

**Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei**

**AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK MINŐSÉGI TÉNYEZŐI A SZABOLCS-  
SZATMÁR-BEREG MEGYEI GYÜMÖLCSTERMELŐ  
MIKROVÁLLALKOZÁSOK ASPEKTUSÁBÓL**

Ványi Noémi

Témavezető:

Dr. Felföldi János  
egyetemi docens



**DEBRECENI EGYETEM**

Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2018

# TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI .....	2
2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA .....	4
3. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE .....	7
3.1. A kutató munka bemutatása és a kutatási terület lehatárolása .....	7
3.2. Alkalmazott módszerek .....	10
4. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI .....	13
4.1. A termelők vevői kapcsolatainak feltárása .....	13
4.1.1. <i>Értékesítési klaszterek szerinti értékelés</i> .....	14
4.1.2. <i>Vélemény klaszterek szerinti értékelés</i> .....	15
4.1.3. <i>Az értékesítési klaszter és a vélemény klaszterek közötti összefüggés feltárása</i> .....	17
4.2. A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és vevőkapcsolatokban .....	17
4.2.1. <i>A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők a termelő és vevőkapcsolatokban</i> .....	18
4.2.2. <i>A kapcsolati teljesítményt meghatározó tényezők a termelő és vevőkapcsolatokban</i> .....	21
4.3. A termelők szállítói kapcsolatainak feltárása .....	23
4.4. A kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és szállító kapcsolatokban .....	25
4.4.1. <i>A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők a termelő és szállító kapcsolatokban</i> .....	25
4.4.2. <i>A kapcsolati teljesítményt meghatározó tényezők a termelő és szállító kapcsolatokban</i> .....	29
4.5. A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak feltárása triadikus szinten .....	31
5. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI .....	33
6. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA .....	35
7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK .....	37
IRODALOMJEGYZÉK .....	40

## 1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI

Dolgozatom középpontjában a vállalkozás és vállalkozás közötti üzleti együttműködések értékelése áll a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény függvényében. A kapcsolati minőség vizsgálata különösen fontos, hiszen mérésével lehetővé válik az üzletfelek közötti kapcsolat erősségének általános értékelése és megállapítható, hogy milyen mértékben találkoztak a szereplők igényei és várákozásai, amelyek alapját a sikeres vagy sikertelen üzleti események adják (CROSBY et al., 1990).

Az üzleti együttműködésekben a kapcsolati minőség mellett a teljesítménynek – és annak mérésének – is kulcsfontosságú szerepe van. A teljesítménymérés igazi esszenciája a tevékenységek hatékonyságának és eredményességének számszerűsítésében rejlik (NEELY et al., 1995), amely segíti a döntések és cselekvések megalapozását, azáltal, hogy lehetővé teszi a folyamatok jobb megértését, az elért eredmények nyomon követését, a problémák felismerését és a lehetőségek azonosítását (GUNASEKAREN és KOBU, 2007).

Az ellátási lánc teljesítménymérésének egyik központi kérdése a szereplők közötti kapcsolati minőség (COUSINS és HAMPSON, 2000; MOLNÁR et al., 2007), amely magasabb működési és kapcsolati teljesítményhez vezet (NARASIMHAN és JAYARAM, 1998). Ennek értelmében a vállalatok teljesítménymérésénél kulcsfontosságú szerepe van a szereplők közötti kapcsolatnak, vagyis a kapcsolat minőségének.

Habár a szakirodalomban széles körben kutatott a vevő és szállító kapcsolat minősége, mégis egyértelműen feltáratlan területként azonosítható. Ennek elsődleges oka, hogy leírására nem alakult ki egységes definíció, mivel minden kutatónak van valamiféle intuitív fogalma arról, hogy mit takar a kapcsolati minőség és mivel mindenki máshonnan közelíti meg, ezért nem alakult ki egyetértés a fogalom kapcsán (HENNIG-THURAU, 2000). Másrészt problémát jelent, hogy nincs egy mindenki által elfogadott skála, amellyel mérni lehetne, illetve meghatározó tényezőiben sincs egyetértés, amely a kapcsolatok eltérő jellegéből fakad (WOO és ENNEW, 2004).

A kapcsolati teljesítménymérési rendszerében és az indikátorok alkalmazásában sem alakult ki konszenzus. Problémát jelent a mérőszámok indokolatlan nagy mennyisége, (COYLE et al., 2003) illetve, hogy nincs egyértelműen meghatározva, hogy mely indikátorokat kell használni a hatékony teljesítménymérés eléréséhez (BEAMON, 1999). Továbbá a mérési

rendszert a pénzügyi mérőszámok túlsúlya jellemzi és igen kevés figyelmet fordítanak a humán aspektusra annak ellenére, hogy az átfogó értékeléshez nem csak az egyéni teljesítményt kell mérni, hanem a teljes teljesítményt és a szereplők közötti kapcsolatot is. Ennek megfelelően alapvető szemléletváltásra van szükség, amelynek egyik megnyilvánulása, hogy a teljesítménymérést az egyéni fókusz helyett ellátási lánc szintre kell helyezni és az emberi tényezőket is figyelembe kell venni.

## **2. A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA**

Napjainkban egyre inkább előtérbe kerülnek a vállalkozás és vállalkozás közötti kapcsolatok és jelentőségük is felértékelődött. Ez azzal magyarázható, hogy ma már nem önálló szervezetek, hanem láncok közötti versenyről beszélhetünk a piacon (LAMBERT és COOPER, 2000; CHRISTOPHER, 1998; COX, 1999). Így az ellátási lánc tudatos kezelése elengedhetetlen és egy olyan ellátási lánc orientációt igényel, amely azon a felismerésen és elfogadáson nyugszik, hogy a szervezet eredményességéhez – a saját hatékonyságán felül – az egész lánc hozzájárul, amelynek tagja. Ez a tény viszont maga után vonja annak az igényét, hogy a lánc szereplői között szoros és hosszú távú kapcsolat alakuljon ki, amely a sikeres üzleti kapcsolatok zálogát jelentheti. Így nem meglepő, hogy egyre inkább megfigyelhető az törekvés a szereplők részéről, hogy a köztük lévő merev, formális kapcsolatokat egy szorosabb, alapvetően szocio-kulturális elemeket is tartalmazó kapcsolat szintjére emeljék, amelyben többek között a felek közötti kölcsönös bizalom, elkötelezettség, kompromisszumos konfliktusmegoldás, adaptáció és az egymásrautaltság elfogadása a jellemző. Ezekben az együttműködésekben a felek sokkal nagyobb előnyre tehetnek szert, mint amelyet önállóan érnének el (MAMAD – CHAHDI, 2013). Mivel az ellátási lánc szereplőinek eredményes működésében kulcsfontosságú szerepe van a köztük lévő kapcsolat minőségének, ezért kiemelkedően fontos annak megértése, hogy melyek azok a tényezők, amelyek alapján jó vagy rossz kapcsolatként minősíthető egy együttműködés, illetve milyen tényezők alapján ítélik meg és értékelik a résztvevők a kapcsolatot. Nem elhanyagolható az a tény sem, hogy a szereplők közötti kapcsolat jelentősen befolyásolja a felek üzleti teljesítményét, vagyis a sikeres együttműködések pozitív hatással vannak a jövedelmezőségre és a teljesítményre (FYNES et al., 2008; MOHAGHAR és GHASEMI, 2011).

A fentiek ellenére kijelenthető, hogy mind a kapcsolati minőség és mind a kapcsolati teljesítmény feltáratlan kutatási területként azonosítható. A dolgozat elsődleges célja az üzleti együttműködések kapcsolati minőségének tudományos igényű megítélése. Különösen fontosnak tartom a téma kutatását hazánk egyik legjelentősebb gyümölcsös ültetvényvel rendelkező térsége, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodók körében, ahol legtöbbször szóbeli megegyezések kötnek a felek között, és ahol ennél fogva igen nagy

jelentősége van (kellene lennie) az olyan érzelmi kötelékeknek, mint a bizalom és az elkötelezettség.

A dolgozat átfogó célkitűzése a Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó friss piaci értékesítésre gyümölcsöt termelők vevői és szállítói kapcsolatainak elemzése a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény alapján és a közöttük lévő összefüggések feltárása.

Ennek megvalósítása érdekében a következő részkitűzéseket fogalmaztam meg:

1. A témához szorosan kapcsolódó releváns szakirodalmi források feldolgozása, újraszintetizálása, különös tekintettel a kapcsolati minőségre és kapcsolati teljesítményre;
2. A szakirodalmi kutatás és a termelőkkel megtartott „brainstorming”-on elhangzottak alapján azon kapcsolati minőség és teljesítmény tényezők meghatározása, amelyekkel a termelők vevői és szállítói kapcsolatai a leginkább jellemezhetővé válik;
3. A termelők vevői és szállítói kapcsolatainak jellemzése a kiválasztott kapcsolati minőség és teljesítmény tényezők mentén;
4. A termelők vevői és szállítói kapcsolatairól alkotott vélemények elemzése diadikus szinten és a közöttük lévő különbségek és egyezőségek feltárása;
5. A termelők vevői és szállítói kapcsolatairól alkotott vélemények elemzése triadikus szinten és a közöttük lévő különbségek és egyezőségek feltárása;
6. A kapcsolati minőség tényezői közötti összefüggések elemzése a termelők vevői és szállítói kapcsolataiban;
7. A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggések értékelése.

A célkitűzések mentén az alábbi hipotéziseket (H) fogalmaztam meg:

**Első hipotézis (H1):** *A termelők vevői kapcsolataik alapján egymástól jól elhatárolható és azonosítható csoportokba rendeződnek.*

**Második hipotézis (H2):** *A közvetítő kereskedővel való kapcsolatot kedvezőtlenebbül ítélik meg a termelők a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény dimenzióinak függvényében, mint a többi értékesítési irányokat.*

**Harmadik hipotézis (H3):** *A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény vonatkozásában az adott kapcsolatra vonatkozó sajátos véleményklíma alakul ki.*

**Negyedik hipotézis (H4):** *A termelők vevői kapcsolataiban jelentős szerepe van a baráti kapcsolatnak a kapcsolathoz köthető teljesítmény alakulásában.*

**Ötödik hipotézis (H5):** *A termelők szállítói kapcsolataiban jelentős szerepe van a baráti kapcsolatnak a kapcsolathoz köthető teljesítmény alakulásában.*

**Hatodik hipotézis (H6):** *A termelők vevői és a szállítói kapcsolataira vonatkozó értékelést egy általános attitűd alakítja és a kétféle kapcsolat megítélése között nem állapítható meg éles ellentét.*

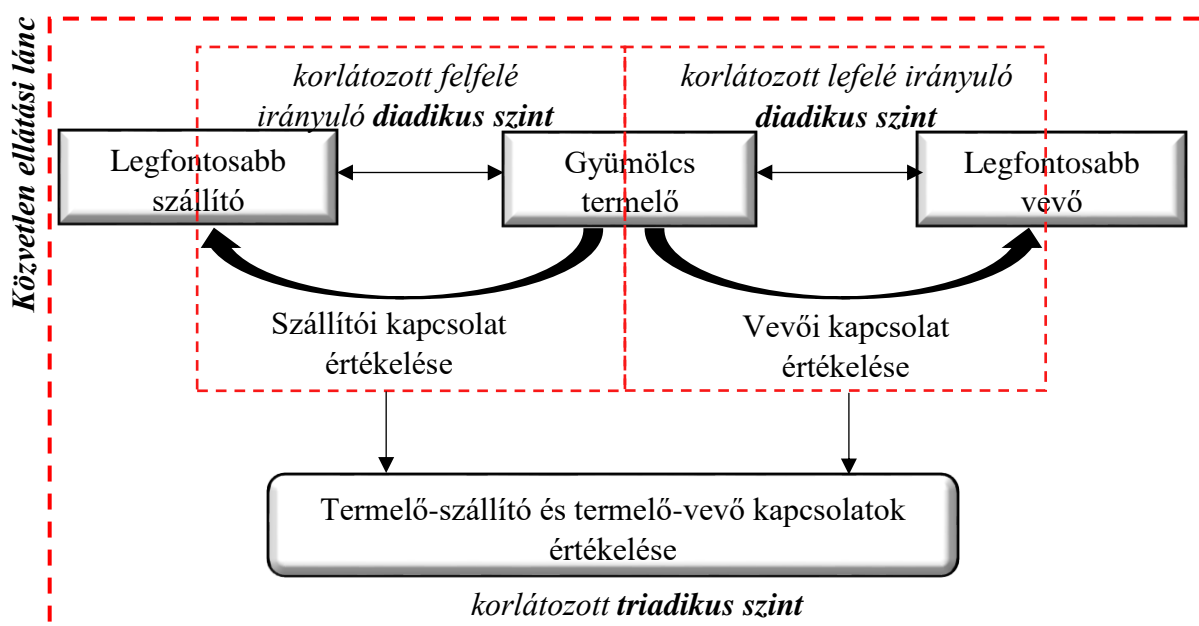
**Hetedik hipotézis (H7):** *A termelők vevői és szállítói kapcsolataiban a kapcsolati minőség tényezői eltérő szereppel és hatással bírnak.*

**Nyolcadik hipotézis (H8):** *A termelők vevői és szállítói kapcsolataiban a kapcsolati teljesítményt más-más tényezők határozzák meg.*

### 3. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

#### 3.1. A kutató munka bemutatása és a kutatási terület lehatárolása

A kérdőíves megkérdezés gyümölcsstermelők vevői és szállítói kapcsolatainak feltárására irányult a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény függvényében. Közvetlen ellátási láncokat vizsgáltam, amelyek egy központi vállalkozásból (dolgozatomban gyümölcsstermelők), egy szállítóból és egy vevőből állnak, akik összefogják a termékeket, a szolgáltatásokat, a pénzeszközök és/vagy az információk befelé és/vagy kifelé történő áramlásait (MENTZER et al., 2000). A kapcsolatokat diadikus szinten tártam fel. A termelők és legfontosabb vevői együttműködéseit korlátozott lefelé irányuló, a termelők és legfontosabb szállítói együttműködéseit pedig korlátozott felfelé irányuló diadikus szinten vizsgáltam (1. ábra). A korlátozott lefelé irányuló diadikus szinten a központi vállalat és a vevőjének együttműködése, a korlátozott felfelé irányuló diadikus szinten pedig a központi vállalat és a szállítójának együttműködése érthető (FABBE-COSTES és JAHRE, 2008). A két együttműködést összevontan, korlátozott triadikus szinten vizsgáltam. A korlátozott triadikus szint a központi vállalat vevőjének és szállítójának együttműködését jelenti, amely eltekint attól, hogy lefelé vagy felfelé irányuló kapcsolatokról van szó (FABBE-COSTES és JAHRE, 2008).



1. ábra: A közvetlen ellátási láncot alkotó üzleti kapcsolatok szintjei

Forrás: saját szerkesztés

A szakirodalmi kutatás során a szekunder információk gyűjtése döntően nemzetközi és részben hazai irodalmak feldolgozásával valósult meg. A nemzetközi irodalom túlsúlyának oka, hogy a hazai irodalmakban még igen feltáratlan területként azonosítható a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény, illetve az erre irányuló kutatások is csak a témakör egyes részterületeivel foglalkoznak. A hagyományos mellett internetes forrásokat használtam kutatásom elméleti háttérének megalapozásához, amelyek során a hazai Központi Statisztikai Hivatal (KSH), valamint a nemzetközi Emerald Insight, Journal of Business Studies Quartely, Elsevier, ScienceDirect oldalak voltak segítségemre a Debreceni Egyetem könyvtáraiban megtalálható bibliográfiák mellett.

A primer adatgyűjtésem első mozzanata a kérdőív elkészítése volt a célcsoport számára. A kérdőíves megkérdezés 2013 és 2014 között történt jellemzően szakmai rendezvényeken, illetve személyes megkeresések által. A megkérdezés PPI „Paper an Pencil Interview” formában történt. A kérdőív elkészítéséhez a szakmai alapot a szakirodalmi kutatás, illetve a 2013. január 12-én megrendezésre kerülő brainstorming nyújtotta, amelyen termelők, szakemberek és a termelőkkel kapcsolatban álló szállítók és vevők vettek részt. A brainstorming keretein belül feltártuk azokat a tényezőket, amelyek a résztvevők szerint a kapcsolati minőséget és a kapcsolati teljesítményt meghatározzák. A szakirodalmi kutatás és a brainstormingon elhangzottak alapján a kapcsolati minőség meghatározó tényezőiként: a bizalmat, az elkötelezettséget, a konfliktusmentességet, az adaptációt, a függést és a baráti kapcsolatot azonosítottam, a kapcsolati teljesítmény meghatározó elemeiként pedig: a profitot, a termelési folyamat hatékonyságát, az értékesítés növekedését, a piaci előnyt és a teljes teljesítményt neveztem meg. A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény tényezőinek kiválasztásánál fő szempont volt, hogy az üzleti együttműködések ezen összetevők mentén átfogóan jellemezhetővé váljanak. A kapcsolati minőség tényezőit külön-külön vontam be az elemzéseimbe, a kapcsolati teljesítmény tényezőit pedig összevontan vizsgáltam. Ennek legfontosabb oka, hogy dolgozatom fókuszában a kapcsolati minőség áll és a teljesítmény további vizsgálata meghaladná a terjedelmi korlátot.

A kérdőív első része a vállalkozások szerkezetével, méretével, üzletkötési szokásaival és a termelőkkel – azok képzettségével és tapasztalatával – kapcsolatos általános információk feltárását megcélzó, jellemzően nyitott kérdések voltak. A felmérés második része már a friss piacra értékesítő termelők legfontosabb vevőkapcsolataira irányult, pontosabban a

kapcsolati minőségre és a kapcsolati teljesítményre. Fontosnak tartottam, hogy a termelők ne általánosságban válaszoljanak a vevőkapcsolataikra, mert a több üzleti partnerrel való együttműködés során lehetnek jobban és kevésbé zökkenőmentesen működő kapcsolatok. Ha a termelők az összes vevőjükre vonatkozóan ítélték volna meg az üzleti kapcsolataikat az ambivalenciát okozhatott volna a válaszadásnál. Másrészt ma már jellemző tendencia a kulcspartnerrel való szorosabb együttműködés kialakítása a rövid távú és a távolságtartó kapcsolatok helyett (ULAGA és EGGERT, 2004). Ezért a megkérdezetteknek meg kellett jelölniük, hogy melyik értékesítési csatornát tartják kulcsfontosságúnak üzleti kapcsolataikban. A kérdőív ezen részében a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény tényezőihez állításokat rendeltem, amelyek konzisztenciáját az adott fogalomra reliabilitás vizsgálattal állapítottam meg. A kérdőív belső konzisztenciájának meghatározásához itemanalízist végeztem, és azt találtam, hogy a Cronbach alfa értékek minden dimenzió esetében kisebbek, ha kihagyjuk bármelyik skálához tartozó tételt. Mivel a fő dimenziókhoz rendelt állítások mindegyike jól illeszkedik a dimenziót mérő skálákhoz, ezért a skálák belső konzisztencián alapuló megbízhatóságát megfelelőnek ítéltem meg.

A tényezőkhöz párosított állításokat a termelőknek 1-től 5-ig terjedő Likert skálán kellett értékelniük, amelyet *mérleg-indexre számoltam át*, annak érdekében, hogy a változások pozitív vagy negatív iránya és mértéke is szemléletessé és jól értelmezhetővé váljon. A mérleg-index értéke +100 és -100 közötti szám. A százias érték azt jelenti, hogy a válaszadó maximális, azaz 5-ös értéket adott, tehát teljes mértékig jellemző az adott kijelentés a vevővel/szállítóval való kapcsolatára. A 0 alatti érték már negatív véleményt jelez (például bizalom és elkötelezettség hiánya, konfliktust stb.). A -100 érték, tehát azt jelenti, hogy a válaszadó a legalacsonyabb ponttal értékelte az állítást, vagyis egyáltalán nem jellemző az adott állítás a vevői/szállítói kapcsolatára.

A kérdőív harmadik része struktúrájában megegyezik az előzővel, de ez a rész már a termelők és legfontosabb szállító kapcsolataik feltárására irányuló kérdéseket tartalmazta a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény vonatkozásában.

A megkérdezést követően 267 kitöltött kérdőív állt rendelkezésemre, amely az adattisztítást során 246-ra redukálódott. A kérdőív eredményeinek értékelése során első lépésként a vállalkozások méret szerinti besorolása volt a cél az éves átlagos foglalkoztatottak száma és az előző évi nettó árbevétel alapján a 2004. évi XXXIV. törvény figyelembevételével,

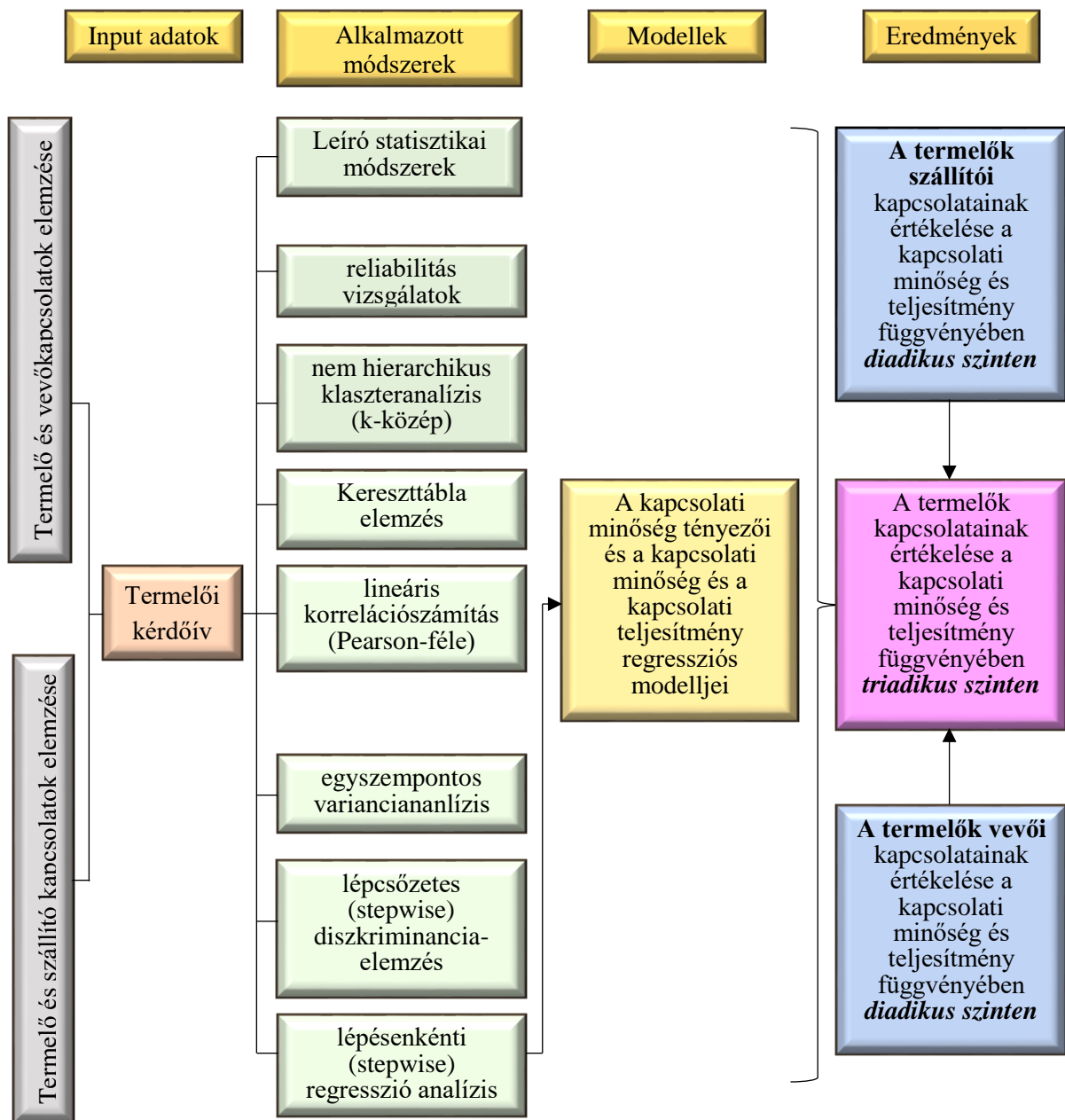
amelynek célja a mikro-, kis- és középvállalkozások meghatározása. Ennek alapján a 246 kérdőív megoszlását vizsgálva egyértelműen kijelenthető, hogy a válaszadók döntő többségében mikrovállalkozások, kisebb részarányban pedig kisvállalkozások voltak. Mégis annak érdekében, hogy az eltérő méretkategóriák ne okozzanak torzítást az eredmények értelmezésében, kiszűrtem a kisvállalkozásokat, így 223 darab kérdőívet használtam fel vizsgálatomhoz, amelyek mindegyike mikrovállalkozások tulajdonosainak válaszait tartalmazta.

A megkérdezés gyümölcstermelők, azon belül is almaféléket és szilvaféléket termelő gazdálkodók véleményének feltárására irányult. Szabolcs-Szatmár-Bereg megye összes gyümölcsös termőterület meghatározása a 2015-ös évben benyújtott termeléshez kötött közvetlen támogatás egységes kérelem alapján történt. A megyében szilva és almafélék termelésével foglalkozó termelők összesen 60 491 hektár területen gazdálkodnak, a kérdőívet kitöltő gazdák pedig összesen 2 661 hektáron. Így a megkérdezettek Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében az alma és a szilvafélék összes termőterületének 4,4%-át művelik.

A kérdőíves felmérés során Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó termelők véleményének feltárására törekedtem. A területi lehatárolás oka annak a ténynek a figyelembe vétele volt, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg megye termelői az ország meghatározó gyümölcs ellátóiként azonosíthatóak. A mezőgazdaság jelentőségét a megyében jól tükrözi, hogy a mezőgazdaság súlya – a GDP-hez való hozzájárulás alapján – az országos átlag több mint kétszerese, illetve a megyében az országos 1%-kal szemben 5% a gyümölcssterület aránya, ami a növényi kultúra hazai területének harmadát jelenti (KSH, 2016). Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a 223 válaszadó egységesen Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén folytatja tevékenységét.

### **3.2. Alkalmazott módszerek**

A disszertációban alkalmazott fontosabb módszereket a 2. ábra szemlélteti.



2. ábra: Az alkalmazott módszerek összefoglaló ábrája

Forrás: saját szerkesztés

Vizsgálataimat a termelők vevőkapcsolatainak feltárásával kezdtem, amely során figyelembe vettem, hogy egy termelőnek több vevői kapcsolata is lehet, így a megkérdezetteknek több értékesítési csatorna megjelölésére is lehetőségük volt. A kérdésekre adott válaszok alapján azt vizsgáltam, hogy a termelők értékesítési kapcsolataik alapján elkülöníthetőek-e olyan csoportok, amelyek hasonlítanak egymásra és markánsan különböznek más csoportoktól. A csoportosítás nem hierarchikus *klaszterezési módszerrel*, K-közép eljárással történt (KOVÁCS és BALOGH, 2007). A kettő és négy klaszteres megoldások kipróbálása után a három klaszteres megoldás mellett döntöttem, mivel ebben

az esetben minimális az optimalizációs lépések száma és a klaszterek ebben az esetben értelmezhetőek a legtisztábban.

Az elemzés további részében már a termelők és legfontosabb vevőik közötti kapcsolati minőséget és kapcsolati teljesítményt vizsgáltam. A hat minőség tényező és kapcsolati teljesítmény értékelését először a legfontosabb vevőkapcsolatokra, majd pedig az értékesítési klaszterekre vonatkozóan végeztem el. Az együttműködések jellemzésére a leíró statisztikai módszerek közül elsősorban a *középtértéket jellemző átlag, valamint a szóródást reprezentáló minimum, maximum* értékek kerültek felhasználásra. A vevőkapcsolat szerinti skálák átlagai közötti eltérés feltárására *egyszempontos varianciánálzist* végeztem.

Mivel a termelők a különböző együttműködésekben eltérően értékelték a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenziókat, ezért a vevői véleményklímák feltárása érdekében ismételten *klaszterelemzést* végeztem. A klaszterek megkülönböztetését determináló változók meghatározására *lépcsőzetes (stepwise) diszkriminanciaelemzés* eljárás került alkalmazásra. Ezt követően keresztábra-elemzést végeztem annak érdekében, hogy feltárjam az egyes értékesítési klaszterek tipikus véleményklímáit.

A termelők és szállító kapcsolatok véleményklímájának feltárása a vevői oldalhoz hasonlóan *klaszterelemzéssel* történt. A klaszterek megkülönböztetését determináló változók meghatározására itt is *lépcsőzetes (stepwise) diszkriminanciaelemzés* eljárást alkalmaztam. A termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelése közötti összefüggéseket *keresztábra-elemzéssel* tártam fel annak érdekében, hogy megtudjam, van-e összefüggés a termelők vevőről, illetve szállítóról alkotott véleménye között, tehát hasonlóan vélekedtek-e a termelők mindkét kapcsolatról.

A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti lineáris kapcsolat szorosságának és irányának a feltárására *korrelációszámítás* végeztem mind a vevői és mind a szállítói oldalon. Az összefüggések jellegének feltárása érdekében *lépésenkénti lineáris regresszióelemzést* végeztem. Vizsgálatom során az összes változóra elvégeztem a műveletet annak érdekében, hogy megtudjam, mely független változók befolyásolják a választott függő változót. A regresszióanalízis eredményeit felhasználva az összefüggések tisztázása érdekében *útmodelleket* alakítottam ki.

## 4. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

A vizsgálatba bevont termelők mikrovállalkozók tulajdonosai, akik egységesen Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén végzik tevékenységüket és döntő többségüknek a gyümölcstermelés a fő profilja. Iskolai végzettség tekintetében kvalifikáltabbak az országos átlaghoz viszonyítva, a rendelkezésükre álló terület vonatkozásában pedig több területen gazdálkodnak. Szerződéskötési szokásaik tekintetében a termelők szállítói kapcsolataira kevésbé jellemző a szerződéses együttműködés, viszont mind a vevői és mind a szállítói együttműködésekben a szezonális szerződéses kapcsolat a leggyakoribb. Azok a termelők, akik szerződést kötnek, egyértelműen a biztonságra való törekvés céljából teszik, amely értelemszerűen azt mutatja, hogy a bizonytalanság alapvetően jelen van a termelők életében.

### 4.1. A termelők vevői kapcsolatainak feltárása

A termelők értékesítési kapcsolatainak feltárására irányuló kérdések megfogalmazásánál figyelembe vettem, hogy egy termelőnek több vevői kapcsolata is lehet, így a válaszadóknak több értékesítési csatorna megjelölésére is lehetőségük volt. Az értékesítési kapcsolatok tekintetében kijelenthető, hogy *a válaszadók többsége (56%) közvetítő kereskedőn keresztül értékesíti termékeit, 26%-a pedig Termelői Értékesítő Szervezeteken és Termelői Csoportokon (továbbiakban Tész/Tcs) keresztül. A termelők 8%-a a nagykereskedővel 4%-a pedig a helyi piacokkal áll kapcsolatban. A felmérésben résztvevők 2%-a a kiskereskedelmi egységet, a zöldség-gyümölcs nagybani piacot és az egyéb értékesítési csatornákat jelölte meg vevői kapcsolatként.*

Az értékesítési csatornákhöz kapcsolódó kérdésekre adott válaszok alapján továbbá azt vizsgáltam, hogy a termelők az értékesítési kapcsolataik alapján elkülöníthetőek-e olyan csoportok, amelyek hasonlítanak egymásra és markánsan különböznek más csoportoktól. A csoportosítás nem hierarchikus klaszterezési módszerrel, K-közép eljárással történt. A kategorizálás azért fontos, mert a későbbi elemzések során átfogó képet kaphatunk a klasztereket alkotó termelők véleményeiről, a csoportok közötti egyezőségekről és eltérésekről a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény tekintetében. Az elemzés eredménye azt mutatja, hogy a tipikus értékesítési kapcsolatokat alapul véve 3 jellegzetes, egymástól jól elhatárolódó, többé-kevésbé homogén csoportokba rendeződnek a termelők. A klaszterek elnevezései a termelők jellemző értékesítési kapcsolatai alapján történt.

Az 1. klaszterbe a válaszadók 42 %-át sorolta az algoritmus. A termelők többsége ebben a csoportban a nagykereskedelmi egységgel és a közvetítő kereskedővel állnak kapcsolatban. Mivel a csoport tagjai több csatornán keresztül értékesítik a termékeiket, és ezek közt nincs igazán kiugró jelentőségű, ezért a klaszter a „*több csatornás*” értékesítés nevet kapta. A 2. klaszterbe a termelők 42%-át sorolta be az algoritmus, amelynek tagjai jellemzően a közvetítő kereskedőnek értékesítik a termékeiket, ezért ez a klaszter a *közvetítő kereskedő* elnevezést kapta. A 3. klaszterbe tartozók alkotják a legkisebb csoportot (16%), ahol a termelők jellemzően a Tész/Tcs-vel állnak kapcsolatban, így a klasztert *Tész/Tcs*-nek neveztem el.

#### 4.1.1. Értékesítési klaszterek szerinti értékelés

Az elemzés következő szakaszában az értékesítési klasztereket vizsgáltam a termelők kapcsolati minőség tényezőire és a kapcsolati teljesítményre adott válaszaik alapján (1. táblázat).

**1. táblázat: Az értékesítési klaszterek szerinti kapcsolati minőség tényezők és kapcsolati teljesítmény értékek (mérleg-index értékei alapján)**

Kapcsolati minőség tényezők és kapcsolati teljesítmény	Legfontosabb vevőkapcsolatok			
	Tész/Tcs	nagykereskedelmi egység	közvetítő kereskedő	egyéb kapcsolat
konfliktusmentesség	47,04	-7,07	46,33	39,22
bizalom	28,66	-14,25	35,25	29,89
kapcsolati teljesítmény	14,41	-9,42	7,60	10,34
függés	5,26	-16,96	-1,43	6,90
elkötelezettség	8,95	-19,13	-1,20	1,72
baráti kapcsolat	11,49	-23,37	-8,93	7,32
adaptáció	-19,74	-25,00	-29,42	-24,56

*Forrás: saját szerkesztés*

A *több csatornával* kapcsolatban állók nem hajtanak végre adaptációt, együttműködésük az üzletre korlátozódik és nem alakul ki elköteleződés a másik fél irányába. Egyedül a több csatornán keresztül értékesítők nem érzik úgy, hogy vevőjük hozzájárulna teljesítményük fokozásához. Viszont bíznak partnerükben, akikkel nem jellemző a konfliktushelyzet és úgy érzik, hogy nem függenek tőlük. A „*több csatornás*” értékesítési klaszter esetében a tényezők megítélése komplexebb képet fest, ugyanis az itt kapott értékek több, különálló kapcsolat

eredőjeként adódnak. Egy-egy kedvezőtlen tényező megítélést elfedhet, tompíthat egy jóval kedvezőbb, de más kapcsolatból származó megítélés.

A válaszadók a *közvetítő kereskedővel* való együttműködésben adták a konfliktusmentesség és a bizalom tényezőkre a legkedvezőbb, az elkötelezettség, a függés és a baráti kapcsolat tényezőkre pedig a legkedvezőtlenebb értékelést. Annak ellenére, hogy ezekben az együttműködésekben a legmagasabb a bizalom szintje és a legkevesebb a konfliktus, mégis az adaptáció ebben a kapcsolatban szerepel a legalacsonyabb értékkel. Tehát a bizalom és a konfliktusmentesség ellenére a termelőknek fenntartásai vannak a kapcsolattal, ami alapján nem hajtanak végre adaptációt. Az elkötelezettség negatív értékelése is jól tükrözi ezt a bizonytalanságot, miszerint annak ellenére, hogy a megkérdezettek bíznak partnerükben, mégsem alakul ki elkötelezettség partnerük irányába. Ebben a csoportban a válaszadók úgy érzik, hogy függenek a vevőiktől és a szereplők között nem alakul ki közvetlen, baráti kapcsolat. A termelők úgy érzik, hogy kapcsolatuk nagymértékben hozzájárul teljesítményük fokozásához.

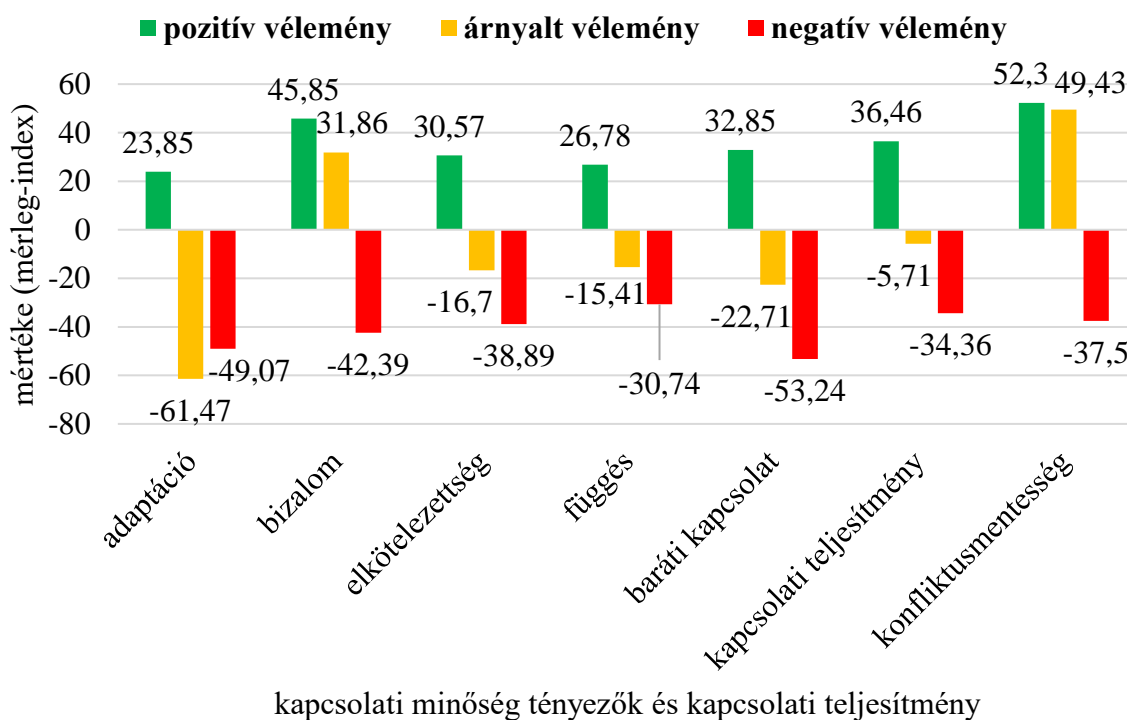
A *Tész/Tcs* klaszterben csupán az adaptáció kapott negatív értékelést, a további 5 kapcsolati minőség tényezőt és a kapcsolati teljesítményt pozitívan ítélték meg a válaszadók. Fontos kiemelni, hogy csak a *Tész/Tcs*-vel kapcsolatban álló termelőknél alakul ki az elköteleződés érzése és egyedül ebben az együttműködésben beszélhetünk a szereplők közötti baráti kapcsolatáról. A *Tész/Tcs* csoporttal együttműködők érzik a leginkább azt, hogy vevőikkel való kapcsolatuknak szerepe van a teljesítményük fokozásában. Az eredményekből kiderül, hogy az egyes értékesítési klaszterekkel együttműködő termelők eltérően értékelik a kapcsolati minőséget meghatározó tényezőket és a kapcsolati teljesítményt. *A három klaszter termelőinek válaszai alapján a Tész/Tcs klaszterbe tartozók ítélték meg a legkedvezőbbben a kapcsolati tényezőket és a kapcsolati teljesítményt.*

#### **4.1.2. Vélemény klaszterek szerinti értékelés**

A vizsgálatok azt mutatják, hogy a termelők a különböző együttműködésekben eltérően értékelik a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenziókat. Ezért a véleményklímák feltárása érdekében klaszterelemzést végeztem. A klaszterezés eredményeként megállapítható, hogy egyszerre nézve a kapcsolati tényezőket, a termelők véleményük alapján három jellegzetes, jól elhatárolható és többé-kevésbé homogén

csoportokba rendeződnek. A klaszterközepontok az összes klaszterképző-változó mentén szignifikánsan különböznek.

Az 1. klaszterbe tartozik a legkevesebb válaszadó (12%), amelyben a kapcsolati minőség és a teljesítmény tényezőit egyértelműen negatívan ítélték meg. Ezért ez a klaszter a *negatív vélemény* elnevezést kapta. A 2. klaszterbe tartozik a legtöbb válaszadó (49%), amelyben a megkérdezettek negatív és pozitív értékeléseket adtak a tényezőkre. Ennek értelmében a csoport az „*árnyalt*” *vélemény* nevet kapta. Ezek az együttműködések bizalmon alapulnak és nem jellemző a szereplők közötti konfliktus. Viszont a többi tényező kedvezőtlen értékelést kapott, így összességében ebben a csoportban is inkább negatív a megítélés. A 3. klaszterbe a válaszadók 39%-a tartozik, akik az összes tényező szerint pozitívan értékelték, amely alapján a klaszter a *pozitív vélemény* elnevezést kapta (3. ábra).



**3. ábra: Kapcsolatértékelés klaszterek a vevő vonatkozásában**

*Forrás: saját szerkesztés*

*A klaszterek elnevezései is tükrözik, hogy alapvetően egy általános attitűd alakítja az értékeléseket, és az értékelések tényezői önmagukban kevésbé relevánsak.*

#### 4.1.3. Az értékesítési klaszter és a vélemény klaszterek közötti összefüggés feltárása

Az értékesítési és a vélemény klaszterek közötti összefüggést keresztábra elemzéssel vizsgáltam (2. táblázat). A vizsgálat eredményeként elvettem a nullhipotézist, és megállapítottam, hogy az értékesítési és a vélemény klaszterek között szignifikáns összefüggés áll fenn, mivel a Perason-féle Khi négyzet=18,27 és  $p < 0,0001$ .

2. táblázat: A klaszterek alapján alkotott keresztábra

Vélemény klaszterek	Értékesítési klaszterek			Összesen
	„több csatorna”	közvetítő kereskedő	Tész/Tcs	
„árnyalt” vélemény	40,9%	62,8%	33,3%	48,9%
negatív vélemény	19,4%	4,3%	13,9%	12,1%
pozitív vélemény	39,8%	33,0%	52,8%	39,0%
Összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók a *Tész/Tcs* klaszterrel való együttműködésükről 52,8%-ban pozitívan, 13,9%-ban negatívan és 33,3%-ban pedig árnyaltan vélekedtek. A termelők – a többi klaszter eredményeihez viszonyítva – ebben a csoportban ítélték meg a legkedvezőbbben a kapcsolatukat. A *közvetítő kereskedővel* való együttműködést a válaszadók 62,8%-a értékelte árnyaltan és 33%-a pozitívan. Ebben a csoportban a válaszadók mindössze 4,3%-a adott negatív véleményt. A „több csatornán” keresztül értékesítők 40,9%-a árnyaltan vélekedett a vevőikkel való kapcsolatáról és csaknem hasonló arányban (39,8%) pozitívan. A megkérdezettek 19,4%-a negatívan ítélte meg a partnerével az együttműködést, tehát a másik két klaszterhez viszonyítva itt a legmagasabb a negatív értékelés aránya. Összességében, tehát pozitív véleményklíma a *Tész/Tcs* értékesítési csatorna klaszterben alakul ki a legnagyobb valószínűséggel. A közvetítő kereskedő klaszterben az „árnyalt” véleményklíma a tipikus, végül a „több csatorna” klaszterben az átlagosnál kicsit gyakoribb a negatív véleményklíma.

#### 4.2. A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és vevőkapcsolatokban

Az elemzésem további célja a vizsgált kapcsolati minőség tényezők összefüggéseinek feltárása, illetve a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény közötti kapcsolat meghatározása. Az összefüggések megállapításához korrelációs számítást végeztem, amelybe

a kapcsolati minőség tényezőit és a kapcsolati teljesítményt vontam be. A konfliktusmentesség és az adaptáció között nem állapítottam meg szignifikáns kapcsolatot ( $r=0,101$ ,  $/p<0,137$ ). Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a konfliktusmentesség-bizalom ( $r=0,758$ ), a baráti kapcsolat-elkötelezettség ( $r=0,761$ ), a függés-elkötelezettség ( $r=0,745$ ) tényezők között függvényyszerűen erős pozitív kapcsolat áll fenn. A többi tényezők között közepesen erős szignifikáns kapcsolat mutatható ki. Megfigyelhető, hogy a kapcsolati teljesítmény az összes kapcsolati minőség tényezővel közepesen szoros, erősen szignifikáns összefüggésben áll.

#### **4.2.1. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők a termelő és vevőkapcsolatokban**

Az összefüggések jellegének feltárása érdekében lépésenkénti lineáris regresszió elemzést végeztem. Vizsgálatom során az összes változóra elvégeztem a műveletet annak érdekében, hogy megtudjam, mely független változók befolyásolják a választott függő változót. Az F próbához tartozó valószínűség kisebb, mint 0,05, amely a változók közötti kapcsolat meglétét igazolja. Az eredményeket összevontan a 3. táblázatban szemléltetem, amelyben a független változók a választott függő változóra gyakorolt hatását mutatom be.

Először az *adaptációt* vizsgáltam, mint függő változó, míg az összes többi tényezőt és a kapcsolati teljesítményt független változókként vontam be az elemzésbe. Az elkötelezettség, a kapcsolati teljesítmény és a konfliktusmentesség változók összesen az adaptáció varianciájából 45%-ot ( $R^2=0,455$ ) magyaráznak. Az eredmények a gyakorlatban úgy értelmezhetőek, hogy a termelők elköteleződése a partnerük irányába egy olyan jövőorientált kapcsolat felé mutat, amely az adaptációs hajlamot erősíti. Hiszen ezek a beruházások csak nehezen vihetők át más kapcsolatba, ezért az elkötelezettség érzése a másik fél irányába az adaptáció alapját jelentheti. Továbbá, ha a termelők úgy érzik, hogy a partnerük hozzájárul a teljesítményük fokozásához, az növeli a befektetési hajlandóságot, hiszen egy eredményesen működő kapcsolatba nagyobb eséllyel fektetnek be annak érdekében, hogy a kapcsolat fennmaradjon. A konfliktusmentesség béta-súly értéke negatív, amely azt feltételezi, hogy ha a termelők kerülnek a konfliktust, az kismértékben gyengíti az adaptációt, bár hatása gyenge. A legfontosabb eredményként viszont azt lehet kiemelni, hogy az adaptáció skála sokkal kevésbé függ a többi tényezőtől, mint amennyire a többi skála függ más tényezőtől.

### 3. táblázat: A kapcsolati minőség tényezőit magyarázó lineáris regressziós modellek

#### összefoglalása a termelő és vevőkapcsolatokban

Modell	R	R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája	Változás statisztikák				
				R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig. F változás
<b>Adaptáció</b>								
1. elkötelezettség	0,642 <sup>a</sup>	0,412	39,89805	0,412	152,963	1	219	0,000
2. elkötelezettség, teljesítmény	0,664 <sup>b</sup>	0,441	38,94784	0,029	11,816	1	218	0,001
3. elkötelezettség, teljesítmény, konfliktusmentesség	0,675 <sup>c</sup>	0,455	38,54637	0,015	5,565	1	217	0,017
<i>Béta érték: elkötelezettség 0,532; teljesítmény 0,259; konfliktusmentesség -0,133</i>								
<b>Bizalom</b>								
1. konfliktusmentesség	0,759 <sup>a</sup>	0,576	26,77450	0,574	295,545	1	219	0,000
2. konfliktusmentesség, teljesítmény	0,778 <sup>b</sup>	0,605	25,89683	0,029	16,096	1	218	0,000
3. konfliktusmentesség, teljesítmény, függés	0,785 <sup>c</sup>	0,616	25,58570	0,011	6,334	1	217	0,013
4. konfliktusmentesség, teljesítmény, függés, elkötelezettség	0,798 <sup>d</sup>	0,637	24,96369	0,020	11,948	1	216	0,001
<i>Béta érték: konfliktusmentesség 0,669; teljesítmény 0,215; függés -0,265; elkötelezettség 0,220</i>								
<b>Elkötelezettség</b>								
1. baráti kapcsolat	0,762 <sup>a</sup>	0,581	27,55845	0,581	301,090	1	219	0,000
2. baráti kapcsolat, függés	0,824 <sup>b</sup>	0,679	24,16459	0,098	67,937	1	218	0,000
3. baráti kapcsolat, függés, adaptáció	0,844 <sup>c</sup>	0,713	22,91678	0,034	25,860	1	217	0,000
<i>Béta érték: baráti kapcsolat 0,408; függés 0,342; adaptáció 0,229</i>								
<b>Függés</b>								
1. elkötelezettség	0,745 <sup>a</sup>	0,555	28,75016	0,555	272,874	1	219	0,000
2. elkötelezettség, baráti kapcsolat	0,762 <sup>b</sup>	0,581	27,95013	0,026	13,717	1	218	0,000
3. elkötelezettség, baráti kapcsolat, bizalom	0,770 <sup>c</sup>	0,594	27,59720	0,012	6,611	1	217	0,011
4. elkötelezettség, baráti kapcsolat, bizalom, teljesítmény	0,784 <sup>d</sup>	0,614	26,94823	0,021	11,578	1	216	0,001
<i>Béta érték: elkötelezettség 0,542; baráti kapcsolat 0,192; bizalom -0,176; teljesítmény 0,200</i>								
<b>Baráti kapcsolat</b>								
1. elkötelezettség	0,762 <sup>a</sup>	0,581	30,61327	0,581	303,709	1	219	0,000
2. elkötelezettség, teljesítmény	0,807 <sup>b</sup>	0,651	27,99458	0,070	43,888	1	218	0,000
3. elkötelezettség, teljesítmény, függés	0,813 <sup>c</sup>	0,661	27,65878	0,010	6,326	1	217	0,010
4. elkötelezettség, teljesítmény, függés, konfliktusmentesség	0,817 <sup>d</sup>	0,668	27,45517	0,007	4,230	1	216	0,007
<i>Béta érték: elkötelezettség 0,489; teljesítmény 0,248; függés 0,160; konfliktusmentesség 0,089</i>								
<b>Konfliktusmentesség</b>								
1. bizalom	0,759 <sup>a</sup>	0,576	27,22316	0,576	297,636	1	219	0,000
<i>Béta érték: bizalom 0,759</i>								

*Forrás: saját szerkesztés*

A következő lépésben a *bizalmat* vizsgáltam, mint függő változót, az összes többi tényezőt és a kapcsolati teljesítmény független változókként szerepeltettem. A konfliktusmentesség, a kapcsolati teljesítmény, a függés és az elkötelezettség összesen 64%-ot ( $R^2=0,637$ ) magyaráznak a bizalom varianciájából. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a termelők bizalmi szintjét elsősorban az határozza meg, hogy mennyire konfliktusmentes a kapcsolatuk. Minél kevesebb a felek közötti konfliktushelyzet, annál jobban bíznak a

termelők a vevőjükben. Továbbá minél inkább azt érzik a termelők, hogy a vevőjükkel való együttműködés hozzájárul teljesítményük fokozásához, annál magasabb lesz a bizalmi szintjük. Az eredmények alapján az elköteleződést a bizalom előjeleként azonosítottam. A függés dimenzió negatív béta-súlyt kapott, amely azt jelenti, hogy abban a kapcsolatban, amelyikben a felek kevésbé bíznak egymásban, ott a függés is nagyobb valószínűséggel van jelen.

Míg az adaptációt elsősorban az elkötelezettség határozza meg, addig az *elkötelezettséget* elsősorban a baráti kapcsolat, amely a varianciájából 58%-ot ( $R^2=0,581$ ) magyaráz. Tehát az adaptáció és az elkötelezettség között aszimmetrikus kapcsolat állapítható meg. A második lépésben a függés változó 10% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,679$ ), az adaptáció változó pedig még 3%-kal ( $R^2=0,713$ ). Tehát a baráti kapcsolat, a függés és az adaptáció összesen 71%-ot ( $R^2=0,713$ ) magyaráznak az elkötelezettség varianciájából, amely kimagasló értéknek tekinthető. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a szereplők közötti elkötelezettség kialakulásában legnagyobb szerepe a baráti kapcsolatnak van. Ugyanis a baráti kapcsolat során a felek jószándékkal közelednek egymáshoz, amely az elkötelezettség alapjaként értelmezhető. A további eredmények értelmében, ha a szereplők úgy érzik, hogy függenek a partnerüktől, az tovább növeli az elköteleződés érzését, hiszen az egymásrautaltság során csökken az opportunizmusra való hajlam, ami fokozza az elkötelezettséget. Az adaptáció is megjelenik, mint az elkötelezettséget meghatározó tényező, hiszen a kapcsolat-specifikus beruházás során a felek úgy érezhetik, hogy a partnerük az ő érdekeiket is figyelembe veszi és szándékukban áll a kapcsolatot hosszú távon fenntartani, amely az elkötelezettség érzését erősíti.

A *függést* befolyásoló változók vizsgálata során az összefoglaló táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy az elkötelezettség, a baráti kapcsolat, a bizalom és a kapcsolati teljesítmény összesen 61%-ot ( $R^2=0,614$ ) magyaráznak a függés varianciájából. Az eredmény úgy értelmezhető, hogy azokban a kapcsolatokban, amelyekben a felek elkötelezettek egymással és baráti kapcsolat alakul ki közöttük, növeli a szereplők egymásrautaltságát. Ebben az esetben a függés érzése az adott kapcsolatra értelmezhető. Továbbá, ha a termelők úgy érzik, hogy az együttműködésük hozzájárul teljesítményük fokozásához, az tovább fokozza a függés érzését. A bizalom negatív béta értékkel szerepel

a függés regressziós egyenletében. Ez azt jelenti, hogy a függés valamivel jellemzőbb azokban a kapcsolatokban, amelyekben a felek kevésbé bíznak egymásban.

A *baráti kapcsolat* és az *elkötelezettség* között szimmetrikus kapcsolatot állapítottam meg, hiszen a vizsgálatok során azt találtam, hogy mindkét változó első lépésben 58%-ot ( $R^2=0,581$ ) magyaráz a másik varianciájából. A második lépésben a kapcsolati teljesítmény változó 7% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,651$ ), majd a függés változó 1%-kal ( $R^2=0,661$ ) és a konfliktusmentesség szintén 1%-kal ( $R^2=0,668$ ). Tehát az *elkötelezettség*, a *kapcsolati teljesítmény*, a *függés* és a *konfliktusmentesség* 67%-ot ( $R^2=0,668$ ) magyaráznak a *baráti kapcsolat* varianciájából. Az eredmények úgy értelmezhetőek, hogy a *termelők* *elkötelezettsége* nagyban hozzájárul a felek közötti *baráti kapcsolat* kialakulásához és egymást kölcsönösen erősítő tényezőkként azonosíthatóak. Mindemellett, ha úgy érzik, hogy a másik fél hozzájárul a teljesítményük fokozásához az a szorosabb, *baráti kapcsolat* meglétét erősíti. A *szereplők* közötti *egymásrautaltság* és a *konfliktusmentes együttműködés* szintén a *baráti kapcsolat* kialakulását támogatja.

A *konfliktusmentességet* befolyásoló változók vizsgálatának eredményei alapján elmondható, hogy a *bizalom* változó a *konfliktusmentesség* varianciájából 58%-ot ( $R^2=0,576$ ) tud magyarázni. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy minél jobban bíznak a *szereplők* egymásban, annál nagyobb a valószínűsége, hogy közöttük alapvetően egy *konfliktusmentes kapcsolat* fog kialakulni.

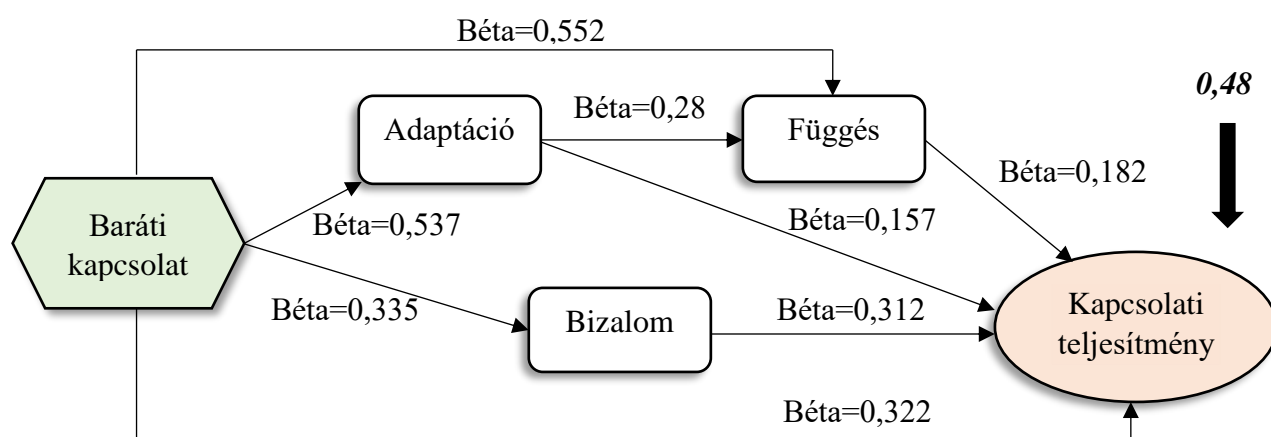
#### **4.2.2. A kapcsolati teljesítményt meghatározó tényezők a termelő és vevőkapcsolatokban**

A *kapcsolati teljesítmény* és a *kapcsolati minőség* közötti összefüggés jellegét is lineáris regressziós elemzéssel tártam fel. A regressziószámítás során a *kapcsolati teljesítményt*, mint függő változót, a *kapcsolati minőség* tényezőit, pedig mint független változókat vontam be az elemzésbe. Az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje az összes tényező esetén kisebb, mint 0,05, ami a *kapcsolatok meglétét* igazolja.

Az első lépésben a *baráti kapcsolat* változó a *kapcsolati teljesítmény* varianciájának 40%-át ( $R^2=0,401$ ) magyarázza. A második lépésben a *bizalom* változó ezt még 8% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,479$ ), majd a *függés* változó még 3%-kal ( $R^2=0,503$ ) és az *adaptáció* pedig 2%-kal ( $R^2=0,525$ ). A *kapcsolati teljesítmény* alakulásában tehát elsősorban a *baráti kapcsolatnak* és a *bizalomnak* van szerepe, ezeket kiegészíti a *függés* és az *adaptáció*.

Az eredmény a gyakorlatban úgy értelmezhető, hogy minél inkább barátságon alapuló a kapcsolat a szereplők között, annál inkább jószándékkal közelednek egymáshoz, amely során feltételezhetően nem cselekednek opportunista módon, ezzel is fokozva a teljesítményt. A termelők, tehát a baráti együttműködés során úgy érzik, hogy a másik félnek fontos szerepe van abban, hogy vállalkozásuk a kitűzött gazdasági célokat elérje. Továbbá az eredmények alapján a felek közötti bizalom, egymásrautaltság és a kapcsolat érdekében történő befektetések is fokozzák a kapcsolati teljesítményhez való hozzájárulást. A négy befolyásoló változó hatása különböző módon (úton) jut érvényre és ezek az utak eltérő erősségű hatásokat eredményeznek.

Az összefüggések további tisztázása érdekében útmodellt készítettem. A modell a baráti kapcsolat és a teljesítmény közötti lineáris korrelációs együttható közvetlen és közvetett hatásokra való számszerű felbontását célozza. A baráti kapcsolat és a kapcsolati teljesítmény között lévő – közvetlen és közvetett hatásokra – felbontandó Pearson-féle korreláció értéke  $r=0,634$ . Ez a kauzális modell azt a sémát jeleníti meg, amely szerint a baráti kapcsolat az az alap, amiből a teljesítmény magyarázható a vevői kapcsolatokban. A modellben a baráti kapcsolat az exogén változó, vagyis az a független változó, amelyet nem befolyásol más változó. Független változó a kapcsolati teljesítmény és három közbülső változó szerepel még a modellben, amelyek a bizalom, az adaptáció, és a függés (4. ábra).



**4. ábra: A baráti kapcsolat és a kapcsolati teljesítmény útmodellje a vevői kapcsolatban**

*Forrás: saját szerkesztés*

A modell a kapcsolati teljesítmény varianciájából 52%-ot magyaráz ( $R^2=0,525$ ), egyúttal szignifikáns is. A modellen is jelölt 0,48-as érték, a modellen kívül lévő, nem specifikált

változók hatását (48%) jelenti a teljesítményre. A nyilak fölött szereplő valamennyi Béta standardizált regressziós bétát jelent. A modelltől kiderül, hogy a közvetlen út hatása a kapcsolati teljesítményre közel 51%, hiszen a standardizált béta (0,322) és a Pearson-féle korreláció (0,634) hányadosa 0,51. Ezért a közvetett utak hatása a két tényező kapcsolatában összesen 49%, ami közel ugyanakkora hatást jelent. A közvetett utakat alkotó tényezők közötti kapcsolatok tekintetében elmondható, hogy a bizalom és az adaptáció függetlenek egymástól, akárcsak a bizalom és a függés, viszont a többi tényező között egyértelmű kapcsolat azonosítható. A többszörösen összetett út erősségét az utak erősségét reprezentáló regressziós béták szorzata adja. Így, ha a baráti kapcsolattal a bizalmat erősítve akarunk teljesítmény javulást elérni, akkor ennek a kétszeres útnak a hatása  $0,335 \cdot 0,312 = 0,105$ , ami szinte megegyezik a függésen keresztül elért hatással, ami  $0,552 \cdot 0,182 = 0,100$ . Továbbá az adaptáción keresztül közel azonos erősségű  $0,537 \cdot 0,157 = 0,084$  hatása érvényesül. Ezek a kétszeresen összetett utak mintegy 0,1 erősségű utakat jelentenek. A háromszorosan összetett, a baráti kapcsolat, az adaptáció és a függés alkotta út hatása szintén nagyon gyenge ( $0,537 \cdot 0,28 \cdot 0,182 = 0,027$ ) a teljesítményre. A baráti kapcsolat közvetlen hatása 3,2-szerese egy-egy kétszeresen összetett útnak, hiszen ezt mutatják az utak erősségét mutató béta értékek is ( $0,322/0,1 = 3,22$ ).

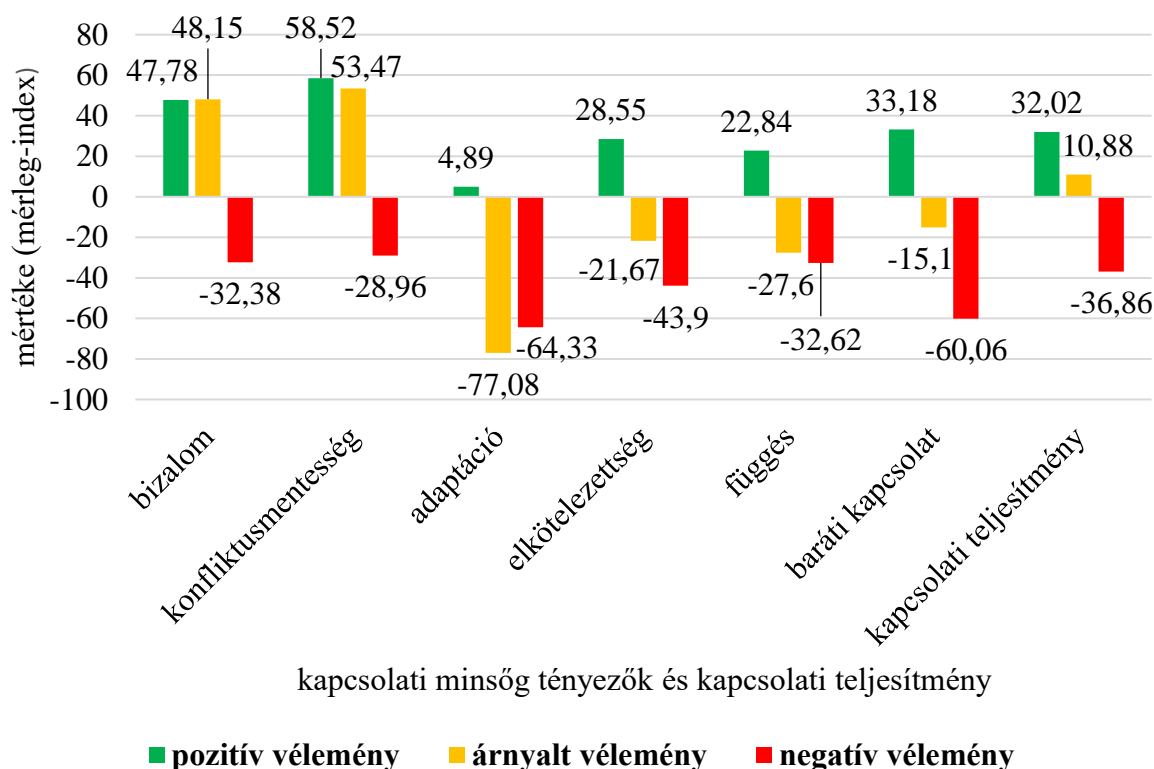
*Megállapítható, hogy érdemes kialakítani és erősíteni a baráti kapcsolatot a termelő és vevő üzleti kapcsolatokban, hiszen ezzel többszörös hatást érhetünk el közvetlenül a kapcsolati teljesítmény javulásáról. Viszont a teljesítményt ne a baráti kapcsolat révén erősített bizalmon keresztül akarjuk erősíteni, mert ez az út gyengébb hatással van a teljesítményre, mintha azt közvetlenül a baráti kapcsolaton keresztül szeretnénk javítani.*

### **4.3. A termelők szállítói kapcsolatainak feltárása**

Mivel a válaszadók döntő többsége (78,9%) a növényvédőszer értékesítő partnert jelölték meg a legfontosabb szállítói kapcsolatként, ezért a csoportba sorolástól a szállítói oldalon eltekintettem. Így a termelők szállítói kapcsolatainak elemzésénél a szállítói kapcsolatokat összevontan kezeltem.

A szállító kapcsolatok véleményklímájának feltárása érdekében klaszterelemzést végeztem. A csoportosítás ismét K-közép eljárással történt. A klaszterezés eredményeként megállapítható, hogy egyszerre nézve a kapcsolati dimenziókat, a termelők véleményük

alapján 3 jellegzetes, jól elhatárolható, és többé-kevésbé homogén csoportokba rendeződnek (5. ábra). A klaszterközéppontok az összes klaszterképző-változó mentén szignifikánsan különböznek.



### 5. ábra: Kapcsolatértékelés klaszterek a szállító vonatkozásában

*Forrás: saját szerkesztés*

Az 1. klaszterbe tartozik a legkevesebb válaszadó (18%), amelyben mind a kapcsolati minőség és mind a kapcsolati teljesítmény dimenziót negatívan ítélték meg, ezért a klaszter a *negatív vélemény* elnevezést kapta. A 2. klaszterbe tartozik a legtöbb válaszadó (33%), amelyben negatív és pozitív értékeléseket is adtak a tényezőkre, így a klaszter az „*árnyalt*” *vélemény* nevet kapta. Ezek az együttműködések bizalmon alapulnak, amelyekben nem jellemzőek a konfliktushelyzetek. A vevői kapcsolattal ellentétben a szállító kapcsolatokban az „*árnyalt*” véleménycsoportba tartozó termelők úgy gondolják, hogy partnerük hozzájárul teljesítményük fokozásához. Viszont a többi tényező itt is kedvezőtlen értékelést kapott, így összességében ebben a csoportban is inkább negatív a megítélés. A 3. klaszterbe a válaszadók 49%-a tartozik, akik az összes tényező szerint pozitívan értékelték, ennek alapján a klaszter a *pozitív vélemény* elnevezést kapta. A klaszterek elnevezései is tükrözik, hogy *alapvetően egy általános attitűd alakítja az értékeléseket, és az értékelések tényezői önmagukban kevésbé relevánsak.*

#### **4.4. A kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és szállító kapcsolatokban**

A tényezők közötti összefüggések feltárása érdekében korrelációs számítást végeztem, amelybe a kapcsolati minőség tényezőit és a kapcsolati teljesítményt vontam be. Az eredmények azt mutatják, hogy az adaptáció-bizalom változók között nincs szignifikáns kapcsolat ( $p > 0,15$  és  $p > 0,52$ ). Ellenben a konfliktusmentesség-bizalom változók között ( $r = 0,757$ ) erős pozitív kapcsolat állapítható meg, a termelő és vevőkapcsolatokhoz hasonlóan. A többi változó között közepes erősségű, szignifikáns kapcsolat mutatható ki. Megfigyelhető, hogy a kapcsolati teljesítmény az összes kapcsolati minőség tényezővel összefüggésben van, közöttük közepes erősségű erősen szignifikáns kapcsolat állapítható meg.

##### **4.4.1. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők a termelő és szállító kapcsolatokban**

Az elemzés következő lépésében – a termelő és vevőkapcsolatok elemzéséhez hasonlóan – ismét lépésenkénti regresszió analíziseket végeztem el. Az F próbához tartozó valószínűség kisebb, mint 0,05, amely a változók közötti kapcsolat meglétét igazolja (4. táblázat).

Először a *bizalmat* vizsgáltam, mint függő változót, míg a többi tényezőt és a kapcsolati teljesítményt független változókként vontam be az elemzésbe. A konfliktusmentesség, a kapcsolati teljesítmény, a baráti kapcsolat, az elkötelezettség és az adaptáció skálák összesen a bizalom varianciájából 67%-ot ( $R^2 = 0,674$ ) magyaráznak. Az eredmények a gyakorlatban úgy értelmezhetőek, hogy a termelők bizalmát egyrészt az határozza meg, hogy mennyire konfliktusmentes az üzleti kapcsolat. Minél kevesebb a nézetletérés a szereplők között, annál jobban bíznak szállítójukban. Másrészt, ha a termelők úgy érzik, hogy a másik fél hozzájárul teljesítményük fokozásához az a bizalom érzését erősíti. Mindezek mellett a bizalomra hatással van a szereplők közötti elkötelezettség is, amely megléte fokozza a bizalmat. A bizalom és az adaptáció közötti összefüggés a negatív béta-súly értelmében úgy értelmezhető, hogy a kapcsolat-specifikus beruházások a beruházóban aggodást és kételyt válthatnak ki, amely csökkenti a bizalmat. Ugyanakkor az eredmények azt mutatják, hogy a baráti kapcsolatokon alapuló együttműködésekben nem feltétlenül emelkedik a bizalom szintje a negatív béta-súly értelmében.

**4. táblázat: Lineáris regressziós modellek összefoglalása a termelő és szállító kapcsolatokban**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Beccsés standard hibája	Változás statisztikák				
				R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig. F változás
<b>Bizalom</b>								
1. konfliktusmentesség	0,757 <sup>a</sup>	0,573	28,19048	0,573	296,344	1	221	0,000
2. konfliktusmentesség, teljesítmény	0,795 <sup>b</sup>	0,632	26,20779	0,060	35,703	1	220	0,000
3. konfliktusmentesség, teljesítmény, baráti kapcsolat	0,804 <sup>c</sup>	0,647	25,73898	0,015	9,087	1	219	0,003
4. konfliktusmentesség, teljesítmény, baráti kapcsolat, elkötelezettség	0,813 <sup>d</sup>	0,661	25,27921	0,014	9,039	1	218	0,003
5. konfliktusmentesség, teljesítmény, baráti kapcsolat, elkötelezettség, adaptáció	0,821 <sup>e</sup>	0,674	24,85882	0,013	8,436	1	217	0,004
<i>Béta érték: konfliktusmentesség 0,550; teljesítmény 0,398; baráti kapcsolat 0-,224; elkötelezettség 0,240; adaptáció -0,151</i>								
<b>Konfliktusmentesség</b>								
1. bizalom	0,757 <sup>a</sup>	0,573	28,98352	0,573	296,344	1	221	0,000
2. bizalom, baráti kapcsolat	0,784 <sup>b</sup>	0,615	27,57643	0,042	24,129	1	220	0,000
<i>Béta érték: bizalom 0,682; baráti kapcsolat 0,219</i>								
<b>Adaptáció</b>								
1. elkötelezettség	0,607 <sup>a</sup>	0,369	39,89522	0,369	129,020	1	221	0,000
2. elkötelezettség, teljesítmény	0,669 <sup>d</sup>	0,448	36,87642	0,079	10,941	1	218	0,001
3. elkötelezettség, teljesítmény, bizalom	0,677 <sup>e</sup>	0,458	35,43678	0,010	2,077	1	218	0,151
4. elkötelezettség, teljesítmény, bizalom, függés	0,690 <sup>h</sup>	0,477	34,48522	0,019	7,863	1	218	0,006
<i>Béta érték: elkötelezettség 0,437; teljesítmény 0,363; bizalom 0-,330; függés 0,192</i>								
<b>Elkötelezettség</b>								
1. baráti kapcsolat	0,697 <sup>a</sup>	0,486	30,79968	0,486	209,080	1	221	0,000
2. baráti kapcsolat, függés	0,762 <sup>b</sup>	0,581	27,88636	0,095	49,588	1	220	0,000
3. baráti kapcsolat, függés, adaptáció	0,788 <sup>c</sup>	0,620	26,59888	0,040	22,813	1	219	0,000
4. baráti kapcsolat, függés, adaptáció, bizalom	0,815 <sup>d</sup>	0,664	25,07239	0,044	28,479	1	218	0,000
<i>Béta érték: baráti kapcsolat 0,254; függés 0,334; adaptáció 0,265; bizalom 0,224</i>								
<b>Függés</b>								
1. elkötelezettség	0,694 <sup>a</sup>	0,482	31,36321	0,482	205,354	1	221	0,000
2. elkötelezettség, baráti kapcsolat	0,739 <sup>b</sup>	0,547	29,39535	0,065	31,580	1	220	0,000
3. elkötelezettség, baráti kapcsolat, teljesítmény	0,757 <sup>c</sup>	0,573	28,58117	0,027	13,713	1	219	0,000
4. elkötelezettség, baráti kapcsolat, teljesítmény, adaptáció	0,764 <sup>d</sup>	0,583	28,31511	0,010	5,135	1	218	0,024
<i>Béta érték: elkötelezettség 0,421; baráti kapcsolat 0,432; teljesítmény -0,218; adaptáció 0,128</i>								
<b>Baráti kapcsolat</b>								
1. elkötelezettség	0,697 <sup>a</sup>	0,486	36,70187	0,486	209,080	1	221	0,000
2. elkötelezettség, teljesítmény	0,753 <sup>b</sup>	0,567	33,76236	0,081	41,158	1	220	0,000
3. elkötelezettség, teljesítmény, függés	0,801 <sup>c</sup>	0,642	30,76840	0,075	45,898	1	219	0,000
4. elkötelezettség, teljesítmény, függés, bizalom	0,808 <sup>d</sup>	0,652	30,40371	0,010	6,285	1	218	0,013
5. elkötelezettség, teljesítmény, függés, bizalom, konfliktusmentesség	0,815 <sup>e</sup>	0,664	29,93428	0,012	7,891	1	217	0,005
<i>Béta érték: elkötelezettség 0,287; teljesítmény 0,399; függés 0,352; bizalom -0,245; konfliktusmentesség 0,175</i>								

Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények alapján a *konfliktusmentesség* és a bizalom között szimmetrikus kapcsolatot állapítottam meg, hiszen a vizsgálatok során azt találtam, hogy mindkét változó első lépésben 57%-ot ( $R^2=0,573$ ) tud megmagyarázni a másik variációjából. A második lépésben a baráti kapcsolat változó ezt az értéket 4% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,615$ ). Tehát a bizalom és a baráti kapcsolat a konfliktusmentesség variációjából 61%-ot ( $R^2=0,615$ ) magyaráznak. Az eredmények értelmében alapvetően a konfliktusmentességet a bizalom határozza meg, hiszen ha adódnak is konfliktushelyzetek az együttműködésben, a bizalmon alapuló kapcsolatokban a kompromisszumos megoldást ösztönzik a felek. Továbbá a szoros, baráti alapon működő kapcsolatokban csökkenhetnek a nézeteltérések vagy meglétük esetén azokat úgy oldják meg, hogy mindkét fél számára pozitív kimenetele legyen.

Az *adaptációt* befolyásoló változók vizsgálata során az összefoglaló táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy az elkötelezettség, a kapcsolati teljesítmény, a bizalom és a függés összesen 47%-ot ( $R^2=0,477$ ) magyaráznak az adaptáció variációjából. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a szereplők közötti kapcsolat-specifikus beruházást legnagyobb mértékben az határozza meg, hogy mennyire elkötelezettek egymással a felek, amely megléte a beruházás fontos előjeleként értelmezhető. Továbbá az adaptációs hajlamot erősíti, ha a felek úgy érzik, hogy az együttműködésük hozzájárul a kapcsolati teljesítményük fokozásához. Viszont ugyanúgy, mint ahogy korábban a bizalom tényezőnél látható volt, az adaptáció és a bizalom között fordított irányú összefüggés állapítható meg. A függés esetén ezzel szemben elmondható, hogy minél jobban egymásra vannak utalva a szereplők, annál jobban ösztönzi a feleket az adaptáció felé.

Az *elkötelezettséget* befolyásoló változók vizsgálata során az eredmények azt mutatják, hogy a baráti kapcsolat, a függés, az adaptáció és a bizalom változók összesen 66%-ot ( $R^2=0,664$ ) magyaráznak az elkötelezettség variációjából. Megállapítható, hogy a szereplők közötti elkötelezettség kialakulásában legnagyobb szerepe a baráti kapcsolatnak van. Ha a felek között szoros, baráti kapcsolat alakul ki, akkor az hozzájárul az elköteleződéshez, amely értelmében a termelők akkor se váltanak le szállítójukat, ha alkalmuk adódna rá. Továbbá a szereplők közötti egymásrautaltság során csökken a felek opportunizmusra való hajlama, amely szintén fokozza az elkötelezettséget. Az együttműködő felek között eszközölt beruházások a kapcsolat-specifikusság miatt a

szereplők között fokozza az elkötelezettséget. Mindemellett a bizalom megléte az elkötelezettség érzésének emelkedéséhez járul hozzá.

A *függést* befolyásoló változók vizsgálata során az összefoglaló táblázat eredményei alapján kijelenthető, hogy az elkötelezettség, a baráti kapcsolat, a kapcsolati teljesítmény és az adaptáció 58%-ot ( $R^2=0,583$ ) magyaráznak a függés varianciájából. Az eredmények úgy értelmezhetőek, hogy minél jobban elkötelezettek a termelők a szállítójukkal szemben, minél inkább baráti kapcsolatban állnak egymással és kapcsolat-specifikus beruházást eszközölnek, annál erősebb az egymásrautaltság, tehát annál erősebb a függés érzése. Míg a baráti kapcsolat és az elkötelezettség esetében a függés az adott üzleti kapcsolatra (üzleti partnerre) értelmezhető, addig az adaptáció esetén maga a befektetés lehet a függés oka. Kapcsolati teljesítmény skála negatív béta értékkel szerepel a függés regressziós egyenletében. Ez azt jelenti, a függés valamivel jellemzőbb a kevésbé jól teljesítő kapcsolatokra, mint a jól teljesítőkre.

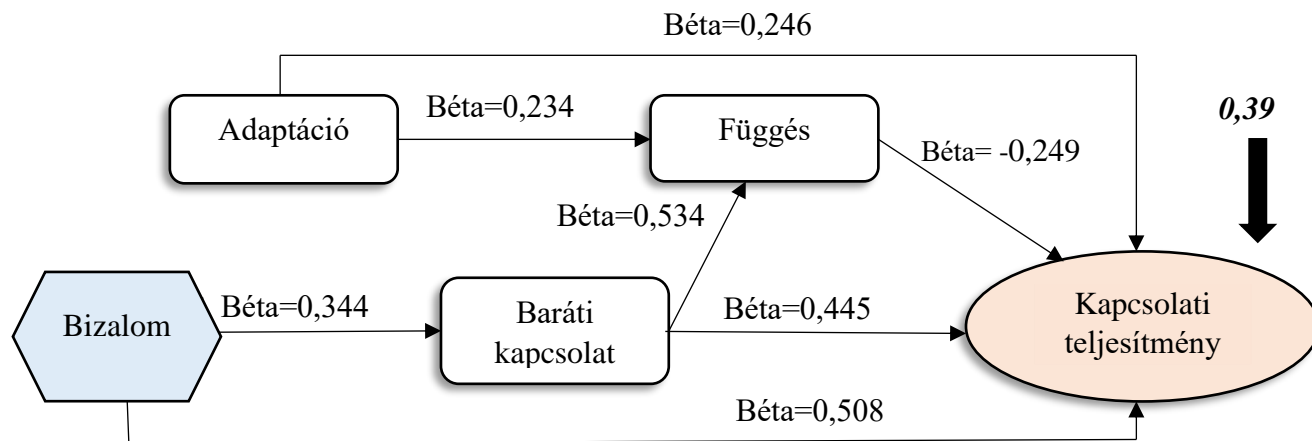
Az eredmények alapján a *baráti kapcsolat* és az elkötelezettség között szimmetrikus kapcsolat állapítható meg, hiszen a vizsgálatok során azt találtam, hogy mindkét változó első lépésben 49%-ot ( $R^2=0,486$ ) magyaráz a másik varianciájából. A második lépésben a kapcsolati teljesítmény változó 8% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,567$ ), a függés 7%-kal ( $R^2=0,642$ ), a bizalom és a konfliktusmentesség pedig 1-1%-kal. Tehát az elkötelezettség, a kapcsolati teljesítmény, a függés, a bizalom és a konfliktusmentesség 66%-ot ( $R^2=0,664$ ) magyaráznak a baráti kapcsolat varianciájából. Az eredmények alapján megállapítható, hogy ha a termelők elkötelezettek a másik fél irányába, az a baráti kapcsolat alapja lehet, amelyben a felek úgy érzik, hogy akkor se váltanák le szállítójukat, ha tehetnék. A felek közötti elkötelezettség tehát a közvetlen és szorosabb kapcsolat felé mutat. Mindemellett ha a másik fél hozzájárul a teljesítményük fokozásához, illetve a szereplők közötti egymásrautaltság a baráti kapcsolat meglétét erősíti. A konfliktusmentes kapcsolat – ha csak kis mértékben is – a szorosabb kapcsolat kialakulását támogatja az együttműködők között. A bizalom és a baráti kapcsolat összefüggése a negatív béta-súly értelmében úgy értelmezhető, hogy a bizalom valamivel jellemzőbb a csupán üzleti együttműködésen alapuló kapcsolatokban.

#### **4.4.2. A kapcsolati teljesítményt meghatározó tényezők a termelő és szállító kapcsolatokban**

A kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség közötti összefüggés jellegét lineáris regressziós elemzéssel tártam fel. A regresszió számítás során a kapcsolati teljesítményt, mint függő változót, a kapcsolati minőség tényezőit pedig, mint független változókat vontam be az elemzésbe. Az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje az összes tényező esetén kisebb, mint 0,05, ami a kapcsolatok meglétét igazolja. Első lépésben a bizalom változó a kapcsolati teljesítmény 40%-át ( $R^2=0,404$ ) magyarázza. A második lépésben a baráti kapcsolat még 15% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,558$ ), majd az adaptáció még 2%-kal ( $R^2=0,583$ ) és a függés 3%-kal ( $R^2=0,615$ ). Tehát a bizalom, a baráti kapcsolat, az adaptáció és a függés a kapcsolati teljesítmény varianciájából 61%-ot magyaráznak.

Az eredmények a gyakorlatban úgy értelmezhetőek, hogy minél jobban bíznak a termelők a szállítójukban, annál inkább úgy érzik, hogy a másik félnek nagyobb a kapcsolati teljesítményükhöz való hozzájárulása. Továbbá minél szorosabb és minél inkább barátságon alapul a kapcsolat a szereplők között, annál inkább úgy gondolják, hogy a másik félnek fontos szerepe van abban, hogy vállalkozásuk a kitűzött gazdasági célokat elérje. Mindemellett az eredmények azt mutatják, hogy a termelők kapcsolat-specifikus befektetései is fokozzák a kapcsolati teljesítményt. A függés esetén viszont elmondható, hogy azokban a kapcsolatokban érzik a termelők a nagyobb hozzájárulást a teljesítményükhöz, amelyekben a szereplők egymástól függetlenek. Legalábbis a szubjektív megítélés szintjén.

Az összefüggések további tisztázása érdekében útmodellt készítettem. Az útmodell ezúttal a bizalom és a teljesítmény közötti lineáris korrelációs együttható közvetlen és közvetett hatásokra való számszerű felbontását célozza. A bizalom és a kapcsolati teljesítmény között lévő – közvetlen és közvetett hatásokra – felbontandó Pearson-féle korreláció értéke  $r=0,636$ . A modellben ezúttal a bizalom az exogén változó, vagyis az a független változó, amelyet nem befolyásol más változó. Függő változó a kapcsolati teljesítmény és három közbülső változó szerepel még a modellben, vagyis a baráti kapcsolat, az adaptáció és a függés (6. ábra).



**6. ábra: A bizalom és a kapcsolati teljesítmény útmodellje a szállítói kapcsolatban**

*Forrás: saját szerkesztés*

A modell a kapcsolati teljesítmény varianciájából 61%-ot magyaráz ( $R^2=0,615$ ) és egyúttal szignifikáns. A modellen is jelölt 0,39-es érték, a modellen kívül lévő, nem specifikált változók hatását (39%) jelenti a teljesítményre. A modelltől kiderül, hogy a közvetlen út hatása közel 80%-ot jelent a bizalom és a teljesítmény közötti korrelációból, hiszen a standardizált béta (0,508) és a Pearson-féle korreláció (0,636) hányadosa 0,8. Ezért a közvetett utak hatása összesen csak 20%, ami ugyanakkor nem tekinthető elhanyagolhatónak.

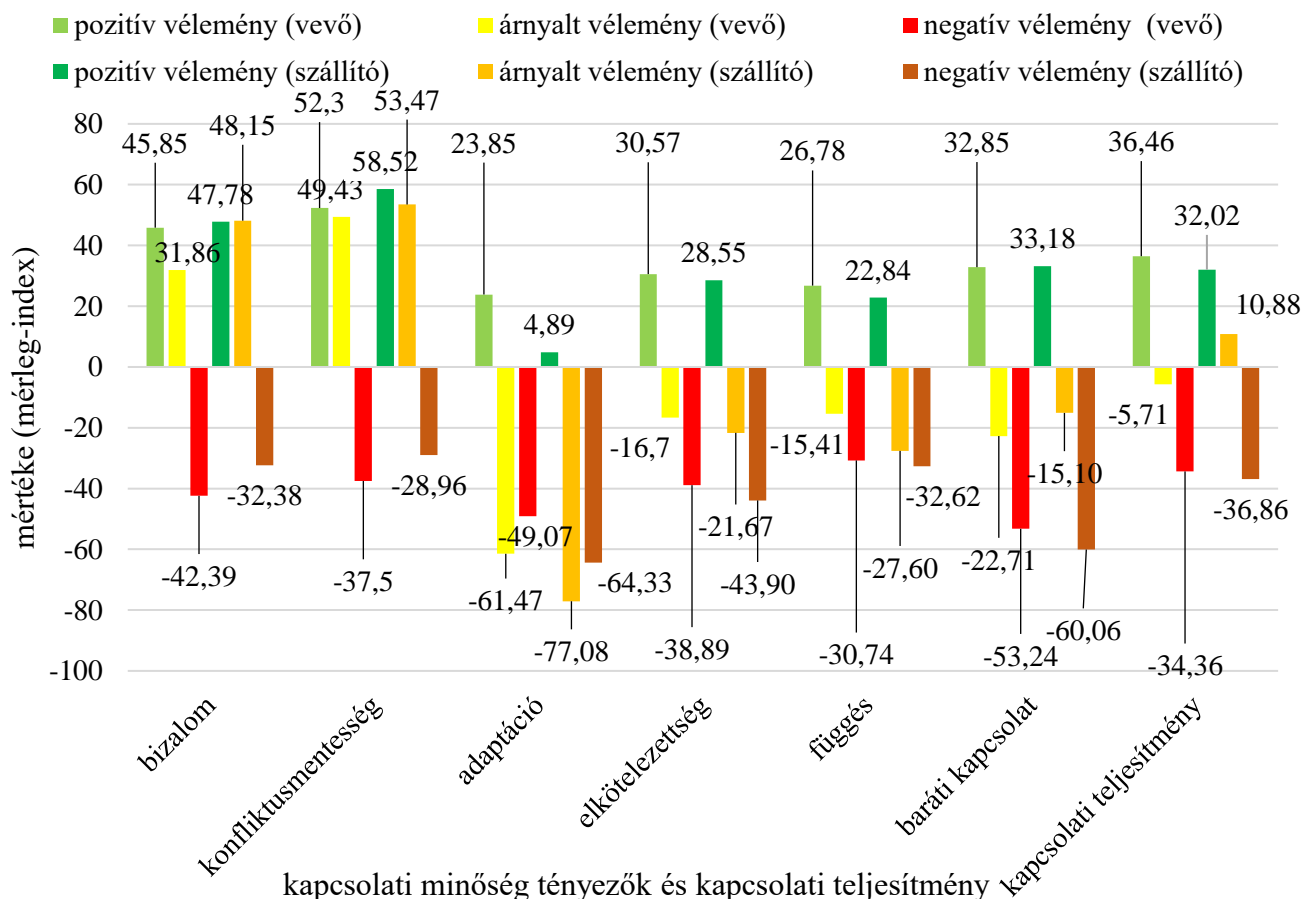
A közvetett utakat alkotó tényezők közötti kapcsolatok tekintetében elmondható, hogy a bizalom és az adaptáció függetlenek egymástól, akárcsak a bizalom és a függés, viszont a többi tényező között egyértelmű kapcsolat azonosítható. A többszörösen összetett út erősségét a regressziós béták szorzata adja. Ha a bizalom baráti kapcsolattal egészül ki, akkor ennek a kétszeres útnak az erőssége a béták szorzása alapján  $0,344 \cdot 0,445 = 0,153$  vagyis gyenge. Ha a bizalom a baráti kapcsolattal egészül ki és függéssel párosul, akkor ennek a háromszorosan összetett útnak ( $0,344 \cdot 0,534 \cdot -0,249 = -0,045$ ) nagyon gyenge és negatív a hatása. A másik háromszorosan összetett, a bizalom, a baráti kapcsolat, és az adaptáció alkotta út közvetett hatása a bizalom és a teljesítmény közötti kapcsolatra szintén nagyon gyenge ( $0,344 \cdot 0,564 \cdot 0,246 = 0,048$ ) hatással van. A bizalom közvetlen hatása a teljesítménnyel való kapcsolatára 3,3-szorosa a kétszeresen összetett útnak, hiszen ezt mutatják az utak erősségét mutató béta értékek is ( $0,508 / 0,153 = 3,3$ ).

*Megállapítható, hogy érdemes erősíteni a bizalmat a termelő és szállító üzleti kapcsolatokban, hiszen ezzel többszörös hatást érhetünk el közvetlenül a kapcsolati*

teljesítménnyel való kapcsolatában. A kialakult bizalom erősítheti a baráti kapcsolatot a felek között, de ha ez a függést erősíti, akkor az a teljesítmény megítélésének a rovására megy.

#### 4.5. A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak feltárása triadikus szinten

A termelők vevői és szállítói kapcsolatait ezt követően triadikus szinten vizsgáltam. Megállapítható, hogy a bizalom, a konfliktusmentesség és a baráti kapcsolat tényezőknek a szállító kapcsolatokban, az adaptáció, az elkötelezettség, a kapcsolati teljesítmény és a függés tényezőknek pedig a vevőkapcsolatokban kedvezőbb a megítélése. A vevői és szállítói vélemény klaszterek összehasonlítása során azt találtam, hogy a negatív és az árnyalt vélemény valamivel jellemzőbb a szállítói kapcsolatokban, és pozitív véleményklíma inkább a vevőkapcsolatokban alakul ki. Fontos megjegyezni, hogy a két kapcsolat értékelése közötti eltérés valójában amint a 7. ábrán is látható nem számottevő, mivel a mérleg-index értékei alapján ez csak néhány pont különbséget jelent. Így alapvetően a termelők vevői és szállítói együttműködéseinek értékelése a kapcsolati dimenziók alapján hasonlóságokat mutat.



7. ábra: Kapcsolatértékelés klaszterek a vevő és szállító vonatkozásában

*Forrás: saját szerkesztés*

A termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelései közötti összefüggések feltárására keresztábra elemzést végeztem annak érdekében, hogy megtudjam, van-e összefüggés a termelők vevőről, illetve szállítóról alkotott véleménye között, tehát hasonlóan vélekedtek-e a termelők mindkét kapcsolatról (5. táblázat).

**5. táblázat: A véleményklaszterek közötti kapcsolat**

Vevői klaszter	Szállítói klaszter			Összesen
	pozitív vélemény	árnyalt vélemény	negatív vélemény	
pozitív vélemény	32,3%	5,8%	0,9%	39,0%
árnyalt vélemény	13,5%	26,5%	9,0%	48,9%
negatív vélemény	3,6%		8,5%	12,1%
Összesen	49,3%	32,3%	18,4%	100,0%

*Forrás: saját szerkesztés*

A vizsgálat során azt találtam, hogy a termelők 49,3%-a pozitívan vélekedett a szállítójáról, 32,3%-a árnyaltan és 18,4%-a negatívan. A vevői oldal tekintetében 48,9%-a ítélte meg a kapcsolatát árnyaltan, 12,1%-a negatívan és 39%-a pozitívan. Tehát a termelők szállítói és vevői kapcsolata inkább pozitív és árnyalt véleményt tükröz. Ha a vevői és szállítói kapcsolatok megítélésének összefüggését vizsgálom, akkor látható, hogy a termelők 26,5%-a a szállítói és a vevői kapcsolatáról is árnyaltan vélekedett és 32,3%-a mindkét oldallal való együttműködést pozitívan ítélte meg. A válaszadók 8,5%-a alkotott negatív véleményt mind a szállítói és mind a vevői kapcsolatáról is. Nincs olyan termelő, aki a szállítójáról árnyaltan vélekedett és a vevőjéről negatívan. Mindössze a termelők 3,6%-a ítélte meg pozitívan a szállítói kapcsolatát és a vevői kapcsolatát pedig negatívan. A megkérdezettek 0,9%-a értékelte vevőkapcsolatát pozitívan, a szállító kapcsolatát pedig negatívan és 9%-a a vevőről árnyaltan, a szállítóról pedig negatívan vélekedett.

*Az eredmények alapján egyértelműen megállapítható, hogy a termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelésénél nincs éles ellentét, tehát a termelők hasonlóan ítélték meg a vevőikkel való kapcsolatot és a szállítókkal való együttműködést. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy ha a termelőknek kedvező és eredményes a vevőkapcsolata, akkor igen nagy a valószínűsége, hogy a szállítójukkal való együttműködésük is hasonlóképpen fog alakulni.*

## 5. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Az értekezés átfogó célkitűzésekként került megfogalmazásra a Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó friss piaci értékesítésre gyümölcsöt termelők vevői és szállítói kapcsolatainak elemzése a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény alapján és a közöttük lévő összefüggések feltárása. A fő és részkitűzések megvalósulásával a következő új és újszerű eredményeket fogalmaztam meg:

1. Feltártam és újraszintetizáltam a kapcsolati minőség és a teljesítmény fogalmi rendszerét, illetve legfontosabb tényezőit, egyúttal meghatároztam azokat a komplex kapcsolati minőség és teljesítmény tényezőket, amelyek mentén az üzleti szereplők közötti együttműködés átfogóan jellemezhető.
2. Megállapítottam, hogy a termelők a tipikus értékesítési csatornákat alapul véve három egymástól jól elhatárolható csoportokba rendeződnek, amelyek a „több csatornás” értékesítés klaszter, a „közvetítő kereskedő” klaszter és a „Tész/Tcs” klaszter. A három értékesítési klasztert elsősorban az különbözteti meg, hogy kialakul-e a szereplők között szoros, baráti kapcsolat, mennyire bíznak egymásban, történik-e befektetés az adott kapcsolatba és végül az, hogy mennyire járul hozzá a kapcsolat a termelők teljesítményének fokozásához.
3. A véleményklímák összehasonlításának eredményei alapján megállapítottam, hogy a termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelésénél nincs éles ellentét, tehát a termelők hasonlóan ítélték meg a vevőikkel és a szállítóikkal való kapcsolatot. Ezek alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a termelők vevői és a szállítói kapcsolataira vonatkozó értékelést egy általános attitűd alakítja, amelyekben nincs éles ellentét.
4. Megállapítottam, hogy a kapcsolati minőség tényezői nem önmagukban, hanem egymással kölcsönös összefüggésben határozzák meg a kapcsolati teljesítményt, ezért a kapcsolati minőség feltárása csupán egy tényező vizsgálatával nem nyújthat teljes képet, hanem komplex megközelítést igényel. A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény között bizonyított összefüggés alapján, a teljesítménymérés kapcsolati oldalról indokolt és kiemelt figyelmet érdemel.
5. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a kapcsolati teljesítmény a termelők vevői és szállítói kapcsolataiban ugyanazokon a tényezőkön múlik. De amíg a termelők vevői kapcsolataiban a kapcsolati teljesítményt elsősorban az határozza

meg, hogy mennyire alakul ki a szereplők között baráti kapcsolat, addig a termelők szállítói kapcsolataiban legfőképp a szereplők közötti bizalom az elsődleges befolyásoló tényező.

6. Annak ellenére, hogy a baráti kapcsolat önállóan nem szerepel a kapcsolati minőség tényezői között az eddigi kutatásokban, mégis az eredmények azt mutatják, hogy központi szerepe van a kapcsolati teljesítmény alakulásában. Egyértelmű megállapítást nyert, hogy a termelők vevőkapcsolataiban a kapcsolati teljesítmény fokozásához a baráti kapcsolat járul hozzá a legnagyobb mértékben és jelentősége a termelők szállítói kapcsolataiban sem elhanyagolható. Kijelenthető, hogy a baráti kapcsolat és a kapcsolati teljesítmény között szoros összefüggés állapítható meg és méltán szerepel a kapcsolati minőség meghatározó tényezői között. Így a további kutatásokban ezen tényezőre kiemelt figyelmet kell fordítani.
7. A közvetlen ellátási lánc kapcsolatok értékelésének eredményei alapján kidolgoztam egy vizuális felületet, ami felhívja a vezetők figyelmét azokra a kapcsolati és teljesítmény tényezőkre és területekre, amelyek a közvetlen ellátási lánc kapcsolatokban felmerültek.

## 6. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

Az értekezésben a termelők vevői és szállítói kapcsolatainak feltárására vállalkoztam a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény függvényében. Az eredményeim alapján a következő javaslatok kerültek megfogalmazásra, amelyek alkalmazásával az üzletfelek közötti kapcsolati minőség és teljesítmény javulása érhető el:

1. A gazdálkodóknak mind a vevői, mind a szállítói kapcsolataiban oda kell figyelniük a minőséget befolyásoló tényezőkre, amelyek mind a kétféle üzleti kapcsolatban szinte egyforma mennyiségben azonosíthatóak, közel hasonló szereppel és hatással vesznek részt. A tradicionálisan alkalmazott tényezők és mutatók mellett áldozzanak ezek alkalmazására is a gazdálkodásban.
2. Kiemelendő, hogy minél inkább barátságon alapuló a kapcsolat a felek között, annál inkább jószándékkal közelednek egymáshoz, amely során feltételezhetően nem cselekednek opportunistá módon, ezzel is fokozva a teljesítményt. A termelők, tehát a baráti jelleget elérő együttműködés során úgy érzik, hogy a másik félnek fontos szerepe van abban, hogy vállalkozásuk a kitűzött gazdasági célokat elérje. Továbbá az eredmények alapján a felek közötti bizalom, egymásrataltság és a kapcsolat érdekében történő befektetések is fokozzák a kapcsolati teljesítményhez való hozzájárulást.
3. Az előzőekben felsorolt négy befolyásoló változó hatása különböző módon (úton) jut érvényre és ezek az utak eltérő erősségű hatásokat eredményeznek. Javasolom és az eredmények alapján kijelenthető, hogy érdemes szorosabbra fűzni még az üzleti kapcsolatokban is a feleknek a baráti szálakat, hiszen ezzel többszörös hatást érhetünk el a kapcsolati teljesítmény javulását illetően.
4. A szereplők közötti baráti kapcsolat alapja lehet, ha a termelők elkötelezettek a másik féllel szemben – tehát ha úgy érzik, hogy akkor se váltanak le szállítójukat/vevőjüket, ha tehetnék – az a közvetlen és szorosabb kapcsolat felé mutat. Mindemellett ha a másik fél hozzájárul a teljesítményük fokozásához, illetve a szereplők közötti függés is a szorosabb kapcsolat meglétét erősíti. A konfliktusmentes kapcsolat – ha csak kis mértékben is – de a baráti kapcsolat kialakulását támogatja az együttműködők között.
5. A bizalom és a baráti kapcsolat összefüggése értelmében a bizalom valamivel jellemzőbb a csupán üzleti együttműködésen alapuló kapcsolatokban. A baráti

kapcsolat fejlesztését a csupán tranzakciós szemlélet nem teszi lehetővé, ennél szorosabb ellátási lánc kapcsolatra van szükség.

## 7. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI  
EGYETEM**

**DEBRECENI EGYETEM  
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR**

H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400  
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/67/2018.PL  
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Szénásné Ványi Noémi  
Neptun kód: JEYBQQ  
Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
MTMT azonosító: 10028546

### A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (15)

1. **Szénásné Ványi, N.:** A gyümölcsstermelők és vevői kapcsolatainak minősége.  
A falu "közlésre elfogadva", [11], 2018. ISSN: 0237-4323.
2. **Szénásné Ványi, N.:** A gyümölcsstermelők üzleti kapcsolatainak értékelése a minőségi tényezők alapján.  
Gazdálkodás "közlésre elfogadva", [13], 2018. ISSN: 0046-5518.
3. **Szénásné Ványi, N.:** Revealing the opinion climates of fruit producers and their sales connection.  
Review on Agriculture and Rural Development (RARD) "Accepted by Publisher", [13], 2018.  
ISSN: 2063-4803.
4. **Szénásné Ványi, N.:** A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők értékelése a vevő-szállító együttműködés vonatkozásában.  
International Journal of Engineering and Management Sciences. 2 (4), 589-601, 2017.  
EISSN: 2498-700X.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.48>.
5. **Szénásné Ványi, N.,** Varjasi, G.: Ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat feltárása kapcsolati mutatók alapján.  
*Agrártudományi közlemények = Acta agraria Debreceniensis* 58, 177-190, 2014. ISSN: 1587-1282.
6. **Szénásné Ványi, N.:** Kapcsolatmenedzsment - ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat fejlődése és menedzselése.  
In: Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék: tanulmányok: XIV. Nemzetközi Tudományos Napok. Szerk.: Takácsné György Katalin, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 1563-1572, 2014. ISBN: 9789639941762
7. **Szénásné Ványi, N.:** Members of a supply chain and their relationships.  
Apstract 1, 131-134, 2014. ISSN: 1789-221X.





8. **Szénásné Ványi, N.:** A hazai növénytermesztési ágazatok jelentősége, térbeli struktúrája.  
In: Vállalati és ágazati gazdaságtani ismeretek. Szerk.: Apáti Ferenc, Debreceni Egyetem  
Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 100-108, 2013. ISBN:  
9786155183959
9. **Szénásné Ványi, N.:** A növényi termék-előállítás és a kapcsolódó termékpályák gazdasági  
jelentősége.  
In: Mezőgazdasági ágazatok gazdaságtana. Szerk.: Szűcs István, Debreceni Egyetem Agrár-  
és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 37-66, 2013. ISBN: 9786155183942
10. **Szénásné Ványi, N.:** A vállalat, helye a társadalom és nemzetgazdaság rendszerében.  
In: Vállalati és ágazati gazdaságtani ismeretek. Szerk.: Apáti Ferenc, Debreceni Egyetem  
Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 18-22, 2013. ISBN:  
9786155183959
11. **Szénásné Ványi, N.:** A vállalat, mint a vállalkozási tevékenység folytatásának szervezeti kerete.  
In: Vállalati és ágazati gazdaságtani ismeretek. Szerk.: Apáti Ferenc, Debreceni Egyetem  
Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 23-39, 2013. ISBN:  
9786155183959
12. **Szénásné Ványi, N.:** A vállalati működés célja ; Vállalatelméletek ; A vállalati működés érintettjei.  
In: Vállalati és ágazati gazdaságtani ismeretek. Szerk.: Apáti Ferenc, Debreceni Egyetem  
Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 7-13, 2013. ISBN: 9786155183959
13. **Szénásné Ványi, N.:** A fenntartható ellátási lánc.  
In: A Bihar-hegység és a Nyírség taljvédelmi stratégiájának kidolgozása az EU direktívák  
alapján. Szerk.: Lazányi János, Pető Károly, Debreceni Egyetem Agrár- és  
Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 212-217, 2012. ISBN: 9786155183164
14. Felföldi, J., **Szénásné Ványi, N.**, Nyéki, J., Szabó, Z., Soltész, M.: Economic figures of apple  
production at national level of Hungary.  
International Journal of Horticultural Science 17 (4-5), 103-105, 2011. ISSN: 1585-0404.
15. Felföldi, J., **Szénásné Ványi, N.**, Apáti, F., Nyéki, J., Szabó, Z., Gonda, I.: Economic figures of  
plum production at national level of Hungary.  
International Journal of Horticultural Science 17 (4-5), 111-113, 2011. ISSN: 1585-0404.

Konferenciaközlemények (3)

16. Kerekes, V., **Szénásné Ványi, N.:** Fresh fruit production relationships in the region of Szabolcs-  
Szatmár-Bereg county, Hungary.  
In: Innovative researches for the future of agriculture and rural areas development : VIII  
International Scientific Symposium for Young Scientists, PhD Students and Students of  
Agriculture Colleges / technical work mgr Patrycja Fereni-Morzyńska, UTP Iniversity of  
Science and Technology, Bydgoszcz, 79, 2016.





17. **Szénásné Ványi, N.:** Kapcsolatmenedzsment: ellátási lánc szereplői közötti kapcsolat fejlődése és menedzselése.  
In: Az átalakuló, alkalmazkodó mezőgazdaság és vidék : XIV. Nemzetközi tudományos napok : előadások és poszterek összefoglalói. Szerk.: Takácsné György Katalin, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 136, 2014. ISBN: 9789639941755
18. **Szénásné Ványi, N.:** Ellátási lánc és szereplői közötti üzleti kapcsolatok értékelése.  
In: Zöld gazdaság és versenyképesség? Szerk.: Dinya László, Károly Róbert Főiskola, Gyöngyös, 219, 2012. ISBN: 9789639941540

### További közlemények

#### Folyóiratcikkek, tanulmányok (2)

19. Szűcs, I., Szöllősi, L., Felföldi, J., Blaskó, B., **Szénásné Ványi, N.**, Kovács, K., Kurmai, V.: Üzleti jellegű esettanulmányok készítésének gyakorlata: case study handbook. Debreceni Egyetem, Debrecen, 206 p., 2014.
20. Blaskó, B., **Szénásné Ványi, N.**, Szűcs, I.: A magyar mezőgazdaság teljesítménye makrogazdasági mutatók alapján.  
In: Mezőgazdasági ágazatok gazdaságtana: Elméleti jegyzet. Szerk.: Szűcs István, Debreceni Egyetem Agrár- és Gazdálkodástudományok Centruma, Debrecen, 87-91, 2013. ISBN: 9786155183645

A DEENK a Jelölt által az IDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudómymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2018.03.12.



## IRODALOMJEGYZÉK

1. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról
2. Beamon, B. M. (1999): Measuring supply chain performance, *International Journal of Operations & Production Management* 19 (3), 275–292. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910249714>
3. Christopher, M. (1998): *Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service*. London, Financial Times
4. Cousins, P. – Hampson, J. (2000): *Strategic Performance Measurement Systems*. In: *Value Stream Management*. London, Pearson Education Limited
5. Cox, A. (1999): „Power, value and supply chain management.” *Supply Chain Management: An International Journal* 4 (4): 167-175.
6. Coyle, J. J. – Bardi, E. J. – Langley, C. J. (2003): *The Management of Business Logistics; A Supply Perspective*, (7th ed.). South-Western, Mason, Ohio, Chapter 2, 37-52/63-69.
7. Crosby, L. A. – Evans, K. R. – Cowles, D. (1990): „Relationship quality in services selling: an interpersonal influence”, *Journal of Marketing*, 54, July, 68-81.
8. Fabbe-Costes, N. – Jahre, M. (2008): Supply chain integration and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 19 (2), 130-154.
9. Fynes, B. – Burca S. – Mangan, J. (2008): „The effect of Relationship Characteristics on Relationship Quality and Performance” *International Journal of Production Economics*, 111 56-69.
10. Gunasekaran, A. – Kobu, B. (2007): Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995–2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, 45 (12), 2819–2840.
11. Hennig-Thurau, T. (2000): „Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills”, *Journal of Marketing Management*, 16 (1-3), 55-79.
12. Kovács, S. – Balogh, P. (2007): Klaszteranalízis, mint sertéstelepeket minősítő eljárás, *Agrártudományi Közlemények/Acta Agraria Debreceniensis* 27 165-174.
13. KSH (2016): Központi Statisztikai Hivatal, Mezőgazdaság számokban [https://www.ksh.hu/docs/hun/agra/agrarium2016/agrarium\\_2016\\_15sz.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/agra/agrarium2016/agrarium_2016_15sz.pdf) (letöltve: 2015. 01.06.)
14. Lambert, D. M. – Cooper, M. C. (2000): Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 65-83.
15. Mamad, M. – Chahdi, F. O. (2013): The factors of the collaboration between the upstream supply chain actors: Case of the automotive sector in Morocco. *International Business Research* 6 (11), 15-28.
16. Mentzer, J. T. – Min, S. – Zachariac, Z. G. (2000): The nature of interfirm partnering in supply chain management, *Journal of Retailing* 76 (4), 549-568.
17. Mohaghar, A. – Ghasemi, R. (2011): „A Conceptual Model for Supply Chain Relations Quality and Supply Chain Performance by Structural Equation Modeling: A Case Study in the Iranian Automotive Industry” *European Journal of Social Sciences*, 21 (3), 456-470.
18. Molnár, A. – Felföldi, J. – Gellynck, X. (2007): A zöldség-gyümölcs ágazat ellátási alapú teljesítmény vizsgálata. In: *Ágazatspecifikus innováción alapuló projektek generálása a zöldség termékpályán / szerk. Felföldi János, Szabó E, [s.n.], Debrecen, 80-85.*
19. Narasimhan, R. – Jayaram, J. (1998): Causal linkages in supply chain management: An exploratory study of North American manufacturing firms, *Decision Sciences*, 29 (3), 579-605.
20. Neely, A. – Gregory, M. – Platts, K. (1995): „Performance measurement system design: A literature review and research agenda.” *International Journal of Operations & Production Management* 15 (4), 80-116.
21. Ulaga, W. – Eggert, A. (2004): „Relationship Value and Relationship Quality”, *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 311-327.
22. Woo, K. – Ennew, C. T. (2004): „Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement”, *European Journal of Marketing*, 38 (9/10), 1252-1271, <https://doi.org/10.1108/03090560410548960>

## **JEGYZETEK**