,818
Törekvés a partnerszervezet munkatársaival való közös munkára	,868
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

A partneri kapcsolatokban különösen fontos az, hogy a kapcsolatokban a felek miként is kezelik egymást, hogyan viszonyulnak a másik fél megítéléséhez, működik-e az egymás elismerése, a másik fél egyenrangú partnerként történő kezelése. Az előzetesen felállított modellnek ez a jellemzője is egydimenziós, azaz a vizsgált változók jól leírják a méltányosság, egyenértékűség faktort (a 21. táblázatban jelzett 71%-os információmegőrzés mellett), azt azonban érdemes megjegyezni, hogy a harmadik változó együttmozgása a másik két tényezővel nem igazán elfogadható (22. táblázat), és maga a kérdés megfogalmazása valószínűleg ebben a dimenzióban nem volt szerencsés.

21. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség egyenértékűség, méltányosság dimenziójának vizsgálatán

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,125	70,818		2,125	70,818	70,818
2	,711	23,702	94,520			
3	,164	5,480	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

22. táblázat Az egyenértékűséget, méltányosságot leíró tényezők együttmozgása

Az egyenértékűséget, méltányosságot leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
A partnerrel kölcsönös egyenrangú kezelés	,816
Azonos súly fenntartása a tárgyalási szituációkban	,951
Kölcsönösen pozitív viszonyulás	,745
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

Modellünkben a lojalitás, a partneri hűség az az utolsó dimenzió, amelynek jelentőségét kiemelkedőnek tarjuk a kapcsolati minőség megítélésben. Álláspontunk szerint valamennyi kapcsolati minőség dimenzió végső eredménye az lehet, ha a partner hűséges marad egy kapcsolatban. Ennek különös jelentősége lehet válságok idején, amikor a kapcsolatok sokkal sérülékenyebbek, törékenyebbek, amikor számos külső tényező arra készíti a vállalkozókat, hogy megváljanak korábbi kapcsolataiktól.

A főkomponensanalízis azt jelzi, hogy a lojalitás dimenzió két faktorra írható le, melyek együttes magyarázó ereje 73% (23. táblázat, 24. táblázat). A klasszikus lojalitás mérőskálákhoz hasonlóan alakultak a faktorok: a lojalitás1 faktorba kerültek a másoknak való ajánlás, a partner melletti kitartás változók, míg a lojalitás2 faktorban az érzékenység és a keresztvásárlások találhatók (25. táblázat).

23. táblázat Információmegőrzés a kapcsolati minőség lojalitás dimenziójának vizsgálata során

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,399	56,651	56,651	3,399	56,651	56,651
2	,991	16,513	73,164	,991	16,513	73,164
3		,660	11,006	84,171		
4		,502	8,362	92,533		
5		,288	4,793	97,327		
6		,160	2,673	100,000		
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

24. táblázat Kommunalitások elemzése a lojalitás dimenzió kapcsán

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
A partner ajánlása mások számára	1,000	,683
Kitartás a partner mellett hasonló konkurens árfeltételek mellett	1,000	,772
Kitartás a partner mellett némileg kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	1,000	,848
Kitartás a partner mellett jelentősen kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	1,000	,719
Kitartás a partner mellett megjelenő hibák ellenére	1,000	,734
Együttműködés szélessége	1,000	,635
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

25. táblázat Az elégedettséget leíró tényezők együttmozgása

A lojalitás1 tényezők együttmozgása		A lojalitás2 tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
A partner ajánlása mások számára	,825	Kitartás a partner mellett némileg kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	,728
Kitartás a partner mellett hasonló konkurens árfeltételek mellett	,840	Kitartás a partner mellett jelentősen kedvezőbb konkurens árfeltételek mellett	,848
Kitartás a partner mellett megjelenő hibák ellenére	,789	Együttműködés szélessége	,717
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

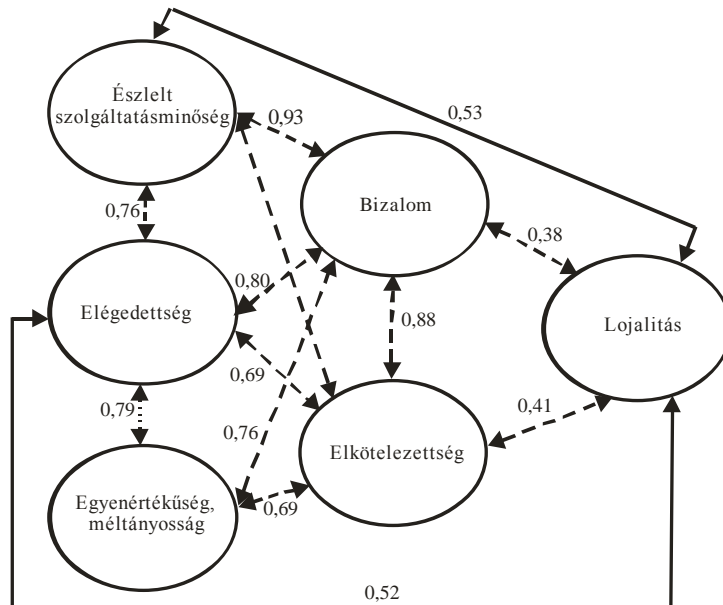
A kapcsolati minőség észlelésére vonatkozó adatok tesztelése során vizsgálatainkat az egyes faktorok közötti összefüggések tesztelésével zártuk.

A kapcsolati minőség leírására alkalmazott modellben az alábbi feltételezésekkel élünk:

- az észlelt szolgáltatásminőség és az elégedettség, valamint a bizalom és az elkötelezettség között kapcsolat van;
- az elégedettség a bizalom és az elkötelezettség dimenziókkal korrelál;
- az egyenértékűség és méltányosság kapcsolatot mutat a bizalommal és az elkötelezettséggel;
- a bizalom és az elkötelezettség egymással összefüggésben vannak;
- az előzőekben leírt dimenziók a lojalitást eredményezik.

Feltételezéseinket az eredmények csak részben igazolták. A lojalitás dimenzió és a modell változói közötti korrelációkat az alábbi ábra mutatja:

1. ábra A modell dimenzióinak korrelációs együtthatói



Eredményeinket e tekintetben a következőképpen lehet összegezni:

- az elégedettség dimenzió szignifikánsan szoros kapcsolatot jelez a bizalommal, az egyenértékűséggel és az észlelt szolgáltatásminőséggel
- az észlelt szolgáltatásminőség első faktora az elégedettséggel, a bizalommal, az elkötelezettséggel és az egyenértékűséggel korrelál, míg a második faktornál csak a méltányosság, egyenértékűség kapcsán találtunk szignifikáns korrelációs együtthatót
- a bizalmi dimenzió szignifikáns korrelációt jelez az elégedettség, a kapcsolati magatartás, az elkötelezettség és az egyenértékűség tényezőkkel
- az elkötelezettség korrelációs együtthatói magas szignifikanciaszinten korrelálnak az elégedettséggel, a kapcsolati minőséggel, a bizalommal és az egyenértékűséggel,
- és érdekes módon, a méltányosság, egyenértékűség minden változóval szoros kapcsolatot mutat

5. Összegzés

Tapasztalataink szerint az együttműködések hasznosságának megítélése, monitorozása napjainkban egyre inkább előtérbe kerülő kérdést jelent nem csupán egyes szállítói-vevői együttműködések, vagy kapcsolati portfólió kezelése során, hanem klaszter alapú fejlesztések megvalósítása során is. A vizsgálat során tapasztaltak megerősítették azon várakozásunkat, hogy a kapcsolati hasznosság észlelése – észlelt jellegéből következően – ágazat és területspecifikus jellemzőkkel bír, melyeket érdemes és szükséges adott környezetben vizsgálni. A vizsgálat eredményeképpen több, figyelemre méltó jelenséget érdemes kiemelni:

- Jelen vizsgálatunk egyik legérdekesebb – korábban még nem tapasztalt – felismerése a kapcsolati teljesítmény részét képező jelen-, és jövő orientált hálózati hasznok elkülöníthetően eltérő észlelése, melynek a klaszter alapú fejlesztések megvalósítása, menedzselése során különös jelentősége lehet az együttműködési konstrukciók felépítésében, a kölcsönös érdekeltségek azonosításában.
- Érdekes és kiemelendő tapasztalat továbbá, hogy a hálózati hatás egyértelmű befolyásoló hatása egyedül a jelen-orientált hálózati hatás esetében detektálható, és kizárólag kapcsolati teljesítmény folyamatok dimenziója esetében. E tapasztalat meglepő, hiszen korábbi – elsősorban innovatív vállalkozások körében végzett – kutatási tapasztalataink során a hálózati hatás befolyásolását mind a képességek, mind folyamatok dimenzióban azonosíthatóak voltak, de eredhet ismételten mindez területi, vagy szereplő-specifikus hatásokból is.
- További egyedi tapasztalat, hogy a kapcsolati minőség észlelt szolgáltatásminőség dimenziója a vizsgálati eredmények szerint két faktorral, a kapcsolati magatartás, és a partneri elvárások faktorral fejezhető ki. Míg ez előbbi az ár-érték aránnyal, a fizetési feltételekkel és a kapcsolattartó magatartásával összefüggésben lévő tényezőket fejezi ki, az utóbbi a szolgáltatást, a termék minőségét és a szállítási feltételeket jellemzi.
- A kapcsolati minőség faktorainak összefüggése tekintetében további egyedi eredmények mutatkoznak. Az elvégzett vizsgálatok e tekintetben részben visszaigazolták az előzetes várakozásokat, részben meglepő eredményekkel szolgáltak. A válaszadók megítélései alapján az előzetes modellben lefektetett várakozások szerinti összefüggés áll fennáll az észlelt szolgáltatásminőség, az elégedettség, az egyenértékűség/méltányosság, a bizalom, és az elkötelezettség között.

Meglepőnek tekinthető, hogy ugyanakkor a bizalom és az elkötelezettség faktoraival, azokat az észlelt szolgáltatásminőség és az elégedettség faktorok befolyásolják, bár az eredmények alapján csak gyengén. Más oldalról megint csak furcsaság az észlelt szolgáltatásminőség és az egyenértékűség/méltányosság között azonosított összefüggés, mely logikailag bár igazolható, előző kutatások által kevésbé bizonyított.

Jelen tanulmányban bemutatott eredmények, a vizsgálati minta alacsony méretéből következően kizárólag kísérletnek tekinthetőek, ugyanakkor az eredmények elgondolkodtatóak impulzusként szolgálhatnak mind az együttműködések sikerességét monitorozó megoldások kiépítése, mind további kutatások megvalósítása során.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48, 4, pp. 62–74.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing*, 54, 1, pp. 44–53.
- Bodnár V. (2005): Teljesítménymenedzsment, vagy controlling? In Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.): *Változás-és-Vezetés*. Aula Kiadó Kft. Budapest.
- Boyle, B. A. – Dwyer, R. F. (1995): Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels. *Journal of Business Research*, 32, 3, pp. 189–200.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. IMP Conference, Bath, U.K.
- Cronin, J. J. – Taylor, S. T. (1992): Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56, Jul, pp.55–68.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 2, April, pp. 1–27.
- Evans, R. K. – Crosby, A. L. (1988): A Theoretical Model of Interpersonal Relational Quality in Enduring Service Sales Relationships. AMA, New York. In Kandampully, J. (1998): Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, 9, 6, pp. 431–443.
- Fynes, B. – deBúrca, S. – Marshall, D. (2004): Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10, 4/5, pp. 179–190.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58, Ápr, pp.1–19.

- Gruen, T. W. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Marketing. *International Business Review*, 4, 4, pp. 447–469.
- Heide, J. B. – John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52, 1, pp. 20–35.
- Hetesi E. – Vilmányi M. (2009): Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés. *Vezetéstudomány*, 40, 1, pp. 34–44.
- Huppertz, J. W. – Arenson, S. J. – Sidney J. – Evans, R. H. (1978): An Applications of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, 15, May, pp.250–260.
- Johnston, D. A. – McCutcheon, D. M. – Stuart, I. F. – Kerwood, H. (2004): Effects of supplier trust on performance of collaborative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22, 1, pp. 23–38.
- Joseph, W. B. – Gardner, J. T. – Thach, S. – Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. *Industrial Marketing Management*, 24, 1, pp. 27–36.
- Kalwani, M. U. – Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, 59, 1, pp. 1–16.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 1, pp. 71–79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): *A stratégia-központú szervezet, Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben?* PANEM – IFUA Horváth & Partner, Budapest.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2005): *Stratégiai térképek Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé?* Panem Könyvkiadó, Budapest.
- Kumar, N. – Stern, L. W. – Achrol, R. S. (1992): Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, 39, May, pp. 238–253.
- Leuthesser, L. – Kohli, A. K. (1995): Relational Behavior in Business Markets. Implications for Relationship Management, *Journal of Business Research*. 34, 3, pp. 221–233.
- March, J. G. – Sutton, I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, 8, 6, pp. 698–709.
- McIntyre, F. S. – Thomas, Jr. J. L. – Tullis, K. J. – Young, J. A. (2004): Assessing Effective Exchange Relationships: An Exploratory Examination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, 12, 1, pp. 36–47.
- Medlin, Ch. J. – Aurifeille, J-M. – Quester, P. G. (2005): A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, 58, 2, pp. 214–222.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29, August, pp. 314–328.
- Moorman, Ch – Rust, R. T. (1999): The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, 63. Special Issue, pp. 180–197.

- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, Jul, pp. 20–38.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potencial. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*. 32, 2, pp. 109–118.
- Neely, A. – Chris A. – Mike K. (2004): Teljesítményprizma. ALINEA Kiadó, Budapest. Eredeti kiadás: The Performance Prism – The Scorecard for Measuring Business Success Pearson Education.
- Nilsson, F. – Kald, M. (2002): Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, 20, 3, pp. 235–245.
- O'Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 8, pp. 197–208.
- Rauyruen, P. – Miller, K. – Barrett, N. (2005): *Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty*. 21st Annual IMP Conference, IMP Group, Rotterdam, Netherlands, pp. 1–15.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, pp. 150–167.
- Stank, T. P. – Goldsby, T. J. – Vickery, S. K. (1999): Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, 17, 4, pp. 429–447.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, 13, 5, pp. 479–492.
- Swan, J. A. – Mercer, A. A. (1981): Consumer Satisfaction as a Function of Equity and, Disconfirmation. In Day, R. L. – Hunt, H. K. (eds.): *Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior*. pp. 7–12. Bloomington (IN), Indiana University.
- Vilmányi M. – Hetesi E. – Veres Z. (2006): The Possibilities of Measurement of Relationship Success. In *Innováció, társadalmi felelősség, fenntartható fejlődés – marketing megközelítésben*. MOK Konferencia, Budapest.
- Vilmányi M. – Hetesi E. (2005): A Complex Model of Relationship Performance. In Farkas F. (ed): *Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses*. University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs, 245–254.o.
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): *The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications*. XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna/Austria.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 4, pp. 365–377.
- Young, J. A. – Gilbert, F. W. – McIntyre, F. S. (1996): An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances. *Journal of Business Research*, 35, 2, pp. 139–151.