

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Szerkesztőség és kiadóhivatal:
1093 Budapest, Fővám tér 8.
Telefon: 482-5527, 482-5528
Fax: 482-5527
http://www.corvinus-mba.hu

Felelős kiadó:
Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management

Szerkesztőbizottság:

Elnök: Wetzker, Konrad

Tagok:

Bánfi Tamás
Chikán Attila
Cser László
Dobák Miklós
Gálik Mihály
Kerekes Sándor
Mészáros Tamás
Veress József

Tanácsadó testület:

Barakonyi Károly
Bayer József
Bélyácz Iván
Bordáné Rabóczki Mária
Csányi Sándor
Delfmann, Werner
Farkas Ferenc
Gaál Zoltán
Gubbström, Robert
Hofmeister Tóth Ágnes
Horváth Péter
Kövesi János
Kreuzer, Konrad
Román Zoltán
Szintay István
Takács János
Török Ádám
Vastag Gyula
Vecsenyi János

Főszerkesztő: **Becsky Róbert**
robert.becsky@uni-corvinus.hu

Olvasószerkesztő: **Nusser Tamás**
tnusser@ibs-b.hu

Szerkesztőségi titkár: **Pettenkoffer Rita**
rita.pettenkoffer@uni-corvinus.hu

ISSN: 0133-0179

A kiadvány készült:
az AS-Nyomda Kft. gondozásában

Előfizetés:
Előfizetésben terjeszti
a Magyar Posta Rt. Hírlap Üzletág.
Előfizethető közvetlen a kézbesítőknél, az
ország bármely postáján, Budapesten
a Hírlap Ügyfélszolgálati Irodákban
és a Központi Hírlap Centrumnál
(Budapest VIII., Orczy tér 1.
Tel.: 06 1 477-6300 P. cím: Bp., 1900).
További információ: 06 80 444-444
E-mail: hirlapelofizetes@posta.hu

Előfizetési díj egy évre 9600 Ft
Példányonkénti ár: 1000 Ft

Megjelenik havonta.

Egyes példányok megvásárolhatók
a Szerkesztőségben és az Aula kiadó
könyvesboltjában, Fővám tér 8.

Kéziratot nem őrzünk meg és nem
küldünk vissza!

VEZETÉSTUDOMÁNY

XLII. ÉVF., JANUÁR

2011. 1. szám

TARTALOM

CIKKEK, TANULMÁNYOK

- **REKETTVE Gábor**
Előszó 2
- **MANDJÁK Tibor – SIMON Judit**
Beköszöntő 3
- **MANDJÁK Tibor – SZÁNTÓ Zoltán**
Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje
És ez miért lehet fontos a vállalati vezetők számára? 5
- **GELEI Andrea – DOBOS Imre – NAGY Judit**
Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban 17
- **HETESI Erzsébet**
Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacokon? 31
- **VERES Zoltán – SAJTOS László**
Észlelt kockázat, észlelt érték és projektkompetenciák 41
- **VILMÁNYI Márton**
Egyetemi-ipari együttműködések a kapcsolatmarketing
nézőpontjából 52

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

Budapesti Corvinus Egyetem
Corvinus School of Management
havi szakfolyóirata

Published by
Corvinus School of Management
Corvinus University of Budapest

http://www.corvinus-mba.hu



School of Management

ELŐSZÓ

A Vezetéstudomány jelen száma azon magyar marketingkutatóknak ad megjelenési fórumot, akik a szervezatközi marketing, vagy ahogyan népszerűen használják, a B2B (business to business) marketing egyes területeit vizsgálják. A különszám témaválasztásának aktualitását legfőképpen az adja, hogy 2010-ben Budapesten a Corvinus Egyetem adott helyet az „IMP” 26. nemzetközi konferenciájának. Az IMP (Industrial Marketing and Purchasing) fogalma és e fogalom mögötti tudományos és kutatói tartalom eredetileg a 70-es évek közepén jött létre egy olyan projekt eredményeképpen, amely öt európai ország egyetemi kutatóit érintette.

A projektben részt vevő neves tudósok akkor úgy gondolták, hogy a gazdasági élet e speciális és fontos területének kutatása iránti elkötelezettségüknek egy olyan kutatói közösség, kutatói hálózat felel meg legjobban, amely folyamatos fórumot biztosít a kutatási eredmények nemzetközi megismerésének, cseréjének és a különböző országokból jött marketingkutatók rendszeres együttműködésének. Így jött létre IMP Group név alatt – először csak informálisan – az a szervezet, amely évről évre egyre színvonalasabb konferenciákat szervezett, és nemzetközi folyóiratával, a résztvevők kutatási eredményeinek színvonalas publikációival igen magas rangra tett szert tudományos körökben az elmúlt években.

Az eredetileg csak öt országot érintő projektből mára már több mint 50 ország sok egyetemét és több száz kutatóját átfogó hálózat alakult ki. A közös érdeklődési területet a legjobban az IMP-együttműködés kezdeményezői, a szervezet újonnan létrejött folyóiratának szerkesztői, Håkan Håkansson, David Ford és Ivan Snehota fogalmazták meg: „The research of the IMP Group is based on the idea that business is not an isolated activity that occurs within independent organisations, but that it consists of interaction between interdependent companies, whether as customers, suppliers, development partners, facilitators or competitors.” A kölcsönös függőség, az interakció előtérbe helyezése azután olyan kutatások egész sorát indukálta, amelyek a marketing más területein is forradalmian új megállapításokhoz vezettek (CRM, SCM stb.). Az IMP-gondolat nemcsak a marketinget érinti, hanem a gazdasági élet nagyon sok fontos területén értelmezhető és alkalmazható. Így például helye van a külkereskedelmi kapcsolatok elemzésében, a logisztikában, a fejlesztési politikák kialakításában és még sok más területen.

A világgazdaság az ezredfordulót követő években jelentős, az üzleti folyamatokra is komoly befolyással bíró változásokon megy keresztül. A változásokat jellemző vezérszavak: a globalizáció, dereguláció, privatizáció, internet, hálózati technológia, digitális konvergencia, hiperverseny, folyamatosan gyorsuló technikai fejlődés, rövidülő életciklusok, gyorsuló fejlesztési kényszer, nyitott innováció, globális klímaváltozás és jelenleg: a globális recesszió. Ezek a változások nemcsak a vállalati szakembereket, hanem az IMP-kutatókat is új kihívások elé állítják. Meggyőződésem, hogy ez a kutatói közösség képes megfelelni az új kihívásoknak. A kölcsönös együttműködés feltételeit jelentő olyan tulajdonságok, mint a bizalom, az egymás iránti elkötelezettség vagy az egyenrangúság a nehezebb gazdasági körülmények között felértékelődnek. Azok a gazdasági szervezetek vészjelhetik át a válságos időket jobban, amelyek egymással összefognak, és közösen hozzák meg azokat a stratégiai döntéseket, amelyeket az új feltételek igényelnek.

Nagy örömmre szolgál, hogy az IMP által képviselt kutatásokba magyar szakemberek is sikerrel bekapcsolódtak. Mi sem bizonyítja ezt jobban, mint az, hogy az IMP 26. konferenciáját éppen Magyarországon tartotta a szervezet. És az is jelzésértékű a magyar és a nemzetközi kutatói közösség számára, hogy a Magyar Tudományos Akadémia Marketingtudományi Bizottsága döntött arról, hogy létrehozza a szervezatközi marketing kérdéseit kutató tudományos albizottságát. Az albizottság megválasztott elnöke, Mandják Tibor elkötelezett híve és népszerűsítője az IMP által képviselt gondolatoknak.

Ezúton mondok köszönetet a Vezetéstudomány folyóiratnak, hogy helyet adott ebben a különszámában a szervezatközi marketing területén dolgozó magyar kutatók írásainak. Meggyőződésem, hogy ez a különszám is hozzájárul ahhoz, amit az MTA Marketingtudományi Bizottsága albizottságának létrehozása és az IMP-konferencia budapesti megrendezése is jelez, nevezetesen annak, hogy az IMP Group által képviselt tudományos irányzatnak Magyarország egyik fontos központjává válik.

Dr. Rekettye Gábor
egyetemi tanár,
az MTA Marketingtudományi Bizottságának elnöke

MANDJÁK Tibor – SIMON Judit

BEKÖSZÖNTŐ

Kedves Olvasó!

Felfedező útra hívjuk Önt! A szervezetközi piac, a szervezetközi kapcsolatok izgalmas, színes, mozgalmas és kihívásokkal teli világába. Nagyszerű idegenvezetőink, a cikkek szerzői, mellett egy komoly, szellemi útitársunk is lesz, az IMP Group. Az IMP betűszó az Industrial Marketing and Purchasing Group rövidítése. Az IMP több dolgot is jelent egyszerre. Egyrészt egyfajta tudományos megközelítést, szemléletet, másrészt egy több mint harmincéves, alapvetően empirikus kutatási iskolát és harmadrészt egy kutatói közösséget, amelynek kapcsolathálója több száz európai, amerikai, ausztráliai és ázsiai kutatót foglal magában.

Az *IMP-megközelítés* lényege, hogy a *maga komplexitásában* igyekszik felfogni a szervezetközi cserét és annak megvalósulási helyét, a szervezetközi piacot. A hagyományos (mainstream) felfogás független, önállóan cselekvő vállalatokat lát a személytelen szervezetközi piacon. Ezzel szemben az *IMP új megközelítésben* vizsgálja a piacot, amelyet egymással kölcsönhatásban lévő szervezetek közötti üzleti kapcsolatokról szőtt hálózatként fog fel. Az üzleti folyamatokat is a hagyományostól eltérően látja az IMP. Az üzleti folyamat egyike az egymással kölcsönös függésben lévő szervezetek között megvalósuló interakcióknak, szemben a hagyományos felfogással, amely független vállalatok akciójának tekinti az üzleti folyamatot.

Az *IMP gondolatvilágának* középpontjában a *szervezetközi csere* áll. A szervezetközi csere az érintettek kölcsönös interakciójának eredménye. A szervezetközi csere *kölcsönös és közös* értékteremtést jelent. Az így létrehozott értéknek ugyan eltérő percepciói vannak az érintettek számára, de mindenképpen megvalósul az érték valamilyen arányú megosztása. A szervezetközi csere *kölcsönös függőséget* teremt a tevékenységek, az erőforrások és az érintettek között. A szervezetek közötti csere minden esetben beágyazódik egy konkrét térben és időben létező és dinamikus változó üzleti hálózatba. Az *üzleti hálózat* jelenti a piacot, amelynek szereplői az eladó és a vevő szervezetek mellett a harmadik szereplők is, akik közvetett módon befolyásolják az eladó és a vevő egymással kapcsolatos viselkedését.

Az *IMP-felfogás* túlmutat a hagyományos marketing, vagy business marketing területén, és magába foglalja az ellátásilánc-menedzsment, az üzleti stratégia és a stratégiai menedzsment számos kérdéskörét. Tulajdonképpen *az üzlet és az értékteremtés új*, komplex és dinamikus szemléletéről van szó, amely egyaránt megtermékenyítő hatással lehet a tudományos megközelítésre, valamint a menedzseri szemléletre és gyakorlatra. Olyan szemléletmódról, amely természetesnek tekinti az üzleti élet és a szervezetközi piacok *nemzetközi arculatát*, a *verseny globális* és ugyanakkor a *versenyelőnyképzés* helyi (lokális) jellegét.

Az IMP tevékenységéről, kutatási irányairól a szervezet honlapján (www.impgroup.org) található részletes ismertetés. Az IMP kutatási eredményeit tartalmazó több ezer lektorált előadásanyag mellett két, ma már a könyvesboltokban fellelhetetlen könyv teljes anyaga is letölthető a honlapról. Az IMP kutató közösségének az évente rendszeresen megrendezésre kerülő Nemzetközi Konferencia kínál tudományos fórumot és baráti találkozási lehetőségeket. Az immáron 26. Nemzetközi IMP Konferenciára 2010 szeptemberében Budapesten, a Corvinus Egyetem Marketing és Média Intézetének rendezésében került sor.

Jelen szám szerzői a fenti megközelítés szellemében ragadják meg és elemzik az üzleti valóság nagyon különböző területeit. A cikkek érintik az üzleti kapcsolatok beágyazottságának és menedzsmentjének elméleti és gyakorlati kérdéseit. Kitérnek a lojalitás, az észlelt kockázatok néhány szervezetközi problémájára. Az üz-

leti kapcsolatok nézőpontjából mutatják be az innovációs folyamat egyik legkritikusabb elemét, az egyetem és az ipar közötti együttműködést, elemzik a hazai kórházak beszerzési magatartását.

Külön köszönet illeti a cikkek lektorait, akik érdemben járultak hozzá az egyes írások végleges formájának kialakításához. A szám vendégszerkesztőiként azt tapasztaltuk, hogy az akadémiailag jegyzett nemzetközi folyóiratoknál alkalmazott kettős névtelen bírálati rendszer a mi esetünkben is remekül működött. A bírálók, akik a szerzők nevei nélkül kapták meg a kéziratokat és a Vezetéstudomány bírálati szempontjait, alapos, érdemi és segítőkész szakmai véleményeket készítettek.

A szerzők, akik természetesen szintén név nélkül kapták kézhez a bírálatot, örömmel vették a segítséget, az érdemi szakmai véleményeket. Összehasonlítva az eredeti kéziratokat és az itt megjelenő végleges szöveget megállapíthatjuk, hogy a bírálók sokat segítettek a szerzőknek, akik figyelembe vették a megjegyzéseket, megfogadták a tanácsokat. Egyik szerzőnk a szerkesztőknek írt levelében külön is megköszönte a számára ismeretlen bíráló segítségét. Mielőtt az Önök figyelmébe ajánlanánk az írásokat, hadd álljon itt a szám bírálóinak névsora: dr. Dinya László, dr. Gelei Andrea, dr. Hetesi Erzsébet, dr. Simon Judit, dr. Szalkai Zsuzsanna és dr. Veres Zoltán.

Szerzőinknek

A Vezetéstudomány a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának havi, referált folyóirata. A lapban a vezetési és gazdálkodási tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (robert.becsky@uni-corvinus.hu) elektronikus formában kéri az írásokat.

A cikkeket elektronikus levélben (*MS Word fájl formátumban*) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni. A Vezetéstudományban megjelent cikkek magyar és angol nyelvű összefoglalói elérhetőek a <http://www.vezetestudomany.hu> és a <http://vezetestudomany.hu> címen.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közli forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelent meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

- A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (*12-es betűméret, Times New Roman betűtípus*).
- A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét és beosztását, elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.
- A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (*200 szót nem meghaladó terjedelemben*), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.
- Kiemeléshez **félkövér** és *dőlt betű* használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.
- A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatkozása.
- Az ábrákat és a táblázatokot a kézirat végén, külön oldalon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázat-

tot kb. itt elhelyezni!”).

- A szövegek közli bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (*Veress, 1999*); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. *Prahalad – Hamel, 1990: 85.*).
- Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni.
- A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:
 1. *példa* (könyv): Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*; New York: The Free Press
 2. *példa* (folyóiratcikk): Prahalad, C.K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*; *Harvard Business Review*, május–június, 79–91. o.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (*más néven „szerzőlév” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről*) részletes tájékoztatást nyújtanak az alábbi WEB-címen elérhető források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

2009. januártól a Vezetéstudományban publikált cikkek elérhetőek az ISI Eme „www.securities.com” internetcímen található strukturált on-line információs adatbázisban. 2009 júniusától a Vezetéstudományban közölt írások elérhetőek az EBSCO Academic Search Complete adatbázisában a <http://web.ebscohost.com/ehost/search?vid=20&hid=102&sid=747a764f-362f-4683-9255-4e54f5ba0df7%40sessionmgr112> oldalon is.

Külön kívánságra 2004-ig visszamenőleg az összes korábbi kiadás publikációit elektronikus változatban is elküldjük.

Ha a szerző nem járul hozzá cikkének eseti kérésre, elektronikus úton való továbbadásához, kérjük, előre közölje ezt.

MANDJÁK Tibor – SZÁNTÓ Zoltán

AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK MENEDZSMENTJÉNEK GONDOLATI MODELLJE

ÉS EZ MIÉRT LEHET FONTOS A VÁLLALATI VEZETŐK SZÁMÁRA?

A szerzők cikkükben az üzleti marketinget és a gazdaságszociológiai megközelítést ötvözve vizsgálják az üzleti kapcsolatok irányításának néhány problémáját. Gondolati modelljük figyelembe veszi a kapcsolatra vonatkozó külső és belső szabályokat, a kapcsolatban érintettek percepcióit és cselekvéseit. Az üzleti kapcsolat menedzsmenete alatt elsősorban tervező, szervező és ellenőrző tevékenységeket értenek, amelyek attól függően alakulnak, hogy egy kapcsolat létrehozása, fenntartása vagy változtatása-e a cél. Reményeik szerint az általuk javasolt gondolati modell alkalmazása a társadalmi összetevők világosabb felismerésében segítheti az üzleti élet résztvevőit. Dolgozatuk célja az üzleti kapcsolatok menedzsmenete megkönnyítő gondolati modell felállítása. A modell operacionalizálása és empirikus tesztelése meghaladja jelen írásuk kereteit és egy esetleges jövőbeni kutatás témája lehet.

Kulcsszavak: üzleti kapcsolat, menedzsment, üzleti marketing, gazdaságszociológia

Az üzleti kapcsolatok az üzleti élet mindennapos jelenségei, menedzselésük folyamatos, napi feladatot jelent. Szinte rutintevékenység... Közelebbről szemügyre véve azonban egy vevői vagy egy beszállítói kapcsolatot, meglepő képet kapunk. Egy sokszereplős, sokfajta tevékenységet – például adásvételt, szállítást, fizetést, tárgyalásokat – magában foglaló, különböző nézeteket és érdekeket ötvöző, sokszor konfliktusokkal terhes, valamilyen múlttal rendelkező és állandóan változó cserekapcsolat képe bontakozik ki előttünk. Ebben a kapcsolatban a partnerek, a beszállító és a vevő vállalat valamilyen mértékben kölcsönösen függenek egymástól, az egyikük viselkedése befolyásolja a másik lehetőségeit, és viszont. Az interaktivitás és a kölcsönös függőség egyrészt dinamikussá és bonyolulttá teszi az üzleti kapcsolatokat, másrészt jelentősen megnehezíti a kapcsolatok menedzselését. Az üzleti kapcsolatok irányítása különösen összetetté válik, ha arra gondolunk, hogy bármilyen, a kapcsolattól független esemény vagy fejlemény, például az importszabályozás változá-

sa, természeti csapások, sztrájkok, vagy éppen egy új versenytárs ajánlata, alapvetően befolyásolhatja a kapcsolatban résztvevők magatartását. Ez a magatartásváltozás pozitív vagy negatív hatással lehet a kapcsolatban zajló folyamatokra és ezek eredményeire.

Az üzleti kapcsolatban zajló folyamatok legfontosabb eredménye gazdasági jellegű, amely mindkét fél esetében a számára szükséges erőforrásokhoz való hozzájutást jelenti. A vevő számára ez a saját értéktelítő folyamatához szükséges valamilyen fizikai vagy tudásalapú erőforrás. A beszállító esetében pedig többnyire valamilyen bevételhez, azaz pénzügyi erőforráshoz való hozzájutás jelenti a gazdasági eredményt. Azonban az üzleti kapcsolatban, vagy az üzleti kapcsolat révén létrejött gazdasági eredményt számos külső, gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai tényező is befolyásolja.

Az üzleti kapcsolat gazdasági-társadalmi jelenség, és ennek megfelelően is kell vele bánni. Az üzleti kapcsolatok gazdasági összetevőinek menedzselése gyors

ütemben fejlődik. Ezt jelzi például a vevőkapcsolatok optimalizálására és automatizálására törekvő speciális szoftverek (CRM-rendszerek) rohamos terjedése. Ugyanakkor az alkalmazásuk és felhasználásuk során felmerült súlyos nehézségek az üzleti kapcsolatok társadalmi összetevőinek szerepére hívják fel a figyelmet. Az üzleti kapcsolatok szociológiai alkotórészei menedzselése azonban sokkal kevésbé kidolgozott. A gazdasági és szociológiai összetevők együttes figyelembevételére pedig még inkább fejlesztendő.

Cikkünk célja egy olyan gondolati modell kialakítása és bemutatása, amely segítséget nyújthat az üzleti kapcsolatok hatékonyabb menedzseléséhez. Megközelítésünk sajátossága, hogy egyszerre veszi figyelembe az üzleti kapcsolatok komplexitását és társadalmi beágyazottságát. Azaz megkíséreljük rendszerbe foglalni az üzleti kapcsolatok legfontosabb összetevőit, folyamatait, gazdasági és társadalmi jellemzőit. Tesszük mindezt az üzleti kapcsolatok vezetése szempontjából, abban bízva, hogy az üzleti kapcsolatok komplexitásának mélyebb megismerése és ennek a komplexitásnak a következetes figyelembevétele hozzájárulhat a kapcsolatok eredményesebb menedzseléséhez.

Tanulmányunkban az üzleti marketing és a gazdaságsszociológiai megközelítést ötvözve vizsgáljuk az üzleti kapcsolatok irányításának néhány problémáját. Gondolati modellünk figyelembe veszi a kapcsolatra vonatkozó külső és belső szabályokat, a kapcsolatban érintettek percepcióit és cselekvéseit. Az üzleti kapcsolat menedzsentje alatt elsősorban tervező, szervező és ellenőrző tevékenységeket értünk, amelyek attól függően alakulnak, hogy egy kapcsolat létrehozása, fenntartása vagy változtatása-e a cél. Reményeink szerint az általunk javasolt gondolati modell alkalmazása a társadalmi összetevők világosabb felismerésében segítheti az üzleti élet résztvevőit. Írásunk célja az üzleti kapcsolatok menedzsentjét megkönnyítő gondolati modell felállítás. A modell operacionalizálása és empirikus tesztelése meghaladja jelen írásunk kereteit és egy esetleges jövőbeni kutatás témája lehet.

Cikkünk megírására a témával, az üzleti kapcsolatok menedzselésével, összefüggő több éves együttgondolkodásunk készített. Ennek alapja egyrészt az egymás kutatási területei – gazdaságsszociológia, illetve szervezetközi marketing – iránti természetes érdeklődésünk, másrészt az a meggyőződésünk, hogy a két tudományterületnek sok mondanivalója van egymás számára. Úgy gondoljuk, hogy feltétlenül termékeny lehet a gazdaságsszociológia és a szervezetközi marketing közötti párbeszéd. Abban reménykedünk, hogy szerény hozzájárulásunk talán másokat is hasonló dialógusra készíthet.

A szervezetközi marketing az üzleti kapcsolatok menedzsentjéről

Mi a menedzsment? Mivel foglalkozik a menedzser? Mintzberg egyik meghatározása szerint „a menedzsment olyan tevékenység, amelyben megfelelő arányban kell ötvöződnie egy jó adag fortélynak (tapasztalatnak), valamennyi művészetnek (meglátásnak) és némi tudománynak (elemzésnek)” (Mintzberg, 2004: 1. o.). Azonban Peter Drucker (1999) szerint az embereket nem menedzselni (nem vezetni) kell, hanem irányítani. Az irányításnak az a célja, hogy az emberek kibontakoztathassák képességeik és tudásuk legjavát. Ugyanakkor a menedzsment alapvető feladata, hogy biztosítsa a szervezet eredményességét. Az eredményt kell szem előtt tartania, és ennek elérése érdekében kell megszerveznie a szervezet erőforrásait. Az eredmény azt jelenti, hogy a szervezet képes azt nyújtani, amit mások, a széles értelemben vett vevői elvárnak tőle. „A menedzsment az a speciális tevékenység, az a sajátos funkció és az a különleges eszközrendszer, amely képessé teszi a szervezetet az eredmény elérésére.” (Drucker, 1999: 46. o.)

„A modern társadalom, gazdaság és kommunikáció szíve nem a technika. Nem is az információ. Nem is a hatékonyság. Hanem a társadalmi szereplőként eredményt produkáló szervezet és az ennek részét képező menedzsment. A menedzsment feladata és felelőssége minden olyan belső vagy külső tényező kezelése, amely hatással van a szervezet teljesítményére és eredményére. A menedzsment felelőssége attól függetlenül fennáll, hogy képes-e az adott tényezők ellenőrzésére vagy sem.” (Drucker, 1999: 46. o.)

A menedzsment feladata tehát egy adott erőforráspotenciál kihasználásához szükséges elméleti és gyakorlati problémák megoldása. Pontosítva ez annyit tesz, hogy a menedzsmentnek egyszerre kell figyelembe vennie a vállalat céljait, lehetőségeit és adottságait, és ezek alapján biztosítani kell a rendelkezésre álló sokféle erőforrás kihasználását (Cohen, 1997). A menedzsment tekintettel van a vállalatot átszelő reál- és pénzügyi folyamatok gazdasági hatásaira. Integrálja az áraknak, az árfolyamoknak és a kamatlábaknak, vagyis a szervezetnek és a vezetőinek magatartását befolyásoló tőkeallokációs és gazdasági szabályozó folyamatok hatásait. A menedzsment úgy tekinti a vállalatot, mint önálló, gazdaságilag elkülönült, koherens társadalmi szereplőt. A gazdasági folyamatokat abból a szempontból vizsgálja, hogy mennyiben járulnak hozzá a vállalat fennmaradásához és fejlődéséhez (Cohen, 1997).

A szervezetközi piacon az üzleti kapcsolatok alapvető erőforrást jelentenek (Håkansson, 1982). A vállalat

léte, túlélése és fejlődése, azaz összességében társadalmi reprodukciója, függ az üzleti kapcsolatoktól, hiszen ezek kötik össze a vállalatot a szállítóival és a vevőivel, ezeken keresztül ágyazódik be az üzleti hálózatába (Håkansson – Snehota, 1995; Håkansson et al., 2009). A menedzsment szempontjából tehát két fogalom, a kapcsolat és a hálózat válik stratégiaileg fontossá. Az üzleti kapcsolatban megvalósuló kölcsönhatások azt jelentik, hogy a vevő és a szállító akcióira a másik fél válaszol, így a kapcsolaton belül folyamatosan új helyzetek alakulnak ki, amelyek újabb akciókat és válaszokat generálnak. Ebből adódóan a kapcsolatban zajló folyamatok, lényegében a klasszikus értelemben vett stratégia megvalósítását jelentő akciók nehezen ellenőrizhetővé, és szinte tervezhetetlenné válnak (Håkansson – Snehota, 2000).

Az üzleti kapcsolat menedzsentjének alapfeladata, hogy biztosítsa a tevékenységek, az erőforrások és a személyes kötődések folyamatos összekapcsolódását és újra-összekapcsolódását. Ezt egyaránt meg kell oldani, vállalati, kapcsolati és hálózati szinten. Így az üzleti kapcsolatok irányítása elsősorban *szervezési tevékenységet* jelent. A kapcsolatban azonban többen érintettek, akik nemcsak különböző tevékenységi területek és vezetési szintek képviselői, hanem két különböző szervezet tagjai is, akik kölcsönhatásban állnak egymással, így számos tevékenység közvetlenül nehezen, vagy szinte egyáltalán nem befolyásolható vagy ellenőrizhető. Ebből adódóan kiemelkedő szerepet kap a kapcsolatban lezajló folyamatok megszervezése és nyomon követése. „A szervezetközi piacon a gazdasági eredményt hozó *szervezési tevékenység folyamatos ellenőrzése és támogatása* válik a marketingmenedzsment legfontosabb feladatává.” (dőlt betűs az eredetiben, Håkansson – Snehota, 2002: 520. o.)

Az üzleti kapcsolat lehetőséget jelent, amelynek kiaknázása attól függ, hogy az érintettek hogyan vélekednek az adott kapcsolatról. Amennyiben a kiaknázás mellett döntenek, akkor a kapcsolat keretein belül kell valóra váltani, strukturálni és megszervezni a kapcsolat adta lehetőségeket. Ehhez az adott helyzet és lehetőség megértése jelenti a kulcsot. A kapcsolat irányításának fő kérdésévé az válik, hogy miként lehet az érintetteket és a potenciális érintetteket motiválni a kapcsolatban való aktív részvételre (Håkansson – Snehota, 2002).

Az üzleti kapcsolatok menedzsentje a gazdaságsszociológiában

Érdekes módon a gazdaságsszociológia csak ritkán foglalkozik a menedzsmenttevékenység részletes vizsgálatával. Bourdieu (2000a) csípős megjegyzése szerint

„a *menedzsment* elmélet, irodalom, amit a *business school*-ok írnak a *business school*-oknak” (dőlt betűvel szedve az eredetiben, Bourdieu, 2000a: 245. o.), majd alapvető kritikával él. Kifejti, hogy ez az irodalom, amely a jelenlegi és jövőbeni menedzsereknek készül, folyamatosan ingadozik a leíró (pozitív) és a normatív megközelítés között, és alapvetően túlbecsüli a stratégia tudatos jellegét, alulértékelve annak a jelentőségét, hogy a vezetők milyen konkrét helyzetben (struktúrában) vannak, és milyen eszközök állnak a rendelkezésükre (Bourdieu, 2000a).

Ugyanakkor számos kutatás és elmélet is született a menedzserek társadalmi szerepéről. Ezek egyik része a vállalkozással és a vállalkozóval foglalkozik, a másik része a menedzserekkel. A tulajdonosi, illetve a vezetői tevékenységek és szerepek szétválása, a vezetők szerepe a nagy nemzetközi vállalatokban, valamint a vezetői stílus és kultúra állnak a menedzserekre vonatkozó gazdaságsszociológiai kutatások középpontjában (Martinelli, 1994). Témánk szempontjából izgalmasabbnak tűnnek a vállalkozásokra és a vállalkozókra vonatkozó kutatások. Már a gazdaságsszociológia klasszikusai, Marx, Weber, Sombart, vagy a közgazdász Schumpeter is foglalkoztak a vállalkozásokat érintő különböző kérdésekkel (Swedberg, 2003). A vállalkozói tevékenység szinte természetesen magába foglal vezetői feladatokat is (Martinelli, 1994), ugyanakkor a komplex vezetési problémák megoldása sokszor vállalkozói, vagy ahhoz nagyon hasonló tevékenységeket kíván.

A vállalkozói képességek

Werner Sombart (1911) a sikeres vállalkozáshoz szükséges képességeket két nagy csoportra osztja. Az egyik csoportba tartoznak a szervezői képességek, amelyek az emberi tevékenységeknek és az emberek és a dolgok közötti kapcsolatoknak sikeres összehangolását teszik lehetővé. A szervezői képességek között szerepel a kiválasztás képessége, a motiválás képessége és a kombinálási képesség. A másik csoportba tartoznak a Sombart (1911) által kereskedői képességnek nevezett tulajdonságok. Ilyen például a tárgyalóképesség vagy az ügynöki képesség. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a vállalkozó békés eszközökkel képes meggyőzni a partnereit. A harmadik fontos kereskedői képesség egy speciális arányérzék, amely az adott vállalkozáson belül az eladási és a vételi tevékenységek helyes arányának kialakítását jelenti.

A XX. század elején tevékenykedő magyar gazdasági elit vizsgálata során Lengyel György (1989) hasonló vállalkozói és menedzseri viselkedésmintákat tárt fel. „A menedzseri pályaképek sikertényezői között leggyakrabban a szorgalom, ambíció, személyi lojalitás,

vállalati rutin és gyakorlati szaktudás motívumai bukkannak fel, utóbbiba itt főként a piacismeret, szervezési készség és tárgyalóképesség elemeit értve.” (Lengyel, 1989: 86. o.)

Schumpeter (1926) szerint aki a tőkés vállalkozóban a gazdasági dinamika megtestesítőjét látta, a vállalkozás lényege a már meglévő termelési tényezők újszerű kombinációja. A vállalkozó alapvető képessége az innovációs készség. Az innováció lehet új termék, új beszerzési piac, vagy újszerű értékesítési mód és természetesen új műszaki megoldás vagy technológia alkalmazása is. Lényeges, hogy az újszerűség mindig az adott társadalmi és gazdasági viszonyok szerint érthető. A vállalkozót többfajta cél is motiválhatja, mint például gazdasági birodalom alapítása, hódítási törekvések, a személyes siker biztosítása, vagy az alkotás öröme.

A motivációk

A gazdaságszociológia egyik alapvető kérdése a gazdasági szereplők motivációinak vizsgálata (Andorka, 2003). Milyen indítékok és megfontolások alapján dönt és cselekszik a gazdálkodó ember? A közgazdaságtan és a szociológia két ellentétes, és tegyük hozzá szélsőséges emberképe, a „homo oeconomicus” és a „homo sociologicus” két élesen különböző motivációt feltételez. A gazdasági embert kizárólag az önérdekei vezérlik, és minden esetben a saját hasznának a maximalizálására törekszik. A társadalmi ember viszont közösségi, aki minden döntésével azon igyekszik, hogy megfeleljen közössége elvárásainak és normáinak. A gazdasági ember képét általában Adam Smith munkásságából eredeztetik, ami nem teljesen helytálló, mert Smith az önérdek érvényesítése mellett erősen hangsúlyozta az erkölcsi törvények fontosságát is (Baslé et al., 1993). Ugyanakkor a gazdasági ember teljes szépségében ragyog például Gary Becker munkáiban (lásd pl. Becker, 1976).

Durkheim vetette fel először a nem az önérdek, hanem a normák által vezérelt ember gondolatát. Max Weber (1987) megkülönbözteti a „célracionális”, az „értékracionális”, a „tradicionális” és az indulati-érzelmi viselkedésmódot. Dahrendorf (1958) modellje szerint a társadalmi ember többfajta motiváció szerint cselekszik. A weberi célracionális megközelítés lényegében megfelel a haszonmaximalizálásnak, és így a viselkedés hasonlít a gazdasági ember viselkedéséhez. Az értékracionális és a tradicionális motiváció az értékvető viselkedés két fajtája. Így a szociológiai emberre egyaránt jellemző lehet a haszonmaximalizálás és az értékvetés. Az újabb gazdaságszociológiai kutatások eredményeit összegezve Swedberg (2003) kiemeli az

érdekre vonatkozó kérdések részletes vizsgálatának szükségességét. „Weber szerint anyagi és szellemi érdekek léteznek, Granovetter megállapítja, hogy a gazdasági tevékenységeket gazdasági és társadalmi érdekek keveréke motiválja, Bourdieu arról beszél, hogy minden gazdasági területnek megvan a maga sajátos érdekrendszer.” (Swedberg, 2003: 52. o.)

Andorka véleménye szerint „a gazdaságszociológia számára érdekes elméleti és empirikus kutatási kérdés, hogy egy adott társadalomban és kisebb közösségben, egy meghatározott tevékenységi területen és egy adott korban milyen súllyal jutnak szerephez a racionális haszonmaximalizálási motívumok, valamint a norma- és értékvetési motívumok” (Andorka, 2003: 410. o.).

A bizalom

Az elmúlt húsz esztendőben jelentősen megnőtt a bizalom kérdéssel foglalkozó kutatások és publikációk száma. A probléma jelentősége és növekvő népszerűsége ellenére azonban távolról sincs egyértelmű meghatározása magának a bizalom fogalmának (Tarnai, 2003), és még kevésbé van egyetértés abban, hogy mi tekinthető a bizalom előzményének és milyen következményekkel jár a bizalom megléte (Raimondo, 2000). Igen jelentős különbségeket mutat a bizalom fogalmának értelmezése annak függvényében, hogy a kutatók a közgazdaságtan (elsősorban a tranzakciós költségek elmélete), vagy a szociológia szempontjai szerint közelítenek a témához (Bachmann – Zaheer, 2008).

Első megközelítésre a bizalom leginkább valamilyen attitűdként ragadható meg, amelynek az a lényege, hogy valaki hisz a partner szavahihetőségében. Ez azt jelenti, hogy feltételezzük a partner viselkedésének előre jelezhetőségét és azt, hogy a kimondott és a ki nem mondott elvárások szerint fog cselekedni. A szociológia megközelítése szerint a bizalom két összetevőből álló fogalom. Az egyik a bizalom tárgyának tekintett személy vagy szervezet viselkedésének megjósolhatósága. A bizalom fogalmának másik összetevője annak feltételezése, hogy az adott személy vagy szervezet nem fog csalárd módon (opportunistá módon) viselkedni, és a tevékenysége mindkét fél közös hasznára válik (Raimondo, 2000).

A fentiekben röviden és igen vázlatosan bemutatuk, hogyan vélekedik a szervezetközi marketing és a gazdaságszociológia az üzleti kapcsolatok menedzsmentjéről. A továbbiakban először megkíséreljük összefoglalni és egy gondolati modellben szintetizálni a két tudományterület eredményeit, majd pedig néhány megjegyzéssel élünk a modell vezetői felhasználhatóságáról.

Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje

A szervezetközi marketing és a gazdaságszociológia eredményeit összefoglaló gondolati modellünket két fogalom, az üzleti kapcsolatok és a menedzsment összefüggéseire építjük. A fogalmak kiterjedését mutatják a dimenziók, minden dimenzió több összetevőt foglal magába, és ezek az összetevők indikátorok segítségével tehetők mérhetővé. Az empirikus fogalmak analitikusak és induktív megközelítésre épülnek, az elméleti fogalmak rendszerszemléletűek és a deduktív logikát követik (Quivy – Campenhoudt, 2002). Modellalkotásunk során a deduktív logikát alkalmazzuk, és elméleti fogalmakat használunk. Első lépésként meghatározzuk a fogalmak dimenzióit és az egyes dimenziók összetevőit. (Az indikátorok meghatározására terjedelmi okokból nem térünk ki.) Következő lépésként a két fogalom közötti összefüggések feltárásával alkotjuk meg gondolati modellünket.

Üzleti kapcsolat, menedzsment: fogalmak, dimenziók, összetevők

Az üzleti kapcsolat két vállalat érintettjei közötti, alapvetően gazdasági célokot szolgáló, interaktív cserekapcsolat. Az üzleti kapcsolat egyben társadalmi kapcsolat is (Chantelat, 2002), amelyben két kollektív társadalmi szereplő közötti erőforráscsere valósul meg. A kollektív szereplőket a partnervállalatoknál az adott kapcsolatban érintettek csoportja alkotja. Az eladó esetében ez az értékesítési központ, a vevőnél pedig a beszerzési központ (Bonoma – Johnston, 1978). Az eladó és a vevő jelenti a partnervállalatokat. Az üzleti kapcsolat magán viseli a társadalmi kapcsolatok általános jellemzőit (Quivy – Campenhoudt, 2002), a konfliktusos együttműködést és az időbeliséget. Ezek mellett azonban sajátosan üzleti jellemzőkkel is rendelkezik. Az üzleti jellemzők közé tartozik a gazdasági folyamatok társadalmi beágyazottsága és az erőforrások összekapcsolódásának biztosítása. Az üzleti kapcsolatnak, azaz a két kollektív társadalmi szereplő (két csoport) közötti interaktív gazdasági csere tehát több kiterjedése is van. A már említett dimenziók, együttműködés, konfliktus, összekapcsolódás és beágyazottság mellett ne feledkezzünk meg még egy fontos kiterjedésről, nevezetesen az idődimenzióról sem.

Az együttműködés, a társadalmi cselekvésemélet szerint (Touraine, 1973), a résztvevők erőfeszítéseit jelenti a kapcsolatban elfogadott közös cél megvalósítása érdekében. Ehhez mindkét félnek olyan erőforrásokat kell bevonnia, amely a partner számára értéket jelent.

Ebből adódóan az együttműködés összetevői a partner által megfelelőként elfogadott erőforrások, a csere játékszabályainak elfogadása, a csereben való érdekelttség és a csere megvalósításához szükséges beruházások. Az együttműködés során azonban a partnerek minden esetben eltérő mértékben rendelkeznek az erőforrásokkal, így az együttműködés mindig konfliktusokkal jár (Touraine, 1973).

A konfliktus olyan folyamat, amelynek keretében a társadalmi szereplők arra törekednek, hogy a csereben belül javítsák a saját helyzetüket, és hogy ők határozhassák meg a csere játékszabályait, mindezt úgy, hogy közben megvalósítsák a cserehez szükséges együttműködést. Ebből adódóan a konfliktus összetevői a következők: a kapcsolat tétjének felismerése, a csere játékszabályainak megkérdőjelezése, a saját mozgásszabadság kihasználása és a nyomásgyakorlási hajlam. A nyomásgyakorlási hajlam azt jelenti, hogy az adott társadalmi szereplő a saját erőforrásainak vélt vagy tényleges túlsúlyára való hivatkozással kívánja meggyőzni a partnerét. Az együttműködés és a konfliktus folyamatok, ezért, mint minden folyamat, természetesen az időben játszódnak (Quivy – Campenhoudt, 2002).

Az idő üzleti kapcsolat esetében kétféle módon jelenik meg. Az egyik a kapcsolat történetisége, amely az idő múlásával, a kapcsolat élettartamának hosszával ragadható meg. A másik a kapcsolat dinamikája, amely a kapcsolat változásaival jellemezhető. Ne felejtjük el, az üzleti kapcsolatok nem léteznek önmaguktól, hanem csak akkor, ha a szereplők létrehozzák és fenntartják őket. Az idő összetevői tehát a történetiség és a dinamika.

Az összekapcsolódás biztosítása az üzleti kapcsolat alapvető feladata. A két vállalat közötti együttműködést, és egyben a konfliktusokat is, a tevékenységek és az erőforrások összekötése, valamint a személyes kapcsolatok teszik lehetővé. Ebből adódóan az összekapcsolódás összetevői a tevékenységi láncszemek, az erőforrás-kötelékek és a személyes kötődések (Hakansson – Snehota, 1995).

A beágyazottság az üzleti kapcsolat társadalmi kiterjedését fejezi ki. A beágyazottság lényege, hogy sem az üzleti kapcsolat maga, sem pedig az üzleti kapcsolat szereplői nem a társadalmi környezettől izoláltan léteznek, hanem azzal kölcsönhatásban (Steiner, 1999). Ebből adódóan a beágyazottságnak személyes, strukturális, politikai, kulturális és kognitív összetevői vannak (Zukin – DiMaggio, 1990; Chantelat, 2002).

Az üzleti kapcsolatok szereplőinek ebben az öt-dimenziós térben kell tevékenykedniük. Itt kell menedzselniük a kapcsolatokat. A következőkben tehát bemutatjuk a menedzsment elméleti fogalmának felépítését.

Ahogy azt a cikk első felében tárgyaltuk, a menedzsment az a tevékenység, amelynek keretében a vállalat úgy szervezi meg az erőforrásait, hogy ezzel biztosítsa az eredményességét (Drucker, 1999). Az eredményesség azt jelenti, hogy a vállalat értéket termel. Értéket mindenekelőtt a vevői számára, a saját tagjai számára és a szélesebb értelemben vett érintettjei (stakeholder) számára. A vezetési tevékenység során a vállalatot mint önálló gazdasági-társadalmi szereplőt kezeljük, amely állandó kapcsolatban van a környezetével. A menedzsment szociológiai összetevőit tárgyaló, korábbi fejezetben elmondottak alapján a szervezés, a bizalomépítés, a motiválás és az ellenőrzés (monitoring) képezik a vezetés meghatározóan fontos területeit. Ezeket tekinthetjük a menedzsment dimenzióinak is. A különféle vezetői képességek és tapasztalatok alkotják az egyes dimenziók összetevőit.

A *motiválás* lényege, hogy az érintetteket gazdasági-társadalmi cselekvésre ösztönözze. Ez két irányban történhet, vagy a haszonmaximalizálásra, vagy az értékkövetésre apellálva. Valójában létezik egy harmadik megoldás is, amikor mindkét motivációtípust egyszerre vesszük figyelembe (Dahrendorf, 1958). Ebből adódóan a *motiválás összetevői* lehetnek a haszonmaximalizálás, az értékkövetés és a kiválasztás képessége.

Az *ellenőrzés (monitoring)* azért szükséges, mert számos tevékenység kölcsönhatásban van egymással, így közvetlenül nem, vagy csak igen nehezen befolyásolható és ellenőrizhető. Ebből adódóan az *ellenőrzés összetevői* lehetnek a speciális arányérzék, a szaktudás és a piacismeret. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért a két kulcsfogalom felépítését az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat

Az elméleti fogalmak felépítése

Üzleti kapcsolat		Menedzsment	
Dimenziók	A dimenziók összetevői	Dimenziók	A dimenziók összetevői
Együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> * a partner által megfelelőként elfogadott erőforrások * a csere játékszabályainak elfogadása * a cserében való érdekeltség * a csere megvalósításához szükséges beruházás 	Szervezés	<ul style="list-style-type: none"> * kombinálás képessége * kiválasztás képessége * innováció képessége
Konfliktus	<ul style="list-style-type: none"> * a kapcsolat tétjének a felismerése * a csere játékszabályainak megkérdőjelezése * a saját mozgásszabadság kihasználása * nyomásgyakorlási hajlam 	Bizalomépítés	<ul style="list-style-type: none"> * tárgyalóképesség * meggyőzőképesség * tanulási képesség
Idő	<ul style="list-style-type: none"> * a kapcsolat történetisége * a kapcsolat dinamikája 	Motiválás	<ul style="list-style-type: none"> * haszonmaximalizálás * értékkövetés * kiválasztás képessége
Összekapcsolás	<ul style="list-style-type: none"> * tevékenységi láncszemek * erőforrás-kötélekek * személyes kötődések 	Ellenőrzés (monitoring)	<ul style="list-style-type: none"> * speciális arányérzék * szaktudás * piacismeret
Beágyazottság	<ul style="list-style-type: none"> * személyes * strukturális * politikai * kulturális * kognitív 		

A *szervezés* az erőforrások egy konkrét kombinációjának megvalósítását jelenti az adott struktúra, lehetőségek és idő figyelembevételével. Az erőforrás-kombináció lehet új vagy hagyományos is. A *szervezés összetevői* lehetnek a kombinálás képessége, a kiválasztás képessége (Sombart, 1911) és az innováció képessége (Schumpeter, 1926).

A *bizalomépítés* a partnerek közötti bizalmat eredményező, vagy a bizalmat megerősítő folyamatok támogatása. A *bizalomépítés összetevői* lehetnek a tárgyalóképesség, a meggyőző képesség, a tanulási képesség (Sombart, 1911; Lengyel, 1989).

Miután meghatároztuk az üzleti kapcsolat és a menedzsment elméleti fogalmát, vizsgáljuk meg a kettő egymáshoz való viszonyát. Ez a vizsgálat egyben alkalmat teremt arra is, hogy bemutathassuk az üzleti kapcsolat menedzsmentjére vonatkozó gondolati modellünket.

A gondolati modell

A gondolati modell célja, hogy egységbe foglaljon fogalmakat, és ezzel vagy könnyebbé tegye a közöttük lévő kapcsolat felismerését, vagy új összefüggésekre világítson rá. Az előző részben a szervezetközi

marketing és a gazdaszociológia kutatási eredményeinek felhasználásával kidolgoztuk az üzleti kapcsolatok és a menedzsment elméleti fogalmait. A modellalkotás során ennek a két fogalomnak a kapcsolatát és összefüggéseit kívánjuk megvilágítani és rendszerbe foglalni.

Az üzleti kapcsolatok dimenziói megmutatták a kapcsolat kiterjedését. A kiterjedés egyben azt is jelenti, hogy a kapcsolat menedzsmentje során ezeket a területeket mindenképpen figyelembe kell venni. Mégpedig kétféle szempontból is. Egyrészt az egyes dimenziók sajátosságaiból adódó problémákat kell megfelelő módon kezelni, másrészt tekintetbe kell venni, hogy a dimenziók együttesen, egymásra kölcsönösen hatva, alkotják magát az üzleti kapcsolatot. Így a menedzsmenttevékenység keretében meglehetősen komplex szervezési, bizalomépítési, motiválási és ellenőrzési (monitoring) feladatokat kell megoldani.

A kapcsolat dimenziói közül kitérített szerepet játszik az *idő*, hiszen az együttműködés, a konfliktus, az összekapcsolás és a beágyazottság, valamennyi időben játszódik, akár a történetiségre gondolunk, akár a dinamikára. Az idő összefügg az üzleti kapcsolat állapotával is. Nevezetesen más jellemzői vannak egy kialakulóban lévő, egy évek óta jól működő és egy megszüntetés előtt álló kapcsolatnak. Ebből adódóan eltérő menedzsmenttevékenységekre van szükség abban az esetben, ha létre akarunk hozni egy üzleti kapcsolatot, vagy ha egy meglévő kapcsolatot kívánunk működtetni. Ismét másféle feladatot jelent egy adott kapcsolat változtatása akár fejlesztése, akár megszüntetése.

A négy másik dimenzió azonban nemcsak az időbeliségében hasonlít egymásra, hanem abban is, hogy mindegyikben érvényesül valamilyen *interaktivitás*. Az együttműködés és a konfliktus esetében nyilvánvaló, hogy a partnerek kölcsönösen befolyásolják egymást. A tevékenységek összekapcsolása és az erőforrások összeillesztése is elképzelhetetlen a felek közötti egyeztetések, valamilyen mértékű kölcsönös alkalmazkodás és adaptáció nélkül. A személyes és a strukturális beágyazottság szintén együtt jár a kölcsönös egymásra hatással. A politikai és a kulturális beágyazottság esetében sokszor inkább igazodásról beszélhetünk. Ez az igazodás azonban korábbi interakciók eredménye, úgy is tekinthető, mint megfagyott kölcsönhatás, amely elvileg bármikor felolvadhat. Hasonló a helyzet a kognitív beágyazottsággal is, hiszen ezt a szereplő valamikor korábban elsajátította, és elvileg mindig a szabadságában áll a változtatás is, feltéve, hogy felismeri ennek szükségességét és megteszi az ehhez nélkülözhetetlen erőfeszítéseket.

Az interaktivitás a menedzsment szempontjából kedvező és kedvezőtlen következményekkel is jár. Kedvező, mert a partner válaszol, reagál, közvetlen visszajelzést ad a bizalomépítési és esetenként a motiválási tevékenységre. Így érdemi, célirányos, az értékteremtő folyamatokat közvetlenül érintő kommunikáció alakítható ki. Ugyanakkor az interaktivitás kedvezőtlen is lehet, mert megnehezíti az ellenőrzést, a válaszok gyorsasága és a válaszreakciók szerteágazósága szinte lehetetlenné teheti a kapcsolat tervezését, vagy az előre elhatározott stratégia megvalósítását.

Az üzleti kapcsolat mindkét fél számára valamilyen jelentőséggel bír. Mindegyik szereplőnek megvan a maga véleménye, megítélése, percepciója az adott kapcsolatról. Lévén üzleti kapcsolatról szó, a szereplők (elvileg) ismerik vagy megállapíthatják az adott kapcsolat gazdaságosságát vagy haszontermelő képességét. A percepciók és a vélt vagy tényleges gazdaságosság alapján döntéseket hoznak a kapcsolatban és a kapcsolatról. A percepciók, a gazdaságosság és a döntések adják meg a szereplő számára az üzleti kapcsolat szélesen értelmezett *jelentését*. A menedzsment szempontjából alapvető fontosságú annak megértése, hogy az adott kapcsolat mit jelent az érintettek számára. Elsőrendű kérdés a kapcsolatra vonatkozó egyéni és csoportos percepciók megismerése. A bizalomépítéshez és a motiváláshoz tudni kell, hogy az érintettek mit gondolnak az adott kapcsolatról, mennyire tartják azt fontosnak, illetve a saját szempontjukból miként ítélik meg az üzleti kapcsolat értékét.

Az üzleti kapcsolatban megvalósuló, alapvetően interaktív tevékenységeket nemcsak az befolyásolja, hogy a szereplők milyen jelentőséget tulajdonítanak a kapcsolatnak, hanem a különféle külső és belső *szabályok* is. A belső szabályok a kapcsolaton belül, a felek interakcióinak és korábbi tapasztalatának eredményeként alakulnak. A külső szabályok a kapcsolaton kívül jöttek létre, de hatással vannak a szereplők kapcsolatban belüli, vagy a kapcsolatra vonatkozó magatartására. Így beszélhetünk kapcsolati, vállalati és hálózati szintű szabályokról. A szabályok sokfélék lehetnek, mint például törvények, előírások, intézmények, viselkedési normák, szokások vagy rutinok. A szabályok különböző mértékben és mélységben hatnak a menedzsmenttevékenységre. Meghatározhatnak vagy elvethetnek bizonyos szervezési, bizalomépítési, motiválási, vagy éppen ellenőrzési mód-szereket. Ugyanakkor a szabályok egy része, elsősorban a kapcsolati szinten, a partnerek közötti konfliktus tárgya is. Ez a tény bizonyos szabályok változtathatóságára, tárgyalhatóságára hívja fel a figyelmet.

A fent elmondottak alapján az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modelljét a 2. táblázatban mutatjuk be.

2. táblázat

Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje

Idő (dinamika)	Az üzleti kapcsolat (két csoport közötti kapcsolat)		
	Interakciók	Jelentés	Szabályok
Létrehozni Működtetni Változtatni	Együtműködés Konfliktus Összekapcsolás Beágyazottság	Percepció (érték) Gazdaságosság Döntés	Kapcsolati szint Vállalati szint Hálózati szint
Menedzsment Szervezés, bizalomépítés, motiválás, ellenőrzés			

Mire hívja fel a figyelmünket ez a gondolati modell? Legelőször talán az üzleti kapcsolat menedzsmentjének bonyolultságára és komplexitására. A két elméleti fogalom öt, illetve négy dimenziója már önmagában is bonyolult, amelyet tovább komplikálnak az egyéni és a csoportos jelentések és a különböző szintű szabályok. Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének komplexitását a dimenziók, a jelentés és a szabályok kölcsönhatása teszi teljessé.

Az üzleti kapcsolat menedzsmentje kollektív tevékenység. A kollektív jelleg több összefüggésben is megmutatkozik. Az üzleti kapcsolat maga két csoport közötti viszonyt jelent. Ez a viszony az érintettek csoportos percepciójának függvényében alakul. Következésképpen a felhasználásra kerülő menedzsment-eszközöknek alkalmasnak kell lenniük a csoportok közötti bizalomépítésre, a csoportok és a csoportokat alkotó egyének motiválására, a csoportok közötti folyamatok és azok eredményeinek nyomon követésére. Úgy tűnik, hogy az üzleti kapcsolatok menedzsmentje során a gazdasági vezetés klasszikus, eredménymaximáló és költségcsökkentő megközelítése mellett szükséges figyelembe venni a társas kapcsolatok gazdaságpszichológiai és szociálpszichológiai sajátosságait is.

A gondolati modell alapján feltételezhető, hogy az üzleti kapcsolat menedzsmentje valamennyi dimenziójának együttes figyelembevétele szükséges az idő, az interakciók, a jelentés és a szabályok kezeléséhez. Ugyanakkor az is logikusnak látszik, hogy a kapcsolat különböző állapotaiban (létrehozás, működtetés, változtatás) a szervezés, a bizalomépítés, a motiválás és az ellenőrzés más-más formáira és kombinációira lehet szükség.

Az üzleti kapcsolat menedzsmentje során természetesen fontos szerepet játszanak a gazdasági tényezők. A kapcsolat gazdaságosságára való törekvés, azonban minden esetben a percepciók tükrében és függvényében történik. A kapcsolat különböző dimenzióinak, szintjeinek és állapotának menedzsmentje során tehát

mindig jelen vannak a haszonmaximalizáló és az értékkevető magatartásformák összetevői. Pontosabban mindig jelen van a kétfajta magatartás lehetősége, és a kapcsolat menedzsmentjének egyik feladata éppen az, hogy megteremtse a két magatartásfajta megfelelő kombinációját. A megfelelőség az adott kapcsolat története, kialakult struktúrája, a benne cserélődő erőforrások jelentősége és a partnerek kapcsolatra vonatkozó céljai függvényében értelmezhető.

A szervezeten kívüli marketing területén számos olyan empirikus kutatási eredménnyel találkozhatunk, amelyek jól illeszkednek a gondolati modellből adódó következtetéseink egyes részterületeihez. Az egyik kulcskérdés a percepciók szerepe és összefüggése a gazdaságossággal, a másik magának a kapcsolati menedzsmentnek a problematikája.

A percepciókat illetően Ivens (2004) marketingkutató cégek körében végzett empirikus kutatásának eredményeivel bizonyítja, hogy a szállító viselkedése fontos hatással van a vevőnek az üzleti kapcsolatra vonatkozó észlelt minőségére. Ennek az észlelt minőségnek az összetevői a megelégedettség, a bizalom és az elkötelezettség. A szállító rugalmas, szolidáris és szerepintegrátori magatartásával érheti el, hogy a vevő értékesnek ítélje meg a vele kialakított üzleti kapcsolatot. Hausman (2001) az amerikai kórházi beszerzők viselkedését és kapcsolati megelégedettségét vizsgálta. Kutatási eredményei szerint az üzleti kapcsolat erőssége hatással van az amerikai kórházi vásárlók stratégiai tervezésére. Minél erősebb a kapcsolat, annál inkább tekintik a beszerzők stratégiai fontosságúnak az adott kapcsolatot.

Reid és szerzőtársai (2004) az üzleti kapcsolaton belül észlelt konfliktusok mérésére dolgozták ki és tesztelték módszerüket (perceived sales interaction conflict, PSIC). Úgy találták, hogy az észlelt konfliktusok mértéke szerepet játszik az üzleti kapcsolat értékelésében. Megállapították továbbá, hogy az észlelt konfliktus fogalma összhangban van az üzleti kapcsolatot leíró más változókkal.

Svensson (2004) bevezeti az észlelt sebezhetőség fogalmát. Az üzleti kapcsolatban a partnerre vonatkozó észlelt bizalom és a partnertől való észlelt függőség különbsége jelenti az észlelt sebezhetőséget. A svéd járműiparban végzett kérdőíves kutatásainak eredményeként úgy találta, hogy az észlelt sebezhetőségnek nagy jelentősége van a technológiai lánc szerint szerveződő iparágakban kialakult üzleti kapcsolatokban.

A kapcsolat menedzsmentje számos empirikus kérdést vet fel. Noha magától értetődően fontos a vállalatok szerteágazó vevőkapcsolatainak és beszállítói kapcsolatainak hatékony menedzsmentje, mégis viszonylag kevés a témával foglalkozó tudományos kutatási eredmény és szerény az ezzel kapcsolatos elméleti tudásunk is (Zolkiewski – Turnbull, 2002). Gummesson (2004) tovább megy és megállapítja, hogy nagyon korlátozottak az akadémiai ismereteink az üzleti kapcsolatok megtérüléséről. Hiányoznak a megtérüléssel (return on relationships, ROR) foglalkozó empirikus kutatások és a legjobb üzleti gyakorlatot bemutató írások is. Felveti a témára vonatkozó kutatások fontosságát és sürgősségét.

Az információtechnológia (IT) fejlődése jelentős mértékben befolyásolja az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének fejlődését. Ryssel és szerzőtársai (2004) német számítógépgyártók üzleti kapcsolatait vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy az új technológia különböző mértékben hat a kapcsolat környezetére, azaz az üzleti hálózatra és magára a kapcsolatra.

Rich (2002) az erkölcsi tényezők jelentősége mellett érvel, és szükségesnek tekinti az információtechnológia felhasználását. „A marketing-szakembereknek változatlanul rendelkezniük kell a személyes kapcsolatok létrehozására és fejlesztésére vonatkozó képességekkel, tekintettel arra, hogy az információtechnológia a jövőben sem fogja tudni hatékonyan helyettesíteni a személyes kapcsolatokat.” (Rich, 2002: 215. o.)

Ipari kereskedőkkel folytatott mélyinterjúkat elemezve Ringberg és Gupta (2003) úgy találták, hogy az erkölcsi világméretű (ethos) meghatározó szerepe van az üzleti kapcsolatok kialakulásában. Cikkükben amellel érvelnek, hogy nem elegendő az üzleti kapcsolatokat csak haszonelvű szemlélettel vizsgálni. Az empirikus adatok szerint az üzleti kapcsolatokban a szimbolikus elemek legalább olyan fontos hajtóerőt képviselnek, mint a hasznosság.

A sikeres projektértékesítés titkait kutató cikkükben Skaates és szerzőtársai (2002) nemzetközi projekteket vizsgálnak. Megállapításaik szerint a siker titka, hogy a „projektmenedzserek és a marketing-szakemberek a vevővel kialakított üzleti kapcsolatra és annak fejlesztésére fordítsák a figyelmüket, a projekt előkészítése,

a projekt megvalósítása és a projekt befejezése közben és után is” (Skaates et al., 2002: 389. o.). Korábbi kutatásaik során Mandják és Veres (1998) is hasonló eredményre jutottak.

Az IMP-kutatások eredményei alapján a kapcsolat menedzsmentjének és a piaci célok megvalósításának kulcskérdésévé az válik, hogy a vállalat mennyire képes „intelligens kapcsolati partnerré” (intelligent interaction partner) (Hakansson – Snehota, 2000) válni. Az intelligens kapcsolati partnerséget jellemző legfontosabb tulajdonságok az érzékenység (sensitivity), a rugalmasság (flexibility) és a válaszadási képesség (reflection). Központi kérdéssé a szervezeti és a szervezeten kívüli tanulás válik, a közös tapasztalatok feldolgozása, értelmezése (Hakansson – Snehota, 2000). Kérdés azonban, hogy mit jelent ezeknek az új tulajdonságoknak a gyakorlati megvalósítása (operacionalizálása)? Valószínűleg ezek nem feltétlenül a korábbi tulajdonságok helyett, hanem inkább azok mellett válnak fontossá. Az intelligens kapcsolati partnerré válás gondolata átvezet minket cikkünk befejező részéhez. Ennek keretében azt vizsgáljuk, hogy gondolati modellünknek milyen gyakorlati haszna lehet.

A modell vezetői felhasználhatósága

A modell alkalmasnak tűnik arra, hogy segítsen a konkrét üzleti kapcsolatok menedzseléséhez szükséges gondolatok összegyűjtéséhez és rendszerbe foglalásához. Felhívja a figyelmet a probléma összetettségére, és egyben támpontot is nyújt az elemzéshez. Megmutatja azokat a dimenziókat, az együtműködést, a konfliktusokat, az összekapcsolást és a beágyazottságot, amelyeket minden üzleti kapcsolat esetében tanulmányozni és kezelni szükséges. Ennek első lépése, hogy tisztázzuk az adott kapcsolat jelentését, méghozzá mindkét partnervállalat szempontjából.

A modell annak felismerését is megkönnyítheti, hogy a menedzsment során milyen belső és külső szabályokat kell figyelembe venni. Ezek közül melyek azok, amelyek a kapcsolatban jelentkeznek, melyek érintik közvetlenül a két vállalatot és melyek hatnak az üzleti hálózat szintjén. Ez a fajta gondolkodási segédlet hasznos lehet az üzleti kapcsolatot közvetlenül irányító középvezetők vagy funkcionális vezetők számára éppen úgy, mint a kapcsolattal stratégiai szinten foglalkozó elemzők és döntéshozók részére.

Az elemzés megkönnyítése mellett a modell segíthet az üzleti kapcsolatokra vonatkozó lehetséges akciók áttekintésében is. A 3. táblázatban egy ilyen lehetséges, példajellegű, alkalmazást mutatunk be.

3. táblázat

Példa a gondolati modell lehetséges felhasználására

Az üzleti kapcsolat (két csoport közötti kapcsolat)				
Idő (dinamika)	Interakciók		Jelentés	
	Együttműködés	Beágyazottság	Percepció	Döntés
Létrehozni	Kialakítani	Kihasználni	+	Beruház
Működtetni	Megvédeni	Kiegyenlíteni	0	Szinten tart
Változtatni	Kitenni	Felhasználni	+ vagy -	Növel vagy Megszüntet
Menedzsment				
Szervezés, bizalomépítés, motiválás, ellenőrzés				

Az egyszerűség kedvéért a 3. táblázatban csak a gondolati modell néhány összetevőjét vettük figyelembe. A lehetséges akciókat az üzleti kapcsolat állapota szerint is elkülönítettük. A kapcsolat létrehozásához mindenképp az szükséges, hogy a potenciális partnerek pozitív percepcióval rendelkezzenek egymásról és a kialakítandó kapcsolatban rejlő lehetőségekről. Ebben az esetben, a kapcsolat remélt gazdaságosságát is figyelembe véve, a partnerek meghozzák a kapcsolat létesítéséhez szükséges erőforrásokra vonatkozó beruházási döntéseket. A létrehozás során kihasználják a két vállalat gazdasági és társadalmi beágyazottságát és kialakítják magát az együttműködést.

A kapcsolat működtetése szintén erőforrásokat igényel. Ezt akkor biztosítják a partnerek, ha a korábbiakhoz képest változatlan marad a kapcsolatra vonatkozó percepciójuk. Ekkor a szükséges beruházásokat szinten tartják. Igyekeznek megvédeni a kapcsolatban kialakult együttműködést az esetleges vállalati szintű veszélyekkel szemben, és megkísérik kiegyenlíteni a kapcsolat beágyazottságból adódó esetleges hátrányokat, kivédeni az üzleti hálózatból származó veszélyeket.

Amennyiben a partnerek percepciója megváltozik az üzleti kapcsolatban rejlő lehetőségekről, változtatnak a kapcsolaton. A kapcsolat lehetőségeinek javulását érzékelve a partnerek növelik a kapcsolati beruházásokat és igyekeznek kihasználni a beágyazottságból adódó előnyöket. Ellenkező esetben, vagyis ha negatívan ítélik meg a kapcsolat nyújtotta esélyeket, akkor kivonják az erőforrásokat és megszüntetik a kapcsolatot.

Záró megjegyzések

A gondolati modell segítséget nyújthat néhány kutatási kérdés megfogalmazásához is. Az egyik legfontosabb kérdés, hogy vajon milyen intézmények és gondolkodási modellek (vagy percepciók) segítik, illetve gátolják az üzleti kapcsolat kialakítását, fenntartását, illetve fejlesztését. További kérdések fogalmazhatók meg az üzleti kapcsolat műszaki, szociológiai és gazdasági ösz-

szetevőinek szerepéről és hatásairól. Ezek hogyan kezelhetők a kapcsolat menedzsmentje szempontjából?

Az alapvető probléma talán a vezetői szemlélettel lehet. Nevezetesen azok a gondolkodási sémák (képzetek), amelyek jellemzőek a vezetői gyakorlatra, elsősorban a klasszikus közgazdasági elméletre épülnek, és ebből adódóan a stratégiaalkotás és megvalósítás során is a saját vállalatra vannak tekintettel, nem számolva a partnerek reakcióival, az életfontosságú üzleti kapcsolatok kölcsönös és interaktív jellegével. Nagy valószínűséggel stratégiai szemléletváltásra van szükség, a stratégiaalkotás és a megvalósítás során figyelembe kell venni a szervezetközi piac sajátosságait, a kölcsönös függőséget, az interaktivitást és a beágyazottságot, amelyek empirikus megjelenési formái az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok. Az üzleti kapcsolat alapvető szerepe, hogy biztosítsa a két vállalat összekapcsolódását. Erre szolgálnak a tevékenységi láncszemek, az erőforrás-kötélékek és a személyes kötődések. Az üzleti kapcsolat a két vállalat közötti tranzakciók, csereepizódok megvalósulásának helye, és egyben a megvalósulás keretét is jelenti. Az üzleti kapcsolatoknak meghatározó szerepük van az értékteremtésben és a megteremtett értéknek a kapcsolatban szereplő partnerek közötti elosztásában is.

A vállalat az üzleti kapcsolatokon keresztül és ezek által kapcsolódik a környezetéhez. A vállalat saját transzformációs (széles értelemben vett termelő) folyamataihoz szükséges erőforrások beszerzése éppen úgy az üzleti kapcsolatokon keresztül történik, mint az általa létrehozott érték eljuttatása a vevőkhöz (marketingtevékenység). A különbség csak annyi, hogy az egyik esetben a vállalat a vevő, és a saját beszállítóival fennálló üzleti kapcsolatairól van szó, a másik esetben viszont ugyanaz a vállalat eladó, és ekkor a saját vevőivel fennálló üzleti kapcsolatairól beszélhetünk. Összegezve, a vállalat beágyazottsága gazdasági környezetébe (beszállítók és vevők) az üzleti kapcsolatokban és ezeken keresztül valósul meg. Ez az objektíve létező beágyazottság fundamentális hatással van a vállalatra, a vállalat gazdasági viselkedésére és teljesítményére.

Felhasznált irodalom

Andorka R. (2003): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest

Bachmann, R. – Zaheer, A. (2008): Trust in inter-organizational relations. In: Cropper, S. – Ebers, M. – Huxham, C. – Ring, P.S. (2008) (eds.): Oxford University Press, p. 533–554.

Baslé, M. – Baulant, C. – Benhamou, F. – Boillot, J. – J. – Chalaye-Fenet, C. – Chavance, B. – Gélédan, A. (1993): Histoire des pensées économiques, les fondateurs. 2^e édition, Edition Sirey, Paris

Becker, G.S. (1976): The economic approach to human behavior. Chicago University Press, Chicago

Bonoma, T.V. – Johnston, W.J. (1978): The social psychology of industrial buying and selling. Industrial Marketing Management, 7., p. 213–224.

Bourdieu, P. (2000a): Principes d'une anthropologie économique. In: Bourdieu, P. (2000b): Les structures sociales de l'économie. Paris, Seuil, p. 233–270.

Bourdieu, P. (2000b): Les structures sociales de l'économie. Seuil, Paris

Chantelat, P. (2002): La Nouvelle Sociologie Économique et le lien marchand: des relations personnelles à l'impersonnalité des relations. In: Revue Française de Sociologie, Volume 43, Numéro 3, Juillet Septembre, p. 521–556.

Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest

Cohen, E. (1997): Epistémologie de la gestion. In: Simon, Y. – Joffre, P. (1997) (eds.): Encyclopédie de gestion. 2^e édition, Paris, Economica, p. 1158–1178.

Dahrendorf, R. (1958): Homo sociologicus. Westdeutscher Verlag, Köln

DiMaggio, P. (1994): Culture and economy. In: Smelser, N.J. – Swedberg, R. (1994) (eds.): The handbook of economic sociology. New York, Pincerton University Press, p. 27–57.

Drucker, P. (1999): L'avenir du management. Éditions Village Mondial, Paris

Gummesson, E. (2004): Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 2, p. 136–148.

Håkansson, H. (ed.) (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. John Wiley & Sons, Chichester

Håkansson, H. – Snehota, I. (2002): Marketing in business markets. In: Weitz, B.A. – Wensley, R. (2002) (eds.): Handbook of marketing, London, Sage Publications, p. 513–526.

Håkansson, H. – Snehota, I. (2000): The IMP perspective: Assets and liabilities of relationships. In: Sheth, J.N. (2000) (ed.): Handbook of relationship marketing. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Håkansson, H. – Snehota, I. (eds.) (1995): Developing relationships in business networks. Routledge, London

Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L-E. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2009): Business in networks. John Wiley & Sons, Chichester

Hausman, A. (2001): Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 16, No. 6/7, p. 600–618.

Ivens, B.S. (2004): How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 5, p. 300–311.

Lengyel György (1989): Vállalkozók, bankárok, kereskedők. Magvető Kiadó, Budapest

Mandják T. – Veres Z. (1998): The D-U-C model and the stages of project marketing process. In: Halinen-Kaila, A. – Nummela, N. (1998) (eds.) 14th IMP Conference, Interaction, relationships and networks: Visions for the future, Competitive papers, Volume 1, Turku, p. 471–490.

Martinelli, A. (1994): Entrepreneurship and management. In: Smelser, N.J. – Swedberg, R. (1994) (eds.): The handbook of economic sociology. New York, Pincerton University Press, p. 476–503.

Mintzberg, H. (2004): Managers not MBA: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco

Newman, P. (1998) (ed.): The new Palgrave dictionary of economics and the law. Macmillan, London

Quivy, R. – Van Campenhoudt, L. (2002): Manuel de recherche en sciences sociales. 2^e édition, Dunod, Paris

Raimondo, M.A. (2000): The measurement of trust in marketing studies: A review of models and methodologies. In: Turnbull, P. (2000) (ed.) 16th Annual IMP Conference, Bath, CD-ROM, p.1–44.

Reid, D.A. – Pullins, E.B. – Plank, R.E. – Buehrer, R.E. (2004): Measuring buyers' perceptions of conflict in business-to-business sales interactions. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 4, p. 236–249.

Rich, M.K. (2002): Are we losing trust through technology? Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 17, No. 2, p. 215–222

Ryssel, R. – Ritter, T. – Gemünden, H.G. (2004): The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 3, p. 197–207.

Schumpeter, J.A. (1926/1968): The theory of economic development. 8th ed., Harvard University Press, Cambridge, MA

Sheth, J.N. (2000) (ed.): Handbook of relationship marketing. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Skaates, M.A. – Tikkanen, H. – Lindblom, J. (2002): Relationships and project marketing success. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 17, No. 5, p. 389–406.

- Smelser, N.J. – Swedberg, R.* (1994) (eds.): The handbook of economic sociology. Pincerton University Press, New York
- Sombart, W.* (1911/2001): The Jews and modern capitalism. Batoche Books Ltd, Ontario
- Steiner, P.* (1999): La sociologie économique. Éditions La Découverte, Paris
- Svensson, G.* (2004): Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 19, No. 7, p. 469–483.
- Swedberg, R.* (2003): Principles of economic sociology. Princeton University Press, Princeton
- Tarnai M.* (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In: Hunyady György – Székely Mózes (2003) (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 676–715. o.
- Touraine, A.* (1973): Production de la société. Éditions du Seuil, Paris
- Weber, M.* (1987): *Gazdaság és társadalom: A megértő szociológia alapvonalai* 1. Szociológiai kategóriatan. (Economy and society) Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (original Weber, M. [1976]: *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, 1. Halbband. 5 edition, J.C.B. Mohr, Tübingen
- Zolkiewski, J. – Turnbull, P.* (2002): Do relationship portfolios and networks provide a key to successful relationship management? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 17, No. 7, p. 575–597.
- Zukin, S. – DiMaggio, P.* (1990) (eds.): Structures of capital: The social organization of the economy. Cambridge University Press, Cambridge

KEDVES OLVASÓ!
KÉRJÜK, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2011-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Rekettye Gábor, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, az MTA Marketingtudományi Bizottságának elnöke; **Dr. Mandják Tibor**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Simon Judit**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szántó Zoltán**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gelei Andrea**, egyetemi docens, tanszékvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Dobos Imre**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Nagy Judit**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hetesi Erzsébet**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Veres Zoltán**, tanszékvezető főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest – Szegedi Tudományegyetem, Szeged; **Dr. Sajtos László**, egyetemi docens, University of Auckland, Új-Zéland; **Dr. Vilmányi Márton**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem

GELEI Andrea – DOBOS Imre – NAGY Judit

ÜZLETI KAPCSOLATOK BEÁGYAZOTTSÁGA A MAGYAR GAZDASÁGBAN

A cikk a hazai ellátási láncok alapegységének, az üzleti kapcsolatoknak a beágyazottságát vizsgálja. A vállalatok közötti üzleti kapcsolatok sokféle jellemzője közül kiemelt jelentőségű azok stabilitása, ami közvetlenül függ a kapcsolatok beágyazottságának fokától. Az üzleti kapcsolat beágyazottságára hatást gyakorol az együttműködő felek közötti kötelek három típusa (Håkansson – Snehota [szerk.], 1995): a megrendelő-beszállító közötti (i) tevékenység, (ii) szociális és (iii) erőforrás-kötelek erőssége, intenzitása. A szerzők kutatásának hipotézise szerint e kötelek erősségét, és ezen keresztül a kapcsolat beágyazottságának mértékét befolyásolja az, hogy milyen a felek közötti csere tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitása. Tanulmányuk a Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói” című kutatási programja (2007–2008) keretében készült kérdőíves felmérés kiemelt eredményeit mutatja be. Az elemzés magában foglalja az üzleti kapcsolatok számára releváns különböző kötelektípusok jellemzőinek bemutatását, a csere tárgyát meghatározó vevői elváráscsomagok, illetve azok leképeződéseként kialakuló tipikus termék- és szolgáltatáscsomagok ismertetését, végül annak bemutatását, hogy azok miképpen hatnak az üzleti kapcsolatok beágyazottságára.

Kulcsszavak: üzleti kapcsolat, kapcsolat beágyazottsága, termék- és szolgáltatáscsomag, tevékenységek kötelek, szociális kötelek, erőforrás-kötelek

Cikkünk a megrendelő-beszállító vállalatok közötti üzleti kapcsolatok egy kiemelt jellemzőjét, a kapcsolatok beágyazottságának fokát elemzi a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete mellett működő Versenyképesség Kutató Központ keretei között végzett empirikus kutatás eredményei alapján. A 2007–2008-ban, „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” címmel végzett kutatási program fókuszában a hazai ellátási láncok építőköveinek, az üzleti kapcsolatoknak a stabilitása állt. Az üzleti kapcsolatokat sokszor igen könnyen fel lehet bontani, meg lehet szüntetni. Ennek lehetősége és ezzel a kapcsolat stabilitása alapvetően két tényezőtől függ (Håkansson – Ford, 2002): egyrészt attól, hogy milyen az együttműködő felek kapcsolati hálójának változatossága, másrészt attól, hogy mennyire beágyazott az adott, konkrét üzleti kapcsolat.¹ Az üzleti kapcsolatok változatossága gyakorlatilag az új kapcsolat kiépítésének költségét mutatja meg. Minél gazdagabb, szélesebb körű az üzleti kapcsolatok szereplőinek sa-

ját kapcsolati hálója, annál olcsóbbá, és így könnyebbé válik az új kapcsolatok kialakítása, és ezzel a meglévő üzleti kapcsolat stabilitása potenciálisan csökken. Az üzleti kapcsolat beágyazottsága pedig azt a költséget mutatja meg, amelybe egy adott, már kialakult kapcsolat felbontása, az abból való kilépés kerül. E költségek gyakorlatilag a kapcsolatba korábban befektetett relációs-specifikus befektetésekről történő lemondás miatt merülnek fel. *Cikkünkben az üzleti kapcsolatok működése során kialakuló beágyazottságot és annak okait vizsgáljuk. Hipotézisünk szerint az üzleti kapcsolatok beágyazottságát meghatározza az, hogy milyen a kapcsolat alapját képező, a csere tárgyát jelentő konkrét termék- és szolgáltatáscsomag komplexitása.*

Bevezetés – a kutatási téma bemutatása

Kutatási kérdésünket mind elméleti, mind gyakorlati szempontból fontosnak tartjuk. A kérdés elméleti relevanciájának indoklásához szükséges kiemelnünk, hogy

az üzleti kapcsolatot meg kell különböztetni az egyedi cserekapcsolattól. Az együttműködésnek két különböző, bár egymástól nem független szintjéről van szó, hiszen az üzleti kapcsolat alapja a csere, üzleti kapcsolat csereepizódok sokaságának eredményeképpen jön létre. Ezt az értelmezést tükrözi Mandják definíciója is (2005: 18. o.), amely szerint az üzleti kapcsolatot mint az üzleti hálózatba ágyazott két szervezet közötti interaktív cserekapcsolatot határozhatjuk meg. Ugyanakkor az üzleti kapcsolat több annál, mint a kapcsolatban együttműködő partnerek között végbemenő csereepizódok összessége, hiszen az együttműködés során kialakuló kapcsolat saját, az egyes csereepizódokból ugyan táplálkozó, de azoktól független jellemzőkkel is bír. Ilyen kapcsolati jellemző például a bizalom foka, az elkötelezettség mértéke, vagy éppen a cikkünk által vizsgált beágyazottság szintje. Kutatási hipotézisünkkel az üzleti felek közötti együttműködés két szintjét kötjük össze. A csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag a csere, a tranzakció jellemzője, míg a beágyazottság már a kapcsolaté, és ezzel az együttműködések két szintje közötti hatásmechanizmust vizsgáljuk.

Meggyőződésünk, hogy a cikkben vizsgált kutatási kérdés a gyakorló vállalatvezetők számára is értékkel bír, hiszen rávilágít fontos, az üzleti kapcsolatok beágyazottságát, végső soron stabilitását befolyásoló tényezőkre. Ez a kérdéskör különösen hűsba vágó manapság, a gazdasági válság körülményei között.

Cikkünkben elsőként részletesen is bemutatjuk kutatási modellünket, majd a felmérés módszertani kérdéseit tárgyaljuk. Ezt követően ismertetjük kutatási eredményeinket a hazai vállalatok üzleti kapcsolataiban jellemző termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásával kapcsolatban, és tárgyaljuk ennek hatását a különböző kapcsolati kötelelékekre, illetve a kapcsolat beágyazottságára.

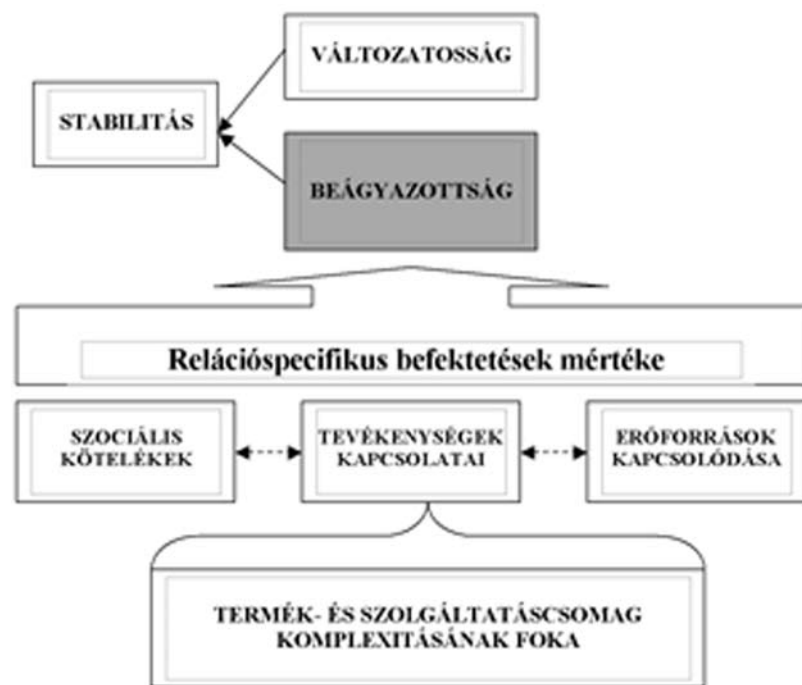
Az üzleti kapcsolatok beágyazottságát befolyásoló tényezők

A kapcsolat beágyazottsága – mint említettük – közvetlenül függ a kapcsolatban felhalmozott relációs-specifikus beruházások mértékétől. Relációs-specifikus beruházásokat az együttműködő felek az üzleti partnerrel való kapcsolat kialakítása, fenntartása és fejlesztése érdekében hajtanak végre. E beruházások

jellemzője, hogy azok az adott kapcsolati partnerhez kötődnek, a konkrét kapcsolatban hasznosíthatók igazán, a befektetések más kapcsolatba csak jelentős veszteséggel, vagy egyáltalán nem vihetők át. A reláció- vagy kapcsolatspecifikus befektetések számos formája létezik, azok különböző módon valósíthatók meg. Håkansson és Snehota (szerk., 1995) az üzleti partnerek közötti együttműködés három kapcsolódási szintjét, típusát különbözteti meg: a **szociális** (emberi, illetve szervezeti), a **tevékenységek szintjén megvalósuló és az erőforrás-kötelelékek típusait**. E kötelelékek mindegyike esetében igaz, hogy azok kialakítása és erősítése igényli relációs-specifikus befektetések végzését. Minél gazdagabbak az együttműködő felek közötti szociális kapcsolatok, minél szélesebb körű és intenzívebb az együttműködő felek által a kapcsolatban végzett tevékenység-halmaz, illetve minél mélyebb az üzleti partnerek közötti erőforrás-beágyazottság, annál magasabb lesz a relációs-specifikus befektetések mértéke és így a kapcsolat beágyazottsága is.

1. ábra

A kapcsolat stabilitását és beágyazottságát befolyásoló tényezők közötti összefüggések – a kutatás logikai felépítése



A különböző üzleti kapcsolatokat elemző kutatók (Dyer, 1996; Bensaou, 1999) már korán felhívták a figyelmet arra, hogy a *kapcsolat jellemzői és az erre épített kapcsolattípusok nagymértékben különböznek a csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag tartalmától*. A hivatkozott szerzők is felhívják a figyelmet

arra, hogy minél komplexebb, egyedibb, a megrendelő számára fontosabb a csere tárgya, annál erőteljesebb lesz a kapcsolódás. Konkrét elemzés a csere tárgya és a kapcsolat beágyazottsága mint kiemelt kapcsolati jel-

erőforrás-kötelelékek) a nagyvállalati kapcsolatrendszerben mélyebb elemzésre adnak lehetőséget. Az elemzési keretet az SPSS statisztikai programcsomag által biztosított modellek szolgáltatták.

1. táblázat

A mintában szereplő vállalatok jellemzője – vállalati méret

	Elemzszám	Minimum	Maximum	Átlag	Átlagos eltérés
Állományi létszám 2007 (fő)	67	2	14000	963	2524
Nettó árbevétel 2007 (millió HUF)	54	12000	12 134 797 986	293 306 346	1 681 271 626
Export aránya az árbevételből (%)	57	,55	100	43	33

2. táblázat

A minta megoszlása ágazati és tulajdonosi szempontok szerint

Ágazat	A minta %-a
Mezőgazdaság	2,8
Kitermelőipar	1,4
Élelmiszeripar	25,0
Könnyűipar	11,1
Vegyipar	16,7
Gépipar	12,5
Egyéb feldolgozóipar	5,6
Építőipar	4,2
Kereskedelem	8,3
Szolgáltatás	12,4
Összesen	100,0

Tulajdonos	A minta %-a
Magyar állam	2,8
Magyar magántulajdonos	30,5
Külföldi tulajdonos	66,7
Összesen	100,0

A hazai üzleti kapcsolatok beágyazottságának elemzése

Mint azt a kutatási téma felvezetésében már említettük, hipotézisünk az, hogy az üzleti kapcsolatok beágyazottságát alapvetően befolyásolja, hogy milyen egy adott kapcsolatban a csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka. Egy komplex termék- és szolgáltatáscsomag azért vezet el beágyazottabb kapcsolat kialakulásához, mert szélesebb és intenzívebb tevékenység-, kiterjedtebb és erősebb szociális kötelelékek kialakulásához, illetve erőteljesebb erőforrás-elköteleződéshez vezet. Amennyiben ezek a kötelelékek erősödnek, nő a kapcsolatba fektetett relációs-specifikus befektetések mennyisége és nő a kapcsolat beágyazottságának foka is.

lemző között ugyanakkor még nem található az irodalomban. Ezt a kutatási rést kívántuk betölteni, amikor megfogalmaztuk hipotézisünket. A relációs-specifikus befektetések mértékét – és ezen keresztül a kapcsolat beágyazottságának fokát is – közvetlenül befolyásolja az, hogy milyen a kapcsolat alapját, a csere tárgyat képező konkrét termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka. A relációs-specifikus befektetések minél teljesebb körű feltérképezése és mérése érdekében pedig használtuk Håkansson és Snehota (szerk., 1995) kapcsolati kötelelékekre vonatkozó koncepcióját.

Kutatásunk során az előzőekben bemutatott és az 1. ábrán szemléltetett módon vizsgáljuk tehát a kapcsolatok beágyazottságát. Vizsgáljuk, hogy milyen az üzleti kapcsolatok alapját jelentő, a csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka, és azt, hogy ez hogyan hat a kapcsolatban fellelhető, relációs-specifikus befektetéseket generáló egyes köteleléktípusokra, végső soron a kapcsolat beágyazottságára.

Kutatásmódszertan, a kérdőív és a minta jellemzői

Az adatelemzéshez felvett minta számítógépes, on-line megkérdezésen alapul. Kérdőívünket 72 vállalattól kaptuk vissza. Tanulmányunk központi témájára, a beszállító-megrendelő kapcsolatokról vonatkozó kérdésekre ugyanakkor a válaszadóknak csak 63%-a adott teljes körű választ. Mintánk legfontosabb általános jellemzőit mutatják az alábbi táblázatok. Az 1. táblázat a vállalati méret, a 2. táblázat a mintában szereplő vállalatok ágazati megoszlását és a minta tulajdonosi összetételét mutatja. Mint látszik, mintánkban valóságos arányukhoz képest többségben vannak, felülreprezentáltak a nagy, külföldi tulajdonban lévő feldolgozóipari vállalatok. Bár ez az összetétel nem teszi mintánkat reprezentatívvá, elemzésünk szempontjából jónak tekinthető, hiszen a vállalatok üzleti kapcsolatainak beágyazottságához használt, a későbbiekben kapcsolati kötelelékeknek nevezett elemzési szempontok (tevékenység-, szociális és

Kérdőívünkben olyan kérdéseket fogalmaztunk meg, amelyek e hármas kötelékrendszer – tevékenységek, szociális és erőforrás-kötelékek – feltérképezését célozták. Mindhárom kapcsolati kötelék igen sokrétű, számos dimenzióban értelmezhető és lekérdezhető. Természetesen minél több oldalról közelítjük meg az egyes köteléktípusokat, annál mélyebb betekintést kapunk a problémába. Ugyanakkor a kérdőív összeállításánál fontos volt az is, hogy lehetőleg elfogadható hosszúságú kérdőívet szerkesszünk, amelynek kitöltését vállalják a szakemberek. Ezért az egyes kapcsolati kötelékekre vonatkozó kérdések számát korlátoznunk kellett. A megrendelő-beszállító kapcsolatban mindkét fél részéről számos *tevékenység* folyik. E tevékenységek közül az információmegosztással kapcsolatos tevékenységek kritikusak a kapcsolat sikere szempontjából. Ráadásul korábbi, elsősorban kvalitatív kutatások már rámutattak arra, hogy a termék és szolgáltatás komplexitásának függvényében az együttműködő felek közötti információcsere tartalma és intenzitása is változik (Dyer et al., 1998). Ezért a tevékenységkötelékek vizsgálatakor az információcserével kapcsolatos tevékenységeket helyeztük az elemzés középpontjába.

A *szociális kötelékek* esetén egyrészt vizsgáltuk a kapcsolatban kialakult, ott érvényes kapcsolati normákat (Duffy – Fearne, 2002), amelyek közé tartozik a felek elégedettségének szintje, az elkötelezettség mértéke, a bizalom szintje, a személyes kapcsolatok erőssége. Lényegesnek tartottuk ugyanakkor annak vizsgálatát is, hogy mi jellemzi az üzleti kapcsolatokat szervezeti szempontból, milyen vállalati működési területek érintettek az együttműködésben, és azok mennyire fontosak. A konkrét *erőforrás-kapcsolatok* feltérképezése során kérdőívünkben közvetlenül azokra az erőforrás-kapcsolatokra korlátoztuk vizsgálatunkat, amelyek relációs-specifikus befektetésként értelmezhetők (pl. emberi erőforrás, speciális eszközök). (A konkrét kérdéseket megtalálja az olvasó a cikk Mellékletében.)

Fontos, hogy minden elemzésünkben használt kérdés esetén a kérdőívben arra kértük a kitöltő szakembereket, hogy a válaszok meghatározásánál *egy konkrét, vállalata szempontjából meghatározó jelentőségű megrendelőjével fenntartott kapcsolatára* gondoljon, e kapcsolat jellemzőit határozza meg. Tisztában vagyunk azzal, hogy egy-egy vállalat számos üzleti kapcsolatot tart fenn működése során. Jelen kutatásunkban csak egy, de a vizsgálatban szereplő vállalatok számára kiemelkedően fontos konkrét kapcsolat elemzésére vállalkoztunk.

Az üzleti kapcsolatok elemzése előtt vizsgáltuk, hogy az elemzésünk során használt változók között van-e sztochasztikus kapcsolat, azaz a kapcsolat mennyire erős. A 3. táblázatban szereplő kérdésekkel a statisztikai elemzésünkben szereplő változóink közötti kapcsolatot vizsgáltuk a szokásos korrelációs együtthatóval, illetve faktorelemzéssel (főkomponens elemzés módszere). A változóink között közepes, illetve alacsony korrelációs értékeket kaptunk, tehát a változók függetlenek. Egyedül az A27-es kérdés esetében mutattak a kapcsolati norma jellemzéséhez használt változók magasabb korrelációt, a kapcsolati normák közül a bizalom szintje a meghatározó, az minden más használt változóval erős korrelációt mutatott, azokkal együtt mozgott. A faktorelemzésbe felvett változók esetén elemzésünk egy-egy faktor létét mutatta, ami megerősítette, hogy a választott változók ugyanazt a jelenséget írják le.

A csere tárgyat képező termék- és szolgáltatáscsomag tartalma, jellemzői a hazai vállalatok esetében

Elemzésünk során elsőként azt vizsgáltuk, hogy vajon kimutathatók-e egyáltalán eltérő komplexitású termék- és szolgáltatáscsomagok a vizsgált üzleti kapcsolatokban. Ezek létét a vevői elvárásokon keresztül ragadtuk meg, hiszen a vevői elvárásokra válaszként születnek meg azok a konkrét termék- és szolgáltatás-

3. táblázat

A kapcsolatban fontos három köteléktípus és azok leképezése, megjelenése a kérdőíves kutatás során

Kapcsolati kötelékek típusai	Az adott típus megragadása a kérdőíves kutatásban	Kérdés száma a kérdőívben
Tevékenység kötelékek	Információcserével kapcsolatos tevékenységek kiterjedtsége és intenzitása	A25 és A26
Szociális kötelékek	Kapcsolati normák jellemzői, szervezeti kapcsolatok kiterjedtsége és fontossága	A27A28 – A29
Erőforrás kötelékek	Relációs-specifikus befektetések típusai és mértéke	A24

csomagok, amelyek a csere tárgyat képezik. A vevői elvárások és a termék- és szolgáltatáscsomag jellemzői egymás tükörképeként értelmezhetők. Kérdőívünk A30-as kérdése számos konkrét vevői elvárást sorolt fel, és arra kérte a válaszadókat, hogy a kiemelt megrendelő velük mint beszállító vállalattal szemben megfogalmazódó elvárásainak tükrében értékeljék azok fontosságát (ötffokozatú Likert-skálát használtunk: 1 – kevésbé fontos, 5 – meghatározó jelentőségű). A30-as kérdésünk a következő konkrét vevői elvárásokat nevesítette:

a)	megfelelő termékminőség biztosítása
b)	megfelelő termelési volumen biztosítása
c)	logisztikai szolgáltatás minősége
d)	rugalmasság
e)	megfelelő ár
f)	kisebb termékinnovációk végrehajtása
g)	a vevő működési elvárásaihoz való alkalmazkodás
h)	jelentős termékinnováció
i)	jelentős innováció a működési folyamatokban
j)	technológiafejlesztés
k)	belső működési hatékonyság növelése
l)	közös értékesítési erőfeszítések
m)	hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelése
n)	új együttműködési partnerhez való hozzáférés
o)	referencia
p)	termékismeret bővítése
q)	technológiai ismeretek bővítése
r)	új információ más szereplőkről

Elsőként ez esetben is vizsgáltuk a vevői elvárásokat tartalmazó kérdés belső konzisztenciáját. Egyrészt elemeztük a kérdésben szereplő konkrét vevői elvárásokra adott válaszok közötti páros korrelációk értékeit. A vevői elvárásokra vonatkozó kérdések közötti magas korreláció (0,7 fölötti értékkel) arra utal, hogy a kérdések között a válaszadók nem érzékelnek jelentős különbséget. Az elvégzett korrelációelemzés eredménye alacsony, illetve közepes korrelációkat mutatott. Az alábbi esetekben volt magas korreláció:

- Az egyik az A30f és A30h (azaz a kisebb termékinnovációk és a jelentősebb termékinnovációk) között volt magas – 0,721-es – korreláció.
- A30i és A30j, azaz a jelentős innováció működési folyamatokban és a technológiafejlesztésre vonatkozó vevői elvárások közötti korreláció értéke 0,779.
- A30i és A30k, azaz a jelentős innováció működési folyamatokban és a belső működési hatékonyság közötti korreláció 0,709 volt.

Az utóbbi kettő értelmezésünkben azt mutatja, hogy a működési folyamatokban végrehajtott innovációk – mintánk alapján – jellemzően technológiafejlesztés révén érhetőek el, illetve azt, hogy a működési folyamatokban végbemenő innováció forrása elsősorban a belső működési hatékonyság fejlesztése.

Érdekes eredmény az A30f és az A30h közötti erős korreláció, amely szerint a beszállító vállalatok szempontjából – mintánk alapján – nem különíthető el külön elvárás az inkrementális és a radikális innováció kapcsán. A mintánkban szereplő vállalatok számára tehát összemosódik az innovációs elvárásoknak ez a két, jellemzően jól elkülöníthető típusa. Véleményünk szerint ez nem magyarázható azzal, hogy nincsenek ilyen vevői elvárások, sokkal inkább azzal a magyar gazdaság számára nem túl öröndetes, de más kutatási eredményekben is megjelenő (Gelei, 2006) ténnyel, hogy a hazai beszállító vállalatok jellemzően csak igen kis hányada képes e radikális innovációra (új termék, új technológia) vonatkozó vevői elvárásoknak megfelelni.

Elemzésünk következő lépéseként a vevői elvárásokra vonatkozó kérdés válaszainak faktorelemzését végeztük el. A faktorelemzés rámutatott arra, hogy a vizsgált változók közül melyek mozognak együtt. Az elemzés során kialakuló faktorokkal erős korrelációt mutató vevői elvárások tehát egy-egy vevői elváráscsomagot jelenítenek meg. A faktorelemzés elvégzésére a főkomponens elemzés módszerét választottuk (Kaiser normalizációs eljárással és varimax rotáció alkalmazásával). Az elemzés eredményeképpen a 4. táblázatban szereplő rotált komponens mátrixot kaptuk. (A táblázatban csak a 0,55-nél nagyobb korrelációval rendelkező faktorkomponenseket tüntettük fel. Lásd 4. táblázat!)

A faktorelemzés során kapott 1. faktoral erős korrelációt mutató vevői elvárások a kisebb termékinnovációkra, a vevői működési elvárásokhoz való alkalmazkodásra, a jelentős termékinnovációkra, technológiafejlesztésre és belső működési hatékonyság növelésére vonatkoznak. A változók közötti páros korrelációk vizsgálata alapján tartalmilag ez az elvárás csomag a vevői elvárások által generált, jellemzően inkább inkrementális termékinnovációt, illetve a belső működési folyamatok hatékonyságát támogató technológiai innovációkra vonatkozó elvárásokat támogatja. A faktor tartalma miatt ezt az elváráscsomagot innovációs tevékenységek végzésére vonatkozó vevői elvárások csomagjának, röviden *innovációs elvárások csomagjának* nevezzük a továbbiakban.

A 2. faktoral magas korrelációt mutató konkrét vevői elvárások közé tartoznak a referencia létére, a termékismeretre, illetve a technológiai ismeretek fo-

lyamatos bővítésére vonatkozó vevői elvárások elemei. A három konkrét vevői elvárás mögött megbújó közös elem a tudás. A referencia a beszállítói tudás más megrendelő által bizonyított, garantált létére utal, míg a másik két elvárás elem konkrétan tartalmazza az ismeretek kifejezést. A három elemet tartalmazó faktort ezért a következőkben a *beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárás csomagjának* fogjuk nevezni.

A 3. faktoral magas korrelációt mutató változók csoportja a közös értékesítési erőfeszítésekre, a hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelésére és új együttműködési partnerhez való hozzáférésre, illetve más szereplőktől való információ szerzésére vonatkozó elvárást foglalja magában. Valamennyi változóban közös, hogy ezek a vevői elvárások a vizsgált üzleti

si volumen biztosítása, a logisztikai szolgáltatás elvart minőségének nyújtása és a rugalmasság. Ez a faktor gyakorlatilag az adott megrendelő-beszállító közötti tranzakciós kapcsolat (konkrét termék- és szolgáltatás-csomag rendelése, majd szállítása kapcsán) során felmerülő vevői elvárások klasszikus csomagja. A továbbiakban ezt az elváráscsoportot a *minőségre vonatkozó elvárások csomagjának* nevezzük.

Az 5. faktor érdekes módon egyetlen komponensből áll, mégpedig a *megfelelő ár biztosításának elvárásából* (korreláció igen magas: 0,943). Ez az eredmény szintén nem meglepő, hiszen ismert, hogy a hazai vállalatok a nemzetközi szinthez képest is kimagasló módon árzékenyek, beszállítói partnerük kiválasztásában az ár szempontja meghatározó fontosságú.

4. táblázat

A vevői elvárások csomagjai – a faktorelemzés rotált komponens mátrixa

Komponensek		1				
		1	2	3	4	5
a)	Megfelelő termékminőség biztosítása				,700	
b)	Megfelelő termelési volumen biztosítása				,602	
c)	Logisztikai szolgáltatás minősége				,801	
d)	Rugalmasság				,668	
e)	Megfelelő ár					,943
f)	Kisebbségi termék innovációk végrehajtása	,707				
g)	A vevő működési elvárásaihoz való alkalmazkodás	,760				
h)	Jelentős termékinnováció	,784				
i)	Jelentős innováció a működési folyamatokban	,747				
j)	Technológiafejlesztés	,762				
k)	Belső működési hatékonyság növelése	,650				
l)	Közös értékesítési erőfeszítések			,845		
m)	Hálózati kapcsolatok (pl. beszállítók) kezelése			,557		
n)	Új együttműködési partnerhez való hozzáférés			,813		
o)	Referencia		,784			
p)	Termékismeret bővítése		,816			
q)	Technológiai ismeretek bővítése		,727			
r)	Új információ más szereplőkről			,588		

kapcsolatban szereplő beszállító vállalat saját üzleti hálózatának egyes tagjaival (pl. vevő, beszállító, egyéb együttműködő fél) meglévő kapcsolatának kezelésére vonatkozó vevői elvárásokat fogalmaz meg. Mandják – Durrieu (2000) is rámutatott arra, hogy a vevői elvárásoknak létezik ez a hálózati partnerek kezelésére vonatkozó típusa. Ezt az elváráscsoportot a továbbiakban *hálózatkezelési elvárások csomagjának* nevezzük.

A 4. faktorhoz tartozó vevői elvárások a következők voltak: megfelelő termékminőség, megfelelő termelési

A faktorelemzés alátámasztotta, hogy a hazai beszállítói vállalatok számára releváns vevői elvárások jól elkülöníthető csomagokra bonthatók. A következőkben megvizsgáltuk, hogy a mintában szereplő hazai vállalatok milyen konkrét vevői elvárásokkal, az elemzés során beazonosított konkrét vevői elváráscsomagok milyen portfóliójával rendelkeznek.

A vevői elvárásokra vonatkozó A30-as kérdés, illetve az arra adott vállalati válaszok vizsgálatát a faktorelemzés és a páros korrelációk vizsgálata mellett

kiegészítettük klaszterelemzéssel is. Ezt az elemzést a hierarchikus klaszterelemzés, ezen belül az átlagos lánc módszerét alkalmazva végeztük el. Az eredmény megerősítette a faktorelemzés már ismert eredményét.

A mintában szereplő vállalatok vevői elváráscsomagokkal kapcsolatos jellemzése során a faktorelemzés eredményét használtuk oly módon, hogy az A30-as kérdés faktorelemzése során kapott öt vevői elváráscsoportot, illetve az öt elváráscsoportot reprezentáló faktoral legerősebben korreláló konkrét változót, konkrét vevői elvárásokat emeltük ki és használtuk a továbbiakban. Ezek a következő konkrét vevői elvárások voltak (zárójelben a változó adott faktoral mutatott korrelációjának erősségét tüntettük fel):

1. faktor – Innovációs elvárások csomagja: Jelentős termék innováció (0,784).
2. faktor – Beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárás csomagja: Termékismeret bővítése (0,816).
3. faktor – Hálózatkezelési elvárás csomagja: Közös értékesítési erőfeszítések (0,845).
4. faktor – Minőségre vonatkozó vevői elvárás csomagja: Logisztikai szolgáltatás minősége (0,801).
5. faktor – Megfelelő árra vonatkozó elvárás csomagja: Megfelelő ár (0,943).

A fenti, redukált számú változó segítségével megvizsgáltuk a mintában szereplő vállalatokkal szemben megjelenő vevői elvárások mintáit, azt, hogy a mintában szereplő vállalatok milyen konkrét vevői elváráscsoport-portfólióval rendelkeznek. Az elemzésbe, mint említettük, a faktorokkal legerősebb korrelációt mutató konkrét vevői elvárásokat vontuk be. E változókat használva a válaszokra elsőként hierarchikus klaszterelemzést végeztünk el. Az elemzés során kapott eredmény rámutatott arra, hogy vállalataink a vevői elvárások szempontjából két nagy csoportba sorolhatók, de a klaszterbeosztás eredménye arra is rámutatott, hogy a mintában szereplő néhány vállalat a sokaságtól nagyon eltérően viselkedik. Ezért a mintából kivettük ezeket a vállalatokat. A hierarchikus klaszterelemzés eredményét teszteltük oly módon, hogy az öt konkrét vevői elváráscsoportot képviselő változót használva a vállalati mintát a K-közép klaszterképzési eljárással is csoportosítottuk, és megnéztük, hogy a két klaszterelemzési eljárás által kapott csoportbeosztás mennyire stabil. A két klaszterelemzési módszer stabil vállalati csoportokat eredményezett, a mintában szereplő 39 vállalat közül mindössze négy került az alkalmazott klaszterelemzési eljárás függvényében más csoportba, a vállalatok 90%-a viszont a választott mód-

szertől függetlenül stabilan ugyanabba a klaszterbe, vállalatcsoportba tartozónak bizonyult. A különböző vevői elváráscsoporttal rendelkező vállalatok további elemzését a K-közép klaszterelemzési módszer klaszterbeosztását használva végeztük el.

A vizsgált vevői elváráscsomagok szempontjából a két vállalati csoport a következő jellemzőkkel írható le. (Az 5. táblázatban szereplő értékek a két vállalati csoportnak a kiemelt változók esetén érvényes klaszter-középpontjainak értékeit tartalmazza. Ezzel a klaszter-középponttal azonosítottuk az egyes vállalati csoportokat.)

5. táblázat

A mintában szereplő vállalatok két jól elkülöníthető, a vevői elváráscsomagok más-más portfóliójával rendelkező csoportja

Vizsgált vevői elvárások	Vállalati csoportok	
	1. csoport (23 vállalat)	2. csoport (16 vállalat)
Minőségre vonatkozó elvárások	5	3
Megfelelő árra vonatkozó elvárás	5	4
Innovációs elvárások	4	2
Hálózatkezelési elvárások	3	2
Beszállítói tudásra vonatkozó elvárások	3	3

Mint látjuk, a klaszterelemzés eredményeképpen kapott két vállalatcsoport jelentősen eltérő vevői elvárásokkal találkozhat. A két vállalati kör esetén megfigyelhető különbségekkel kapcsolatban megállapítható, hogy az első vállalati körbe tartozók a vevői elváráscsomagok jóval komplexebb portfóliójával rendelkeznek, hiszen esetükben a minőségre és megfelelő árra vonatkozó – egyébként a fontosság tekintetében maximális értéket kapó – vevői elvárások mellett megjelenik és releváns az innovációs elvárás is. Ezek mellett ugyanakkor a változók elemzése alapján kapott másik két vevői elváráscsoport, azaz a hálózatkezelési és a beszállítói tudással kapcsolatos elváráscsoport is relevánsnak mondható, az egyes vállalati csoport tagjai esetében mindkettő közepesen fontos. Érdekes eredmény az is, miszerint a vállalati kör fontos vevői elvárásnak tekinti a beszállítók innovációs aktivitását, ugyanakkor a beszállítói tudással kapcsolatos elvárás elemnek csak közepes jelentőséget tulajdonít. Az innováció jellemzően tudásalapú, de a konkrét innováció tudástartalma szempontjából jelentős különbség mutatható ki az ún. inkrementális, kis lépéseken keresztül történő, illetve a radikális, valóban új terméket, illetve technológiát, vagy radikálisan új működési eljárást eredményező innováció között. Ezt az eredményt értelmezhetjük úgy, hogy az első vállalat-

6. táblázat

A vizsgált üzleti kapcsolatban a megrendelő információmegosztási tevékenysége és annak jelentősége

Változó	Fejlettek beszállítók	Egyszerű beszállítók	Szignifikancia szintje
A25-ös kérdés			
a) Napi működéshez szükséges adatok (pl. rendelésteljesítéshez)	3,96	3,06	0,016
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. előrejelzés adatai)	3,48	2,69	0,038
c) Konkrét, valós értékesítési adatok	3,43	2,13	0,002
e) Kisebb fejlesztéshez szükséges adatok	3,5	2,13	0,001
f) Jelentős innovációhoz szükséges adatok	3,55	2,44	0,013
g) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi adatok	2,59	1,56	0,003
h) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai	3,83	2,5	0,001

csoport számára az innovációs elvárás fontos ugyan, de az jellemzően inkrementális, tehát egy általában alacsonyabb tudásigényű innovációtípusra vonatkozóan jelenik meg. Értelmezésünket alátámasztja az a korábban már jelzett eredmény, amely az A30-as, konkrét vevői elvárásokat vizsgáló változóink közötti páros korrelációk számításánál adódott, amely szerint a kisebb termék innovációk és a jelentősebb termékinnovációk esetében a válaszok erős korrelációt mutattak.

A klaszterelemzés során kapott második vállalatcsoport esetében érdekes módon az alapvető vevői elvárásnak tartott minőség és megfelelő ár esetén is csak közepes, illetve négyes szintű fontosságot jeleztek a válaszadók. E vállalatcsoport is közepes fontosságúnak érzékeli a beszállítói tudásra vonatkozó vevői elvárásokat, míg az innovációs és hálózatkezeléssel kapcsolatos vevői elvárásokat igen alacsony fontosságúnak tartja.

Az első csoportba tartozó, kiterjedt, komplex és erős vevői elvárás-csomag-portfólióval találkozó, azaz komplexebb termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező vállalatcsoportot (23 vállalat) ezért a továbbiakban *Fejlett beszállítóknak* nevezzük. A második csoportba tartozó vállalatok esetében (16 vállalat) pedig az *Egyszerű beszállítók* megnevezést használjuk. Az utóbbi vállalati kör az előzőnél jelentősen alacsonyabb szintű, kevésbé komplex vevői elvárás-csomaggal, illetve ennek tükröképeként értelmezett termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkezik kiemelt partnerkapcsolatában.

A két eltérő termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező vállalatcsoport jellemzői a kapcsolat beágyazottsága szempontjából

Kutatásunk hipotézise szerint a komplexebb vevői elvárás-csomagnak megfelelő, azaz komplexebb termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező beszállító vállalatok vevőikkel kialakított kapcsolata nagyobb beágyazottsággal rendelkezik, mint azok a beszállítók, ahol egyszerűbb a csere tárgyát képező termék- és szolgál-

tatás-csomag tartalma. E nagyobb beágyazottság oka a vizsgált kapcsolati kötelek – szociális, tevékenység és erőforrás – erősebb szintje, és ezzel együtt a kapcsolatba befektetett relációs-specifikus beruházások mértékének magasabb foka. Elemzésünk következő lépéseként ezért megvizsgáltuk, hogy a mintánkban szereplő két vállalati kör esetében valóban kimutatható-e a különböző kötelek-típusok területén – végső soron pedig a kapcsolat beágyazottságában – különbség. Elemzésünk során a korábban már ismertetett kapcsolati kötelek-típusokat, illetve az ott jelzett kapcsolati dimenziókat és konkrét kérdéseket használtuk. A kapcsolat fenti jellemzőit oly módon vizsgáltuk, hogy számoltuk a két vállalatcsoport kiválasztott kérdésre adott válaszainak átlagértékeit, illetve a kapott értékek közötti szignifikancia szintjét. A különbségeket akkor tekintettük szignifikánsnak, ha a szignifikancia szintje meghaladta a 0,06-os értéket. A két vállalatcsoport jellemzése során használt kérdésekre adott válaszok mindegyikét 5-ös Likert-skálán mértük, ahol az 1-es érték a válasz kis fontosságát, alacsony jelentőségét, kis mértékét, míg az 5-ös érték a változó kiemelt fontosságát, jelentőségét, jelentős mértékét mutatták.

A *tevékenységkötelek* esetén az információ megosztással kapcsolatos tevékenységekre koncentráltunk. Az A25-ös kérdés a vizsgált megrendelő-beszállító kapcsolatban a megrendelő információmegosztási gyakorlatának jellemzőit vizsgálta. Azt kérdeztük, hogy milyen információ-megosztási tevékenységet folytat az együttműködés során a megrendelő, illetve az egyes ilyen jellegű tevékenységek mennyire jelentősek a vizsgált kapcsolatban. Az A26-os kérdésben pedig ugyanezt a gyakorlatot, annak jellemzőit kérdeztük a beszállító vállalat pozíciójából. A tevékenységkötelek ilyen vizsgálata szignifikáns különbséget mutatott ki a két vállalati csoport között. Szinte minden információmegosztási tevékenység esetében a különbség szignifikáns volt. Egyedül a készletinformációkra vonatkozó kérdés esetén nem mutatott a két vállalati gyakorlat szignifikáns

7. táblázat

A vizsgált üzleti kapcsolatban a beszállító vállalat információmegosztási tevékenysége és annak jelentősége

Változó	Fejlettek beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
A 26-os kérdés			
a) Napi működéshez szükséges (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	4,05	3,31	0,017
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. kapacitás)	3,37	2,88	0,013
d) Kisebb fejlesztésekhez szükséges információk	3,43	2,56	0,011
e) Jelentős innovációkhoz szükséges adatok	3,81	2,81	0,011
f) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	2,71	1,93	0,034
g) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai	3,71	2,81	0,030

különbséget. A 6. és a 7. táblázat mutatja a megrendelő és a beszállító információmegosztással kapcsolatos tevékenységei kapcsán kapott eredményeket és a két vállalatcsoport esetén megfigyelhető különbségek szignifikancia szintjét (6. táblázat).

Eredményünk azt jelenti, hogy a *Fejlettek beszállítói kör esetében mind a megrendelő, mind a beszállító információmegosztási tevékenységének mértéke, intenzitása erősebb, mint ez a tevékenységkötelek az Egyszerűbb beszállítói kör esetén* (7. táblázat).

Az üzleti kapcsolatok beágyazottságát befolyásolják a *szociális kapcsolatok* jellemzői is. Vizsgáltuk ezért azt is, hogy a két eltérő komplexitású termék- és szolgáltatás-csomaggal rendelkező vállalati kör esetén ezek a szociális kötelek milyen eltéréseket mutatnak. A szociális köteleken belül külön vizsgáltuk a *kapcsolati normákat*, azaz a felek elégedettségének szintjét, az elkötelezettség mértékét, a bizalom szintjét, a személyes kapcsolatok erősségét. Ezek közül egyedül az *elégedettség szintjében volt szignifikáns különbség a Fejlettek és az Egyszerűbb beszállítói vállalati csoportok között*. Érdekes módon az Egyszerűbb beszállítói kör jelzett magasabb elégedettségi szintet. A Fejlettek vállalati csoport

esetén a kapcsolat elégedettségének szintje 3,64, az Egyszerűbb beszállítói csoport esetén az elégedettség 4,13 volt (a szignifikancia szintje 0,036). Eredményünk arra utal, hogy bár a Fejlettek beszállítói körrel szemben komplexebb vevői elvárás-csomag fogalmazódik meg, és ennek nyomán a csere tárgya is összetettebb, ugyanakkor a beszállító vállalatoknak nem mindig sikerül ennek az összetettebb elvárás-csomagnak megfelelniük.

Vizsgáltuk továbbá a két vállalati csoport esetén a különböző vállalati funkciók, működési területek jelentőségét a kapcsolatban, illetve azt, hogy van-e ebben szignifikáns eltérés a két vállalati csoport között. Az egyes vállalati működési területek fontossága során külön rákérdeztünk a beszállítói és a megrendelői oldalra. Az A28-as kérdés azt mérte fel, hogy a válaszadó, beszállító pozícióban lévő vállalat számára mennyire fontosak az adott kapcsolatban egyes saját vállalati funkciói, míg az A29-es kérdésben arra kértük a beszállító vállalat szakemberét, hogy a megrendelő cég funkcióinak fontosságát értékelje. (Ahol a szignifikancia szintjénél nem szerepel érték, ott a különbség nem volt szignifikáns, azaz a két beszállítói csoport átlagértéke – statisztikai értelemben – azonosnak tekinthető.) (8. és 9. táblázat).

8. táblázat

A beszállító vállalat különböző funkcióinak jelentősége a vizsgált üzleti kapcsolatban

Változó	Fejlettek beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
A28-as kérdés			
a) beszerzés	3,05	3,00	Nem szignifikáns
b) értékesítés	4,5	3,69	0,026
c) marketing	3,19	2,69	Nem szignifikáns
d) ügyfélkapcsolat-menedzsment	4,00	3,00	0,031
e) logisztika	3,86	3,5	Nem szignifikáns
f) pénzügy	3,41	2,81	Nem szignifikáns
g) K+F	2,75	2,31	Nem szignifikáns
h) termelés	3,33	3,19	Nem szignifikáns
i) felső vezetés	4,24	3,63	0,031

9. táblázat

A megrendelő vállalat egyes működési területeinek fontossága

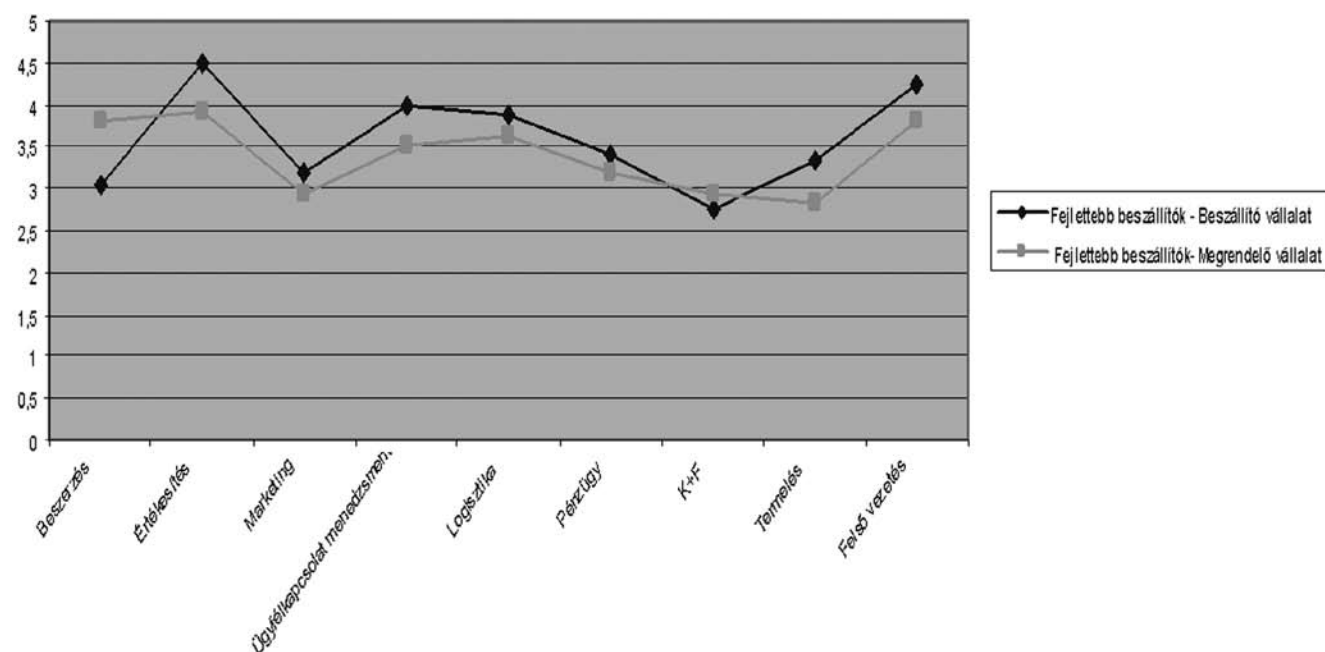
Változó	Fejlettebb beszállítók	Egyszerűbb beszállítók	Szignifikancia szintje
A29-es kérdés			
a) beszerzés	3,82	3,88	Nem szignifikáns
b) értékesítés	3,9	2,94	0,014
c) marketing	2,95	2,63	Nem szignifikáns
d) ügyfélkapcsolat-menedzsment	3,5	2,73	Nem szignifikáns
e) logisztika	3,62	3,13	Nem szignifikáns
f) pénzügy	3,19	2,81	Nem szignifikáns
g) K+F	2,95	2,25	Nem szignifikáns
h) termelés	2,82	2,5	Nem szignifikáns
i) felső vezetés	3,81	3,0	0,039

Az eredmények azt mutatják, hogy a beszállító vállalat működési területei közül a Fejlettebb beszállítók esetében az értékesítés, az ügyfélkapcsolat menedzsmentje és a felső vezetés azok a működési területek, illetve funkciók, amelyeknek a vállalatok szignifikánsan magasabb jelentőséget tulajdonítanak. Érdekes módon a megrendelői oldalról is az értékesítés és a felső vezetés volt szignifikánsan fontosabb a magasabb komplexitású termék- és szolgáltatáscsomaggal rendelkező vállalatcsoport esetében. A Fejlettebb beszállító vállalatok körében ugyanakkor – mint azt a 2.

ábra mutatja – a válaszadók szerint szinte valamennyi beszállító vállalati funkcióinak jelentősége nagyobb a kapcsolat sikere szempontjából, mint a megrendelő vállalatok funkcióinak fontossága. Ez az eredmény szemléleti okokból igen pozitívnak mondható, hiszen azt jelzi, hogy a beszállító vállalatok saját működésüket a kapcsolat sikere szempontjából fontosabbnak tartják, mint megrendelő partnerük funkcióinak jelentőségét. Kivételek alól a marketing és a K+F, amely ismét megerősíti korábbi eredményeink értelmezését, amely szerint az innovációs vevői elvárások, illetve az

2. ábra

A különböző működési területek jelentősége a kapcsolat számára a két vizsgált vállalatcsoport esetében



annak való megfelelés inkább az inkrementális jellegű innovációra vonatkoznak, amely sokszor klasszikusan nem is jelenti a vállalatnál kutatás-fejlesztési részleg megjelenését.

A tevékenységkapcsolatok és a szociális kötelékek mellett az erőforrás-elkötelezettség is forrása lehet a kapcsolat beágyazottságának. Ezen erőforrás-elkötelezettség esetében a két vállalatcsoportnál – Fejlettebb és Egyszerűbb beszállítók egyedül az új működési eljárások, módszerek bevezetése során szükséges relációs-specifikus befektetések kérdésben mutattak szignifikánsan különböző értéket (A24c-es kérdés). 1–5-ös Likert-skálán a jelzett erőforrásigény a Fejlett beszállítók esetében 3,52, az Egyszerűbb beszállítók esetében 2,81-es értéket kapott (a szignifikancia szintje 0,043). A többi erőforrás-kötél tekintetében megállapítható, hogy bár a Fejlettebb vállalati körnél szisztematikusan magasabb erőforrás-elkötelezettség mutatkozott, a két vállalatcsoport közötti eltérések azonban nem bizonyultak szignifikánsnak.

A három kapcsolati kötelék vizsgálata mellett a kérdőív tartalmazott kérdéseket arra vonatkozóan is, hogy az adott megrendelő-beszállító kapcsolatban az egyik, illetve másik fél mennyire könnyen lecserélhető a partner számára. Az A33-as kérdés arra kérdezett rá, hogy a beszállító vállalat a kérdőív során jellemzett, kiemelt jelentőségű megrendelőjét mennyire könnyen tudná lecserélni. A két vállalati kör válaszaiban nem mutatkozott szignifikáns eltérés a két vállalatcsoport között, az első vállalatcsoport átlagértéke 4,35, míg a másodiké 4,56.

Az A34-es kérdés az előző kérdés fordítottja, arra vonatkozott, hogy a kiemelt, kérdőív által jellemzett kapcsolatban szereplő megrendelő mennyire könnyen, illetve nehezen tudná a beszállító vállalatot lecserélni. Itt ugyanakkor a különbség szignifikáns volt (0,018 szinten), tehát a Fejlettebb beszállítói vállalatcsoport tagjai szerint őket megrendelőjük szignifikánsan nehezebben tudja leváltani (3,57-es átlagértékkel), mint az Egyszerűbb beszállítói kört (2,81-es átlagérték)!

Emellett az A27-es kérdés – mely a kölcsönös függőség mértékére kérdezett rá – szintén szignifikánsan magasabb függőséget mutatott a Fejlettebb beszállítói vállalatok esetében. E vállalati kör a kölcsönös függőség mértékét 3,45-re értékelte, míg az Egyszerűbb beszállítók 2,5-re (szignifikancia szintje 0,006). Bár a kölcsönös függőségre adott válaszok a Fejlettebb beszállítók esetén sem túl magasak, mégis azt mondhatjuk, hogy elemzésünk eredményei azt tükrözik, a komplexebb termék- és szolgáltatáscsomaggal rendelkező Fejlettebb beszállítói vállalati csoport beágyazottabb kapcsolatokkal rendelkezik,

mint az alacsonyabb komplexitású vevői elvárásoknak megfelelő Egyszerűbb beszállítói vállalati kör. Ez a beágyazottság a vizsgált három kapcsolati kötelék – tevékenységek, szociális és erőforrás kapcsolatok – közül elsősorban a tevékenységkötelékek miatt alakul ki, kevésbé tudott kutatásunk rámutatni jelentős különbségekre a szociális és erőforrás-kötelékek területén. Fontos ugyanakkor, hogy mindkét utóbb említett köteléktípus esetén is kimutatható volt bizonyos szignifikáns különbség a két vállalati csoport beágyazottságában.

Befejezés

Tanulmányunk középpontjában az üzleti kapcsolatok beágyazottságának kérdése állt, amely fontos forrása a kapcsolatok stabilitásának. A kapcsolatok beágyazottságát három köteléktípuson keresztül ragadtuk meg: tevékenység-, szociális és erőforrás-kötelékek. Hipotézisünk az volt, hogy a kapcsolat beágyazottságát befolyásolja a megrendelő és beszállító vállalat együttműködésének tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának foka. Kérdőív elemzésünk a kis minta miatt igazolni nem tudta ugyan hipotézisünket, de azt megerősítette, támogatta. Így azt, miszerint a csere tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag komplexitásának növelése beágyazottabb kapcsolat kialakulásához vezet. Bár a kutatás központi kérdése a kapcsolat beágyazottsága volt, és csak ehhez kapcsolódóan vetődött fel az üzleti kapcsolat tárgyát képező termék- és szolgáltatáscsomag jellemzőinek kérdése, mégis fontos kutatási eredménynek tekintjük azt is, hogy ki tudtuk mutatni eltérő termék- és szolgáltatáscsomagok létét. A gyakorlat számára nyilvánvaló, hogy vevői elvárások között jelentős különbségek vannak, és az elmélet is hangsúlyozza ezek létét. Mégis igen kevés empirikus elemzés született ezen eltérő vevői elvárásokról, illetve ennek tükröképeként: az eltérő kínált termék- és szolgáltatáscsomagok konkrét tartalmáról. Elemzésünk öt egymáshoz kapcsolódó, de külön-külön is megjelenő vevői elváráscsomagot tudott azonosítani, amelyeket átfogóan a megfelelő minőség, a megfelelő ár, az innovációs elvárások, a beszállítói tudásra, illetve a hálózatkezelésre vonatkozó vevői elvárások csoportjának neveztünk. Ezen elváráscsoportok különböző kombinációi alakulnak ki a piacon és vezetnek el különböző konkrét termék- és szolgáltatáscsomagok kialakulásához. E csomagok eltérő komplexitással jellemezhetők, és alapvetően befolyásolják a két együttműködő fél, a megrendelő és a beszállító vállalat közötti kapcsolat tartalmát, jelenét és jövőjét.

Lábjegyzet

¹ Meg kell jegyeznünk, hogy az angol eredetiben a beágyazottság fogalmára a 'heaviness' kifejezést használják a szerzők. Ez az angol fogalom magyarra közvetlenül nehézséggé is fordítható, sőt ez a fordítás az általunk használt beágyazottsághoz képest talán nyelvtanilag pontosabb is. A nehézség ugyanakkor a magyar nyelvben negatív felhanggal bír, amit mindenképpen el szeretnénk kerülni. A beágyazottság szó sokkal inkább semleges, ezért ennek használata mellett döntöttünk.

Felhasznált irodalom

Bensaou (1999): Portfolios of Buyer-Supplier Relationships, Sloan Management Review, 1999 summer
 Duffy, R. – Fearn, A. (2002): The development and empirical validation of political economy model of buyer-supplier relationships in the UK food industry, Centre for Food Chain Research Discussion Paper, No. 2, November
 Dyer, J.H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, Strategic Management Journal, Vol. 17, p. 271–291.
 Dyer, J.H. – Cho, D.S. – Chu, W. (1998): Strategic Supplier Segmentation: The Next „Best Practice” in Supply

Chain Management, California Management Review, Vol. 40, No 2, Winter, p. 57–77.
 Ford, D. – Håkansson, H. – Gadde, L.-E. – Snehota, I. (2003): Managing Business Relationships, John Wiley & Sons, Chichester
 Gelei, A. (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóiipari ellátási láncban; PhD-értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola
 Gelei, A. (2008): Heaviness of the Hungarian FMCG networks – Object of exchange in the relationship as an influencing factor; 24. IMP Conference, Uppsala, Sweden; 4-6. September, 2008; http://www.impgroup.org/uploads/papers/6823.pdf
 Håkansson, H. – Snehota, I. (1995) (szerk.): Developing relationships in Business Networks, Routledge, London
 Håkansson, H. – Ford, D. (2002): How should companies interact in business networks?, Journal of Business Research, Vol. 55, Issue 2, February, p. 133–139.
 Mandják T. (2005): Marketing-szemléletmód és üzleti kapcsolatok; Vezetéstudomány XXXVI. évf. 5. szám, 14–24. old.
 Mandják T. – Durrieu, F. (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPConference, Proceedings, CD Rom, Bath, p. 1–16.

MELLÉKLET

A kérdőívben használt és a cikkben részletesen nem ismertetett kérdések

A24. Kérjük jelezze, hogy az adott megrendelői kapcsolat kialakításához és fenntartásához eddig milyen mértékű befektetés volt szükséges? Kérjük azt is jelezze, hogy a következő három évben várhatóan hogyan alakul a befektetések mértéke! (1 – elenyésző mértékű, 5 – igen jelentős)

	Jelenleg					Három év múlva				
a) Emberi erőforrás területén (pl. alkalmazottak száma, munkaideje)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Speciális eszközök, berendezések beszerzése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Új működési eljárások, módszerek bevezetése	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Új telephely, létesítmény kialakítása	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Egyéb (Kérjük, nevezze meg!):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A25. Kérjük, értékelje, hogy jelenleg milyen mértékben osztja meg Önökkel a szóban forgó megrendelő partner az alábbi információ típusokat! Kérjük, azt is jelezze, hogy a következő három évben várhatóan hogyan alakul a szóban forgó információ megosztás mértéke! (1 – elenyésző mértékben, 5 – igen jelentős mértékben)

	Jelenleg					Három év múlva				
a) Napi működéshez szükséges (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. előrejelzés adatai)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Konkrét, valós értékesítési adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Aktuális készletadatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Kiseb fejlesztésekhez szükséges adatok, információ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Jelentős innovációhoz szükséges adatok, információk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai (pl. szállító logisztikai teljesítménye)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Egyéb információk (Kérjük, nevezze is meg!):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A26. Kérjük, értékelje, hogy jelenleg milyen mértékben osztják meg Önök a szóban forgó megrendelő partnerükkel az alábbi információ típusokat! Kérjük, azt is jelezze, hogy a következő három évben várhatóan hogyan alakul a szóban forgó információ megosztás mértéke! (1 – elenyésző mértékben, 5 – igen jelentős mértékben)

	Jelenleg					Három év múlva				
a) Napi működéshez szükséges (pl. rendelésteljesítéshez) szükséges adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Tervezéshez szükséges adatok (pl. kapacitásadatok)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Készletadatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Kiseb fejlesztésekhez szükséges adatok, információ	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Jelentős innovációhoz szükséges adatok, információk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) Az együttműködés tényleges teljesítményadatai (pl. szállító logisztikai teljesítménye)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Egyéb információk (Kérjük, nevezze is meg!):	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A27. Kérjük, jelezze, hogy milyennek értékeli az adott kapcsolatban az alábbi tényezőket a megrendelő részéről! (1 – igen alacsony fokú, 5 – igen erős)

a) Elkötelezettség mértéke	1	2	3	4	5
b) Elégedettség szintje	1	2	3	4	5
c) Együttműködés szintje	1	2	3	4	5
d) Közös célkijelölés léte	1	2	3	4	5
e) Strukturális (pl. EDI) kapcsolatok kiépítettsége.....	1	2	3	4	5
f) Kölcsönös függőség mértéke	1	2	3	4	5
g) Bizalom szintje	1	2	3	4	5
h) Személyes kapcsolatok erőssége	1	2	3	4	5

A28. Kérjük, tüntesse fel, hogy a szóban forgó kapcsolat kezelésében a vállalat egyes részlegei milyen jelentőségűek jelenleg, illetve várhatóan milyen lesz e működési területek jelentősége három év múlva! (1 – kevéssé fontos, 5 – meghatározó jelentőségű)

	<i>Jelenleg</i>					<i>Három év múlva</i>				
a) Beszerzés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Értékesítés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Ügyfélkapcsolat-menedzserek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Logisztika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Pénzügy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) K+F	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Termelés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Felső vezetés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Egyéb (Kérjük, nevezze meg!)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A29. Kérjük, tüntesse fel, hogy a szóban forgó kapcsolat kezelésében a megrendelő részéről az egyes vállalati működési területek milyen jelentőségűek jelenleg, illetve várhatóan milyen lesz e működési területek jelentősége három év múlva (1 – kevéssé fontos, 5 – meghatározó jelentőségű)

	<i>Jelenleg</i>					<i>Három év múlva</i>				
a) Beszerzés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b) Értékesítés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c) Marketing	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d) Ügyfélkapcsolat-menedzserek	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e) Logisztika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f) Pénzügy	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g) K+F	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h) Termelés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
i) Felső vezetés	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
j) Egyéb (Kérjük, nevezze meg!)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

A33. Kérjük, jelölje, hogy a szóban forgó, kiemelt jelentőségű megrendelőjét mennyire könnyen, illetve nehezen tudná pótolni! (1 – igen könnyen, 5 – nagyon nehezen)

1 2 3 4 5

A34. Kérjük, jelölje, hogy a szóban forgó, kiemelt jelentőségű megrendelője mennyire könnyen, illetve nehezen tudná lecserélni az Ön vállalatát! (1 – igen könnyen, 5 – nagyon nehezen)

1 2 3 4 5

HETESI Erzsébet

ÉRTELMEZHETŐ-E A LOJALITÁS A B2B PIACOKON?

A fogyasztói lojalitás elméleti és empirikus vizsgálata már több mint két évtizede népszerű a nemzetközi és hazai szakirodalomban. Hosszú ideje a vita az ügyfélhűség fontosságáról szól, és számtalan forgatókönyvet találhatunk arra vonatkozóan, hogy hogyan tartsuk meg fogyasztóinkat, és annak milyen pozitív hatásai lehetnek a B2C piacokon a szervezetek teljesítményére. Sajnos ugyanez nem mondható el a vállalatok közötti (B2B) lojalításvizsgálatokkal kapcsolatban. Sokkal kevesebb az elméleti fejtegetés, és sokkal kevesebb az empirikus kutatás ezen a területen. A lojalitás kérdésében kétségtelenül több a hasonlóság, mint a különbség a B2B és a B2C piacokon, de mégis nagyobb figyelmet érdemelne az olyan tényezők vizsgálata a B2B piacokon, mint az érték, a kapcsolatépítés, az elkötelezettség, a bizalom, a kölcsönösség. A tanulmány egy átfogó empirikus kutatás kvalitatív vizsgálati eredményeivel kíván rávilágítani arra, hogy miként is vélekednek az egymással kapcsolatban lévő szervezetek a B2B lojalitásról.

Kulcsszavak: minőség, elégedettség, kapcsolatiság, bizalom, együttműködés, kölcsönösség, lojalitás

A lojalitás fogalmával kapcsolatban megoszlanak a vélemények, de abban többnyire egyetértenek a szerzők, hogy a lojalitás egyfajta elkötelezettséget, hűséget jelent, bár az elkötelezettséget a különböző dimenziókban (szervezeti-fogyasztói) más megközelítésben tárgyalja a szakirodalom. Ha áttekintjük a vonatkozó szakirodalmat, a fogyasztói lojalitás definiálása egész labirintust tár elénk. Miután a tanulmány a B2B lojalitást kívánja vizsgálni, így a fogyasztói lojalitás elméleti hátterét csak érintőlegesen ismerteti.¹

Mi a lojalitás?

A lojalitás definiálási kísérletei

A fogyasztói lojalitás kapcsán a szakirodalomban széles körű elemzéseket találhatunk a márkahűsége, a „bolthűsége”, a vevőhűsége és az ismételt vásárlásokra vonatkozóan (Kandampully, 1998). A lojalitást Tellis úgy definiálja, mint az újravásárlási hajlandóságot, illetve az azonos vagy hasonló márkavásárlás relatív arányait (Tellis, 1988), Newman és Werbel szerint pedig hűséges az a fogyasztó, aki úgy vásárol újra egy márkát, hogy csak azt az egyet veszi figyelembe, és nem végez más márkákhoz kapcsolódó információkeresést (Newman – Werbel, 1973). Richard L. Oliver

szerint mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek egyetértenek abban, hogy az elégedettség és a lojalitás közötti kapcsolat megfejthetetlen, és hogy ez a kapcsolat aszimmetrikus. Bár a lojális fogyasztók általában elégedettebbek, az elégedettség nem megy át automatikusan lojalitásba. Az elégedettség-lojalitás rejtélyének megfejtésére a szerző tanulmányozza, hogy a fogyasztói elégedettség milyen aspektusai hatnak a lojalitásra, és a lojalitás mekkora hányada tulajdonítható az elégedettségi komponenseknek? Az elemzés következtetése, hogy az elégedettség szükséges lépés a lojalitás kialakításához, de sok más folyamat is kell a lojális vevőkör megszerzéséhez (Oliver, 1999: 33. p.). A kérdés úgy merül fel, hogy vajon miért van, hogy az elhagyási arány az elégedett vevőknél akár 90% is lehet? A válasz attól függ, hogy az elégedettség mekkora szerepet játszik a lojalításban, az elégedettséghez köthető faktoroknak milyen a hatása, illetve milyen a közöttük lévő kapcsolat. Az biztos, hogy az elégedettség és a lojalitás kibogozhatatlanul összefügg, és ez a kapcsolat aszimmetrikus. Noha a lojális fogyasztók többsége elégedett, az adatok tanúsága szerint az elégedettség megbízhatatlan előrejelzője a lojalitásnak. A releváns források szerint sem egyértelmű az elégedettség-lojalitás kapcsolat (Veres, 2008).

VEZETÉSTUDOMÁNY

Az újabb kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy a lojalitás és elkötelezettség sem szinonim fogalmak. Pritzhard és szerzőtársai (Pritzhard et al., 1999) a fogyasztói lojalitás és elkötelezettség közötti különbségeket hangsúlyozzák, és a márkahűség esetében próbálják elemezni a kapcsolatot a két tényező között. A szerzők szerint a lojalitás attitűd lojalitás magatartáshoz vezet, és a lojalitást a márka-újravásárlásokkal mérik. Az elkötelezettség azonban megítélésük szerint ennél sokkal több: erős vágy a folyamatos kapcsolatra, a fogyasztók azonosulása a szervezeti célokkal és értékekkel. A tárgyiasult termékek és szolgáltatások iránti lojalitást vizsgálva Edvardsson és társai felhívják a figyelmet arra, hogy különbség van „kiérdemelt” és „vásárolt” lojalitás között. A „kiérdemelt” lojalitást a jó minőséggel, a kedvező fogyasztói értékeléssel lehet elérni, amikor a fogyasztó azért tér vissza a termékhez/szolgáltatáshoz, mert azzal elégedett, a „vásárolt” lojalitás azonban valamilyen kedvezmény (kupon, árcsökkentés) felkínálásán alapul, amely rövid távú újravásárlást eredményez csak (Edvardsson et al., 2000). Hofmeister-Tóth és társai a lojalitás és a vevőmegtartás árnyaltabb értelmezésére hívják fel a figyelmet: szerintük a fogyasztói hűség, a lojalitás statikus, míg a vevőmegtartás dinamikus fogalom, és a vevőmegtartás alapjai visszanyúlnak a tranzakciós költségelmélethez, valamint a szociálpszichológia területéhez (Hofmeister-Tóth et al., 2003: 46. o.).

A lojalitás dimenziói a B2B kapcsolatokban

A vállalatok közötti kapcsolatokban az elkötelezettséget Meyer és Allen három komponensre bontotta (Meyer – Allen, 1991). Az első egy input komponens, amely azt fejezi ki, hogy a felek az egymás iránti elkötelezettség kialakulásakor bizonyos befektetéseket tesznek, amelyek csak az adott kapcsolatban használhatók, a második az attitűdre vonatkozik és a felek érzelmi elkötelezettségét jelzi, a harmadik pedig egy időbeli dimenziót ad, amely arra vonatkozik, hogy az elkötelezettség csak abban az esetben áll fenn, ha mind a két fél hosszú távon gondolkodik. Az elkötelezettséget másfajta megközelítésből vizsgálja Geyskens és Steenkamp, akik egy kétkomponensű modellt alakítottak ki, ahol az első komponens arra vonatkozik, hogy a felek mennyire szeretnék fenntartani a kapcsolatot, a második pedig a kapcsolat ésszerűségére, amikor nem az érzelmeik, hanem a józan számítás teszi szükségessé a kapcsolatot (Geyskens – Steenkamp, 1995).

Az elméleti modellek között figyelemre méltó Costabile dinamikus modellje, amely a lojalitás kialakulásának fázisait elemzi (Costabile, 2000). A szerző megítélése szerint a korai elemzések (Wind, 1977; Jacoby – Chestnut, 1978; Wernerfelt, 1991; Keaveney,

1995) csak a lojalitás magatartást vizsgálták, azaz azt, hogy miért marad hűséges a fogyasztó, illetve arra koncentráltak, hogy a lojalitás magatartásnak milyen formái lehetségesek (Dick – Basu, 1994), és nem fordítottak kellő figyelmet a lojalitás különböző formáinak kialakulási folyamatára (1. táblázat).

1. táblázat

A mentális és a magatartási dimenziókon alapuló lojalitás

		Az adott márka újravásárlása	
		Magas	Alacsony
Az adott márkával kapcsolatos attitűd	Pozitív	Kitartó lojalitás	Latens lojalitás
	Negatív	Hamis lojalitás	Hűtlenség

Forrás: Dick – Basu (1994)

Costabile dinamikus modellje a fogyasztó és a szervezet közötti kapcsolatot folyamatként ábrázolja, amelynek eredménye egy multidimenzióális konstrukció a fogyasztói lojalitásra. A modell mind a kapcsolatok, mind a lojalitás kialakulásának négy fázisát azonosítja, és ezekből eredményezteteti az alábbi szakaszokat:

Az elégedettség és a bizalom fázisa

A vásárlás és a vásárlási tapasztalat eredménye lehet a fogyasztói elégedettség, ami a vásárlás megismétlődését eredményezheti, és ha az elégedettség tartós, úgy az ismételt vásárlás a bizalmat elmélyíti, és a kapcsolatot a lojalitás irányában erősítheti (Bolton – Drew, 1991; Chang – Wildt, 1994; Morgan – Hunt, 1994).

A bizalom és az újravásárlás fázisa

A bizalmi tőke elmélyülése növeli az újravásárlás esélyét és a lojalitás kialakulását, de ha figyelembe vesszük Tuckman konfliktuselméletét (Tuckman, 1965), miszerint a konfliktusok kezelése vagy erősítheti, vagy csökkentheti a kapcsolatok elmélyülését, úgy azt mondhatjuk, hogy a bizalom kialakulása nem elégséges feltétele a lojalitásnak. A bizalomból az újravásárlási fázisba történő átmenetet kísérheti az összehasonlítás egy új folyamata, amikor viszonylagos konfliktus alakul ki a tapasztalt érték és a piacon felajánlott alternatív értékek között. A konfliktus jelentheti a kapcsolat végét, de meg is erősítheti a kapcsolatot.

A mentális lojalitás fázisa

A konfliktus pozitív megoldása azt az érzetet keltetheti a fogyasztóban, hogy a szervezet képes kedvezőbb értéket nyújtani, mint a versenytársak, és hosszú távon fenn tud tartani egy állandó értéket. Ebben a szakasz-

ban alakul ki a monadikus lojalitás, amikor a szervezettel való kapcsolat megszokássá válik. Ez a hit – ami megerősíti a fogyasztó öngazolását is abban, hogy jól választott, és érdemes a jelenlegi partner mellett kitaratania – elvezet a mentális lojalitáshoz. A mentálisan lojalitás fogyasztó jellemzője a passzivitás, a versenytársak ajánlásai közötti keresés korlátozottsága.

Az együttműködési lojalitás fázisa

A magatartási és mentális lojalitás a szervezet iránt elvezethet az együttműködési fázishoz. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Ez már a diadikus lojalitás, azaz az egyenértékűség, a méltányosság észlelése a csere folyamatban. Bár a diadikus lojalitás értelmezése hasonló a Jacoby és Chestnut (Jacoby – Chestnut, 1978) által definiált „igazi lojalitáshoz”, a „kitartó lojalitáshoz” (Dick – Basu, 1994) és a „proaktív lojalitáshoz” (Oliver, 1997), de mégis más: annyiban új, hogy mindkét fél részéről feltételezi a kölcsönösséget, az egyenértékűség érzését kelti és a korrekt partneri kapcsolaton alapuló együttműködést támogatja.

A kapcsolatiságot és a lojalitást ötvözve alakul ki az a multidimenzióális modell, amely a lojalitás folyamatát és a kapcsolati stádiumokat összefoglalva tipizálja a fogyasztókat (2. táblázat).

A kapcsolatok lehetséges tipológiája

Monadikus érték	Negatív megkülönböztetés	Mentálisan huzardírozó lojalitás (instabil mentális lojalitás, opportunizmusra való hajlam, alternatívák keresése)	Lojalitás kapcsolat (stabilitás, együttműködés, a partnerségre való hajlam)
	Pozitív megkülönböztetés	Korlátozott vagy tehetetlen kapcsolat (magatartási lojalitás, az alternatívák aktív keresése, váltási költségek figyelése)	Reménytelen kapcsolat (magatartási lojalitás, időkorlát, az alternatívák szelektív keresése)
		Inkorrektség	Korrektség
	Diadikus érték (egyenértékűség)		

Forrás: Costabile (2000)

Empirikus kutatási eredmények

Számos empirikus felmérés igazolja, hogy a fogyasztói elégedettség és a lojalitás között szignifikáns kapcsolat mutatható ki (Fredericks et al., 1995; Dickey, 1998; Gitomer, 1998; Martensen et al., 2000; Parasuraman – Grewal, 2000). Az ECSI-modellt egy „pilot study”-ban alkalmazták, melyben 12 európai ország vett részt és közel 55 000 interjú készült. Az eredmények alapján a fogyasztói elégedettség jelentősen befolyásolja a lojalitást. A kapcsolat erős magyarázó erővel bírt a 30 vállalatnál, valamint a 6 iparágban, a regresszióanalízis azt jelezte, hogy a kapcsolat erősen szignifikáns

(Grönholdt et al., 2000). Vannak azonban, akik megkérdőjelezik a kapcsolat egyértelműségét. Utóbbiak felhívják a figyelmet arra, hogy az elégedettség nem elég, és a legelégedettebb fogyasztók nem válnak szükségyszerűen lojalissá, valamint hogy nagyon sok elégedett fogyasztó elhagyja a szervezetet (Jones – Sasser, 1995; Reicheld – Sasser, 1990; Reicheld, 1996; Oliver, 1999; Neal, 1999).

Az elmúlt évtizedben lezajlott néhány hazai empirikus kutatás eredményei is azt jelzik, hogy az elégedettség hatása a lojalitásra nem minden esetben meghatározó, és feltételezik, hogy a lojalitás dimenziói ágazat-, termék- és szolgáltatásspecifikusak (Kenesei, 1998; Hetesi, 2001; Veres, 2007; Ercsey, 2008).

A vállalatok közötti lojalitás dimenzióinak mérésére kevesebb az empirikus kutatás, és e körben a fogyasztói lojalitástól eltérő dimenziókat is találunk. Amikor a Guerilla Consulting ügyfelei körében a lojalitással kapcsolatban kutatást végeztek, a szakmai szolgáltatók 50%-a úgy válaszolt, hogy a hűséggel kapcsolatban közönyös, és habozás nélkül váltana. A kutatásból kiderül, hogy a lojalitás szorosán kötődik az ügyfél megítéléséhez, és a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy kielégítsék, illetve meghaladják a vevői elvárásokat ahhoz, hogy a lojalitás kialakuljon (Meugniot, 2008).

2. táblázat

A lojalitási dimenziók empirikus kutatása egy hazai nagyvállalatnál

A fentiekben ismertetett modellek és empirikus kutatási eredmények tesztelésére és a lojalitást befolyásoló tényezők meghatározására a hazai B2B piacon kvalitatív és kvantitatív módszerekkel kombinált kutatást végeztünk. A vizsgálat célja egy olyan lojalitásmódel kialakítása volt, amely a lojalitásra ható tényezőket inputként fogja fel, és az azok javításáért tett erőfeszítések hozamát a hűség outputjaként értelmezi. Longitudinális vizsgálatok hiányában a modell természetesen csak hipotetikus lehet, de talán iránytűként szolgálhat további hazai kutatási modellek megalkotásához.

Kutatási koncepció

Kutatási modellünk központi eleme a lojalitás, amelyet mi az alábbiakban definiáltunk:

„Lojális az a partner, aki elkötelezett a cég iránt, kisebb elégedetlenség és a versenytársak által felkínált kisebb árkedelmények esetén nem hagyja el beszállítóját, és azt ajánlja más vevőknek is, valamint hajlandó az együttműködésre.”

Kutatási modellünk kiindulópontját azok az elméleti megközelítések és empirikus vizsgálati eredmények jelentették, amelyek felhívták a figyelmet arra, hogy a fogyasztói lojalitás mérési dimenziói nem standardizálhatók, a dimenziók és azok meghatározó ereje függ a vizsgált ágazattól, terméktől, szolgáltatástól (Oliver, 1997; Edvardsson et al., 2000; Costabile, 2000; Kenesei, 1998; Hetesi, 2001). További támpontul szolgáltak a B2B lojalitás speciális szakirodalmi megközelítései, és a fogyasztói lojalitástól eltérő tényezők szerepelése az elméleti és empirikus vizsgálati modellekben (Geyskens – Steenkamp, 1995; Meyer – Allen, 1991; Elliott – Glynn, 2000).

Az általunk definiált lojalitás dimenzióit a lojalitás és a minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség lánc értelmezésén, a kapcsolatiság, az elégedetlenség

ellenére való ragaszkodás és a bizalom dimenzióin keresztül mértük.

A differenciált elméleti megközelítéseket és a standardizálhatóság korlátjait figyelembe véve egy hazai nagyvállalat esetében vizsgáltuk, hogy:

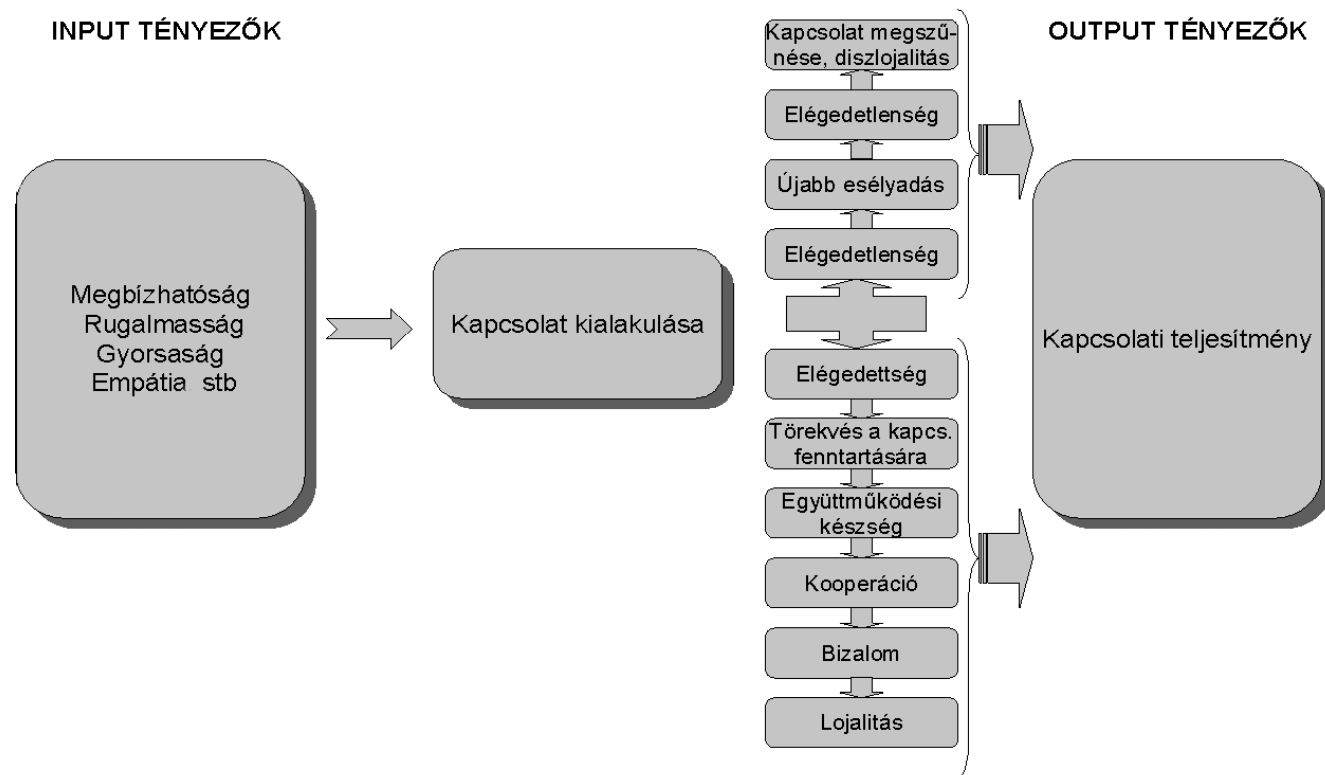
- miként értelmezi a szállító, illetve hogyan definiálják a partnerek a lojalitást,
- hogyan értelmezik a minőség-elégedettség-lojalitás lánc kapcsolatát a vizsgált szervezet partnerei,
- milyen szerepe van a kapcsolatiságnak a lojalításban,
- mi a szerepe a bizalomnak a lojalításban,
- hűséges lehet-e, és ha igen, miért az elégedetlen partner.

A modellben az elméleti megközelítések alapján nem szerepel új dimenzió, de a fogyasztói lojalitás empirikus felméréseihez képest újszerűnek tekinthető a bizalmi tényező beemelése az empirikus felmérésbe, a szervezeti lojalitáskutatásokhoz képest pedig az elégedetlen partnerek lojalitási motivációinak vizsgálata jelent új elemet.

Kiinduló modellünk a 1. ábrán található tényezőket tartja fontosnak a B2B lojalitás kialakulásában.

1. ábra

A lojalitás input-output modellje



A kapcsolati teljesítmény faktorainak kifejtésére a tanulmány keretei között nincs mód, de korábbi cikkünkben (Hetesi – Vilmányi, 2009) ezeket részletesen ismertettük.

A kutatás lebonyolítása

Az empirikus kutatást egy hazai nagyvállalat partneri körében végeztük. A kvalitatív vizsgálat során elsőként fókuszcsoportos megkérdezés történt a cég kompetens személyeinek részvételével (marketingegység vezetője, értékesítési egység vezetője, ügyfélszolgálati vezető, humán erőforrás-egység vezetője, kulcs partnerekkel kapcsolatot tartó személyek, kisbeszerzőkkel kapcsolatot tartó személyek) a lojalitás megítéléséről, majd 20 partnercég kapcsolattartójával mélyinterjú készítettünk. Az interjúban résztvevők kiválasztása céglistán történt, ahol figyelembe vettük a területi elhelyezkedést. A fókuszcsoportos megkérdezés és az interjúk kérdései az összehasonlíthatóság érdekében hasonlóak voltak.

A kvantitatív felmérés kérdéseit az előzetes kvalitatív kutatás következtetéseire építettük, és ennek megfelelően finomítottuk a mérési dimenziókat. A kérdőíves vizsgálat 105 partnercégre terjedt ki, ahol a kiválasztásnál figyelembe vettük a cégek telephelyét, a megkérdezés pedig telefonos interjúkkal történt. Jelen tanulmányban csak a kvalitatív kutatás eredményeit ismertetjük, a kvantitatív kutatás elemzését korábbi cikkünkben bemutattuk (Hetesi, 2007).

A kvalitatív kutatás eredményei

A következőkben azokat a kutatási eredményeket mutatjuk be, amelyek a modell használhatóságát igazolják, illetve cáfolják.

Ki a hűséges partner?

A kvalitatív kutatások eredményei alapján érdekesnek tekinthető az az eredmény, miszerint a beszállító cég munkatársai szkeptikusak a lojalitással szemben: szerintük a hűség divatjamúlt kategória, és a szállító megválasztásánál az ár szerepe a döntő. „...ahogy változik most a világ, úgy a lojalitás minden területen, nemcsak a kereskedelemben, hanem a világon minden területen visszaszorul, így azt gondolom, hogy ezt újra kell értelmezni. Ezt a lojalitást valahogy át kellene fogalmazni, mást kellene kitalálni, mert ez egy elavult kategória, sajnos az üzleti életben és a mindennapi életben is.”

Ezzel szemben a vevői körben fontos szerepe van az elkötelezettségnek. „Hűséges partner? Aki nem hajlandó pillanatnyi és ideig-óráig fennálló, akár bizonyos szempontból kedvezőbb, de bizonytalanabb üzleti lehe-

tőségeért felrúgni, felborítani olyan régi, normálisan működő üzleti kapcsolatokat, ahol háttér van, aminek perspektívája van, múltja, jelene és jövője is van.”

A partnerek általános felfogását a hűségről a fenti idézet talán kellőképpen demonstrálja, ám néhány árnyalatnyi véleménykülönbség felvillantását mégis fontosnak tartjuk. Az interjúalanyok egy része a hűséget a kapcsolatiságban határozta meg, és kiemelkedő szerepet tulajdonított az általános elégedettségnek, a szimpátiának, a megszokottságnak, a stabilitásnak és az együttműködésnek (pl. a terméktervezésben).

„A hűségünk abban rejlik, hogy megszoktuk a céget, megbízunk bennük, a megszokás dominál.” „Azért maradunk, mert elégedettek vagyunk a beszállítóval, nem módosítanánk, mert ami bevált, és ami jól működik, az maradjon.” „Tulajdonképpen az a hűség, ha egy hosszabb időszakon keresztül tudunk együtt dolgozni, illetve gyakorlatilag, ha Ő az én felmerülő igényeimet folyamatosan megfelelő módon ki tudja elégíteni, akkor én sem fogok arra kényszerülni, hogy az én igényeim kielégítése érdekében más szállítóhoz forduljak. Hogyha ezt meg tudjuk oldani, akkor tudunk hosszán egymással dolgozni. És akkor az üzleti kapcsolat során hűségesek leszünk egymáshoz.” „Hűséges az a partner, aki nem vált azonnal csak az ár miatt beszállítót.”

A fenti tényezők hasonlítanak a Costabile (Costabile, 2000) által konstruált dinamikus modell egyes fázisaihoz: az elégedettség és a szimpátia bizalmat eredményez, a megszokottság a diadikus lojalitást jelenítheti meg, amely egyfajta mentális kötődést eredményez, a stabilitás és az együttműködési hajlandóság pedig a méltányosságon, az egyenértékűség érzékelésén keresztül elvezet a diadikus lojalitáshoz.

Az interjúalanyok másik része sokkal bonyolultabbnak tartja a hűség kérdését, és esetenként lojalitás-definiálási kísérletekkel is találkozhatunk. „Manapság nem divat ezt mondani, és igazán még az se nagyon érzékelődik, hogy a két cég kapcsolatában a lokálpatriotizmus is mindent elsőprő fontosságú lenne. Alapvetően végül is azért emberi kérdés ez, mögötte azért mindig vannak emberi kapcsolatok és emberi kérdések. Sokkal könnyebb olyan légkörben dolgozni, ha tudom, hogy engem nem fognak átverni. Ha tudom, hogy megállapodást kötöttem, és amit ígértek az teljesülni fog. Ezt különböző cégek, emberek máshogy értékelik, én személy szerint ezt nagyon nagyra értékelem. Azokkal a cégekkel, amelyekkel évtizedek óta együtt dolgozom, igyekszem emberi szempontból is tartani a kapcsolatot, jó emberi nexust kialakítani velük, és azt lehetőség szerint fenntartani.”

Egy kisebb csoportot alkotnak, de meghatározó véleményét fogalmazták meg azok a partnerek, akik a hű-

séget nem kívánták definiálni és értelmezni, egyszerűen csak a racionalitás talaján maradván értékelték a céglojalitást, azaz a beszállító melletti kitartást kényszerként kezelik. „Azért maradunk, mert szerződés köt rá bennünket.” „Azért maradunk, mert a cég monopolhelyzetben van, Magyarországon kevesen gyártanak ilyen terméket. Ha több cég foglalkozna vele, nem hiszem, hogy hűségesek maradnánk. Ők diktálják az árakat, azt mondom, hogy ez egy kényszerhelyzet.” „Budapestben monopolhelyzetben van a cég, nincs lehetőség más céget kipróbálni.” „Megjegyzem, sokan jelezték, hogy elhagyták a céget és átmentek a szlovákokhoz.”

A partnerek lojalitását meghatározó dimenziók

Mint azt már érintettük az előzőekben, a lojalitás dimenziói a szakirodalomban is kérdésesek, és ez a tény a vizsgálat során is megerősítést nyert. A fókuszcsoporthoz tartozó felmérés eredményei is arról vallanak, hogy a hűség mérhetősége bonyolult, és a 20 mélyinterjú tartalom-elemzése is ezt a tényt támasztja alá.

A személyes kapcsolatok

Az interjúalanyok többsége kiemelt jelentőséget tulajdonít a személyes kapcsolatnak, mások inkább az árakat és a minőséget tartják fontos befolyásoló tényezőnek. A személyes kapcsolatok jelentőségét számos tanulmány elemzi (Gedeon – Fearne et al., 2009; Andersen - Kumar, 2006; Reid et al., 2004). „A személyes kapcsolatok, a kiszolgálás miatt vagyunk hűségesek.” „Hűségesek vagyunk a határidők pontos betartása és az árak miatt.” „Nagyon sok függ a személyes kapcsolatoktól. A személyes kapcsolatok, a szimpátia, az unszimpátia kérdése ebben biztos szerepet játszik, és aztán a rugalmasság és a minőség. Ha ez a három dolog működik, akkor hűségesek vagyunk.”

A hosszú ideig hűséges partner elpártolásának egyik nagyon fontos okaként merült fel az „emberi kapcsolatok” szerepe a beszállító megválasztásában. „Sokat számíthat, ha valahol jó személyes kapcsolat van. A személyes szimpátia befolyásoló tényező, akármennyire is tagadjuk. Az üzleti életben lehet, hogy nem kellek ilyennek létezni, de mégis létezik.” „Nézze, én úgy gondolom, hogy a mai világban, a mai rendszerekben a baráti viszonyok, kapcsolatok elég sokat jelentenek, és jön egy jó barát, egy jó ismerős, akivel közvetlenebb, barátságosabb a viszony, és esetleg elképzelhető, hogy emiatt vált valaki szállítót.”

A piaci verseny és az ár szervezeti hűséget befolyásoló dimenziói

A szakirodalom szerint a hűség egyik fokmérője a piaci versenyhelyzet, a szervezetek kompetitív pozíci-

ója. Ahol a verseny éles, ott a lojalitás gyengébb, ahol mérsékelt, ott erősebb, és „kényszerhűség” lép fel. Az interjúalanyok a piaci versenyben szinte valamennyien az ár szerepét emelték ki, azaz egyértelműen jelezték, hogy a versenyben a kedvezőbb árat kínáló fél élvez előnyt, annak ellenére, hogy a korábbiakban a hűség dimenziójaként a kapcsolatiságot és a minőséget is megjelölték. „Az ár nagyon fontos, ez teszi vonzóvá a partnert.” „Más partnert csak az ár tenne vonzóbbá.” „Jobb árak és ugyanolyan kiszolgálás.” „Az ár az első körben, a többi egyéb oldalt olyankor még nem ismerjük.” „Hűségből nem lehet megélni. Tapossák az embert fillérért, forintért. A piaci versenyben nincs hűség, csak ár. Ha többen lennének a piacon, nem biztos, hogy ettől a cégtől vásárolnánk.” „A cégvezetés azt várja, hogy a lehető legjobb feltételekkel vásároljak, a hűség háttérbe szorul. Talpon maradni a cél.”

Az árak preferenciáiról fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a fővárosi mélyinterjúkban kizárólag ezt a versenytényezőt említették a partnerek, míg a vidéki vevők körében más szempontok is teret nyertek. Körükben akadtak olyan interjúalanyok is, akik az áron kívül más versenyelőnyöket is preferáltak, nevezetesen a minőséget és a határidőre való teljesítést. „A választás nemcsak ár, hanem minőség kérdése is. A jó minőség megéri az árát.” „Nagyon fontos, hogy jó árak legyenek, de az ár nem minden, a minőség is nagyon fontos, és a határidőre történő teljesítés.” „Az ár egy borzasztóan fontos dolog, különösen a mai világban, ...ennél csak egy fontosabb dolog van, a minőség.”

A szervezetek elégedettsége és a szállítói lojalitás összefüggése

A szakirodalom szerint az elégedettség vezet a hűséghez, de előfordul, hogy az elégedetlen vásárló is lojális marad. A cég vidéki partnerei nagyon árnyaltan közelítették meg azt a kérdést, hogy vajon elégedetlenség esetén is maradnak-e a jelenlegi beszállítónál, míg a budapesti interjúalanyok szinte valamennyien határozottan nemmel válaszoltak. A vidékiek az elégedetlenség mértékétől tették függővé a döntést, és úgy gondolják, hogy hiba nélkül nem lehet dolgozni: „Aki úgy gondolja, hogy egy ipari terméket le lehet hibátlanul gyártani, az téved. Én még nem láttam olyan ipari terméket, amelyben ne lehetne hiba találni.” „A kérdés az, hogy a hiba mértéke milyen és mennyi”, ezért kisebb vétségeket elnéznek, és mintegy adnak még egy esélyt a beszállítónak: „Előfordulnak hibák, de velünk is előfordulhatnak. Egy-egy időszak rossz teljesítés miatt nem fogunk váltani. Nálunk is voltak rossz idők, és a szállítónk mégis kitartottak mellettünk.” Az elégedetlenség érzését csökkentheti a tartós, hosszú távú

VEZETÉSTUDOMÁNY

kapcsolatból származó sok pozitív tapasztalat is: „Van két serpenyő: az egyikbe belepakolom azt, hogy mik a pozitívumai az eddigi többéves kapcsolatnak...na, most ez lehúzza a mérleg nyelvét elég tisztességesen. A másikba jönnek a problémák, és akkor lehet mérlegelni. Persze az nem mindegy, hogy milyen súlyú a hiba”, ám a partnerek szerint tartós elégedetlenség esetén csak akkor marad a vevő, ha nincs más választása. „Az nem lehet, hogy folyamatos rossz teljesítés esetén marad a vevő. Itt gyártásról van szó, ezt nem lehet megengedni. Ha a hibákat nem orvosolják, akkor elmegy a vevő, és nem is kell keresgélnie új beszállítót, mert mindig vannak ajánlatok.”

A hosszú ideje hűséges partnerek elpártolásának alapvető okaként a budapesti partnerek – egy kivételével – valamennyien az árakat, a költségsökkentési kényszert, az anyagi érdekeltséget említették: „Az ár az elsődleges, az ár nagyon meghatározó a mai világban, csak az ár miatt...” Egy partner azonban a rugalmasságot és a reagálási készséget jelölte meg a beszállítótól való lehetséges okaként: „Gyorsabban reagálnak a cég versenytársai. Kisebb mennyiséget is legyártanak, egyéni minőségi igényeket is ki tudnak elégíteni.”

Mások az ár mellett a minőséget és a szállítási teljesítés hiányosságait említették: „Az ár, a minőség, a jobb termék.” „A fő okok, ha a minőség romlik, az ár növekszik, vagy pontatlanok a szállítások”, de arra is találtunk példát, amikor indoklás nélkül magasabb szinten születik döntés a partnerváltásról: „Olyan is lehet – amivel én nem értek egyet –, hogy más döntés születik magasabb szinten. Volt már rá példa. A mi életünkben is volt néhány évvel ezelőtt, hogy azt mondta az anyagellátó központ, hogy márpedig innen kell. Onnan kellett venni. Hiába tiltakoztunk, hogy ez így nem lesz jó, ezt mi nem így látjuk, attól még onnan kellett venni, három-négy hónap múlva bedöglött az egész. Megoldotta az élet. És akkor visszamentünk a régihez, visszarendeződött minden oda, ahonnan elindult.”

A vevőknek a céggel szemben megnyilvánuló lojalitása

A hűség általános dimenzióin túl arra is kíváncsiak voltunk, hogy a beszállító partnerei milyen speciális cégjellemzőket említenek meg a hűség okaként. Amikor a partnereket arra kértük, hogy maguk fogalmazzák meg mi is a lojalitásuk alapja, a következőket említették: A hűség alapja

– **a megbízhatóság** („1-2%-ért nem megyünk máshoz, nálunk vállalati filozófia a hűség, pl. a megalakulás óta egy banknál vagyunk. A megbízhatóság az nagyon fontos! A mi politikánk, hogy inkább drága, de megbízható legyen. Nem megszokásból, megbízhatóságból vagyunk hűek.”),

– **a bizalom** (A lojalitásunk kölcsönös, nyitottságot is jelent, persze leszámítva az üzleti titkot. Fontos a bizalom, mi megbízunk egymásban, megosztjuk az információt.”),

– **a minőség** („A cég által gyártott termékek minősége jó.” „Mi a beszállítóval meg vagyunk elégedve, mármint az anyagminőséggel.” „Jó a minősége, mármint az alapanyag minősége.”),

– **a pontosság** („Hűségesek vagyunk a szerződéses feltételek, a szállítási határidők pontos betartása miatt.” „Pontosan szállítanak, a szállítási határidőket betartják, a mi elvárásainknak megfelelnek.”),

– **a jó személyes kapcsolat** („A személyes kapcsolatok, a kiszolgálás miatt vagyunk hűek. Ők is kompenzálják a régi megrendelőket, kedvezményekkel az alapárak tekintetében, a kiszolgálással.” „Nekem személy szerint felértékelte a jó kapcsolat.” „Nagyon sok függ a személyes kapcsolatoktól...”),

– **a korrekt magatartás** (Hűségesek vagyunk, 10 éve együtt dolgozunk, mert jó, kiegyensúlyozott a kapcsolat. Hogy a piacon tudjunk maradni, kell a közös teherviselés, a beszállítónak is van felelőssége.” „Ha az ember háta mögött megpróbálnak valami olyasmit tenni, amiről nemhogy nem értesítenek, hanem eltitkolják, ez vezethet oda, hogy elmegyünk. Nagyon könnyű ebben a szakmában eljárni a becsületet, de hát olyan partnernél ez fel sem merül, aki nem erre játszik. A mi beszállítónk nem ilyen.”),

– **a rugalmasság** („Egy olyan multicégnél, amilyenek mi vagyunk, a rugalmasság és az ár a kérdés.” „Mi tejipari cég vagyunk, alapellátást biztosítunk, itt nem lehet, hogy bejönnek a megrendelések, és zökkenővel teljesítünk. Ezért nagyon fontos a rugalmasság, és mi csak nagyon óvatosan váltunk. A cég megérti a problémáinkat, mi is az övéket.” „Azért tartunk ki a beszállítónál, mert rugalmasak, minőségiek a termékeik, a szállítási határidőket betartják.”), és

– **a segítőkészség** („Azért vagyunk hűségesek, mert nemcsak az áru minőségével, hanem az ahhoz nyújtott szolgáltatásokkal is próbálnak a vevővel törődni, foglalkozni. Közösen oldjuk meg a problémákat.”).

A beszállítóval szembeni hűséget negatívan befolyásoló tényezők

A korábbiakban már említett verseny által diktált feltételeknek való megfelelés gyengíti a partnerek hűségét, és az esetleges hiányosságok rendszeres ismétlődése gondolkodóba ejti a vevőket.

VEZETÉSTUDOMÁNY

Kétségtelen, hogy a versenyben az ár tűnik a legfontosabb partnerváltást befolyásoló tényezőnek („A cégvezetés azt várja, hogy a lehető legjobb feltételekkel vásároljak. A hűség háttérbe szorul. Talpon maradni a cél. Nálunk vadkapitalizmus van, már 1-2%-ért változtatnak, nem úgy, mint az osztrákok és németek, ők ennyire nem hagyják el egymást.”), de más szempontok is szerepet játszhatnak a beszállítótól való elpártolásban. A cég partnereinek többsége a lojalitás mellett voksolt, de találkoztunk a hűséget illetően bizonytalan vevőkkel is.

Néhány partner pl. a kényszerhűséget emelte ki („Azért maradunk hűségesek, mert a cég monopolhelyzetben van. Ha több cég foglalkozna ezzel a tevékenységgel, nem hiszem, hogy hűségesek maradnánk. Ők diktálják az árakat. Azt mondom, ez egy kényszerhelyzet. De ezzel a termékkel kapcsolatban nincs lehetőség igazán változtatásra. A tőlük kivált egyik cég is ugyanazokon az árakon dolgozik, én azt is elképzelhetőnek tartom, hogy megegyeztek.”), mások arra figyelmeztettek, hogy hipermarketekbe való bejutás olyan gazdaságossági feltételeket támaszt, amit nehéz teljesíteni („A céggel kapcsolatban nem kerül szóba a partnerváltás. De a hipermarketek csavarják a beszállítókat. Pl. két cég azt mondja nekem, hogy 5,- Ft is számít. Ha mindenütt spórol 2%-ot, akkor befér a hipermarketekbe.”) és megint mások a kíméletlen versenyt jelölték meg a hűséget gátló tényezőként („A piaci versenyben nincs hűség. Ha többen lennének a piacon, nem biztos, hogy ettől a beszállítótól vásárolnánk.”)

A partnerek megtartására irányuló eszközök és a vásárlói hűség kapcsolata

Az interjúalanyok többsége tudatában van annak, hogy a cég komoly erőfeszítéseket tesz a partnerek megtartása érdekében, és ezeket az erőfeszítéseket pozitívan értékeli. A legtöbben az árakkal és a fizetési és szállítási határidőkkel kapcsolatos különleges bánásmódot említették mint vevőmegtartási eszközt. („Az árendmény az alapárhoz képest 8% körül mozog”; vannak cégre szabott árak, és 60 napos fizetési határidő.” „Tudom, hogy vannak dolgok, amit mi kapunk, és biztosan vannak olyan kedvezmények, amiket más kap, mi pedig nem.” „Az egyéni kedvezményeket a szállítási határidőknél már éreztük, hogy nagyon gyorsak, ha kellett valami, azt megkaptuk. Ez nagyon jólesett. Úgy éreztük, hogy ez egy felénk való gesztus, és időnként ez nekünk nagyon sokat számít...”)

Szinte valamennyi interjúalany kitért a beszállító által szervezett rendezvényekre, ezek megítélése azonban kissé eklektikus. Egyesek nagyon hasznosnak, jó hangulatúnak és a kapcsolatot erősítő eszköznek tekintik a közös találkozókat. („Tavaly egy hajókiránduláson

voltunk, elmentünk oda és vissza jó hangulatban. Egy mással is találkozunk a megrendelők, más céges kollégákkal, ez hatásos. Sőt grafikai stúdiókat is meghívunk, ezek nagyon hasznosak.” Vannak vevőtálalkozók... ott egy kicsit úgy érzi az ember, hogy fontos, pedig valamilyen szinten tudjuk azt mi, hogy melyik polcon van a helyünk.”) Mások szerint szelektálják a meghívottakat („Egyéni megkülönböztetés nincs, illetve negatív. Mi nagyvevők vagyunk, és nem hívnak meg a rendezvényekre. Nem tudom, hogy ez csak figyelmetlenség-e, de más partnerektől tudom, hogy vannak ilyen találkozók.”), és olyan partner is akadt, aki nem sok értelmét látja a rendezvényeknek. („A beszállító rendszeresen egy évben kétszer – de jellemző, ezt is pár héttel ezelőtt tudtam meg – szervez a partnereinek ilyen vevőtálalkozót, ami mindig össze van kötve azért valamilyen szakmai dologgal. Itt vagyunk mi, talán kettőn, ha részt vettünk. Nagyon színvonalas dolgokat szoktak szervezni, de nem hiszem, hogy ezzel azért meg lehet fogni a partnert. Lehet, hogy valakinek ez számít, hogy minden évben kétszer elmegy, hogy jót egyen meg igyon – mert vannak ilyen típusú emberek, akik elmennek mindenre – mi nem szoktunk elmenni mindenre.”)

A beszállító ajánlása másoknak

A nemzetközileg elfogadott modellek a lojalitás egyik legfontosabb mérési dimenziójának tekintik a másoknak való ajánlás mértékét. A beszállítói fókuszcsoponton elhangzott, hogy „...szerintem bennünket a partnerek nem ajánlanak másoknak, azt hiszem, ez ma nem divat”, ezzel szemben a beszállító esetében az interjúalanyok szinte valamennyien lelkesen nyilatkoztak e kérdéstről, és aláhúzták az e téren végzett „szájreklámnak” nevezhető kommunikációs tevékenységük hatékonyságát, azaz a partnerek többsége jó szívvel ajánlotta és ajánlja is a beszállítót más partnereknek. („Ismerem őket, voltam a gyárban is, nyugodtan merem ajánlani őket.” „Igen, szoktam is.” „Maximálisan. Mindenképpen csak nagyfelhasználónak.”)

A vevők helyi kapcsolattartóinak és a központi menedzsment érdekellentétének hatása a szervezeti lojalításra

A hűséget a partnerek cég által megadott kapcsolattartó személyei véleményezték az interjúkban, a tényleges beszállító melletti döntést azonban gyakran nem ők, hanem a felső menedzsment hozza. Ez a tény sok esetben jelentősen befolyásolhatja a beszállítók közötti választást. A partnerek véleménye a kérdésben nagyon szóródik, az önálló, független döntésektől a teljes kiszolgáltatottságig minden helyzettel találkozhatunk. Tendenciaként megállapítható, hogy minél kisebb egy cég, annál kevesebb a lehetőség a felülről jövő befolyá-

solásokra. („Mi 100%-ban privát cég vagyunk, ketten vagyunk tulajdonosok, mi határozzuk meg a beszállítókat.” „A cégvezetés nem foglalkozik azzal, kitől rendel, teljes szabadságom van. Mi hatfős cég vagyunk.”)

A multinacionális szervezeteknél azonban – és különösen azoknál a partnereknél, akiknél a közelmúltban tulajdonosváltás történt – csökkent a döntési szabadságfok. („Nekünk már kevés befolyásunk van a szállító megválasztásában. Valamilyen befolyásunk lehet, de mi a beszállítóban nem dönthetünk. Most lehet, hogy az európai beszerzési vezető azt fogja mondani, hogy gyerekek, Ausztriából fogjátok kapni az árut, onnan kell venni.” „Ami megmaradt, az a véleményezés, illetve a tapasztalatok jelzése. Nem tudjuk azt sem, hogy milyen alapokon választ a központ. Én korábban belefolytam, de most ez a helyzet van.” „Teljes mértékben a vezetőség dönt, mióta új tulajdonos van, nincs semmi jogkörünk.”)

Több partner is jelezte, hogy a menedzsment akkor is dönthet másként, ha neki nagyon jó a kapcsolata a beszállítóval, és gyakran fogalmuk sincs arról, hogy milyen erők játszanak szerepet a döntésekben.

Összegzés

Kutatásunk eredményeként megállapítható, hogy a szervezeti lojalitás kapcsán a B2C lojalitásdimenziók másként értelmezendők, és a hűség megítélésében új sajátos tényezővel is találkozhatunk. Az olyan elemek, mint az elkötelezettség, korrektség, egyenértékűség, függőség, kooperáció egészen más kontextusba helyezik a B2B lojalitást, és e tényezők mérése új távlatokat nyithat meg a szervezeti hűség elméleti megközelítésében. Bár nagyon sok a hasonlóság a hűséget eredményező elemek között a két piacon, az eltérő piacszerkezeti és kapcsolati (függőségi) viszonyok következtében ezek az elemek más megvilágításba kerülnek, és új értelmezéseket kívánó tényezők és megjelennek a B2B lojalításban.

Fontos kiemelni, hogy a kvalitatív kutatás eredményei alapján másként vélekednek a hűségről a beszállító, illetve a partnerek kompetens szereplői, és eltérőek a vélemények a másoknak való ajánlásokról is. Ezek az aszimmetrikus vélekedések is további vizsgálatokat igényelnek.

Hasznos információkat kaptunk arra vonatkozóan, hogy miért marad hűséges az elégedetlen partner, és milyen lépések vezethetnek oda, hogy diszlojális lesz a partner. A kutatás felhívta a figyelmet arra is, hogy a hatalmi függőség esetében egy új, cizelláltabb modellbe célszerű beépíteni azokat a döntési mechanizmusokat, amelyek a konkrét kapcsolatot befolyásolják. Bizonytalan ugyanis az, hogy milyen szinten és miért,

milyen okból marad meg egy kapcsolat, illetve miért szűnik meg.

Megerősítést nyert, hogy a személyes kapcsolatok szerepe az üzleti szférában igen jelentős, és bár az árérzékenység nagyon fontos dimenzió a hűségben, úgy tűnik, hogy az olyan tényezők, mint a kapcsolatiság, a bizalom, az elkötelezettség és az együttműködésre való hajlam egyre jelentősebbé válnak.

Az empirikus kutatás a válság kirobbanása előtt történt: nagy kérdés az is, hogy a válság hatására hogyan alakul majd a lojalitás felfogása a szervezeteknél, ezért úgy gondoljuk, hogy kiinduló modellünket a jövőben árnyalni kell, és az árnyaltabb modell empirikus tesztelésére is szükség lesz.

Lábjegyzet

¹ Köszönöm a lektor hasznos megjegyzéseit és alapos munkáját.

Felhasznált irodalom

- Andersen, P.H. – Kumar, R. (2006): Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationship: A Conceptual Model for Buyer-Seller Dyads. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4, p. 522–535.
- Bolton, R.N. – Drew, J.H. (1991): A Multistage Model of Customer' Assessments of Service Quality, and Value. *Journal of Consumer Research*, January, p. 375–384.
- Chang, T.Z. – Wildt, A.R. (1994): Price, Product Information and Purchase Intention. An Empirical Study. *Journal of Marketing Science*, n. 1. p. 16–27.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. *IMP Conference*, Bath, U.K.
- Dick, A.S. – Basu, K. (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter, p. 99–113.
- Dickey, J.D. (1998): Creating a customer satisfaction measurement system. *Industrial Management*, Mar/Apr. Vol. 40, Issue 2.
- Edvardsson, B. – Johnson, M.D. – Gustafsson, A. – Stranvik, T. (2000): The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, Vol. 11. No. 7, p. 917–927.
- Elliot, G. – Glynn, W. (2000): Segmenting Industrial Buyers by Loyalty and Value. *IMP Conference*, Bath, U.K.
- Ercsey I. (2008): A közüzemi szolgáltatások fogyasztói megítélése avagy elégedettség garantálva. PhD-tézisek, SZIE, Győr
- Fredericks, J.O. – Salter J.M. (1995): Beyond customer satisfaction. *Management Review*, May/Vol. 84. Issue 5.
- Gedeon, I.M. – Fearne, A.– Poole, N. (2009): The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, p. 218–226.

- Geyskens, I. – Steenkamp, J.B.* (1995): An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment. EMAC Conference Proceedings, Paris, Group ESSEC, p. 351–371.
- Gitomer, J.* (1998): The value of loyalty can't be measured. South Florida Business Journal, 08/21. Vol. 19, Issue, 1.
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K.* (2000): The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. Total Quality Management, Vol. 11, No., 4/5&6, p. 509–514.
- Hetesi E.* (2007): A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon. Vezetéstudomány, 9. sz. p. 4–17.
- Hetesi, E.* (2001): A marketingmunka dolgozói megítélésének, valamint a lakossági fogyasztói lojalitás mérése és elemzése a hazai közüzemi szolgáltatások körében. PhD-disszertáció, PTE
- Hetesi E. – Vilmányi M.* (2009): Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés. Vezetéstudomány, XXXX. évf. 1. sz. p. 34–44.
- Hofmeister-Tóth Á. – Simon, J. – Sajtos, L.* (2003): Fogyasztói elégedettség. Alinea Kiadó, Budapest
- Jakoby, J. – Chestnut, R.W.* (1978): Brand Loyalty. Measurement and Management, John Wiley & Sons, New York
- Meugniot, J.* (2008): B2B Loyalty: Better Service Means Loyal Clients, Guidance, Thursday, May 22, <http://meugniot.blogspot.com/>
- Jones, T. O. – Sasser, Jr. W.E.* (1995): Why satisfied customer defect? Harvard Business Review, Nov/Dec, Vol. 73, Issue 6.
- Kandampully, J.* (1998): Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. Total Quality Management, Aug. Vol. 9, Issue 6, p. 431–444.
- Keaveney, S.M.* (1995): Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. Journal of Marketing, 59, p. 71–82.
- Kenesei, Zs.* (1998): Vertikális kapcsolatok elemzése és mérése a kereskedelmi bankok tevékenységében. PhD-disszertáció, BKE, Budapest
- Martensen, A. – Grönholdt, L. – Kristensen, K.* (2000): The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark. Total Quality Management, Vol. 11, Nos, 4/5&6, p. 544–553.
- Meyer, J.P. – Allen, N. J.* (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review, 1, p. 61–89.
- Morgan, R.M. – Hunt, S.D.* (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58. Jul/ 20-38. p n. 63, p. 384–399.
- Neal, W.D.* (1999): Satisfaction is Nice, But Value Drivers Loyalty. Marketing Research, Spring, Vol. 11., Issue 1.
- Newman, J.W. – Werbel, R.A.* (1973): Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. Journal of Marketing Research, 10. Nov, p. 404–409.
- Oliver, R.L.* (1997): Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. Irwin/McGraw – Hill, New York
- Oliver, R.L.* (1999): Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing. Vol. 63, (Special Issue) p. 33–44.
- Parasuraman, A. – Grewal, D.* (2000): The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. Journal of the Academy of Marketing Science. V. 28, No.1, p.168–174.
- Pritzhard, M.P. – Havitz, M.E. – Howard, D.R.* (1999): Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 27, Issue 3, p. 333.
- Reicheld, F.F. – Sasser, W.E.* (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review, 8. Sept/Okt
- Reicheld, F.F.* (1996): The Loyalty Effect. Harvard Business School Press. Boston MA.
- Reid, D.A. – Bolman-Pullins, E. – Plank, R.E. – Buehrer, R.E.* (2004): Measuring Buyers' Perceptions of Conflict in Business-to-Business Sales Interactions. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19, No. 4, p. 236–249.
- Tellis, G.J.* (1988): Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two – Stage Model of Choice. Journal of Marketing Research, 25. May, p. 134–144.
- Tuckman B.W.* (1965): Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin
- Veres, Z.* (2007): „A kockázat megmarad, csak az érzet változik” – Tranzakciós és kapcsolati preferenciák a projekt-típusú üzleti szolgáltatások piacán, Vezetéstudomány, XXXVIII. évf., 9. sz., p. 51–64.
- Veres Z.* (2008): Egy régi mánia: A gap-modell az elégedettségkutatásban. Marketing & Menedzsment, XLII. évf., 2. sz., p. 4–17.
- Wernerfelt, B.* (1991): Brand Loyalty and Market Equilibrium. Market Science, Summer, p. 119–245.
- Wind, Y.* (1997): Brand Loyalty and Vulnerability, in: Woodside, A.G.– Sheth, J.N. – Bunneth, P.D. (ed.): Consumer and Industrial Buying Behavior, North Holland, New York

VERES Zoltán – SAJTOS László

ÉSZLELT KOCKÁZAT, ÉRTÉK ÉS PROJEKTKOMPETENCIÁK

A marketing alapkategóriái között a vásárlást megelőző észlelt kockázat és a termék által kínált érték problematikáját számos kutató vizsgálta. A fogyasztói piac/fizikai termék kontextusban különösképpen úgy tűnhet, hogy a kutatás fehér foltjai már eltűntek. Nem ilyen tiszta azonban a kép, ha a vizsgálatokat kiterjesztjük a szolgáltatás piacra, amelynek tudományos feltárása hagyományosan elmarad a fizikai termékekétől. A szerzők kutatásának fókuszában a szolgáltató tevékenységek egy speciális szegmense, a projektjellegű szolgáltatások állnak. Ez a terület az észlelt kockázat és az észlelt érték kutatása szempontjából a szolgáltatás piacon belül is „halmozottan hátrányos helyzetűnek” tekinthető. Egyrészt azért, mert ez – nem kizárólag, de dominánsan – szervezeti piaci probléma, és ennek kutathatósága természeténél fogva korlátozott, másrészt a projektmarketing – amely az alkalmazott marketingterületek között is viszonylag későn, a 90-es évek elején önállósodott – csak egy szűk kutatói hálózat érdekerülete. Természetesen az IMP védőernyője alatt ez a terület is gyorsan fejlődik, jóllehet a kutatható témák számossága még tekintélyes.

Kulcsszavak: kockázat, érték, projektjellegű szolgáltatások

Tanulmányunk két alapkategóriájának, az észlelt kockázatnak és az észlelt értéknek a szakirodalomban számos előzménye ismert (Ruofan, 2009).

Az észlelt kockázat és az észlelt érték modellezhetősége

Az észlelt kockázat

A kockázat valamely negatív hatású, jövőbeni valószínűségi esemény. Az észlelt kockázat fogalma a marketingben a 60-as évtized elején honosodott meg, és leggyakrabban egy a vevőt a vásárlásban korlátozó *inhibitor*ként értelmezik (Dhalakia, 2001). Miközben számos definíció nem tesz különbséget észlelt kockázat (perceived risk) és bizonytalanság (uncertainty) között (mint pl. Taylor, 1974), az újabb felfogások (mint pl. Dowling – Staelin, 1994) arra az álláspontra helyezkednek, hogy a bizonytalanság és a kimenetel megkülönböztetése az észlelt kockázat időbeliségére utal.

A kockázat vevőoldali mérlegelését úgy képzeljük el, mint a különböző alternatívák összehasonlítását (Aqueveque, 2006). Később látni fogjuk, hogy az általunk vizsgált tranzakció típus esetében a jelenség ettől több szempontból is eltér. Az észlelt kockázat lehetséges dimenzióit Jacoby és Kaplan (1972) határozzák

meg máig elfogadott struktúrában, és a szolgáltatás-tranzakciókat Garner (1986) bővíti ki az időfaktorral. Modelljükből, továbbá abból a megfontolásból kiindulva, hogy a projekt mindig egy eredmény elérését tűzi ki célul, mi a szállító várható teljesítményéhez köthető *eredménykockázatot* (performance risk) állítjuk vizsgálódásaink középpontjába.

Ami az észlelt kockázat determinánsait illeti, a következőket lehet számba venni:

- az áru fizikai kontra szolgáltatásjellege. Utóbbi többnyire szignifikáns kockázatteret-növekedést eredményez (Guseman, 1981; Murray – Schlacter, 1990). Ez azzal függ össze, hogy számos szolgáltatás esetében nehezebb felmérni a vásárlás kimenetelét (értsd: eredménykockázatát).
- az ár. Ennek szerepe ambivalens. A magas ár növeli a potenciális pénzügyi veszteséget, egyúttal a magas minőséget is üzenheti.
- cégimázs és hírnév. Negatív korreláció mutatható ki az észlelt kockázattal (lásd erről például Havlena és DeSarbo [1991] kutatásait).
- személyiség szerepe. A döntéshozó(k) kockázatviselési attitűdje különböző lehet, és ez a szervezeti piacon sem elhanyagolható szempont.

- e) az eladó-vevő kapcsolat története. Ennek hatásáról számos empirikus bizonyíték gyűlt össze (Ganesan, 1994; Sheth – Parvatiyar, 1995).
- f) az időtényező. Ez tipikusan szolgáltatásipiaci jelenség, és az ún. real-time áruk folyamatjellegéből származtatható. Ahogy ugyanis a szolgáltatásminőség is az idő függvénye (lásd az ingadozás vagy más néven heterogenitás elvét a szolgáltatásmarketingben: Veres, 2009c: 46–47. o.), az észlelt kockázat is hasonlóképpen ingadozik.
- g) az eladó és vevő közötti interakciók. Ezt leggyakrabban úgy interpretálják, hogy minél több az interakcióban a kiszámíthatóság (pl. rutinvásárlás esetén), annál kevésbé járul hozzá az interakció a kockázatérzethez, és fordítva.

A fentiek érvényességét a projektek észlelt eredménykockázatára később fogjuk látni.

Az észlelt érték

Az észlelt érték esetén többnyire a vásárlást megelőző észlelésre gondolunk, de ez is végighúzódik a teljes tranzakciós folyamaton. Az egyszerűbb „megéri az árát” megközelítés mellett (mint pl. Newman, 1988) erősödik a teljes körű előnyáldozat trade-off felfogás (pl. Zeithaml, 1988; Lovelock, 2001), mint a teljes hasznosság értékelése. Miként az észlelt kockázat kutatásában, úgy itt is a fogyasztói piac dominál, de vannak szervezeti piaci eredmények is (pl. Lapierre, 2000). Az észlelt érték dimenzióiként jellemzően a kognitív és az affektív dimenziót értelmezik (pl. Anderson – Narus, 1990; Sweeney – Soutar, 2001). Funkcionális értelemben az eredményérték (goal performance value) és a pénzügyi érték (financial performance value) különböztethető meg. Szolgáltatás-tranzakciók esetén ehhez adódik hozzá a folyamatérték (process performance value).

Az észlelt érték determinánsai hasonlóképpen csoportosíthatóak, mint ahogy azt az észlelt kockázat esetén tettük. *Nem megoldott azonban az észlelt kockázat és érték kapcsolatának feltárása.* Az összefüggés modellezésére egy lehetséges megoldás az, hogy a kockázatérzetnek az észlelt értékre gyakorolt hatását hipotetizáljuk. Ezzel azt feltételezzük, hogy a kockázatérzet mint inhibitor csökkentheti a teljes észlelt értéket. Minket azonban témánk szempontjából jobban érdekel az, hogy

- milyen az észlelt érték kockázatérzetet csökkentő hatása?,
- hogyan lehet kockázatkommunikációval (risk communication) semlegesíteni a kockázatérzet értékre gyakorolt kedvezőtlen hatását?

Kockázatérzet és észlelt érték a projektpiacon

Ahogy a bevezetőben jeleztük, vizsgálódásaink a projektjellegű tevékenységekre fókuszálnak. A projekt típusú üzleti tevékenység tárgya a klasszikus felfogás szerint: a nagyberendezés-szállítás¹. Ekkor az árucseré tárgya egy bonyolult fizikai objektum (hardver, létesítmény), amihez kiegészítő szolgáltatások (szoftver) tömege kapcsolódhat: mérnöki-konzultációs, pénzügyi-kereskedelmi és különféle szellemi termékek (pl. termelési eljárások) átadása. Ez az ügylettípus a *hardver típusú beruházási projekt*, ahol a nagyberendezés megvalósítása projektformában történik.

Jóllehet a projektügyletek fizikai terméktartalma tekintélyes lehet, ebben az árucsoportban nem olyan egyértelmű, hogy a vevő terméket vásárol szolgáltatásokkal együtt, vagy mindenekelőtt szolgáltatást vásárol, amelynek egy termékszállítás a fizikai háttere. Ez nyilvánvaló, amikor a szállító kizárólag tanácsadó, szervező, koordináló szerepet vállal a beruházásban. A vevő nézőpontjából közömbös, hogy a kivitelezést lebonyolító partner gyártója-e egyes inputoknak vagy sem. Ő egy komplex szolgáltatást vásárol, amelyre azért van szüksége, mert a jó megoldás megítélése túlmegy a felkészültségén (Schmidt – Wagner, 1985.: 422. o.). Kiemelkedő szerepe van a *projektkompetencia* ígéretének, a komplexitási feladat ugyanis a projektszervezésben való jártasságért fizeti a vevő.² Amennyiben a beruházó rendelkezne projektszervezési ismeretekkel és megfelelő személyzettel, akkor a hardver részegységeiből maga is összeállíthatná az ügylet tárgyát. A projektszállító kompetenciája azonban tartalmazza a rendszerré való összeépítés tudását is. A vevő nem terméket, hanem értéket, közelebbről *tudás/kompetenciaalapú várható előnyöket* (knowledge/competence-based expectations of benefits) vásárol (Pa és- Siemplenski, 1983: 92. o.). Vargo és Lusch (2004: 8. o.) téziseivel szólva: „A termék a szolgáltatás elosztására szolgál.” és „A versenylőny alapforrása a tudás.”

Általánosságban azokat a programokat nevezzük *projektnak*, amelyekben egy *időben határolt* (kezdettel és befejezéssel jellemezhető) *csoportevevényesség* valamely *célfeladat* megvalósítására irányul.

Ebből a projektdefiniációból kiindulva olyan további üzleti tevékenységeket is ide kell sorolni. ahol az ügylet tárgya egy hardvert nem, vagy alig tartalmazó *szolgáltatás* (pl. consulting-engineering, tervezés, termelési eljárás átadása, megbízásos kutatás-fejlesztés, ad hoc piacutató, reklámkampányok menedzselése, tanácsadás, rendezvényszervezés stb.). Fentiek alap-

ján arra az álláspontra helyezkedünk, hogy *a különféle projekteket szolgáltatás-nézőpontból vizsgáljuk*, és a fizikai tartalmat úgy fogjuk fel, mint a kockázatészlelés moderátorát.

A projekt típusú ügyletek sajátosságai

A projekt marketing tárgyú források kimerítően tárgyalják a projekt típusú ügyletek marketingsajátosságait, illetve azokat a jellemzőket, amelyek a projektpiaci marketingtevékenységre közvetlen hatást gyakorolnak. Az alábbiakban a legfontosabb sajátosságokat összegezzük (Cova – Salle, 1999: 19–28. o.; Coa – Ghauri – Salle, 2002: 23–31. o.; Veres – Buzás, 2006):

- ♦ A projektüzletágban a legsúlyosabb kockázatelem a szállító *komplett eredményfelelőssége*, az a kötelezettség, hogy a sikeres teljesítés összes feltételének számbavétele a szállító feladata. Ez a teljesítményigazolás befejezéséig fennálló kockázati tényező.
- ♦ A projekt tárgya természeténél fogva *egyedi termék*. A feladat a szállító számára is új, egyedi jellegű, mert ugyanabban a kapcsolatrendszerben, ugyanolyan korszerűségi fokon ritkán hajt végre ismételt tranzakciót.
- ♦ A problémák megoldását nehezíti a projektobjektum *rendszerjellege*. Az amerikai szaknyelv ezért használja az ilyen ügyletekre a rendszereladás (system selling) terminust. A rendszerjelleg nem csak a hardverre érvényes, hanem például a döntési mechanizmusra is.
- ♦ A partnerkapcsolatokban működő ellentétes érdekekből adódnak az ún. *együtműködési kockázatok*. Ez a feleket arra csábítja, hogy kihasználják a másik fél ismereteinek korlátozottságát. Ugyanakkor például a vevő és a konzultáns kapcsolata is függő partnerkapcsolat, hiszen a konzultáns hosszabb távú piaci kapcsolatai szempontjából érdekelt a szállítóval való jó együttműködésben (Schmidt – Wagner, 1985).
- ♦ Az ügyleti folyamat különböző *fázisokkal* jellemezhető, elhúzódó *interakcióssorozat* a szereplők között. Ilyen fázisok például: megvalósíthatósági vizsgálatok, ajánlati felhívás (briefing folyamat), szállító(k) kiválasztása, projektmegvalósítás, debriefing stb.
- ♦ A beruházási javak piacán jól ismert jelenség, a kereslet lökésszerű jellege itt azzal súlyosbodik, hogy a *szállító-vevő kapcsolat* természeténél fogva *időszakos*. A projekt megvalósítása során nagyon szoros, a végleges átadást követően viszont véglegesen, vagy legalábbis hosszabb időre elvezethető motiváltságot.

A fentieket összegezve a projekt típusú üzleti tevékenység legfontosabb sajátosságainak – a szolgáltatásdimenzió fontossága mellett – négy dolgot tekintünk:

- 1) a szállító és az igénybe vevő kapcsolata nem folytonos (discontinuit),
- 2) az ügylet számos elemében egyedi (uniqueness),
- 3) az ügylet és tárgya egy bonyolult, komplex rendszer (complexity),
- 4) az ügylet és a kapcsolat lefutása időben elhúzódó, fázisos jellegű (phase-specific).

Az első három tényezőt összefoglaló néven – a kezdőbetűkből – *DUC-modellnek* neveztük el, és ez a koncepció azóta elfogadottá vált a szakirodalomban (lásd pl. Cova – Salle, 2007). A DUC-modell alapján három alapvető projektjellemzőt különböztetünk meg: a diszkontinuitást, az egyediséget és a komplexitást. A szállító-vevő kapcsolat előtörténete fontos moderátortényező a kockázatérzetben, de példának okáért a projekt engineering üzletág menedzselését rendkívüli mértékben megnehezítik a kapcsolatra jellemző folytonossági hiányok (diszkontinuitás), ahol a szakadási időszakok (a kapcsolat inaktív fázisai) sokszor évekig is eltarthatnak (Mandják–Veres, 1998.; Cova –, Ghauri – Salle, 2002). A *diszkontinuitás* azt jelenti, hogy a szállító és a vevő között nem lehet olyan kapcsolatot felépíteni, amelyet folyamatos tranzakciók táplálnak, és a projekt befejezésekor a felek közötti közvetlen kapcsolat *alvó* fázisba mehet át (Hadjikhani, 1996). Az *egyediség* lényege, hogy – a kivételes eseteket leszámítva – egy projekt olyan egyedi paraméterek, szempontok figyelembevételét teszi szükségessé, hogy az még a szállító számára is új feladatnak minősül. A *komplexitás* elemei a következők: rendszerszerű kínálati csomag; összetett beszerzési centrum; az érintettek széles köre; az észlelt kockázat interdependenciái stb.

A projekt folyamat kockázati viszonyai

Először vegyük a Cova – Ghauri – Salle-féle folyamatmodellt (Cova – Salle, 2007). A modell a projekt-szállító nézőpontjából a tervezéstől a szerződés-kötésig értelmezi a folyamatot. Eszerint a prioritások rögzítését követi egy olyan *projektfüggetlen* fázis, amely két síkon értelmezhető. Egyrészt a szállító funkcionális fejlesztést hajt végre, azaz folyamatosan fejleszti piac-képes kompetenciáit, felkészülve a célcsoportok várható problémáinak megoldására. Ez olyan diverzifikációt igényel, amelyben a szállító vezető projekterméke (core offer) mellett sok egyéb problémamegoldásra is vállalkozik saját kompetenciája alapján vagy partnerszállítók bevonásával (external offer). A funkcionális fejlesztéssel egyidejűleg a szállító *kapcsolati* hálóját is folyamatosan *fejleszti*. A kapcsolati hálótérben ott

vannak azok a *felhasználók*, akik később szerződéses partnerek lehetnek. A folyamat következő fázisa a *pre-tender* fázis, amelyben a szállító már számba veszi a projektpiaci keresletet, azaz a lehetséges vevők körét, és egy szűrési szelekciós eljárással kiválasztja azokat a (pl. versenytárgyalási kiírások formájában megjelenő) vásárlói problémákat, amelyek elnyerésébe célszerű befektetnie. Az *ajánlati* fázis az ajánlatadás – tárgyalás-szerződés láncot jelenti.

A projektek észlelt eredménykockázata a korábban tárgyalt dimenziókban különböző mértékben és módon jelenik meg. A szolgáltatásjelleg korlátozza az eredmény megfoghatóságát, az ár a minőség üzenetével közvetett hatással. A cégimázs fontossága a projekt értékével arányosan nő, és egyes területeken ismeretlen szállítóként lehetetlen önállóan megbízáshoz jutni. A projektfolyamatban részt vevő szakemberek kockázati attitűdje és a szállító-megbízó kapcsolat moderálja az eredménykockázat észlelését. A projekt egyedisége és eredménykockázata olyan tényező, amely már a *pre-tender* fázistól kezdődően egészen a végleges átadásig (sőt, erősebb partnerkapcsolatokban sokszor azon túl is) szükségessé teszi a felek interaktív, problémamegoldó kapcsolatát. Az észlelt eredménykockázat időfüggése azt jelenti, hogy a teljes tranzakciós folyamatot terheli az a bizonytalanság, ami a (vég)eredmény jószágához fűződik, sőt – folyamatorientált szolgáltatások esetében – maga a folyamat jószága is része a vevő által elvárt eredménynek.

A projektsajátosságokból származó problémák megoldásában vannak további megfontolások. Közülük a fontosabbak (Cova – Salle, 196; Engelhardt, 1993; Veres, 2007; Veres, 2009b):

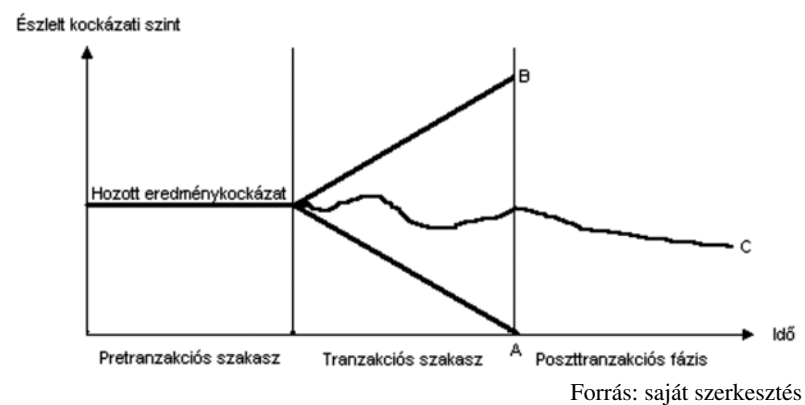
- ♦ Az egyediség következtében standard megoldások csak korlátozottan, moduláris formában alkalmazhatók. Az egyedi termékek esetén tipikus első vásárlási szituáció itt a *szállító számára is új feladat*, mivel az objektum számos részletében nem specifikálható előre. Ezeket a szolgáltatástermékeket az igénybe vevő aktív bevonásával, együtt hozzák létre.
- ♦ A hosszú megvalósítási időtartamból származik a *teljesítés kétoldalú (bilaterális) eredménykockázata*. A szállító a projekt átadásának időszakára eljut a közel 100%-os teljesítésig, a nemfizetés kockázata tehát számára az idő előrehaladtával egyre nő. A vevő viszont – jóllehet az átadás előtti pillanatra látszólag mindenhez hozzájutott – csak az átvételt követően látja bizonyítottnak, hogy a projekt tárgya valóban teljesíti a szerződésben vállaltakat.³ Számára tehát

a nemteljesítés kockázata a projekt folyamán alig csökken, esetleg még nőhet is. A hírnév védelme mint stratégiai cél emiatt megköveteli az intenzív kockázatérzet-csökkentő kapcsolatmenedzsmentet. Az észlelt kockázatnak ezt a dinamikáját szemléltetjük a *kockázatészlelési tölcsermodellel* az 1. ábrán. A kockázati tölcseren jól látszik:

- A projektkockázat folyamatjellege (*vízszintes dimenzió*), azaz hogy a kockázat és a kockázatérzet nem független a projekt történéseitől, azoktól a tranzakciós epizódoktól, amelyek a megvalósítás folyamatát alkotják. Ez akár még külső hatásokat is jelenthet, pl. valamely új piaci információ megszerzését.
- A projektkockázat egyre növekvő ingadozási terét (*függőleges dimenzió*), azaz hogy a várható veszteségek miatt a feleknek egyre kockázatosabb „kiszállni” az ügyletből, következésképpen egyre csökken az alternatív partnerkapcsolatra történő váltás esélye. Ennek legsúlyosabb – bizonyosan veszteséges – kimenetele az, amikor a projekt folyamatában az aktorok túlhaladnak azon a ponton, ahol még van esély a váltás üzletileg gazdaságos menedzselésére (angolul: point of no return).

1. ábra

A kockázatészlelési tölcser szolgáltatások igénybevétele esetén



Ahol az

A jelű küszöbgörbe: az az ideális eset, amikor a szolgáltatás folyamán az észlelt eredménykockázat nullára csökken.

B-jelű küszöbgörbe: nem kívánt eredmény: a szolgáltatás során az észlelt eredménykockázat erőteljesen nő.

C jelű görbe: az észlelt eredménykockázat valószínűsége az A és B közötti mezőben ingadozó érték lesz, amely a projekttapasztalatok utólagos értékelésével még a poszttranzakciós fázisban is változhat, mielőtt stabilizálódik.

- ♦ A szállító bonyolult *kapcsolatrendszerének menedzselése* kétirányú feladat. Szűkebb értelemben

ben az ügyletek partnerkapcsolati problémakezelését, stratégiai szempontból pedig a hálózatépítést (networking) jelenti. Hangsúlyozni kell, hogy a hálózatépítés a szervezeti piacon mindig személyek közötti interakciókkal valósul meg. Bizonyított például, hogy az aktorok közötti kritikus események lényeges szerepet játszanak a hálózat fejlődésében (Haimala – Salminen, 2006).

Immateriális érték és projektkompetenciák

A fenntartható versenyelőny megteremtésének alapproblémája a változó környezethez való sikeres és hosszú távú alkalmazkodás a szervezet rendelkezésére álló erőforrások segítségével. A stratégiai célok belső erőforrásai a projektpiacon:

tárgyi	= pénzügyi, hardver,
immateriális	= technológia, hírnév, szövetség, jogosultság (pl. akkreditáció),
humán	= készség, know-how.

A *kompetencia* szótári megfogalmazásban: illetékség, jogosultság, szakértelem. Ehhez soroljuk még a készségek, képességek tárházát, valamilyen információ birtoklását, illetve a „jártasságot” egy adott területen belül. A gazdálkodás tárgya az a kompetencia, ami egyszerre jelent *hozzaértést* egy bizonyos felmerülő feladathoz (technológia, know-how stb.) és *illetékséget*, hogy az aktor e feladattal foglalkozzék (lásd az erőforrások között a jogosultságot). A tudásból úgy lesz a feladathoz való hozzáértés, hogy a feladattal kapcsolatos *információ* társul hozzá – ugyanígy állítja elő az illetékséget a feladattal szorosabban vagy lazábban összefüggő *okirattal* (Garai, 2003: 23. o.).

A kompetenciaalapú észlelt érték lehet a kockázatérzet egyik kulcsdeterminánsa. A *kompetenciát* úgy értelmezzük, mint az epiztemikus kompetencia és a heurisztikus kompetencia összességét a projekt tárgyát képező „probléma” megoldásában. Eszerint az epiztemikus kompetencia mintegy bizonyíték korábbi sikeres teljesítményekre (lásd referenciák), míg a heurisztikus kompetencia – releváns referenciák hiányában – a megbízhatóság ígérete arra, hogy az aktor képes megbirkózni a projekt megoldási nehézségeivel (pl. szakmai szövetségi tagság). Ez a megközelítés árnyaltabb, mint Grant (1995) vagy később Möller (2006) álláspontja, akik a fenti két dimenziót összemossák.

A projektügyletekben az aktorok a megbízói oldalon is többé-kevésbé hozzáértő (kompetens) felek, bizonyos fokig a technológia szakértői, és a tranzakcióban aktív szerepet vállalnak. Marketingterminussal kifejezve a vevők bevonódása számottevő lehet. A kompetencia kiterjesztése a megbízó oldalára éppen

ezzel az aktivitással magyarázható (Cova – Salle, 1999; Bettencourt et al., 2002; Axelsson – Wynstra, 2002). Mint minden más kategória a szervezeti piacokon, a kompetencia is az egyén szintjétől a csoportszinten át az összvállalati szintig értelmezhető (Grant, 1995). Szervezeti szinten a kompetencia a vállalat képessége a tudás- és technológiaáram koordinálására (Awuah, 2001; Hamel – Prahalad, 1994). A vállalati kompetencia hierarchikus (Banerjee, 2003) és önfejlesztő (Conceição – Heitor, 2002).

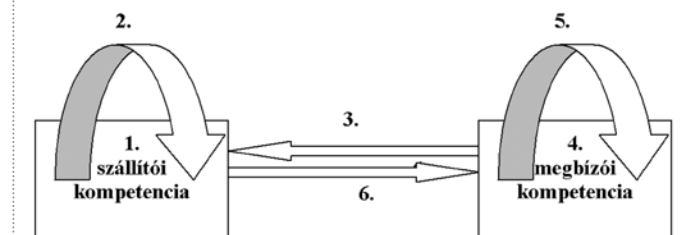
Az üzleti piaci aktorok kompetenciájának megértéséhez sokban hozzájárultak Karl Erik Sveiby kutatásai (1997). Konceptiója szerint a vállalat immateriális értékének legértékesebb elemei: a kompetenciák, a márka és a kapcsolatok. A kompetenciát úgy definiálja, mint az aktorok „azon képességét, hogy sokféle szituációban tudnak cselekedni”. Érdemes idézni a projektpiacra vonatkozatható megállapításait: „Egy építőipari cég legfőbb (immateriális) vagyona a komplex projektek kivitelezésére való képesség... A tanácsadó cégek... fő értéke a személyzet kompetenciájában és az ügyfelekkel kialakított kapcsolatokban keresendő” (Sveiby, 1997: 68. o.). A kompetencia- és a kapcsolatrendszer kölcsönhatására építve a szállítóknak az immateriális értékek maximális hasznosítása érdekében meg kell kísérelni szorosabb kapcsolatot kiépíteni partnereikkel.

A kompetencia az aktorok viszonyában többféleképpen is értelmezhető. A lehetséges hat kompetenciadimenzió a 2. ábrán követhető a számozás sorrendjében:

- 1) A szolgáltatást nyújtó „valós” kompetenciája: a „szakma által közös megegyezésen alapuló” szükséges kompetenciák a szolgáltatás nyújtásához.
- 2) A szolgáltatást nyújtó „vélt” kompetenciája a szolgáltatásra vonatkozóan: szubjektív ítélet a saját szolgáltatói kompetenciájáról.
- 3) A szolgáltatást nyújtó „ítélete” a szolgáltatást igénybe vevő hozzáértésére vonatkozóan.
- 4) A szolgáltatást igénybe vevő saját „kompetenciája”: a megvásárolt szolgáltatás technológiájának ismerete.

2. ábra

Kompetenciastruktúra a szállító-megbízó diádban



Forrás: Veres, 2007

5) A szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése” a szolgáltatást illető saját hozzáértéséről.

6) A szolgáltatást igénybe vevő „vélekedése, ítélete” a szolgáltatást nyújtó kompetenciájáról (szolgáltatás előtti, alatti, utáni). Ez a szűkebben vett *marketingdimenzió*.

Az egyediség okozza azt az észlelt bizonytalanságot, ami felértékeli a vélt kompetenciák szerepét a kapcsolatban. A szállító által tudatosan fejlesztett kompetenciaimázs a vélt kompetencia alapja. Érdekes lehet annak feltárása, hogy a szolgáltatást igénybe vevő vajon a „szolgáltató kompetens voltát” ítéli-e meg, vagy inkább a szolgáltatásról szóló kommunikációba rejtett kompetenciákat. A szolgáltatás elején valószínű, hogy inkább a kommunikációba rejtett kompetenciák alapján ítéli meg a kockázatokat, míg a szolgáltatás igénybevétele során (illetve után) a kommunikáció kisebb – jóllehet nem elhanyagolható – jelentőséggel bír. Ezt a projektszituációra lefordítva, Golfetto és Gibbert (2006: 906. o.) értelmezését – mely szerint a megbízó piaci bizonytalanságát az ajánlatadók kompetencia-profiljának megismerése csökkenti – kiterjeszthetjük a tranzakció teljes folyamatára. Így a *kompetenciák marketingje* (Golfetto – Gibbert, 2006) a pretranzakciós fázisban a piaci bizonytalanságot, a megvalósítási fázisban pedig a tranzakciós bizonytalanságot csökkentheti (lásd a Ford-modellt, Ford 2002).

A kapcsolati dimenzió

Az előbbieken érintettük a kompetencia és a kapcsolat kölcsönhatását. A kapcsolat maga is több síkon jelenhet meg. A komplexitás menedzselhetősége érdekében a vállalatok közvetett és közvetlen kapcsolatrendszereket működtetnek (Håkansson – Snehota, 1995), vagy a kapcsolathálóba (network) invesztálnak (Cova – Hoskins, 1997). A hálózatban az egyes kapcsolatok értéke a kapcsolati teljesítményben nyilvánul meg, sőt a network is forrása egy értéknövelő tanulási folyamatnak (Menon – Homburg – Beutin, 2005; Eng, 2005). Ennek a kutatási iránynak a képviselői a hazai business-to-business kutatásokban Mandják Tibor és Simon Judit, akik az üzleti kapcsolatok vizsgálatára fejlesztették ki az *üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljét* (Mandják – Simon, 2007).

A projektpiaci aktorok gyakorlatában a *tranzakció és a kapcsolati orientáció* sosem különül el egymástól. Hogy melyik dominál, az partner-, ügylet-, sőt ügyleti fázisfüggő. A szállító eseti beszállító (out-supplier) pozíciója például a tranzakciós, a tartós partner (in-supplier) pozíció pedig inkább a kapcsolati versenymagatartást teszi indokolttá (Cova, 1990; Mandják et al., 1995). Ezt a pluralitást erősítette meg egy a projektpiacon végzett interjúsorozatunk (Veres, 2007), amely a

piaci szereplők attitűdjében a tranzakciós és a kapcsolati orientáció keverékét tárta fel.

Együttműködési kockázatok származhatnak valamely *harmadik fél* részvételéből is. A konzultások igénybevétele (a saját kompetencia „meghosszabbítása”) például csökkenti a vevőnek a szállítóval szembeni kockázatait, ugyanakkor a vevő és a konzultáns kapcsolata is függő partnerkapcsolat (Branscomb – Auerswald, 2001: 120–122. o.).

Végül megjegyezzük, hogy az egyediség és a nagy érték következtében rendkívül fontos kapcsolati „munka” a *kockázatkommunikáció (risk communication)*. A vevő kockázatterzete ugyanis nagyrészt a megfogható információk hiányából származik. Maga a referenciabázis bemutatása is egyfajta kockázatkommunikáció. A kockázatkommunikációnak egyes szakterületeken (pl. egészségügy) már komoly szakirodalma van, a projektpiacon azonban ilyen irányú kutatások – ismereteink szerint – még nem folytak. Megítélésünk szerint a kockázati tölcserrel modellezett kockázati tér-idő kontinuum menedzselésének egyik kulcstényezője a hatékony kockázatkommunikáció. Amennyiben a kockázatkommunikációt úgy tekintjük, mint az üzleti szereplők olyan aktivitását, amely a partnervállalati elégedettséget is képes fejleszteni, akkor ez is egyfajta marketingkompetenciaként értelmezhető (lásd erről Golfettos – Gibbert, 2006).

Parányi kitekintés az SDL-modellre

Érdemes röviden kitérni a fenti projektproblematika értelmezhetőségére a Vargo és Lusch-féle Service Dominant Logic modelljében (Vargos – Lusch, 2004). Ahogy azt egy korábbi tanulmányunkban (Veres, 2009a) már részletesen elemeztük, az SDL-modell egyes téziseiből kiindulva a következők körvonalazódnak:

Tézis: Az üzleti tranzakciókban a csere alapegysége a felhasznált kompetencia.

Ez az *értékteremtő problémamegoldás* a projektügyletek lényege, és láttuk, hogy ezt a projektkutatók már a 80-as években megfogalmazták. Stratégiai következménye az, hogy a versenyelőny fenntarthatósága az immateriális és a humán erőforrások fejlesztésében rejlik.

Tézis: A versenyelőnyt a kompetenciák biztosítják.

A kompetenciák termékhez, technológiához vagy menedzsmenthez köthetők, és a versenykényszer hatására fejlődnek. Ilyen értelemben a kompetencia a szervezet tanulóképességét (dinamikus kompetencia) is jelenti. A projektpiaci versenyelőnyt legfőképpen három területen stabilizálhatja a kompetencia: a projektfejlesztésben, a kapcsolatiháló- (network) menedzsmentben és az ügyfélkapcsolat-menedzsmentben.

Tézis: Az eladó „csak” értékajánlatot tesz, az értékteremtés a fogyasztó tevékenysége.

A vevőérték egy interaktív értékteremtő folyamat eredménye. Az aktív ügyfél menedzsmentje „csak” segíti ezt az értékteremtő folyamatot. A stratégiai menedzsment szintjén ez azt jelenti, hogy a környezet-elemzés egyik kulcstényezője a potenciális vevők értékpreferenciáinak feltárása.

Tézis: A szolgáltatásközpontúság felhasználó- és kapcsolatorientált.

Az ügyfélreszabott legjobb megoldás megértése a feladat. A tailor-made megoldásokra való képesség a legbiztosabb projektpiaci versenyelőny. A kapcsolatorientációból következően a tranzakciót megelőző és az azt követő (pre- és poszttranzakciós) fázisok stratégiai jelentősége sokszor nagyobb, mint magáé a tranzakcióé.

A kompetenciaalapú értékteremtés egyik legjobb rendszerezését Möller (2006) végezte el. Arra a következtetésre jutott, hogy az értékajánlatot három dimenzióban lehet kommunikálni. Az egyik a szakmai (nála: exchange), a másik a kapcsolati (nála: relational), míg a harmadik az ügyleti (nála: proprietary). Mindhárom dimenziót érintettük az előzőekben. A szakmai alatt mi a technológiai problémamegoldó kompetenciát értjük. Ez a kompetencia leszűkítő felfogása, míg a kapcsolati ezt terjeszti ki a hatékony kapcsolatmenedzsmentre. Ez utóbbi a kapcsolati erőforrások (kapcsolati portfólió) optimalizációjának kompetenciája (röviden: kapcsolati kompetencia) (Theoharakis – Sajtos – Hooley, 2009). Az ügyleti kompetencia pedig a tranzakciós orientáció leképeződése az értékmenedzsmentben.

Egy feltáró kutatás tanulságai

Az elméleti háttér feldolgozását követően empirikus vizsgálatainkat az 1. táblázat szerinti magyarországi projektpiacokon 2009-ben végzett szakértői in-site mini-fókuszcsoporthoz folytattuk.⁵ *Kutatásunk célja* a kompetenciaalapú eredménykockázat projektpiaci észlelése és kezelése volt, amiből a következő *kutatási kérdéseket* származtattuk:

- Milyen mértékig tudatosul a partnerekben a projektek egyedisége?
- Milyen fontosságú a projektszállítók kompetenciájában a problémamegoldó képesség?
- Mennyire érzékelik a projektaktorok a tranzakció kényszerpályajellegét?
- Milyen összefüggést észlelnek a partnervállalat vélt kompetenciája és az eredménykockázat között?
- Mi a kockázat kommunikációjának hatása?

A kutatás célterületei

Projekttevékenység	Fókusz-csop. száma
Ad hoc piackutatás	20
Építőipari projektek tervezése és kivitelezése	12
IT-rendszerek telepítése és fejlesztése	20
Marketingkommunikációs projektek (kampánytervezés stb.)	20
Médiaügynökség egyedi megbízásai	12
Pénzpiac (pl. hitelezési; biztosítási projektek)	16
Tanácsadás (vezetési, szervezetfejlesztési stb)	16
Üzleti célú eseti rendezvényszervezés	32
Üzleti turizmus (egyedi incentive programok)	8
Üzleti képzési projektek (cégspecifikus továbbképzés)	4
Vegyes egyedi ipari szolgáltatások	8
Egyedi web-es fejlesztések	12
Összesen:	180

– Mi az aktorok kapcsolatának szerepe a kockázat-érzetben?

A fókuszcsoporthoz szervezésénél azt a szempontot követtük, hogy egyenlő arányban legyenek szállítói és megbízói csoportok, a lefolytatott 180 csoportvita tehát 90-90 szállítói, illetve megbízói csoportot jelentett. Egy-egy mini fókuszcsoporthoz 2-3 döntéshozót toboroztunk. A vizsgálat tárgyát képező jelenség-komplexum feltárását az alábbi fókuszcsoporthoz tartókönyv alapján végeztük. A módszer alkalmazásakor azt a megoldást választottuk, hogy a vita résztvevőit egy hatlépéses állítássorozattal vezetjük végig a kompetenciaalapú kockázatterzet tartalmának feltárásában. A résztvevőknek ezeket az állításokat kellett megvitatni és saját projekttapasztalataik alapján állást foglalniuk. A mini fókuszcsoporthoz vitákat projektszakértők, ipari marketingesek, továbbá üzleti tudományterületen végző levelező mesterszakos hallgatók moderálták. A viták helyszínéül – elkerülendő a fókuszlabor sterilizálásból adódó kedvezőtlen hatásokat – legtöbb esetben a válaszadók munkahelyét választottuk (in-site FGD).

Szakértői minifókusz-vezérfonal

1. *állítás:* A projekt bizonyos fokig mindig egyedi.
2. *állítás:* A megbízók számára a „termék” fő előnye a szállító képessége a problémamegoldásra.
3. *állítás:* A projektfolyamat kényszerpálya mindkét fél számára, mert a teljesítés sikere csak a folyamat lezárása után ítélhető meg. Ez az eredménykockázat forrása.
4. *állítás:* A kockázatterzetet a partnervállalat vélt kompetenciája enyhíti. Ez a kompetencia általában aszimmetrikus.

5. állítás: A kockázat kommunikációja a megbízó bizonytalanságát csökkentheti, de a csökkenő bizonytalanság a kockázatérzetet erősítheti is.

6. állítás: A szállító-vevő kapcsolat a bizalom erősítésével csökkenti a kockázatérzetet.

Eredmények

A mini fókuszcsoporthoz átiratainak tartalomelemzéséből – a minifókusz-vezérfonalat követve – az alábbiakat szűrhetjük le.

1. állítás: *A projekt bizonyos fókig mindig egyedi.*

A megkérdezettek bizonyos finomításokkal egyetértettek az állítással. A technológia és a környezet gyors változásai következtében különösen a nagy projektek esetében nagyfokú az egyediség, de ennek kockázatai ellen védekezni kell: az ad hoc feladatot rutinszerű lépésekre kell bontani, egyedi tervezésű, de moduláris rendszert kell szállítani. Sok üzletág magasán standardizált ajánlatokat dolgoz ki, az ügyfél problémája azonban mindig egyedi. „...nem sematikus válaszokat, megközelítéseket akarnak az ügyfelek... Azt várják, hogy mi mindenre megoldást tudunk adni.”

Ez kifinomult szolgáltatásadaptációt követel. A marketing-szolgáltatók piacán sokszor a megbízó és az idő-kényszer kényszeríti ki a rutinmegoldásokat, holott az egyedi jobb lenne. Az egyediség mindenesetre megnehezíti az értékesítést...

„Amikor projektértékesítésről beszélünk, akkor nem konkrét dolgot adunk el, a jövőben létrejövő valaminek az értékesítése folyik, és azt a dolgot kell az ügyfélnek bizonyítani, hogy mi ennek a bizonyos dolognak a megvalósítására képesek vagyunk, és ő ezáltal hatékonyabb lesz, és pénzt takarít meg.”

...bár egyre inkább okosodik az ügyféloldal. Egy projektnek van egy szakmai dimenziója, meg van egy módszertani dimenziója. A módszertani dimenziója az folyamatosan ugyanaz, a felmérés, igények összesítése, tervezés, tesztelés, ezek a feladatok mindig ismétlődnek.

„Amikor az ügyfélnek ugye van valamilyen igénye... a legjobb helyzet az, amikor együtt találjuk ki, és egy kicsit ennél rosszabb... **akinek kalapács van a kezében, az mindent szegnek néz,** azaz aki a problémafelvetés pillanatában ott van, a saját nézőpontja szerint próbálja a problémát kezelni.”

A válaszadók az egyediséget leginkább a rendszerjelleggel kötik össze. A projekt rendszerjellege azért okoz a szállítónak nehézséget, mert vannak új termékek, és ilyenkor a szállítónak is van tudáshiánya, azaz ez egy tanulási folyamat a szállító számára is.

2. állítás: *A megbízók számára a „termék” fő előnye a szállító képessége a problémamegoldásra.*

Általában igaz, bár az ügyfeleknél felkészült emberek is vannak, sok esetben a saját üzletük folyamatainak a megoldására, de egy dolgot nem tudnak: felelősséget vállalni, hiszen nem tudnak ráhatni a saját szervezetüknek a szereplőire. Ebben nagyon különböznek az állami és a for-profit vevők: „*Gyenge az alkupozíciója annak, aki büdzséből él.*”

High-tech területeken (pl. telecom) egyre fontosabb a problémák proaktív megközelítése, sőt gyors reagálásként a konkurencia innovatív megoldásait is tudni kell szállítani. Ma már a költséghatékonyság is problémamegoldásnak számít. A klasszikus projektpiacon (pl. építőipar) a hatékony reklamációkezelés a kulcs tényező.

Ebben a kérdéskörben markánsan kiütözött a cégvezetés egymástól eltérő attitűdje. Van, ahol a szoros személyes kapcsolatok talaján a közös problémamegoldás a jellemző, míg máshol a megbízó bevonása nem cél: „*Az ügynökség azért van, hogy a megbízó elényelmesedhessen.*”

3. állítás: *A projektfolyamat kényszerpálya mindkét fél számára, mert a teljesítés sikere csak a folyamat lezárása után ítéltető meg. Ez az eredménykockázat forrása.*

Meg kell jegyezni, hogy ezt számos válaszadó nem tudta értelmezni. A kutatási célcsoport nagy része számára azonban ez világos. Ha egy projekt megszakad, akkor a végterméke kvázi megsemmisül. Ez a szolgáltatásoknál mindig így van, mivel „real time” termék.

„...mi ezt próbáljuk sulykolni. Tehát mindenféle mérföldköveknél egyre jobban megkötjük egymás kezét, hogy mi az, aminek meg kell valósulnia... Ha egy nagyon-nagyon hosszú projektről beszélünk, akkor van egy helyzetfelmérés, van egy igényfelmérés, van egy koncepcionális tervezés, akkor a koncepció, és mindegyiket el kell fogadnia az ügyfélnek is, meg a szállítónak is, hogy akkor ez egy közös tudás, ami alapján lépünk tovább.”

Sok vállalatnál tehát a kockázat csökkentése teljesen tudatos, és a megoldás is standardnak tűnik: folyamatos monitoring vagy folyamatközi ellenőrzési pontok, menet közben milestone-ok beépítése (státusmeetingek), ún. agilis projekt menedzsment = folyamatos beüzemelés + iterációk, munkaterv napi bontásban. Ettől függetlenül lehetetlen előre tökéletes specifikációt adni a briefingben, mert a használat maga egy tanulási folyamat, következésképpen az ideiglenes átadást követően a finomhangolás minimum egy év. És tanulni kell a párhuzamos projektekből!

4. állítás: *A kockázatérzetet a vélt kompetencia enyhíti. Ez a kompetencia általában aszimmetrikus.*

Előfordul, hogy a kompetencia imidzse mögött nincs tartalom. Ezért a megbízó, hogy kockázatát csökkentse, keresi a kompetencia kiterjesztését: „jogosítványokat” (pl. ISO-minősítést, képzésben akkreditációt stb.) vár

a kompetencia igazolására, sokszor harmadik (semleges) felet bíz meg a projekt vezetésével. A megbízóoldali kompetencia segíti a megértést, de amennyiben ez hiányzik, a kommunikációt segítő harmadik félre van szükség. A kompetenciaaszimmetria ismert jelenség, ami egyes üzletágakban rendkívül magas (pl. pénzügyi szektor), máshol természeténél fogva áll fenn (pl. képzés). Az aszimmetrikus kompetencia a legnagyobb nehézséget a pretranzakciós fázisban jelenti (szükségleti bizonytalanság!), míg az aszimmetria a projekt folyamatában csökkenhet. Érdekes kereszthatás, hogy a business (incentive) turizmusban a megbízó – fogyasztói tapasztalataiból kiindulva – többnyire túlértékeli a kompetenciáját. Általában is jellemző érdekes vélekedés, hogy mindkét fél a másik oldal kockázatát érzi nagyobbak.

Sajátos a helyzet a tanácsadásban. Itt az ügyfél szakmai kompetenciája bizonyos szempontból nagyobb lehet, mint a tanácsadóé, míg a rendszerszintű, illetve a tapasztalati kompetenciája a tanácsadónak jóval nagyobb. A folyamatban ezek közelednek egymáshoz, tehát az ügyfél megismeri a rendszert, a tanácsadó pedig megismeri az adott vállalatnál szokásos eljárásokat. Ez a tudásközelítés egy menedzselt folyamat.

A rendszerjelleggel összefüggő sajátos kompetenciaaszimmetria az, ami abból származik, hogy az adott projekt eredménye a megbízó nagy rendszeréhez illeszkedik, amit a szállító nem ismer kellő mélységben.

5. állítás: *A kockázat kommunikációja a megbízó bizonytalanságát csökkentheti, de a csökkenő bizonytalanság a kockázatérzetet erősítheti is.*

A megkérdezettek világosan látják, hogy a megbízónak nagyobb a kockázata, mint a kifizetett pénz, mert akár az egész üzlete „bedőlhet”. „...egyre inkább marketingszagúnak tűnik, hogy minden projekt elején szoktunk közölni a vevővel bizonyos kockázati tényezőket, már csak önvédelemből is.”

A kockázatkommunikáció ebből a marketingnézőpontból a szállítót segíti. A vevő kockázatérzékenysége változik az eladási ciklus során. Ahogy egyre jobban bevonódik a projektbe, megnő a kockázati érzékenysége.

A szükségleti bizonytalanság feltárása nagyon fontos, mert volt rá példa, hogy mire egy hosszú projekt befejeződött, már nem volt szükség a projekt céljára. Az irreális célokról pedig le kell beszélni a megbízó! A kommunikáció rendszeressége egyébként önmagában is kockázatérzet-csökkentő.

A megkérdezettek egy része elismeri, hogy a kockázatkommunikáció növelheti a bizonytalanságot, ezért mindig a megoldással együtt kell kommunikálni.

6. állítás: *A szállító-vevő kapcsolat a bizalom erősítésével csökkenti a kockázatérzetet.*

Az állítást kezdetben közhelyesnek vélték, végül a vitákban az a konszenzus alakult ki, hogy jóllehet az állítás igaz, a hosszú kapcsolat elényelmesít, sőt a vevő nem egyértelműen érdekelt a hosszú távú kapcsolatban. Több üzletágban tervezett partnerváltások történtek.

Ahol a megtartás a cél, ott azt szisztematizálni kell, és be kell fektetni a kapcsolatba (pl. ügyfélmegtartó rendszeres kisebb fejlesztésekkel a bizalmi kötődés építésére). Ahhoz, hogy a szállító fenn tudja tartani az üzleti működését, fontos, hogy ott legyen az ügyfélnél. Az ún. support szerződések intézményesítik ezt a folyamatos kapcsolatot. Ez az új megbízásokat támogathatja. „... *hogyha nincs ilyen szerződés nálunk, akkor a kapcsolat ápolásának van költsége...*”, de bizonytalan a hozama.

A kapcsolat értéke viszonylagos, ezért a piacon a kapcsolat- és a tranzakció-orientáció egyaránt jellemző. A tanácsadói piacon például mindenki kapcsolat-orientáltnak véli magát. Ez a bizalmi jellegből adódik. A return on relationship (ROR)-elemzés azonban nem jellemző, a kapcsolatmenedzsment sokkal inkább intuitív.

Összegzés

Befejezésképpen érdemes a kutatás néhány tanulságát levonni. A csoportvitákból világossá vált, hogy az interaktivitás és az egyediségből következően a személyes kompetenciák fontossága miatt a *nagy vállalatméret nagyobb biztonságot jelent* emberi erőforrás oldalon. (A helyettesíthetőség fontos, mivel kis beszállítóknál egy-két kompetens személy kiválása nagy kockázat!) Ennek ellentmond, hogy a komplex projektek végrehajtásában a kisebb vállalatok sokkal rugalmasabbak. Meglepő gyengesége a legtöbb projektaktornak, hogy a korábbi projektek tanulságait intézményesített formában nem dolgozzák fel, inkább a személyes rutinra és kreativitásra építenek.

Vannak olyan szolgáltatások, mint például a rendezvényszervezés, ahol a referenciák sem tudnak minden problémamegoldó készséget igazolni. Itt a *kényszerpályajelleg* erős, jóval túlmutat az ügyletek pénzügyi nagyságrendjén. A projekt (pl. egy vevőtalálkozó) megghiúsulása ugyanis súlyos imázsvesztést okozhat.

Sikerült feltárni, hogy a projektekből *mindkét fél kompetenciája értékalakító*. A kompetenciaaszimmetria azonban rendkívül üzletágfüggő. Egyes területeken (pl. banki hitelezés) még a szolgáltató tudatos ügyfél-orientációját is megkérdőjelezzük. Az aktorok általában a másik oldalon vélnek kompetenciahiányt; és a ténylegesnél kisebb aszimmetriát feltételeznek. A kutatásból kiderült, hogy miután az aszimmetria kölcsönös, helyesebb *diszkrétenciáról* beszélni. Általános vélemény, hogy a szállítók minőségbiztosítási rendszere a kompetencia üzenete.

A megkérdezettek szerint az információk kölcsönös kommunikációja csökkenti a kockázatérzetet, sőt az interaktivitás kölcsönös megoldási képességet eredményez. A kockázatkommunikáció azonban növelheti a biznyatlanságot, ezért a megoldással együtt kell kommunikálni.

Megállapítható, hogy a projektaktorok emberi erőforrás-menedzsmentjében ritkán történik tudatos kiválasztás. A projektteam vezetése és összetétele inkább intuitív, mint szisztematikus döntés eredménye, ami komoly kockázati tényező.

Végül említjük meg a témakör nemzetközi dimenzióját is. A multiknál a globális tudás a cégen belül áramlik. Van egy adatbázis, amelyben külföldi tapasztalatokhoz lehet jutni. A bonyolultabb fő- és alvállalkozói viszonyok, továbbá a nyelvi-kommunikációs nehézségek azonban nehezítik a menedzsmentet, az együttműködést és a kommunikációt. Érdekes vélemény, hogy azokban a fejlett országokban, ahol nagyobb a niche-piac, a kis, specializált projektszállítók is fennmaradnak.

A kutatás megerősítette előzetes feltevésünket, mely szerint a projektjellegű tevékenységek kockázati problematikájában *több a közös, mint ami megkülönbözteti őket*. Az azonosságok és megkülönböztető jellemzők feltárása további intenzív szakértői kvalitatív kutatást igényel. A projektpiaci kompetenciaalapú marketing leírásához, továbbá az észlelt eredménykockázat determinánsai kapcsolatának meghatározásához pedig egy későbbi reprezentatív kutatás vezethet el.

Lábjegyzet

¹ A nagyberendezés terminus a német nyelvű szakirodalomból került át (Großanlagen), és olyan beruházási javak leírására használják, amelyek valamilyen zárt technológiai folyamatot önmagukban képesek megvalósítani (Günter, 1979). A hazai szaknyelv azonos jelentéssel használja még a „komplett létesítmény” vagy „komplett berendezés” terminusokat is.

² A projektkompetencia kérdéskörét később részletesen tárgyaljuk.

³ Egyes projektügyletekben – mint például az ad hoc piacutatás – a teljesítés jóságát közvetlenül nem is lehet ellenőrizni.

⁴ Kompetenciaértékű okirat lehet egy képzési intézmény akkreditációja vagy a szervezet ISO-tanúsítása.

⁵ A kutatást 2010-től az OTKA (K 81565) támogatja.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, p. 42–58.
- Aqueveque, C. (2006): Extrinsic Cues and Perceived Risk: The Influence of Consumption Situation. *Journal of Consumer Marketing* 23(5), p. 237–247.
- Awuah, G.B. (2001): A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(7), p. 574–599.

Axelsson B. – Wynstra, F. (2002): *Buying Business Services*, Wiley, Chichester

Banerjee P. (2003): Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms. *Technovation*, Vol. 23, p. 641–651.

Bettencourt, L.A. – Brown, S.W. – Ostrom, A.L. – Roundtree, R.I. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, Vol 44, Summer, p. 100–128.

Branscomb, L.M. – Auerswald, Ph.E. (2001): Taking Technical Risks – How Innovators, Executives and Investors manage high-tech risks. The MIT Press, Cambridge MA.

Conceição, P. – Heitor, M.V. (2002): Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 69, p. 641–651.

Cova B. (1990): Marketing international de projets: un panorama des concepts et des techniques. *Revue Française du Marketing*, No. 2–3, p. 9–37.

Cova B. – Ghauri, P. – Salle, R. (2002): *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding*. Wiley, New York

Cova B. – Hoskins, S. (1997): A Twin-Track Networking Approach to Project Marketing. *European Management Journal*, 15(5), p. 546–556.

Cova B. – Salle, R. (1996): The Marketing of Complex Industrial Services: A Pluralist Approach. Proposal for the 4ème Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service, Paris

Cova B. – Salle, R. (1999): *Le Marketing d'Affaires*. Dunod, Paris

Cova B. – Salle, R. (2007): Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions'. A comprehensive approach to project marketing and the marketing of solutions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, p. 138–146.

Dhalakia, U.M. (2001): A Motivational Process Model of Product Involvement and Consumer Risk Perception. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), p. 1340–1362.

Dowling, G.R. – Staelin, R. (1994): A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity. *Journal of Consumer Research*, 21(June), p. 119–134.

Eng, T. – Y. (2005): The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(4), p. 67–101.

Engelhardt, W. (1993): Vom Produkt zur Dienstleistung! In: *Mein Kunde, seine Situation, unser Geschäft*. VDI-Verlag, Düsseldorf, p. 85–104.

Ford, D. (ed.) (2002): *The Business Marketing Course – Managing in Complex Networks*. Wiley, Chichester

Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(April), p. 1–19.

Garai L. (2003): *Identitásgazdaságtan*. Tas Kiadó, Budapest

Garner, S.J. (1986): Perceived Risk and Information Sources in Services Purchasing. *The Mid-Atlantic Journal of Business* (Winter), p. 5–15.

Golfetto, F. – Gibbert, M. (2006): Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 35(8), p. 904–912.

Grant, R.M. (1995): *Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications*. Blackwell, Boston MA.

Guseman, D.S. (1981): Risk Perception and Risk Reduction in Consumer Services. In: J.H. Donnelly, and George, W.R. (Ed.), *Marketing of Services (200–204)*. American Marketing Association, Chicago

Günter B. (1979): *Das Marketing von Großanlagen – Strategieprobleme des Systems Selling*. Vertriebswirtschaftliche Abhandlungen, Heft 22, Berlin, Duncker & Humblot

Hadjikhani, A. (1996): Project Marketing and the Management of Discontinuity. *International Business Review*, 5(3), p. 319–336.

Haimala, J. – Salminen, R.T. (2006): Personal relationships shaping temporary networks – The influence of critical events between persons in project marketing context. *Proceedings of the IMP Conference*, Milan

Hakansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing Relationships in Business Networks*. Routledge, London

Hamel G. – Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston

Havlena, W.J. – DeSarbo, W.S. (1991): On the Measurement of Perceived Risk. *Decision Sciences*, 22, p. 927–939.

Jacoby J. – Kaplan, L.B. (1972): The Components of Perceived Risk. In: M. Venkatesan (Ed.): *Proceedings of the 3rd Annual Conference of the Association for Consumer Research (382–393)*. Association for Consumer Research, Chicago

Lapierre, J. (2000): Customer-Perceived Value in Industrial Contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), p. 122–145.

Lovelock, C. (2001): *Services Marketing*, Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ.

Mandják T. – Pollák G. – Tasi L. – Várday Gy. – Veres Z. (1995): A projekt marketing előzményei és gyakorlata. *Marketing & Menedzsment*, XXIX. évf., No. 3., p. 41–43.

Mandják T. – Simon J. (2007): First steps of the empirically test of the Integrated Business Relationship Value Model. In 23rd International Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference, Manchester, p.1–12.

Mandják T. – Veres Z. (1998): The D-U-C Model and the Stages of Project Marketing Process, in: Halinen-Kaila, A. – Nummela, N. (eds.): *Visions for the future*, IMP Proceedings, Turku, Vol. 1, p. 471–490.

Menon A. – Homburg Ch. – Beutin N. (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(2), p. 1–35.

Möller K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management Volume 35(8)*, November, p. 913–924.

Murray K.B. – Schlacter J.L. (1990): The Impact of Services versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(1), p. 51–65.

Newman R.G. (1988): Single Source Qualification. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(2), p. 10–17.

Page A.L. – Siemplenski M. (1983): Product Systems Marketing. *Industrial Marketing Management*, No. 2.

Ruofan L. (2009): *Managing Perceived Risk and Value in Business-to-Business Contexts: A Conceptual Framework*. Dissertation, The University of Auckland, Auckland

Schmidt R.H. – Wagner, G.R. (1985): Risk Distribution and Bonding Mechanisms in Industrial Marketing. *Journal of Business Research*, No. 5.

Sheth J.N. – Parvatiyar, A. (1995): Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of Academy of Marketing Science*, 23(Fall), p. 255–271.

Sveiby K.E. (1997): *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco CA.

Sweeney J.C., – Soutar, G.N. (2001): Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, 77(2), p. 203–220.

Taylor J. W. (1974): The Role of Risk in Consumer Behavior. *Journal of Marketing*, 38(2), p. 54–60.

Theoharakis V. – Sajtos, L. – Hooley, G. (2009): The Strategic Role of Relational Capabilities in the Business-to-Business Service-Profit Chain. *Industrial Marketing and Management*, 38(8), p. 914–924.

Vargo S.L. – Lusch, R.F. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), p. 1–17.

Veres Z. – Buzas, N. (2006): Management des risques bilatéraux dans le transfert de technologie. *La Revue du Management Technologique*, PUG, Grenoble, 15(2), p. 47–74.

Veres Z. (2007): „A kockázat megmarad, csak az érzet változik” – Tranzakciós és kapcsolati preferenciák a projekt-típusú üzleti szolgáltatások piacán. *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf., 9. sz., p. 51–64.

Veres Z. (2009a): Az SDL – Új stratégiai dimenzió a projektpiacon? in: Bugár Gy. – Farkas F. (szerk.): *Elkötelezettség és sokoldalúság – Tanulmánykötet Barakonyi Károly tiszteletére*, PTE, KTK, Pécs, p. 239–246.

Veres Z. (2009b): Competence-based risk perception in the project business. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Special Issue, 24(3/4), p. 237–244.

Veres Z. (2009c): *A szolgáltatásmarketing alapkönyve*. Akadémiai Kiadó, Budapest

Zeithaml V.A. (1988): Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), p. 2–22.

VILMÁNYI Márton

EGYETEMI-IPARI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK A KAPCSOLATMARKETING NÉZŐPONTJÁBÓL

Az innovatív szervezetek (egyetemek, vállalatok, hídképző intézmények) közötti kapcsolatok sikerességének hosszú távú biztosítása kulcsfontosságú összefüggést jelent az innovációorientált tevékenységekben érdekelt piaci szereplők számára éppúgy, mint napjaink gazdaságfejlesztési aktivitásait koordináló kormányzati szereplők számára. Az egyetemi-ipari együttműködések fejlesztése kiemelt szerepet játszik mind az Európai Unió innovációs politikájában, mind az Új Magyarország Fejlesztési Tervben, vagy az egyes hazai felsőoktatási intézmények intézményfejlesztési terveiben. E kapcsolatok vizsgálata, kezelése során ugyanakkor mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek hajlamosak az egyetemi-ipari interakciókat homogén módon együttműködésnek kezelni, pedig a kapcsolat módja, iránya, mélysége függvényében e területen is lényeges különbségek adódnak. A szerző tanulmányában e különbségekre rámutatva az egyetemi-ipari együttműködések a kapcsolatmarketing nézőpontjából értelmezi, áttekintést adva e kapcsolatok motivációiról, formáiról, főbb jellemzőiről.

Kulcsszavak: egyetemi-ipari együttműködések, kapcsolatmarketing, innováció

A szervezetközi együttműködések olyan képződményeknek tekinthetők, melyek lehetővé teszik a specializációt, ezzel a terméklánc vagy az ellátási lánc egyes elemeire való fejlesztésorientált koncentrációt, miközben oldják a specializációból eredő kockázatokat. Egy szervezetközi együttműködés egymáshoz számtalan kötéssel kapcsolódó szervezetek hosszú távú, akaratlagos kooperációjaként szemlélhető, melynek megvalósítását lényegesen befolyásolja egy adott szervezet, vagy partnere további kapcsolatrendszerben testet öltő hálózata.

E jellemzőkből kiindulva *jelen tanulmány célja az egyetemi-ipari együttműködések alapvető ismérveinek tisztázása*. Ennek érdekében – elsősorban az erőforrásfüggés-elmélet szemléletéből kiindulva, a kapcsolatmarketing nézőpontjából – értelmezzük az egyetemi-ipari együttműködések okait, bemutatjuk azok alapvető formáit, és részletesen vizsgáljuk a K+F kapcsolatok jellegzetességeit.

Az egyetemi-ipari kapcsolatok okainak elemzésekor elsődleges célként a két szféra együttműködését előidéző mikro- és makroszintű gazdasági, társadalmi, politikai folyamatok összefoglalása jelentkezett. Az

együttműködési formák tisztázása során elsősorban a K+F együttműködések jellemző formáit tekintjük át úgy, hogy fogalmilag elválasztjuk egymástól a vertikális és a horizontális jellegű kooperációkat.

Az egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködések vizsgálatát megelőzően azonban érdemes rögzíteni a vizsgálat szempontjából fókuszot jelentő szereplők halmazát, azaz hogyan értelmezhetjük az együttműködésekben részt vevő egyetem, illetve ipar fogalmát.

E probléma azonban korántsem olyan egyértelmű, mint az első ránézésre tűnik. A felsőoktatás szóhasználatában ugyanis az egyetem különféle jelzőivel találkozhatunk, mely minden esetben egy-egy gazdálkodási vagy tevékenységi modellt jelöl.

Az egyetemek tevékenységi lehatárolását tekintve általánosan elfogadott meghatározás, hogy *az egyetem a felsőoktatás és a kutatás azon intézménye, mely több képzési terület valamennyi szintjén bocsát ki diplomát*.¹ E megfogalmazástól szűkebb képet mutat a 2005. évi CXXXIX. Törvény (18. § 3. bekezdés), melynek meghatározása szerint: „Az Egyetem az a felsőoktatási intézmény, amelyik legalább két képzési területen

jogosult mesterképzésre, valamint legalább egy tudományterületen, két tudományágban vagy egy művészeti ágban doktori képzésre és doktori fokozat odaítélésére, feltéve, hogy a felsőoktatási intézmény munkaviszony, illetve közalkalmazotti jogviszony keretében foglalkoztatott oktatóinak, kutatóinak legalább egyharmada tudományos fokozattal rendelkezik.” E kritériumok valamelyikének meg nem felelő felsőoktatási intézményt a hazai jog *főiskola* megnevezéssel illeti.

Más oldalról különféle egyetemfogalmakkal találkozhatunk a felsőoktatási intézmények társadalomban betöltött helye szerint is. A tradicionálisan elefántcsonttoronynak tekinthető oktató, kutató egyetem átalakuló tevékenységi, szervezeti, gazdálkodási modelljei a gazdálkodó, a szolgáltató, a kutató és a vállalkozó egyetem terminológiáiban összegezhetők (Hrubos, 2004; Lengyel, 2006). A gazdálkodó egyetem fogalma a hatékonyságra törekvő, a piaci úton elérhető források bevonását hangsúlyosan kezelő szervezeti átalakulást jelzi. A szolgáltató egyetem a felhasználói igények kielégítésére alkalmas akadémiai aktivitások kontinuumának komplex menedzselésére utaló fogalom, mely egyben az egyetemek komplex szolgáltató intézménnyé történő átalakulását is jelenti. A kutató egyetem a szolgáltató egyetem egy speciális, kutatásorientált megközelítése, mely azokat az intézményeket írja le, amelyek képesek olyan, nagy költségigényű, jelentős műszerparkot és kutatói kört igénybe vevő kutatási igények kielégítésére, amelyek várhatóan szabadalommal végződnek. Végül a vállalkozó egyetem pedig a szolgáltató egyetem megvalósításának legradikálisabb megnyilvánulása, mely fogalommal azokat az intézményeket jellemzik, ahol az egyetem vállalkozó szervezetként fektet be, finanszírozza tevékenységeit, kompetenciáit tőkeként szemlélve, amik rendkívül változatos területeken nyújtanak érvényesülési lehetőséget.

Amennyiben e terminológiák jelentését megfontoljuk, úgy világossá válik, hogy azok a felsőoktatási intézmények gazdasági, társadalmi beágyazottságának jellegét, mértékét próbálják leírni. A fogalmak során alkalmazott „egyetemi” jelző ebből a szempontból vitatható, hiszen a gazdálkodói, szolgáltatói, vállalkozói viselkedésmód éppúgy jellemzi, jellemezheti a főiskolákat, mint az egyetemeket. E válaszok nem mint a komplex egyetemi intézmények belső átalakulási kényszereként, hanem mint a felsőoktatási és kutatási szervezetekkel szemben jelentkező társadalmi, gazdasági kihívásokra nyújtott megoldások jelentkeztek. Különösen így van ez az ipari szféra számára nyújtott kutatás-fejlesztési együttműködések területén, melyekben szolgáltatóként mind az egyetemi, mind a főiskolai szféra egyaránt részt vesz.

Amennyiben az együttműködések résztvevőinek másik oldalát tekintjük, úgy a szóhasználat megint csak megtevesztő. A hétköznapi és irodalmi fogalomhasználat ugyanis a felsőoktatással kutatás-fejlesztési együttműködést folytató üzleti partnereket összefoglaló néven gyakorta ipari szereplőként említi, ugyanakkor e szereplők éppúgy származnak az agráriumból, a tercier szektorból, mint az ipari szférából. A felsőoktatási intézmények e szférákkal való együttműködésének tárgya – bár természetesen eltérő – a kapcsolatmenedzsment szempontjából kiemelendő jellemző a kooperációban jelentkező nonbusiness-business érdekellentét és a kutatás-fejlesztési szolgáltatási jelleg.

Jelen tanulmány középpontjában a felsőoktatási intézmények és az üzleti szervezetek kutatás-fejlesztési együttműködésének elemzése áll. A továbbiakban bár, illeszkedve a nemzetközi szakirodalom által alkalmazott kifejezéshez (university-industry relations), az egyetemi-ipari együttműködések fogalmat alkalmazzuk következetesen, az csupán e fentiek figyelembevételével értelmezhető korrekt módon.

Az egyetemi-ipari együttműködések motivációi

Az egyetemi-ipari együttműködések megértéséhez megkerülhetetlen, hogy milyen szükségszerűségek, milyen motivációk vezettek, vezetnek a két szféra interakcióinak elmélyítéséhez, a partneri viszony kialakításához. A szervezetek közötti együttműködések kialakulásának okaival összhangban *öt alapvető hatás emelhető ki, mely az ipari és az akadémiai szféra egymásra utaltságát fokozta*.

1. Egyfelől az egyetemi-ipari együttműködések kialakulásának talaját az, a XX. század utolsó harmadában kibontakozó *posztindusztriális gazdasági és társadalmi fejlődés* jelenti, melynek alapvető mozgatórugója, hajtóereje a tudásban ölt testet (Marques – Caraça – Diz, 2006; Slaughter – Leslie, 1999). Szemben a társadalmi és gazdasági fejlődés indusztriális korszakával, napjainkban a felfedezések inkább a tudományosan magasabbban képzettekhez kötődnek. A posztindusztriális technikai forradalom ilyen módon kötődik az egyetemekhez. Az egyetemek képzik azokat a munkavállalókat, akiket a vállalatok a fejlesztések megvalósítása érdekében foglalkoztatnak, valamint tradícióikból következően fenntartanak olyan létesítményeket, melyek természetüknél fogva alkalmasak az új technológiák és/vagy termékek fejlesztésére (Slaughter – Leslie, 1999; Benneworth – Dawley, 2003).

2. Más oldalról – a nemzetközi verseny globálisra szélesedett nézőpontjából szemlélve e jelenséget – a vállalatok vezetői, a kormányzat és a felsőfokú intézmények vezetői egyre inkább úgy kezdtek tekinteni az intézmények karain, tanszékein folyó munkára, mint *szellemi tulajdonjogban megtestesülő erőforrásra*. Melyet nem a tudományos közösség számára nyújtott ingyenes szolgáltatásként, hanem sokkal inkább értékes, hasznosítható árucikként kell megítélni (Santoro – Betts, 2002; OECD, 2000).²
3. Mindemellett – az egyetemek nézőpontjából szemlélve ugyanezt a jelenséget – e folyamatot jelentősen gyorsította az a társadalmi-gazdasági átrendeződéssel párhuzamosan zajló kormányzati átalakulás, a *jóléti állam válsága*, mely a kormányzati kiadások visszafogásával külső forrásszerző tevékenységre ösztönözte az egyetemeket, egyértelműen az ipari tevékenység felé fordítva azok érdeklődését, érdekeltségét (Barakonyi, 2004/a; Barakonyi, 2004/b).
4. E külső motivációs erő érvényesüléséhez persze szükséges előfeltételként mutatkozott az *a politikai, a gazdasági és az akadémiai szféra által is osztott vélekedés*, mely szerint a keynesi gazdaságpolitika teremtette zsákutcából a technológiai fejlesztéshez kapcsolódó tudományos tevékenységek fokozott támogatásán és a tudományos eredmények reálszférába áramlását meggátoló jogi akadályok eltávolításán át vezet ki az út (Slaughter – Leslie, 1999).
5. Összefoglalóan: az egyetemi-ipari együttműködések motivációi a gazdaság szerkezetének átalakulása mellett, vagy éppen pont annak eredményeképpen három lényeges szereplőcsoport, a *kormányzat, az ipari vállalatok, vállalkozások és az akadémiai szféra egymást átfedő érdekeltségei* nyomán kezdtek kibontakozni. E jelenséget Etzkowitz és Leydesdorff (2000) az általuk Triple Helix-nek nevezett modellben foglalják össze.³ A Triple Helix megközelítésének kiinduló gondolati alapja, hogy egy-egy térség vagy nemzetgazdaság innovativitását, a termék, folyamat, szervezeti stb. innovációkban elért sikerességét nem egy-egy intézmény vagy intézményrendszer sikerességével kell indokolni, sokkal inkább az innováció képződésében alapvető szerepet játszó szférák, mint a kormányzati, a vállalati és az akadémiai szféra viszonyrendszerével. A Triple Helix megközelítése (melyet Etzkowitz és Leydesdorff Triple Helix III-ként neveznek) túllép e fenti intézmények viszonyait kezelni célzó korábbi megközelítéseken, mind az inkább liberális (laissez-faire), mind a szocialista típusú modelleken.⁴ Feltételezésük értelmében a fejlett országokban a három intéz-

ményi szféra innovációs szerepét tekintve átfedésekkel bír, melyet kezelendő e területeken tri-laterális szövetségek, hibrid szervezeti formák jöttek létre. E képződmények keretében az egyetemek, a kormányzati laborok, szervezetek és a vállalatok stratégiai szövetségeket kötnek, mely szövetségek egymás érdekeltségeinek, korlátainak, erőforrásainak megismerésén, megértésén keresztül elkötelezettséghez, a szövetség mélyítéséhez vezettek/vezetnek.⁵ A három szféra közötti együttműködés mélysége egyfajta spirális alakzattal írható le, amely lényegesen befolyásolja egy-egy terület gazdasági fejlettségét, innovációs potenciálját.

A makrogazdasági és politikai feltételeken, motívációkon túl további kérdésként merül fel az *egyedi együttműködések mikroszintű motívációja*, melynek magyarázatára kiváló elméleti alapot szolgáltat az erőforrásfüggés-elmélet (Slaughter – Leslie, 1999). Az erőforrásfüggés-elmélet megközelítésében a szervezeti átalakulás, a belső szereplők viselkedése nem elsősorban a belső szándékok függvényében, hanem azon érdekeltek érdekeinek megfelelően alakul, melyek a szervezetek kritikus erőforrásait biztosítják.

Az egyetemi-ipari együttműködések motívációit vállalati oldalról szemlélve: „...a szervezetközi együttműködések rendkívül fontos forrásai az externális tudás megszerzésének azáltal, hogy hozzájárulnak azoknak a kiegészítő és komplementer képességek akvizíciójához, melyeket a partnerek úgy válnak képessé birtokolni, hogy támogatják az egymás közötti tudásáramlást.” (Santoro – Chakrabati, 2002: 1166. o.) Az egyetemi-vállalati együttműködések a képességekhez, tudáshoz és facilitásokhoz való hozzáféréssel hatékonyan szolgálgják a komplementer erőforrások cseréjét, kiterjesztik a cégek képességeit és növelik kompetenciáikat, hozzáadott értékű szinergiákat teremtve.

Az erőforrásfüggés megközelítéséből szemlélve a felsőoktatási intézmények átalakulása kapcsán az a kérdés merül fel, hogy hogyan változott az egyes szereplőktől nyert erőforrások nagysága, és mennyire kritikusak ezek az erőforrások (azaz mennyiben tudja az intézmény az adott funkciót fenntartani az erőforrás hiányában). Amennyiben az állami felsőoktatási intézmények fenntartásához, fejlesztéséhez szükséges erőforrások származását tekintjük, úgy azok jelentősen függenek a kormányzattól, amelytől származó források felhasználásához a nyugati típusú demokráciákban az állam jelentős autonómiát biztosít. Más oldalról kritikusnak tekinthetők a felsőoktatási intézmények szempontjából a tanszékek, a hallgatók, a fizikai létesítmények, a közművek, közüzemek (Slaughter – Leslie, 1999).

A fentiekben összegzett erőforrások közül a kormányzati finanszírozás (legalábbis az önálló döntés alapján felhasználható források, ún. block grants) csökkenése, valamint a teljesítményhez kötött célfeladat-finanszírozás szerepének felértékelődése, növekvő bizonytalanságot okoz. Az OECD-országokban a '90-es évek folyamán e két hatás eredményeképpen az intézményi bevételek átrendeződtek, aminek tanúi lehetünk napjaink hazai felsőoktatásában is. Egyrészt a jövedelempiramis alját (pontosan a kritikus erőforrások finanszírozása érdekében) továbbra is a kormányzat által nyújtott alapvető erőforrások (pl. hallgatói, oktatói, tudományos normatíva) jelentik, míg az *intézmény és annak tanszékei rákényszerülnek kiegészítő erőforrások allokációjára is. Ennek érdekében szerződéses kapcsolatok vagy támogatások formájában együttműködnek a kormányzattal vagy a piaci szereplőkkel. Ezen együttműködések keretében – félretéve az akadémiai autonómiát – azonban maguk is piaci szereplőkké válnak, a piac szabályai szerint viselkedve* (Slaughter – Leslie, 1999; Dinya, 2002; Dinya és szerzőtársai, 2004).

Ugyanakkor – e jelenséget mikroszinten szemlélve – a fentiekből következően számos előny megfogalmazható, mely mind az egyetemeket, mind a vállalatokat az egymással megvalósított együttműködésre ösztönzi (mindezt részletesen az 1. táblázat mutatja be). Ezen előnyök közül mindkét szféra szereplői számára motivációként jelentkezik a napjainkban oly fontos *humán erőforrás-fejlesztés eredményességének és/vagy hatékonyságának fokozása*, bár más-más oldalról. Míg a vállalati szféra számára mindez elsősorban toborzási és rendszeres továbbfejlesztési lehetőségekben ölt testet, az intézmények számára a partnerektől nyert gyakorlati ismeretek képzésbe történő azonnali implementációja jelent „versenyelőnyt”. További előnyként jelentkezik mindkét szféra számára a *specifikus ismeretekhez való hozzáférés*, bár ennek értelmezése az egyes szereplők esetében természetesen itt is eltérő. Míg a vállalatok számára a széles körű, tudományosan naprakész ismeretek bírnak magas értékkel, az intézmények számára a K+F problémák értelmezése, az egyedi gyártási, technológiai szakértelemhez való hozzáférés jelent együttműködési motívációt. Hasonló előnyt hordoz mindkét szereplő számára, hogy az *együttműködés eredményeképpen kiegészítő forrásokhoz férnek hozzá* (bár némiképpen másképpen), *kiegészítő eszközök, facilitások használatára, alkalmazására nyílik lehetőségük, az együttműködésen keresztül fokozni tudják társadalmi presztízsüket, képessé válnak fejleszteni társadalmi és gazdasági kapcsolatrendszerüket*. Ezen előnyök kihasználása bár valószínűleg változatos képet mutat, motívációs erejük ugyanakkor kevésbé kérdőjelezhető meg (1. táblázat).

Az egyetemi-ipari együttműködések formái, különös tekintettel a K+F együttműködésekre

Bár az egyetemi-ipari együttműködések jelentősége legtöbbször a tudásáramlás, tudásátadás során hangsúlyozott, érdemes kiemelni, hogy a felsőoktatási intézmények, mint a helyi társadalom és gazdaság résztvevői, egyéb vállalati, vállalkozási kapcsolatokkal is rendelkeznek. Elsősorban az észak-amerikai szakirodalom, az *egyetemek interakciós formáit tekintve, háromirányú kapcsolatot, együttműködés-kiépítési és -fejlesztési lehetőséget emel ki: (1) a működtetés során kialakuló, kialakítható együttműködések, (2) az egyetemeken befektetési tevékenysége során jelentkező együttműködési lehetőségek, valamint (3) a tanulás során felmerülő kapcsolatok* (Habiby, 2004; Lengyel, 2006). A működtetés során az intézményeknek két interakciós lehetőségük van. Az intézményi beszerzések realizálása és az intézmények munkaerő-piaci jelenléte során létesített, létesíthető interakciók. Más oldalról a felsőoktatási intézmények befektetési tevékenysége során ingatlanfejlesztési és vállalkozásfejlesztési együttműködések realizálhatók, melyek elsősorban szolgáltatási együttműködésekben jelentkeznek, jelentkezhetnek. Harmadik részről pedig a tanulási együttműködések testet ölhetnek munkaerő-fejlesztési együttműködésekben, valamint tanácsadói, tanácsadói, fejlesztési jellegű együttműködésekben, együttműködési lehetőségekben.⁶

Amennyiben vizsgáljuk fókuszába ez utóbbi (fejlesztési jellegű) együttműködések helyzetét, úgy az egyetemi-vállalati együttműködések számtalan formával találkozhatunk. E szereplők között kialakuló fejlesztés jellegű interakciókat Inzelt (2002, 2004/b) 18 lehetséges formában, és azon belül négy lehetséges szinten jeleníti meg (2. táblázat). A szereplők közötti interakciók lehetnek egyéni és intézményiek. Ezek közül az intézményi forma a formalizáltság, és ebből következően az intenzitás magasabb formáját is jelenti. A lehetséges interakciók széles skálán valósulhatnak meg, az ad hoc megbeszélésektől a formalizáltan közös K+F projektekig.

Bár Inzelt (2004/b) együttműködésnek csak a 6., a 15. és a 16. interakciókat tekinti, e gondolatot tágítva, alkalmazva az együttműködések általánosan használt megközelítését (kölsönös elkötelezettség, együttműködési szándék, epizódokon, sorozatokon átnyúló aktivitások), adott esetben a 6–16 formák mindegyike egyaránt együttműködéseként értelmezhető. A 17. és 18. formák elsősorban tudásáramlásként határozhatók meg, melyek lehetnek együttműködések következményei, vagy háttérükben állhatnak együttműködések, de elsősorban a tudástranszfer lehetőségei.

Az egyetemi-ipari együttműködések motivációi

Együttműködések motivációi az ipari szereplők oldaláról			Együttműködések motivációi az akadémiai szereplők oldaláról		
Lényegi előny	Előny meghatározása	Forrás	Lényegi előny	Előny meghatározása	Forrás
Munkaerő-fejlesztés lehetősége	Az előny magába foglalja a jól képzett munkaerő vagy képzési kapacitások hozzáférhetőségét az alábbi területeken: – hallgatói munkaerőhöz való hozzáférés – tanszéki munkaerő mozgósítása a vállalati célok érdekében – folyamatos tréning és továbbképzési kapacitás biztosítása.	Wu, 2000; Heidrick és szerzőtársai, 2005; Balconi – Laboranti, 2006; Santoro, 2000; Sanchez – Tejedor, 1995; Lee – Win, 2004	Képzés színvonalának fejlesztése	Az előny magába foglalja a/a/z: – kurrens K+F tapasztalatok azonnali becsatornázásának lehetőségét az oktatásba – hallgatók gyakorlati készségfejlesztésének lehetőségét szakmai gyakorlaton, valós fejlesztési problémák megoldásán keresztül.	Wu, 2000; Balconi – Laboranti, 2006; Slaughter – Leslie, 1999; Santoro, 2000; Sanchez – Tejedor, 1995; Lee – Win, 2004
Hozzáférés specifikus ismeretekhez	Az előny magába foglalja a/a/z: – alap- vagy alkalmazott K+F eredményekhez való hozzáférést – vezető technológiákhoz való hozzáférést – tanácsadói kapacitáshoz való hozzáférést – egyetemi egységekben felhalmozott adatbázisokhoz való hozzáférést – technikai, technológiai szolgáltatásokhoz való hozzáférést	Wu, 2000; Heidrick és szerzőtársai, 2005; Balconi – Laboranti, 2006; Santoro, 2000; Santoro – Chakrabati, 2002; Sanchez – Tejedor, 1995; Lee – Win, 2004	Hozzáférés specifikus ismeretekhez	Az előny magába foglalja a/a/z: – gyakorlati ismeretek, információk rendelkezésre állását alap és/vagy alkalmazott kutatási problémák feltárásához – gyártási megoldások, technológiák specifikus szakértelmét – szakértelmet üzleti készségek fejlesztéséhez – input információt a kutatási atmoszféra javításához.	Heidrick és szerzőtársai, 2005; Balconi – Laboranti, 2006; Slaughter – Leslie, 1999; Santoro, 2000; Sanchez – Tejedor, 1995; Lee – Win, 2004
Hozzáférés közfinanszírozáshoz	Az előny magába foglalja a szervezetfejlesztési erőforrások kiegészíthetőségét közfinanszírozási forrásokkal, csökkentve a fejlesztések költségigényét, és/vagy kockázatát.	Balconi – Laboranti, 2006	Hozzáférés kiegészítő forrásokhoz	Az előny magába foglalja a/a/z: – vállalati forrásokhoz való hozzáférést – kormányzati forrásokhoz való hozzáférés fokozását a vállalati együttműködés következtében.	Wu, 2000; Heidrick és szerzőtársai, 2005; Slaughter – Leslie, 1999; Santoro, 2000
Hozzáférés laborokhoz, egyéb facilitásokhoz	Az előny magába foglalja a szervezet számára nem elérhető (vagy nem költséghatékony fenntartású) laborokhoz, eszközökhöz, helyiségekhez stb... való hozzáférést.	Wu, 2000; Heidrick és szerzőtársai, 2005; Santoro, 2000	Hozzáférés eszközökhöz, kiegészítő kapacitásokhoz	Az előny magába foglalja a/a/z: – a vállalatnál rendelkezésre álló specifikus eszközökhöz való hozzáférést kutatási célú projektek megvalósítása érdekében – kutatás-fejlesztéshez, oktatáshoz vagy egyéb szolgáltatási tevékenységhez kapcsolódó eszközök beszerzésének vagy átvételének lehetőségét kedvezményes áron, vagy térítésmentesen.	Slaughter – Leslie, 1999
Presztízs növelése	Az előny az egyetemi részvétellel folytatott fejlesztés szélesebb körű társadalmi megítélésének vagy a piacon érvényesíthető bizalmi tényezőinek kiaknázására irányul.	Wu, 2000; Santoro, 2000; Sanchez – Tejedor, 1995; Lee – Win, 2004	Presztízs növelése	Az előny a vállalati részvétellel folytatott fejlesztés szélesebb körű társadalmi megítélésbeli előnyei kiaknázására irányul.	Slaughter – Leslie, 1999
Társadalmi kapcsolatok fejlesztése	Az előny a szervezet számára specifikus területen tevékenykedő személyekkel, szervezetekkel való kapcsolatépítést, kapcsolatfejlesztést foglalja magába.	Wu, 2000	Külső személyekkel kapcsolatok fejlesztése	Az előny az egyetem számára érdekhordozóként jelentkező személyekkel, szervezetekkel való kapcsolatépítést, kapcsolatfejlesztést foglalja magába.	Slaughter – Leslie, 1999
			Költségmegtakarítás	Az előny magába foglalja a/a/z: – laborok, facilitások méretgazdaságos üzemeltetéséhez való hozzájárulást, a meglévő kapacitások kihasználásának lehetőségét – a munkaerő-kihasználtság fokozását.	Slaughter – Leslie, 1999; Sanchez – Tejedor, 1995; Lee – Win, 2004

Forrás: saját szerkesztés

Az egyetemi-ipari interakciók szintjei és típusai

Szintek	Típusok
Egyének közötti	1. A vállalati alkalmazottak és az egyetemek közti ad hoc megbeszélések 2. Vállalati alkalmazottak egyetemi előadásai 3. Egyetemi oktatók előadásai cégek számára 4. Az egyetemi oktatók és vállalati alkalmazottak rendszeres (informális) megbeszélései szakmai találkozók, konferenciák, szemináriumokon 5. Egyetemi kutatási eredmények (szabadalmak) ad hoc jellegű megvásárlása
Egyének/intézmények közötti	6. Egyetemi oktatók rendszeres alkalmazása szakértőként 7. Vállalati alkalmazottak továbbképzése egyetemi kutatók által 8. Vállalati alkalmazottak továbbképzése egyetemi oktatók által 9. Egyetemi kutatók és vállalati alkalmazottak közös publikációi 10. A PhD- és mesterkurzusok egyetemi és vállalati alkalmazottak közös vezetésével 11. Egyetemi és vállalati alkalmazottak közös szellemi tulajdonjogai
Intézmények közötti	12. A speciális egyetemi/vállalati berendezésekhez való hozzáférés a tulajdonos engedélyével vagy anélkül 13. Egyetemi kutatóhelyekbe történő vállalati beruházások 14. Egyetemi kutatási eredmények, szabadalmak rendszeres vásárlása 15. Formalizált K+F együttműködések, például kutatási szerződések 16. Formalizált K+F együttműködések, például közös kutatási projektek 17. Felsőfokú végzettségűek mobilitása az egyetemektől a vállalatok felé, és fordítva, ideiglenes vagy végleges jelleggel 18. A tudásáramlás a kipörgetett cégek kialakulásával

Forrás: Inzelt (2004: 874. o.)

Amennyiben a továbbiakban nem az interakciók formák összességét, hanem kizárólag a vállalatok és az egyetemek között kialakuló fejlesztési jellegű együttműködések formáit vizsgáljuk, úgy négy meghatározó formát kell összegezni (Santoro, 2000; Schuetze, 2001; OECD, 2000).

Legelőször az e tekintetben talán legtradicionálisabb megoldás, a kutatási támogatás vehető számba. A kutatási támogatás pénzügyi vagy fizikai eszközökben nyilvánuló hozzájárulás, melyet piaci szereplők nyújtanak az egyetemek számára. A támogatás gyakorta korlátozás nélküli felhasználású, bizalmi alapon nyújtott adomány. E források az egyetemek számára rendkívül értékesek, hiszen meglehetősen nagy a felhasználás rugalmassága. Így olyan célok érdekében mobilizálhatók, mint laborok felújítása, szolgáltatásfejlesztés a hallgatók számára, vagy szolgálhat alapvető, kiinduló forrásként új projektek kezdeményezésére. A múltban az egyetemi-ipari szereplők közötti kapcsolatok leginkább informális jelleget öltöttek, a cégek

előzetes szabályozás nélkül járultak hozzá az általuk nyújtott eszközök vagy források felhasználásához. Később az ipari hozzájárulás inkább célzottá vált, és speciális kutatási projektekhez kötődött, melyek mentén annak megtérülése értelmezhetővé vált.

Célzottságában sokkal inkább felhasználóorientált konstrukciónak tekinthető a kooperatív kutatás. A kooperatív kutatás két vagy több fél között létrejövő, kutatási megbízást magában foglaló intézményesült szerződés, konzorciumi megállapodás, az intézményi facilitások használatára vonatkozó megegyezés, vagy informális interakciók formájában testet öltő fejlesztésjellegű aktivitás. E formák között a kutatási szerződés a leginkább alkalmazott megoldás. Tartalmát tekintve ennek keretében az egyetem egy tagja vagy egysége, megbízás alapján, egy vállalkozás számára végez feladatokat egy speciális projektben definiált probléma megoldása érdekében. E megoldás gyakran első lépése egy intézmény iránti hosszabb távú elkötelezettség kialakulásának. A konzorciumi megállapodás speciális szándékot foglal

magába egy fejlesztési program közös megvalósítására. A kutatási konzorciumok abban különböznek a kutatási szerződésektől, hogy hangsúlyozzák (és szabályozzák) a kapcsolatot és a jelentkező eredmények felosztásának szabályait a részt vevő vállalatok és az egyetemi egységek, a munkatársak és a hallgatók között. Ipari szervezetek gyakorta ilyen jellegű együttműködések keretében csatlakoznak egyetemi kutatóközpontokhoz annak érdekében, hogy hozzáférjenek a hallgatói kapacitásokhoz, az alumni kapcsolatokhoz, vagy az egyetemi eszközökhöz, facilitásokhoz. Informális kooperatív kutatás számos módon kialakulhat, magába foglalva kutatási jelentések társszerzőként való megjelentetését vagy szaktanácsadást, egyéb szakmai egyeztetéseket.

Az előzőektől tevékenységi célját tekintve eltérő, aktivitásában viszont fogalmilag átfedő megoldás a *technológiatranszfer*. A technológiatranszfer technológiákban, technikai, módszertani megoldásokban testet öltő eredmények átadására koncentrált együttműködési formát testesít meg. A technológiatranszfer három alapvető aktivitást foglal magába: speciális kutatási problémák meghatározása, technikai szakértelem nyújtása vállalatok számára új termékek vagy folyamatok fejlesztéséhez, technológiai szabadalom, licencia átadása, értékesítése, vagy ezzel kapcsolatos szolgáltatás nyújtása.

Végül pedig érdemes megkülönböztetni az előbbieket az egyetem oktatási tevékenységével innovatív kombináló *komplex tudástranszfer-együttműködések*. A tudástranszfer-együttműködések célja az egyetem egységeiben, annak érintett szereplőiben felhalmozódott komplex tudás átadása, mozgósítása. A tudástranszfer-együttműködések testet ölthetnek természetesen technológiatranszferben, kooperatív kutatásban, de többnyire ettől szélesebb kooperációt foglalnak magukba. A tudástranszfer-együttműködések során lényeges szerephez jut az érintettek széles körével folytatott folyamatos személyes interakció, ezért a kutatás-fejlesztésen túl aktivitások széles körét foglalják magukba. Ilyenek lehetnek a kooperatív oktatást, a személyek mobilitását támogató programok, a hallgatói programok, mint a hallgatóság megbízása, vagy formális együttműködés kialakítása a hallgatók „felhasználó” központú felkészítése érdekében, valamint a széles körű tanácsadási tevékenységek. A tudástranszfer-együttműködések gyakran jelentik alapját olyan K+F-re koncentrált, kooperatív kutatási együttműködéseknek, mint a kutatási konzorcium vagy a joint venture.

Noha a fejlesztési jellegű együttműködések széles skálán mozognak, más megközelítésben további három csoport elkülönítése mindenképpen szükséges (Rothaermel – Deeds, 2006).

K+F jellegű együttműködések esetében megkülönböztethetők:

- úgynevezett „*felfelé ható szövetségek*” (*upstream alliances*), amelyek a termékfejlesztés korai fázisához kötődve olyan területeken valósulnak meg, melyek alapjait jelenthetik további fejlesztési projekteknek,
- úgynevezett „*lefelé ható szövetségek*” (*downstream alliances*), melyek piaci, gyártási/technológiai, marketing, szabályozási stb. ismeretek megszerzése céljából jönnek létre annak érdekében, hogy a meglévő fejlesztési eredmények termékekbe történő implementációja sikeres legyen,
- úgynevezett *horizontális szövetségek* (*horizontal alliances*), melyek leggyakrabban egy termék piaci bevezetésének korai fázisában jönnek létre (egy iparág előállítási láncában, ugyanazon lépcsőfokán álló szereplők között) meglévő technológiák és/vagy erőforrások kölcsönös kombinálása érdekében.

A *lefelé és felfelé ható szövetségek vertikális együttműködéseknek tekinthetők*, melyek résztvevői jellemzően szolgáltatásnyújtóként, illetve szolgáltatás-igénybevevőként viselkednek, ahol a szolgáltatás igénybevevője határozza meg a fejlesztési célt, és őt illetik a fejlesztések eredményei is. A vertikális fejlesztési együttműködések abban különböznek a horizontális fejlesztési együttműködésektől, hogy míg a horizontális együttműködések során valamennyi, az együttműködésben részt vevő fél befektet, és ennek arányában részesülnek az eredményekből, a vertikális együttműködések során befektető félként csak az egyik oldal jelentkezik, míg a másik oldal a fejlesztés definíciója szerinti teljesítésben érdekelt. *Egyetemi-ipari relációban, K+F területen, elsősorban a vertikális együttműködések (upstream szövetségek) jellemzők*⁷, melyeket leginkább a várt eredmények piaci potenciálja indukál, és ezek az eredmények többnyire magánjává válnak (Rothaermel – Deeds, 2006; Blum – Müller, 2004). Ezzel szemben az egyetemi-ipari horizontális K+F együttműködések inkább tudásplatformot eredményeznek, melyet a résztvevők az előzetes megállapodásoknak megfelelően hasznosítanak.⁸

Egyetemi-ipari K+F együttműködések jellemzői

Amennyiben a vertikális egyetemi-ipari K+F jellegű együttműködések keretében megvalósítható tranzakciókat kategorizáljuk – figyelembe véve a piaci bizonytalanságot, melyet a tranzakció okoz –, úgy azok tárgyát képező javak alapján a tranzakciók két típusa emelhető ki (Williamson, 1985).

Egyrészt a *cserejavak* ügyletei során jelentkező tranzakciók, melyek esetében a szellemi tulajdon jog valamilyenfajta csereje történik egy másik erőforrásra. A tranzakció nem tartalmaz jövőbeli ígéretet vagy latens felelősségvállalást, a csere adott időpontban történik, így a jószág minősége a tranzakció során nem befolyásolható az eladó vagy a vevő által.

A megvalósítható tranzakciók másik formái a *szerződések*, melyek a jövőbeli teljesítmény ígéretét testesítik meg. Ez esetben a szolgáltatást igénybe vevő befektetést realizál valamilyenfajta hozam (profit) reményében, amely egyben a másik fél viselkedésén múlik. A teljesítés a szerződés aláírását követően kezdődik meg úgy, hogy az eredmény teljes mértékű hasznosítására a másik fél nem bír garanciával (Blum – Müller, 2004).

A cserejavak ritkán jelentik alapját egy vertikális K+F együttműködésnek, bár jelenlétük nem kizárt. E tranzakciók mögött ugyanis már létező „kulcsrakész” eredmények állnak, melyek az együttműködést egy tranzakciós kapcsolattá szűkítik.⁹ *A fejlesztési jellegű ügyletek ez előzővel szemben inkább szerződés jellegűek, melyek akkor válnak együttműködéssé, ha az több szerződést, vagy szerződésesen szabályozott projektek sorozatát foglalja magába*¹⁰ (Bercovitz – Feldman, 2007)¹¹.

E megállapítás ugyanakkor a *vertikális K+F együttműködésekben zajló kutatás és fejlesztés, projektügylet jellegének* tisztázását veti fel (Heidrick és szerzőtársai, 2005). A projekt valamely célfeladat érdekében végzett, meghatározott időkorláttal bíró csoporttevékenység (Veres, 1998: 303. o.). Amennyiben két fél között olyan ügylet köttetik, melynek tárgya egy projekt megvalósítása, úgy az projektügyletnek tekinthető (Veres, 1995: 39. o.). A projektügyletre mint szervezetek közötti szolgáltatásra jellemző, hogy szolgáltatástartalma nagy¹², nem egyértelmű, hogy mi is az ügylet tárgya (termékkomplexum kiegészítő szolgáltatásokkal vagy szolgáltatáscsoporttal), melynek háttere egy termékkomplexum kompetencia- és/vagy kapacitáshiány, melynek eredményeképpen a megbízó az eredményfelelősséget áthárítja a szolgáltatás nyújtójára. A szolgáltatás a vevő egyedi igényeire szabott, mindig valamilyen technológiá(k) hoz kapcsolódik, valamint fázisos, elhúzódó belső interakció-sorozattal jellemezhető, ahol a vevő-szállító kapcsolat időszakos (Veres, 1995, 1998; Verzuh, 2006). A projektek lényegi sajátosságaiként jellemezhetők továbbá, hogy azok szervezete ideiglenes, és a projekt élettartamára alakították. A projekt számos esetben egy nagyobb projektstruktúra részét képezi, ahol a projekt-célkitűzéseket és termékjellemzőket folyamatosan lehet meghatározni és elérni a projekt időtartama alatt. Ebből következően a projekttevékenységek közötti viszony összetett is lehet (Lockyer – Gordon, 2000: 13. o.).

Az egyetemi-ipari K+F együttműködések további – azt a piaci viszonyoktól megkülönböztető – tulajdonsága azok háromoldalú jellege. Bár az egyetemi-ipari együttműködésekben mint viszonyrendszerben főszerepet az ipari megrendelő és a megrendelést teljesítő kutatócsoport játszik, megkerülhetetlen tényezőként jelentkezik az egyetemi menedzsment (Blum – Müller, 2004; Heidrick és szerzőtársai, 2005; Barakonyi, 2004). Az egyetemi menedzsment szerepe sokszínű képet mutathat, alapvető érdekltsége a vállalati oldalról bevont erőforrások maximalizálására irányul. Ennek érdekében szabályozó keretet jelöl ki, belső menedzsment-szolgáltatásokat nyújt, marketingtevékenységet végez (Barakonyi, 2003; Kovács, 2005).

A szabályozó és szolgáltató tevékenység gyakorta külön is válik, és ez utóbbi számtalan lehetséges szervezeti formát öltve különféleképpen befolyásolja az egyetemi-ipari együttműködések¹³. E befolyásoló hatás korántsem tekinthető statikusnak, hiszen e szervezetek két, egymásnak ellentétes hatás eredményeként folyamatosan formálódnak (Schuetze, 2001). Egyrészt a centrifugális hatás nyomán, mely nem jelent mást, mint hogy e szolgáltató tevékenységek egyre inkább professzionalizálódnak igényelnek. Támogató funkciójuknál fogva ugyanakkor nem tekinthetők „core” tevékenységnek, s ez a szervezeti perifériára sodródást multiplifikálja. Másrészt e szervezetek egy integrációs hatás nyomán is formálódnak, hiszen a „third mission” (Etzkowitz, 1998; Webster és szerzőtársai, 2000) elfogadása egyben az erőforrások átcsoportosításával is jár, mely erőforrások kontrollálása, koordinációja központi funkciót igényel.

Az egyetemi-ipari együttműködések tehát szerződéses tranzakciók sorozatát tartalmazzák, projektügylet jellegűek és (legalább) háromoldalú viszonyt testesítenek meg. A fentiekben túl ugyanakkor kiemelendő, hogy ezen együttműködések *sajátos nonbusiness-business érdekellentéttel jellemezhetők*. A vertikális egyetemi-ipari együttműködések során jelentkező érdekellentétek mint potenciális konfliktusforrások három lényeges ponton ragadhatóak meg: normakonfliktusok; tevékenységkonfliktusok; gazdálkodási konfliktusok (Resnik – Shamoo, 2002; Santoro – Betts, 2002; Wu, 2000; Slaughter – Leslie, 1999).

A *normakonfliktusok* az akadémiai és vállalkozói normák ütközési felületei mentén eszkalálódnak. Az akadémiai szféra azon jellemzően tradicionális értékei, mint a nyitottság, fejlesztési kapcsolatokban megnyilvánuló elvárásaival, melyek a költséghatékonyságot érvényesítő fókuszált fejlesztésre, harmadik fél számára alapvetően nem nyitott tevékenység végzésére, gazdasági (esetenként ideológiai és/vagy politikai) érdekek alárendelt kommunikációra vonatkoznak.

A *tevékenységi konfliktusok* az egyetemek alaptevékenységét érintő, azt megkérdőjelező érdekellentétekkel kapcsolatosak. Az együttműködések erőforrás-mintázatának formálódása ugyanis arra ösztönzi az egyetemeket, hogy erőforásaikat a partnerekkel való együttműködés erősítése érdekében jórészt alkalmazott kutatás-fejlesztési tevékenységekre allokálják. Ez azonban (részben) ellentétes az egyetemek feltáró jellegű alapvető kutatási küldetésével. Ugyanez a szituáció merül fel az oktatási tevékenység során is, ahol a tradicionálisan középpontban álló tudományos képzés

- az *interakciók iránya*, mely tekintetben, a korábbiak alapján, megkülönböztethetünk vertikális és horizontális jellegű interakciókat, valamint
- az *egyetemi-ipari interakciók jellege*, mely tekintetben megkülönböztethetünk egyszeri vagy folyamatos interakciót, amit a tranzakció és az együttműködés *fogalmakkal* jelöltünk.

E két szempont alapján elkülöníthetjük egymástól a vertikális, illetve a horizontális együttműködések, valamint a vertikális, illetve a horizontális tranzakciókat.

3. táblázat

Egyetemi-ipari interakciók csoportosítása, azok főbb jellemzői alapján

		Egyetemi-ipari fejlesztési célú interakció iránya	
		Vertikális	Horizontális
Egyetemi-ipari fejlesztési célú interakció jellege	Együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> – Szerződéses jelleg. – Tárgya projektek sorozata. – Központi eredményei magánjavak. – Konfliktusos viszony, mely jellemezhető normakonfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. – Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg. 	<ul style="list-style-type: none"> – Szerződéses jelleg. – Tárgya projektek sorozata. – Központi eredményei magánjavak és közjavak, melyek felosztása előzetes megállapodás szerint történik. – Konfliktusos viszony, mely jellemezhető normakonfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. – Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg.
	Tranzakció	<ul style="list-style-type: none"> – Lehet csere vagy szerződéses jellegű. – Tárgya egy projekt és/vagy szellemi tulajdon és/vagy tárgyasult termék. – Központi eredményei magánjavak. – Konfliktusos viszony, mely jellemezhető norma-konfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. – Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg. 	<ul style="list-style-type: none"> – Lehet csere vagy szerződéses jellegű. – Tárgya egy projekt és/vagy szellemi tulajdon és/vagy tárgyasult termék. – Központi eredményei magánjavak és közjavak, melyek felosztása előzetes megállapodás szerint történik. – Konfliktusos viszony, mely jellemezhető normakonfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. – Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg.

Forrás: saját szerkesztés

lényegi elemét, a széles értelemben vett szakmai megmérettetést alapjaiban ássa alá a titkos jellegű, vagy kommunikációjában külsőleg kontrollált kutatás-fejlesztési tevékenység.

Végül a *gazdálkodási konfliktusok* az alapvetően költségvetési szemléletű egyetemek és a vállalati szemlélet gazdálkodási ellentéteit jelenítik meg. Az egyetemeken jelen lévő költségvetési szemléletben ugyanis nehezen kezelhető a befektetési magatartás, valamint az éveken át tartó fejlesztési projektek cash-flow következményei éppúgy, ahogyan a vállalati gazdálkodásban a speciális beszerzési szabályok, vagy a költségvetés merevsége.

A fentiekben elhangzottakat összefoglalandó, az egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködések jellemzőinek pontos meghatározása érdekében, az *egyetemi-ipari fejlesztési jellegű interakciókat két alapvető szempont szerint csoportosítottuk (3. táblázat)*:

Az egyetemi-ipari fejlesztési jellegű együttműködések, fő jellemzőiket számba véve, öt alapvető tulajdonság mentén jellemezhetők.

Az egyetemi-ipari fejlesztési együttműködésekre – e fenti logikából kiindulva – jellemző azok alapvetően szerződéses, valamint projektsorozat jellege, mely megkülönbözteti azokat a tranzakciós interakcióktól. Az együttműködés keretében a felek hosszú távú kapcsolat kialakítására törekcsenek, ahol lényeges kérdés mind a tevékenységi kapcsolatoknak, mind az erőforrások összefonódottságának, mind a személyközi viszonyoknak a menedzselése (Håkansson – Snehota, 1995) e kapcsolatok teljesítményének és minőségének maximalizálása érdekében.

Más oldalról az egyetemi-ipari interakciók, együttműködések alapvető jellemzőjeként kell kezeljük továbbá a központi eredmény tulajdonviszonyát, mely

alapján megkülönböztettünk vertikális és horizontális jellegű viszonyt. Amíg ugyanis a vertikális egyetemi-ipari fejlesztési interakciók során keletkezett központi eredmények alapvetően (ipari) magánjavak, a horizontális fejlesztési interakciók során azok magánjavaká és közjavakká válnak, melyek felosztása előzetes megállapodás szerint történik. Míg a vertikális jellegű viszony során a részt vevő felek elsősorban komplementer erőforrásokkal vesznek részt a kooperációban, jórészt a megrendelő igényeihez illeszkedő speciális vagy szervezetspecifikus tudást teremtve, a horizontális jellegű viszony során az egyetemekkel megvalósuló szövetségben a vállalati partner elsősorban a K+F méretgazdaságosságát biztosítja, minimalizálva annak a költségét és kockázatát, jellemzően inkább generikus tudást termelve (Arranz – Arroyabe, 2008).

Végül formailag kiemelendő a háromoldalú viszony megléte, valamint az interakció konfliktusos jellege, mely valamennyi egyetemi-ipari együttműködést, tranzakciót jellemez. Amennyiben ez utóbbiak nem állíthatók, úgy egyetemi-ipari interakcióról kevéssé, csupán az egyetem facilitásain „megtúrt” fejlesztési tevékenységről beszélhetünk.

Lábjegyzet

- 1 www.wikipedia.gov. Letöltve: 2008. VI. 03.
- 2 E nézőpontot csak erősíti, hogy a vállalati laborok a rájuk háruló teljesítmény, és megtérülési kényszer következtében elsősorban csak a már rövid távon sikeres, pénzügyi eredménnyel kecsegtető fejlesztésekben érdekelték, valamint az egyetemi fejlesztés nem csupán egy-egy labor vagy tanszék tudását testesítette/tesesíti meg, hanem az információs és kommunikációs technika alkalmazásával tudományos hálózatok tudását hordozza (OECD 2000).
- 3 Ehhez kapcsolódóan l. még Etkowitz (1998), Webster és szerzőtársai (2000) munkáit.
- 4 A szocialista típusú modellt Etkowitz és Leydesdorff (2000) – Triple Helix I-nek nevezve – úgy jellemzi, mint azt a szituációt, melynek során az állam magában foglalja, tökéletesen kontrollálja mind az akadémiai, mind a vállalati szférát, szabályozva a köztük kialakításra kerülő kapcsolati formákat. E modell alkalmazása tiszta formájában a Szovjetunióra, valamint a szocialista blokként jellemzett kelet-európai országokra volt jellemző, míg enyhe formájában Latin-Amerikában megfigyelhető. A liberális (laissez-faire) megközelítést – Triple Helix II-nek nevezve – a tradicionálisan liberális állami magatartást folytató kormányok, valamint a vállalati-egyetemi kapcsolatokat a Triple Helix I. modell szerinti irányító kormányok állami szerepvállalásuk radikális csökkentése nyomán előálló szituáció jellemzőjeként írják le. E modellben a három szféra között jól definiált határok azonosíthatók, melyeken keresztül az egyes szférák egymásra ható, de egymástól függetlenül működtetett kapcsolatokat építenek ki.
- 5 A szövetségek kiépítése ugyanakkor tradicionális szerepének átalakítását, átfarmálását követeli meg az egyetemektől. Etkowitz (2004) ezt az oktató-kutató funkció mellett megjelenő vállalkozó funkcióval írja le, melynek megjelenési formáiban Hrubos (2004) a funkciókiépülés irányai, módjai és mélységének lehetséges al-

ternatívái szerint különbözteti meg a korábban már összegzett gazdálkodó, szolgáltató és a vállalkozó egyetem koncepcióját.

- 6 A fentiekben túl egy együttműködési lehetőséget szükséges még megjeleníteni, mégpedig az egyéb szolgáltatási együttműködések. Ezek az együttműködések jellemzően az alapvető tevékenység végzésének érdekében kialakított facilitásokon nyújtott szolgáltatási együttműködések jelenti (pl. konferencia vagy sportolási facilitásokra alapozott turisztikai együttműködések). Ezen együttműködések kétségtelenül nem egyetemspecifikusak, sőt gyakorta kiszervezésre is kerülnek, jelenlétük ugyanakkor kevéssé vitatható.
- 7 Bár elsősorban preklinikai vizsgálatok során nem ritkák a downstream jellegű együttműködések.
- 8 Beszélhetünk itt még laterális együttműködésekről (Ivens, 2002; Tari, 1998), hiszen az itt horizontális együttműködésnek aposztrofált együttműködések (minthogy iparágakon átnyúló együttműködésekről beszélünk) alapvetően laterálisak. Megítélés kérdése mindez a vertikális együttműködések során is, hiszen ha az egyetemeket nem tudásszállítóként, hanem alapvetően oktatási létesítményként tekintjük, úgy ezen együttműködések is laterálisnak tekinthetők. Munkám során azért alkalmazom mégis a vertikális és horizontális fogalomhasználatot, mert egyrészt a szakirodalomban inkább elterjedt, másrészt, hogy elkülönítsem az inkább szállító-vevő jellegű együttműködések a horizontális jellegű partnerkapcsolatoktól.
- 9 Amennyiben két fél között az ilyen jellegű eredmények rendszeres adásvétele történik meg, úgy kialakulhat együttműködés jellegű kapcsolat, de az inkább kereskedelmi tulajdonságokkal fog bírni, mint fejlesztési jellegzetességekkel.
- 10 Együttműködésről beszélhetünk, amennyiben például egy vállalat, megbízással kutatási projektet finanszíroz, ehhez kiegészítőképpen hallgatókat bíz meg, miközben folyamatosan részt vesz az egyetem által fenntartott kutatóközpont(ok)ban (Bercovitz – Feldman, 2007).
- 11 Ez utóbbi jellegű fejlesztési együttműködéseknel, azok tartalmát tekintve, Bercovitz és Feldman (2007) megkülönböztetnek kiaknázási (exploitation) és feltárási (exploration) fókuszú projekteket. A kiaknázási jellegű projektek egy-egy szervezet már meglévő kompetenciájának „csiszolását”, továbbfejlesztését célozza esetleges részterületeken, míg a feltárás új kompetenciák megszerzését, szervezetbe integrálását (vagy ha úgy tetszik, a jövőbeli versenyképesség biztosítását) tűzi ki célul. Meglepő módon mindkét forma igen elterjedt egyetemi-ipari együttműködések során. A kiaknázó jellegű projektek során a vállalatok számára a már meglévő (azaz többletbefektetést nem igénylő) speciális K+F facilitások és az igénybe vehető kutatási kapacitások merülnek fel vonzerőként, ahol a személyközi kötések, a facilitások szervezetspecifikus átalakítása, egyfajta erőforrás-függőséghez, és együttműködésekhez vezethetnek. A felfedező jellegű K+F együttműködések során ugyanakkor egész más a helyzet. A felfedező jellegű K+F projektek – rendszerint a meglévő kutatási irányok egyfajta szintézise során – új ismereteket teremtenek, mely magas kockázattal jár, megtérülése bizonytalan. A kockázatmegosztás önmagában is együttműködésre ösztönöz, de nem csupán az egyetemeknek áll rendelkezésére K+F infrastruktúra és magasan képzett kutatói állomány. Ebben az esetben az együttműködést az opportunista magatartás elkerülése ösztönzi, ugyanis az egyetem nem bírni a szellemi tulajdonjogok terméké alakításának kompetenciájával, de még ha egyes területeken rendelkeznek is vele, nem jelent központi tevékenységet.
- 12 A szolgáltatások sajátosságait azok érzékelt jellegével, korlátozott specifikálhatóságával, tárolhatatlanságával és egyidejűség-

vel írhatjuk le (Veres, 1995, 1998). A szolgáltatások minősége fokozottan érzékelte minőség. Magas az emberi tényező szintje, és kevésbé megfogható jellege miatt magas a heterogenitása. A szolgáltatás lényegét tekintve nem fizikai jellegű problémamegoldás, melyből következően specifikálhatósága korlátozott. További jellemzője, hogy nem tárolható, a szolgáltató (kapacitáskorlátja miatt) nem tud alkalmazkodni a kereslet váratlan ingadozásaihoz, továbbá a szolgáltatás teljesítése és igénybevétele egyidejűleg megy végbe.

¹³ Schuetze (2001) öt alapvető formáját különbözteti meg a szervezeteknek:

1. Integrált szervezet, mely egy egyetemi egységnek alárendelten működik, elsősorban azon akadémiai szereplők által befolyásoltan, akik előnyt realizálhatnak a szoros ipari kapcsolatokból, a nem koordinált kooperatív aktivitásokból.
2. Periferikus szervezet, mely az egyetemi központi adminisztrációnak alárendelten tevékenykedik, professzionális munkaerő által működtetve. Előnyeként jelentkezik a kontrollálhatóság, beszámoltathatóság és az egyetem más tevékenységeivel való összehangolhatóság, míg hátrányaként az egyes kutatócsoportok parciális érdekeinek sérülése emelhető ki.
3. Leányvállalati forma, mely az egyetemről elkülönült jogi formaként határozható meg annak tulajdonosi befolyása alatt, annak érdekében, hogy az irányítási struktúra elkülöníthető legyen az egyetemtől. E forma az egyetemen belüli szolgáltatásnyújtásra – pontosan bizalmi problémák következtében – kevésbé alkalmas, ugyanakkor innovációs facilitások irányítására (pl. innovációs parkok menedzselésére), az eredmények értékesítésére, visszaigazoltan hasznos szervezeti megoldásként alkalmazható.
4. Kölcsönösen összefüggő szervezetek, melyek szerepüket tekintve megegyeznek a leányvállalati formával, azzal a különbséggel, hogy az egyetem nem bír (vagy maximum kisebbségi) tulajdonosi részesedéssel. A kontrollt ez esetben az egyetem egyetemi alapítványokon, alumni szervezeteken, kockázati tőke alapokon keresztül gyakorolja.
5. A leányvállalati forma másik változatát testesítik meg a független szervezetek, melyek szerződéses és/vagy informális kapcsolatban állnak csupán az egyetemmel. E szervezetek akár több intézmény számára is szolgáltatást nyújtanak.

Felhasznált irodalom

- Arranz, N. – de Arroyabe, J.C.F. (2008): The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms. *Technovation*, Vol. 28, No. 2, p. 88–100.
- Balconi, M. – Laboranti, A. (2006): University–industry interactions in applied research: The case of microelectronics. *Research Policy* Vol. 35, No. 10, p. 1616–1630.
- Barakonyi, K. (2003): Felsőoktatási stratégiaalkotás. Hogyan támogatja a stratégiai menedzsment az egyetemek, főiskolák modernizációját, az európai felsőoktatási térképhez való csatlakozást? *Harvard Business manager*, Vol. 5. No. 5. (szeptember-október) p. 48–58.
- Barakonyi, K. (2004/a): Egyetemi kormányzás és a tömegoktatás kari szervezete. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXV. No. 10. p. 17–64.
- Barakonyi, K. (2004/b): Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa? *Közgazdasági Szemle*, Vol. 51. No. 6. p. 584–599.

Benneworth P.S. – Dawley, S.J. (2003): The territorial development of innovation support assets through university/business interactions: towards a dynamic model. Paper presented to 11 High Technology Small Firms Conference, Manchester, England, 12–13 June 2003. (www.staff.ncl.ac.uk/p.s.benneworth/outline.pdf)

Bercovitz, J.E.L. – Feldman, M.P. (2007): Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy*, Vol. 36, No. 7, p. 930–948.

Blum, U. – Müller, S. (2004): The Role of Intellectual Property Rights Regimes for R&D Cooperation between Industry and Academia. *Academia-Business Links in UK and Germany: Policy Outcomes and Lessons Learnt*. European Research Institute, University of Birmingham, UK, Conference Report. p. 90–103.

Dinya L. (2002): Közszolgáltatás és menedzsment. In: Hetesi Erzsébet (szerk.): *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*, JATEPress, Szeged

Dinya L. – Farkas F. – Hetesi E. – Veres Z. (2004): *Nonbusiness Marketing és Menedzsment civil szervezetek – alapítványok – politika – kultúra – karitatív szervezetek – közigazgatás – közüzemek – nonprofitok, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest*

Etzkowitz, H. (1998): The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university – industry linkages. *Research Policy*, Vol. 27, No. 8, p. 823–833.

Etzkowitz, H. – Leydesdorff, L. (2000): The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, Vol. 29, No. 2, p. 109–123.

Habiby, A.S. (2004): Revving Up: Universities and Colleges As Urban Revitalization Engines. *Economic Development America*, Winter, p. 6–7.

Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business Press, London

Heidrick, T.R. – Kramers, J.W. – Godin, M.C. (2005): Deriving Value from Industry–University Partnerships: A Case Study of the Advanced Engineering Materials Centre. *Engineering, Management Journal*, Vol. 17. No. 3 (Sept) p. 26–32.

Hrubos I. (szerk.) (2004): *A Gazdálkodó Egyetem. Felsőoktatási Kutatóintézet Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest*

Inzelt A. (2002): Attempts to survey innovation in the Hungarian service sector. *Science and Public Policy*, Vol. 29, No. 5, p. 367–383.

Inzelt A. (2004/a): Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*, Vol. LI. No. 9. p. 870–890.

Inzelt A. (2004/b): The evolution of university–industry–government relationships during transition. *Research Policy*, Vol. 33. No. 6/7. p. 975–995

Ivens, B.S. (2002): *Beziehungsstile im Business to Business Geschäft, Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten*

einer Differenzierung des Beziehungsmarketing in industriellen Geschäftsbeziehungen, GIM Verlag, Nürnberg

Kovács G. (2005): Változásvezetés az egyetemen. In: Bakacsi, Gyula – Balaton, Károly – Dobák Miklós (szerk.): *Változás-és-Vezetés*, Aula Kiadó Kft., Budapest

Lee, J. – Win, H.N. (2004): Technology transfer between university research centers and industry in Singapore. *Technovation*, Vol. 24. No. 5. p. 433–442.

Lengyel I. (2006): Egyetemek lehetőségei a fejlesztési pólusokban (klaszteralapú helyi tudásintenzív gazdaságfejlesztés), Kézirat, Szeged

Lockyer K. – Gordon J. (2000): *Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák*, Kossuth Kiadó, Budapest

Marques, J.P. – Caraça, J.M.G. – Diz, H. (2006): How can university–industry–government interactions change the innovation scenario in Portugal? – the case of the University of Coimbra. *Technovation*, Vol. 26, No. 4, p. 534–542.

OECD (2000): *OECD Science, Technology and Industry Outlook*, OECD, Paris

Resnik, D.B. – Shamoo, A.E. (2002): Conflict of Interest and the University. *Accountability Research*, Vol. 9, No. 1, p. 45–64.

Rothaermel, F.T. – Deeds, D.L. (2006): Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No. 4, p. 429–460.

Sanches, A.M. – Tejedor, A.C.P. (1995): University–industry relationships in peripheral regions: the case of Aragon in Spain. *Technovation*, Vol. 15, No. 10, p. 613–625.

Santoro, M. – Betts, S.C. (2002): *Making Industry–University Partnerships Work. A study of relationships between industria firms and university research centers show how to form partnerships that benefit both parties*. *Research-Technology Management*, Vol. 45, No. 3, p. 42–46.

Santoro, M.D. – Chakrabarti, A.K. (2002): Firm size and

technology centrality in industry–university interactions. *Research Policy* Vol. 31, No. 7, p. 1163–1180.

Santoro, M. D. (2000): Success Breeds Success: The linkage between relationship intensity and tangible outcomes in industry–university collaborative ventures, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11, No. 2, p. 255–273.

Schuetze, H. G. (2001): Issues of organisation and management of knowledge transfer between universities and industry in North America, Europe and Japan, *OECD/Japanese High-level Forum on Managing University/Industry Relationships: The Role of Knowledge Management*, 15th October 2001 (Gakujutsu-Sougou Centre, Tokyo)

Slaughter, S. – Leslie, L.L. (1999): *Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University*. The Johns Hopkins University Press, Baltimore, Maryland

Tari E. (1998): *Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest*

Veres, Z. (1995): Minőségi értékítélet-kutatás a projektípusú ipari szolgáltatásokban. *Marketing & Menedzsment* Vol. XXIX, No. 4, p. 37–44.

Veres, Z. (1998): *Szolgáltatás-marketing*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Verzuh E. (2006): *Projektmenedzsment*, HVG Kiadó, Budapest

Webster, A. – Etzkowitz, H. – Gebhardt, C. (2000): The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to the entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, Vol. 29, No. 2, p. 313–330.

Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York

Wu, V. F.-S. (2000): *An Empirical Study of University–Industry Research Cooperation – The Case of Taiwan*. Prepared for the workshop of the OECD-NIS Focus Group on Innovation Firm and Networks, Rome, 2–3 October, 2000. p. 1–15.

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

MANDJÁK, Tibor – SZÁNTÓ, Zoltán

The conceptual model of management of business relations – and why it may be important for the corporate executives?..... 34

GELEI, Andrea –

– DOBOS, Imre – NAGY, Judit

Heaviness of the Hungarian business relationships..... 44

HETESI, Erzsébet

Can be interpreted the loyalty of the B2B e-markets? 44

VERES, Zoltán – SAJTOS, László

Perceived risk, perceived value and project competencies ... 55

VILMÁNYI, Márton

University–industry interactions from perspective of relationship marketing 55

CIKKEK ANGOL NYELVŰ ÖSSZEFOGLALÓI

MANDJÁK, Tibor – SZÁNTÓ, Zoltán

The conceptual model of management of business relations – and why it may be important for the corporate executives?

The purpose of this article is to create and demonstrate such a conceptual model, which might assist in the more efficient management of business relationships. The peculiarity of the way of thinking proposed by the authors is that it takes into account the complexity of business relationships and its social embeddedness. Thus they make an attempt to systematize the key components of business relationships, their processes, economic and social characteristics. The authors would like to approach this from the point of view of the management of the business relationship, trusting that the deeper understanding of the complexity of business relationships and the consistent consideration of this complexity may contribute to the more successful management of relationships.

GELEI, Andrea – DOBOS, Imre – NAGY, Judit

Heaviness of the Hungarian business relationships

The focal question of this research is how heavy Hungarian business relationships are, and what specific characteristics this relationships have. Business relationship heaviness is one of the most important relationship features because substantially influences the stability of the relationship itself. The authors argue that the level of buyer-supplier relationship heaviness is determined by activity ties, social bonds and resource links (Håkansson – Snehota ed., 1995) and influenced by the complexity of the exchange object relevant for a specific relationship. The paper presents the results of an online survey carried out among Hungarian companies at the Competitive Research Centre of the Corvinus University of Budapest. The authors' analysis examines the effect of the exchanged product and service package on relational ties and relationship heaviness.

HETESI, Erzsébet

Can be interpreted the loyalty of the B2B e-markets?

Theoretical and empirical studies of consumer loyalty have been prevalent for more than two decades in the international and Hungarian literature. The debate is on the importance of customer loyalty for a long time, and numerous scenarios exist on how to keep our customers, and what positive impacts this may have on the performance of organisations operating on B2C markets. Unfortunately, this is not the case with studies of business to business (B2B) loyalty; there is much less theoretical argumentation as well as empirical research on this subject. Undoubtedly, there are more similarities than differences between B2B and B2C markets in the issue of loyalty; however, examining factors like value, relationship building, commitment, trust or mutuality on B2B markets would deserve more attention. By means of qualitative results of a comprehensive empirical research, this study aims at revealing how interconnected organisations conceive of B2B loyalty.

VERES, Zoltán – SAJTOS, László

Perceived risk, perceived value and project competencies

Perceived risk is considered as an inhibitor to purchase. This paper focuses on the performance risk in relation to the project supplier's expected performance. In a service-oriented approach delivered value can be derived from dominantly intangible resources – in particular competences and relationships. Projects transactions are complex and have physical (hardware, building) and intangible components (software, engineering consulting, financial products, production know-how, etc.). In essence, the buyer acquires competence-based expectations of benefits, where the knowledge is the major contributor of competitive advantage. Thus, intangible resources (problem solving and relationship/network competences) can be one of the key determinants of the buyer's risk perception. Competences are classified as epistemic and heuristic competences, where the former represents evidences of previous project successes of the supplier (e.g. references), whereas the latter represents a promise for a reliable and successful delivery. Service Dominant Logic provides a useful framework for explaining how competences are used in achieving competitive advantage for the company. In the research focus groups were conducted with buyers and suppliers in each context. Every mini focus group included 2-3 decision makers, such as project experts, business marketers, etc. During the discussion a standard qualitative interview guide was used that consisted of six main premises on the following areas: 1) project uniqueness, 2) problem solving as the supplier's main competitive advantage, 3) interdependency in projects and its relation to performance risk, 4) the role of competences in decreasing risk perception, 5) the role of risk communication in reducing uncertainty and 6) the role of supplier-buyer relationship in influencing perceived risk. Findings are discussed.

VILMÁNYI, Márton

University-industry interactions from perspective of relationship marketing

To provide the long term success of the relationships between innovative institutions – like universities, firms and bridging institutions – have a key importance for the innovation-oriented firms and in the economic development interested governmental actors also. The development of the university-industry relationships plays an important role in the innovation politics of the European Union, in the New Hungary Development Plan, and in the institutional development plans of the higher educations as well. At the same time during the investigation of this relationship, the theoretical and the practical specialists treat the university-industry interactions often homogenous, although there are essential differences considering the pattern, vertical or horizontal orientation, or tightness of these relationships. In this study with regard of these differences, the author describes this phenomenon from the perspective of relationship marketing, and analyse the motivations, main forms, and characters.