

Az alábbi munka lektorált és javított változata megjelent az Akadémiai Kiadó gondozásában. Pontos hivatkozás:

**Gelei, A. – Dobos, I. – Bódi-Schubert, A.
(2016): Üzleti kapcsolatok kutatása;
Akadémiai Kiadó, Budapest, ISBN 978 963
05 9713 5; ISSN 1787-3703; 134 oldal.**

Gelei Andrea – Dobos Imre – Bódi-Schubert Anikó

**Üzleti kapcsolatok kutatásának néhány kiemelt módszertani
kihívása**

Szerzők:

Dobos Imre (4. és 5. fejezet)

Gelei Andrea (1., 2., 4. és 5. fejezet)

Bódi-Schubert Anikó (3. fejezet)

Köszönetnyilvánítás: A szerzők köszönik az OTKA K 115542 számú projekt támogatását.

Ábrák jegyzéke

- 2.1. ábra: Az interakció képi megjelenítése*
- 2.2. ábra: Az üzleti kapcsolatok tartalmát meghatározó interakciók szintjei és azok kapcsolatrendszer*
- 2.3. ábra: Az üzleti kapcsolat kialakulása és értelmezése*
- 2.4. ábra: Személyek és szervezetek közötti kötelékek – a bizalom példája*
- 2.5. ábra: Az interakciós modell*
- 2.6. ábra: A kapcsolat fejlődésének szakaszai*
- 2.7. ábra. A kapcsolat fejlődésének állapot elméletek által megkülönböztetett állapotai*

- 3.1. ábra: Az üzleti siker és a kapcsolati siker fogalmainak tartalma*
- 3.2. ábra: A kapcsolati sikercélok kutatásának elméleti kerete*
- 3.3. ábra: Kritikus események az üzleti kapcsolatokban*
- 3.4. ábra: A megalapozott elmélet alkalmazása, az elméletalkotás folyamata*
- 3.5. ábra: A kapcsolati sikercélok felépítése a két esettanulmány alapján*
- 3.6. ábra: A siker szerepe és jelentése az üzleti kapcsolatban*

- 4.1. ábra: A kutatás gondolatmenete és egyes elemzési lépései*
- 4.2. ábra: A diszkretizált logisztikus görbe*
- 4.3. ábra: A logisztikus eloszlás és az életciklus szakaszai*

- 5.1. ábra: A diadikus adatelemzés korrelációinak grafikus bemutatása*
- 5. 2. ábra: Az egyéni és páros korrelációk kiszámítása*

Táblázatok jegyzéke

2.1. táblázat: A kapcsolat fejlődésének jellemző fázisai a szakaszok elmélete szerint

3.1. táblázat: Kapcsolati sikertényezők azonosítása az üzleti kapcsolat irodalmában

3.2. táblázat: Az esettanulmányok keretében vizsgált megrendelők és beszállítójukkal fenntartott kapcsolatuk kiemelt paraméterei

3.3. táblázat: Az A megrendelő kapcsolat vizsgálatának interjúi

3.4. táblázat: A B megrendelő kapcsolat vizsgálatának interjúi

3.5. táblázat: A kapcsolat célstruktúrája az „A” kapcsolatban

3.6. táblázat: A kapcsolat célstruktúrája a „B” kapcsolatban

4.1. táblázat: A kapcsolatban fontos három kötelék-típus és azok leképezése, megjelenése a kérdőíves kutatás során

4.2. táblázat: Áttekintés az elvégzett elemzésekről

4.3. táblázat: A lineáris és logaritmikus hasznossággal nyert életciklus csoportok, $a_1 = 1$

4.4. táblázat: A lineáris hasznossággal nyert életciklus csoportok, $a_2 = 1/3$

4.5. táblázat: A logaritmikus hasznossággal nyert életciklus csoportok, $a_2 = 1/3$

4.6. táblázat: Az explicit módon kapott csoportok összevetése $a_2 = 1/3$

4.7. táblázat: A lineáris hasznosságra végzett klaszteranalízis életciklus csoportjai

4.8. táblázat: A logaritmikus hasznosságra végzett klaszteranalízis életciklus csoportjai

4.9. táblázat: A logaritmikus és lineáris hasznosság klasztercsoportjainak összevetése

4.10. táblázat: Az üzleti kapcsolatok explicit és implicit módon mért beágyazottsági fokának összevetése lineáris hasznosság esetén

4.11. táblázat: Az üzleti kapcsolatok explicit és implicit módon mért beágyazottsági fokának összevetése logaritmikus hasznosság esetén

5.1. táblázat: A diadikus adatelemzés ANOVA-táblája

5.2. táblázat: A kettős adatbevitel egy vagy két változójának (vektorának) képzése (double entry)

5.3. táblázat: Parciális korrelációs számításához használt tábla egy megkülönböztethető esetben

5.4. táblázat: Az esetek felcserélhetőségét vizsgáló Pearson korreláció a kérdőívben szereplő diadikus jellemzők esetén

5.5. táblázat: Az esetek megkülönböztetéseét vizsgáló parciális korreláció értékei a kutatásban szereplő diadikus változók esetén

5.6. táblázat: *A kísérletben szereplő diadikus jellemzők közötti két korreláció értékei: válaszadó belső korrelációi és a párt alkotó személyek közötti keresztkorrelációk (egyéni/páros hatás)*

5.7. táblázat: *A kutatás során számolt ún. személyhez tartozó, illetve személyek közötti korrelációs mutatók értelmezése*

5. 8. táblázat: *A változók közötti egyéni szintű korrelációk*

5.9. táblázat: *A változók közötti páros szintű korrelációk*

5.10. táblázat: *A változók közötti diád szintű korrelációk*

5.11. táblázat: *A vizsgált diadikus jellemzők közötti homogenitásvizsgálat eredményei*

5.12. táblázat: *A hipotézis tesztelésére felállított regressziós egyenletek jellemzői és a számítások legfontosabb eredményei*

1. Bevezető gondolatok az üzleti kapcsolatok kutatásához

Az ellátási láncnak és menedzsmentjének koncepciói a gazdasági globalizáció elmúlt évtizedekben tapasztalt erősödésével párhuzamosan egyre fontosabbá váltak. Ellátási láncok természetesen mindig is léteztek, azokra azonban a menedzsment sokáig nem úgy tekintett, mint amelyet szisztematikus elemzésnek és fejlesztésnek kell alávetni, mert az a vállalatok versenyképességének meghatározó forrása lehet. A gazdasági globalizáció azonban együtt járt a korábban jellemzően szervezeti határokon belül végzett tevékenységek intenzív kiszervezésével és azok külföldre telepítésével. A kiszervezett tevékenységek közé olyan fontos – mind a vevői, mind a tulajdonosi értékteremtés szempontjából meghatározó – tevékenységek kerültek, mint például az autóiparban a modultermékek gyártása és az abba épülő részegységek fejlesztése (Gelei, 2007); vagy a logisztikai szolgáltatások esetében az ellátási lánc koordinációja és az ezzel kapcsolatos kockázatkezelés (Halászné, 2013).

A versenyképességre erőteljesen ható tevékenységek kiszervezése és külföldre telepítése révén gyakran igen összetett struktúrák, globális ellátási láncok jönnek létre, melyek esetében már nem csak lehetőséggé, de szükségszerűséggé válik azok tudatos menedzsmentje. Az ellátási láncokban való gondolkodás és a folyamatok lánc szintű optimalizálására való törekvés sikerei, vagy éppen kudarcai ugyanakkor hamar felhívták a figyelmet az ellátási láncok építőkövének, a megrendelő – beszállító között létrejövő üzleti kapcsolatnak a fontosságára. Tanulmányok sora igazolta, hogy ezek az üzleti kapcsolatok közvetlenül hatnak az ellátási lánc vállalatainak, így a teljes ellátási láncnak a versenyképességre (Noordewier et al., 1994; Dyer – Singh, 1998; Fawcett et al., 2012). Nem véletlen, hogy az üzleti kapcsolat a gazdálkodástudomány számos diszciplínájának fontos elemzési területévé vált.

E könyv valamennyi szerzője sokáig szinte kizárólag a klasszikus termelés- és logisztikai menedzsment oldaláról közelített az ellátási láncok kérdésköréhez (Russel – Taylor, 2010; Bowersox et al., 2002). E klasszikus megközelítés elsősorban az értékteremtő folyamatok összehangolásának, tervezésének a módszereire fókuszál és viszonylag kis hangsúlyt fektet az üzleti kapcsolatok vizsgálatára. Nem meglepő ezért, hogy amikor kutatói közösségünk figyelme az ellátási láncok ezen építőkövére terelődött, érdeklődésünk más kapcsolódó diszciplínák irányába is elmozdult. Ezek közül saját szakmai fejlődésünkre markáns hatást gyakorolt az **Industrial Marketing**

and Purchasing Group (IMP) nemzetközi kutatói közösségének munkássága (www.impgroup.org). Könyvünkben az ő megközelítésüket követjük és az általuk kidolgozott legfontosabb koncepciók mentén végzett kutatási eredményeinket mutatjuk be. Saját tapasztalatunk azt mutatja, a klasszikus ellátási lánc menedzsment sokat tanulhat tőlük!

Az üzleti kapcsolatok hazai kutatása sem előzmények nélküli természetesen. A hazai szerzők különböző nézőpontból és eltérő fókusszal közelítenek a témakörhöz (Pecze, 2006; Megyeri, 2012; Fertő, 2012), számosan közülük kapcsolódnak az előzőekben említett IMP-s megközelítéséhez (Simon, 2007; Hetesi – Vilmányi, 2009; Mandják – Szántó, 2010; Wimmer et al., 2010; Veres, 2011; Piricz, 2011). A könyvünkben ismertetett kutatások nyilvánvalóan ehhez az utóbbi csoporthoz kapcsolódnak legközvetlenebbül. **Célunk** ugyanakkor **nem csak egy-egy releváns kutatási kérdés kapcsán végzett elemzéseinknek és eredményeinknek a bemutatása, de** fontos feladatunknak tartjuk **azoknak a kutatómódszertani dilemmáknak és lehetséges megoldásaiknak a bemutatását** is, mellyel saját munkánk során találkoztunk. Mint említettük, az üzleti kapcsolatok kutatása csak az utóbbi évtizedekben vált a menedzsment tudományok kiemelt kérdéskörévé. Fókuszba kerülése pedig rögtön rávilágított számos kutatási kihívásra. E kihívások persze lehetőségeket is rejtnek magukban. *Könyvünknek talán legfontosabb célja éppen ez, hogy tehát „témává tegyük” e kutatási problémáinkat, kihívásainkat és ezzel segítsük azt a diskurzust, mely azok megoldásához és így szakmánk továbbfejlődéséhez, tudásunk gazdagodásához vezethet.*

Könyvünk három kutatási programunk eredményeit mutatja be. A tárgyalásra kerülő programok kiválasztásában az előbb említett módszertani szempont meghatározó volt. Három olyan kutatást választottunk, melyek mindegyike egy-egy, az üzleti kapcsolatok kutatása kapcsán felmerülő tipikus kutatási kihívást illusztrál, de egyben bemutat egy, arra véleményünk szerint adható módszertani megoldást is:

1. Az első kutatási program az **üzleti kapcsolatok sikerének** kérdéskörét állítja középpontba. *Egy olyan fogalmat vizsgál, melynek konkrét tartalma, értelmezése a kutatás kezdetekor még nem volt egyértelműen tisztázott, kiforrott.* Az ilyen feltáró jellegű kutatások módszertana tipikusan az

esettanulmányokra építő kvalitatív kutatás. A bemutatott kutatás ennek során használja az ún. **megalapozott elméletet** (grounded theory) (Charamaz, 2006) és ún. **kritikus eseményeken nyugvó technikát** (event based research) (Edvardsson – Strandvik 2000, Lynch – O'Toole 2007). E kvalitatív módszertani eszközök önmagukban nem ismeretlenek, azok kombinált, szisztematikus alkalmazása Magyarországon újdonságnak számít.

2. Másik bemutatásra kerülő kutatásunk az **üzleti kapcsolatok időbeli fejlődésének** kérdésköréhez kötődik (Sutton-Brady, 2008; Medlin, 2004). Azt vizsgáljuk, vajon az együttműködő partnerek közötti kapcsolat fejlődése koncepcionálisan megragadható-e a klasszikus *életciklus koncepcióval*. Az időbeliség vállalati fókuszú kutatások esetében is jelentős kutatási kihívás, hiszen már egyetlen vállalat fejlődésének hosszabb ideig történő nyomon követése is komoly kutatási erőforrás lekötést igényel. A vállalatoknál talán csak üzleti kapcsolataik változnak dinamikusabban, ezért azok alakulását sokszor szinte lehetetlennek tűnik időben nyomon követni. Manapság az üzleti kapcsolatok fejlődésének időbelisége kapcsán is meghatározó az esettanulmány alapú kvalitatív kutatás (Batonda – Perry, 2003). Az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődésének leírása kapcsán végzett kutatásunk *ugyanakkor az általánosítás igényével lépett fel, ezért kvantitatív jellegű módszertan alkalmazását igényelte*. Könyvünk részletesen bemutatja e kutatómódszertani kihívásra adott saját válaszunkat, az alkalmazott megoldást, mely más, hasonló jellegű kutatási kérdés kapcsán is hasznosíthatónak gondolunk.
3. Végül, de nem utolsó sorban ismertetjük egy kutatásunkat, melyet **a bizalom, e kiemelt kapcsolatai jellemző** témakörében végeztünk. Valamennyi kapcsolati jellemző szükségszerűen *diadikus jellegű*, tehát konkrét együttműködő felek között értelmezhető és elemezhető. E nélkül a kapott eredmények óhatatlanul torzítanak, általánosítanak és ezért megkérdőjelezhetők. E nyilvánvaló állítás ellenére *az eddigi kutatásokat az ún. egyvégű kutatás* (Brennan et al., 2003) *jellemzi*, mely többnyire nem is törekszik a diadikus operacionalizálásra, mérésre és elemzésre. *Saját kutatásunkban alkalmaztuk a páros lekérdezés* és tudomásunk szerint nemzetközileg is elsőként a társas pszichológia terén kifejlesztett *diadikus adatelemzés statisztikai módszerét* (Gonzalez – Griffin, 2010), mely

alkalmasnak tűnik a diadikus jellegből adódó módszertani problémák egy részének kezelésére.

Mielőtt e három kutatást és az azok során alkalmazott módszertani megoldásokat részletesen ismertetnénk, egy bevezető jellegű fejezetben tárgyaljuk azokat a legfontosabb koncepciókat, melyek az IMP megközelítésében alapvető jelentőségűek az üzleti kapcsolatok vizsgálata során, így aztán valamennyi bemutatott kutatásunk mögött szintén meghúzódna. E fejezetben röviden tárgyaljuk magának az üzleti kapcsolatnak a fogalmát, a mögötte meghúzódó interakciós szemlélet lényegét és következményeit. Bemutatjuk azokat az alapmodelleket, melyek révén megragadhatóvá válnak az üzleti kapcsolat belső tartalmi elemei és az azokat befolyásoló legfontosabb külső (akár kapcsolati, akár tágabb) tényezők. Ismertetjük továbbá az üzleti kapcsolat időbeli fejlődéséhez kötődő dilemmákat, kiemelten a kapcsolat életciklusához kötődő alapkérdéseket és fogalmakat.

Az 1. fejezet hivatkozásainak jegyzéke:

Batonda, G. – Perry, C. (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 No.10, pp. 1457 – 1484.

Bowersox, D.J. – Closs, D.J. – Cooper, M.B. (2002): *Supply Chain Logistics Management*, McGraw Hill, New York

Brennan, R. – Turnbull, P.W. – Wilson, D.T. (2003): Dyadic adaptation in business-to-business markets; *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Issue 11/12, pp. 1636 – 1665; DOI: 10.1108/03090560310495393

Charamaz, K. (2006): *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*, Sage, Thousand Oaks, CA

Dyer, J.H. – Singh, H. (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660-679.

Edvardsson, B. – Strandvik, T. (2000): Is a Critical Incident Critical for a Customer Relationship?; *Managing Service Quality*, Vol. 10, No. 2, pp. 82-91.

Fawcett, S.E. – Jones, S.L. – Fawcett, A.M. (2012): Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation; *Business Horizon*, 55, pp. 163 – 178.

Fertő, I. (2012): Bizalom és szerződéses kapcsolatok a magyar élelmiszerláncban; in: Fertő, I. - Tóth, J. (szerk.) (2012); *Piaci kapcsolatok és innováció az élelmiszer-gazdaságban*

Gelei, A. (2007): Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban; PhD értekezés; Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola

Gonzalez, R. – Griffin, D. (2000): On the Statistics of Interdependence: Treating Dyadic Data with Respect; in.: Ickes, W. – Duck, S. (2000) (ed.): *The Social Psychology of personal Relationships*; John Wiley and Sons, Ltd.

Halászné S., E. (2013): Döntés a kiszervezésről; In: Gelei, A. (szerk.): *Logisztikai döntések – fókuszban a disztribúció*; Akadémiai Kiadó, Budapest

Hetesi, E. – Vilmányi, M. (2009): Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés; *Vezetéstudomány*, XXXX. évf. 1. sz, pp.34 - 44.

Lynch, P. – O' Toole, T. (2007): Critical Episodes in a Long Term Relationship of a Food Manufacturer and its Packaging Technology Partner in the Early Stages of a New Product Development Project; 23rd Annual IMP Conference, Proceedings, Manchester

Mandják, T. - Szántó, Z. (2010): How can economic sociology help business relationship management?; *Journal of Business and Industrial Marketing*, No 3, pp. 202-208.

Medlin, C. J. (2004): Interaction in business relationships: A time perspective. *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 185-193.

Megyeri, E. (2012): A kapcsolati minőség méltányosság dimenziója vállalkozói kontaktusokban; Szegedi Tudományegyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Közgazdasági Doktori Iskola

Noordewier, T. G. – John, G. – Nevin, J. R. (1994): Performance-Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships; Journal of Marketing, 54, pp. 80-93.

Pecze, K. (2006): Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi; PhD értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola

Piricz, N. (2011): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban; Doktori Disszertáció tervezet; Miskolci Egyetem, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat, Doktori Iskola

Russel, R. S. – Taylor, B. W. (2010): Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain; John Wiley & Sons

Sutton-Brady, C. (2008): As time goes by: Examining the paradox of stability and change in business networks. Journal of Business Research, 61, pp. 968 – 973.

Veres, Z. (2011): Gondolatok a szervezeti képességek Ford-modellje kapcsán; In: Gelei, A. – Mandják, T. (2011): Dzsungel vagy esőerdő – Az üzleti kapcsolatok hálózata, Akadémiai Kiadó, Budapest Marketing Szakkönyvtár, pp. 133-145.

Wimmer, Á. - Mandják, T. - Esse, B. (2010): Perception and practice of the supplier relationship management. The 26th IMP Conference: Business networks Globality, Regionality, Locality, szeptember, Budapest.

Russel, R. S. – Taylor, B. W. (2010): Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain; John Wiley & Sons

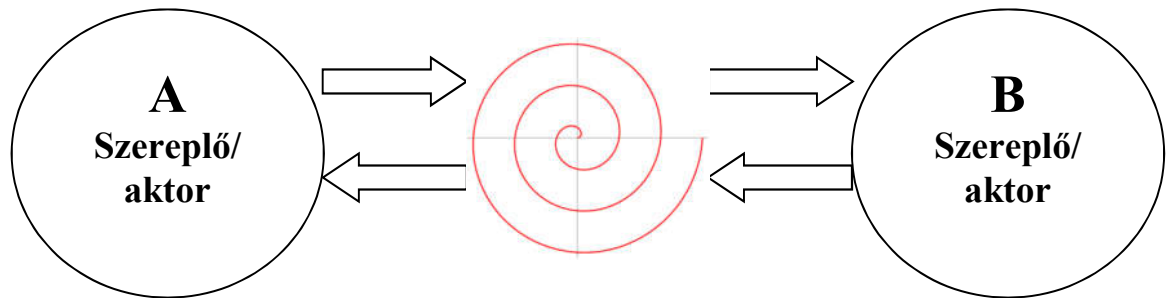
2. Az üzleti kapcsolat fogalma és a hozzá kötődő alapvető koncepciók

Első hallásra maga az „üzleti kapcsolat” kifejezés hétköznapi tünik, az IMP felfogásában azonban speciális tartalommal bíró jelenség. E speciális tartalom kialakításában döntő szerepe van az együttműködő üzleti partnerek (pl. az ellátási lánc alapegységét alkotó megrendelő – beszállító vállalatok) közötti interakciónak. Ez az **interakció** összefoglalóan olyan lényeges üzleti folyamat, amely az együttműködő szereplők között jön létre, s amelyen keresztül az üzleti folyamat valamennyi szereplője (azaz a résztvevő vállalatok), aspektusa (tehát anyagi, pénzügyi és humán vetülete) változik, átalakításra kerül és felveszi konkrét formáját (Ford et al., 2008). Az üzleti kapcsolatoknak ez az ún. **interakciós szemlélete** alapvetően különbözik a közgazdaságtudománynak és a gazdálkodástudománynak a vállalatok közötti együttműködésről kialakított hagyományos felfogásától, melyre az ún. *tranzakció alapú megközelítés* a jellemző. Ez utóbbi lényege, hogy a kapcsolat lényegét alkotó üzleti csere során együttműködő partnerek nincsenek lényeges hatással egymásra. Mindennapi tapasztalataink is azt sugallják, ez nem így van! A csere során kapcsolatba kerülő felek óhatatlanul hatnak egymásra, ez a kölcsönös egymásra hatás nem egy esetben alkalmazkodást, adaptációt vált ki. *Az üzleti kapcsolatoknak ez az interakció alapú megközelítése éppen e kölcsönhatás jelentőségének hangsúlyozásában különbözik a tranzakció alapú értelmezéstől.* A vállalatok interakciókon keresztül történő szemléletét, értelmezését és vizsgálatát hangsúlyozza. Azt állítja, a gazdasági történések motorjai nem az egyes vállalatok, mint inkább a vállalatközi együttműködések. Így a tudományos kutatásnak is erre és a partnerek közötti interakcióra kell fókuszálnia, hiszen az egyes vállalatok is ezeken az interakciókon keresztül alakulnak, fejlődnek, az ezek segítségével létrejövő üzleti kapcsolatokon keresztül nyernek értelmet. Ebben a megközelítésben kapcsolataik hálózatából kiragadva szinte nincs is értelme a vállalatok vizsgálatának!

Az interakció fenti, spirálként való ábrázolása a jelenség folyamatosan változó mivoltát szimbolizálja. Az interakciónak nincs egyetlen azonosítható végeredménye vagy végpontja, hiszen minden output magának az interakciónak, s ezzel a folyamatos változásnak egyben inputja is. Az interakció hatása lehet azonnali és átmeneti, de lehet hosszú távon érvényesülő is. Ezek a hatások nem függetleníthetők egymástól. A jelen interakcióit mindig befolyásolják a múltban végbementek, egyben azonban

befolyásolják azokat a szereplők jövőbeli interakciókkal kapcsolatos észlelései és várakozásai is.

2.1. ábra: Az interakció képi megjelenítése



Forrás: Ford et al. 2008, 8. old.

Az *interakció* igen összetett fogalom, mely az üzleti életben a felek közötti cserére épül. E csereepizódok négy fő típusát azonosíthatjuk (Holmlund, 2004):

- A csere legfontosabb eleme a felek közötti *termék- és szolgáltatáscsere*, amely jellemzőit alapvetően meghatározza, hogy jól körülírhatók-e a vevői igények, illetve a termékjellemzők mennyire komplexen definiálhatók.
- A termékeket kísérő *információcsere* a komplex cserefolyamat újabb összetevője, amely állhat formális és informális, jól és rosszul strukturált elemekből, illetve tartalmazhat személyek közötti, illetve szervezetközi elemeket is.
- A termék- és szolgáltatáscserét egy *pénzügyi teljesítési folyamat* is kíséri, amelynek formája és feltételei sok esetben bizonytalansági tényezőjét jelentik.
- Az üzleti csere a felsorolt elemeken kívül *szocio-kulturális tényezőket* is tartalmaz, melyek olyan jellemzőket ötvöznek magukba, mint a felek közötti kulturális hasonlóság vagy éppen távolság, a kölcsönös bizalom, illetve annak építésére való törekvés. A szocio-kulturális elemek általában a legnehezebben definiálható, legpuhább, ugyanakkor sokszor döntő jelentőségűnek bizonyuló elemei az üzleti kapcsolatoknak.

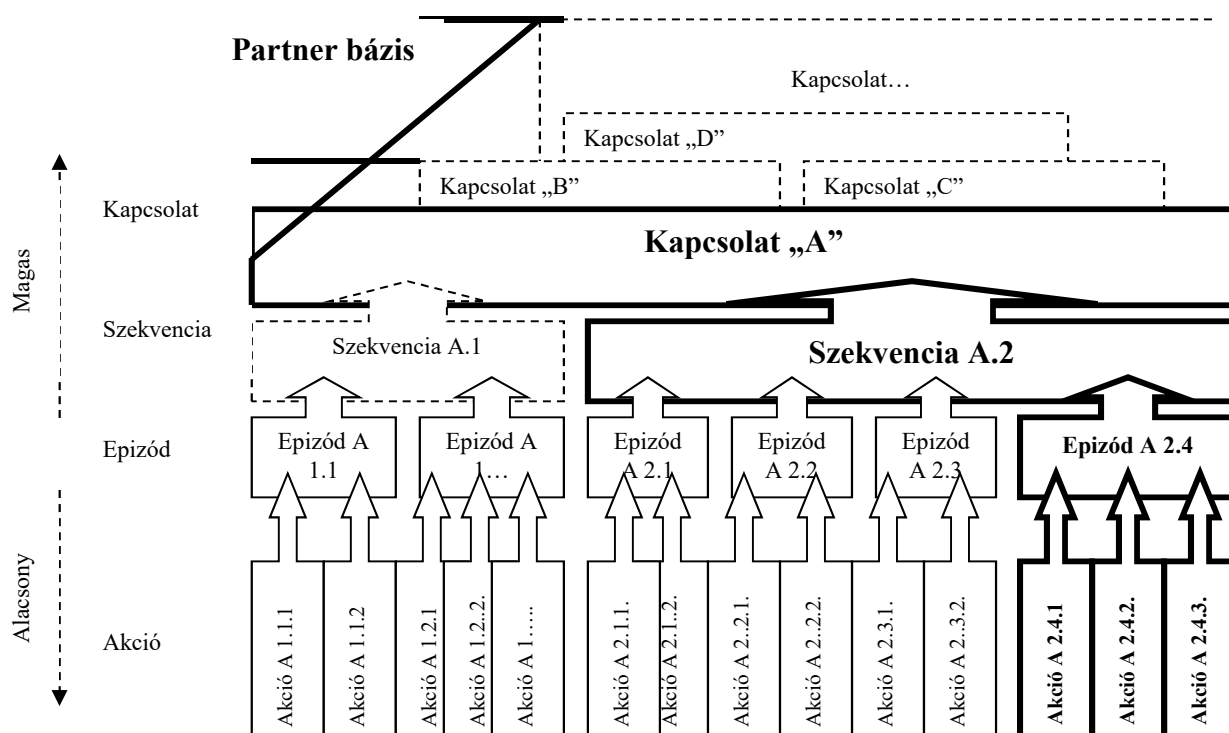
A csere sorozatos ismétlése, folyamatokat hoz létre. A felek között zajló folyamatok a hagyományos értelmezés szerint két része bonthatóak. *Egyrészt maguk a csereepizódok összekapcsolódva rövid távú komplex folyamatokat hoznak létre. A kapcsolat hosszú távú folyamata* pedig nem más, mint *a partnerek közötti rövid távú együttműködés során kialakuló szerepek és felelősségek intézményesülésének folyamata*. A hagyományos megközelítés e két szintje – a rövid távú és a hosszú távú folyamatok megkülönböztetése – ugyanakkor nem mindig ad elegendő lehetőséget a kapcsolatok mélységi elemzéséhez. Gyakran ez csak úgy biztosítható, ha a kapcsolatokban zajló folyamatokat ennél finomabban dekomponáljuk, azaz abban több aggregációs és ezzel több elemzési szintet is megkülönböztetünk.

A Holmlund (2004) például olyan modellt javasol, mely *öt csoportba sorolja az üzleti kapcsolatokat meghatározó interakció építőköveit, amelyek öt eltérő aggregációs szinthez tartoznak*. Ezek a következők: akciók, epizódok, szekvenciák, kapcsolat és partnerbázis. A szintek hierarchikusan helyezkednek el, és különböző elemzési egységeket reprezentálnak. A 2.2. ábra központi eleme az „A” kapcsolat feliratú mező, amely két szekvenciára osztható: *A.1, A.2*. Az epizódok és az akciók alacsonyabb szinten állnak, de a számok jelölik, hogy melyik tőlük feljebb elhelyezkedő egység építőkövei. A modell legalacsonyabb szintje az egyedi tevékenységek, *akciók szintje*. Összefüggő akciók csoportosíthatók egy nagyobb egységbe, az *epizódok* közé. Az egymáshoz kapcsolódó epizódok egy magasabb szintű egységbe, az ún. *szekvenciába* sorolhatók, amelyek átfedhetik egymást, ha a vállalatnak több egyidejűleg futó projektje is van, amely ugyanahhoz az üzleti partnerhez kötődik. A szekvenciák sorozata határozza meg a modell ún. *kapcsolati szintjét*, ezeket összesítve jutunk a vállalat *partner bázis elemzési szintjéhez*. Minden egyes szint természetesen önálló elemzés tárgyát képezheti, az IMP megközelítése ugyanakkor a szintek közötti hatások vizsgálatának jelentőségét is hangsúlyozza!

A hagyományos felfogás az üzleti felek közötti kapcsolatokat önálló epizódokat a megrendelő és a beszállító közötti elkülönült tranzakciókként azonosította. Az interaktív modell megközelítése ezzel szemben hangsúlyozza, hogy az egyes interakciók (történjenek bármelyik aggregációs szinten is) összefüggnek egymással. Az interakció alapú szemlélet kiemeli továbbá *az interakciók ún. duális szemléletét* (Holmlund, 2004), *mely szerint az interakciót egyszerre kell folyamatként és annak*

kimeneteként vizsgálni, hiszen éppen ezek a kimenetek azok, melyek a felek közötti kölcsönös egymásra hatások alapjai és melyek a közöttük lévő kapcsolódásokat, végső soron magát az üzleti kapcsolatot létrehozzák.

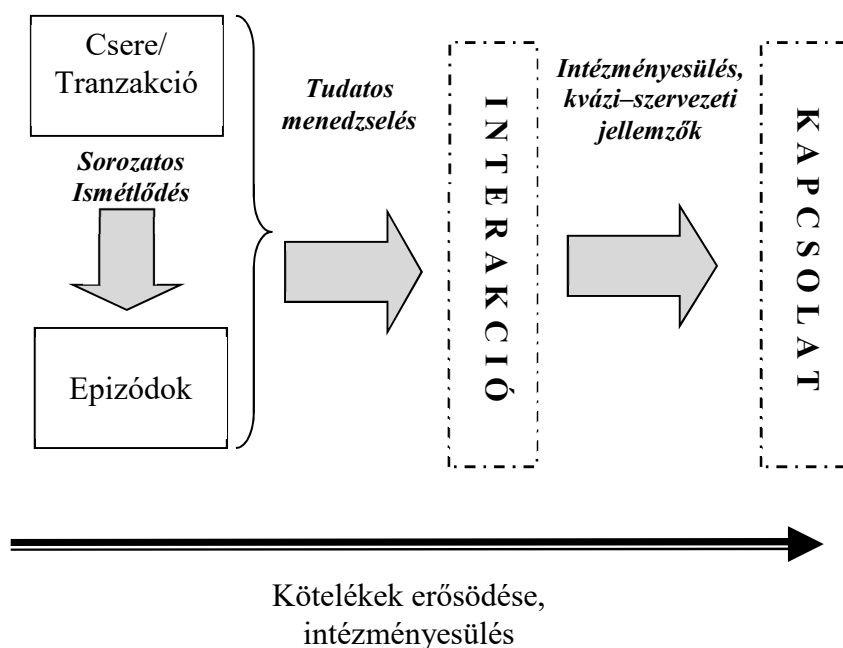
2.2. ábra: Az üzleti kapcsolatok tartalmát meghatározó interakciók szintjei és azok kapcsolatrendszer



Forrás: (Holmlund, 2004 alapján),

Az üzleti kapcsolatot tehát a felek közötti interakció hozza létre. Az IMP értelmezésében maga az **üzleti kapcsolat** nem más, mint egy speciális interakció típus. Azt a speciális, gazdag tartalommal jellemezhető interakciós folyamat típust jelenti, mely az együttműködő partnerek számára annyira fontossá válik, hogy annak kezelése intézményesül, és kvázi-szervezeti jellemzőket igényel (Ford et al., 2008). Lényeges eleme ennek az értelmezésnek, hogy az üzleti kapcsolat önálló, szubsztantív jelenség, melyet a vizsgálat tárgyává kell tenni. Az üzleti kapcsolat ugyanis több és minőségileg más, mint a két kooperáló vállalat együttese, bár az is igaz, hogy csakis az adott konkrét felek közötti együttműködésében értelmezhető és elemezhető.

2.3. ábra: Az üzleti kapcsolat kialakulása és értelmezése



Forrás: Bódi-Schubert, 2011, 22. old. alapján

Az üzleti kapcsolat és építőeleme, egy sima interakció közötti különbség a következő fő jellemzők mentén ragadható meg (Holmund, 2004):

- Az üzleti kapcsolat már *rendelkezik idődimenzióval*. Van múltja, így jövője is.
- *A felek között adaptáció* alakult ki, mely önmagában már köti egymáshoz az együttműködő partnereket.
- *Az üzleti kapcsolat jövőorientált*, s ebben az előbb említett adaptációnak és intézményesülésnek jelentős szerepe van.
- *A felek közötti együttműködés* az üzleti kapcsolatokban *intézményesült*, azaz folyamatait szilárd, formalizált együttműködés jellemzi, amelyet gyakran keretszerződés alapoz meg.

Megjegyezzük, hogy az üzleti kapcsolatoknak ez a felfogása jelentősen eltér, a hagyományos ellátásilánc–menedzsment felfogástól, mely gyakorlatilag minden együttműködést üzleti kapcsolatnak tekint, s az együttműködések tartalmi jellemzői mentén tesz különbséget különböző kapcsolati típusok között (pl. a felek közötti

kapcsolat-specifikus befektetések mértéke alapján megkülönböztet kapcsolati típusokat, lásd (Bensaou, 1999).

Amennyiben az üzleti kapcsolat önálló jelenség, felmerül a kérdés, *mivel ragadható meg annak lényege, tartalma*, idegen szóval szubsztanciája? Ezt a kérdést kívánja megválaszolni és ezzel az üzleti kapcsolat tartalmát operacionalizálhatóvá tenni az ún. **ARA modell** (Activities – Resources – Actors Model), melyet az IMP második nagy nemzetközi empirikus kutatásának eredményeire támaszkodva Håkansson és Snehota (1995) publikált elsőként. A modell kidolgozásának célja az volt, hogy segítségével képesek legyünk megadni az üzleti kapcsolat tartalmát és megadni annak strukturált leírását, ennek révén pedig azonosítani azokat az aspektusokat, melyek az üzleti kapcsolat sikere szempontjából kiemelt figyelmet érdemelnek.

A kapcsolat – mint hangsúlyoztuk – interakciós folyamatok eredményeként alakul ki, amelyek során az együttműködő felek között összeköttetés, összekapcsolódottság jön létre és ez adaptációt, egyben pedig kölcsönös egymásra utaltságot teremt. Az ARA modell az együttműködő felek között három összekapcsolódottsági szintet, más néven réteget azonosít (Mandják – Gelei, 2011):

1. Tevékenység,
2. Erőforrás,
3. Szereplők (aktorok) réteg, vagy kötelék.

Tevékenység kötelék: A kapcsolat és az abban zajló interakciók szükségszerűen tevékenységekből állnak össze, hiszen amikor két vállalat között bármilyen együttműködés alakul ki, a közreműködő cégek technikai, adminisztratív, kereskedelmi és egyéb jellegű tevékenységek százait kell, hogy lebonyolítsák egymással. Természetesen maguk az egyes vállalatok is tevékenységek komplex rendszereiként értelmezhetők. Az üzleti kapcsolatban ugyanakkor elengedhetetlen a belső tevékenységek összekötése, egymáshoz illesztése, s ennek során az együttműködő felek belső tevékenységrendszereinek óhatatlanul bizonyos fókig alkalmazkodniuk is szükséges egymáshoz. Egy üzleti kapcsolat élete során az egyes

vállalatok belső tevékenység-struktúrája, hol kisebb, hol nagyobb mértékben, de gyakorlatilag folyamatosan változik.

Az egyes tevékenységek összekapcsolása koordinációt igényel, s ennek minősége erőteljesen befolyásolja, hogy az adott tevékenységet milyen hatékonysággal fogják megvalósítani. Az üzleti kapcsolatban együttműködő szervezetek tevékenységeinek összekapcsolására, mint az egyedi üzleti teljesítmény létrehozásának módjára kell tekinteni. A tevékenységek összekapcsolásának mikéntje hat a kapcsolatban együttműködő felek teljesítményére, hiszen befolyásolja a felek saját, belső tevékenység-struktúráját is.

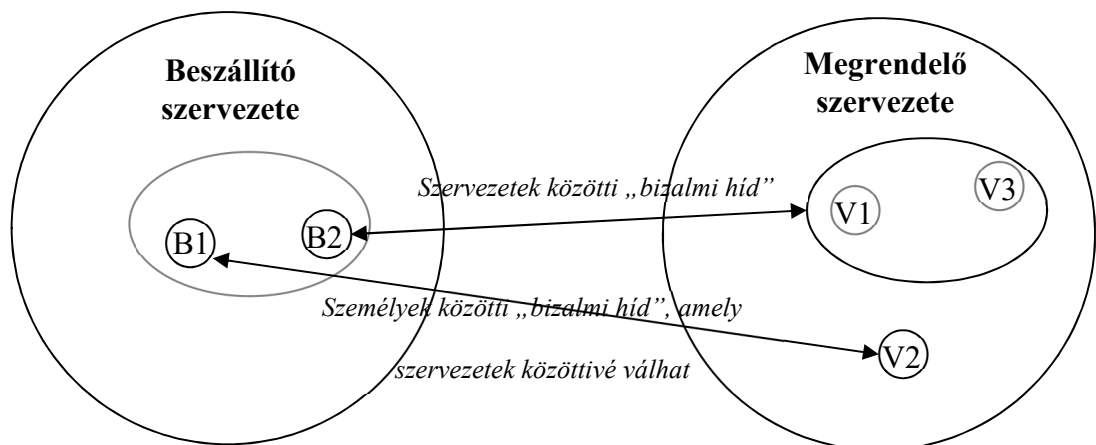
Erőforrás kötelék: A második kapcsolati réteg az ún. erőforrás réteg, amely az együttműködő felek által ellenőrzött erőforrások között teremt kapcsolatot. Az erőforrás alapú kötődések az ún. erőforrás kötelékek. Egy-egy üzleti vállalkozás erőforrások komplex belső rendszereit öleli fel és használja. Ennek ellenére jellemző, hogy egyetlen vállalat sem képes a fogyasztói igények kielégítéséhez szükséges valamennyi erőforrás közvetlen birtoklására. Az üzleti kapcsolatok alkalmasak arra, hogy a vállalatok a szükséges, de közvetlenül nem birtokolt erőforrásokat rendelkezésre bocsássák. Sőt, az üzleti kapcsolatok kialakításának leggyakoribb oka éppen a hiányzó erőforrásokhoz való hozzáférés biztosítása.

Az üzleti kapcsolatokban sor kerül tehát az együttműködő felek saját erőforrásainak összekapcsolásra. Ezek az erőforrások azonban igen gyakran kombinálásra is kerülnek egymással. az együttműködő partnerek között sokszor nagyon egyedi erőforrás kötelékek jönnek létre. Ennek során új kombinációjú erőforrások is kialakulhatnak, melyek a kapcsolathoz kötött, speciális erőforráskötelék-típusnak tekinthetők.

Szereplők köteléke: Az üzleti kapcsolat szubsztanciájának harmadik építőeleme a kapcsolatban együttműködő szereplők (cselekvők, vagy aktorok) rétege. A kapcsolatban együttműködő vállalatokat sokszor, mint egységes cselekvőket értelmezzük, holott ez nem így van, s ez komoly módszertani nehézséget okoz az üzleti kapcsolatok mélyreható vizsgálata során. Egy szervezet jellemzően összetett felépítést mutat, ahol az egyes szervezeti egységek is önálló célokkal és érdekekkel bírnak. E mellett maguk az egyének, akik végső soron a tevékenységeket végzik és az azokat meghatározó döntéseket hozzák, szintén önálló célokkal és érdekekkel rendelkeznek. E célok és érdekek összehangolása komoly menedzsment kihívás. Az üzleti

kapcsolatokban kialakuló személyes kötődések a valóságban mindig egyéni szereplők észlelésein és cselekedetein nyugszanak, s ezeknek a szereplőknek sem az észlelései, sem a magatartásuk nem összegezhető lineárisan. Így a szervezet, mint önálló kollektív cselekvő magatartásának, észleléseinek és cselekedeteinek konkrét megragadása és vizsgálata igen problémás, végső soron mindig az egyéni cselekvésekre vezethető vissza.

2.4. ábra: Személyek és szervezetek közötti kötelékek – a bizalom példája



Forrás: Zaheer et al., 1998, 142. old. alapján

Az üzleti kapcsolatban zajló interakciókban érintett szereplők összekapcsolódásai a személyes kötődések (actor bonds). Maguk az aktorok központi jelentőségűek az üzleti kapcsolat jövőjének szempontjából, hiszen észleléseik, e szereplőknek az adott kapcsolatban létrejövő identitása, önképe befolyásolja saját döntéseiket, ezzel a kapcsolat alakulását.

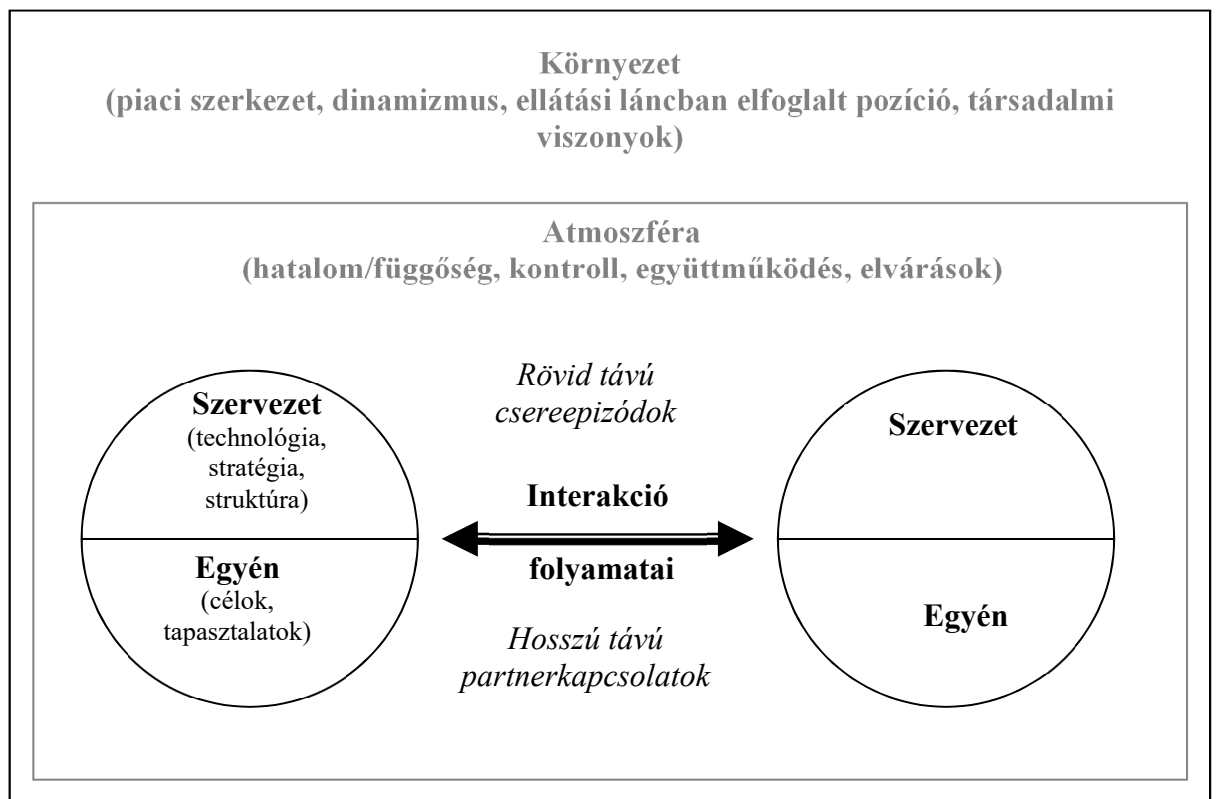
A szereplők között kialakuló kötődések szintén kiemelt fontosságúak, hiszen az egyéni értelmezések nem szakíthatók ki az együttműködés konkrét kontextusából, diadikus környezetéből. Az egymásra utaltság, az elkötelezettség, a bizalom és az adott együttműködő partnerrel kapcsolatos pozitív identitás olyan strukturális jellemzői a kapcsolatnak, amelyek mindegyike az együttműködő felek konkrét egyéni cselekvői között végbemenő interakciók során fejlődnek ki.

Minden üzleti kapcsolat integrált egység, s az ARA modell kidolgozásának – benne a tevékenység, erőforrás és személyes rétegek kiemelésének – nem az volt a célja, hogy

három különálló építőelemre bontsa a kapcsolatot. Az üzleti kapcsolat e tartalmi lebontásának célja éppen az volt, hogy ezen építőelemek azonosításával képessé váljunk arra, hogy bemutassuk az üzleti kapcsolatok különböző variációit, s a kapcsolat közös strukturális elemei révén megragadhatóvá váljon bennük az egyedi.

Az üzleti kapcsolat tartalma, a három kötelék típus és azok állandó kölcsönhatása nem ragadható meg egyszerűen. Ráadásul azokra közvetlenül és erőteljesen hat **a kapcsolat ún. atmoszférája**, köztük a felek elvárásai, együttműködési jellemzői és a közöttük fennálló hatalmi és függőségi viszonyok, melyek nem függetleníthetők a kapcsolat tágabb környezetétől, benne a piac szerkezeti jellemzőitől, de bizonyos társadalmi, kulturális jellemzőktől sem. Az üzleti kapcsolatok eddigiekben bemutatott komplex viszonyrendszerét ragadja meg maga az ún. **interakciós modell** (Håkansson, 1982).

2.5. ábra: Az interakciós modell



Forrás: Håkansson, 1982, 32. old.

Az értelmezésbeli, fogalmi komplexitás mellett az üzleti kapcsolat vizsgálatát tovább nehezíti azok gyors időbeli változása, rendkívüli dinamizmusa. *Az üzleti kapcsolatok*

időbeli fejlődésének vizsgálata során két klasszikus megközelítés alakult ki, az ún. szakaszok elmélete (stages theory) és az ún. állapotok elmélete (states theory).

A **szakaszok elmélete** szerint az együttműködő vállalatok közötti kapcsolatok változása határozott és előre determinált fejlődési útvonallal írható le. Ennek a fejlődési útvonalnak az egyes fokait nevezi az elmélet szakaszoknak. A szakaszok elméletén belül is két megközelítés különíthető el. Az egyik az ún. életciklus modell (Porter, 1980; Utterback – Abernathy, 1975), a másik az ún. növekedési szakaszok modellje (Ford, 1980; Dwyer et al., 1987; Larson, 1992; Kanter, 1994). Az életciklus modellek szerint a fejlődés folyamata mindenképpen magában foglal néhány fejlődési szakaszt, jellemzően a születés, a növekedés, az érettség és a hanyatlás életciklus szakaszait (Porter, 1980). A növekedési szakasz modellek szerint az üzleti kapcsolatok egymást követő, kis lépéseken keresztül módosuló és irreverzibilis szakaszokon keresztül fejlődnek, s e szakaszok során folyamatosan nő az együttműködő felek közötti erőforrás-elkötelezettség mértéke. Mindkettőben azonos tehát, hogy a kapcsolat alakulását, fejlődését úgy képzelik el, mint egy előre determinált folyamatot, ahol a fejlődés előre látható, jól elkülöníthető szakaszokon keresztül megy végbe. A változás folyamatát fokozatos, de állandó fejlődésként értelmezik, melynek egyes fejlődési szakaszai lineáris jelleggel követik egymást.

2.6. ábra: A kapcsolat fejlődésének szakaszai



A megrendelő – beszállító vállalatok közötti kapcsolat fejlődését ebben a megközelítésben több empirikus kutatás is vizsgálja. Az egyes szerzők modelljei közötti fő különbség abban rejlik, hogy kismértékben eltérő a megkülönböztetett szakaszok száma, illetve bizonyos fókig különböznek az egyes szakaszok konkrét belső jellemzői is. Megállapítható, hogy ez az iskola jellegzetesen 5 szakaszt különböztet meg: a partner keresése, a kapcsolat indítása, a kapcsolat fejlesztése, a kapcsolat fenntartásának, végül a kapcsolat felmondásának szakasza.

2.1. táblázat: A kapcsolat fejlődésének jellemző fázisai a szakaszok elmélete szerint

A kapcsolat fejlődésének szakaszai	Adott szakaszok fő tevékenységei és jellemzőik
1. szakasz – partner keresésének szakasza	Potenciális partnerek keresése és kipróbálása. Nincs elkötelezettség. A potenciális partnerek értékelése gazdasági és szociális szempontok alapján.
2. szakasz – kapcsolat indításának szakasza	A célok és a kompatibilitás tesztelése, próbája. A hálózati partnerek vállalatok közötti, illetve személyek közötti dinamikájának feltérképezése. Szelektív belépés a készségek alapján, ideiglenes, illetve a partnerek hosszú távú kompatibilitása alapján közös célok meghatározása.
3. szakasz – a kapcsolat fejlesztésének szakasza	Szervezetek közötti tervezési tevékenységek, felelősségi körök és kapcsolat kialakítása. A közös tervezési erőfeszítések a változás kezelése és adaptáció érdekében. A kapcsolat értékelése annak érdekében, hogy a közös elkötelezettséget és a teljesítményt felmérjék. A kölcsönös függőség növekedése a közös eredmények növekedése és a kapcsolat vonzóságának növekedése következtében. Értéktérítés a partnerek erősségeinek szinergikus kihasználása révén. Az erőforrások közös elkötelezése.
4. szakasz – kapcsolat fenntartásának szakasza	Szervezetek közötti és emberek közötti adaptáció fejlesztése. A működés és a stratégiák adaptációja. Erőforrások növekvő elköteleződése, a közös haszon jelentőségének felismerése, szervezetenként kidolgozott konfliktus-megoldási folyamatok működtetése. A közös viselkedés és bizalom alapján hosszú távú jutalmak. Magatartás és önkontroll alapú belső monitoring rendszerek. Megállapodás, tárgyalás és önkontroll alapján alkalmazkodási folyamatok fejlesztése.
5. szakasz – a kapcsolat felbontásának szakasza	A költség–haszon elemzés alapján a kapcsolat felmondása. A közös kapcsolat felbontásának stratégiáját ki kell dolgozni.

Forrás: Batonda – Perry, 2003 alapján

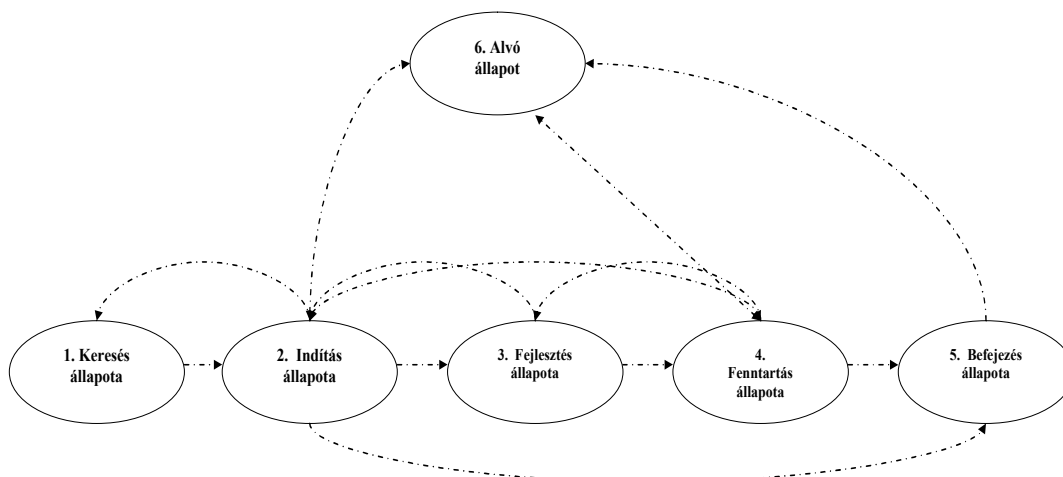
A kapcsolatok fejlődését leíró megközelítés lényege, egyben nagy hátránya, hogy feltételezik az üzleti kapcsolatok fejlődésének szekvenciális és irreverzibilis jellegét. Pedig a valóságban sok esetben adott kapcsolat által bejárt útvonal nem feltétlenül az előbbi modellek által bemutatott sorrendet követi (Ford – Rosson, 1982; Ford et al., 1996). Számos esetben figyelhető meg például, hogy egy adott kapcsolat tartalma a

negyedik szakasz – a kapcsolat fejlődésének szakasza után – úgymond visszalép és az együttműködés sokkal inkább a harmadik szakasz jellemzőinek (a kapcsolat fejlesztési szakasza) felel meg. Az üzleti kapcsolatok időbeli változásának másik nagy iskolája ezt az ún. *állapotok elméletével* magyarázza. E szerint a felek közötti együttműködésben megfigyelhető változások nem szükségszerűen egy előre determinált, lineáris fejlődési pályát írnak le, inkább előre nem jelezhető, de egymástól eltérő jellegzetességgel bíró állapotokon keresztül változnak, alakulnak. Ezen állapotok között a szereplők, sokszor „véletlenszerűen” mozognak (Ford – Rosson, 1982). Az állapotok elméletének tehát lényeges állítása, hogy az üzleti kapcsolat változása az időben nem szükségszerűen előre meghatározott, determinált.

Az állapotok elmélete kapcsán végzett empirikus kutatások egyik célja a kapcsolat változása során megfigyelhető különböző állapotok meghatározása és tartalmi leírása. Talán nem meglepő, de az empirikus kutatások azt mutatják, az így azonosított állapotok tartalmilag igen közel állnak a szakaszok elméletében is előforduló tartalmaknak. Így azután az egyes állapotok megnevezése is közelít a szakaszok elméletében kialakult elnevezésekhez. E kutatások tipikusan a keresés, az indítás, a fejlesztés, a fenntartás és a befejezés állapotát különböztetik meg, melyet Batonda és Perry (2003) a kapcsolat alvó állapotával egészít ki (2.7. ábra). Ez az alvó állapot akkor mutatható ki, amikor egy adott megrendelő – beszállító viszonyban aktuálisan nem figyelhetők meg konkrét üzleti tevékenységek, folyamatok, de a korábbi együttműködés eredményeképpen bizonyos kapcsolati jellemzők – pl. a bizalom egy foka – megmaradnak.

Mint említettük, a konkrét kapcsolati állapotok tartalmi leírása során a különböző szerzők számos olyan jellemzőt határoztak meg, melyek a 2.1. táblázatban a szakaszok elmélete során már bemutatásra kerültek. Ezek mellett egyes szerzők további fontos állapot-specifikus attribútumokat emelnek ki. Wilson (1995) például az elkötelezettség mértékét, a bizalmat, a közös célkijelölést, a kialakult hatalmi viszonyokat, a teljesítménnyel való elégedettség mértékét, a kapcsolat-specifikus befektetések nagyságát, a technológia megosztásának fokát, a kialakuló strukturális és szociális kötelekeket hangsúlyozza.

2.7. ábra. A kapcsolat fejlődésének állapot elméletek által megkülönböztetett állapotai



Forrás: Batonda – Perry, 2003 alapján

Ford és szerzőtársai (1996) a kapcsolatra jellemző közös tevékenységeket, a bizalom szintjét, az információ megosztásának intenzitását, az elkötelezettség mértékét, a tapasztalatot, az ambíciót, az alkalmazkodásra való hajlandóságot, a sztenderd működési folyamatokat és a bizonytalanság szintjét, a kapcsolat-specifikus befektetések mértékét, a szociális kötelek erősségét tárgyalja. Dyer és szerzőtársai (1998) szerint pedig az együttműködő felek között megfigyelhető kapcsolat-specifikus befektetések mértéke, a kialakuló bizalom és elkötelezettség mértéke, az együttműködés során megosztott információk köre, a közösen végzett tevékenységek aránya, végül a kizárólagosság a kiemelten fontos kapcsolati jellemzők.

A kapcsolat időben változó tartalmának az előzőekben bemutatott jellemzői három nagy csoportba sorolhatók és visszaköszönnek az ARA modellben leírtaknak:

- *A kapcsolatban végzett tevékenységek tartalma:* pl. közös célkijelölés, adaptáció, technológia megosztása, információ-megosztás, sztenderd működési folyamatokat;
- *A kialakuló strukturális, azaz erőforrás kötelek:* pl. kapcsolat specifikus befektetések, intézményi kötelek, szociális kötelek.
- *A kapcsolat kialakuló atmoszférája:* pl. elkötelezettség mértéke, bizalom, hatalmi viszonyok, a teljesítménnyel való elégedettség, tapasztalat, ambíció, alkalmazkodásra való hajlandóság, bizonytalanság szintje.

Megítélésünk szerint a két röviden bemutatott iskola közötti alapvető különbség az egyes életciklus szakaszok/állapotok determinisztikusságának megítélésében rejlik. Saját tapasztalataink is azt támasztják alá, hogy a felek közötti együttműködés egyes szakaszai/állapotai nem mindig és nem feltétlenül követik egymást egy előre meghatározott pálya mentén. Az is igaz ugyanakkor, hogy *a két megközelítés kutatói által azonosított szakaszok és állapotok tartalmilag nagyon is hasonlítanak egymásra, így a felek kölcsönös elégedettsége és elkötelezettsége esetén a kapcsolat befuthat egy ideális életpályát. Végző soron ezért az üzleti kapcsolat időbeli alakulása megragadhatónak tűnik a kapcsolati életciklus koncepciója mentén.*

Az IMP felfogás alapfogalmainak és koncepcióinak e tömör bemutatása után rátérünk saját kutatási programjaink és az ott használt kutatásmódszertan tárgyalására. Elsőként az üzleti kapcsolat sikerét kvalitatív elemzési eszköztárral vizsgáló kutatásunkat mutatjuk be. Ezt követően a kapcsolat időbeli változása kapcsán végzett kvantitatív elemzésünk, végül a bizalom, mint kiemelt kapcsolati jellemző diadikus operacionalizálását és elemzését bemutató kutatásunkat ismertetjük.

Az 2. fejezet hivatkozásainak jegyzéke:

Batonda, G. – Perry, C. (2003): Approaches to relationship development processes in inter-firm networks, *European Journal of Marketing* 37, pp. 1457-1484.

Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyer – Supplier Relationships; *Sloan Management Review*; Summer, pp. 35-44.

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, pp 57-77.

Dwyer, F. R. – Schurr, P.H. – Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing* 51, pp. 11-27.

Ford, D. (1980): The development of buyer-seller relationships in industrial markets, *European Journal of Marketing* 5, 3, pp. 39-364.

Ford, D. – Rosson, P. J. (1982): The relationships between export manufacturers and their overseas distributors, In: Czinkota, M. – Tesar, G. (Eds.): Export Management, Praeger, New York, NY, pp. 257-275.

Ford, D. – McDowell, R. – Turnbull, P. (1996): Business-to business marketing: Strategic decisions about portfolios of relationships, 1996 research Conference Proceedings, Centre for Relationship Marketing, Roberto C. Goizueta School, Emory University, Atlanta, pp. 59-67.

Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2008): Analyzing Business Interaction; IMP Conference Paper, Uppsala, pp. 1-37.

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

Håkansson, H. – Snehota, I. (Eds.) (1995): Developing Relationships in Business Network Routledge; London and New York

Holmlund, M. (2004): Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels; Industrial Marketing Management, 33, pp. 279 – 287.

Kanter, R. (1994): Collaborative advantage: The art of alliances, Harvard Business Review, July - August, pp. 96-108.

Larson, A. (1992): Networks dyads in entrepreneurial settings: A study of governance of exchange relationships, Administrative Science Quarterly 37, pp. 76-104.

Mandják, T. – Gelei, A. (2011): Kapcsolatok, hálózatok: Az üzleti világ valósága (társszerző: Mandják Tibor); In: Dzsungel, vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata (Gelei, A. – Mandják, T. Eds.); 21-43. oldal; Akadémiai Kiadó, Marketing Szakkönyvtár sorozat, Budapest

Porter, M. E. (1980): Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, New York, NY

Utterback, J. M. – Abernathy, W. J. (1975): A dynamic model of process and product innovation, Omega: The International Journal of Management Science 3, pp. 639-656.

Wilson, D. T. (1995): An integrated model of buyer – seller relationships, Report of Institute for the Study of Business Markets, The Pennsylvania State University, ISBM Report -1995

Zaheer, A. – MacEviliy, B. – Perrone, V. (1998): Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interpersonal and Interorganizational Trust on Performance; Organization Science, Vol.9. No. 2. pp. 141-159.

3. A kapcsolati siker koncepciója

A könyvünkben bemutatásra kerülő három **kutatás** közül az első egyértelműen *exploratív jellegű*. Célja egy **fogalmi keret alkotása, amelynek segítségével értelmezhetővé válik a siker jelentése és szerepe a megrendelő – beszállító kapcsolatokban**. Ezt a fogalmat röviden **kapcsolati siker**ként (relationship success) nevezzük meg. Munkánkat négy kutatási kérdés megfogalmazásával indítottuk, melyeket az irodalomfeldolgozást követően konkrét propozíciókká fejlesztettünk:

- (1) Értelmezhető-e önálló fogalmakként az üzleti siker és a kapcsolati siker a megrendelő – beszállító kapcsolatokban?*
- (2) Hogyan értelmezhető a megrendelő – beszállító kapcsolat sikere?*
- (3) Milyen szerepet tölt be ez a siker az üzleti kapcsolatban, szerepe hogyan változik időben?*
- (4) Hogyan befolyásolja a kapcsolati siker a kapcsolat fejlődését?*

E kérdések, illetve az azok kibontása során megfogalmazott propozíciók jellegéből adódóan a **kutatás kvalitatív jellegű** volt. *Esettanulmányok* segítségével, az ún. *megalapozott elméletet* és a *kritikus események megközelítését* alkalmazva dolgoztuk ki a kapcsolati siker koncepcióját. Az üzleti kapcsolatok kutatása során ezek a módszertani eszközök ugyan ismertek, kombinált alkalmazásuk ugyanakkor egyedivé teszi elemzésünket.

Fejezetünket három nagyobb részre bontottuk. Elsőként bemutatjuk, hogy a szisztematikus irodalomfeldolgozás segítségével hogyan jutottunk el induló kutatási kérdéseinktől a konkrét propozíciók megfogalmazásáig. Ezt követően az alkalmazott kutatómódszertanról adunk részletes ismertetést, majd a kapott eredményeket prezentáljuk és értelmezzük.

3.1. A kapcsolati siker korábbi irodalmának bemutatása és a propozíciók bemutatása

Az üzleti kapcsolatok kutatóit régóta foglalkoztató probléma, hogy melyek az együttműködéseknek azok az elemei, amelyek a kapcsolat sikerességét megteremtik, befolyásolják. Érdekes, hogy bár számos publikáció foglalkozott már az üzleti

kapcsolat sikerének kérdésével, explicit módon eddig nem tettek kísérletet a kapcsolati siker fogalmának szisztematikus tisztázására és definiálására. A legtöbb szerző implicit módon, olyan jelentéstartalommal írta körül a fogalmat, mint eredményesség, teljesülő célok és elvárások, fenntarthatóság (Mohr – Spekman, 1994; Dyer, 1997; Virolainen, 1998; Blomqvist, 2002). A legtöbb tanulmány azt is hangsúlyozta, hogy a siker megítélése és a kapcsolatot alkotó felek által való észlelése mindig relatív, és sokszor az azonos vagy hasonló jelzők alkalmazása is mást-mást jelent az egyes kapcsolati szituációkban.

A kapcsolati siker fogalmának tisztázása érdekében fontos az üzleti siker (business success) értelmezése is. Több olyan publikációt találtunk, melyekben e két fogalom explicit módon nem kerül megkülönböztetésre, annak ellenére, hogy első hallásra is érzékelhető a két fogalom közötti tartalmi különbség. Értelmezésünkben az **üzleti siker** az üzleti kapcsolatokban együttműködő *felek által önállóan kijelölt célok kapcsán realizált eredményként értelmezhető*. Olyan tényezőkkel ragadható meg, mint például a növekvő árbevétel, a csökkenő költségek, az emelkedő profit, a növekvő piaci részesedés, vállalatméret és vállalati érték (Ellram, 1995; Humphreys et al., 2004; Chikán – Czakó, 2009). Ezt az értelmezésünket erősíti Lengyel (1999) kutatása is, aki 540 hazai feldolgozóipari vállalat vezetőit kérdezte meg a sikerről. Kutatási eredményei szerint az üzleti siker leggyakoribb megnyilvánulási formái a nyereség, a likviditás és a növekedés. Bár az üzleti sikerre is igaz, hogy az azokat vezérlő célkijelölésekhez és a célok eléréséhez együttműködő kapcsolatokra van szükség, sajátossága, hogy azok értékelése mindig az egyes vállalatok saját szempontjai szerint, vállalati szinten történnek. *Az üzleti sikercélok között adott vállalatra vonatkozó célkitűzések szerepelnek, s nem olyan elemek, amelyek a két vállalat együttműködésének közös outputját, eredményességét mérnék*. Jellemzően nem azt vizsgáljuk ilyenkor, hogy a két vállalat közösen mekkora árbevételre, s profitra tett szert, hanem külön-külön mérjük azokat, az egyes vállalatok teljesítményét értékelve.

A vállalati szinten értelmezhető üzleti siker jelentésétől nagyban eltérő *kapcsolati siker a megrendelő és beszállító közötti együttműködés eredményességének kifejezésére irányul*. Mohr és Spekman (1994) vizsgálataik során két partnerkapcsolati „csúcsmutatót” határoztak meg, melyek alkalmasak lehetnek a kapcsolat sikerének mérésére. Az együttműködő felek közötti értékesítési mennyiség áramlását objektív

mutatónak nevezték, a partnerrel való elégedettséget pedig érzelmi mutatóként határozták meg. Vizsgálati eredményeikben az ún. objektív mutató a kapcsolat adott pillanatban tapasztalható fejlettségének számszerűsített formájaként értelmeződik, a kölcsönös elégedettség pedig a kapcsolat továbbfejlődésének alapfeltétele.

Ellram (1995) 80 USA-beli, különböző intenzitású és fókuszú, ám legalább 5 éves múltra visszatekintő megrendelő – beszállító kapcsolatot vizsgált. Következtetései szerint a kapcsolat sikere leginkább a felek közötti zökkenőmentes együttműködésben, az együttműködés következtében tapasztalható adminisztratív és koordinációs költségek folyamatos csökkenésében, a felek által egymás számára teremtett érték egyenletes növekedésében, illetve a megrendelőtől/beszállítótól való kiszolgáltatottság, függőség enyhülésében, a kiegyensúlyozott, kölcsönös hatalmi viszonyrendszerben ragadható meg. A siker eléréséhez pedig az együttműködő felek részéről olyan támogató tulajdonságokra – saját szóhasználatunkban sikertényezőkre – van szükség, mint a kétoldalú és folytonos információmegosztás, a felsővezetői elkötelezettség, a mindkét fél számára elfogadható közös célok és az egymás számára teremtett érték egyedisége.

Monczka és szerzőtársai (1998) szintén a megrendelő – beszállító kapcsolat sikerének tényezőit vizsgálták. Az együttműködés sikerének tekintették a felek működésében közösen elért költségcsökkentést, az eredményes kutatás-fejlesztési tevékenységet, a kiszolgálási színvonal emelkedését és a zökkenőmentes kommunikációt. A siker elérését támogató tényezők között kiemelték a bizalom, az elkötelezettség szerepét, s az együttműködés folyamataiba beépült, megoldás orientált problémakezelést, illetve a hatékony információmegosztást.

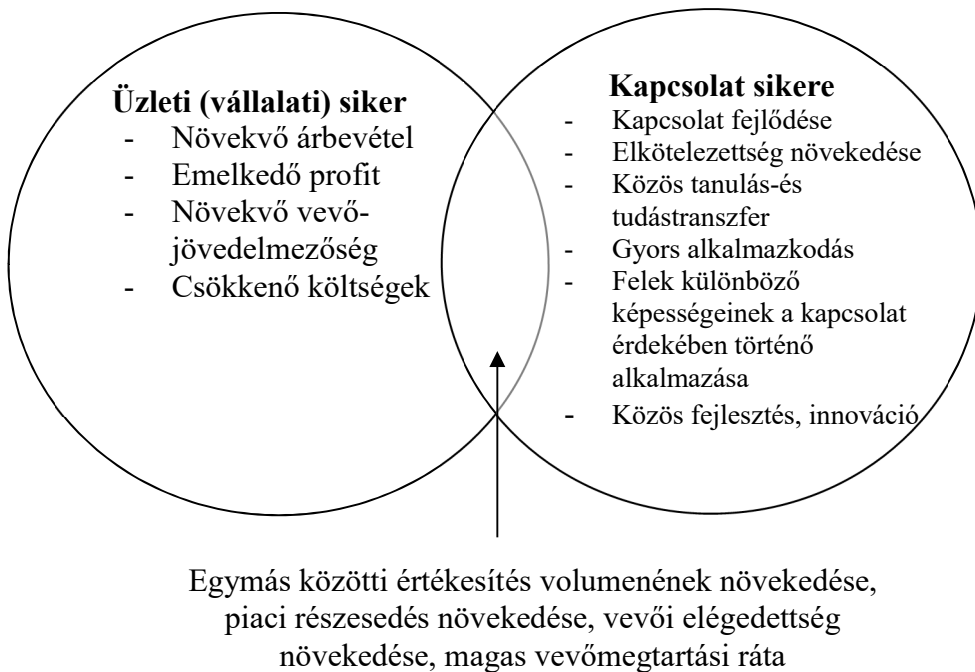
Az üzleti kapcsolat vizsgálatakor Wimmer (2004) a kapcsolatot alkotó partnerek teljesítményére vonatkozóan olyan mérhető elemeket emel ki, amelyek a kapcsolat fejlődéséhez, a megrendelő és beszállító egymással való kölcsönös elégedettségéhez alapvetően szükségesek. Ilyen tényezők például a magas termékminőség, a vonzó ár/érték arány, a kiszolgálás csökkenő átfutási ideje és növekvő színvonala, a panaszok kielégítő kezelése. Bár explicit módon nem mondja ki, de a kölcsönös elégedettséget és fejlődést a kapcsolat sikerének tekinti.

Hoffmann és Sclosser (2001) 164 osztrák vállalatot kérdeztek arról, mikor tekintik sikeresnek az üzleti partnereikkel való együttműködést. Ellramhoz (1995) és Monczkához (1998) hasonlóan ők is leszögezik, hogy meg kell különböztetni a sikercélokat, illetve a sikeres együttműködést támogató, sikert eredményező tényezőket. E szerzőpáros kimondottan a stratégiai szövetségeket vizsgálta és a kapcsolat típus sikereként a gyors alkalmazkodást, az intenzív tudástranszfert, a felek különböző képességeinek és erősségeinek a kapcsolat sikere érdekében történő felhasználását, a közös stratégiai célok kijelölését és az azzal való azonosulás képességét jelölik meg.

Az előzőekben bemutatott kutatások eredményeit összegezve a következő megállapításokat rögzíthetjük saját kutatási kérdésünk központi fogalma, a kapcsolat sikere (kapcsolati siker) szempontjából:

- Lehetséges különbséget tenni az üzleti (vállalati szintjen értelmezhető) siker és a kapcsolat sikerének fogalmai között. Míg az üzleti siker a kapcsolatban résztvevő partnerek egyedi – általában pénzügyi mutatókkal kifejezhető – teljesítménycéljainak való megfelelését jelöli, a kapcsolat sikere a kapcsolatban résztvevő felek együttes, közösen elért teljesítménye, közös céljainak való megfelelése mentén értelmezhető, s alapvetően meghatározza a kapcsolat jövőjét, fejlődését. Természetesen nem zárható ki, hogy az üzleti siker, illetve a kapcsolat sikere egy-egy cél tekintetében megegyezzek, alapvetően eltérő azonban a két fogalom irányultsága.
- Az üzleti kapcsolat sikerének vizsgálatakor meg kell különböztetni a siker tartalmát, lényegét kifejező célokat (azaz a sikercélokat), illetve az azok elérését támogató tényezőket (azaz a sikertényezőket). Bár a szétválasztás a bemutatott irodalmak többségében nem történik meg szisztematikusan, szorosan összekapcsolódó, de nem ugyan azon tartalommal bíró jelenségekről van szó. A **sikercélok** jellemzően *a felek kapcsolat működése, fejlődése érdekében végzett közös tevékenységéhez kötődő elvárások formájában jelennek meg*. A **sikertényezők** pedig *e célok megvalósulásának a feltételei, mozgatórugói*. Az üzleti (vállalati) siker és a kapcsolat sikerének fogalmi különbözőségét és egyben kapcsolódását illusztrálja a 3.1. ábra.

3.1. ábra: Az üzleti siker és a kapcsolati siker fogalmainak tartalma



A kapcsolati siker fogalmát úgy definiálhatjuk, mint az adott kapcsolat fejlődéséhez kötődő, közösen alkotott és kölcsönösen elfogadott kapcsolati sikercéloknak a teljesülését. A kapcsolati sikercélok mindig kapcsolatfüggők, azaz az adott megrendelő – beszállító viszonyrendszer határozza meg őket. Közös döntés, hogy a felek pontosan mely elemeket tekintenek sikercéloknak, s állítanak-e prioritásokat az adott célok között.

Az üzleti kapcsolat sikerének fogalmát vizsgáló kutatások meglehetősen széles spektrumot tártak elénk. Az eddigi eredmények alapján mégis egyértelműen megfogalmazható az a feltételezés, hogy a kapcsolat fejlődésének különböző szakaszaiban/állapotaiban a felek eltérő sikercélokat fogalmaznak meg. Kutatásunk egyik célja a kapcsolat életciklusa és a siker értelmezése között fennálló összefüggések szisztematikus elemzése és leírása.

Összegezve az egyes szerzők által a vállalatok közötti kapcsolat sikereként bemutatott szempontokat azt láthatjuk, hogy dominánsan két motívum jelenik meg a kapcsolat sikerének fő ismertetőjegyeként. Az egyik a kapcsolat működési jellemzőire, közösen menedzselt elemeire vonatkozó sikercélok léte, amelyek teljesülése alapvetően

meghatározza a kapcsolat jövőbeli fejlődését. A másik, több kutatásban is felbukkanó kiemelt motívum pedig a célkijelölés során, illetve a célokkal való azonosulásban megjelenő kölcsönösség. Nyilván az üzleti siker esetén is jellemző bizonyos – főként pénzügyi természetű – előzetesen egyeztetett célok követése, ám a kapcsolat sikere esetén lényeges momentum a célok kölcsönös elfogadása és a teljesülésük érdekében tett szintén kölcsönös erőfeszítések.

A kapcsolati szinten kijelölt célok elérését, tehát az üzleti kapcsolat sikerét biztosító menedzsment eszközöket a szakirodalomban sikertényezőknek (success factor) nevezi. Az üzleti partnerek közötti elkötelezettség kialakulásához tipikusan szükség van a felek közötti kölcsönös bizalomra, mind az operatív, mind a felsővezetői szinten dolgozó munkatársak közötti jó személyes kapcsolatokra, intenzív kommunikációra, az együttműködés folyamataiban tapasztalható megfelelő alkalmazkodásra (Forrest – Martin, 1992; Slowinski et al., 1993; Halinen, 1994; Mohr – Spekman, 1994; Bruce et al., 1995; Kumar, 1995; Ellram – Hendrick, 1995; Dyer, 1997; Virolainen, 1998; Tuten – Urban 2001). Az egyes sikertényezők sokszor önmagukban is összetettek, további elemekre bonthatók és az egyes kapcsolatokban azok eltérő kombinációi vezethetnek sikerre. E kapcsolatrendszerre mutat példákat a 3.1. táblázat.

Az előzőekben értelmeztük az üzleti (vállalati szintű) és a kapcsolati siker fogalmait. Megállapítottuk, hogy ez utóbbi alapvetően kapcsolódik a kapcsolati sikercélokhoz és a kapcsolati sikertényezők koncepciójához. Ezek azokat a belső működési elemeket jelölik, amelyek elsődleges szerepet játszanak a sikercélok elérésében, így a kapcsolat sikerében és így döntő fontosságúak a kapcsolat jövőbeni fejlődése szempontjából. Azt is hangsúlyozzuk, hogy az eddigi kutatások is arra utalnak, a kapcsolati siker tartalma változik a kapcsolat életciklusának különböző szakaszaiban, állapotai esetén.

3.1. táblázat: Kapcsolati sikertényezők azonosítása az üzleti kapcsolat irodalmában

Sikertényező megnevezése	Az adott sikertényező elemei, dimenziói	Hivatkozott irodalom
<i>Üzleti elemekkel megragadható sikertényezők</i>	Jövőorientált szemlélet	Ellram – Hendrick (1995)
	A partnereket kölcsönösen kielégítő üzleti eredmények	Tuten – Urban (2001) Mohr – Spekman (1994)
	Növekvő értékesítési/beszerzési volumen	Mohr – Spekman (1994)
	A partnerek tevékenysége között kialakuló szinergia	Tuten – Urban (2001)
<i>Együttműködési struktúrából, folyamatokból fakadó sikertényezők</i>	Egyetértés az együttműködés alapvető céljaira vonatkozóan	Forrest – Martin (1992), Slowinski et al. (1993), Bruce et al. (1995) Virolainen (1998)
	Közös, többszintű (multi-level) menedzsment eszközök használata	Virolainen (1998) Zhu – Shu – Lillie (2001)
	Participatív döntéshozatali módszerek alkalmazása	Forrest – Martin (1992), Saxton (1997)
	Releváns információk megosztása, aktív formális és informális kommunikáció, fair bánásmód	Forrest – Martin (1992), Halinen (1994), Ellram – Hendrick (1995), Mohr – Spekman (1994), Dyer (1997), Tuten – Urban (2001)
	Szervezeti kultúrák közötti hasonlóság, folyamatok kompatibilitása, magas szintű adaptációs képesség a felek részéről	Forrest – Martin (1992), Mohr – Spekman (1994), Saxton (1997), Embleton – Wright (1998)
	Konstruktív, megoldás orientált konfliktuskezelés	Mohr – Spekman (1994), Kumar (1996), Velundo et al. (2006)
	Egymás működési folyamatainak megismerésére, megértésére való nyitottság, a partner erősségeinek és gyengeségeinek kölcsönös elfogadása	Slowinski et al. (1993), Ellram – Hendrick (1995), Virolainen (1998)
<i>Kapcsolati normák, reláció-specifikus jellemzők</i>	Bizalom	Forrest – Martin (1992), Halinen (1994), Mohr – Spekman (1994), Ellram – Hendrick (1995), Kumar (1996), Dyer (1997), Saxton (1997), Virolainen (1998), Tuten – Urban (2001)
	Jó személyes kapcsolatok (top menedzsment és alkalmazotti szinteken egyaránt)	Forrest – Martin (1992), Halinen (1994), Mohr – Spekman (1994), Ellram – Hendrick (1995), Dyer (1997)
	Nyer-nyer szemlélet	Ellram – Hendrick (1995), Kumar (1996), Tuten – Urban (2001), Zhu – Shu – Lillie (2001)
	Partnerek közötti interdependencia	Mohr – Spekman (1994)
	Megbízhatóság, reputáció, kiegyensúlyozott, jó személyes kapcsolatok;	Dyer (1997), Saxton (1997), Tuten – Urban (2001)
	Rugalmasság	Kumar (1996)

Forrás: Kinnula – Juttunen, 2005; Nagy, 2007

Kutatásunk az előzőekben ismertetett fogalmi körben mozog és az azok közötti összefüggésrendszert kívánja vizsgálni. Indító kérdéseinket az elvégzett szakirodalom feldolgozását követően az alábbi konkrét proposíciókra bontottuk fel:

(1) Propozíció: A kapcsolat egyes fejlődési fázisaiban, életciklusaiban eltérő üzleti és kapcsolati sikercélok relevánsak.

(2) Propozíció: Az egyes kapcsolati sikercélok elérését különböző sikertényezők támogatják, s kapcsolati kontextus függő, hogy mely tényezők milyen mértékben játszanak szerepet a siker elérésében.

(3) Propozíció: A kapcsolat fejlődése és sikere között alátámasztható az az összefüggés, amely szerint a siker jelentősen támogatja a kapcsolat fejlődését, míg a sikertelenség a kapcsolat stagnálásához, illetve megszakadásához vezethet.

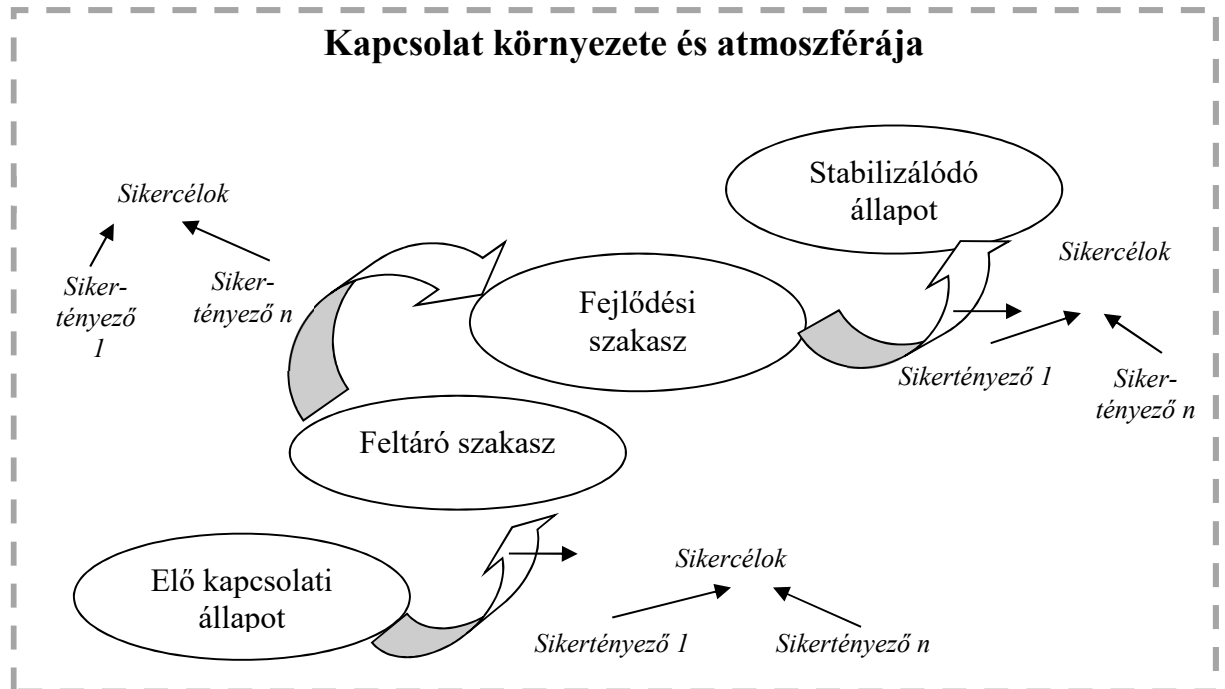
(4) Propozíció: Az egyes kapcsolati fejlődési szinteken tapasztalható üzleti és kapcsolati sikercélok idődimenziója különböző lehet, s a kapcsolat fejlődésének előrehaladtával a hosszabb távon realizálható sikercélok relevanciája növekszik.

Kiemelt jelentőséget tulajdonítunk tehát elemzésünkben a vizsgált üzleti kapcsolatokat kontextusának. E szempontból a korábban már említett interakciós modellnek kiemelt jelentősége van (Håkansson, 1982). A kutatás elméleti keretét adó modellt mutatja a 3.2. ábra. (Meg kell itt jegyeznünk, hogy az üzleti kapcsolat életciklusának Ford-féle, 1998-as modelljét használtuk.)

A 3.2. ábrán szándékosan szaggatott vonallal jelöltük a megrendelő – beszállító kapcsolatot körülölelő környezetet, hiszen meglehetősen nehéz egzakt módon megállapítani hol húzódik az a határ, ahol az adott kapcsolat, illetve az azt körülvevő környezet már nincsenek egymásra hatással. A kapcsolat környezete alatt – támaszkodva Håkansson (1982) megközelítésére – mindazon tényezők összességét értjük, amelyek hatással vannak a kapcsolat kialakulására, együttműködésének formájára, ám a kapcsolatot alkotó szereplők annak elemeit közvetlenül nem tudják befolyásolni. Ilyen klasszikus környezeti tényezőnek tekinthetők: az iparági adottságok, a vonatkozó jogszabályi előírások, illetve a kapcsolatot körülvevő szocio-kulturális tényezők. Håkansson (1982) interakciós modelljében a kapcsolat

atmoszférája azokat a kapcsolat-specifikus jellemzőket öleli fel, amelyeket a szereplők kölcsönhatásuk során közösen alakítanak.

3.2. ábra: A kapcsolati sikercélok kutatásának elméleti kerete



3.2. A kapcsolati siker kutatása során alkalmazott komplex kvalitatív módszertan

A kutatás középpontjában álló összetett fogalomrendszer és a közöttük lévő kapcsolatrendszer megértése exploratív kutatást kíván, amelyet a kvalitatív módszertan megfelelően támogat. Konkrétan három módszertani megoldás kombinációját alkalmaztuk:

1. esettanulmányok készítését,
2. ennek során az ún. kritikus események mentén történő elemzés technikáját, illetve
3. az elméletalkotást támogató az ún. megalapozott elméletet.

3.2.1. Esettanulmány

Eisenhardt (1989) szerint az esettanulmány módszere egy tipikusan lépcsőről-lépésre történő elméletalkotó kutatási technika. *Célja* nem előzetesen felállított hipotézisek

tesztelése, hanem az, hogy az alanyok *megfigyelésével megértsünk jelenségeket, feltárjunk problémákat, s azok tanulmányozásából következtetéseket vonjunk le*. Bár nem feltétlenül születik az esettanulmányok nyomán tiszta elmélet, mégis ez lehet az egyik legjobb módszer arra, hogy még kiforratlan, feltáratlan területeket, strukturálatlan problémákat elemezzünk. A saját kutatásunk során készített esettanulmányok elsődleges célja a kapcsolati és az ehhez kötődő kulcsfogalmak (üzleti siker, sikercélok és sikertényezők) értelmezése, azok elemzése vizsgált üzleti kapcsolatok időbeli alakulás során; az ebben megfigyelhető változás, fejlődés dinamikájának megragadása, az egyes kapcsolati fejlődési fázisok mély és alapos elemzése, illetve az így megismert jelenségeken alapuló elméletalkotás.

Az általunk kidolgozott esettanulmányok Yin (1994) tipizálásának tükrében *leíró esettanulmányok*, hiszen alapvető célunk az volt, hogy a vizsgált adott jelenséget minél részletesebb és alaposabb megismerjük és leírjuk. Stake tipizálásában (1995) pedig *instrumenális esettanulmányokról* beszélhetünk, amennyiben készítésekor a kutató fő motivációját az adott eset megértésének segítségével történő általánosítás, elméletalkotás jelenti.

Összesen *két esettanulmányt* készítettünk. A két kapcsolat kiválasztásánál alapvető szempontnak tartottuk, hogy hosszú ideje, legalább 5 éve létező, s folyamatosan változó, fejlődő megrendelő – beszállító kapcsolatokat elemezzünk, amelyek az együttműködésük során nem voltak mentesek a konfliktusoktól sem. További elvárásként fogalmaztuk meg a vizsgálandó kapcsolatok dinamikusán változó üzleti környezetbe való beágyazottságát. Utolsóként említjük, de fontosnak tartjuk, hogy a kiválasztott megrendelőkkel kialakított kapcsolatokat a vizsgálat idején a beszállító stratégiailag fontos kapcsolatoknak tekintette.

3.2. táblázat: Az esettanulmányok keretében vizsgált megrendelők és beszállítójukkal fenntartott kapcsolatuk kiemelt paraméterei

A megrendelő – beszállító kapcsolatok kiemelt paramétere	A megrendelő	B megrendelő
Tulajdonos adatai	Magyar magánszemélyek	Magyar magánszemélyek
Forgalmazott termékportfólió	Állatgondozási termékek nagy – és kiskereskedelme	Állatgondozási termékek nagy – és kiskereskedelme
Részesedés a beszállító értékesítéséből	Folyamatosan növekszik, jelenleg kb.30 %	Drasztikusan csökken, jelenleg kb. 5 %
Beszállítóval való erőviszony és változása az elmúlt 3 évben	Beszállítói erőfölény után kiegyensúlyozott erőviszonyok jellemzik	Erős beszállítói erőfölény
A beszállítóval létesített kapcsolat fejlődési íve az elmúlt 3 évben	Dinamikus fejlődés	Ígéretes nekilendülés után erős visszaesés
A kapcsolat irányítási eszközei	Nagyfokú tudatosság, a beszállító által irányított folyamatosan professzionizálódó menedzsmenteszközök, közös tanulás	Kezdetleges menedzsmenteszközök, gyakori ad hoc folyamatok, elsősorban távolságtartó irányítási stílus
Személyes kapcsolatok fejlettsége	A kezdeti bizalmatlanságot pozitív légkör váltotta fel, amely azonban nem mentes a fordulatoktól	Kiegyensúlyozott, jó személyes kapcsolatok, amelyek az együttműködés sikertelenségét követően megromlottak

Mindkét vizsgált üzleti kapcsolat a hazai FMCG-szektor, ezen belül az állateledel iparág szereplői között jött létre. Az elemzések fix pontja a magyar piacon 2001 óta jelen levő multinacionális beszállító vállalat. Az ő két megrendelőjével kialakított kapcsolat alakulása áll elemzésünk középpontjában. A megrendelők kiválasztása során törekedtünk arra, hogy olyan együttműködéseket válasszunk, melyekben az elemzést megelőző időszakban több kritikus helyzet is előfordult. Olyan esetek, melyek közvetlenül hatottak a kapcsolat további alakulására. A kutatásban résztvevő vállalatok nem járultak hozzá nevüknek, vagy olyan adatainak közléséhez, amelyek alapján egyértelműen azonosítható lenne a kilétük, a vizsgálat szempontjából fontos

tartalmi jellemzőik azonban rendelkezésre állnak. Ezeket ismertetjük röviden a következő táblázatokban.

3.3. táblázat: Az A megrendelő kapcsolat vizsgálatának interjúi

Interjúalany	Interjúk száma, megjegyzés
Beszállító kereskedelmi igazgató	2+1 alkalom – az utolsó interjú során a kutatási eredmények értelmezése, finomítása validálása
Beszállító üzletfejlesztési menedzser – szakcsatorna	2+1 alkalom – részvétel a kutatási eredmények megvitatásában
Beszállító ügyfélkapcsolati menedzser	1 alkalom
Vevő tulajdonos-menedzser	1+1 alkalom – részvétel a kutatási eredmények megvitatásában
Összesen	9 interjú

3.4. táblázat: A B megrendelő kapcsolat vizsgálatának interjúi

Interjúalany	Interjúk száma, megjegyzés
Beszállító kereskedelmi igazgató	2 alkalom
Beszállító üzletfejlesztési menedzser – szakcsatorna	2+1 alkalom – részvétel a kutatási eredmények megvitatásában
Beszállító ügyfélkapcsolati menedzser	2 alkalom
Vevő állateledel-üzletág igazgató	2 alkalom – részvétel a kutatási eredmények megvitatásában
Vevő értékesítési vezető	1 alkalom
Vevő üzletfejlesztési igazgató	2+1 alkalom – részvétel a kutatási eredmények megvitatásában
Összesen	13 interjú

3.2.2. Kritikus események elemzése

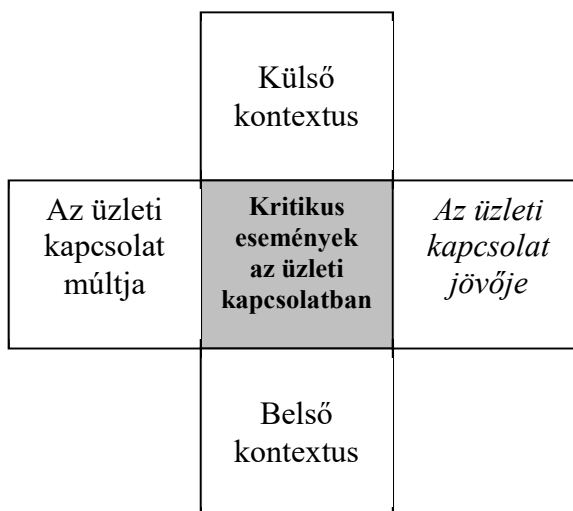
Az esettanulmányok készítése során számos forrást használtunk. A források esetében törekedtünk az ún. *háromszögelésre*, idegen szóval *triangulációra* (Jick, 1979). Ez azt hangsúlyozza, hogy az egymással párhuzamosan alkalmazott források és kutatómódszertani megoldások kiegészítik egymást, így a vizsgált jelenség pontosabb megértését eredményezik. A trianguláció során több adatgyűjtési módszer alkalmaztunk:

- A már említett *strukturálatlan / részben strukturált interjúkat*. Az interjúkat diktafonra rögzítettük, és ezt követően szövegüket legéveltük. Az interjúkészítés alatt a hangrögzítéssel párhuzamosan az elhangzó kulcsszavakat, tételmondatokat már a beszélgetés alatt lejegyeztük, így az interjúk során elhangzottak kódolása és feldolgozása fókuszáltabban megvalósítható volt (lásd később a megalapozott elméletről írtakat).
- Tanulmányoztuk a rendelkezésünkre bocsátott, az együttműködést formálisan rögzítő *vállalati dokumentumokat és adatbázisokat* (szerződéseket, prezentációkat, forgalmi adatokról készült jelentéseket, stb.).
- Meg kell jegyeznünk, hogy a kutatás során hasznos betekintést biztosított az a tény, hogy Bódi-Schubert Anikó egy ideig dolgozott is a beszállító vállalatnál, így *résztevői megfigyelőként* (Babbie, 1995) nyomon követhette a vizsgált kapcsolatok fejlődését.

A kritikus események (event based analysis) adatgyűjtési és elemzési módszere (Edvardsson – Strandvik, 2000; Lynch – O’Toole, 2007) kiemelten alkalmas az üzleti kapcsolatok időbeli alakulásának, fejlődésének vizsgálatára. Ilyen esetben az adatgyűjtés lényege, *közvetlenül rákérdezzünk a feleknél a kapcsolat kritikus eseményeire*. Inverz módon térképezzük fel ezáltal a fejlődés egyes kiemelt pontjait: Ha például megkérjük egy működő kapcsolat üzletfeleit, hogy fejtsek ki, melyek azok a legfontosabb elvárások, amelyet a kapcsolat működőképességének és fejlődésének érdekében a partnereikkel szemben támasztanak, úgy lehetséges, hogy a megkérdezettek túl absztraktnak ítélik a kérdést, s ebből következően nehézkesen és nem teljes körűen válaszolhatnak. Amennyiben ugyanakkor arra kérjük a kapcsolatot alkotó feleket, hogy részletesen mondják el azokat a problémás eseteket, amikor elégedetlenek, csalódottak voltak partnereikkel, s gondolkodtak a vele való kapcsolat megváltoztatásán (akár megszakításán), illetve mit tettek a probléma megoldása érdekében, akkor a kritikus eseményeket megértve és elemezve, „inverz módon” (reverse technic) nagyobb eséllyel térképezhetjük fel a vizsgált tényezőket. Az *üzleti kapcsolatban előforduló kritikus események* tehát azok a történések, *melyek az adott kapcsolatot létrehozó vállalkozások együttműködésének jövőbeli működőképességét, alakulását tartós és jelentős mértékben meghatározzák*. A kritikus események felmerülése általában *a felek által előre nem várt módon* – külső és/vagy belső

eseménysorozatok eredményeként következik be – és a szokásostól radikálisan eltérő irányba terelik a kapcsolat alakulását. A kritikus események elemzése olyan kvalitatív kutatási eszköz, amely különböző aspektusokból biztosíthatja a kapcsolat természetének, dinamikájának és kontextusának megértését.

3.3. ábra: Kritikus események az üzleti kapcsolatokban



Forrás: Edvardsson – Strandvik, 2000, 85. old.

A kritikus események reprezentálják az üzleti kapcsolat időbeli alakulásának azon fordulópontjait, amelyek lehetővé teszik a kapcsolat dinamikájának, fejlődésének vagy megszakadásának, illetve a kapcsolatban résztvevő felek magatartás-változásának megértését, mélyebb tanulmányozását. Ebből következően a kritikus események technikája a pozitív vagy negatív fordulatot jelentő kapcsolati események részletes, epizódszintű elemzésén keresztül a kapcsolatban zajló folyamatok, illetve a kapcsolat struktúrájának, kontextusának teljes feltérképezésére törekszik.

Edvardsson és Strandvik (2000) az üzleti kapcsolatok kritikus eseményeit a kapcsolat múltba ágyazott történései következményének tekintik. Megközelítésük tehát erősen analóg az evolucionista vállalatelmélet útvonalfüggőség elméletével, amely szintén azt vallja, hogy a múltbeli tapasztalatok beépülnek a vállalat működési folyamataiba és meghatározzák tevékenységének jövőbeli pályáját (Marengo 1992; Foss 1996; idézi Kiss, 2004).

3.2.3. *Megalapozott elmélet*

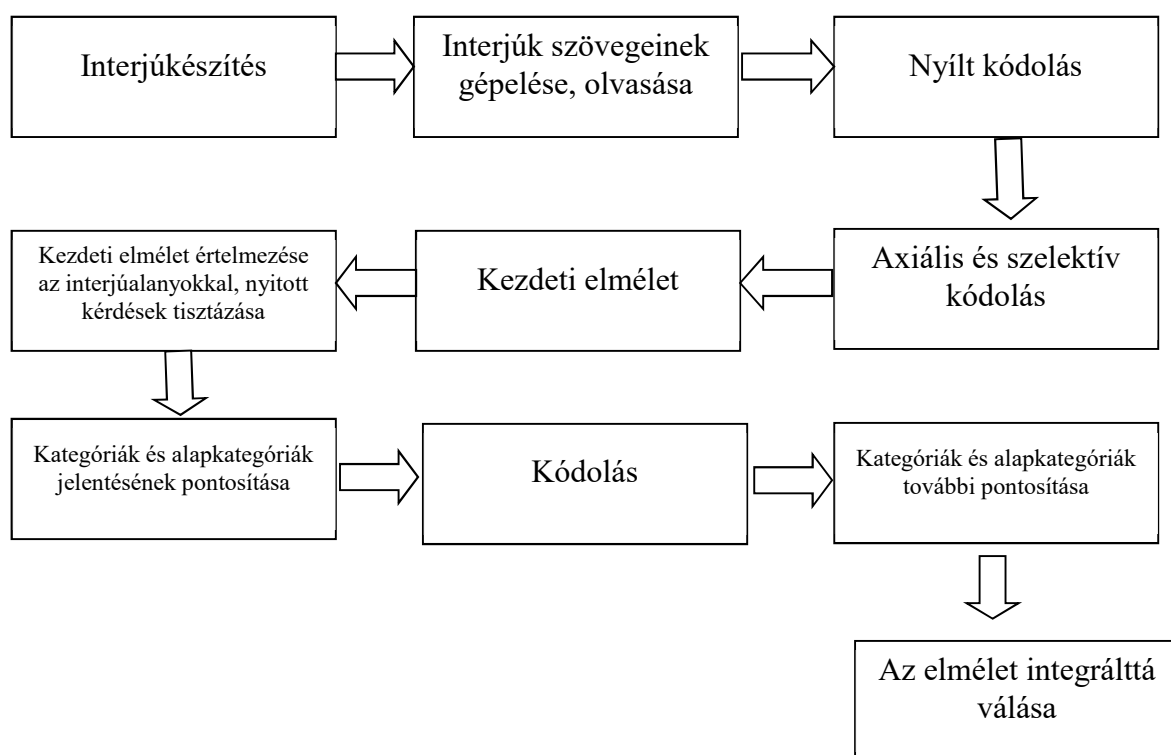
A *megalapozott elmélet* interpretatív elmélet, amely az állandó összehasonlítás módszerével dolgozik (Glaser – Strauss, 1967). A megalapozott elmélet felfogásában maga az elmélet fogalmak és fogalomcsoportok közötti valószínű kapcsolatokról áll, amely valószínűségeknek a kutatás során folyamatosan erősödnie szükséges (Corbin – Strauss, 1994). A megalapozott elmélet olyan, főként kvalitatív kutatások során alkalmazott általános elméletalkotási módszer tehát, ahol *a létrehozott elmélet maga a szisztematikusan gyűjtött és elemzett adatokban gyökerezik, ezért lesz megalapozott*. A megalapozott elmélet kutatói *az elméletalkotást folyamatként* fogják fel, amely a kutatás során kristályosodik ki, abba ágyazódik be, mégpedig az elemzés és adatgyűjtés folyamatos interakciója során. Lényeges kiemelni, hogy az elmélet általánosíthatósága és érvényessége csak akkor biztosítható, ha az elmélet struktúrájában és logikájában integrált marad, s nem keletkeznek benne megmagyarázhatatlan törések, ugrások (Gelencsér, 2003). Az elmélet integritását annak folyamatként való kezelése biztosíthatja, így akkor jelentkezhethet, ha nem határoljuk le a kutatásunk egyes szakaszait, hanem egy folyamatosan rugalmas, nyitott keretben keresünk helyet az „út közben” megismert új fogalmaknak, jelenségeknek (Glaser – Strauss, 1967).

A megalapozott elmélet feltáró kutatásokban való alkalmazásának relevanciáját több kutató is alátámasztja. Jones (2009) a megalapozott elméletet találja leginkább alkalmas módszertannak azokban az esetekben, ha kutatásunkban a mi és a hogyan kérdésekre szeretnénk választ kapni, amelynek kapcsán emberek, társadalmi csoportok és/vagy vállalatok viselkedését kívánjuk megérteni. A megalapozott elmélet ugyanis kellően rugalmas és interpretatív ahhoz, hogy segítsen megérteni az általunk vizsgált folyamatok lényegét, s azokban a szereplők motivációit. Fontana és Frey (2005) szerint a megalapozott elmélet nyitottsága, változatos kódolási és konceptualizálási megoldásai hozzásegíthetik a kutatókat, hogy ténylegesen megértsék az általuk vizsgált és keresett valóságot.

A már említett rugalmassága és szubjektivitása miatt ugyanakkor a megalapozott elméletet számos kritika is érte. Többen találják úgy, hogy a szóban forgó módszertan túl sok teret enged a pillanatnyi kutatói benyomásoknak, rendszertelen, s az

improvizáción alapszik. Az elméletalkotó Glaser (1998) szerint némely kritika helytálló is lehet, hiszen a kutatási, elméletalkotási folyamatból a kutatói szubjektivitás nem szűrhető ki tökéletesen. Mégis inkább azt javasolja, hagyjuk, hogy az „elmélet teremtsen meg saját legitimitását” (Glaser, 1998, 16. old.) hiszen ha a megállapításait helytállónak és érvényesnek ítéljük meg, akkor szinte mindegy, hogy játszottak-e szerepet befolyásoló tényezők a megszületésében. Kutatásunkban a megalapozott elmélet segítségével történő elméletalkotás folyamat a 3.4. ábrán bemutatott mérföldkövek mentén zajlott le.

3.4. ábra: A megalapozott elmélet alkalmazása, az elméletalkotás folyamata



A megalapozott elmélet esetén a kódolást az elméletalkotás lelkének tekinthetjük, a kutatás eredményessége ugyanis nagyban függ a kódolás eredményességétől. A kódolás teszi lehetővé, hogy a rendelkezésünkre álló adathalmazból, incidensekből végül egy megalapozott elméletet hozzunk létre a fogalmak és kategóriák megalkotásán keresztül. A megalapozott elmélet a kódolás három, tartalmilag egymáshoz kapcsolódó típusát különbözteti meg:

- *A nyíltat*: Teljesen szabadon történő kódolás. Célja, hogy az adatokhoz fogalmakat rendeljünk, amelyek csupán ideiglenesek. Ahogy haladunk előre a dokumentum értelmezésében, úgy egyeseket megtartunk közülük, másokat pedig újakra cserélünk, vagy egy nagyobb fogalom/kategória alá rendelünk.
- *Az axiálisat*: Az axiális kódolás kapcsolatot teremt a kategória és annak dimenziói között, egyetlen kategória különböző dimenzióit elemzi sorra.
- *A szelektívet*: A szelektív kódolás rávilágít a különböző kategóriák közötti alapösszefüggésekre és kiemeli az alapkategóriákat.

Az irodalom ezek párhuzamos alkalmazását javasolja az elméletalkotás során (Gelencsér, 2003). Ennek megfelelően eljárva a kutatás kezdetén elsősorban a nyílt kódolást alkalmaztuk, s ún. mutatókat rendeltünk az egyes mondatok, interjúszakaszok mellé. Azután ezeket a mutatókat vontuk össze fogalmakká, a köztük levő logikai kapcsolatot külön azonosítva. Holton (2010) ez utóbbi folyamatot, azaz a kódolás során alkalmazott logikai rendezőelv azonosítását a kódolással egyenértékű jelentőségűnek tartja. A nyílt kódolás fogalmaiból történő szelektív kódolásnak és elméletalkotásnak ugyanis e logikai kapcsolatok lehetnek majd a kiindulópontjai, építőkövei.

Az „első körben” elvégzett nyílt kódolás során üzleti kapcsolatonként több mint száz fogalmat azonosítottunk az interjúszövegek elemzésekor. Ezek között nyilván volt több hasonló jelentésű fogalom is, így a nyílt kódolásra épülő axiális és szelektív kódolás alatt igyekeztünk a hasonló jelentésű fogalmakat, illetve kódolási logikát azonos kategória alá csoportosítani. Az egyes kapcsolati fejlődési fázisokban a sikert megragadó kategóriák száma ennek köszönhetően jelentősen csökkent. Természetesen a kódolás során alkotott fogalmak és kategóriák, illetve a létrehozásuk során alkalmazott kapcsolódási szálak felfedezése újabb és újabb kérdéseket generált. Így az interjúkészítés folyamata alatt rendszeresen visszakérdeztünk rendezési elveink, értelmezési szempontjaink, következtetéseink helyességére. Miután megerősítést nyert kódolási eljárásunk – vagy néhány esetben miután felülvizsgáltuk azt – és beépítettük az újabb interjúk válaszait, tapasztalatait, törekedtünk az adott eseteket, kapcsolati sikertörténeteket leginkább leíró, jellemző alapkategóriák megalkotására, az alapkategóriák és az alkategóriák struktúrájának megteremtésére, illetve az egyes alapkategóriák egymáshoz való viszonyának megértésére. A kódolási folyamat végére

így tudtuk egymáshoz illeszteni az egyes kutatási kérdésekre született válaszok különböző alapkategóriáit, majd tovább bővíteni a fogalmi struktúrát az egyes kapcsolódó fogalmak beemelésével.

A *kódolás* során alkalmazott eljárást az alábbi *példa* segítségével szemléltetjük: A kapcsolat sikerének vizsgálatakor az olyan típusú mondatokat, amelyben szerepeltek például a "rendben voltak a termékek"; "azt kínálták, amit mi kerestünk"; "nagy választékot kínáltak"; „megfelelő ára volt az eledeleiknek” szófordulatokat a termékek jó ár/érték aránya fogalom alá rendeltük. Majd azokat a mondatokat, interjúrészeket, amelyben hasonló kifejezések fordultak elő, mint például az "időben itt voltak az áruk"; "pontosan szállítottak"; "nem volt semmi különös a szállításokkal" a magas kiszolgálási színvonal fogalommal jelöltük. A rugalmasság fogalmat alkalmaztuk a kapcsolat sikerének vizsgálatakor az olyan típusú mondatrészekre, amelyekben például megjelentek a következő kifejezések: "az igényeinket figyelembe véve közvetlenül a gyárból is tudtunk rendelni", "a rendelési tételt is meg tudtuk beszélni", "próbáltak igazodni". A "szinte mindig volt készlet"; "általában tartani tudták a vállalt 48 órás teljesítést" típusú mondatrészeket a megfelelő rendelkezésre állás fogalommal kódoltuk. Végül a négy fogalmat összevontuk egy kategóriává, amelynek a reálfolyamatok magas teljesítménye nevet adtuk, hiszen ez fejezi ki leginkább a beszállító rendelőteljesítési folyamat során a vevői/megrendelői elvárásoknak való megfelelő teljesítményt. Azokat az interjúrészeket, amelyek a számlák pontos teljesítésére utaltak – például "nem volt nagy kinnlevőség"; "30 napra rendszeresen fizettek" – az időben történő vevői fizetés fogalom alá rendeltük. Majd hasonló kódolási eljárás után az „azt csinálták, amit ígértek”, „csak akkor szóltak, ha tényleg gond volt”, „igyekeztük gyorsan rendezni a problémákat”, „törekedtünk arra, hogy azt csináljuk, ami a másoknak is megfelel” típusú interjúrészekből az együttműködő irányítási stílus alkalmazása kategóriát hoztuk létre. Végül a két kategória összevonásából a reálfolyamatok magas teljesítménye – megbízhatósága alapkategóriát alkottuk, amely komplex egységgé tömöríti a kapcsolat kezdeti szakaszának sikercéljait.

Egy elmélet érvényességében kulcsszerepet tölt be annak *elméleti telítettsége*, így kritikus kérdésként merül fel, hogy mikor érhetünk a kódolás végére, mikor van az az állapot, amikor az elmélet már integráltnak tekinthető, s további információval,

összehasonlítási szemponttal bővíteni már nem kell. Holton (2010) szerint egy elméletet telítettnek, integráltnak nevezünk abban az esetben, ha az egyes kategóriák és alapkategóriák vonatkozásában már nem derül ki új információ az összehasonlítás folyamata során, s a több „irányból” elvégzett konceptualizálás, szelektív kódolás egy irányba mutat. E telítettségi érzés akkor következett be, amikor úgy éreztük:

- (1) Az egyes fogalmak tartalomvesztés nélkül tovább már nem vonhatók össze;
- (2) Nincsenek kilógó kategóriák az alapkategóriák jelentésében;
- (3) Az alapkategóriák megfelelően bemutatják az adott kapcsolati fejlődési fázishoz tartozó sikercélok tartalmát, átfogóan jellemzik a „kapcsolati valóságot”.

Végezetül az interjúalanyok bevonásával megvizsgáltuk, hogy az elmélet „kerek egész-e”, nem maradtak-e ki fontos részletek, nem hiányoznak-e logikai kapcsolódási pontok, az érintett szereplők által is megfelelően értelmezhető-e.

3.3. Kutatási eredmények

Mint említettük, kutatásunk során két esettanulmányt készítettünk. Először önállóan mutatjuk be ezeket az esettanulmányokat, majd a fejezetet az ezek szintetizálásával kapott általános megállapításainkkal zárjuk.

3.3.1. „A” kapcsolat – a túlbecsült lehetőség

Mindkét üzleti kapcsolatban ugyan az a nemzetközi nagyvállalat szerepel a kapcsolat beszállítói pozíciójában. Ez a beszállító minden minőségi szegmensben kínál termékeket (például prémium és a szuperprémium termékek és szakcsatorna-specifikus választékkal is rendelkezik). A vevői pozíciójában jelen esetünkben egy hazai tulajdonban lévő középvállalat szerepel. A vállalkozás az 1990-es évek elején jelent meg nagykereskedőként, minimális gyártási tevékenységgel az állateledel piacon. Kezdetben családi vállalkozásként működött, majd folyamatosan növelte méreteit. A kétezres évek elején beszerzési társulást alapított az egyik legnagyobb versenytársával, így a szakcsatornán belül a hazai állateledel-nagykereskedelem második legnagyobb szereplőjévé vált. Elsősorban a vállalatméretből és a

tőkehelyzetből fakadóan folyamatosan érezhető volt a jelentősebb beszállítói erőfölény a kapcsolatban. Ennek megjelenési formáját és a kapcsolat fejlődésére való hatását az esettanulmány további fejezeteiben mutatjuk be.

Az interjúk szövegeinek olvasása és kódolása során a következő logikát követtük: Először törekedtünk az üzleti és kapcsolati siker jelentésével és a siker eléréséhez szükséges feltételekkel összefüggő kategóriák azonosítására és a közöttük levő összefüggések felállítására. Második körben a siker kapcsolatban játszott szerepére, a siker és a kapcsolat fejlődése közötti összefüggésre fókuszálva fésültük át újra az interjúszövegeket. Végül a megalkotott kategóriákból egy olyan egységes, átfogó fogalmi modellt igyekeztünk alkotni, amelyben a kutatási kérdésekre adott válaszok összefüggő, logikus rendszert alkotnak.

A 3.5. táblázatban a Ford-féle (1998) kapcsolati fejlődési fázisok mentén különítettük el a kapcsolat fejlődési szakaszait/állapotait. Az „A” kapcsolat nem jutott el a legmagasabb szintet jelentő stabilizálódó állapotba. Mint azt Ford (1998) megjegyzi, az egyes fejlődési fázisok nem minden esetben jelentkeznek tisztán elkülöníthető formában. Így az általunk meghúzott fejlődési szakaszok lehatárolása is tartalmazhat szubjektív elemeket.

3.5. táblázat: A kapcsolat célstruktúrája az „A” kapcsolatban

Kapcsolati fejlődési szakasz A fogalmi modell elemei	Elő-kapcsolati állapot	Feltáró szakasz	Fejlődési szakasz
<i>Üzleti sikercél</i>	Saját értékesítés növelése, piacépítés	Diadikus értékesítés növelése, meghatározó iparági pozíció elérése	Szuperprémium termékek értékesítésének intenzív növelése, értékesítési hálózat építése.
<i>Kapcsolati sikercél</i>	Magas vevőkiszolgálási színvonal– korrekt üzleti magatartás, megbízhatóság	Operatív működés adaptációja- közös operatív célalkotás, fókuszálva a vevőkiszolgálás, promóciós politika testreszabására	Középtávú együttműködés stratégiai kereteinek kialakítása – ám a felek nem azonosítják az üzleti célok megvalósításához szükséges kapcsolati célokat.
<i>Üzleti és kapcsolati sikercél viszonya</i>	A kapcsolati sikercélok egyértelműen alárendeltek	Dominánsak az üzleti sikercélok, kapcsolati célok szerepe növekszik	Üzleti cél továbbra is domináns marad, a felek nem ismerik fel a részletes kapcsolati célalkotás jelentőségét és szükségességét.
<i>Kritikus események</i>	Reálfolyamatok menedzselése, pontos fizetések	Reálfolyamatok menedzselése, pontos fizetések – ehhez kapcsolódóan operatív kapcsolati célok teljesítése	Az együttműködés intézményi kereteinek kialakításához kapcsolható képesség- és szervezetfejlesztés köré csoportosulnak. A reálfolyamatok fontossága továbbra is fennmarad, ám nem központi elem.
<i>Sikertényezők</i>	Termékek jó ár/érték aránya, megfelelő kiszolgálási színvonal elérését támogató belső folyamatok, pontos vevői fizetések	Hosszú távú (üzleti) célok kompatibilitása, támogató üzleti környezet, termékek széles, testre szabható választéka, rugalmas kiszolgálási feltételek.	A felek megfelelő szervezeti tudása, kapcsolódó üzleti és kapcsolati célstruktúra kialakítása, illeszkedő működési folyamatok, adaptáció, bizalom, megbízhatóság.

A kapcsolat kezdeti fázisában egyértelműen az önálló értékesítés növelését kitűző üzleti sikercélok dominálják a felek magatartását. Ez könnyen érthető, ha figyelembe vesszük, hogy a fejlődés e szakaszában epizód szintű kapcsolatokról beszélhetünk, nincsenek kiforrott folyamatai a felek közötti együttműködésnek. Ennek megfelelően a kapcsolati sikercélok is nagyon kezdetlegesek, nem vagy alig elválaszthatók az üzleti sikercéloktól, amelyeket a „reálfolyamatok magas teljesítménye – megbízhatósága” kulcshelyzettel jelöltünk. Az interjúalanyok által elmondottakból leginkább az az üzenet sugárzott, hogy a logisztikai kiszolgálási színvonal nyújtásához kapcsolódó reálfolyamatok magas teljesítménye, illetve a megbízható, korrekt üzleti magatartás volt az a két fő kapcsolati cél, ami a felek közötti együttműködést meghatározta. A sikercélok eléréséhez szükség volt a szállító által nyújtott termékek jó ár/érték arányára, a megfelelő kiszolgálási színvonal nyújtását lehetővé tevő fejlett belső logisztikai folyamatokra, a vevő részéről pedig a fizetési fegyelemre és a reklamációmentes, kevés extra erőfeszítést igénylő, fair magatartásra.

A kapcsolat kezdeti fázisában azonosított kapcsolati sikercélok és sikertényezők nemcsak e fejlődési szakasz sajátjai, hanem természetesen végig jelen vannak a kapcsolat későbbi szakaszaiban is. Ám a későbbi szakaszok esetén jellemzően nem központi elemként, hanem egy természetesnek tekinthető, alapvető elvárásként jelennek meg. Ugyanígy igaz ez a kapcsolat többi szakaszára is: A kapcsolat egyes alacsonyabb fejlődési fázisaiban jelentkező kapcsolati sikercélok és támogató tényezők szükségképpen megjelennek a későbbi fejlődési szakaszokban, azok ott azonban már nem játszanak kiemelt, az üzleti kapcsolat továbbfejlődése szempontjából döntő szerepet.

A fejlődés következő lépcsőjén továbbra is domináns marad az üzleti sikercélok követése, ám a kapcsolati fejlődés magasabb szintjét jelzi, hogy a felek a diadikus értékesítés növelését explicit módon megfogalmazták. A kapcsolati sikercélkategorikaként az „operatív működés adaptációját” azonosítottuk, a kapcsolat e szakaszában ugyanis a felek jellemzően egyéves időtávra vonatkozóan kölcsönösen elfogadott operatív célokat, illetve azok teljesülését mérő mutatókat jelöltek ki, s ezek köré szervezték együttműködési folyamataikat. A kapcsolat e fejlődési fázisa tehát elsősorban abban különbözik az előzőtől, hogy – igaz csak rövidtávú, operatív szinten – megjelenik a felek üzleti céljainak összehangolására való törekvés. A vevő és a beszállító évente közösen fogalmazza meg egymással kapcsolatos elvárásait, s bizonyos testreszabást – pl. speciális választék, rendelési feltételek, promóciós politika – valósítanak meg a kiszolgálási és értékesítési folyamatokban.

Az üzleti és kapcsolati siker elérését támogató legfőbb tényezők között – a reálfolyamatok előző pontban ismertetett magas szintű menedzselésén túl – a következő kategóriákat azonosítottuk: a termékek megfelelő választéka és ár/érték aránya, a támogató üzleti környezet, amely alatt elsősorban a kedvező iparági tendenciákat értjük. Lényeges támogató sikertényezőként jelennek meg az egybevágó hosszú távú vállalati stratégiai (üzleti) célok. Ezek azonban nem feltétlenül a közös célkitűzést és stratégiaalkotást jelentik, hanem bizonyos okok, vagy akár a véletlen következtében egyeztek meg a partnerek jövőre vonatkozó stratégiai célokról (mint pl. piacszerzés, növekedés).

A kapcsolat fejlődési szakaszában az üzleti sikercélok szintjén – a szuperprémium termékek márka- és piacépítésén keresztül – mindkét félnél stratégiaváltás

fogalmazódott meg, amelynek megvalósításában komoly szerepet szántak egymásnak. A beszállító a volumen helyett a márkaérték értéknövelésének stratégiája mellett döntött, a vevő pedig be akart törni a szuperprémium termékek piacára. Ezen üzleti sikercélok megvalósításához, teljesítéséhez szükséges explicit kapcsolati sikercélokat azonban a felek az üzleti célok kijelölésével párhuzamosan nem, csak jóval később, a kapcsolat válságos időszakában fogalmazták meg. Ez – utólag értékelve – lényeges szerepet játszott a kapcsolat mélyrepülésében. A lehetséges, illetve szükséges kapcsolati sikercélok azonosítását ennek megfelelően elsősorban a kudarc okait elemző interjúk alapján végeztük el.

A fejlődési szakaszban a kapcsolat sikerének kulcskategóriájaként a „együttes, elmélyült fejlődés képessége” rajzolódott ki az interjúk szövegéből. A kulcskategóriát az alábbi három fő, interjúkban elhangzott domináns „kapcsolati kategória” ötvözéséből képeztük:

- Erőteljesen érződött a felek elmondásaiban, hogy a kapcsolat e szakaszában (illetve attól kezdve) valami másról, jóval érettebb és komplexebb kooperációról volt szó, mint előtte. Ezt úgy értékeltük, hogy az együttműködés közös történetében jelentős előrelépés történt (azaz kellett volna, hogy történjen) az intézményesülés, illetve a közös rutinok kialakítása terén, s az egyik legfontosabb kapcsolati sikercél ezek megvalósítása volt (lehetett volna).
- Szintén tetten érhető, érdekes jelenség volt az interjúkban az egyéni növekedést felváltó „közös fejlődés-motívum” megjelenése. Ennek magyarázatát abban látjuk, hogy a kapcsolat e stádiumától a két fél egymásra utaltsága, a közöttük levő együttműködés szükségessége jelentősen megnövekedett az előző

fejlődési szakaszokhoz képest. Egyértelművé vált, hogy csak ketten együtt, egymást támogatva lehetett (volna) a partnereknek fejlődniük. S nyilvánvalóan azt értékelték volna sikerként, ha ez megvalósul.

Az interjúk domináns részét kitevő kudarcok okainak keresésekor a leggyakrabban említett szavak a képes/képesség voltak. A kapcsolatok részletes képesség-alapú elemzése, értékelése nem célja e munkának, s a partnerek sem minden esetben pontosan az erőforrás-alapú elmélet mentén fogalmazták meg mondanivalójukat. Ám érdemesnek tartjuk kiemelni, hogy a kapcsolat (tovább)fejlődésében már olyan, mindkét félnél szükségképpen létező, és/vagy folyamatosan fejlődő képességek játszhattak szerepet, amelyek a kapcsolat interakcióinak az IMP kutatói által említett intézményesülését és összekapcsolódását eredményezik. Az eset egyik lényeges tanulsága, hogy ha ezek a támogató képességek nincsenek meg az együttműködő feleknél, akkor a kapcsolat sikere, kölcsönös elvárásoknak való megfelelése nehezen biztosítható.

A siker eléréséhez ebben a fázisban kiemelten nagy szükség van az együttműködő felek működési folyamatainak (már nemcsak operatív szintű) illeszkedésére, a hasonló szervezeti tudásszintre (értjük ezalatt az egyes szervezeti részfunkciók működésének professzionalizmusát, a piac- és termékismeretet, a vezetési és szervezetfejlesztési ismereteket, képességeket), a hosszú távú stratégiai szemléletre. Ezek a sikertényezőknek nevezett elemek – amint arra már az irodalomkutatás részben is utaltunk – nem választhatók el élesen a sikercéloktól, hiszen sokszor a partnerek már azt is sikernek tekintették, ha bizonyos üzleti folyamataikat össze tudták hangolni. A sikercélok és a támogató tényezők elválasztását azonban ennek ellenére fontosnak

tartjuk, hiszen a sikercélok jelenítik meg a felek közötti kapcsolat „értelmét”, míg a sikertényezők, a célok eléréséhez szükséges „utat” mutatják meg.

A kapcsolat sikerének ebben az esettanulmányban történő értékelésekor további lényeges szempontról, az üzleti és kapcsolati siker elválaszthatóságáról, illetve a kapcsolat fejlődésében betöltött szerepéről is fontos következtetésekre juthatunk. A korábban bemutatott irodalomkutatás eredményeként azt a kutatási proposíciót fogalmaztuk meg, hogy az üzleti (vállalati) siker és a kapcsolat sikere kettéválasztható. Az elemzett megrendelő – beszállító kapcsolatról szóló interjúk értékelésekor az a kép rajzolódott ki, hogy a két fél által külön-külön megfogalmazott üzleti és a közös működésre vonatkozó kapcsolati sikercélok ugyanakkor egyszerre vannak jelen a kapcsolat működésében, ám a kapcsolat intézményesülésének, fejlődésének előre haladtával egyre inkább fontossá válik a kapcsolati siker szerepe a kapcsolat fejlődése, jövője szempontjából. Az elő-kapcsolati és feltáró szakaszban ugyanis az üzleti sikercélok követése dominálja a kapcsolatot, ám az elmélyült, magas szinten intézményesült fejlődés irányába történő továbblépéshez az egyéni üzleti célok megvalósítását lehetővé tevő, de azzal nem megegyező kapcsolati sikercélok megfogalmazására, illetve az üzleti célokkal egyenrangú kezelésére van szükség.

Az eset tanulsága, hogy minél magasabb fejlődési szakasz felé közeledik egy üzleti kapcsolat, működésében annál kevésbé domináns a számszerűsíthető mutatókkal kifejezhető üzleti siker szerepe. Sokkal inkább a fejlődést, a minél mélyebb együttműködést célzó kapcsolati sikercélok kerülnek előtérbe. Például a kapcsolat kezdeti éveiben még szinte kizárólagos célként szerepel a pontos pénzügyi teljesítés, vagy a forgalom tonnákban mérhető intenzív növekedése, ám ahogy időben

előrehaladunk a kapcsolat történetében, úgy az egyes konkrét üzleti, forgalmi célokról egyre inkább a közös üzletfejlesztésre, egymás tudásának, piacismeretének kiaknázására helyeződött a hangsúly. *Így a szóban forgó megrendelő – beszállító kapcsolat jellemzően annak fejlettebb stádiumaiban igazolja azt a feltételezést, hogy az üzleti siker és a kapcsolat sikere megkülönböztethetők egymástól.*

A siker és a kapcsolat fejlődése közötti összefüggés implicit módon a kapcsolat teljes történetén végigvonul. A kapcsolat kezdeti fázisaiban a felek kölcsönösen teljesítették az elsősorban üzleti célok mentén megfogalmazott elvárásokat. Ekkor még egy egyértelműen sikeres kapcsolatként azonosíthatjuk az esetet. Amikor azonban a felek rossz válaszokat adtak a kihívásokra, s a kapcsolat sikere sérült, a fejlődés is megtorpant, sőt a kudarccokat hordozó állapot tartóssá válása után a fejlődés visszajára fordult. Lényeges látnunk, hogy a közvetlen, pénzügyi mutatókkal mérhető üzleti és a soft, együttműködési eredményekkel kifejezhető kapcsolati siker egyaránt fontos szerepet tölt be a fejlődésben. Az interjúk már ismertetett következtetései tehát közvetett módon azt támasztják alá, hogy az üzleti és a kapcsolati siker a kapcsolat fejlődésének kulcsfontosságú tényezőiként, motorjaiként azonosíthatók. Az interjúk szövegének elemzése során gyakorlatilag a kapcsolat sikere és fejlődése elválaszthatatlan egységet alkotott.

A kapcsolat sikerének idődimenzióját elemezve szintén érdekes következtetésekre juthatunk. A kezdeti együttműködés során megjelenő üzleti célok jórészt azt sugallják, hogy a felek az aktuális feladat teljesítését tekintik a siker kiemelt elemének, s különösebben nem gondolkodnak hosszú távú, közös elképzelésekben. Ahogyan azonban időben előrehalad és mélyül a kapcsolat, egyre inkább előtérbe kerül a

hosszabb távú szemléletet feltételező kapcsolati sikercélok fontossága. Különösen a kapcsolat válsága során vált egyértelművé, hogy a hosszú távú együttműködést megalapozó kapcsolati sikertényezők (mint például a szervezeti működési folyamatok illeszkedése, hasonló tudásszint, stratégiai gondolkodás) azok, amelyek igazán hiányoznak a sikeres együttműködés eléréséhez, a kapcsolat továbbfejlődéséhez. Elemezve az eset tanulságait azt mondhatjuk tehát, hogy bár a kapcsolat kezdeti szakaszaiban a hosszú távú szemlélet nem feltétlenül játszik szerepet, a kapcsolat fejlődéséhez és ezáltal sikeréhez szükséges, hogy a hosszú távú együttműködést lehetővé tevő sikertényezők mindkét fél magatartásában és szervezeti, működési jellemzőiben is megragadhatók legyenek.

3.3.2. „B” kapcsolat – Az egymásra találás

E kapcsolatban a már ismert multinacionális beszállító mellett a vevő szerepében egy másik magyar tulajdonban lévő állateledel-nagykereskedést találunk. A nagykereskedő tevékenységi köre viszonylag széles, az állateledel és felszerelés nagykereskedés mellett állatgyógyászati cikkek nagy- és kiskereskedelmét, illetve állatkórház működtetését is végzi. A vállalkozás az 1990-es évek közepén jelent meg a hazai állateledel piacon, s azóta a folyamatos üzletfejlesztés, illetve felvásárlás révén Magyarország piacvezető állateledel-nagykereskedésévé nőtte ki magát. A két vállalat magyarországi méretét, piaci pozícióját nézve kiegyenlített erőviszonyokkal jellemezhetjük a kapcsolatot.

E kapcsolat interjú szövegeinek kódolásakor szintén először a kapcsolati siker legfontosabb alapkategóriáit és az ezekhez kapcsolódó sikertényezőket azonosítottuk.

Ezt követően az egyes kategóriák egymással való összefüggését vizsgáltuk, majd még egyszer átvizsgáltuk az interjúszövegeket, amikor is a siker és a kapcsolat fejlődésének összefüggését vizsgáltuk.

Az üzleti és kapcsolati siker jelen kapcsolatban való, az esettanulmány és a megalapozott elmélet segítségével készített értelmezését a 3.6. táblázatban rendszereztük. A kutatás szempontjából rendkívül szerencsés, hogy e kapcsolat fejlődése gyakorlatilag töretlen volt, tartalma egyre mélyült és ezzel képes volt eljutni a kapcsolati életciklus ún. stabilizálódott szakaszába.

A kapcsolat fejlődésének kezdeti fázisában is egyértelműen az egyéni üzleti teljesítmény maximalizálására fókuszáló üzleti célok határozták meg a felek magatartását. A kapcsolati célok kezdetlegesek és alárendeltek, ugyanazon kategóriákat azonosíthatjuk, mint az előző esetben. Az elő-kapcsolati állapotban a reálfolyamatok magas teljesítménye, illetve a megbízható üzleti magatartás azok a kapcsolati sikercélok célok, amelyek jelen vannak a kapcsolatban, s a további fejlődést megalapozzák. Az üzleti és kapcsolati célok teljesítésében most is lényeges szerepet játszik a beszállító termékeinek jó ár/érték aránya és a magas vevőkiszolgálási színvonalat lehetővé tevő logisztikai folyamatainak magas teljesítménye. A megrendelő oldalán pedig a pontos fizetések és indokolt reklamációk azok, amelyek a kapcsolat sikerének eléréséhez hozzájárulnak. Érzékelhető volt a felek elmondásaiból, hogy ebben az esetben még nem tudatosan menedzselt, alkotó együttműködésről volt szó, hanem a kölcsönösen magas szintű partneri teljesítmény és az egymással szemben tanúsított megbízható, korrekt magatartás tette sikeressé a kapcsolatot.

3.6. táblázat: A kapcsolat célstruktúrája a „B” kapcsolatban

Kapcsolati fejlődési szakasz <i>Fogalmi modell elemei</i>	Elő-kapcsolati állapot	Feltáró szakasz	Fejlődési szakasz	Stabilizálódó állapot
<i>Üzleti sikercél</i>	Saját értékesítés növelése, piacépítés	Diadikus értékesítés növelése, meghatározó iparági pozíció elérése	Szuperprémium termékek értékesítésének intenzív növelése, márka- és értékesítési hálózat építése.	Közös stratégiaalkotás, folyamatos növekedés a szuperprémium szegmensben
<i>Kapcsolati sikercél</i>	Magas vevőkiszolgálási színvonal – megbízhatóság	Közös operatív célalkotás, vevőkiszolgálás és promóciós politika, termékválaszték testre szabása, teljesítménymérés alkalmazása, megbízhatóság	Elmélyült együttműködés képességeinek megalapozása–közös üzleti célok „lefordítása” kapcsolati célokká, együttműködés szervezeti-intézményi kereteinek kialakítása, rutinok fejlesztése.	Közös kapcsolat-specifikus beruházások megvalósítása, közös rutinok, képességek folyamatos fejlesztése, elért eredmények fenntartása, elkötelezettség kialakulása.
<i>Üzleti és kapcsolati sikercél viszonya</i>	Egyértelműen domináns üzleti célok, alárendelt kapcsolati célok	Domináns üzleti célok, kapcsolati célok szerepe növekszik	Mellérendelő kapcsolat: az üzleti célok megvalósításához szükséges a kapcsolati sikercélok teljesülése.	Mellérendelő kapcsolat, mérsékelt elmozdulás a kapcsolati siker dominanciája felé.
<i>Kritikus esemény-típusok</i>	Reálfolyamatok magas teljesítménye, pontos fizetések.	Reálfolyamatok menedzselése, pontos fizetések – ehhez kapcsolódóan operatív kapcsolati célok teljesítése.	Az együttműködés intézményi kereteinek kialakításához kapcsolódó képesség- és szervezetfejlesztés, illetve a bizalomteremtés. (A reálfolyamatok már a rutinokba ágyazódva jelennek meg a kapcsolatban.)	Közös beruházások, működőképesség e és megtérülése, közös rutinok kialakítása.
<i>Sikertényező</i>	Termékek jó ár/érték aránya, megfelelő kiszolgálási színvonal elérését támogató belső folyamatok, pontos vevői fizetések.	Hosszú távú (üzleti) célok kompatibilitása, támogató üzleti környezet, termékek széles választéka, rugalmas kiszolgálási feltételek.	Illeszkedő működési folyamatok, hasonló szervezeti tudásszint és menedzsmentképes-ségek.	Szilárd, intézményesült üzleti folyamatok.

A kapcsolat következő fejlődési fázisában az üzleti célok domináns szerepe továbbra is fennmarad, de az egyéni céljaik megvalósítása mellett a felek a diadikus értékesítés növelését is célként fogalmazták meg. Ezt a fejlődési fázist gyakorlatilag analógnak tekinthetjük az előző esetben azonosítottal, ugyanis a kapcsolati sikercélok alapkategóriájaként az üzleti célokból levezetett operatív működés adaptációját azonosíthatjuk. Hiszen a kapcsolati sikercélok szintjén itt is megjelennek a rövidtávú, közös operatív célok, amelyek általában egy évre rögzítik a forgalom, a termékválaszték, az értékesítési politika és a kiszolgálás feltételeit, ezáltal finomítják és testre szabják a legelső fejlődési szakaszban kialakult vevőkiszolgálás folyamatát. A kapcsolat sikerének elérésében a következő kategóriák töltöttek be lényeges, támogató szerepet: a támogató üzleti környezet, a kompatibilis üzleti (stratégiai) célok, a rugalmas kiszolgálási feltételek, s a termékek rendelkezésre álló széles választéka.

A két esetben bemutatott kapcsolatok sikerének tartalma a kapcsolat fejlődési szakaszától válik el egymástól. Értelmezésünk szerint ennek oka abban rejlik, hogy míg az „A” kapcsolat megrekedt a fejlődési szakasz korai szakaszán, addig ez a kapcsolat stabil, érett állapotúvá fejlődött és ezáltal itt a kapcsolati sikercéloknak és tényezőinek kibontakozása is markánsabban megfigyelhető. E kapcsolat fejlődésében mérföldkövet jelentett, hogy a felek felismerték a kapcsolati sikercélok jelentőségét és az üzleti célok megvalósításában játszott szerepét. Az előző eset tanulsága arra mutatott rá, hogy a magasabb szintű együttműködés során már nem elegendő az üzleti célokra fókuszálni, legalább olyan fontos, hogy az együttműködésükhöz kapcsolódó célokat is tudatosan kezeljék a felek. Valószínűsíthető, hogy elsősorban a beszállító „A” eset kapcsán szerzett tapasztalatai alapján a jelen kapcsolatban ezt a felek könnyebben felismerték, és ezáltal meg tudták teremteni a mindkettejük számára elfogadható együttműködés üzleti és bizalmi alapjait. Ha a kapcsolati sikercélok jelentőségének felismerése elmaradt volna, akkor minden bizonnyal itt sem lehetett volna teljes a kapcsolati életciklus. A fejlődés e szakaszában „az elmélyült együttműködés képességeinek megalapozása” alapkategóriát hoztuk létre, mint a fejlődési szakasz legfőbb sikercélját. A kódolás során létrehozott alapkategória azonban ebben az esetben más részcélokat, kategóriákat tartalmaz, az alábbiak szerint:

- Bizalomépítés: A kapcsolat történetének e szakaszát egyértelműen jellemezte a bizalomépítésre való törekvés, amely elsősorban a vezető személyek között történt meg.
- Hosszú távú szervezeti-intézményi keretek kialakítása: A bizalomépítés mellett szintén kiemelt súllyal szerepelt a „Hogyan működünk együtt?” kérdésre való válaszadás. A

sokfordulós tárgyalások eredményeként a partnerek olyan intézményi kereteket (önálló leányvállalat, értékesítési csapat, disztribúciós struktúra, kiemelt ügyfélkapcsolati támogatás, közös rövid- és középtávú tervezés) alakítottak ki, amelyek a sikeres jövőbeli együttműködés hosszú távra történő megalapozását jelentették.

- **Képességfejlesztés:** Tapasztalható volt a beszállító által irányított, de mindkét fél képességeinek kibontakoztatására, fejlesztésére való törekvés (pl. folyamatos coaching, sorozatos egyeztetések a közös folyamatok kialakításáról). Ennek legfőbb kifejezése, hogy a beszállító önálló pozíciót hozott létre a vevő értékesítési csapatának folyamatos fejlesztésére.
- **Stratégiai célok összehangolása:** Egyértelműen tapasztalható volt, hogy a vezetői találkozók célja a közös hosszú távú célok kijelölése, egymáshoz illesztése, illetve egy olyan monitoring rendszer kialakítása, amely képes felhívni a figyelmet az erősségekre és a gyenge pontokra.

A kapcsolat történetének e szakaszában a kapcsolati siker elérésének kiemelt támogatói voltak az alábbi kategóriák: a megfelelő szervezeti tudásszint, az illeszkedő, közös célok, s a mindkét fél magatartására jellemző stratégiai szemlélet. Az volt e fejlődési szakaszban a legfőbb kapcsolati sikercél, hogy meg tudják alapozni a felek a szoros, mondhatni stratégiai partnerkapcsolattá válásukat. Ehhez nyilvánvalóan rengeteg feltétel teljesülésére szükség volt, de kiemelt szerepet játszott benne a bizalom, a partnerek kapcsolódó képességei, tudása, piacismerete, és működésüknek egymással történő összeilleszthetősége. Az előző esetben az elsősorban hiányzónak tartott vevői képességekre helyeződött a fő hangsúly, itt pedig az „alapozás” megfelelőségére. De mindkét esetben azt sugallja e siker-alap kategória, hogy, a siker kulcsa e kapcsolati állapotban az elmélyült együttműködéshez, a közös fejlődéshez hiányzó kapcsolati elemek megteremtése.

A kapcsolat érett, stabil állapotában „az együttes stratégiai fejlődés fenntartása” alapkategóriával jelöltük a legfontosabb kapcsolati sikercélt. Az interjúkban elmondottakból egyértelműen leszűrhető, hogy itt már mindkét fél jelentős kapcsolat-specifikus beruházásokat tett a kapcsolat sikere érdekében, s közösen is szeretnék azok eredményét realizálni. A felek egymást támogatva, egymás erősségeit kihasználva közösen fejlődtek, gyakorlatilag egymás stratégiájának részeseivé váltak. A kapcsolat már önálló létezővé vált, intézményesült. Ebben a stádiumban kiemelt sikercélként a felek által elért, magas szintű együttműködés fenntartását

nevezhetjük, erre helyeződik a legnagyobb hangsúly. A siker elérését a kapcsolat érett állapotában főként a magas szinten intézményesült együttműködési folyamatok támogatják.

Jelen esettanulmány során is lényeges elemzési szempontnak tartottuk az üzleti siker és a kapcsolat sikerének szétválaszthatóságát, illetve a siker és a fejlődés összefüggésének elemzését. Az esettanulmány gyakorlatilag visszaigazolta azt az előző eset elemzésekor megfogalmazott állítást, amely szerint az üzleti sikercélok és a kapcsolati sikercélok egyszerre vannak jelen a kapcsolat fejlődése során, ám a kapcsolat fejlődésével tartalmuk és irányultságuk egyre jobban elkülöníthető. A kapcsolat kezdeti fázisaiban a szereplők interjúiban többször elhangzott, hogy nem tudatos, összehangolt stratégiát követnek a felek: „úgy alakult”, „szerencsés eset”, „véletlen”, „utjaink keresztezték egymást”. A magatartásukat tehát egyértelműen saját üzleti, forgalmi céljaik határozták meg, s „kapóra jött”, hogy a másik féllel való együttműködés ezt támogatta. Így a kezdeti fázisokban a kapcsolat sikere alárendelt szerepet játszott az üzleti sikerhez képest. A kapcsolat érett állapotában azonban a felek elmondásaiból egyértelműen érződött az egymásra utaltság, annak felismerése, hogy nem lehetnek igazán sikeresek a másik nélkül. Itt már a konkrét forgalmi célok mellett a kapcsolati siker olyan dimenziókban nyilvánul meg, mint a bizalomépítés, a képességfejlesztés, a működési folyamatok illesztése. Ennek kapcsán jutottunk arra a megállapításra, hogy míg a fejlődés kezdeti fázisaiban nem tapasztalható éles határ az üzleti és a kapcsolati siker között, ez az elválaszthatóság egyre erősödik a kapcsolat fejlődésének előre haladtával.

A siker és a fejlődés közötti kapcsolat vizsgálatánál a kódolás során nehéz dolgunk volt, hiszen minden olyan megnyilvánulás, szófordulat, amely a felek részéről az üzleti vagy kapcsolati sikerre utalt, az közvetve vagy közvetlenül szorosan kapcsolódott a fejlődéshez is. Az eset ebben a pontban is visszaigazolta előző eredményeinket abból a szempontból, hogy kezdetben az üzleti, majd a magasabb fejlődési fázisokban a kapcsolati siker elengedhetetlen a fejlődéshez, a két fogalom szorosan összefügg. Szinte azt mondhatjuk, hogy a siker és a fejlődés kölcsönösen feltételezik egymást: a (közös) siker szükséges a fejlődéshez, az újabb és újabb sikercélok pedig akkor születnek, ha a kapcsolat fejlődik. A kapcsolat fejlődésére ebben az esetben is igaz az a ciklikusság, amit az üzleti és kapcsolati célkijelölés – sikeres megvalósítás - elégedettség – magasabb szintű célok kijelölése körforgással jelölhetünk.

A kapcsolat sikerének idődimenziójára vonatkozóan szintén az előző esethez hasonló következtetés vonható le, azaz a kezdeti rövidtávú gondolkodást a kapcsolat érett állapotba

kerülésével szükségképpen felváltja a hosszú távú szemlélet. A kapcsolat fejlődésének kezdeti stádiumaiban a felek jellemzően az aktualitásokra koncentrálnak, ez az interjúkban a következő kifejezésekben ragadható meg a leginkább: „ne legyen probléma” „pontosak voltak a kiszállítások” „időben fizettek” „nem reklamáztak”. A hosszú távú szemlélet azonban egyre inkább megjelent a kapcsolat fejlődésének előrehaladtával, hiszen a partnereknek egy fenntartható együttműködési konstrukciót kellett megalapozniuk, s ebben elkerülhetetlenné vált a hosszú távú gondolkodás.

3.3.3. A megrendelő – beszállító kapcsolati sikerének fogalmi modellje

Az előzőekben ismertetet esettanulmányok kapcsán szerzett tudásunk alapján kutatási kérdéseinkre, illetve az ezek kibontásával kapott propozícióinkra adott válaszainkat foglaljuk össze a következőkben.

A megrendelő – beszállító kapcsolat sikere az, az üzleti és kapcsolati célok teljesülése nyomán kialakuló szervezeti szintű észlelés, amely a felek közös kapcsolati teljesítményéhez kötődik, megfelel az előzetes elvárásaiknak, s kölcsönös elégedettségüket eredményezi.

Azt a kezdeti előfeltevést – amely a kutatási kérdések vizsgálatának feltételeként is szolgált – nevezetesen, hogy a kapcsolat sikere üzleti és kapcsolati sikercélok formájában ragadható meg – a következő kiegészítésekkel tekinthető elfogadottnak:

- Az üzleti és kapcsolati siker egyszerre van jelen a kapcsolat működésében, fejlődésében, ám fontosságuk, szerepük időben változik. A kezdeti fejlődési szakaszokban az egyéni üzleti sikercélok kapnak domináns szerepet, majd a kapcsolat magasabb fejlődési állomásain a kapcsolati sikercélok válnak meghatározókká, s gyakorlatilag nem valósítható meg nélkülük az üzleti célok elérése sem.
- Az üzleti és kapcsolati siker elválasztása leginkább a kapcsolat ún. fejlődési szakaszától tehető meg egyértelműen a következő módon: Az üzleti sikercélok jellemzően az egyes kapcsolatot alkotó vállalatok stratégiájából vezethetők le, mérhetők, s általában az egyéni vállalati teljesítményt kifejező pénzügyi, üzleti mutatókban testesülnek meg (például árbevétel, piaci részesedés, nyereség, költségszint, stb.). A kapcsolati sikercélok jellemzően nehezen kvantifikálhatók, a résztvevő felek közösen alkotják őket, s általában az adott megrendelő – beszállító kapcsolat működési folyamataira,

menedzsmenteszközeire, intézményesülési folyamatára vonatkoznak, s kölcsönösség jellemzi őket.

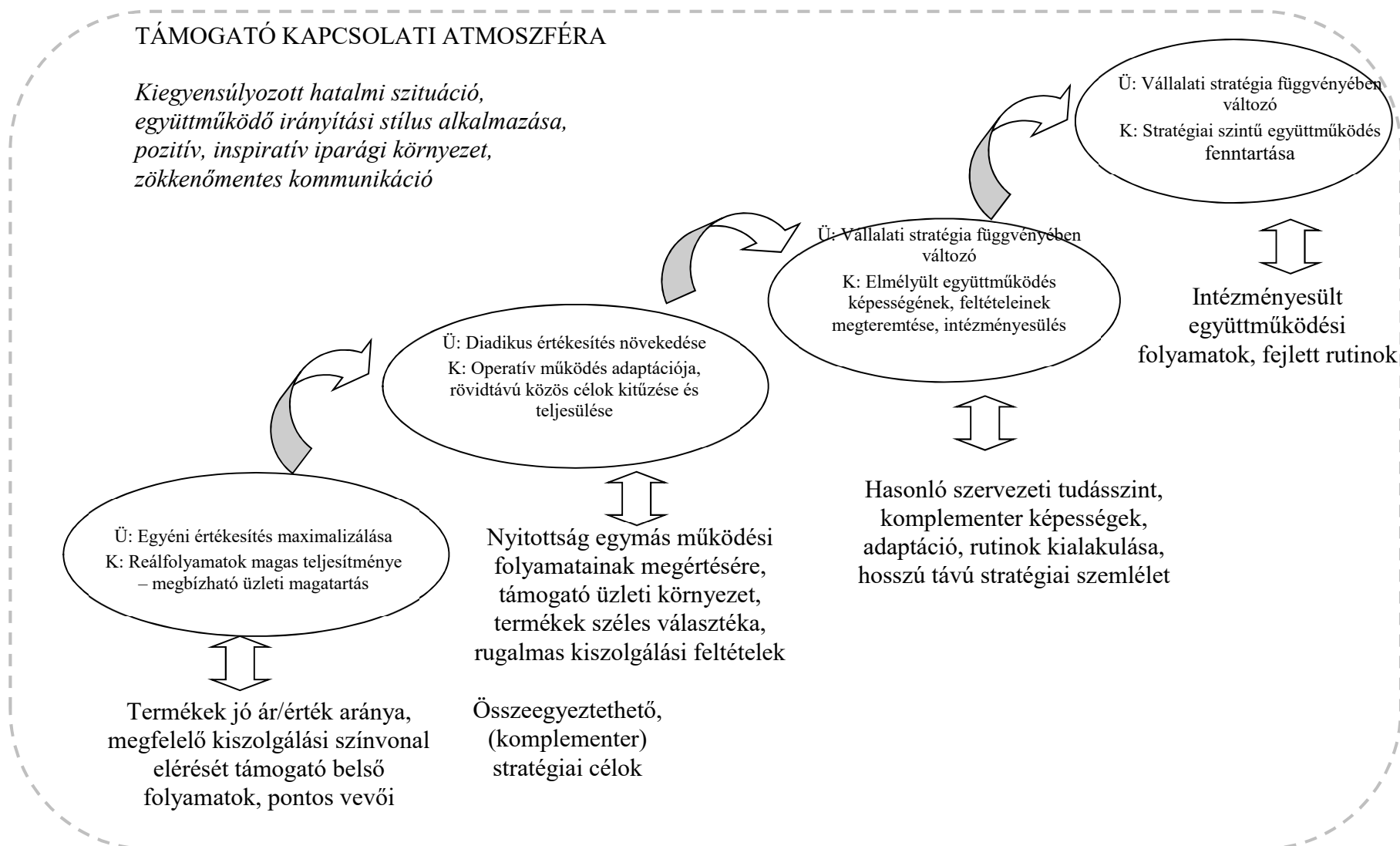
- Az egyes kapcsolatokban jelentkező üzleti sikercélok többnyire a növekedésre koncentrálnak, ám e növekedés-orientációnak az adott kontextus függvényében többféle értelmezése lehet. (Piacszerző vs. a vállalati profit fenntartására fókuszáló növekedés.)
- A kapcsolati sikercélok a kezdeti fejlődési szinteken az üzleti célok megvalósítását szolgálják, s jelentőségük egyre nő a kapcsolat fejlődésével. A kapcsolati sikercélok a fejlődés során egymásra épülnek, a megelőző szinteken található sikercélok teljesülése szükséges a magasabb fejlődési szinteken kitűzött célok teljesítéséhez. Az üzleti célok esetén ez a hierarchia nem minden esetben jelentkezik. Épp a vizsgált esetek beszállítójának stratégiaváltása mutat rá arra, hogy az üzleti sikercélok a kapcsolat fejlődése során jelentősen megváltozhatnak.

Az üzleti és a kapcsolati sikercélok, mint segédfogalmak segítségével a következőképpen adhatunk választ az első kutatási kérdésre és értelmezhetjük a megrendelő – beszállító kapcsolat sikerének fogalmát:

További általánosíthatónak tartott megállapításaink:

- A megrendelő – beszállító kapcsolatokban a siker üzleti és kapcsolati sikercélok formájában jelentkezik. E célok határozzák meg a feleknek a kapcsolat teljesítményére vonatkozó konkrét elvárásait, s teljesülésük a felek kapcsolatban kifejtett aktuális teljesítményétől függ. Amint azt már említettük, az üzleti sikercélok a különböző vállalati stratégia függvényében jellemzően a növekedésre fókuszálnak, a kapcsolati sikercélok egyértelműen a kapcsolat fenntartásához, működéséhez kötődő közös célokat tömörítik, s tartalmukban nyomon követhető a kapcsolat fejlődésével összefüggő komplexitás kiterjedése.

3.5. ábra: A kapcsolati sikercélok felépítése a két esettanulmány alapján



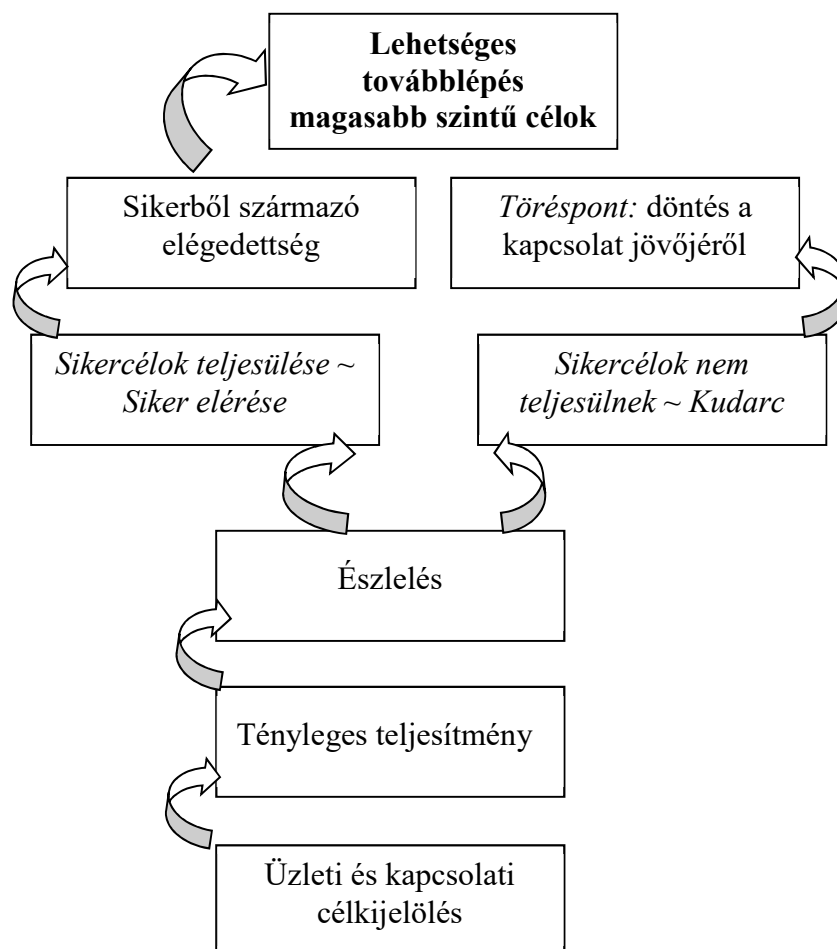
- Mind az üzleti, mind a kapcsolati a sikercélok jellemzően időben változók, s általában a kapcsolati fejlődés magasabb fázisaiban a kapcsolati sikercélok jelentősége növekszik, az üzleti és kapcsolati célok az idő előre hasadtával tartalmukban egyre mélyülnek, gazdagodnak. Ez az időbeli viselkedés azonban egyértelműen kontextus függő, hiszen sok esetben léteznek olyan kapcsolatok, amelyeknek a stagnálás, az elért helyzet szinten tartása a célja és nem a fejlődés, változás. Ezekben a kapcsolatokban jellemzően a célok mérsékelt változatossága (adott esetben változatlanlansága) tapasztalható.
- A sikert úgy foghatjuk fel, mint a feleknek a konkrét, közös kapcsolati teljesítményükre, ezáltal az üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülésére vonatkozó szervezeti szintű észlelését. Ezen észlelés nem egyéni, hanem szervezeti szintű, s jellemzően nem repetitív, így jelentősen eltérhet a Parasuraman és szerzőtársai (1985) által definiált észlelés-formától. Mivel ugyanakkor a jelenség egyének észlelésére vezethető vissza, mindenképpen szubjektív.
- A sikercélok elérése a partnerek kölcsönös elégedettségét eredményezi és a kapcsolat fejlődésében való továbblépéséhez vezethet. Lényeges azonban hangsúlyozni, hogy a fejlődésnek a siker csak szükséges, de nem elégséges feltétele, hiszen a felek kapcsolatra vonatkozó előzetes céljai és az adott kapcsolati kontextus is jelentősen befolyásolják a fejlődés irányát és lehetőségeit. Továbbá sikertelenség után is bekövetkezhet fejlődés a kapcsolatban, amennyiben azt a felek tanulási folyamatként értelmezik és/vagy nincs más rendelkezésre álló partner a céljaik megvalósításához. Így a fejlődés és a siker kapcsolatát egyértelműen kontextus függőnek tekinthetjük, s nem azonosíthatunk általánosítható, determinisztikus kapcsolatot a két változó között.
- Fontos azt is megjegyezni, hogy még a siker nyomán kialakuló kölcsönös elégedettség sem eredményez lineáris, nyílegyenes fejlődést. A fejlődést sokkal inkább egy tanulási spirálnak foghatjuk fel (lásd Grant, 1996; Teece et al., 1997; Kyläheiko – Blomqvist, 1995) amelyben az előrelépést jelentősen támogatja a sikert követő elégedettség, de nincs egyértelmű ok-okozati kapcsolat a két változó között.

A fentiek alapján a siker kapcsolatban jelentkező szerepe, illetve a kapcsolat fejlődése a következő dinamika segítségével ragadható meg: A kapcsolatokban a felek üzleti és kapcsolati sikercélokat tűznek ki, amelyek teljesülése a kapcsolatban kifejtett egyéni és közös teljesítményüktől függ. Amennyiben a megfogalmazott célok teljesülnek, s ezt a felek pozitívan észlelik, az elégedettségükhöz vezet, mely aztán megteremti a további fejlődés lehetőségét.

Amennyiben a felek teljesítményére vonatkozó észlelés negatív, nem beszélhetünk sikerről, ami törést eredményezhet a kapcsolat fejlődésében. Ez a töréspont nem feltétlenül vezet azonban a fejlődés, vagy akár a kapcsolat megszakadásához, mert a siker és a fejlődés kapcsolata az aktuális kapcsolati kontextus függvényében változó.

Minden kapcsolati fejlődési fázisban jellemzően ugyanaz az alapvető célstruktúra tapasztalható: Az egyéni szinten mérhető üzleti és közös kapcsolati célok teljesülését követő észlelés után beszélhetünk sikerről, vagy annak hiányáról. A sikernek a megrendelő – beszállító kapcsolatban kibontakozó dinamikáját a 3.6. ábrában foglaltuk össze. Az ábra értelmezésekor fontosnak tartjuk hangsúlyozni a fogalmi modell nyitottságát. A modellt praktikusán egy fogalmi vázként, egy vázlatos struktúraként javasoljuk értékelni és kezelni, melynek részletei minden megrendelő – beszállító kapcsolat esetén testre szabhatók a felek tulajdonságainak és az adott kontextusnak megfelelően.

3.6. ábra: A siker szerepe és jelentése az üzleti kapcsolatban



A fentiek ismeretében a következőkben azt tárgyaljuk, hogy az irodalomkutatás alapján megfogalmazott konkrét proposíciókat mennyiben igazolták az empirikus kutatás eredményei.

1. *Propozíció:* A kapcsolat egyes fejlődési fázisaiban, életciklusaiban eltérő üzleti és kapcsolati sikercélok relevánsak.

A proposíciót igazoltnak tekinthetjük, hiszen az esettanulmányok azt támasztják alá, hogy a siker jellemzően eltérő üzleti és kapcsolati célok formájában nyilvánul meg a kapcsolat fejlődése során. Az üzleti siker általában a felek stratégiájából vezethető le, s elsősorban a vállalati növekedésre fókuszál, ám a megrendelő és beszállító aktuális stratégiájától függően különböző formában jelentkezhet a kapcsolatokban. A kapcsolati siker fő céljaiként a kezdeti időszakokban jellemzően a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó reálfolyamatok magas teljesítménye és a megbízhatóság jelentkezik, mint domináns sikercél. Ezt a fejlődés feltáró szakaszában az operatív folyamatok adaptációja egészíti ki, mely leginkább a felek a közös operatív céljainak kitűzésében és testreszabásában érhető tetten. A kapcsolat fejlődési szakaszában az üzleti és kapcsolati siker egyenrangúvá válik. E fázisban a kapcsolati siker legfontosabb dimenziói az intézményesülés, az adaptáció, a fejlett rutinok kialakítása és a bizalomteremtés, amelyben lényeges szerepet játszanak a felek menedzsmentfolyamatai és képességei. A kapcsolat legmagasabb, stabilizálódott fázisában a stratégiai szintű, kiegyensúlyozott együttműködés fenntartását tekinthetjük kiemelt kapcsolati sikercélnak. Lényeges azonban azt is megemlíteni, hogy az üzleti és kapcsolati sikercélok időbeli és tartalmi változatossága egyértelműen függ az adott kapcsolat külső és belső környezeti kontextusától.

2. *Propozíció:* Az egyes kapcsolati sikercélok elérését különböző sikertényezők támogathatják, s kontextus függő, hogy mely tényezők milyen mértékben játszanak szerepet a siker elérésében.

A proposíciót részben igazoltnak tekinthetjük, hiszen a kutatási eredmények arra mutatnak rá, hogy bár tapasztalható bizonyos kontextus függőség a kapcsolati sikercélok elérését támogató tényezők befolyásoló szerepében, mégis a sikertényezők főként a reálfolyamatok magas szintű menedzselése és a kölcsönös megbízhatóság köré épülnek. Léteznek tehát olyan alapvető sikertényezők, amelyek szinte minden esetben szükségesek a siker eléréséhez. Ezek lehetnek például a termékek megfelelő ár/érték aránya, a felek stratégiai céljainak összeegyeztethetősége, vagy a hosszú távú együttműködést megalapozó (komplementer)

képességeiknek megléte. Így általánosítva azt mondhatjuk, hogy bár a kontextus függőség ténye érzékelhető és sokszor nagyon fontos, az esetek eredményei arra utalnak, hogy a kapcsolat hosszú távú sikerét (és fejlődését) megalapozó sikertényezők sok esetben hasonlóak lehetnek.

3. Propozíció: A kapcsolat sikere és fejlődése között alátámasztható a feltételezett összefüggés, amely szerint a siker jelentősen támogatja a kapcsolat fejlődését, míg a sikertelenség a kapcsolat stagnálásához, illetve megszakadásához vezethet.

Ezt a propozíciót szintén csak részben tekinthetjük igazottnak, hiszen az esetek egyik fő üzenete a kapcsolat fejlődésének és menedzselésének kontextus függősége. A feldolgozott esettanulmányokból azt állapíthattuk meg a fejlődés és a siker kapcsolatáról, hogy a siker az egyik fontos, de nem kizárólagos feltétele a fejlődésnek. Sőt, az esettanulmányok alapján egyfajta ciklikusságot azonosíthatunk a sikercélok teljesülése és a fejlődés között. Az egyes fejlődési fázisokban kitűzött üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülése a felek kapcsolattal való elégedettségéhez vezetett, ami megalapozta a további fejlődési szakaszba történő továbblépést. Az esettanulmányok azonban arra is rámutatnak, hogy – főként az életciklus későbbi szakaszaiban – a siker mellett egyéb támogató tényezőknek (pl. a hosszú távú célok összeegyeztethetősége, megfelelő szervezeti tudás) is rendelkezésre kell állniuk ahhoz, hogy a kapcsolat magasabb fejlődési szakaszba lépjen. Lényeges kiemelni a kapcsolati sikernek a fejlődésben tapasztalható jelentőségét. Az „A” – illetve közvetve a „B” – eset tanulsága arra mutat rá, hogy ha a magasabb szintű intézményesülést kívánó fejlődési fázisokban a felek nem foglalmaznak meg kapcsolati célokat, akkor az üzleti célok gyakorlatilag „lógnak a levegőben” és a megvalósításuk nem lehetséges. Fontos ugyanakkor, hogy nem feltétlenül minden kapcsolat célja a folyamatos fejlődés, egy stagnáló kapcsolatot is tekinthetünk sikeresnek. Emellett a sikertelenség esetén is létezhet olyan döntési szituáció és/vagy környezeti kontextus, amikor a sikertelen kapcsolat is fejlődésen megy keresztül.

4. Propozíció: Az egyes kapcsolati fejlődési szakaszokban tapasztalható üzleti és kapcsolati sikercélok idődimenziója különböző lehet, s a kapcsolat fejlődésének előrehaladtával a hosszabb távon realizálható sikercélok fontossága növekszik.

A sikercélok idődimenziójában is egyfajta fejlődési ív volt azonosítható az esettanulmányokban. Ahogy a kapcsolat a kezdeti tranzakció, illetve epizód szintű állapotából haladt az elmélyültebb együttműködés felé, úgy volt megfigyelhető az üzleti és leginkább a

kapcsolati sikercélok idődimenziójának növekedése. E jelenség legfőbb magyarázatát abban fedezhetjük fel, hogy a kapcsolat fejlődésével a feleknek a közös együttműködés sikere érdekében tett – elsősorban képesség- és folyamatfejlesztésre irányuló – erőfeszítéseinek eredményei egyre hosszabb távon realizálhatók. Gondoljunk csak például az informatikai beruházások, a vevői értékesítési képességek fejlesztése, vagy a közös értékesítési csapat kiépítésének megtérülési idejére! E proposíció kapcsán is hangsúlyoznunk kell a kontextus függőség jelentőségét. Az előzőekben már említettük, hogy nem feltétlenül minden kapcsolat célja az állandó fejlődés, létezhetnek stagnáló, vagy visszaeső kapcsolatok is. E kapcsolatok esetén az adott fejlődési fázisban megfogalmazódó célok idődimenziója jellemzően közép, illetve rövidtávú. Így összességében azt mondhatjuk, hogy a proposíciót a feldolgozott esettanulmányok kontextusában igazoltnak, általánosságban pedig csak részben igazoltnak tekinthetjük.

Hosszú távon annak a kapcsolatnak van jelentős esélye stratégiai kapcsolattá fejlődni, amelyben már az együttműködés korai fejlődési szakaszától kezdve tetten érhetők a fejlődést és a kölcsönös elkötelezettséget támogató menedzsmenteszközök (mint kiemelt sikertényezők). A kapcsolat sikeréhez és fejlődéséhez szükséges támogató sikertényezők elemzésekor arra a következtetésre juthatunk, hogy az értékteremtő folyamatok magas szintű teljesítménye, illetve a felek stratégiai céljainak összeegyeztethetősége már a kapcsolat relatív kezdeti stádiumaiban fontossá válnak, a siker e támogató tényezők hiányában alig elérhető. A kutatási eredmények azonban azt igazolják, hogy igazán a kapcsolat feltáró szakaszának vége felé járva, illetve a fejlődési szakaszban van jelentősége annak, hogy a felek képességei, működési rutinjai megfelelő mértékben illeszthetőek-e egymáshoz, s megalapozható-e általuk a kapcsolat hosszú távú működőképessége. Így a proposíciót csak részben tekinthetjük igazoltnak, mert bár fejlődés kezdeti szakaszától szükség van olyan alapvető támogató sikertényezők rendelkezésre állására, mint a megfelelő termékek, rugalmasan alakítható beszállítói kiszolgálási folyamatok, együttműködő irányítási stílus, mégis igazán a fejlődés közbülső stádiumaitól kezdve jelentkezik markánsan a hosszú távú együttműködést megalapozó tényezők támogató szerepe.

3.4. A kapcsolati siker kutatását összegző megállapítások

Kutatásunkban a siker megrendelő – beszállító kapcsolatokban történő értelmezésére, struktúrájának megragadására koncentráltunk. Úgy gondoljuk, eredményeink számos hasznos

elméleti és gyakorlati következménnyel járnak. Ezeket tömören a következőképpen foglaljuk össze:

1. A megrendelő – beszállító kapcsolatban a sikert a kapcsolat tárgyát jelentő termékek, illetve a vevőkiszolgálás reálfolyamatainak teljesítménye és a megbízható üzleti magatartás alapozzák meg. A kutatási eredmények egyértelműen azt mutatják, ha e három tényező esetén problémák adódnak, akkor a kapcsolat sikere és ezzel összefüggésben fejlődése veszélybe kerülhet. A termékek mellett a beszállítói reálfolyamatok magas teljesítménye és a kölcsönös megbízhatóság szolgáltatja azt a szilárd alapot, amelyek a fejlődésre és a magasabb szintű üzleti és kapcsolati sikercélok kitűzésére lehetőséget adnak.
2. A kutatási eredmények megerősítik a menedzsment tudományok azon fontos megállapítását, hogy az üzleti kapcsolatok működésére erős külső és belső kontextus függőség jellemző. Így a sikercélok kijelölése, az aktuális kapcsolati teljesítmény, illetve a siker és a fejlődés közötti összefüggés is mind-mind az adott környezeti kontextus függvényében változnak, s ennek megfelelően értékelendők.
3. Az adott kontextus függvényében a siker egyik kiemelt motorja lehet a kapcsolat fejlődésének, amelyet a célkitűzés → tényleges teljesítmény → észlelés → siker → elégedettség → magasabb rendű célok megfogalmazása körforgáson keresztül ragadhatunk meg. Kezdeti szakaszban az üzleti sikercélok a meghatározók, ám a kapcsolat fejlődése során a kapcsolati sikercélok egyre fontosabb szerepet töltenek be, sőt az elmélyült, stabil kapcsolati állapot elérésében kritikus jelentőségük van. A stratégiai szintű stabil kapcsolat eléréséhez és fenntartásához szükség van arra, hogy a felek egyre inkább összehangolják üzleti céljaikat, s „le tudják fordítani” azokat az együttműködésük lényegét megragadó kapcsolati célokká. Ez a fejlődés azonban még a sikeres kapcsolatok esetében sem lineáris, sokkal inkább spirális szerkezetű, és egyfajta tanulási folyamatként értelmezhető.
4. Az üzleti és kapcsolati sikercélok időben és tartalomban is egyaránt eltérőek lehetnek. Nyilvánvalóan nem minden megrendelő – beszállító kapcsolat célja a stratégiai szintű partnerkapcsolat kialakítása, sok kapcsolat megreked a fejlődés közbülső szakaszaiban. Ezekben az esetekben az üzleti és kapcsolati sikercélok is ehhez alkalmazkodnak, s nem jelölnek meg magasabb szintű együttműködést.

5. Ahhoz, hogy érett állapotú, stratégiai szintű kapcsolat jöhessen létre – a közös, összehangolt célok mellett – mindkét fél részéről szükséges, hogy rendelkezzenek a közös fejlődést, elmélyült együttműködést megalapozó képességekkel. Ezek a képességek gyakran nem jelentkeznek adottságként az üzleti partnereknél. Így a fejlődés közbülső stádiumaiban azt tekinthetjük a kapcsolat sikerének, ha – elsősorban a komplementer képességeik révén – a felek meg tudják teremteni a magas szintű együttműködésük alapjait. Ezekben a kapcsolati fejlődési szakaszokban a siker elérésében az adaptáció, az együttműködési folyamatok intézményesülése és a megfelelően illeszkedő rutinok kialakulása kap kiemelt szerepet.
6. Az üzleti kapcsolat tartós, dinamikus fejlődését lehetővé tevő siker eléréséhez azonban nem elegendő az előző pontban részletezett képességek rendelkezésre állása. Mindkét félnek jelentős erőfeszítéseket, közös beruházásokat, képességfejlesztést, adaptációt kell végrehajtania ahhoz, hogy a siker hosszú távon fenntartható maradjon. Ezek közül kiemelkedik a kapcsolat-specifikus beruházások és a képességfejlesztés szerepe, amelyek megerősíthetik a kapcsolat intézményesülését és a felek által kialakított, felhalmozott rutinokat.

Vizsgálati eredményeinkre alapozva ugyanakkor *további fontos kutatási irányok* is megfogalmazhatóak látszik, melyek révén a siker kapcsolatban betöltött szerepéről eddig feltárt ismeretek bővíthetők:

- Érdemesnek tartjuk mélyebben elemezni a sikert befolyásoló egyes sikertényezők, illetve az atmoszféra kapcsolati teljesítményt befolyásoló szerepét, s az üzleti és kapcsolati sikercélok elérésére kifejtett hatását.
- Jelen kutatásunkban egy sikertelen és egy sikeres kapcsolatot vizsgáltunk. A kutatási eredmények általánosíthatósága szempontjából érdemes lenne olyan kapcsolatokat is tanulmányozni, amelyek a sikertelenségük ellenére fejlődést mutattak. Ezen esetek tanulsága vélhetően lényeges további aspektusokkal bővítheti a siker fogalmi modelljét.
- Hasznos kutatási irány lehet továbbá a fogalmi modell kvantitatív tesztelése. Érdekes kutatási kihívás, hogy vajon hogyan mérhetők a kvalitatív kutatás eredményeként azonosított kapcsolati sikercélok.

A 3. fejezet hivatkozásainak jegyzéke:

Babbie, E. (1995): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata; Balassi Kiadó, Budapest

Blomqvist, K. (2002): Partnering in the Dyadic Environment: The Role of Trust in Assymmetric Technology Partnership Formation; Acta Universitatis Lappenrantaensis, Vol. 122.

Bruce, M. – Leveric, F. – Littler, D. (1995): Complexities of Collaborative Product Development; Technovation; Vol.15. No.9. pp. 535-552.

Chikán, A. – Czakó, E. (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén, Akadémiai Kiadó, Budapest

Corbin, J. – Strauss, A. (1994): Grounded Theory Methodology. An overview. In: Denzin, N.K. - Lincoln, Y.: The handbook of qualitative research, 3rd edition, Thousand Oaks, Sage

Dyer, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value; Strategic Management Journal Vol.18. No.7. pp. 535-556.

Edvardsson, B. – Strandvik, T. (2000): Is a Critical Incident Critical for a Customer Relationship?; Managing Service Quality, Vol. 10, No. 2, pp. 82-91.

Eisenhardt, K. M. (1989): Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, Vol.14. no.4. pp. 532-550.

Ellram, L. (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors; International Journal os Purchasing and Material Management, Vol. 31. No.2. pp. 35-44.

Ellram, L. – Hendrick, R. (1995): Partnering characteristics: a dyadic perspective; Journal of Business Logistics, Vol.16. No.1. pp. 41-64.

Embleton, P. R. – Wright, P.C. (1998): A practical guide to successful outsourcing; Empowerment in Organizations, Vol.6. No.3. pp. 94-106.

Fontana, A. – Frey, J. H. (2005): The interview: from neutral stance to political involvement, In: Denzin, N.K. – Lincoln, Y.: The handbook of qualitative research, 3rd edition, Thousand Oaks Sage, pp. 695-727.

Ford, D. (1998): Managing Business Relationships; John Wiley & Sons, Chichester

Forest, J. – Martin, M. J. C. (1992): Strategic alliances between large and small research intensive organizations: Experiences in biotechnology industry; *R&D Management*, Vol.22. No.1. pp. 41-53.

Foss, N. J. (1996): Capabilities and the Theory of the Firm. *Revue D'Economie Industrielle*, No. 77, 3. Trimestre

Gelencsér, K. (2003): Grounded Theory, *Szociológiai Szemle*, Vol.13. No. 1. p.143-154.

Glaser, B.G. (1998): *Doing Grounded Theory: Issues and Discussions*, Mill Valley, CA: Sociology Press

Glaser, B.G. – Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*, Hawthorne NY: Aldine de Gruyter

Grant, R. M. (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm; *Strategic Management Journal*, Vol.17. Winter Special Issue, pp. 109-122.

Halinen, A. (1994): *Exchange Relationships in Professional Services: A Study of Relationship Development in the Advertising Sector*; Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A-6.

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

Hoffmann, W.H. – Schlosser, R. (2001): Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-sized Enterprises – An Empirical Survey, *Long Range Planning*, Vol.34. No.2. pp. 357-381.

Holton, J. A. (2010): The Coding Process and Its Challenges, *The Grounded Theory Review*, Vol.9. No. 1. pp. 21-39.

Humphreys, P.K. – Li, W. L. – Chan, L.Y. (2004): The impact of supplier development on buyer-supplier performance, *The International Journal of Management Science*, Vol. 32. pp. 131-143.

Jick, T. (1979): Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *ASQ* (Dec), pp. 602-611.

Jones, J. W. (2009): Selection of Grounded Theory as an Appropriate research methodology for a Dissertation: One Student's Perspective, *The Grounded Theory Review*, Vol.8. No.2. pp. 23-34.

Kinnula, M. – Jutunen, S. (2005): A case study of success factors in outsourcing partnership formation and management; 21st Annual IMP Conference, Proceedings, Rotterdam, Netherlands

Kiss, J. (2004): A technológiai innováció szerepe a magyar vállalatok versenyképességében, Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.

Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships; *Harvard Business Review* Vol.74 No.6. November-December, pp. 93-107.

Kyläheiko, K. – Blomqvist, K. (2001): Main Challenges of Knowledge Management: Telecommunication Sector as an Example; 9th International Conference on Management of Technology, Miami

Lengyel, Gy. (1999): A gazdasági siker vállalati értelmezéséről, In.: Lengyel, Gy. (szerk.): Siker, halasztás, pénzügyi fegyelem, A vállalati panelvizsgálat tapasztalataiból, Műhelytanulmányok, BKE Szociológiai és Szociálpolitikai Tanszék, Budapest

Lynch, P. – O' Toole, T. (2007): Critical Episodes in a Long Term Relationship of a Food Manufacturer and its Packaging Technology Partner in the Early Stages of a New Product Development Project; 23rd Annual IMP Conference, Proceedings, Manchester

Marengo, L. (1992): Coordination and Organizational Learning in the Firm. *Journal of Evolutionary Economics*. No.2. pp. 313-326.

Mohr, J. – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution techniques; *Strategic Management Journal*, Vol. 15. No.2. pp. 135-152.

Monczka, R. M. – Petersen, K. J. – Handfield, R. B. – Ragatz, G. L. (1998): Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective, *Decision Sciences*, Vol. 29. No. 3. pp. 553-577.

Nagy, J. (2007): Interfirm relationships – a literature review; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok, 83. sz. Műhelytanulmány

Saxton, T. (1997): The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes; Academy of Management Journal, Vol.40. No.2. pp. 443-461.

Slowinsky, G. – Farris, G. F. – Jones, D. (1993): Strategic partnering: Process Instead of Even; Research and Technology Management; Vol.36. No.3. pp. 22-25.

Stake, R.E. (1995): The art of case study research; Sage, Thousand Oaks, California

Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management; Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509 – 533.

Tuten, T. L. – Urban, D.J. (2001): An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success; Industrial Marketing Management, Vol.30. pp. 149-164.

Virolainen, V-M. (1998): Motives, Circumstances and Success Factors in Partnership Sourcing; Ph.D. Thesis, Research Papers 71. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta

Wimmer, Á. (2004): Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok, 50. sz. Műhelytanulmány

Yin, R. (1994): Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

Zhu, Z. – Shu, K. – Lillie, J. (2001): Outsourcing – a strategic move: the process and the ingredients for success; Management Decision, Vol.39. No.5. pp. 373-378.

4. Kutatási kihívások az üzleti kapcsolat időbeli fejlődésének vizsgálata során

Az időbeliség vizsgálata üzleti kapcsolatokban módszertani szempontból nem egyszerű feladat. A problémakör ugyanakkor nem csak elméleti, módszertani jelentőséggel bír, de gyakorlati haszna is van. Autóipari ellátási láncok megrendelő – beszállító kapcsolatainak vizsgálata során egyértelmű bizonyítást nyert (Dyer et al., 1998), hogy a vállalati versenyképesség feltétele az üzleti kapcsolatok szegmentált kezelése. Az eltérő típusú, tartalmú kapcsolatok más-más menedzsment eszközöket igényelnek. A kapcsolatok tartalma ugyanakkor időben is változik, így azok hatékony menedzsmentjéhez elengedhetetlen az időbeni változással kapcsolatos jelenségek mélyebb megértése.

A második fejezetben bemutattuk az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődésének leírása kapcsán kialakult két megközelítést, az ún. szakaszok és az állapotok elméleteit. Mint arra utaltunk, a két megközelítés közötti alapvető különbség abban rejlik, hogy a szakaszok elmélete az üzleti kapcsolat időbeli fejlődését determinisztikusnak látja, az állapotok elmélet képviselői viszont úgy vélik, az együttműködés nem feltétlenül jár be egy eleve elrendelt életpályát. Azt is megállapítottuk ugyanakkor, hogy mindkét iskola tartalmilag hasonló szakaszokra, állapotokra bontja a kapcsolat fejlődését, melyek mentén kölcsönös elégedettség és elkötelezettség esetén a kapcsolat befuthat egy ideálisnak tartott életciklust. Ezt az állítás teszteltük a most bemutatásra kerülő kutatásunkban. Hipotézisünk általánosító jellege miatt nem nyúlhattunk a kapcsolatok időbeli fejlődésének vizsgálata során használt kvalitatív eszköztárhoz, hipotézisünket kvantitatív módszertan alkalmazásával lehetett csak tesztelni. Konkrét kutatási hipotézisünk az volt, vajon leírható-e az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődése az életciklus hagyományos Bass-féle matematikai modelljével (1969)?

A kutatás ismertetése során elsőként bemutatjuk az elvégzett kutatás, benne az alkalmazott módszertani megoldást. Ezt követően ismertetjük és értelmezzük eredményeinket.

4.1. Az üzleti kapcsolatok elemzése során alkalmazott módszertani megoldások

Az életciklus koncepció és annak klasszikus matematikai leírása (Bass, 1969) számos tudományágban játszik meghatározó szerepet. E tudományterületek között szerepel a gazdálkodástudomány is, melyen belül az életciklus modell több jelenséget volt már képes az eddigiekben is magyarázni. Így pl. az innováció terjedésének diffúziós jelensége (Utterback – Abernathy, 1975), vagy éppen a marketing területéről a termék–életciklus modellje, mely adott termék piaci elterjedését, értékesítési volumenének (vagy árbevételének) növekedését,

változását megragadó modell (Kotler, 1988). Az életciklus modellek matematikai alakját a kutatók a logisztikus görbével írják le. *Ezekben az alkalmazásokban az életciklus modellek empirikus elemzésének lényegéhez tartozik egy konkrét, kiemelt változó időbeli alakulásának elemzése.* Az üzleti kapcsolatok életciklus elemzésének irodalma az eddigiekben az életciklus egyes szakaszaihoz ugyan hozzárendelt változót, jellemzően többfélét is (pl. tanulás intenzitása, befektetések szintje, elkötelezettség szintje) (lásd pl. Ford et al., 2003), de a szerzők az eddigiekben egyik dinamikus, tehát az adott mutató időbeli alakulását megragadó mérésére sem tettek kísérletet. Ily módon arra sem került sor, hogy kvantitatív eszközökkel vizsgálják, vajon az életciklus modell valóban alkalmas-e az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődésének megragadására.

Annak érdekében, hogy az általunk vizsgált üzleti kapcsolatok fejlődését életciklus megközelítésben kvantitatív eszközökkel vizsgálni tudjuk, meg kellett határozni az üzleti kapcsolatoknak azt a kiemelt jellemzőjét, mely mentén a kapcsolat időbeli fejlődését és e fejlődésnek az életciklus modellhez (azaz a logisztikus görbéhez) történő illeszkedését vizsgáljuk. Ez a kiemelt kapcsolati jellemző **a kapcsolat beágyazottsága**. Meggyőződésünk, hogy ez a globális gazdaságban különösen fontos kapcsolati jellemző, ahol a szinte közhelyszerű megállapítás szerint nem egyes vállalatok, hanem ellátási láncok, illetve hálózatok versenyeznek egymással. A magyar vállalatok döntő többségének alapvető versenyképességi kérdése, hogy mennyire sikeresen tudnak rákapcsolódni, beilleszkedni ezekbe a globális hálózatokba, ezen belül pedig mennyire beágyazott kapcsolatokat képesek kialakítani együttműködő partnereikkel. Az üzleti kapcsolat beágyazottsága *azt a költséget mutatja meg, amelybe egy adott, már kialakult kapcsolat felbontása, az abból való kilépés kerül,* s mint ilyen a kapcsolat beágyazottsága végső soron befolyásolja a kapcsolat stabilitását és rugalmasságát is (Håkansson – Ford, 2002). E költségek gyakorlatilag a kapcsolatba korábban befektetett reláció-specifikus befektetésekről (más néven kapcsolat-specifikus befektetésekről) történő lemondás miatt merülnek fel.

A kapcsolat–, azaz a reláció-specifikus befektetéseknek több típusa létezik, pl. az adott kapcsolatban használt specifikus létesítmények (pl. egy JIT kiszolgálásra alkalmas raktár), speciális gyártószerszámok, a kapcsolatban együttműködő felek telephelyei közötti távolság, a problémás helyzetek, vagy éppen közös fejlesztések során alkalmazott vendégmérnökök adott kapcsolat kezelése érdekében eltöltött munkaideje, illetve munkabére a reláció-specifikus befektetések konkrét megnyilvánulási formái. Ezek a reláció-specifikus befektetések

valóságosak, a vállalati gyakorlatban használt költségnyilvántartási, számviteli rendszerek ugyanakkor jelenleg nem alkalmasak arra, hogy mértékükről objektív nyilvántartást vezessenek. Ezért a kutatások a reláció-specifikus befektetések mértékének megragadása során jellemzően a szakértői becslés (tehát a percepciók mérésének) módszerével élnek, s az adott kapcsolatra legnagyobb rálátással rendelkező szakemberek szubjektív véleményét kérdezik meg jellemzően 1-7-es Likert skálát alkalmazva (lásd pl. Dyer et al., 1998). Kutatásunk során mi is ezt a módszertani megoldást használtuk.

Adott kapcsolat beágyazottságát tehát a kapcsolatban együttműködő felek reláció-specifikus befektetéseinek mértékével tudjuk megragadni. A kapcsolatban kooperáló felek között számos tényező generálhat ilyen befektetéseket. E tényezőket térképezi fel az ismert ARA modell. Ez a modell empirikus kutatásokra, ezen belül elsősorban széles körű esettanulmányokra építve a felek közötti együttműködésnek, s ebből adódóan a kialakuló üzleti kapcsolat tartalmának három egymáshoz szorosan kapcsolódó építőelemét különbözteti meg: a tevékenységek, az erőforrások és a szereplők közötti – más néven társas – kötelékek.

A *társas kötelékek* a kapcsolat során együttműködő vállalatok alkalmazottai között kialakuló kötelékek. Ezek a kötelékek annál erősebbek, minél inkább ismerik egymást a résztvevő személyek, minél inkább közel érzik magukat egymáshoz, bíznak egymásban, elkötelezettek egymás iránt, s minél inkább értékelik és befolyásolni képesek egymást (Wilson – Jantrania, 1995; Wilkinson – Young, 1994). A társas kötelékek kiemelt elemei közé tartozik tehát az elkötelezettség, a bizalom és az elégedettség, melyek mindegyikének kialakulása reláció-specifikus befektetéseket igényel.

A kapcsolatban létre jövő *tevékenység kötelékek* erőssége az együttműködés során végzett tevékenységek integrációjának, koordinációjának mértékétől függ. A kapcsolatban zajló tevékenységek igen sokfélék lehetnek, ide tartozik az interakciót kísérő információk megosztása, a felmerülő problémamegoldás, stb. Ezek a tevékenységek a kapcsolat előrehaladtával jellemzően strukturálódnak és rendszerszerűvé válnak (Batonda – Perry, 2003), ami szintén reláció-specifikus befektetésekkel jár együtt.

Erőforrás kötelékek óhatatlanul kialakulnak a kapcsolatban együttműködő vállalatok között, hiszen a felek az idők folyamán adaptálódnak egymáshoz, kölcsönösen illesztik erőforrásaikat. Az együttműködés alapvető célja, hogy a fogyasztói értékteremtéshez szükséges, az egyes vállalatok számára törvényszerűen korlátozott mértékben rendelkezésre álló erőforrásokat

kombinálja, kiegészítse. Az erőforrásoknak ez a kombinációja nem csak a klasszikus erőforrások esetén megy végbe, de a nem megragadható erőforrások (pl. tudás) és képességek esetén is. Az erőforrásoknak ez az illesztése a hatékonyságnövelésének forrása, de lehetővé teszi azt is, hogy az együttműködő felek közötti erőforrások kombinációjával új erőforrások fejlődjenek ki. A hatékonyság növelése mellett az erőforrások összekapcsolása (s ezzel párhuzamosan a társas és tevékenység kötélek kialakulása) tehát az innováció alapvető forrása (Ford et al., 2003). Mind az együttműködő felek erőforrásainak illesztése, mind a közös erőforrások kialakítása együtt jár reláció-specifikus befektetésekkal.

A három kötelék mindegyike esetében igaz, hogy azok kialakítása és erősítése igényli reláció-specifikus befektetések végzését. Minél gazdagabbak az együttműködő felek közötti társas kapcsolatok, minél szélesebb körű és intenzívebb az együttműködő felek által a kapcsolatban végzett tevékenység-halmaz, illetve minél mélyebb az üzleti partnerek közötti erőforrás-kapcsolódás, annál magasabb lesz a kapcsolat reláció-specifikus befektetésének mértéke és így a kapcsolat beágyazottsága is.

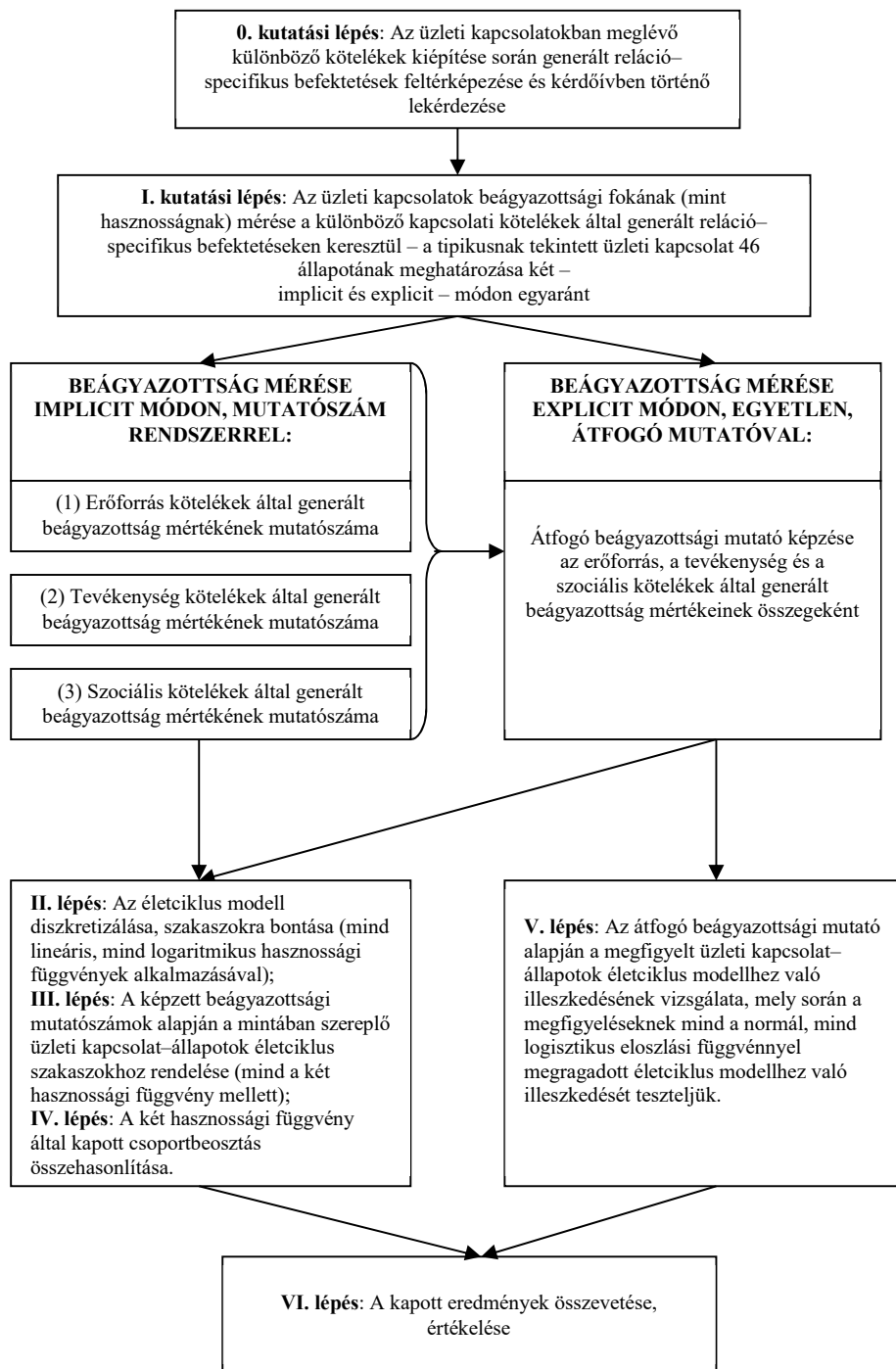
Kutatásunk konkrét célja az volt, hogy megvizsgáljuk: Vajon a diffúziós modellként is ismert Bass-féle életciklus modell alkalmas-e arra, hogy a megrendelő és beszállító vállalatok között kialakuló üzleti kapcsolat kiemelt jellemzőjének, a kapcsolat beágyazottsági fokának időbeli alakulását megragadja? Konkrétan annak vizsgálatára került sor, hogy leírható-e az üzleti kapcsolatokban az együttműködés során felhalmozódó reláció-specifikus befektetések mértékének időbeli alakulása az életciklus modell által meghatározott logisztikus görbével. A kvantitatív elemzés során a kapcsolatok beágyazottságának mértékét, azaz a kapcsolatban meglévő reláció-specifikus befektetések pedig az üzleti kapcsolatokkal foglalkozó szakirodalomban elfogadott ún. ARA modell építőelemei mentén kerültek mérésre.

A kutatási kérdés megválaszolása érdekében végzett elemzés összetett folyamat volt, melynek gondolatmenetét és egyes lépéseit mutatja be a 4.1. ábra. A következőkben ezek részletes kifejtésére kerül sor.

Az üzleti kapcsolatok beágyazottsági fokát tehát mérni kellett, hiszen csak az ezzel kapcsolatos adatok segítségével lehet annak időbeli alakulását vizsgálni. Ennek érdekében kvantitatív kutatást, kérdőíves lekérdéztést végeztünk. Ez a felmérés része volt a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) Versenyképesség Kutató Központja által támogatott és a BCE Logisztika és

Ellátási Lánc Menedzsment Tanszékén végzett „Kis- és középvállalatok beszállítói pozíciói és azok hatása versenyképességükre” című, 2007–2008-ban végzett kutatási programnak. E felmérés keretében több kutatási kérdés vizsgálatára is sor került. Az önálló fejlesztésű kérdőívben a fenti elméleti koncepciókra, modellekre építve jelen fejezet kutatási kérdésének vizsgálatára alkalmas kérdések is szerepeltek. A kérdőív on-line módon 170 vállalatnak került kiküldésre. Kitöltött kérdőív 72 vállalattól érkezett vissza.

4.1. ábra: A kutatás gondolatmenete és egyes elemzési lépései



A kutatás központi témájára, a megrendelő – beszállító kapcsolatok időbeli fejlődésére vonatkozó kérdésekre a válaszadók 64%-a adott teljes körű választ. A minta elemszáma tehát 46, ami összességében 27%-os tényleges válaszadási rátát jelent. Annak oka, hogy a kérdőívet kitöltő vállalatok az elemzésünk során használt kérdésekre nem mindig adtak választ, megítélésünk szerint alapvetően az volt, hogy az üzleti siker szempontjából érzékeny kérdéseket tettünk föl. Arra kértük ugyanis a szakembereket, hogy egy kiemelt, a vállalat számára jelentős megrendelőjével való üzleti kapcsolatra gondoljon, s erre a kapcsolatra vonatkozóan töltsse ki a kérdőív e részét. Tapasztalataink szerint a vállalatok kiemelt ügyfelükkel kapcsolatban általában tartózkodnak és vonakodnak információkat nyilvánosságra hozni még akkor is, ha egy kutatásban a vállalatok anonimitása megígért és biztosított is.

A kutatás során a döntéshozatalban elterjedt módszertan jelentette az alapot, hiszen a kérdőív adataira alapozva ragadtuk meg az üzleti kapcsolatok beágyazottságnak mértékét, s ezt a mértéket egyfajta hasznosságként értelmeztük. Annak vizsgálatára vállalkoztunk, hogy az üzleti kapcsolat ily módon mért kiemelt jellemzőjének – az üzleti kapcsolatok beágyazottságának – mért értékei illeszkednek-e az életciklus modell logisztikus görbéjéhez, mint ahogyan azt az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődését vizsgáló számos kutató kvalitatív kutatási eredményekre alapozva feltételezi. E tesztelés során a Bass-féle alapmodellt használtuk, s statisztikai mutatókkal azt vizsgáltuk, hogy az üzleti kapcsolatok általunk mért beágyazottságának mértékei mennyire illeszkednek ehhez az életciklus görbéhez. Természetesen a felmerülő döntéshozatali (sorrendképzési) problémák tisztázásához a görbeillesztés vizsgálata során a matematikai statisztika eszköztárát és modelljeit is igénybe kellett venni.

Az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődését kutató szakemberek tipikus módszertani problémájával mi is szembesültünk: Az életciklus időbeli, dinamikus jelenség, mintánk pedig statikus, s ez problémássá teszi az idősoros vizsgálatok elvégzését. Az elemzések végrehajtásához tehát esetünkben is csak egy keresztmetszeti minta állt rendelkezésünkre, azonban az általunk javasolt megoldással így is tesztelhető, hogy az üzleti kapcsolatok beágyazottsági fokának időbeli alakulása az életciklus modell által meghatározott görbe szerint alakul-e. Ennek érdekében feltételeztük, hogy az üzleti kapcsolatok beágyazottságának fejlődése ideális esetben a különböző üzleti kapcsolatokban alapvetően hasonló módon megy végbe. Erre alapozva azt a módszertani megoldást választottuk, hogy a mintánkban szereplő 46

megfigyelést egy ilyen tipikusnak, ideálisnak tekintett üzleti kapcsolat 46 különböző időbeni állapotának tekintettük.

Az elemzéshez rendelkezésre álló minta statisztikai értelemben kis minta, mely azonban alkalmas arra, hogy vizsgáljuk a kutatási kérdést, azt, vajon az üzleti kapcsolatok beágyazottsági fokának időbeli alakulása leírható-e az életciklus modell segítségével. Annak a kérdésnek a megválaszolására, hogy az adatállományunk kis, vagy nagy mintának tekinthető, a statisztikai elmélet nem ad teljesen egyértelmű megoldást. Nagy minta lehet egy 30 elemű halmaz, ha a megfigyelések eloszlása szimmetrikus és kis mintának számíthat egy több százas mintanagyság, ha nem szimmetrikus (Hunyadi et al., 1997, 283. old.). A kérdőív kérdéseire adott válaszok eloszlása szimmetrikus, mivel mutatóinkra sem a logisztikus sem a normális eloszlás nem utasítható el. Az elemzéshez szükséges statisztikai mutatók vizsgálatára az SPSS 14.0 és SPlus statisztikai programcsomagok segítségével került sor.

A kérdőíves adatfelvétellel az üzleti kapcsolatok beágyazottságának mértékét kellett kvantitatívan megragadni, ezért abban olyan kérdések szerepeltek, melyek az üzleti kapcsolat ARA modelljében azonosított hármas kötelékrendszernek, illetve az ezekhez kapcsolódó reláció-specifikus befektetéseknek a 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 vizsgálni kívánt témakörbe. Ugyanakkor a kérdőív összeállításánál fontos volt az is, hogy lehetőleg elfogadható hosszúságú legyen a kérdőív, melynek kitöltését vállalják a szakemberek. Ezért az egyes kapcsolati kötelékekre vonatkozó kérdések száma korlátozott. A *társas kötelékek* esetén a kapcsolatban kialakult, ott érvényes kapcsolati normák (Duffy – Fearne, 2002) lekérdezésére került sor. Ezek közé tartozik *a felek elégedettségének szintje, az elkötelezettség mértéke, a bizalom szintje, a személyes kapcsolatok erőssége.*

Korábbi kutatások rámutattak, hogy a kapcsolat sikere és fejlődése szempontjából a *tevékenység kötelékek* közül az *információk megosztásával kapcsolatos tevékenységeknek* kritikus jelentőségük van (Dyer et al., 1998). Ezért a tevékenység kötelékek vizsgálatakor *az információcserével kapcsolatos tevékenységeket* helyeztük *kérdőíves elemzésünk középpontjába.* Az *erőforrás kötelékek* feltérképezése során a kérdőív közvetlenül rákérdezett azokra a *konkrét, az adott üzleti kapcsolathoz kötődő erőforrásokra, melyek reláció-specifikus befektetéseként jelennek meg.*

4.1. táblázat: A kapcsolatban fontos három kötelék-típus és azok leképezése, megjelenése a kérdőíves kutatás során

Kapcsolati kötelékek típusai	Az adott típus megragadása a kérdőíves kutatásban	Kérdéscsoport száma a kérdőívben
Szociális, vagy társas kötelékek	Kapcsolati normák jellemzői	A27
Tevékenység kötelékek	Információcserével kapcsolatos tevékenységek kiterjedtsége és intenzitása	A25
Erőforrás kötelékek	Konkrét reláció–specifikus erőforrások, befektetések típusai és mértéke	A24

Az elemzés során használt konkrét kérdések megtalálhatóak a fejezet mellékletében.

Fontos, ezért ismételten hangsúlyozni szeretnénk, hogy az elemzés során használt valamennyi kérdés kitöltése esetén *a kitöltők beszállítói pozícióban lévő vállalatok szakemberei voltak*. Ők válaszadásuk során *egy konkrét, saját vállalatuk szempontjából meghatározó jelentőségű megrendelőjével fenntartott*, tehát már hosszabb ideje létező és a jövő szempontjából is fontos kapcsolatra kellett, hogy gondoljanak, *s erre a kapcsolatra vonatkozóan értékelték a kapcsolat jellemzőit is*. Módszertani szempontból ezt azért fontos, mert az üzleti kapcsolat beágyazottsági fokának időbeli alakulását vizsgáltuk, ezért el kellett kerülni, hogy olyan vevői kapcsolatra vonatkozóan töltsék ki a kérdőívet, mely az IMP fogalomkörében gondolkodva csak adott cserén, tranzakción, esetleg epizódon alapul, de az együttműködés még nem érte el az üzleti kapcsolat fejlettségi szintjét. Ez azt biztosította, hogy a kérdőívekben értékelt üzleti kapcsolatok hosszabb távra tekintettek vissza, tehát időbeli fejlődésük is vizsgálható. A kérdőívet kitöltők vezető beosztásban lévő szakemberek voltak, akik az adott üzleti kapcsolatok értékeléséhez szükséges rálátással rendelkeztek: key account menedzserek, logisztikai menedzserek, illetve ellátási lánc vezetők. Tisztában vagyok azzal, hogy egy-egy vállalat számos üzleti kapcsolatot tart fenn működése során. Jelen kutatás csak egy, de a vizsgálatban szereplő vállalatok számára kiemelkedően fontos konkrét kapcsolat elemzését tette lehetővé.

Meg kell jegyezni továbbá, hogy a kérdőívben ugyanazon kiemelt vevői kapcsolat esetén nemcsak annak lekérdezése történt meg, hogy a vizsgált kapcsolati kötelékek, illetve az ehhez

kapcsolódó reláció-specifikus befektetések hogyan alakultak a *beszállítói oldalról*, de arra is rákérdezett a kérdőív, hogy vajon a beszállító miképpen értékeli, a vizsgált kapcsolati kötélekek és reláció-specifikus befektetések miképpen alakultak a *vevő oldaláról*. A két oldal befektetéseinek vizsgálata szerint az elemzésben szereplő kapcsolatokban a vevői és a beszállítói oldalnak a vizsgált kapcsolati kötélekekre vonatkozó válaszai *erős asszociációt mutattak egymással, ezért a beágyazottság mérése során már csak a beszállítói oldal értékelését és adatait használtuk fel*.

Az életciklus folyamatok modellezésére a gazdálkodástudományban nagyon népszerű és elterjedt módszer a diffúziós folyamatok vizsgálata. Az alkalmazások azonban nem csak a gazdálkodástudományban lelhetők fel, de pl. a biológiában, járványtanban, a pszichológiában, az innováció kutatásában, de még az energiafelhasználás területén is elterjedtek. A diffúziós folyamatok megragadására mi a marketingből ismert életciklus hipotézis matematikai modelljét használtuk. Ez az életciklus modell a vizsgált jelenséget egy kiemelt mutatószám – pl. a marketingből ismert termék életciklus esetében az értékesítési volumen, vagy árbevétel – időbeli alakulása mentén írja le. A marketingben alkalmazott életciklus hipotézis matematikai, modellszerű megragadása Bass (1969) nevéhez fűződik, aki először javasolta a hipotézis leírására a logisztikus görbéhez vezető differenciálegyenletet. A Bass-féle modell alkalmazásáról és további általánosításairól jó áttekintést nyújt Radas (2005) cikke. Az ismertetést ez utóbbi dolgozat alapján hajtjuk végre.

Az életciklus hipotézis Bass-féle alapmodellje egy piaci terméket állít a vizsgálat középpontjába. A megválaszolandó kérdés úgy hangzik, hogy időben hogyan alakul az adott termék értékesítési volumene. Erre a kérdésre adott válasz egy S alakú görbét ad, amit az empirikus vizsgálatok is alátámasztanak. Az empirikus modell egy differenciálegyenlet, aminek következő a formája:

$$\frac{dF(t)}{dt} = (m - F(t)) \cdot \left(p + \frac{q}{m} \cdot F(t) \right),$$

ahol p és q paraméterek az innovációt és az utánzást testesítik meg, míg $F(t)$ a kumulált eladott termékek száma a t -ik időpontban és m a piac mérete, vagyis a maximálisan eladható termékek száma. Ennek a differenciálegyenletnek viszonylag könnyen meghatározható a megoldása, ami adott $F(0)$ kezdeti érték esetén:

$$F(t) = m \cdot \frac{1 - \frac{p}{q} \cdot e^{-(p+q)(t+c)}}{1 + e^{-(p+q)(t+c)}},$$

ahol a c érték az alábbi egyenletből kapható meg

$$c = -\frac{1}{p+q} \cdot \ln\left(\frac{q}{p}\right).$$

Az $F(t)$ megoldási függvény a logisztikus görbét adja meg, amelyet a 4.2. ábrán látható. A görbe három jól elkülöníthető szakaszból áll. Az első szakaszon viszonylag lassú növekedés tapasztalható, a másodikon egy gyors felfutás, végül a harmadik szakaszon a növekedés üteme újra lelassul.

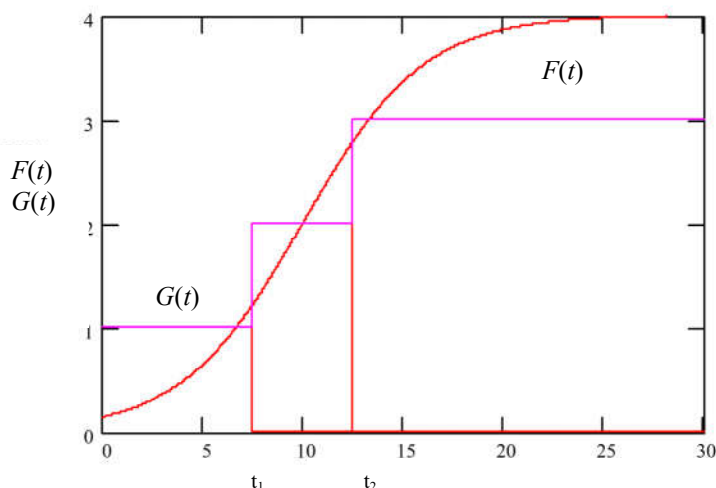
A marketingben és természetesen az innovációban is a diffúziós folyamatokat nem mindig valamilyen jól mérhető, folytonos változóhoz kötik, mint pl. az értékesítés volumenéhez, vagy árbevételéhez, hanem valamilyen ordinális skálán mért mutatóhoz. Az életciklus hipotézisben szereplő eladások nagyságát is sokszor inkább szakaszolják, és így lehet beszélni a termékek esetén (Chikán, 2008):

- bevezetésről,
- növekedésről,
- érettségről és
- hanyatlásról.

Ezt a négy fázist vizsgálhatjuk a diffúziós folyamatokkal, azonban a logisztikus görbénél hiányzik a hanyatlási fázis, mert a logisztikus görbe monoton növekvő, és így nem létezik visszaesés. A gazdálkodástani felsőoktatásban is a logisztikus görbe tulajdonsága alapján különböztetik meg az egyes szakaszokat (Polli – Cook, 1969). A bevezetés és az érettség fázisai viszonylag laposak, míg a növekedés viszonylag meredek felfutást mutatnak. Ha nem akarunk arányskálán maradni, azaz pl. az értékesítési volument modellezni, akkor a három növekedési szakaszhoz rendelhetünk számokat egytől háromig, amivel ordinális skálára képezhetjük le az előbb tárgyalt eseteket. Ezzel a logisztikus görbére időben változó, de ordinális skálán

értelmezett életciklus szakaszok értelmezésére került sor. Ezt a felfogást a 4.2. ábrán láthatjuk. Az $F(t)$ függvény a logisztikus görbét szemlélteti, míg a $G(t)$ az $F(t)$ görbe diszkretizált változata.

4.2. ábra: A diszkretizált logisztikus görbe



Az ábrán így a $(0, t_1)$ időintervallumon a bevezetés szakaszában van a termék, amit az egyes érték hozzárendelésével azonosítunk. A (t_1, t_2) intervallumon a növekedés szakaszában van a termék, amit a kettes érték határoz meg, míg a hármas értékhez a $(t_2, +\infty)$ szakaszon az érettség feleltethető meg. Ezzel az értelmezéssel egy időtől függő görbét határozunk meg, amivel a termék időbeli fejlődését értelmeztük. Mivel a logisztikus görbe volt a vizsgálat kiindulópontja, ezért ez utóbbi görbét tekinthetjük a görbe diszkretizált változatának.

A kutatás célja az volt, hogy megvizsgáljuk a marketingben, a vállalat piaci növekedésének vizsgálatánál, de az innováció terjedésének diffúziós modelljeként is ismert életciklus modell alkalmas-e arra, hogy az üzleti kapcsolatok beágyazottsági fokának időbeli alakulását leírja. Ezzel gyakorlatilag az üzleti kapcsolatok beágyazottságának életciklus modelljét kívántuk illusztrálni, ami dinamikus jelenség. A vizsgálatok végrehajtásához – mint említettük – csak egy keresztmetszeti minta állt rendelkezésre, de feltételeztük, hogy az üzleti kapcsolatok beágyazottságának időbeli fejlődése minden kapcsolat esetében hasonlóan megy végbe. Ezért a vizsgálatban szereplő 46 kapcsolat e fejlődési pályának 46 konkrét realizációját reprezentálja, azaz úgy tekinthetjük ezeket a megfigyeléseket, mint a kapcsolat e tipikusnak tekinthető fejlődési pályája egy-egy időben megvalósult értékei.

Az életciklus modell azt tételezi fel, hogy a vizsgált jelenség valamilyen kiemelt mutatószám szerinti növekedése egy paraméter mentén időben logisztikus eloszlást követ. (Meg kell jegyezni, hogy a logisztikus és normális eloszlás görbéi nagy hasonlóságot mutatnak, ezért az elemzéseinkben mindkettő vizsgálata szerepel.) A logisztikus eloszlás görbe alakja a következő módon írható le:

$$F(x) = \frac{1}{1 + e^{-\frac{x-m}{s}}},$$

ahol m a várható érték és $s = \frac{\sqrt{3}}{\pi} \cdot \sigma$, ahol a σ szórás, és x a vizsgált változó. A felmérés során lekérdezett 46 üzleti kapcsolat csoportba osztása, azaz a bevezetési, növekedési és érettségi szakaszok szerinti csoportosítását négy különböző elemzési módszerrel történt meg. A négy elemzési módszert:

1. az üzleti kapcsolat beágyazottságának mérési módjai (azaz explicit módon, konkrét mutatószámmal mért és implicit módon, azaz mutatószám rendszerrel mért) és
2. az adattranszformáció során használt hasznossági függvény típusai – azaz lineáris és logaritmikus – alapján kapjuk meg (lásd 4.2. táblázat).

Cél annak vizsgálata volt, hogy a négy elemzés által kapott eredmények mennyire hasonlítanak egymásra, illetve mennyiben különböznek egymástól. Arra kerestük a választ, hogy a mintánkban szereplő üzleti kapcsolatok beágyazottságának foka valóban követi-e az életciklus modell által sugallt logisztikus görbét.

4.2. táblázat: Áttekintés az elvégzett elemzésekről

<i>Hasznossági függvény típusa</i>		
<i>Beágyazottság mérésének módja</i>	<i>Lineáris</i>	<i>Logaritmikus</i>
<i>Explicit (konkrét mutatóval mért)</i>	1. elemzés	2. elemzés
<i>Implicit (mutatószám rendszerrel mért)</i>	3. elemzés	4. elemzés

A fenti négy elemzés közül a harmadik és a negyedik csak a csoportba osztást végzi el a többváltozós statisztikai módszertanból ismert nem-hierarchikus klaszteranalízis segítségével, még nem teszteli az adatállomány logisztikus voltát. Az üzleti kapcsolatok beágyazottságának mérésére használt mutatórendszer az elméleti felvezetésben már ismertetett három kötelék típust (a szociális, tevékenység és erőforrás kötelékeket) ragadja meg. A klaszteranalíziseket a logaritmikus és a lineáris hasznosságok e három mutatójára végeztük el.

Az életciklus szakaszok megragadása az SPSS 14.0 programcsomag Quick cluster menüpontjával történt meg, mert ebben a csoportosító eljárásban fixálható a képzendő csoportok száma. Itt is három csoport (életciklus szakasz) használatára került sor, mert az életciklus hipotézis négyes felosztásából – vagyis a bevezetés, növekedés, érettség és hanyatlás szakaszaiból – a logisztikus görbével csak az első hármat lehet megragadni.

Az első és a második elemzés egy konkrét mutatószámmal ragadja meg a vizsgált üzleti kapcsolatok beágyazottságának mértékét. E konkrét mutatószám segítségével már nem csak a csoportbeosztást lehet vizsgálni, de tesztelni lehet a beágyazottság mértékének különböző eloszlás függvényekhez történő illeszkedését is. A következő alfejezetben részletesen ismertetjük az elvégzett elemzéseket, kapott eredményeinket és azok értelmezését.

4.2. Az üzleti kapcsolat életciklus modelljének tesztelése – eredmények

Mint azt korábban már említettük, az üzleti kapcsolatok beágyazottságának vizsgálatára, és azok életciklus szerinti alakulására kérdőívünk 24., 25. és 26. kérdéseit használtuk. A kérdések közül a 24. az üzleti kapcsolatokban együttműködő felek között kialakuló és reláció-specifikus befektetéseket generáló erőforrás kötelékeket vizsgálta. A 25. kérdéscsoportban a kapcsolatban kooperáló felek közötti kialakuló tevékenység kötelékekkel kapcsolatos tényezők kerültek, és végül a 26. kérdéscsoportban a társas kötelékek erősségét mértük. Mindhárom kötelék az általuk generált reláció-specifikus befektetések által növeli a kapcsolat beágyazottságának szintjét. Alapfeltevésünk ugyanis az volt, hogy az ARA modell három tényezőjével lehet a vállalati kapcsolatok beágyazottságát megragadni. A kérdésekre adott válaszokat lényegében preferencia relációkként, vagyis hasznosságokként foghatjuk fel, amely a mikroökonómia fogyasztáselméletéből jól ismert. A cél az volt, hogy ezen hasznossági értékek mentén próbáljuk meg a mintában szereplő üzleti kapcsolatokat különböző életciklus szakaszokhoz

rendelni. Ennek a hozzárendelésnek, szakaszolásnak az elvégzéséhez két, a statisztikából ismert módszert alkalmaztunk.

Az elemzés első lépéseként a kapcsolatok beágyazottságát befolyásoló különböző kötelékeket megragadó kérdéscsoportokból egy-egy konkrét mérőszámot képeztünk, amely az egyes tényezőcsoportok, vagyis az erőforrás, a tevékenység és társas kötelékek által biztosított kapcsolati beágyazottság mértékét (hasznosságát) mérő mutatókként értelmezhetőek. Ezt követően az adott vállalat kapcsolati beágyazottságát e hasznosságok egy adott függvényeként ragadtuk meg. Kétféle hasznossági függvényt is használtunk a vizsgálat elvégzéséhez: a lineáris és a logaritmikus hasznossági függvényeket. A hasznossági függvényeket azért választottuk meg ily módon, mert a döntéshozatalban és a mikroökonómia fogyasztáshelméletében is a hasznosságok konkáv függvényekkel írhatóak le legjobban azért, hogy ezzel a maximalitás szükséges és elégséges feltételei teljesüljenek. Analitikusan a logaritmikus hasznossági függvényeket az egyes kérdéscsoportokra a következő módon definiáltuk. Először a logaritmikus hasznosságok előállításának bemutatására kerül sor. Az egyes kapcsolati kötelékek hasznossága így az alábbi módon néz ki:

$$U_{\log,j}^{res} = \sum_{i=1}^4 \ln(U_{ij}^{res}),$$

$$U_{\log,j}^{act} = \sum_{i=1}^7 \ln(U_{ij}^{act}),$$

$$U_{\log,j}^{soc} = \sum_{i=1}^4 \ln(U_{ij}^{soc}),$$

ahol $U_{\log,j}^{res}$, $U_{\log,j}^{act}$ és $U_{\log,j}^{soc}$ az erőforrás, a tevékenység és a társas (social) kötelékeket megragadó kérdéscsoportokból képzett elméleti hasznosságokat, azaz az üzleti kapcsolat beágyazottságának mértékét mutatja a j -ik üzleti kapcsolat esetén. U_{ij}^{res} ($i=1,\dots,4$), U_{ij}^{act} ($i=1,\dots,7$), és U_{ij}^{soc} ($i=1,\dots,4$) értékek pedig a vállalati szakemberek által ugyanezekre a köteléktípusokra vonatkozó, a kérdőív válaszaiból származó értékek. Meg kell itt jegyezni, hogy az erőforrás kötelék megragadására használt A24-es kérdés négy alkérdést tartalmazott. A tevékenység kötelékhez tartozó A25-ös kérdés hét, míg a társas kötelékekhez tartozó A27-es kérdés 4 alkérdésből állt. Ez magyarázza a fenti képletek indexeit.

A lineáris hasznosságokat a kérdésekre adott válaszok értékeinek átlagaként, az alábbi módon, definiáltuk:

$$U_{lin,j}^{res} = \frac{\sum_{i=1}^4 U_{ij}^{res}}{4},$$

$$U_{lin,j}^{act} = \frac{\sum_{i=1}^7 U_{ij}^{act}}{7},$$

$$U_{lin,j}^{soc} = \frac{\sum_{i=1}^4 U_{ij}^{soc}}{4},$$

ahol $U_{lin,j}^{res}$, $U_{lin,j}^{act}$ és $U_{lin,j}^{soc}$ az egyes kérdéscsoportokból képzett lineáris hasznosságokat, azaz a kapcsolat beágyazottság mértékét mutatja a j -ik üzleti kapcsolat esetén, és U_{ij}^{res} ($i=1,\dots,4$), U_{ij}^{act} ($i=1,\dots,7$), és U_{ij}^{soc} ($i=1,\dots,4$) értékek ebben az esetben is a konkrét kérdőíves megkérdezésekből származnak.

A konkrét üzleti kapcsolatokra jellemző és a beágyazottság mértékét befolyásoló különböző kötelékek egyedi hasznosságait már az előzőekben definiáltuk és minden egyes kapcsolatra képeztük. Ezek összege adja az adott kapcsolat beágyazottságát. A beágyazottság mutatója logaritmikus hasznosság esetén a következő formában állítható elő:

$$U_{log,j} = U_{log,j}^{res} + U_{log,j}^{act} + U_{log,j}^{soc},$$

valamint a lineáris hasznosság esetén a használt képlet az alábbi

$$U_{lin,j} = U_{lin,j}^{res} + U_{lin,j}^{act} + U_{lin,j}^{soc},$$

képlettel határoztuk meg, ahol a j index a vizsgált üzleti kapcsolat sorszámát jelöli, azaz ($j=1,\dots,46$).

A kapott 46 elemű logaritmikus és lineáris hasznosságok eloszlása az SPSS 14.0 és az SPlus programcsomagok segítségével került elemzésre. Az SPSS statisztikai programcsomag Graphs menüpontjának P–P és Q–Q Plots elemeivel tesztelhető vizuálisan, hogy mennyire jó egy-egy eloszlás illeszkedése. Sajnos arra azonban nem kaptunk választ, hogy az illeszkedés statisztikailag mennyire jó, vagyis mennyire fit a vizsgálat. Az SPlus statisztikai programcsomag azonban lehetővé teszi, hogy eloszlások illeszkedését vizsgáljuk χ^2 - és Kolmogorov – Szmirnov próbákkal. Az ismert eloszlásokból aztán mindkét eloszlás esetén elvégezhetjük a vizsgált üzleti kapcsolatok életciklus szakaszok – bevezetés, növekedés, érettség – szerinti csoportba sorolását. A csoportba osztásra a vizsgált két hasznossági mutató (lineáris és logaritmikus) várható értéktől mért távolsága alapján került sor. Ez azt jelenti, hogy a szórás meghatározott részét hozzáadjuk a várható értékhez, vagy levonjuk a várható értékből. Az így kapott két érték három szakaszra osztja a számegyeneset. Ezzel megkapjuk az életciklus három vizsgált szakaszát.

Az előbbi módszert úgy jellemezhetjük, hogy az $U_{\log,j}$ és $U_{lin,j}$ mutatókkal *expliciten* kifejezzük a megrendelő – beszállító vállalatok közötti kapcsolatok beágyazottságát. Ezért neveztük ezt *explicit szakaszolásnak*.

Mint arra már utaltunk, más úton is elindulhatunk a vállalatok csoportba sorolásával, az ún. *implicit szakaszolással*. Ebben az esetben nem szükséges kiszámolni az egyes vállalatokra a kapcsolati beágyazottság átfogó mutatóját, hanem a kapcsolati kötelékek egyes részhasznosságainak segítségével, azaz a logaritmikus hasznosság esetén az $U_{\log,j}^{res}$, $U_{\log,j}^{act}$ és $U_{\log,j}^{soc}$, valamint a lineáris hasznosságok esetén az $U_{lin,j}^{res}$, $U_{lin,j}^{act}$ és $U_{lin,j}^{soc}$ hasznosságok terében, a klaszteranalízis segítségével oszthatjuk csoportokba a mintában szereplő kapcsolatokat.

Összesen tehát négy módszerrel oszthatjuk csoportba a vállalatainkat. Áttekintésként foglaljuk újra össze a négy vizsgálatot!:

- explicit beágyazottsági mutató logaritmikus hasznossággal,
- explicit beágyazottsági mutató lineáris hasznossággal,
- implicit beágyazottság logaritmikus hasznosságokkal,
- implicit beágyazottság lineáris hasznosságokkal.

Az explicit beágyazottsági mutatók vizsgálatával kapott eredmények

Az explicit beágyazottsági mutatók esetén a képzett hasznosságok eloszlását vizsgáltuk. A logaritmikus beágyazottsági mutató eloszlását először grafikusán, az SPSS statisztikai programcsomagban a Q–Q ploton elemeztük. A legnagyobb illeszkedést vizuálisan a logisztikus és normális eloszlás mutatta, tehát azt feltételezhetjük, hogy a hasznosságok eloszlásai ilyen görbéket írnak le. E két eloszlás illeszkedését a SPlus statisztikai programcsomagban található χ^2 -próbával teszteltük. Az explicit beágyazottsági mutató a logaritmikus hasznosság esetén 3,3778 értékű átlaggal és 0,72372 értékű szórással rendelkezik. A tesztelt eloszlások esetén a két várható érték azonos a logisztikus és normális eloszlás esetén. A normális eloszlásnál a szórás marad az eloszlást leíró másik paraméter, míg a logisztikus eloszlást jellemző másik paraméter 0,399 értéket vesz fel.

Először a logisztikus eloszlás illeszkedését vizsgáltuk. Az illeszkedést az SPlus program 12 intervallumra bontott osztályközzel számította ki, vagyis nagyjából 4 elemet rendelt egy-egy osztályközbe. Ennek megfelelően a χ^2 -próbánk szabadságfoka 11 lett. Az empirikus χ^2 értékünk 6,6957 lett, azaz az ehhez tartozó valószínűségi érték 0,8232, ami azt jelenti, hogy 17,68 %-os empirikus valószínűségi szinten az eloszlásra tett feltevést elfogadhatjuk. Természetesen ez azt is jelenti, hogy ennél alacsonyabb szinten, így 5 %-os szinten is elfogadjuk a hipotézist.

A normalitás vizsgálatánál szintén 12 osztályközt képezett az SPlus program, míg az empirikus χ^2 érték 7,2174 adódott, ami 0,7812 nagyságú valószínűségi értéket adott ki. Ekkor az eloszlásra felírt hipotézist 21,88 %-os empirikus valószínűségi szinten el tudjuk fogadni.

Összegzésként az állapítható meg, hogy magas biztonsági szinten – már akár 10 %-nál is – nem zárható ki az eloszlás logisztikus és normális jellege sem.

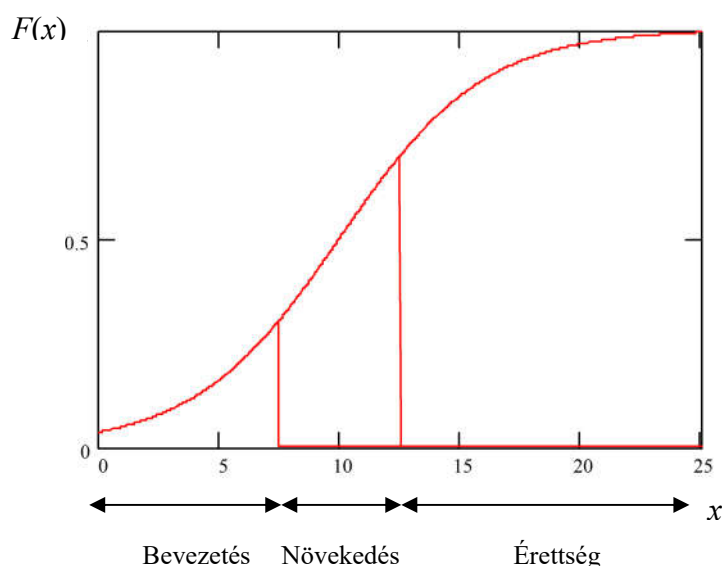
A lineáris hasznosság eloszlását a fentiekhez hasonlóan vizsgálhatjuk. Mivel a részletek az előbbieknél megfelelően alakulnak, újabb ismertetésétől eltekintünk. A lineáris hasznossági értékek átlaga 10,1578, a szórás pedig 1,098 lett. Ekkor is két eloszlás jöhetett számításba: a logisztikus és normális eloszlás. Az osztályközök száma most is 12-nek adódott, ami 11-es szabadságfokot adott. A normális eloszlás esetén az empirikus χ^2 érték 3,8085 lett, ami 0,9752 valószínűséget jelent. Ez 2,48 %-os empirikus valószínűségi szintet jelent. Logisztikus

eloszlásnál az empirikus χ^2 érték 6,8723, ami 0,8093 valószínűségi szintnek felel meg, így a minimális biztonsági szint 19,07 %-ot jelent.

A lineáris hasznossági értékekre is megállapítható az, amit a logaritmikus hasznosságra: Ebben az esetben is magas biztonsági szinten nem zárható ki az eloszlások logisztikus, de normális volta sem. Ennek az lehet az oka, hogy a két eloszlás alakja egymáshoz közeli.

Ezek után a feladat az volt, hogy az adott eloszlások mentén csoportokba osszuk a vizsgált üzleti kapcsolatokat (4. 3. ábra). Ehhez a hasznossági értékeket kellett csoportokba osztani.

4.3. ábra: A logisztikus eloszlás és az életciklus szakaszai



A csoportba osztáshoz, amint azt már említettük, az átlagtól való eltérést választottuk. A csoport határait a következő módon állapítottuk meg:

- bevezetés: $[0, \bar{x} - a \cdot s)$,
- növekedés: $[\bar{x} - a \cdot s, \bar{x} + a \cdot s)$,
- érettség: $[\bar{x} + a \cdot s, +\infty)$,

ahol \bar{x} az átlagot jelöli és s a mintabeli szórás. Az átlagot és a szórást a lineáris és logaritmikus hasznosságok alapján számíthatjuk. Az a érték azt mutatja, hogy a szórás hány-szorosát vonjuk le, illetve adjuk hozzá az átlaghoz. Az a értéknek két kimenetelét vizsgáltuk meg: $a_1 = 1$ és

$a_2 = \frac{1}{3}$. Az a szám nagyságának meghatározásához az irodalom nem ad szilárd fogódzót. Polli és Cook (1969) dolgozatukban például csak 0,5 értéknél értelmezték a szakasz elválasztó pontokat. A csoportba osztással kapcsolatos vizsgálat ebben az esetben érzékenységi vizsgálatnak is felfogható.

Amikor a szórást adjuk hozzá, illetve vonjuk le az átlagból, vagyis $a_1 = 1$, akkor a lineáris és a logaritmikus hasznosság is azonos csoportokba sorolja a vizsgált üzleti kapcsolatokat, tehát ekkor a csoportba osztás független a választott hasznossági függvénytől. Az eredményt a 4.3. táblázat foglalja össze, ahol a számok azon üzleti kapcsolatok azonosítóit mutatják, amelyek a kérdéscsoportra válaszoltak.

4.3. táblázat: A lineáris és logaritmikus hasznossággal nyert életciklus csoportok, $a_1 = 1$

	Bevezetés Lineáris: [0; 2,65)* Logaritmikus: [0; 8,12)	Növekedés Lineáris: [2,65; 4,10) Logaritmikus: [8,12; 12,09)	Érettség Lineáris: [4,10; +∞) Logaritmikus: [12,09; +∞)
<i>Az üzleti kapcsolatok száma</i>	7, 18, 39, 48, 49, 71, 73	2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 20, 21, 23, 24, 26, 29, 36, 38, 40, 42, 44, 45, 51, 52, 55, 57, 61, 63, 64, 65, 66, 67	1, 12, 17, 22, 37, 50, 54, 62

* [az intervallum alsó határa; az intervallum felső határa)

Az eredmény tehát az, hogy az átlag egy szórásnyi környezetét kijelölő paraméterre a bevezetés stádiumában 7 üzleti kapcsolat, míg a növekedési fázisban 31 és az érettségben 8 üzleti kapcsolat van.

Vizsgáljuk most azt az esetet, amikor $a_2 = \frac{1}{3}$! Ebben az esetben már eltérnek egymástól a lineáris és a logaritmikus hasznossággal nyerhető csoportok. A lineáris hasznosság esetén nyert eredményt a 4.4. táblázat tartalmazza.

4.4. táblázat: A lineáris hasznossággal nyert életciklus csoportok, $a_2 = 1/3$

	Bevezetés Lineáris: [0; 9,49)	Növekedés Lineáris: [9,49; 10,82)	Érettség Lineáris: [10,82; $+\infty$]
<i>Az üzleti kapcsolatok száma</i>	2, 6, 7, 8, 9, 18, 26, 29, 38, 39, 43, 48, 49, 55, 57, 63, 66, 71	3, 4, 11, 20, 23, 65, 67	1, 5, 12, 13, 17, 21, 22, 24, 36, 37, 40, 42, 44, 45, 50, 51, 52, 54, 61, 62, 64

A bevezetés fázisába 18, a növekedési fázisban 7, és az érettség stádiumában 21 üzleti kapcsolat van. A logaritmikus hasznosság esetén kapott eredményeket a 4.5. táblázat mutatja.

4.5. táblázat: A logaritmikus hasznossággal nyert életciklus csoportok, $a_2 = 1/3$

	Bevezetés Logaritmikus: [0; 3,14)	Növekedés Logaritmikus: [3,14; 3,62)	Érettség Logaritmikus: [3,62; $+\infty$)
<i>Az üzleti kapcsolatok száma</i>	2, 3, 6, 7, 8, 9, 18, 23, 26, 29, 39, 43, 48, 49, 55, 63, 65, 66, 71	4, 11, 13, 20, 38, 44, 45, 57, 67	1, 5, 12, 17, 21, 22, 24, 36, 37, 40, 42, 50, 51, 52, 54, 61, 62, 64

Ekkor a bevezetés fázisában 19, a növekedési fázisban 9, és az érettség stádiumában 18 kapcsolat található. A 4.6. táblázatban a két csoportba osztás kereszt táblája. Ezzel azt vizsgáljuk, hogy a csoportba osztások mennyire fedik egymást. Ehhez az asszociációs együttthatókat alkalmazhatjuk, amelyek az SPSS programcsomagban is elérhetőek. Mivel az adatok ordinális skálára kerültek transzformálásra, ezért három megadott mutató alkalmazható a kapcsolat erősségének vizsgálatához, ezek a Kendall-féle τ_b és τ_c , valamint a gamma asszociációs mérőszám. Itt most a Kendall-féle τ_b és a gamma mutatók értékét adtam meg, ami 0,681 és 0,883 volt. Mindkét mutató empirikus szignifikancia szintje az SPSS programcsomagban 0,000 volt. Ez arra mutat, hogy a két csoportba osztás erős kapcsolatban áll.

4.6. táblázat: Az explicit módon kapott csoportok összevetése $a_2 = 1/3$

<i>Logaritmikus</i>	1. csoport	2. csoport	3. csoport	Összesen:
<i>Lineáris</i>				
1. csoport	18	3	0	21
2. csoport	0	4	3	7
3. csoport	0	2	16	18
Összesen:	18	9	19	46

Az implicit beágyazottsági mutatók vizsgálatával kapott eredmények

Az implicit beágyazottság vizsgálatnál megint a két hasznossági függvény, azaz a lineáris és logaritmikus hasznosság alapján próbáltuk képezni az életciklus szakaszokat reprezentáló csoportokat. Ebben az esetben az említett $U_{lin,j}^{res}$, $U_{lin,j}^{act}$ és $U_{lin,j}^{soc}$ lineáris hasznosságok az erőforrás, a tevékenység és a társas kötelékek kérdéscsoportokból képzett beágyazottsági mutatókat jelölik. A logaritmikus hasznosságok esetén e mutatókat az $U_{log,j}^{res}$, $U_{log,j}^{act}$ és $U_{log,j}^{soc}$ paraméterekkel írtuk le a j -ik üzleti kapcsolat esetén. A klaszteranalízist a lineáris és logaritmikus beágyazottsági mutatószámokra külön-külön úgy kerültek beállításra, hogy három-három csoportot képezzen. Azért nevezhetjük ezeket *implicit* beágyazottsági mérőszámoknak, mert ebben az esetben nem adtunk meg minden egyes üzleti kapcsolatra egy $U_{lin,j}$, vagy $U_{log,j}$ beágyazottsági mérőszámot, hanem a három tényező együttes eredőjeként akartuk csoportokba „szétszedni” a vizsgált kapcsolatokat.

A lineáris hasznosság esetén a 4.7. táblázatban bemutatott csoportosítást adta a klaszteranalízis. A csoportok száma ebben a vizsgálatban megegyezik az SPSS Quick cluster menüpontban felajánlott, és elmentett csoportok számával. Amint látni fogjuk, ezek a felajánlott számok nagy hasonlóságot mutatnak az explicit vizsgálatnál általunk megadott ordinális skálával, azaz felismerhető, hogy a kapott klaszterek egy-egy életciklus szakaszhoz köthetők. Ezért a táblázatban zárójelben jeleztem kapcsolat fejlődésének a fázisát.

4.7. táblázat: A lineáris hasznosságra végzett klaszteranalízis életciklus csoportjai

	1. csoport (Bevezetés)	2. csoport (Növekedés)	3. csoport (Érettség)
<i>Az üzleti kapcsolatok száma</i>	6, 7, 8, 9, 20, 26, 43, 48, 57, 63, 65, 66, 67	2, 3, 4, 11, 18 23, 29, 36, 38, 39, 40, 44, 45, 49, 52, 55, 64, 71	1, 5, 12, 13, 17, 21, 22, 24, 37, 42, 50, 51, 54, 61, 62

A besorolás szerint a bevezetés fázisába 13 üzleti kapcsolat, a növekedés fázisába 18, és az érettség fázisába 15 kapcsolatot tudtuk besorolni.

A logaritmikus hasznosságok alapján a 4.8. táblázat bemutatott csoportokat kaptuk. Ebben az esetben is igaz, hogy a kapott klaszterek egy-egy életciklus szakasznak feleltethetők meg.

4.8. táblázat: A logaritmikus hasznosságra végzett klaszteranalízis életciklus csoportjai

	1. csoport (Bevezetés)	2. csoport (Növekedés)	3. csoport (Érettség)
<i>Az üzleti kapcsolatok száma</i>	7, 9, 18, 26, 29, 38, 43, 55, 57, 63, 66, 71	2, 3, 4, 6, 8, 20, 23, 39, 48, 49, 65, 67	1, 5, 11, 12, 13, 17, 21, 22, 24, 36, 37, 40, 42, 44, 45, 50, 51, 52, 54, 61, 62, 64

E szerint a csoportba sorolás szerint a bevezetés stádiumában 12 kapcsolat, a növekedés és érettség fázisában 12, illetve 22. Ebben az esetben is a csoportok száma az SPSS által felajánlott számokkal egyezik meg, és ekkor is a beosztás hasonlóságot mutat az explicit beágyazottsági mutatókkal.

A lineáris és a logaritmikus beágyazottsági mutatószámokon alapuló klaszteranalízis vizsgálatok is viszonylag nagy azonosságot mutatnak. A két besorolás sorrendjét a Kendall-féle τ_b és a gamma mutatók értékei jellemzik, amelyek 0,676 és 0,885 voltak. Mindkét mutató empirikus szignifikancia szintje az 0,000 volt. Ez arra mutat, hogy a két csoportba osztás szintén erős kapcsolatban áll. A kereszttábla a két hasznosság alapján képzett csoportok egybeesését

mutatja be. A táblázatból is kivehető, hogy az érettség szakaszát lehet a legjobban megragadni. A bevezetés és növekedés kapcsolati szakaszait viszonylag nehéz egymástól elválasztani, ezért a mérésünk itt kisebb különbséget mutat.

4.9. táblázat: A logaritmikus és lineáris hasznosság klasztercsoportjainak összevetése

<i>Logaritmikus</i>	1. csoport	2. csoport	3. csoport	<i>Összesen:</i>
<i>Lineáris</i>				
1. csoport	15	7	0	22
2. csoport	0	6	6	12
3. csoport	0	5	17	12
<i>Összesen:</i>	15	18	13	46

Az üzleti kapcsolatok explicit és implicit módon mért beágyazottság fokának összevetése

Már az implicit beágyazottság vizsgálatánál is utaltunk rá, hogy az ott adott csoportra bontást, és besorolást az SPSS kínálta fel, és mégis úgy használtuk a felajánlott számokat, mintha a fejlődési fázist is jelentenének. Most bemutatjuk, hogy a csoportbontás egyben a fejlődési fázisokat is generálja. Az elemzés ez esetben is külön elvégezésre került a lineáris és logaritmikus hasznosság esetére.

A lenti táblázat mutatja a lineáris explicit és implicit beágyazottsági mutatók alapján létrejött kereszttáblát. A kereszttábla alapján kiszámítható Kendall-féle τ_b és a gamma mutatók értékei 0,898 és 1,000 voltak, ami nagyon erős kapcsolatot jelez. A szignifikancia szintünk ebben az esetben is 0,000. Ez azt is mutatja, hogy az implicit vizsgálatok esetén sem vethetjük el a fejlődési szakaszolás logisztikus voltát. Ez arra is utal, hogy ekkor is egy rejtett diffúziós folyamattal lehet dolgunk.

4.10. táblázat: Az üzleti kapcsolatok explicit és implicit módon mért beágyazottsági fokának összevetése lineáris hasznosság estén

<i>Implicit</i>	1. csoport	2. csoport	3. csoport	<i>Összesen:</i>
<i>Explicit</i>				
1. csoport	21	0	0	21
2. csoport	1	6	0	7
3. csoport	0	6	12	18
<i>Összesen:</i>	22	12	12	46

A 4.11. táblázat a logaritmikus esetet mutatja be. Ekkor a Kendall-féle τ_b és a gamma mutatók 0,681 és 0,883 értékeket vettek fel. Erre az esetre is hasonló megállapításokat tehetünk, mint a lineáris hasznossági függvényen alapuló beágyazottsági mutatókra tettünk. Egy viszonylag erős asszociációs kapcsolat mutatható ki az explicit és implicit kapcsolati beágyazottsági mutatók között, ami a szignifikanciánk meglepő, 0,000 szintje is megerősít.

4.11. táblázat: Az üzleti kapcsolatok explicit és implicit módon mért beágyazottsági fokának összevetése logaritmikus hasznosság estén

<i>Implicit</i>	1. csoport	2. csoport	3. csoport	<i>Összesen:</i>
<i>Explicit</i>				
1. csoport	14	4	0	18
2. csoport	1	5	3	9
3. csoport	0	9	10	19
<i>Összesen:</i>	15	18	13	46

Összefoglalásként az állapítható meg, hogy a vizsgálatban szereplő 46 ellátási lánc kapcsolat jól jellemezhető a Bass-féle logisztikus fejlődési modellel, még akkor is, ha a kapcsolat jellemzésére nem alakítunk ki expliciten, vagyis egy számmal kifejezhető beágyazottsági mértéket.

Az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődésének széles körű szakirodalma van, melyek közös jellemzője ugyanakkor, hogy elsősorban nem kvantitatív elemzési eszközöket használnak. Igaz ez az üzleti kapcsolatok időbeli fejlődésének vizsgálataira is, melyet a kutatók jellemzően kvalitatív eszközökkel vizsgálnak, és leíró jelleggel tárgyalnak. Teszik ezt annak ellenére, hogy a Bass-féle életciklus modellt más tudományterületen matematikai módszerekkel már részletesen leírtak és alkalmazták. Az előzőekben bemutatott kutatásunk az e téren megmutatkozó rés betöltésére tett kísérletet, s az e területen eddig háttérbe szorult kvantitatív elemzési eszköztárt alkalmazta a szóban forgó jelenség vizsgálatára. Célunk az volt, hogy megvizsgáljuk, az üzleti kapcsolatok kitüntetett jellemzőjének, a kapcsolatok beágyazottságának időbeli alakulása az életciklus logisztikus görbáját követi-e. Eredményeink alátámasztják a kutatás induló sejtését, mely szerint a hazai üzleti kapcsolatok beágyazottságának időbeli alakulása modellezhető az életciklus Bass-féle logisztikus görbéjével. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy ez az eredmény nem azt jelenti, az üzleti kapcsolatok szükségszerűen és mindig végigmennek az életciklus egymást követő szakaszain. Azt viszont értelmezésünkben igen, hogy e kapcsolatok beágyazottsága ideális esetben az életciklus modell által előrejelzett fejlődési szakaszokon, más néven állapotokon megy át.

A 4. fejezet melléklete: A kérdőívben használt és a fejezetben 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 e befektetések mértéke! (1 – elenyésző mértékű, 5 – igen jelentős)

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

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				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a) napi működéshez szükséges (pl. rendelésterjesztéshez) szükséges adatok										
b) tervezéshez szükséges adatok (pl. előrejelzés adatai)										
c) konkrét, valós értékesítési adatok										
d) aktuális készletadatok										
e) kisebb fejlesztésekhez szükséges adatok, információ										
f) jelentős innovációhoz szükséges adatok, információk										
g) aktuális költség- és egyéb, pénzügyi jellegű adatok										
h) az együttműködés tényleges teljesítményadatai (pl. beszállító logisztikai teljesítménye)										
i) egyéb információk (Kérjük, nevezze is meg!):										

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

Az 4. fejezet hivatkozásainak jegyzéke:

Bass, F.M. (1969). The New Product Growth for Model Consumer Durables. Management Science, 15, pp. 215-227.

Batonda, G. – Perry, C. (2003). Approaches to relationship development processes in inter-firm networks. European Journal of Marketing, Vol. 37 No.10, pp. 1457 – 1484.

Chikán, A. (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft., Budapest

Duffy, R. – Fearne, 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. – Cho, D. S. – Chu, W. (1998). Strategic Supplier Segmentation: The Next “Best Practice” in Supply Chain Management. California Management Review, Vol. 40 No. 2, pp. 57-77.

Ford, D. – Håkansson, H. – Gadde, L.-E. – Snehota, I. (2003). Managing Business Relationships, John Wiley

Håkansson, H. – Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. Journal of Business Research, Vol. 55, Issue 2, pp. 133-139.

Hunyadi, L. – Mundruczó, Gy. – Vita, L. (1997): Statisztika; II. Kiadás, Aula Kiadó, Budapest

Kotler, P. (1988). Marketing Management: Analysis, Planning. Implementation and Control (6.ed.); Prentice Hall Inc., New York

Polli, R. – Cook, V. (1969). Validity of the Product Life Cycle. Journal of Business, 42, pp. 385-400.

Radas, S. (2005). Diffusion models in marketing: How to incorporate the effect of external influence, Privredna kretanja i ekonomiska politika, 105, pp. 31-51.

Utterback, J.M. – Abernathy, W.J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. Omega: The International Journal of Management Science, 3, pp. 639-656.

Wilkinson, I.F. – Young, L.C. (1994). Business dancing – The nature and role of interfirm relations in business strategy. Asia-Australia Marketing Journal 2, pp. 67-79.

Wilson, D. – Jantrania, S. (1995). Understanding the value of a relationship. Asia–Australia Marketing Journal, 2, pp. 55–66.

5. Bizalom és az üzleti kapcsolatok irányítása – diadikus adatelemzés

Könyvünk e fejezetében a bizalomra méltóság és a bizalom kérdéskörét tárgyaljuk saját kérdőíves felmérésünk tükrében. A bizalom egy a számos fontos kapcsolati jellemző közül, melyek mindegyikének sajátása, hogy tudományos igényességgel konkrét kapcsolatokban, diadikus jelleggel vizsgálható. Ennek ellenére a kapcsolati jelenségek tényleges diadikus operacionalizálására csak a legritkább esetben kerül sor. Ez ugyanis a páros lekérdezés és az így nyer adatpároknak az ún. diadikus adatelemzés eszközével történő elemzését igényelné. A gazdálkodástudomány esetében erre még a nemzetközi gyakorlatban sem találtunk példát. Ezért saját kutatásunk bemutatásán túl fontosnak tartjuk a diadikus adatelemzés fogalmának és alapvető módszereinek bemutatását. Fejezetünket ezért egy ilyen módszertani bevezetéssel kezdjük, s csak ezt követően tárgyaljuk a diadikus adatelemzés saját, az üzleti kapcsolatok kontextusában végzett alkalmazását.

5.1. Diadikus adatelemzés, az üzleti kapcsolat kvantitatív elemzésének új eszköztára

Nyilvánvaló, hogy az üzleti kapcsolat diadikus jelenség, így annak tartalma jellemzői is szükségszerűen azok, tehát tudományos igényességgel – az általánosíthatóság és a megbízhatóság követelményeinek eleget téve – konkrét kapcsolati diádban értelmeződnek és vizsgálandóak. Így a kapcsolati jelenségek hagyományos, ún. **egyvégű kutatása** (single-end research) (Brennan et al., 2003) nem adhat megbízható képet az egyes jelenségek állapotáról és azok kölcsönhatásairól. Ezen egyvégű kutatások során az adatfelvételre csak a kapcsolat egyik végén kerül sor, sokszor ráadásul nem is egy konkrét, hanem egy hipotetikus partnerre vonatkozóan, amikor nem személyesítődik meg az a konkrét partner, akire vonatkozóan a kapcsolati jellemzők értékelése megtörténik. Az egyvégű kutatás így általánosító jellege miatt nem tud pontos képet adni az együttműködő kapcsolatokban megfigyelhető jelenségekről és az azok közötti különbségekről. Ráadásul ez a kutatómódszertani megoldás nem tudja megragadni a kapcsolati jellemzők közötti egymásra hatás, vagy ezek kölcsönösségének jelenségét sem.

A hagyományos statisztikai elemzés korlátjainak feloldása érdekében az üzleti kapcsolatok diadikus elemzése során is hasznos az ún. **páros lekérdezés** módszerének alkalmazása. E lekérdezési mód esetében *a kérdőívet mindig két összetartozó személy egy konkrét párt alkotva tölt ki.* A kérdések így módon mindig konkrét személyre, vagy egy személy által képviselt,

megtestesített kapcsolatra vonatkozóan értékelődnek és kerülnek rögzítésre. A páros lekérdezés esetén a válaszok feldolgozása két módon lehetséges. Egyrészt elképzelhető az egyes kérdőívekben szereplő kérdések közötti összefüggések hagyományos statisztikai módszerekkel történő feldolgozása (Keszey, 2007; Malhotra – Simon, 2009). Ilyenkor is megmarad ugyanakkor a lekérdezésnek az az előnye, hogy nem általánosságban, vagy egy konkrét, de hipotetikus személy, vállalat, vagy éppen kapcsolat esetében kerül mérésre a vizsgált jelenség.

A páros adatfelvétel kombinálása a hagyományos statisztikai módszerek alkalmazásával azonban négy tipikus hiba elkövetéséhez vezethet (Gonzalez – Griffin, 2000):

- (1) Tegyük fel például, hogy a páros adatfelvétel során N pár nyilatkozik az egymás iránt érzett bizalom szintjéről. Ez azt jelenti, hogy $2N$ adat áll rendelkezésre a felmérésben részt vett személyek egymás iránti bizalmának szintjéről. Ebben az esetben a bizalommal kapcsolatos kutatást végezhetjük oly módon, hogy az így nyert $2N$ adatot tekintjük induló adatbázisnak, azt elemezzük a hagyományos statisztikai eszközökkel. Ilyen esetben az ún. **feltételezett függetlenség hibáját** (assumed independence error) követjük el.
- (2) Az előző hibát nem szeretnénk elkövetni, ezért tegyük fel, hogy elhagyjuk az adatok felét, és az N pár egyik szereplőjének értékelését tekintjük induló adatbázisnak, melyet további elemzéseink során használunk. Ilyenkor az ún. **adatkihagyás hibájáról** (deletion error) beszélünk. Sokszor ennek a megoldásnak a használata nem módosít az aktuális korrelációs együtthatók értékén, az adatelhagyás ennek ellenére nem kívánatos és a vizsgált jelenség jobb megértését gátolja. Az adatelhagyás abban is gátolja a kutatókat, hogy megértsék a diádokon belüli függőség típusait és mértékét.
- (3) A kutatóknak kerülniük kell továbbá az ún. **szintek közötti hiba** (cross-level error) elkövetését. Akkor fordul elő ez a hiba, ha a páros lekérdezés két tagjának egy változóra adott értékeit átlagoljuk, s az így kapott diád szintű átlagokkal számolunk tovább elemzésünk során.
- (4) Végül meg kell említeni azt a gyakori értelmezési problémát, melyet az ún. **elemzési szintek hibájaként** (levels of analysis error) szokás emlegetni. Ezt a hibát akkor

követjük el, ha a diád átlagait (N adat), mint „diád szintű folyamatot” értelmezzük, miközben az egyes értékek ($2N$ adat) közötti korrelációt, mint egyéni hatást, „egyéni szintű folyamatot” fogunk fel. El kell fogadnunk azonban azt a tényt, hogy mind a kettő, előbb említett korreláció vegyesen tartalmaz **diád szintű és egyéni szintű hatásokkal** kapcsolatos információkat. **Ezeknek a diád szintű (diádok között megfigyelhető) és egyéni szintű (egyének között értelmezett) korrelációknak a számítása és megértése olyan megközelítést igényel, mely explicit módon az elemzés mindkét szintjén azonosítja és modellezi az egyes változókon belüli és azok közötti függőség mértékét.**

A páros lekérdezés lehetségessé teszi az ún. **diadikus adatelemzés** (dyadic analysis) statisztikai módszerének alkalmazását, melyet a társas pszichológia terén fejlesztettek ki (Ickes – Duck, szerk., 2000), s amelynek *nagy előnye, hogy az elemzések során igyekszik megragadni és kimutatni azokat az esetleges összefüggéseket (pl. a kölcsönösség kérdésének jelentőségét), melyek csak az adott pár kontextusában, a párt alkotó egységek kölcsönös egymásra hatásából adódóan jelennek meg.* A diadikus adatelemzés módszerét a pszichológiában és egyes társadalomtudományi ágakban már sikerrel alkalmazták (Cook – Kenny, 2005; Burk et al., 2007; West et al., 2008), legjobb tudomásunk szerint ugyanakkor gazdasági jellegű alkalmazásra még nem került sor. Sőt, eddig e módszertan magyar nyelvű bemutatása sem történt meg.¹ Ezért fontosnak tartjuk ennek az elemzési módszertannak magyar nyelvű bemutatását. Maga a módszertan jelenleg is fejlődésben van, s az eddig kidolgozott, javasolt megoldások is számos kérdést vetnek fel. Jelen alfejezetünk célja a módszertan alapjainak ismertetése és ezzel a hazai szakmai köztudatba történő bevezetése. Ezt az ismertetést egy, a bizalom kérdését középpontba állító konkrét példa segítségével tesszük meg.

Az illusztrációt szolgáló példák egy, a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karának alapszakos hallgatói részvételével végezett adatfelvételtől származnak. A használt kérdőív rákérdezett arra, hogy a hallgatók egymás iránt érzett bizalmának szintje (azaz bizalomra méltóságuk) és más társas jellemzőik hogyan alakulnak a konkrét párokban. A páros lekérdezés során önkéntes hallgatói részvétel mellett véletlenszerűen kialakított párokat hoztunk létre. E párok egyszerre, egymással szemben ülve és a kérdéseket egymásra

¹ A diadikus elemzés fogalmához kapcsolódik a páros minta (paired sample) fogalma, mely a statisztikában és az ökonometriában is ismert. Utóbbi általánosítva ezt panelnak nevezi (Vincze – Varbanova, 1993; Sugár, 2008a). A páros mintákat magyar nyelven még összetartozó mintának is nevezik (Vargha, 2008).

vonatkoztatva töltötték ki a kérdőívet. Ez a páros lekérdezés lényege! A kérdőívben arra kértük őket, hogy értékeljék konkrét párjuk kapcsán az adott félre vonatkozóan a kapcsolatot az ismertség, a barátság és a bizalom szintje mentén. E kapcsolati jellemzőket 1–3-as skálán mértük (1-es a legalacsonyabb és 3-as a legmagasabb szintet jelölte). Következő lépésben pedig arra kértük őket, jelezzék, adott lebukási kockázat mellett hajlandóak lennének-e egymásnak sügni egy hipotetikus egyetemi vizsgán. (A kérdőív megtalálható a 1. Mellékletben.) Összesen 50 konkrét hallgatói párral végeztük el a lekérdezést. A felvett adatokat azután a diadikus adatelemzés statisztikai módszereivel elemeztük. Ehhez az ún. kettős adatbevétel módszerét alkalmaztuk. Ebből következően a mintanagyságunk 100 lett. A következőkben elsőként a diadikus adatelemzés fogalmi alapjait és legfontosabb korrelációs típusait mutatjuk be.

5.1.1.A diadikus adatelemzés alapfogalmai

A diadikus adatelemzés ismertetése során elsőként annak első lépéseit és az ehhez kapcsolódó alapfogalmakat tárgyaljuk. **A diadikus adatelemzés** olyan sajátos statisztikai elemzési módszer, melynek **alapegysége két, egymással valamilyen kapcsolatban álló adatszolgáltató** (pl. személy, vagy szervezet) **között meglévő kapcsolat, illetve az abban megfigyelhető jelenségek**. A társadalomtudomány, benne az üzleti tudományok számos olyan problémát vetnek fel, melyek kétoldalú kapcsolatokban kialakuló és értelmezhető jelenségek vizsgálatát teszik szükségessé, de magát a módszertant – mint említettük – a pszichológia kutatói fejlesztették ki (Ickes – Duck, szerk., 2000). Klasszikus példái az ilyen alkalmazásnak a házastársak között, vagy akár az orvos - páciens kapcsolatban kialakuló bizalom, elkötelezettség szintje, azok befolyásoló tényezői. *Az előbbi példákban a párok rendezettek, azaz aszimmetrikus viszonyban állnak egymással. Ezeket a diádokat nevezzük nem megkülönböztethető, azaz nem felcserélhetőeknek.* Azonban lehetnek olyan diadikus kapcsolatok is, ahol a párt alkotó szereplők tökéletesen szimmetrikus helyzetben vannak, vagyis semmilyen alá-fölérendeltségi viszony nem állapítható meg közöttük. Erre példa lehet egy ikrekkel végzett vizsgálat, de a mi vizsgálataink is ebbe a körbe tartoznak, amikor nem tudunk/akarunk a vállalati szakemberek között különbséget tenni. *Ez lesz a továbbiakban felcserélhető eset.*

A diadikus adatelemzés első fontos módszertani megállapítása tehát, hogy a jelenségek vizsgálatához két, egymástól az adott jelenség szempontjából függő szereplőtől kell adatot, információt gyűjteni. Ez a páros lekérdezés módszere. Ezt a **két, összetartozó szereplőt**

nevezzük párnak. Ez azt jelenti, hogy egy statisztikai értelemben vett megfigyeléshez két mérhető információ, adat tartozik (pl. a férj, plusz a feleség másikkba vetett bizalmának szintje az adott házasságban). Ezeket **az összetartozó adatként nevezzük diádoknak.** Az adatgyűjtés nehézsége éppen abban áll, hogy az elemzésbe vont jelenségről két összetartozó személytől, szubjektumtól kell információt gyűjteni úgy, hogy az is egyértelműen rögzítésre kerüljön és utólag is azonosítható legyen, hogy mely konkrét kapcsolathoz tartoznak a megfigyelt adatok. **A statisztikai elemzés során ezt a két, egymástól függő kontextusban gyűjtött adatot tekintjük egy megfigyelésnek.** A statisztikai elemzések két alapvető fogalma a megfigyelés és a **változó (ismérv).** A változó egy adott jelenség (pl. esetünkben a bizalom szintje) megfigyelésénél a feltett kérdésre adott válaszokat jelenti. A hagyományos statisztika értelmében egy megfigyeléshez egy adatot rendelünk. *A diadikus adatelemzés esetén azonban egy megfigyelést két összetartozó adattal ragadjuk meg. A diadikus adatok elemzése esetén tehát egy megfigyelést két adat, azaz egy kételemű vektor ír le. Matematikai értelemben ez azt jelenti, hogy a megfigyelésünk nem egy konkrét szám lesz, hanem egy kételemű vektor. A jelenség vizsgálatát célzó statisztikai elemzéseknek pedig e vektorok közötti összefüggéseket kell vizsgálni.* Mindez megnehezíti a klasszikus statisztikai módszertan alkalmazhatóságát. Mint láttuk, már az is speciális, hogy mit tekintünk megfigyelésnek, de az is, hogy miként értelmezzük az alapstatisztika fogalmait, mint pl. a várható érték, szórás, vagy a korreláció. A diadikus adatelemzés módszertana ezekre a módszertani kihívásokra ad egy alkalmazható választ (Gonzalez – Griffin, 2000; Kenny et al., 2006).

A diadikus adatelemzések során három változótípust különböztethetünk meg:

- (1) **Diádok közötti változót** (between-dyads variable), amikor *az adott változó kapcsán kimutatható valamennyi statisztikai eltérés a diádok között lép fel.* Feltételezzük, hogy a diádok mindkét résztvevője a vizsgált változót ugyanúgy értékeli. Pszichológiai példával élve, minden házaspár ugyan azt az értéket adja a házasságuk időtartamára vonatkozóan, de ez az érték a párok között természetesen különböző.
- (2) **Diádokon belüli változót** (within-dyads variable), amikor *az adott változó kapcsán kimutatható valamennyi statisztikai eltérés a diádokon belül lép fel.* Az adott diádhoz tartozó két résztvevő által a vizsgált változóra adott értékek összege tehát minden diád esetében ugyanaz. Például szolgálhat e változó típusára a diádokhoz,

így pl. egy kétfős munkacsoporthoz rendelt azonos összegű jutalom diádon belüli elosztása².

(3) **Vegyes változót** (mixed variable), amikor az adott változó kapcsán mind a diádok között, mind a diádokon belül kimutatható statisztikai eltérés. Erre példa az általunk is vizsgált bizalom szintje. E diadikus jellemző esetén mind diádon belül, mind a diádok között megfigyelhető eltérés. A cikkben ilyen jellegű példára hivatkozunk.

A diadikus adatelemzés során használt módszerek értelmezése párhuzamba állítható a hagyományos statisztika varianciaelemzésének (ANOVA) módszerével, ahol az összes varianciát két részre bontjuk: külső és belső szórásnégyzetre. Az adatfelvételünket a hagyományos statisztika keretei között az ANOVA-táblázattal is reprezentálhatjuk (5.1. táblázat). Az ANOVA módszer két szempontból is ide kapcsolható. Egyrészt a táblázatban látható változócsoporthoz a külső szórásnégyzet a csoportok (esetünkben diádok) közötti, a belső szórásnégyzet pedig a csoporton belüli (esetünkben diádon belüli) eltéréseket ragadja meg. A diadikus adatelemzés során tehát a pár tekinthető csoportképző ismervnek. A vizsgálatok ezen utóbbi szintje arra kérdésre keres választ, hogy a pár szereplői azonosan válaszolnak-e az egyes változóknak felmerülő kérdésre, vagyis **homogének**-e a szereplők válaszai az adott kérdésre, azonos választ adnak-e³.

5.1. táblázat: A diadikus adatelemzés ANOVA-táblája

Változók	1. változó (X)		2. változó (Y)	
	1. adat (X ₁)	2. adat (X ₂)	1. adat (Y ₁)	2. adat (Y ₂)
1. számú pár	X ₁₁	X ₁₂	Y ₁₁	Y ₁₂
2. számú pár	X ₂₁	X ₂₂	Y ₂₁	Y ₂₂
3. számú pár	X ₃₁	X ₃₂	Y ₃₁	Y ₃₂
4. számú pár	X ₄₁	X ₄₂	Y ₄₁	Y ₄₂

² Előfordulhat, hogy a diádokon belüli változó objektív módon ugyanaz, de a párok esetleg másként emlékeznek. Ilyen lehet pl. válaszok esetén arra a kérdésre adott válasz, hány éve házasodtak össze. Egy külön elemzési terület lehet a szubjektív különbség okainak elemzése.

³ Az ANOVA a diádok közötti, belüli és vegyes változók fent felsorolt típus megkülönböztetését is jellemezheti. Ebben az esetben a diádok közötti változók esetében a belső szórásnégyzet nulla, a diádokon belüli változóknál a külső szórásnégyzet nulla. A vegyes esetben értelmes a felbontás hagyományos módja.

A fenti táblázat a párok válaszait egy-egy változó mentén értelmezi. Ha arra lennénk kíváncsiak, hogy változók közötti kapcsolatot hogyan határozzuk meg, akkor ez nehézséget okozna. A változók közötti *lineáris kapcsolat* meglétét a klasszikus Pearson-féle korrelációval már nem számíthatjuk ki. Erre alkalmas módszer lehet a kanonikus korreláció. Ebben az esetben a kanonikus korrelációt a változók egyes adatpárjainak, diádjainak lineáris kombinációival ragadhatjuk meg. Képletekkel leírva:

$$\text{corr}(a_1X_1 + a_2X_2; b_1Y_1 + b_2Y_2),$$

ahol az a_1, a_2, b_1 és b_2 értékek az egyes adatvektorokhoz rendelt súlyokat jelentik. A kanonikus korrelációs számítás során azokat az a és b értékeket határozzuk meg, amelyekre az előbb felírt korreláció maximális (Kovács, 2003). A klasszikus többváltozós adatelemzés egyik központi módszere a regresszióelemzés, ahol több független változó egy kiválasztott változóra gyakorolt hatását vizsgáljuk. Az 5.1. táblázat azonban már sejtetni enged, hogy ilyen típusú vizsgálatok végrehajtása ebből a táblázatos formából kiindulva nehézségekbe ütközhet.

Az előbb ismertetett ANOVA-tábla lehetővé teszi az egyes diádokon belüli homogenitás- és kanonikus korreláció vizsgálatát. A páros lekérdezés ugyanakkor alkalmazhatóvá teszi az úgynevezett **kettős adatfelvitel** (double entry) módszerének alkalmazását, *amikor minden összetartozó adatpárból (diádból) két vektort képezünk úgy, hogy a diád elemeinek (az összetartozó adatoknak) a sorrendjét megváltoztatjuk* (Gonzalez – Griffin, 2000).

Az ANOVA-tábla vektorokká alakítását az 5. 2. táblázat mutatja be. Az eljárás keretében két új változót definiálunk, amelyeket X és X' szimbólumokkal jelölünk. Ha pl. az első megfigyelést tekintjük, akkor az ANOVA-tábla x_{11} és x_{12} értékei a kettős adatbeviteli tábla X változójához tartozó értékek lesznek. Az X' változó értékei pedig ezek megfordított sorrendjeiként képezhetők. A táblázatból kitűnik, hogy az X és X' változók megfigyeléseinek száma éppen a duplája a diádok számának. Erre a transzformációra azért van szükség, hogy táblázatok (mátrixok) helyett vektorokkal lehessen az elemzéseket elvégezni. A pár tagjainak egy kérdésre adott válaszainak homogenitás vizsgálatát ennek a táblázatnak a segítségével végezhetjük el, és ez a reprezentáció lehetővé teszi a változók közötti (hagyományos statisztikai eszközökkel végzett, de egész más értelmezési lehetőségeket is nyújtó) korreláció- és regresszióelemzést is.

5.2. táblázat: A kettős adatbevétel egy vagy két változójának (vektorának) képzése (double entry)

Változók	1. változó		2. változó	
	X	X'	Y	Y'
1. számú pár (alapsorrend)	x_{11}	x_{12}	y_{11}	y_{12}
1. számú pár (felcserélt sorrend)	x_{12}	x_{11}	y_{12}	y_{11}
2. számú pár (alapsorrend)	x_{21}	x_{22}	y_{21}	y_{22}
2. számú pár (felcserélt sorrend)	x_{22}	x_{21}	y_{22}	y_{21}
3. számú pár (alapsorrend)	x_{31}	x_{32}	y_{31}	y_{32}
3. számú pár (felcserélt sorrend)	x_{32}	x_{31}	y_{32}	y_{31}
4. számú pár (alapsorrend)	x_{41}	x_{42}	y_{41}	y_{42}
4. számú pár (felcserélt sorrend)	x_{42}	x_{41}	y_{42}	y_{41}

Forrás: Gonzales – Griffin, 2000 alapján

A kettős adatbevétel a diadikus jelenségek vizsgálatának egyik lehetséges módszere. Ezzel az eljárással vizsgálhatjuk:

- (1) A párt alkotó személyek ugyanazon kérdésekre (változókra, X és X') adott válaszai közötti kapcsolatokat, hasonlóságokat (homogenitás vizsgálat) ⁴.
- (2) A párt alkotó egyik személy (válaszadó) különböző kérdésekre adott saját válaszai közötti összefüggéseket (X és Y).
- (3) A pár egyik tagjának bizonyos kérdésre adott válasza milyen kapcsolatban van párjának egy másik kérdésre adott válaszával (X és Y').

⁴ Átvettük diadikus adatelemzésben használt olyan fogalmakat, mint homogenitás, jóllehet tisztában vagyunk vele, hogy a fogalmat a statisztikában más jelenségek vizsgálatára is használják (pl. két eloszlás egyezőségének statisztikai vizsgálata).

A kettős adatbevitel során a változók közötti kapcsolat vizsgálatát is az 5.2. táblázatban szerepeltetett tábla alapján végezhetjük el.

Mint az előzőekben már utaltunk rá, az adatfelvétel során egy párt alkotó két válaszadó eltérő alaphelyzetben lehet. Gondoljunk például az orvos – páciens kapcsolatokra, ahol minden pár egy orvostól és egy betegből áll. Ezeket a párokat neveztük megkülönböztethető eseteknek (*distinguishable case*), hiszen az eltérő alaphelyzetek várhatóan eltérő válaszokat is generálhatnak. Azt az esetet, amikor a két válaszadó helyzete nem eltérő, felcserélhető esetnek (*exchangeable case*) nevezzük. Az eltérő helyzet hatással lehet a résztvevők válaszáira, ezért az ilyen esetekben homogenitásvizsgálatra lehet szükség. Ez a homogenitásvizsgálat azt mutatja meg, hogy a pár válaszadói hasonló, vagy lényegesen különböző válaszokat adnak-e az egyes kérdésekre, változókra.⁵

5.1.2. A diadikus adatelemzés alapvető módszerei

E fejezetében a diadikus adatelemzés során alkalmazott alapvető módszereket mutatjuk be röviden. Elsőként a homogenitásvizsgálatra, ezt követően a korrelációs számításra térünk ki. Érdekes kitérni a leíró-következtető elemzések problémakörére. Leíró elemzésen a magyar statisztikai irodalomban a sokaság lehető legteljesebb leírását értik, míg a következtető statisztika minta alapján von le – annak mintavételi hibáját, az ebből fakadó bizonytalanságot figyelembe véve – következtetéseket a sokaságra vonatkozóan.

A korrelációs számítás leíró módon is értelmezhető, az nem csak mintákból értelmes elemzési eszköztár. A regressziós számítás szintén nem csak mintákon értelmes, de a standard normális–lineáris modellben leíró jellegű adatbázis esetén is van lehetőség hipotézisvizsgálatok végzésére. A diadikus adatelemzések esetében rendelkezésre álló felmérések megfigyelései nem feltétlenül alkotnak klasszikus (visszatevéses vagy visszatevés nélküli) véletlen mintát, elég csak arra gondolni, hogy sokszor önkéntes résztvevőket kérnek fel pl. bizalmi vagy egyéb viszonyokat felmérő kérdőívek kitöltésére. Ilyenkor a klasszikus statisztikai tesztek (pl. t-próbák) alkalmazási feltételei erősen csorbulhatnak. Ezért is célszerű olyan módszereket

⁵ A klasszikus statisztika homogenitásvizsgálat alatt két sokaság eloszlásának egyezőségét, illetve ennek tesztelését érti. A diadikus adatelemzésben – mint látni fogjuk – e fogalom a pár tagjainak egy kérdésre adott válaszai közötti hasonlóságot vizsgálja (Sugár, 2008b).

alkalmazni – ilyenek a korreláció és regressziószámítás – amelyeknek a szigorúan vett véletlen minta nem előfeltétele.

(1) Homogenitásvizsgálat

Diadikus adatelemzés során – mivel párok válaszait vizsgáljuk – felmerül a kérdés, hogy a válaszadók azonos válaszokat adnak-e a feltett kérdésekre, vagy sem. Mint azt az előzőekben említettük, ez a homogenitásvizsgálat tárgya. A homogenitásvizsgálat esetünkben azt jelenti, hogy egy X és X' változó közötti kapcsolatot vizsgáljuk a korrelációszámítás módszerével. Ezt a homogenitásvizsgálatot befolyásolja, hogy felcserélhető, vagy megkülönböztethető esetről van-e szó.

Felcserélhető esetben elegendő az X és X' változó közötti korreláció kiszámítása ahhoz, hogy a homogenitást eldönthessük. Amennyiben ez a korreláció a nullához közel esik, akkor a pár két tagja az adott kérdésre szignifikánsan eltérő választ ad. Ugyanakkor az egyhez közel eső korreláció esetén a válaszok homogénnek tekinthetők. A korrelációt a Pearson-féle korrelációval határozhatjuk meg. Ezt a korrelációt a szakirodalom **csoporton belüli korrelációnak** (intraclass correlation) nevezi (Kenny et al., 2006). Vegyük észre, hogy ebben az esetben ugyan $2N$ elemű a változónk, de ez a korrelációs együttható egyszerűen az adatok duplázása alapján készül.⁶

Megkülönböztethető esetben figyelembe kell vennünk, hogy a pár tagjai előre azonosítható módon, eltérő alaphelyzetben vannak (férfi – nő, orvos – beteg stb.), eltérő szerepet töltenek be. Ezért ezt megkülönböztető alaphelyzetet egy megkülönböztető változó segítségével modellezhetjük. Ez esetben is a korrelációelemzés célja, hogy megvizsgálja, az egyes párok tagjai hasonló, vagy statisztikailag eltérő válaszokat adnak-e adott kérdésre. Amennyiben azonban megkülönböztető esetről van szó, úgy szükség lehet a parciális korrelációk ($r_{xx'.c}$) számítására is (a parciális korreláció itt ugyanazt jelenti, mint a hagyományos statisztikában így

⁶ Természetesen matematikai–statisztikai szempontból problémás az „adatduplázás” a korrelációs együttható kiszámításánál, de esetünkben arra vagyunk kíváncsiak, hogy ez a szélső értékekhez, és/vagy a nullához állnak-e közel. A korrelációs együttható ebben az esetben is inkább leíró statisztikai mutató. Bár részletes – a módszerek alkalmazhatóságára vonatkozó – elemzést ebben a cikkben nem végzünk, megjegyezzük, hogy a diádokból számolt korreláció bizonyos esetekben ugyanazt az eredményt adja (mint pl. ebben az esetben), mint az adatok duplázása nélküli számítás, más esetekben eltér ettől az értéktől.

nevezett mutatószám, a bevont harmadik változó az eltérő helyzetet reprezentáló – általában kétértékű – változó):

$$r_{xx'.c} = \frac{r_{xx'} - r_{cx'}r_{cx}}{\sqrt{(1-r_{cx}^2)(1-r_{cx'}^2)}}$$

Ez annak vizsgálatát célozza, hogy a párok előre ismert eltérő helyzete (pl. férfi – nő), vagy más elméletileg értelmezhető tényező (pl. az adatfelvitel sorrendje) hatással van-e a válaszok közötti különbségekre. Az 5.3. táblázat példájában az elméletileg értelmezhető befolyásoló tényező, változó a válaszadó neme, amit **C**-vel jelölünk. (Adott esetben, ha C=0 értelmezhető, mint nő, a C=1 jelenti a férfit, illetve C=0 és 1 a kétféle sorrend.)

A kettős adatbevitel, azaz a felvitel sorrendjének módosítása szintén befolyásolhatja a homogenitást. Ebben az esetben előre nem tehetünk különbséget válaszadóink között, de az adatfelvitel sorrendje révén felcserélhető esethez hasonló vizsgálat válik szükségessé. A homogenitásvizsgálat speciális esete tehát ez, amikor az adatfelvitel sorrendje a megkülönböztető változó. **C** jelöli, hogy melyik megfigyelés szerepel adatbázisunkban az első, illetve melyik a második helyen. Arra a kérdésre kaphatunk választ, hogy a homogenitásra lényeges befolyással van-e az adatfelviteli sorrend.

5.3. táblázat: Parciális korrelációs számításához használt tábla egy megkülönböztethető esetben

		<i>Változó</i>	
Diád	A válaszadó neme vagy a felvitel sorrendje (C)	<i>X</i>	<i>X'</i>
1. számú pár	0	X ₁₁	X ₁₂
	1	X ₁₂	X ₁₁
2. számú pár	0	X ₂₁	X ₂₂
	1	X ₂₂	X ₂₁
3. számú pár	0	X ₃₁	X ₃₂
	1	X ₃₂	X ₃₁
4. számú pár	0	X ₄₁	X ₄₂
	1	X ₄₂	X ₄₁

Forrás: Gonzalez – Griffin, 2000 alapján

Elemzésünk során nem volt egyértelmű, hogy az egyes diadikus kapcsolatokban vizsgált megfigyelésekhez tartozó két adat közül melyik kerüljön előre. Nem volt egyértelmű tehát, hogy felcserélhetőek-e a párok szereplői az adatfelvétel sorrendisége alapján. Ezért az adatfelvitel során mindkét lehetséges sorrendben rögzítenünk kellett az adatokat. (Ezt az elemzést értelmezhetjük úgy is, hogy teszteljük az eredmények sorrendre való érzékenységét.)

(2) Korrelációs számítás

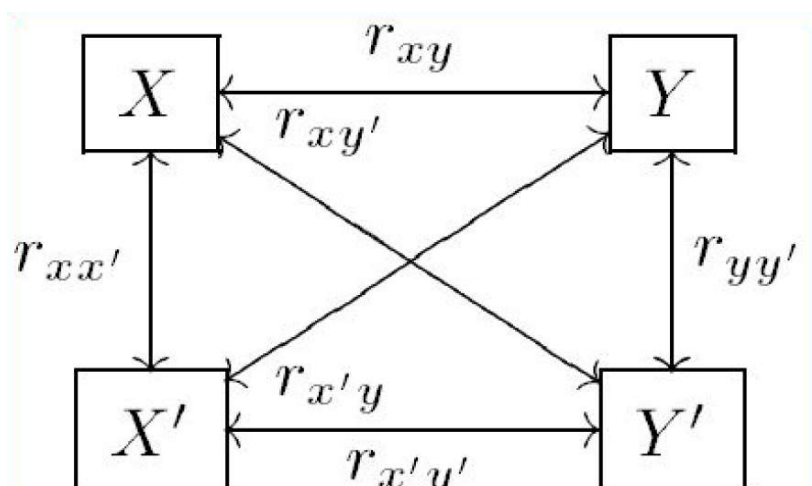
A korrelációs számítás célja a változók közötti kapcsolat erősségének mérése. A diadikus adatelemzés 5 különböző korrelációs fogalommal operál (Gonzalez – Griffin, 2000). Ezek a következők:

1. Amint az előzőekben már említésre került, a diadikus adatelemzés során vizsgálhatjuk a párt alkotó egyik személy (válaszadó) különböző kérdésekre adott saját válaszai közötti összefüggéseket (X és Y), pl. a közöttük lévő korrelációt. Ezt nevezzük a **válaszadó belső korreláció**ja (overall within-partner correlation). Pl. egy adott személy partnere iránti bizalmi és a vele kapcsolatban érzett elégedettségi szintje.

2. A pár egyik tagjának bizonyos kérdésre adott válasza milyen kapcsolatban van a társának egy másik kérdésre adott válaszával (X és Y'). Ezt **párt alkotó személyek közötti keresztkorreláció**nak (cross-intraclass correlation) nevezzük. Az előbbi példánkat követve; egy adott házaspár nőtagjának férje iránt érzett bizalmi szintje és a férj felesége kapcsán érzett elégedettségi szintje közötti korreláció.⁷

⁷ A korrelációs együttható a klasszikus statisztikában egy szimmetrikus mutató, azaz nem különböztet meg ok-okozati viszonyt. A diadikus elemzésben lehet logikailag ok-okozati viszony, a módszertan ilyenkor is korrelációt számol, mert igazán a mutatószám nagysága az érdekes, és ebben a fázisban nem fontos az ok-okozati jelleg, azt majd a regressziós részben elemezzük.

5.1. ábra: A diadikus adatelemzés korrelációinak grafikus bemutatása



Forrás: Gonzalez – Griffin, 2010, 191. old.

3. Két változó közötti kapcsolat diadikus elemzésére ad alkalmat az is, ha a párok által adott válaszok átlagai közötti összefüggést vizsgáljuk. Ezt **diád szintű korrelációnak** (mean-level correlation, vagy correlation between dyad means) nevezzük. Ebben az esetben az egyes párokhoz egy, és csak egy adatot rendelünk hozzá. Formálisan ez a korreláció az alábbi módon határozható meg:

$$r_m = \frac{r_{xy} + r_{x'y'}}{\sqrt{(1 + r_{xx'})\sqrt{(1 + r_{yy'})}}}$$

Ennek a korrelációnak az érdekessége, hogy értéke egynél nagyobb is lehet, ami megnehezíti a korrelációs együttható értelmezését. Ilyen esetekben a többi típusú korrelációs együtthatók segíthetik az értelmezést. Az alábbiakban olyan korrelációs mutatókat ismertetünk, amelyek árnyalhatják az értelmezést.

4. – 5. A diadikus adatelemzés speciális problémája, hogy a vizsgált változók értékeit és így az azok közötti összefüggéseket is két hatás befolyásolja. Egyrészt hatnak rá a kitöltő egyéni, személyes jellemzői, de az is, hogy éppen kivel kapcsolatosan, melyik konkrét párban kéri a válaszát. Ezt a két hatást nevezzük *egyéni* (individual) és *páros* (dyadic) *hatásnak*. Vajon mit tudunk mondani páros adatfelvétel esetén két lekérdezett változó (pl. bizalom és elégedettség) közötti kapcsolatról? Amennyiben egyszerűen a bizalomra és elégedettségre vonatkozó konkrét személyek által adott válaszok közötti korrelációt számítjuk, a kapott eredményünk nem tartalmazza azokat a hatásokat, melyek abból fakadnak, hogy a kitöltő személye egy konkrét

párra vonatkozóan adta meg válaszait. Kimarad tehát az ún. páros hatás. Amennyiben viszont átlagoljuk egy adott pár tagjainak válaszait a vizsgált dimenziókra, majd az így kapott átlagos értékek közötti korrelációt számítjuk, az egyéni hatások kerülnek figyelmen kívül hagyásra. Elképzelhető, hogy az első számítási móddal kapott eredményünk azt mutatja, hogy a bizalom és az elégedettség közötti kapcsolat pozitív (tehát a magasabb bizalmi szinttel rendelkező párok elégedettebbek is párjukkal). Ez ugyanakkor nem zárja ki annak lehetőségét, hogy egyéni szinten a két változó közötti kapcsolat negatív, hiszen előfordulhat, hogy egy adott pár egyik tagja magas bizalmi szint mellett is kevésbé elégedett, mert elégedettségét párja őiránta érzett bizalmi szintje is befolyásolja.

A fenti hiányosságok kiküszöbölésére a diadikus adatelemzés bevezeti az **egyéni szintű** (r_i) és a **páros szintű** (r_d) **korreláció** fogalmait. A két korrelációt az alábbi módon számíthatjuk ki:

$$r_i = \frac{r_{xy} - r_{xy'}}{\sqrt{(1 - r_{xx'})} \sqrt{(1 - r_{yy'})}},$$

$$r_d = \frac{r_{xy'}}{\sqrt{r_{xx'}} \sqrt{r_{yy'}}}.$$

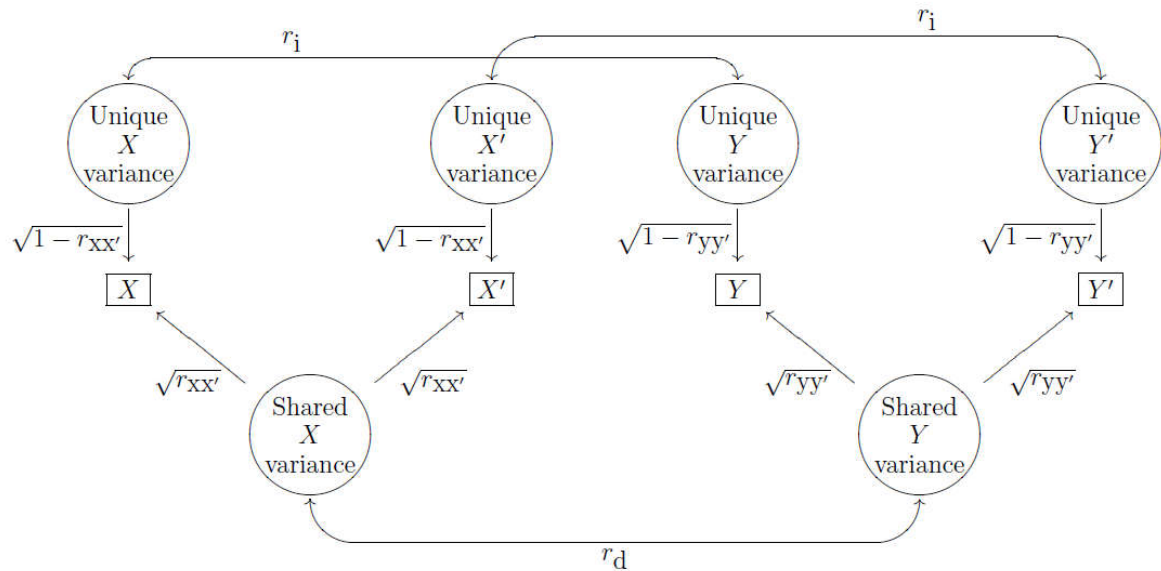
Vegyük észre, hogy az r_i és r_d korrelációs együtthatóink a korábban bemutatott korrelációk felhasználásával számoltuk 2. ábra)! Az egyéni szintű r_i korreláció számlálója az r_{xy} és $r_{xy'}$ különbségeként adódik, ahol r_{xy} az egyéni és a páros hatásokat is, míg $r_{xy'}$ csak a diadikus hatást tartalmazza. Így r_i alkalmas az egyéni hatás megragadására. A nevezők a vizsgált változók normálására szolgálnak⁸.

A korrelációs vizsgálatok megbízhatóságára a diadikus adatelemzésről szóló elméleti munkák a Z-tesztet javasolják, ami a normalitást tételezi fel. Elemzéseink során a nyert eredmények **szignifikancia vizsgálatára** mi a klasszikus statisztikában megismert p értéket használjuk, mivel a számunkra elérhető statisztikai programcsomagok ezt tartalmazzák a korreláció

⁸ Technikailag problémát jelenthet, hogy a páros szintű korreláció számításánál a nevezőben a gyök alatt szerepelhet negatív szám. Ez olyan esetben fordulhat elő, amikor a válaszolókat alkotó párok egy változó esetében is ellentétes tendenciájú válaszokat adnak. Ez azonban tartalmilag azt jelenti, hogy a vizsgált bizalmi vagy egyéb jellegű jellemzők a párok között minimális szinten sem kapcsolódnak össze. Amennyiben ez a helyzet, a további elemzésnek neki sem érdemes állni.

megbízhatóságának jellemzésére. Ez a gyakorlat nem mond ellent a diadikus adatelemzést alkalmazó empirikus kutatások során tapasztaltaknak (Burk et al., 2007).

5. 2. ábra: Az egyéni és páros korrelációk kiszámítása



Forrás: Gonzalez – Griffin, 2010, 200. old.

5.1.3. A diadikus adatelemzés alapvető módszerei egy példa tükrében

A hallgatók által párosan kitöltött kérdőívünkben három diadikus jellemző szerepelt: a párokat alkotó személyek közötti ismertség, barátság és bizalom szintje. negyedik jelenséggént azt vizsgáltuk, vajon milyen kockázati szint mellett súgnának, vagy sem az egyes párok adott szereplői egymásnak egy vizsgaszituációban. Mint azt korábban már említettük, empirikus adatfelvételünk során összesen 50 pár lekérdezésére került sor, a kettős adatbevétel módszere következtében ugyanakkor mintanagyságunk 100 volt. A kettős adatbevétel miatt szükség volt az esetek felcserélhetőségének, azaz a válaszadás homogenitásának vizsgálatára. Ezért számítottuk az X és az X' változók közötti Pearson korrelációt (r_{FE}).

5. 4. táblázat: Az esetek felcserélhetőségét vizsgáló Pearson korreláció a kérdőívben szereplő diadikus jellemzők esetén

		Ismertség1	Ismertség2	Barátság1	Barátság2	Bizalom1	Bizalom2	Súgna1	Súgna2
Ismertség1	Pearson Correlation	,764**							
	Sig. (2-tailed)	,000							
Ismertség2	Pearson Correlation	,764**							
	Sig. (2-tailed)	,000							
Barátság1	Pearson Correlation			,705**					
	Sig. (2-tailed)			,000					
Barátság2	Pearson Correlation			,705**					
	Sig. (2-tailed)			,000					
Bizalom1	Pearson Correlation					,313**			
	Sig. (2-tailed)					,002			
Bizalom2	Pearson Correlation					,313**			
	Sig. (2-tailed)					,002			
Súgna1	Pearson Correlation							-,032	
	Sig. (2-tailed)							,753	
Súgna2	Pearson Correlation							-,032	
	Sig. (2-tailed)							,753	

Az 5.4. táblázat az adott megfigyeléshez tartozó adatok (pl. kölcsönös ismertség esetén a diádban szereplő két személy válaszai az ismertségre vonatkozóan) közötti Pearson korrelációt mutatja (vastagon bekeretezett téglalapok). E téglalapok mindegyikében, tehát minden megfigyelés esetében két korrelációs érték található, hiszen pont azt vizsgáljuk, hogy a két megfigyelési egység felviteli sorrendje változtat-e eredményeinken. Mint látjuk, az első három megfigyelésünk esetén (ismertség, barátság, bizalom szintje) a korrelációs értékek szignifikánsak, a közepesnél némileg gyengébb, vagy közepesnél némileg erősebb kapcsolatot mutatnak. A vizsgált három változó a diádok szintjén tehát homogénnek tekinthető. Az utolsó kérdés esetén – az hogy a párokban szereplő egyének súgnának-e a másiknak, vagy sem – az esetek felcserélhetőségét vizsgáló korreláció nullához közeli értéket mutat és nem voltak

szignifikánsak. Ez azt jelenti, hogy az adott változóra az egyes diádok szereplői eltérően válaszolnak, ez a változó a diádok szintjén nem tekinthető homogénnek. Vajon miért van ez így? Valószínűleg azért, mert a kérdőívünkben szereplő e kérdésre adott válaszokat a diádban szereplő egyének közötti társas jellemzők (kiemelten a bizalom) mellett más jellemző is befolyásol, méghozzá az adott helyzet kockázati szintje.

5.5. táblázat: Az esetek megkülönböztetését vizsgáló parciális korreláció értékei a kutatásban szereplő diadikus változók esetén

		Ismertség1	Ismertség2	Barátság1	Barátság2	Bizalom1	Bizalom2	Súgna1	Súgna2
Ismertség1	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
Ismertség2	Correlation								
	Significance (2-tailed)								
Barátság1	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
Barátság2	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
Bizalom1	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
Bizalom2	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
Súgna1	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								
Súgna2	Correlation								
	Sig. (2-tailed)								

Elvégeztük továbbá az esetek megkülönböztethetőségét vizsgáló korrelációelemzést (r_{ME}) is. E korrelációelemzés célja, hogy megvizsgálja, befolyásolja-e a párban szereplők válaszait valamilyen elméletileg értelmezhető változó (pl. a nemek: nő, vagy férfi), a válaszok az adott változó szerint megkülönböztethetők-e, vagy sem. Kérdőívünkben nem vizsgáltuk a válaszadók nemek szerinti megoszlását és egyéb olyan előzetes változó sem fogalmazódott meg bennünk, mely mentén az esetek megkülönböztethetőségét érdemesnek láttuk volna vizsgálni. Előző eredményünket – a válaszok homogenitás vizsgálatát – ugyanakkor az r_{ME} számításával tesztelhetjük, amennyiben a vizsgálatba vont elméleti változó az adatrögzítés sorrendje. A

parciális korrelációs számítás eredményét tartalmazza az 5.5. táblázat. Számításaink eredménye azt mutatja, hogy a vizsgált négy diadikus változó esetén az adatrögzítés sorrendje eredményeinket nem befolyásolja. A parciális korreláció kiszámítása megerősíti előző vizsgálatunk eredményeit.

Az előzőekben az adott diádokban szereplő egyes változókon (kérdéseken) belüli összefüggéseket néztük meg, a következő lépésben az azonos diádhoz tartozó, de különböző változók (kérdések) közötti Pearson korrelációt vizsgáljuk. Két változó esetében összesen hat korrelációt számolhatunk:

- $r_{FE,xx'}$
- $r_{FE,xy}$
- $r_{FE,xy'}$
- $r_{FE,yy'}$
- $r_{FE,x'y}$
- $r_{FE,x'y'}$

Ezek közül az alábbi egyenlőségek a kettős adatrögzítés miatt mindig teljesülnek:

$$r_{FE,xy} = r_{FE,x'y'},$$

$$r_{FE,xy'} = r_{FE,x'y}.$$

E korrelációk közül az $r_{FE,xx'}$ és $r_{FE,yy'}$ értékeket a páron és változón belüli korrelációk számításakor már meghatároztunk, hiszen azok az adatok felviteli sorrendjében különböznek mindössze. Ezek alapján tehát bármely két változó közötti korreláció két elemből fog állni, amit elegendő $r_{FE,xy}$ és $r_{FE,xy'}$ korrelációkkal jellemezni. Az $r_{FE,xy}$ korreláció egy pár adott szereplőjének két változó értékére adott saját válaszai közötti korrelációt méri. Az $r_{FE,xy'}$ pedig a párt alkotó két személynek a két változóra adott válaszai közötti korreláció mutatja.

Adott párban szereplő kitöltő egyénhez tartozó két különböző változó (pl. bizalom és barátság szintje) közötti Pearson korreláció vizsgálatával két kérdést elemezhetünk. Az egyik kérdés: Vajon a vizsgálatban szereplő egyén adott diádban hozzá tartozó partnerével szemben érzett bizalmi szintje mennyire függ az ő, ugyan azon partnerre vonatkozó barátságának az intenzitásától? Ezt mutatja meg $r_{FE,xy}$ korreláció értéke. A felmerülő másik kérdés azt vizsgálja, vajon a vizsgálatban szereplő egyén adott diádban hozzá tartozó partnerével szemben érzett bizalmi szintje mennyire függ e partner iránta érzett barátságának az erősségétől. Ezt méri az $r_{FE,xy'}$ korrelációs mutató.

Esetünkben mindkét kérdésfelvetés vizsgálható, azaz mindkét korreláció számítható a (1) bizalom és a barátság erőssége, (2) az ismertség és a barátság, (3) az ismertség és a bizalom, (4) az ismertség és a sugás, (5) a bizalom és a sugás, valamint (6) a barátság és a sugás változók között. Felmérésünk adataira elvégezve a fenti számításokat az 5.6. táblázatban szereplő eredményeket kaptuk.

5.6. táblázat: A kísérletben szereplő diadikus jellemzők közötti két korreláció értékei: válaszadó belső korrelációi és a párt alkotó személyek közötti keresztkorrelációk (egyéni/páros hatás)

		Ismertség1	Ismertség2	Barátság1	Barátság2	Bizalom1	Bizalom2
Ismertség1	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)						
Ismertség2	Pearson Correlation						
	Sig. (2-tailed)						
Barátság1	Pearson Correlation	,737**	,657**				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000				
Barátság2	Pearson Correlation	,657**	,737**				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000				
Bizalom1	Pearson Correlation	,473**	,447**	,674**	,491**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
Bizalom2	Pearson Correlation	,447**	,473**	,491**	,674**		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		
Súgna1	Pearson Correlation	,250*	,209*	,353**	,210*	,404**	,065
	Sig. (2-tailed)	,012	,037	,000	,036	,000	,520
Súgna2	Pearson Correlation	,209*	,250*	,210*	,353**	,065	,404**
	Sig. (2-tailed)	,037	,012	,036	,000	,520	,000

A fenti táblázat átlójában szerepelnek az ún. egy személyhez tartozó (tehát egy személy két diadikus jellemzőre vonatkozó saját válaszai közötti) korrelációk (angolul intrapersonal correlations). Az átló alatti korrelációk pedig az ún. interclass, tehát a diádban szereplő két személynek ugyanarra a diadikus jellemzőre vonatkozó változóra vonatkoznak. Ezeket az eredményeinket az 5.7. táblázatban összefoglaló módon értelmeztük.

5.7. táblázat: A kutatás során számolt ún. személyhez tartozó, illetve személyek közötti korrelációs mutatók értelmezése

ÉN (A kitöltő)	$r_{FE,xy}$ értékei	Ő (A kitöltés során aktuális pár)	$r_{FE,xy'}$ értékei
Az, hogy én mennyire ismerem őt, hogyan korrelál az én iránta érzett bizalmam szintjével.	,473 (erősen szignifikáns)	Az, hogy én mennyire ismerem őt, hogyan korrelál az ő által irántam érzett bizalmam szintjével.	,447 (erősen szignifikáns)
Az, hogy én mennyire ismerem őt, hogyan korrelál azzal, hogy barátomnak tekintem-e.	,737 (erősen szignifikáns)	Az, hogy én mennyire ismerem őt, hogyan korrelál azzal, hogy ő barátjának tekint-e.	,657 (erősen szignifikáns)
Az, hogy én mennyire ismerem őt, hogyan korrelál azzal, hogy súgnék-e neki.	,250 (alacsony közepes szignifikancia mellett)	Az, hogy én mennyire ismerem őt, hogyan korrelál azzal, hogy ő súgna-e nekem .	,209 (alacsony szignifikancia mellett)
Az én barátságom erőssége mennyire függ össze az iránta érzett bizalmi szintemmel.	,674 (erősen szignifikáns)	Az én barátságom erőssége mennyire függ össze azzal, hogy ő bízik-e bennem .	,491 (erősen szignifikáns)
Az én iránta érzett barátságom erőssége mennyire függ össze azzal, hogy súgnék-e neki.	,353 (erősen szignifikáns)	Az én iránta érzett barátságom erőssége mennyire függ össze azzal, hogy ő súgna-e nekem.	,210 (alacsony szignifikancia mellett)
Az én iránta érzett bizalmam erőssége mennyire befolyásolja, hogy súgnék-e neki.	,404 (erősen szignifikáns)	Az én iránta érzett bizalmam erősségét mennyire befolyásolja, hogy ő súgna-e nekem .	,065 (nem szignifikáns)

Az eredményekből látszik, hogy egy konkrét személy esetén a diádban partnere kapcsán megfigyelhető ismertség szintje erősebben korrelál a barátság, mint a bizalom szintjével: Minél inkább ismerem valakit, annál inkább hajlamos vagyok barátomnak tekinteni őt, bár ez a barátság nem feltétlenül jár együtt az iránta érzett bizalmam ugyan ilyen szintű erősödésével. Az adott partner iránt érzett barátság és bizalom szintjét közvetlenül mérő korrelációs mutató csak közepesen erős korrelációt mutat. Ezek szerint a bizalom és a barátság nem feltétlenül jár együtt a hallgatók közötti viszonyrendszer alakulása során. Az, hogy a mintánkban szereplő hallgatók a felmérés során párukat alkotóknak súgnának-e egyre magasabb korrelációs értékeket mutat a szerint, hogy ismeri, hogy barátja, vagy, hogy magas vele kapcsolatban a bizalom szintje. Még ez utóbbi esetben is csak közepesen erős korrelációról beszélhetünk azonban.

Mint azt korábban említettük, a diadikus adatelemzés öt korreláció típust különböztet meg. Az előzőekben az SPSS 20. program segítségével számolható korreláció típusokat mutattuk meg. Ezek voltak a válaszadó belső korrelációja, a párt alkotó személyek közötti keresztkorreláció. Az öt korreláció típus közül az SPSS nem tudja számolni az egyéni szintű és a páros szintű korrelációkat, valamint a változók diád szintű korrelációját. Ezek értékeit adatbázisunk segítségével Excel programban határoztuk meg. Mivel a korrelációk szignifikancia szintjének számítását beépített funkció itt nem támogatja, az eredményeinek összefoglaló táblázatokban ezt nem tüntettük fel.

Az elméleti bemutatás során hangsúlyoztuk, hogy diadikus adatok esetén két változó közötti korrelációk meghatározásánál két hatás érvényesül: az egyéni és a páros hatás. E két hatás a válaszadó belső korrelációjának számítása során egyszerre lép fel. Amennyiben ismerni szeretnénk e hatások mértékét, szükség van az egyik, illetve a másik kiszűrésére. Az egyéni szintű korreláció esetén az alkalmazott modell a páros hatást szűri ki a válaszadó belső korrelációjából, míg a páros szintű korreláció az egyéni hatást szűrjük ki.

Ebben az esetben eltekintünk a szignifikancia vizsgálatoktól.

5. 8. táblázat: A változók közötti egyéni szintű korrelációk

	Ismertség	Barátság	Bizalom	Súgna
Ismertség		0,089	0,044	0
Barátság			0,2790	−0,186
Bizalom				−0,3563
Súgna				

A válaszadók belső korrelációs értékei a társas jellemzők esetén erős közepes, az ismertség és a barátság szintjét tekintve pedig kimondottan erős korrelációt mutatnak. A fenti, egyéni szintű korrelációs értékek a változók közötti kapcsolat erősségét úgy mutatják, hogy abban a páros hatás már nem jelenik meg. Az így kapott korrelációs értékek alacsonyak, ami arra utal, hogy az egyéni hatások kevésbé befolyásolják a változók közötti kapcsolat erősségét, jelentős lehet a páros hatás szerepe.

5.9. táblázat: A változók közötti páros szintű korrelációk

	Ismertség	Barátság	Bizalom	Súgna
Ismertség		0,632	0,286	-0,032
Barátság			0,327	-0,022
Bizalom				-0,022
Súgna				

	Ismertség	Barátság	Bizalom	Súgna
Ismertség		0,632	0,286	-0,032
Barátság			0,327	-0,022
Bizalom				-0,022
Súgna				

	Ismertség	Barátság	Bizalom	Súgna
Ismertség		0,632	0,286	-0,032
Barátság			0,327	-0,022
Bizalom				-0,022
Súgna				

	Ismertség	Barátság	Bizalom	Súgna
Ismertség		0,632	0,286	-0,032
Barátság			0,327	-0,022
Bizalom				-0,022
Súgna				

	Ismertség	Barátság	Bizalom	Súgna
Ismertség		0,632	0,286	-0,032
Barátság			0,327	-0,022
Bizalom				-0,022
Súgna				

Amennyiben az egyéni hatást szűrjük ki a válaszadó belső korrelációjából, megkapjuk, hogy annak kialakulásában mekkora a páros szintű hatás szerepe. A fenti táblázat eredményei megerősítik az előzőekben tett megállapításainkat, miszerint a válaszadó belső korrelációjának alakulásában a páros hatás a domináns.

5.10. táblázat: A változók közötti diád szintű korrelációk

	Ismertség	Barátság	Bizalom	Súgna
Ismertség		1,371	0,793	-0,367
Barátság			1,022	-0,324
Bizalom				-0,446
Súgna				

A diád szintű korreláció számítását úgy végezzük el, hogy adott pár két szereplőjének egy-egy kérdésre (változóra) adott válaszait átlagoljuk, és az így kapott értékek közötti korrelációt számoljuk. Az átlagolás azt jelenti, hogy megszüntetjük a vizsgált változó diadikus jellegét. Ennek a korrelációnak az értéke a képlet következtében egynél is nagyobb lehet. A fenti táblázatunkból látszik, hogy a vizsgált társas jellemzők között igen erős a korreláció. A

korábban számolt és a diadikus jelleget figyelembe vevő korrelációk árnyaltabb képet tudnak mutatni.

5.2. A bizalomra méltóság, mint az üzleti kapcsolatok irányításának eszköze – a diadikus adatelemzés egy gazdálkodástudományi alkalmazása

Ebben az alfejezetünkben a diadikus adatelemzés egy konkrét, üzleti kapcsolatokat érintő alkalmazását mutatjuk be, a bizalom üzleti kapcsolatokban játszott szerepét állítjuk az elemzés középpontjába. A gazdasági szereplők közötti együttműködés során megjelenő bizalom kérdésével számos cikk és kutató foglalkozott már Magyarországon, (Hámori, 2003; Hámori et al., 2007; Simon, 2007; Nagy – Schubert, 2007; Szántó, 2008; Hetesi – Vilmányi, 2009; Gelei – Mandják szerk., 2011; Fertő, 2012; Chikán et al., 2012; Keszey, 2007). A bizalmat a nemzetközi szakirodalom meghatározó irányzataihoz kapcsolódva az egyes szerzők elsősorban erőforrásként (Tsai – Ghoshal, 1998), mások hitként (Kumar, 1996), vagy éppen irányítási stratégiaként (Uzzi, 1997), irányítási mechanizmusként (Jarvenpaa et al., 2000) értelmezik. Nem találunk ugyanakkor olyan munkát, mely ezeket az eltérő megközelítéseket és értelmezéseket megpróbálná összekapcsolni. Elemzésünk során erre a tartalmi összehangolásra is kísérletet teszünk, amikor különválasztjuk a *bizalom* és a *bizalomra méltóság* fogalmait. E két fogalom összekapcsolása lehetővé teszi kutatásunk hipotézisének empirikus tesztelését. *Hipotézisünk a következő: Minél erősebb a bizalomra méltóság szintje egy adott üzleti kapcsolatban, annál inkább igaz, hogy magas kockázati szinttel rendelkező cselekvések megtörténnek, végbemennek benne. Ilyen esetekben a kapcsolatban zajló események, cselekvések irányítási eszközévé válik a bizalomra méltóság és az üzleti kapcsolatban megjelenik maga a cselekvési hajlandósággént értelmezett bizalom.*

A bizalom és a bizalomra méltóság egyaránt két fél között megjelenő és értelmezhető, ún. *diadikus jelenség*. Ezért hipotézisünk tesztelése érdekében alkalmaztuk a páros lekérdezés és a diadikus adatelemzés eszköztárát. Munkánk legjobb tudomásunk szerint hiánypótló, mert a páros lekérdezés módszerét ugyan már alkalmazták gazdasági kutatásokban (Liu et al., 2009; Li et al., 2011), a diadikus adatelemzés eszközeinek gazdasági jelenségek vizsgálatára történő alkalmazása azonban még nem történt meg.

A következőkben elsőként elméletileg megalapozzuk az üzleti kapcsolatokban megjelenő bizalom kérdéskörét. Ezt követően részletesen ismertetjük az elvégzett empirikus kutatást,

ennek kapcsán röviden tárgyaljuk a diadikus adatelemzés regressziószámítási technikáját. Végül bemutatjuk és értelmezzük kutatási eredményeinket.

5.2.1. A bizalom koncepciójának értelmezése

A bizalom mindig is az emberek és ebből adódóan a szervezetek között megfigyelhető viselkedés egyik kiemelt jelensége volt, mellyel számos tudományterület foglalkozik. A témakör kutatása a társas pszichológia és a szociológia (Larzelere – Huston, 1980; Szántó, 2008) esetében rendelkezik a legnagyobb múlttal. E területek eredményeihez kapcsolódva a gazdálkodástudomány területén elsőként a szervezeti magatartás elmélete (pl. Mayer et al., 1995) és a szervezetközi marketing (pl. Doney – Cannon, 1997) szerzői jelentek meg önálló kutatási eredményekkel. E kutatási terület esetében nem elsősorban a személyek közötti bizalom, mint inkább a *szervezetek közötti bizalom* kérdései jelentik a vizsgálódás tárgyát. Nyilvánvaló, hogy a szervezeteket nem lehet úgy kezelni, mint az egyéneket (Zaheer et al., 1998), mégis a szervezetközi kutatások is építenek arra a megállapításra, miszerint a bizalom alapvetően cselekvő egyének viselkedésén keresztül kutatható (Deutsch, 1973). Ezért a szervezetközi bizalom kérdését középpontba állító kutatások esetén is elterjedt megoldás, hogy a szervezetet, egy cselekvőjén keresztül értelmezik és a szervezetközi bizalmat egyének közötti interakciókon keresztül vizsgálják. Még akkor is, ha a kutatók elismerik, a szervezetközi bizalmat erősen befolyásolják azok az intézményi keretek, melyek között ezek a cselekvő személyek működnek (Zucker, 1986; Bachman, 2001). Ilyen esetekben jellemzően a szervezetközi együttműködésben meghatározó szerepet betöltő ún. *határterületen dolgozó szakemberek* (pl. beszerzők, logisztikusok, ellátási lánc menedzserek) közötti viselkedés elemzésén keresztül vonnak le következtetéseket a szervezetek közötti bizalommal kapcsolatban.

A szervezetközi kapcsolatokkal foglalkozó szakirodalom fő árama a **bizalom ún. hit** (vagy meggyőződés) **alapú értelmezését** tartja irányadónak (Kumar, 1996; Nagy – Schubert, 2007). E szerint a bizalom nem más, mint az egyénnek az a meggyőződése, hogy partnere nem él vissza sebezhetőségével (Korczynski, 2000; Tung et al., 2001; Grazioli – Wang, 2001). Ugyan ezt a felfogást mutatja Morgan és Hunt (1994) értelmezése, mely szerint a bizalom nem más, mint adott kapcsolatban a bizalmat adó fél hite arra vonatkozóan, hogy az üzleti csere során a másik fél a bizalmat adó sebezhetőségét nem fogja kihasználni. Más szóval, a partner megbízhatóságában és integritásában van bizonyosságunk (Morgan – Hunt, 1994). A

bizalomnak ez az értelmezése szükségszerűen kötődik a sebezhetőség, a kockázat és az opportunistá viselkedés kérdésköréhez (Williamson, 1975).

A bizalomnak a fenti, hiten, vagy meggyőződésen alapuló értelmezéséhez számos szerző munkássága kapcsolható. E szerzők kutatásainak egyik fontos iránya a bizalom típusainak feltárása annak alapján, hogy konkrétan min is nyugszik ez a bizalom, mi a meggyőződés alapja, forrása (Korczynski, 2000 alapján). A bizalom ezen értelmezéséhez kapcsolódó kutatásokban a tipizálás egyik fontos aspektusa, hogy a csere milyen *ösztönzési struktúrára* nyugszik. Ilyen pl. Williamson kalkulatív bizalom (Williamson, 1993), Dasgupta (1988) reputáción nyugvó bizalom értelmezése, vagy Casson (1991) a gazdasági ember bizalom koncepciója. Mindegyik értelmezés mögött az a közös megfontolás húzódik meg, miszerint *X* bizalma *Y* irányában azon nyugszik, hogy *Y*-nak összességében és hosszú távon gazdasági értelemben nem is áll érdekében *X* sérülékenységének kihasználása. Alapvetően e felfogás szerint a bizalom mögött pozitív ösztönző eszközök, vagy valamilyen negatív szankció áll. Ezek az ösztönzők, vagy szankciók lehetnek gazdasági, de lehetnek társadalmi jellegűek is. Tipikus ilyen ösztönző pl. a reputáció, a hírnév. Elképzelhető, hogy rövidtávon *Y* ugyan érdekelt *X* sérülékenységének kihasználásában, az opportunistá viselkedésben. Amennyiben azonban létezik pl. a hírnévnek piaca és az fontos szerepet játszik *Y* más, új potenciális partnerekkel való kapcsolatfelvételében, a reputáció opportunistá viselkedésből fakadó sérülése csökkentheti *Y* fél jövőbeni gazdasági lehetőségeit. Ez pedig visszatartó erővel bírhat *X* partner sérülékeny helyzetének kihasználása kapcsán.

A bizalom mások szerint *épülhet személyes kapcsolatokra* (Hardin, 1992). Granovetter (1985) kimondottan hangsúlyozza a gazdasági viselkedés társas beágyazottságát, kiemeli az erős személyes kapcsolatoknak és struktúráknak (hálózatoknak) a szerepét, jelentőségét. A személyes kapcsolatokon és az ösztönző rendszereken nyugvó bizalom értelmezés össze is kapcsolódhat, hiszen az a hit, hogy a másik félnek nem éri meg visszaélni a kínálókozó lehetőséggel, nyugodhat erős személyes kapcsolatokon, például barátságon, illetve azon a félelmen, hogy valaki elveszíti ezt a barátságot.

Mások azt hangsúlyozzák, hogy *a partner belső normáinak, értékeinek ismerete is lehet alapja a bizalomnak*. Ebbe a csoportba tartozik Lyon és Mehta (1994) altruista bizalom koncepciója. Az a fél, aki ismeri partnerét és tudja, hogy e fél az altruizmusra hajlamos, bízhat abban, hogy nem él vissza kiszolgáltató helyzetével és nem cselekszik opportunistá módon azokban az

esetekben, amikor arra lehetősége nyílik. Hasonló megközelítésben értelmezi Fukuyama (1995) a belsővé tett, internalizált etikai szokásokon és a kölcsönös morális elkötelezettségen nyugvó bizalmat.

Végül, de nem utolsó sorban a bizalom külön típusába tartoznak azok a megközelítések, melyek esetében a bizalom alapját és forrását *absztrakt rendszerek és társadalmi intézmények* jelentik. A bizalom formális társadalmi struktúrákhoz kötődik Zucker (1986) felfogásában, de Luhman (1979) és Lane – Bachman (1996) is ún. rendszer bizalomról értekeznek. Mint ahogyan arra Hámori (2004) felhívja a figyelmet, az angol nyelvben ezt a bizalom típust sokszor önálló szóval, a megbízhatósággal (*confidence*) jelzik. A *confidence* ebben az értelmezésben kimondottan a piaci rendszer technikai infrastruktúrájának, alapvető mechanizmusainak zavartalan működésébe és az őket szabályozó jogintézményekbe, illetve a társadalmi konvenciókba vetett általános bizalmat jelenti.

Akár az ösztönzési struktúrán, akár a partner belső normáin nyugszik a bizalom tipizálása, a szervezetközi bizalomnak lényeges jellemvonása a *kölcsönösség* (Holm et al., 1999; Walter et al., 2001). Zand már 1972-ben megfogalmazta a bizalom dinamikus, spirálisan önmege erősítő modelljét annak illusztrálására, hogy a bizalom hosszú távon csak a kölcsönösen pozitív megerősítéseken keresztül tartható fenn. Az üzleti kapcsolatokban így a bizalom bizalmat szül, a bizalom hiánya adott szituációban pedig romboló hatással van és a bizalom gyengüléséhez, végső soron pedig adott üzleti kapcsolat hosszú távú versenyképességének sérüléséhez vezet.

Mayer és szerzőtársai (1995) a szervezeti magatartás tudományterületén végzett kutatásaikban ugyanakkor rámutatnak a bizalom fenti értelmezésének leegyszerűsítő megközelítésére. Hangsúlyozzák, hogy a bizalomnak ez, a hiten, meggyőződésen alapuló értelmezése összemos két fogalmat a bizalom (*trust*) és a bizalomra méltóság (*trustworthy*) fogalmait és azokat gyakorlatilag szinonimaként használja. Értelmezésükben a **bizalomra méltóság** (mely mindig észleléseket jelent) nem más, mint a *bizalmat adó fél (trustor) észlelése arra vonatkozóan, hogy mennyire bizalomra méltó a másik, a bizalmat kapó fél (trustee)*. Maga a **bizalom** (*trust*) ugyanakkor nem azonos ezzel. A bizalom *cselekvési hajlandósággént értelmezhető, a bizalmat adó fél hajlandósága arra, hogy adott partnerével való kapcsolata során kockázatos magatartást vállaljon fel* (Mayer et al., 1995). Olyan kockázatos magatartást, mely abból következik, hogy a bizalmat adó a másikkal szemben sérülékeny helyzetben van. Ugyan ezen a véleményen van Barney és Hansen (1994), amikor a bizalomra méltóság fogalmát a

következésképpen értelmezik: A bizalom a cserepartnerek közötti kapcsolat, viszony jellemvonása, a bizalomra méltóság viszont a cserepartnerek egyéni tulajdonsága. A bizalomra méltóság nem más, mint a bizalmat adó észlelése a bizalmat kapó félre vonatkozóan. Az tehát a bizalmat kapó fél jellemvonása. Ezzel szemben maga a bizalom a bizalmat nyújtó fél adott tranzakcióban megfigyelhető tényleges viselkedésére utal.

A bizalom hiten, meggyőződésen alapuló értelmezésének a fenti kritikája magát a bizalmat tehát cselekvési hajlandósággént értelmezi. A két felfogásban ugyanakkor közös, hogy mindkettő szoros kapcsolatban állónak tekinti a bizalmat a sérülékenységgel és a kockázattal, és az oportunizmussal. Általánosan elfogadott alaptétel tehát, hogy a bizalom feltételezi kockázatos szituáció létét (Luhmann, 1979). Mi is kiemelten fontosnak tartjuk a bizalomra méltóság és a bizalom koncepciói közötti, fent ismertetett különbségtételt. *Egy üzleti kapcsolatban az együttműködés kiemelt jelenségei közé nem csak a bizalom tartozik, de a bizalomra méltóság szintje is. Ez az a jellemző, mely, ha szubjektív módon is, de mérhető, melyet korábbi saját tapasztalatai, illetve mások információi alapján meg tud ítélni egy adott fél. Hipotézisünk szerint adott kapcsolatban a bizalomra méltóság magas szintjének kell jelen lennie ahhoz, hogy a felek között tetten érhető legyen a cselekvési hajlandósággént értelmezett bizalom.*

Az, hogy a bizalomra méltóság adott szintje egy kapcsolatban elegendő-e ahhoz, hogy segítségével bizonyos kockázatos szituációkat kezeljenek a felek – tehát megjelenjen maga a bizalom – lényeges kérdés. A bizalomra méltóság szintjének az ereje ugyanakkor nem független a konkrét szituációnak, cselekvési helyzetnek más jellemzőitől sem. Kutatási hipotézisünkben ezek közül a kockázat szintjének fontosságát emeltük ki. Adott szituációban a cselekvési alternatívák – Megteszek-e az adott kockázatos lépést, vagy sem az üzleti szituációban? – közötti választás ugyanis nem csak a bizalomra méltóság mértékétől, de a konkrét szituáció észlelt kockázati szintjétől is függhet (Gefen et al., 2003).

5.2.2. Az empirikus kutatás és az alkalmazott módszertan bemutatása

Mint azt korábban már említettük, kutatásunk hipotézise szerint, minél erősebb a bizalomra méltóság szintje egy adott üzleti kapcsolatban együttműködő felek között, annál inkább igaz, hogy magas kockázati szinttel rendelkező cselekvések is megtörténnek, végbemennek az adott üzleti kapcsolatban. Ilyenkor a bizalomra méltóság szintje a cselekvés irányításának eszközévé

válí, az üzleti kapcsolatban pedig megjelenik maga a cselekvési hajlandósággént értelmezett bizalom. Az a cselekvési helyzet, melyet vizsgáltunk különböző kockázati szinttel jellemezhető információcsoportoknak a felek közötti megosztása, vagy éppen meg nem osztása volt.

Annak érdekében, hogy hipotézisünket teszteljük, kifejlesztettünk egy kérdőívet és lebonyolítottuk annak páros adatfelvételét. (A kérdőív megtekinthető az 2. Mellékletben.) A kérdőív kitöltésére a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) bizalom témakörben tartott workshopján került sor. E workshop első részeként a résztvevő beszerzési és logisztikai szakemberek párokban kitöltötték kérdőívünket. A kitöltés során véletlenszerűen alakítottuk ki a párokat, akik a kérdőívet egymásra vonatkozóan, tehát a páros adatfelvétel módszerét követve töltötték ki. Két ugyanazon szereplőből álló pár nem került lekérdezésre. A kitöltött, összetartozó kérdőív párokat a helyszínen egymással összekapcsoltuk. Összesen 42 pár lekérdezésére került sor, ami a kettős adatfelvitel módszerének köszönhetően 84 adat állt mintánkban rendelkezésre.

Kérdőív rákérdezett arra, hogy az adott, konkrét párban szereplő partner személyt mennyire ismeri a kitöltő, mennyire bíz meg benne (azaz milyen szinten tartja bizalomra méltónak⁹), de arra is, mennyire bíz meg abban a vállalatban, melynél aktuális párja dolgozik. Ezt követően a kérdőív arra kérdezett rá, hogy adott konkrét partnerével (személlyel), hajlandó lenne-e a különböző érzékenységgű, kockázati szintet reprezentáló információkat megosztani. Ezek az információcsomagok a következők voltak:

- Operatív, a konkrét együttműködéshez szükséges információkat (pl. rendelési mennyiség, vagy szállítási határidő);
- Operatív, de más együttműködő partnerrel folytatott kapcsolatot is befolyásoló információkat (pl. kapacitás és készlet adatok);
- Érzékeny pénzügyi információkat (pl. költségszint, profit tartalom);
- Jövőbeni stratégiai tervekkel, innovációval kapcsolatos információkat (pl. új értékesítési útra, vagy termékre vonatkozóan).

⁹ A statisztikai elemzés során a bizalomra méltóság fogalmát, annak hosszúsága miatt a megbízhatóság kifejezéssel helyettesítettük. Amennyiben a megbízhatóság fogalmát az eredmények értékelése során használjuk, akkor is ebben az értelemben, a bizalomra méltóság kifejezés szinonimájaként tesszük azt.

Ezt követően arra is választ kellett adniuk a kitöltőnek, hogy ugyanezeket az információkat mennyire lennének hajlandók megosztani konkrét partnerük munkaadójánál, vállalatánál dolgozó más (hipotetikus) személlyel. E két kérdéssel a személyközi és a szervezeti bizalomra méltóság közötti különbséget kívántuk vizsgálni.

A kitöltést, adatfelvételt követően, mintegy 30 perces előadásban ismertettük a résztvevőkkel kutatásunk hipotézisét, az azok mögött álló elméleti fogalmakat és megfontolásokat. Az előadást vita követte, melynek során külön visszacsatolást kértünk a vizsgált négy információcsomag érzékenységre, megosztásának kockázati szintjére vonatkozóan. Ennek során nem jutottunk egyezsége a kockázat fogalmával és megragadásának, mérésének módjával kapcsolatban (ez nem is volt célunk). Az azonban egyértelmű és konszenzusos megállapítása volt a jelen lévő szakembereknek, hogy gyakorlatilag nincs kockázata a partnerrel való együttműködéshez kötődő hagyományos, operatív működési információk megosztásának. Az is konszenzusos megállapítás volt, hogy legmagasabb a kockázati szintje a pénzügyi adatok megosztásának. A két további információ típus (más partnereket is érintő operatív információk és stratégiai tervek) megosztásával kapcsolatos kockázati szintek a visszajelzések alapján viszonylag alacsonyak, de ezeket a résztvevők már nem kívánták, tudták egyértelműen rangsorolni. Ez azt jelenti, hogy hipotézisünk akkor talál igazolásra, ha a magas kockázati szinttel rendelkező szituációban (tehát a pénzügyi információk megosztása során) a bizalomra méltóság (megbízhatóság) magas szintje és a bizalom, mint cselekvési hajlandóság (információmegosztás) megjelenése között ok-okozati összefüggést sikerül kimutatnunk.

Az adatfelvételt követően sor került adatbázisunk felvitelére, majd adatbázisunk diadikus adatelemzés módszerével történő vizsgálatára. Az elemzéseket SPSS 20 program segítségével végeztük. A $-3 \rightarrow +3$ skálán mért kapcsolati jellemzőket (aktuális partner ismertségi szintje, bizalomra méltóságának szintje és a partner fél vállalatának más munkatársa irányában észlelt bizalomra méltóságának szintje) az elemzések során 1-7 Likert skálára konvertáltuk. Az új skálán a -3 -as érték kapta a legalacsonyabb, 1-es értékét, míg a legerősebb $+3$ szint a legmagasabb, 7-es értéket. Adott cselekvés – információmegosztás – bekövetkezését 1-essel, míg annak elmaradását 0-val kódoltuk az adatbázisban.

Kutatási hipotézisünk szerint ok-okozati összefüggés van adott kapcsolatban lévő felek egymás iránt érzett bizalomra méltóságának szintje és a között, hogy hajlandók-e a felek az adott kapcsolatban felmerülő kockázatos információk megosztására. A hipotézis teszteléséhez nem

voltak elegendőek a már bemutatott korrelációs számítások, regressziószámítás alkalmazására volt szükség. Ilyen esetben azt vizsgáljuk, hogy a függetlennek választott változók milyen hatással vannak a függőnek választott változókra. A diadikus adatelemzés során ugyanis figyelembe kell vennünk az *egyéni, páros és kölcsönös hatásokat* is. A diadikus adatelemzés regresszióvizsgálata ezért már egy független és egy függő változó esetén is több tényező figyelembevételével történhet meg. Ezek a tényezők a következők:

- A *cselekvő hatás*, mely megmutatja, hogy a cselekvést végző fél partnere kapcsán észlelt bizalomra méltóságának szintje milyen hatást gyakorol az eredményre;
- A *partner hatás* azt mutatja meg, hogy a cselekvő partnerének a cselekvőre vonatkozó észlelése a bizalomra méltóság kapcsán milyen hatást gyakorol;
- A *kölcsönös hatás* pedig a két fél egymás iránt érzett bizalomra méltóságának szintjét, mondhatjuk a kapcsolatban a bizalom kölcsönösségét, vagy éppen kiegyensúlyozatlanságát viszi be az elemzésbe. Ez a hatás különösen fontos a bizalomra méltóságnak és a bizalomnak (, mint cselekvési hajlandóságnak) az elméleti értelmezése miatt, mely hangsúlyozza azok kölcsönösségének fontosságát.

Ezen tényezők számának ismeretében építhetők fel a diadikus adatelemzés regressziós modelljei. Ezen modellekből kettőt ismertetünk röviden (Gonzalez, 2010). Az első modell, amelyet az irodalom **ICC (Intraclass Correlation Coefficient) modell**ként ismer, *csak a cselekvő és partner hatást építi be a regressziós modellbe. A másik modell mindhárom, azaz cselekvő, partner és kölcsönös hatást is kezeli.* E modell típust az irodalom **Actor–Partner Interdependence Model**-nek, röviden **APIM modell**nek nevezi.

Az *ICC modell* tehát csak a párok egymásra hatását képezi le. A modell matematikai formája:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X + \beta_2 \cdot X',$$

ahol az X és X' a kettős adatbevétel során nyert független változók, míg Y a függő változó. A β_0 , β_1 és β_2 értékek a regressziós együtthatók. E regressziós együtthatók meghatározása az alábbi módon történik:

$$\beta_1 = \frac{s_y \cdot (r_{xy} - r_{xy'} \cdot r_{xx'})}{s_x \cdot (1 - r_{xx'}^2)}, \text{ és } \beta_2 = \frac{s_y \cdot (r_{xy'} - r_{xy} \cdot r_{xx'})}{s_x \cdot (1 - r_{xx'}^2)},$$

ahol s_x és s_y az X és Y változók szórása, míg $r_{xx'}$ az X változó csoporton belüli korrelációja, r_{xy} az X és Y változók közötti korreláció, az ún. a válaszadó belső korrelációja. Végül $r_{xy'}$ az X és Y' változók közötti korreláció, az ún. párt alkotó személyek közötti keresztkorreláció. Ezek az összefüggések is nyilvánvalóvá teszik, hogy az ICC modell valóban a csoporton (párokon) belüli korrelációk meghatározásával adja meg a regressziós összefüggéseket.

A regressziós összefüggésben $\beta_1 \cdot X$ előrejelzi, hogy a pár egyik szereplője, a cselekvő X változója hogyan jelzi előre ugyanezen a szereplő Y változójának értékét. Másik oldalról, a $\beta_2 \cdot X'$ összefüggés mutatja, hogy a partner X változója (, vagyis X') hogyan jelzi előre a cselekvő Y változójának értékét.

Ez a regressziós összefüggés tehát a kapcsolatok erősségén túl a kapcsolat irányát is mutatja, ugyanis az X változó Y változóra gyakorolt lineáris hatását ragadja meg. Természetesen az ellentétes logikai összefüggést, vagyis az Y változó X változóra gyakorolt hatását is megragadhatjuk teljesen hasonló módon, annak függvényében, hogy mit akarunk vizsgálni a két változó kapcsolatában. Térjünk rá most az APIM modellre!

Az *APIM modell* csak kissé különbözik az ICC modelltől. Az APIM modell nem csak a párok egymásra hatását képezi le, de figyelembe veszi a párok kölcsönös egymásra hatását is. A modell matematikai formája tehát

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X + \beta_2 \cdot X' + \beta_3 \cdot X \cdot X',$$

ahol a β_0 , β_1 és β_2 értékeket teljesen hasonlóan definiáljuk, mint az ICC modellben. Az egyedüli eltérés az, hogy a kölcsönös hatást is beépítjük a modellbe a $\beta_3 \cdot X \cdot X'$ kifejezés szerepeltetésével. Az $X \cdot X'$ szorzat, esetünkben új változó, a pár mindkét szereplőjének a kölcsönös, együttesen kifejtett hatását a cselekvő Y változójára.

A paraméterek becslése teljesen hasonló módon történik ebben a modellverzióban is, amint azt az előbbieken bemutattam. A részletek iránt érdeklődők a teljes levezetéseket a Kenny és szerzőtársai 2006-os munkájában megtalálják.

5.2.3. *Kutatási eredmények*

Kutatási hipotézisünk tesztelése a diadikus adatelemzés regressziószámításának alkalmazását igényelte (Gonzalez, 2010). Ennek elvégzése előtt azonban szükség volt a diadikus adatelemzés homogenitásvizsgálatának elvégzésére. Ennek során az eredmények felviteli sorrendre való érzékenységet is teszteltük. A homogenitásvizsgálatot a szakirodalom ajánlása szerint, az ún. csoporton belüli korreláció segítségével, a Pearson-féle korreláció használatával végeztük el (Gonzalez – Griffin, 2000; Kenny et al., 2006). A homogenitás kérdése kutatásunk során kiemelt jelentőségű a társas jellemzők, így az egymás ismerete, a pár és a vállalat iránt érzett bizalomra méltóság szintjei esetében. Az adatbázisban ezek az összetartozó párok az Ismertség1 Ismertség 2, a Megbízhatóság1 és Megbízhatóság2, valamint a MegbízVáll1 és a MegbízVáll2¹⁰ változók közötti korrelációk számítását és értékelését igényelte. Ezekkel kapcsolatos eredményeket mutatja az 5.11. táblázat. A személyek *ismertségével* és a *megbízhatóságával* (azaz bizalomra méltóságával) kapcsolatos változók közötti korrelációk szignifikánsak és közepesen erősek, tehát várható, hogy a mintában szereplő párokat alkotó személyek ezekre a társas jellemzőket vizsgáló kérdésekre lényegesen nem eltérő válaszokat adnak. E tekintetben a válaszok homogének, azaz felcserélhető esetről beszélhetünk.

A *vállalatra vonatkozó megbízhatóság*, bizalomra méltóság esetén azonban a korreláció mértéke minimális és a kapcsolat nem is szignifikáns. E tekintetben az egyes párokat alkotó személyek tehát már egymástól jelentősen különböző válaszokat adnak. *Ez az eredmény azt jelenti, hogy a vállalatot képviselő adott személy iránti érzett megbízhatóság, azaz bizalomra méltóság szintje nem vetődik ki automatikusan a vállalatra, mint szervezetre.* E kérdés tekintetében a vizsgált eset tehát nem felcserélhető. A homogenitásvizsgálatot az adatrögzítés sorrendjére is elvégeztük és az előzőekhez hasonló eredményeket kaptuk. Empirikus kutatásunk során tehát alapvetően felcserélhető esetekkel dolgoztunk. Felcserélhető eseteknél alkalmazhatóak a hipotézisünk s teszteléshez szükséges diadikus adatelemzés

¹⁰ Az Ismertség változó a páros adatfelvétel során azt mutatja, hogy a kitöltő aktuális párját mennyire ismeri. A Megbízhatóság az iránta érzett bizalomra méltóság szintjére, míg a MegbízVáll a pármunkaadó vállalata iránt érzett megbízhatóságot, bizalomra méltóságot értékel. Az 1-es és 2-es számok a kettős adatbevétel során az adatok felvitelének sorrendjére utalnak.

regressziószámítási modelljei. Elemzésünkben a független változó a cselekvés megtörténte (tehát bizonyos információk megosztása), vagy elmaradása volt. A függő változó pedig a kapcsolatban megfigyelhető bizalomra méltóság (más szóval megbízhatóság) szintjei.

5.11. táblázat: A vizsgált diadikus jellemzők közötti homogenitásvizsgálat eredményei

		Korrelációk					
		<i>Ismertség1</i>	<i>Istmertség2</i>	<i>Megbízhat1</i>	<i>Megbízhat2</i>	<i>MegbízVáll1</i>	<i>MegbízVáll2</i>
<i>Ismertség1</i>	Pearson korreláció	1	,376**				
	Szignifikancia szintje (2-tailed)		,000				
<i>Istmertség2</i>	Pearson korreláció	,376**	1				
	Szignifikancia szintje (2-tailed)	,000					
<i>Megbízhat1</i>	Pearson korreláció			1	,434**		
	Szignifikancia szintje (2-tailed)				,000		
<i>Megbízhat2</i>	Pearson korreláció			,434**	1		
	Szignifikancia szintje (2-tailed)			,000			
<i>MegbízVáll1</i>	Pearson korreláció					1	,092
	Szignifikancia szintje (2-tailed)						,405
<i>MegbízVáll2</i>	Pearson korreláció					,092	1
	Szignifikancia szintje (2-tailed)					,405	
** A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns							
* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns							

Mint az korábban bemutatásra került, a vizsgálatra két modell is rendelkezésre áll. A következőkben mind az *ICC*, mind az *APIM modell* alkalmazásával kapott eredmények bemutatásra kerülnek. Hangsúlyozzuk, hogy a két modell közötti alapvető különbség, hogy az *ICC* modellje csak az ún. cselekvő és a partner hatásokat építi be a modellbe, míg az *APIM* modell ezek mellett az ún. kölcsönös hatást is bevonja az elemzésbe.

A kérdőív négy cselekvési alternatíva bekövetkezésére kérdezett rá oly módon, hogy közben vizsgálta a partnerek közötti bizalomra méltóság szintjeit. A kockázat szintje különbözött aszerint, hogy mennyire érzékeny információsomagnak a partnerrel történő megosztásáról, vagy éppen meg nem osztásáról volt szó. A vizsgált helyzetek, regressziós egyenletek számát tovább növelte az a tény, hogy külön vizsgáltuk(i) a cselekvő személy és adott partnere, mint személy közötti, és (2) a cselekvő személy és aktuális partnerének vállalata (illetve annak más, nem ismert, hipotetikus alkalmazottja) közötti információ-megosztási szituációkat is. *Az empirikus elemzés során így 20 regressziós egyenlet felírására és ezek kapcsán a számítások elvégzésére került sor.* Több egyenletet is vizsgálhattunk volna, de ezek megítélésünk szerint további lényeges összefüggésekre már nem világítottak volna rá. *A felírt regressziós egyenletek tehát a következő tényezők mentén különböztek egymástól:*

1. Az ICC, vagy az APIM modellt használják.
2. A kitöltő aktuális partnere (személye) kapcsán érzett bizalomra méltóság hatását (cselekvő, partner és az APIM modell esetén a kölcsönös hatás) vizsgálja az adott partnerrel, személlyel kapcsolatos cselekvési hajlandóságra.
3. A kitöltő aktuális partnerének munkaadója, vállalata kapcsán érzett bizalomra méltóság hatását (cselekvő, partner és az APIM modell esetén a kölcsönös hatás) vizsgálja az adott partner vállalatával (azaz a vállalatnál dolgozó más, hipotetikus személlyel) kapcsolatos cselekvési hajlandóságra.
4. Különbőféle érzékenységgű, tehát kockázati szinttel jellemezhető információk megosztása a vizsgált cselekvési szituáció.

Az ICC modellt használó regressziós egyenletekben a *független változók* a cselekvő partnere (vagy annak vállalata) iránt érzett bizalomra méltóságának szintje (Megbíz1, vagy MegbízVáll1 változó) és e partnernek a cselekvő kapcsán észlelt bizalomra méltóságának szintje (Megbíz2 változó). Függő változó az volt, hogy hajlandó-e a cselekvő a vizsgált információsomagot megosztani aktuális párjával, vagy sem. Mint említettük, négy információ típus megosztásával kapcsolatos cselekvési szituációt és hajlandóságot vizsgáltunk. A *függő változók* tehát a következők voltak: InfoOp1; InfoMáscég1; InfoStrat1; InfoPénz1 (illetve amennyiben a partner

vállalat más szakemberével való információ–megosztásról volt szó: InfoVállOp1; InfoVállMás1; InfoVállPénz1; InfoMásStrat1¹¹).

Az APIM Modell vizsgálata hasonlóan történt, azzal a már korábban is kiemelt különbséggel, hogy a modell a cselekvő és a partner hatás mellett a kölcsönös hatást is beépíti a regressziós egyenletbe.

Mivel a fenti tényezők során vizsgált regressziós egyenletek közül csak az APIM modell (tehát a kölcsönös hatást is figyelembe vevő modell) és csak a pénzügyi információ megosztása kapcsán kaptunk hipotézisünket támogató eredményt, a továbbiakban már csak ezt a cselekvési szituációt vizsgáltuk. Így a következőket:

- Kimutatható-e ok-okozati kapcsolat az APIM modell segítségével a kitöltő személy partnere iránt érzett bizalomra méltóság szintje és a partner személy vállalatával való pénzügyi információk megosztása között?
- Kimutatható-e ok-okozatkapcsolat az APIM modell segítségével a kitöltő személy partnerének vállalata iránt érzett bizalomra méltóság szintje és a partner személy vállalatával való pénzügyi információk megosztása között?
- Kimutatható-e ok-okozatkapcsolat az APIM modell segítségével a kitöltő személy partnere és vállalata iránt érzett bizalomra méltóság szintje és a partner személlyel történő pénzügyi információk megosztása között?
- Kimutatható-e ok-okozatkapcsolat az APIM modell segítségével a kitöltő személy partnere és vállalata iránt érzett bizalomra méltóság szintje és a partner vállalatával (annak más, hipotetikus személyével) történő pénzügyi információk megosztása között?

A 5.12. táblázat mutatja a felállított és számolt regressziós egyenletek releváns elemeit és jellemzőit, valamint a számítások eredményeit.

¹¹ Mint azt korábban már említettük kockázatmentes az információ-megosztási tevékenység az operatív információk megosztása esetén, míg a legnagyobb kockázatú, ezért megosztását tényleges kockázatként észlelt információcsomag a pénzügyi információ volt (konkrét partnerrel, vagy annak vállalatával).

5.12. táblázat: A hipotézis tesztelésére felállított regressziós egyenletek jellemzői és a számítások legfontosabb eredményei

Modell száma	Független változó	Függő változók	R ² értéke	Szignifikancia
<i>Partner iránti megbízhatóság szintje, APIM modell, partnerrel információmegosztás</i>				
1.	InfoOperatív1	Megbízhat1 Megbízhat2 MegbízhatÖssz	0,019	Nem szignifikáns
2.	InfoMáscég1	Megbízhat1 Megbízhat2 MegbízhatÖssz ¹²	0,226	Nem szignifikáns
3.	InfoPénz1	Megbízhat1 Megbízhat2 MegbízhatÖssz	0,21	Szignifikáns
4.	InfoStrat1	Megbízhat1 Megbízhat2 MegbízhatÖssz	0,064	Szignifikáns (p=0,07–szinten)
<i>Partner iránti megbízhatóság szintje, ICC modell, partnerrel információmegosztás</i>				
5.	InfoOperatív1	Megbízhat1 Megbízhat2	0,010	Nem szignifikáns
6.	InfoMáscég1	Megbízhat1 Megbízhat2	0,201	Nem szignifikáns
7.	InfoPénz1	Megbízhat1 Megbízhat2	0,019	Nem szignifikáns
8.	InfoStrat1	Megbízhat1 Megbízhat2	0,004	Nem szignifikáns
<i>Partner vállalata iránti megbízhatóság szintje, APIM modell, partnerrel információmegosztás</i>				
9.	InfoOperatív1	MegbizVáll1 MegbizVáll2 MegbizVáll_össz	0,019	Nem szignifikáns
10.	InfoMáscég1	MegbizVáll1 MegbizVáll2 MegbizVáll_össz	0,217	Nem szignifikáns
11.	InfoPénz1	MegbizVáll1 MegbizVáll2 MegbizVáll_össz	0,207	Szignifikáns
12.	InfoStrat1	MegbizVáll1 MegbizVáll2 MegbizVáll_össz	0,003	Nem szignifikáns
<i>Partner vállalata iránti megbízhatóság szintje, ICC modell, partnerrel információmegosztás</i>				
13.	InfoOperatív1	MegbizVáll1 MegbizVáll2	0,019	Nem szignifikáns
14.	InfoMáscég1	MegbizVáll1 MegbizVáll2	0,213	Nem szignifikáns
15.	InfoPénz1	MegbizVáll1 MegbizVáll2	0,048	Nem szignifikáns
16.	InfoStrat1	MegbizVáll1 MegbizVáll2	0,000	Nem szignifikáns

¹² A Megbízhat_össz, mint ahogyan a többi_össz (összes) jelzővel ellátott változó is az adott APIM modellben használt ún. kölcsönös hatásnak az alapadatokból az elméleti ajánlásban szereplő módon képzett változója.

Modell száma	Független változó	Függő változók	R ² értéke	Szignifikancia
17.	InfoVállPénz1	Megbízhat1 Megbízhat2 MegbízhatÖssz	0,070	Nem szignifikáns
<i>Partner vállalata iránti megbízhatóság szintje, APIM modell, partner vállalatával információmegosztás</i>				
18.	InfoVállPénz1	MegbizVáll1 MegbizVáll2 MegbizVáll_össz	0,025	Nem szignifikáns
<i>Partner és vállalata iránti megbízhatóság szintje, APIM modell, partnerrel információmegosztás</i>				
19.	InfoPénz1	Megbízhat1 Megbízhat2 MegbízhatÖssz MegbizVáll1 MegbizVáll2 MegbizVáll_össz	0,28	Szignifikáns
<i>Partner és vállalata iránti megbízhatóság szintje, ICC modell, partner vállalatával információmegosztás</i>				
20.	InfoVállPénz1	Megbízhat1 Megbízhat2 MegbízhatÖssz MegbizVáll1 MegbizVáll2 MegbizVáll_össz	0,084	Nem szignifikáns

Az ICC modell alkalmazása során kapott eredmények egyik vizsgált esetben sem támogatták a kutatás hipotézisét, egyik információsomag megosztása esetén sem tudtunk kimutatni ok-okozati összefüggést a bizalomra méltóság szintjei és egy adott cselekvés megtörténte, vagy elmaradása – azaz a bizalom megjelenése – között. Ez az eredményünk arra utal, hogy a bizalomra méltóság adott párokban kimutatható kölcsönösségének foka fontosnak tűnik, hiszen az ICC modell ebben, a kölcsönös hatásnak a kihagyásában különbözik az APIM modelltől. Ez utóbbi használatokor ugyanis már más eredményt kaptunk.

Az APIM modell esetében a vizsgált függő változók ugyanazok voltak, mint azt az ICC modell esetében: a négy információ típus megosztása, vagy éppen ennek elmaradása. Az APIM modell használatával vizsgált információ-megosztási szituációk vizsgálata a legérzékenyebb, a legmagasabb kockázati szinttel rendelkező szituációban, a pénzügyi információk megosztása kapcsán ugyanakkor, ha nem is igazolta, de támogatta hipotézisünket. A számítások eredménye azt mutatja, hogy a pénzügyi információ megosztása, mint cselekvési szituáció esetén ugyanakkor mind a cselekvő partnere, mind partnerének vállalata iránt érzett bizalomra méltóság szintjei – mint független változók – magyarázták a partner személlyel (de csak azzal) történő pénzügyi információmegosztást, mint független változót. A pénzügyi információk megosztása kapcsán kapott támogató eredmények közepesen erős korrelációt mutatnak, miközben az együtthatók szignifikánsak. Kutatási hipotézisünk tehát nem nyert egyértelmű igazolást, empirikus eredményeink ugyanakkor annak nem is mondanak ellent. Ezért

megállapíthatjuk, hogy *a bizalomra méltóság irányítási eszközként léphet fel szervezetközi kontextusban, de csak a közvetlenül ismert és megítélt személyközi kapcsolatokban és csak akkor, ha annak észlelt szintje kölcsönösen magas és nagy a kockázata magának a vizsgált cselekvési szituációnak.*

A bizalom és a bizalomra méltóság egyaránt diadikus jelenségek. Ezért is volt szükség a páros adatfelvételre és a diadikus adatelemzésre. Fontos, ezért ismételten hangsúlyozzuk, az hogy az előzőekben bemutatott összefüggést csak az APIM modell segítségével sikerült kimutatni, arra hívja fel a figyelmet, hogy a vizsgált kutatási kérdésben valóban szerepe lehet a kölcsönösségnek. Nem volt elegendő a cselekvő hatás, de még a partner hatás vizsgálata, szükség volt a kölcsönösséget megragadó ún. kölcsönös hatás bevonására is a regressziós egyenletbe. Ez pedig megerősíti azt a már korábban megfogalmazott módszertani kritikát, mely szerint a diadikus mérés és a hagyományos statisztikai konstrukciók alkalmazása, azaz az ún. egyvégű kutatások nem vezetnek megbízható kutatási eredményekre.

Kiemeljük, hogy az a kibővített regressziós modell, mely mind a partner személye, mind annak vállalata iránt érzett bizalomra méltóságot beépítette a regressziós egyenletbe, a pénzügyi információ megosztásának szituációban szintén hipotézisünket támogató eredményt mutatott. Az itt tapasztalt összefüggést ugyanakkor személy és szervezet közötti kapcsolatban nem sikerült kimutatni. A partner és/vagy vállalata iránt érzett magas észlelt bizalomra méltóság és a partner vállalatával való pénzügyi információk megosztása közötti ok-okozati összefüggés nem volt kimutatható.

Elemzésünkben a bizalom üzleti kapcsolatokban játszott szerepét vizsgáltuk empirikusan. Közvetlen célunk kutatási hipotézisünk tesztelése volt még hozzá oly módon, hogy egyaránt alkalmaztuk a páros lekérdezés és diadikus adatelemzés módszerét. Tudomásunk szerint ezzel munkánk nemzetközi szinten is hiánypótló volt, hiszen e matematikai-statisztikai módszertan gazdasági alkalmazására nemzetközi szinten sem találtunk példát. Ezért a hipotézis tesztelésén túl átfogóbb célunk is volt e kutatásunkkal. Mégpedig az, hogy felhívjuk a hazai kutatói közösség figyelmét a bizalom és általában az üzleti kapcsolatok menedzsmentje szempontjából egyre fontosabb kapcsolati jellemzők kutatása kapcsán az eddig alkalmazott hagyományos matematikai-statisztikai eszközöknek a korlátaira, köztük az általuk végzett elemzések általánosító jellegére és az adott felek közötti kölcsönösség jelenségének korlátozott kutatási lehetőségeire.

Az eddigiekben, az alkalmazott módszertan érdemeinek kiemelésével elsősorban munkánk elméleti, módszertani jelentőségét próbáltuk érzékeltetni, de kutatásunknak közvetlen gyakorlati relevanciája is van. Hipotézisünk ugyan nem nyert egyértelmű igazolás, de empirikus kutatásunk eredményei támogatják azt. Ez pedig arra hívja fel a figyelmet, hogy az együttműködő felek közötti bizalomra méltóság szintjének, a felek erre vonatkozó észleléseinek igen nagy jelentősége van. Hiszen ez közvetlenül befolyásolhatja, hogy az adott együttműködés során a felek kockázatos cselekedeteket, üzleti szituációkat is hajlamosak-e bevállalni, vagy sem. Márpedig ilyen kockázatos helyzetek, cselekvési lehetőségek minden kapcsolatban előfordulhatnak. Akár szándékoltak ezek a helyzetek, akár nem. A mai verseny keretei között pedig igen gyakran elkerülhetetlenek ezek a végső soron sokszor szándékoltan magas kockázattal jellemezhető szituációk. Az innovációs tevékenység jelentőségének növekedése, az egyre intenzívebb kiszervezés és ebből adódóan a nagy földrajzi távolságokkal jellemezhető nemzetközi működés telítve van ilyen helyzetekkel.

5.3. Diadikus adatelemzés - összefoglaló gondolatok

Könyvünk utolsó fejezete a bizalom példáján keresztül igyekezett felhívni a figyelmet a kapcsolati jelenségek vizsgálata során felmerülő fontos kutatási kihívásokra, a kapcsolatok diadikus, azaz kétoldalú jellegéből fakadó módszertani problémákra. E diadikus jelleg lényege, hogy a kapcsolatokban együttműködő felek között egyedi kötelek, kapcsolati vonások jönnek létre. Ezek megragadása, mérése, hatásuk elemzése megalapozott módon csak a konkrét kapcsolat kontextusában lehetséges. Alapvetően fontos ezért, hogy elemzéseink során az adott kapcsolatba ágyazottan tudjuk mérni és a kapcsolatok egyedi kontextusát megtartva elemezni e jelenségeket. Az üzleti kapcsolatokkal foglalkozó kutatók közül már többen hangsúlyozták, hogy azok kutatását csak így, diadikus jelleggel szabad végezni (Andreson et al., 1994). Ennek ellenére az e téren végzett kvantitativ kutatások még mindig döntően ún. egyvégű kutatások (Brennan et al., 2003), melyek nem képesek biztosítani ezt a diadikus jelleget. A kapott eredmények így szükségszerűen torzítanak, nem vezethetnek tudományosan megalapozott és meghízható következtetésekre.

Az üzleti kapcsolatok kutatásának alapvető kihívása tehát a diadikus operacionalizálás és mérés, valamint az ebből adódó egyedi kapcsolati kontextusok kezelésének képessége az elemzés során. E kutatási kihívásra ad egy lehetséges megoldást a páros lekérdezés

alkalmazása, majd az így nyert minta diadikus adatelemzéssel történő vizsgálata. Mivel e két módszertani megoldás hazánkban nem igazán ismert, fejezetünk első nagy gondolati egységében viszonylag részletesen ismertettük magát a módszertant. Ezt követően a bizalom – bizalomra méltóság témakörében pedig bemutattuk azok egy konkrét üzleti alkalmazását. Empirikus elemzésünk eredménye csak megerősítette fenti állításunkat, mely szerint a kapcsolati kontextusból kiragadva kutatási eredményeink könnyen megkérdőjelezhetők. Hipotézisünk tesztelése során ugyanis azt az eredményt kaptuk, hogy a bizalomra méltóság csak akkor volt képes befolyásolni a kapcsolat szereplőinek viselkedését és vezetett el kockázatos pénzügyi információk megosztásához (azaz adott kapcsolatban a bizalom megjelenéséhez), amikor mindkét fél kölcsönösen magas bizalomra méltósági szintet észlelt partnerével kapcsolatban. Ez a kölcsönösség pedig csak a diadikus operacionális és elemzés révén vált mérhetővé és elemezhetővé.

5. fejezet 1. melléklete: A hallgatók körében végzett páros lekérdezés kérdőíve

Ez a kérdőív a BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszékén végzett, a kapcsolatok vizsgálatát célzó kutatás kérdőíve. A kérdőívet hallgatók töltik ki, tehát a vizsgált kapcsolatok személyes kapcsolatok. Mivel azonban az üzleti kapcsolatok személyek közötti kapcsolatrendszerre épülnek, a személyes kapcsolatokban megfigyelhető törvényszerűségek vizsgálata hozzájárul az üzleti kapcsolatok működésének mélyebb megértéséhez. A kutatásban részt vevők a kérdőívet anonim módon töltik ki, azok tartalmát – szintén anonim módon – csak a kutatók elemzik majd.

A feltett kérdések az Önnek *a kitöltés pillanatában párt alkotó személlyel* meglévő kapcsolatra és egy konkrét döntési szituációra vonatkoznak. Lehet, hogy ismeri párját, de elképzelhető, hogy soha nem látta őt. Ettől még adott döntési szituációban az Önök között kialakuló kapcsolatnak vannak társas jellemzői, melyek hatással lehetnek a döntésére. Éppen az ebben megfigyelhető törvényszerűségek vizsgálata a kutatás célja.

1. Kérjük x jel használatával 1- 3-ig terjedő skálán értékelje a kitöltés pillanatában éppen párját alkotó személlyel kapcsolatban a következő kapcsolati jellemzőket! (1 = nem, 2 = közepesen; 3 = erősen)

Értékelési szempont	1	2	3
Mennyire ismeri aktuális párját?			
Mennyire tekinti barátjának aktuális párját?			
Mennyire bízik meg párjában?			

2. Tegyük fel, hogy Önök az egyetemi képzésben közösen vesznek részt egy tárgy írásbeli vizsgáján! Tegyük fel azt is, hogy e vizsgán a kísérletünkben éppen aktuális párja Ön mellett ül és segítséget kér az egyik feladat megoldása kapcsán. Az adott kérdésre Ön tudja a választ. Ön azzal is tisztában van, hogy a vizsga más kérdése esetén viszont Ön nem tudja a megoldást, s ezzel kapcsolatban Ön is segítségre szorul. Más szomszédjától nem tud segítséget kérni, a többiek nagyon mesze ülnek Öntől. Abban azonban elméletileg bízhat, hogy a párját alkotó társa segít Önnek.

Kérjük, jelölje, hogy hogyan cselekedne: súgna, vagy nem súgna szomszédjának! Döntése során azt is mérlegelnie kell, hogy a vizsgafelügyeletet oktatók biztosítják, akik elvehetik az egymásnak segítő hallgatók dolgozatait. Ilyenkor jellemzően mind a két tetten ért hallgató dolgozatát elégtelenre értékelik, függetlenül attól, ki volt a kérdező és ki az éppen súgó. Kérjük minden sor esetén x jellel jelezze döntését!

Súgna-e Ön a vizsgán segítséget kérő párjának, amennyiben...	Súgnék a páromnak	Nem súgnék a páromnak
... biztosan nem buknak le.		
... annak valószínűsége, hogy lebuknak 25%.		
... annak valószínűsége, hogy lebuknak 50%.		
... annak valószínűsége, hogy lebuknak 75%.		
... biztosan lebuknak.		

5. fejezet 2. melléklete: A bizalom az üzleti kapcsolatokban kutatás mögötti kérdőív

Ez a kérdőív a BCE Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszékén végzett, az üzleti kapcsolatok vizsgálatát célzó kutatás kérdőíve. A kutatásban részt vevők a kérdőívet természetesen mindig anonim módon töltik ki. Az alábbiakban feltett kérdések az Önnel a **kitöltés pillanatában párt alkotó személlyel** és az **óáltala képviselt vállalattal** meglévő *kapcsolatra* és egy konkrét *döntési szituációra* vonatkoznak.

1. Kérjük **x jel** használatával –3-tól +3-ig terjedő skálán értékelje a kitöltés pillanatában éppen párját alkotó **személlyel** kapcsolatban a következő kapcsolati jellemzőket! (–3 = egyáltalán nem; 3 = teljes mértékben)

–3 –2 –1 0 +1 +2 +3

Értékelési szempont

Mennyire ismeri aktuális partnerét?

Mennyire tartja megbízhatónak aktuális partnerét?

2. Kérjük **x jel** használatával 3-tól +3-ig terjedő skálán jelölje, hogy mennyire bízik meg abban a **vállalatban**, melynél aktuális párja most dolgozik? (–3 = egyáltalán nem; 3 = teljes mértékben)

Értékelési szempont

–3 –2 –1 0 +1 +2 +3

Mennyire tartja megbízhatónak azt a vállalatot, melynél aktuális partnere dolgozik?

3. Kérjük **x jellel** jelölje, hogy a konkrét kapcsolatban megosztaná-e a jelzett információkat **konkrét párjával!** (**I** az Igen, **N** a Nem)!

A megosztott információ jellege

**Kérjük, jelölje, hogy igen megosztaná (I-vel),
vagy nem, nem osztaná meg (N-nel) a jelzett
információtípusokat!**

Operatív, a konkrét együttműködéshez
szükséges információkat (pl. rendelési
mennyiség, vagy szállítási határidő)

Operatív, de más együttműködő partnerrel
folytatott kapcsolatot is befolyásoló
információkat (pl. kapacitás és készlet adatok)

Érzékeny pénzügyi információkat (pl.
költségszint, profit tartalom)

Jövőbeni stratégiai tervekkel, innovációval
kapcsolatos információkat (pl. új értékesítési
útra, vagy termékre vonatkozóan)

4. Kérjük **x** jellel jelölje, hogy ebben a konkrét vállalati együttműködésben megosztaná-e a jelzett információkat **az adott vállalatnál dolgozó más partnereivel!** I-vel (**IGEN**) jelölje, ha az alább felsorolt különböző együttműködési típusokban *megosztaná a jelzett információkat partnerével* annak érdekében, hogy az aktuális problémát megoldják! Amennyiben ezeket *nem osztaná meg*, azt kérjük, jelölje N-nel (**NEM**)!

A megosztott információ jellege

**Kérjük, jelölje, hogy igen megosztaná (I-vel),
vagy nem, nem osztaná meg (N-nel) a jelzett
információtípusokat!**

Operatív, a konkrét együttműködéshez
szükséges információkat (pl. rendelési
mennyiség, vagy szállítási határidő)

Operatív, de más együttműködő partnerrel
folytatott kapcsolatot is befolyásoló
információkat (pl. kapacitás és készlet adatok)

Érzékeny pénzügyi információkat (pl.
költségszint, profit tartalom)

Jövőbeni stratégiai tervekkel, innovációval
kapcsolatos információkat (pl. új értékesítési
útra, vagy termékre vonatkozóan)

Az 5. fejezet hivatkozásainak jegyzéke:

Anderson, E. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic Business Relationships within a Business Network Context; Journal of Marketing, Vol. 58, No. 4, pp. 1-15.

Bachmann, R. (2001): Trust, power and control in trans-organizational relations; *Organization Studies*, Vol. 22, No. 2, pp. 337 – 365.

Barney, J. – Hansen, M. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage; *Strategic management Journal*, Vol. 15, inter Special Issue, pp. 175 – 190.

Brennan, R. – Turnbull, P.W. – Wilson, D.T. (2003): Dyadic adaptation in business-to-business markets; *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Issue 11/12, pp. 1636 – 1665.; DOI: 10.1108/03090560310495393

Burk, J.W. – Steglich, C.E.G. – Snijders, T.A.B. (2007): Beyond dyadic interdependence: Actor-oriented models for co-evolving social networks and individual behaviors; *International Journal of Behavioral Development*, Vol. 31, No. 4, pp. 397–404; <http://www.stats.ox.ac.uk/~snijders/siena/BurkSteglichSnijders2007.pdf>

Casson, M. (1991): *The Economics of Business culture*; Clarendon Press, Oxford

Chikán, A. – Fleck, Z. – Tóth, I. Gy. – Győrffy, D. – Muraközy, L. – Tóth, G. A. – Cserne, P. (2012): *A bizalmatlanság hálójában*; Corvina Kiadó, Budapest

Cook, W.L. – Kenny, D.A. (2005): The Actor – Partner Interdependence Model: A model of bidirectional effects in developmental studies; *The International Society for the Study of Behavioral Development*; Vol. 29, No. 2, pp. 101-109.

Dasgupta, P. (1988): Trust as a commodity; in: Gambetta (ed.): *Trust*; Oxford Blackwell, pp. 49-72.

Deutsch, M. (1973): *The Resolution of Conflict*; Yale University Press, New Haven, CT

Doney, P.M. – Cannon, J.P. (1997): An Examination of the nature of Trust in Buyer – Seller Relationships; *Journal of Marketing*, Vol. 61, Issue 2, pp. 35-52.

Fertő, I. (2012): Bizalom és szerződéses kapcsolatok a magyar élelmiszerláncban; In: Fertő, I. - Tóth, J. (Eds.) (2012); *Piaci kapcsolatok és innováció az élelmiszer-gazdaságban*

Fukuyama, E. (1995): *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*; Free Press, New York

Gefen, D. – Rao, V.S. – Tractinsky, N. (2003): The Conceptualization of Trust, Risk and Their Relationship in Electronic Commerce: The Need for Clarification; Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences

Gelei, A. – Mandják, T. (szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? – Az üzleti kapcsolatok hálózata; Akadémiai Kiadó, Budapest

Gonzalez, R. – Griffin, D. (2000): On the Statistics of Interdependence: Treating Dyadic Data with Respect; in.: Ickes, W. – Duck, S. (2000) (ed.): The Social Psychology of personal Relationships; John Wiley and Sons, Ltd.

Gonzalez, R. (2010): Dyadic Data Analysis; University of Michigan előadásanyaga; http://www.cfs.purdue.edu/CFF/documents/Families_and_Health/purdue.pdf

Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure: the problem of embeddedness; American Journal of Sociology, 91, pp. 481 – 510.

Grazioli, S. – Wang, A. (2001): Looking without seeing: Understanding unsophisticated customers' success and failure to detect internet description; Proceedings of the ICIS

Hardin, R. (1992): The street-level epistemology of trust; Politics and Society, 21, pp. 505 – 529.

Hátori B. (2004): Bizalom, jóhírnév és identitás az elektronikus piacokon, Közgazdasági Szemle, LI. évf., szeptember, pp. 832–848.

Hátori, B. – Szabó, K. – Derecskei, A. – Hurta, D. – Tóth, L. (2007): Versengő és kooperatív magatartás az átalakuló gazdaságban; Közgazdasági Szemle, LIV. Évf. Jún., pp. 579-601.

Hetesi, E. – Vilmányi, M. (2009): Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modellfejlesztés; Vezetéstudomány, XXXX. évf. 1. sz., pp.34 - 44.

Holm, D.B. – Eriksson, K. – Johanson, J. (1999): Creating value through mutual commitment to business network relationship; Strategic Management Journal; Vol. 20, No.5, pp 467- 480

Ickes, W. – Duck, S. (2000) (ed.): The Social Psychology of personal Relationships; John Wiley and Sons, Ltd.

Jarvenpaa, S.L. – Tractinsky, N. – Vitale, M. (2000): Consumer trust in an internet store; Information Technology and Management, Vol. 1, pp. 45-71.

Kenny, D. A. – Kashy, D. A. – Cook, W. L. (2006): Dyadic data Analysis; The Guilford Press, New York – London

Keszey, T. (2007): Hogyan lesz a piackutatásból; Statisztikai Szemle, 85. évf., 4. szám. pp. 332-358.

Kovács, E. (2003): Többváltozós statisztika; Aula Kiadó, Budapest

Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer – Retailer Relationships; Harvard Business Review, Vol. 74, No.6, pp. 93-107.

Lane, C. – Bachman, R. (1996): The social constitution of trust: supplier relations in Britain and Germany; Organization Studies, 17, pp. 365 – 395.

Larzelere, R.E. – Huston, T.L. (1980): The Dyadic Trust Scale: Toward Understanding Interpersonal Trust in Close Relationships; Journal of Marriage and Family, Vol. 2., No. 3, pp. 595 – 604.

Li, Y. – Liu, Y. – Liu, H. (2011): Co-opetition, distributor's entrepreneurial orientation and manufacturer's knowledge acquisition: Evidence from China; Journal of Operations Management, Vol.29, No. 1–2, 128–142.

Luhman, N. (1979): Trust and Power; John Wiley, Chichester

Lyon, B. – Mehta, J. (1994): Contracts, opportunism and trust; Mimeo, University of East Anglia, School of Economic and Social Studies

Liu, Y. – Luo, Y. – Liu, T. (2009): Governing buyer – supplier relationships through transactional and relational governance mechanisms: evidence from China; Journal of Operations Management; 27, 294-309.

Malhotra, N. K. – Simon, J. (2009): Marketingkutatás. Akadémiai Kiadó, Budapest

Mayer, R.C. – Davis, J.H. – Schoorman, F.D. (1995): An Integrative Model of Organizational Trust; Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, pp. 709 – 734.

Morgen, R.M. – Hunt, S.D. (1994): The commitment – trust theory of relationship marketing; Journal of Marketing, 58, pp. 20-38.

Nagy, J. – Schubert, A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban; BCE Vállalatgazdaságtan Intézett 77. Műhelytanulmány; <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/1/Nagy-Schubert77.pdf>

Piricz, N. (2011): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban; Doktori Disszertáció tervezet; Miskolci Egyetem, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat, Doktori Iskola

Simon, J. (2007): Measuring Value in Business Relationship. An Integrated Value Model in Marketing – with Special Emphasis on Business-to-Business Markets; 2007. november 13., Budapest, MTA

Sugár, A. (2008a): Mintavétel és becslés; In: Kerékgyártó, Gy. - L. Balogh, I. - Sugár, A. - Szarvas, B. (2008): Statisztikai módszerek és alkalmazások a gazdasági és társadalmi elemzésekben; Aula Kiadó, Budapest

Sugár, A. (2008b): Hipotézisvizsgálat; In: Kerékgyártó, Gy. - L. Balogh, I. - Sugár, A. - Szarvas, B. (2008): Statisztikai módszerek és alkalmazások a gazdasági és társadalmi elemzésekben; Aula Kiadó, Budapest

Szántó, Z. (2008): Trust and cooperation in buyer–seller relationships and networks. The co-evolution of structural balance and trust in iterated PD games; International Research Journal of Social Sciences, 1 (2). pp. 13-26.

Tung, L.L. – Tan, P.L.J. – Chia, P. J. T. – Yeo, H.L. (2001): An empirical investigation of virtual communities and trust; Proceedings of ICIS

Tsai, W. – Ghoshal, S. (1998): Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks; The Academy of Management Journal, Vol. 41, No. 4. pp. 464-476.

Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness; Administrative Science Quarterly; 42, 1; pp. 35 – 67.

Vargha A. (2008): Matematikai Statisztika; Pólya Kiadó

Vincze I. – Varbanova, M. (1993): Nem paraméteres matematikai statisztika – Elmélet és alkalmazások; Akadémiai Kiadó, Budapest

Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H.G. (2001): Value Creation in Buyer-Seller Relationships; Industrial Marketing Management; 30, pp. 375 – 377.

West, T.V. – Popp, D. – Kenny, D. A. (2008): A Guide for the Estimation of Gender and Sexual Orientation Effects in Dyadic Data: An Actor-Partner Interdependence Model Approach; Personality and Social Psychology Bulletin; Vol. 34, No. 3, pp. 321-336.

Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications; Free Press, New York

Williamson, O.E. (1993): Calculativeness, Trust, and Economic Organization; Journal of Law and Economics, Vol. 36, No. 1, Part 2, pp. 453-486.; URL: <http://www.jstor.org/stable/725485>

Zaheer, A. – McEvil, B. – Perrone, V. (1998): Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance; Organization Science, Vol.9 No.2, pp. 141 – 159.

Zand, D.E. (1972): Trust and managerial problem solving; Administrative Science Quarterly; Vol. 17 No.2, pp. 229-239.

Zucker, L.G. (1986): Production of trust: Institutional sources of economic structure, (1980 – 1920); In: Staw, B.M. – Cummings, L.L. (Eds.): Research in Organizational Behavior; Vol.8, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 53-111.

A könyvben bemutatott kutatások kapcsán eddig megjelent publikációk:

Könyvünk három olyan kutatást mutatott be, melyek kapcsán korábbi publikációk már születtek. Ezek a következők voltak:

Harmadik fejezetünkben ismertetett kutatás Bódi- Schubert Anikó „A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje” című 2011-ben megvédett *PhD disszertációjára* épül, melynek konzulense Gelei Andrea volt (Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola).

Negyedik fejezetünket Gelei Andrea – Dobos Imre – Kovács Erzsébet (2010): Az Ellátási lánc kapcsolatok modellezése, Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány sorozata, 124. számú *Műhelytanulmány* alapján készítettük, melyből később egy magyar és egy angol nyelvű publikáció is született. Ezek pontos hivatkozása: Gelei Andrea – Dobos Imre – Kovács Erzsébet (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése, *Közgazdasági Szemle*, LVII. Évfolyam, 2010. július – augusztus, 677 – 699. old.; illetve: Gelei Andrea – Dobos Imre (2014): Modeling Life Cycles of Supply Chain Relationships, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 22 (1), pp. 1–12, DOI:10.3311/PPso.7424

Ötödik fejezetünkben szereplő kutatást is több megelőző tanulmány alapján írtuk. Időben ezek közül első munka volt Gelei Andrea és Dobos Imre (2012): Bizalom és kockázat a kapcsolatokban – egy kísérlet eredményei; Vállalatgazdaságtan Intézet, Versenyképesség Kutató Központ, TM 87. sz. *Műhelytanulmánya*. Ezt követően a témakörhöz kapcsolódó fontos további forrás volt Gelei Andrea (2013): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban – Problémák és módszertani kihívások az ellátásilánc-menedzsmentben című *Habilitációs értekezése* (Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar).

A témához kapcsolódó további publikációk:

Gelei Andrea (2014): Az üzleti kapcsolatok irányítása – fókuszban a bizalom; *Köz - gazdasz*, Tudományos Füzetek; IX. évfolyam, 2. szám, 85-100. old.

Gelei, Andrea – Dobos, Imre (2014): The role of trust in sustainable business relationships – an empirical research using dyadic data analyses; *30th Annual IMP Conference*, KEDGE Business School, Bordeaux Campus, France; Paper Number: 06

Gelei Andrea – Dobos Imre – Sugár András (2014): Bevezetés a diadikus adatelemzésbe – elmélet és alkalmazás; *Statisztikai Szemle*, 2014, 92. Évfolyam 5. szám, 417 – 446. old.