

HETESI Erzsébet – VILMÁNYI Márton

MODELLEZHETŐ-E AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTELMEZÉSE?

SZAKIRODALMI
ÖSSZEFOGLALÁS ÉS MODELLFEJLESZTÉS

A tanulmány a szervezetközi kapcsolatok teljesítményének mérési problémáit elemzi. A szerzők dolgozatuk első részében áttekintik a releváns szakirodalmi eredményeket, majd azokat a teljesítménymenedzsment megközelítésével ötvözve bemutatják a kapcsolati teljesítmény általános mérésére javasolt modellt. Vizsgálatukban a szerzők vevői-szállítói együttműködések értékalapú megközelítéséből indulnak ki, ahol a kapcsolati érték fogalmát gazdaságilag közvetlenül értékelhető és nem értékelhető elemekre bontják. A kapcsolati teljesítményt többdimenziós fogalomként értelmezik, és megkísérlik azonosítani annak legfontosabb tényezőit. A kapcsolati teljesítményt az eredmények, a folyamatok és a képességek dimenzióival írják le, ahol külön figyelmet szentelnek a hálózati kapcsolatok teljesítményre gyakorolt hatásának. A modell természetesen kísérleti jellegű, annak empirikus tesztelése már megtörtént, de e tanulmány keretei nem teszik lehetővé az eredmények mélyelemzését.

Kulcsszavak: kapcsolatmenedzsment, kapcsolatmarketing, kapcsolati érték, kapcsolati teljesítmény

A szervezetközi kapcsolatok teljesítményének kezelése a szakirodalomban meglehetősen színes képet mutat. A kapcsolati teljesítmény úgy írható le, mint két szereplő közötti együttműködés fenntartásából következő gazdasági hasznok összessége, azaz a kapcsolati teljesítmény azoknak a gazdaságilag értelmezhető hasznoknak a gyűjtőfogalma, melyet az együttműködésben résztvevők nyernek azáltal, hogy a kapcsolatot fenntartják. Ez a megfogalmazás azonban számtalan problémát vet fel. Mi tekinthető egy szervezet számára a kapcsolatból származó gazdasági haszonnak? Hogyan lehetséges tisztán az együttműködésből származó előnyöket elkülöníteni egyéb hasznoktól? Hogyan mérhetők ezek az előnyök? A vizsgált terület szakirodalmi fejlődését átfogóan vizsgáló O'Toole és Donaldson (2002) három alapvető problémát azonosított a kapcsolati teljesítmény kezelésében:

1. A kapcsolatokat kezelő modellek elsősorban a kapcsolatok megvalósulási módjaira, nem pedig azok eredményére koncentrálnak, többnyire figyelmen kívül hagyják vagy nem definiálják a kapcsolatok teljesítménydimenzióit.

2. Amennyiben mégis kísérlet történik a kapcsolati teljesítmény meghatározására, úgy az azt kezelő irodalmak többsége olyan szűkre szabja definícióit, hogy a már megállapított keretek között az egyéb – a vizsgálatok ettől eltérő fókuszát jelentő – feltevések még kezelhetők legyenek.

3. Minthogy a kapcsolatok outputja nem képezi a vizsgálatok fókuszát, nincsen speciálisan e terület mérését, értékelését megvalósító módszertan, a kapcsolatok eredményeit többnyire más összetevők mérésére konstruált módszerek adaptációjával értékelik.

Az együttműködés gazdaságilag értelmezhető hasznainak meghatározása érdekében abból indulunk ki, hogy két szervezet azért működik együtt egymással, mert az együttműködés értéket termel számukra (Helm – Günter 2001; Salamonné – Bögel 1996). Az együttműködések sikerességét meghatározó értékteremtést két lényeges faktor befolyásolja. Egyrészt a kapcsolati minőség, mely az elégedettség, bizalom, elkötelezettség kategóriákkal írható le, másrészt gazdasági tényezők, melyeket a kapcsolati teljesítmény fogalmával azonosíthatunk (Ivens – Pardo

2007; Menon – Homburg – Beutin 2005; Eng 2005b). A kapcsolati teljesítmény tehát értéket termel a kooperációban résztvevő felek számára, ezért annak ellentmondásmentes meghatározása során először tisztázni szükséges, hol képződik érték egy együttműködésben, mi jelent értéket a résztvevők számára egy kapcsolatban. Ezt követően térünk rá a kapcsolati teljesítmény fogalmának körvonalazására.

Az üzleti kapcsolat értéke

A vevői – szállítói viszonylatban megvalósuló értékretermés már az 50-es években vizsgálati kérdésként merült fel, ahol azt a versenyképesség központi elemeként határozták meg. „Az a szervezet éri el a céljait, amely a versenytársaknál hatékonyabban teremt, szállít, kommunikál a célcsoportja számára értéket”. (Lindgreen – Wynstra 2005. 734. o.)

A korai munkák egyik lényeges eredménye az a megállapítás, hogy az érték mást jelent az eladó és mást a vevő számára. Az eladó számára például értéket jelent a lojális vevő, a bizalom a termékek és a szervezet iránt, kedvező reagálás az átfutási időre, alacsonyabb árérzékenység stb. A vevő számára viszont (többek között) a magasabb minőségű szolgáltatás, az egyedi eljárás, az ügyletek során érzékelt alacsonyabb kockázat bír többletértékkel.

E gondolatokból kiindulva a későbbiekben önálló fogalomként jelenik meg a vevői érték, a szállítói érték és a vevő és a szállító között megvalósuló kapcsolat értéke. A vevői érték nem jelent mást, mint azt – a szervezet értékteremtő folyamataiban jelentkező – értéket, melyet egy vevő vásárlásán, viselkedésén keresztül termel (Lindgreen – Wynstra 2005). A szállítói érték pedig nem más, mint az az érték, melyet egy szállító nyújtani képes a vevőnek (Möller – Törrönen 2003). A vevő és a szállító viszonyában kétféle érték fogható meg: egyfelől az áruk és szolgáltatások cseréje nyomán jelentkező érték, másfelől a csere során létrejövő technikai, szolgáltatási, gazdasági, társas hasznokon túli olyan érték, melynek következtében egyik szállító vagy vevő vonzóbb, mint a másik. Ez utóbbit a kapcsolat értékeként írhatjuk le (Lindgreen – Wynstra 2005). „A kapcsolati érték arra az értékre utal, amely a vevő és a szállító összekapcsolódó aktivitásai mentén keletkezik, más szóval az érték a kapcsolat létéből fakad”. (Möller 2006. 915. o.) A kapcsolat akkor teremt értéket az abban résztvevők számára, ha tanulnak egymástól és alkalmazkodnak egymáshoz.

A kapcsolati érték megközelítésének kiindulópontja, hogy a szervezetek rendkívül sokfajta oknál fogva építenek ki együttműködések, vesznek részt azokban:

fő motivációjuk, hogy több hasznot remélnek belőle, mint amennyi ráfordítást az igényel, azaz hasznossággal bír, hozzáadott értéket termel (Ravald és Grönroos 1996; Anderson és Narus 1999; Storbacka 1997; Ford és szerzőtársai 1998; Mandják 2000). A hozzáadott érték szubjektív, ahol az értékvárakozások a versennyel összefüggésben keletkeznek. Ez az érték a nyerhető hasznok és az áldozatok közötti kompromisszumnak tekinthető, ahol a hasznok és áldozatok rendkívül sokszínű formában jelentkezhetnek (Ulaga 2003).

A szervezetek közötti együttműködés meglehetősen összetett jelenség, melynek értéke nem írható le homogén fogalomként, sokkal inkább megragadható gazdasági, társadalmi és idődimenziókkal (Bouzdine-Chameeva és szerzőtársai 2001; Mandják és szerzőtársai 2004). Mandják (2002) a kapcsolati értéket közép-pontba állító dolgozatában rámutat, hogy a kapcsolati érték fogalmának értelmezése során három fő szempont párhuzamos figyelembevétele szükséges:

- *Szervezetközi együttműködések szintje:* a szervezetközi együttműködések három szintjén (epizód, kapcsolat, hálózat) más-más elemek értékelhetőek értékékként, ezért a kapcsolati érték meghatározásakor e szintek mindegyikének figyelembevétele szükséges.¹
- *Az értelmezés nézőpontja:* az egyes résztvevők szempontjából más és más értékek fogalmazhatók meg, melyeknek van közös része, de létezik érdekeltségükből következően eltérő elemük is. A kapcsolati érték értelmezése során érdemes megkülönböztetni a szállító és a vevő nézőpontját.
- *Az értelmezés dimenziói:* a szervezetközi együttműködések céljukat tekintve gazdasági jellegűek, tartalmuk szempontjából ugyanakkor minden esetben személyek, csoportok közötti interakciók egymásutánisága mentén alakulnak ki. Az interakciók nyomán az együttműködések keretében társas kapcsolatok is épülnek, amely kapcsolatok minősége nagy valószínűséggel befolyásolja a gazdasági dimenziót.

Amennyiben az együttműködést, mint két fél egymásba illesztett aktivitásai és folyamatai értékét szemléljük, azt mondhatjuk, hogy az szubjektív és érzékelt: megfogható a kooperáció adott epizódjában lejátszódó csere hasznosságában, az epizódok és sorozatok összességét alkotó kapcsolat hasznosságában, valamint az adott kapcsolatnak a szervezet egész kapcsolatrendszerére gyakorolt hatásában, azaz a szervezet és az őt körülölelő hálózatra gyakorolt hatás hasznosságában, ahol a hasznosság mindig gazdasági és nem gazdasági jelentéssel is bír.

A kapcsolat teljesítményének megközelítései

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

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

A szervezetek közötti együttműködések részletes teljesítményfogalmának meghatározását megelőzően érdemes először némi kitérőt tennünk a szervezeti teljesítmény megközelítése felé. Hogy mit tekintünk jó teljesítménynek, azt a szervezet egészének szintjén nehéz pontosan meghatározni. Bár a legfőbb vállalati célnak általában a profit maximalizálását tekintik, az elért profit mellett mégis inkább a bevételek nagyságával, a piaci részesedéssel, a termelékenységével, esetleg a részvényárfolyamokkal, vagy e mutatók valamilyen kombinációjával mérik a teljesítményt (March – Sutton 1997). Ugyanakkor, ha a szervezeteket komplex célstruktúrát követő rendszereknek tekintjük, a jó teljesítménynek is különböző definiálási lehetőségei vannak. A szervezeti szintű teljesítmény dimenzióinak azonosítására számtalan kísérlet történt. Témánk szempontjából a legfontosabb eredménye e kísérleteknek a teljesítménymenedzsment 80-as, '90-es években jelentkező azon felismerése, hogy a teljesítmény (főképpen a menedzselni szándékozott teljesítmény) kevéssé írható le kizárólag a szervezeti tevékenységek eredményeként megjelenő pénzügyi mutatókkal (Nilson – Kald 2002, Bodnár 2005). Az alapvetően pénzügyorientált teljesítmény-mutatók ugyanis nem közölnek kellő részletességgel,

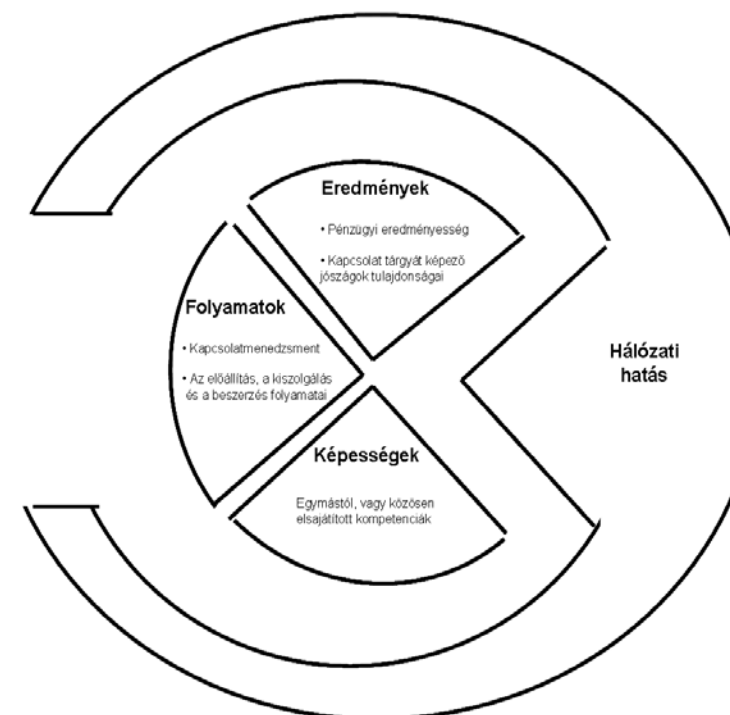
komplex információt a szervezeti tevékenységek hatékonysága és eredményessége tekintetében, sokkal inkább annak következményeit jelenítik meg. A 90-es évek teljesítménymenedzsment-megközelítései (mint például a Balanced Scorecard, Teljesítményprizma, Scandia Navigátor stb...) arra hívják fel a figyelmet, hogy a pénzügyi mutatókban tükröződő teljesítmény a múlt tevékenységeinek eredményeit jeleníti meg. A jelen teljesítmény viszont a folyamatok, a működés szemüvegén keresztül érthető meg, továbbá a jövő teljesítményét a jelenben végzett tanulás, változás, a képességek és kompetenciák gyarapítása biztosíthatja (Kaplan-Norton 1992; Kaplan-Norton 2000; Kaplan-Norton 2005; Neely és szerzőtársai 2004).

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

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

Végül, de nem utolsósorban a hálózati érték felé mutató teljesítményelemeket kell számba venni, melyeket két halmazra bonthatunk. Az első halmazba soroltuk azokat a képességeket, melyeket a partnerek az együttműködés során egymástól, vagy közösen sajátítanak el azért, hogy az együttműködés folyamatait javítsák, vagy eredményességét fokozzák,² a másodban pedig azokat a hálózat-specifikus elemeket jelezzük, amelyek a teljesítményt befolyásoló elemként megjelennek. A hálózati hatást véleményünk szerint az előbbiektől külön elemként kell kezelni, a hálózati hatás ugyanis – bár értéket termel –, gazdaságilag értelmezhető haszna kizárólag akkor jelentkezik, ha e hatások potenciális előnyeit a szereplők ki tudják aknázni a képességek, a folyamatok, vagy az eredmények szintjén.

A kapcsolati teljesítmény elméleti modellje



Forrás: saját szerkesztés

A kapcsolati teljesítmény általunk kialakított elméleti modelljét az 1. ábra szemlélteti. Megítélésünk szerint a kapcsolati teljesítmény eredmények, folyamatok és képességek összessége, amely logika egyben idődimenziót is jelöl. Az eredmények a múltbeli aktivitások következményeit, a folyamatok az együttműködés jelenbeli eredményeit, míg a képességek a jövőbeli potenciálokat jelenítik meg. A hálózati hatás a felek kapcsolati hálójának az együttműködésre gyakorolt hatását jelenti, azaz azokat a hasznokat, melyeket egy szervezet azért nyer, mert partnere adott kapcsolatrendszerekben, hálózatokban vesz részt.

A következőkben a kapcsolati teljesítmény fentiekben vázolt modelljét részletezzük. Az elemzés során hangsúlyozottan figyelembe vesszük a szakirodalmi ajánlásokat, de jelezzük, hogy a vizsgálat kerete némiképpen mesterséges, hiszen e konstrukciók alkotói (direkt módon) sohasem beszélnek eredmény és/vagy folyamat és/vagy képesség központú megközelítésről. Tanulmányunkban úgy rendszereztük a korábbi vizsgálatok során alkalmazott modelleket, hogy azok kizárólag az eredmények mérésére alkalmas megoldásokat, vagy egyes folyamatok és/vagy képességek mérésére is alkalmas tényezőket tartalmaznak. Az elemzés célja, hogy az irodalmi tapasztalatokat feldolgozva értékeljük a kapcsolati teljesítmény alapvető tulajdonságait, valamint a korábbiakban bemu-

1. ábra tatott logikának megfelelően rendszerbe foglaljuk annak alkotóelemeit.

Módszertanilag az üzleti kapcsolatok értékelhetők költségalapú eljárások, piaci alapú eljárások, jövedelemalapú eljárások és pontrendszeren alapuló komplex mérések segítségével (Juhász 2005). Jelen tanulmányban a kapcsolati teljesítményt mint többdimenziós fogalmat értelmezzük, mely elsősorban a komplex, pontrendszeren alapuló eljárások alkalmazói számára jelent információt azzal, hogy bármely más megoldás követői számára számos tanulsággal szolgálhat.

A kapcsolati teljesítmény eredményközpontú megközelítései

A kapcsolati teljesítmény legszűkebben értelmezett konstrukcióiban a vevő és a szállító együttműködésének teljesítménye nem más, mint az együttműködés fenntartása miatt keletkező többlet pénzügyi eredmény.

Szállítói nézőpontból mindez azt jelenti, hogy a kapcsolati teljesítmény a kapcsolatnak az a hatása, amellyel növeli a szállító pénzügyi teljesítményét (Heide és John 1988; Kalwani

és Narayandas 1995; Leuthesser és Kohli 1995). Paul és McDaniel (2004) szintén az együttműködés eredményét tekintik teljesítménynek, de igyekeznek túlmutatni a szigorúan vett pénzügyi tényezőknél. Egy kapcsolat teljesítményét úgy határozzák meg, mint azt a hatást, amely csökkenti a szervezetek közötti tranzakciók komplexitását, és a pénzügyi jellegű értékelési tényezők mellett bevezetik a minőséget mint értékelési dimenziót. McIntyre és szerzőtársai (2004), Young és szerzőtársai (1996), Moorman és Rust (1999) még tovább mennek. Megközelítésük szerint a teljesítmény érzékelt konstrukció, a kapcsolati teljesítmény pedig a szervezetközi kapcsolatokban érzékelt hatékonyság és eredményesség, amely az egyes szervezetek eredeti és átalakuló szándékai függvényében más és más értéket vehet fel. A szerzők úgy vélik, hogy a kapcsolati teljesítmény mértékét annak tényezőivel való elégedettség keresztül lehet megítélni, hiszen a szándékok függvényében az objektív tények értelmezése más és más.

Az eredményközpontú megközelítések vevőoldali vizsgálataiban esetében a korábbiakhoz hasonló értelmezések figyelhetők meg. Noordewier és szerzőtársai (1990) szerint a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint a beszerzési költségek minimalizálására gyakorolt hatás, melyet a termék megvásárlásának közvetlen költségével és a szállító felkutatásának, a szállítói kapcsolat-

tartásnak a költségeivel modelleznek. Hasonló a Joseph és szerzőtársai (1995) által alkalmazott elemzési keret, melyben a kapcsolati teljesítményt úgy definiálják, mint a kapcsolat gazdaságilag értelmezhető eredményeit. Ez az értelmezés a profitabilitást, a hatékonyságot és a menedzseri időráfordítást emeli a középpontba.

A vevői és szállítói nézőpontot kombináló vizsgálatok közül a leginkább pénzügyi szempontú, eredményközpontú megközelítésre Srinivastava törekszik (in Juhász 2005), aki szerint az üzleti kapcsolatok a készpénzáramlás növelésén, azok előbbre hozatalán, a készpénzáramlásokhoz kapcsolódó kockázat csökkentésén, valamint a maradványérték növelésén keresztül növelik a vállalat teljesítményét. Medlin (2003) hasonlóképpen eredményorientált megközelítésből indul ki. Értelmezésében a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint az együttműködő felek által érzékelt gazdasági teljesítmény, összevetve az adott hálózatban megfogalmazott elvárásaikkal (Medlin 2003; Medlin és szerzőtársai 2005). Medlin interpretációja szerint a kapcsolati teljesítmény fogalmát el kell választani a kapcsolatok eredményességének, illetve hatékonyságának mérésére gyakorta használt elégedettség fogalmától. Véleménye szerint ugyanis az elégedettséget társas és gazdasági hatások egyaránt befolyásolják. Az általa alkalmazott kapcsolati teljesítmény megközelítés épp ez utóbbi leválasztására, a gazdasági eredmények önálló értékelésére tesz kísérletet. A kapcsolati teljesítmény értékelése során figyelembe veszi az egyes kapcsolatok költségeit és a belőlük származó hasznokat, összevetve mindezt a vállalat várakozásaival, amelyeket a kapcsolatokból hálózati kontextusban remélt. Hasonlóképpen a szubjektív megítélésre helyez hangsúlyt LaBahn és Harich (1997), akik a nem pénzügyi tényezők figyelembevételével tágítják Medlin nézőpontját. A szerzők a kapcsolati teljesítményt úgy összegzik, mint a kapcsolat érzékelt eredményességének és produktivitásának szintjét, melyet Eng (2005a) értelmezésével egészíthetünk ki, aki nem csupán arra hívja fel a figyelmet, hogy a teljesítmény szubjektív, hanem arra is, hogy a vevő és a szállító másként értékeli azt.

A kapcsolati teljesítmény eredmény- és folyamatközpontú megközelítései

Tovább bővítik az értelmezést azok a megközelítések, melyek teljesítményként nem csupán a kapcsolatok eredményeit, hanem a folyamatokban bekövetkező változásokat is figyelembe veszik.

A kapcsolati teljesítmény – szervezeti folyamatokat figyelembe vevő – szállítói nézőpontból megfogalmazott alkalmazásai közül az egyik legkorábbi a

Kumar és szerzőtársai (1992) által kifejlesztett konstrukció. Értelmezésükben a kapcsolat teljesítménye nem más, mint az a mérték, amellyel az együttműködés segíteni képes a szállító célélérését, a vevőhöz való alkalmazkodását, az értékesítő adaptációját és az együttműködési mód fenntartását. Az eredményességhez kapcsolódó dimenziójuk a produktivitás és a hatékonyság, míg modelljük folyamatoldali aspektusa a részt vevő szereplők integrációjának és adaptációjának biztosítása.

Fynes és szerzőtársai (2004) a szigorúan vett eredményességi tényezőket bővítve gazdagítják a kapcsolati teljesítmény értelmezését. Ők a kapcsolati teljesítményt olyan gazdasági teljesítményként kezelik, amely egyedi előnyök összegzéseként, kombinációjaként, a költségek és/vagy a bizonytalanság csökkentésén keresztül nyilvánul meg. A vizsgálati keret az eredményként megnyilvánuló költségtényezőknél túl olyan folyamatokat emel be teljesítménydimenzióként, mint a kapcsolat kezelésének minősége, a flexibilitás, valamint a szállítási megbízhatóság.

E ponton érdemes felhívni a figyelmet Stank és szerzőtársai (1999) munkájára, melyek lényegesen eltérnek az eddigiekben összegzett fogalomkezeléstől. Vizsgálatainkban a kapcsolatokban születő teljesítményt kettéválasztják működési teljesítményre és ún. kapcsolati teljesítményre. Működési teljesítménynek tekintik azokat az elemeket, amelyek hozzájárulnak az egyenes szolgáltatásminőséghez, a produktívashoz és a hatékonysághoz. Kapcsolati teljesítmény fogalmukat azokra az aktivitásokra alkalmazzák, amelyek növelik a vevővel kialakított kapcsolat szorosságát, és amelyek következményeként a szállító jobban megérti a vevő szükségleteit és elvárásait, és olyan folyamatok fejlesztésére válik képessé, melyek kielégítik azokat.

Az eredmény- és folyamat tényezőket egyaránt alkalmazó megközelítések a vevői nézőpontú vizsgálatok esetén is fellelhetők. Erre jó példa Boyle és Dwyer (1995) tanulmánya, akik szerint a kapcsolati teljesítmény úgy operacionalizálható, mint a szervezeti csereaktivitások sikeres tervezésének és végrehajtásának a szintje, melyet eredményoldalról a közös munka eredményességével, a célokhoz viszonyított teljesítmény elérésével, míg folyamatoldalról a koordináció, a tervezés és a csere eredményességével és sikerességével modelleznek. E gondolatmenetbe illeszkedik a vevői és szállítói nézőpontot egyaránt alkalmazó O'Toole és Donaldson (2002) munkája is, melyben a korábbiakban bemutatott eredménytényezőknél túl olyan, a folyamat hatékonyságát jelző teljesítménydimenziókat azonosítottak, mint a reakcióidő gyorsasága, az összehasonlíthatóság, az átfutási idő, információmegosztás stb.

Az eredmény- és folyamat tényezőket egyaránt figyelembe vevő modellek között megemlítené Wimmer (2005) megközelítése, aki az üzleti kapcsolat értékét gazdasági dimenzióban vizsgálva arra jut, hogy a kapcsolat eredményességét és hatékonyságát egyrészt a partnerszervezetek egyedi teljesítményéből következő folyamatok (mint termékminőség, pontosság, gyorsaság, rugalmasság stb.), másrészt a partnerek egymás közötti kapcsolatát jellemző folyamatok (kommunikáció, problémamegoldás, adminisztráció gyorsasága stb.) befolyásolják.

A kapcsolati teljesítmény eredmény-, folyamat- és képességek központú megközelítései

Érdemes felhívni a figyelmet azokra az értelmezésekre is, amelyek a kapcsolatok kiépítése, fejlesztése nyomán nem csupán eredményekben vagy folyamatokban testet öltő előnyöket kezelnek, hanem nyert képességeket is értékelnek.

A képességek közül elsősorban a tanulási hatás, vagy annak eredményeiből való részesedés emelhető ki, melyet Johnston és szerzőtársai (2004) termék- és szolgáltatásinnováció néven kezelnek. Kumar és szerzőtársai (1992) ugyanezt a vállalat munkatársainak magasabb felkészültségével jellemzik a partnervállalat folyamataiból és/vagy termékeiből. Erre az eredményre jut Kenesei (2000) is, aki e dimenzióban a minőségi és mennyiségi követelmények előzetes ismeretét jeleníti meg.

Komplex módon koncepcionalizálják e kérdést Ford és szerzőtársai (1998), valamint Wilson és Jantrania (1996), akik a kapcsolat hasznai között olyan gazdasági tényezőket említenek, mint az erőforrások összefonódottsága, valamint az alapvető képességek elsajátítása.

A kapcsolati teljesítmény elvi modelljének konceptualizálása

A szakirodalmi elemzés eredményei alátámasztják a kapcsolati teljesítmény megközelítésére alkalmazott logikát, részben pedig kiegészítő szempontokkal gazdagítják azt. Az elemzés eredményeit összefoglalva érdemes kiindulni Storbacka (1997) megközelítéséből, aki szerint az együttműködés eredményességének mérceje a profitabilitás. Amennyiben a kapcsolat hozamai meghaladják annak ráfordításait, úgy a kapcsolat teljesítménye értékelhető, ha pedig nem, akkor a kapcsolat fenntartása megkérdőjelezhető. Az együttműködések indítékainak ilyen jellegű körvonalazása a kooperáció gazdaságilag értékelhető tényezőire irányítja a figyelmet, leválasztva arról a társas kapcsolatok során értéket jelentő elemeket. A kapcsolati teljesítmény lényegének megragadása tekintetében a korábbi vizsgálatok túlnyo-

mórészt az együttműködés hatásosságának és hatékonyságának szempontjait értelmezik (Boyle és Dwyer 1995; McIntyre és szerzőtársai 2004; LaBahn és Harich 1997; Wimmer 2004). A két fogalmat kapcsolati kontextusban értelmezve Stank és szerzőtársai (1999) arra mutatnak rá, hogy azok megfoghatók annak eredményében (melyet ők működési teljesítménynek neveznek), valamint azon folyamatokkal, melyek eredményeképpen a felek jobban képesek teljesíteni egymás elvárásait. Ez utóbbi megfogalmazás impliciten azt is sugallja, hogy az egymáshoz illesztett folyamatok fenntartása, fejlesztése ismeretek, képességek transzferet igényli az együttműködés során, melyet éppen ezért szintén a teljesítmény részének kell tekintenünk (Moorman és Rust 1999; Kumar és szerzőtársai 1992; Benczik 2004; Vilmányi – Pintér 2003; Farkas – Vilmányi 2003).

A teljesítmény ilyen jellegű megközelítéséből az is következik, hogy a kapcsolati teljesítményt kevésbé lehet objektív fogalomnak tekinteni, megítélése szervezetenként, valamint az elvárások és célok tükrében is más és más. A szakirodalmi összefoglalóban idézett gondolatokkal egyetértve úgy gondoljuk, hogy a kapcsolati teljesítményt érzékelt konstrukciónak kell tekintenünk, melynek leírásához alkalmazható ugyan egységes keret, a két oldal megítélése szükségképpen mégis más lesz. Végül pedig – utalva itt Medlin (2003), Medlin és szerzőtársai (2005), Walter és szerzőtársai (2001) munkáira – érdemes elfogadnunk, hogy a kapcsolati teljesítmény hálózati szintű konstrukció, azaz mértékét befolyásolja a hálózat, melynek az együttműködő szereplők részét képezik.

A fenti gondolatok mentén a kapcsolati teljesítményt egységes keretben, a következő definícióval írhatjuk le: a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint a kapcsolatnak az együttműködő felek által az adott hálózatban érzékelt hatékonysága és hatásossága, amely testet ölt az együttműködés eredményeiben, az együttműködés érdekében fenntartott folyamatokban és az együttműködés érdekében alkalmazott ismeretekben, képességekben.

Az általános modellfejlesztés további célja a kapcsolati teljesítmény dimenzióinak részletes meghatározása. E feladat elvégzése során elsősorban a korábbi kutatások visszaigazolt eredményeiből indultunk ki, mégpedig úgy, hogy minden dimenzió értelmezése esetében figyelembe vettük a szállítói, a vevői, illetve mindkét oldal aspektusát egyszerre értelmező konstrukciókat. A kapcsolati teljesítményt az egyes nézőpontokban leíró tényezőket annak alapján határoztuk meg, hogy a korábbi vizsgálatok eredményei szerint mely tényezők fejezik ki az együttműködés gazdasági hasznosságát szállító és a vevő aspektusát egyaránt fi-

1. táblázat

A kapcsolati teljesítmény összegezhető tényezői

A kapcsolati teljesítmény területe	A teljesítmény dimenziói	
	KÖZÖS szempontból	A HÁLÓZAT hatása
Eredmények	1. A szubjektíven meghatározott teljesítményre gyakorolt hatás	
	2. Kapcsolat eredményessége	
	3. Vásárlási/értékesítési mennyiség	
	4. Kapcsolat produktivitása	
	5. Ár	
	6. Akvizíciós, váltási költségek	
	7. Változó költségek	
	8. Költség-megosztás	
	9. Hosszú távú profitabilitás	
	10. Megtérülés	
	11. Termék-minőség	
Folyamatok	12. Tervezés és megvalósítás sikeressége	20. Piaci funkció
	13. Koordináció eredményessége	21. Felderítő funkció
	14. Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése	22. Elérhetőségi funkció
	15. Információ-megosztás	
	16. Reakcióidő gyorsasága	
	17. Átfutási idő	
	18. Flexibilitás	
	19. Megbízhatóság	
Képességek	23. Alapvető képességek elsajátítása	24. Hálózatból származó innovációk

Forrás: saját szerkesztés

gyeembe véve.³ A kapcsolati teljesítmény e fenti definíciónak megfelelő leírására alkalmas tényezőket az 1. táblázat foglalja össze.

A kapcsolati teljesítmény eredmények dimenziója kifejezhető pénzügyi és nem pénzügyi jellegű mutatókkal. A pénzügyi faktort az együttműködések pénzügyi eredményessége, míg a nem pénzügyi dimenziót a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságaival határoztuk meg. A kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságait az együttműködés léte befolyásolja azok minőségében, valamint egyéb, a felek által közösen kitűzött célok teljesítésében.

A pénzügyi eredményességet az együttműködés több ponton befolyásolja: a kooperáció keretében növekszik a vásárolt/értékesített jóságok mennyisége; nő a kapcsolat produktivitása; az együttműködés eredményeképpen javul a felek értékesítési/beszerzési árral kapcsolatos megítélése; csökkennek a vevői/szállítói akvizíciós költségek, valamint a változó költségek; a felek hajlamosabbá válnak a költségmegosztásra, melyek összegzett eredményeképpen nő a profitabilitás és javul a kapcsolat megtérülése.

A folyamatok dimenzióban a korábbi vizsgálatok során alkalmazott mérési tényezők szintén két témakörre csoportosíthatók. Az egyik csoport a felek egymáshoz illesztett folyamatainak hatékonyságjavulása, a másik a kooperáció során alkalmazott kapcsolatmenedzsment folyamatainak érzékelt fejlődése. Az első témakör (a korábbiakban az előállítás/beszerzés folyamataiként leírt) kifejezhető az egymáshoz illesztett folyamatok fejlődésében, a felek reakcióidejének javulásában, az átfutási idő rövidülésében, valamint a rugalmasság fokozódásában. A kapcsolatmenedzsment folyamatai során érzékelt gazdasági hasznok pedig a felek tervezési pontossága, a koordináció érzékelt megfelelősége, a javuló információmegosztás és a megbízhatóság javulása tényezők alapján értékelhetők.

A képességek dimenzióban egyetlen közös elem volt azonosítható, az alapvető képességek elsajátítása, amely egyben magában foglalja valamennyi, a korábbiakban felmerülő értékelési szempontot is. Ez az eredmény ugyanakkor logikailag is belátható, hiszen egy vevői-szállítói együttműködés többek között azért is jön létre, hogy lehetővé tegye egyes tevékenységek

mentén a specializációt. Ebből következően a kooperáció során más képességek elsajátítására törekszik a vevő és megint másra a szállító, melyeknek persze közös elemei is lehetnek, ezek azonban szektor- és kontextusfüggetlen előrejelzése nehéz.

Végül a hálózati hatásnak az előzetes logikát leképező modellezésére az elemzés eredményeképpen a Walter és szerzőtársai (2001) által fejlesztett elemzési keret indirekt funkciói⁴ (azaz a piaci funkció⁴, a felderítő funkció, az elérhetőségi funkció, valamint az innovációs funkció) javasolhatók, melyek magukban foglalják valamennyi, a hálózati hatás modellezésére vállalkozó kísérlet eredményeit.

Összegzés

Az eddigiekben bemutatottak összefoglalásaképpen a vevői-szállítói együttműködések teljesítménye szemléletileg úgy határozható meg, hogy az komplex módon jellemezhető a múltbeli aktivitások következményeit leíró, adott epizódban érzékelt eredményekkel, a kooperáció jelenbeli aktivitásainak eredményeit összegző folyamatokkal, valamint az együttműködés jövőbeli perspektíváját magában hordozó képességekkel. A korábbi vizsgálatok tapasztalatait elemezve az is megállapítható, hogy az együttműködés egyben egyfajta intermediate szereppel is bír, közvetíti a szélesebb értelemben vett

hálózatból nyerhető előnyöket, melyeket hálózati hatásként definiáltunk. A kapcsolati teljesítmény ezúton fejlesztett általános modelljét a 2. ábra szemlélteti.

Megítélésünk szerint a fenti megközelítésmód jól alkalmazható a vevői-szállítói együttműködések teljesítményének általános leírására. A kapcsolati teljesítmény empirikus vizsgálta során született tapasztalataink ugyanakkor a bemutatott modell alkalmazása során két problémára hívják fel a figyelmet. Egyrészt a jelen tanulmányban bemutatott mérési változók nem ágazat-függetlenek, alkalmazásuk során az adott ágazati kontextusból következő specifikumok figyelembevétele szükséges, másrészt tekintettel kell lenni arra, hogy a kapcsolati teljesítményt a vevő és a szállító együttes nézőpontjából szemléltük, azt a szereplők teljesítményérzékelésének metszeteként határoztuk meg, ami egyes alkalmazások során korlátot jelenthet. E korlátok feloldása a szállító, illetve a vevő egyedi nézőpontjának bővebb értelmezését igényli, mely egyben az ismertett modell továbbfejlesztési lehetőségét is magában hordozza. Valószínűleg újabb empirikus kutatásokra van szükség ahhoz, hogy a modellt finomítsuk, és a kapcsolati teljesítmény mérési dimenzióit tovább differenciáljuk.

Lábjegyzet

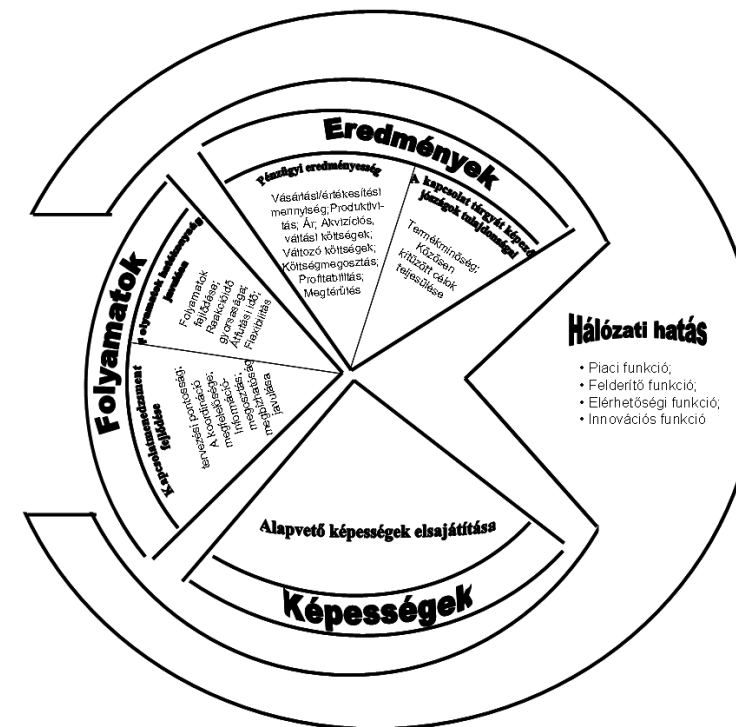
¹ Holmlund (1997) az üzleti kapcsolatot az összefonódó tevékenységek láncolatával határozza meg, melyen belül megkülönböztet akciókat, epizódokat, sorozatokat, és magát az üzleti kapcsolatot. Akciónak tekint bármilyen eseményt, folyamatot, történést, ami a két partner között lejátszik (pl. egy telefonbeszélgetés, vagy egy látogatás). Az epizódok akciókból állnak, mint például egy rendelési folyamat, mely felépül személyes, telefonos, e-mailes kommunikációból, szállításból, átvételből stb... Az összetartozó epizódok alkotnak egy sorozatot (pl. egy projekt megvalósítása). Ellentétben az akciókkal és az epizódokkal, a sorozatok átfedhetik egymást attól függően, hogy a két fél hány párhuzamos folyamatban érdekelt. Az üzleti kapcsolat eredményes sorozatokból áll.

² E képességeket elsősorban kapcsolatspecifikus képességekként szemléljük, de érdemes elfogadni Möller és Törönnén (2003) érvelését, miszerint az ilyen jellegű képességek nem csupán az adott kapcsolatban kerülnek hasznosításra, hanem befolyásolják az adott szervezet egész hálózatát.

³ A tényezők értékelésének eljárás módszere a következőképpen jellemezhető. Az egyes konstrukciók által alkalmazott mérési tényezők közül különösebb további vizsgálat nélkül fogadtuk el azokat a jellemzőket, melyek legalább két aspektus szerinti vizsgálat során már alkalmazásra kerültek. Azon tényezőket, melyek kizárólag egy aspektust (csak a szállítói, vagy csak a vevői) középpontba állító vizsgálatok esetében kerültek alkalmazásra, részletes elemzés alá vetettük. E tényezők mindegyike esetében elemeztük, hogy ellentmondan-e a másik két aspektust szem előtt tartó

2. ábra

A kapcsolati teljesítmény általános modellje



Forrás: saját szerkesztés

vizsgálatok konstrukciói során alkalmazott kapcsolati teljesítmény definícióknak. Amennyiben nem, úgy annak érdekében, hogy ne veszítsünk esetlegesen hasznos, lehetséges értékelési szempontot, a tényezőt jóváhagytuk. Amennyiben bármelyik, a korábbiakban alkalmazott konstrukciónak egy ilyen jellegű tényező ellentmondott, úgy elhagytuk, hiszen ez azt jelentette, hogy a kapcsolati teljesítmény együttes aspektusból való mérése során indokoltsága egyértelműen nem bizonyítható.

⁴ Walter és szerzőtársai (2001) által alkalmazott vizsgálati megközelítés a hálózati hatást a kapcsolat indirekt funkciójaként írja le, mint olyan hatást, amelyet a szélesebb hálózat fejt ki a kétoldali kapcsolatra. Vizsgálataik szerint e hatás négy meghatározó dimenzióban jelentkezik:

- egyrészt a kapcsolatokra gyakorolt innovációs hatásban, mely testet ölt egyfelől a termékinnováció értékében, másrészt a folyamatinnováció értékében;
- másrészt a piaci hatásban, mely mérhető a hálózathoz nyert információ értékében, amit új potenciális vevőkről, szállítókról, azok képességeiről, referenciáiról nyernek az érintett felek;
- harmadrészt az ún. megfigyelési vagy felderítési hatásban, mely megfogható a hálózathoz nyerhető egyéb piaci információk, a versenytársakról, harmadik felektől nyerhető információk értékében;
- végül pedig az egyéb támogató, vagy elérhetőségi hatásban, mely értékelhető a kormányzati szervezetekkel történő kapcsolattartás támogatása, befolyásos személyek vagy szervezetek megismerése, a velük történő együttműködés elősegítése során.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1999): Business market management, Understanding, creating and delivering value, New Jersey, Prentice Hall 1999
- Benczik J. (2004): Tanulás – Újabb hóbort, vagy igazi sarokkő a vállalati teljesítmény megértésében? *Vezetéstudomány*, Vol. XXXV. No. 12, pp. 23–29.
- Bodnár V. (2005): Teljesítménymenedzsment vagy controlling? In: Bakacsi, Gyula – Balaton Károly – Dobák Miklós (szerk.): Változás-és-Vezetés, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Bouzdine-Chameeva, T. – Durrieu, F. – Mandják, T. (2001) Cognitive mapping methodology for understanding of business relationship value. In: Hakansson, H. – Solberg, C. A. (2001) (eds.) 17th Annual IMP Conference, Oslo, CD-ROM, pp. 1–18.
- Boyle, B.A. – Dwyer, R.F. (1995): Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels. *Journal of Business Research* Vol. 32, No. 3, pp. 189–200.
- Eng, T-Y (2005a): An empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, No. 3, pp. 219–237.
- Eng, T-Y (2005b): The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 4, pp. 67–101.
- Farkas F. – Vilmányi M. (2003): A hálózati kompetencia, mint a vállalati tanulás összetevője. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXIV. No. 12, pp. 34–41.

- Ford, D. – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. – Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- Fynes, B. – deBúrca, S. – Marshall, D. (2004): Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management* Vol.10, No. 4/5, pp. 179–190.
- Heide, J.B. – John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1, pp. 20–35.
- Helm, S. – Günter, B. (2001): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen pp. 3–39., in Günter, B – Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert, Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen*, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Holmlund, M. (1997): Perceived quality in business relationships, Helsingfors, Handelshögskolan, Dissertation, Verlag Helsingfors, Köln
- Ivens, B.S. – Pardo, C. (2007): Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions, *Industrial Marketing Management* Vol. 36, No. 4, pp. 470–482.
- Johnston, D.A. – McCutcheon, D.M. – Stuart, I.F. – Kerwood, H. (2004): Effects of supplier trust on performance of collaborative supplier relationships. *Journal of Operations Management* Vol. 22, No. 1, pp. 23–38.
- Joseph, W.B. – Gardner, J.T. – Thach, S. – Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, No. 1, pp. 27–36.
- Juhász P. (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügyi értékelésének lehetőségei. *Vezetéstudomány* Vol. XXXVI. No. 5, pp. 35–43.
- Kalwani, M.U. – Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, pp. 1–16.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, pp. 71–79.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2000): A stratégiai központú szervezet. Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest: PANEM-IFUA Horváth & Partner
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2005): Stratégiai térképek Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredményé? Panem Könyvkiadó, Budapest
- Kenesei, Zs. (2000): A vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál. *Marketing & Menedzsment*, Vol. XXXIV. No. 2, pp. 7–15.
- Kumar, N. – Stern, L.W. – Achrol, R.S. (1992): Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX. (May) pp. 238–253.
- LaBahn, D.W. – Harich, K.R. (1997): Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel

- Relationship Performance. *Journal of International Marketing*, Vol. 5, No. 4, pp. 29–51.
- Leuthesser, L. – Kohli, A.K. (1995): Relational Behavior in Business Markets. Implications for Relationship Management, *Journal of Business Research*. Vol. 34. No. 3, pp. 221–233.
- Lindgreen, A. – Wynstra, F. (2005): Value in business markets: What do we know? Where are going? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, No. 7. pp. 732–748.
- Mandják T. – Simon J. – Lantos Z. (2004): Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről? *Vezetéstudomány* Vol. XXXV. No. 1, pp. 48–57.
- Mandják, T. (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXI. No. 4, pp. 51–59.
- Mandják, T. (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke, PhD-értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Program, Budapest
- March, J.G. – Sutton, I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, Vol. 8, No. 6, pp. 698–709.
- McIntyre, F.S. – Thomas Jr.J.L. – Tullis, K.J. – Young, J.A. (2004): Assessing Effective Exchange Relationships: An Exploratory Examination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Winter) Vol. 12, No. 1, pp. 36–47.
- Medlin, Ch.J. – Aurifeille, J.M. – Quester, P.G. (2005): A collaborative interest model of relational coordination and empirical results, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 2, pp. 214–222.
- Medlin, Ch.J. (2003): Relationship Performance: a Relationship Level Construct, Competitive Paper, IMP Lugano, Switzerland.
- Menon, A. – Homburg, Ch. – Beutin, N. (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 2, pp. 1–35.
- Moorman, Ch – Rust, R.T. (1999): The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63, (Special Issue) pp. 180–197
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 109–118.
- Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 8 pp. 913–924.
- Neely, A. – Chris, A. – Mike K. (2004): Teljesítményprizma. Budapest: ALINEA Kiadó (Eredeti kiadás: The Performance Prism – The Scorecard for Measuring Business Success Pearson Education)
- Nilsson, F. – Kald, M. (2002): Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, Vol. 20, No. 3, pp. 235–245.
- Noordewier, T.G. – John, G. – Nevin, J.R. (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 80–93.

- O'Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 8, pp. 197–208.
- Paul, D.L. – McDaniel, R.R. (2004): A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MisQuarterly*, Vol. 28. No. 2, (June) pp. 183–227.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 30, No. 2, pp.19–30.
- Salamonné Huszty, A. – Bögel, Gy. (1996): Az érték nyomában. *Vezetéstudomány*, Vol. 27, No. 12, pp. 40–46.
- Stank, T.P. – Goldsby, T.J. – Vickery, S.K. (1999): Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, Vol. 17, No. 4, pp. 429–447.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 479–492.
- Ulaga, W. (2003): Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 8, pp. 677–693.
- Vilmányi, M. – Hetesi, E. – Veres, Z. (2006): The Complex Model of Relationship Success in the Context of Innovation-oriented Relationships. 22:th IMP-Conference, Milan, Italy
- Vilmányi, M. – Hetesi, E. (2005): A Complex Model of Relationship Performance. In: Farkas, F. (ed): *Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs
- Vilmányi, M. – Pintér, É. (2003): Segmentation Of Network Competence Elements In The Sphere of Public Utilities Service Provider Companies, 19:th IMP-conference in Lugano, Switzerland, (www.impgroup.org/uploads/papers/4439.pdf)
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4, pp. 365–377.
- Wilson, D.T. – Jantrania, S. (1996): Understanding the value of a relationship. *Asia – Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No.1, pp. 55–66.
- Wimmer, Á. (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVI. No. 5, pp. 4–15.
- Young, J.A. – Gilbert, F.W. – McIntyre, F.S. (1996): An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances. *Journal of Business Research*, Vol. 35, No. 2, pp. 139–151.

Cikk beérkezett: 2008. 6. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2008. 8. hó