



**Gazdálkodástani
Doktori Iskola**

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bódi-Schubert Anikó

A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Gelei Andrea Ph.D

egyetemi docens

Budapest, 2011

Budapesti CORVINUS Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Logisztika és Ellátási Lánc Menedzsment Tanszék

TÉZISGYŰJTEMÉNY

Bódi-Schubert Anikó

A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje

című Ph.D. értekezéséhez

Témavezető:

Dr. Gelei Andrea

egyetemi docens

© Bódi-Schubert Anikó

TARTALOM

I. KUTATÁSI KÉRDÉSEK, A TÉMA INDOKLÁSA	3
II. A DISSZERTÁCIÓ ELMÉLETI KERETE	5
III. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK	7
IV. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI.....	9
VI. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE.....	19

I. KUTATÁSI KÉRDÉSEK, A TÉMA INDOKLÁSA

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.

A disszertáció 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 annak elemzése, hogy 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** 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 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-portfolió elemzése és fejlesztése során.

A kutatás alapproblémájának kifejtését a következő kutatási kérdések megválaszolásával tettem 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 kapcsolat sikere fogalmi kettéválaszthatók. Disszertációmban a kapcsolat sikerére, azaz a két vállalat közös céljainak teljesülése révén elérhető siker vizsgálatára, illetve az üzleti és kapcsolati sikercélok egymáshoz való viszonyának elemzésére fókuszáltam.

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 tartottam azt is elemezni, hogy mi a siker szerepe az üzleti kapcsolat működésében? A siker, mint absztrakt fogalom milyen konkrét tartalommal bír az üzleti kapcsolatban, s 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?

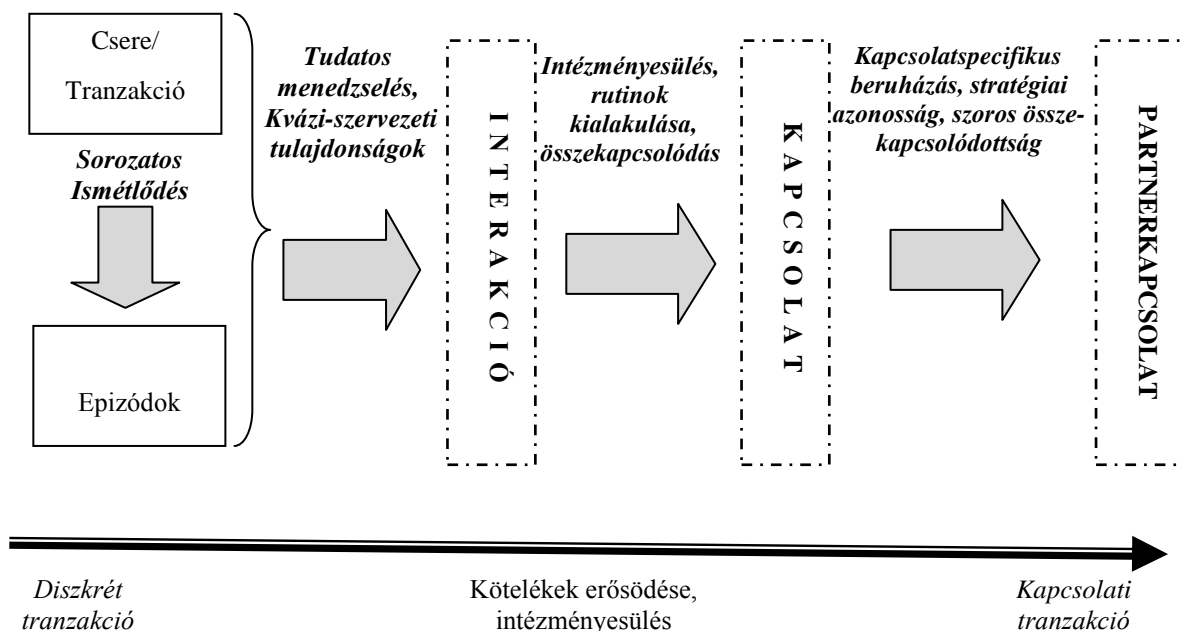
Az előző kutatási kérdéshez kapcsolódva lényeges volt azt is elemezni, hogy hogyan járulhat hozzá a siker a kapcsolat fejlődéséhez. Igazolható-e az a feltételezés, hogy a siker támogatja a kapcsolat fejlődését, míg a sikertelenség törést okozhat abban?

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.

II.A DISSZERTÁCIÓ ELMÉLETI KERETE

A disszertáció vizsgálatának fókuszában a vevő-beszállító kapcsolat állt. Ehhez kapcsolódóan a dolgozat elméleti keretének megteremtése során kiemelten fókuszáltam a vevő-beszállító, illetve általában véve a vállalatok között kialakuló kapcsolat megjelenési formáinak, illetve fejlődésének bemutatására. Ezen belül kiemelten az Industrial Marketing and Purchasing Group (továbbiakban IMP Csoport) kapcsolat-felfogását, illetve annak fogalmait alkalmaztam disszertációmban. A disszertációban bemutatott, elsősorban az IMP Csoport felfogására építő kapcsolat-meghatározások általam készített rendszeresét az 1. ábra szemlélteti.

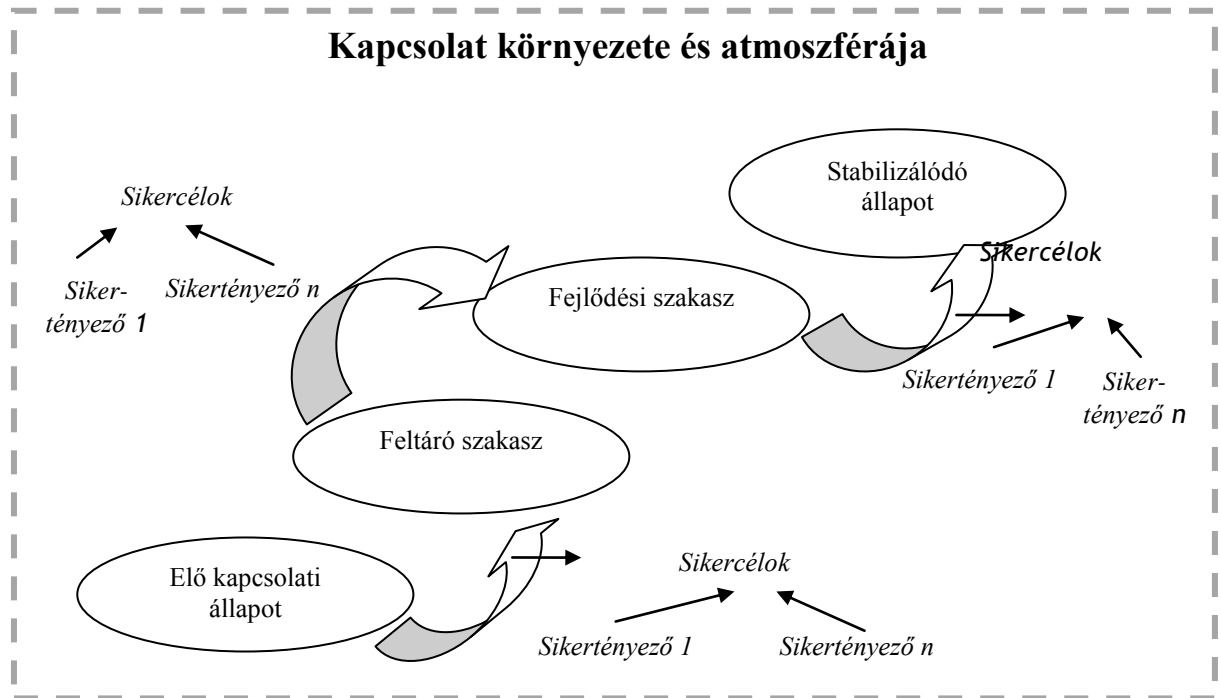
1. ábra: A vállalatok közötti kapcsolat-meghatározások rendszerezése



A kutatásom során a vizsgálandó kapcsolatokhoz az IMP Csoport által alkotott Interaction Approach (továbbiakban IA) alkalmazása segítségével közelítettem, s a kapcsolat környezetének és atmoszférájának feltérképezése után, illetve annak következtetése

segítségével elemzem és értelmezem a kapcsolat sikerére vonatkozó megállapításokat, mint kutatási eredményeket. A kutatásom elméleti keretét adó vizsgálati modell a 2. ábrán szemléltetett módon épül fel.

2. ábra: A kutatás elméleti kerete



Az ábrán szaggatott vonallal jelöltem a vevő-beszállító kapcsolatot körülölelő környezetet, hiszen meglehetősen nehéz egzakt módon megállapítani hol húzódik az a határ, ahol az adott kapcsolat, illetve az azt körülvevő környezet már nincsenek egymásra hatással. A **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. Håkansson (1982) IA modelljének atmoszféra elemével részben analóg módon a **vevő-beszállító viszonyrendszer alakulását meghatározó kapcsolatspecifikus jellemzőknek** tekintem azokat az elemeket, amelyeket a vevők és a beszállítók kölcsönösen és együttesen alakítanak ki, együttműködésük során hoznak létre, s folyamatosan formálódnak 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 segítségével feltételezhetően jó közelítést kaphatunk a kapcsolat struktúrájáról.

III. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK

A disszertációm célja egyértelműen 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 fogalmaztam meg következtetéseimet. A többféle kutatómódszertan egy időben való alkalmazását a gyakran a multi-módszertan, vagy *háromszögelés – trianguláció* elnevezéssel illeti a módszertani irodalom. 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 **megalapozott elmélet** kutatásom során való alkalmazását azért tartom helyes választásnak, mivel a megalapozott elmélet esetében mindig egy elmélet létrehozása a cél, s nem előre kidolgozott 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 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 megalapozott elmélet mellett az **esettanulmány-módszer** alkalmazását azért tartom hasonlóan jó választásnak, mert lehetőséget nyújt a vizsgált kontextus alapos feltárására és megértésére, illetve a feldolgozott esetek alapján az induktív elméletalkotásra (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.

A disszertációmban feltett kutatási kérdések megválaszolásához, így a megalapozott elmélet alkalmazásához és az esettanulmányok elkészítéséhez az alábbi **adatgyűjtési technikákat** használtam fel:

- **strukturálatlan / részben strukturált interjúkat végeztem** – szám szerint **29 darabot** – 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 tekintetében, hogy kellő távolságot, objektivitást biztosított az elemzett eseményektől és a megkérdezett személyektől.

- A disszertáció kiemelt módszertani alapjait jelentő esettanulmányok és a megalapozott elmélet alkalmazásához történő adatgyűjtés, interjúkészítés során nagyban támaszkodtam a **kritikus események technikájára** (Edvardsson és Strandvik 2000, Lynch és O'Toole 2007). 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.

IV. AZ ÉRTEKEZÉS EREDMÉNYEI

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, mint 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 konkrét 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.

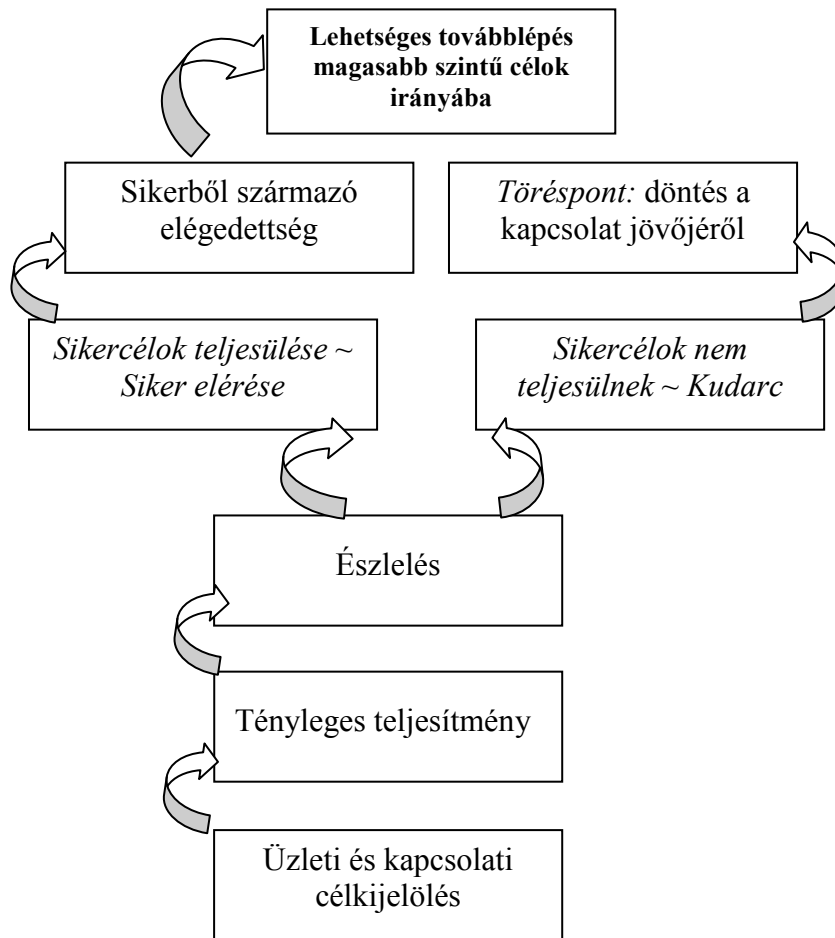
- **Mind az üzleti, mind a kapcsolati a sikercélok jellemzően időben változók, s** általában a kapcsolati fejlődés magasabb fázisaiban a kapcsolati sikercélok jelentősége növekszik, az üzleti és kapcsolati célok az idő előre haladtával tartalmukban egyre mélyülnek, gazdagodnak. Ez **az időbeli viselkedés** 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 szintű észlelését.** Ezen észlelés nem egyéni, hanem szervezeti szintű, s jellemzően nem repetitív, így nagyban eltér 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 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 sikercélokot tűznek ki, amelyek teljesülése a kapcsolatban kifejtett egyéni és közös teljesítményüktől függ. Amennyiben a megfogalmazott célok teljesülnek, s ezt a felek pozitívan érzélik, az az elégedettségükhöz vezet, amely megeremti 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 3. ábra segítségével foglaltam össze. A bemutatott **modellt** praktikusán **egy fogalmi vázként, egy vázlatos struktúraként érdemes értékelni és kezelni, amelyek részletei minden vevő-beszállító kapcsolat esetén testre szabhatók** a felek tulajdonságainak és az adott kontextusnak megfelelően.

3. ábra: A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban



Az előzőekben ismertetett fogalmi modellt fokozott kontextus-függősége ellenére úgy gondolom, hogy a kutatásból számos hasznos **menedzsment-üzenet azonosítható**, amely mind a vállalati szakemberek mind a gazdálkodástudományok kutatói számára érdekes tanulságként szolgálhatnak, amelyeket az alábbi pontokban mutatok be.

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 nem teljesülnek az előzetes elvárások, illetve problémák lépnek fel, akkor a kapcsolat sikere és ebből következően a felek elégedettsége jelentős veszélybe kerülhet. A termékek mellett a beszállítói reálfolyamatok magas teljesítménye és a

kölcsönös megbízhatóság szolgáltatja azt a „szilárd alapot”, amelyek a tartós sikerre és ebből következően az egyre 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, a konkrét 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.

V. FŐBB HIVATKOZÁSOK

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

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

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. – 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.

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.

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.

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 IMPCConference, Proceedings, Uppsala, Sweden

Gelei, Andrea (2009): Hálózat - A globális gazdaság kvázi szervezete. *Vezetéstudomány* Vol. 40. No.1. p. 16 -33.

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

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

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

Holmund, M. (2004): Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels, *Industrial Marketing Management* Vol.33. No.2. pp.279-287.

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

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

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

Mandják T. – Durrieu, F. (2000): Understanding the non-economic value of business relationships; 16th Annual IMP Conference, 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

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.

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

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

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

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

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

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

Walter, A.- Hötze, 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 IMP Conference, Proceedings, Marseille, France

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

VI. A TÉMAKÖRREL KAPCSOLATOS PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

REFERÁLT FOLYÓIRAT CIKKEK

Bódi-Schubert Anikó (2011): A vevő-beszállító kapcsolat elméleti megközelítései és empirikus szemléltetésük; Vezetéstudomány, Várható megjelenés: 2011. első negyedév

Bódi-Schubert Anikó (2011): A disztribúció kiszervezéséhez kapcsolódó ellátási és működési kockázatok; Vezetéstudomány, Várható megjelenés: 2011. második félév

FOLYÓIRAT CIKKEK

Bódi-Schubert Anikó (2010): A vevő-beszállító kapcsolat az Industrial Marketing and Purchasing Group szemléletében, Logisztikai Híradó Vol. 14. No.3. p.12-15.

Gelei Andrea – Schubert Anikó (2008): Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG-vállalat példáján; Supply Chain Monitor Vol.3. No. 9 pp.58-61 és Vol. 3. No. 10. pp. 51-55.

KÖNYV RÉSZLETEK

Bódi-Schubert Anikó (2010): Értékteremtő folyamatok informatikai támogatása. In. Demeter K. (szerk., 2010): Az értékteremtés folyamatai. Egyetemi jegyzet. P. 182–198.

Bódi-Schubert Anikó – Nagy Judit (2010): Keresletmenedzsment. In. Demeter K. (szerk., 2010): Az értékteremtés folyamatai. Egyetemi jegyzet. P. 102–128.

BELFÖLDI KONFERENCIA ELŐADÁS ÉS TANULMÁNY

Bódi-Schubert Anikó (2010): Szakadások és sérülések – működési kockázatok az ellátási láncban - Konferencia előadás XVIII. MLBKT Kongresszus, Balatonalmádi

Nagy Judit – Schubert Anikó (2007): Partnerkapcsolatok struktúrája az FMCG ellátási láncokban – Konferencia előadás XV. MLBKT Kongresszus, Balatonalmádi

Nagy Judit – Schubert Anikó (2006): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban- Konferencia előadás és tanulmány, OTDK PhD szekció, Miskolc

Nagy Judit – Schubert Anikó (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban- Konferencia előadás és tanulmány, BCE II. Vállalat és Tőkepiac Konferencia Királyhelmece,

KÜLFÖLDI KONFERENCIA ELŐADÁS ÉS TANULMÁNY

Bódi-Schubert Anikó (2010): Analyzing Relationship Success, Working paper and presentation at 26th Annual Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP) Conference. 2010. September 2–4. Budapest

Schubert Anikó (2008): Analysing Supplier-Buyer Relationships- Working paper and presentation at 24th Annual IMP Conference - Doctoral Consortium, Uppsala, 2008

Schubert Anikó (2007): Analysing partnerships in the Hungarian FMCG sector- working and presentation at 3rd IPSERA German Node Conference, Wiesbaden

Schubert Anikó (2007): Analysing partnerships in the Hungarian FMCG sector- IFPSM Summer School working paper and presentation, Salzburg

EGYÉB PUBLIKÁCIÓK

Schubert Anikó (2008): Kockázatmenedzsment az ellátási láncok működésében- BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány sorozat 101.sz. tanulmány

Schubert Anikó (2007): Az ellátási lánc információs folyamatai- BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány sorozat 85.sz. tanulmány

Nagy Judit – Schubert Anikó (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban- BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány sorozat 77.sz. tanulmány

Gelei Andrea – Schubert Anikó (2006): Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG-vállalat példáján BCE Vállalatgazdaságtan Intézet Műhelytanulmány sorozat 72.sz. tanulmány