

Stratégiai alkalmazkodás B2B kontextusban

Vilmányi Márton – Tarjányi Margit

Tanulmányunkban egy olyan kérdőíves kutatás eredményeit mutatjuk be, amely a hazai vállalkozások stratégiai alkalmazkodási képességét állítja fókuszba, szervezetközi relációban. Kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szervezetek partnerkapcsolatban jelentkező stratégiai rugalmassága miként járul hozzá a szervezetek együttműködéseinek keresztül a szervezeti siker észleléséhez. A kutatási modell kialakítása során az erőforrás-alapú nézőpont, valamint a szervezetek tanulás- és tudásalapú elmélete jelentette a kiindulópontot. A vizsgálati kérdés megragadására a B2B relációban felmerülő stratégiai rugalmasság beágyazott szervezeti gyakorlatait használtuk fel. A kutatás eredményeként többféle vállalati viselkedési mintázatot azonosítottunk, melyek eltérő eredményt hozdoznak mind a szervezetközi együttműködések, mind a vállalatok észlelt sikeressége tekintetében.

Kulcsszavak: szervezetközi együttműködések, stratégiai rugalmasság

1. Bevezetés

A 2000-es évek óta a szervezetek stratégiai magatartásának vizsgálatában növekvő figyelem irányul a szervezetközi relációk kezelésére. A hálózati gazdaság kibontakozásával párhuzamosan a versenyelőnyök forrásai átértékelődtek, a birtokolt erőforrások helyett azok elérhetősége és menedzselhetőségük került előtérbe. A szervezetek teljesítményét lényegesen meghatározza az az implicit, vagy explicit hálózat, melynek részeként tevékenykednek. A hálózat az elérhető erőforrásokon, illetve lehetőségeken keresztül befolyásolja a szervezetek stratégiai viselkedését. A hálózatokba – B2B (*business-to-business*) relációban – a szervezetek szervezetközi interakciók mentén, együttműködések keretében integrálódnak, melyek dinamikus természetéből következő állandó átalakulás stratégiai jelentőséggel ruházta fel az együttműködések kezelési képességét. A stratégiai alkalmazkodás mint erőforrások és lehetőségek realizálása jelentős mértékben az együttműködési dinamika kezelési képességének függvénye, azaz a szervezeti sikerességet lényeges módon befolyásolja a szervezetközi együttműködések stratégiai rugalmassága.

Tanulmányunkban egy olyan kérdőíves kutatás eredményeit mutatjuk be, amely a hazai vállalkozások stratégiai alkalmazkodási képességét állítja fókuszba,

szervezetközi relációban. Kutatásunkban arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a szervezetek partnerkapcsolatokban jelentkező stratégiai rugalmassága miként járul hozzá a szervezetek együttműködésén keresztül a szervezeti siker észleléséhez. A vizsgálati modell kialakítása során az erőforrásalapú nézőpont, valamint a szervezetek tanulás- és tudásalapú elmélete jelentette a kiindulópontot. A vizsgálati kérdések megfogalmazásakor a B2B relációban felmerülő stratégiai rugalmasság beágyazott szervezeti gyakorlatait ragadtuk meg. A kutatás eredményeként többféle vállalati viselkedési mintázatot azonosítottunk, melyek mind a szervezetközi együttműködéseket, mind a vállalatok észlelt sikerességét illetően eltérő eredményt hordoznak.

A tanulmány keretében kiindulóképpen összegezzük a szervezetközi együttműködések stratégiai szerepét, vizsgálatának alkalmazott nézőpontjait, majd a dinamikus képességek és a szervezeti tanulás nézőpontjából részletezzük a hálózati alkalmazkodás főbb aspektusait. Ez utóbbi eredményekre támaszkodva bemutatjuk a kutatásunk során alkalmazott vizsgálati modellünket és eredményeinket, azonosítjuk a kutatási korlátokat és további vizsgálati irányokat.

2. Irodalmi háttér

A szervezetközi együttműködésbe ágyazott hálózati erőforrások specifikus értékkel szolgálhatnak a szervezetek számára (Fang et al. 2014). Specifikus értékkel bírnak, mert a szervezetek egyedi tapasztalatai tükrében heterogének, így a versenyelőny forrásaiként jelenhetnek meg (Gulati 1999). A hálózati erőforrásokhoz való hozzáférés, illetve azok kiaknázása együttműködésekén keresztül lehetséges (Sutton-Brady et al. 2011), melyekkel elérhető versenyelőny négy kategóriába sorolható (Dyer–Singh 1998): kapcsolat-specifikus vagyon realizálása; értékes tudás cseréje, beleértve azt a tudást, amely a közös tanulást eredményezi; komplementaritások kombinációja, melyek lehetnek erőforrások, képességek, egyedi új termékek, szolgáltatások, technológiák; relatíve alacsonyabb tranzakciós költséggel működő irányítási mechanizmus, irányítási struktúra. Mindezekből következően a szervezetközi együttműködések többletjáradékot teremtenek az abban részt vevők számára, ami nem más, mint a felek által élvezett azon hasznok, melyek az egyedi sajátosságokkal bíró erőforrások kombinációjából, cseréjéből, és együttes fejlesztéséből származnak (Lavie 2006).

A hálózati erőforrásokhoz való hozzáférés mentén nyerhető versenyelőny ugyanakkor, stratégiai aspektusból, sokkal inkább lehetőségként szemlélhető (Gulati 1999), melyben a szervezet stratégiai fókusza nem a hálózati kapcsolatokra passzí-

van válaszolva a működés fenntartása, sokkal inkább az optimális hálózati konfigurációk keresése, kialakításuk elősegítése (Fang et al. 2014).

A szervezetközi együttműködések stratégiai aspektusú formálását a szervezetek erőforrásalapú nézőpontjára építve a dinamikus képességek elmélete, illetve a szervezetek tanulás- és tudásalapú elmélete írja le (Kale et al. 2002).

Az erőforrásalapú nézőpont kiinduló, tradicionális feltételezései alapján a versenyelőny alapját a szervezetek által birtokolt tökéletlenül mobil és heterogén, változatosan ritka és értékes erőforrások jelentik, melyek közötti interakció és kombináció eltérő értékteremtő képességgel bír (Barney 1991). Az erőforrásalapú nézőpont együttműködésekre, szövetségekre történő kiterjesztése ugyanakkor szükségessé tette az erőforrás fogalmának újraértelmezését. Az együttműködések ugyanis egyrészt hozzájárulnak az erőforrások homogenitásához és mobilitásuk növekedéséhez, ami a specifikus versenyelőnyök erodálásának irányába mutat. Más oldalról ugyanakkor lehetővé teszik a megosztott erőforrásokból származó kapcsolati járadék, valamint a megosztott és nem megosztott partner erőforrásokból származó túlcsoportulási járadék realizálását (Lavie 2006).

A szervezetek tanulás- és tudásalapú elméletének szervezetközi értelmezése ugyanakkor rámutat, hogy a kapcsolati és a túlcsoportulási járadék együttműködő partnerek esetében akkor realizálható, amennyiben a felek szervezetközi tudásmegosztási rutinokat fejlesztenek. A szervezetközi tudásmegosztási rutin úgy definiálható, mint a szervezetközi interakciók olyan szabályozott mintázata, amely lehetővé teszi a specializált tudás transzferét, újra-kombinációját, vagy -alkotását. A szabályozott tudásmegosztási rutinokat két részfolyamat erősíti: egyrészt a partnerspecifikus abszorptív kapacitás fejlesztése, másrészt a transzparencia (Dyer–Singh 1998). Amennyiben a szervezetek stabil és ismétlődő cselekvési mintázat formájában foglalkoznak ezen aktivitásokkal, úgy azok szemlélhetőek tudás- és tanulásmenedzsment rutinokként.

A dinamikus képességek nézőpontjából az együttműködésekben történő részvétel során a szervezetek a partnerkapcsolatokban megvalósuló interakciók során nem csupán egyedi rutinokat, hanem komplex erőforrásokat, képességeket tudnak fejleszteni, amelyek a tanulás történeti folyamatából erednek (Gulati 1999). E képességek alapjául szolgáló erőforrások (rutinok) az inkrementális (lépésről lépésre történő) tanulásból és a napi tevékenységek finomhangolásából származnak.

A szervezeti képességek fejleszthetők az ilyen inkrementális tanulás ismétlése vagy kiegészítése által, ha az egyéni vagy a csoport szintű tudás strukturált, valamint a tanulás folyamata koordinált a szervezeten belül (Kale et al. 2002). A koordinált tanulás mindazon szervezeti folyamatok menedzselését jelenti, amelyek integrálják és koordinálják a tudást emberek és egységek között. Ezek az integratív mechaniz-

musok a szervezeti tanulás fontos színhelyeként működnek, lehetővé téve a kísérletek generálását, a tapasztalatok megosztását és a visszajelzés támogatását.

E tapasztalatokat a dinamikus partnerkapcsolatok kezelésére alkalmazva az együttműködési (dinamikus) képesség azon rutinok, eljárások, gyakorlatok, folyamatok összességéként szemlélhető, melyek segítségével a kapcsolatmenedzsment eredményesen képes megragadni, megosztani, hasznosítani és disszeminálni a szervezetközi együttműködésben jelentkező, múltbeli tapasztalatokkal összefüggő tudást (Kale et al. 2002). Az együttműködés dinamikájának kezelési képessége egy egymásra rétegződő rutinokból álló tanulási folyamatként összegezhető, melyben több kritikus részelem azonosítható (Roseira et al. 2013, Ojasalo 2002, Ojasalo 2004, Sutton-Brady et al. 2011, Knight et al. 2005, O’Toole–McGrath 2008, McGrath 2008).

Az együttműködés-menedzsment fejlesztésében lényeges szerepet játszik a szervezeti kontextust jelentő hálózat felismerésének képessége, más terminológiában realizálási képesség, vagy hálózat észlelésének képessége, mely mindazon rutinokat, eljárásokat magában foglalja, melyek segítségével a szervezet képes észlelni kapcsolatait és azok jellemzőit. Lényeges továbbá a hálózati pozíció értékelésének képessége, ami azon beágyazott szervezeti hozzáértéseket, gyakorlatokat takarja, melyekkel a szervezetek információt nyernek az általuk folytatott megoldások megfelelőségéről, a változtatás szükségességéről. A hálózati értékelésre épülő képesség az együttműködés fejlesztése érdekében megvalósított tanulás, mely a vizsgálatok fókuszától függően kapcsolati stratégia, hálózati pozíció, kapcsolati menedzsment gyakorlatok fejlesztési képességeként, tudáshoz, erőforrásokhoz, lehetőségekhez történő hozzáférésként azonosított. A kapcsolati magatartás megváltoztatásában végül kiemelt szereppel bír az új tudás implementációs képessége, mely az új szervezeti tudásnak a kapcsolati alkalmazásában, ezáltal a partnerhez történő alkalmazkodásban, a közös innovációban játszik szerepet.

3. Vizsgálati modell

Annak érdekében, hogy megvizsgáljuk, a szervezetek partnerkapcsolatban jelentkező stratégiai rugalmassága miként járul hozzá a szervezetek együttműködéséhez, részül a szervezeti siker észleléséhez, Pavlou és El Sawy (2011) dinamikus képességek leírására alkalmazott megközelítést alkalmaztuk. Ennek érdekében a partnerkapcsolatokban jelentkező stratégiai rugalmasságot biztosító dinamikus képesség-elemeket négy képesség-összetevő mentén rendszereztük: észlelési, érzékelési rutinok; értékelési rutinok; tanulási rutinok és integrálási rutinok. Az alkalmazott megközelítést az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat Partnerkapcsolati rugalmasság vizsgálati modellje

Dinamikus képesség rutinok általános megjelenése	Stratégiai rugalmasság rutinok megjelenése az együttműködési magatartás megváltoztatásának folyamatában	Kvantitatív vizsgálat során alkalmazott kérdések
Érzékelési képesség	Kapcsolati interakciók észlelése	<i>Az együttműködéseinkből származó tapasztalatainkat rendszeresen összegezzük</i>
Értékelési képesség	Kapcsolati befektetések és kapcsolati érték értékelése	<i>Rendszeresen értékeljük, hogy milyen hozadéka van számunkra vevői, szállítói és egyéb kapcsolatainknak</i>
Tanulási képesség	Hálózati kép és észlelt pozíció megváltoztatásának képessége	<i>Rendszeresen vizsgáljuk, hogy milyen a szerepünk (pozíciónk) a vevői/szállítói kapcsolatokban</i>
Integrálási képesség	Stratégia megváltoztatásának képessége	<i>A szervezet stratégiáját igyekszünk a vevői/szállítói kör elvárásainak megfelelően változtatni</i>

Forrás: saját szerkesztés

A partnerkapcsolatokban megvalósított stratégiai rugalmasságot annak a mértékeként definiáltuk, hogy mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerében implementálni. A partnerkapcsolati rugalmasság alkalmazott modellünkben magába foglalja a kapcsolati interakciók észlelési képességét (az együttműködések befolyásoló iparág-specifikus tulajdonságokat, a vevői, szállítói struktúrák és azok megváltozásának észlelését), a kapcsolati befektetések és a kapcsolati érték értékelését, a hálózati kép megváltoztatási képességét, a szervezeti stratégia kapcsolat-specifikus adaptációjának, a kapcsolati stratégia megváltoztatásának képességét (Roseira et al. 2013, Johasen–Ford 2006, Möller–Törrönen 2003, Möller 2006, Raval–Grönroos 1996, Anderson–Narus 1999, Storbacka 1997, Ford et al. 1998, Walter et al. 2001, Ulaga 2003). A vizsgálat megvalósítása során alkalmazott célváltozót, a szervezeti sikert két faktorról modelleztük: az együttműködés észlelt sikerességével és a vállalkozás észlelt sikerességével (a két faktor operacionalizálását a 2. táblázat szemlélteti).

2. táblázat Észlelt sikeresség faktorainak vizsgálata

Észlelt sikeresség faktorai	Észlelt sikeresség faktorainak megragadása	Kvantitatív vizsgálat során alkalmazott kérdések
Együttműködés észlelt sikeressége	Partnerkapcsolatokkal való általános elégedettség	<i>Elégedettek vagyunk általában a partnerekkel fennálló kapcsolatokkal</i>
Vállalkozás észlelt sikeressége	Szervezet sikerességével való általános	<i>Elégedettek vagyunk vállalkozásunk eredményességével</i>

Forrás: saját szerkesztés

Tanulmányunkban a felvetett kérdések tesztelése érdekében országos reprezentatív mintavételi kérdőíves megkérdezés került lebonyolításra 2015. augusztus 1. és szeptember 30. között. A válaszadók véleményüket 6 fokozatú Likert skála segítségével tudták megfogalmazni.

A Gazdasági Szervezetek Regiszteréből állítottuk elő az alapsokaságot, a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) munkatársainak bevonásával a célcsoportot reprezentáló véletlen mintát vettünk. Az összes kiadható működő gazdasági szervezet leválogatása után kihagytuk az ismeretlen létszám kategóriájú vállalkozásokat. Szintén nem kerültek be az alapsokaságba azon szervezetek, amelyek felszámolás, csődeljárás, végelszámolás alatt álltak. Az előzetes egyeztetés alapján két részmintát határoztunk meg: az egyik az egyéni vállalkozások, a másik a társas vállalkozások mintája. Az alapsokasággal összevetve azt tapasztaltuk, hogy létszám kategóriára nem illeszkednek a darabszámok egyik esetben sem, így súlyokat alkalmaztunk. Az előállított részminták reprezentatívak voltak.

Összesen 1000 db egyéni és 1000 db társas vállalkozásnak küldtük ki a kérdőívet. Ez ugyancsak a KSH munkatársainak bevonásával, elektronikus úton történt. A kitöltésre két hét állt rendelkezésre, a kérdőív kitöltésére a vállalkozás gazdasági döntéshozóit kértük. A középpontba állított jellemzők mérése 6 fokozatú Likert skála mentén történt. A kérdőívet 614 vállalkozás (302 egyéni és 312 társas vállalkozás) küldte vissza, ami mintegy 30%-os válaszadási arányt jelentett, mindkét kategóriában, és összességében is.

A partnerkapcsolatban jelentkező stratégiai rugalmasság szervezeti siker észleléséhez történő hozzájárulását a társas vállalkozások mintáján keresztül vizsgáltuk, hiszen e ponton feltételezhető szervezeti rutinok kialakítása és fenntartása. Összesen 251 vállalkozás válaszolt valamennyi vizsgált kérdésünkre, így ők jelentik a vizsgálati mintánkat.

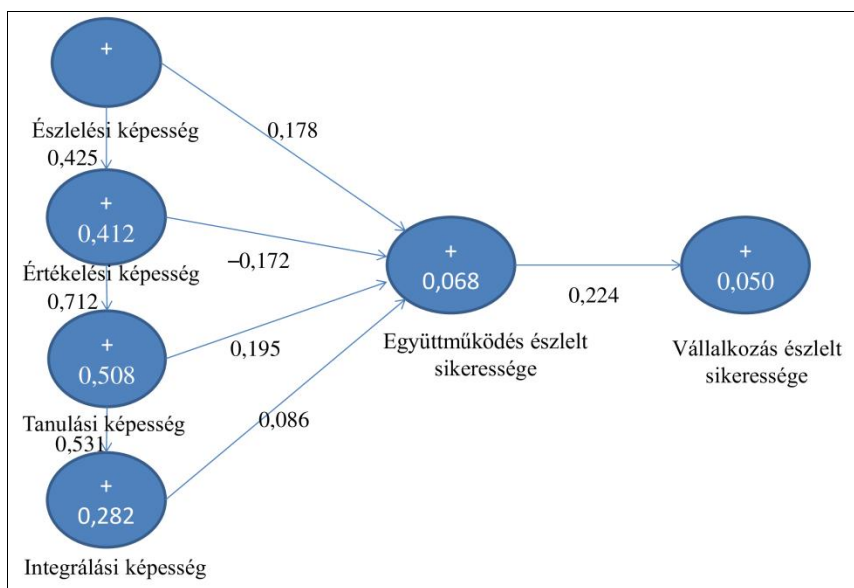
A stratégiai szintű rugalmasság faktorainak az észlelt kapcsolati sikerességre, valamint az észlelt vállalkozási sikerességre gyakorolt a befolyásoló erejét a vizsgálat feltáró jellegéből következően PLS útelemzéssel vizsgáltuk (Kazár 2014).

4. Vizsgálati eredmények

A vizsgálat során a stratégiai szintű dinamikus képességeket – az 1. táblázatban megjelenített vizsgálati modellnek megfelelően – négy tényező, míg a szervezetek közti kapcsolatok és a szervezetek észlelt sikerességét egy-egy tényező mentén értékeltük (a 2. táblázatban feltüntetett módon).

Az értékeléshez tehát a PLS útelemzés módszerét alkalmaztuk, melynek eredményeit az 1. ábra foglalja össze.

1. ábra Együtműködések stratégiai rugalmassága és szervezeti sikeresség viszonya



Forrás: saját szerkesztés

Az ábrán látható eredmények három markánsan megjelenő összefüggésre világítanak rá:

- Egyrészt a stratégiai rugalmasságot leíró tényezők között erős kapcsolat tapasztalható: a hálózati kép észlelés jelentősen (0,642) befolyásolja a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése befolyásolja a tanulás dimenziót (0,712), míg a tanulás befolyásolja az integrációt (0,531). A hálózati kép észlelése 44%-ban magyarázza a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése 50%-ban magyarázza a tanulást, míg a tanulás 28%-ban magyarázza a

stratégia megváltoztatását. A kapott értékek jól tükrözik az észlelés, értékelés, tanulás és integrálás mint összefüggő kategóriák közötti erős kapcsolatot.

- A stratégiai rugalmasságot leíró tényezők és az együttműködések észlelt sikeressége között gyenge kapcsolat (9–18%) figyelhető meg, melyek közül a hálózati kép értékelése esetében fordított hatás (–17%) érvényesül, azaz a hálózati kép értékelése ellentétesen befolyásolja a kapcsolati sikerességet. Öszszességében a négy tényező magyarázó ereje azonban csekély, 7%.
- Az együttműködések sikeressége hatással van (0,22) a szervezetek sikerességére, azonban magyarázó ereje nagyon kicsi, 5%.

Vizsgálatunk második ütemében a mintánkat két részre osztottuk. A válaszok alapján kialakítottunk egy ún. Optimista (pozitív/inkább elégedettebbek) és egy ún. Pesszimista (negatív/inkább elégedetlenebbek) csoportot. Az Optimista csoportba soroltuk mindazon válaszadókat, akik mind a két vizsgált kérdés esetében inkább elégedettek, míg a Pesszimista csoportba azokat a válaszokat soroltuk, amelyeknél a válaszadók kevésbé elégedettek mind a partnerkapcsolatokkal, mind a szervezet teljesítményével. A vizsgálat keretében kizárólag azon vállalkozások észlelését vizsgáltuk, amelyek valamennyi kérdésre válaszoltak (3. táblázat).

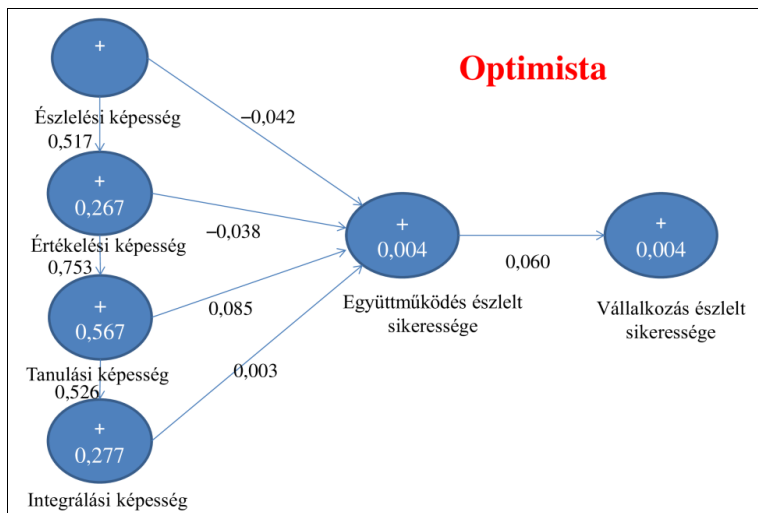
3. táblázat Minta bontása „Optimista” és „Pesszimista” csoportra

		Általában elégedettek vagyunk a partnerekkel fennálló kapcsolatokkal					teljes mértékben egyetértek	Total
		egyáltalán nem	nem igaz	inkább nem	inkább egyetértek	egyet-értek		
Elégedettek vagyunk a vállalkozás eredményességével	egyáltalán nem	1	0	3	4	10	1	19
	inkább nem	2	3	8	11	18	4	46
	inkább igen	1	1	4	36	57	26	125
	teljes mértékben	1	1	4	11	27	17	61
Total		5	5	19	62	112	48	251

Forrás: saját szerkesztés

A két mintacsoport értékeléséhez szintén a PLS útelemzés módszerét alkalmaztuk, melynek eredményeit az 2. és 3. ábra foglalja össze.

2. ábra Stratégiai képesség és szervezeti sikeresség viszonya az Optimista csoport esetében

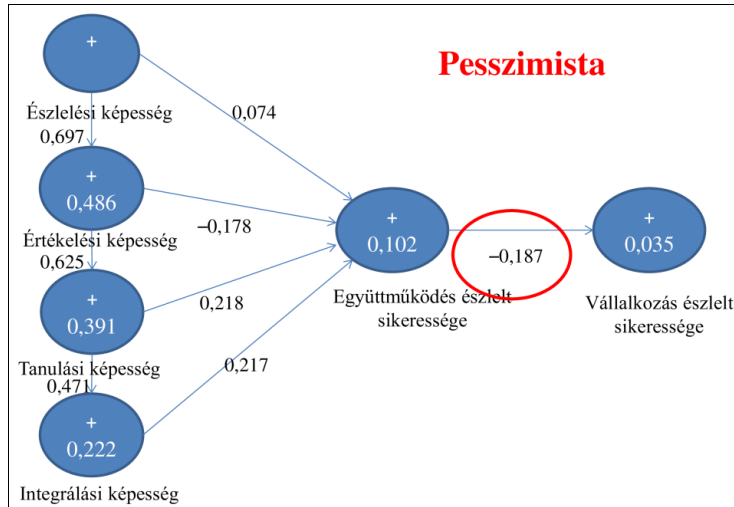


Forrás: saját szerkesztés

Az Optimista csoport eredményei esetében elmondható összefüggések:

- Hasonlóképpen, mint a teljes minta esetében, a stratégiai rugalmasságot leíró tényezők között erős kapcsolat tapasztalható. A hálózati kép észlelés jelentősen (0,517) befolyásolja a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése befolyásolja a tanulás dimenziót (0,753), míg a tanulás befolyásolja az integrációt (0,526). A hálózati kép észlelése 27%-ban magyarázza a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése 57%-ban magyarázza a tanulást, míg a tanulás 28%-ban magyarázza a stratégia megváltoztatását.
- A stratégiai rugalmasságot leíró tényezők és az együttműködések észlelt sikeressége között a teljes mintánál gyengébb kapcsolat figyelhető meg, melyek közül már nem csak a hálózati kép értékelése (-0,038) esetében, hanem a hálózati kép észlelése (-0,042) esetében is fordított hatás érvényesül, azaz mindkettő ellentétesen hat a kapcsolati sikerességre. A fordított hatás azonban kisebb mértékű, mint a teljes minta esetében, ahol -0,172 az érték. Összességében a négy tényező magyarázó ereje azonban csekély, 4%.
- Az együttműködések sikeressége az Optimista csoport esetében hatással van (0,22) a szervezetek sikerességére, azonban magyarázó ereje rendkívül alacsony, 4%.

3. ábra Stratégiai képesség és szervezeti sikeresség viszonya a Pesszimista csoport esetében



Forrás: saját szerkesztés

A Pesszimista csoport, azaz akik nem vagy kevésbé elégedettek mind a vállalkozásuk sikerességével, mind pedig a partnerekkel fennálló kapcsolatokkal, esetén az olvasható le, hogy:

- Hasonlóképpen, mint a teljes minta és az Optimista csoport esetében, a stratégiai rugalmasságot leíró tényezők között erős kapcsolat tapasztalható. A hálózati kép észlelés jelentősen (0,697) befolyásolja a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése befolyásolja a tanulás dimenziót (0,625), míg a tanulás befolyásolja az integrációt (0,471). A hálózati kép észlelése 49%-ban magyarázza a hálózati kép értékelését, a hálózati kép értékelése 39%-ban magyarázza a tanulást, míg a tanulás 22%-ban magyarázza a stratégia megváltoztatását.
- A stratégiai rugalmasságot leíró tényezők és az együttműködések észlelt sikeressége között gyenge kapcsolatok figyelhetők meg, hasonlóképpen a teljes mintához. Ellentétes hatás csak a hálózati kép észlelése (–0,178) esetében jelenik meg, azaz a hálózati kép észlelése ellentétesen hat a kapcsolati sikerességre. Összességében a négy tényező magyarázó ereje 10%.
- Eltérés az előző két (teljes minta és Optimista) csoport válaszaihoz képest, hogy a kapcsolatok sikeressége fordítottan hat a szervezetek sikerességére (–0,187), azonban ennek magyarázó ereje nagyon kicsi, 3,5%.

7. Összegzés

A bemutatott kutatás két fontos célt valósított meg: egyfelől kísérletet tett a dinamikus stratégiai képesség vizsgálatára, másfelől pedig megvizsgálta, hogy a stratégiai szintű dinamikus képesség miként hat a kapcsolati sikeresség megítélésére és a szervezeti siker megítélésére.

A kutatás alapján elmondható, hogy a dinamikus stratégiai képesség B2B szituációban jól modellezhető képet mutat. Az eredmények jelzik, hogy a dinamikus stratégiai képesség vizsgált jellemzői (hálózati kép észlelése, értékelése, a tanulás és a stratégia módosítása) jelentős hatással vannak egymásra.

Ugyanakkor a dinamikus stratégiai képesség B2B szituációban rendkívül gyengén befolyásolja mind a szervezetek észlelt sikerességét, mind az együttműködések észlelt sikerességét. A dinamikus stratégiai képesség tényezői közül a hálózati kép észlelése és értékelése sok esetben ellentétesen befolyásolja az észlelt együttműködési sikerességet.

Azon szervezeteknél, amelyek elégedetlenebbek mind az együttműködésekkel, mind saját teljesítményükkel, a stratégia megváltoztatásának képessége erősebben determinálja az együttműködések észlelt sikerességét, de az észlelt kapcsolati sikeresség ellentétesen befolyásolja a vállalkozás észlelt sikerességét. Azaz önmaguk teljesítményével és együttműködéseivel elégedetlenebb szervezetek esetén, amennyiben kapcsolataival elégedetlenebbek, akkor jellemzően saját teljesítményükkel elégedettebbek, és fordítva.

A vizsgálati eredmények ugyanakkor számtalan kérdést is felvetnek, amelyek egyúttal további kutatási irányokat is kijelölhetnek:

- a stratégiai képességek mellett az együttműködések folyamatai, erőforrásai és egyéb jellemzői (így például annak minősége) megváltoztatásának képessége miként hat a kapcsolati sikerességre és a szervezetek sikerességére;
- az együttműködések sikeressége miként befolyásolja a szervezetek sikerességét;
- mi lehet az oka, hogy az elégedetlenebb szervezetek esetében fordított hatás jelentkezik a kapcsolatok sikeressége és a szervezeti teljesítmény között.

A vizsgálat jelentős korlátjaként összegezhető, hogy bár dinamikus jelenséget állít középpontba, egyetlen mérés tapasztalatain keresztül jelentkező eredményeket nyújt, ugyanakkor jó kiindulópontot szolgáltat további, longitudinális vizsgálatok elvégzéséhez.

Felhasznált irodalom

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1999): *Business market management, Understanding, creating and delivering value*. New Jersey, Prentice Hall.
- Barney J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, p. 99–120.
- Dyer, J. H. – Singh, H. (1998): The relational view: Cooperate strategy and sources of interorganisational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 4, pp. 660–679.
- Fang, G. – Ma, X. Y. – Ren, L. – Zhou, Q. (2014): Antecedents of Network Capability and their effects on innovation performance: An empirical test of hi-tech firms in China, *Creativity and Innovation Management*, 23, 4, pp. 436–452.
- Ford, D. – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. – Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*. Chichester, John Wiley.
- Gulati, R. (1999): Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 397–420.
- Kale, P. – Dyer, J. H. – Singh, H. (2002): Alliance Capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23, 8, pp. 747–767.
- Johansen, R. E. – Ford, D. (2006): Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. *Industrial Marketing Management*, 35, 8, pp. 1002–1015.
- Kazár K. (2014): A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. *Statistikai Szemle*, 92, 1, 33–52. o.
- Knight, L. – Harland, C. – Walker, H. – Sutton, R. (2005): Competence requirements for managing supply in interorganizational networks. *Journal of Public Procurement*, 5, 2, pp. 210–234.
- Lavie, D. (2006): The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of The Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31, 3, pp. 638–658.
- McGrath, H. (2008): *Developing a Relational Capability Construct for SME Network Marketing Using Cases and Evidence from Irish and Finnish SMEs*. Waterford Institute of Technology.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potencial. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 2, pp. 109–118.
- Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35, 8, pp. 913–924.
- O'Toole, T. – McGrath, H. (2008): Implementing a Relational Capability Framework through an SME Network. *24th IMP-conference in Uppsala, Sweden* <http://impgroup.org/uploads/papers/6736.pdf>
- Ojasalo, J. (2002): Key Network Management. *18th IMP Conference in Perth, Australia* <http://impgroup.org/uploads/papers/4200.pdf>
- Ojasalo, J. (2004): Key Network Management. *Industrial Marketing Management*. 33, 3, pp. 195–205.

- Pavlou, P. A. – El Sawy, O. A. (2011): Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42, 1, February, pp. 239–273.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30, 2, pp.19–30.
- Roseira, C. – Brito, C. – Ford, D. (2013): Network pictures and supplier management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, 42, 2, pp. 234–247.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, 13, 5, pp. 479–492.
- Sutton-Brady, C. – McGrath, H. – O’Toole, T. (2011): The Evolution of Network Capability in an SME Context, *27th IMP Conference in Glasgow, Scotland*, <http://impgroup.org/uploads/papers/7644.pdf>
- Uлага, W. (2003): Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, 8, pp. 677–693.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30, 4, pp. 365–377.