

Bódi-Schubert Anikó:

**A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi
modellje**

Budapesti CORVINUS Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

Témavezető: Gelei Andrea

© Bódi-Schubert Anikó
Minden jog fenntartva!



Budapesti CORVINUS Egyetem
Gazdálkodástani Doktori Iskola

A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje

Ph.D. értekezés

Bódi-Schubert Anikó

Vállalatgazdaságtan Intézet
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

Témavezető: Gelei Andrea

Budapest, 2011

Tartalomjegyzék

Táblázatok jegyzéke	6
Ábrajegyzék.....	7
Köszönetnyilvánítás.....	8
1. Kutatási kérdések, a dolgozat felépítése	9
1.1. Kutatási kérdések	9
1.2. A dolgozat felépítése	12
2. A vevő- beszállító kapcsolat	12
2.1. A vállalatok közötti kapcsolat-felfogás az IMP Csoport megközelítésében	13
2.2. A vállalatok közötti kapcsolat és együttműködés egyéb megközelítései	17
2.3. A bemutatott üzleti kapcsolat megközelítések szintetizálása és a kapcsolat fejlődése.....	21
2.4. A vevő beszállító kapcsolat értéke és minősége	25
2.5. A vevő-beszállító kapcsolat rendszerének elemzése.....	28
3. Az üzleti kapcsolat sikerének elemzése az irodalomban, alapfogalmak	33
3.1. Az üzleti kapcsolat sikeréről készült publikációk bemutatása.....	33
3.2. A kapcsolat sikerének értelmezéséhez szükséges további alapfogalmak.....	42
3.2.1. A vállalati képességek és az erőforrás alapú elméletek	42
3.2.2. Az evolucionista vállalatelmélet	47
4. A vevő-beszállító kapcsolat menedzsmenteszközei	49
4.1. A vevő-beszállító kapcsolatot jellemző együttműködés és irányítási stílus.....	49
4.2. A hatalom szerepe a vevő-beszállító kapcsolatban	51
4.3. A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatban	56
5. A kutatás alapját képző elméleti vizsgálati keret.....	59
5.1. Propozíciók – a leendő kutatási eredményekre vonatkozó várakozások	62
6. Kutatásmódszertan és kutatási folyamat	64
6.1. A megalapozott elmélet	67
6.2. Kódolás.....	69
6.3. Az esettanulmány módszer	72
6.4. A kutatás során alkalmazott adatgyűjtési technikák	73
6.4.1. Kritikus események, mint speciális adatgyűjtési módszerek	76
6.4.1.1. A kritikus események technikájának bemutatása, előnyei.....	76
6.4.1.2. A kritikus események technikájának alkalmazhatósága az adatgyűjtés során	79
6.5. Mintaválasztás.....	82
6.6. A kutatás értékelhetőségének szempontjai	85

7. Kutatási eredmények.....	88
7.1. A hazai állateledel iparág	88
7.2. "A" eset – „a túlbecsült lehetőség”	91
7.2.1. A kezdetek.....	92
7.2.2. Az ígéretes folytatás és a fordulat	93
7.2.3. A kudarc lehetséges okai	98
7.2.4. A kapcsolat sikerének összegző értékelése.....	101
7.2.4.1. Az „A” kapcsolat kritikus eseményei és kapcsolódó sikercéljai.....	101
7.2.4.2. A megalapozott elmélet eredményei	105
7.3. „B” eset – „az egymásra találás”.....	113
7.3.1. A kapcsolat kezdete	113
7.3.2. A beszállítói értékstratégia kezdeti hatása a kapcsolat fejlődésére	116
7.3.3. Az elmélyülő együttműködés.....	118
7.3.4. A kapcsolat sikerének összegző értékelése.....	122
7.3.4.1. A „B” kapcsolat kritikus eseményei és kapcsolati sikercéljai	123
7.3.4.2. A megalapozott elmélet eredményei	127
7.4. Szakértői interjúk – az esettanulmányok eredményeinek pontosítása	134
7.4.1. A kapcsolat kezdete – a siker értelmezése a tranzakcióktól az epizódokig	135
7.4.2. A siker és a növekedés.....	137
7.4.3. A kapcsolat sikeréhez szükséges képességek, feltételek	140
8. A kutatási eredmények szintetizálása, a siker fogalmi modellje	143
8.1. A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje.....	144
8.2. A kutatási eredményekre vonatkozó proposíciók értékelése.....	148
8.3. A fogalmi modell aktualizálása a vizsgált esetekre	152
8.4. További kutatási irányok, üzenetek.....	155
Felhasznált irodalom	158
Mellékletek.....	167
1. Az interjúk felépítése	167
2/A. Az „A” eset beszállítói céljainak kódolása.....	170
2/B. Az „A” eset vevői céljainak kódolása	171
3/A. A „B” eset beszállító céljainak kódolása.....	172
3/B. A „B” eset vevői céljainak kódolása	173
4. A szakértői interjúk szövegeinek kódolása	174

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Diszkrét és kapcsolati tranzakciók	19
2. táblázat: Kapcsolati sikertényezők az üzleti kapcsolat irodalmában.....	37
3. táblázat: Az együttműködő és versengő irányítási stílus	51
4. táblázat: Az esettanulmányok elkészítéséhez használható adatgyűjtési technikák.....	74
5. táblázat: Az esettanulmányban elemzendő vevők, s a beszállítóval való kapcsolatuk kiemelt paraméterei.....	84
6. táblázat Az „A” kapcsolat vizsgálatának interjúi	84
7. táblázat: A „B” kapcsolat vizsgálatának interjúi	85
8. táblázat: Szakértői interjúk.....	85
9. táblázat. A kapcsolat célstruktúrája az „A” esetben	107
10. táblázat. A kapcsolat célstruktúrája a „B” esetben	129

Ábrajegyzék

1. ábra: A vállalatok közötti csere vagy tranzakció.....	14
2. ábra: A vállalatok közötti interakció.....	15
3. ábra: A vállalatok közötti kapcsolat-meghatározások rendszerezése.....	22
4. ábra: A vevő-beszállító kapcsolatok fejlődése.....	24
5. ábra: Az interakció modell	29
6. ábra: Az üzleti siker és a kapcsolat sikerének értelmezése, illusztráció...	37
7. ábra: A kapcsolat egy sikercéljának lehetséges felépítése.....	40
8. ábra. Dinamikus képességek és szervezeti tudás	45
9. ábra: A komplementer együttműködés jól és rosszul illeszthető elemei ...	46
10. ábra: A vevő-beszállító kapcsolatok hatalmi szituációjának kimenetelei...	54
11. ábra: Személyek és szervezetek közötti bizalom.....	58
12. ábra: A kutatási elméleti kerete.....	60
13. ábra: A megalapozott elmélet alkalmazása, az elméletalkotás folyamata...	69
14. ábra. Kritikus események az üzleti kapcsolatokban	79
15. ábra: A kapcsolat sikerének közelítése a kritikus események segítségével.	80
16. ábra: A kutatás folyamata.....	87
17. ábra: Az „A” kapcsolat kritikus eseményei és sikercéljai.....	104-105
18. ábra: A „B” kapcsolat kritikus eseményei és sikercéljai.....	126-127
19. ábra: A siker fogalmi modellje a vevő-beszállító kapcsolatban	148
20. ábra: A sikercélok felépítése az esettanulmányokban.....	153

Köszönetnyilvánítás

Rengeteg kolléga, barát és családtag támogatásának köszönhetem, hogy e disszertáció elkészült.

A legfőbb köszönet illeti a témavezetőmet, Gelei Andreát, aki mindvégig segítette doktori tanulmányimat, megszámlálhatatlan értékes és hasznos tanáccsal, javaslattal látott el, s szakmai igényességre nevelt az elmúlt hat évben.

Hálával tartozom a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézete kutató- és oktatóközössége minden tagjának, különösen Czakó Erzsébet intézetvezetőnek, aki pragmatikus vezetői hozzáállásával ösztönzött, illetve oktatási terhelésem csökkentésével támogatott a disszertáció elkészítése folyamán. Pataki György a dolgozat módszertani megalapozásában nyújtott sok segítséget. Nagy Judit, akivel együtt éltük végig a doktori képzés pozitív és aggodalommal teli szakaszait a gondolkodásomat orientáló irodalomkutatásban, illetve az oktatási adminisztrációban volt segítségemre. Halászné Sipos Erzsébet biztatása szintén sokat segített abban, hogy átlendüljek a kutatás és disszertáció-írás nehezebb periódusain.

Köszönöm minden interjúalanyomnak, hogy készséggel rendelkezésre állt. A kutatás elkészítésében különösen Lits Klára és Móri József vállaltak kiemelt szerepet.

Hetesi Erzsébet és Kolos Krisztina disszertáció-tervezetemhez fűzött értékes bírálatai hozzájárultak a dolgozat jelenlegi szakmai színvonalának eléréséhez.

Köszönet jár a Magyar Nemzeti Bank Készpénzlogisztika szervezeti egységében dolgozó kollégáimnak, főként Ferenczi Barnabásnak és Bertók Attilának, hogy támogató hozzáállásukkal és rugalmasságukkal segítették a disszertáció-írás hosszadalmas folyamatát.

Méltatlanul utoljára marad a sorban, bár érdemei alapján társszerzőként kellene említenem a férjem, Bódi Gábort. Az ő türelme, megértése, kitartása és szeretete nélkül egészen biztos, hogy e dolgozat nem született volna meg.

1. Kutatási kérdések, a dolgozat felépítése

Az egyetemi és doktori képzés során végzett kutatásaimban gyakorlatilag folyamatosan vállalatok, elsősorban vevők és beszállítók közötti üzleti kapcsolatok vizsgálatával foglalkoztam. Ennek kapcsán többször felmerült, s lépésről lépésre érett meg bennem a kérdés, hogy vajon mitől lesznek működőképesek ezek a kapcsolatok? Mi lehet annak az oka, hogy az egyik vevővel vagy beszállítóval könnyen tudnak együttműködni üzleti partnerei, a másiktól viszont vonakodnak, s minimalizálják a vele való kapcsolat tartalmát? Mi a jól működő vevő-beszállító kapcsolatok „sikerének titka”, s mit jelent az együttműködő vállalatok számára ez a siker, hogyan nyilvánul meg számukra a kapcsolat sikere a gyakorlatban? Egyáltalán mikor, mitől nevezhetünk egy vevő-beszállító közötti kapcsolatot sikeresnek, s a mindennapi életünkben oly központi „mozgató erőt” jelentő fogalom, mint a siker hogyan értelmezhető a kontextusukban.

1.1. Kutatási kérdések

A dolgozat középpontjában álló kutatás egyértelműen **exploratív** jellegű, **célja egy fogalmi keret alkotása, amelynek segítségével értelmezhető a siker jelentése és szerepe a vevő-beszállító kapcsolat működésében, fejlődésében.** Ehhez kapcsolódva további kutatási szempont a siker időbeli változásának vizsgálata, azaz hogyan változik a siker a tartalma az idő (és a fejlődés) előre haladtával. Kutatásom alapegységét **a vevő és beszállító pozícióban levő vállalatok között kialakuló kapcsolatok**¹ jelentik, empirikus vizsgálataimat e diadikus kapcsolatok elemzésére fókuszálva végeztem el.

Az üzleti kapcsolatok sikerének vizsgálatát két ok miatt is fontosnak tartom. Az üzleti, ezen belül vevő-beszállító közötti kapcsolatok vizsgálata nemcsak az egyes diadikus kapcsolatok struktúrájának megértése szempontjából lényeges; hiszen a kapcsolat a hálózati gazdaságnak is kiemelt eleme. Az egyes üzleti hálózatok felépítésének mélyebb megértése, struktúrájának megragadása a „benne található” kapcsolatok segítségével lehetséges. Ahhoz, hogy részletesen tudjunk elemezni egy hálózatot, az egyes

¹ Az egyszerűség érdekében a disszertációban az üzleti kapcsolat, diadikus kapcsolat, vállalatok közötti kapcsolat, illetve vevő-beszállító kapcsolat kifejezéseket szinonimaként használok. ahol e fogalomhasználattól eltérnek, azt külön jelzem.

kapcsolatokra vonatkozóan pontos és alapos ismeretekkel, információkkal kell rendelkezünk (Gelei, 2009).

Továbbá a kutatási eredmények mind a gazdaságkutatók, mind pedig a vállalati gyakorló szakemberek számára támpontul, iránymutatásul szolgálhatnak az egyes menedzsmentdöntések alaposabb megértése, támogatása, értékelése, valamint a vállalati kapcsolat-portfólió elemzése és fejlesztése során.

A kutatás alapproblémájának kifejtését a következő kutatási kérdések megválaszolásával tehetjük meg:

0. Értelmezhető-e önálló fogalomként az üzleti siker és a kapcsolati siker a vevő-beszállító kapcsolatokban?

Kutatási kérdések vizsgálatának előfeltételeként értelmezhető a disszertáció elméleti szakaszában megfogalmazott állítás igazolása, amely szerint a jellemzően önálló vállalatok szintjén értelmezhető üzleti siker és a közös, együttes céloknak való megfelelést, közös teljesítményt kifejező kapcsolati siker fogalmak kettéválaszthatók. Disszertációmban elsősorban a kapcsolat sikerére, azaz a két vállalat közös céljainak teljesülése révén elérhető siker vizsgálatára, illetve az üzleti és kapcsolati sikercélok egymáshoz való viszonyának elemzésére fókuszálok.

1. Hogyan értelmezhető a vevő-beszállító kapcsolat sikere?

A kutatási kérdés célja annak vizsgálata, hogy mit jelent a siker fogalma a vevő-beszállító kapcsolatban, az együttműködő felek hogyan értelmezik, jellemzik a vizsgált fogalmat? Hogyan ragadható meg a siker tartalma az egyes kapcsolatokban? Továbbá mi szükséges a siker eléréséhez és milyen következményei vannak a sikernek, illetve a sikertelenségnek?

2. Milyen szerepet tölt be a siker az üzleti kapcsolatban, hogyan változik időben?

Az üzleti kapcsolat sikerének komplex értelmezéséhez fontosnak tartom azt is elemezni, hogy mi a siker szerepe az üzleti kapcsolat működésében? A siker, mint absztrakt fogalom milyen konkrét tartalommal bír az üzleti kapcsolatban, milyen hatással van a kapcsolat működésére? Igazolható-e empirikusan az a – több irodalomkutatási

eredmény együttes értelmezésén nyugvó – elméleti feltételezés, hogy a vevő és beszállító közötti együttműködés tranzakciók szintjéről történő kapcsolati fejlődésének egyes állomásain különbözőképpen jelenik meg a siker?

3. Hogyan befolyásolja a siker a kapcsolat fejlődését?

Az előző kutatási kérdéshez kapcsolódva lényeges azt is vizsgálni, hogy hogyan járulhat hozzá a siker a kapcsolat fejlődéséhez. Igazolható-e az a feltételezés, hogy a siker támogatja a kapcsolat fejlődését, míg a sikertelenség törést okozhat a fejlődésben?

A kutatási kérdéseimet egyszerre tartom gyakorlati és elméleti orientáltságúnak, hiszen megválaszolásukhoz egyszerre szükséges az üzleti folyamatok mély, beható empirikus tanulmányozása, és az ezen tapasztalatokon nyugvó absztrakció.

Ahhoz, hogy a megfogalmazott kutatási kérdésekre képes legyen a disszertáció megfelelő választ adni, első lépésként a kutatás fogalmi keretének megteremtését tartom alapvetőnek, hiszen a kutatási kérdések véleményem szerint több ponton hordoznak magukban definíciós problémát. Így tehát a dolgozat elméleti megalapozását szolgáló fejezetekben szükségesnek látom tisztázni az alábbi, a dolgozat központi elemének tárgyalásához és megértéséhez elengedhetetlenül szükséges fogalmakat, kérdéseket:

- Mi a dolgozat elemzési egységét jelentő vevők és beszállítók közötti kapcsolat kifejezés jelentése? Hogyan írható le, jellemezhető a kapcsolat kontextusa?
- Mit értettek az eddigi kutatások a vevő-beszállító kapcsolatokban a siker alatt, hogyan definiálták a kifejezést?
- Hogyan értelmezhető a kapcsolat értéke és minősége, s az említett két fogalom miben különbözik a kapcsolat sikerétől?
- Melyek a vevő-beszállító kapcsolat kiemelt menedzsmenteszközei, amelyek a sikercélok megfogalmazására, illetve elérésére hatással lehetnek?

1.2. A dolgozat felépítése

Disszertációm központi eleme annak vizsgálata, hogyan jelenik meg, s értelmezhető a siker a vevő-beszállító kapcsolatban. Ennek megfelelően a bevezető fejezet után fontosnak tartottam irodalomkutatás segítségével elemezni a két központi fogalom, a vevő-beszállító kapcsolat és a kapcsolat sikerének jelentését, mindkettőnek külön-külön fejezetet szentelve. A harmadik fejezetben a siker eddigi irodalmának bemutatása mellett ismertetésre kerülnek az esettanulmányok kiemelt, elsősorban vállalatelméletekből származó fogalmai, mint például a képességek vagy az ösvény-függőség. A negyedik fejezet azokat a kiemelt kapcsolati menedzsmenteszközöket (mint például hatalom, bizalom, irányítási stílus) mutatja be, amelyek az egyes vevő-beszállító kapcsolatok kontextusának meghatározásában, így a siker megjelenési formáinak befolyásolásában lényeges szerepet tölthetnek be. Az ötödik fejezet a kutatási kérdés elméleti keretét összegzi, s bemutatja a kutatási eredményekre vonatkozó várakozásaimat, a dolgozat proposícióit. A disszertáció hatodik fejezete az elkészítéséhez alkalmazott kutatásmódszertant és kutatási folyamatot ismerteti. A hetedik fejezet tárgyalja a kutatási eredményeket. A kutatásom egyértelműen feltáró jellegű, célja egy, a vállalatok közötti együttműködés szempontjából jelentős fogalom tartalmának megértése. Ebből következően a disszertációmban feltett kutatási kérdések megválaszolásához a kvalitatív kutatásmódszertan családjába tartozó megalapozott elmélet és az esettanulmány-módszer alkalmazását választottam, s a hozzájuk kapcsolódó adatgyűjtés során pedig a kapcsolatokra jellemző kritikus események azonosítására, megértésére fókuszáltam. A dolgozat lezárásaként a nyolcadik, összegző fejezet szintetizálja az előzőekben tárgyalt eredményeket, következtetéseket, s mutatja be a siker kutatási eredmények alapján konstruált fogalmi modelljét.

2. A vevő- beszállító kapcsolat

A disszertáció vizsgálatának fókuszában – amint azt már ismertettem – a vevő-beszállító kapcsolat áll. Ehhez kapcsolódóan a dolgozat elméleti keretének megteremtése során jelen fejezetben a vevő-beszállító, illetve általában véve a vállalatok között kialakuló viszonyrendszer lehetséges megjelenési formáinak bemutatására, ezen belül a „kapcsolat” kifejezés jelentésének meghatározására, illetve fejlődésének ismertetésére törekszem. A kapcsolat fogalmának szemléltetését követő

alfejezetekben a kapcsolat sikerének értelmezése szempontjából két kulcsfogalmat – a kapcsolat értékét és a kapcsolat minőségét – mutatom be.

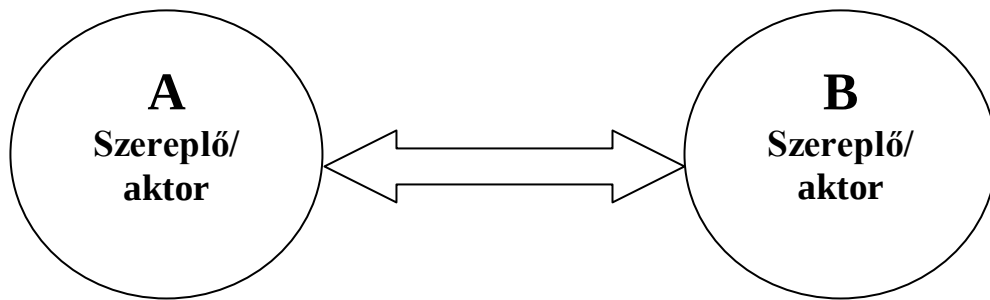
2.1. A vállalatok közötti kapcsolat-felfogás az IMP Csoport megközelítésében

A vállalatok közötti kapcsolat vizsgálatával, jellemzőinek elemzésével számos kutató foglalkozik, ám mégis kevés publikációban találunk konkrét és precíz definíciót a kapcsolat szó jelentésének megadására, értelmezésére. A legtöbb szerző evidensnek és egyértelműnek tekinti a kapcsolat értelmezését, ezért csak implicit leírásokkal él, általában két vállalat értékteremtő céllal létrejövő együttműködését érti alatta (Ellram és Hendrick, 1996; Dyer 1997; Bensaou 1999; Cox 2001 és 2004). Jelen alfejezetben elsősorban az Industrial Marketing and Purchasing Group (továbbiakban IMP) kapcsolat-felfogását, illetve annak kiemelt fogalmait ismertetem.

Az elemzés fókuszában álló vevő-beszállító kapcsolat tartalmának pontos megértéséhez ismerni szükséges az üzleti kapcsolat létrejöttének fontosabb mérföldköveit. A kapcsolatok kialakulásának kiindulópontját a vállalatok közötti **csere** vagy más néven **tranzakció**² jelenti. A tranzakció fogalmát Ford és szerzőtársai (2007, 7. old.) szereplők vagy aktorok közötti egyszeri, lehatárolt, konkrét tartalommal bíró termék, szolgáltatás vagy pénztranszferként határozzák meg. A tranzakció egyfajta felek közötti *mechanizmus*ként értelmezhető, amely az aktorok közötti ügylet bonyolításának idejére összeköti a szereplőket, ám önálló tartalma korlátozott. A transzfer kölcsönös, a szereplők szükségletein alapszik, de lebonyolítása nem igényli az aktorok jelentős, elmélyült egymásra hatását, az egymáshoz való alkalmazkodást. A szereplők közötti csere sematikus folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

² Több szerző gyakran cseretranzakcióként említi, lásd Kapás (2002), Bárdos (2004).

1. ábra: A vállalatok közötti csere vagy tranzakció



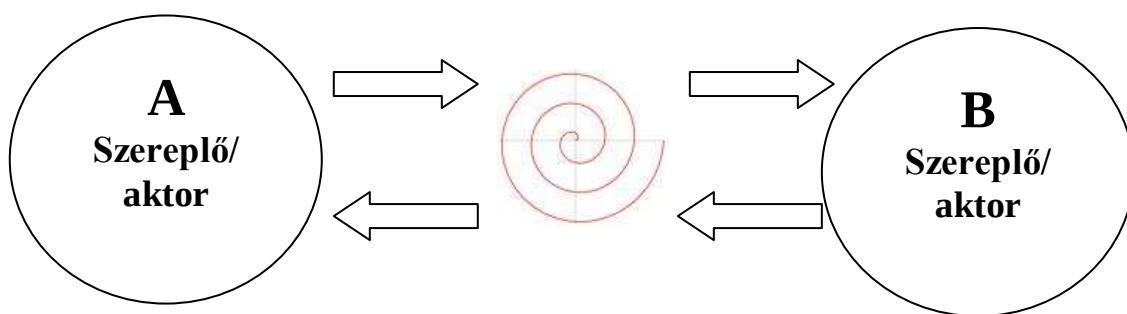
Forrás: Ford et al. (2008, 8.o.)

Håkansson (1982) a vállalatok közötti egyedi, különböző tárgyú, egyszerű cserék, tranzakciók sorozatait **epizódoknak**³ nevezi. Az epizódok hangsúlyos eleme – a tranzakciókhoz hasonlóan – a felek közötti *termék-és szolgáltatáscsere*, amelynek jellemzőit alapvetően meghatározza, hogy jól körülírhatók-e a vevői igények, illetve a termékjellemzők mennyire komplexen definiálhatók. A termékeket kísérő *információcsere* az epizódok újabb összetevője, amely állhat formális és informális, jól és rosszul strukturált elemekből, illetve tartalmazhat jellemzően személyek közötti, továbbá szervezatközi elemeket. A termék- és szolgáltatáscserét *pénzügyi teljesítési folyamat* is követi, amelynek formája és feltételei sok esetben bizonytalansági tényezőit jelentik az epizódoknak. Az epizódok a felsorolt tranzakciók esetében már megjelent elemeken kívül *szocio-kulturális tényezőket* is tartalmaznak, amelyek olyan jellemzőket ötvöznek magukban, mint a felek közötti kulturális attitűdök, a kölcsönös bizalom, illetve annak építésére való törekvés. A szocio-kulturális elemek általában a legnehezebben definiálható, legpuhább elemei a kapcsolatoknak. Az egyes tranzakciókban és epizódokban, illetve azokhoz kapcsolódóan egyedi és kölcsönös **akciók** (Holmund, 2004) zajlanak a vállalatok között, amelyek lehetnek operatív részletekről való egyeztetések, a rendelések feladásai és fogadásai, kiszállítások, vagy akár telefonhívások is. Az akciók tehát a felek önálló tevékenységeit foglalják magukban, amelyek egymáshoz való sorozatos kapcsolódódása már magát az epizódot testesíti meg.

³ A tranzakciós költségek elmélete ezeket az epizódokat nevezi cserének, lásd Williamson (1975, 1979) munkáit.

A vállalatok közötti együttműködés folyamataihoz köthető az **interakció** jelensége, amely az aktorok közötti epizódok sorozata révén alakul ki és olyan viszonyrendszert hoz létre, ahol két szereplő között egy, a felek által alkotott, ám külön-külön nem kontrollálható és/vagy irányítható struktúra jön létre (Ford et al., 2008). Az aktorok közötti interakciót a 2. ábra illusztrálja, amelyen jól látható, hogy az interakció az együttműködés során kialakuló, a résztvevő feleken túlmutató, a felek közös akaratával irányítható komplex, független folyamathalmazt jelöl. Blois (1972) szerint a vállalatok közötti interakció folyamatai olyan jelentőségteljessé válhatnak, hogy kvázi-szervezeti tulajdonságokat vesznek fel, s ezzel az interakció tovább intézményesülve vállalatok közötti kapcsolattá válik. Az interakció során a vállalatok közötti együttműködésben végbemenő akciókra adott válaszok és viszontválaszok legalább olyan fontosak, mint maga az eredeti akció (Mandják, 2005). Az interakció tehát a vállalatok közötti együttműködésben a folyamatok szintjén értelmezhető, tudatosan menedzselt folyamatrendszer, amely hozzájárul az együttműködő felek közötti kapcsolódási pontok intézményesüléséhez, a szereplők közötti szilárd kapcsolatok kialakulásához.

2. ábra: A vállalatok közötti interakció



Forrás: Ford et al. (2008, 9.o.)

Az IMP Csoport kutatóinak felfogásában (Håkansson, 1982; Ford et al., 1986) az epizódok ismétlésének sorozataként alakulnak ki az *interakció folyamatai*, amelyek révén az epizódok mindkét fél működésében beépülnek a *szervezeti rutinok* közé. A rutinok ahhoz segítik hozzá a szervezeteket, hogy az epizódok *intézményesüljenek*, ezáltal a kapcsolatok formalizálódnak, a tranzakciók költségei csökkennek, a felek közötti kötelek létrejönnek, s tovább erősödnek, a felek kölcsönösen „kapcsolódottá válnak”. Ezt az intézményesülést támogatja a fent említett interakció kialakulása, illetve

az abban zajló folyamatok szervezetté válása. A másik féllel szemben támasztott elvárások, a kapcsolatot jellemző rutinok, együttműködési gyakorlatok megszilárdulnak, s a jövőorientált szemléletmód és viselkedés jellemzi az együttműködést. Az interakció és a rutinok segítségével hosszú távú **kapcsolatok** alakulnak ki. A kapcsolat az interakcióhoz képest három fő paraméter tekintetében jelent szorosabb összekapcsolódottságot (Holmund, 2004 alapján):

- 1. *idődimenzióval rendelkezik és jövőorientált*, azaz van „múltja” amelynek tapasztalata beépül a rutinokba, s alapvetően „előre mutat”;
- 2. egyértelműen *intézményesült*, azaz folyamatait szilárd, formalizált együttműködés jellemzi, amelyet gyakran keretszerződés alapoz meg;
- 3. *kölcsönös adaptáció alakul ki* a folyamatok szintjén a felek közötti együttműködés során.

Az IMP vállalatok közötti kapcsolat-felfogását jól összegzi neves kutatóinak – Anderson és Narus (1991; 98.old.) – vevő-beszállító kapcsolatáról alkotott definíciója: „a kapcsolat a vevő és beszállító vállalatok között létrejövő struktúra, amelyben a felek szociális, gazdasági és technológiai kötelekeket alakítanak ki azzal a céllal, hogy csökkenő költségeket realizáljanak és/vagy növekvő értéket teremtsenek, miközben kölcsönös előnyökre tesznek szert.”

A vevők és beszállítók közötti kapcsolat lényegi elemeinek kifejtésére Håkansson és szerzőtársai (Håkansson és Johansson, 1992; Håkansson és Snehota, 1995) az úgynevezett **A-R-A modellt** alkalmazzák. A szerzők szerint a vevők és beszállítók közötti kapcsolatok „összekapcsolódottságát” három fő **összekötő kapcsolódási szál** fejezi ki: a kapcsolatot alkotó *szereplők*⁴, a *tevékenységek* és a szereplők által birtokolt *erőforrások*, innen ered a betűszavakkal rövidített modell elnevezése. A *szereplők kapcsolódási szál* a kapcsolatot alkotó felek közötti interperszonális viszonyokat jeleníti meg, s azokat az attitűdöket, érzelmeket, normákat tömöríti, amelyek alapján eldől a felek közötti bizalom, elkötelezettség, elismerés és befolyás mértéke. A *tevékenységek kapcsolódási szál* a felek közötti kapcsolat során végbemenő folyamatok integráltságának, illetve közös koordinációjának a létét, megvalósulását fejezik ki. A kapcsolat résztvevői között zajló anyagi folyamatok s az ezeket kísérő információs

⁴ Mandják (2005) ezt a tényezőt érintettek néven fordítja magyarra.

folyamatok (mint például a keresletmenedzsment, disztribúció, vevőkiszolgálás, dokumentumok kezelése) különböző mértékben lehetnek integráltak, s ezáltal a tevékenységek által generált „összekapcsolódottság” mértéke is különböző. A *felek által birtokolt erőforrások* egymáshoz való kölcsönös alkalmazkodása a felek közötti kapcsolatot meghatározó harmadik lényeges kapcsolódási szál. A kapcsolatot alkotó felek egyes erőforrásai folyamatosan konfrontálódnak és/vagy alkalmazkodnak egymáshoz, amelynek eredményeként az összekapcsolódottságot elmélyítő közös erőforrások jöhetnek létre a kapcsolatokban. Az említett három kapcsolódási szál sem független egymástól, hanem szoros kölcsönhatásban állnak: a tevékenységek támogathatják vagy éppen akadályozhatják az erőforrások egymáshoz való alkalmazkodását; az erőforrások limitálhatják vagy ösztönözhetik a tevékenységek közötti integrációt és a szereplők felfedezhetik vagy elodázhathatják az erőforrások alkalmazkodásának és a tevékenységek közötti integráció elmélyítésének lehetőségeit. A szereplők, tevékenységek és erőforrások közötti kapcsolódási szálak nem csak annak a konkrét kapcsolatnak az elemeit kötik össze egymással, amelyben léteznek, hanem ezek által épülnek ki az adott kapcsolatot további kapcsolatokkal összekötő hidak is, így a nevezett három elemet az adott kapcsolatot körülvevő hálózat építőelemeinek is tekinthetjük. Ebből következően Mandják (2005) az üzleti kapcsolatot e három felsorolt kapcsolódási szál sajátos fonatának tekinti.

2.2. A vállalatok közötti kapcsolat és együttműködés egyéb megközelítései

Az IMP Csoport kutatóinak kapcsolat-értelmezése mellett természetesen több elméleti megközelítés is létezik az üzleti kapcsolat tartalmának, fogalmának meghatározására. Jelen alfejezetben elsősorban a **kapcsolati szerződéselmélet**, illetve a logisztikai, ellátási képességek oldaláról kiinduló megközelítések legfontosabb megállapításainak összegzését teszem meg. Annak érdekében, hogy világos és pontos fogalmi képet kapjunk a vállalatok között kialakuló folyamatok, struktúrák jelentéséről, szükségesnek tartom meghatározni a vállalatok közötti együttműködés és a partnerkapcsolat jelentését, s ezáltal megadni az üzleti kapcsolattól való elkülönítésüknek szempontjait. Gyakran előfordul ugyanis, hogy ezeket a fogalmakat szinonimaként használják az üzleti kapcsolattal, ám – bár hasonló tartalom kifejezésére irányulnak – nem teljesen azonosan értelmezhető a három kifejezés.

A vállalatok közötti **együttműködés, kooperáció** fogalmának meghatározására szintén kevés az egzakt definíció. Számos forrás gyakorlatilag két vállalat között létrejövő, különböző mértékben koordinált közös tevékenységet ért alatta (Andaleeb 1995, Tietz 1993). Agárdi (2005) az együttműködést / kooperációt a vállalatok közötti közös cselekmények gyűjtőfogalmának tekinti, s a következő jellemzőket tartja rá érvényesnek:

- vállalatközi megállapodáson alapul, amely azonban nem feltétlenül szerződésben ölt testet, jellemzően inkább rendszeresen ismételt tranzakciók (epizódok) eredményeként jelentkezik,
- független partnerek között megy végbe,
- közös erőforrás-felhasználás és a résztvevő felek érdekeinek kölcsönös figyelembe vétele jellemzi.

A vállalatok közötti együttműködés meghatározásában a rövid-és hosszú távú orientáció, illetve az aktorok közötti tevékenység összehangoltsága és értékteremtő irányultsága közötti különbözőség jelenik meg Macneil (1980) kapcsolati szerződéselméletének⁵, illetve ennek alapján Dwyer és szerzőtársainak (1987) megközelítésében is, akik vállalatok közötti együttműködés két végpontját határozzák meg: a **diszkrét**, illetve **kapcsolati tranzakciókat**. A diszkrét tranzakciók egyszeriek, kismértékű kommunikáció és szűk, jól fókuszált paraméterekkel pontosan meghatározott tartalom jellemzi őket. A kapcsolati tranzakciók korábbi események és jövőbeli tranzakciók kontinuumába beágyazottan jelentkeznek, explicit és implicit feltételezések, bizalom és közös tervezés jelenik meg bennük (Agárdi, 2005). A diszkrét és kapcsolati tranzakciók összehasonlítását az 1. számú táblázat mutatja be.

⁵ Macneil (1980) nevéhez kapcsolódik a kapcsolati szerződéselmélet megalkotása, amelynek központi eleme, hogy a klasszikus szerződésjoggal szemben a szerződésekben figyelembe kell venni a társadalmi sokszínűséget, a társadalom által követett és elfogadott normákat és a jövőorientáltságot (Agárdi, 2005).

1. táblázat: Diszkrét és kapcsolati tranzakciók

Az összehasonlítás szempontjai	Diszkrét tranzakció	Kapcsolati tranzakció
<i>Tranzakció időbeli jellemzői</i>	Rövid távú tranzakció, amely véget ér a szerződésben vállalt feladat befejezésével.	A tranzakció egy folyamat része, korábbi megállapodásokhoz kötődik, jövőorientáció jellemzi.
<i>Partnerek száma</i>	Két partnerre korlátozódik.	A tranzakció folyamatában akár kettőnél több partner is részt vehet (hálózat kialakulásának irányába mutat)
<i>Tranzakció tartalma és specifikussága</i>	A tranzakció tartalmát egyszerű igény határozza meg, a vállalt kötelezettségek sztenderdizáltak, szokásokon és meggyőződésekben alapulnak.	A kötelezettségek testreszabottak és részletesek, tartalmukat és forrásukat a kapcsolat során tett ígéretek adják, amelyekhez a szokások és a jog is hozzáadódnak.
<i>A kapcsolatról megfogalmazott várakozások</i>	Célok közötti érdekkonfliktusok várhatók, nem jellemző a felek közötti egység.	A jövőbeni problémákat és várható érdekkonfliktusokat a bizalomra és akarategységre támaszkodva próbálják kezelni.
<i>Személyes kapcsolatok jelentősége</i>	Rutinszerű, sablonos kommunikáció és minimális személyes kontaktus jellemzi.	Széles körű formális és informális kommunikáció, személyes kapcsolatok alakulnak ki, nem-üzleti jellegű elégedettség keletkezik.
<i>Szerződéses szolidaritás</i>	Alapvetően az önérdek a meghatározó, elfogadja és követi a társadalmi normákat.	Az önszabályozás jelentősége növekszik, belső kapcsolati alkalmazkodás.
<i>Jogok és kötelezettségek átruházhatósága</i>	Teljes mértékű átruházhatóság, irreleváns, hogy ki teljesíti a szerződést.	Korlátozott átruházhatóság, a tranzakció nagyban függ a felek identitásától.
<i>Kooperáció (a közös tervezésre és teljesítésre irányuló erőfeszítések)</i>	Nem jellemző a kooperáció.	A partnerek jelentős erőfeszítéseket tesznek a közös tervezésre és a közösen támasztott teljesítmények elérésére.
<i>Tervezési folyamat</i>	Koncentráció az egyedi tranzakcióra, nincs jövőorientált tervezés.	A jövőbeni tranzakciók részletes tervezése, változó célok megvalósítása, hangsúly az együttműködés folyamatán.
<i>Teljesítménymérés és specifikáció</i>	A teljesítmény egyértelműen mérhető, kevés figyelmet fordítanak a specifikációra.	A teljesítmény minden aspektusának mérése, specifikálása és számszerűsítése, amely a várható jövőbeli előnyöket is magában foglalja.
<i>Hatalom (mások befolyásolásának képessége)</i>	Csak szerződésszegés esetén releváns a hatalmi befolyásolás.	A megnövekedett függőség a hatalom érvényesítéséhez vezet.
<i>Előnyök és hátrányok szereplők közötti megosztása</i>	Az előnyök és hátrányok egyértelműen szétválaszthatók, s a partnerekhez rendelhetők.	Az előnyök és hátrányok nem rendelhetők partnerhez, a szerződés időtartama alatt törekszenek azok elosztására.

Forrás: Dwyer et al. (1987: 13.o.) és Macneil (1980) alapján

A vállalatok közötti együttműködés és kapcsolat fogalmának részletes kibontása mellett fontos definiálni a **partnerkapcsolat** kifejezés jelentését is. Annak ellenére, hogy a magyar nyelv – az angoltól eltérően, amely a kapcsolatot, illetve partnerkapcsolatot két teljesen eltérő kifejezéssel jelöli – közel azonosan nevezi őket, a két fogalom eltérő tartalmat tükröz. A vállalatok közötti partnerkapcsolat meghatározására disszertáciomban Mohr és Spekman (1994: 135. o.) definícióját fogadom el, amely szerint: „a partnerkapcsolatok független vállalatok közötti, tudatos céllal létrehozott stratégiai kapcsolatok, amelyekben a résztvevők összeegyeztethető célokkal rendelkeznek, kölcsönös előnyök elérésére törekszenek, s tudomásul veszik a kapcsolat által kialakult erős kölcsönös függőséget”. A partnerkapcsolat definíciójához sorolható⁶ Ring és Van de Ven (1993) megközelítése is, akik formális jogi, és informális szociálpszichológiai aspektusból vizsgálják a vállalatközi kapcsolatokat, s a következőképp határozzák meg jelentésüket: a kapcsolat egy vállalatnak egy másik vállalattal tett közös és ismétlődő erőfeszítése arra, hogy szerződéses alapon idioszinkretikus⁷ beruházásokat hozzanak létre.

A fenti definíciókból jól érzékelhető, hogy *a partnerkapcsolat kölcsönös stratégiai azonosságot*, hosszú távú elkötelezettséget, s kapcsolatspecifikus beruházások létét tételezi fel az azt alkotó felek között, ezért a „szimpla” kapcsolathoz képest jóval szorosabb kölcsönös függőségi rendszert és tudatosabban menedzselt struktúrát jelöl. Így jelentése nagyon közel áll a kapcsolati szerződéselmélet által meghatározott kapcsolati tranzakció leírásához és tartalmához. Az IMP kutatói megközelítéséhez képest a partnerkapcsolat-definíciók egy komplexebb, elmélyültebb vevő-beszállító viszonyrendszerre utalnak, amely közelebb áll a vállalatok közötti együttműködést a logisztikai, ellátási képességek szempontjából vizsgáló számos szerző (Bensaou, 1999; Cox, 2004 a,b; Ellram-Hendrick, 1995) kapcsolat-felfogásához is, jóllehet ők publikációik során nem alkottak pontos, egységes definíciókat.

⁶ A definíciót az idioszinkretikus beruházások miatt tüntettem fel a partnerkapcsolat meghatározásánál.

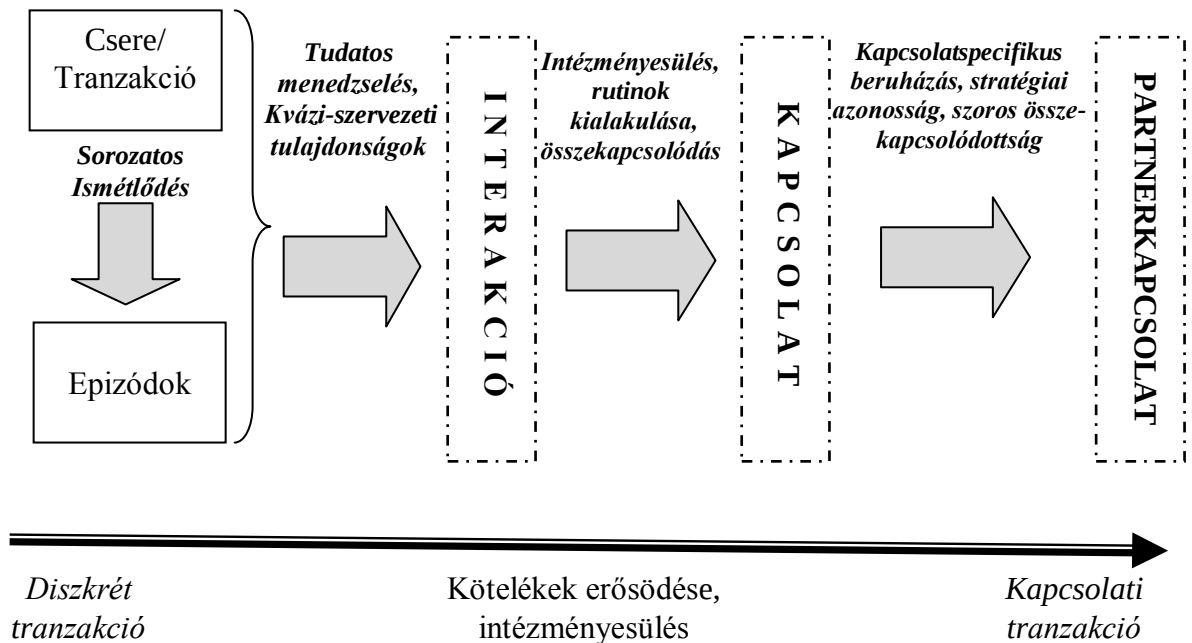
⁷ Magas eszköz-specifikusságú, nehezen konvertálható beruházás.

2.3. A bemutatott üzleti kapcsolat megközelítések szintetizálása és a kapcsolat fejlődése

Az IMP Csoport kutatóinak és a kapcsolati szerződéselmélet elfogadóinak a vállalatok közötti kapcsolatokról alkotott felfogásában több hasonlóságot fedezhetünk fel. A cserék nyomán létrejövő epizódokat gyakorlatilag diszkrét tranzakcióknak tekinthetjük, míg a kapcsolati tranzakciók olyan kapcsolatokat jelölhetnek, amelyek – A-R-A modell szerinti – összekapcsolódottsága jelentősnek tekinthető. A két szemlélet közötti legfontosabb lényegi különbség, hogy az IMP felfogása megenged különböző „összekapcsolódottsági” mértéket, azaz kevésbé szorosnak tekinthető együttműködést is kapcsolatként értelmez, ezzel szemben Macneil (1980), illetve Dwyer (1987) felfogásában a kapcsolati tranzakciók már elmélyültebb, kiterjedt múltbeli tapasztalaton nyugvó, de jövőorientált szoros köteleket tekintenek kapcsolatnak. Az értelmezésük szerinti kapcsolaton inkább a partnerkapcsolat jelentését „érhetjük tetten”.

Jelentésében az együttműködés az IMP kapcsolatfelfogásában főként az interakcióhoz áll közel, de nézőpontom szerint folyamatainak intézményesültsége és tudatos „menedzseltsége” jóval elmaradhat az interakcióétól, akár már epizód szinten is észlelhetünk vállalatok közötti együttműködést. A partnerkapcsolat egy szoros kapcsolati tranzakciót foglalhat magában, s az IMP kapcsolat-felfogásában „elhelyezve” egy rendkívül erős összekapcsolódottságot jelölhet, a felek közötti folyamatok magas szintű intézményesülését testesítheti meg. Az előzőekben bemutatott vállalatok közötti tranzakció, epizód kapcsolat, interakció és partnerkapcsolat meghatározásainak különböző jelentését az alábbi 3. ábrával szemléltetem.

3. ábra: A vállalatok közötti kapcsolat-meghatározások rendszerezése



A 3. ábrát egy példával alátámasztva a következőképp értelmezhető a tranzakciók szintjétől a partnerkapcsolat létrejöttéig történő fejlődési folyamat:

- egy győztes tender eredményeként egyszeri adás-vétel történik a vevő és a beszállító között ~ tranzakció szintje;
- a vevő elégedett volt a termékkel és a kiszolgálással, így a tranzakció többször megismétlődik, ehhez kapcsolódóan különböző akciók (megrendelések feladása, számlázás, munkatársak közötti egyeztetések) zajlanak a vállalatok között ~ epizód szintje;
- az epizódok alatt a felek között pozitív személyes és formális kapcsolatok alakulnak ki, közösen törekszenek növelni a termék forgalmát, például különböző promóciókat szerveznek, törekszenek rendelés-feladási és teljesítési folyamat egyszerűsítésére, egymás működésének megértésére ~ interakció szintje;
- a felek saját igényeikre testreszabott hosszú távú keretszerződést kötnek, elmélyítik a kapcsolat közös és tudatos menedzselésére vonatkozó tevékenységüket (például együttes keresletmenedzsment: előrejelzések, kategóriamenedzsment, testreszabott választék kialakítása, stb.) ~ kapcsolat szintje;

- vevő és beszállító kapcsolatspecifikus beruházásokat tesznek, például EDI-rendszert vezetnek be, s bizalmas információkat is megosztanak egymással (készletadatok), közös termékfejlesztést hajtanak végre ~ partnerkapcsolat szintje.

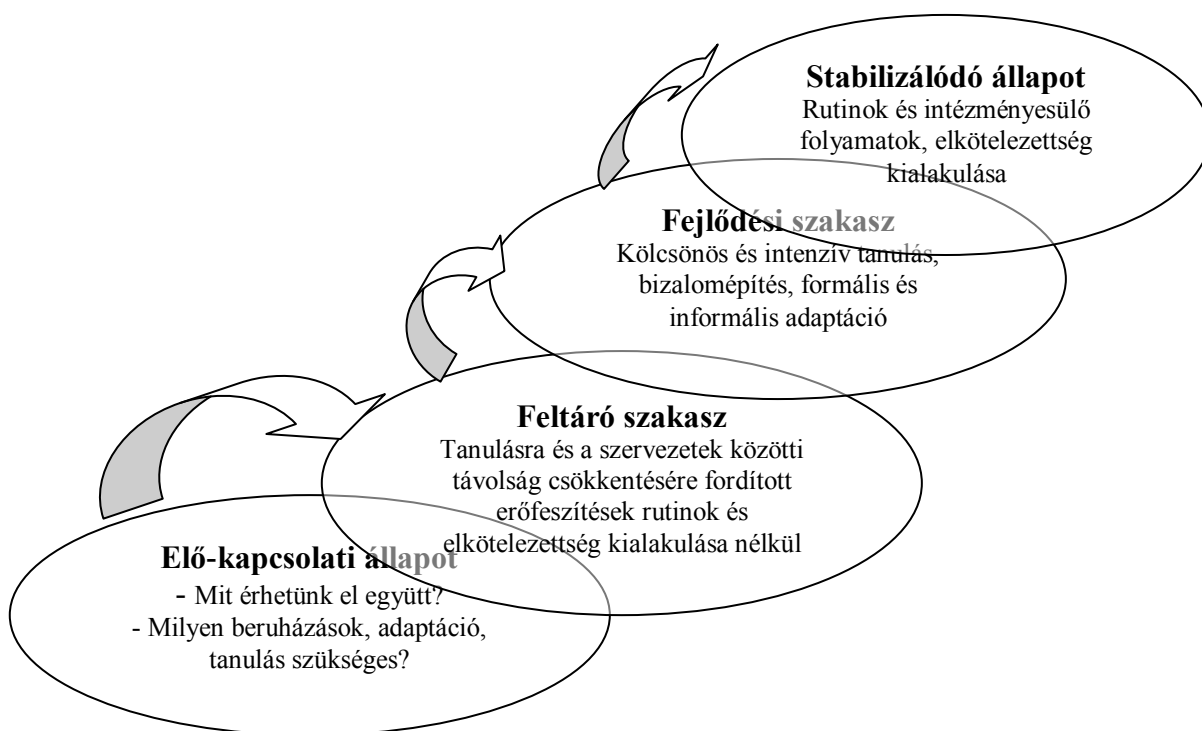
Az előző szakaszokban ismertetett fogalmi keretből kiindulva, a vállalatok közötti kapcsolat definíciójára vonatkozóan a **kapcsolat jelentésének alábbi lényegi, tartalmi elemeit emelhetjük ki:**

- két vállalat kölcsönös, önkéntes és koordinált tevékenysége;
- hosszú távú orientáció, kölcsönös adaptáció és jelentős, felek közötti „összekapcsolódottság” jellemzi, amely túlmutathat az egyes vállalatok szervezeti keretein;
- jövőorientáció jellemzi;
- a felek által elfogadott, közös cél érdekében jön létre;
- amelynek eredményeként kölcsönösen értéket teremtenek egymás számára.

Tovább folytatva az IMP kutatóinak az üzleti kapcsolat jelentését, fejlődését tárgyaló publikációinak bemutatását, ebben az alfejezetben a vállalatok közötti kapcsolat kialakulásának lehetséges folyamatát ismertettem, összefoglalva Ford (1998) elméletét.

A **vevő-beszállító kapcsolatok kialakulását** legtöbb szerző időben elhúzódó, **többlépcsős fejlődés eredményének** tekinti. Ford (1998) egy négyfokozatú fejlődési skála eredményeként értelmezi a stabil vevő-beszállító partnerkapcsolat létrejöttét, s felfogása szerint e kapcsolatok születése a 4. ábra segítségével illusztrált folyamatként írható le.

4. ábra: A vevő-beszállító kapcsolatok fejlődése



Forrás: Ford, 1998: 29. o.

Elő-kapcsolati állapotban a leendő partnerek mérlegelik, hogy érdemes-e kapcsolatba lépniük a másik féllel, milyen előnyöket és költségeket várhatnak a kezdeményezéstől. Ebben a szakaszban különböző tranzakciók, epizódok szintjén zajlik a felek közötti együttműködés, ám már fokozatosan megjelenik a közös jövőkép felvázolása is. Miután a felek a kapcsolat kialakítása mellett döntöttek – azaz létrejön az interakció, a felek között erősödő kötelékek jönnek létre – megkezdődik a kölcsönös tanulás, az egymással való együttműködés potenciális előnyeinek feltárása, a felek „összecsiszpolódása”.

A fejlődési szakaszban a felek között zajló folyamatok mélyebb megértése és fejlesztése zajlik, kialakul az elkötelezettség és a bizalom, felerősödik az együttműködési folyamatokban tapasztalható adaptáció, hangsúlyossá válik az interakció folyamatainak intézményesülése. Stabil állapotban a kapcsolat elmélyül, az együttműködés folyamatai rutinokká válnak, s jelentős mértékben intézményesülnek. Ez utóbbi két fázisban az interakció folyamatai során fokozatosan mélyülnek a felek közötti kötelékek, végül a rutinok kialakulásával az interakció megszilárdul, a felek összekapcsolódottá válnak, s létrejön a kapcsolat. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy az üzleti kapcsolat folyamatosan fejlődik, változik, nincs végső állapota. A stabilnak mondott kapcsolat

történetében is bekövetkezhetnek hullámvölgyek, amelyek egy korábbi, fejlettebb állapothoz képest visszalépést eredményezhetnek. Természetesen ennek az ellentéte is tapasztalható, amikor a kapcsolat folyamatosan mélyül, s a felek közötti kötelékek tartósan erősödnek (Ford és szerzőtársai, 2007).

2.4. A vevő beszállító kapcsolat értéke és minősége

A vevő-beszállító kapcsolat sikerének széles spektrumú értelmezése érdekében fontosnak tartom a kapcsolat értékének és minőségének fogalmát tárgyalni, mivel e két változó jelentése bizonyos mértékben összekapcsolható a kapcsolat sikerének értelmezésével.

A vevői érték kutatásokban általában két fő értelmezési szempont szerint vizsgálják a kapcsolatokat, az egyik az a vevő által észlelt nettó⁸ hasznosság, amelyet a beszállítók vevőik számára teremtenek (Parasuraman et al, 1985; Berger et al, 2002). További fontos szempont pedig az ún. *kapcsolat értéke*. Ez a megközelítés, azt vizsgálja, hogy milyen számszerűsíthető, illetve nem-számszerűsíthető hasznai fakadnak a beszállítónak az adott vevővel fenntartott kapcsolatból, illetve vica versa (Mandják et al 2000, 2002; Liu és Leach, 2003; Cox, 2004a).

Palmatier (2008) a vevő (beszállító szempontjából vizsgált) "értékességét" elemezve különböző dimenziókat azonosít, amelyek között hierarchikus kapcsolatot tételez fel. Kutatásai által részben igazolt elméleti konstrukciója szerint a vevő értékének dimenziói közül a *kapcsolat minősége*, az *összekapcsolódás „szorossága”*, illetve a *döntéshozatal képessége* azok a tényezők, amelyekben az egyes „alacsonyabb rendű” dimenziók kicsúcsosodnak, s alapvetően befolyásolják a kapcsolat sikerességét, eredményességét és értékét. A kapcsolat minősége olyan aldimenziókat ötvöz mint a bizalom, elkötelezettség, vallott normák, a kapcsolat érzékelt haszna és fenntartásának költsége. A szerző véleménye szerint ezen dimenziók mindegyike fontos, önmagában azonban nem gyakorol olyan hatást a vállalati teljesítményre, s ezáltal a vevő értékére, hogy képes legyen a kapcsolat sorsát befolyásolni. A kapcsolat szorossága abban nyilvánul meg, hogy mennyire mélyen kötődik egymáshoz a két vállalat, milyen kapcsolat-

⁸ Használdozat- költségként értelmezve.

specifikus beruházásokat tartanak fenn, s az ezekre fordított erőforrások milyen mértékben konvertálhatók más kapcsolatok kialakítására és fenntartására. A döntéshozatal képessége azt a tudást, képességet és kulcsinformációkhoz való hozzáférést tömöríti, amely alkalmassá teszi a feleket, hogy a saját szempontjuknak megfelelően befolyásoló döntéseket hozzanak a kapcsolat jövőjéről, illetve a tranzakciók során. E három értékdimenzió együttes alakulása az, amely Palmatier szerint alapvetően meghatározza a vevő értékét, s ezáltal a kapcsolat fontosságát és jövőorientáltságát a beszállító számára.

A kapcsolat értéke többféle szinten megragadható, azonosítható: beszélhetünk az *epizód, a kapcsolat és a hálózatok szintjén megjelenő értékről* (Manjdák és Durrieu, 2000). Az epizód szintű érték alatt egy adott, konkrét tranzakcióhoz kapcsolható értéket érthetünk, amely jellemzően a tranzakció tárgyát képező termék-és szolgáltatáscsomag tulajdonságaiban testesül meg. Kapcsolati érték az egyedi epizódok sorozatos ismétlése során keletkezik, amelybe beépülnek a vevő tapasztalatai, illetve a kapcsolat jövőbeli alakulásával kapcsolatos várakozásai. A hálózati érték esetén a két fél között létrejövő értékteremtésben egyéb, a szereplők hálózati kapcsolatához tartozó szereplők is részt vesznek, akik egyszerre lehetnek pozitív és negatív hatással az értékteremtés folyamatára.

Mandják és szerzőtársai (2002): a kapcsolat értékére vonatkozóan a következő megállapításokat teszik:

- idő-, üzleti és szociális dimenziókból tevődik össze, amelyek közül az üzleti dimenzió pénzübeli formát is ölthet;
- az érték az üzleti és szociális dimenzió meghatározott kombinációiként jelentkezik egy adott időhorizonton;
- mindhárom dimenzió kölcsönösen függ egymástól (interrelated);
- a vevői és beszállítói oldalon levő felek eltérően értelmezhetik;
- dinamikus, ám az idő előrehaladtával nem lineárisan változik;
- az érték mérhető, a kapcsolat irányítása szempontjából fontos lehet a kifejezett érték, amennyiben sikerül azt jól megragadni.

Mandják és Simon (2004) a kapcsolat üzleti és szociális értékének elsősorban a vevő szemszögéből történő kifejezésére az alábbi *értékmérőket* (value constituents) alkotják kutatásaik alapján:

- a kapcsolat jövedelmezősége
- a saját kapcsolati portfólió bővülése
- jó személyes kapcsolatok, többszintű kommunikáció
- a kapcsolat tárgyát képező termék(ek)kel való elégedettség
- zökkenőmentes folyamatok, fejlett rutinok
- megbízhatóság (kölsönös bizalom, kiszámíthatóság, adott szó tisztelete)
- pozitív tovagyűrűző hatás (emanation) a szereplők kapcsolati hálójára.

Hetesi és Veres (2004) a kapcsolat egyik fő értékét a résztvevő felek *lojalitásával*, illetve az ebből származó *jövedelmezőséggel* azonosítják, s elemzésükben a lojalitást a kapcsolat minősége → a felek elégedettsége → lojalitása összefüggés-láncon keresztül vizsgálják. Modellükben a kapcsolat minőségének tartalmi jelentése közel áll a kapcsolat egyes szociális értékeinek Mandják és szerzőtársai (2008) által említett megjelenési formáihoz (termékkel való elégedettség, zökkenőmentes folyamatok, jó teljesítmény). A minőség és elégedettség vizsgálatakor a szerzők arra hívják fel a figyelmet, hogy e fogalmak megítélése nagyban függ a kapcsolatban résztvevő felek *előzetes elvárásaitól és tapasztalataitól*. Az elégedettség gyakorlatilag a felek előzetes elvárásainak való megfeleléseként fogható fel.

A **kapcsolat minőségének** definiálására számos kutatás különbözőképpen vállalkozott, ám az egyes fogalmi megközelítések jellemzően az alábbi elemekkel – illetve azok egy részével és különböző kombinációival – azonosítják a fogalmat: *vevőorientáció mértéke* (Palmer és Bejou, 1994; Dorsch et al. 1998), *konfliktuskezelés gyakorlata* (Kumar, 1995), *bizalom szintje* (Kumar 1995, Dwyer és Oh, 1987, Dorsch et al. 1998), *vevői elégedettség* (Henning-Thurau és Klee 1997, Dwyer és Oh 1987), *elkötelezettség* (Dwyer és Oh, 1987, Dorsch et al. 1998, Henning-Thurau és Klee 1997), illetve *a vevő által érzelt termék- és/vagy szolgáltatásminőség* (Henning-Thurau és Klee 1997, Parasuraman et al, 1985; Berger et al, 2002). Számos irodalom hangsúlyozza, hogy a kapcsolat minősége alapvetően meghatározza a vevő lojalitását, illetve az adott kapcsolat által teremtett beszállítói haszok mértékét. Haynes (2008) szerint különbséget szükséges tenni az ellátási lánc fókuszú minőség elemek – mint például a kiszolgálási

minőség, az együttműködési folyamatok összehangoltsága, a bizalom – és a stratégiai menedzsment fókuszú minőség elemek –mint például az elkötelezettség, a kölcsönös kooperáció mértéke – között. Az ellátási lánc fókuszú elemek esetén ugyanis főként azonosság szükséges az együttműködő felek között a magas kapcsolati minőség eléréséhez, míg a stratégiai menedzsment típusú elemek esetén a komplementer tulajdonságok kerülnek előtérbe a magas kapcsolati minőség megteremtése során.

A kapcsolat értékének értelmezésekor használt értékmérők, illetve az előzetes elvárásoknak való megfelelés tulajdonsága felfedezhetők a sikeres kapcsolat jelentésének értelmezésekor is, továbbá a kapcsolat minőségének értelmezésekor megjelenő elkötelezettség és elégedettség is része lehet a kapcsolat sikerének, azaz a három fogalom – elemzési nézőpont – között tapasztalható bizonyos átfedés. Ez bizonyos szempontból természetes, hiszen mindhárom fogalom komplex jelentéssel bír, azaz bizonyos részdimenziók összességének eredményeként értelmezhető. Megítélésem szerint *a legfontosabb különbség* a kapcsolat sikere és a többi fogalom között a kölcsönösség, *s a közös célok kapcsolatban játszott szerepe*. Azaz a kapcsolat sikere a két fél közösen elért teljesítményét, a kapcsolat folyamataira, menedzsmenteszközeire vonatkozó, közösen felállított céloknak való megfelelésségét fejezi ki. Ezzel szemben a másik két fogalom inkább *állapotmutatóként* értelmezhető, azaz adott időpontban bizonyos, előre felállított szempontokat mérlegelve értékelik a kapcsolat értékét, minőségét.

2.5. A vevő-beszállító kapcsolat rendszerének elemzése

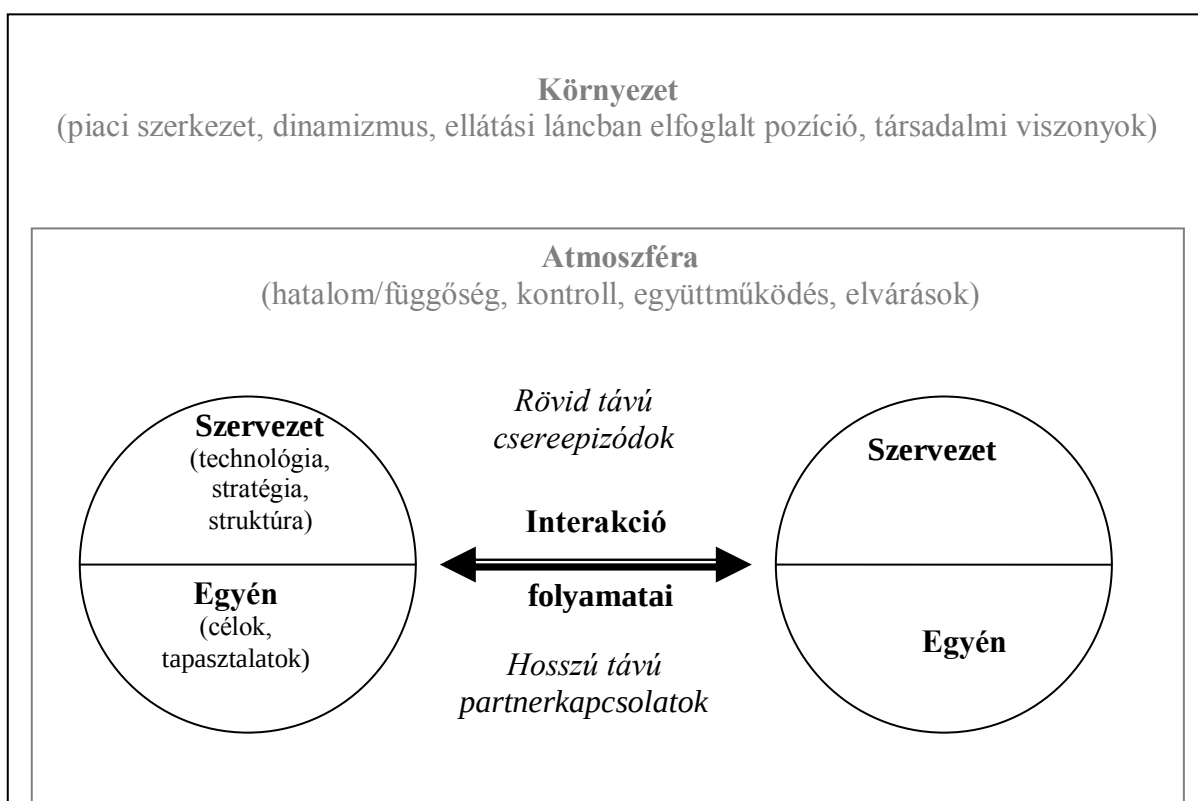
Jelen alfejezetben bemutatom az IMP Csoport többéves nemzetközi kutatási eredményeit ötvöző elméleti keretét, az **interakció⁹ megközelítést** (Interaction Approach, továbbiakban IA), amely a vevő-beszállító kapcsolat rendszere elemzésének az egyik legkomplexebb megközelítését adja (Håkansson, 1982).

Az IMP Csoport a vállalatok közötti kapcsolatok elemzésekor a kapcsolatok hosszú távú orientációjára, illetve a kapcsolatokat jellemző dinamikára helyezi a hangsúlyt. A széles körű nemzetközi kutatás eredményeként konstruált IA célja, hogy olyan átfogó

⁹ Manjdák (2005) interaktív megközelítésként fordítja munkájában.

fogalmi keretet teremtsen, amelynek segítségével a szervezetről való kapcsolatok, így különösen a vevő-beszállító kapcsolatok kialakulása, működése, fejlődése, fenntartása, illetve az ezeket a folyamatokat jellemző dinamika érthetővé és megragadhatóvá válik. Az IA legfontosabb pilléreit az üzleti kapcsolatokat létrehozó felek (személyek és szervezetek egyaránt); a közöttük kialakuló interakciós folyamatok; az atmoszféra, amely a felekkel kölcsönhatásban állnak, illetve a környezet, amely a feleket és folyamatokat „körbeveszi” jelentik. Az IA legfőbb elemeit, illetve azoknak egymáshoz való viszonyát az 5. ábra segítségével szemléltetem.

5. ábra: Az interakció modell



Forrás: Håkansson, 1982:32. o.

Az interakció folyamatai a felek közötti **csereepizódokra** épülnek, amely epizódoknak a jelen fejezet első részében ismertetett négy fő típusát azonosítja Håkansson. Amint azt az első fejezetben, a vállalatok közötti kapcsolatok meghatározásakor már bemutatam, az epizódok sorozatos ismétlése folyamatokat alkot, létrejön az interakció, amelyeknek a szervezeteken belüli további intézményesülése erősödő kötelezettségeket alakít ki a felek között, s megszületik a hosszú távú orientációjú **kapcsolat**.

Az interakció folyamatait nemcsak az egyes epizódok tartalma, hanem a **kapcsolatban szereplő felek tulajdonságai** is formálják, amelyek egyaránt kötődnek a szervezetekhez és a személyekhez. A szervezetekhez köthető tulajdonságjegyek közül Håkansson a következőket emeli ki: a kapcsolat tárgyát képező *termék technológiai tulajdonságai* az egyik legfontosabb, legkritikusabb elemét jelenthetik a kapcsolatnak. A termék előállításának komplexitása, vevői igényekhez való alakíthatósága, testreszabhatósága, fejleszthetősége, kiforrottsága mind-mind hozzájárul ahhoz, hogy az interakció során a felek az együttműködés hosszú távú elmélyítése vagy éppen felbontása mellett döntenek-e. Az *együttműködő felek vállalatmérete* szintén kulcsfontosságú elem, amely a két szereplő hatalmi-függőségi viszonyára, együttműködés iránti nyitottságára, illetve alkalmazkodóképességére, rugalmasságára is hatással van. A *felek stratégiája és szervezeti struktúrája* nyilvánvalóan befolyásolják az együttműködés konkrét folyamatait. Rövidtávon a szervezeti struktúrát az interakció keretrendszerének tekinthetjük, amelyet azonban hosszú távon a kapcsolatok során felhalmozott eredmények és tapasztalatok átalakíthatnak. Az együttműködés folyamatában jelentős szerep jut nemcsak a szervezeteknek, hanem a *személyeknek* is, akik jellemzően a beszerző, illetve értékesítő pozíciókat töltik be az egyes vállalatoknál. A kapcsolatot kialakító személyek tudása, értékrendje, motivációja, kultúrája, egymással kapcsolatos személyes tapasztalatai és elvárásai beépülnek a szervezetek közötti interakciók folyamatába, s sokszor akár jelentős mértékben is befolyásolni tudják az együttműködést.

Az interakció környezete azt a széles körű kontextust jelenti, amelyben az egyes kapcsolatok beágyazottan léteznek. A *piaci szerkezet*, azaz a beszállítói és vevői oldalon levő szereplők száma és koncentrációjának mértéke markánsan befolyásolja az egyes kapcsolatok működését illetve a beszállítók és vevők választási, váltási lehetőségeit. Ugyanilyen mély hatása lehet az egyes kapcsolatokra a *vevői és beszállítói piacokat jellemző dinamizmus*nak is, amely alatt a szerző azt érti, hogy mennyire gyorsan fejlődik a piac, a már ismert piaci szerkezetek milyen mértékben változnak, jelennek-e meg új szereplők, termékek. A környezet további fontos eleme, hogy az adott diadikus kapcsolatot alakító vevő és beszállító hol, milyen *pozícióban helyezkedik el az ellátási láncban*, illetve *milyen társadalmi viszonyrendszer, attitűd veszi körül a kapcsolatot*. Ez utóbbi szocio-kulturális környezeten azokat a nemzeti, regionális vagy

vállalatspecifikus hagyományokat, szokásokat, szemléletmódot értjük, amelyek indirekt módon beépülnek az egyes szervezeteket jellemző folyamatokba is.

A kapcsolatokat körülvevő **atmoszféra** a legnehezebben definiálható, megragadható eleme az együttműködésnek. Mindazon tényezők összességét értjük rajta, amelyek *hatással vannak az interakció folyamatainak kialakulására és tulajdonságjegyeire*, és emellett a szereplők és a szereplők közötti folyamatok – hosszú távon – *maguk is befolyásolni tudják* ezeket az elemeket. Az atmoszférát tehát az intézményesült partnerkapcsolati rutinok, illetve a partnerek jövőorientált világos elképzelései stabilizálják. De ezzel együtt az atmoszféra egy dinamikus környezet is, hiszen a technológiai fejlődés, a piaci szervezeti változások, s a partnerek epizódok során felhalmozott tapasztalata – jellemzően hosszú távon – alkalmas az aktuális állapotának megváltoztatására. Az atmoszféra kiemelt elemei: a (1) *tranzakciós költségek*, a (2) *hatalmi-függőségi viszony*, az erőforrások feletti (3) *kontroll és a két fél közötti (4) összekapcsolódás szorossága*. A hatalmon Håkansson elsősorban befolyásolási képességet ért, amellyel a hatalmat birtokló vállalat befolyásolni tudja egy másik vállalat döntéseit és cselekvéseit annak akarata illetve beleegyezése nélkül, sőt sokszor azzal ellenében. A hatalom egy jelentős lehetőség birtokosa számára arra, hogy az interakció folyamatait irányítsa, a kapcsolat hasznának és költségeinek elosztását a szereplők között befolyásolja. Ám konkrét, kapcsolatokban való megjelenése attól függ, hogy a hatalom birtokosa mennyit érzékeltet saját erőfölényéből a másik féllel szemben. Az összekapcsolódás szorossága és az irányításhoz kapcsolódó tranzakciós költségek között a modell fordított arányosságot tételez fel. Håkansson megközelítése szerint minél több *formális és informális kötelék*¹⁰ létesül az együttműködő felek között, a kapcsolat irányításának tranzakciós költségei annál alacsonyabbak lesznek. E kötelékek létrejöhetnek például a beszerző és az értékesítő közötti jó személyes kapcsolatokban, a személyek és a szervezetek közötti bizalom magas szintjében, illetve a szereplők közötti előtelelezettségben öltethetnek testet a kapcsolatokban. A kontroll funkciója és megjelenési formája általában az érzékeltetett hatalom szintjétől függ. Az egymás folyamata, működése felett gyakorolt kontroll magasabb szintje hozzájárulhat a másik döntéseivel kapcsolatos bizonytalanságok csökkenéséhez, s egyben meghatározza az egyes felek által birtokolt erőforrások, illetve a kapcsolat által teremtett értékek (hasznok) elosztását

¹⁰ A későbbi, 1995-ben megalkotott A-R-A modellben már konkrétan azonosítja és differenciálja e kötelékek tartalmát Håkansson.

is. Fontos azonban megjegyezni, hogy a hatalmi-függőségi szituáció egyrészt mindig relatív, másrészt pedig semmiképpen sem állandó elem, hanem a tranzakciók során a felek bármelyike által – elsősorban hosszú távon – megváltoztatható.

Az IMP Csoport és Håkansson (1982) az interakció modell megalkotásával nagyon komplex és átfogó megközelítést adtak a vállalatok közötti kapcsolatokat rövid és hosszú távon jellemző folyamatoknak, illetve az azokat befolyásoló tényezőknek. Korai modelljük a vevő-beszállító kapcsolatok elemzésének egyik mérföldkövét jelenti, amely számos további publikáció és kutatás kiinduló pontját képezi azóta is. Az IA bár több ponton törekszik a kapcsolatokra jellemző dinamizmust megragadni, alapvetően egy statikus pillanatfelvételt készít a vizsgált vállalatok közötti kapcsolat rendszeréről. Elemzésében a vevők és beszállítók között kialakuló kapcsolatok megítélésében a főszerepet főként – a tisztán racionális költség (és működési) hatékonysággal szemben – olyan tényezők kapják, mint a rugalmas alkalmazkodás, a szervezeti és egyéni döntések alkalmával kifejezett együttműködési készség és a bizalom. Az IA magatartás-felfogása nem opportunistá: alapvetően kooperatív, és a környezeti-társadalmi viszonyokhoz rugalmasan illeszkedő, azokat elfogadó magatartást tekint sajátjának.

Az elméletet ért kritikák a fenti megközelítést tartják túlságosan általánosnak. Ford (1998) megjegyzi, hogy az adaptációra és kooperációra való törekvés mellett azt sem szabad elfelejteni, hogy az üzleti kapcsolatokban részt vevő felekre a saját érdekeik követése és a konfliktusok vállalása, esetleg generálása szintén általánosan jellemző. A kooperatív vagy konfrontatív elemek közül azok kerülnek majd túlsúlyba magatartásukban, amelyekkel úgy érzik eredményesebbek lehetnek, feltéve persze, hogy jól ítélik meg a partnert és az üzleti szituációt. Az IA szemléletével, kiindulópontjával kapcsolatos további észrevétel, hogy nem feltétlenül biztos az sem, hogy a partnerkapcsolatokra mindig hosszú távú orientáció a jellemző, hiszen vannak rövid távú, és/vagy korlátozott időre szóló kapcsolatok, illetve az ún. távolságtartó irányítási stílus is jellemzően nem hosszú távú orientációjú szerződéses kapcsolatokat alkalmaz (Blomquist, 2002).

3. Az üzleti kapcsolat sikerének elemzése az irodalomban, alapfogalmak

E fejezet tovább folytatja a kutatási kérdések empirikus vizsgálatának elméleti megalapozását. Elsőként irodalomkutatási eredményeket ismertet az üzleti kapcsolatban értelmezhető sikerről, majd ezt követően bemutatja azokat, az elsősorban vállalatelméleti fogalmakat, amelyek az empirikus kutatási eredmények értelmezéséhez elengedhetetlenül fontosak.

3.1. Az üzleti kapcsolat sikeréről készült publikációk bemutatása

Az üzleti kapcsolatok kutatását régóta foglalkoztató alapprobléma, hogy melyek a partnerkapcsolatoknak azok az elemei, amelyek a kapcsolat sikerességét befolyásolják, megteremtik. Érdekes, hogy bár számos publikáció foglalkozik az üzleti kapcsolat sikerének kérdésével, explicit módon nagyon kevesen definiálják a siker fogalmát, illetve annak dimenzióit. Jellemzően olyan implicit jelentéstartalommal írják körül, ragadják meg a kifejezés értelmét, mint *eredményesség, teljesülő célok és elvárások, fenntarthatóság* (Mohr és Spekman 1994, Dyer 1997, Virolainen 1998, Blomqvist 2002). Ezzel együtt a legtöbb irodalom azt is hangsúlyozza, hogy a siker megítélése és a kapcsolatot alkotó felek által való *érzékelése mindig relatív*, és sokszor az azonos vagy hasonló jelzők alkalmazása is mást-mást jelenthet az egyes kapcsolati szituációkban.

A dolgozat elméleti keretének megértése érdekében a siker fogalmának értelmezésekor **szükségesnek** tartok különbséget tenni az ún. **üzleti siker** (business success), illetve az üzleti **kapcsolat** (dolgozatomban a vevő-beszállító közötti kapcsolat) **sikerének** (relationship success) **jelentése** között. Bár számos irodalomban nem jelenik meg explicit módon az általam említett megkülönböztetés, mégis érzékelhető tartalmi különbség a két tényező között. Értelmezésemben az üzleti siker főként az üzleti kapcsolatokban a résztvevő felek által önállóan realizált, számszerűsíthető – jellemzően pénzügyi mutatókkal kifejezhető – célok eredményeként elért outputnak tekinthető. Olyan tényezőkkel közelíthető, mint például a növekvő árbevétel, a csökkenő költségek, az emelkedő profit, a növekvő piaci részesedés, vállalatméret és vállalati érték (Ellram 1995, Humphreys et al. 2001, Chikán-Czakó, 2009). Ezt erősíti meg Lengyel (1999)

kutatása is, amely 540 hazai feldolgozóipari vállalat vezetőit kérdezte a sikerről.¹¹ Kutatási eredményei szerint az üzleti siker leggyakoribb megnyilvánulási formái a nyereség, a likviditás és a növekedés-bővülés, míg a sikerre vezető vállalati magatartásként a piac- és vevőorientált szemléletet, illetve az üzlettársakkal szemben tanúsított korrekt magatartást említették első helyen a válaszadók.

Az üzleti siker sajátja, hogy bár az egyes sikercélok a vállalatok közötti kapcsolatok, tranzakciók segítségével realizálhatók, értékelésükkor mindig az egyes, önálló vállalatok szintjén szemléljük azokat, mert jellemzően a kapcsolatot alkotó felek üzleti, pénzügyi teljesítménye által ragadható meg a fogalom. Az üzleti sikercélok között jellemzően egy vállalatra vonatkozó célkitűzések szerepelnek, s nem olyan elemek, amelyek a két vállalat együttműködésének outputját, eredményességét mérik. Jellemzően nem azt elemezzük, hogy a két vállalat közösen mekkora árbevételre, s profitra tett szert, hanem külön-külön mérjük azokat, értékelve az egyes vállalatok teljesítményét.

Az egyéni, vállalati szinten értelmezhető üzleti siker jelentésétől nagyban **különbözik az üzleti kapcsolat sikere**, amelyről leegyszerűsítve azt mondhatjuk, hogy a vevő és beszállító közötti együttműködés eredményességének kifejezésére irányul. Mohr és Spekman (1994) kvantitatív vizsgálataik eredményeként két partnerkapcsolati „csúcsmutatót” határoznak meg, amely alkalmas lehet a kapcsolat sikerének mérésére. Az együttműködő felek közötti értékesítési mennyiség áramlását ún. *objektív mutató*nak nevezik, a partnerrel való elégedettséget pedig ún. *érzelmi mutatóként* határozzák meg. Vizsgálati eredményekben az ún. objektív mutató a kapcsolat fejlődésének, intenzitásának számszerűsített formájának tekinthető, a kölcsönös elégedettség pedig alapfeltétele a kapcsolat fejlődésének.

Ellram (1995) 80 darab USA-beli, különböző intenzitású és fókuszú, ám legalább 5 éves múltra visszatekintő vevő-beszállító kapcsolatot vizsgáló kvantitatív 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 vevőtől/beszállítótól való kiszolgáltatottság, függőség

¹¹ Megjegyzendő, hogy Lengyel egyértelműen a sikeres vállalatot vizsgálta, s a kapcsolat sikere nem tartozott kutatásának fókuszába.

enyhülésében, a kiegyensúlyozott, kölcsönös hatalmi viszonyrendszerben ragadható meg. E siker eléréséhez pedig az együttműködő felek részéről olyan támogató tulajdonságokra – a dolgozatomban alkalmazott szóhasználatból élve sikertényezőkre – van szükség, mint a kétoldalú és folytonos információmegosztás, a felsővezetői elkötelezettség, a mindkét fél számára elfogadható közös célok és az egymás számára teremtetett érték egyedisége, bonyolult helyettesíthetősége.

Monczka és szerzőtársai (1998) – illeszkedve az eddig hivatkozott kvantitatív kutatások sorába – szintén a vevő-beszállító kapcsolat sikerorientált tényezőit elemzik. Az együttműködés sikerének tekintik 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 kiemelik a bizalom, az elkötelezettség szerepét, s az együttműködés folyamataiba beépült, megoldásorientált problémakezelést, illetve a hatékony információmegosztást az egyes szervezeti szintek között, s azokon belül.

Az üzleti kapcsolat vizsgálatokor Wimmer (2004) a kapcsolatot alkotó üzleti partnerek teljesítményére vonatkozóan olyan kvantifikálható, mérhető elemeket emel ki, amelyek a kapcsolat fejlődéséhez, s a vevő és beszállító egymással való kölcsönös elégedettségéhez járulhatnak hozzá. Ilyen tényezők például a magas termékminőség, vonzó ár/érték arány, a kiszolgálás csökkenő átfutási ideje és növekvő színvonala, a panaszok kielégítő kezelése. Bár explicit módon nem fejezi ki a szerző, de a kapcsolat jó teljesítményét, azaz a kölcsönös elégedettséget és fejlődést a kapcsolat sikerének tekinti.

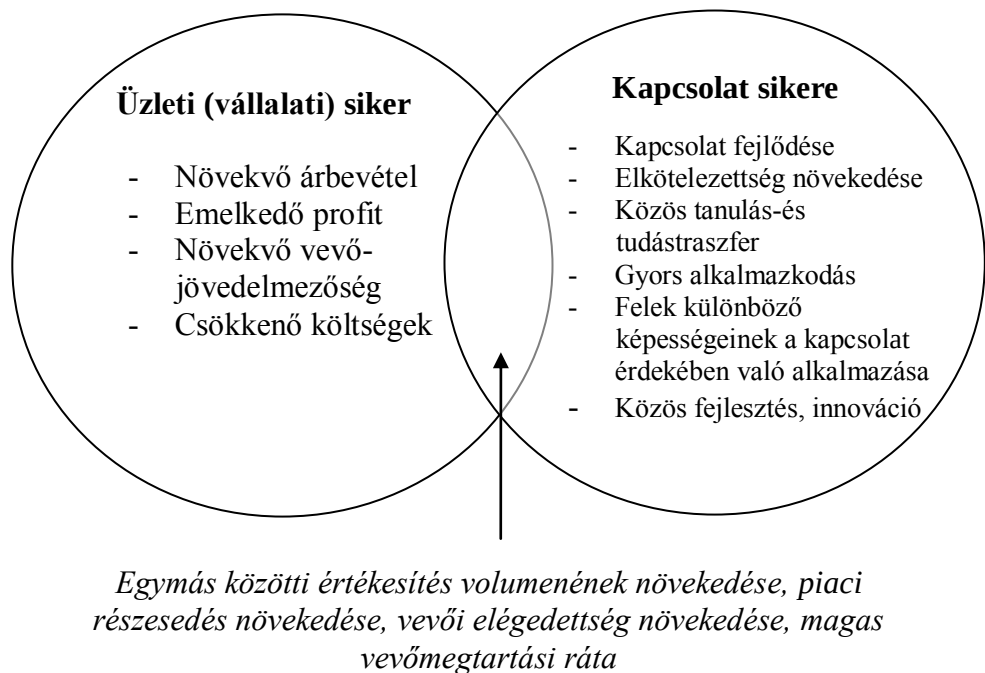
Hoffmann és Sclosser (2001) 164 osztrák vállalatot kérdeztek arról, mikor tekintik sikeresnek az üzleti partnereikkel való együttműködést. Vizsgálatuk eredményeként Ellramhoz (1995) és Monczkához (1998) hasonlóan ők is leszögezik, hogy szükséges megkülönböztetni a sikercélokat, illetve a sikeres együttműködést támogató, sikert eredményező tényezőket. E szerzőpáros kimondottan a már elmélyült kapcsolatokat, a stratégiai szövetségeket vizsgálja és a kapcsolat 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 előző eredményekkel egybevetve Heunks

(1998) korábbi kutatása is. A kis-és középvállalatok közötti szintén stratégiai kapcsolatokat vizsgálva arra a következtetésre jut, hogy az elmélyült partnerkapcsolatok támogatják a vállalatok innovációs képességeit, s a kreatív együttműködés eredményeként megszülető új termék vagy szervezeti innovációk a kapcsolat sikerének letéteményesei. Henning-Thurau (2000) az üzleti kapcsolatok sikerét a vevői elégedettséggel, s az ennek nyomán kialakuló magas vevőmegtartási rátával fejezi ki. Véleménye szerint az elmélyült üzleti kapcsolatok sikeréhez elengedhetetlen a vevő és beszállító közötti bizalom kiépülése, s az üzleti kapcsolat sikerének elérését támogatja a vevő képességeinek beszállító által történő tudatos és folyamatos fejlesztése.

Az előző szakaszban bemutatott irodalomkutatás eredményeit összegezve a következő megállapításokat rögzíthetjük a dolgozat középpontjában álló kapcsolat sikerére vonatkozóan:

- *Lehetséges különbséget tenni az üzleti (vállalat szintjén értelmezhető) siker és a kapcsolat sikernek jelentése között.* Míg az üzleti siker a kapcsolatban résztvevő partnerek egyedi – általában pénzügyi mutatókkal kifejezhető – teljesítménycéljainak való megfelelést jelöli, a kapcsolat sikere a kapcsolatban résztvevő felek együttes, közösen elért teljesítményének, közös céljainak való megfelelésük kifejezésére irányul, 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 szintén szükséges megkülönböztetni az együttműködés lényegét kifejező sikercélokat, illetve az azok elérését támogató sikertényezőket.* Bár e szétválasztási logika – amint a bemutatott irodalmak közötti inkonzisztenciából is érzékelhető – nem minden esetben egyértelmű. A sikercélok jellemzően a felek kapcsolat működése, fejlődése érdekében végzett közös tevékenységéhez kötődő elvárások formájában jelennek meg. A sikertényezők pedig ezen célok megvalósulásának a feltételei, mozgatórugói lehetnek. Az üzleti (vállalati) siker és a kapcsolat sikerének jelentését foglalja össze az alábbi 6. ábra.

6. ábra: Az üzleti siker és a kapcsolat sikerének értelmezése - illusztráció



A bemutatott szempontok és meghatározások alapján **a kapcsolat sikerének** fogalmát úgy definiálhatjuk, mint *a kapcsolatot alkotó feleknek a kapcsolat fenntartásához, működéséhez, fejlődéséhez kötődő, közösen alkotott és kölcsönösen elfogadott céljainak teljesülését.* A kapcsolt sikercélok mindig *kapcsolatfüggők*, azaz az adott vevő-beszállító viszonyrendszer határozza meg, hogy a felek pontosan mely elemeket tekintenek sikercéloknak, s állítanak-e prioritásokat az adott célok között. Lényeges továbbá, hogy a sikerkritériumnak tekintett célokkal és elvárásokkal mindkét félnek szükséges azonosulnia, s ezek *a sikercélok főként a kapcsolat működési jellemzőire, közösen menedzselt eszközeire és folyamataira vonatkoznak.*

Bár az üzleti kapcsolat eddig bemutatott siker-felfogásai meglehetősen széles spektrumot tártak elénk a kapcsolat sikerének értelmezhetőségéről, véleményem szerint mégis kiegészítendők, rendszerezendők abból a szempontból, hogy az említett sikercélok milyen kapcsolati fejlődési szinteken relevánsak, realizálhatók. Az irodalomkutatás eredményei alapján feltételezhető ugyanis, hogy a kapcsolat fejlődésének egyes fázisaiban a felek más-más elemeket jelölnek meg sikercélokként. A kutatásom egyik fő fókusza volt tehát, hogy az általam vizsgált kapcsolatokban azonosítsam, hogy az egyes sikercélok mely potenciális kapcsolati fejlődési szinteken lehetnek relevánsak.

Már az irodalomkutatás eredményei is arra utalnak, hogy amennyiben az üzleti kapcsolat sikerét a kapcsolati fejlődés egyik motorjának tekintjük, úgy a fejlődés egyes állomásain más-más tényezők játszhatnak kiemelt szerepet. A vevőkiszolgálási színvonalal kapcsolatos elégedettség, a partnerekben az egymásról kialakuló kölcsönös megbízhatóság képe lényeges elemek a kapcsolat kialakulásának kezdeti fázisában, de a kapcsolati fejlődés előrehaladottabb állomásain jellemzően szükséges feltételeknek tekinthetjük őket, s nem végső céloknak. Ugyanígy egy fejlődési szakaszban létező együttműködésnek jellemzően nem célja a közös kutatás-fejlesztési tevékenység, vagy kompetenciafejlesztés. Ilyen sikercélok feltételezhetően a kapcsolat elmélyült, stabil állapotában lehetnek relevánsak. Kérdés természetesen, hogy ezen elméleti alapokon nyugvó feltételezés milyen formában „érhető tetten” a gyakorlatban, ez lesz az empirikus kutatásom egyik fontos vizsgálati célkitűzése.

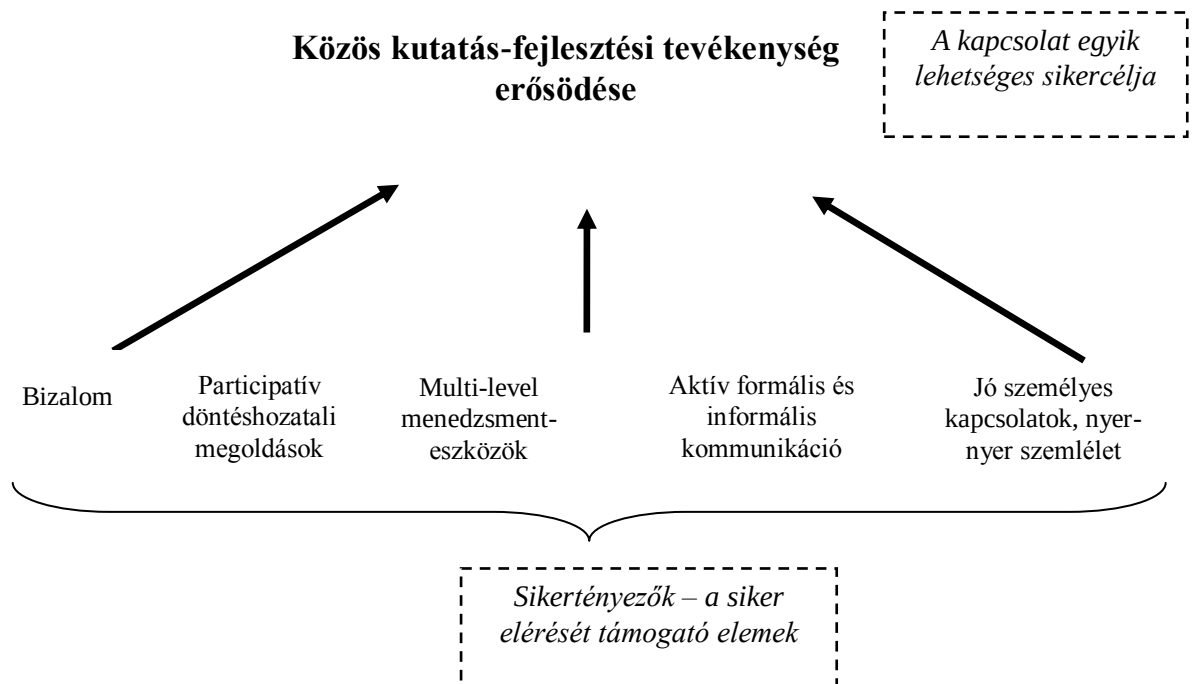
Az üzleti és kapcsolati siker értelmezésével kapcsolatban további fontos elem az idődimenzió jellemzése. A kapcsolat sikere – mint már elemeztem – általában valamilyen kölcsönös célok teljesüléséhez köthető, a nevezett célok időtartamukat tekintve pedig nyilvánvalóan különbözhetnek. Azonban a legtöbb hivatkozott irodalom felfogásában a kapcsolat sikere – még ha implicit módon is – alapvetően hosszú távon relatizálható, tekintettel arra, hogy a kapcsolat fejlődése is időben elhúzódó folyamat. A rövid(ebb) távú szemlélet jellemzően inkább azon szerzők megközelítésében megragadható, akik a sikert üzleti sikerként és nem a kapcsolat sikereként értelmezik (Ellram 1995, Lengyel 1999). Az idődimenzió és a siker kapcsolata nagyban függ emellett a kapcsolatot alkotó felek rövid és hosszú távú céljainak konzisztenciájától is. Amennyibe a két időtáv céljai egy irányba mutatnak, akkor a siker kvázi „folyamatosan” elérhető, amennyiben viszont ellentétesek, úgy menedzsmentdöntés, illetve a kapcsolatot alkotó felek szemléletének kérdése, hogy rövid vagy hosszú távú optimalizálásra törekszenek-e.

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 elméletekben. Az egyik a *kapcsolat működési jellemzőire, közösen menedzselt elemeire vonatkozó sikercélok* léte, amelyek teljesülése alapvetően meghatározza a kapcsolat célját és 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.

Az üzleti kapcsolat sikeréhez vezető, a kapcsolat sikerét eredményező menedzsmenteszközöket – amint már említettem – jellemzően sikertényezőknek (success factor) nevezik az egyes kutatások. A sikertényezők szintén további részelemeket foglalhatnak magukban, s eltérő kombinációik lehetnek relevánsak az egyes kapcsolatokban. Néhány, már idézett példával szemléltetve: az üzleti partnerek közötti elkötelezettség kialakulásához bizonyára szükség van – többek között – a felek közötti bizalomra, az operatív és felsővezetői szervezeti szinten dolgozó munkatársak közötti jó személyes kapcsolatokra, az együttműködés folyamataiban tapasztalható megfelelő alkalmazkodásra (Forrest & Martin 1992, Slowinski et al. 1993, Bruce et al. 1995, Virolainen 1998). Ugyanígy feltételezhetjük az irodalomkutatás eredményei alapján, hogy a közös termék- és folyamatfejlesztés megvalósításához szükség lehet participatív döntéshozatali megoldások alkalmazására, multi-level menedzsment eszközök alkalmazására, az együttműködés alapvető céljaira vonatkozó konszenzusra, aktív formális és informális kommunikációra a különböző szervezeti szinteken, de szintúgy bizalomra, jó személyes kapcsolatokra, nyer-nyer együttműködési szemléletre (Forrest & Martin 1992, Kumar 1995, Halinen 1994, Ellram & Hendrick 1995, Mohr & Spekman 1994, Dyer 1997, Tuten & Urban 2001). A kapcsolat egyik lehetséges sikercéljának felépítés-változtatát az alábbi, 7. ábra szemlélteti a közös kutatás-fejlesztési tevékenység példáján keresztül.

7. ábra: A kapcsolat egy lehetséges sikercéljának felépítése



Kinnula és Juttunen (2005) összegyűjtötték és rendszerezték számos menedzsmentirodalom által azonosított üzleti sikertényezőket, illetve azok dimenzióit. A szerzőpáros, illetve Nagy (2007) irodalomkutatásainak eredményét – az általam eddig már hivatkozott kutatások eredményeivel kiegészítve és rendszerezve – az alábbi 2. táblázat foglalja össze. A táblázatban felsorolt sikertényezőkre szintén igaz lehet, hogy a kapcsolati fejlődés különböző szakaszaiban lehetnek relevánsak, illetve eltérő mértékben fejthetik ki hatásukat a kapcsolat sikerére. Emellett egy-egy sikertényező több sikercél elérésében is szerepet játszhat, illetve az is elképzelhető, hogy bizonyos sikertényezők további altényezőkre tagolhatók.

2. táblázat: Kapcsolati sikertényezők azonosítása az üzleti kapcsolat irodalmában

Sikertényező megnevezése	Sikertényező elemei, dimenziói	Hivatkozott irodalom
<i>Üzleti elemekkel megragadható sikertényezők</i>	Jövőorientált szemlélet	Ellram & Hendrick (1995) Veludo et al. (2006)
	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, megoldásorientált 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), Velundo et al. (2006)
	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), Velundo et al. (2006)
	Partnerek közötti interdependencia	Mohr & Spekman (1994)
	Megbízhatóság, reputáció, kiegyensúlyozott, jó személyes kapcsolatok;	Dyer (1997), Saxton (1997), Tuten & Urban (2001)
	Rugalmasság	Velundo et al. (2006)

Forrás: Kinnula és Juttunen (2005) és Nagy (2007) alapján

A fenti táblázat alapján jól látható, hogy számos szerző azonos, de legalább is nagyon hasonló elemeket nevez meg az üzleti kapcsolatok sikertényezőiként. Az alkalmazott rendszerezésben említett elemeken felül természetesen további szempontokat is említene, amelyek a fenti táblázat logikájába nem illeszkedtek, de a szélesebb spektrum érdekében néhányat felsorolok közülük: jól definiált kapcsolat-megszüntetési, kilépési (exit) stratégiák; a felek által egymás számára teremtett érték vonzósága (attraction); a kapcsolatot körülvevő környezet hatása és befolyásolási képessége, méltányos kockázatmegosztás (Slowinski et al. 1993, Bruce et al. 1995, Dyer 1997, Saxton 1997, Virolainen, 1998).

A táblázat, illetve az eddig bemutatott irodalomkutatás eredményei arra mutatnak rá, hogy nem mindig egyértelműen azonosíthatók a kapcsolat sikercéljai, illetve az azok elérését támogató sikertényezők. Ez az átfedés megítélésem szerint főként a kontextusfüggőséggel magyarázható, mivel a kapcsolat környezete, illetve szereplői, és atmoszférája jelentősen befolyásolhatják, hogy mely tényezőket tekintik a felek sikercéloknak, s hogyan érik el azokat.

3.2. A kapcsolat sikerének értelmezéséhez szükséges további alapfogalmak

Ebben az alfejezetben azokat, az elsősorban vállalatelméletekből származó fogalmakat mutatom be, amelyek közvetetten kapcsolhatók a vevő-beszállító kapcsolatok működéséhez, így az empirikus kutatás eredményeinek megértésében, illetve a következtetések megfogalmazásában is kiemelt szerepet kaptak. Közülük is kiemelkedik a vállalatok közötti együttműködés képesség alapú megközelítése, illetve evolucionista felfogása, így a következő pontokban ennek ismertetésére fókuszálok.

3.2.1. A vállalati képességek és az erőforrás alapú elméletek

Az erőforrás alapú elméletek a vállalatot erőforrások és képességek gyűjteményének tekintik, s megközelítésük szerint a vállalati versenyképesség alapját a vállalatspecifikus képességek jelentik (Chikán, 2003). Az erőforrás alapú elméleteknek alapvetően két irányzata létezik, az *erőforrás alapú stratégiai megközelítés*, amely főként a vállalatban

meglevő erőforrások és képességek leírására, hatékony felhasználásának vizsgálatára helyezi a hangsúlyt, illetve a *dinamikus képességek elmélete*, amely az előző megközelítés továbbfejlődésének tekinthető (Gelei Andrea, 2006). A dinamikus képességek elmélete a vállalatot úgy szemléli, mint a folyamatosan változó képességek és transzformációs folyamatok motorját, s elemzésének középpontjában az erőforrások és képességek időbeli fejlődése, változása, fejlesztése áll (Tecee et al., 1997; Huttunen et al., 2001). Mindkét megközelítésben közös azonban, hogy jellemzően az alábbi kérdések megválaszolása köré csoportosul fő vizsgálati fókuszuk (Gelei Andrea, 2006):

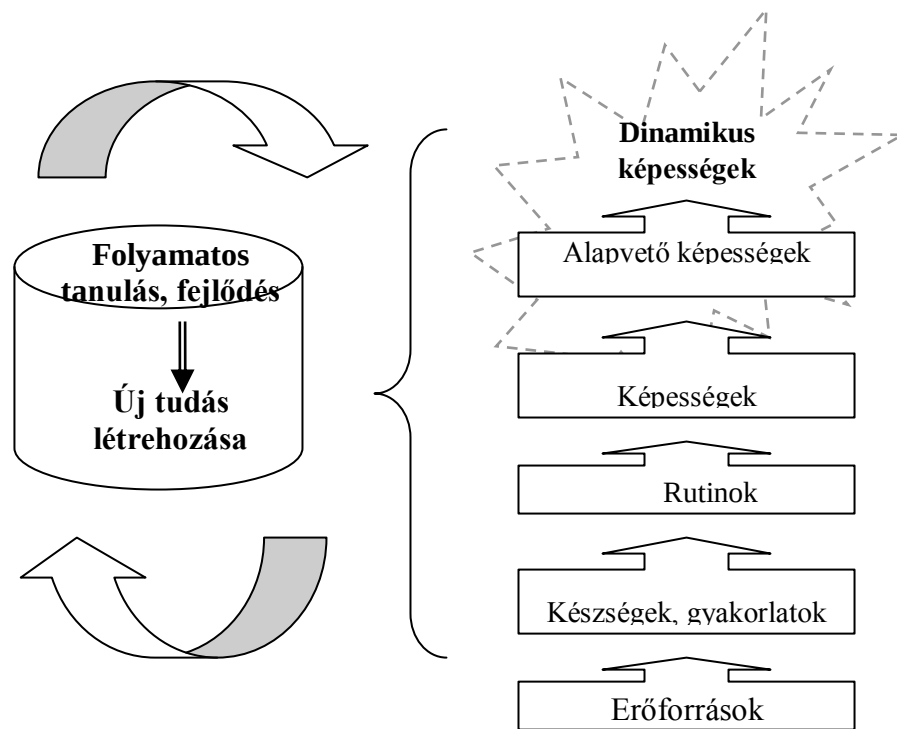
- Hogyan azonosíthatók, írhatók le a vállalati működés azon elemei, amelyek a versenyképesség fenntartását szolgálják?
- Melyek a hosszú távú versenyképességet biztosító erőforrások és képességek jellemzői?
- Hogyan épülnek fel ezek az erőforrások és képességek, mi jellemzi belső struktúrájukat?

Az erőforrás alapú elméletek harmadik, önálló irányzataként azonosíthatjuk a *tudás alapú megközelítést*. A tudás alapvetően lehet jól definiálható, ezáltal könnyen másolható explicit, vagy tacit, amely nehezen megragadható, leírható, definiálható (Polányi, 1994). Így a tacit tudás az eszközspezifitásként egyik formájaként a vállalat versenyelőny-forrásának tekinthető. A megközelítés szerint a vállalat nem más, mint a tudás tárháza, a tudás integratív szervezeti kerete (Fransman, 1998; Grant, 1996). Von Krogh és szerzőtársai (2000) a vállalatot olyan dinamikus intézményként definiálják, amely folyamatos kölcsönhatásban van a környezettel, s egyéb intézményekkel, s ebből adódóan rendelkezik azzal a képességgel, hogy a már meglevő vállalatspecifikus képességekből új tudást teremtsen.

Hamel – Prahalad (1990) alapján Huttunen és szerzőtársai (2001) a következőképpen definiálják a vállalatban belüli képességek felépítését, erőforrásokkal való kapcsolatát, amit Kylaheiko (2001) a tudás-alapú megközelítéssel kapcsol össze. Az *erőforrásokat* (resources) olyan inputoknak tekinthetjük, amelyek vállalatspecifikus elemeket nem tartalmaznak, ezért nem különböztetik meg egyik vállalatot a másiktól, a tényezőpiacokon hozzáférhetők, beszerezhetők. Rájuk épülnek a *gyakorlatok és készségek* (habits, skills), amelyek az erőforrások egyes csoportjainak vállalatban belüli

„feldolgozását, hasznosítását” végzik el, s idővel rutinokká válnak. A *rutinok* (routines) folyamatos, ismétlődő tevékenységekké integrálják az egyes erőforrások feldolgozásához kötődő gyakorlatokat, készségeket, s kialakulásuk, fejlődésük során már a vállalatspecifikus elemek is megjelennek. A *képességeket* (capabilities) Huttunen és szerzőtársai (2001) a szervezeti rutinok integrált, együttesen és összehangoltan működő egységeként értelmezik. Az *alapvető képességek* (core capabilities) pedig a szervezeti képességek közül azok, amelyek értékesek, ritkák, nehezen másolhatók és definiálják a vállalat tevékenységének fundamentumát, ezáltal a versenyképesség letéteményesei. A *dinamikus képességek* (dynamic capabilities) arra teszik képessé a vállalatot, hogy a gyorsan változó környezeti kihívásokra válaszoljon, a már meglevő, illetve újonnan megszerzett erőforrások, készségek, képességek integrálása, újrastrukturálása révén versenyképes maradjon, azaz egyfajta alkalmazkodási, reagálási képességet testesítenek meg. A dinamikus és alapvető képességek tehát nem feltétlenül különböznek egymástól, a vállalati képesség-halmazon belül a dinamikus képességek jelentik azt a részhalmazt, amely gondoskodik a vállalati versenyképesség fenntartásáról. Kyläheiko (2001) a dinamikus képességek és a tudás alapú megközelítést kapcsolja össze. Nézete szerint a vállalati készségek, rutinok és képességek folyamatosan fejlődnek. A fejlődés során szerzett új ismeretek beépülnek a szervezeti tudásba, amely inspirálja a további fejlődést, ezáltal a vállalat egy állandó tanulási folyamaton megy keresztül, s e tudásbázis teszi a szervezetet alkalmassá arra, hogy versenyképes maradjon.

8. ábra: Dinamikus képességek és szervezeti tudás



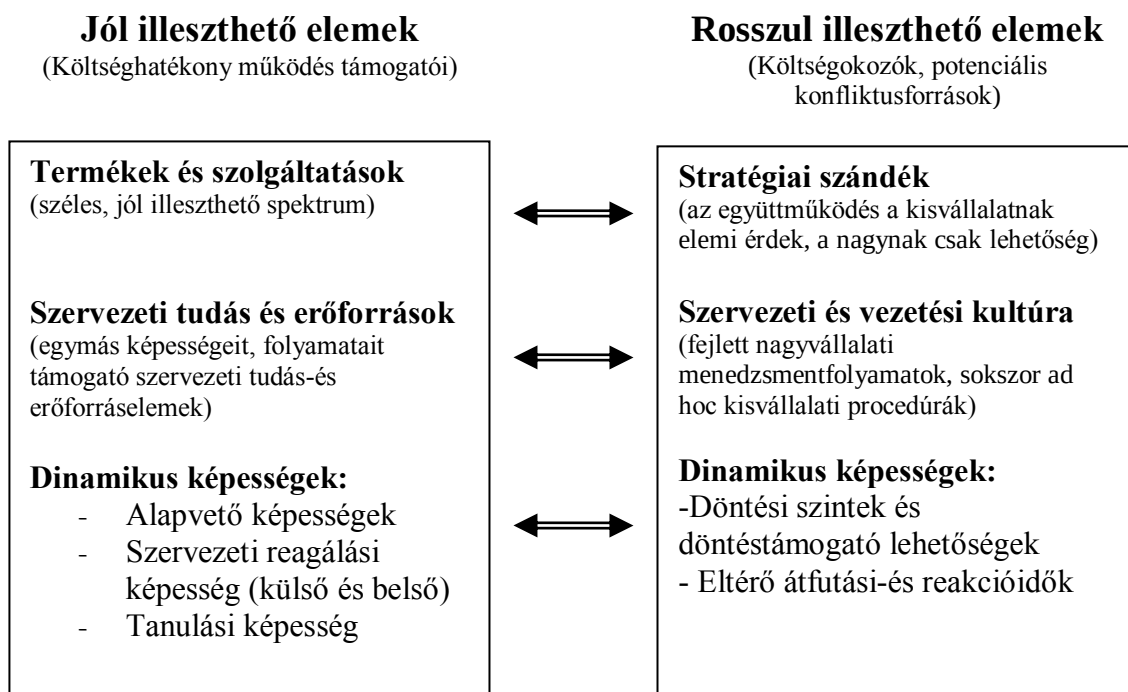
Forrás: Kyläheiko, 2001 alapján

A dinamikus képességek elméletéből kiindulva Hamilton (2000) és Blomqvist (2002) a **vállalatok közötti együttműködést a komplementer képességek mentén** határozzák meg. Megközelítésük szerint a vállalatok különböző képességek halmazai, amely képességek azonban az egyre turbulensebbé váló üzleti környezetben önmagukban sokszor nem eredményesek, nem tudnak a versenyképes outputot teremteni. Példaként említik a kutatás-fejlesztést, ahol a folyamatok komplexitása és tudásintenzitása nagyon gyakran több vállalat képességeinek és erőforrásainak együttes felhasználását követeli meg. A közös cél érdekében tehát a vállalatok közötti együttműködés az egymást kiegészítő erőforrások, s támogató képességek mentén indul meg, s válik öngerjesztő, elmélyülő folyamattá, amelynek eredményeként közös képességek alakulnak ki, s a vállalati határok elmosódnak. Himmanen szerint (2001) a komplementer képességek együttműködését jól szemlélteti a kis-és nagyvállalatok fejlesztési projektek során való eredményes kapcsolata. A nagyvállalatok megfelelően tőkeerősek, s jelentős szervezeti tudással rendelkeznek az innovációk beindításához. Velük együttműködve a kisvállalatok a jóval kisebb szervezeti tehetetlenségükkel és rugalmasságukkal kiváló

partnerek lehetnek a prototípus-építésben és tesztelésben, a kis szériájú kezdeti termelésben.

A komplementer együttműködés azonban nem kihívások nélküli, ugyanis sokszor jellemzi az eltérő szervezeti tulajdonságokból, így például vállalatméretből, alapvető képesség-fókuszról, különböző szervezeti kultúrákból fakadó konfliktus. Blomqvist (2002) az együttműködés motivációit, illetve negatív ösztönzőit a következőképp foglalta össze, amelyet a 9. ábrán mutatok be.

9. ábra: A komplementer együttműködés jól és rosszul illeszthető elemei



Forrás: Blomqvist (2002: 107. o.) alapján

A vállalatok közötti együttműködésnek a komplementer képességek oldaláról történő megközelítése a vevő-beszállító üzleti kapcsolat sikerének szempontjából is lényeges lehet. A kapcsolat sikerének elérésében, realizálásában kiemelt szerepet játszhatnak az egyes felek képességei. Emellett a kapcsolatot alkotó partnerek egymáshoz való illeszkedésében, alkalmazkodásában is meghatározó tényezőként jelentkezhetnek a vevő és beszállító képességei.

3.2.2. Az evolucionista vállalatelmélet

Az erőforrás alapú elmélet mellett az **evolucionista elmélet** megközelítése is implementálható a vállalatok közötti kapcsolatok fejlődésének elemzésére. Az evolucionista elmélet felfogásában a vállalati tudást megtestesítő rutinok és képességek a vállalat működési folyamata során, tevékenységek egymást követő lépésein keresztül alakulnak ki és halmozódnak fel. A tanulás általuk elfogadott kumulatív jellegéből következik továbbá, hogy a vállalat számára a jelenben rendelkezésre álló tanulási kapacitás a múltban felhalmozott tudás függvénye (Kiss, 2004). Az evolucionista elmélet jól illeszthető a vállalatok közötti kapcsolatok fejlődéstörténetének vizsgálatához is mivel feltételezi, hogy a vállalat jelenlegi formájára, működésére a felhalmozott múltbeli tapasztalatai, útja jelentős hatással van; ezt a viszonylagos determinizmust az elmélet *útvonal-függőségnek* (path dependency) nevezi. Azaz azt vallja, hogy a korábban megszerzett tudás meghatározza a vállalat jövőbeli lehetőségeit (Marengo, 1992; Foss 1996; idézi Kiss, 2004).

Az evolucionista megközelítést valló iskola kutatói szerint a vállalatok egymástól különböző, változatos tanulási pályákat (trajectories) követnek, ezért a felhalmozott tudást alkotó képességek és rutinok is nagyban különböznek, s emiatt jön létre az egyes vállalatok közötti különbség. Így a vállalatok közötti tartós különbségek alapvető okának a vállalatban belüli tudásáramok és készletek (flows and stocks of knowledge) heterogenitását tekinti, szemben a fizikai erőforrásokban lévő különbségekkel, hisz azokhoz hozzájuthat a tényezőpiacokon, míg a rutinok és képességek sokkal nehezebben másolhatók a versenytársak által (Foss, 2000; idézi Kiss, 2004).

Az evolucionista megközelítés útvonal-függőség elmélete a vállalatok közötti kapcsolatok vizsgálatakor szintén irányadónak tekinthető, mivel két vállalat együttműködésére, annak szorosságára, intenzitására, jövőbeli kimenetére is nyilvánvalóan hatással van a kapcsolat múltja során felhalmozott tapasztalat. Így tehát a kapcsolat múltja során felhalmozott események, illetve azok következményei beépülnek a két fél közötti együttműködés folyamatába, s befolyásolják annak jövőbeli irányultságát. Ez az elméleti irányzat jól rokonítható Ford (1998) és Blomqvist (2002) üzleti kapcsolatok fejlődéséről és létrejöttéről alkotott elméletével, akik szerint az egyes fejlődési fázisok „egymásra” épülnek, azaz az előző stációk tapasztalatából,

konzekvenciáiból táplálkozik a következő. Emellett az evolucionista vállalatelmélet felfogása egyértelműen jelentkezik a kiritikus események elemzési technikájában, hiszen a kutatási irány követői szerint kiritikus esemény keletkezésében jelentős szerepet játszik a kapcsolat múltja.

A már ismertetett vállalatelméleteken túlmenően Barringer és Harrison (2000) további elméleti megközelítéseket – a tranzakciós költségek elméletét, a stratégiai választás elméletét, a stakeholder-elméletet, és az intézményi közgazdaságtan megközelítését – azonosítottak, amelyek bizonyos mértékben szintén választ adnak a vállalatok közötti kapcsolatok kialakulásának okaira. Ám a szervezeti kapcsolatok létrejöttét magyarázó elméletek rendszerezése után a szerzők rögtön éles kritikát is megfogalmaznak, amely szerint: „az elméleti megközelítések közül egyik sem teljes értékű, mert mindegyik saját, szűk nézőpontjából magyarázza a kapcsolatok létrejöttét.” (Barringer és Harrison, 2000: 395. o.)

Az említett két szerző kiritikai megjegyzése véleményem szerint árnyalendő, hiszen tranzakciós költségek elmélete, illetve az erőforrás alapú elméletek saját logikai rendszereikben teljeskörű választ adnak a vállalatközi kapcsolatok kialakulására. Az pedig, hogy alapvető kiindulópontjaik különbözőek, épp az elméletek lényegét, az általuk használt megközelítés alapját adja. Hiszen ha az egyes nézőpontok tökéletesen „átjárhatók” lennének¹², s egyetlen közös halmazt alkotnának, akkor valószínű, hogy nem beszélhetnénk ilyen gazdag vállalatelméleti tárházról, s maguk az elméletek következtetései sem térnének el szignifikánsan egymástól. Így nem részesülhetnénk abban a szabadságban, hogy a saját koncepciónkhoz leginkább illeszkedő vállalatelméletekre támaszkodjunk kutatásaink során.

¹² Kapás (1999) Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet cikkében ezzel némileg ellentétesen azt fejti ki, hogy a tranzakciós költségek elmélete és az evolucionista elmélet több ponton azonos következtetésekre jutnak.

4. A vevő-beszállító kapcsolat menedzsmenteszközei

A disszertáció következő, hosszabb szakaszában azokat a kapcsolati menedzsmenteszközöket mutatom be, amelyek kiemelt szerepet játszhatnak a vevők és beszállítók közötti együttműködés folyamatainak alakításában, illetve a kapcsolati atmoszféra meghatározásában – ebből következően jelentős mértékű közvetlen vagy közvetett befolyással lehetnek a kapcsolat sikerére, fejlődésére. A bemutatandó fogalmak kapcsán azért alkalmazom a menedzsmenteszközök elnevezést, mert bár az egyes tényezők, mint például a hatalom, vagy a bizalom rövid távon sokszor adottságként jelenkezhetnek, a közép-és hosszútávon viszont a menedzselésük révén lényegesen befolyásolható a kapcsolat fejlődése, illetve a szereplők közötti együttműködés folyamatai, ezáltal pedig a kapcsolat sikere is. Emellett Persson és Håkansson (2007) is megjegyzi, hogy a kapcsolatot alkotó felek közötti aktuális viszonyrendszer mindig dinamikusan szemlélendő, s sosem tekinthető végleges állapotnak. Hosszú távon mindkét félnek megvan a lehetősége arra, hogy a saját érdekei szerint befolyásolja a kapcsolatot.

4.1. A vevő-beszállító kapcsolatot jellemző együttműködés és irányítási stílus

A vevő-beszállító kapcsolatok szereplőit jellemző együttműködés kutatása, az együttműködési folyamatok leírása szintén kiemelt vizsgálati szempontját jelentik az üzleti kapcsolatokat elemző irodalomnak. A tisztánlátás érdekében szükséges megemlíteni, hogy számos szerző magát az együttműködés kifejezést használja a vevők és beszállítók között végbemenő folyamatok leírásakor, jellemzésekor (Ellram és Hendrick, 1995; Fearne és Duffy, 2004). A disszertáció során azonban érdemesnek tartom szétválasztani az „együttműködés” szónak a kapcsolat és folyamatok szintjén való értelmezését, hiszen a két jelentéstartalom élesen eltérő. Így a disszertációban „együttműködés” alatt mindig az esetlegesen különböző fejlettségi szintű kapcsolatot értem, amelynek jelentését a második fejezetben definiáltam, s külön jelzem, ha a tárgyalás a két szereplő között zajló folyamatok szintjére fókuszál.

A vevő és beszállító közötti együttműködés folyamatainak tanulmányozását abból a szempontból tartom kiemelt jelentőségűnek, hogy az üzleti kapcsolat fejlődésében – így

feltételezhetően a kapcsolat sikerében is – lényeges szerepe van a folyamatok kompatibilitásának, illetve a felek közötti együttműködési folyamatok tudatos menedzselésének.

A vevők és beszállítók közötti együttműködés folyamatait leginkább úgy ragadhatjuk meg, hogy mennyire tudatosan menedzselik az egyes vevők és beszállítók a közös folyamataikat, együttműködésük során léteznek-e, s ha igen, akkor melyek azok az operatív folyamatok, illetve stratégiai döntések, amelyeket közösen, egymás működését megértve és figyelembe véve alakítanak ki, hoznak meg. A kapcsolat irányításának – így az együttműködési folyamatok megjelenési formájának – két klasszikusnak számító, alapvetően eltérő stílusjegyeket magában foglaló megközelítést nevesíti az irodalom: a **távolságtartó**¹³ és az **együttműködő irányítási stílust vagy modellt**.

A nevezett két modell a vevők és beszállítók közötti folyamatok menedzselésének alapvetően szélsőséges végleteit foglalja magában. A 3. táblázat részletesen is bemutatja a távolságtartó és az együttműködő irányítási stílus differenciálási szempontjait. A távolságtartó (arm's length) menedzsment stílus esetén a felek közötti együttműködés alapvetően a tranzakciók lebonyolításához minimálisan szükséges információcserére és fizikai folyamatokra korlátozódik (ár, mennyiség, minőség, szállítási határidők, stb.), s a felek mindegyike saját céljai megvalósításában érdekelt, amelyet nem hangolnak össze. Az együttműködő irányítási stílus során a minimálisan szükséges információcsere és fizikai folyamatok szintjét túllépve az üzletfelek jellemzően törekszenek saját működési folyamataik egymással való összehangolására, s kapcsolat-specifikus beruházásokat tesznek (Kumar, 1996), s közös célokat fogalmazznak meg.

¹³ Vörösmarty (2006) versengőként fordítja magyarra a kifejezést.

3. táblázat: Az együttműködő és versengő irányítási stílus

Az együttműködési forma elemzési szempontja	Távolságtartó (arm's length)	Együttműködő (cooperative)
Alapvető motiváció	Haszonmaximalizálás tekintet nélkül	Haszonmaximalizálás együttműködésre való törekvéssel
Tárgyalási stratégia	Az üzlettárs „ellenfél”, jellemző a partner kényszerítésére, erőszakos törekvések	Az üzlettárs partner, kölcsönös függőség vállalása, mind a nyílt mind pedig az indirekt erőszak kerülése
Partner-kiválasztás alapja	Jellemzően az ár, gyakoriak a kompetitív tenderek	A kapcsolattartás teljes költsége alapján mérlegel, az ár nem elsődleges szempont.
Szerződések jellemzői	Rövid távúak, zárt klauzulák alkalmazása, részletek pontos definiálása.	Hosszú távúak, általában keretszerződés-jellegűek, s csak a legfontosabb paramétereket tartalmazzák
Kommunikáció	Jellemzően egyoldalú	Jellemzően kétoldalú
Konfliktuskezelés	A nagyon precízen és részletekbe menően kifejtett szerződés miatt ritka a vitás helyzet. Ha mégis konfliktus merül fel, azt általában jogi úton rendezik.	A kölcsönös nyitottság és vállalati értékeken alapuló partnerkiválasztás miatt potenciálisan kevés a konfliktus, amelyet általában tárgyalásos úton kezelnek.

Forrás: Kumar (1996) alapján

4.2. A hatalom szerepe a vevő-beszállító kapcsolatban

A vevő-beszállító felek kapcsolatában jelentkező hatalom vizsgálata azért lényeges, mert az érett, kiforrott kapcsolat stabilizálódásában, sőt magában a kapcsolat létrejöttében, fejlődésében és természetesen sikerének értelmezésében, elérésében is nagy szerepet játszhat az együttműködő felek közötti erőviszonyok alakulása. Az üzletfelek közötti hatalmi pozíció jelentősen meghatározhatja ugyanis az együttműködés során felmerülő költségek és realizálható hasznok elosztásának módját – az pedig a kapcsolat sikerét és fejlődését. Nem törvényszerű ugyanis, hogy az együttműködés hasznai és költségei ugyanazon félnél jelentkeznek. Így valószínűsíthető, hogy ha egy üzleti partner – hatalmi erőfölényét érvényesítve – a másik fél számára előnytelen módon osztja el a szóban forgó hasznokat és költségeket, akkor az csökkentheti a

„gyengébb fél” motivációját a kapcsolat fejlődése iránt, s feltételezhető, hogy a siker is csak nagyon korlátozottan lesz értelmezhető az adott kontextusban.

A vevő-beszállító kapcsolatokban azonosítható **hatalom** kutatása jellemzően a két fél egymáshoz való (erő)viszonyát, az erőfölény megtestesülési formáját vizsgálja a kapcsolatokban. A partnerkapcsolatokban tapasztalható hatalmi szituáció elemzésében a szinte legtöbbet hivatkozott cikkek *Andrew Cox* nevéhez köthetők. Így e fejezetben is főként az ő publikációira támaszkodva törekszem a vevő-beszállító kapcsolatok e kutatási iránya legfontosabb következtetéseinek bemutatására.

Lukes (1974) szerint a hatalom olyan képesség, amellyel saját céljaink, érdekeink kiteljesítése érdekében egy másik (üzlet)fél érdekeit –annak belegezése nélkül – számára hátrányosan tudjuk befolyásolni. Cox és szerzőtársai szerint (2005) a hatalom három dimenzióban jelenhet meg az üzleti kapcsolatokban, amelyet Emerson (1962) és Lukes (1974) definíciói alapján alkottak meg. Nevezetesen a hatalom:

- olyan erőforrás vagy képesség, amellyel *közvetlenül akadályozni* tudjuk a másik felet céljai megvalósításában (erőfölényünket kifejezve arra kényszerítjük, hogy módosítsa/feladja a számára optimális célt)
- manipulációs forrás, azaz lehetőség a másik fél céljainak *közvetett befolyásolására* a direkt erőfölény fizikai kifejezése nélkül (sok esetben már a fenyegetettség érzése is elegendő a másik félnek ahhoz, hogy saját céljait alárendelje az erőfölényben levőének)
- információkhoz való hozzáférés korlátozása (*információs aszimmetria*, amely akadályozza a másik felet, hogy teljes körű információ mérlegelése alapján hozzon számára optimális döntést).

Fontos emellett megértenünk, hogy a hatalom, az erőfölény *nem statikus állapot*, hanem egy folyamatosan változó *viszonyrendszer*, amely két fél együttműködése során kölcsönösen erősödhet, gyengülhet, illetve átcsoportosulhat az egyik fél oldaláról a másikéra.

Ahhoz, hogy az üzleti partnerkapcsolatokkal jellemző hatalmi viszonyokat elemezni, értelmezni tudjuk először a *diadikus kapcsolatokat létrehozó szereplők motivációit* szükséges megismernünk (Cox, 2004a). Általában véve elmondható, hogy a vevők és

beszállítók közötti tranzakciók haszonmaximalizálási célból jönnek létre, hiszen a tranzakcióban résztvevő vállalatok alapvető motivációja lehet a profitjuk növelése, így a beszállító rentábilisan szeretné eladni termékeit, szolgáltatásait, a vevő pedig olyan áron kíván e javakhoz hozzájutni, hogy az számára is kedvező legyen. Ebből következően Cox (2004a) azt állapítja meg, hogy a beszállítók és a vevők egymással teljesen ellentétes érdekek mentén „mozognak” a kapcsolatokban. A vevők maximális ár-érték arányt képviselő termékhez vagy szolgáltatáshoz (value for money) kívánnak jutni, emellett pedig minimalizálni törekcszenek a beszállítóval való kapcsolattartás teljes költségét (total cost of ownership). A beszállítók ezzel szemben növelni kívánják a megrendelőik által generált árbevételt (value from supply) és piaci befolyásukat úgy, hogy emellett folyamatosan növekszik az egyes termékeik értékesítésekor realizált fedezet (margin) is. Cox szerint e két fő motivációs elem által **egymással „kibékíthetetlen és összeegyeztethetetlen” célok jelennek meg az üzleti kapcsolatokban.** Így a vevők és beszállítók egymással való együttműködése sohasem jellemezhető tökéletes nyer-nyer szituációval, s ugyanígy totális veszít-veszít kiment sincs mivel a két fél közül az egyik céljai legalább részben kell, hogy teljesüljenek. Az ideális nyer helyzet a vevő számára ugyanis az lenne, ha a legnagyobb ár-érték arányt képviselő termékekhez juthatna úgy, hogy közben a beszállítói kapcsolattartás költsége a legalacsonyabb. Ezzel szemben a beszállító számára az ideális nyer szituációban a vevő által generált árbevétel és annak fedezete egyszerre nő, amely értelemszerűen a tranzakcióban gazdát cserélő termék ár-érték arányát csökkenti, illetve emeli az adott kapcsolat teljes költségét. Természetesen erre az elméleti érvelésre a gyakorlati magatartásuk során a vállalatok nincsenek tekintettel, és arra törekcszenek, hogy az ideális nyer szituációt minél inkább megközelítő értéket aknázzanak ki üzleti kapcsolataikból. Abban, hogy mennyire közel tudnak kerülni ehhez az ideáltípusnak tekintett hasznossági szinthez a **hatalomnak** jelentős szerepe van, hiszen ez az az eszköz, amellyel az adott vevő vagy beszállító elérheti egy olyan üzleti kapcsolat kialakulását és fenntartását, amely számára maximális értéket teremt a másik fél számára viszont koránt sem ennyire előnyös, azaz nyer-veszít szituáció alakul ki. Minél nagyobb tehát ez erőfölény az egyik fél oldalán, annál inkább jellemző, hogy tökéletes nyer pozícióra törekcszik, amely értelemszerűen a másik fél veszteségéhez vezet. Természetesen olyan szituáció is elképzelhető, amikor kiegyensúlyozott a felek hatalmi viszonya, s egyik oldalon sem tapasztalható szignifikáns erőfölény, ezekben az esetekben jellemzően az ideális nyer-nyer pozíciót megközelítő kapcsolat alakul ki. Cox

a lehetséges hatalmi erőfölény befolyása, illetve a vevői és beszállító célok teljesülésének mértéke alapján 9 lehetséges kimentet állapít meg, amely a vevő-beszállító kapcsolatokban azonosítható, ezeket a 10. ábra segítségével mutatom be.

10. ábra: A vevő-beszállító kapcsolatok hatalmi szituációjának kimenetelei



A vevő céljai, elvárásai	<i>Teljes mértékben teljesül</i>	Vevő nyer/ Beszállító veszít	Vevő nyer/ Beszállító részben nyer	Vevő nyer/ Beszállító nyer
	<i>Részben teljesül</i>	Vevő részben nyer/ Beszállító veszít	Vevő részben nyer/ Beszállító részben nyer	Vevő részben nyer/ Beszállító nyer
	<i>Nem teljesül</i>	Vevő veszít/ Beszállító veszít	Vevő veszít/ Beszállító részben nyer	Vevő veszít/ Beszállító nyer
		<i>Nem teljesül</i>	<i>Részben teljesül</i>	<i>Teljes mértékben teljesül</i>

A beszállító céljai, elvárásai

Forrás: Cox (2004a: 415.o.)

A beszállítói oldalon Cox (2001a) a *hatalom forrásaként* a következő tényezőket azonosítja az üzleti kapcsolatokban, amellyel a vevők, illetve versenytársaik felett fejthetik ki a beszállítók erőfölényüket: törvényi felhatalmazás, tulajdon; méretgazdaságossági előny, információs aszimmetria; márkaismertségből eredő hírnév;

beszállító-váltás magas költsége; beszállító-keresés magas költsége; piacfelosztás (kartell); helyettesítő termékek (versenytársak) hiánya; közvetítő szereplők integrációs fenyegetettségének hiánya. A vevők számára pedig a következő tényezők eredményezhetnek hatalmi erőfölényt: jelentős számú beszállító; alacsony beszállítói koncentráció; diverzifikált vevői portfólió; a beszállító-váltás költsége alacsony; a vevők keresési költsége a beszállítók számára magas; a beszállítók keresési költsége a vevők számára alacsony; vevői oldalon jelentkező információs aszimmetria. A felsorolt tényezők mindegyike akár önmagában is elegendő lehet az erőfölény kialakulásához, általában a két fél egymáshoz való viszonya, illetve iparáguk természete, a kapcsolat környezete határozza meg, hogy egyetlen vagy több tényező együtteseként jelentkezik hatalmi aránytalanság a vevő-beszállító kapcsolatban.

Cox dinamikus szemléletű **hatalomfelfogásának** jelentős értéke, hogy a hatalmat nem önmagában álló, „természetes” adottságnak tekinti az üzleti kapcsolatokban, hanem elméletében a vevők és beszállítók egymással ellentétes célrendszere eredményezi a hatalom, mint befolyásolási, érdekérvényesítési eszköz kapcsolatokban való megjelenését. További előremutató eredménye Cox szemléletének, hogy nem „irányító hatalomról” beszél, hanem felismeri azt az összefüggést, hogy a kapcsolatra jellemző irányítási forma a hatalom megjelenési formáját is döntősen befolyásolja. Kisebb **hátránya** viszont az elméletnek, hogy nem elemzi azt, hogy az irányítási stíluson kívül mik lehetnek azok az elemek, amelyek hatással vannak a hatalom üzleti kapcsolatokban való megtestesülési formájára, illetve a két tipizált, végletet jelentő irányítási stílus különböző hibrid formái vajon hogyan befolyásolják a hatalmat? Annak ellenére, hogy az említett két kérdés felmerülhet Cox elméletével kapcsolatban azt mondhatjuk, hogy az ő publikációi adnak a legárnyaltabb, legtöbb nézőpontból megvilágított képet a hatalom üzleti kapcsolatokban való megjelenésének elemzésére.

4.3. A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatban

A hatalom mellett az üzleti partnerkapcsolatok elemzésének további középpontban álló, sokat kutatott, elemzett, emlegetett eleme a vevők és beszállítók között kialakuló **bizalom**, amely a kapcsolat sikerének elérésében – az elméleti kutatások eredményei szerint – kulcsfontosságú tényezőként jelentkezhet. Az alábbi alpontban Nagy Judittal közösen írt műhelytanulmányunk (Nagy – Schubert, 2007) alapján kívánom a bizalom üzleti kapcsolatokban betöltött szerepét röviden bemutatni.

A bizalom fogalmának *meghatározása* a szakirodalomban *nem egységes*, a számos elmélet tulajdonképpen két alapvető megközelítési módra különíthető el, nevezetesen a *hiten alapuló* (faith-based) és a *kockázaton alapuló* (risk-based) szemléletre. A két szemlélet nem mond ellent egymásnak, de eltérő fókuszokkal rendelkeznek. A hiten alapuló megközelítést képviselő kutatók, így Kumar (1996) szerint is, a bizalom forrása *a felek egymásba vetett hite*, hogy mindketten érdekeltek a másik fél jólétében és egyikük sem cselekszik anélkül, hogy meg ne gondolná, tette milyen hatással lesz a másikra. A bizalom ilyen értelmezése magában foglal egyfajta megbízhatóságba vetett hitet – azaz a felek úgy gondolják, a partnerük megbízható és tartja az adott szavát – valamint az öszinteségbe vetett hitet is.

Doney és szerzőtársai (1998) a hiten alapuló bizalmat két szinten értelmezik:

- a bizalom hit és várakozások összessége
- és a szándék, hogy a felek e fentiek szerint cselekszenek.

A bizalom a bizalmat kapó bizalomra való méltóságát illetően a bizalmat adó hitére, érzelmire és várakozásaira vonatkozik. A másik szinten a felek szándéka áll, azaz hogy a várakozásoknak megfelelően szándékoznak viselkedni és viselkednek is. A hitnek és magatartásbeli szándékoknak egyszerre kell jelen lenniük, hogy a felek közötti bizalom kialakuljon. A bizalom tehát ebben az értelmezésben nem csak pusztán egy hit abban, hogy a másik fél méltó a bizalomra, hanem cselekvési szándék is, amely alátámasztja ezt a meggyőződést. A *kockázat-alapú megközelítést* képviselő kutatók által a bizalom definiálására szintén számos meghatározás született, Das-Teng (2004) szerzőpáros összegyűjtötte és rendszerbe foglalta azokat, majd az általuk felsorolt meghatározások szintéziseként a következőképpen alkotta meg a fogamat: *a bizalom pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az*

nem cselekszik opportunistá módon. A bizalom tehát azt jelenti, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által.

Barney-Hansen (1994) szerint ez a sérülékenység három tényezőtől fakad:

- Költséges a megfelelő üzleti partner felkutatása/kiválasztása, illetve erőforrásainak értékelése (pl. ház építése, szoftver készítése) (adverse selection vulnerability)
- Költséges annak meghatározása, hogy a partner által felkínált eszközök és módszerek valójában milyen minőségűek (moral hazard vulnerability)
- Nagyok az előre elvégzendő tranzakció-specifikus beruházások (hold-up vulnerability)

Annak magyarázatát, hogy *miért van szükség bizalomra* több szerző inverz módon úgy közelíti meg, hogy milyen hátrányai származnak abból az üzleti partnereknek, ha nem jellemzi a bizalom a kapcsolataikat. Kumar (1996) azzal indokolja a bizalom szükségességét, hogy bár rövid távon előnyösebb lehet az opportunistá viselkedés, hosszú távon azonban mindenképpen az együttműködésnek kell meghatároznia az üzletfelek közötti kapcsolatot.

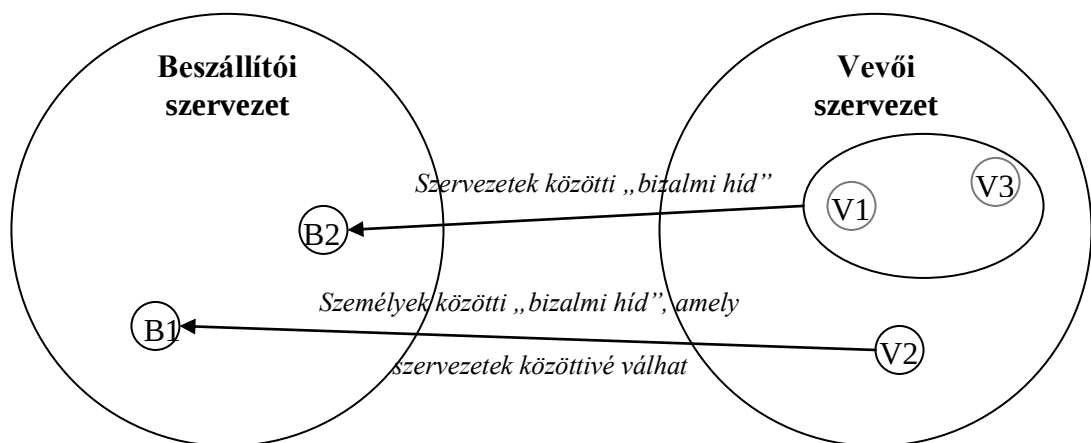
Barney és Hansen (1994) az opportunizmus alternatívaköltségeit ismertetve szintén három indokot sorolnak fel arra, hogy miért érdemes a bizalomnak megjelennie a partnerkapcsolatokban:

1. A rossz hírnév elterjed a piaci szereplők között hosszú távon akadályozhatja a sikeres üzleti folyamatokat (piaci alapú irányítás).
2. A szerződésszegésben testet öltő opportunistá viselkedés rendkívül költséges, ugyanis a partnernek számos törvény által garantált eszköz áll rendelkezésére arra, hogy kikényszerítse a megállapodásokat (szerződéses alapú irányítási eszközök).
3. Az opportunistá viselkedésnek nemcsak gazdasági, hanem társadalmi költsége is van, például társadalmi legitimitás elvesztése, társadalmi hálózatokból való kizárás kockázata.

Több szerző is hangsúlyozza, hogy a szervezetek és a személyek közötti bizalom alapvetően nem különbözik egymástól, hiszen a szervezeteket is emberek alkotják, így a

közöttük létrejövő bizalom nem lehet mentes a személyes, egyénekhez kötődő elemektől (Dibben 2000; Zaheer et al. 1998; Barney és Hansen 1994). Természetesen a szervezetek és egyének közötti bizalom kölcsönösen hatással vagy egymásra, formálja egymást, hiszen az egy vállalat alkalmazottaira is hatással van a cég küldetése, szervezeti kultúrája, alkalmazott folyamatai. Az egyének viszont a személyes érzelmeikkel, tapasztalataikkal, ismereteikkel befolyásolják a szervezet döntéseit. Zaheer et al. (1998) szerint bizalom csak személyek vagy kisebb csoportok tagjai között alakulhat ki, azonban az üzleti folyamatok során az egyes személyek magát a vállalatokat képviselik, tehát egyszerre a történik szervezetek és személyek közötti bizalomteremtés, amint azt a 11. ábra illusztrálja.

11. ábra: Személyek és szervezetek közötti bizalom



Forrás: Zaheer et al. (1998:142.o.)

Creed és Miles (1996) megállapításai alapján a *megelőlegezett bizalom* két részre osztható; egyrészt *kompetencia (competence trust) bizalomra*, amely szerint a partner képes (*ability*) állni a szavát, illetve *jószándék (goodwill trust) bizalomra*, amely szerint *be is akarja tartani ígéretét*. Das és Teng (2004) szerint nemcsak a bizalmat lehet részekre bontani, hanem a szervezetek közti interakciók *kockázatai is* tényezőkre oszthatók: egy *kapcsolatspecifikus elemre* és egy *teljesítményspecifikus elemre*. Szervezetek közötti kapcsolatokban a kapcsolat-specifikus elemet úgy értelmezhetjük, mint a partner elkötelezettségének hiányát, illetve annak magatartása nem elégíti ki a vele kapcsolatos várakozásokat. A teljesítmény-specifikus elemeket pedig úgy

definiálhatjuk, mint annak a valószínűségét, hogy a partnerek elégtelen képessége, teljesítménye miatt nem sikerül a kitűzött közös célokat elérni a partnerek jószándéka és igyekezete ellenére sem. Ez a kétféle kockázat független lehet egymástól, mert alapvetően más-más forrásból erednek. A kapcsolatspecifikus a partner jószándékától és elkötelezettségétől, míg a teljesítményspecifikus alapvetően a másik fél képességeitől függ.

Az üzleti kapcsolatokban megjelenő bizalom szerepének részletes bemutatását azért tartottam fontosnak, mert az üzleti sikert vizsgáló irodalmak szinte mindegyike kiemelten szólt a bizalom kérdéséről, s a kutatásom során végzett interjúk tapasztalatai is arra mutattak rá, hogy a bizalom gyakran emlegetett, nagy jelentőségű építőköve az üzleti kapcsolatoknak. A bemutatott elméletek közül kiemelten fontosnak tartom Zaheer és szerzőtársai (1998) munkáját, akik különbséget tesznek a szervezetek és személyek közötti bizalom között – ez a differenciálás a kutatásom során is markánsan jelentkezett. Barney-Hansen (1994) által a bizalom alternatívaköltségeinek megfogalmazását szintén fontosnak tartom, hiszen ez a kutatási irány egyértelműen rávilágít arra, hogy mely üzleti szituációkban miért lehet jelentősége a bizalom jelenlétének, illetve adott esetben hiányának – így segít válasz kapni arra a kérdésre is, hogy a siker elérésében a bizalom milyen szerepet tölthet be.

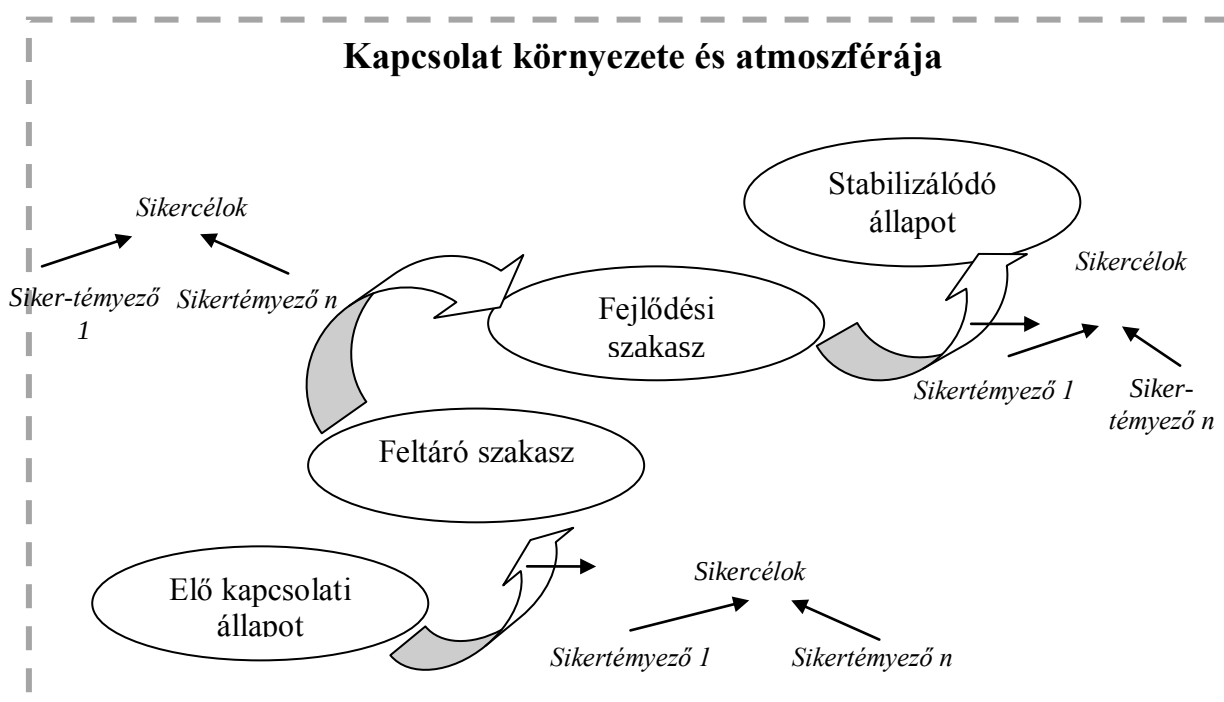
5. A kutatás alapját képező elméleti vizsgálati keret

Az eddig bemutatott elméleti megközelítésekre támaszkodva a következőkben bemutatom a kutatásom alapját képező vizsgálati modelletem, amely a disszertáció kutatási kérdésfeltevéséből következően a vevő-beszállító kapcsolatban jelentkező siker vizsgálatára koncentrál, s célja fogalmi keret alkotása, amelynek segítségével felvázolható a siker jelentése a kapcsolat működésében. Szintén jelentős szempontja a kutatásomnak a siker időbeli és tartalmi változásának vizsgálata, illetve a kapcsolat fejlődésében játszott szerepének elemzése.

A kutatási eredmények értelmezése, értékelhetősége szempontjából kiemelt jelentőségűnek tartom a vizsgálandó üzleti kapcsolatok kontextusának elemzését, hiszen a vállalatok közötti kapcsolatok sosem önálló, izolált térben, hanem a környezetükbe

beágyazottan léteznek (Håkansson, 1982). Ennek megfelelően a kutatás során vizsgálándó kapcsolatokhoz a 2. fejezetben már bemutatott IA alkalmazása segítségével kívánok közelíteni, s a kapcsolat környezetének és atmoszférájának feltérképezése után, illetve annak következtetései segítségével elemzem és értelmezem a kapcsolat sikerére vonatkozó megállapításokat, mint kutatási eredményeket. A kutatásom elméleti keretét adó vizsgálati modell a 12. ábrán szemléltetett módon épül fel.

12. ábra: A kutatás elméleti kerete



Az ábrán szándékosan szaggatott vonallal jelöltem a vevő-beszállító kapcsolatot körülvevő 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 **vevő-beszállító kapcsolat környezete** alatt – támaszkodva Håkansson (1982) megközelítésére – mindazon tényezők összességét értem, amelyek hatással vannak a kapcsolat kialakulására, együttműködésének formájára, ám a kapcsolatot alkotó vevők és beszállítók annak elemeit közvetlenül nem tudják befolyásolni. A környezet tehát olyan *adottságokat tömörít*, amelyek befolyásolják a vevő-beszállító viszonyrendszert, ám a kapcsolatot alkotó szereplőknek alkalmazkodniuk kell hozzájuk, mivel kontrollálni és jelentős mértékben (rövid, illetve középtávon) céljaikkal összhangban alakítani nem tudják azt. Álláspontom szerint ilyen

klasszikus környezeti tényezőknek tekinthetők: az *iparági adottságok*¹⁴, a *vonatkozó jogszabályi*¹⁵ *előírások*, illetve a kapcsolatot körülvevő *szocio-kulturális*¹⁶ *tényezők*.

Håkansson (1982) IA modelljének atmoszféra elemével részben analóg módon **a vevő-beszállító viszonyrendszer alakulását meghatározó kapcsolatspecifikus jellemzőknek**¹⁷ tekintem azokat az elemeket, amelyeket a vevők és a beszállítók kölcsönösen és együttesen alakítanak ki, együttműködésük során hoznak létre, s folyamatosan formálnak a közöttük végbemenő tranzakciók során. *A vevő-beszállító viszonyrendszer kapcsolatspecifikus jellemzői, és a környezet elemei között a fő különbség a szereplők által történő befolyásolási képesség.* Míg az előbbit a kapcsolatot alkotó felek aktívan alakítani, befolyásolni tudnak, addig a környezetre közvetlenül nincs hatásuk, annak elemeit adottságnak tekintik. Így kapcsolatspecifikus jellemzők közé sorolom a vevő-beszállító kapcsolatban kialakuló hatalmi-függőségi viszonyt, a felek közötti együttműködési folyamatok irányítási tényezőit, illetve a bizalom és elkötelezettség szintjét. A kapcsolatspecifikus viszonyrendszerbe beágyazottan zajlanak **a szereplők közötti értékteremtő fizikai és információs folyamatok**, amelyekben az együttműködés explicit módon megtestesül, s amelyeknek eredményeként az együttműködés értelmének tekinthető értékteremtő output megszületik.

Az adott vevő-beszállító kapcsolatra jellemző **sikercélok** kapcsolatban állhatnak a vevők és beszállítók egyéni kompetenciáival és az együttműködés folyamataival. A kapcsolat egyes fejlődési fázisai külön-külön elemzendők az ott releváns sikercélok és azok támogató tényezői szempontjából. A *kritikus események*, mint adatgyűjtési eszközök a két fél közötti kontextusba beágyazottan jelentkeznek, s segítségükkel feltételezhetően jó közelítést kaphatunk a kapcsolat struktúrájáról.

¹⁴ Iparági adottságok alatt minden olyan tényezőt értek, amely a vevők és beszállítók adott iparágukban való szerepét, viselkedését meghatározhatja. Így például a vevői és beszállítói piac szerkezetét, a verseny intenzitását, a piaci növekedés tendenciáit, stb.

¹⁵ A jogszabályi előírásokat azért nem tekintem az iparági adottságok részének, mert sokszor a jogalkotók különféle belépési korlátok, illetve egyéb szabályozások megteremtésével eleve befolyásolni tudják egy iparág, profitabilitásának szintjét, illetve egyéb fontos működési jellemzőit.

¹⁶ Håkansson (1982) alapján szocio-kulturális tényezőknek nevezem azokat az adottságokat, amelyek az adott társadalmi közegből „beszűrődve” hatást gyakorolnak a vevők és beszállítók viselkedésére, szervezeti kultúrájára. Ilyen elemek lehetnek például az elfogadott társadalmi értékek, szokások, nemzeti tradíciók, amelyek beépülnek az egyes személyek és vállalatok viselkedésébe.

¹⁷ A 20. ábrán a vevő-beszállító kapcsolatot meghatározó kapcsolatspecifikus tényezőket a vevőt és a beszállítót szimbolizáló háromszögeket összekötő vastag nyilakkal jelöltem. Az ábra elkészítése során azért alkalmaztam a legtöbb kapcsolati elem megjelenítésére nyilakat, hogy szimbolizáljam a két szereplő közötti kapcsolat dinamikus voltát

5.1. Propozíciók – a leendő kutatási eredményekre vonatkozó várakozások

Az elvégzett irodalomkutatás, eredményei alapján a disszertáció céljaként kifejtett kutatási kérdésekre vonatkozóan a következő **propozíciókat** fogalmaztam meg, mint a kutatási kérdésekre várható lehetséges válasz-kezdeményket. Elsősorban elméleti alapokon nyugvó várakozásaim szerint a kutatási eredmények az alábbi állításokat igazolhatják.

(0) A siker üzleti és kapcsolati sikercélok formájában jelenik meg az üzleti kapcsolatokban.

A siker üzleti kapcsolatokban való tartalmának meghatározására vonatkozó, az irodalomkutatás eredményei alapján alkotott „nulladik szintű” várakozásom, hogy a siker alapvetően üzleti és kapcsolati sikercélok formájában jelentkezik. Ezek közül az üzleti célok alapvetően az önálló vállalatok szintjén mérhető pénzügyi-üzleti teljesítményelemekre, a kapcsolati célok pedig a kapcsolat működési folyamataira, közös menedzsmenteszközeire vonatkoznak.

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

Már a kapcsolat sikerének elméleti kifejtésénél is jeleztem, hogy több szempontból logikusnak tűnhet az a feltevés, hogy a kapcsolat egyes fejlődési fázisaiban különböző üzleti és kapcsolati sikercélokat tekinthetnek a felek relevánsnak az együttműködésük során. A kvalitatív kutatásom egyik kiemelt fókusza volt annak vizsgálata, hogy ez az elméleti szempontból logikusnak tűnő következtetés igazolható-e.

(2) Az egyes kapcsolati sikercélok elérését különböző sikertényezők támogathatják, s kapcsolati kontextusfüggő, hogy mely tényezők milyen mértékben játszanak szerepet a siker elérésében.

Már szintén az elméleti alapok kifejtése során körvonalazódni látszik, hogy a különböző sikercélok elérésében több sikertényező is szerepet játszhat. Elméleti szinten e tényezők

a kapcsolat sikerének szempontjából különbözőképp csoportosíthatók, prioritizálhatók, ám tiszta csoportosítási logika valószínű nem jelenik majd meg a gyakorlatban. Valószínű, hogy a kutatási eredmények áltámasztják majd azt a feltételezést, hogy a kapcsolat környezeti kontextusa, atmoszférája jelentős hatással van a sikertényezők szerepére, jelentőségére. Továbbá az irodalomkutatás logikai következtetései alapján feltételezhető, hogy azonosíthatók olyan sikertényezők, amelyek több sikercél esetében is relevánsak lehetnek (például bizalom, együttműködő irányítási stílus menedzsmenteszközeinek alkalmazása).

(3) 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.

Ahhoz, hogy a kapcsolat tranzakciók szintjéről történő fejlődése megvalósítható legyen, nyilvánvalóan szükség van a felek együttes elhatározására, a kapcsolat jövőjéhez köthető céljaik összeegyeztethetőségére. Feltételezhető azonban, hogy a kapcsolat akkor fejlődik, ha a felek üzleti és közös kapcsolati sikercéljai teljesülnek, az együttműködést kölcsönösen eredményesnek tekintik. Így az irodalomkutatás alapján arra következtethetünk, hogy a kapcsolat fejlődésében jelentős szerepet tölt be az üzleti és kapcsolati siker. E feltételezés vizsgálata szintén kiemelt szempontja a kvalitatív kutatásnak.

(4) 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.

Mivel a kapcsolat több éves fejlődés eredményeként kerülhet érett, stabilizálódó állapotába, ezért logikusnak tűnik, hogy minél fejlettebb fejlődési fázisában tart, úgy annál inkább a hosszú távon realizálható sikercélok (például tudástranszfer, közös folyamatfejlesztés, adaptáció) kerülhetnek előtérbe, s lehetnek az együttműködés meghatározói. Valószínűsíthető, hogy az üzleti és kapcsolati sikercélokra egyaránt igaz a hosszú távú szemlélet magasabb kapcsolati fejlődési fázisokban való relevanciája.

(5) Hosszú távon annak a kapcsolatnak van jelentős esélye stratégiai kapcsolattá fejlődni, amelyben már az együttműködés korai fejlődési szakaszától kezdve „tetten érhetők” a fejlődést és kölcsönös elkötelezettséget támogató menedzsmenteszközök (mint kiemelt sikertényezők).

Az elméleti kutatás konzekvenciái alapján feltételezhető, hogy a kapcsolat sikeréhez különböző idősíkon jelentkező célok kötődhetnek. Hosszú távon szükségesnek látszik, hogy az üzleti kapcsolat együttműködési folyamatiba, rutinjaiba „bekódolódjon” a hosszú távú eredményeségre való törekvés. Ha ugyanis az epizódok fázisában kizárólag a rövid távú célok teljesülését szolgáló együttműködési folyamatok alakulnak ki a felek között, úgy valószínű, hogy egy, az adott szinten stagnáló együttműködés tanúi lehetünk.

6. Kutatásmódszertan és kutatási folyamat

A disszertációm jelen fejezetében kívánom bemutatni a dolgozat kutatási kérdéseinek megválaszolása során alkalmazott kutatásmódszertan jellemzőit, illetve magát a kutatási folyamatot.

A megfelelő kutatásmódszertan megválasztása kulcskérdés egy kutatás eredményességében, s számos dilemma elé állíthatja a kutatókat. Glatthorn és Joyner (2005) azzal a plasztikus hasonlattal élnek, hogy a megfelelő módszertan kiválasztása olyan, mint amikor meg akarunk valamit javítani a lakásunkban, s a szerszámosdobozunkból egymás után több eszközt is kiválasztunk, használunk a szereléskor. Így azt ajánlják, hogy a kutatni kívánt probléma meghatározása, illetve a módszertan kiválasztása egy egymásra kölcsönösen ható interaktív folyamatként történjék a kutatás alatt. Jó, ha a kutató a problémában való elmélyülés során rugalmasan választ vizsgálati eszközöket.

Sogurno (2002) azt tanácsolja, hogy az alapvető kutatási célunkból kiindulva válasszunk módszertani eszközöket. A módszertan kiválasztása során legyünk figyelemmel a vizsgálandó jelenségről való eddigi tudásunk mélységére, a rendelkezésünkre álló erőforrásokra, az eddigi irodalomkutatási eredmények

elérhetőségére, illetve arra, hogy melyik módszer által kerülhetünk több ismeret és tudás birtokába.

Mérlegelve a felnti iránymutatásokat a dolgozatomban megfogalmazott kutatási kérdéseket alapvetően **kvalitatív kutatás eredményeire** támaszkodva törekszem megválaszolni. A feltáró jellegű, kvalitatív kutatási technikák alkalmazását a következő szempontok alapján tartom indokoltnak.

1. Bár a vállalatok közötti együttműködés – ezen belül kiemelten a vevő-beszállító kapcsolatok – struktúrájával, folyamataival, jellemzőivel számos publikáció foglalkozik, mégis inkább az mondhatjuk, hogy az adott témakör vizsgálatának nem alakult ki szilárd, általánosan elfogadott szempont- és fogalomrendszere. Inkább azzal a megállapítással élhetünk, hogy – az irodalomkutatás eredményeinek ismertetése során már bemutatott, részben egymás eredményeire támaszkodó, részben azoknak ellentmondó – kutatási irányok és megközelítések léteznek a menedzsmentirodalomban. Az üzleti kapcsolatokban azonosítható siker fogalmának megragadására, annak feltérképezésére szintén igaz a szilárd definíciók és vizsgálati keretek hiánya. Ebből következően a feltett kutatási kérdések megválaszolását meg kell hogy előzze egy – a feldolgozott irodalomkutatás eredményeire támaszkodó – a kutatás vizsgálati szempontjait meghatározó fogalmi keretrendszer megalkotása, amelyben kutatásom során „mozgok”. Így tisztázva vevő-beszállító kapcsolatok általam elfogadott felépítését, illetve az üzleti kapcsolatokban megjelenő siker, és kritikus események jelentéstartalmát.
2. A legtöbb, jelen disszertációban is ismertetett elméleti megközelítés általánosan elfogadottnak tekinti azt az álláspontot, hogy a vállalatok közötti üzleti kapcsolatok elemei, az üzleti partnerek közötti együttműködés folyamatai mindig csak az adott kapcsolat specifikus kontextusában elemezhetők, vizsgálhatók, s ugyanez igaz a sikerre és kritikus eseményekre is (Håkansson 1982, Mohr & Spekman 1994, Möller és Wilson 1995, Edvardsson és Strandvik 2000, Blomqvist 2001, Cox 2004a,b). Így a nevezett kapcsolatspecifikusság¹⁸ egyértelműen végig kíséri majd a kutatás folyamatát és eredményeit, s előrevetíti a kutatás megbízhatóságával kapcsolatban várhatóan felmerülő problémákat.

¹⁸ Nagy valószínűséggel ebből a kapcsolatspecifikusságból, illetve kontextusfüggőségből következik az előző pontban említett letisztult definíciók és vizsgálati szempontok hiánya.

3. A kutatásom középpontjában álló, meglehetősen szerteágazó fogalmak – azaz az üzleti sikernek és a kapcsolat sikerének felépítése, megértése, s ez utóbbinak a kapcsolat fejlődésében játszott szerepének vizsgálata – megragadása, „kibontása” exploratív kutatást kíván, amelyet a kvalitatív módszertan megfelelően támogat. Jelen disszertációban sokkal inkább magának a kapcsolat sikere fogalomrendszerének a „megteremtése”, struktúrájának feltárása, mint a mérése lesz a célom. Véleményem szerint az üzleti kapcsolat sikerének vizsgálata esetén kvantitatív módszertani megoldásokat egy már megalkotott és letisztult fogalmi struktúra érvényességnek tesztelésére lenne érdemes és hasznos alkalmazni, ám ez utóbbi vizsgálatok elvégzése túlmutat a jelen disszertáció keretein.

Már több ízben említettem, hogy disszertációm célja egyérterműen fogalomalkotó, feltáró jellegű, így a kvalitatív kutatási módszertanok közül elsősorban két fő módszertani irányra, a **megalapozott elméletre** (grounded theory) és az **esettanulmány-módszerre** támaszkodva végzem el vizsgálataimat, s fogalmazom meg következtetéseimet. A többféle kutatómódszertan egy időben való alkalmazását a gyakran a multi-módszertan, vagy *háromszögelés* – *trianguláció* elnevezéssel illeti a módszertani irodalom (Jick, 1979). Ez a kutatási stratégia arra a megközelítésre épít, hogy az egymással párhuzamosan alkalmazott módszertanok megfelelően kiegészíthetik egymást, így a gyakran a vizsgált jelenség pontosabb megértését, megismerését eredményezhetik. A háromszögelésben rejlő előnyök magabiztosabbá tehetik a kutatókat vizsgálati eredményeik helyességével kapcsolatban, mivel a különböző megközelítések nagy eséllyel eredményeznek olyan megfigyeléseket, melyek egyetlen modell keretei közé nem szoríthatók be. Így a párhuzamos módszerek alkalmazása a különböző elméletek szintéziséhez és integrációjához vezethet. (Buzády, 2000).

6.1. A megalapozott elmélet

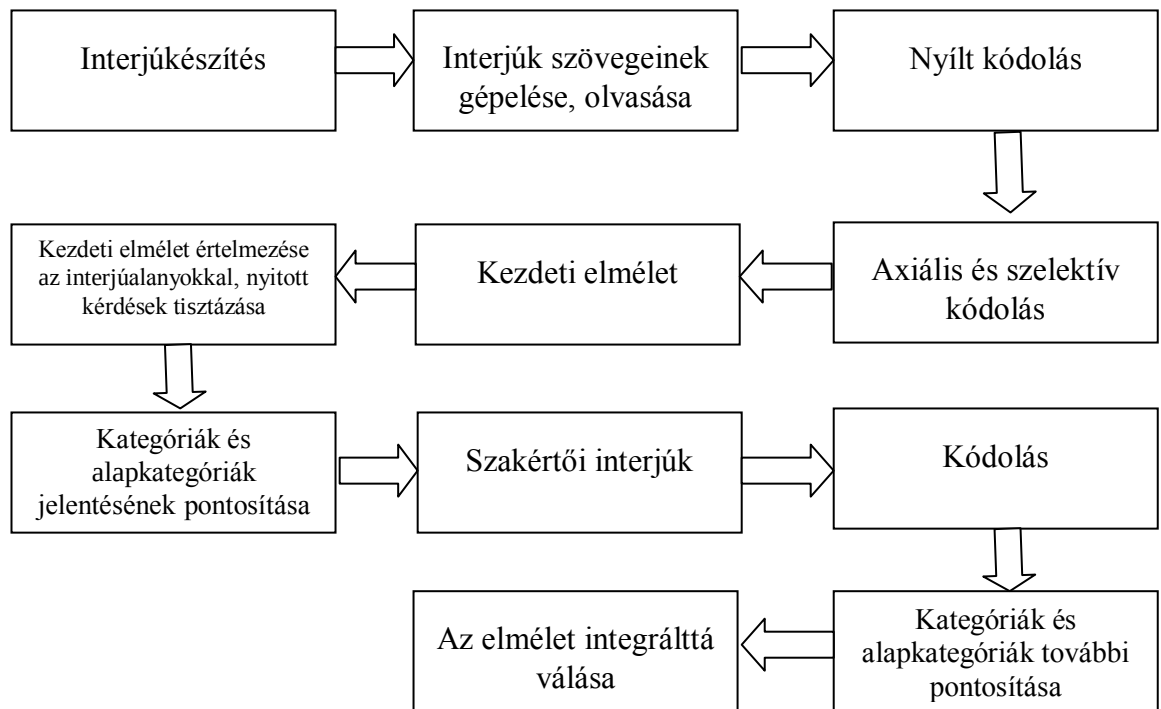
A **megalapozott elmélet** középszintű, interpretatív elmélet, amely az állandó összehasonlítás módszerével dolgozik (Glaser-Strauss, 1967). Kutatásom során való alkalmazását azért tartom helyes választásnak, mivel a megalapozott elmélet esetében mindig egy elmélet létrehozása a cél, s nem előre kigondolt hipotézisek deduktív bizonyítása. Csakúgy, mint a többi kutatási módszer esetén a megalapozott elméletnél is szükséges bizonyítani, de itt a hipotézisek az elméletalkotás eredményei, s nem kiindulópontjai, s azok bizonyítása a kutatás folyamatába beépítve történik, s nem utólagosan (Gelencsér, 2003).

A megalapozott elmélet felfogásában maga az elmélet „fogalmak és fogalomcsoportok közötti valószínű kapcsolatokból áll”, amely valószínűségeknek a kutatás során folyamatosan erősödnie szükséges (Corbin-Strauss, 1994 278.o.) Az elmélet azon a feltételezésen alapul, hogy az általánosság különböző szintjein megfogalmazott elmélet elengedhetetlenül fontos a társadalmi – ideértve az üzleti – jelenségek mélyebb megismeréséhez, s az elmélet egyik alapítója szerint „egy ilyen elméletnek az adatokkal való meghitt viszonyból kell kifejlődnie”, s lényeges, hogy a vizsgált valósághoz erősen kell kapcsolódnia (Strauss, 1987 6.o.). A megalapozott elmélet olyan, főként kvalitatív kutatások során alkalmazott általános elméletalkotási módszer tehát, amelynek lényege, hogy az 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.** Így a jó elmélet tükrözi a valóságot, előrejelzéseket lehet belőle készíteni és magyarázattal szolgál, releváns azok számára, akiket érint. Ugyanakkor elméleti kerete nem szilárd, könnyen igazítható a változó valósághoz. 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 szakmai álláspontja 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” (1998 16.o.) hiszen ha a megállapításait helytállónak és érvényesnek ítéljük meg, akkor szinte mindegy, hogy játszottak-e szerepet befolyásoló tényezők a megszületésében. Kutatásomban a megalapozott elmélet segítségével történő elméletalkotás folyamata az alábbi mérföldkövek mentén zajlott le, amelyet a 13. ábra szemléltet.

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



6.2. Kódolás

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 három típusát különbözteti meg a kódolásnak: a nyíltat¹⁹, az axiálisat²⁰ és a szelektívet²¹, amelynek párhuzamos alkalmazását javasolja az elméletalkotás során (Gelencsér, 2003). Ennek megfelelően eljárva a kutatás kezdetén elsősorban a nyílt kódolást alkalmaztam, s ún. mutatókat rendeltem az egyes mondatok, interjúszakaszok mellé. Azután ezeket a mutatókat vontam össze fogalmakká, a köztük levő logikai kapcsolatot külön azonosítva. Holton (2010) ez utóbbi folyamatot, azaz a kódolás során alkalmazott logikai rendezőelv azonosítását a

¹⁹ 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.

²⁰ Az axiális kódolás kapcsolatot teremt a kategória és annak dimenziói között, egyetlen kategória különböző dimenzióit elemzi sorra.

²¹ A szelektív kódolás rávilágít a különböző kategóriák közötti alapösszefüggésekre és kiemeli az alapkategóriákat

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 azonosítottam az interjúszövegek elemzésekor. Nyilván ezek között volt több ismétlődő, illetve hasonló jelentésű fogalom is, így a nyílt kódolásra épülő axiális és szelektív kódolás alatt igyekeztem a hasonló jelentésű fogalmakat, illetve kódolási logikát azonos kategória alá csoportosítani. Így az egyes kapcsolati fejlődési fázisokban a sikert megragadó kategóriák száma már jelentősen csökkent. A kódolás eredményeit a 2-4. mellékletben közölt táblázatok tartalmazzák. Természetesen a kódolás során alkotott fogalmak és kategóriák, illetve a létrehozásuk során alkalmazott kapcsolódási szálak felfedezése újabb és újabb kérdéseket generáltak. Így az interjúkészítés folyamata alatt rendszeresen visszakérdeztem rendezési elveim, értelmezési szempontjaim, következtetéseim helyességére. Miután megerősítést nyert a kódolási „eljárásom” – vagy néhány esetben miután felülvizsgáltam azt – és beépíttem az újabb interjúk válaszait, tapasztalatait törekedtem az adott eseteket, kapcsolati sikertörténeteket leginkább leíró, jellemző alapkategóriák megalkotásására, az alapkategóriák és az alkategóriák struktúrájának megteremtésére, illetve az egyes alapkategóriák egymáshoz való viszonyának megértésére. A kódolási folyamat végére így igyekeztem 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 eljárásomat az alábbi példa segítségével szemléltetem. 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 rendeltem. 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 jelöltem. A *rugalmasság* fogalmat alkalmaztam 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 óras teljesítést" típusú mondatrészeket a *megfelelő rendelkezésre állás* fogalommal kódoltam. Végül a négy fogalmat vontam össze egy kategóriává, amelynek a *reálfolyamatok magas teljesítménye* nevet adtam, mivel úgy gondoltam ez fejezi ki leginkább a beszállító rendelésteljesítési folyamat során való, vevői elvárásoknak megfelelő magas teljesítményét. Azokat az interjúrészleteket, amelyek a számlák pontos teljesítésére utaltak – például "nem volt nagy kinnlevőség"; "30 napra rendszeresen fizettek" – az *időben történő vevői fizetés* fogalom alá rendeltem. Majd hasonló kódolási eljárás után az „azt csinálták, amit ígérték”, „csak akkor szóltak, ha tényleg gond volt”, „igyekeztük gyorsan rendezni a problémákat”, „törekedtünk arra, hogy azt csináljuk, ami a másoknak is megfelel” típusú interjúrészletekből az *együttműködő irányítási stílus alkalmazása* kategóriát hoztam létre. Végül a két kategória összevonásából a *reálfolyamatok magas teljesítménye - megbízhatóság alapkategóriát* alkottam, amely komplex egységgé tömöríti a kapcsolat kezdeti szakaszának sikercéljait.

Az elmélet érvényességében kulcsszerepet tölt be annak elméleti telítettsége, így kritikus kérdésként meül 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 koceptualizálás, szelektív kódolás egy irányba mutat. E telítettségi érzés akkor következett be a kódolási folyamat során számomra, amikor úgy éreztem, hogy:

- (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 megvizsgáltam, hogy az elmélet „kerek egésze”, nem maradtak-e ki fontos részletek, nem hiányoznak-e logikai kapcsolódási pontok, az érintett szereplők által is megfelelően értelmezhető-e.

6.3. Az esettanulmány módszer

A megalapozott elmélet mellett az **esettanulmány-módszert** azért tartom hasonlóan jó választásnak, mert lehetőséget nyújt a vizsgált kontextus alapos feltárására és megértésére, illetve feldolgozott esetek alapján az induktív elméletalkotásra (Bryman 1992; Yin 1994; Babbie 1995). Eisenhardt (1989) szerint az esettanulmány módszer egy tipikusan lépésről lépésre történő elméletalkotó kutatási forma. A célja nem előzetesen felállított hipotézisek tesztelése, hanem az, hogy az alanyok megfigyelésével megértsünk jelenségeket, feltárjunk problémákat, s az alanyok viselkedésének 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 (Eisenhardt, 1989).

A kutatásomban használt esettanulmányok elsődleges célja tehát a vizsgált kapcsolatok fejlődésének leírása, dinamikájának megragadása, az egyes kapcsolati fejlődési fázisok mély és alapos elemzése, illetve az így megismert jelenségeken alapuló elméletalkotás. A kapcsolat sikerére vonatkozó következtetéseket az esettanulmányok üzenete, tanulsága alapján kívánom levonni. Bár számosságát tekintve “csak” kettő esetet vizsgállok, ám azokat időben hosszú távon visszatekintve teszem, így ezzel lehetővé válik a kapcsolatok fejlődési útvonalának feltárása és az üzleti siker egyes fejlődési fázisokban való megjelenésének értelmezése.

Stake (1995) – idézi Gelei András (2002) – az esettanulmányok három különböző típusát azonosítja:

- *önértékű esettanulmány* (intrinsic case study) készítésekor alapvetően a konkrét eset áll a kutató érdeklődésének középpontjában, azt kívánja alaposabban megérteni;
- *instrumentális esettanulmány* (instrumental case study) készítésekor a kutató fő motivációját az adott eset megértésének segítségével történő általánosítás, elmélet alkotás jelenti;
- *kollektív esettanulmány* (collective case study) több instrumentális eset együtteseként születik, s célja az általánosítás.

Yin (1994) szintén három típusát különíti el az esettanulmányoknak azok létrejöttének célja, s irányultsága alapján. Így beszélhetünk:

- *leíró esettanulmányról* (descriptive case study) ahol az eset elkészítésének célja egy adott jelenség vagy probléma minél részletesebb és alaposabb leírása, ismertetése;
- *feltáró esettanulmányról* (exploratory case study), amelynek célja, hogy az eset segítségével feltárjon, bemutasson bizonyos döntéseket, jelenségeket, eseményeket;
- *magyarázó esettanulmányról* (explanatory case study), amelynek célja egy döntés, esemény vagy probléma értelmezése, magyarázata.

A bemutatott esettanulmány-típusok közül disszertációmban alapvetően **instrumentális**, illetve Yin csoportosítása szerinti **feltáró és magyarázó esettanulmányokra** támaszkodva törekszem a feltett kutatási kérdések megválaszolására, illetve a hozzájuk kapcsolódó elméletalkotásra.

6.4. A kutatás során alkalmazott adatgyűjtési technikák

A disszertáció elkészítése során különböző adatgyűjtési technikákat alkalmaztam, amelyek hozzásegítettek az elemzési alapegységeket jelentő vevő-beszállító kapcsolatok struktúrájának mélyebb megértéséhez, a kutatási kérdések pontosabb megválaszolásához. Az adatgyűjtési technikák kombinált alkalmazását a kutatás érvényessége szempontjából is lényegesnek tartom, ugyanis a többféle adatgyűjtési technikán alapuló következtetések önmagukban növelik a kutatási eredmények megalapozottságát, ezáltal érvényességét (Babbie, 1995).

Yin (1994) összegyűjtötte és rendszerezte, hogy a kvalitatív kutatások, így az esettanulmányok elkészítésekor milyen adat-és információforrásokra támaszkodhatunk, s hogy melyek az egyes kvalitatív és kvantitatív adatgyűjtési technikák, módszerek (evidences) előnyei és hátrányai, amelyet a 4. táblázatban mutatok be.

4. táblázat: Az esettanulmányok elkészítéséhez használható adatgyűjtési technikák

Adatgyűjtési technika neve	Előny	Hátrány
<i>Dokumentumok</i>	- alaposan, ismételhetően tanulmányozhatók - jellemzően diszkréten, tárgyilagosan és tényszerűen rögzítik az eseményeket; - általában hosszabb időszakot átfogóan elérhetők	- elérhetőségük és hozzáférhetőségük korlátozott lehet; - tárgyilagosságuk nagyban függ a dokumentum készítőjének elfogultságától
<i>(Archív) Adatbázisok</i>	- a dokumentumoknál említett jellemzők itt is igazak; - megbízhatóak, tényeken, számokon alapulnak	- a dokumentumoknál említett jellemzők itt is igazak; - a hozzáférhetőség tulajdon- és egyéb jogi problémák miatt még bonyolultabb
<i>Interjúk</i>	- célzatosak, jól fókuszálnak a vizsgálandó problémára; - „éleslátást” mély betekintést biztosíthatnak	- a rossz minőségű kérdések miatt nem láttatják a lényegét; - a nem „teljes értékű” vagy kiragadott válaszok értelmezése félrevezető lehet; - az interjúalany a válaszaival a kérdezőnek akarhat megfelelni, ezért az eredmény pontatlan és megtévesztő lehet
<i>Külső megfigyelés</i>	- közelebbi és életszerű képet ad a valóságról; - segít jobban feltárni és megérteni a vizsgált kontextust	- nagyon idő- és erőforrásigényes tevékenység; - a megfigyelő jelenlétében a szokásostól eltérően viselkedhetnek az egyének; - a megfigyelt jelenségek tárgyilagossága értelmezése kutatói kihívás
<i>Résztevő megfigyelés</i>	- a külső megfigyelésnél említettek itt is igazak - mélyebb betekintést nyújthat a megfigyelt csoport viselkedésébe, folyamataiba	- a külső megfigyelésnél említettek itt is igazak - a megfigyelő tárgyilagossága elengedhetetlen az eredmények helytálló értékeléséhez
<i>Tárgyak, „leletek”</i>	- segíthetik a komplex problémák megértését	- relevancia és hozzáférhetőségi probléma

Forrás: Yin (1994)

A disszertációmban feltett kutatási kérdések megválaszolásához, így a megalapozott elmélet alkalmazásához és az esettanulmányok elkészítéséhez az előbbi 4. táblázatban felsorolt *adatgyűjtési technikák* közül a következőket használtam fel:

- strukturálatlan / részben strukturált **interjúkat** végeztem az esettanulmányokban szereplő vállalatok ügyvezetőivel, kereskedelmi és beszerzési szervezeti egységében dolgozó munkatársaival, az adott szakterület felsővezetőivel illetve azon további szereplőkkel, akik az interjúk tapasztalatai kapcsán fontosnak bizonyultak a vizsgált szervezetekben. Az interjúkat diktafonra rögzítettem, és ezt követően szövegüket legépeltem. Az interjúkészítés alatt a hangrögzítéssel párhuzamosan az elhangzó kulcsszavakat, tételmondatokat már a beszélgetés alatt lejegyeztem, így az interjúk során elhangzottak kódolása és feldolgozása fókuszáltabban megvalósítható volt.
- tanulmányoztam és elemeztem a rendelkezésemre bocsátott, az együttműködést formálisan rögzítő vállalati **dokumentumokat** és adatbázisokat (szerződéseket, prezentációkat, forgalmi adatokról készült jelentéseket, stb.)
- bár nem tekinthető klasszikus adatgyűjtési technikának, de a kutatás során elsősorban hasznát láttam annak, hogy 2004 és 2008 között magam is dolgoztam a beszállító vállalatnál, így **részvevői megfigyelőként nyomon követhettem a vizsgált kapcsolatok fejlődését**. E tapasztalataim segítettek az interjúk során a retrospektív elemzésben, visszatekintésben. Az azóta eltelt két és fél év pedig hasznos volt abban a tekintetben, hogy kellő távolságot, objektivitást biztosított az elemzett eseményektől és a megkérdezett személyektől.

Az interjúkra való felkészülés során – a vizsgált téma kapcsán felmerülő saját kérdéseim és gondolataim strukturálása érdekében – interjúvázlatot készítettem, azokat folyamatosan aktualizáltam, ily módon azokban visszautaltam az előző beszélgetésekben félbehagyott, vagy számomra nem teljesen világos gondolatokra. Leginkább azt a „taktikát” alkalmaztam, hogy a dolgozat és ehhez kapcsolódóan az interjú céljának rövid bemutatása után „hagytam az interjúk alanyait beszélni”, saját gondolatait kifejtteni, s csak akkor „avatkoztam be”, ha további kérdést láttam szükségesnek feltenni a szóban forgó eset mélyebb megértéséhez. Alapvetően tehát az interjúk alkalmával arra kértem interjúalanyaimat, hogy saját véleményüket, álláspontjukat kifejtve elevenítsék fel az aktuálisan vizsgált két vállalat együttműködésének történetét, s nevezzék meg azokat a kulcsfontosságú eseményeket, momentumokat, képességeket, amelyek a két vállalat közötti kapcsolat elmélyülését, a közöttük explicit vagy implicit módon megjelenő sikert eredményezték. Az interjúk elkészítésekor a következő kérdezéstechnikákat alkalmaztam (Gelei András, 2002 alapján):

- Kritikus események felelevenítése, elemzése – az adatgyűjtési technika lényegét a 6.4.1. alfejezetben mutatom be
- Specifikus, „fókuszált” kérdések egy-egy konkrét téma pontosítására, lényegének megvilágítására
- Szondázó kérdések az interjúk során megfogalmazódó kutatói vélemény megerősítése vagy cáfolata érdekében
- Visszakérdezések, parafrázisok a mögöttes gondolatok megismerésére és az aktív figyelem kimutatására
- Konfrontatív kijelentések-kérdések: az egyet nem értés kifejezése annak érdekében, hogy hozzásegítsem az interjúalanyokat véleményük minél pontosabb megfogalmazásához
- Reflektív kérdések az interjúalanyok önreflexiójának támogatásához.

6.4.1. Kritikus események, mint speciális adatgyűjtési módszerek

A disszertáció kiemelt módszertani alapjait jelentő esettanulmányok és a megalapozott elmélet alkalmazásához történő adatgyűjtés, interjúkészítés során nagyban támaszkodtam a kritikus események²² technikájára (Edvardsson és Strandvik 2000, Lynch és O’Toole 2007). Ennek megfelelően szükségesnek tartok e fejezetben néhány pontban szólni a módszer lényegéről, illetve alkalmazásának relevanciájáról az üzleti sikertényezők vizsgálata esetén.

6.4.1.1. A kritikus események technikájának bemutatása, előnyei

A kritikus események elemzési technikája a szemikvantitatív kutatási módszertanok családjába tartozik. Alapvető célja az üzleti kapcsolatban zajló folyamatoknak, illetve a kapcsolat külső és belső kontextusának mélyebb megértése. A kritikus események jó elemzési, vizsgálati, adatgyűjtési eszközt jelenthetnek az üzleti kapcsolatok azon belső és külső viszonyrendszerének feltárására, amelyek az ún. hagyományos kutatási módszerekkel nehezen vizsgálhatók. Ezen állítást egy példával szemléltetve: ha megkérjük egy működő kapcsolat üzletfeleit, hogy fejtsék ki, melyek azok a

²² Az egyszerűbb értelmezhetőség érdekében a disszertációban a kritikus esemény, kritikus eset és kritikus incidens fogalmakat szinonimaként alkalmazom.

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. Ha viszont 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 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.

A kritikus események kutatási témám szempontjából azért isfontosak, mert a kapcsolat dinamizmusának vezérlői lehetnek: azokat a fontos aspektusokat és tényezőket reprezentálják, amelyek jellemzően radikális pozitív vagy negatív változásokat idéznek elő a kapcsolatokban. Úgy is mondhatnánk, *hogy a kritikus események reprezentálják az üzleti kapcsolatok 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 kontinuma, illetve dinamizmusa következményének tekintik.* Nézőpontjukból következően elemzésüket is csak az idődimenzió, illetve a külső-és belső kapcsolati dinamizmus „mátrixában” látják értelmezhetőnek és eredményesnek. Megközelítésük tehát erősen analóg az evolucionista vállalatelmélet *útvonal-függőség* 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).

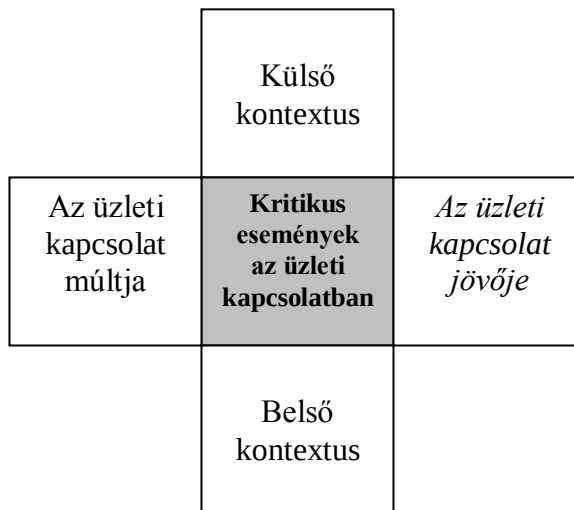
Az Edvardsson és Strandvik (2000) szerzőpáros véleménye szerint a *kritikus események az aktuálistól radikálisan eltérő irányba terelik a kapcsolat jövőjét* s felmerülésük általában a felek által előre nem várt módon – külső és/vagy belső esemény-sorozatok

eredményeként következik be. Nézőpontjuk szerint a kritikus események olyan **kvalitatív kutatási eszközök**, amelyek különböző aspektusokból biztosíthatják a kapcsolat dinamikájának, természetének és kontextusának megértését.

Értelmezve a fenti definíciót a kapcsolat sikere szempontjából a kritikus események azon incidensek, amelyeknek forrásai részben a múltban gyökereznek, s beágyazottak a kapcsolat által kontrollált belső, illetve a külső, adottságnak tekinthető kontextusba, s így meghatározó hatással vannak a kapcsolat jövőjére. Explicit értelemben a kritikus események *jellemzően menedzsment-kihívásokként jelennek meg a kapcsolat fejlődésének kontinuumában*, s a kapcsolatra jellemző változást ragadják meg: kimenetelük függvényében megerősíthetik, gyengíthetik, illetve szélsőséges esetben meg is szüntethetik azt. Az üzleti kapcsolatot jellemző **kritikus eseményeket** tehát mindazon, az üzleti kapcsolatban jelentkező történések összességének tekinthetjük, amely az *adott kapcsolatot létrehozó vállalkozások együttműködésének jövőbeli fenntarthatóságát és működőképességét – előre nem várt módon – tartós és jelentős mértékben meghatározzák*.

A múltbeli együttműködési tapasztalatok nemcsak a kritikus események keletkezésére, hanem azoknak kezelésére, megoldási módjára is jelentős hatással lehetnek, hiszen a kapcsolatra jellemző belső kontextus gyakorlatilag a szereplők között kialakult, illetve felhalmozott rutinok és folyamatok eredményének tekinthető. A kritikus események kezelése gyakran táplálkozhat ebből a belső kontextusból, ám az sem ritka, hogy a kritikus események feloldása addig nem tapasztalat folyamatelemek, menedzsmenteszközök alkalmazását kívánja meg a kapcsolatot alkotó felek részéről. A szerzőpáros kritikus incidensekről alkotott elképzelését a 14. ábra szemlélteti.

14. ábra: Kritikus események az üzleti kapcsolatokban



Forrás: Edvardsson és Standvik (2000: 85.o.)

6.4.1.2. A kritikus események technikájának alkalmazhatósága az adatgyűjtés során

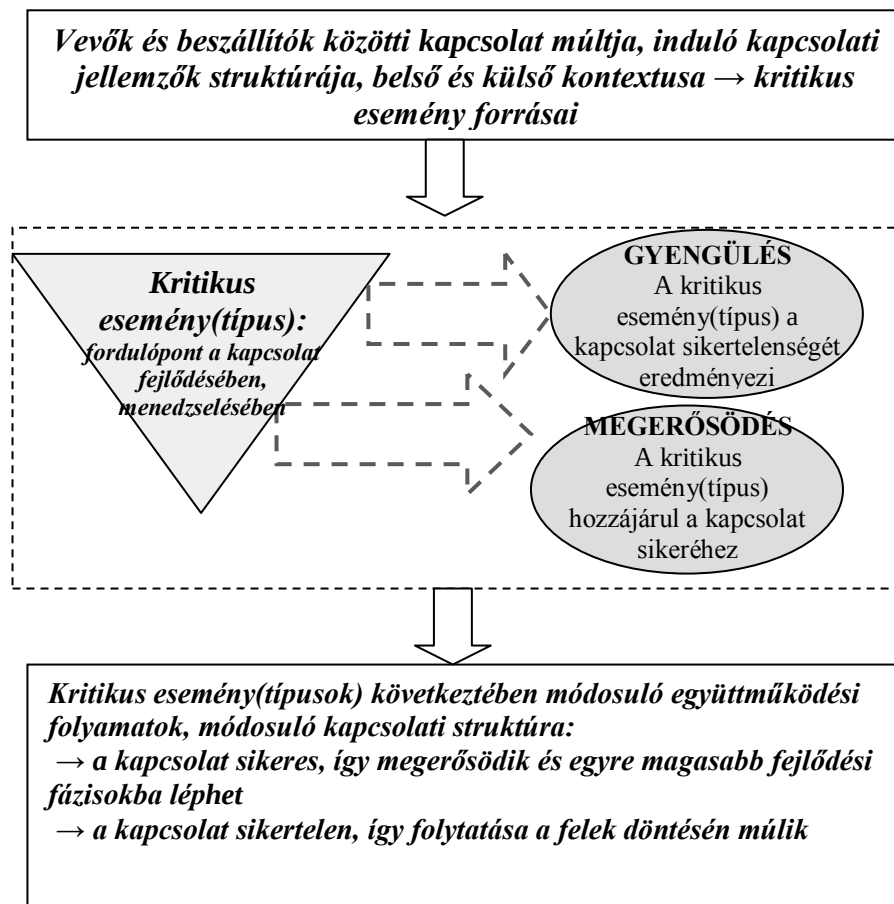
A dolgozat kutatómódszertani értékelhetősége érdekében a kritikus incidensek technikájához kapcsolódóan fontosnak tartok tisztázni egy alapvető alkalmazhatósági feltételt, dilemmát. A kritikus incidensek elemzési technikája elsősorban a szolgáltatásmenedzsment terén terjedt el, mint szemikvantitatív elemzési eszköz. Lényegét tekintve a módszer a szolgáltatási folyamat során dokumentált kritikus események elemzésre révén von le következtetést a szolgáltatásnyújtás minőségéről, folyamatáról, s annak fejlesztési lehetőségeiről. A kritikus incidensek vevő-beszállító kapcsolatok kontextusában való értelmezhetősége azonban különbözik az „eredeti felhasználást” jelentő szolgáltatásmenedzsment területén történő alkalmazási lehetőségektől. A vevő-beszállító kapcsolat történetében ugyanis nincsenek olyan incidensnaplók, részletes dokumentumok, amelyek napról napra rögzítenék a vállalatok közötti formális és informális tranzakciókat, epizódokat, mint a kvantitatív elemzéshez szükséges kellően nagy mintás esetszámot. Így a vevő-beszállító kapcsolatban kritikus eseményen nem egy-egy (rosszul sikerült) ügyféltranzakciót érthetünk, hanem azokat az epizódokat, s kapcsolat-történeti eseményeket, amelyek – akár pozitív, akár negatív irányban – lényeges szerepet tölthettek be a kapcsolat fejlődésében. Ebből következően a

vevő-beszállító kapcsolatban a kapcsolat fejlődésének vizsgálatakor – nagy gyakorisággal történő – esemény-típusokat, illetve – alacsony gyakoriságú – inflexiós pontként jelentkezett egyedi eseményeket lehetséges/értelmes elemeznünk, amikor kritikus eseményekről beszélünk.

A kritikus esemény vevő-beszállító kapcsolatban való értelmezésének meghatározását követően a módszer alkalmazása az adatgyűjtést szolgáló interjúkészítés során véleményem szerint azért jó megoldás, mert az egyes epizódok szintjéről építkező kapcsolat-fejlődési esemény-típusok és fordulópontok részletes elemzése rávilágíthat arra, milyen sikercélok, vagy azok hiánya játszott szerepet a kapcsolat megerősödésében, illetve esetleges stagnálásában vagy megszűnésében. Így a kritikus események, illetve esemény-típusok segítségével feltárhatóvá válhatnak a kapcsolat sikerének főbb motívumai és szintén vizsgálhatók lehetnek az egyes sikercélok elérését támogató sikertényezők is. A sikernek a kritikus események technikája által történő közelítése alkalmas arra, hogy a folyamatok szintjéről értelmezve megértsük a vizsgált kapcsolatok struktúráját, illetve a kapcsolat sikere és fejlődése közötti összefüggést.

A módszer használata – az alkalmazhatósághoz kapcsolódó dilemmákon túl – problémás lehet a retrospektivitása miatt – a kapcsolatot alkotó felek adott esetben „nem úgy és nem arra” emlékeznek, amit a másikkal elmondott, így a következtetések levonása nem egyértelmű. További problémás elem emellett az események, illetve esemény-típusok kritikusságának érzékelése, illetve a kritikus eseményekre adott válaszok eredményének szubjektív értékelése, amelyek szintén megnehezíthetik az empirikus kutatáson nyugvó helytálló struktúraalkotást. Ezt a szubjektivitást úgy próbáltam kiszűrni, hogy amennyiben az interjúk során a felek eltérő véleményét tapasztaltam, úgy megpróbáltam specifikus, illetve konfrontatív kérdésekkel segíteni a felek pontos visszaemlékezését. S néhány esetben pedig – kérdésekbe ágyazva – ütköztettem is a felek álláspontját, így a legtöbbször sikerült tisztázni a véleménykülönbség okát, s megtalálni az események lehetséges történésének módját. A vevő-beszállító kapcsolat sikerének és kontextusának kritikus események segítségével történő vizsgálatát szemlélteti a 15. ábra.

15. ábra: A kapcsolat sikerének közelítése a kritikus események segítségével



Szintetizálva a kritikus események elemzési technikájáról a fejezetben bemutatott ismereteket megállapítható, hogy a kapcsolat sikerének vizsgálatát megfelelő módon támogathatják, mivel „rávilágíthatnak” azokra a fontos kontextuális elemekre – adott esetben sikertényezőkre – amelyek a kapcsolat sikerében kiemelt szerepet játszhatnak, illetve a kapcsolat e módszertani eszközzel történő vizsgálatakor keletkező információk, ismeretek alkalmasak lehetnek az önmagában absztrakt kapcsolati siker fogalmának magyarázatára. Kihívás azonban, hogy a kritikus események technikájának vevő-beszállító kapcsolatokban való alkalmazása eltér az eredeti szolgáltatásmenedzsment felfogástól. A kritikus események, s esemény-típusok értékelését emellett nehezítheti a partnerek szubjektivitása, a retrospektív közelítésmód, illetve az egyes események kritikusságának eltérő értékelése, ám az emellett alkalmazott további különböző adatgyűjtési és kérdezési technikák hozzásegíthetnek (és segítettek is az interjúk során) e nehézség kiküszöböléséhez.

6.5. Mintaválasztás

A kvalitatív kutatások alkalmával használt mintavételi eljárás nem objektív statisztikai szempontokat követ, hanem elméleti megfontoláson nyugszik. Ebből következően a kvalitatív eljárások általában szándékosan és tudatosan választott mintavételi eljárásnak, amely a kutatás során is folyamatosan változik, alakul (Miles és Huberman, 1994).

Az előző bekezdéshez hasonlóan esettanulmány elkészítéshez használt minta kiválasztásakor jómagam is tudományos-elméleti, illetve praktikus-gyakorlati szempontokat egyaránt követni kívántam. A mintaválasztásnál elméleti szempontból fontosnak tartottam, hogy hosszú ideje, de legalább 5 éve létező, s folyamatosan változó, fejlődő vevő-beszállító kapcsolato(ka)t elemezzek, amelyek az együttműködésük során nem voltak mentesek a konfliktusoktól sem, illetve további elvárásként fogalmaztam meg a vizsgálandó kapcsolatok **dinamikusan változó üzleti környezetbe való beágyazottságát**. Utolsóként említem, de alapvetően meghatározta a választást, hogy a kiválasztott vevő-alanyokat a beszállító stratégiai partnerének tekintette a múltban vagy, tekinti a jelenben.

A mintaválasztás praktikussági kritériuma volt a vállalatok partneri hozzáállása, nyitottsága, hiszen egy átfogó alapos esettanulmány elkészítéséhez felszínes információk nem elegendők, s ha nincs a vállalatok részéről kellő fogadókészség, úgy kvalitatív kutatás végzése gyakorlatilag lehetetlen.

Az esettanulmányok alanyai – a kontextusbeli különbségek esetleges torzító hatásának elkerülése érdekében – mindannyian az FMCG²³-szektor, ezen belül is az állateledel²⁴ iparág szereplői, az elemzések „fix pontja” a magyar piacon 2001 óta jelen levő multinacionális beszállító. Az esettanulmányok elkészítésekor eredetileg a beszállító vállalat három vevőjével való kapcsolatot kívántam vizsgálni. Az egyes vevőkapcsolatok kiválasztása közösen történt meg a beszállító kereskedelmi

²³ Fast Moving Consumer Goods: gyorsan mozgó (nem tartós) fogyasztási cikkek, például élelmiszerek, illatszerek, stb.

²⁴ Az ipari állateledel az egyik legdinamikusabban növekvő termékkategória Magyarországon, mérete meghaladja például a mosószereket, forgalma eléri az évi 50 milliárd forintot. A saját márkás termékek jelenléte az egyik legdominánsabb az élelmiszereket tekintve, megközelíti a 60 %-ot. Forrás: AC Nielsen Piackutató Vállalat, 2008.

igazgatójával, illetve értékesítési csapatának több munkatársával. A kiválasztás során törekedtünk arra, hogy olyan együttműködésekét válasszunk, amelyekben az elmúlt években volt több olyan kritikus helyzet, fordulópont, amely a kapcsolat fejlődését alapvetően befolyásolta, s elmozdította az addigi pályától. Fontosnak tartottuk emellett azt is, hogy a kiválasztott kapcsolatokban végbement fordulatok a beszállító és a vevő számára egyaránt számos tanulsággal szolgáltak, s változást hoztak nemcsak az adott kapcsolat, hanem a vevői/beszállítói portfólió kezelésében is. Eredetileg három vevő-beszállító kapcsolatról terveztem esettanulmányt készíteni, azonban a két sikeres interjúsorozat elkészítése után a harmadik esetben számos probléma merült fel.

A harmadik esettanulmány alanyául olyan hazai kiskereskedelmi láncot törekedtünk választani, akinek a beszállítóval való közös története elegendő munícióval szolgálhat a kutatási kérdések vizsgálatához, s hozzájárul az eset publikálásához. A szűk keresztmetszetet ez utóbbi feltétel jelentette. Ugyanis az esettanulmány túlzott mértékű lecsupaszítása a kutatás értékelhetőségét veszélyeztette volna, a kapcsolati fordulópontok részleteinek közlését pedig a kiválasztott kiskereskedők nem vették volna szívesen. Így a kutatás közben – alkalmazkodva a kialakult helyzet kényszeréhez – úgy döntöttem, hogy a harmadik eset helyett interjúkat készíték az FMCG szektorban működő beszállítók és kereskedők munkatársaival²⁵. Az interjúkat felhasználtam az elkészült két eset eredményei alapján konstruált fogalmi modell tesztelésére és arra kértem az interjúalanyokat, hogy saját gyakorlatukból vett példákkal próbálják megmagyarázni, mit jelent számukra egy vevővel vagy beszállítóval való együttműködés sikere.

Az alábbi, 5. számú táblázat a kiválasztott beszállító szemszögéből elemzi az elkészült esettanulmányok közreműködőinek kiemelt paramétereit. A bemutatáshoz azokat a jelzésértékű tényezőket választottam ki, amelyek véleményem szerint „képet adhatnak” a felek közötti viszonyrendszer alapjairól, s a közreműködő vállalatok pedig hozzájárultak a közlésükhöz. Ezt követően pedig a 6-8. táblázatokban az egyes esettanulmányok elkészítéséhez elvégzett vevői és beszállítói, illetve az eredmények értelmezését segítő szakértői interjúk számát és alanyait mutatom be.

²⁵ Értékesítőkkal a beszállítói oldalon és beszerzőkkel a kereskedőin.

5. táblázat: Az esettanulmányban elemzendő vevők, s a beszállítóval való kapcsolatuk kiemelt paraméterei

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

6. táblázat: Az „A” 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

7. táblázat: A „B” 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

8. táblázat: Szakértői interjúk alanyai

Interjúalany	Interjúk száma, megjegyzés
Beszállító értékesítő multinacionális vállalat	3 interjú
Multinacionális kiskereskedelmi lánc beszerző	3 interjú
Hazai tulajdonú kiskereskedelmi lánc beszerző	1 interjú
Összesen	7 interjú

6.6. A kutatás értékelhetőségének szempontjai

A kutatás minőségének biztosítása, illetve következtetéseinek és eredményeinek értékelhetősége érdekében a kvalitatív és kvantitatív kutatásokat egyaránt az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság szempontjaiból szokás vizsgálni, értékelni (Babbie, 1995). A kvalitatív kutatásban azonban e jelenségek vizsgálata eltér a „tradicionális” kvantitatív kutatástól. A kvalitatív kutatások során ugyanis a fókusz a folyamatokon van, az érvényesség, megbízhatóság és általánosíthatóság biztosítása és ellenőrzése beépül az egyes kutatási folyamatok fázisaiba (Gelei András, 2002).

A kvalitatív kutatási eredmények alapján konstruált elméletek **érvényessége** általában nagyobb, mint a hagyományos kérdőíves lekérdezéseké, és az arra épülő kvantitatív elemzéseké, ugyanis a kvalitatív módszertanok nagy előnye, hogy a valóság pontosabb és mélyebb megértését teszik lehetővé (Babbie, 1995). Ez a megállapítás úgy gondolom elmondható a saját kutatási eredményeimről is, hiszen a többbetrű adatgyűjtés, illetve a többféle elemzési és elméletalkotási módszertanok párhuzamos alkalmazása szintén az

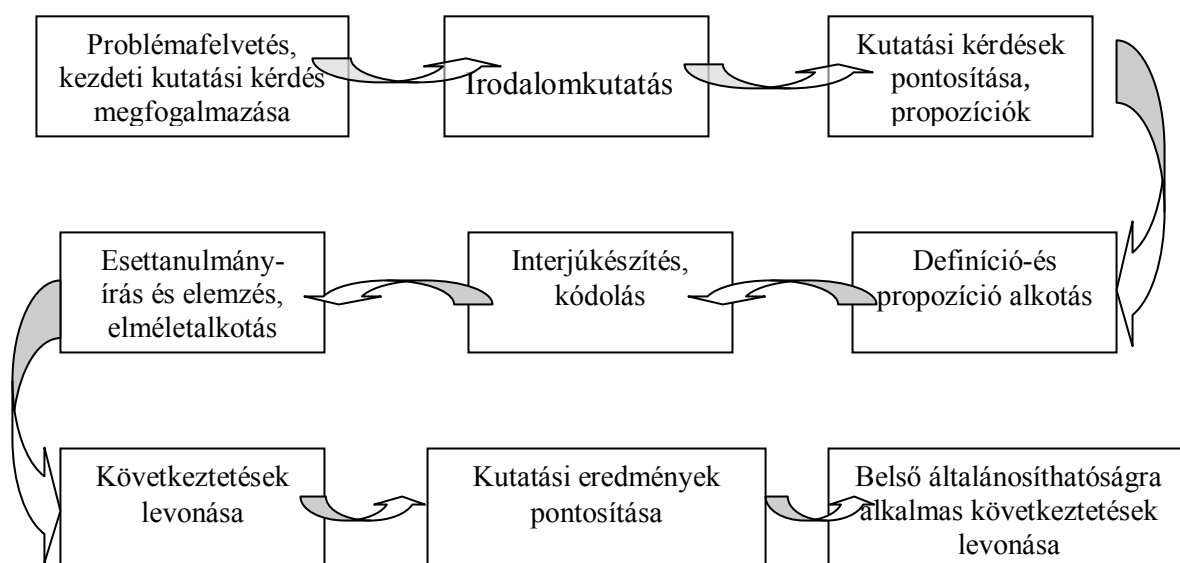
érvényességet erősíthetik. Charamaz (2006), illetve Glaser (2002) szerint a megalapozott elmélet érvényesnek tekinthető, amennyiben minden kapcsolódási pontjában logikus, átfogó, integrált magyarázatot ad a vizsgált problémáról. Ugyan nem biztos, hogy az elmélet által teremtett modell elemei csak egyféleképp kapcsolhatók össze, de ha az adott elméletben alkalmazott rendezőelv megfelelő magyarázatot ad a valóságra, akkor az elmélet érvényessége már nem megkérdőjelezhető.

A kvalitatív kutatási eredmények **megbízhatósága** azonban problematikus, ugyanis a kutatói szubjektivitás sem a kutatás folyamatából, sem a kutatási eredmények azonosításából és értelmezéséből nem szűrhető ki, így tehát egyáltalán nem bizonyos, hogy egy „megismételt” kutatási eljárás során egy másik társadalomkutató a vizsgált jelenségekből ugyanazon következtetéseket vonná le. A megbízhatósági probléma elkerülésére és feloldására a következőkre törekedtem. A kutatási kérdéseket és az irodalomkutatás alapján megalkotott elméleti modellt többször megvitattam témavezetőmmel és intézeti kollégáimmal. Emellett az esettanulmányok elkészítését követően olyan vállalati szakemberekkel végeztem interjúkat, akik nem voltak az esettanulmányok elkészítéséhez használt interjúk alanyai, de az FMCG-szektorban dolgoznak több éve. Ezek a visszajelzések, s további impulzusok jelentősen segítették a dolgozat eredményeinek finomítását, pontosítását.

A kutatás jellegéből következően az eredmények **általánosíthatósága** ugyancsak korlátozott. Maxwell (1996) a kvalitatív kutatásoknál megkülönböztet úgynevezett *külső és belső általánosíthatóságot*. A belső általánosíthatóság esetén a kutatás eredményei a vizsgált egységre, csoportra vonatkoztatva általánosíthatók, míg a külső általánosíthatóság esetén azt meghaladóan is érvényesek. Maxwell szerint a kvalitatív kutatások erejét a belső általánosíthatóság adja, de a legtöbb esetben arra sem lát ellenérvet, hogy az eredményeket – részben megváltozott kontextusban – általánosan, külső értelemben is érvényesnek tekintsük. Stake (1994) szerint az esettanulmányos kutatás eredményeinek általánosíthatósága elsősorban annak olvasójától függ, aki saját tapasztalataival hasonlítja össze a vizsgált eset következtetéseit. A megalapozott elmélet sem lát arra akadályt, hogy a kellő integráltságú elméletet általában véve általánosíthatónak is tekintsük.

A fent elhangzottak alapján elmondható, hogy kutatásom belső általánosíthatósága megragadható, amit azzal is törekedtem garantálni, hogy a kutatási (vég)eredményeket megoszttam az interjúalanyokkal, s kértem visszajelzésüket, észrevételüket, amelyekkel még tovább finomítottam az eredményeket. Az általánosíthatóságot tovább erősítheti az is, hogy több az esettanulmány módszer és a megalapozott elmélet következtetéseinek integrálásával, egybevetésével jutottam az eredményekhez. A kutatás külső általánosíthatóságánál azonban továbbra is jelentkezik a gazdálkodástudományok esetében szinte általánosan érvényes probléma, a kontextusfüggőség. A jelen fejezetben tárgyalt kutatás folyamatát, azaz a kezdeti kérdésfeltevéstől, majd irodalomkutatástól a vizsgált probléma megválaszolásáig való eljutást a 16. ábra foglalja össze. Az ábrán a könnyebb, egyszerűbb érthetőség és áttekinthetőség kedvéért nem tüntettem fel azokat a módszertanilag fontos kutatásrészleteket, mint például az irányított mintaválasztás, vagy az egyik eset „kiesése”.

16. ábra: A kutatás folyamata



A kutatási probléma többéves orientálódó tapasztalatgyűjtés és kisebb részkutatás után „született meg” a gondolataimban. A kutatási kérdések kifejtéséhez, illetve vizsgálatához, a kutatási modell megalkotásához irodalomkutatást végeztem a vevő-beszállító kapcsolatok jelentésére, elemzésére, fejlődésére, kiemelt tényezőire vonatkozóan. Természetesen a kapcsolat sikeréről született eddigi kutatási eredmények megismerése, illetve a helyes módszertan megválasztása és alkalmazása érdekében

történt irodalomkutatás kiemelt súllyal szerepeltek a kutatás e fázisában. Ezt követően a megismert elméletekre támaszkodva megalkottam a disszertáció középpontjában álló fogalmak – üzleti kapcsolat, a kapcsolat sikere, – definícióit, felépítettem a kutatási modelletem, illetve proposíciók formájában megfogalmaztam az elméleti konstrukción nyugvó, kutatási eredményekkel kapcsolatos várakozásaimat. Természetesen az irodalomkutatáson alapuló definícióalkotás és modellépítés is „sok körös” folyamat volt, amelynek során a témavezetőmtől kaptam hasznos útmutatást. 2010 januárjában megkezdtem az esettanulmányok elkészítéséhez muníciót adó interjúk készítését, majd géplését és végül kódolását. E kutatási fázis 2010 augusztusáig tartott, ezután láttam neki az esettanulmányok és a kódolás eredményeit összefoglaló elméletalkotásnak. Ezután megalkottam a kutatási kérdésekre választ adó fogalmi modell kezdeti változatát. Ezt követte kutatási eredmények szakértői interjúk segítségével történő és pontosítása, majd a fogalmi modell véglegesítése az intézeti kollégáimmal és a témavezetőmmel történő számos konzultációt, vitát követve.

7. Kutatási eredmények

Jelen fejezetben a disszertációm kutatási eredményeit mutatom be, azonban míg mielőtt rátérnék a kutatási kérdések tárgyalására fontosnak tartom a vizsgált vállalatok iparági környezetének rövid ismertetését, hiszen a környezeti kontextus alapjaiban befolyásolta a kutatási eredmények alakulását. Ezt követően bemutatom az egyes esettanulmányokat, majd az esetek után ismertetem a szóban forgó kapcsolat kritikus eseményeihez kötődően a megalapozott elmélet alkalmazásával született eredményeket. Végül az esettanulmányokat követő alfejezetben a szakértői interjúk eredményeit elemzem.

7.1. A hazai állateledel iparág

Hazánkban az állateledel iparág kialakulása az 1990-es évek elején kezdődött meg, amely napjainkra dinamikusan fejlődő, meghatározó szegmensévé vált az élelmiszerpiacnak²⁶. Az iparág a nyugat-európai országokkal összehasonlítva²⁷ kiugróan magas növekedési rátával büszkélkedhet, hiszen a 2000-es években évente átlagosan

²⁶ Az állateledel a kilencedik legnagyobb termékkategória Magyarországon, eladásait tekintve megelőzi például az ásványvizeket vagy a mosóporokat (AC Nielsen, 2008).

²⁷ Ezekben az országokban az átlagos növekedési arány 4-5 százalékra tehető (Euromonitor, 2007).

12-13 százalékos növekedést produkált. Ennek a tartós dinamikának köszönhetően 2006 végére az iparág hazai forgalma – az exportértékesítés nélkül – meghaladta a 40 milliárd forintot. A 2008-ban kibontakozó gazdasági válság némileg visszazavart a piac teljesítményéből, így az elmúlt két évben a stagnálás jellemezte a hazai élelmiszeripar egyik húzóágazatként számontartott iparágat (AKI, 2010). Magyarországon a mennyiségi és érték dimenziókat figyelembe véve az állateledel piac tulajdonképpen a kutyák és macskák számára gyártott konzerv (nedves), illetve szárazeledeleket jelenti. A kétezres évek értékesítési volumenadatait figyelembe véve megállapíthatjuk, hogy az állateledel piac 60 százalékát a kutyáknak, 40 százalékát, pedig a macskáknak készített termékek alkotják, értékben ez az arány a következőképp módosul: 55 százalék kutya és 45 százalék macska, hiszen a macskák számára gyártott eledelék relatíve drágábbak. A forgalom növekedésének üteme is különbözik a két szegmensben, a macskaeledel piaca átlagosan 8-10, míg a kutyáké 12-14 százalékos növekedési rátával bővült (AKI, 2010).

A piaci szereplők közül – a disszertáció szempontjából nézve beszállítói oldalon – három multinacionális gyártó emelkedik ki, akik jellemzően az 1990-es évek elején kezdték meg a magyarországi tevékenységüket felvásárlások és elsősorban zöldmezős beruházások révén. Jelen van még emellett néhány kisebb magyarországi gyártó is, részesedésük azonban nagyon alacsony, összesen nem éri el a 10 százalékot. A vevői oldalon szét kell választanunk a kizárólag állateledel és egyéb állatgondozási termékek értékesítésére szakosodott nagy-és kiskereskedőket, illetve az egyéb kereskedelmi láncokat, akik számos más termékük mellett értékesítik az eledeleket. A gyártók közül az egyik kizárólag saját márkás, illetve alacsonyabb minőségi szintet képviselő ún. gazdaságos eledel gyártására szakosodott. A másik két gyártó világmárkákat gyárt és forgalmaz Magyarországon, s a mindkét értékesítési csatornában elérhető termékek (dual brands) mellett speciális választékot tartanak fenn a szakcsatorna vevői számára. Mindkét vevői szegmensben elmondható, hogy erős koncentráció zajlott le az elmúlt 15-20 évben, amelynek fő nyertesei a hazai élelmiszerláncok között a hipermarketek és a hálózatba tömörült ún. tradicionális boltok voltak. Az állateledel szakcsatornában egyértelműen az egyik hazai tulajdonú nagykereskedő vállalat piaci megerősödésének lehettünk tanúi, amelyben szerepet játszottak felvásárlások, illetve a versenytársak „kevésbé versenyképes” piaci magatartása. A szakcsatorna kiskereskedelmi ága

azonban továbbra is széttördelt maradt, a professzionális üzlethálózatok mellett több száz egy-két boltot üzemeltető kisvállalkozás van jelen a piacon.

A minőség tekintetében rendkívül széles termékkála érhető el a magyar állateledelel-piacon. A legmagasabb minőségi szintet, az ún. *superprémium kategóriát* a kiváló beltartalmi értékű, speciális táplálási szokásokhoz igazodó eledelek jelentik. Ezen eledelek „felhasználásához” –azaz a kedvencek e tápokkal való etetéséhez – szakemberektől származó útmutatás szükséges, így „fogyasztásuk” jellemzően a tenyésztők és a kedvenceik iránt nagy gondossággal viseltető, továbbá jó anyagi helyzetben levő kisállat-tulajdonosokra jellemző. E termékkategóriában rendkívül erős verseny jellemző, a három hazai gyártó márkái mellett számos egyéb szereplő is jelen van elsősorban a nagykereskedők importtevékenysége révén, s az értékesítés szinte kizárólag a szakcsatornára koncentrálódik. A superprémimum kategóriába tartozó közismert márkák például: Acana, Royal Canin, Eukanuba, Pro Plan, Hill's.

Az eggyel alacsonyabb minőségi szintet az ún. *prémium termékek* képviselik, amelyek elérhetők a „klasszikus” kiskereskedelmi egységekben és a szakcsatornában egyaránt, azonban értékesítésük nagy része még mindig jellemzően a szakcsatornára koncentrálódik. A prémium kategória néhány közismert márkája: Pedigree, Friskies, Dog/Cat Chow, Whiskas.

Az ún. *sztenderd* minőségi szintet jelentő termékek teszik ki az értékesítési volumen jelentős hányadát, s elsősorban a klasszikus kereskedelmi láncok (hiper-és szupermarketek, diszkontláncok, tradicionális kisboltok) értékesítik, s kevésbé húzótermékei a szakcsatornának. Ide tartoznak az átlagember számára leginkább közismertnek tekinthető márkák, mint például a Chappi, Kitekat és a Darling.

A minőségi piramis alján szintén erősen kiszélesedő márkaválasztékkal találkozunk, a hazai piac sajátossága, hogy az értékesített össz volumen közel 45-50 százalékát a legalacsonyabb minőségi szintet képviselő *gazdaságos* eledelek jelentik. Szakértők véleménye szerint ebben szerepet játszik az is, hogy a tudatos állattartás jóval kevésbé jellemző hazánkban a nyugat-európai országokhoz képest, illetve a magyar gazdik kevésbé hajlandók áldozni kedvenceikre. Ebbe a kategóriába tartoznak az áruházláncok

sajátmárkás termékei, illetve a különböző márkanevvel ellátott, de gyakorlatilag saját márkásként kezelt eledelek (például Floki, Kedvenc, Happy Plus, Prémium Dog).

7.2. "A" eset – „a túlbecsült lehetőség”

A kutatásban résztvevő vállalatok nem járultak hozzá nevüknek, vagy olyan adatainak közléséhez, amelyek alapján egyértelműen azonosítható lenne a kilétük. E kérésük azt gondolom nem jelentett akadályt a kutatás és az eredmények értelmezése során, hiszen a célom nem az egyes vállalkozások gazdálkodási adatainak elemzése, sokkal inkább a vevő-beszállító kapcsolatok dinamikájának, s ezáltal a kapcsolat sikerének a megértése volt.

A kutatásom során vizsgált vevő-beszállító kapcsolatok fix pontja a beszállítói pozícióban levő multinacionális vállalat, amely a kétezres évek elején felvásárlás révén jelent meg a hazai állateledel piacon gyártóként, illetve a nem Magyarországon gyártott termékei forgalmazójaként. A szereplő minden minőségi szegmensben kínál termékeket, s egyes termékkategóriákban, mint például a prémium és a szuperprémium termékek szakcsatorna-specifikus választékkal is rendelkezik.

Jelen kapcsolat vevői pozíciójában egy hazai tulajdonnal rendelkező középvállalat áll. A vállalkozás az 1990-es évek elején jelent meg nagykereskedőként, minimális gyártási tevékenységgel az állateledelpiacon. Kezdetben családi vállalkozásként működött, majd folyamatosan növelte méreteit, s 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 elemzem majd.

A kapcsolat történetének bemutatását az interjúk összefoglalásával, az egyes, releváns interjúrészletek idézésével, illetve a kapcsolat fejlődésének vizsgálatakor alkalmazott kódolás eredményeinek ismertetésével teszem meg.

7.2.1. A kezdetek

A vizsgált vevő-beszállító kapcsolat a kétezres évek elején, a beszállító magyarországi megjelenésével vette kezdetét. Ekkor a beszállító portfóliójában a vevő viszonylag jelentéktelen, kis szereplőnek számított, s a kapcsolat gyakorlatilag epizódok szintjén létezve egyértelműen a gazdaságos és sztenderd minőségű, nagy kiszerelésű száraz-, illetve konzerv éledelek értékesítésére, az ún. volumentermékekre koncentrált. Ez a működés jól illeszkedett a partnerek akkori piaci elképzeléseihez, amelyek – egymástól függetlenül – a piacszerzést, s az intenzív növekedést célozták meg. Ezt a stádiumot tekinthetjük a Ford-féle (1998) elő-kapcsolati állapotnak, amikor a felek ismétlődő tranzakcióik által kapcsolatba léptek egymással, majd azok epizódokká fejlődtek. A beszállító egyik értékesítési menedzsere így emlékszik vissza a kezdeti lépésekre. *„A cégünk miután megjelent a magyar piacon látványos, gyors eredményeket akart elérni, ehhez nyilván az kellett, hogy minél nagyobb volumenben tudjon értékesíteni. Akkoriban igazából a profit annyira nem is számított, szinte kizárólag a tonnákat figyelte mindenki a cégnél, még az európai felsővezetők is. Ehhez, a nevezhetjük úgy piacszerzési stratégiához, mindenki jó partner volt, aki sokat vásárolt, különösebben nem reklamált és pontosan fizetett.”*

A vevői oldalról szemlélve szintén zökkenőmentesen indult az együttműködés, amelynek az alapját a vevői szemmel jó ár/érték arányt képviselő beszállítói termékek jelentették. *„Gyakorlatilag a hőskorra, a hazai állateledel piac fejlődésének legintenzívebb szakaszára nyúlik vissza a történet. Mi akkor még relatíve kis szereplőként nagy ambíciókkal éltünk a piacon, s elsősorban olyan beszállítókat kerestünk, akik jó terméket, jó áron és rugalmas feltételekkel kínáltak. Ezeknek az elvárásoknak a szóban forgó beszállító szinte tökéletesen megfelelt, így ahogy a mi (kiskereskedői) vevő körünk is bővült, értelemszerűen növekedett a megrendeléseink száma is.”* – elevenítette fel a vevő tulajdonos-menedzsere a kezdeteket.

A megalapozott elmélet alkalmazásakor a kapcsolati fejlődés fogalmait a meghatározó kapcsolati sikercélok kategóriáinak kódolási folyamata során azonosítottam. Bár nem kívánom a dolgozat e szakaszában előre vetíteni a kutatási eredményeket, de azért sem alkalmaztam külön kódolási eljárást a fejlődés kiemelt fogalmainak, illetve a kapcsolat

sikercél-kategóriáinak azonosítására, mivel a két tényező egymással szorosan összefügg. A kódolási eredményeket a 2. és 3. mellékletben foglaltam össze.

A fejlődés kezdeti szakaszának kiemelt fogalmai a következők voltak: az **együttműködő irányítási menedzsmenteszközök alkalmazása**, és a **reálfolyamatok menedzseléséhez kapcsolódó magas beszállítói teljesítmény**. A vevő részéről kiemelten fontos elvárás volt a **termékek jó ár/érték aránya és relatíve széles választéka**, s a **pontos kiszolgálás**. A **beszállítói** elvárásokat pedig a **rendelések számának növekedése**, a **vevőgondozás alacsony igénye**, s a **pontos fizetések** határozták meg. A felek elvárásai szinte maradéktalanul teljesültek, így minden adott volt a kapcsolat folytatásához. Ám a reális, s teljes értékelés érdekében nagyon fontos üzenetet hordoz a kapcsolat ezen fázisáról a beszállító üzletfejlesztési menedzserének néhány mondata. *„Így utólag visszatekintve azt mondhatjuk, hogy akkor persze minden szép és jó volt és simán ment. Viszont azért azt is látni kell, hogy egy átlag feletti, dinamukusan növekvő piacon szinte úgy történtek az üzleti szempontból pozitív dolgok, hogy keveset kellett tenni értük. A nagyker vevők is könnyen tudták a kiskereskedők felé értékesíteni az árukat és nekünk sem került különösebb erőfeszítésbe az eladás egyik csatornában sem. Ekkor a relatíve alacsony marginú volumentermékek dominálták a piacot, ezek kellett a növekedéshez minden oldalon, s tényleg szinte a kétszámjegyű iparági növekedés vonzott maga után mindenkit.”*

7.2.2. Az ígéretes folytatás és a fordulat

A szépen gyarapodó megrendelések arra ösztönözték a beszállítót, hogy elkezdjen kiemelt figyelmet szentelni az adott vevőnek, így az átlagos területi képviselői látogatásokat felváltotta a kiemelt ügyfélkapcsolati menedzserek alkalmazása, s a szimpla, normál megrendelések mellé egyre több testreszabott promóciót ajánlottak. A vevő szép, évről évre növekvő forgalma egyre nagyobb tekintélyre tett szert, különösen miután egyik versenytársával beszerzési társulást alapítva a szakcsatorna második legnagyobb nagykereskedőjévé vált. Ezeket a 2001-2005 közötti éveket tekinthetjük a **kapcsolat feltáró szakaszának**, amikor már operatív szinten bizonyos rutinok kialakultak a felek közötti együttműködésben, s az értékesítés támogató folyamatai is bizonyos mértékben összecsiszolódtak. *„Úgy látszott, hogy jól tudunk komolyabban is*

együttműködni. A számok jöttek, s nem voltak különösebb problémák.”- foglalta össze a kétezres évek első felét a beszállító ügyfélkapcsolat-menedzsre. A kapcsolat e fejlődési stádiumának kiemelt fogalmaiként²⁸ a következőket azonosítottam: az **üzletfelek közötti jó személyes kapcsolatok** – „személyesen is jól ismertük egymást, maj’hogynem haverok voltunk” – a **folyamatosan növekvő értékesítési eredmények**; s a **jól működő operatív folyamatoknak** köszönhetően, **támogató üzleti légkör** alakult ki a felek körül.

Majd jött 2006, a fordulat éve...

2006-2007 között stratégiaváltás zajlott le a beszállító vállalat történetében. Az ún. piacszerzési stratégia ugyanis érzékelhetően elérte, illetve túlhaladta tetőpontját: a nyersanyagárak megemelkedtek, ezzel párhuzamosan a potenciális értékesítési csatornák telítődtek, így a relatíve olcsó, nagy kiszerezésű volumentermékek már nem generáltak profitot, a cég eredménye egyre romlott, látszott, hogy az előző évek gyakorlata már nem tartható fenn. Továbbá az európai menedzsment is egyre nagyobb elvárással viseltetett a hazai divízió iránt, a kezdeti évek piacszerzésének támogatása „tonna-fókusz” után egyre inkább a költségekre és a profitra összpontosult a figyelem. E hatások következtében a beszállító vállalat felülvizsgálta addigi stratégiáját, s a magas értékesítési volumen helyett a profitra helyezte a hangsúlyt. A stratégiaváltás szükségességének felismerésére, az új megközelítés relevanciájára a beszállító értékesítési igazgatója a következőképpen emlékszik vissza: *„Gyakorlatilag az történt, hogy mindent úgy csináltunk, mint régen, de az eredmények és a nyereség helyett csak a növekvő készletek, csökkenő árbevétel és a meredeken visszaeső profit lett az eredmény. Eleinte nem értettük mi történik, ezért nem is tudtunk hirtelen reagálni, majd a kezdeti sokk után elkezdtük megkeresni és elemezni a problémát, megérteni a helyzetünket. Rájöttünk, hogy azokból a termékekből aduk el sokat, amiken alig keresünk, a nagy marginnal rendelkező termékek viszont szűk részt tesznek ki az értékesítésünkben. Ezért úgy döntöttünk, nincs más választásunk, mint hosszú távon megszabadulni az alacsony haszonkulcsú termékektől és vevőktől, s keményen ráfókuszálni a nagy margint termelőkre – röviden összefoglalva így alakult ki az ún. értékfókuszú stratégia”.*

²⁸ A kódolási eredményeket szintén lásd a 2. és 3. mellékletben.

Ez a stratégiaváltás értelemszerűen a termékportfólió tisztítását, illetve átgondolását eredményezte: elsőrendű prioritásként szerepelt a leginkább rentábilis szuperprémium és prémium termékek értékesítése, s ezzel párhuzamosan az addig domináns volumentermékek esetében történő folyamatos visszavonulás. E stratégia megvalósításához a vevői oldalon is portfólió-átalakításra volt szükség. A beszállító elhatározta, hogy csökkenti alacsony jövedelmezőségű vevői számát, s azokra a partnerekre próbál meg koncentrálni, akik az addigi tapasztalatok alapján megfelelő potenciállal bírnak az új stratégia gyakorlati alkalmazásához. *„Gyakorlatilag teljesen új alapra kellett helyezni az életet, a mennyiség helyett az értékre, árbevételre, profitra koncentrálni. Ez most így egyszerűen hangzik, de a valóságban olyan gyökeres fordulatot jelentett, hogy nekünk, az értékesítési csapat tagjainak is naponta ismétелgetni kellett, hogy a Hogy állunk? kérdésre már nem tonnában, hanem millió forintban kell választ adni.”*- mondta a beszállító ügyfélkapcsolati menedzsere.

Az értékstratégia megvalósításaként a beszállító úgy döntött, hogy a fejlődési potenciál fokozása érdekében a kizárólag szakcsatornában kapható, s akkoriban meglehetősen alacsony értékesítési volumennel és piacrésszel rendelkező szuperprémium termékek értékesítésének jogát egyetlen vevőre bízta. *„Nem volt más választás, ha profitot akartunk elérni, egyértelmű, hogy a szuperprémium eledelnek kellett piacot építeni, s dinamikusán növelni az eladásukat. Úgy gondoltuk, ez akkor a leginkább megvalósítható, ha egyetlen nagykerre bízuk az eledel magyarországi forgalmazását. Azért tűnt ez jó választásnak, mert úgy éreztük, hogy így nem fogjuk szétaprózni magunkat és sokkal tudatosabban és professzionálisabban lehet piacot építeni a termékeinknek, hiszen egyszerűbb egy vevőkapcsolatot koordinálni és fejleszteni, mint adott esetben tízet-húszat”*- foglalta össze a változás lényegét a beszállító kereskedelmi vezetője. Az említett szuperprémium termékek kizárólagos magyarországi disztribúciójáért az esettanulmányunk vevő pozíciójában levő vállalat lett a felelős. A kitüntetett feladatról való döntésre, a kiválasztás folyamatára az üzletfelek a következőképpen emlékeznek vissza. *„Amikor eldöntöttük, hogy elveszük az összes nagykeretől a szuperprémium termékeinket és csak egy vevőre bízuk azt, tulajdonképpen nem volt nagyon nehéz a partnerek kirosztálása. Igazából két lehetőségre redukálódott a kérdés – vagy a legnagyobb nagykernek adjuk oda, de ott komoly, elsősorban bizalmi problémát jelentett, hogy ő már az egyik legnagyobb hazai versenytársunk kizárólagos disztribútora volt, így nem igazán tartottuk elképzelhetőnek a termékeink együttes*

kezelését és viszonylag hamar letettünk róluk. Így tulajdonképpen maradt a második legnagyobb nagyker egyetlen lehetőségnek. A további versenytás felé való elkötelezettség hiányán túl az is a vevő mellett szólt, hogy egy rugalmasnak tűnő közepes méretű vállalat volt nagyon ambíciózus vezetővel, így úgy gondoltuk megfelelően kreatív és eredményes utait alakíthatjuk majd ki az együttműködésnek.” – vázolta a kizárólagos disztribútor kiválasztásának folyamatát a beszállító üzletfejlesztési menedzsere. A vevő szempontjából a következőként emlészik vissza a tulajdonos-menedzser: *„Megkeresett minket a beszállító, hogy lenne egy ajánlata a szuperprémium termékek kizárólagos forgalmazására, s ehhez nagyjából egy értékesítési csapat felállítását, izmosan növekvő eredményeket és egy stabil kiskereskedői bázis kiépítését kérte. Az elvárások komolyak voltak, de az elején nem tűntek teljesíthetetlennek, ráadásul nagyon nagy fejlődési lehetőség rejlett benne a cégünk számára, így nagyon csábítóan hatott. Nem sokat hezitáltunk, gyakorlatilag az első megkeresés után úgy döntöttem, hogy belevágunk, így a részletek tisztázásával sem töltöttünk sok időt.”*

A kezdeti bizakodás mindkét felet jellemezte. A szóbeli megállapodást gyors keretmegállapodás megkötése követte, amelyben a kizárólagos szuperprémium disztribúciós modell megvalósításához a beszállító a következő üzleti célokat, elvárásokat támasztotta a vevő felé:

- a szuperprémium termékek értékesítésének éves szinten 25%-kal történő növelése;
- egy körülbelül 70-80, majd több üzletet magában foglaló, országos lefedettséget biztosító ún. „Kiváló Állateledelbolt” kiskereskedelmi hálózat kiépítése és rendszeres fejlesztése, gondozása – ezáltal a szuperprémium és prémium márka minél szélesebb fogyasztó körben való ismertté tétele, s két év alatt országos lefedettség elérése az értékesítésben;
- a meglévő tenyésztői kapcsolatok fejlesztése és bővítése;
- részvétel a szuperprémium és prémium termékek éves keresleti tervének összeállításában. Mindezen üzleti célok teljesüléséhez – az addigiakhoz képest fokozott – marketing támogatást a beszállító biztosította, továbbá a vevő értékesítési munkatársainak a szuperprémium, prémium márkákkal kapcsolatos képzését is rendszeresen megszervezte és logisztikai téren is kimelt figyelmet fordított a vevő kiszolgálására, rugalmas fizetési és szállítási feltételeket ajánlott.

Minden kezdeti jószándék, bizalom és támogatás ellenére a kapcsolat vakvágányra futott, súlyos problémák jelentkeztek a szuperprémium értékesítésben, s már egy-két negyedév után látszott, hogy a kitűzött célok teljesülése nemhogy közeledik, hanem inkább távolodik. A beszállító nem értette a vevő tétlenségét, elvárások alatti teljesítményét és folyamatosan nagyobb és nagyobb volumen vásárlását várta el – először csak közvetett ráhatással, majd különböző árpromóciók révén ösztönözte, sőt elvárta a forgalombővülést. A vevő mivel nem akarta elveszíteni a beszállító jóindulatát és az üzleti lehetőséget, egyre csak rendelt és fizetési halasztást kért, de gyakorlatilag a termékek alig mozdultak ki a raktáraiból, s nagyon súlyos pénzügyi helyzetbe került. Egy év után a nagykereskedő végül közel akkora mennyiségű szuperprémium edelt vásárolt, amint az a kezdeti célkitűzésekben szerepelt, de csak töredékét tudta annak a kiskereskedők felé értékesíteni, s gyakorlatilag likviditási válságba lavírozta magát – közben persze a beszállító kinnlevőség-állománya is drámaian megnőtt, hiszen a vevő csak nagyon jelentős késéssel tudott fizetni. A „Kiváló Állateledelbolt” hálózat kiépülése nem történt meg, mindössze néhány tagból állt, az országos lefedettségtől messze elmaradva. A tenyésztői hálózat sem bővült, s a meglevő tagok is csak panaszkodtak. A kezdeti optimizmus mély letargiába csapott át, s látszott, hogy még egy évet ebben a formában egyik fél sem tud végigcsinálni. *„Egyszerűen ijesztő volt, ami történt. A forgalom esetén papíron majdnem stimmeltek ugyan a dolgok, de a gyakorlatban tömött nagyker raktárakat, szinte zéró hatású marketingakciókat, és óriási kinnlevőséget láttunk. Egyszerűen nem értettük, hiszen a nagy lelkesedés és elhatározás után nemhogy fellendülés nem volt, de gyakorlatilag a legkiválóbb termékeink értékesítése került veszélybe. Nem volt mit tenni, le kellett ülni nagyon komolyan a nagykereskedővel és pontról pontra világosan átbeszélni a helyzetet. Persze ez ellen ő sem ellenkezett, mert látta, hogy ebben a formában nem sok esélye van a folytatásnak.”* – emlékszik vissza a 2007 év végén történetekre a beszállító üzletfejlesztési igazgatója. A felek néhány fordulós tárgyalás után megegyeztek abban, hogy háromhónapos átmeneti idő után a beszállító visszaveszi a szuperprémium termékek kizárólagos disztribúcióját a nagykereskedőtől, s új megoldást keres. A vevő megpróbálja rendezni a jelentős kinnlevőség-állományát, s egy pénzügyi kapcsolattartó mindaddig kiemelt figyelemmel kezeli és ütemezi megrendeléseit, míg a tartozását nem sikerül egy elfogadható, egészséges szint alá lecsökkenteni. A felhalmozott adósságállomány gyakorlatilag arra kényszerítette a vevőt, hogy próbáljon minél gyorsabban megszabadulni a raktárakban felhalmozott készletektől, s egy „biztonságos üzemmódra” állt át annak érdekében,

hogyan folyamatosan törleszteni tudja beszállítóit, és egyéb hitelezőit felé a tartozásait. Így a kezdeti kiegyensúlyozottnak tekinthető fejlődés, majd az ezt követő bizonytalan nekilendülés után a kapcsolat egy „nagyon halovány” stagnáló pályára került, s a forgalom – a vevő piaci pozíciójával párhuzamosan – az addigi töredékére esett vissza, főként a régi, megszokott volumentermékekre koncentrálnak. A gazdasági válság nyomán tapasztalható piaci stagnálás, az egyre romló üzleti kilátások és a hitelek törlesztése olyan mértékben rendítette meg a nagykereskedőt, hogy a tulajdonos úgy döntött, elfogadja a versenytársa ajánlatát és értékesítette a vállalkozását.

7.2.3. A kudarc lehetséges okai

Az esetet olvasva felmerül a kérdés, hogy melyek voltak azok a tényezők, amelyek az ígéretes, optimizmusra okot adó kezdet után a kapcsolat töréséhez, súlyos sérüléséhez vezettek. A kutatási kérdések „nyelvére lefordítva” azt vizsgáltam az üzleti partnerek segítségével, hogy mely tényezők okozhatták a kapcsolat kudarcát, mi volt az, ami a kapcsolat sikeréhez hiányzott.

Az interjúk szövegeinek és tanulságainak ismertetése során vastagon szedett betűvel jelzem az adott interjúban kódolás eredményeként a kudarc okaként azonosított kulcsfogalmat, illetve ennek nyomán alkotott kapcsolati sikercél-kategóriát.

A beszállító vállalat kereskedelmi igazgatója **a két szervezet közötti tudásbeli és menedzsmentkülönbségekben** látta a kudarc okait a vele készült interjúban. *„Az az elejétől fogva látszott, hogy tudásban, szervezeti felépítésben és úgymond szervezettségben nagy különbség van a két vállalat között. A nagykereskedő gyakorlatilag egy one-man-show volt, ami a tulajdonos piacismeretén, kapcsolatain és lelkesedésén alapult. Ez a piacépítés során – amikor gyakorlatilag, ha valaki nem hibázott nagyot, akkor ráfeküdt az iparági hullámokra és együtt nőtt velük – ez nem jelentett problémát. ... De most, amikor már nagy értékű, tudásigényes termékeket kellett volna eladni és egy relatíve stabilizálódott piacra kvázi új termékekkel betörni, már nem lehettett egyedül, pusztán lelkesedésből és rutinból csinálni. ... Kellott volna egy profi értékesítési csapat és egy olyan stabil, kiforrott szervezet, ami elviseli ezeket a terheket, odafigyel a kiskereskedői tartozásokra és képes egy tervezhető, kiszámítható működésre. Ez így utólag persze látható, hogy a szuperprémium márkaépítéssel járó*

megnövekedett feladatokat nem lehet úgy ellátni, hogy egy cégnél minden döntés, feladat és felelősség pusztán egy ember kezében van – ami kezdetben rugalmasságnak tűnt, a változások után jelentős gátat jelentett. Szerintem az is gond volt, hogy a vevőnk kicsit úszott az árral, és hagyta elhatalmasodni a problémát, nem jelzett felénk vissza. Biztos vagyok benne, hogy ha idejében jelzik a problémákat, akkor közösen ki tudtunk volna alakítani egy olyan struktúrát, ami működőképes lehetett volna. De így, hogy a másik oldalról igazából semmilyen inputot nem kaptunk, mi is ráálltunk arra a hibás útra, hogy pusholtuk a vevőt, hogy vegyen minél többet és többet. Vissza kellett volna kérdeznünk, hogy mit lát, mi a probléma, miért nem jönnek a számok. ... Nem volt jó döntés egyedül hagyni.”

A beszállító üzletfejlesztési igazgatója a következőként elemezte a kudarc okait, kiemelve saját hibáikat is: a **nagykereskedő** adott feladat elvégzésére való alkalmasságának **előzetes értékelése, illetve ennek elmaradása, a sikerehez mindenképpen szükséges vevői értékesítési ismeretek, és vállalatirányítási menedzsmentképessegek kezdetleges szintje, továbbá a túlzott forgalmi nyomás.** A megkérdezett menedzser szerint jelentős hiba volt az is, hogy előzetesen **megalapozott üzleti terv és egyértelmű kapcsolati célok nélkül** vágtak neki a feladatnak. „Mindenképpen, még a szerződéskötés előtt meg kellett volna győződnünk arról, hogy rendelkezik-e a szükséges képességekkel a kiválasztott nagyker a feladatok ellátására. A válasz nyilván a nem lett volna, így vagy nem szabadott volna megbízni a feladattal, vagy nagyon nagy részt kellett volna vállalnunk az ő szervezeti képességeinek fejlesztésében.” – mivel az üzletfejlesztési igazgató e meglátása nagyon értékes puzzle-darabnak tűnt, így megkértem részletesen is fejtse ki, mire gondol, mit ért a szükséges képességek alatt. „Elsőként emliteném az értékesítési képességeket, ismereteket. Egy tizenöt-húszezer forintos tápot nyilván nem úgy lehet eladni, mi egy háromezreset. Ide már szaktudás és nagyon pontos, alapos termékismeret kell – milyen típusú terméket keresnek, milyen céllal. ... Emellett az értékesítésben is más ösztönzőket kell alkalmazni, ki kell tudni választani a megfelelő kisker partnereket, és képezni kell a kiskereskedőket is, mert maguktól nyilván nem fognak egy új superprémium márkát rendelni. Ezek az értékesítésbeli, merchandising képességek nagyon hiányoztak. De alapvető üzletvezetési képességek sem voltak meg. ... Ami nekünk egy multinál természetes, hogy például minden hónap első hétfőjén forecast meeting van, ha mondjuk kíváncsi vagyok a forgalomra, lehúzok egy riportot, vagy 3 hónapra előre megtervezem mindig az aktuális

promóciókat – na ezek a működési rutinok totálisan hiányoztak a vevőnél. Nem volt információs rendszer, heteket könyörögtünk mondjuk egy használható kisker boltlistáért úgy, hogy elvileg az emberek folyamatosan látogatták az üzleteket. A forgalmi adatok is csak akkor derültek ki, ha minden hónap 10-e után összerakta azokat a könyvelő. Olyan szinten volt különbség a működés szervezettségében vagy inkább szervezetlenségében, ami az együttműködést végül lehetetlenné tette.”

A kapcsolat hibáinak értékelését a beszállító ügyfélkapcsolati menedzsere a következőkkel egészítette ki: nem ismerték fel, hogy a szuperprémium termékek disztribúciójával járó feladatok olyan jelentős – elsősorban értékesítési – **menedzsment-kihívást jelentenek a nagykereskedő számára**, hogy rövidtávon, egy relatíve kis vállalat nem képes önállóan ekkorát fejlődni. *„A jószándék mindkét félben megvolt, és az optimista hozzáállás is, hogy meg lehet csinálni. De mi úgy tekintettünk a nagykereskedőre, mint mondjuk bármelyik multira, akinek megvan az apparátusa, logisztikai rendszere, és minden eszköze ahhoz, hogy jól, egyenrangú partnerként működjön. ... Azt nem vettük észre, hogy a gazdaságos és sztenderd termékek szokásos kereskedelme után a szuperprémium eledelek disztribúciója egy olyan hatalmas váltást, minőségi ugrást jelentene, amihez sem az eszközei, sem a tudása nem volt meg a vevőknek. ... Igaza van a kollégémnek abban, hogy vagy nem kellett volna rábízni a feladatot, vagy ha már kiválasztottuk, nagyon sokat kellett volna támogatnunk az üzletfejlesztésben.”*

Természetesen a másik felet, a nagykereskedő partnert is megkértem arra, mondja el a véleményét, melyek voltak azok a tényezők, amelyek az ígéretes fejlemények ellenére a kapcsolat sikertelenségéhez vezettek. A vevő tulajdonos-menedzsere a következőképpen foglalta össze a fő okokat. A kapcsolat fejlődésében, s ezzel párhuzamosan a nagykereskedő vállalat életében óriási ugrást jelentettek a szuperprémium termékek disztribúciójával járó feladatok. Sokkal részletesebben kellett volna mérlegelni, hogy **vállalkozása képes-e ezen feladatok ellátására**, illetve szükség lett volna az elvárások teljesítéséhez szükséges tevékenységek előzetes feltérképezésére, megfogalmazására. Hibaként értékelte továbbá, hogy engedtek a **beszállító erőfölényének a forgalmi nyomás** terén, illetve úgy érezte nem kaptak időben kellő segítséget a beszállító részéről ahhoz, hogy a feladatot teljesíteni tudják. *„Ha egy viszonylag jól működő üzlet közepén megkérdeznék valakit, hogy nem akar-e mondjuk*

még háromszor ennyit keresni, akkor a válasz nyilván az lesz, hogy igen. Én azt látom hibának, hogy minden előzetes, alapos infó nélkül belevágtam, s nem tárgyaltuk ki részletesen, hogy pontosan mi a feladat, mit is kell csinálni, mikor és minek kell megfelelni. Innentől kezdve szerintem nem lehetett jól kijönni belőle. Én csak azt éreztem, hogy beleszakadok a munkába az embereimmel együtt, közben jött a folyamatos, óriási nyomás a beszállító felől, hogy vegyek még többet és még többet. ... Nyilván nem mertem azt mondani, hogy nem, mert féltem az üzlet elvesztésétől és még a kezdeti lendület is bennem volt az elején, hogy maj'csak beindul a dolog és jól sül el. Utána pedig a félelem vette át ezt a szerepet, ugyanis akkorára nőtt a beszállító felé a tartozásom, hogy bármikor felszámolhatott volna, s akkor pedig ugye életem munkáját veszítem el. Így csak vettem és vettem, töltöttem a raktárakat hitelből. Persze az is hiányzott, hogy legyenek olyan normális, felkészült embereim, akik értenek az anyaggazdálkodáshoz, a pénzügyekhez, profin adnak el, stb. ... De én önmagam mellett persze, azért a beszállítót is hibáztatom abban, hogy ők is megelégedtek azzal, hogy havonta ránkolták a termékeket, de abban már nem gondolkodtak, hogy miként fog az eltűnni a raktárainkból. ... Persze, ez kétség kívül inkább a mi feladatunk lett volna, de úgy gondolom, ha ehhez az elejtől kezdve kaptunk segítséget, vagy ha legalább nem tesznek ki akkora nyomásnak minket, hogy folyamatosan csak vegyünk, vegyünk, akkor el lehetett volna kerülni a kialakult szomorú helyzetet. ... Így utólag most már nyilván csak a tények számítanak, de nem kellett volna belemenni ebbe az egészbe, mert ekkora elvárásoknak egy ilyen kis cég nem tud megfelelni, és ezt le kellett volna tisztázni már a legelején.”

7.2.4. A kapcsolat sikerének összegző értékelése

A kapcsolat értékelését két fő lépésben tettem meg. Először „felrajzoltam” a kapcsolat egyes fejlődési fázisaihoz kapcsolódó kritikus események „térképét”, majd pedig elvégeztem a megalapozott elmélet alkalmazásával történő kódolást és az arra épülő elméletalkotást.

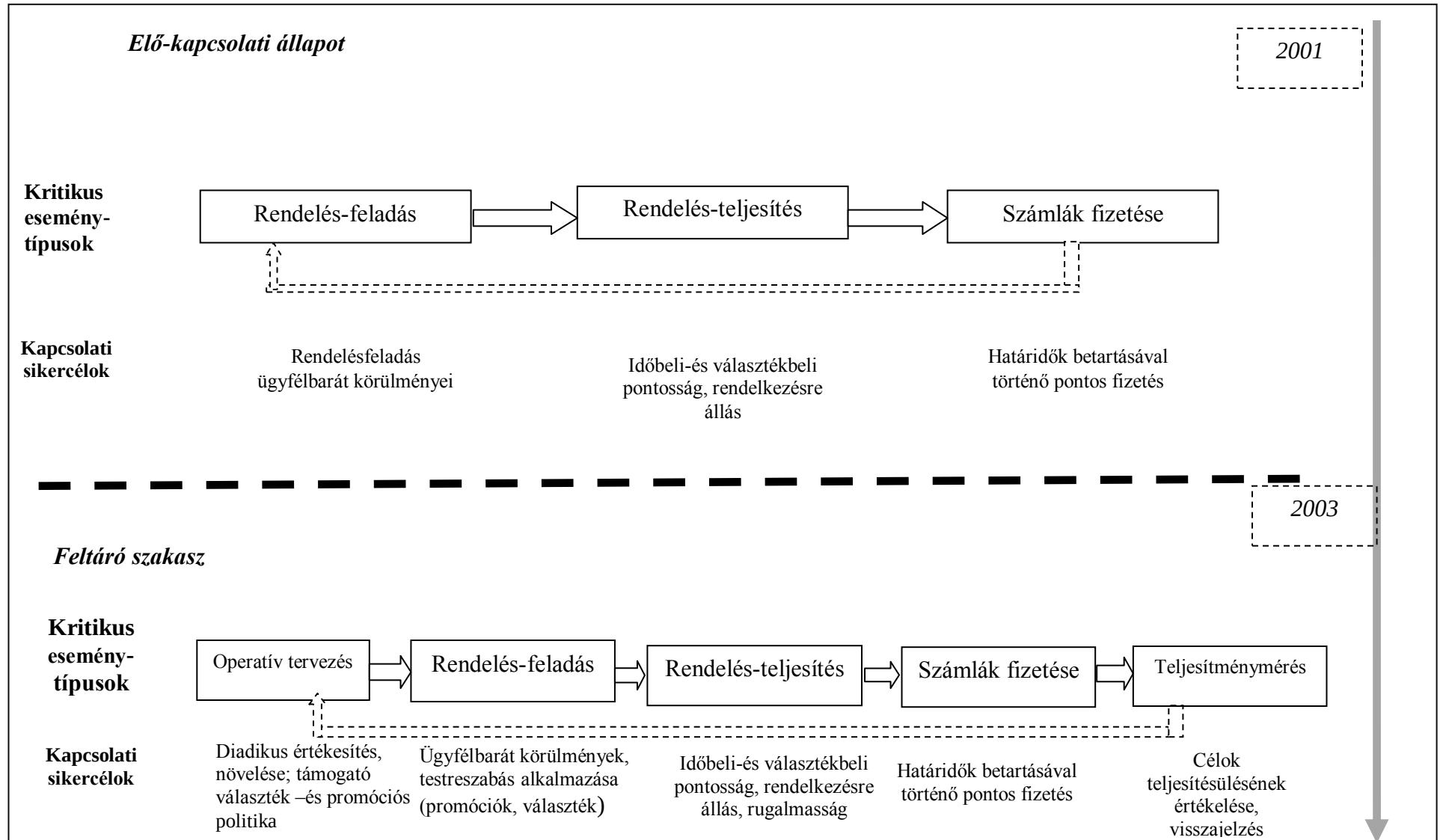
7.2.4.1. Az „A” kapcsolat kritikus eseményei és kapcsolódó sikercéljai

A kritikus események és a hozzájuk kapcsolódó sikercélok elemzésekor azonosítottam, hogy a fejlődési szakaszok során mely eseményekhez, illetve esemény-típusokhoz kapcsolódóan jelentkeztek az egyes sikercélok, amelyek teljesülése aztán meghatározta

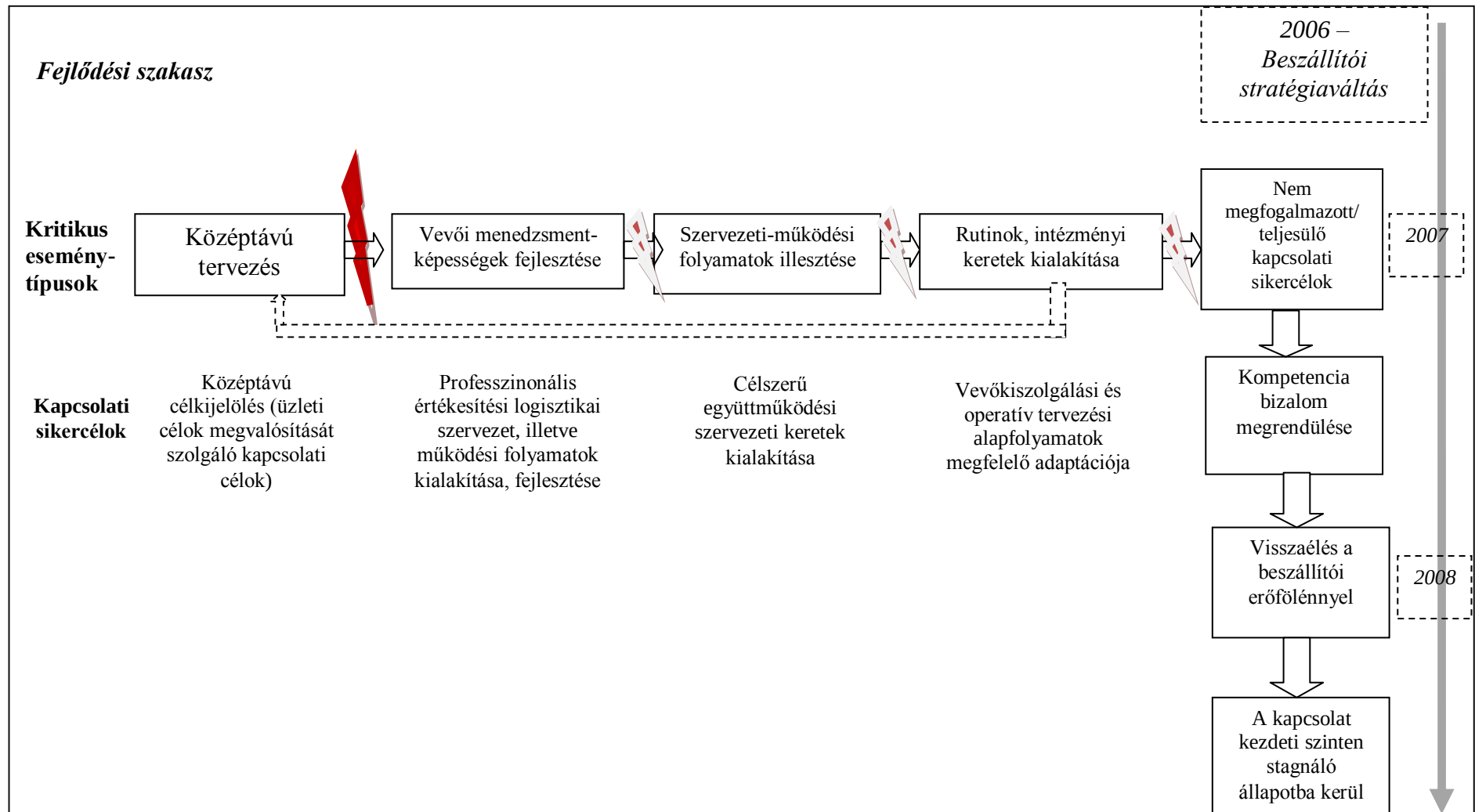
a kapcsolat fejlődését. Ezen elemzési fázist két lépésben végeztem el. Először csak az egyes fejlődési szakaszok kritikus eseményeinek megértésére, azonosítására koncentráltam, majd ezekhez rendeltem hozzá a megalapozott elmélet sikercélokra vonatkozó kódolásának eredményeit, amelynek nyomán az ábrákat is megfelelően pontosítottam.

A kapcsolat kezdeti állapotában jellemzően olyan, főként üzleti sikercélok voltak azonosíthatók, amelyek a felek egyéni forgalombővülését és piaci pozíciójának növelését célozták. A nagyon kezdetleges kapcsolati célok főként az epizód szintű kapcsolat napi működésével, elsősorban a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó logisztikai reálfolyamatokkal összefüggésben jelentkeztek. A feltáró szakaszban – bár még mindig az üzleti céloknak alárendelten – már erősebben jelen voltak a kapcsolati célok. Ezek jellemzően a közös –egyéves időhorizontú – piaci növekedésre és forgalombővülésre vonatkozó célkijelölésre, s ahhoz kötődő teljesítményértékelésre fókuszáltak. A kapcsolat fejlődési szakaszának explicit módon gyakorlatilag csak részben, vagy egyáltalán nem megfogalmazott kapcsolati sikercéljai és kritikus eseményei a hosszú távú, stratégiai szintű együttműködés menedzsmenteszközeinek, szervezeti-intézményi kereteinek meghatározására, illetve kialakítására vonatkoztak. Az „A” kapcsolat egyes fejlődési fázisainak kritikus eseményeit, illetve a hozzájuk kapcsolódó sikercélokat a 17. ábra szemlélteti. Az ábrán folyamatábra segítségével jelöltem az egyes kritikus esemény-típusokat, majd alattuk feltüntettem a kapcsolódó sikercélokat. Az előkapcsolati állapot és a feltáró szakasz közötti átmenetet szaggatott vonallal jelöltem, szemléltetve azt a „fejlődési ívet”, hogy az előkapcsolati állapotból történő továbblépés gyakorlatilag lépésről lépésre megy végbe, ha a megelőző sikercélok teljesülnek. Az idővonal segítségével ábrázoltam az egyes fejlődési fázisok időtartamát. A kapcsolat történetében jól látszik, hogy az egyes fejlődési fázisokból való továbblépés főként a kritikus eseményekhez kapcsolódó sikercélok kimenetelének függvényében következik be.

17. ábra: Az „A” kapcsolat kritikus eseményei és sikercéljai 1.



17. ábra: Az „A” kapcsolat kritikus eseményei és sikercéljai 2.



7.2.4.2. A megalapozott elmélet eredményei

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

Az üzleti és kapcsolati siker jelen kapcsolatban való, az esettanulmány és a megalapozott elmélet segítségével készített értelmezését az alábbi 9. táblázatban rendszereztem. A táblázatban a Ford-féle (1998) kapcsolati fejlődési fázisok alkalmazásával különítettem el a kapcsolat történetét jelentő fejlődési állomásokat. Véleményem szerint az elemzett kapcsolat nem jutott el a legmagasabb szintet jelentő stabilizálódó állapotába, emellett pedig Ford (1998) is megjegyzi, hogy az egyes fejlődési fázisok nem minden esetben jelentkeznek tisztán elkülöníthető formában. Így az általam meghúzott fejlődési állomások lehatárolása is tartalmazhat szubjektív elemeket. A táblázatban ismertetett kapcsolati sikercél-kategóriák és támogató tényezők azonosításához használt kódolás segédtabláit a 2/A és 2/B melléklet foglalja össze.

9.táblázat: A kapcsolat célstruktúrája az „A” esetben

<i>Kapcsolati fejlődési szakasz/ Fogalmi modell elemei</i>	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, testreszabható 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-megbízhatóság”** kulcshelyzetével jelöltem. 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 további fejlődése során is. Ám a magasabb szinteken már jellemzően nem központi elemként, hanem egy természetesnek tekinthető, alapvető elvárásként jelennek meg. Ugyanígy igaz ez a kapcsolat teljes vertikumára is, azaz **a kapcsolat egyes alacsonyabb fejlődési fázisaiban jelentkező kapcsolati sikercélok és támogató tényezők szükségképpen megjelennek a további fejlődési szakaszokban is**, azonban jellemzően nem kapnak kiemelt 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 megfogalmazzák. A kapcsolati sikercélok kulcshelyzeteként az **„operatív működés adaptációja”**-t azonosítottam, a kapcsolat e szakaszában ugyanis a felek jellemzően egyéves időtávra vonatkozóan kölcsönösen elfogadott operatív célokat, illetve azok teljesülését mérő mutatókat jelölnek ki, amelyek köré szervezik 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 szállító évente közösen fogalmazzák meg egymással kapcsolatos elvárásaikat, s

bizonyos testreszabást – 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 azonosítottam: a **termékek megfelelő választéka és ár/érték aránya**, a **támogató üzleti környezet**, amely alatt elsősorban a kedvező iparági tendenciákat értem. Lényeges támogató sikertényezőként jelennek még meg az **egybevágó hosszútávú vállalati stratégiai (üzleti) célok**. Ezek azonban nem feltétlenül a közös célkitűzést és stratégialkotást jelentik, hanem bizonyos okok, vagy akár a véletlen következtében egyeztek meg a partnerek jövőre vonatkozó stratégiai céljai (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 az értékstratégia követése mellett döntött, a vevő pedig be akart törni a szuperprémium termékek piacára. Az üzleti sikercélok megvalósításához, teljesítéséhez szükséges **explicit kapcsolati sikercélokat** azonban **a felek az üzleti célok kijelölésével párhuzamosan nem, csak a kapcsolat válságos időszakában fogalmazták meg**, ami – utólag értékelve – lényeges szerepet játszott a kapcsolat mélyrepülésében. A lehetséges, illetve szükséges kapcsolati sikercélok azonosítását ennek megfelelően elsősorban a kudarc okait elemző interjúk alapján végeztem 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 képeztem:

- 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 értelkeztem, hogy az együttműködés közös történetében jelentős előrelépés történik (azaz kellett volna, hogy történjen) az **intézményesülés**, illetve a **közös rutinok kialakítása** terén, s az egyik legfontosabb kapcsolati sikercél ezek megvalósítása (lehetett volna).

- szintén tetten érhető, érdekes jelenség volt az interjúkban a növekedést felváltó „**közös fejlődés-motívum**” megjelenése. Ennek magyarázatát abban látom, hogy a kapcsolat e stádiumától a két fél egymásra utaltsága, a közöttük levő együttműködés szükségessége jóval 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 dolgozatnak, s a partnerek sem minden esetben pontosan az erőforrás-alapú elmélet definícióját értették a fogalom mögött. Ám érdemesnek tartottam 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 (ideértve a rutinokat és szervezeti tudást) nincsenek meg közel hasonló, illetve egymást kiegészítő szinten 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** (értem ezalatt az egyes szervezeti részfunkciók működésének professzionalizmusát, a piac-és termékismeretet, a vezetési és szervezetfejlesztési ismereteket, képességeket); a **hosszú távú stratégiai szemléletre**. Ezek az általam sikertényezőknek tekintett elemek – amint arra már a disszertáció irodalomkutatás részében is utaltam – nem választhatók el élesen a sikercéloktól, hiszen sokszor a partnerek már azt is sikernek tekintették, ha bizonyos üzleti folyamataikat össze tudták hangolni. A sikerélok és a támogató tényezők elválasztását azonban ennek ellenére fontosnak tartom, 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 lényeges következtetésekre juthatunk. A disszertáció harmadik fejezetében ismeretett irodalomkutatás eredményeként azt a kutatási előfeltételt fogalmaztam meg, hogy az üzleti (vállalati) siker és a kapcsolat sikere – bizonyos mértékben – kettéválasztható. Az elemzett vevő-beszállító kapcsolatról szóló interjúk értékelésekor az a kép rajzolódik ki, hogy a két fél által külön-külön megfogalmazott **üzleti és a közös működésre vonatkozó kapcsolati sikercélok egyszerre vannak jelen a kapcsolat működésében, ám a kapcsolat intézményesülésének, fejlődésének előre haladtával egyre inkább fontosabbá válik a kapcsolati siker szerepe** a kapcsolat fejlődése, jövője szempontjából. Az előkapcsolati 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 kapcsolati sikercélok megfogalmazására, illetve az üzleti célokkal egyenrangú kezelésére van szükség.

Az eset tanulsága azt sugallja, hogy minél magasabb fejlődési stáció felé közeledik a kapcsolat, működésében annál kevésbé domináns a kvantifikálható mutatókkal kifejezhető üzleti siker szerepe, s 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 helyeződik a fő hangsúly. Így a szóban forgó vevő-beszállító kapcsolat jellemzően annak **fejlettebb stádiumaiban igazolja azt a feltételezést, hogy az üzleti siker és a kapcsolat sikere megkülönböztethetők.**

A **siker és a kapcsolat fejlődése** közötti összefüggés implicit módon a kapcsolat teljes történetén végigvonul. A kapcsolat kezdeti fázisaiban a felek kölcsönösen teljesítik az elsősorban üzleti célok mentén megfogalmazott elvárásokat, tulajdonképpen egy egyértelműen sikeres kapcsolatként azonosíthatjuk az esetet. Amikortól azonban a felek rossz válaszokat adtak a kihívásokra, s a kapcsolat sikere sérült, a fejlődés is megtorpant, sőt a kudarcokat hordozó állapot tartóssá válása után a fejlődés visszájára

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 alkot, a siker a fejlődés egyik szükséges tényezőjeként azonosítható.

A kapcsolat sikerének idődimenzióját elemzve szintén érdekes következtetésekre juthatunk az interjúkból. A kezdeti együttműködés során megjelenő üzleti célok jórészt azt sugallják, hogy a felek az aktuális feladat teljesítét 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 szükségessége. Különösen a kapcsolat válsága során válik 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. 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.**

Összegezve a jelen fejezetben feldolgozott vevő-beszállító kapcsolat „történetét”, az alábbi következtetéseket vonhatjuk le a sikerre vonatkozóan:

- *az üzleti és kapcsolati sikercélok egyaránt jelen vannak a kapcsolat története során. A kezdeti szakaszokban elsősorban az üzleti sikercélok dominálják a felek magatartását, a kapcsolati célok kezdetlegesek. Ám a kapcsolat intézményesülésével egyre lényegesebbé válik a kapcsolati sikercélok szerepe;*

- az elemzett vevő-beszállító kapcsolat ígéretes fejlődés után bekövetkezett kudarcát leginkább az eredményezte, hogy a felek nem ismerték fel a kapcsolati sikercélok szerepét és szükségességét a kapcsolat fejlődésében;
- a kapcsolat sikerének tartalma és komplexitása a reálfolyamatok magas teljesítménye és megbízhatóság kezdeti szintjéről kiindulva a kapcsolat fejlődésével egyre gazdagabbá válik. A kapcsolati sikercélok egymásra épülnek, a magasabb fejlődési szinteken megfogalmazódó célok „ráépülnek” az alacsonyabb szintekre;
- az eset alapján a kapcsolat fejlődési folyamata a következőképp ragadható meg: az egyes kapcsolati fejlődési állomásokon a felek üzleti és közös kapcsolati sikercélokat határoznak meg, amelyek teljesülése elégedettséget kelt a partnerekben. Ez hozzájárul ahhoz, hogy előrelépés történjen a kapcsolat fejlődésében, amely újabb, magasabb szintű célok kitűzését eredményezi. E fejlődés során a felek által menedzselt célstruktúra folyamatosan gazdagodik, amelyben a kapcsolati célok egyre jelentősebb szerepet kapnak.
- a kapcsolat sikerének központi kulcscategóriája közé tartozik a fejlődés sorrendjében: a reálfolyamatok magas teljesítménye és a megbízhatóság, az operatív működés adaptációja és az együttes stratégiai fejlődés képessége;
- az egyes fejlődési fázisokhoz rendelhető üzleti és kapcsolati sikercélok akkor érhetők el, ha a teljesülésüket támogató tényezők a kapcsolat tartalmában megragadhatók. E támogató tényezők az egyes fejlődési fázisonként eltérhetnek, a legfontosabbak közülük: a termékek jó ár/érték aránya, s megfelelő kiszolgálási színvonal-nyújtást lehetővé tevő beszállítói működés, a vevő fizetési fegyeleme és ügyfélbarát magatartása, az (elősorban személyek közötti) bizalom, a támogató üzleti környezet, az egybevágó stratégiai üzleti célok, a két szervezet működési folyamatainak illeszkedése, a hosszú távú stratégiai szemlélet és a hasonló szervezeti tudásszint.
- a vizsgált kapcsolat elemzése megerősíti azt az irodalomkutatáson alapuló feltételezést, hogy az üzleti és a kapcsolati siker bár együttesen jelen van a kapcsolat fejlődése során, a jelentésük kettéválasztható. Ez a megállapítás különösen a magasabb szintű fejlődési szakaszok esetén releváns.

7.3. „B” eset – „az egymásra találás”

E kapcsolatban a már bemutatott multinacionális beszállító mellett a vevő szerepében szintén egy magyar tulajdonnal rendelkező 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 az állateledel piacon, s azóta a folyamatos üzletfejlesztés, illetve felvásárlás révén Magyarország piacvezető állateledel-nagykereskedésévé nőtte ki magát. A két vállalat magyarországi méretét, piaci pozícióját tekintve kiegyenlített erőviszonyokkal jellemezhetjük a kapcsolatot.

Az előző esethez hasonlóan a kapcsolat történetének bemutatását most is az interjúk összefoglalásával, az egyes, releváns interjúrészletek idézésével, illetve a kapcsolat fejlődésének vizsgálatokor alkalmazott kódolás eredményeinek ismertetésével teszem meg. Az egyes fejlődési szakaszok bemutatásakor a kódolás vevői és beszállítói magatartásra vonatkozó fogalmait a szövegben vastagon szedett betűtípussal jeleztem. A kódolási eredményeket a 2.A és B. melléklet tartalmazza.

7.3.1. A kapcsolat kezdete

E vevő-beszállító kapcsolat kezdete nagyon erősen hasonlít az előző esetre. A két vállalat kapcsolatának „közös története” a kétezres évek elején kezdődött, a multinacionális beszállító magyarországi piacon való megjelenésével. A kezdetekben alkalmanként zajlottak le értékesítési tranzakciók a felek között, amelyek ebben az esetben is az ún. volumentermékek nagy mennyiségű vásárlására koncentráltak. A beszállító termékei a nagykereskedő vevői körében népszerűek voltak, így ezek a tranzakciók egyre gyakrabban ismétlődtek – epizódokká váltak – illetve a megszokott termékek körén kívül egyre több, a beszállító által forgalmazott márkaterméket is vásárolt a nagykereskedő. A **vevő** ebben az esetben is – szinte az előző kapcsolattal megegyezően – **a termékek vonzó ár/érték arányát, a pontos szállításokat és a kényelmes kiszolgálási feltételeket** emelte ki, mint a beszállító teljesítményével kapcsolatos legfontosabb elvárásait. „A beszállító relatíve olcsó, emellett jó ár-minőség

arányú eledelei megfeleltek a mi vevőkörünk igényeinek, emellett a rendelési, fizetési és szállítási feltételek is egészen kényelmesek voltak. Egyszóval első körben minden adott volt ahhoz, hogy egyre gyakrabban adjunk le megrendeléseket.” – jellemzi a kapcsolat kezdeti lépéseit a nagykereskedő üzletágigazgatója. Az egyes epizódok során a felek alapvetően elégedettek voltak egymással, a beszállító a megadott időben és mennyiségben kedvező ár-érték arányú termékeket szállított, a vevő pedig **pontosan fizetett, egyre gyakrabban és nagyobb volumenben rendelt**, nem volt különösebb fennakadás a kapcsolatban. Az előző esethez hasonlóan a kapcsolati sikercélok kulcscategóriájaként itt is **a reálfolyamatok magas teljesítményét, illetve megbízható üzleti magatartást** azonosítottam. Emellett mindkét fél érzékelte, hogy ebben az együttműködésben még lehet további potenciál, ezek az elképzelések azonban egyelőre kizárólag gondolati síkon maradtak. *„Mindketten éreztük azért a másiktól, hogy ebből a dologból akár többet is ki lehetne hozni, de még nem igazán tudtuk ennek a módját megtalálni, és amellett különböző más irányokba is tapogatóztunk, külön-külön építettük saját üzletünket.”* – mondta egy interjú során a beszállító vállalat értékesítési vezetője. Ford (1998) kapcsolat-fejlődési modelljét alkalmazva *ezt a szakaszt tekinthetjük az ún. elő-kapcsolati állapotnak.*

A sorozatosan ismétlődő, nagyobb volumenű és nagyobb választékot felölelő vevői megrendelések megszorodása eredményeként a beszállító elégedett volt a vevő teljesítményével, s egyre inkább „odafigyelt” a nagykereskedőre. Az értékesítési képviselője rendszeres időközönként (kezdetekben csak havonta, majd hetente) felkereste a vevő beszerzési munkatársait, akik együtt egyeztették az értékesíteni-megrendelni kívánt termékek körét. Ennek kapcsán a beszállító különböző árárcsökkentéseket, illetve egyéb promóciókat is felajánlott, hogy ösztönözze a vevő vásárlói hajlandóságát, lassanként kialakult egy operatív szinten jól funkcionáló együttműködés a felek között. Ezt az időszakot megfelelően interpretálják a beszállító ügyfélkapcsolati munkatársának beszámolójából vett következő mondatok. *„Láttuk, hogy a vevő rendelései szépen gyarapodnak, s egyre nagyobb súlyt érnek el az értékesítésünkben. Elkezdtük tehát kicsit tudatosabbá tenni a dolgot, egyik értékesítési képviselőnk munkájának tekintélyes részévé tettük a vevővel való kapcsolat részleteinek menedzselését. Annak érdekében, hogy gördülékenyen, probléma nélkül menjenek a rendelések, rendszeresen adatot szolgáltatunk a legkeresettebb, ún. slágertermékeink elérhetőségéről. Az értékesítés terén pedig elkezdtünk testreszabott árárcsökkentéseket ajánlani, illetve a kiemelt időszakokra*

különféle egyéb promóciókat is szerveztünk, mint mondjuk a garantált ajándék vagy a túltöltött termékek.” A vevő kereslete relatíve magas szinten stabilizálódott, bár az általa rendelt termékek között a prémium és szuperprémium kategóriát jelentő márkatermékek helyett továbbra is az alacsonyabb minőségű volumentermékek maradtak egyértelmű túlsúlyban. Ezzel együtt **a beszállító portfóliójában meghatározóvá vált a vevő részesedése**, amit az egymással évente megkötött szállítási keretszerződés is megerősített. Ebben az esetben is tapasztalható, hogy a felek az együttműködésben való előrelépés jeleként **közösen egyeztetett éves célokat jelölnek ki**, s a vevőkiszolgálás és értékesítés során **bizonyos testreszabás jelenik meg az együttműködésükben**. Természetesen ezek a Ford (1998) által *feltáró szakasznak* nevezett folyamatok évek alatt zajlottak le, s a megerősödésükben nagy szerepet játszott a felek elmondása szerint **a mindkét fél részéről tapasztalható pontos, egyenletes és kiszámítható teljesítmény**. *„Ha valamit megrendeltünk, akkor az adott időben ott volt, ha a gyárból kértünk közvetlen kiszállítást, azt is lehetett. Mi meg tényleg csak akkor szóltunk, ha valami nem volt rendben és mindig határidőre fizettünk.”* – idézte fel a megbízhatósággal kapcsolatos legfontosabb elvárásokat a vevő kereskedelmi vezetője.

A további támogató elem volt továbbá a prosperatív iparági környezet, valamint az is, hogy **mindkét fél stratégiai céljaira** – bár egymással ezt nem egyeztették – alapvetően **a növekedés, a piacszerzés volt a jellemző**. Meg kell jegyezni azonban, hogy a fejlődés e két szakaszában a folyamatok alakítása, befolyásolása inkább rövidtávú döntések mentén alakult, a hosszú távú előretekintés kevésbé volt jellemző az együttműködésre. A kapcsolat fejlődésének kezdeti szakaszokra jellemző spontaneitását megfelelően illusztrálják a vevő értékesítési vezetőjének szavai: *„Azt mondhatjuk így visszatekintve, hogy talán a szerencsének, meg a piaci állapotoknak köszönhetően úgy alakult, hogy a saját piacainkon végül is ugyanazt a pályát jártuk be; mindketten növekedni akartunk, üzletet építeni, piacot szerezni, s ehhez mindkettőnknek kapóra jött a másik. De ezt most ne úgy tessék elképzelni, hogy egy hú de végiggondolt valami volt. Ment mindenki előre a saját maga által kigondolt úton, s éppen úgy alakult, hogy a mi utaink találkoztak. Ehhez azért nyilván kellett az, hogy mindkettőnk látott komoly előnyöket a másikban, mint mondjuk a jó minőségű, normális árú termékek, a rugalmas kiszolgálás, s a jó teljesítés és növekvő rendelések a mi oldalunkról. De akkoriban mondjuk ugyanezt az utat jártuk be a most szóban forgó beszállító legnagyobb versenytársával is, tehát nagy különlegesség nem volt a dologban.”*

A kezdeti időszakok stratégiáját ebben kapcsolatban is a mindkét fél részéről követett piaci növekedés dominálta, s a kapcsolat fejlődésének alapját a reálfolyamatok magas teljesítménye, a pontos pénzügyi teljesítés és a korrekt, megbízható üzleti magatartás jelentették. A kapcsolat történetében ekkor érkezünk el fordulathoz, azaz a beszállító – előző eset kapcsán részletesen bemutatott – stratégiaváltásához.

7.3.2. A beszállítói értékstratégia kezdeti hatása a kapcsolat fejlődésére

Említettem már az előző esetben, hogy a beszállító vállalatnál 2006-ban markáns stratégiaváltás zajlott le, s a kis profittartamú, nagy volumenű sztenderd és gazdaságos termékek értékesítése helyett egyre inkább a magas profitmárral bíró szuperprémium és prémium termékeknek kívántak piacot építeni. E stratégiai fordulat kezdeti hatása a jelen vevő-beszállító kapcsolatban megtorpanást idézett elő. Amint azt az előző esetben már szintén bemutattam, a beszállító úgy döntött, hogy a további piaci növekedését és vállalati működésének stabilitását megalapozó szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazását, a nagykereskedő versenytársára bízza. E döntés okairól már szoltunk az előző esetben is, ám a kapcsolat fejlődésének megértése szempontjából fontosnak tartottam elemezni, hogy a beszállító első körben miért a másik (nem a jelen esetben vizsgált) nagykereskedőt választotta kizárólagos partneréül, s hogyan élte meg ezt a helyzetet a vevő. A kiválasztás okairól a beszállító kereskedelmi igazgatója a következőket mondta el. *„Azt nem mondhatom, hogy sokat dilemmáztunk a két nagykereskedő között, mert igazából nem. ... Nem akartunk a „B” céggel²⁹ együttműködni, mert ő végezte az akkoriban legnagyobb szuperprémium márkának számító versenytárs termékek hazai forgalmazását. Ezt olyan komoly, elsősorban bizalmi gátnak éreztük, hogy emiatt egyszerűen kizártnak tartottuk a komolyabb közös munkát. Nem tudtuk elképzelni, hogy a nagyker képviselője bemegy egy állateledel szakboltba és azt mondja, hogy rendeljen „XX” márkájú eledelt, s majd egy hét múlva meg azt, hog jó akkor most meg rendeljen „YY”-t, a mi márkánkat. ... Egyszerűen nem láttuk megoldhatónak a két szuperprémium márka egy kézben való menedzselését úgy, hogy az egyik már nagyon jó, stabil pozícióval rendelkezett, a miénket meg most kellett*

²⁹ Mivel a „B” esetről van szó, ezért a nagykereskedő vállalat nevét a „B” betűvel helyettesítettem az esetben.

volna szinte bevezetni, legalább is nagyon megrősíteni a piacát. Egyébként ezt leszámítva minden a „B” nagyker mellett szólt volna, a szervezeti működése, a tudása, a piaci tapasztalata, a vezetői. Már akkor is tudtuk, hogy sokkal profibb a másik vevőnél, de egyszerűen a másik márka forgalmazása miatt nem hittük el, hogy meg tudná a miénket is rendesen csinálni.” Értékelve az előző interjúrészletet megállapítható, hogy elsősorban a Creed és Miles (1996), illetve Doney (1998) által említett **jószándék bizalom** volt az, ami **hiányzott** a beszállítóból a nagykereskedővel való kapcsolat elmélyítéséhez. Bár a szervezeti adottsága, az addig elért piaci eredményei egyértelműen arra utaltak, hogy képes lenne a feladat teljesítésére (azaz a kompetencia-bizalom alapjai jórészt megvoltak), a beszállító mégsem hitte el, hogy képes lesz vállalása betartására. Ugyan **a kompetencia-bizalom sem volt teljesértékű** (nem tudta a beszállító elképzelni, hogy a nagykereskedő talál jó megoldást), de azt mondhatjuk, hogy a jószándék bizalom teljes hiánya volt az, ami uralta az üzleti döntést, s ezáltal akadályozta a kapcsolat sikeres folytatását.

A fenti döntést a vevő is egyfajta törésként értékelte kettejük kapcsolatában, ám nem tulajdonítottak fokozott jelentőséget az ügynek. Inkább attól tartottak kicsit, hogy ha a másik kapcsolat sikeressé válik, akkor az a nagykereskedő versenytáruk piaci megerősödését eredményezheti. A nagykereskedő üzletágigazgatója a következőket mondta az akkori beszállítói választásról. *„Nem voltunk túl boldogok tőle, de különösebben nem foglalkoztunk vele, úgy voltunk vele, hogy ha nem hát nem. Mi rendelgetjük tovább a többi terméket úgy, ahogy eddig is, aztán majd meglátjuk, mire fut ki az egész. Annak nyilván nem örültünk volna, ha megizmosodik mellettünk egy másik nagyker is, de különösebben ez sem aggasztott. Az meg meg sem fordult a fejünkben, hogy esetleg akadályokat gördítsünk eléjük. Azért számítottunk arra, hogy nem fognak olyan könnyen boldogulni a feladattal, ugyanis mi már akkor több év óta csináltuk a szuperprémium bizniszt és tudtuk mennyire kemény a feladat. Amint az élet már azóta bebizonyította annyira komoly volt, hogy nem is tudtak vele megbirkózni.”*

7.3.3. Az elmélyülő együttműködés

Azt már szintén az előző esetben bemutattam, hogy a beszállító és a másik nagykereskedő közös kapcsolata szinte egy év leforgása alatt súlyos válságba jutott, s a beszállító úgy döntött, hogy felbontja a szuperprémium termékek forgalmazásáról szóló kizárólagos szerződését az „A” vevővel. Ekkor újabb dilemmák és perspektívák nyíltak a jelenlegi vevő-beszállító kapcsolatban, amelyet a beszállító üzletfejlesztési menedzserével folytatott interjúból idézek fel. *„Ott tartottunk ugye, hogy az „A”-val való kapcsolat befuccsolt, a szuperprémium termékeink finoman szólva nem dübörögtek a piacon, s a pénzügyi helyzet sem volt rózsás, a kilátásokról már nem is beszélve. Ez komoly dilemma elé állította a felsővezetést. Igazából az értékstratégia folytatása mellett mindenki elkötelezett volt, az fel sem merült, hogy esetleg visszatérjünk a volumentermékekhez, mert éreztük, hogy az zsákutca. Azt tudtuk, hogy a szuperprémium és prémium márkákkal kellene valamit kezdeni, de nagy kérdés volt, hogy mit. Megint két lehetőség merült fel. Vagy visszaszervezzük az egészet, s építünk rá saját értékesítési csapatot, vagy odadjuk „B”-nek, mivel nem maradt más normális szereplő a nagyker piacon. A visszaszervezés mellett szólt, hogy akkor nem kell a másokkal való együttműködés kockázatát vállalni és saját magunk urai lehetünk. Komoly hátrányként jelentkezett viszont, hogy nagyon komoly költségbe került volna és az SAP-n belüli kezelése sem volt egyszerűen megoldható, az is hatalmas összegű fejlesztést igényelt. Így úgy döntöttünk mégiscsak teszünk egy próbát a „B” vevővel és a mi ügyvezetőnk felkereste az ő ügyvezetőjüket a két kereskedelmi vezető kíséretében.”*

Az ügyvezetői találkozás tulajdonképpen az üzletről, az iparágról történő általános beszélgetéssel telt, egyfajta tapogatódzás, helyzetfelmérés volt, de a kapcsolat előrelépésében, a bizalmi problémák kezelésében sokat jelentett. A találkozón szintén részt vett kereskedelmi igazgatók (mindkét oldalról) a következőként értékelték a megbeszélést. *„Lélektanilag jelentett sokat számunkra, mert azért ez annyira nem volt jellemző a multi beszállítóinknál, hogy a legmagasabb szinten tárgyaltak. Úgy éreztük, hogy tényleg komolyan veszek bennünket, mint vevőket, s kölcsönösen szimpatikusnak találtuk egymást. ... Nyilván formális találkozó volt, tele sok protokoll elemmel, de azt az üzenetet sugallta, hogy kölcsönösen fontosak vagyunk egymás számára és mindkét oldalról vannak az üzletben kiaknázatlan lehetőségek.”* Az eredményesnek értékelt találkozón ugyan konkrétumok nem hangzottak el az együttműködés folytatására

vonatkozóan, de a felek megbeszélték, hogy néhány hét-hónap elteltével újra és újra találkoznak, s értékelik a helyzetüket. A beszállító kereskedelmi igazgatója az óvatosságot azzal indokolta, hogy a vállalatuknak időre volt szüksége az előző kudarc értékeléséhez, s semmiképpen nem szerettek volna előkészítetlenül belevágni egy újabb szoros kapcsolatba. *„Minden nehézségével és kudarcával együtt az előző kapcsolat arra jó volt, hogy ráirányítsa a figyelmünket az óvatosságra és a körütekintésre. Biztosak voltunk abban, hogy ha újra kötünk megállapodást valakivel, azt egy nagyon hosszú előkészítésnek kell megelőznie. Úgy voltunk vele, hogy most már nem nekünk kell hinnünk meg feltételeznünk, hanem a partner győzzön meg minket, hogy alkalmas a feladatra.”*

Közben természetesen a nagykereskedő is érezte, hogy a felsővezetői találkozó nyilván nem alap nélküli, s pozitív fordulat következhet be a kapcsolatban. Az üzletfejlesztési igazgató így emlékezett vissza a kapcsolat e fordulópontot jelentő szakaszára. *„Nem mondták, hogy mit akarnak, de ez egy kis ország, nyilván tudtuk, hogy „A”-val gondjaik vannak. ...Itt most olyan magasztos dolgokról beszélünk, mint együttműködés meg bizalom, de azt nyilván ne felejtjük el, hogy itt a lényeg mindig is az üzlet. Tudtuk, hogy ha az ő szuperprémium termékeik forgalmazását is meg tudjuk szerezni, akkor megkérdőjelezhetetlenné válik a piacvezető pozíciónk, s nem melleleg jelentősen növelhetjük a forgalmunkat. Így nyilván keresni akartuk az együttműködési lehetőségeket, bár úgy éreztük, hogy mi már azért jócsán bizonyítottunk, s az alkalmasságunkhoz nem fér kétség.”*

A felek érezve, hogy együttműködésük elmélyítésében mindkettejük számára komoly potenciál rejlik, megkezdték a tárgyalásokat a továbblépés lehetséges módjairól. Az egyeztetések több hónapig elhúzódtak, s a legfontosabb kulcskérdés az volt, hogyan tudja a nagykereskedő a beszállító számára megnyugtató formában kezelni a szuperprémium termékek disztribúcióját. A tárgyalások mindkét fél értékelése szerint alapvetően progresszív légkörben zajlottak, s a partnerek célja a mindkettejük számára leginkább előnyös megoldás megtalálása volt. 2008 végére megszületett a kompromisszum. A felek keretszerződést kötöttek, amely a következő konstrukciót tartalmazta: a beszállító átadja a szuperprémium termékei kizárólagos forgalmazásának jogát „B” nagykereskedőnek, s ha elégedettek lesznek egymás teljesítményével (amelynek mérhető forgalmi elemeit előre meghatározták), akkor a következő lépésben

a prémium, majd pedig a teljes termékportfóliójuk szakcsatornában történő forgalmazásának lehetőségét átadják a nagykereskedő számára. A nagykereskedő vállalta, hogy önálló leányvállalatot alapít a beszállító termékeinek disztribúciójára, s teljesen elkülönült értékesítési csapatot hoz létre a szuperprémium márka menedzselésére. Emellett természetesen a vállalások között szerepelt az adott márka országos disztribúciójának elérése, s forgalmának intenzív növelése és a szuperprémium márka értékesítésére fókuszáló „Kiváló Állateledelbolt” kiskereskedelmi bolthálózat kialakítása. Mindez természetesen jelentős beruházást követelt a nagykereskedő részéről, ám a beszállító is tevékenyen kivette a részét az üzletfejlesztésben. *„Ezúttal nem akartuk azt a hibát elkövetni, hogy magukra hagyjuk őket. Úgy állapotunk meg, hogy ők végzik a hálózatfejlesztési munkát, ám az ehhez kapcsolódó stratégialakotást mi végezzük és a kapcsolódó döntéseket is közösen hozzuk meg. Végig kontrollálni akatuk a folyamatot, ... mert ugyan itt nem kérdés, hogy alkalmasak rá, megvan hozzá minden tudásuk és szervezeti funkciójuk, ... de már akkor sem szeretnénk azt a hibát elkövetni, hogy nem vagyunk bevonva és ezért nem tudjuk időben kezelni a problémákat, majd azok elhatalmasodnak. Amellett, hogy természetesen most is mi csináltuk a marketinget, fogyasztói promóciókat, hirdetéseket, kiállításokat, létrehoztunk egy értékesítési és tréning menedzseri pozíciót, akinek a feladata a nagykereskedőnél az értékesítési csapatépítés támogatása és a folyamatos kapcsolattartás termékeink disztribúciójára létrehozott cég ügyvezetőjével és munkatársaival. Már a munkatársak kiválasztásától kezdve részt vesz a munkában, folyamatosan képz, coachingolja a csapat tagjait mind a merchandising mind pedig a termékismeret terén. Emellett a disztribúciót végző vállalat ügyvezetőjével hetente találkozik és egyeztet a folyamatban levő ügyeket, problémákat, visszajelzést kér és ad. Továbbá a két vállalat kereskedelmi vezetői pedig havonta rendszeresen leülnek egymással és szintén átbeszélik, hogy megfelelő úton haladnak-e a dolgok.”* Érezhető tehát, hogy ezúttal a **jelentős vevői kapcsolatspecifikus beruházás** mellett, a **beszállító** is egyértelműen tevékeny részese akart lenni a márka fejlesztésének és sokrétű, **aktív támogatást nyújt a vevő számára** a kitűzött célok eléréséhez. A beszállító magatartásából egyértelműen az sugárzott, hogy ezúttal nem akar hibázni, s egy olyan együttműködés kialakítására törekszik, amelyben kiaknázza a nagykereskedő piacismeretét és az eddigi iparági tevékenysége során felhalmozott tudását, ő pedig a termék garantálása mellett az értékesítés, a marketing és a szervezetfejlesztés terén veszi ki a részét a szuperprémium piacépítésben. A kapcsolatot alkotó partnerek igyekeztek úgy megalapozni a hosszú távú, stratégiai szintű együttműködést, hogy ahhoz **mindkét**

fél a saját erősségeivel, összehangoltan járuljon hozzá. „Sikerült úgy lerakni az alapokat, hogy abból mindkét fél számára előnyös helyzet származhasson. Mi ugye egy komplett új értékesítési csapat építésével és a logisztika átvállalásával nem kevés pénzzel szállunk be, és nyilván a szakmában szerzett ismereteink is nagyon kellenek. A beszállító ad egy jó terméket és emellett kiveszi a részét a piacfejlesztésben. Erre a konstrukcióra azért már lehet alapozni” – értékelte a létrejött partnerkapcsolatot a vevő kereskedelmi igazgatója. A felek közötti egyeztetések az együttműködés folytatásáról, leginkább működőképes formájának megtalálásáról erősen hasonlítanak a 4. fejezetben bemutatott a Blomqvist-féle (2002) **komplementer képességek mentén történő együttműködés** modelljére.

Természetesen ez nem jelenti azt, hogy egyáltalán nincsenek súrlódások a két fél együttműködésében, ám ezek általában középvezetői szinten kezelhető problémák, jellemzően tervezési vagy logisztikai kihívások. A jövőben a leginkább **csiszolandó részeknek** a partnerek elsősorban **a kettejük szervezeti felépítése, s működése közötti különbségek eddiginél eredményesebb áthidalását** tartják. Ezt a beszállító kereskedelmi igazgatója a következő példával szemléltette. „Mi ugye multi vagyunk, nagyon szerteágazó szervezeti felépítéssel és rengeteg döntési szinttel. Az igazán nagy döntéseket önállóan nem tudjuk helyben meghozni, mindig kell európai szintű jóváhagyás, így akár több hétig is eltarthat, míg mondjuk döntünk a fontosabb dolgokról. Például a jövő évi üzleti, pénzügyi tervekről, vagy bizonyos termékek piaci be-és kivezetéséről. A másik oldalon azért egy jóval kisebb szervezet van magyar igazgatókkal, ügyvezetővel, tulajdonossal. Ők egy délután leülnek és tisztázzák a nyitott kérdéseket. Így persze nekik sokszor tűnhet úgy, hogy a fontosabb kérdésekben mi határozatlanok vagyunk.... Pedig csak ilyen a működésünk.”

Az eredmények azt igazolják, hogy a kapcsolat hosszú távú, sikeres működéséhez a felek megfelelő feltételeket teremtettek. Az együttműködésről való döntés óta eltelt időben egyetlen olyan esemény történt, ami – mérsékelten ugyan – de árnyékot vet a kapcsolatra, s kicsit hátráltatja a fejlődést. Bár jelentőségét egyik fél sem tartotta akkorának, hogy az alapjaiban rázza meg a kapcsolatot, a tanulságai miatt érdemesnek tartom elemezni az eseményt. A két fél alaposan előkészítette az együttműködésük alapját jelentő szerződéses megállapodást, ám az – tekintettel a feladat komplexitására – keretjellegű volt. A beszállító élén ügyvezető-váltás történt, s ezt követően számos

pontját újra kellett értelmezni az együttműködés formájának, mivel azok ún. gentleman's agreementen alapultak. A vevő szempontjából ez természetesen bizonytalanságot idézett elő, hiszen ők már egyszer megállapodtak a költségek és hasznok elosztása szempontjából leginkább kritikus logisztikai feltételekről, s a forgalmi célokról, majd az új ügyvezetővel ismét újra kellett tárgyalni a nevezett témákat, nem feltétlenül a kezdeti kiindulóponttól indulva. *„Nem azt mondom, hogy ez annyira mélyen érint minket, csak egy tanulság, hogy még jobban, precízebben definiálni kellett volna a szerződést. A két fél közötti együttműködés létrejöhet a szimpátia, a bizalom miatt, de a forma nem alapulhat azon.”* – értékelte a vevő üzletfejlesztési igazgatója a fordulatot, majd egy szimbolikus példával jellemezte az esetet. *„Olyan ez, mint egy házasság. Mi hosszú udvarlás után most költöztünk össze, s meg kell tanulnunk kezelni a másik gyengéit is. Ehhez sok-sok türelem kell mindkét fél részéről, hogy jól tudjunk együttműködni. Ez a mostani konfliktus az alapértékeket nyilván nem veszélyezteti, de okozott egy kis mosolyszünetet.”* Ezt a kapcsolat megerősödött történetében bekövetkezett kritikus eseményt azért emeltem ki, mert jól példázza, hogy **a személyek közötti bizalomnak a kapcsolat érett állapotában is milyen kiemelt jelentősége lehet.** A kapcsolat már nyilván jóval intézményesültebb formát öltött annál, hogy egy ilyen esemény a megszakadásához vezessen, de még mindig alkalmas volt arra, hogy *„megrázta a feleket és átmenetileg egy kicsit visszafogottab tempóba kapcsolunk miatta”* – mint ahogyan azt a vevő üzletágigazgatója értékelte.

7.3.4. A kapcsolat sikerének összegző értékelése

Az előző esethez hasonlóan jelen fejezetben is először bemutatom a kapcsolat fejlődési fázisainak kapcsolati sikercéljait és kritikus eseményeit, majd ezt követően alkalmazom a megalapozott elmélet kódolására épülő elméletalkotást. Ebben az esetben is két lépésben végeztem el az elemzést. Az eset feldolgozása során – hasonlóan az előző kapcsolathoz – itt is arra törekedtem, hogy azonosítsam az egyes kapcsolati fejlődési fázisok kritikus eseményeit és esemény-típusait, amelyekhez hozzárendeltem a következő fejezetben ismertetendő kódolás eredményeként azonosított sikercélokat.

7.3.4.1. A „B” kapcsolat kritikus eseményei és kapcsolati sikercéljai

Elő-kapcsolati állapotban, ebben az esetben is az epizódszintű együttműködéshez kapcsolódó – önálló vállalati növekedést kitűző – üzleti sikercélok dominanciáját tapasztalhattuk. Így a kezdetleges kapcsolati sikercélok és a kritikus esemény-típusok a beszállítói oldalon főként a vevőkiszolgáláshoz kapcsolódó reálfolyamatokhoz, a vevő oldalán pedig a pénzügyi teljesítéshez, illetve ezek rendszeres ismétléséhez köthetők.

A feltáró szakaszban a kritikus események fókuszában továbbra is a vevőkiszolgálás reálfolyamatai maradnak. Az üzleti sikercélok dominanciája e fejlődési szakaszban is jelentős. Ám a felek kapcsolati sikercéljai kibővülnek a rövid távú³⁰ – operatív célokat kitűző tervezéssel és teljesítményméréssel, az üzleti célok pedig az előbbiekkal összefüggő diadikus növekedésre vonatkozó elvárásokkal.

A kapcsolat fejlődési szakaszában a fő hangsúly a középtávú üzleti, és ezzel szorosan összefüggő kapcsolati célkitűzésre és tervezésre helyeződött. A magasabb szintű együttműködés irányába való elmozdulást jól jelzi, hogy a felek hosszabb időtávú, stratégiai szintű üzleti célokat fogalmaznak meg, amelyekhez támogató kapcsolati célokat illesztnek. Ezt a fejlődési állomást mérföldkönek tekinthetjük a kapcsolat életében, ugyanis a kezdeti bizalmi problémák áthidalása után, a kapcsolati célok kitűzése és megvalósítása során szoros együttműködés jellemzi a feleket, s a kapcsolati célok az üzletiekhez hasonló fontosságúvá válnak. A felek felismerik, hogy szuperprémium termékek értékesítésének szignifikáns növelését a szervezeti-működési folyamataik illesztése, illetve a szükséges (komplementer) képességek és rutinok kialakítása révén tudják elérni. A kritikus események így értelemszerűen a bizalomteremtés és magasabb szintű együttműködés feltételeinek megteremtése köré csoportosulnak.

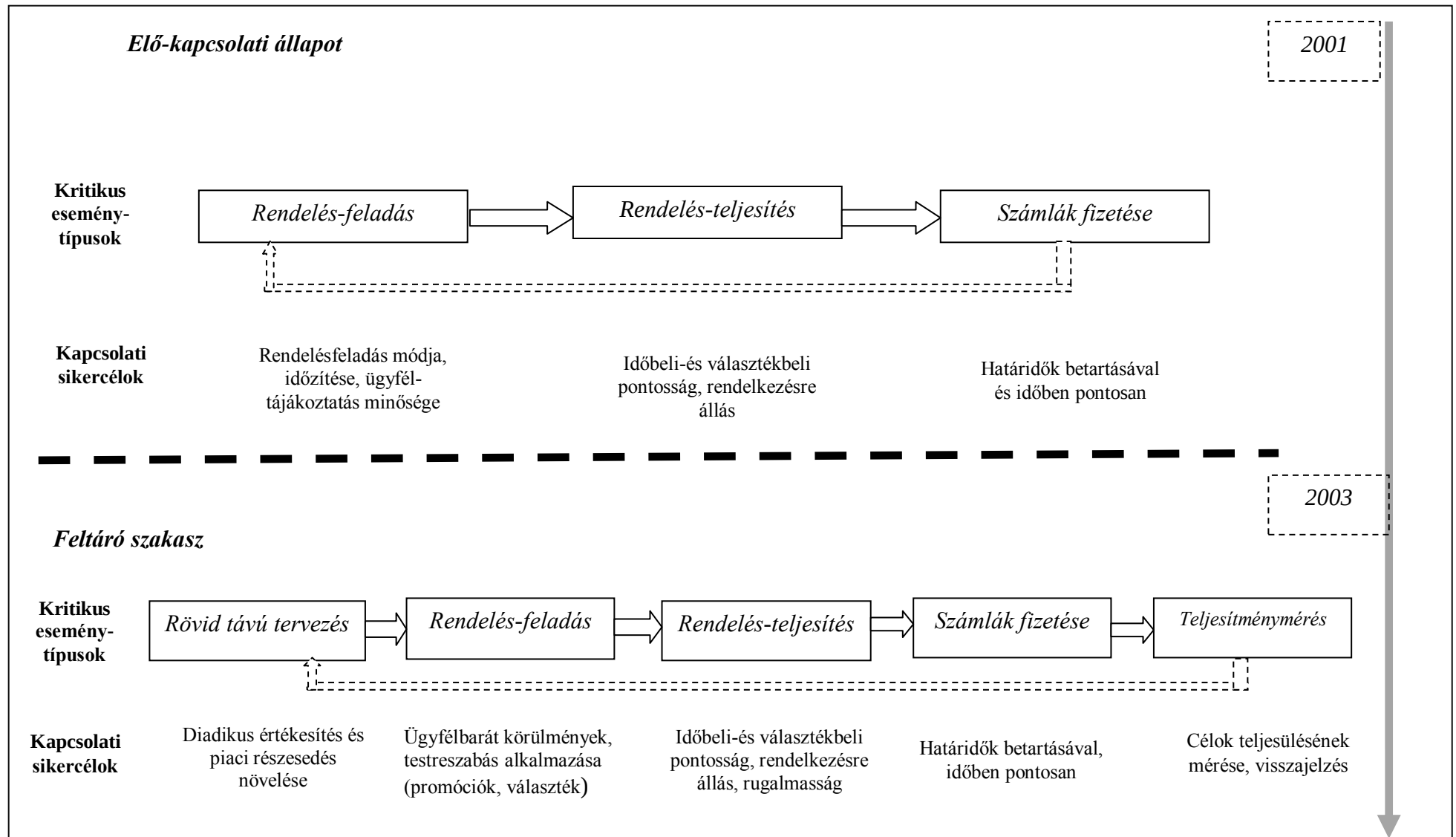
A kapcsolat stabilizálódó állapotában tovább növekszik a kapcsolati sikercélok fontossága. A kritikus eseménytípusok terén a közös stratégiaalkotás alapozza meg az együttműködést, amelyre építve a felek kapcsolatspecifikus beruházásokat tesznek. Tovább folytatódik az előző szakaszban megkezdett működési folyamatok fejlesztése és

³⁰ Általában egyéves időhorizontú.

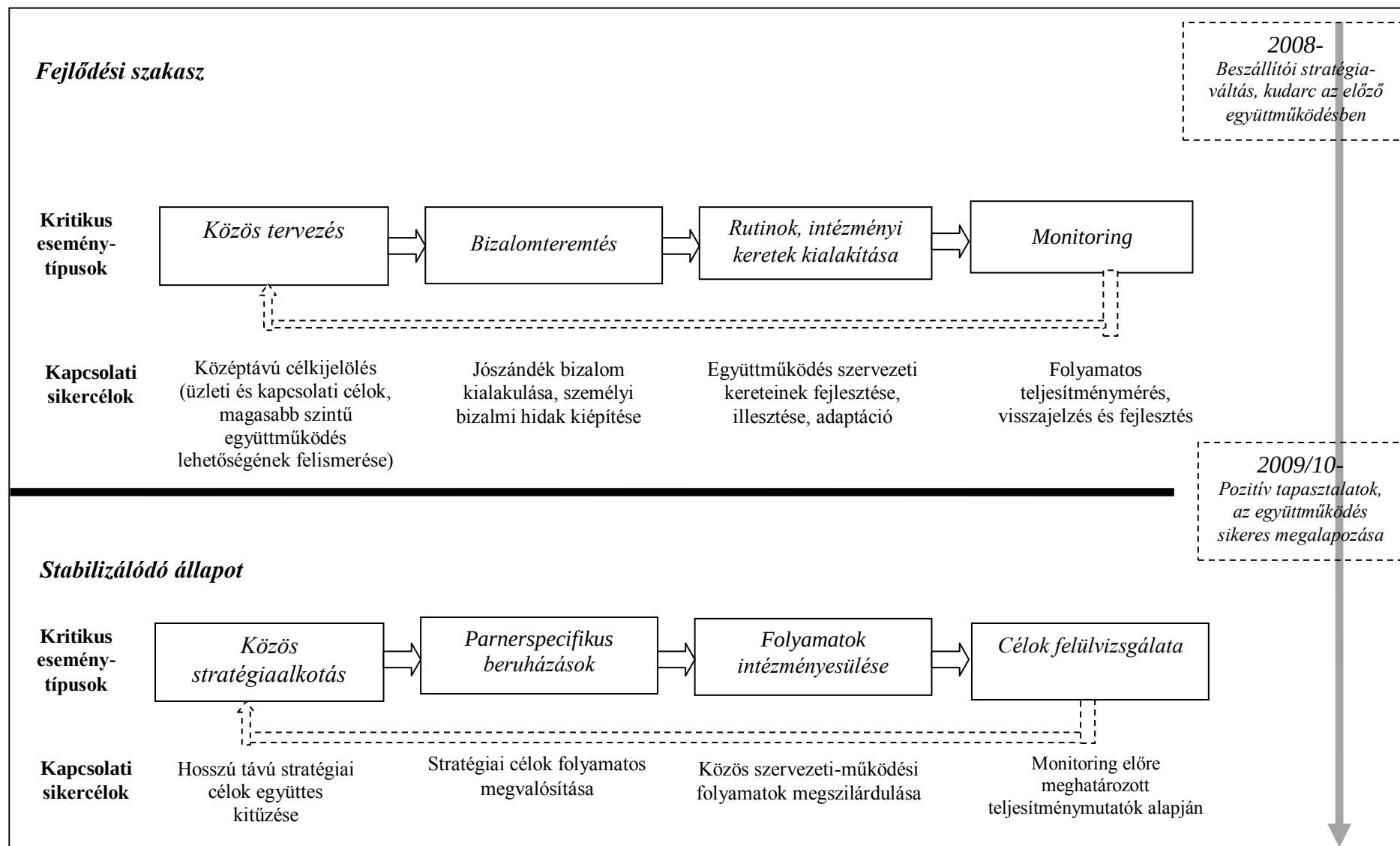
intézményesülése, amelyek befolyásolják a sikercélok teljesülését, s eredményeik mentén a felek időszakosan felülvizsgálhatják stratégiájukat.

A kapcsolat előző szakaszokban bemutatott történetének a kapcsolat sikere szempontjából releváns kritikus eseményeit a 18. ábrában foglaltam össze. Az ábrán – szintén az előző esethez hasonlóan – folyamatábrákkal jeleztem a kritikus eseményeket, s alattuk tüntettem fel a releváns kapcsolati sikercélokat. A kapcsolat egyes fejlődési szakaszainak időtartamát az események mellett feltüntetett idővonal illusztrálja. Az előző esethez hasonlóan itt is jól látszik, hogy a magasabb fejlődési szakaszokba történő átlépés akkor következik be a kapcsolat történetében, ha egy-egy kritikus esemény pozitív eredményeként „lendületet” vesz a kapcsolat.

18. ábra: A „B” kapcsolat kritikus eseményei és sikercéljai 1.



18. ábra: A „B” kapcsolat kritikus eseményei és sikercéljai 2.



7.3.4.2. A megalapozott elmélet eredményei

A kapcsolat interjúszövegeinek kódolásakor először a kapcsolati siker legfontosabb alapkategóriáit és az ezekhez kapcsolódó sikertényezőket azonosítottam a vevőkkel és a beszállítókkal végzett interjúkban. Ezt követően az egyes kategóriák egymással való összefüggését vizsgáltam meg, majd még egyszer átvizsgáltam az interjúszövegeket, amikor is a siker és a kapcsolat fejlődésének összefüggését elemeztem.

Az üzleti és kapcsolati siker jelen kapcsolatban való, az esettanulmány és a megalapozott elmélet segítségével készített értelmezését az alábbi, 10. táblázatban rendszereztem. A táblázatban – az előző esetnek megfelelően – a Ford-féle (1998) kapcsolati fejlődési fázisok alkalmazásával vázoltam a kapcsolat történetét. Természetesen itt is igaz az a fenntartás, hogy az egyes fejlődési fázisok elkülönítése nem egyértelmű, lehet közöttük némi átfedés. A kutatásom szempontjából rendkívül szerencsés, hogy a kapcsolat fejlődése gyakorlatilag töretlen, s tartalma is egyre mélyül, így feltételezhetően a stabilizálódó állapotba jutott. A táblázat elkészítéséhez használt kódolás segédtabláit, azaz kapcsolatot alkotó felek céljainak fejlődését, változását a 3/A és 3/B melléklet foglalja össze.

11. táblázat: A kapcsolat célstruktúrája a „B” esetben

<i>Kapcsolati fejlődési szakasz/ 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, működőképessége és megtérülése, közös rutinok kialakítása.
<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 választéka, rugalmas kiszolgálási feltételek.	Illeszkedő működési folyamatok, hasonló szervezeti tudásszint és menedzsmentképességek.	Szilárd, intézményesült üzleti folyamatok.

A kapcsolat fejlődésének kezdeti fázisában egyértelműen **az egyéni üzleti teljesítmény maximalizálására fókuszáló az üzleti célok határozzák meg a felek magatartását**. A kapcsolati célok kezdetlegeseek 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 lényeges szerepet játszik *a beszállító termékeinek jó ár/érték aránya és a magas vevőkiszolgálási színvonalat lehetővé tevő logisztikai folyamatainak magas teljesítménye*. A vevő 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 menedzselte, alkotó együttműködésről van szó, hanem a kölcsönösen magas szintű partneri teljesítmény és az egymással szemben tanúsított megbízható, korrekt magatartás teszi sikeressé a kapcsolatot. Nem azért működik a kapcsolat, mert valamit tudatosan együtt csinálnak nagyon jól, hanem külön-külön mindenki jól teljesít, s ez lesz a jövőbeli együttműködésük alapja.

A kapcsolat következő fejlődési fázisában az üzleti célok domináns szerepe továbbra is fennmarad, ám fejlődést jelzi, hogy az egyéni céljaik megvalósítása mellett a felek a diadikus értékesítés növelését is célnak tekintik. 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) hosszútávú 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. Értelmezésem szerint ennek oka abban rejlik, hogy

míg az „A” eset megrekedt a fejlődési szakasz bizonyos állomásán, addig – szerencsémre – ez a kapcsolat stabil, érett állapotúvá fejlődött és ezáltal a sikercélok kibontakozása is markánsabban megfigyelhető általa. E kapcsolat fejlődésében mérföldkövet jelentett, hogy a felek felismerték a kapcsolati sikercélok jelentőségét és az üzleti célok megvalósításában játszott szerepét. Az előző eset tanulsága ugyanis arra mutatott rá, hogy a magasabb szintű együttműködés során már nem elegendő az üzleti célokra fókuszálni, legalább olyan fontos, hogy a közös együttműködésüket menedzseléséhez kapcsolódó célokat is tudatosan kezeljék a felek. Valószínűsíthető, hogy elsősorban a beszállító előző eset kapcsán szerzett tapasztalatai alapján a jelen kapcsolatban ezt a felek felismerték, és ezáltal megtudták teremteni a mindkettejük számára elfogadható együttműködés üzleti és bizalmi alapjait. Ha a kapcsolati sikercélok jelentőségének felismerése elmaradt volna, akkor minden bizonnyal itt sem lenne teljes a fejlődési pálya, s ha nem is szakadt volna meg a kapcsolat, vélhetően alacsonyabb fejlődési szakaszban járna. A fejlődés e szakaszában az **elmélyült együttműködés képességeinek megalapozása** alapkategóriát hoztam létre, mint a fejlődési szakasz legfőbb sikercélját. A kódolás során létrehozott alapkategória azonban ebben az esetben más részcélokat, kategóriákat tartalmaz, az alábbiak szerint:

- **Bizalomépítés;** láthattuk, hogy jószándék bizalom mennyire fontos szerepet játszott a beszállító döntéseiben a nagykereskedői partner kiválasztása során. 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;** az esetben 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 hoz 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 gyenge pontokra.

A kapcsolat történetének e szakaszában a kapcsolati siker elérésének kiemelt támogatói voltak az alábbi kategóriák: a megfelelő szervezeti tudásszint - hiszen enélkül el sem kezdődtek volna a tárgyalások, az illeszkedő, közös célok, s a mindkét fél magatartására jellemző stratégiai szemlélet.

A két eset alapján azt a következtetést vontam le, hogy a kapcsolat e fejlődési szakaszában az a legfőbb kapcsolati sikercél, hogy meg tudják-e alapozni a felek a szoros, mondhatni stratégiai partnerkapcsolattá válásukat. Ehhez nyilvánvalóan rengeteg tényezőre szükség lehet, de kiemelt szerepet játszhat benne a bizalom, a partnerek képességei, tudása, piacismerete, és a működésüknek az egymással történő összeilleszthetősége. Az előző esetben az elsősorban hiányzónak tartott vevői képességekre helyeződött a fő hangsúly, itt pedig az „alapozás” megfelelőségére. De mindkét esetben e siker-alap kategória azt sugallja, hogy, a siker kulcsa e kapcsolati állapotban az elmélyült együttműködéshez, a közös fejlődéshez hiányzó kapcsolati elemek (legyenek azok képességek vagy bizalom) megteremtése.

A kapcsolat érett, stabil állapotában az **együttes stratégiai fejlődés fenntartása** alapkategóriával jelöltem a legfontosabb kapcsolati sikercélt. Az interjúkban elmondottakból egyértelműen leszűrhető, hogy itt már mindkét fél jelentős kapcsolatspecifikus beruházásokat tett a közös siker érdekében, s közösen is szeretné realizálni azok eredményét. A felek egymást támogatva, egymás erősségeit kihasználva, arra támaszkodva közösen fejlődnek, gyakorlatilag egymás stratégiájának részesei lettek. A kapcsolat már önálló létezővé vált, intézményesült. Ebben a stádiumban kiemelt sikercélnak a felek által elért, magas szintű együttműködés fenntartását nevezhetjük, véleményem szerint erre helyeződik a legfőbb hangsúly. A siker elérését a kapcsolat érett állapotában főként a magas szinten intézményesült együttműködési folyamatok támogatják.

Jelen esettanulmány során is lényeges elemzési szempontnak tartottam az üzleti siker és a kapcsolat sikerének elválaszthatóságát, 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”, „utaink 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 játszik az üzleti sikerhez képest. A kapcsolat érett állapotában azonban a felek elmondásaiból egyértelműen érződik az egymásra utaltság, azaz 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 jutottam arra a megállapításra, hogy míg **a fejlődés kezdeti fázisaiban nem tapasztalható éles határ az üzleti és a kapcsolati siker között, ám ez az elválaszthatóság egyre erősödik a kapcsolat fejlődésének előre haladtával.**

A **siker és a fejlődés közötti kapcsolat** vizsgálatánál a kódolás során nehéz dolgom 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 az előző eredményeket 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 reklamáltak”. A hosszú távú szemlélet azonban egyre inkább megjelenik a kapcsolat fejlődésének előrehaladtával, hiszen a partnereknek egy fenntartható együttműködési konstrukciót kell megalapozniuk, s ebben elkerülhetlenné válik a hosszú távú gondolkodás.

A jelen fejezetben bemutatott vevő-beszállító kapcsolat történetét feldolgozó esettanulmány, illetve az interjúk szövegeinek a megalapozott elmélet segítségével történő elemzése alapján a következő megállapításokat tehetjük a sikerre:

- *az üzleti és kapcsolati sikercélok együttesen jelen vannak a kapcsolat története során. A kezdeti szakaszokban elsősorban az üzleti sikercélok dominanciája tapasztalható, ám a kapcsolat fejlődése nyomán jelentkező intézményesüléssel egyre lényegesebbé válik a kapcsolati sikercélok szerepe;*
- *az elemzett vevő-beszállító kapcsolat töretlen fejlődésében mérföldkőként jelentkezett, hogy a fejlődési szakaszban a felek felismerték a kapcsolati sikercélok jelentőségét a stratégiai szintű együttműködés kialakításában;*
- *jelen eset alátámasztotta továbbá azt az előző eredményt, hogy a kapcsolat sikere a reálfolyamatok magas teljesítménye és megbízhatóság szintjeire épülve egyre komplexebb célok formájában „érhető tetten” az egyes kapcsolati fejlődési állomásokon;*
- *a vizsgált kapcsolat elemzése továbbá megerősíti azt az irodalomkutatáson alapuló feltételezést, hogy az üzleti és a kapcsolati siker fogalma bizonyos mértékben, elsősorban a fejlődés érettebb szakaszaiban kettéválasztható.*
- *a sikerre és fejlődésre szintén igaz volt az előző összefüggés, miszerint az egyes fejlődési fázishoz tartozó üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülése a felek elégedettségét eredményezi, ami hozzájárul egy következő kapcsolati fejlődési szakaszba való továbblépéshez;*

- *a kapcsolat sikerének a fejlődés sorrendjében megalkotott alapkategóriái a következők voltak: reálfolyamatok magas teljesítménye és megbízhatóság, operatív folyamatok adaptációja, elmélyült együttműködés képességeinek megalapozása, együttes stratégiai fejlődés fenntartása;*
- *az eset megerősítette azt az előző megállapítást is, hogy a kapcsolat sikere akkor érhető el, ha az egyes sikercélok támogató tényezői a kapcsolat tartalmában megragadhatók. E támogató tényezők az egyes fejlődési fázisonként eltérnek, s a kapcsolat fejlődésével előtérbe kerülnek a kapcsolat intézményesülését támogató elemek;*
- *az előző esethez hasonlóan az a feltételezés is igazolódott, hogy a felek kapcsolati sikercéljaiban hosszú távú orientáció a kapcsolat fejlődésével egyre erősödik.*

7.4. Szakértői interjúk – az esettanulmányok eredményeinek pontosítása

Amint azt már említettem a kutatás eredeti céljaként kitűzött harmadik esettanulmány elkészítésére nem volt lehetőségem elsősorban a kereskedői (vevői) támogatás, nyitottság hiánya miatt. Ezt követően – alkalmazkodva a körülményekhez – határoztam úgy, hogy szakértői interjúkat készítek további FMCG-szektorbeli beszállítókkal és kereskedőkkel annak érdekében, hogy az eddigi kutatási eredményeimet teszteljem, finomítsam, illetve kiegészítsem esetleges újabb szempontokkal. A szakértői interjúk során hazai multinacionális és magyar tulajdonú kiskereskedelmi láncok beszerzőivel, illetve további gyártók (beszállítók) értékesítési munkatársaival készítettem interjúkat, szám szerint hetet.

Az interjúk két fő tartalmi szakaszból tevődtek össze. Az első, rövidebb részük szinte teljesen strukturálatlan volt, mindössze arra kértem a megkérdezetteket, hogy a saját tapasztalatukon alapuló példákkal szemléltessék, mit tekintenek sikeres üzleti kapcsolatnak, s szerintük milyen feltételek szükségesek ahhoz a felek részéről, hogy egy üzleti kapcsolatot sikeresnek mondhassanak. Annak függvényében persze, hogy az egyes interjúalanyok mennyire voltak beszédesek vissza-visszakérdeztem a válaszok, s példák pontosítása érdekében. Ezeket a példákat, szempontokat elsősorban „ráhangolódásnak” használtam az interjúalanyok témáról alkotott véleményének megismerése, illetve a kutatási témával való ismerkedése céljából. Az

interjúk második, hosszabb részében már strukturált kérdéseket tettem fel, célirányosan „rákérdezve” az előző eseteken nyugvó fogalmi modell általam megerősítendőnek vélt elemeire. Az interjúk e szakaszában főként az alábbi kérdésekre koncentrálni voltam kíváncsi interjúalanyaim véleményére:

- Milyen magatartás szükséges a vevő, illetve a beszállító részéről ahhoz, hogy az egyszerű tranzakciókat követően is folytatódjék az együttműködés?
- Milyen szerepet játszanak a termék tulajdonságai és a beszállító által nyújtott vevőkiszolgálási színvonal a kapcsolat létrejöttében, megerősödésében?;
- A növekedés mennyiben jelent kiemelt szempontot egy vevővel/beszállítóval való kapcsolat sikerességének értékelésében? Az erre a kérdésre adott válaszokra az eddigi eredményeim átlánosíthatósága miatt voltam különösen kíváncsi. Felmerült ugyanis a kérdés, hogy a kapcsolat kezdeti szakaszainak domináns üzleti céljaiban tapasztalt növekedés-központúsága mennyiben iparági sajátosság, vagy általában véve is jellemző-e a vevő-beszállító kapcsolatokra?;
- Milyen feltételekre, képességekre, tulajdonságokra van szükség az interjúalanyok szerint ahhoz, hogy egy vevő-beszállító kapcsolat elmélyült, stratégiai partnerkapcsolati formát öltösson? Mikor/mitől lehet egy üzleti kapcsolat hosszú távon is sikeres?

7.4.1. A kapcsolat kezdete – a siker értelmezése a tranzakcióktól az epizódokig

A siker kapcsolat kezdeti szakaszában való értelmezési lehetőségei terén az interjúalanyok tulajdonképpen megerősítették az esettanulmányok következtetését, s elsőként a kapcsolat alapját jelentő **termék tulajdonságait, árát, s a beszállítói kiszolgálás vevői elvárásoknak megfelelő színvonalát** hangsúlyozták, mint a kapcsolat alapját.

A termék minősége mellett két megkérdezett a **termék márkáértékét** is kiemelte, mint lényeges kapcsolatépítő, vagy megtartó elemet. Az egyik beszerző interjúalany a következőképp fogalmazott: *„a termék szerintem mindennek az alfája és omegája. Ha egy jó márkáról, ismert termékről van szó, amit nyilván keresnek a vásárlók, akkor nyilván könnyen létrejön és működik a kapcsolat, még akkor is, ha vannak*

*hullámvölgyek. Ha viszont az a kérdés, hogy a 3-4 ismert márkatermék mellé még milyen no-name dolgot teszek még fel a polcra, na ott jön inkább számításba az ár, a rugalmasság és az egyéb feltételek.” A termékek **márkaértékének** ismertségét, s annak a vevő-beszállító kapcsolatra gyakorolt hatását az egyik multinacionális kereskedelmi lánc beszerzője a következőképp szemléltette. „Ezt úgy kell elképzelni, hogy nekem összesen több mint 130 partnerrel kell kapcsolatot tartanom. Egyszerűen fizikailag nincs idő mindegyikkel ugyanúgy törődni. Nyilván a munkám nagy része azokra megy el, azokkal foglalkozom, akik fontosak. Azaz olyan terméket szállítanak, ami komolyabb részt jelent a mi forgalmunkban is. Na most egyértelmű, hogy ezek a jól ismert, bejáratott márkatermékek lesznek és nem mondjuk a savanyúkáposztát áruló Kovács Bt.”*

A megkérdezett beszállítók mindegyike, és több esetben a vevők is kiemelték emellett a **pontos vevői pénzügyi teljesítés** fontosságát. Ennek jelentőségét illusztrálja az egyik hazai beszállító ügyfélkapcsolati menedzserének véleménye: „szerintem mára azt kell mondjam, sajnos eljutottunk oda, hogy a számlák időben történő teljesítése egy akkora érték a beszállító számára, amiért sok esetben még anyagi áldozatot is hajlandó hozni. Nem egy termelő cég dőlt már be amiatt sajnos, hogy nem fizették ki a vevői. A pontos fizetés nagyon kell ma már ahhoz, hogy bele merjünk vágni a komolyabb üzletbe. ”

Arra a kérdésre, hogy milyen támogató tényezők, magatartás szükséges az említett a siker e kapcsolati fázisban való eléréséhez az interjúalanyok a vevői és beszállítói oldalon egyaránt az értékteremtő folyamatok magas teljesítményét és a korrekt magatartást hangsúlyozták. Az **egyenletesen magas kiszolgálási színvonalat, a rugalmasságot, a vevői igényekhez való gyors alkalmazkodást** emelték ki. A vevő magatartásában is jellemzően a **kiszámíthatóságot, a törődés alacsony igényét** (kevés probléma) és a **pontos fizetéseket** nevesítették, mint a sikerhez vezető út feltételeit.

A siker kapcsolat kezdeti szakaszában való értelmezésekor, s egyáltalán a sikeres kapcsolat mindenkori feltételeként több interjúalany kiemelte a **két partner üzleti (stratégiai) céljainak összeegyeztethetőségét**. Érdekes, hogy bár az esettanulmányok alapján inkább a kapcsolat fejlődési szakaszához sorolhatnánk ezt a sikertényezőt,

több üzletkötő és beszerző is a kapcsolat sikerének alapvető feltételeként tekintett a fogalomra. Az egyik hazai tulajdonú kereskedelmi lánc beszerzője a következőképp illusztrálta a kompatibilis üzleti célok szükségletét: *„Szerintem az a termék után a legfontosab, hogy mit akarunk/tudunk egymással kezdeni. Hiába szállítana mondjuk valaki egy teljesen jó terméket, jó áron, ha én abban a kategóriában nem vagyok érdekelt annyira, nem tekintem fontosnak, akkor egy kisebb, limitált mennyiségen túl nem fogom rendelni, mert nem fog érdekelni. De az is előfordulhat, hogy mondjuk a mi boltméretünkhöz, fogyasztóinkhoz egész egyszerűen nem passzolnak a beszállító termékei, és azért nem fogom komolyra fűzni a kapcsolatot. De ennek az ellenkezője is igaz lehet. Ha mondjuk fejlődni akarok, de a beszállító nem ruház be és nem tud kétszer, háromszor annyit szállítani, mint mondjuk a kezdeti rendelések voltak, vagy nem képes rugalmasabb lenni, akkor szintén nem lesz nagy durranás a dologból.”*

7.4.2. A siker és a növekedés

Említettem már az alfejezet vizsgált kérdései között is, hogy az elemzett kapcsolatok történetének első két szakaszát egyértelműen dominálták a vállalati növekedést kitűző üzleti célok. Így az elkészített két esettanulmány alapján az a feltételezés fogalmazható meg, hogy az együttműködés üzleti céljai elsősorban a felek vállalatméretének és piaci részesedésének növelésére fókuszálnak. Az előbbi eredmény értelmezése során azonban felmerült bennem a kérdés, hogy vajon mennyire kontextusfüggő ez a megállapítás, hiszen az általam vizsgált kapcsolatok olyan iparágban jöttek létre, amely hosszú időn át évente kétszámjegyű növekedést produkált. E kérdés körülményéhez először azt vizsgáltam, hogyan értelmezik, értékelik a különböző iparágakban dolgozó interjúalanyok a növekedést. Ezután pedig arra kerestem a választ, hogy a kapcsolat sikere hogyan kapcsolható össze az esettanulmányokban tapasztalt növekedés-központúsággal.

A megkérdezett szakértők véleménye nem volt egységes a növekedés vállalati működésben betöltött szerepéről, annak jelentéséről. Az interjúalanyok véleményében jellemzően az általam **piacszerző-növekedésként** kódolt kategória, illetve a növekedés mellett/helyett a **fenntartható profit** kategória emelkedett ki. A megkérdezettek közül a piacszerző-növekedést „vallók” többen a vállalati működés

elengedhetetlen elemének tekintették az évről évre növekvő árbevételt, vállalatméretet és piaci részesedést. *„Mindenkin ott van a nyomás, hogy növekedjünk, növekedjünk, legyen még nagyobb forgalom, több áruház, több termék. Ez elég nagy nyomást jelent, de szerintem ez viszi előre a dolgokat. Nemcsak ezen múlik persze, de aki ebben tud támogatni minket, az azért számíthat egy jó partneri viszonyra”* – hangzott el az egyik növekedésközpontú beszerzői interjúban.

A növekedés, mint kiemelt üzleti sikercél mellett további szempontként jelent meg az interjúban a partnerek teljesítményének a vállalat fenntartható eredményességéhez való hozzájárulása. Azaz több interjúalany inkább azt tartotta fontosnak, hogy az üzleti partnerei támogassák a vállalatuk profitlejainak elérését. A **fenntartható profit** elsődleges sikercélként való értelmezésekor a megkérdezettek a hosszú távon fenntartható, rentábilis működést emelték ki, mint az együttműködés üzleti célját. S ehhez kapcsolódóan hangsúlyozták a vevők/beszállítók támogató partneri szerepét. *„A mindenáron való növekedés szerintem hosszú távon kifulladás, az iparág előbb-utóbb telítődik. A piacrész és a méret helyett szerintem sokkal fontosabb a stabilan elérhető profitra, annak megőrzésére koncentrálni. Az együttműködés szempontjából szerintem az lenne a fontos, hogy a partnerek ebben tudjanak támogatni, szerintem bizonyos szempontból ez lenne a siker egyik alapja.”* – emelte ki az egyik megkérdezett beszállító ügyfélkapcsolati menedzsere.

Az interjúalanyok növekedésről és eredményességről alkotott véleményében némi csoportosíthatósági logika volt megfigyelhető. Jellemzően az iparág, illetve a vállalati stratégia befolyásolta, hogy a válaszadók az árbevétel és a piaci részesedés növekedését, vagy inkább a stabil profitot tekintik-e üzleti célnak. Megjegyzendő, hogy több esetben is elhangzott, hogy a két tényező egymás feltételeként is értelmezhető. Jellemzően a stabil piaci pozícióval rendelkező, kiforrott iparágakban (például szeletes csokoládé, mosószerek) tevékenykedő beszállítók üzletkötői voltak azon a véleményen, hogy a profit sokkal fontosabb a piaci növekedésnél. A növekedést, mint sikercélt elsősorban a rendkívül növekedésorientált stratégiával rendelkező kereskedelmi láncok beszerzői tekintették központi sikercélnak.

A siker üzleti kapcsolatban való pontos értelmezése érdekében lényegesnek tartottam azt is megvizsgálni, hogy az interjúalanyok milyen elkülöníthető kapcsolat-fejlődési

dimenziókat érzékelnek. Az előző kérdés kapcsán természetesen arra is kíváncsi voltam, hogy egyetértenek-e azzal a feltételezéssel/kutatási eredménnyel, hogy az egyes kapcsolati fejlődési fázisokban eltérő üzleti és kapcsolati sikercélok lehetnek relevánsak. A vevő-beszállító kapcsolatok fejlődéséről alapvetően megegyezett az interjúalanyok véleménye. Többségük azon az állásponton volt, hogy a vizsgált üzleti kapcsolatoknak jellemzően megfigyelhető egyfajta fejlődési íve, története. Ez a fejlődés azonban nem feltétlenül kell, hogy lineáris legyen, s jellemzően nem is töretlen, számos kapcsolat megreked a fejlődés kezdeti stádiumában. Csak nagyon kevés esetben jut el a fejlődés egy magasabb szintű, érett állapotig. Az egyik beszerző interjúalany véleménye jól illusztrálja a fent összefoglaltakat. *„Ha én mondjuk megnézem, hogy a hozzám tartozó beszállítók közül kivel milyen viszont tartok fenn, akkor azt mondom, hogy mondjuk a felét még csak nem is nagyon ismerem. Aukción kiválasztottuk őket, leszállították a terméket, azóta a keret erejéig rendelünk. Vannak olyan partnerek is, akiktől rendszeresen korlát nélkül rendelünk, de mégis egy szimpla, átlagos kategóriába sorolnám őket. Az én 70-80 partnerem közül, mondjuk olyan hetet-tízet sorolnék abba a kategóriába, akik komolyan számítanak és várhatóan ez nem változik majd a jövőben sem.”*

Az egyes kapcsolati fejlődési fázisokban tapasztalható eltérő üzleti és kapcsolati sikercélok relevanciájával is egyetértett az interjúalanyok többsége. Többen saját tapasztalatukkal is alátámasztották, hogy a kapcsolati célok szintjén a fejlődéséhez kölcsönösen magasabb szintű együttműködésre és alkalmazkodási képességre van szükség. A megkérdezettek továbbá főként a közös fejlődés egyre szofisztikáltabbá váló feltételrendszerét emelték ki. *„Minél szorosabb a viszony, annál többet kell teljesítenie a partnernek is. De ez érthető, hiszen ha mi is elkötelezzük magunkat, mondjuk beruházunk informatikába akkor nyilván neki is többet kell tudni felmutatni”* – szemléltette az egyre mélyülő együttműködés elvárásait az egyik beszállító üzletkötője.

7.4.3. A kapcsolat sikeréhez szükséges képességek, feltételek

A szakértői interjúk harmadik vizsgált kérdéscsoportja az volt, hogyan ítélik meg a megkérdezettek a kapcsolat sikeréhez szükséges partneri képességek és tudás szerepét. Az esettanulmányok ugyanis egyértelműen azt az üzenetet sugallták, hogy a kapcsolat elmélyült, stabilizálódó állapotba jutásához a felek részéről megalapozott kapcsolati menedzsment- képességek szükségesek. Ezért a szakértőket arra kértem, hogy saját tapasztalatuk alapján mondják el véleményüket, szerintük milyen szerepet játszhatnak a felek képességei egy stratégiai partnerkapcsolat kialakulásában, fenntartásában, illetve milyen egyéb feltételek lehetnek relevánsak a nevezett kapcsolati állapot eléréséhez.

Az interjúalanyok véleményében két markáns elem volt megragadható, mint a hosszú távú, érett kapcsolat sikeréhez szükséges feltétel. Az egyik ilyen elemet az **alkalmazkodást megalapozó, támogató képességek** alapkategóriaként kódoltam. A hosszú távú stratégiai fejlődés egyik lényeges sikertényezőjeként gyakran elhangoztak az interjúkban az olyan fordulatok vélemények, mint *„itt már nagyon tudni kell azt, hogyan működik a másik”, „nemcsak érteni kell a másik folyamatait, hanem támogatni is azokat”, „sokat kell igazodni egymáshoz”, „meg kell tanulni a hibákat is elfogadni, nemcsak az eredményeket”*. Az alapkategória részeként a következő kategóriák tartozhatnak az alkalmazkodást megalapozó, támogató képességekhez: a **jól szervezett belső működési és irányítási folyamatok az egyes partnereknél, a megfelelő iparágismeret, a felek működési folyamatainak illeszthetősége és egymáshoz való illeszkedése, a kölcsönös adaptáció**. A képességek fogalmat – amint azt már a kutatási eredmények ismertetésekor korábban is említettem – jelen fejezetben nem feltétlenül a 4. fejezetben meghatározottaknak megfelelően használok.

Érdekes, hogy a megkérdezettek többsége – bár az esettanulmányt nem ismerték – visszautalt annak (egyéni), az egyes partnerek esetében rendelkezésre álló szervezeti tudásra és menedzsmentképeségekre vonatkozó megállapításaira. Az interjúk többségének egyértelmű implicit üzenete volt, hogy **hasonlóan felkészült, „nagyjából azonos tudásszinten levő” felek között lehet igazán sikeres együttműködési példákat találni**. Az is lényeges üzenet volt továbbá, hogy

jellemzően a felek külön-külön juthatnak el ezekre a fejlettebb együttműködést megalapozó képességi szintekre, ahonnan együttesen fejlődnek majd tovább. Leginkább az egyik megkérdezett üzletkötő véleménye illusztrálja jól a fentieket. „Mi is annak tudunk jól eladni, akinek már vannak olyan normálisabb rendszerei, hogy mondjuk figyeli az eladásokat, az irányunkban fennálló kötelezettségek aktuális szintjét, tud visszajelzést adni ha kérünk, vagy inputokat a tervezéshez. ... Nem azt mondom, hogy ezek jelentik a csúcst, mert nyilván mi is rengeteget invesztálunk a vevőnkbe azután is, hogy egy kiemeltebb szerepet szántunk nekik, de az alapok nélkül egyszerűen nem lehet komolyan együttműködni.... Ahonnan nem tudunk megfelelő inputokat kapni a munkánkhoz, ott nem tudunk fejlődni...az olyan cégekkel ahol nincsenek tényleg olyan alap dolgok, mint készletfigyelés vagy napi riportok, folyamatosan elérhető, felkészült kapcsolattartók egyszerűen nem tudunk előre jutni. El fogunk nekik adni valamennyit, de sosem lesz belőle egy olyan értékes, komoly kapcsolat, mint egy olyan partnerrel, ahol már megvannak a feltételek.” A sikeres együttműködéshez szükséges képességek terén elsősorban a **jól szervezett operatív működési folyamatokat, illetve az irányítási és döntéshozatali struktúra megfelelő szervezettségét emelték ki** a megkérdezettek. Az egyik multinacionális kiskereskedelmi lánc beszerzője a következőképp jellemezte a beszállítói irányítási (koordinációs) problémákat. „Főleg a kisebb cégeknél gond, hogy mondjuk az árjuk már egész jó minőségű, de a vállalatirányítás terén még annyira elmaradtak, hogy egyszerűen nem tudunk velük mit kezdeni. Nincsenek olyan tényleg, a nagyobb vállalatok esetén természetesnek számító funkcióik, mint értékesítés-marketing, pénzügy, logisztika. Általában mindeneseiket alkalmazzák ügyintézésre és egy könyvelőt, akik profizmusa messze elmarad egy multiétől. A fontosabb forgalmi adatokról, számokról gyakorlatilag a könyvelőn kívül fogalma sincs senknek, még sokszor a tulajdonosok is csak kapizsgálják a dolgot. S ha az egyik ember kiesik, akkor gyakorlatilag megállt az élet- sokszor tapasztaltuk már ezt. ... Nem azt mondom, hogy minden kisebb vállalatnak is multivá kell válni, mert ez ostobaság lenne, de a szervezési, az egyes irányítási feladatok terén sokat lehetne tőlük tanulni szerintem.”

Az alkalmazkodást megalapozó, támogató képességek mellett a kiegyensúlyozott, **harmonikus együttműködési légkör** volt az az alapkategória, amely kiemelkedett, mint az üzleti kapcsolat tartós sikeréhez szükséges feltétel. Ezen alapkategórián belül

is több kategóriát azonosítottam: partnerek (elsősorban személyek) közötti bizalom, jó hírnév, kiegyensúlyozott hatalmi³¹ szituáció, megoldásorientált konfliktuskezelési gyakorlatok, gördülékeny kommunikáció. Ez az eredmény gyakorlatilag teljesen megfeleltethető az Interactive Approach elméleti keretének.

A felsorolt kategóriák közül **a személyek közötti bizalom** fokozott jelentőségét emelném ki, amely szintén egybevág az esettanulmányok eredményeivel. A bizalom kulcsfontosságú szerepét mindegyik interjúalany megemlítette. Azonban a legtöbbször sietve hozzátette azt is, hogy a bizalom, jellemzően inkább jó személyes kapcsolatként értelmezhető a vállalatok közötti gyakorlatban. Jól szemlélteti ezt az egyik beszerző véleménye. *„Megtörtént például, hogy amikor az X láncnál dolgoztam, teljesen jól működtem együtt az egyik beszállító cég üzletkötőjével. Aztán én átmentem az Y lánchoz, az utódommal nem jöttek ki és majdnem kilistázták őket. De arra is volt példa, hogy valamelyik partnerrel a jelenlegi cégem kapcsolata nagyon gyatra volt, aztán miután átjöttem jelentős áttörés következett be, mert én jól ismertem hosszú évek óta őket, s nagyon jól tudunk együttműködni. Azt a kapcsolatot kvázi ebbe a cégbe is átmentettük.”*

A bizalom mellett hangsúlyozott további fő elem a **kiegyensúlyozott hatalmi szituáció** elérése, megteremtése volt az interjúkban. A megkérdezettek többsége fontosnak tartotta, hogy olyan légkör alakuljon ki a vevővel/beszállítóval való kapcsolatában, amelyben stabilan, kiszámíthatóan, eredményesen lehet együttműködni, s elsősorban a hatalmi erőfölénnyel való visszaélés lehetőségét említették, amely megakadályozhatja ezt. Elsősorban a beszállítók képviselői érezték úgy, hogy a vevői oldalon jelentősebb erőfölény tapasztalható, s az egyes kereskedelmi láncok nem riadnak vissza annak érzékeltetésétől sem. Feltűnő volt azonban, hogy az erőfölénnyel való visszaélés esetén is többen személyes elemeket említettek, amelyek szerepet játszhatnak a jelenségben. Az egyik megkérdezett üzletkötő a következőként írta le a hatalom gyakorlati megjelenésének komplexitását. *„Nagyon összetett dolog ez. Amelyik láncnál nagyobb a forgalmi és árrés nyomás, ott az nyilván átragad a beszerzőre és ő is jóval keményebb lesz. De*

³¹ A kiegyensúlyozott hatalmi szituáció nem azt jelenti, hogy nem alakulhatnak ki egyenlőtlen erőviszonyok a felek között, hanem arra utal, hogy egyik fél sem él vissza a hatalmával, s nem fenyegeti a másikat.

alapvetően szerintem egyik kereskedőnek sem küldetése az erőfőlényével való villogás. Szerintem ezt is embere válogatja. Aki úgy szokta meg a munkát, vagy olyan jellem, hogy szereti lenyomni a másikat, az nyilván majd durvább dolgokat is előhúz a tárgyalások során. De nem mondanám, hogy a cégvezetés kötelezné őt erre, ... vagy nem csak az van a dologban. Szerintem sokat számít nagyon, hogy kinek milyen a jelleme. ... Meg azért a teljesítmény is fontos. Ha valaki nagyon elmarad a kiszolgálásban, alulteljesít, azzal könnyű packázni. De ha egy beszállító tartósan jól teljesít, akkor nincs értelme szorongatni szerintem... legalábbis én ezt tapasztalom.”

A szakértői interjúk eredményei úgy gondolom a szükséges pontokon igazolják és megfelelő mértékben támogatják az esettanulmányok következtetéseit. Az interjúk igazolták az esettanulmányoknak az üzleti partnerek képességeire vonatkozó megállapításait, mint a hosszú távú siker fő feltételeit, ugyanakkor lehetővé tették az esettanulmányok által kirajzolódó üzleti siker és a fejlődés kapcsolatának finomítását, elsősorban a növekedés esetében. Az interjúk eredményeit a következő, összegző fejezetben megfogalmazott következtetéseimbe építettem be.

8. A kutatási eredmények szintetizálása, a siker fogalmi modellje

Ebben a fejezetben összefoglalom az üzleti és kapcsolati sikerről a kutatási eredmények segítségével tett főbb megállapításokat, elsőként bemutatom a kutatási eredmények alapján a vevő-beszállító kapcsolat sikeréről alkotott fogalmi modellt, majd elemzem a proposíciókban megfogalmazott várakozások teljesülését.

8.1. *A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje*

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

- *az üzleti és kapcsolati siker egyszerre van jelen a kapcsolat működésében, fejlődésében, ám relevanciájuk időben változik. A kezdeti fejlődési szakaszokban az egyéni üzleti sikercélok kapnak domináns szerepet, majd a kapcsolat magasabb fejlődési állomásain a kapcsolati sikercélok egyre inkább fontosabbá válnak, s gyakorlatilag nem valósítható meg nélkülük az üzleti célok elérése.*
- *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 vevő-beszállító kapcsolat működési folyamataira, menedzsmenteszközeire, intézményesülési folyamatára vonatkoznak, s kölcsönösség jellemzi őket.*
- *Az egyes kapcsolatokban jelentkező üzleti sikercélok jellemzően 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, az 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, minnt segédfogalmak segítségével a következőképpen adhatunk választ az első kutatási kérdésre és értelmezhetjük a vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmát.

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

A második és harmadik kutatási kérdést megválaszolva *a siker vevő-beszállító kapcsolatban való szerepére, annak időbeliségére, illetve a siker kapcsolati fejlődésben való szerepére vonatkozóan a következő megállapításokat tehetjük:*

- A vevő-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 említettem, az üzleti sikercélok a különböző vevői és beszállítói 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.
- **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 haladtával tartalmukban egyre mélyülnek, gazdagodnak. Ez **az időbeli viselkedés** azonban egyértelműen **kontextusfüggő,** hiszen sok esetben léteznek olyan kapcsolatok, amelyeknek a stagnálás, az elért helyzet szinten tartása a célja és nem a fejlődés. Ezekben a kapcsolatokban jellemzően a célok mérsékelt változatossága (adott esetben változatlansága) tapasztalható.
- A sikert úgy foghatjuk fel, mint a feleknek a konkrét, közös kapcsolati teljesítményükre, ezáltal az üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülésére vonatkozó szubjektív, szervezeti 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.

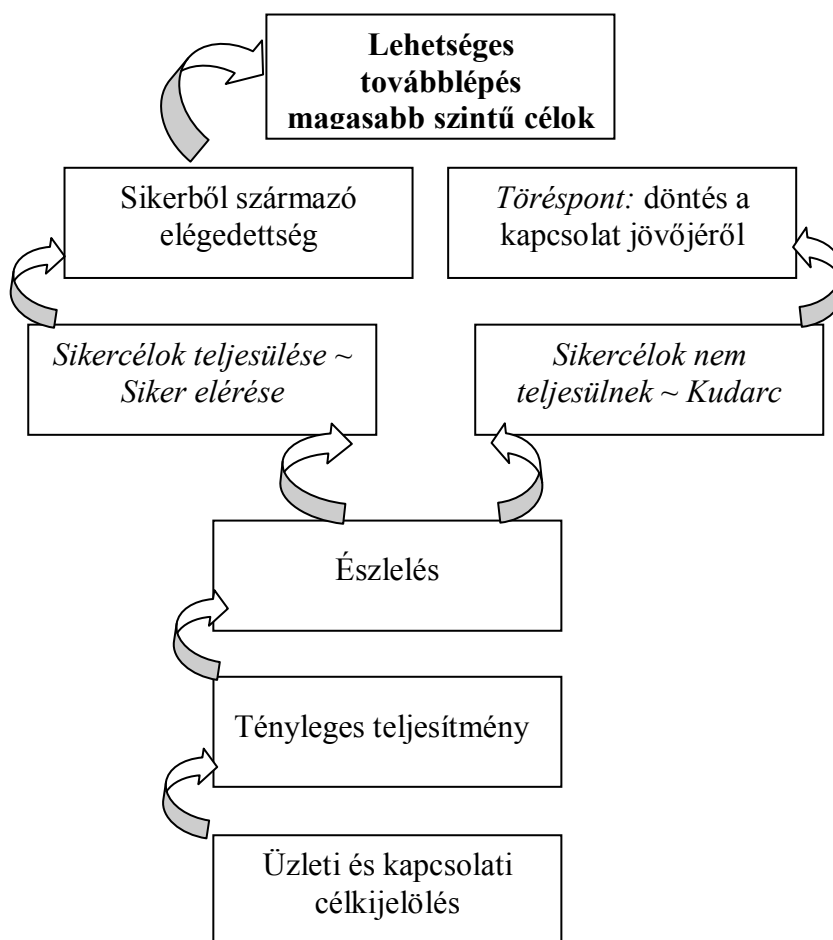
- **A sikercélok elérése a partnerek kölcsönös elégedettségét eredményezi és a kapcsolat fejlődésében való továbblépéséhez vezethet.** Lényeges azonban hangsúlyozni, hogy a fejlődésnek a siker csak szükséges, de nem elégséges feltétele, hiszen a felek kapcsolatra vonatkozó előzetes céljai és az adott 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 kontextusfüggőnek 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, 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 az elégedettségükhöz vezet, amely megteremti a további fejlődés lehetőségét. Amennyiben a felek teljesítményére vonatkozó észlelés negatív, nem beszélhetünk sikerről, ami töréspontot 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 vevő-beszállító kapcsolatban kibontakozó dinamikáját a 19. ábrában foglaltam össze. Az ábra értelmezésekor fontosnak tartom hangsúlyozni a fogalmi modell nyitottságát. A **modellt** praktikusán **egy fogalmi vázként, egy vázlatos struktúraként érdemes értékelni és kezelni, amelyek részletei minden vevő-beszállító kapcsolat esetén testreszabhatók** a felek tulajdonságainak és az adott kontextusnak megfelelően.

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



8.2. A kutatási eredményekre vonatkozó proposíciók értékelése

Ebben az alfejezetben azt vizsgálom, hogy az irodalomkutatás alapján megfogalmazott kutatási várackozásokat, proposíciókat mennyiben igazolták az empirikus kutatás eredményei.

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

A proposíciót **igazolt**nak tekinthetjük, hiszen mind az esettanulmányok, mind pedig a szakértői interjúk tapasztalata azt támasztotta 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 vevő és beszállító aktuális stratégiájától függően különböző formában jelentkezhethet 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 lemagasabb, stabilizálódott fázisában a stratégiai szintű, kiegyensúlyozott együttműködés fenntartását tekinthetjük a legfőbb kapcsolati sikercélnek. 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) Az egyes kapcsolati sikercélok elérését különböző sikertényezők támogatják, s kapcsolati kontextusfüggő, hogy mely tényezők milyen mértékben játszanak szerepet a siker elérésében.

A propozíciót **részben igazoltnak** tekinthetjük, ugyanis a kutatási eredmények arra mutatnak rá, hogy bár tapasztalható bizonyos kontextusfüggőség a kapcsolati sikercélok elérését támogató tényezők befolyásoló szerepében, mégis a sikertényezők főként a reálfolyamatok magas szintű menedzselése és a kölcsönös megbízhatóság köré épülnek. Léteznek olyan alapvető sikertényezők, amelyek szinte minden esetben szükségesek lehetnek a siker eléréséhez. Ezek lehetnek például a termékek megfelelő ár/érték aránya, a felek startégiai céljainak összeegyeztethetősége, vagy a hosszú távú együttműködést megalapozó (komplementer) képességeiknek megléte. Így általánosítva azt mondhatjuk, hogy bár a kontextusfüggőség ténye érzékelhető, az esetek és az interjúk eredményei arra utalnak, hogy a kapcsolat hosszú távú sikerét (és fejlődését) megalapozó sikertényezők sok esetben hasonlóak lehetnek.

(3) 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 igazoltnak** tekinthetjük, hiszen az esetek és a szakértői interjúk egyik fő üzenete a kapcsolat fejlődésének és menedzselésének kontextusfüggősége. 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 fázisokon kitűzött üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülése a felek kapcsolattal való elégedettségéhez vezetett, ami megalapozta a további fejlődési szakaszba történő továbblépést. Az esettanulmányok és a szakértői interjúk azonban arra is rámutatnak, hogy – főként a magasabb fejlődési fázisokban – a siker mellett egyéb támogató tényezőknek³² 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 mutatott rá, hogy ha a magasabb szintű intézményesülést kívánó fejlődési fázisokban a felek nem fogalmaznak meg kapcsolati célokat, akkor az üzleti célok gyakorlatilag

³² Mint például a hosszú távú célok összeegyeztethetősége, megfelelő szervezeti tudás.

„lógnak a levegőben” és a megvalósításuk nem lehetséges. A szakértői interjúk további fontos üzenete, hogy nem feltétlenül mindegyik 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. Összegezve az eddigi megállapításokat, azt mondhatjuk, hogy a siker nagy valószínűséggel támogatja a kapcsolat fejlődését, ám a két változó kapcsolata egyértelműen kontextusfüggő. Így az adott kapcsolatra jellemző külső és belső kontextus, környezeti szituáció az, ami leginkább meghatározza a sikernek az adott kapcsolat fejlődésében játszott gyakorlati szerepét.

(4) *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.*

A sikercélok idődimenziójában is egyfajta fejlődési ív volt azonosítható a kutatási eredmények értékelésekor. Ahogy a kapcsolat a kezdeti tranzakció, illetve epizód szintű állapotából haladt az elmélyültebb szakaszok 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 – elősorban 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. Azonban ezen proposíció kapcsán is elemeznünk kell a kontextusfüggőség korlátozó szerepét. Az előző pontokban is említettük már, 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.

(5) *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).*

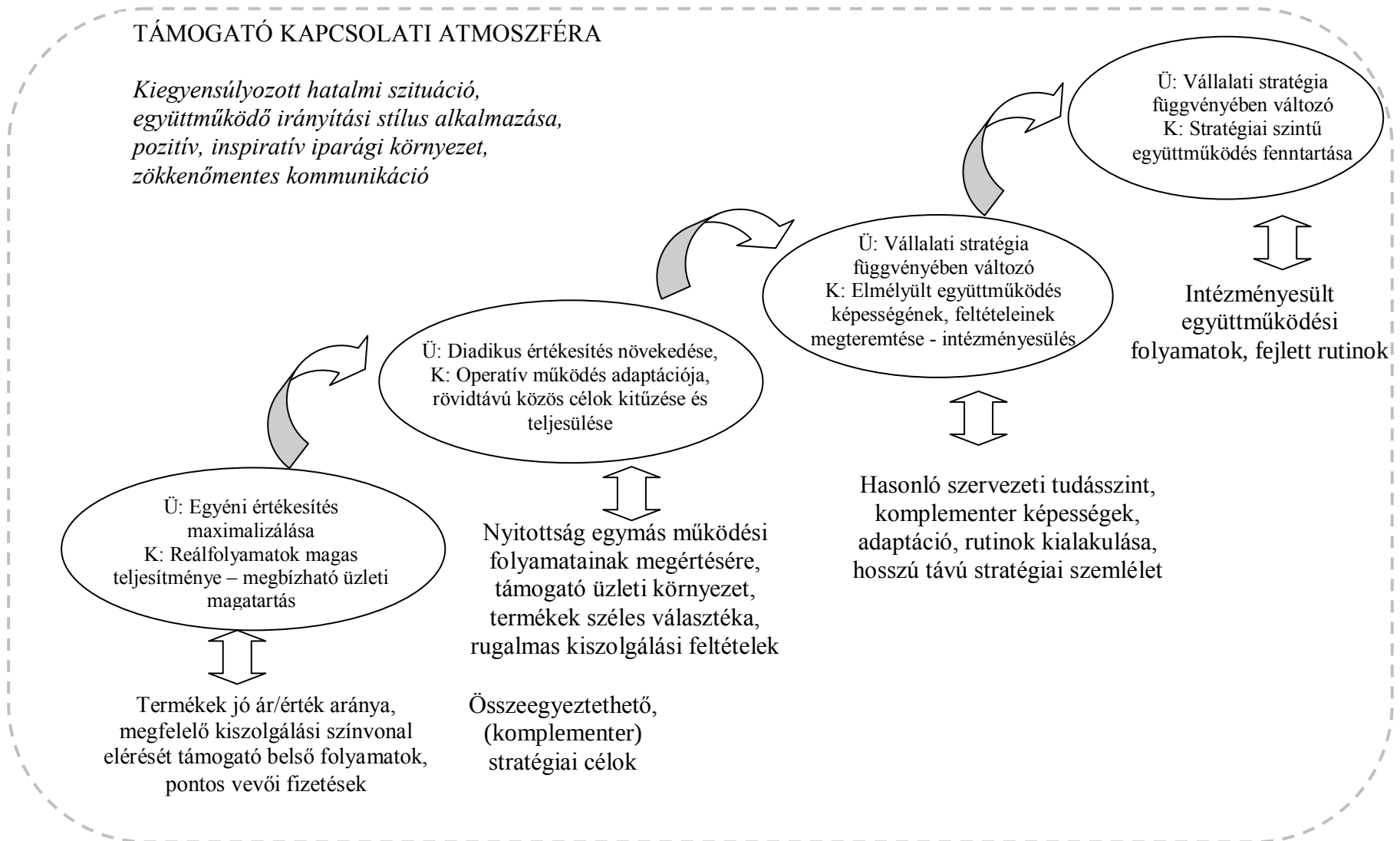
A kapcsolat sikeréhez és fejlődéséhez szükséges támogató sikertényezők elemzésekor arra a következtetésre juthatunk, hogy az értékteremtő folyamatok magas szintű teljesítménye, illetve a felek stratégiai céljainak összeegyeztethetősége már a kapcsolat relatív kezdeti stádiumaiban fontossá válnak, a siker e támogató tényezők hiányában szinte 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 illeszthetők-e egymáshoz, s megalapozható-e általuk a kapcsolat hosszú távú működőképessége. Így a proposíciót csak **részben igazoltnak** tekinthetjük, 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 stádiumától kezdve jelentkezik markánsan a hosszú távú együttműködést megalapozó tényezők támogató szerepe.

8.3. A fogalmi modell aktualizálása a vizsgált esetekre

E fejezet az előző alpontokban már bemutatott fogalmi modellt a feldolgozott konkrét esetekre aktualizálva mutatja be a siker lehetséges szerepét és formáit az egyes kapcsolati fejlődési fázisokban. Az említett aktualizálást, azaz az üzleti és kapcsolati célok egyes fejlődési szakaszokban való azonosítását a 20. ábra segítségével illusztráltam. A sikercélok eléréséhez szükség van a kapcsolati atmoszféra támogató kontextusára. A sérülékeny, bizonytalan atmoszféra ugyanis a kapcsolat sikerét, és ezáltal fejlődését is jelentősen akadályozhatja. Az atmoszféra szerepét, jelenlétét az ábrán szaggatott vonallal jelöltem, így szemléltetve lehatárolhatóságának bonyolultságát. Az üzleti és kapcsolati sikercélok ábrázolásakor megtartottam a kapcsolat fejlődésének illusztrálására használt Ford-féle ellipsziseket, utalva a két fogalom szoros összekapcsolódására. Az üzleti és kapcsolati sikercélok elérését a támogató sikertényezők segítik, amelyeket az egyes sikercélok alatt helyeztem el. Az ábrában Ü és K betűkkel elválasztva jelöltem az egyes kapcsolati fejlődési fázisok esetén azonosított sikercélokat, illetve az azok elérését támogató sikertényezőket.

20. ábra: A sikercélok felépítése az esettanulmányokban



Az siker üzleti kapcsolatban való értelmezéséről alkotott aktualizált fogalmi modellemben az atmoszféra támogató szerepeként azonosítottam azokat az elemeket, amelyeket a kapcsolat kiegyensúlyozott fejlődéshez az esettanulmányok és az interjúk eredményei alapján a leginkább szükségesnek tartottam. A kiegyensúlyozott hatalmi szituáció – amely nem azt jelenti, hogy nem kerülhet erőfölénybe az egyik szereplő a másikkal szemben, hanem azt, hogy egyik fél sem él vissza erőfölényével – véleményem szerint azért lényeges, mert az első esettanulmány példája is igazolja, hogy amint az egyik fél „erőből” próbálja a kapcsolatot menedzselni, úgy a kapcsolati siker szempontjából lényeges kölcsönösség sérül, amely hosszú távon a fejlődést is akadályozza. Az együttműködő irányítási stílus és a zökkenőmentes kommunikáció azért lényeges feltételek, mert nagy szerepet játszanak a kapcsolatot körülvevő pozitív, konfliktusokkal nem terhelt légkör kialakításában. A dinamikus, növekvő iparági környezet pedig a kapcsolatot alkotó felek irányába is pozitív, inspiráló hatást fejthet ki.

Elő-kapcsolati állapotban a kapcsolat legfőbb üzleti sikercélja az egyéni értékesítés maximalizálása, míg a két kapcsolati sikercél-alapkategóriaként a reálfolyamatok magas teljesítményét és a megbízható üzleti magatartást azonosítottam, amely nyilvánvalóan a további fejlődési fázisokban is kiemelt szerepet játszik. A kutatási eredmények azt igazolták, hogy ha a kezdeti állapotban ez a két üzleti és kapcsolati sikercél nem teljesül, akkor gyakorlatilag a kapcsolat fejlődése sem bontakozik ki.

A feltáró szakasz legfontosabb üzleti sikercéljaként a diadikus értékesítés növekedését azonosítottam, amely üzleti alapját teremtheti meg a felek közötti hosszú távú együttműködésnek. A kapcsolati sikercél-kategóriaként az operatív működés adaptációját említhetjük, amely főként az együttműködésre vonatkozó rövidtávú – jellemzően egyéves időhorizontú – célok megjelenésében, s azok teljesülésében ragadhatók meg. Ezek a kapcsolati célok – a forgalomi elvárások mellett – jellemzően a választék kialakítására, a promóciókra, s különböző (részben) testreszabott marketing aktivitásokra vonatkoznak. Teljesülésük pedig hozzájárul a kapcsolat érettebb fejlődési fázisaiba történő előrelépéshez.

A fejlődési és stabilizálódó szakasz üzleti sikercéljainak kitűzése nem általánosítható egyértelműen. Az esetek is rámutattak arra, hogy e fejlődési fázisokban a felek a vállalati stratégiájukkal nagyon szorosan összekapcsolják a kapcsolataikban

megfogalmazott üzleti célokat, s ezek a stratégiai célok nyilvánvalóan mások és mások az egyes vállalatok működésében. A kapcsolati sikercélok a hosszú távú, elmélyült együttműködés képességeinek megalapozásához köthetők. Fókuszukban a komplementer képességek mentén történő elmélyült együttműködés szervezeti-intézményi kereteinek kialakítása, az együttműködés operatív folyamatainak intézményesülése áll. A stabilizálódó állapotban a kapcsolat sikere az eddig elért eredmények fenntartásában, illetve elmélyítésében jelenik meg. A sikercélok a partnerspecifikus beruházások megvalósítására, a hosszú távú stratégiai célok azonosítására és az intézményesülés még fejlettebb formáinak elérésére összpontosulnak.

8.4. További kutatási irányok, üzenetek

A disszertációm a siker vevő-beszállító kapcsolatokban való értelmezésére, struktúrájának megragadására koncentrált, amelyet a megalapozott elmélet és az esettanulmány módszer segítségével vizsgáltam. E vizsgálati eredményekre alapozva több további kutatási irány is relevánsnak látszik, amellyel a siker kapcsolatban betöltött szerepéről eddig feltárt ismeretek bővíthetők. A kutatás folytatásaként három további fő irányt azonosítottam, amelyek segíthetik a létrehozott fogalmi modell további pontosítását, kiterjesztését:

- Érdemesnek tartom mélyebben elemezni sikert befolyásoló egyes sikertényezők, illetve az atmoszféra kapcsolati teljesítményt befolyásoló szerepét, s az üzleti és kapcsolati sikercélok elérésére kifejtett hatását. Érdemes lehet feltárni, hogy az atmoszféra egyes elemeinek és az azonosított sikertényezőknek a változása és/vagy befolyásolása milyen hatással van az üzleti és kapcsolati sikercélok teljesülésére.
- Jelen disszertációban egy sikertelen és egy sikeres kapcsolatot vizsgáltam. A kutatási eredmények általánosíthatósága szempontjából érdemes lehet 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 mérhető-e a kvalitatív kutatás eredményeként azonosított kapcsolati sikercélok. Relevánsnak tartom azt is vizsgálni, hogy a kvantitatív adatgyűjtésen alapuló sokváltozós adatelemzés

eredményei hogyan igazolják vissza az észlelés szerepét a kapcsolat sikerének megítélésében, s milyen összefüggés rajzolódik ki a siker és a fejlődés között?

Az előző pontban ismeretett, nyitva maradó kérdések ellenére úgy gondolom, hogy a kutatásból számos hasznos menedzsment-üzenet azonosítható, amely mind a vállalati szakemberek mind a gazdálkodástudományok kutatói számára érdekes tanulságként szolgálhatnak. A disszertációm üzleti kapcsolat sikerére vonatkozó legfontosabb megállapításai a következők.

1. A vevő-beszállító kapcsolatban a sikert a kapcsolat tárgyát jelentő termékek, illetve a vevőkiszolgálás reálfolyamatainak teljesítménye és a megbízható üzleti magatartás alapozzák meg. A kutatási eredmények ugyanis egyértelműen arra utalnak, hogy ha e három tényező esetén problémák adódnak, akkor a kapcsolat sikere és ezzel összefüggésben a fejlődése jelentős 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 kontextusfüggőség 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 limitáltak lehetnek. Nyilvánvalóan nem minden vevő-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 kapcsolatspecifikus beruházások és a képességfejlesztés szerepe, amelyek megerősíthetik a kapcsolat intézményesülését és a felek által kialakított, felhalmozott rutinokat.

Felhasznált irodalom

Agárdi, I. (2005): Horizontális stratégiai szövetségek hatása a kiskereskedelmi vállalatok marketingstratégiájára és teljesítményére az élelmiszer- és napi cikk kiskereskedelemben, Doktori Értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.

Agrárgazdasági Kutató Intézet (2010): Megállíthatatlanul nő a magyar állateledel export, Háttétanulmány, URL: <http://www.allateledelgyartok.hu/assets/files/Allateledel.pdf>, Letöltés dátuma: 2010.11.27.

Andaleeb, S.S. (1995): Dependence Relations and Moderating Role of Trust: Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel. International Journal of Research in Marketing, Vol. 12, pp. 157-172

Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. Journal of Marketing, Vol. 54 (January), pp. 42-58

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

Barney, J.B. – Hansen, M.H. (1994): Trustworthiness as a source of competitive advantage; Strategic Management Journal, Vol. 15. Winter Special Issue, 1994, pp. 175-190.)

Bárdos, K. (2004): A tranzakciós költségek hatásának vizsgálata a hazai marhahússzektorban; URL: <http://www.date.hu/acta-agraria/2004-13/bardos.pdf>, letöltés dátuma: 2009.08.27.

Barringer, B.R. – Harrison, J.S. (2000): Walking the Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Partnerships; Journal of Management Vol. 26. No. 3. pp. 367-403.

Bensaou, M. (1999): Portfolios of buyer-supplier relationships; Sloan Management Review Vol.40. No.4. pp.35-45.

Berger, P.D. – Bolton, R.N. – Bowman, D. – Briggs, E. – Kumar, V. – Parasuraman, A. – Creed, T. (2002): Marketing Actions into the Value of Customer Assets; Journal of Service Research, Vol. 5. No.1. pp. 39-54.

Bitner, M.J. – Nyquist, J.D. – Booms, B.H. (1985): The critical incident as a technique for analyzing the service encounter In: Boich, T.M, Upah, G.D, Zeithaml, V.A (Eds), Service Marketing in a Changing Environment, American Marketing Association, Chicago, IL, pp.48-51.

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

Blois, K.J. (1972): Vertical Quasi-Integration, Journal of Industrial Economics, Vol.20. No.3. pp. 253-272.

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

Bryman, A. (1992): Research methods and organization studies; Routledge, London

Buzády, Z. (2000): Stratégiai szövetségek Magyarországon, Ph.D. értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest

- Charamaz, K.** (2006): Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis, Sage, Thousand Oaks, CA
- Chikán A.** (2008): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó Kft., Budapest
- Chikán, A. – Czakó, E.** (2009): Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén, Akadémiai Kiadó, Budapest
- Coase, R.** (1937): The Nature of the Firm; *Economica*, Vol.4. No.4. pp.386-405.
- 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
- Cox, A.- Sanderson, J. – Watson, G.** (2000): Power Regimes, Earlsgate Press, Helpston
- Cox, A.** (2001 a): Understanding buyer and supplier power: A Framework for Procurement and Supply Competence; *Journal of Supply Chain Management*, Spring 2001, pp.8-15.
- Cox, A.** (2001 b): Managing with Power: Strategies for Improving Value Appropriation from Supply Relationships; *Journal of Supply Chain Management*, Vol.37. No.2. pp.42-48.
- Cox, A.** (2004 a): Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange; *Supply Chain Management*, Vol.9. No.5. pp.410-420.
- Cox, A.** (2004 b): The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chains; *Supply Chain Management* Vol.9. No.5. pp. 346-356.
- Cox, A. – Lonsdale, C. – Watson, G. – Wu, Y.** (2005): Supplier relationship management as an investment: evidence from a UK study; *Journal of General Management*, Vol. 30. No.4. pp. 27-42.
- Creed, W.E.D. – Miles R.E.** (1996): Trust in organisations: A conceptual framework linking organisational forms, managerial philosophies and the opportunity cost of controls; R.M. Kramer and T.R Tyler (Eds.): *Trust in organisations: Frontiers of theory and research* (pp.16-31) Thousand Oaks, CA:Stage
- Das, T.K. – Teng B.-S.** (2004): The risk-based view of trust: a conceptual framework; *Journal of Business and Psychology*, Vol.19, No.1, 2004, pp.85-119.
- De Lurdes Veludo, M. – Macbeth, D. – Purchase, S.** (2006): Framework for relationships and networks; *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.21. No.4. pp. 199-207.
- Dibben, M.R.** (2000): Exploring Interpersonal Trust in the Entrepreneurial Venture; Macmillan Press, Basingstoke
- Doney, P.M.- Cannon, J.P.- Mullen M.R.** (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust; *Academy of Management Review* Vol.23., No.3,1998 pp.601-620.
- Droege, S.B. – Bowler, M. – Anderson J.R.** (2003): Trust and organisational information flow; *Journal of Business and Management* Vol.9., No.1, 2003 Winter pp.45-59.
- Duffy, R.** (2002): The Impact of Supply Chain Partnerships on Supplier Performance: A Study of the UK Fresh Produce Industry, PhD Thesis, Imperial College at Wye, University of London

- 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.
- Dwyer, F.R. – Schurr, P. – Oh, S.** (1987): Developing Buyer-Seller Relationships; *Journal of Marketing*, Vol.51. April, pp.11-27.
- 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. p.532-550.
- Ellram, L. – Hendrick, R.** (1995): Partnering characteristics: a dyadic perspective; *Journal of Business Logistics*, Vol.16. No.1. pp. 41-64.
- Ellram, L.** (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors; *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 31. No.2. pp.35-44.
- Embleton, P. R. – Wright, P.C.** (1998): A practical guide to successful outsourcing; *Empowerment in Organizations*, Vol.6. No.3. pp.94-106.
- Emerson, R.** (1962): Power-Dependence Relations; *American Sociological Review*, Vol. 27. pp.31-41.
- Fearne, D. – Duffy, R.** (2004): Buyer-Supplier Relationships: An Investigation of Moderating Factors on the Development of Partnership Characteristics and Performance; *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 7. No. 2. pp.2-25.
- 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
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johansson, J.** (1986): How Do Companies Interact? *Industrial Marketing and Purchasing* Vol.1. No.1. pp. 26-41.
- Ford, D. – Gadde, L.E. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A.** (2008): *Analysing Business Interaction*, 24th Annual IMPConference, Proceedings, Uppsala, Sweden
- Forest, J. – Martin, M.J.C.** (1992): Strategic alliances between large and small research intensive organisations: 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
- Foss, N. J.** (2000): Equilibrium vs. evolution in the resource-based perspective: the conflicting legacies of Demsetz and Penrose. In: Foss, N. J. – Robertson, P. L. (eds)
- Foss, N. J. – Robertson, P. L.** (eds) (2000): *Resources, Technology and Strategy. Explorations in the resource-based perspective*. Routledge, London

- Fransman, M.** (1998): Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm; In: Technology, Organisation and Competitiveness Perspectives on Industrial and Corporate Change, eds. Dosi, G.- Tecce, D.J. – Chytry, J. Oxford University Press, Oxford, pp. 147-212.
- Gadde, L.E. – Snehota, I.** (2000): Making the most of supplier relationships; Industrial Marketing Management, Vol. 29. pp. 305-316.
- Gelderman, K.- van Weele, A.J.** (2001): Advancements in the use of a purchasing portfolio approach: a case study; Proceedings from the 10th International Annual IPSERA Conference
- Gelei, András** (2002): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a szervezetfejlesztés esete; Ph.D. értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Gelei, Andrea** (2006): Beszállító-típusok és azok alapvető kompetenciái a hazai autóipari ellátási láncban; Ph.D. értekezés, BCE Gazdálkodástani Doktori Iskola, Budapest
- Gelei, Andrea** (2009): Hálózat - A globális gazdaság kvázi szervezete. Vezetéstudomány Vol. 40. No.1. p. 16 -33.
- Gelei, Andrea- Dobos, I. – Nagy, J.** (2009): Determinant factors of relationship heaviness - An empirical investigation; 25th Annual IMPCConference, Proceedings, Marseille, France
- Gelencsér, K.** (2003): Grounded Theory, Szociológiai Szemle, Vol.13. No. 1. p.143-154.
- Gidhagen, M.** (2001): Critical Episodes in Corporate Insurance Relationships: The Paperpulp Case; 17th Annual IMPCConference, Proceedings, Oslo, Norway
- Glaser, B.G. – Strauss, A.L.** (1967): The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research, Hawthorne NY: Aldine de Gruyter
- Glaser, B.G.** (1978): Theoretical Sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory, Mill Valley, CA:Sociology Press
- Glaser, B.G.** (1998): Doing Grounded Theory: Issues and Discussions, Mill Valley, CA:Sociology Press
- Glaser, B. G.** (2002): Constructivist Grounded Theory?, Qualitative Social Research, Vol. 3, No. 3.
- Glatthorn, A.A. – Joyner, R.L.** (2005): Writing the winning thesis or dissertation: A step by step guide (2nd edition), Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Grant, R. M.** (1996): Toward a Knowledge-based Theory of the Firm; Strategic Management Journal, Vol.17. Winter Special Issue 109-122.
- Håkansson, H.** (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach, Wiley, Chichester
- Håkansson, H. – Johansson, J.** (1992): A Model of Industrial Networks; In: Axelsson, B. – Easton, G. eds.: Industrial Networks: A New View of Reality, Routledge, London, pp. 28-34.
- Håkansson, H. – Snehota, I.** (1995): Developing Relationships in Business Networks, International Thomson, London

- 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.
- Hamel, G. – Prahalad, C.K.** (1990): The core competence of corporation; Harvard Business Review, May – June, pp. 79-91
- Hamilton, W. F.** (2000): Managing Real Options In: Wharton on Managing Emerging Technologies, eds.: Day, G. – Schoemaker, P. – Gunther, R., John Wiley and Sons, New York, 271-288.
- Haytko, D.** (1994): The Performance construct in Channels of distribution: A review and Synthesis; American Marketing Association, (Winter) (1994), pp262-71.
- Henning- Thureau, T.** (2000): Relationship Marketing Success Through Investments in Customers, In: Henning- Thureau, T. eds.: Relationship Marketing, Springer Verlag, New York
- Hetesi, E. – Vilmányi, M. – Veres, Z.** (2006): The Complex Model of Relationship Success in the Context of Innovation-orientated Relationships; 22nd Annual IMPCongress, Proceedings, Milan, Italy
- Hetesi, E. – Veres, Z.** (2004): An empirical investigation on loyalty-The case of packaging industry; 20th Annual IMPCongress, Proceedings, Copenhagen, Denmark
- Heunks, F.J.** (1998): Innovation, Creativity, Success, Small Business Economics, Vol.10. pp. 236-272
- Himmanen, P.** (2001): The Hacker Ethic and the Spirit of the Information Age, Random House, New York
- 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.
- Holmund, M.** (2004): Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels, Industrial Marketing Management Vol.33. No.2. pp.279-287.
- Holton, J.A.** (2010): The Coding Process and Its Challenges, The Grounded Theory Review, Vol.9. No. 1. p. 21-39.
- Huttunen et al.** (2001): How to Recognize Dynamic Core Capabilities When Defining the Boundaries of a Firm? Proceedings from the 16th International Conference on Production Research, Prague
- 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): 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. p. 23-34.

- Kapás, J.** (1999): Szükséges-e többdimenziós vállalatelmélet, *Közgazdasági Szemle*, Vol.46. No. 9., pp. 823-841
- Kapás, J.** (2002): Piacszerű vállalat és vállalatszerű piac, *Közgazdasági Szemle*, Vol.49. No. 4., pp. 320-333
- Kinnula, M. – Jutunen, S.** (2005): A case study of success factors in outsourcing partnership formation and management; 21st Annual IMPConference, Proceedings, Rotterdam, Netherlands
- Kiss, J.** (2004): A technológiai innováció szerepe a magyar vállalatok versenyképességében, Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Kraljic, P.** (1983): Purchasing must become Supply Management; *Harvard Business Review*, Vol.61 No.5. pp.
- Krogh, von G.** (1998): Care in Knowledge Creation; *California Management Review*, Vol. 40. No. 3. pp. 133-153.
- 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.** (2001): Main Challenges of Knowledge Management: Telecommunication Sector as an Example; 9th International Conference on Management of Technology, Miami; Co-author: Blomqvist, K.
- 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
- Liu, A.H. – Leach, M.** (2003): Building Exit Barriers Through Value Management: Examining The Relationships Between Perceived Switching Costs And Customer Value; 21st Annual IMPConference, Proceedings, Logano, Switzerland
- Lukes, S.** (1974): *Power: A Radical View*; Macmillan, London
- 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 IMPConference, Proceedings, Manchester
- Macneil, I.R.** (1980): *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press
- Mandják T.** (2004): Az üzleti kapcsolatok marketing értelmezése; In: Berács-Lehota-Piskóti-Rekettye (2004, szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*, Budapest, KJK-KERSZÖV kiadó, pp.53-66.
- Mandják T.** (2005): Néhány gondolat a marketingről és az üzleti kapcsolatokról, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok, 61. sz. tanulmány
- Mandják T. – Durrieu, F.** (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMPConference, Proceedings, Bath
- Mandják, T. – Durrieu, F. – Bouzdine-Chameeva, T.** (2002): Cognitive Mapping Methodology for Understanding of Business Relationship Value; Annual 18th IMP-conference Proceedings, Dijon, France

Mandják, T. – Simon, J. (2004): An Integrated Concept on the Value of Business Relationships - How could it be useful?; 20th Annual IMP-conference Proceedings, Copenhagen, Denmark

Mandják, T. – Simon, J. –Szalkai, Zs. (2008): Analyses of Business Interactions and Values from the Buyer's Side in the Hungarian Hospital Market, 24th Annual IMPConference, Proceedings, Uppsala, Sweden

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

Maxwell, J.A. (1996): Qualitative research design: An interactive approach; Sage, Thousand Oaks, California

Miles, M.B. – Huberman, M.A. (1994): Qualitative data analysis; Sage, London

Milgrom, P. – Roberts, J. (1992): Economics, Organization and Management; Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey

Mitchell, W. – Singh, K. (1995): Survival of business using Collaborative Relationships to Commercialize Complex Goods, Strategic Management Journal, Vol. 17. No. 3. pp.169-195.

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.

Möller, K. – Wilson, D.T. (1995): Business Relationships – An Interaction Perspective; In: Business Marketing: An Interaction and Network Perspective; eds. Möller, K. – Wilson, D.T., Kluwer Academic Publishers, Boston, pp.23-52.

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

Nagy, J. – Schubert, A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok, 77. sz. tanulmány

Nasution, H.N. – Mavondo, F. (2008): Organisational capabilities: antecedents and implications for customer value; European Journal of Marketing, Vol. 42. No. 3-4. pp.477-501.

Olsen, R. F. – Ellram, L. (1997): A Portfolio Approach to Supplier Relationship; Industrial Marketing Management Vol. 26. No.3. pp. 280-296.

Olsen, M.J.S. (1992): Quality in retail banking: customers' perceived problems with bank services – a study using critical-incident-method", The University of Stockholm and Center for Service Research (CTF), Karlstad, Sweden, Doctoral thesis

Palmatier, R.W. (2008): Interfirm relational Drivers of Customer Value; Journal of Marketing, Vol.72. No.7. pp.76-89.

Parasuraman – Zeithalm – Berry (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research; *Journal of Marketing*, No. 3

Pecze, K. (2002): A vállalati hálók elméleti vonatkozásai; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok, 21. sz. tanulmány

Persson, G. - Håkansson, H. (2007): Supplier Segmentation „When Supplier Relationships Matter”, *The IMP Journal*, Vol.1. No.3. pp.26-41.

Polányi, M. (1994): Személyes tudás; Atlantisz Kiadó, Budapest

Ring, P. S. – Van de Ven, A.H. (1993): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships; Strategic Management Research Center, University of Minnesota

Ritter, T. – Ryssel, R. – Gemünden, H.G. (2000): Trust, Commitment and Value-Creation in Inter-Organizational Customer-Supplier Relationships; Annual 16th IMP-conference Proceedings, Bath, UK

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

Skinner, S.J., Gassenheimer, J.B. & Kelley, S.W.(1992): Co-operation In Supplier-Dealer Relations; *Journal Of Retailing*, Vol.68. No.2

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

Sogurno, O.A. (2002): Selecting a quantitative or qualitative reserch methodology: An experience; *Educational Research Quaterly*, Vol. 26. No.3. pp. 3-10.

Stake, R.E. (1994): Case Studies; In: Denzin, N.K. és Lincoln, Y.S. (1994): *Handbook of qualitative research*; Sage, Thousand Oaks, California

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

Stake, R.E. (2004): *Standards-Based and Responsive Evaluation*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications

Strauss, A.L. (1987): *Qualitative analyses for social scientists*, Cambridge, Cambridge University Press

Strauss, B. – Weinlich, B. (1997): Process-oriented measurement of service quality – Applying the sequential incident method, *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No.1, pp.33-55.

Stern, L.W. & Reve, T. (1980): Distribution Channels As Political Economies: A Framework For Comparative Analysis; *Journal Of Marketing*, Vol.44, No. pp. 52-64.

Tari, E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek, *Közgazdasági Szemle*, Vol. 43. No. 4. pp. 363-380.

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

- Tellis, W.** (1997): Application of a Case Study Methodology; The Qualitative Report, Vol.3, No.3.
- Tietz, B.** (1993): Der Handelsbetrieb. Vahlen Verlag, 2. Auflage
- 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.
- Van Goor, R.** (2001): Demand and supply chain management: a logistical challenge; 17th International Logistics Congress Proceedings, Thessaloniki 2001. October
- Vilmányi, M. – Hetesi, E. – Pintér, É.** (2008): The relationship performance in the field of university-industrial R&D cooperation; 24th Annual IMPConference, Proceedings, Uppsala, Sweden
- Virolainen, V-M.** (1998): Motives, Circumstances and Success Factors in Partnership Sourcing; Ph.D. Thesis, Research Papers 71. Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta
- Vörösmarty, Gy.** (2006): Beszerzés – Kézirat; BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék
- Walter, A.- Hötzle, K. – Ritter, T.** (2002): Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value; Annual 18th IMP-conference Proceedings, Dijon, France
- Westerlund, M. –Leminen, S.** (2009): From innovation networks to open innovation communities: Co-creating value with customers and users; 25th Annual IMPConference, Proceedings, Marseille, France
- Williamson, O. E.** (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, The Free Press, New York
- Williamson, O. E.** (1979): Transaction Cost Economics: The Governance and Contractual Relations, Journal of Law and Economics, Vol. 22. pp. 233-262.
- Wimmer, Á. – Mandják, T.** (2002): Business Relationships as Value Drivers?; Annual 18th IMP Conference Proceedings, Dijon, France
- Wimmer, Á.** (2004): Teljesítménymérés: az üzleti kapcsolatok értékelése, fejlesztése, menedzsmentje, BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmányok, 50. sz. tanulmány
- Yin, R.** (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.
- 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.
- 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.

Mellékletek

1. Az interjúk felépítése

A vevőkapcsolatok fejlődésének belső vállalati kontextusa

A beszállító 2001-ben jelent meg Magyarországon. A kezdeti stratégiája egyértelműen a gyors, piacszerzés volt, hogy minél rövidebb idő alatt minél nagyobb szeletet szerezzon az állateledel-piacból. Ezt főként a gyártási költség (részben nyersanyagárak) alacsonyan tartásán alapuló árazással érte el – ebből következően a stratégiai fókusz nem a nyereségességen, hanem az értékesítés volumenén volt, azaz adtak el mérsékelt profittal. A kezdeti években megfelelően működött ez a stratégiai irány, a cég piaci részesedése a konzerveledek piacán a legmagasabb volt, s a többi piaci szegmensben pedig a piacvezető után következett.

2006-ra viszont a piaci viszony megváltoztak (saját márkás termékek előretörése, nyersanyagárak emelkedése, gyártási költségek növekedése, piaci részesedés csökkenése) s ez a stratégia kifulladt, gyakorlatilag megszűnt a cég profittermelő képessége, s az addigi nyereség súlyos veszteségbe fordult. Ezt a helyzetet – azaz a volumen-fókuszú stratégia fenntarthatatlanságát – azonban csak megkésve ismerte fel a vállalat és eleinte alapvetően rosszul reagált: megpróbált még nagyobb mennyiséget – elsősorban a multinacionális hipermarketekre fókuszálva – még olcsóbban eladni, így visszaszerezni az elveszett piacrészt. Ez viszont egy „lefelé menő spirálba” torkollott: a piaci részesedést nem sikerült visszaszerezni, az árbevétel és a profit tovább csökkent, a vállalatnál értékválság alakult ki.

Kérdések:

Miért következtek be ezek a folyamatok? Mi okozta a profittermelő képesség csökkenését, az értékválságot? Hogyan ismerték fel, hogy baj van? Hogyan azonosították az új stratégiai fókuszot? Mi lett a megújított stratégiai lényege?

Az előző problémákra – a multinacionális központ menedzsmentje – teljes stratégia és helyi vezetőváltással válaszolt. Olyan vezetőket választottak ki, akik az előző érához nem kötődtek és elkötelezettek voltak a cég alapvető értékei iránt. A stratégiai fókusz a volumen helyett egyértelműen a profitra helyeződött a menedzsmenteszközökben pedig megjelent a vállalat alapvető értékeihez történő visszatérés (fenntartható növekedés, stabilitás, megbízhatóság, transzparencia, lojalitás, stb.). A vállalati szóhasználatban a „Business turnaround” kifejezéssel élve minden dolgozó és üzleti partner számára világossá tették a fordulatot. Ez a változás természetesen a vevőkapcsolatokra, illetve az értékesített termékek körére is mélyen hatott. Az értékesítés fókuszába azok a termékek kerültek, amelyek nagy jövedelemtermelő képességgel és kiemelkedően magas minőséggel rendelkeztek (többé nem tekintették a saját márkát az első számú versenytársnak).

A prémium és szuperprémium termékek értékesítése növekedésének fontosságával a vevők között előtérbe kerültek az állateledel értékesítésére szakosodott

nagykereskedések. A vállalat eredetileg 50-60 kis-és nagykereskedővel állt kapcsolatban, ezek számát először 10-re csökkentették, fókuszáltak a kiemelten fontos partnerekre. Emellett úgy döntöttek, hogy a szuperprémium termékük tudatos menedzselése és piaci megerősödése érdekében kizárólagos országos disztribúciós szerződést kötnek egy nagykereskedői beszerzési társulással és egy harmadik partnerrel.

Kifejtendő kérdések:

- Az említett piaci viszonyok megváltozása pontosan hogyan jelentkezik?
- A 2006/07-es nagy stratégia váltás hogyan hatott a vevőkkel való kapcsolatra?
- Melyek voltak azok a vevőcsoportok, amelyekkel a volumen helyett érték-fókusz miatt romlott, s illetve javult a kapcsolat?
- Az értékesítésben milyen új menedzsmenteszközöket alkalmazott a vállalat a stratégiai váltás kapcsán?
- Hogy választották szét a grocery/specialista csatorna eltérő stratégiáját, s „fedezték fel” a szuperprémium eledeleket?
- Hogyan, milyen szempontok mentén választották ki az új szuperprémium disztribútort?

1. Az „A” vevővel való kapcsolat vizsgálata

A „Value Strategy” kapcsán megváltozott a teljes termékportfólió, kiemelten a szuperprémium termék értékesítési modellje, s a vállalat a kizárólagos disztribútorokon keresztül történő értékesítés mellett döntött. Az országos területi lefedettség biztosítása miatt egy nagykereskedő kiválasztása mellett döntöttek, elsősorban a múltbeli kapcsolat, a vállalat kiskereskedelmi partnerhálózata, illetve a lehetséges fejlődési potenciál alapján történt a kiválasztás.

A kapcsolat kb. másfél évig állt fenn (alapvetően jóval hosszabb időtartamra szólt volna), de nem teljesítette be a hozzájuk fűzött reményeket.

Azonosított, vizsgálandó alapprobléma

- A vevők a volumenstratégia idején bizonyultak sikeresnek, de a szakértelmet/speciális tudást igénylő termékeket nehezen tudták saját kiskerhálózatuknak továbbértékesíteni. Ennek mi lehetett az oka?

Kérdés: miért nem ment ez? milyen tudás, ismeretek hiányoztak a vevők részéről? Ők ezt hogyan látják? Milyen szerepet és mikor, hogyan vállalt a beszállító a tudásteremtésben? Ez miért nem működött?

- A vevőkkel való kapcsolatot a saját belső működésükből (menedzsment-hiányosságaikból) következő súlyos finanszírozási problémák is nehézkessé tették, a emiatt az egyenletes áruellátásban is problémák merültek fel (ostorcsapás-szerű, ütemezett kereslet)

Kérdés: miért keletkezett ez a probléma? a vevők miben hibáztak? hogyan lehetett volna ezt elkerülni vagy támogatni őket?

- A vevőkkel való rugalmas, értékteremtő együttműködést a szervezeti kultúrából, vállalatirányítási eszközök különbözőségéből (multi-KKV) fakadó eltérések is folyamatosan akadályozták.

Kérdés: mit értünk kulturális különbségek alatt, s hogyan nyilvánultak meg ezek a gyakorlatban? Melyek voltak a konkrét irányításbeli/operatív folyamatok szintjén jelentkező eltérések, amelyek akadályokat jelentettek?

Kérdés: összességében milyen kritikus események/tulajdonságok láncolata okozta a kapcsolatok szakadását, s mit tanult ebből a Beszállító, s mit a vevők?

2. A „B” vevőkapcsolat vizsgálata

Az előző kudarc után úgy döntött a Beszállító menedzsmentje, hogy egy tőkeerős magyar nagykereskedővel köt kizárólagos disztribútori megállapodást. Ez a vevő eddig azért nem „került képbe”, mivel a beszállító fontos versenytársával is volt kizárólagos megállapodása. A kapcsolat 2007 végén, 2008-ban indult és folyamatosan erősödik, a nagyker a 2006-os 4. helyről 2009-re a legnagyobb vevővé lépett elő, a szuperprémium termékek eladása a 2006-os szinthez képest több mint duplájára emelkedett.

Kérdések:

- Hogyan indult, s erősödött ez a kapcsolat?
- Melyek lehetnek a kapcsolat fejlődésének kiemelt szakaszai, állomásai az elmúlt 3-4 éves horizonton?
- Milyen tulajdonságok, döntések, intézkedések voltak szükségesek ahhoz, hogy a kapcsolat fejlődjön, s „továblendüljön” az egyes fejlődési fázisokban.
- A kezdeti bizalomhiányt (versenytárs termékek forgalmazása) hogyan sikerült leküzdeni?
- Milyen tudásfejlesztést/teremtést (termékismeret, értékesítési ismeretek, marketing ismeretek, élelmiszerbiztonsági ismeretek, stb.) végez a Beszállító annak érdekében, hogy a termékeinek kiskereskedelmi értékesítését támogassa?
- Az előző példa tanulságait hogyan építette be a jelenlegi kapcsolatba?
- Melyek az vevő azon képességei, amelyek alkalmassá tették arra, hogy a kapcsolat ennyire fejlődőképes legyen?
- Ők miért döntöttek a beszállítóval való együttműködés mellett, s hogyan látják, mi kell ahhoz, h fejlődjön a kapcsolat?
- Nekik miben kellett változtatni/fejlődni a jó együttműködés érdekében?
- Milyen közös döntéshozatali, üzletfejlesztési mechanizmust működtetnek annak érdekében, h minél több terméket tudjanak eladni a kiskereskedőknek, illetve a kisker a fogyasztóknak?
- Itt vannak-e kulturális különbségek, s ezek kezelése hogyan valósul meg?
- Az előző esetben a kudarc egyik okaként említett menedzsment-különbségek jelen vannak-e?
- Ebben a kapcsolatban vannak-e „gyenge pontok”? Melyek ezek, hogyan próbálják kezelni?
- Melyek lehettek a kapcsolat fejlődésének kritikus eseményei, s milyen tanulsággal szolgáltak ezek?
- Hogyan határozná meg a fejlődésben szerepet játszó sikertényezőket?

2/A. Az „A” eset beszállítói céljainak kódolása

Alapkategória neve	Alapkategóriához tartozó (rész)kategóriák	Kategóriához tartozó fogalmak	Interjúszövegből vett példák a kategória fogalmaira	Kategóriákhoz tartozó fogalmak említése az interjúszövegben (db)
Reálfolyamatok magas teljesítménye- Megbízhatóság	Magas vevőkiszolgálási színvonal nyújtása	Termékekkel való vevői elégedettség	"jó árú termékek voltak, a vevők keresték őket" "nagy választékot kínáltunk"	7
		Magas kiszolgálási színvonal	"időben ott voltak az árúk" "pontosan szállítottak"	14
		Rugalmasság	"faxon, telefonon is lehetett rendelni"	5
		Megfelelő rendelkezésre állás	"a készleteknél az első számú szempont az állandó elérhetőség volt"	4
	Együttműködő kapcsolati menedzsmenteszközök alkalmazása- Megbízhatóság	Adott szó tisztelete, szavahihetőség	"tartottuk magunkat a szerződésekhöz" "ügy is történt...ahogy megígértük" "az volt, amit előre megbeszéltünk"	23
		Megoldásorientált konfliktuskezelés	"igyekeztünk gyorsan rendezni a problémákat"	9
		Jó személyes kapcsolatok	"megértettük egymást" "elegendő viszony alakult ki"	13
Operatív működés adaptációja	Reálfolyamatok testreszabása	Testreszabott választék, promóciós ajánlatok nyújtása, rugalmasabb kiszolgálás és rendelkezésre állás	"igyekeztünk minél inkább megfelelni a vevői kéréseknek" "úgy alakítottuk a kiszolgálást, ...hogy az a vevőknek a legkényelmesebb legyen"	17
	Rövidtávú, operatív közös célok kitűzése és teljesítése	Diadikus értékesítés növelése, Kompatibilis üzleti célok, Törekvés egymás működésének megértésére, operatív folyamatok összehangolása	"sokat beszélünk arról, hogy ők hogy csinálják és mi lenne a jó" "úgy alakult, hogy mindketten ugyanazt az utat jártuk be" "növekedni akartunk"	15
Együttes, elmélyült fejlődés képessége	Szervezeti tudásszintbeli különbségek csökkentése- vevő menedzsmentképességeinek fejlesztése	Eltérő szervezeti felépítés, jelentős tudás és szervezeti kulturabeli különbségek csökkentése	"nem voltunk egy szinten" "óriási volt a tudásbeli különbség" "a nagyker egy one man show volt... nem volt szervezete"	37
	Vevővel közös hosszú távú célok kijelölése	A szuperprémium termékek sikeres piacépítési lehetőségeinek azonosítása, Közös értékesítési rendszer kereteinek kidolgozása.	"az új stratégiához új partnert kerestünk" "látszott, hogy nem egy valóságban vagyunk" "elbeszéltünk egymás mellett"	25
	Együttműködés operatív folyamatainak kialakítása és egymáshoz illesztése - adaptáció	Operatív folyamatok, összehangolása, adaptáció	"hiányoztak az alapinformációk, riportok" "nem volt visszajelzés" "nem pörgött ki a készlet" "nem voltak funkciók, profi emberek"	33

2/B. Az „A” eset vevői céljainak kódolása

Alapkategória neve	Alapkategóriához tartozó (rész)kategóriák	Kategóriához tartozó fogalmak	Interjúszövegből vett példák a kategória fogalmaira	Kategóriákhoz tartozó fogalmak említése az interjúszövegben (db)
"Fair" partneri viszony kialakítása - Megbízhatóság	Támogató, korrekt partneri magatartás	Indokolt reklamációk	"akkor szóltunk, ha tényleg gond volt"	7
		Időben történő vevői fizetések	"nem volt gond a fizetésekkel" "időben rendeztük a számlákat, nem kellett külön szólni"	8
	Együttműködő kapcsolati menedzsmenteszközök - Megbízhatóság	Adott szó tisztelete, szavahihetőség	"látszott, hogy nem sumákolnak" "akkor is szóltunk, ha a javunkra tévedtek"	9
		Megoldásorientált konfliktuskezelés	"ha gond volt, azt gyorsan megoldottuk, nem húztuk a dolgot" "csak akkor szóltunk, ha tényleg nem tudtuk önállóan kezelni a problémát"	13
		Jó személyes kapcsolatok	"az embereink ismerték egymást" "jól tudunk együtt dolgozni"	6
Operatív működés adaptációja	Választék- és promóciós politika beszállítóval közös kezelése	Beszállítói tanácsok elfogadása a választék kialakításakor, beszállítóval egyeztetett akciók, promóciók közös értékelése	"megbeszéltük mit lehetne még jól eladni" "általában a beszállító ajánlotta a havi akciókat" "utólag megbeszéltük volt-e haszna"	19
	Rövidtávú, operatív közös célok kitűzése és teljesítése	Diadikus értékesítés növekedése, egymás működésének megértése, rövid távú közös célok követése	"próbáltunk azért mi is alkalmazkodni" "közösben terveztük mekkora forgalmat akarunk elérni" "ahogy mindketten jónak tartottuk ... úgy alakult"	27
Együttes, elmélyült fejlődés képessége	Saját menedzsmentképességek és szervezet fejlesztése	Professzionális szervezeti felépítés kialakítása, értékesítési szervezeti egység létrehozása	"óriási különbség volt az elvárások és a mi lehetőségeink között" "kellett volna egy profi csapat" "nem voltak erre embereim"	22
	Beszállítóval közös hosszútávú célok kijelölése	A szuperprémium termékek sikeres piacépitési lehetőségeinek azonosítása, Közös értékesítési rendszer kereteinek kidolgozása.	"ránk nyomták a termékeket" "ekkora elvárásnak nem lehetett megfelelni" "a célok jók voltak, de eszközök nélkül"	18
	Együttműködés operatív folyamatainak kialakítása és egymáshoz illesztése - intenzív adaptáció	Operatív folyamatok, összehangolása, adaptáció	"rengeteget kellett dolgozni, hogy megfeleljünk a beszállítói elvárásoknak" "lassabban kellett volna alakítani a dolgokat"	23

3/A. A „B” eset beszállító céljainak kódolása

Alap kategória neve	Alap kategóriához tartozó (rész)kategóriák	Kategóriához tartozó fogalmak	Interjúszövegből vett példák a kategória fogalmaira	Kategóriához tartozó fogalmak említése az interjúszövegben (db)
Reálfolyamatok magas teljesítménye-megbízhatóság	Magas vevőkiszolgálási színvonal nyújtása	Termékekkel való vevői elégedettség	"rendben voltak a termékek" "azt kínálták, amit mi kerestünk" "a választékuk széles volt"	16
		Magas kiszolgálási színvonal	"nem volt semmi különös a szállításokkal" "általában akkorra és úgy mentek az áruk, ahogy kérték"	23
		Rugalmasság	"közvetlenül a gyárból is tudtak rendelni" "a rendelési tételt is meg tudtuk beszélni" "próbáltunk igazodni"	12
		Megfelelő rendelkezésre állás	"általában tartani tudták a vállalt 48 órás teljesítést"	6
	Együttműködő kapcsolati menedzsmenteszközök alkalmazása	Adott szó tisztelete, szavahihetőség	"nem volt semmi váratlan dolog" "kiszámíthatóan zajlott minden"	11
		Pozitív kapcsolati légkör	"normális viszonyunk volt" "lehetett velük együttműködni"	9
Operatív működés adaptációja	Reálfolyamatok testreszabása	Vevői igényekhez szabott választék és promóciók alkalmazása, rugalmas kiszolgálás	"igyekeztünk azokat a termékeket tartani, amik a leginkább megfelelnek" "akcióknál mindig figyeltünk arra, hogy nekik mi menne jobban"	15
	Együttműködő operatív üzleti célok követése	Nyitottság egymás működésének megértésére, operatív szintű célkijelölés, fókuszban a diadikus értékesítés növekedésével	"közösen megbeszéltük az éves tervet" "figyelembe vettük, hogy mit tudnak vállalni" "fontos volt, hogy a tervek teljesültek"	26
Együttműködés képességének megalapozása	Bizalomteremtés	Felsővezetői kapcsolatfelvétel, Informális találkozások, Jószándék bizalom kialakítására törekvés	"át kellett hidalni a bennünk levő szakadékot" "elhívtuk őket, nézzék meg a gyárat" "azt akartuk, hitessék el velünk, hogy meg tudják csinálni"	34
	Hosszú távú szervezeti-intézményi keretek kialakítása	Értékesítési leányvállalat alapításában való közreműködés, Közös tervezés folyamatának kialakítása,	"folyamatosan figyelünk rájuk és segítünk nekik" "csak arról tárgyaltunk, hogy mi hogy lenne jó" "hónapokat töltöttünk azzal, hogy kitaláljuk mit hogyan csináljunk"	39
	Vevő értékesítési képességeinek fejlesztése	Beszállító által tartott tréningek, merchandising ismeretek fejlesztése, Szervezetfejlesztési segítségnyújtás Előző eset tanulságainak felhasználása	"tanultunk a hibáinkból" "közös érdek, hogy jól csinálják" "folyamatos a coaching és a visszajelzés"	54
Együttes stratégiai fejlődés fenntartása	Kapcsolatspecifikus kötelek, intézményesülés megszilárdulása	Partnerspecifikus szervezeti pozíciók létrehozása	"külön menedzser foglalkozik vele" "direkt emiatt alakítottuk ki azt a pozíciót"	26
		Informatikai fejlesztések	"PDA-t veszünk minden képviselőnek" "hosszú távon egy EDI kapcsolat megfontolandó lehet"	11
		Közös teljesítménymérési rendszer kidolgozása	"előre kidolgoztuk, hogy milyen adatokat kérünk" "van egy KPI rendszer"	21
	Stratégiai célok összehangolása	Értékesítési stratégiai közös kidolgozása	"előre, több évre meghatároztuk mit akarunk elérni" "a saját forgalmi céljaink egyben az övék is"	13
		Rendszeres formális vezetői egyeztetési rend kialakítása	"kialakítottunk egy többszintű meetingsstruktúrát" "rendszeres forecastmeetingeket tartunk hó elején"	16

3/B. A „B” eset vevői céljainak kódolása

Alapkategória neve	Alapkategóriához tartozó (rész)kategóriák	Kategóriához tartozó fogalmak	Interjúszövegből vett példák a kategória fogalmaira	Kategóriákhoz tartozó fogalmak említése az interjúszövegben (db)
Fair üzleti magatartás	Pénzügyi feyelem	Számlák határidőre történő pontos fizetése	"rendben voltak a termékek" "azt kínálták, amit mi kerestünk" "a választékuk széles volt"	9
		Indokolt reklamációk	"nem hívogattuk őket feleslegesen"	12
	Együttműködő kapcsolati menedzsmenteszközök	Adott szó tisztelete, szavahihetőség	"tartották magukat a szerződéshez" "korrektnak láttuk őket"	15
		Pozitív kapcsolati légkör	"az átlagnál jobb volt a viszonyunk" "nem volt semmi különös"	6
Operatív működés adaptációja	Beszállító bevonása az értékesítési politikába	Promóciók együttes alakítása, egymás bevonása az értékesítés-ösztönzésbe	"egyeztettük mikor mi legyen akcióban" "árban igyekeztek versenyképesek lenni, mi ebben segítettünk"	18
	Együttműködő operatív célok követése	Nyitottság egymás működésének megértésére, operatív szintű céljelölés, fókuszban a diadikus értékesítés növekedésével	"úgy alakult, hogy...ugyanazt a pályát jártuk be" "találkoztak az elképzelések" "elkeztük kicsit tudatosabbá tenni a dolgot"	21
Együttműködés képességének megalapozása	Bizalomteremtés	Felsővezetői kapcsolatfelvétel, Informális találkozások, Jószándék bizalom kialakítására törekvés	"még nem járt nálunk vezérigazgató...ez nagy dolognak számított" "mi nyitottak voltunk" "látszott, hogy komolyan akarnak valamit"	27
	Hosszú távú szervezeti-intézményi keretek kialakítása	Értékesítési leányvállalat alapítása, Közös tervezés folyamatának kialakítása,	"külön céget hoztunk létre a feladatra" "minden beszállítóval kapcsolatos tevékenységet...abba a cégbe tettünk" "meg kellett tanulni együttműködni"	47
	Értékesítési képességek fejlesztése, piacépítés	Az értékesítési képességek, szuperprémium termékismeret beszállító által koordinált fejlesztése	"képzési programot hirdettünk" "állandóan tréningeznek"	42
Együttes stratégiai fejlődés fenntartása	Kapcsolatspecifikus kötelek, intézményesülés megszilárdulása	Partnerspecifikus szervezet működtetése (leányvállalat, raktárak)	"külön szervezet van erre" "önálló, fókuszált képviselői csapatot működtetünk"	17
		Informatikai fejlesztések	"PDA-t veszünk minden képviselőnek" "rögtön átmennék a gépen az infók"	23
		Közös teljesítménymérési rendszer kidolgozása	"megbeszéltük ki mire kíváncsi" "megnéztük melyik adatra milyen időben van szükségünk"	14
	Stratégiai célok összehangolása	Értékesítési stratégiai közös kidolgozása	"együtt dolgozzuk ki a forgalmi célokat, a kapcsolódó stratégiát, promókat, mindent"	25
		Rendszeres formális vezetői egyeztetési rend kialakítása	"a felsővezetők kéthavonta találkoznak" "rendszeresen egyeztetjük a terveket"	19

4. A szakértői interjúk szövegeinek kódolása

Alapkategória neve	Kategóriához tartozó fogalmak	Kategóriákhoz tartozó fogalmak említése az interjúszövegben (db)
Jó vevő	Megbízhatóság	17
	Pontos fizetések	9
	Kevés törődés	14
Jó beszállító	Jó ár/érték arányú termékek	24
	Magas kiszolgálási színvonal	16
	Rugalmas, gyors alkalmazkodás a vevői igényekhez	9
Piacszerző növekedés	Árbevétel, piaci részesedés növekedése	7
Fenntartható profit	Költségek csökkentése, jövedelmezőség fenntartása	5
Alkalmazkodást megalapozó képességek	Jól szervezett belső működési, irányítási folyamatok,	12
	Iparágismeret	4
	Működési folyamatok illeszthetősége, adaptáció	21
	Hasonló tudásszint	13
Kiegyensúlyozott együttműködési légkör	Bizalom	18
	Jó hírnév	5
	Kiegyensúlyozott hatalmi szituáció	12
	Gyakori, zökkenőmentes kommunikáció	8
	Megoldásorientált konfliktuskezelés	9