

# DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

VÁNYI NOÉMI

Debrecen

2018

**DEBRECENI EGYETEM**  
**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK**  
**DOKTORI ISKOLA**

*Doktori iskola vezető: Dr. Popp József egyetemi tanár, DSc*

Az üzleti kapcsolatok minőségi tényezői a Szabolcs-Szatmár-  
Bereg megyei gyümölcsstermelő mikroállalkozások  
aspektusából

*Készítette:*

**Ványi Noémi**

*Témavezető:*

**Dr. Felföldi János**

egyetemi docens

**DEBRECEN**

**2018**

## A doktori értekezés betétlapja

### **Az üzleti kapcsolatok minőségi tényezői a Szabolcs-Szatmár-Bereg megyei gyümölcsstermelő mikroállalkozások aspektusából**

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében  
a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok tudományágban

Írta: Ványi Noémi okleveles gazdasági agrármérnök

Készült a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori  
iskolája (Gazdálkodástudományi Program) keretében

Témavezető: Dr. Felföldi János, egyetemi docens

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. ....  
tagok: Dr. ....  
Dr. ....

A doktori szigorlat időpontja: 20... ..

Az értekezés bírálói:

Dr. ....  
Dr. ....  
Dr. ....

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ....  
tagok: Dr. ....  
Dr. ....  
Dr. ....  
Dr. ....

Az értekezés védésének időpontja: 20... ..

## NYILATKOZAT

Alulírott, Ványi Noémi (szül.: Mátészalka, 1985.05.07.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírással igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti leőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2018.03.14.

---

Ványi Noémi

## TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS.....	6
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS .....	8
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....	10
2.1. A kapcsolati minőség és meghatározó tényezői.....	10
2.1.1. A bizalom meghatározása és értelmezése .....	14
2.1.2. Az elkötelezettség meghatározása és értelmezése.....	19
2.1.3. A konfliktus meghatározása és értelmezése .....	22
2.1.4. A függés meghatározása és értelmezése .....	25
2.1.5. Az adaptáció meghatározása és értelmezése .....	27
2.1.6. A baráti kapcsolat meghatározása és értelmezése .....	30
2.2. A kapcsolati minőségét meghatározó tényezők közötti összefüggések .....	34
2.2.1. A bizalom és elkötelezettség tényezők közötti összefüggés .....	34
2.2.2. A bizalom-elkötelezettség és konfliktus tényezők közötti összefüggés .....	35
2.2.3. A bizalom-elkötelezettség és az adaptáció tényezők közötti összefüggés .....	35
2.2.4. A bizalom-elkötelezettség és a függés tényezők közötti összefüggés.....	37
2.2.5. A bizalom-elkötelezettség és baráti kapcsolat tényezők közötti összefüggés .....	38
2.2.6. Az adaptáció és a konfliktus tényezők közötti összefüggés .....	38
2.2.7. Az adaptáció és a függés tényezők közötti összefüggés .....	39
2.2.8. Az adaptáció és baráti kapcsolat tényezők közötti összefüggés.....	40
2.2.9. A függés és baráti kapcsolat tényezők közötti összefüggés .....	40
2.2.10. A függés és a konfliktus tényezők közötti összefüggés .....	41
2.2.11. A baráti kapcsolat és a konfliktus tényezők közötti összefüggés.....	42
2.3. Teljesítménymérés.....	43
2.4. A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés .....	47
3. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	51
3.1. A kutató munka bemutatása és a kutatási terület lehatárolása .....	51
3.2. Alkalmazott módszerek .....	55
4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	63
4.1. A termelők és tevékenységük általános jellemzése.....	63
4.2. A termelők vevői kapcsolatainak feltárása.....	67
4.2.1. A termelők jellemző vevőkapcsolatai és csoportba sorolásuk.....	67
4.2.2. A termelők legfontosabb vevőkapcsolatai.....	68
4.2.3. A legfontosabb vevőkapcsolatok és az értékesítési klaszterek közötti összefüggés.....	69
4.3. A kapcsolati minőség és teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és vevőkapcsolatokban.....	70

4.3.1. A kapcsolati minőség és a teljesítmény megítélése a termelő és vevőkapcsolatokban	70
4.3.2. A vevőkapcsolatok értékelése a kapcsolati minőség tényezők és a kapcsolati teljesítmény alapján .....	74
4.3.3. Értékesítési klaszterek szerinti értékelés .....	79
4.3.4. A vevői együttműködések megítélésének csoportba foglalása .....	80
4.3.5. Az értékesítési klaszter és a vélemény klaszter közötti összefüggés feltárása.....	83
4.4. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és vevőkapcsolatokban .....	86
4.4.1. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők magyarázó modelljei a termelő és vevőkapcsolatban .....	87
4.4.2. A kapcsolati teljesítményt meghatározó tényezők a termelő és vevőkapcsolatban.....	90
4.5. A kapcsolati minőség és teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és szállító kapcsolatokban .....	93
4.5.1. A kapcsolati minőség és a teljesítmény megítélése a termelő és szállító kapcsolatokban .....	93
4.5.2. A szállítói együttműködések megítélésének csoportba sorolása.....	96
4.5.3. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és szállító kapcsolatokban .....	99
4.5.3.1. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők magyarázó modelljei a termelő és szállító kapcsolatban .....	100
4.5.3.2. A kapcsolati teljesítményt meghatározó tényezők a termelő és szállító kapcsolatokban .....	104
4.6. A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak feltárása triadikus szinten.....	107
4.6.1. A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak összehasonlítása .....	107
4.6.2. A kapcsolati minőség és a teljesítmény megítélése triadikus szinten.....	109
5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	112
6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI .....	118
ÖSSZEFOGLALÁS .....	120
IRODALOMJEGYZÉK .....	124
ÁBRAJEGYZÉK .....	136
TÁBLÁZATJEGYZÉK .....	137
MELLÉKLETEK .....	138

## BEVEZETÉS

Dolgozatom középpontjában a vállalkozás és vállalkozás közötti üzleti együttműködések értékelése áll a kapcsolati minőség és a 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 essenciája 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 az üzletfelek 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.

## 1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

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, 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 résztvevők 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 ültetvényel rendelkező térsége, Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodók körében, ahol legtöbbször szóbeli megegyezések köttetnek a felek között, és ahol ennél fogva igen nagy jelentősége van (kellene lennie) az olyan érzelmi köteleknek, 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 köztük lévő összefüggések feltárása.

Ennek megvalósítása érdekében a következő részcelkitűzéseket 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 kapcsolati minőség tényezők határozzák meg.*

## **2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS**

Annak ellenére, hogy a kapcsolati minőség az üzleti együttműködések központi elemeként azonosítható, igen kevés figyelmet fordítanak az ellátási láncsal kapcsolatos kutatásokban a kapcsolati minőségre, annak meghatározó tényezőire és az általuk generált eredményekre. A kapcsolati minőséget és teljesítményt jelen dolgozatban ellátási lánc kontextusban közelítem meg és a vállalkozás és vállalkozás közötti üzleti együttműködések szemszögéből értelmezem.

### **2.1. A kapcsolati minőség és meghatározó tényezői**

A kapcsolati minőség alapjait a kapcsolati marketing fektette le, számos minőség-interpretációval és kapcsolati modellel. Mivel napjainkban az üzleti kapcsolatok jelentősége felerősödött, így annak értékelésére a kutatók megalkották a „kapcsolati minőség” definíciót, amelynek használata széles körben elfogadott, viszont meghatározásában már nem alakult ki egyetértés.

HOLMLUND (2008) a kapcsolati minőséget a szolgáltatásmarketing nézőpontjából az üzleti interakciók kognitív értékeléseként fogalmazta meg, amely magában foglalja a megvalósult interakciók összehasonlítását olyan lehetséges alternatív interakciókkal, amelyek összehasonlítási sztenderdként alkalmazhatók. A kapcsolati minőség, tehát ebben az értelmezésben alapvetően tapasztalatokon, illetve a lehetséges interakciókkal való összevetésen alapul, amelyek az értékelést is meghatározzák.

Más megközelítésben a kapcsolati minőség a vevő és szállító között meglévő jellemző magatartást és érzelmeket fejezi ki, amelyre úgy lehet tekinteni, mint egy magasabb rendű konstrukcióra, amely tényezői jól tükrözik a szereplők kapcsolatát (HENNIG-THURAU et al., 2002). Ebben az értelmezésben a kapcsolati minőség egy olyan metakonstrukció, amelynek kulcstényezői a teljes kapcsolati jellemzőket kifejezi a szereplők között, így a kapcsolat erősségének az általános értékelése is lehetővé válik. Ennek értelmében a kapcsolat minősége a szereplők magatartása szerint ítéltető meg, vagyis az alapján, hogy hogyan viselkednek egymással a résztvevők, illetve milyen érzelmi kötelek jelennek meg az interakciók során, amelyek a kapcsolat fenntartásának és fejlesztésének alapja. VAN GOOLEN és FRANCOIS (2005) ezt a megközelítést kiegészítve a kapcsolati minőséget úgy ítélték meg, mint annak a mércéjét, hogy mennyire erős a kapcsolat a szállító és vevő között, és amelynek pozitív értékelésével a vevő akkor is vásárolni fog a szállítójától, ha az problémába ütközik. Ezek alapján, tehát a vevő és szállító közötti szoros és erős kapcsolat a további tranzakciókat ösztönzi még úgy is, ha nézetletérések akadnak a szereplők között. Ennek legfontosabb okát abban látom, hogy a felek feltételezhetően a kompromisszumos megoldásra törekednek annak

érdekében, hogy a számukra értékes kapcsolatot továbbra is fenntartsák. CROSBY et al. (1990) a kapcsolati minőséget úgy azonosították, mint a kapcsolat erősségnek teljes értékelését, illetve hogy milyen mértékben találkoztak a résztvevők igényei és várakozásai, amelyek alapját a sikeres vagy sikertelen üzleti események adják. Tehát a kapcsolati minőséget a kapcsolat szorossága határozza meg, de mindezek mellett fontos, hogy a tranzakció során a szereplők kölcsönösen kielégítsék egymás igényeit, elvárásait, mert az értékelésnél fontos szempontot jelent.

A kapcsolati minőséget meghatározó tényezőket a szerzők többnyire eltérően azonosítják, de egyes kutatási eredményekben felfedezhetőek átfedések, illetve azok kombinációja. CROSBY et al. (1990) a kapcsolati minőség két fő elemeként a bizalmat és az elégedettséget jelölték meg. CROSBY et al. (1990) munkájukhoz kapcsolódóan HENNIG-THURAU et al. (2000) a választott tényezők magyarázatának hiányát jegyezték meg kritikai észrevételként. SMITH et al. (1995) a vevő és szállító kapcsolatok minőségének vizsgálatánál egyértelműen kijelentették, hogy a bizalom, az elégedettség és az elkötelezettség a központi meghatározó elemek. Ehhez kapcsolódóan KASSIM és ISMAIL (2009) hozzáfűzték, hogy az említett három fő tényező nem független egymástól, hanem szorosan együttműködve határozzák meg a kapcsolati minőséget. Megállapítható, hogy a bizalom, az elkötelezettség és az elégedettség a leggyakrabban említett és leginkább elfogadott kapcsolati minőséget meghatározó tényezők közé tartoznak.

HENNIG-THURAU és KLEE (1997) a kapcsolati minőség meghatározásánál a három fő tényezőt a szolgáltatás minőségével egészítették ki, amelyet RAUYRUEN et al. (2007) az üzleti kapcsolatok vonatkozásában eredményeik alapján megerősítettek. NAUDÉ és BUTTLE (2000) és PARSONS (2002) szerint a kapcsolati minőség magába foglalja a bizalmat, az adaptációt, a kooperációt és a kommunikációt, amelyeket FYNES et al. (2004) az elektronikai szektor üzleti kapcsolatainak minőségének és lánc teljesítményének vizsgálatánál szintén kulcstényezőkként használtak. KUMAR et al. (1995) a konfliktust, a bizalmat, az elkötelezettséget, a kapcsolatba történő befektetés hajlandóságát és a kapcsolat fenntartásának szándékát jelölték meg kulcstényezőkként. HETESI és VILMÁNYI (2013) a dinamikus kapcsolati képességek és a szervezeti kapcsolatokban fellépő lojalitás szerepének vizsgálatakor a kapcsolati minőség meghatározó tényezőiként az észlelt szolgáltatásminőséget, az elégedettséget, a bizalmat, az elkötelezettséget, a lojalitást, az egyenértékűséget és a méltányosságot szerepeltették. A további kapcsolati minőség konstrukciókat az 1. táblázatban foglaltam össze.

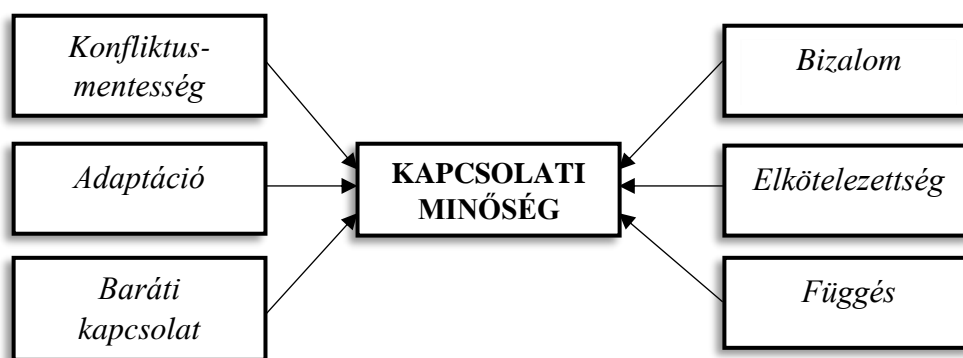
1. táblázat: Kapcsolati minőség konstrukciók

Szerzők Kapcsolati minőség	ANDERSON és NARUS (1984), (1990)	DWYER et al. (1987)	MOHR és SPEKMAN (1994)	KUMAR et al. (1995)	WILSON és JANTRANIA (1995)	HENNIG-THURAU és KLEE (1997)	NAUDÉ és BUTTLE (2000)	LANG és COLGATE (2003)	ULAGA és EGGERT (2004)	FYNES et al. (2004)	WOO és ENNEW (2004)	FYNES et al. (2005)	LAGES et al. (2005)	RAUYRUEN et al. (2007)	SU et al. (2008)	SKARMEAS et al. (2008)	MOHAGHAR és GHASEMI (2011)	JAMBULINGAM et al. (2011)	HETESI és VILMÁNYI (2013)	MOLNÁR et al. (2010)
Bizalom	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X
Elégedettség	X	X			X	X	X	X	X				X	X		X			X	X
Elkötelezettség		X	X	X		X		X	X			X	X	X		X	X		X	
Kommunikáció	X	X	X							X		X	X		X		X			
Együttműködés	X		X				X			X	X	X			X		X			
Adaptáció		X		X	X					X	X	X			X		X			
Szolgáltatások minősége						X								X					X	
Konfliktus	X		X	X				X												X
Kapcsolat fenntartásának szándéka				X									X							
Információ megosztás													X							
Lojalitás																		X	X	
Egyenértékűség																		X	X	
Méltányosság	X	X																X	X	
Hatalom							X													X
Profit							X													
Közös cél		X			X															
Kötelékek					X			X												
Atmoszféra											X				X		X			
Hírnév																				X
Függés	X	X					X					X					X	X		X
Kormányzás																				

Forrás: saját szerkesztés

Habár általánosan elfogadott konszenzus nincs arra vonatkozóan, hogy mely tényezők írják le pontosan a kapcsolati minőséget a vállalkozás és vállalkozás közötti együttműködésekben, mégis korábbi tanulmányok alapján meghatározhatóak azok, amelyekkel átfogó képet kaphatunk és amelyekkel a mérése is lehetővé válik.

A dolgozatomban a kapcsolati minőségre egy olyan magasabb rendű konstrukcióként tekintek HENNIG-THURAU et al. (2002) alapján, amely jellemzi a vevő és szállító közötti magatartást és érzelmeket, valamint tényezői jól tükrözik a szereplők kapcsolatának erősségét. A tényezők meghatározásánál fontos szempontnak tartottam, hogy olyan elfogadott, empirikus eredményekkel alátámasztott elemek kerüljenek kiválasztásra, amelyek átfogó képet nyújtanak a kapcsolati minőségről és alkalmazásukkal a szereplők közötti kapcsolat is mérhetővé és jellemezhetővé válik (1. ábra).



**1. ábra: Az alkalmazott kapcsolati minőség konstrukció**

*Forrás: saját szerkesztés*

A szakirodalmi kutatás alapján a *bizalom* és az *elkötelezettség*, mint a leggyakrabban említett és legelfogadottabb tényezők, a *függés*, mint a közös cél elérése érdekében elfogadott egymásrautaltság, a *konfliktusmentesség* és a *baráti kapcsolat*, mint a fejlett vevő és szállító kapcsolat velejárási és az *adaptáció*, mint a kapcsolat szorosságát és egyben jövő orientációját mutató tényezők szerepelnek a tanulmányban a kapcsolati minőség meghatározó összetevőiként. A kiválasztott tényezők létjogosultságát a brainstorming eredményei is alátámasztották.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy annak ellenére, hogy a kapcsolati minőség meghatározó tényezőit vizsgáló tudományos munkákban – a *bizalom* és az *elkötelezettség* mellett – az elégedettséget is kulcstényezőként jelölik meg, PAYAN et al. (2010) alapján az elégedettségre úgy tekintek, mint a kapcsolati minőség eredményére, így vizsgálatomban nem szerepel.

### ***2.1.1. A bizalom meghatározása és értelmezése***

Az ellátási lánc szereplői közötti együttműködésekben központi kérdésként jelenik meg, hogyan tudják a szereplők kiépíteni és fenntartani egymás között a bizalmat. A bizalom iránti igény napjainkban egyre jobban felerősödött, hiszen az üzleti kapcsolatokban a feleknek egyfajta biztosítékot jelent, hogy számíthatnak a másokra. Ennek hiányában erőteljes kontrollra van szükségük a szerződésektől megkezdve a szigorú szabályozásokon át.

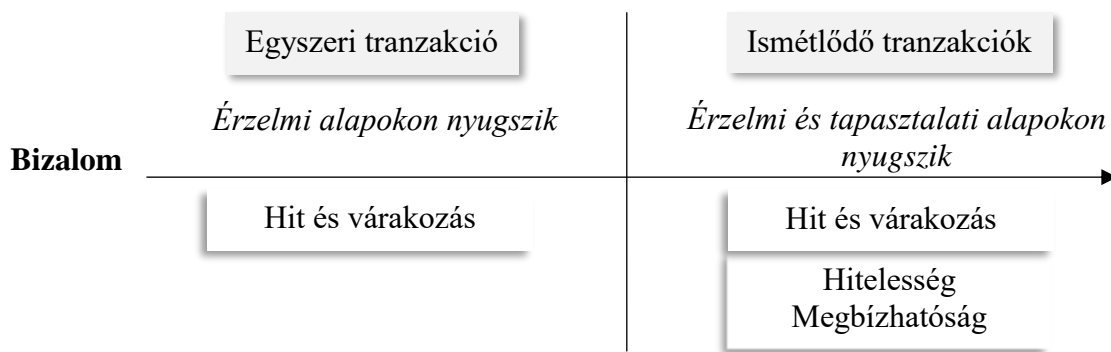
Az a tény, hogy a bizalom az üzleti kapcsolatok meghatározó tényezője már széles körben elterjedt és elfogadott. Számos kutató szerint a bizalom nehezen meghatározható, amelynek oka többek között az a tény, hogy leírására túl sok definíciót találunk a szakirodalomban és ebből fakadóan értelmezése is sokrétűvé válik. Mivel a bizalomnak nincs egységes meghatározása, ezért számos tudományág használja a fogalmat különböző megközelítésben. A pszichológia a bizalmat személyes tulajdonságként értelmezi, a szociológiában, mint szociális struktúra jelenik meg, közgazdasági értelemben pedig a döntéshozatalban megjelenő befolyásoló tényezőként szerepel (LARZELERE és HUSTON, 1980; LEWIS és WEIGERT, 1985; SZÁNTÓ, 2008; WILLIAMSON, 1991). Mindezek mellett a társadalomtudomány egyéb területe is említést tesz és foglalkozik a bizalom jelenségével, mint például a politika és jogtudomány is.

A bizalmat gazdasági oldalról vizsgálva két alapvető megközelítése terjedt el, a hiten és a kockázaton alapuló szemlélet (PIRICZ, 2014; NAGY és SCHUBERT, 2007). A bizalom hiten alapuló megközelítéséből indul ki DWYER és SEJO (1987), akik szerint a bizalom hit, hogy a másik fél a csere folyamán nem fogja kihasználni a másik sebezhetőségét. Ez a megközelítés STUART et al. (2009) munkájában kiegészül azzal, hogy a kihasználás még akkor sem valósul meg, ha ez a másik fél számára nehezen lenne érzékelhető. Tehát a bizakodó fél azt feltételezi, hogy ha a körülmények lehetővé tennék a másik fél számára, akkor sem fog oly módon cselekedni, amely őt negatívan érintené. Ugyanezt a szemléletet veszik alapul DONEY és CANNON (1998), akik a bizalomnak két szintjét különböztették meg: a bizalom, mint hit és várakozások összessége, másrészt a bizalom, mint szándék, hogy üzletfeleik az elvártak szerint cselekednek. Tehát az utóbbi esetben nemcsak érzelmeken alapuló várakozásról beszélünk, hanem olyan bizalomról is, amely cselekvéssel alátámasztott. Megállapítható, hogy az egyes megfogalmazásokban az emocionalitás és a cselekvéssel alátámasztott bizalom megközelítések kerülnek előtérbe.

A kockázati oldalról történő megközelítés szerint a bizalom hajlandóság a kockázatvállalásra (KWON és SUH, 2004). DAS és TENG (2004) szerzőpáros értelmezésében a bizalom egyfajta pozitív vélekedés, miszerint ha a körülmények változnak, a másik fél akkor sem fog opportunistá módon cselekedni. Tehát ebben az esetben a bizalom önkéntes kockázatvállalással

jár, amely magában hordozza a sérülékenység lehetőségét. GAMBETTA (1988) úgy írja le a bizalmat, mint egy hajlandóság, amely magába foglalja a sebezhetőséget és a kockázatvállalást arra vonatkozóan, hogy a másik fél cselekedhet oly módon, mely nem csak veszélyezteti az együttműködést, hanem a jövőbeni törekvésekre is negatívan hathat. A kockázati oldalról történő megközelítésben, tehát a bizakodó félnek el kell fogadnia és vállalnia kell a veszélyt, hogy a másik fél akár opportunista módon is viselkedhet.

A bizalom más értelmezés szerint egyrészt érzelmi alapokon nyugszik, amely a másik fél szavahihetőségébe vetett hitként és elvárásként jelenik meg, másrészt egyfajta viselkedési szándék vagy magatartás, hogy számítok egy adott félre, ez pedig magába foglalja a bizonytalanságot és sebezhetőséget (MOORMAN et al., 1992). Mások a bizalmat arra irányuló szándékként és akaratként határozzák meg, hogy a szereplők megbízzanak egymásban, míg a bizalmat elvárásként értelmezők szerint a bizalom az ígéreték és a kötelezettségek megtartásával azonosítható (CASTALDO, 2003; SAKO és HELPER, 1998). Számos szerző szerint a bizalom a felek közötti cserében vagy kapcsolatban megnyilvánuló megbízhatóságot jelenti (NICHOLSON et al., 2001; PIRICZ et al., 2013). MAYER et al. (1995) ezzel szemben külön fogalomként használják a bizalmat és a megbízhatóságot. Értelmezésükben a bizalom várakozásként jelenik meg a másik fél pozitív szándékairól – tehát egyfajta jövőbeli viselkedést vetít előre, ami tartalmazza a kockázatvállalást is – addig a megbízhatóság sokkal inkább korábbi tapasztalatokon alapul és már egyfajta bizonyosságot is magába foglal, annak irányába, hogy a másik fél jóindulatúan fog cselekedni. Dolgozatomban a bizalomra BAKER et al. (1999) és GANESAN (1994) alapján úgy tekintek, mint amely érzelmi alapokon nyugszik, az üzletfél szavahihetőségébe vetett hitként és várakozásként jelenik meg és magába foglalja a szereplők közötti őszinte kommunikációt, valamint a rendelkezésükre álló információ megosztását. A megbízhatóságot pedig úgy értelmezem, mint amely egyet jelent az emóciálitással és ezen felül már tapasztalatokon nyugszik. Ehhez viszont ismétlődő tranzakciókra van szükség a szereplők között, amelyek során a másik fél bizonyítja hitelességét az ígéreték és határidők betartásával és így vélhetően a bizakodó fél megbizonyosodhatott az üzletfele megbízhatóságáról (2. ábra). A bizalom meghatározásánál, tehát a megbízhatóságot külön fogalomként kezelem, de a bizalomtól elválaszthatatlannak és a hosszú távú kapcsolatok alapvető elemének tekintem.



## 2. ábra: A bizalom értelmezése a dolgozatban

*Forrás: saját szerkesztés*

A bizalom jelentőségét az üzleti kapcsolatokban és az arra gyakorolt pozitív hatását számos szerző megerősítette és alátámasztotta kutatási eredményeivel. NAESENSA et al. (2007) munkájában ELLRAM (1991) és SPEAKMAN et al. (1998) tanulmányaira hivatkozva megállapították, hogy a kapcsolat alapja a bizalom, az elkötelezettség és a nyitottság, illetve ezt kiegészítve, a felek közötti bizalmat a vevő és szállító kapcsolatok alapvető elemeként jelölték meg (NAESENSA et al., 2007). DYER és CHU (2000) tanulmányukban ezen felül hangsúlyozzák, hogy a bizalom a *gazdasági hatékonysághoz* is hozzájárul azáltal, hogy a szereplők *versenyelőnyre* tehetnek szert. Ezt azzal magyarázzák egyrészt, hogy a feleknek a csere során *alacsonyabb tranzakciós és tárgyalási költséggel* kell számolniuk. Másrészt a bizalom ösztönzi a *reláció-specifikus eszközökbe* történő beruházásokat és hatására a szereplők között egy magasabb szintű, hatékonyabb *információcsere* alakul ki, mérsékelve ezzel az információs asszimetriát.

A gazdasági hatékonyság mellett, a bizalomnak kimagasló szerepe van a szereplők közötti *problémák megoldási folyamatában* (ANDERSON és NARUS, 1990; SCHURR és OZANNE, 1985) azáltal, hogy segít átalakítani a nézeteltéréseket operatív módon megoldható feladatokká ezáltal hatékonyság javulást eredményez (MORGAN és HUNT, 1994). A bizalom mindemellett ösztönzi a felek közötti kommunikációt, a stratégiai együttműködést és növeli a tulajdonosi és érintetti értékteremtést (DWYER et al., 1987). Mindezek alapján elmondható, hogy a bizalom megléte és fejlesztése a résztvevők között elengedhetetlen annak érdekében, hogy együttműködésük során kölcsönös előnyöket érjenek el, ezzel egyidejűleg láncbéli teljesítményüket fokozzák és hosszabb távú együttműködésre tegyenek szert. Ezek ismeretében helytálló SHERMAN (1992) azon kijelentése, hogy a stratégiai szövetségek kialakulásának legnagyobb akadálya a bizalom hiánya. Más szóval a kapcsolatokban meglévő bizalom a hosszú és kölcsönös előnyökre épülő együttműködés alapja. Ezek alapján a bizalmat az üzleti

szereplők közötti kapcsolati minőség egyik alapvető és meghatározó tényezőjeként azonosítottam.

Bár a bizalom jelentősége megkérdőjelezhetetlen, ennek ellenére a szakirodalmi kutatás alapján egyértelműen megállapítható, hogy a témakörben született tudományos munkákban még mindig feltáratlan tényezőként szerepel. Ennek oka egyrészt az, hogy a szakirodalmi forrásokban kevés olyan empirikus kutatás található, amely meghatározná a lépéseket arra vonatkozóan, hogyan lehet kiépíteni a szereplők közötti bizalmat, illetve hogyan lehet fejleszteni és erősíteni. Másrészt nincs egy mindenki által elfogadott konszenzus abban a tekintetben sem, hogy melyek azok a kritikus tényezők, amelyek hatással vannak a bizalomra.

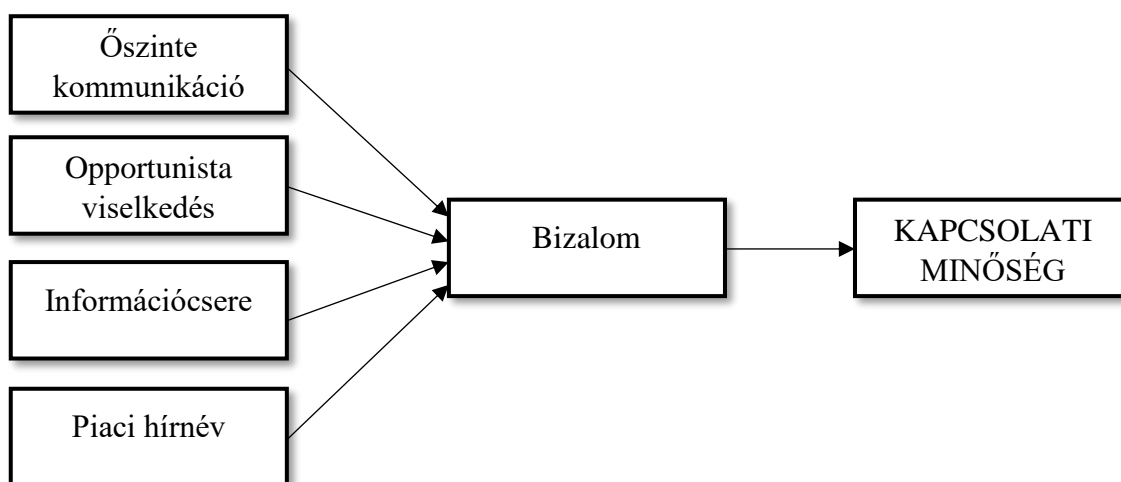
Az egységes megközelítés hiányában a szerzők más-más bizalmat meghatározó tényezőket emelnek ki. ÇERRI (2012) a bizalomra és kapcsolati minőségre ható tényezőket vizsgálta az ellátási lánc összefüggésében, tehát hogy melyek azok az indikátorok, amelyek meghatározzák a bizalmat. Eredményei alapján a következő sorrendet állította fel: (1) *szociális interakciók*, (2) *kommunikáció*, (3) *szaktudás és hírnév*, (4) *jogszabályok* (5) *személyiségjegyek*. RIDDALLS et al. (2012) öt alkotó elemét állapították meg a bizalomnak: *őszinteség, méltányosság, lojalitás, nyitottság és szaktudás*. BARANYAI és SZABÓ (2016) szerint a bizalom kialakulásában a lojalitás és a szakmai kompetenciába vetett hit játszik szerepet, de véleményük szerint a két dimenzió közül a lojalitás jelentősége a nagyobb. CHOWDHURY (2012) számos szerzőre hivatkozva összegyűjtötte, hogy melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák a bizalmat, illetve azok milyen hatással vannak a szereplők közötti kapcsolatokra. Megállapítása szerint a bizalom kulcstényezői, amelyek – az opportunizmust leszámítva – pozitív hatással vannak a szereplők közötti kapcsolatra a következők: *közös értékek, kommunikáció, piaci orientáció, kapcsolat-specifikus beruházás, kapcsolati normák, szakértelem, kölcsönös függés és kötelek*. RAIMONDO (2000) a „*Bizalom mérése*” című tanulmányában CASTALDO (1995) kutatási eredményeire hivatkozva a bizalom meghatározó tényezőiként a *szereplők személyes jellemvonásait* (úgy mint őszinteség, nyitottság, empátia, megbízhatóság és jellembeli rokonság), a *tranzakció-specifikus beruházásokat*, a *szereplők közötti hasonlóságot*, a *közös célokat*, a *hírnevet*, a *másik fél szervezeti struktúráját és kultúráját*, illetve a *tranzakció tárgyának jellemzőit* azonosította. Bár egyes kutatásokban a kapcsolat-specifikus beruházások és a függés tényezők is említésre kerülnek, mint a bizalom alkotó elemei, mégis ezen tényezők jelentőségét nem alábecsülve, dolgozatomban önálló kapcsolati minőséget meghatározó komponensekként kezelem őket. Disszertációmban a bizalom alkotóelemeinek meghatározásában a legjelentősebb alapot a KMV (Key Mediating Variable) modell nyújtotta, amely MORGAN és HUNT (1994) szerzőpáros nevéhez fűződik, és amelyben a *közös*

értékeket, a kommunikációt és az opportunistá viselkedést emelték ki fő összetevőkként. Véleményük szerint, míg előbbi kettő pozitív hatással van a szereplők közötti bizalomra, addig az opportunistá viselkedés csökkenti a bizalom szintjét.

A szakirodalmi kutatás során összességében elmondható, hogy a bizalom fogalmában nem alakult ki egy mindenki által egységesen elfogadott konszenzus, így a bizalmat egyaránt értelmezik hitként, szándékként, akaratként, elvárásként és meggyőződésként. Látható, hogy a bizalom elsősorban emocionális alapokon nyugszik, magába foglalva a sebezhetőséget és a kockázatvállalás.

De nem csak a definíció megfogalmazásában, hanem annak tényezőinek meghatározásában sincs konszenzus. Ennek oka, hogy amíg nincs teljes egyetértés abban, hogy mit is jelent a bizalom, addig meghatározó összetevőit is mindenki másképp közelíti meg.

Mivel az üzleti kapcsolatokban a szereplők közötti bizalom nehezen mérhető, ezért dolgozatomban olyan meghatározó tényezőkkel azonosítottam, amelyekkel a lehető legátfogóbb képet kaphatok az üzletfelek közötti bizalom szintjéről (3. ábra).



**3. ábra: A bizalom tényezőt meghatározó komponensek**

*Forrás: saját szerkesztés*

Dolgozatomban a bizalmat meghatározó komponensek, a MORGAN és HUNT (1994) szerzőpáros által megjelölt *kommunikáció* és *opportunistá viselkedés* tényezők kerültek kiegészítésre a brainstorming alapján az *információcsere*vel és a *piaci hírnév*vel. Véleményem szerint az üzletfelek közötti bizalom alapját a szereplők közötti őszinte kommunikáció és a rendelkezésre álló információ megosztása jelenti. Továbbá azt gondolom, hogy egy bizalmi kapcsolatban a felek nem cselekednek opportunistá módon és a másik érdekeit is figyelembe veszik döntési helyzetben. Mindemellett azt feltételezem, hogy a bizalom kialakulásában (legfőbbképp az első tranzakciók során) fontos szerepet játszik az üzletfél hírneve, vagyis, hogy

mennyire elismert a másik fél a tisztességes piaci magatartásáról, amely az együttműködések fő kiindulási pontja lehet.

### **2.1.2. Az elkötelezettség meghatározása és értelmezése**

A szakirodalmi forrásokban a kapcsolati minőség témakörében született legtöbb kutatás figyelmen kívül hagyja az elkötelezettséget, annak ellenére, hogy az ellátási lánc szereplői közötti együttműködés meghatározó tényezőjeként jelenik meg. Napjainkban, amikor a vállalkozások gyorsan változó üzleti környezetben működnek, fontos, hogy felismerjék az elkötelezettség jelentőségét, amely a bizalom mellett a sikeres és hosszú távú kapcsolat alapja (CHOWDHURY, 2012).

PUSZTAI és CSÁBI (2006) szerint elkötelezett az, „*aki valamely ügy, eszme szolgálatára elkötelezte magát*”, az elkötelezettség pedig „*annak állapota vagy jogviszonya, aki valamilyen szempontból elkötelezett*”. Az elkötelezettség más értelmezés szerint egyfajta garancia a *kapcsolat hosszú távú folytatására*, egy arra irányuló szándék, hogy az együttműködés fennmaradjon (GEYSKENS et al., 1996). SKARMEAS et al. (2002) ezt megerősítve a felek közötti elkötelezettséget úgy értelmezték, hogy egy vállalat mennyiben elszánt szoros és *tartós kapcsolat fenntartására* a másik féllel, amely során együttműködésükben a kapcsolat folytonosságát, a viselkedési és érzelmi elkötelezettségi komponenseket lényeges elemeknek tekintik. Látható, hogy ezekben a megfogalmazásokban az elkötelezettség fogalmának középpontjában az a szándék és törekvés áll, hogy az együttműködés hosszú távon fennmaradjon.

DWYER et al. (1987) a szereplők közötti elkötelezettséget úgy határozták meg, mint amely egyet jelent a szolidaritással és kohézióval, amely arra ösztönzi a feleket, hogy ellenálljanak a vonzónak tűnő rövid távú alternatíváknak és helyettük a hosszú távú, előnyöket biztosító már fennálló kapcsolatot tartásuk fenn (ANDERSON és NARUS, 1990). Ebben az értelmezésben a szereplők közötti elkötelezettség megköveteli, hogy a felek akkor is fenntartsák a kapcsolatot, ha esetleg egy másik fél előnyösebb lehetőséget biztosítana számukra.

Mások szerint az elkötelezettség az előbbieken túl feltételezi, hogy az együttműködő felek *erőfeszítést is tegyenek* a kapcsolat hosszú távú fenntartása érdekében. Ezt alátámasztva MORGAN és HUNT (1994) szerint az elkötelezettség a csereügylet során a másik fél arra vonatkozó hite, hogy egy működő üzleti kapcsolat annyira fontos, hogy igazolja a fenntartásába fektetett nagymértékű fáradtságokat, illetve az elkötelezett fél hite, hogy a cserekapcsolat korlátlan ideig fennmarad. Más szerzők úgy gondolják, hogy az erőfeszítésen felül az elkötelezettség megköveteli, hogy a szereplők a stabil együttműködés érdekében áldozatokat

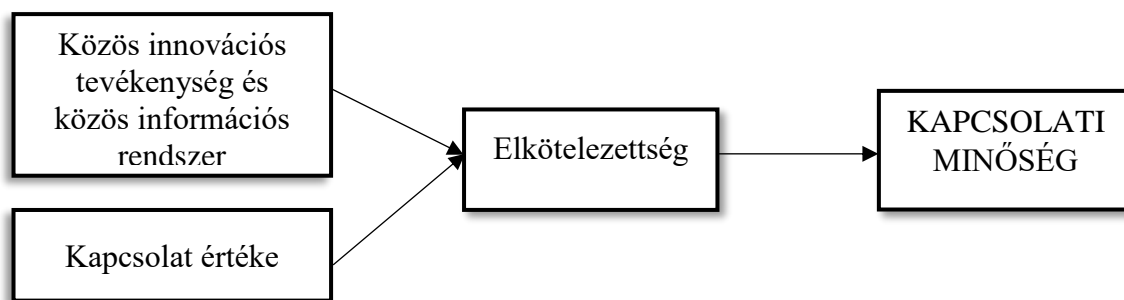
hozzanak és energiát fektessenek a kapcsolatba (DWYER et al., 1987; ANDERSON és WEITZ, 1992; GOUNARIS, 2005; STANKO et al., 2007; DION et al., 1992). Számos szerző pénzügyi, fizikai és kapcsolatokon alapuló erőforrás-befektetést is feltételez az üzleti kapcsolatokba, amelyekben a felek olyan tranzakció-specifikus befektetéseket hajthatnak végre, melyek az adott üzleti kapcsolathoz tartoznak és abban értékesek, ezzel megalapozva a hosszú távú együttműködést (ANDERSON et al., 1994; MOORMAN et al., 1992; MORGAN és HUNT, 1994). Ezek alapján az elkötelezettség megléte a felek között a hosszú távú kapcsolatok alapjának tekinthető, amely kialakításának és fenntartásának érdekében a szereplők energiát fektetnek be. Az elkötelezettség ezen értelmezésekben nemcsak érzelmi alapokon nyugszik, hanem feltételezi, hogy a résztvevők a kapcsolat fenntartása érdekében erőfeszítéseket tesznek és/vagy energiát és erőforrást fektetnek a kapcsolatba.

Az elkötelezettségen alapuló üzleti kapcsolat számos előnyt biztosíthat az üzletfeleknek. PALMATIER et al. (2007) szerint az elkötelezettség közvetlen és pozitív hatással van a szereplők pénzügyi és kapcsolati eredményeire. Ezt alátámasztva LING-YEE (2007) az elkötelezettséget a hosszú távú kapcsolatok teljesítményének meghatározó tényezőjeként azonosította. ANDERSON és WEITZ (1992) szerint, ha az együttműködés során a felek elkötelezettek egymással szemben, kölcsönös előnyökre tehetnek szert és fokozhatják teljesítményüket, úgy, hogy mind az egyéni, mind a közös céljaikat megvalósítják anélkül, hogy opportunistá módon viselkednének. Az elkötelezettség továbbá mindamelllett, hogy hatással van a szereplők láncbéli teljesítményére, olyan kritikus tényezőként jelenik meg, amely fokozza a résztvevők közötti hűséget, ösztönzi a további együttműködést és csökkenti a felmerülő konfliktust (WILSON és VLOSKY, 1998). Mivel az elkötelezettség az eredményes kapcsolatok alapjaként és az együttműködés jövőbeni folytatásának zálogaként tekinthető, ezért a bizalom mellett a kapcsolati minőség meghatározó tényezőjeként szerepeltetem.

Ahogy a bizalommál is láthattuk, az elkötelezettség esetén sem alakult ki egységes vélemény arra vonatkozóan, hogy mely tényezőknek kell jelen lenniük ahhoz, hogy egy üzleti kapcsolatban a felek kölcsönösen elkötelezettek legyenek egymással. DWYER et al. (1987) a vevő és szállító kapcsolatokra vonatkozóan a *közös értékekkel* és a *partnerváltás költségével* azonosították az elkötelezettséget. Ezeket az alkotóelemeket MORGAN és HUNT (1994) a *bizalommal*, a *kapcsolati előnyökkel* és az *egymásrautaltsággal* egészítették ki. PALMATIER et al. (2006) az elkötelezettség komponenseiként a *bizalmat*, a *kapcsolat-specifikus beruházást*, a *kapcsolati normát*, az *eladó szakértelmét*, a *kapcsolati előnyöket* és az *egymásrautaltságot* emelték ki. A *kapcsolat-specifikus beruházás*, mint meghatározó tényező továbbá említésre kerül ANDERSON és WEITZ (1989), GANESAN (1994), SKARMEAS et al. (2002)

munkáiban is. A kapcsolat-specifikus beruházás mellett SKARMEAS et al. (2002) a *kulturális érzékenységet*, ANDERSON és WEITZ (1989) pedig a *vállalat hírnevét* hangsúlyozták. GILLILAND és BELLO (2002) az elkötelezettséget meghatározó elemek között az *érzelmi intenzitást* jelölték meg, amelyet STANKO et al. (2007) a vállalkozás és vállalkozás közötti üzleti kapcsolatok vizsgálata során megerősítettek. Számos szerző javasolja, hogy az elkötelezettség összetevői között az *egymásrautaltságnak* központi szerepet kell kapnia (ANDERSON és NARUS, 1990; CHUNG et al., 2007; PALMATIER et al., 2007; LAAKSONEN et al., 2008; HERNÁNDEZ-ESPALLARDO és ARCAS-LARIO, 2008). Ahogy a bizalom meghatározó tényezőinél is láthattuk, az elkötelezettségnél sincs egy mindenki által elfogadott konstrukció. Sőt, egyes elemek – mint például az *adaptáció*, a *közös értékek*, a *piaci hírnév* – mind a bizalom és mind az elkötelezettség esetén megjelennek. Munkámban a közös értékeket a baráti kapcsolat alapjaként, a piaci hírnevet pedig a bizalom alkotóelemeként szerepeltetem, az egymásrautaltságot és az adaptációt pedig önálló kapcsolati minőséget meghatározó tényezőkként kezeltem. Bár közöttük szoros kapcsolatot feltételezek, mégis úgy gondolom, hogy a szereplők közötti függési helyzet és adaptáció nem minden esetben generál elkötelezett kapcsolatot (különösen aszimmetrikus függési helyzet és aszimmetrikus adaptáció esetén) ezért a kapcsolati minőség vizsgálatánál véleményem szerint célszerű önálló komponensekként tekinteni rájuk.

Az elkötelezettséget dolgozatomban egyrészt emocionális oldalról közelítettem meg és úgy tekintek rá DWYER et al. (1987) alapján, mint amely egyet jelent a szolidaritással és kohézióval, amely arra ösztönzi a feleket, hogy ellenálljanak a vonzónak tűnő rövid távú alternatíváknak és helyettük a hosszú távú, előnyöket biztosító már fennálló kapcsolatot tartsák fenn. Mindezek mellett feltételezem, hogy az elkötelezett felek a kapcsolat fenntartása érdekében erőfeszítéseket tesznek és/vagy energiát és erőforrást fektetnek be a kapcsolatba. Így az elkötelezettség összetevői között dolgozatomban a brainstormingon elhangzottak alapján a *közös innovációs tevékenység*, a *közös információs rendszer* szerepelnek, illetve a *kapcsolat értéke*, amely értelmében olyan fontos az együttműködés a feleknek, hogy nem cserélnék le egymást akkor sem, ha arra alkalmuk adódna és feltételezik, hogy a másik félnek fontos az ő sikerük is (4. ábra).



**4. ábra: Az elkötelezettség tényezőt meghatározó komponensek**

*Forrás: saját szerkesztés*

### **2.1.3. A konfliktus meghatározása és értelmezése**

Az ellátási lánc szereplői közötti üzleti kapcsolat megköveteli a szereplők közötti jó kommunikációt, a gyakori információcserét és a képességet, hogy hatékonyan tudjanak együttműködni. Az üzleti kapcsolatokat vizsgáló tanulmányokban a kutatók a hosszú távú, bizalmon és elkötelezettségen alapuló együttműködések jelentőségére hívják fel a figyelmet. Ezzel szemben WALUSZEWSKY és HÅKANSSON (2006) a bizalmat és elkötelezettséget az érzelmi spektrum csupán kis részeként írják le és hangsúlyozzák a konfliktus fontosságát. Ugyanis bármennyire is stabilan működik egy kapcsolat, az üzleti kapcsolatok dinamikus jellege miatt a konfliktus különböző mértékben elkerülhetetlenül felüti a fejét. KEMP (1999) egyenesen a kapcsolatok velejárájaként azonosította a konfliktust, ezért természetének megismerése és megértése alapvető fontosságú annak érdekében, hogy megfelelő módon tudják az üzletfelek kezelni.

A konfliktus kifejezés a latin „*confligere*” szóból ered, ami fegyveres összeütközést jelent, napjainkban az emberi összeütközés értelmében használják (VARGA, 2009). RAVEN és KRUGLANSKI (1970) szerint a konfliktus nem más, mint „*Két vagy több társadalmi egység közötti feszültség, amely a tényleges vagy a kívánt válaszok összeférhetetlenségéből adódik*”. BERGMAN (2006) a konfliktust úgy azonosította, mint amikor több egymással kapcsolatban álló szereplő egyike *összeférhetetlenséget* érzékel egy másikkal szemben. HUNGER és STERN (1976) szerint a konfliktus ellentétes központú epizód vagy epizódok sorozata, amely az irányok, célok vagy értékek *összeférhetetlenségén alapul*. DEUTSCH (1973) a konfliktus forrását a szereplők között az *összeegyeztethetetlen tevékenységekkel*, míg JAMESON (1999) az *összeegyeztethetetlen célokkal* azonosította. FILLEY (1975) a különböző célok mellett a *különböző értékekben* látta a konfliktus eredetét, amelyet kiegészített azzal, hogy ezek többnyire csak látens konfliktusok. SMITH (1998) összefoglaló megállapítása szerint a konfliktus olyan szituáció, amelyben a *körülmények, a gyakorlatok vagy a célok*

*összeegyeztethetetlenek*. Ezekben a meghatározásokban a konfliktus alapjaként a szereplők közötti összeférhetetlenség jelenik meg, amely eredhet a célok, tevékenységek összeegyeztethetetlenségéből és a szereplők közötti ellenségeskedésből.

PONDY (1967) a konfliktust egy dinamikus folyamatként azonosította, amelynek alapjául a szervezet viselkedése szolgál. BROWN (1983) ezzel egyetértve az összeférhetetlenség forrásaként a szereplők közötti *viselkedést* azonosította, ahol a feleknek különböző az értékrendjük és az érdeklődésük. REX (1981) is a szereplők viselkedésében látta a konfliktus kiindulópontját, aki szerint a konfliktus az a helyzet, amikor „A” tisztában van azzal, hogy mit vár el tőle „B”, de elutasítja azt a viselkedésmintát. Tehát a szerzők ezekben a megközelítésekben egységesen a konfliktus forrásaként a szereplők közötti viselkedést jelölik meg.

A köznyelvben a konfliktus negatív tartalommal bír, amely azt sugallja, hogy csak káros következményei lehetnek a résztvevők számára, amely költséggel jár és csak romboló hatással lehet egy együttműködésre nézve. Úgy gondolják, hogy ha nézeteltérés adódik azt azonnal meg kell oldani és elkerülni, ahogy csak lehet. Ez köszönhető annak a ténynek, hogy a konfliktus szót gyakran a „győztes-vesztes” szituációval és az agresszióval párosítják. COSER (1956) ezt alátámasztva a konfliktus bomlasztó és káros kihatásaira hívta fel a figyelmet, amelynél az elsődleges cél a konfliktus elkerülése. PONDY (1967) ezzel szemben azt állította, hogy a konfliktus lehet káros és hasznos is egyaránt, amelyet GADDE és HÅKANSSON (1993) a konfliktus nagysága és az együttműködés mértéke függvényében ábrázoltak (5. ábra).

A modellből kiderül, hogy kis konfliktussal járó együttműködések barátságos és csekély jelentőségű kapcsolatokat generálnak. Abban az esetben, ha a szereplők kapcsolatára a konfliktusmentesség és a szoros együttműködés a jellemző, akkor a felek kölcsönös előnyökre épülő hatékony tranzakciókon nyugvó fejlett intézményi mechanizmus keretén belül működő kapcsolatban állnak. Ezzel szemben a kis konfliktus és az együttműködés alacsony szintje egy olyan kapcsolatot eredményezhet, amelyből egyik fél sem húzhat hasznot. Azokban a kapcsolatokban, ahol a vevő és a szállító között gyakoriak a konfliktushelyzetek és az együttműködésre való hajlam alacsony, ellenséges együttműködések születhetnek, amely a kapcsolat hatékonyságát kérdőjelezi meg. Ha viszont mind a konfliktus és mind az együttműködés mértéke nagy, akkor az olyan fejlett kapcsolatot eredményez, amelyben a felek hatékonyan tudnak együttműködni és konfliktushelyzeteket megoldani.

Az együttműködés mértéke	nagy	<i>barátságos</i>	<i>fejlett</i>
	kicsi	<i>csekély jelentőségű</i>	<i>ellenséges</i>
		kicsi	nagy

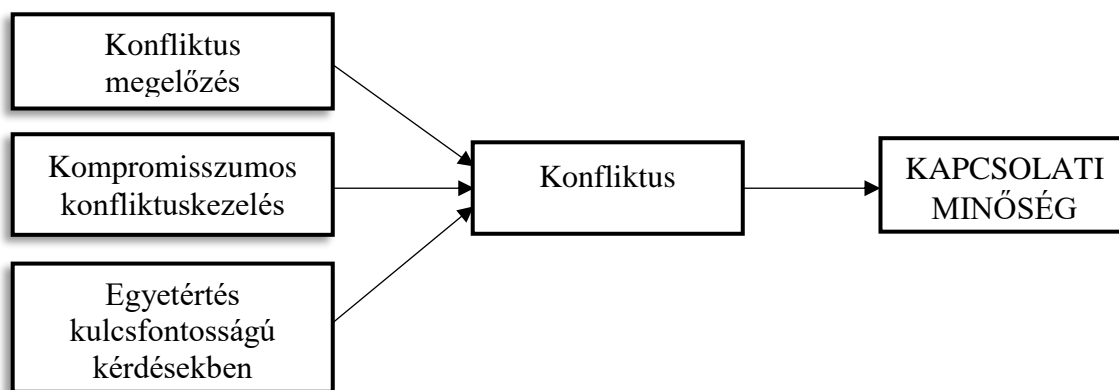
**A konfliktus szintje**

**5. ábra: A konfliktus értelmezése az együttműködés mértéke és a konfliktus szintje függvényében**

*Forrás: GADDE és HÅKANSSON, 1993*

Ennek értelmében, tehát a konfliktus jelenléte nem zárja ki az eredményes együttműködés lehetőségét, sőt GADDE és HÅKANSSON (1993) szerint a fejlett vevői és szállítói kapcsolatra a konfliktus és a kooperáció egyidejű jelenléte jellemző.

Dolgozatomban a konfliktust SMITH (1998) alapján úgy értelmezem, mint olyan szituáció, amelyben a körülmények, a gyakorlatok vagy a célok összeegyeztethetetlenek. A konfliktus komponensei között a brainstormingon elhangzottak alapján a *konfliktus megelőzését*, a *kompromisszumos konfliktuskezelést* és a *kulcsfontosságú kérdésekben való egyetértést* szerepeltetem (6. ábra).



**6. ábra: A konfliktus tényezőt meghatározó komponensek**

*Forrás: saját szerkesztés*

Mivel a munkámban a konfliktusra úgy tekintek KEMP (1999) alapján, mint a kapcsolat természetes velejárója, ezért a felek közötti kompromisszumos konfliktus megoldást a hosszú távú, szoros kapcsolatok fenntartásának zálogaként tekintem. Mindemellett úgy gondolom, hogy ha az együttműködő felek az üzleti kapcsolatuk során a kulcsfontosságú kérdésekben egyetértenek, azzal csökkenhetnek a konfliktushelyzetek. Továbbá véleményem szerint a

jövőorientált üzleti kapcsolatokban a szereplők nem csak a helyes konfliktuskezelésre, hanem a megelőzésre is nagy hangsúlyt fektetnek.

#### **2.1.4. A függés meghatározása és értelmezése**

Ahhoz, hogy a vevő és szállító kapcsolatokat megértsük, ismerni kell a szereplők közötti függési viszonyokat, amelyek alapvetően meghatározzák az üzleti kapcsolatokat és ennél fogva a teljesítményt is, ennek ellenére az üzleti kapcsolatok vizsgálatánál gyakran figyelmen kívül hagyják a szerepét (CANIËLS és GELDERMAN, 2007; CHOWDHURY, 2012). Ezt a tényt MAHAPATRA et al. (2010) állításai támasztják alá, miszerint a hatékony teljesítmény eléréséhez alapvető fontosságú, hogy megértsük a vevő és szállító kapcsolatokban megjelenő egymásra utaltság természetét, hiszen minden egyes egymásra utaltsági forma más és más irányítási struktúrát igényel. Továbbá azok a tanulmányok, amelyek a kapcsolatok elemzésénél a szereplők közötti függés jelenségével is számolnak, gyakran kulcstényezőként említik (ANDERSON és NARUS, 1990; HEIDE és JOHN, 1988; WILSON, 1995; HOFSTEDÉ, 1980; HOFSTEDÉ, 2001).

A függés fogalmának egyik legkomplexebb meghatározása PFEFFER és SALANCIK (1978) szerzőpárostól származik, miszerint *„az egymásra utaltság akkor van jelen egy kapcsolatban, ha két vagy több gazdasági szereplő függ a másik termékétől, folyamatától (folyamat hatékonyságától) és/vagy stratégiaileg fontos erőforrásától és képességétől, amelyet a másik fél birtokol”*. A függést mások két dimenzió keresztül határozzák meg, nevezetesen az erőforrás fontosságának és a partner pótlás nehézségének kontextusában (KUMAR et al., 1995; HEIDE és JOHN, 1988). WICKS et al. (1999) meghatározásukban a függés két vagy több szereplő egymásra utaltságaként jelenik meg, hogy elérjék a *kitűzött eredményeket*. A leggyakrabban idézett definíció EMERSON (1962) szerzőtől származik, amely szerint *„A” szereplő függ a „B” szereplőtől, ha közvetlenül arányos „A” motivációs befektetése a „B” által közvetített célokba és fordítottn arányos ezeknek a céloknak az „A” és „B” közötti kapcsolaton kívüli elérhetőségeivel*”. Tehát a függés ebben az értelemben meghatározható úgy, mint az erőforrás fontossága a másik fél számára és annak a fokaként, hogy milyen mértékben áll rendelkezésre ennek az erőforrásnak alternatívája.

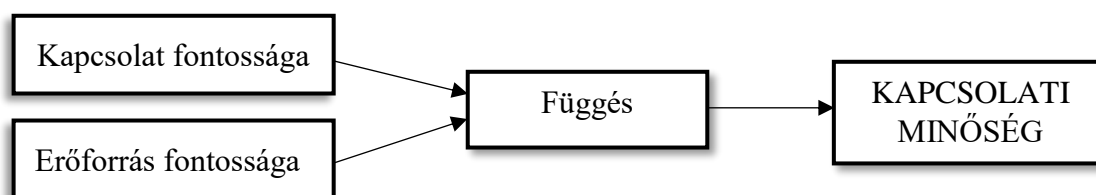
A függés jelensége a köznyelvben többnyire negatív töltéssel bír, igen gyakran a kiszolgáltatottsággal azonosítják. Ezt támasztja alá, hogy a függés PUSZTAI és CSÁBI (2006) szerint alárendeltségi viszonyt jelent, *„valakinek a lekötelezettje, valakinek a kiszolgáltatottja”*, a függés alatt pedig a következőt értik: *„valaki hatalma alatt áll”*. A szereplők függési helyzetéből származhatnak előnyök és hátrányok is egyaránt, annak mértékét az

együtműködők közötti függési-hatalmi helyzet határozza meg. Ugyanis a függés és a hatalom szorosan kapcsolódó fogalmak, amelyet először EMERSON (1962) állapított meg. Hiszen ha a vevő függ a szállítótól, akkor az a szállító hatalmát fokozhatja (és ez fordítva is teljesül). Ezt a tényt támasztotta alá HANDFIELD (2004), aki szerint a függést kétféleképpen lehet értelmezni. Először is meghatározható kapcsolati értelemben két fél között, ahol jellemzően az egyik fél a szállító, a másik pedig a vevő. A másik értelmezés szerint az egyik fél hatalmaként értelmezhető a másik felett, amelynek okaként a függés jelölhető meg. A hatalom és a függés szoros kapcsolatát mutatja PFEFFER (1981) relatív hatalom meghatározása is, miszerint ha „A” jobban függ „B”-től, mint amennyire „B” függ „A”-tól, akkor „B” hatalmat gyakorol „A” felett. Számos hatalmi viszonyt eredményezhet, ha az egyik fél rendelkezik és kontrollálja azt az erőforrást, amelyre a másikkal szüksége van, ezzel nagyobb erőfölényre szert téve és akár kedvezőbb feltételeket teremtve magának a csere folyamán. HEIDE és JOHN (1988) szerint a függési helyzetet fokozza, ha a kapcsolatból származó eredmények fontosak vagy, ha a kapcsolatból származó eredmények jobbak, mint más üzletféllel elérhető eredmények, valamint ha kevés más alternatív csereforrással rendelkezik a vállalkozás. ANDALEEB (1995) arra a következtetésre jutott, hogy az érzékelt függés meghatározó összetevői: az *erőforrás fontossága* és az *alternatív elérhető források száma*. HANDFIELD és BECHTEL (2001) tanulmányukban – amelyben a vevő függését vizsgálták a szállítótól – az érzékelt függés fokának kritikus elemeiként említik az erőforrás fontossága mellett az *érdekcsoport befolyásának mértékét* és hogy *milyen mértékben korlátozottak az alternatívák*. Ezen megfogalmazások értelmében a vállalkozások érdeke egyrészt, hogy a saját függőségi helyzetüket csökkentsék a másik féltől, másik oldalon viszont más az üzletfél függésének növelése saját vállalkozásuktól.

Más megközelítés szerint viszont a kölcsönös egymásrautaltság során a szereplők előnyre is szert tehetnek, amely sokkal nagyobb, mint amit egyedül érnének el. Így a függésnek kulcsszerepe van abban, hogy az ellátási lánc szereplői kölcsönösen előnyös céljaikat elérjék (MAMAD és CHAHDI, 2013). Az egymásrautaltságból származó előnyöket számos szerző vizsgálta tanulmányában. Többben, az egymásrautaltság magasabb szintjét a szereplők közötti információcserével, a bizalommal, az elkötelezettséggel és az együtműködés magasabb szintjével párosították (DE LEEDE és LOOISE, 2001; WIENGARTEN et al., 2011). Korábbi tanulmányok az egymásrautaltság fokát kulcstényezőként azonosították a bizalom előrejelzésében. KIM és HENDERSON (2015) megállapították, hogy a függés magasabb szintje a szervezet magasabb elkötelezettségét eredményezi, ösztönzi a kapcsolat-specifikus beruházásokat és fejleszti a kapcsolati tőkét, úgymint a bizalmat, az információ megosztást és a közös tevékenységet. Mindezek alapján az egymásrautaltság pozitív hatással van a felek teljesítményére, mert a függéssel nő a szereplők vágya a kapcsolat fejlesztésére és a kölcsönös

adaptáció végrehajtására (HALLEN et al., 1991; HIBBARD et al., 2001). Kijelenthető, hogy a függés, nemcsak más kapcsolati minőség tényezővel, hanem a kapcsolati teljesítménnyel is egyértelműen szoros összefüggésbe hozható és annak pozitív hatása mutatható ki. Ennek értelmében, dolgozatomban a szereplők közötti függést önálló kapcsolati minőséget meghatározó tényezőként azonosítottam.

Dolgozatomban a függést PFEFFER és SALANCIK (1978) alapján úgy közelítem meg, mint „két vagy több gazdasági szereplő függése a másik termékétől, folyamatától (folyamat hatékonyságától) és/vagy stratégiaileg fontos erőforrásától és képességétől, amelyet a másik fél birtokol”. A vizsgálatomban a függés komponenseiként KUMAR et al. (1995) eredményei alapján az *erőforrás fontosságát* és a *partner pótlásának nehézségét* jelöltem meg (7. ábra).



**7. ábra: A függés tényezőt meghatározó komponensek**

*Forrás: saját szerkesztés*

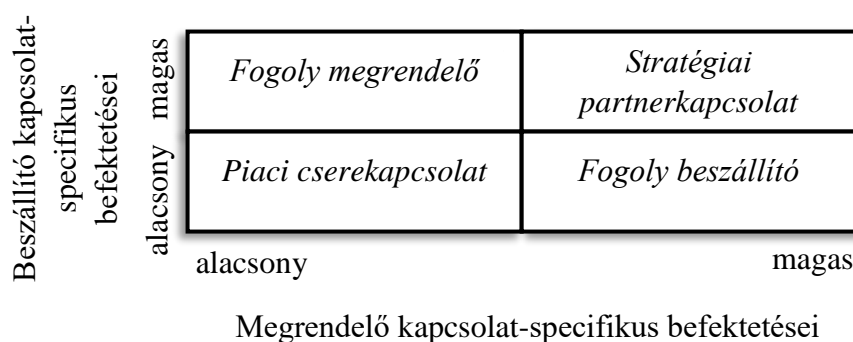
Mivel egyetlen szervezet sem képes az összes számára szükséges erőforrást saját maga előállítani, ezért más szervezetektől kell beszerezniük ezeket (PECZE, 2004). Így az üzletfelek közötti egymásrautaltság vizsgálatánál az erőforrás függésnek központi szerepe van. Mindemellett a hosszú távú együttműködésekben a kapcsolat is lehet annyira értékes, hogy az okot adhat a függési helyzet kialakulásra. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy dolgozatomban nem térek ki a kölcsönös függési helyzet vizsgálatára, illetve a függésből adódó hatalom érvényesítésére.

### **2.1.5. Az adaptáció meghatározása és értelmezése**

Az adaptáció széles körben kutatott a vállalatok közötti kapcsolatok témakörében és a legtöbb kutató az üzleti kapcsolatok fontos elemeként azonosítja (FORD, 1990; HALLEN et al., 1991), ennek ellenére még sincs egy egységesen mindenki által elfogadott és használt fogalom leírására. GELEI és DOBOS (2014) szerint annak ellenére, hogy az adaptáció elég világos konstrukció és határozottan jelen van az üzleti kapcsolatokban, mérése mégis igazi kihívást jelent. WOO és ENNEW (2004) problémaként azonosították, hogy igen kevés tanulmány született, amely az adaptáció folyamatát vagy motivációját vizsgálja, annak ellenére, hogy az adaptáció a kapcsolatmarketing alapja.

BRENNAN és TURNBULL (1998) a vevő és szállító közötti adaptáció vizsgálatánál azt a kérdést vetették fel, miszerint azért hagyják-e ki a kutatók az adaptáció meghatározását tanulmányukból, mert feleslegesnek tartják – annak egyszerűségéből kifolyólag – vagy, mert nem tudnak pontos definícióval szolgálni. A probléma feloldásaként egy alternatív megközelítéssel úgy fogalmazták meg az adaptációt, mint viselkedési vagy strukturális változtatások egyéni, csoportos vagy vállalati szinten, amelyet elsősorban azért terveznek, hogy megfeleljenek más szervezetek sajátos szükségleteinek. GELEI (2008) megfogalmazása szerint a kapcsolat-specifikus beruházások azok, „melyek az adott partnerkapcsolat működésének támogatása érdekében kerültek kivitelezésre, s melyek más kapcsolatba nem, vagy csak jelentős értékvesztéssel vihetők át”. FORD (1990) pedig az adaptációt olyan szokásostól eltérő befektetésekként azonosította, amelyek az egész kapcsolatra hatással lehetnek és amely megmutatja, hogy milyen mértékben tesznek a partnerek jelentős beruházásokat a kapcsolatba (FORD és HÅKANSSON, 2006). Tehát az üzleti kapcsolat szereplői közötti adaptáció céljaként a partner elvárásaihoz való alkalmazkodás jelölhető meg, amely az üzleti kapcsolat további fenntartása érdekében valósul meg.

A szakirodalmi forrásokban a leggyakrabban említett és legelfogadottabb portfólió BENSAOU (1999) szerzőtől származik, aki a vevő és szállító kapcsolatokat vizsgálta egy amerikai autógyártó vállalat 447 menedzserének kérdőíves felmérése alapján az eszközölt beruházások függvényében. A portfólióban 4 kapcsolati típust különböztetett meg: fogoly megrendelő, fogoly beszállító, stratégiai partnerkapcsolat és piaci cserekapcsolat (8. ábra).



**8. ábra: Az együttműködési kapcsolatok tipizálása a kapcsolat-specifikus befektetések mértéke alapján**

*Forrás: BENSAOU, 1999*

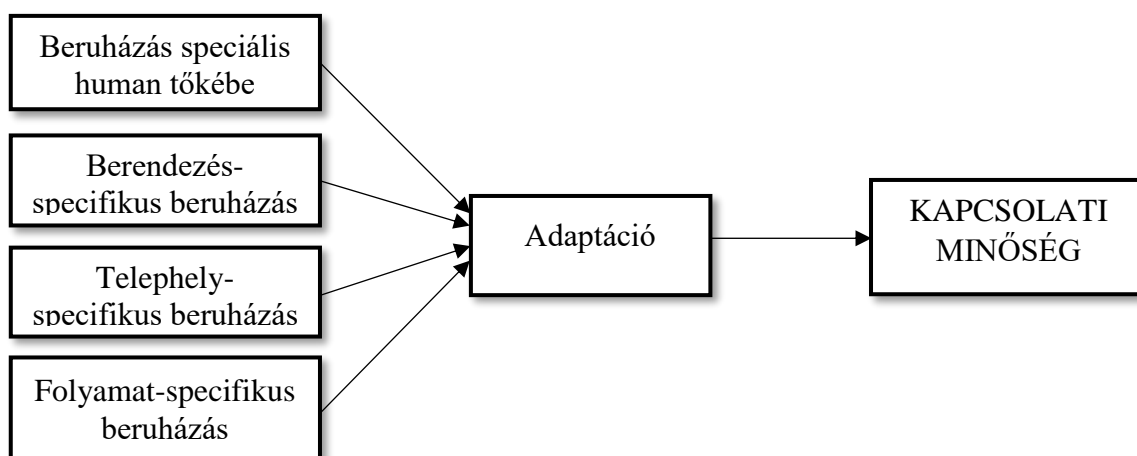
A fogoly megrendelő vállalat az értelmezés szerint egyoldalúan eszközöl kapcsolat-specifikus beruházásokat, amely során olyan aszimmetrikus kapcsolat alakul ki a felek között, ahol a szállító szabadon válthat partnert, míg a vevő az együttműködésre korlátozódik. A fogoly

beszállító vállalat esetében szintén egyoldalú befektetésről beszélhetünk, de ebben az esetben a szállító érezheti magát csapdában az egyoldalú befektetéséből adódóan. A stratégiai partnerkapcsolat során mindkét együttműködő fél magas kapcsolat-specifikus beruházással járul hozzá a kapcsolat fenntartásához, amely a piaci cserekapcsolat esetén nem valósul meg, hiszen egyik fél sem fektet be a kapcsolatba beruházások formájában. Számos szerző a portfólióval kapcsolatban az egyéb tényezők figyelembevételét is hangsúlyozza, mint a bizalom, az elégedettség (PARSONS, 2002), a hatalom (CANIËLS és GELDERMAN, 2007) a hírnév és a szociális kötelek (POWERS és REAGAN, 2007). Ennek alapján elmondható, hogy napjainkban egyre inkább fokozódik az igény és az elvárás a kapcsolati minőség tényezői közötti összefüggés vizsgálatára, amely komplexitásából fakadóan még feltáratlan területként jelölhető meg.

SHELANSKI és KLEIN (1995) az adaptációhoz sorolják azokat a kapcsolat-specifikus beruházásokat, amelyek a kutatás-fejlesztés területén valósulnak meg, illetve a vállalat-specifikus tudáshoz, ismerethez kapcsolódó beruházásokat. SU et al. (2008) az adaptációt a termék és termelési folyamat tervezéssel, az értékelemzéssel, a minőség kontrollal, a szállítási rendszerrel és a költséggel meghatározásával azonosították. WOO és ENNEW (2004) szerint az adaptáció létrejöhet termék, termelési folyamat, információcsere és pénzügyi menedzsment mentén. Látható, hogy különböző szerzők az adaptációt más és más beruházásokkal azonosítják, de mindegyikben közös, hogy ezen beruházások visszavonása jelentős költséggel járna a beruházó számára. Ennek értelmében a kapcsolat-specifikus beruházások korlátozzák az érintett felek tranzakcióit, illetve a partnerváltást is. Ezt a ténytet támasztják alá HALLEN et al. (1991), akik az üzleti kapcsolatokban megjelenő adaptáció vizsgálata során megállapították, hogy az adaptáció összeköti a szereplőket és megakadályozza a versenytárs belépését. Ezt azzal magyarázzák, hogy a vállalatok közötti adaptáció – amely egy vagy mindkét vállalat részéről jön létre –, jelentős beruházást foglal magába, amelyet gyakran nem tudnának más kapcsolatokba átvinni a kapcsolat-specifikus jellegükből fakadóan. Ez a kapcsolat-specifikusság olyan fizikai vagy humán beruházást jelent, amely különleges üzleti partnerek részére történik és visszavonása jelentős költséget vonna maga után (ERRAMILI és RAO, 1993; HEIDE, 1994). Ennek alapján érthető, hogy WILLIAMSON (1981) az adaptációt a vevő és szállító kapcsolatokban a hosszú távú hatékony együttműködés alapjaként azonosította. WOO és ENNEW (2004) ezzel egyetértve az adaptációt a tartós kapcsolat egyik fontos alkotóelemeként és egyben a kapcsolat folytonosságának elégséges feltételeként jelölték meg. GELEI et al. (2010) a kapcsolat-specifikus beruházásokat az üzleti kapcsolatok kulcstényezőjeként jelölték meg, mivel a beruházások olyan együttműködő felek között jönnek létre, akik ragaszkodnak az adott kapcsolathoz. Mivel az adaptáció a szereplők sikeres hosszú

távú együttműködését és a folyamatos kapcsolattartását biztosíthatja, ezért dolgozatomban az üzleti szereplők közötti kapcsolat minőségének meghatározó tényezőjeként emeltem ki.

Az adaptációra dolgozatomban GELEI (2008) alapján úgy tekintek, mint amely egy adott kapcsolat működésének támogatása érdekében került kivitelezésre. Az adaptációt a brainstormingon elhangzottak alapján annak függvényében határoztam meg, hogy történik-e befektetés a szereplők részéről a kapcsolat fenntartása érdekében *emberi erőforrás területén, speciális eszközökbe, berendezésekbe; új telephely, létesítménybe; új működési eljárásokba, módszerekbe* (9. ábra).



**9. ábra: Az adaptáció tényezőt meghatározó komponensek**

*Forrás: saját szerkesztés*

### **2.1.6. A baráti kapcsolat meghatározása és értelmezése**

Az a tény, hogy az üzleti együttműködések szereplői között baráti kapcsolat alakulhat ki, nem újkeletű felismerés a marketingkutatásokban. HÅKANSSON és SNEHOTA (1995) szerint *„noha az üzleti kapcsolatok lényegében üzlet-specifikált magatartások – szubjektív értékek – a személyes kötelek és meggyőződések mindig fontos szerepet játszanak egy kapcsolat kialakítása során. Gépszerű kapcsolat nem létezik.”* CUNNINGHAM és HOMSE (1984) a baráti együttműködést egyenesen a szállító és vevőkapcsolatok éltető elemeiként értelmezték, hiszen az üzleti kapcsolat fennmaradása nem csak szerkezeti köteleket igényel, hanem a szereplők közötti személyes kapcsolatot is (TURNBULL és WILSON, 1989). NICHOLSON (2001) ezek alapján arra hívta fel a figyelmet, hogy az üzleti kapcsolatokban igen kevés figyelmet szentelnek a személyes és érzelmi faktoroknak, annak ellenére, hogy a szereplők közötti személyes kapcsolat jelentősége nem elhanyagolható. Ezt megerősítve ZINKHAN (2002) a felek közötti szoros kapcsolat jelentőségét hangsúlyozta.

Az ellátási lánc szereplői közötti baráti kapcsolat említésre kerül a „személyek közötti kapcsolat” vizsgálata során, amelynek erőssége GRANOVETTER (1985) szerint a minimális ismeretségtől az elmélyült barátságig, illetve a szoros rokoni szálakig terjedhet. HANIFAN (1916) továbbá a „társadalmi tőke” megfogalmazása során tért ki a baráti kapcsolatra, amelyben társadalmi tőkét a jóakarattal, a barátsággal és az egymás iránt érzett kölcsönös érzékenységgel azonosította. BORGATTI és LI (2009) az ellátási lánc szereplők kapcsolatának vizsgálata során különbséget tesznek kemény és puha kötelék között. A *puha kötelékek* között pedig megemlítik a barátságot és az információ megosztást. A „szociális kötelékek” között is megjelenik a baráti kapcsolat sok más komponens mellett (közös értékek, kapcsolatba fektetett idő és energia, elkötelezettség, jóakarattal, szavahihetőség, konfliktus és személyes meggyőződés). Látható, hogy a baráti kapcsolat számos üzleti szereplő közötti kapcsolat vizsgálata során említésre kerül (továbbá „strukturális beágyazottság”, „személyes kapcsolat”, „kapcsolati norma”), de ezekben a baráti kapcsolat mellett más elemekkel együtt szerepel. Dolgozatomban a baráti kapcsolatot, mint önálló kapcsolati minőséget meghatározó tényezőt jelöltem meg.

PUSZTAI és CSÁBI (2006) a barátságot úgy fogalmazzák meg egyrészt, mint „két vagy több személy között lévő baráti érzelm, viszony” másrészt „jóindulatként, szívésségként”. FISCHER (1982) és KRACKHARDT (1990) a baráti kapcsolat fogalmával kapcsolatosan megjegyezték, hogy sokszor túl általánosan, máskor pedig rosszul megfogalmazott. ALFANO (2015) szerint a barátság elsősorban diadikus kapcsolatokban jön létre két szereplő között. Megfogalmazásában a baráti kapcsolat egy olyan személyhez fűződő gondolkodás, érzés, vágy, szándék, cselekedet, akinek hasonló a gondolkodása, érzései, vágyai és cselekedetei. Véleménye szerint, ha ezek nem teljesülnek, akkor a baráti kapcsolat nem jöhet létre vagy csak igen nehezen és korlátozottan. MONTGOMERY (1998) szerint a baráti kapcsolatban a felek együttműködésében a közös cél is megjelölhető, míg abban a kapcsolatban, amely csak az üzletre korlátozódik a felek érdeke csupán az egyéni haszon maximalizálása és a profitszerzés. UZZI (1996) véleménye szerint a baráti kapcsolatban a felek bíznak egymásban és egymás munkájában, a feleket érdekli a másik üzleten kívüli tevékenysége és a másikat a vállalat részeként, a „család” részeként kezelik. Tehát azokban az üzleti együttműködésekben, ahol a felek között baráti kapcsolat is kialakul, valószínűleg hasonlóak a szereplők érzései, vágyai és gondolkodásuk. Továbbá elengedhetetlen a közös cél megléte és tevékenységük nem csak az üzleti feladatok ellátására korlátozódik.

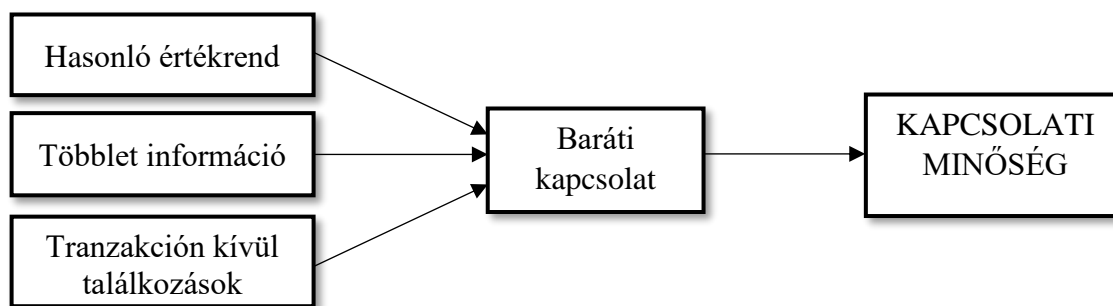
A személyes kapcsolatoknak az üzletfelek között negatív hatásai is lehetnek a szervezeti környezetre. Számos szerző (HEIDE és WATHNE, 2006; KRUGMAN, 1958; PRICE és

TIERNEY, 1995) arra hívja fel a figyelmet, hogy a baráti kapcsolatokon alapuló együttműködések a konfliktusok lehetséges forrásai. Ez elsősorban annak köszönhető, hogy egy szoros kapcsolatban a felek, akár tovább is fenntarthatják a kapcsolatot, mint amennyire az meg lett határozva. MOORMAN et al. (1992) szerint ebből fakadhat az a probléma, hogy a hosszú távú együttműködésekben gyakran megjelenik az új ötletek hiánya és a monotonitás. Véleményem szerint viszont a baráti kapcsolaton alapuló együttműködések során a szereplők a kompromisszumos konfliktus megoldásra törekednek és döntéseik során a másik fél érdekeit is figyelembe veszik, ezzel biztosítva, a kölcsönösen eredményes hosszú távú együttműködést, amely azt gondolom, nem feltétlenül jár együtt a közös innovatív tevékenységek csökkenésével. Ennek alapján a baráti kapcsolatot a sikeres együttműködés meghatározó tényezőjének tekintem, amely kölcsönös előnyöket biztosít a felek számára.

Az üzleti és baráti kapcsolat összehangolásának előnyét számos tanulmány említi. REOHR (1991) a baráti kapcsolatokat az üzleti együttműködésben hasznosnak és alapvető fontosságúként azonosította. Ennek oka, hogy a baráti kapcsolatban álló üzletfelek nem csak a saját érdekeiket veszik figyelembe (MORGAN és SAWYER, 1967), önzetlenebbek (SAHLINS, 1972), méltányosabbak a másik féllel (BOULDING, 1973; SHAPIRO, 1975) és sokkal inkább kerülik a konfrontációt (PINKLEY, 1990). PRICE és ARNOULD (1999) szerint mindemellett a felek megosztják egymás között a problémáikat és azok közös megoldására törekednek. Ezt később HAYTKO (2004) és VELTMAN (2004) is megerősítették. CLARK (1984) és SILVER (1990) a barátság legfontosabb előnyeként a közös (együtt) gondolkodást emelték ki. JOHNSON és SELNES (2004) véleményük szerint az a kapcsolat, amely barátságon alapul sokkal értékesebb, mivel anélkül tudnak a felek előnyt kovácsolni az együttműködésből, hogy az a kapcsolatot veszélyeztetné. Ennek egyik okaként azt jelölték meg, hogy a baráti kapcsolatban a szereplők sokkal nyitottabbak és segítőkészebbek lehetnek, másrészt sokkal lojálisabbak. HAYTKO (2004) ezt kiegészítette azzal, hogy a felek a barátság során sokkal elkötelezettebbek és sokkal produktívabbak a kapcsolatokban. Továbbá a hosszú távú együttműködés fenntartása érdekében az információátadás is gyakoribb (SCHOENINGER és WOOD, 1969; DEUTSCH, 1958). Látható, hogy a barátságon alapuló üzleti kapcsolatok számos kölcsönös előnyt biztosíthatnak a feleknek, amellyel sokkal értékesebbé válhat az együttműködésük. Ezek az előnyök nem csak információ-átadásban és közös gondolkodásban, hanem FRY et al. (1983) szerint akár engedményekben is megnyilvánulhatnak. Tehát a szakirodalmi források szerint a személyes kapcsolat kialakulásának egyaránt lehetnek előnyei is és hátrányai is a szervezet szempontjából nézve.

Az üzleti kapcsolatokat vizsgáló tanulmányokban igen kevés említést tesznek a baráti kapcsolatról, úgymint kapcsolati minőséget meghatározó tényező nem szerepel és annak összefüggését sem említik a kapcsolati teljesítménnyel, annak ellenére, hogy az elméleti és gyakorlati szociális kapcsolatok meghatározó tényezőjének tekinthető (FISCHER, 1982). Számos tanulmány ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az üzleti kapcsolatban a barátság pozitív hatással van az együttműködésre és annak fenntartását és fejlesztését javasolják (BEATTY et al. 1996; FRENZEN és DAVIS, 1990; HAYTKO, 2004; JOHNSON és SELNES 2004). Ezért dolgozatomban a baráti kapcsolatot a kapcsolati minőséget meghatározó tényezőjeként jelöltem meg.

ALFANO (2015) megfogalmazása alapján és azt kiegészítve a baráti kapcsolatot úgy azonosítottam, mint egy olyan személyhez fűződő gondolkodás, érzés, vágy, szándék, cselekedet, akinek hasonló a gondolkodása, érzései, vágyai és cselekedetei, melyben a feleket érdekli a másik üzleten kívüli tevékenysége és a másikat a vállalat részeként, a „család” részeként kezeli (UZZI 1996). A kiegészítés alapjául az a feltételezés szolgált, hogy a baráti kapcsolatban a feleknek hasonló az értékrendjük, így a szereplők kapcsolata nem csak az üzleti tranzakcióra korlátozódik. A baráti kapcsolatot dolgozatomban ALFANO (2015) alapján a *hasonló értékrenddel* azonosítottam, illetve a brainstormingon elhangzottakat alapul véve kiegészítettem a *tranzakción kívüli találkozásokkal*, valamint az ezekből származó *többllet információval* (10. ábra).



**10. ábra: A baráti kapcsolat tényezőt meghatározó komponensek**

*Forrás: saját szerkesztés*

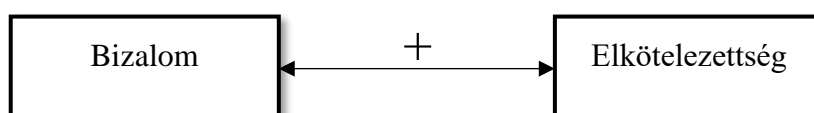
UZZI (1996) alapján a baráti kapcsolat pozitív hatását feltételezem az üzleti együttműködésekre, amelynek egyik következményeként a szereplők közötti fokozottabb információcserét tekintem. Továbbá azt gondolom, hogy az üzletfelek hasonló értékrendje a baráti kapcsolat alapjaként szolgál, amelyben a felek együttműködése nem csak a tranzakcióra korlátozódik.

## 2.2. A kapcsolati minőségét meghatározó tényezők közötti összefüggések

Annak köszönhetően, hogy nincs egy mindenki által elfogadott kapcsolati minőség konstrukció, abban sincs egyetértés, hogy a kapcsolati minőséget meghatározó tényezők hogyan függenek össze, illetve milyen irányú kapcsolat fedezhető fel közöttük. A továbbiakban az egyes tényezők közötti összefüggések a témához kapcsolódó szakirodalmi forrásokkal alátámasztva kerülnek bemutatásra.

### 2.2.1. A bizalom és elkötelezettség tényezők közötti összefüggés

A bizalom és az elkötelezettség az egyik leggyakrabban vizsgált és a legelfogadottabb tényezők közé tartoznak a kapcsolati minőség témakörében született kutatásokban. A közöttük lévő kapcsolat irányában már nincs olyan nagy egyetértés. Míg néhány kutató (MORGAN és HUNT, 1994; MOORMAN et al., 1992; GOUNARIS, 2005; PALMATIER et al., 2007; FRASQUET et al., 2008) azt hangsúlyozza, hogy az elkötelezettség alapja a bizalom, addig mások (GUNDLACH et al., 1995; SIGUAW et al., 1998) úgy tekintenek az elkötelezettségre, mint a bizalom forrására. Dolgozatomban a bizalmat az elkötelezettség előzményeként tekintem és a tényezők között szoros, kölcsönösen pozitív kapcsolatot feltételezek (11. ábra). Véleményem szerint, ha az együttműködő felek úgy érzik, hogy az üzletfelük őszinte és szavahihető, akkor hajlandóak lesznek elköteleződni a másik fél irányába és erőfeszítéseket tenni a kapcsolat megőrzése érdekében. Ezt támasztja alá AULAKH et al. (1996), és HANDFIELD és BECHTEL (2001), miszerint a felek között kialakult bizalom növeli az elkötelezettség szintjét így annak megléte elengedhetetlen a hosszú távú üzleti kapcsolat fenntartásához.



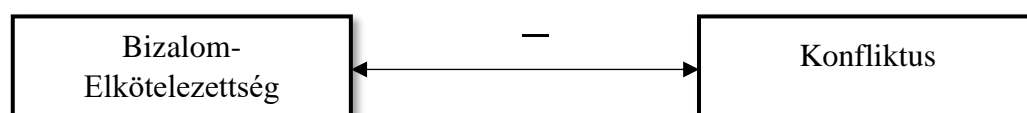
11. ábra: A bizalom és elkötelezettség közötti összefüggés

*Forrás: saját szerkesztés*

Bár abban nincs konszenzus, hogy melyik tényező határozza meg a másikat, viszont általánosan elfogadott tény, hogy a bizalom és elkötelezettség önállóan vagy együtt pozitív hatással vannak a teljesítményre és a kapcsolati viselkedésre, vagyis a kapcsolati minőség tényezőire (ANDERSON és WEITZ, 1992; HIBBARD et al., 2001). Így a továbbiakban az átláthatóság és az ismétlések elkerülése érdekében SAKO és HELPER (1998) alapján a két tényezőt egyesítve bizalom-elkötelezettség tényezőként nevesítem és közöttük kölcsönösen pozitív kapcsolatot feltételezek.

### 2.2.2. A bizalom-elkötelezettség és konfliktus tényezők közötti összefüggés

A bizalom-elkötelezettség és a konfliktus tényezők közötti összefüggés talán a legegyszerűsebb. ANDERSON és NARUS (1984) alapján a bizalomra többek között úgy tekintenek, mint a funkcionális konfliktus meghatározó eleme, amely értelmében a konfliktus megléte erősen negatív hatással van a szereplők közötti bizalom és elkötelezettség szintjére. PIRICZ (2014) a bizalom és az észlelt konfliktus kapcsolatának vizsgálatánál arra a megállapításra jutott, hogy minél kevesebb konfliktust észlelnek a kapcsolatban résztvevők, annál magasabb a bizalom szintje. Ezzel egyetértve a konfliktus negatív hatását feltételezem a bizalomra és az elkötelezettségre. Továbbá a bizalom-elkötelezettség és a konfliktus közötti kapcsolat vizsgálata során ANDERSON és NARUS (1990), majd MORGAN és HUNT (1994) megállapították, hogy a bizalmon és az elkötelezettségen alapuló kapcsolatokban a konfliktus szintjének az egyértelmű csökkenése fedezhető fel. MORGAN és HUNT (1994) azzal magyarázták a bizalom konfliktuscsökkenítő szerepét, hogy segít átalakítani a nézeteltéréseket operatív megoldható feladatokká, tehát a bizalom a problémamegoldás folyamatának egy kritikus elemeként jelenik meg. Azt a tényt, hogy a hosszabb távú kapcsolatok eredményeként kialakult bizalom és elkötelezettség csökkenti a konfliktus esélyét és kevesebb kényszer jellemzi a kapcsolatot számos kutató alátámasztotta eredményeivel (KEMP és GHOURI 1999; HAUSMAN, 2001; WOODBURN et al. 2004; HONG és KWON, 2009). Ezek alapján úgy gondolom, hogy azokban a kapcsolatokban, amelyekben jelen van a bizalom és az elkötelezettség, csökken a konfliktus szintje (12. ábra).



12. ábra: A bizalom-elkötelezettség és a konfliktus közötti összefüggés

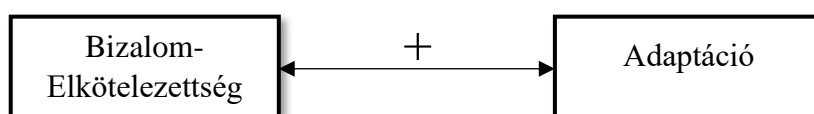
*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében, tehát a konfliktus mind a bizalomra és mind az elkötelezettségre negatív hatással van. Továbbá a szereplők közötti bizalmat és az elkötelezettséget az eredményes problémamegoldás kulcsaként azonosítottam, amely során a konfliktushelyzetek csökkennek.

### 2.2.3. A bizalom-elkötelezettség és az adaptáció tényezők közötti összefüggés

A szereplők közötti adaptáció a felek közötti szoros együttműködésre utal. Mivel ezek a beruházások csak nehezen átvihetők más kapcsolatba – számolva a magas váltás költségével – ezért a beruházást meglépő fél magas bizalomról és elkötelezettségről tesz tanúbizonyságot

(ANDERSON és WEITZ, 1992). DYER (1996), majd CHU és FANG (2006) ezt megerősítve a bizalom és az elkötelezettség, valamint a reláció-specifikus beruházások közötti összefüggés vizsgálatánál megállapították, hogy a bizalom és az elkötelezettség megléte fokozza a szereplők közötti kölcsönös beruházási hajlamot. GILLILAND és BELLO (2002) mindezt kiegészítették azzal a megállapítással, hogy a vevői kapcsolat-specifikus beruházások pozitívan hatnak a vevői elkötelezettségre, hiszen sokkal fontosabb lesz számukra a kapcsolat. Ezek alapján úgy gondolom, hogy a bizalom meglétével nagyobb hajlandósággal fognak a felek adaptációt végrehajtani. Így a bizalmat és az elkötelezettséget a kapcsolat-specifikus beruházások értékes előjeleként értelmezem és pozitív hatásukat feltételezem. Ugyanakkor KEMP (1999) a kooperáció és a konfliktus vizsgálatánál megállapította, hogy ha a szereplők közötti kapcsolat-specifikusság magas, a felek úgy érzik, hogy a másik fél nem csak a saját, hanem a közös érdekeiket is figyelembe veszik döntéseiknél. Így ennek alapján megállapítható, hogy a szereplők közötti kölcsönös kapcsolat-specifikusság a bizalom és elkötelezettség magasabb szintjét eredményezi (NARASIMHAN et al., 2009; ROKKAN és HAUGLAND, 2002). Ezek értelmében a bizalom-elkötelezettség tényezőket és az adaptációt egymást kölcsönösen erősítő tényezőkként azonosítottam (13. ábra).



**13. ábra: A bizalom-elkötelezettség és az adaptáció közötti összefüggés**

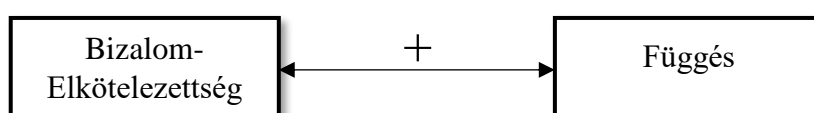
*Forrás: saját szerkesztés*

Mindemellett PIRICZ et al. (2013) arra a lényeges kérdésre hívják fel a figyelmet, hogy hogyan változik a szereplők közötti bizalom szintje, ha aszimmetrikus kapcsolat-specifikusságról beszélünk. Hiszen a kapcsolat-specifikusság miatt – mivel ezek a beruházások csak nehezen vagy egyáltalán nem vonhatóak vissza – a beruházó félben kételkedés és aggodás alakulhat ki, amely egyértelműen a bizalom szint csökkenéséhez vezethet. GANESAN (1994) továbbá a kapcsolat-specifikus beruházásokhoz fűződően megjegyezte, hogy a vevői adaptáció hatással van a szállító bizalmára, hiszen ha egyoldalú a beruházás, az növelheti a vevő sebezhetőségét az adott kapcsolatban. Abban az esetben, ha a kapcsolat-specifikus beruházás csak a vevő oldaláról valósul meg, a szállító opportunistá módon viselkedhet, amely csökkenti a bizalom szintjét, de véleménye szerint a bizalom ebben az esetben attól függ, hogy a szállító mennyire tud kézzelfogható bizonyítékot nyújtani arra vonatkozóan, hogy üzletfele bízhat benne és a kapcsolatot fenn akarja tartani a jövőben is. Így míg a szimmetrikus kapcsolat-specifikus beruházás során pozitív összefüggés figyelhető meg a bizalom és az adaptáció között, addig az

aszimmetrikusság esetén ennek az inverze. Dolgozatomban csak az egyik fél adaptációs hajlamát vizsgálom, nem térek ki annak kölcsönösségére.

#### **2.2.4. A bizalom-elkötelezettség és a függés tényezők közötti összefüggés**

A bizalom és az elkötelezettség szintje a szereplők közötti különböző függési-hatalmi helyzetben eltérően alakulhat. A tényezők közötti összefüggés vizsgálatánál KUMAR és DIESEL (1996) azt találták, hogy ha az együttműködés résztvevői jobban egymásra vannak utalva, akkor a felek bizalmi szintje is emelkedik. Ennek okát abban látták, hogy a nagyobb egymásrautaltság csökkenti a szereplők oportunizmusra való hajlamát. Ezt a megállapítást a későbbiekben számos szerző megerősítette és kiegészítette azzal, hogy a bizalom mellett az elkötelezettség érzése is emelkedik (DE LEEDE és LOOISE, 2001; WIENGARTEN et al., 2011; GULATI és SYTCH, 2007; UZZI, 1996; UZZI, 1997). Továbbá LAWLER és YOON (1993) kijelentették, hogy az egymásrautaltság pozitív hatással van az elkötelezettségre, azáltal, hogy csökkenti a kapcsolati problémákat. EL-ANSARY (1975) ugyanakkor azt vizsgálta, hogy a szereplők közötti függés hogyan hat a bizalomra és az elkötelezettségre. Eredményeik azt mutatták, hogy az elkötelezettség és a bizalom jelenléte növeli a felek közötti egymásrautaltságot. Véleményem szerint ennek az lehet az oka, hogy a szereplők közötti függés nem csak egy adott termékhez, vagy termelési folyamathoz kötődhet, hanem a másik fél személyéhez, illetve a kapcsolathoz is, amely a hosszú távú együttműködés során annyira értékesé válhat, hogy fokozza a szereplők közötti egymásrautaltságot. Ezek értelmében a szereplők közötti függés és a bizalom-elkötelezettség között kölcsönösen pozitív összefüggést feltételezek (14. ábra).



**14. ábra: A bizalom-elkötelezettség és a függés közötti összefüggés**

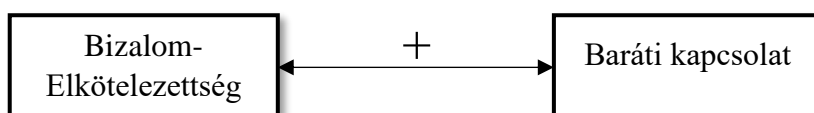
*Forrás: saját szerkesztés*

LAWLER és YOON (1993) ugyanakkor megjegyzték, hogy a bizalom és az elkötelezettség érzése másképp alakul, ha a felek között aszimmetrikus függési viszony áll fenn, mivel ebben az esetben a függés aláássa a bizalmat és az elkötelezettséget, hiszen az egyik fél hatalmat gyakorolhat a másik felett és WILLIAMSON (1979) megállapítása szerint, ezt a nagyobb hatalommal rendelkező mindig kihasználja. MENTZER et al. (2000) ezt megerősítve az aszimmetrikus kapcsolatok tekintetében kijelentették, hogy az aszimmetrikus függés negatív

hatással van a bizalomra és az elkötelezettségre. Dolgozatomban csak az egyik fél függési helyzetét vizsgálom, nem térek ki annak kölcsönösségére.

### **2.2.5. A bizalom-elkötelezettség és baráti kapcsolat tényezők közötti összefüggés**

GELEI és DOBOS (2014) szerint, ha az üzleti szereplők bíznak egymásba és feltételezik, hogy a másik fél nem fog oportunista módon cselekedni, az olyan erős személyes kapcsolatra utal, amelynek alapja a barátság is lehet. Számos kutató eredményei alapján megállapítható, hogy a barátságon alapuló üzleti kapcsolatokban a szereplők sokkal lojálisabbak egymással (BEATTY et al., 1996; PRICE és ARNOULD, 1999) és sokkal elkötelezettebbek, valamint nagyobb a bizalom mértéke (HAYTKO, 2004). Így azokban az üzleti kapcsolatokban, amelyek barátságon alapulnak, magasabb a bizalom és az elkötelezettség mértéke, hiszen a felek jóindulatú szándékkal közelítenek egymás felé. Ugyanakkor THOMAS (1987) igen szoros összefüggést állapított meg a barátság és a bizalom között és a szavahihetőség előjeleként a baráti kapcsolatot azonosította. Ezt megerősítve DYER és CHU (2000) a szoros és beágyazott kapcsolatokat a bizalom alapjaként határozták meg (15. ábra).



**15. ábra: A bizalom-elkötelezettség és a baráti kapcsolat közötti összefüggés**

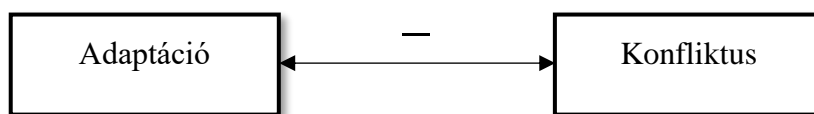
*Forrás: saját szerkesztés*

Véleményem szerint a bizalom és az elkötelezettség a barátság kialakulásának feltétele és közöttük kölcsönösen pozitív összefüggést feltételezek.

### **2.2.6. Az adaptáció és a konfliktus tényezők közötti összefüggés**

Az adaptáció a partnerek részéről a bizalom meglétéről és jelentős elkötelezettségről tesz tanúbizonyságot. Abban az esetben, ha mindkét fél eszközöl beruházást a másik fél irányába, akkor szoros és kölcsönös függőségen alapuló kapcsolat alakulhat ki, amelyben a partnerek a konfliktusok kölcsönösen eredményes megoldására törekednek. Ennek alapján azt feltételezem, hogy a szereplők közötti adaptáció csökkenti a felmerülő konfliktushelyzeteket. KWON és SUH (2004) ugyanakkor különbséget tesznek aszimmetrikus és szimmetrikus beruházás között a konfliktussal való összefüggés vizsgálatánál. Eredményeik alapján elmondható, hogy az aszimmetrikus kapcsolat-specifikusság fokozza a partnerek közötti konfliktushelyzeteket, míg mindkét fél kölcsönös adaptációja mérséklő hatást gyakorol a konfliktusra. Véleményem szerint a hatékony együttműködéshez hozzátartozik a konfliktus, viszont az adaptáció

vonatkozásában a konfliktust a további kapcsolat-specifikusság gátló tényezőjeként azonosítottam (16. ábra).



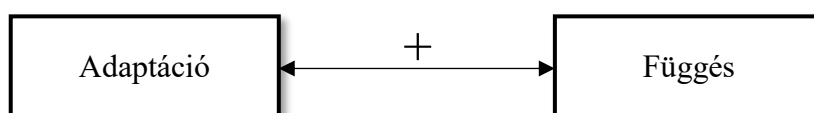
**16. ábra: Az adaptáció és a konfliktus közötti összefüggés**

*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében a korábbi kutatások eredményei alapján azt feltételezem, hogy a szereplők közötti adaptáció csökkenti a konfliktushelyzeteket, illetve a konfliktus jelenléte az együttműködésben mérsékli az adaptációs hajlamot.

### **2.2.7. Az adaptáció és a függés tényezők közötti összefüggés**

Az adaptáció és a függés közötti összefüggés vizsgálata igen komplex képet mutat, hiszen mindkét tényező lehet egyoldalú vagy kölcsönös. A kapcsolat-specifikus beruházás fokozza a szereplők között a függés érzését (GANESAN, 1994; KIM és FRAZIER, 1997), mivel a partnerváltás lehetősége kevésbé jöhet számításba. Továbbá a tényezők kapcsolatának irányát vizsgálva kiegészíthető azzal, hogy a kapcsolat-specifikus beruházás pozitív hatással van a felek közötti egymásrautaltságra. KIM és FRAZIER (1997) arra a tényre hívják fel a figyelmet, hogy a kapcsolat-specifikus beruházás növeli a szereplők függését abban az esetben, ha az egyenlő mértékben valósul meg. Az egymásrautaltság hatását vizsgálva HEIDE és JOHN (1988) megállapították, hogy az egymásrautaltság pozitív hatással van a szereplők kapcsolat-specifikus beruházásaira, mivel így kevésbé fognak aggódni amiatt, hogy a megfelelő partner irányában történt-e a beruházás. Azt a tényt, hogy a függés magas szintje ösztönzi az adaptációt, később számos szerző megerősítette (GULATI és SYTCH, 2007; UZZI, 1996; UZZI, 1997). Mindezek alapján a függést és az adaptációt egymást erősítő tényezőkként azonosítom (17. ábra).



**17. ábra: Az adaptáció és a függés közötti összefüggés**

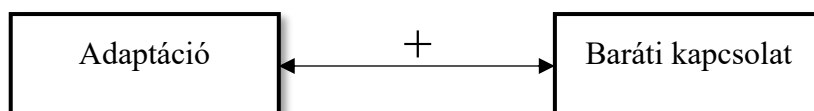
*Forrás: saját szerkesztés*

Bár a függési asszimetria és az adaptáció összefüggéseiről a szakirodalmi forrásokban csak kevés említést tesznek, összességében megállapítható, hogy ha csak az egyik fél eszközöl

beruházást a másik irányába az hatalmi egyensúlytalansághoz vezet, mivel az egyik fél relatív függése nő (KIM és FRAZIER, 1997). Ez csökkentheti a partnerek kapcsolat-specifikus beruházásait, mivel aggodalomra adhat okot, hogy a partner érvényesíteni fogja hatalmát a másik fél felett, amelyet WILLIEMSON (1979) szerint a nagyobb hatalommal rendelkező mindig kihasznál.

### **2.2.8. Az adaptáció és baráti kapcsolat tényezők közötti összefüggés**

Az adaptáció és a baráti kapcsolat összefüggéseivel csak érintőlegesen foglalkoznak az üzleti együttműködések vizsgáló kutatások. Az adaptáció a vevő és szállító részéről igen nagy és jelentős erőfeszítésre utal, amely egyértelműen azt mutatja, hogy a felek hosszú távon akarnak együttműködni és amely a szoros – akár baráti kapcsolat – alapját is jelentheti (SU et al., 2008). PALMATIER et al. (2007) ezt megerősítve a kapcsolat-specifikus beruházás pozitív hatásaként megállapították, hogy a kapcsolati befektetések az együttműködéssel való törődés olyan megnyilvánulásai, amelyek szoros kapcsolatot eredményezhetnek. Ennek értelmében az adaptáció pozitív hatását feltételezem a baráti kapcsolatra. Ugyanakkor a kapcsolat-specifikus beruházás már eleve pozitív érzésekkel társul, így megvalósulásuk a szereplők közötti szoros együttműködést támogatja (RUYTER et al., 2001), ezért úgy gondolom, hogy a baráti kapcsolat pozitív hatással van az adaptációs hajlamra (18. ábra).



**18. ábra: Az adaptáció és a baráti kapcsolat közötti összefüggés**

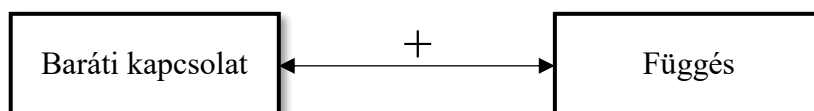
*Forrás: saját szerkesztés*

A szakirodalmi forrásokban az adaptáció és a baráti kapcsolat közötti összefüggések vizsgálata során nem térnek ki arra, hogy a beruházás egyoldalú vagy kölcsönös, amelyhez hasonlóan dolgozatomban én is eltekintek.

### **2.2.9. A függés és baráti kapcsolat tényezők közötti összefüggés**

A függés és a baráti kapcsolat vonatkozásában megállapítható, hogy nagyobb egymásrautaltság szorosabb kapcsolatot eredményez, mert az egymásrautaltság csökkenti a tranzakciós/kapcsolati kockázatot (WILLIAMSON, 1979). Tehát a szereplők közötti függés a baráti kapcsolatok kialakítását ösztönözheti. Ugyanakkor az egymásrautaltság nem feltétlenül jelenti a kapcsolat sikerét, hiszen ha az egyik fél hatalommal rendelkezik a másik felett és érvényesíti is, az a kapcsolat rovására válhat. Ennek értelmében a szereplők közötti kölcsönös

egymásrautaltság a baráti kapcsolat kialakulását ösztönözheti, míg aszimmetrikus függési viszony esetén, – ha a másik fél érvényesíti a hatalmát – már nem feltétlenül valósul meg a baráti kapcsolat. Emiatt a kockázat miatt dönthet úgy a másik fél, hogy nem alakít ki szoros kapcsolatot üzletfelével. Ugyanakkor a szoros baráti kapcsolat fokozhatja az egymásrautaltságot a résztvevők között, abban az értelemben, hogy a szereplők közötti függés nem csak egy adott termékhez, vagy termelési folyamathoz kötődhet, hanem a másik fél személyéhez is (EL-ANSARY, 1975) (19. ábra).



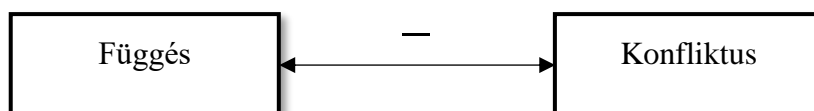
**19. ábra: A baráti kapcsolat és a függés közötti összefüggés**

*Forrás: saját szerkesztés*

Ezek alapján a szereplők közötti függés és a baráti kapcsolat között kölcsönösen pozitív összefüggést feltételezek.

#### **2.2.10. A függés és a konfliktus tényezők közötti összefüggés**

Azt a tényt, miszerint a függés szerkezete meghatározza a szervezetek közötti konfliktust már számos kutató eredményei alátámasztották (GUNDLACH és CADOTTE, 1994; HIBBARD et al., 2001). A tényezők közötti összefüggés vizsgálata során STERN és GORMAN (1969) megállapították, hogy a szereplők közötti függési helyzet fokozza a konfliktust. LEUNG et al. (2005) ennek okát abban látták, hogy amikor az egyik fél eredménye a másik fél inputját szolgálja, az potenciális alapja lehet a konfliktusnak. SRIRAM et al. (1992) ezzel szemben viszont azt állítják, hogy az egymásrautaltságban a felek tisztában vannak a függési viszonyal, együttműködésük során megosztják a rendelkezésükre álló információkat és a hatékony konfliktusmegoldásra törekednek. Ezzel egyetértve azt gondolom, hogy az egymásrautaltság a kompromisszumos konfliktuskezelés felé tereli a feleket. A konfliktus egymásrautaltságra való hatását illetően viszont csak utalásokat találunk a szakirodalmi forrásokban. Feltételezhetően a szereplők közötti konfliktus csökkenti a felek közötti függést, mivel a nézeteltérések gyakorisága okot adhat az új partner keresésére. Így véleményem szerint az egymásrautaltság csökkenti a konfliktushelyzeteket, illetve az üzlet kapcsolatokban felmerülő konfliktushelyzetek mérséklék a szereplők közötti függést, legalábbis ami az üzletfél személyéhez fűződik (20. ábra).



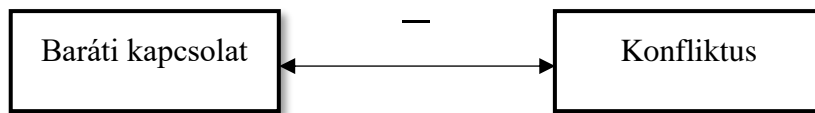
**20. ábra: A függés és a konfliktus közötti összefüggés**

*Forrás: saját szerkesztés*

Látható, hogy egyik nézet szerint a felek közötti egymásrautaltság csökkenti, míg mások szerint fokozza a konfliktust. A két nézet ellentmondásosságának oka a szereplők közötti függési helyzet is lehet. MENTZER et al. (2000) az aszimmetrikus függési viszonytal kapcsolatban megerősítették, hogy ezekben a kapcsolatokban a nézeteltérések gyakoribbak. KEMP (1999) szerint pedig a függő fél sokkal hajlamosabb a konfliktushelyzetek teremtésére, amely a másik féllel szemben való elvárásaiból fakad. Összességében, tehát míg a szereplők közötti szimmetrikus függési helyzet csökkenheti a nézeteltéréseket, addig az aszimmetrikus függési viszony viszont fokozhatja a konfliktust.

### **2.2.11. A baráti kapcsolat és a konfliktus tényezők közötti összefüggés**

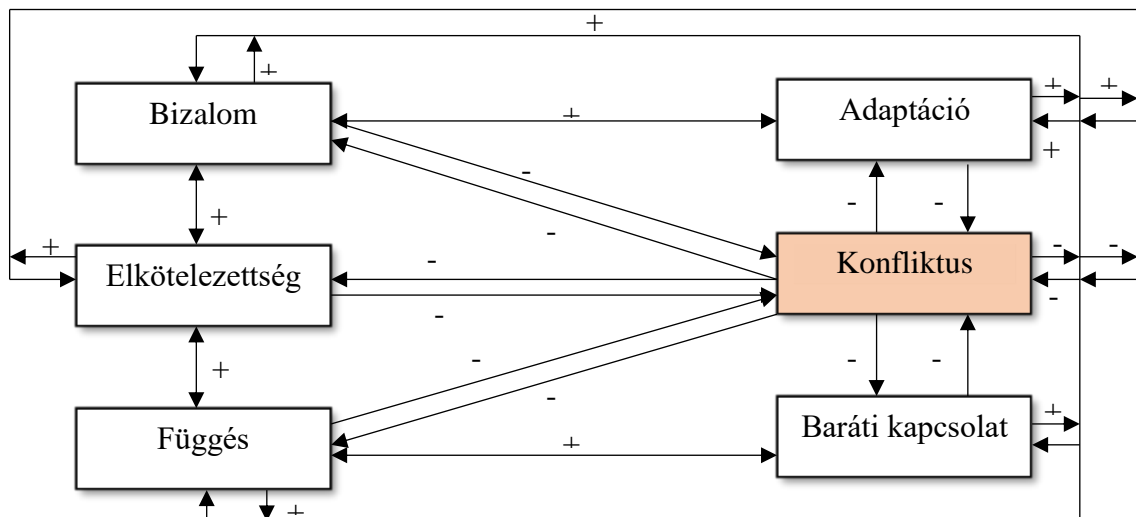
Számos szerző (HEIDE és WATHNE, 2006; KRUGMAN, 1958; PRICE és TIERNEY 1995) arra hívja fel a figyelmet, hogy a baráti kapcsolatokon alapuló együttműködések a konfliktusok lehetséges forrásai. PRICE és ARNOULD (1999) ennek okaként a felek barátságához fűződő elvárásait jelölték meg. Ezzel szemben GRAYSON (2007) tanulmányában megemlíti, hogy a baráti kapcsolaton alapuló együttműködésekben a felek nagyobb eséllyel törekednek a problémák megoldására és annak kölcsönösen pozitív kimenetelét ösztönzik. Dolgozatomban a konfliktusra úgy tekintek, mint a kapcsolat velejárójára és a baráti együttműködések mérséklő hatását feltételezem a konfliktusra. Úgy gondolom, hogy egy baráti kapcsolatban, ahol a felek vélhetően hasonló értékrenddel rendelkeznek és fontos számukra az adott üzletfél, nagyobb eséllyel oldják meg a konfliktushelyzeteket úgy, hogy az mindkét fél számára eredményesen záródjon és a kapcsolat a jövőben is fennmaradjon. A konfliktus és a baráti kapcsolat vonatkozásában továbbá elmondható, hogy a konfliktus nehezebbé teszi a szereplők közötti kapcsolatot, a közös célok elérését és mindemellett a szorosabb kapcsolat kialakulását (JOHNSON et al., 1993). Mégis KEMP (1999) kijelentette, hogy a „*konfliktus hatása nagyon fontos és akár a szereplők közötti jobb és szorosabb kapcsolatot is eredményezheti*”. Ennek ellenére a konfliktus mérséklő hatását feltételezem a baráti kapcsolatra és feltételezem, hogy jelenléte kevésbé eredményes kapcsolatokat eredményez (21. ábra).



**21. ábra: A baráti kapcsolat és a konfliktus közötti összefüggés**

*Forrás: saját szerkesztés*

A korábbi kutatási eredmények alapján megállapítottam, hogy a kapcsolati minőség tényezői között szoros összefüggés állapítható meg, amelyet a 22. ábra szemléltet.



**22. ábra: A kapcsolati minőség tényezői közötti összefüggés**

*Forrás: saját szerkesztés*

Továbbá a szakirodalmi kutatás alapján azt találtam, hogy a bizalom, az elkötelezettség, az adaptáció, a baráti kapcsolat és a függés egymást erősítő, míg a konfliktus pedig gyengítő tényezőként jelenik meg. A megállapítás során eltekintettem az asszimmetriától a függés és az adaptáció vonatkozásában.

### 2.3. Teljesítménymérés

Arra a kérdésre, hogy miért kell a teljesítményt mérni HARRINGTON (1991) igen találóan fogalmazta meg a választ: „Ha nem tudod mérni, nem tudod szabályozni. Ha nem tudod szabályozni, nem tudod irányítani. Ha nem tudod irányítani, nem tudod fejleszteni”. Az ellátási láncok teljesítménymérésének jelentősége az évek során egyre jobban felértékelődött. Ennek legfőbb oka, hogy a vállalatok vezetői felismerték, hogy a teljesítménymérésével átfogó képet kaphatnak a vállalat működéséről, amely irányt mutat, hogy melyek azok a területek, amelyekben több lehetőség rejlik és melyek azok, amelyekkel problémájuk adódhat.

GUNASEKAREN és KOBU (2007) a teljesítménymérést úgy határozták meg, mint amely segíti a folyamatok jobb megértését, az elért eredmények nyomon követését, a problémák felismerését és a lehetőségek azonosítását. Mások szerint a teljesítménymérés igazi eszenciája a vállalkozások tevékenységének hatékonyságának és eredményességének számszerűsítésében nyilvánul meg (NEELY et al., 1995). Meghatározásukban a teljesítménymérés valamely tevékenység eredményességének és gazdaságosságának mérését jelenti. Mind a hatékonyság és mind az eredményesség értelmezésének középpontjában a kitűzött cél elérése áll. Alapvetően az eredményesség informál arról, hogy megvalósult-e a vállalkozás által kitűzött cél, míg a hatékonyság pedig megmutatja az ehhez kapcsolódó erőforrás felhasználás gazdaságosságát. SIMONS (2000) a teljesítménymérést az előbbi megfogalmazáshoz hasonlóan a *kitűzött célok* és azok eléréséről való *visszajelzést* szolgáló szisztematikus módszernek tekinti. Ezekben a megfogalmazásokban a teljesítménymérés, tehát információt nyújt a döntéshozóknak, hogy elérték-e a kitűzött céljukat és megvalósulásuk mennyire volt hatékony a vállalkozás számára.

NEELY et al. (2002) a teljesítménymérés *döntéstámogató szerepére* hívják fel a figyelmet, de ebben az értelmezésben is megjelenik a hatékonyság és az eredményesség: „*a teljesítménymérés feladata a megalapozott döntések és cselekvések támogatása, azáltal, hogy a megfelelő adatok összegyűjtésével, feldolgozásával, rendszerezésével, elemzésével és értelmezésével számszerűsíti a múltbeli cselekedetek hatékonyságát és eredményességét*”. Meghatározásukban a teljesítménymérést kiegyensúlyozott és dinamikus rendszerként írják le, amely TATICCHI et al. (2010) által a későbbiekben kiegészítésre került az egyensúly tekintetében azzal a ténnyel, hogy szükség van a továbbiakban több és változatosabb mérési módszerek használatára annak érdekében, hogy átfogó képet kapjon a szervezet. A dinamikusság esetén pedig a rendszer fejlesztésére hívták fel a figyelmet a külső és belső környezet, illetve a célok és a prioritások folyamatos számbavételével. BITITCI et al. (1997) úgy határozták meg az ellátási lánc teljesítménymérés célját, mint amely folyamatos visszajelzést ad a tevékenység eredményességéről. Továbbá LEE és BILLINGTON (1992) szerint a megfelelő mérési rendszer elősegíti a hatékony ellátási lánc menedzsment alkalmazást. Látható, hogy a teljesítménymérést több szempontból értelmezik a szerzők. Ezekben a megközelítésekben a különbség abban fedezhető fel, hogy a vállalkozások milyen célból mérik a teljesítményt és annak eredményét hogyan és mire használják fel. Alapvetően a megfogalmazások középpontjában a tevékenységek hatékonyságának és eredményességének számszerűsítése jelenik meg.

Hogy hogyan kell az ellátási lánc teljesítményét mérni, nincs általánosan elfogadott válasz. Az a tény viszont széles körben elfogadott, hogy a hatékony méréshez, egy jól felépített rendszerre

van szükség. Alapvető szemléletváltásra van szükség, amelynek egyik megnyilvánulása, hogy a teljesítménymérést az egyéni fókusz helyett ellátási lánc szintre kell helyezni. Ugyanis a korábban használt hagyományos szemlélet csak a vállalat belső működési folyamataira koncentrált (SHORT és VENKATRAMAN, 1992). NORMANN és RAMIREZ (1993) azt javasolják, hogy ne csak a vállalaton belüli belső folyamatok megértése legyen a cél, hanem ellátási lánc szinten működjön a teljesítménymérés, hiszen figyelembe kell vennie az ellátási láncban belül más tagok teljesítmény elvárásait is, egészen a végső szállítótól a fogyasztóig. Ennek legfőbb oka, hogy a lánc szereplői együttműködésük során hatással vannak egymásra (például függőségi viszony akár szállítói és/vagy vevői oldalról), ezért az üzletfél teljesítménye, illetve a vele való kapcsolat értékelése alapvető fontosságú, amely már láthatóan túlmutat a vállalat határain és diadikus és/vagy lánc szintű teljesítménymérést igényel. Mindezek mellett a hagyományos teljesítménymérés csak a vállalaton belüli lehetséges problémákra nyújt rálátást. ARAMYAN (2007) doktori disszertációjában hangsúlyozta, hogy a vállalkozásoknak a határaikon túl kell tekinteniük annak érdekében, hogy az egész ellátási lánc teljesítménye javuljon. BITITCI et al. (1997) az integrált teljesítménymérési rendszer alkalmazását javasolták a hagyományossal szemben, amelyet egy olyan információs rendszerként fogalmaztak meg, amely a teljesítmény-menedzsment folyamatok mozgató rugója és kritikusan fontossággal jelölték meg a hatékony és eredményes működéshez. Az integrált mérési rendszer továbbá az egész ellátási lánc teljesítményéről sokkal átfogóbb képet nyújt, mintha az csak egyéni szinten történne meg. Tehát a teljesítménymérés során, a vállalaton belüli hagyományos mérési rendszeren túl a vállalat határain kívüli integrált rendszer alkalmazására van szükség, amely során a lánc többi szereplőinek céljait, elégedettségét és fejlesztési lehetőségeit is figyelembe kell venni.

BEAMON (1999) szerint további nehézséget jelent még, hogy nincs egyértelműen meghatározva, hogy mely indikátorokat kell használni a hatékony méréshez, ezért a legtöbb vállalkozás nehéznek találja ennek alkalmazását. Ennek a problémának megoldására LAI et al. (2010) azt javasolták, hogy szükség lenne az egész ellátási lánc tevékenységének áttekintésére és annak elfogadására, hogy a teljesítmény hatással van az ellátási lánc más szereplőjére is. GUNASEKAREN et al. (2004) és GUNASEKARAN és KOBU (2007) a legalapvetőbb gyengeségnek a hiányos és következtelen mérési rendszert jelölték meg, amely a mérőszámok indokolatlanul nagy mennyiségével párosul és amelyek nem egységes használata az ellátási láncban belül komoly kihívást jelent a szereplők számára. A következtelen teljesítménymérési rendszer alkalmazásának egyik oka lehet, hogy a vállalatok különböző ellátási lánc menedzsment gyakorlatokat alkalmaznak, így az általuk alkalmazott mérési rendszerek nem összehangoltan működnek és ebből kifolyólag pedig az egységes teljesítményértékelés lánc

szinten korlátozottá válik. Míg egyes vállalkozások a pénzügyi teljesítménymérésre koncentrálnak, addig mások a folyamatok hatékonyságára. Minden szereplőt más érdekel és elsősorban saját teljesítményükre és annak javítására helyezik a hangsúlyt. Így nehéz hatékonyan értékelni a saját és a lánc szintű teljesítményt. Ennek a problémának a megoldását szolgálja a lánc szereplői között a mérési rendszer összehangolása. A mérőszámok indokolatlanul nagy mennyiségével kapcsolatosan COYLE et al. (2003) azt hangsúlyozták, hogy a teljesítménymérési rendszerben csak olyan releváns mérőszámokat kell alkalmazni, amelyek a megfelelő döntéshozatalt támogatják. BEAMON (1999) a teljesítménymérési rendszert vizsgálva arra a következtetésre jutott, hogy a jelenleg használt mérési rendszer nem megfelelő. Ennek okát abban látta, hogy még mindig elsődlegesen költség oldalról közelítik meg teljesítménymérést, amelyek gyakran nem tartalmazzák vagy nincsenek összhangban a szervezet stratégiai céljaival és nem veszik figyelembe a bizonytalanságot. GUNASEKAREN et al. (2004) és GUNASEKAREN és KOBU (2007) ezt megerősítve a pénzügyi és nem pénzügyi mérőszámainak aránytalanságára hívták fel a figyelmet. LAI et al. (2010) tanulmányukban ezzel egyetértve azt hangsúlyozták, hogy az olyan hagyományos teljesítménymérés, mint a jövedelmezőség kevésbé lényeges eleme az ellátási lánc teljesítményének, mert az az egyénre helyezi a hangsúlyt nem pedig a lánc szintű területekre. MASKELL (1991) „*Világszínvonalú gyártás teljesítmény mérése*” című tanulmányában kijelentette, hogy bár a pénzügyi teljesítménymérés fontos a stratégiai döntések esetén, de a napi szintű gyártás ellenőrzése és az elosztás működése nem pénzügyi mutatók alkalmazásával érhető el. Ennek a problémának a feloldására született meg az az egyensúlyi megközelítés, amely értelmében a mérési rendszerben törekedni kell a pénzügyi és a nem pénzügyi mutatók kiegyenlített arányára (GUNASEKAREN et al., 2004; CHAN és QI, 2003; LAMBERT és POHLEN, 2001).

Ehhez kapcsolódóan LIN és LI (2010) arra a problémára hívták fel a figyelmet, hogy a teljesítménymérés gyakran figyelmen kívül hagyja az emberi jellegzetességeket, mint például az együttműködés, a képességek és a kommunikáció. Hangsúlyozták, hogy ez azért is nagy hiányossága a rendszernek, mert igen fontos tényezőkként azonosíthatóak és ennek ellenére a legtöbb ellátási lánc teljesítmény modellből hiányzik. VORST és szerzőtársai (2001) ehhez kapcsolódó javasolta, hogy a „tripla P” szemléletet be kell építeni az alkalmazott indikátorokba, amelyek a következők: ember, bolygó, profit (people, planet, profit). GUNASEKAREN et al. (2004) továbbá megállapították, hogy nem csak a vevő és szállító teljesítményét kell mérni, hanem a kettőjük közötti kapcsolatot is értékelni kell. Amint látható a teljesítménymérési rendszer egyik fő problémája a pénzügyi mutatók túlsúlya és az emberi tényezők figyelmen kívül hagyása. A korábbi kutatások eredményei egy olyan szemléletváltás igényére hívják fel a

figyelmet, amelyben nagyobb hangsúlyt fektetnek a humán aspektusra és a teljesítménymérés során a kapcsolati teljesítményt is értékeli.

A vállalatok közötti kapcsolati teljesítmény széles körben vizsgált terület, a szociológia, a szociálpszichológia és az antropológia egyaránt foglalkozik vele. Doktori disszertációmban a teljesítményt kapcsolati oldalról közelítem meg és az együttműködésben résztvevő felek várakozásaihoz viszonyított, észlelt gazdasági teljesítményként értelmezem (NEELY et al., 1995; MEDLIN, 2003).

A kapcsolati teljesítmény feltárására számos empirikus kutatást találunk a szakirodalmi forrásokban, amelyek jellemzően csak a fókusz vállalat szemszögéből mérik a teljesítményt (HOLM et al., 1996; AULAKH et al., 1996; WILKINSON és WILEY 2000, MEDLIN et al., 2002). MEDLIN (2003) értelmezésében a kapcsolati teljesítmény gazdasági eredményként jelenik meg és munkájában már diadikus kapcsolatok között mérte a kapcsolati teljesítményt a következő tényezőkkel: 1. Teljes teljesítmény, 2. Profit, 3. Értékesítés, 4. Értékesítés növekedése, 5. Piaci részesedés, 6. Piaci részesedés növekedése. MOLNÁR (2010) doktori disszertációjában az ellátási lánc teljesítményét már lánc szinten vizsgálta és öt teljesítmény konstrukciót határozott meg: 1. Hagyomány, 2. Hatékonyság, 3. Reagálóképesség, 4. Minőség, 5. Egyensúly. Dolgozatomban a kapcsolati teljesítményt diadikus és triadikus kapcsolatokban vizsgálom és MEDLIN (2003) kapcsolati teljesítmény komponenseit a brainstormingon elhangzottak alapján kiegészítve a következő meghatározó tényezőkkel mérem: 1. Profit, 2. Termelési folyamatok hatékonysága, 3. Értékesítés növekedés, 4. Piaci előny, 5. Teljes teljesítmény.

#### **2.4. A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés**

A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés az ellátási lánc szakirodalmában széles körben kutatott. Számos szerzőre hivatkozva a 2. táblázatban a megjelölt kapcsolati minőség tényezők és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggéseket mutatom be a korábbi kutatások eredményeit szintetizálva. A *bizalom* és *elkötelezettség* pozitív hatását a teljesítményre számos szerző elismeri és hangsúlyozza eredményei alapján (PALAMTIER et al., 2006; PALMATIER et al., 2007; SKARMEAS et al., 2002). Az *egymásrautaltság* és a teljesítmény közötti összefüggés vizsgálata során BROWN et al. (1995) kijelentették, hogy mind a folyamat alapú és mind a tudás alapú egymásrautaltság fontos meghatározó tényezője a szereplők közötti együttműködésnek és fokozza az ellátási lánc teljesítményét. Tehát az egymásrautaltság a kapcsolati teljesítmény központi elemeként jelenik meg és arra pozitív hatást gyakorol.

**2. táblázat: A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés**

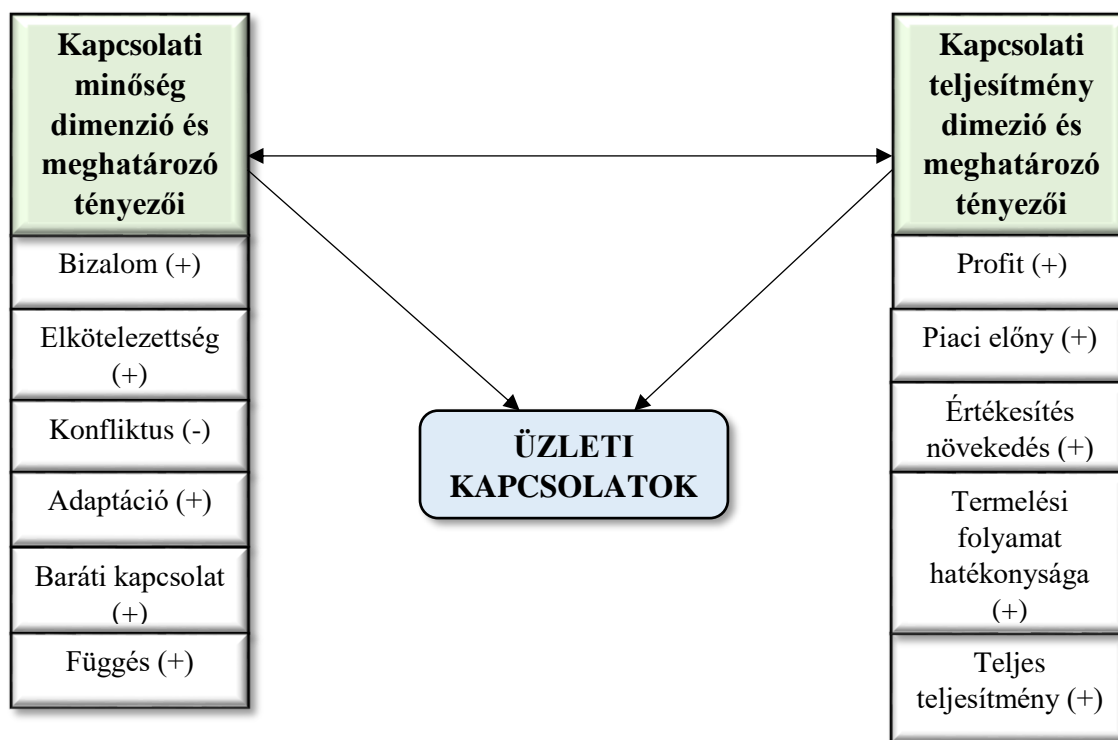
<b>Tényezők</b>	<b>Összefüggés</b>	<b>Szerző</b>
<b>BIZALOM</b>	Ha a bizalom megjelenik az ellátási lánc szereplői között pozitív hatást gyakorol a teljesítményre.	MCCARTER és NORTCRAFT (2007)
	A felek közötti kölcsönös bizalom eredménye a hatékony teljesítmény.	BIANCHI és SALEH (2010)
	A bizalom a szereplők közötti együttműködés fontos előjele és a pozitív teljesítmény előrelőzője.	LAAKSONEN et al. (2008)
<b>ELKÖTELEZETTSÉG</b>	A vállalkozás és vállalkozás közötti kapcsolati teljesítmény kulcstényezője a bizalom és az elkötelezettség.	MORGAN és HUNT (1994)
	Az elkötelezettség pozitív hatással van a kapcsolati teljesítményre.	SKARMEAS et al. (2002)
	Az elkötelezettségnek közvetlen és pozitív hatása van a teljesítményre és fontos indikátora az egészséges kapcsolatnak.	EL ALAOUI et al. (2012)
<b>KONFLIKTUS</b>	A szereplők közötti jó kapcsolat az alacsony konfliktus szinttel és a magas bizalom szinttel jellemezhető, amelyek pozitív hatással vannak a szereplők teljesítményére.	MADHOK (1995)
	A konfliktus nehezebbé teszi az együttműködést és a közös célok elérését, így negatív hatással van a teljesítményre.	KEMP (1999)
<b>ADAPTÁCIÓ</b>	A szereplők közötti kapcsolat-specifikusság növeli a felek teljesítményét.	KEMP (1999)
	A tranzakció-specifikus beruházások közvetlen hatással vannak a teljesítményre.	HEIDE és JOHN (1990); PARKHE (1993)
	A kapcsolat-specifikus beruházások növelésével a teljesítmény javulása érhető el.	DYER (1996)
<b>FÜGGÉS</b>	A szereplők közötti egymásrautaltság (mind a tudás és mind a folyamat értelmében) meghatározó a vállalatok közötti magasabb szintű együttműködésben, amely során a függés fokozza ellátási lánc teljesítményét.	BROWN et al. (1995)
	Az egymásrautaltság szerkezete és szintje az ellátási lánc szereplőinek kapcsolatában hatással van az elégedettségre és a teljesítményre.	LEUNG et al. (2005)
	Az üzletfelek egymásrautaltsága általában pozitívan befolyásolja a teljesítményt.	PALMATIER et al. (2007)
<b>BARÁTI KAPCSOLAT</b>	A személyes kapcsolatok hatással vannak a szervezetek közötti kapcsolatokra és azok eredményeire.	LARSON (1992);
	A szereplők közötti személyes kötelek a jobb teljesítmény elérését teszik lehetővé.	FYNES és VOSS (2002)

*Forrás: saját szerkesztés*

A *konfliktus* és a teljesítmény között viszont egyértelműen negatív kapcsolat állapítható meg, hiszen ha a konfliktus feltűnik és elterjed a szereplők között jelentősebb költséget vonhat maga után, mint a termelékenység csökkenése vagy a szereplők közötti feszültség növekedése,

amelyek akadályozhatják a teljesítmény növekedését (FIORE és SALAS, 2004). Az *adaptáció* és a teljesítmény közötti kapcsolat vonatkozásában számos szerző megállapította, hogy a kapcsolat-specifikus beruházás közvetlen és pozitív hatással van a teljesítményre (HEIDE és JOHN, 1990; PARKHE, 1993; DYER, 1996).

Ahogy már korábban is megállapítottam, a *baráti kapcsolat*, mint önálló kapcsolati minőséget meghatározó tényező nem szerepel a szakirodalmi forrásokban, a kapcsolati teljesítménnyel való összefüggésére pedig csak következtetni lehet. Annak tudatában, hogy a személyes kapcsolatok hatással vannak a szervezetek közötti kapcsolatokra és azok eredményeire (LARSON, 1992) és a szereplők közötti személyes kötelek a jobb teljesítmény elérését teszik lehetővé (FYNES és VOSS, 2001), a baráti kapcsolat pozitív hatását feltételezem a kapcsolati teljesítményre. A 23. ábrán a szakirodalmi kutatás eredményeit szintetizálom, amelyet dolgozatomban vizsgálati háttérnek tekintek.



**23. ábra: A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenziók és meghatározó tényezői**

*Forrás: saját szerkesztés*

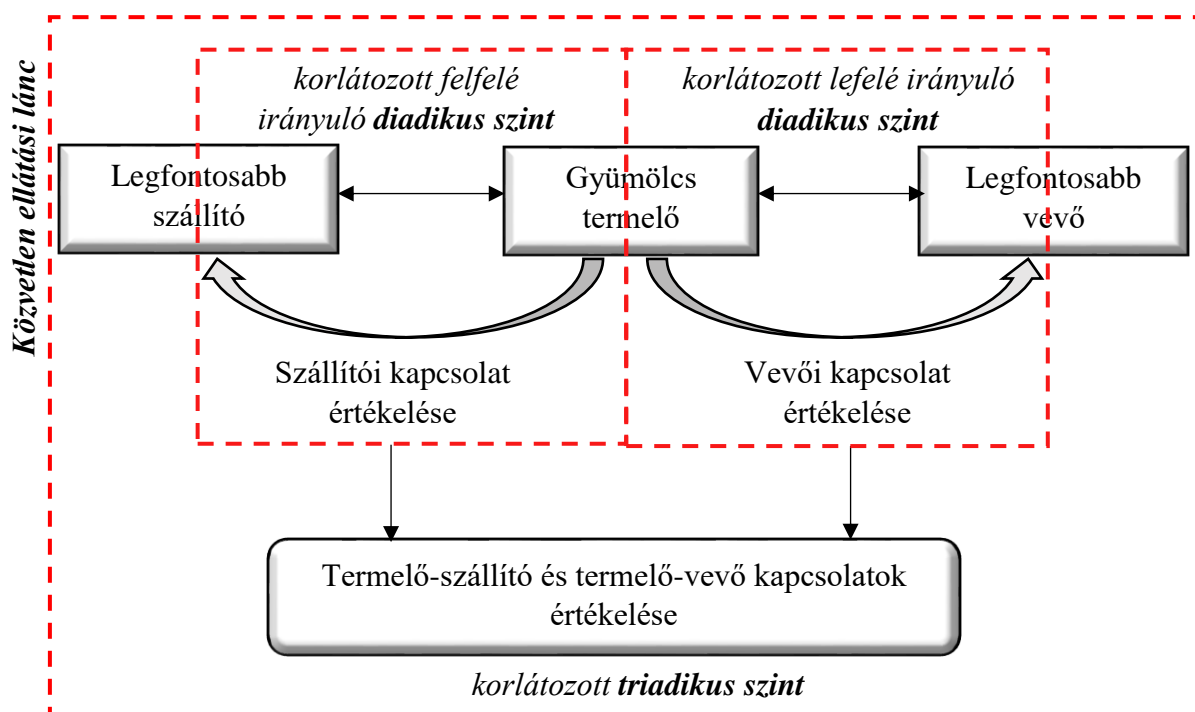
Összességében megállapítható, hogy az üzleti kapcsolatok kapcsolati szintje a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenzióin keresztül közelíthető meg. A dolgozatomban a kapcsolati minőség tényezőiként a bizalom, az elkötelezettség, a függés, az adaptáció, a konfliktus (vizsgálataimban konfliktusmentesség) és a baráti kapcsolatok tényezői szerepelnek.

Közöttük a szakirodalmi kutatás alapján kölcsönös kapcsolatot feltételezek. A kapcsolati teljesítmény dimenzió meghatározó tényezőiként a profit, a termelési folyamat hatékonysága, az értékesítés növekedése, a piaci előny és a teljes teljesítmény szerepelnek. A korábbi kutatások eredményei alapján megállapítottam, hogy a kapcsolati minőség tényezői – a konfliktust leszámítva – pozitív hatással vannak a teljesítmény alakulására. Az összefüggések rávilágítanak annak fontosságára, hogy az üzletfelek közötti kapcsolat minőségének és teljesítményének mérése és értékelése kellően indokolt és megalapozott.

### 3. ANYAG ÉS MÓDSZER

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

A kérdőíves megkérdezés gyümölcstermelők vevői és szállítói kapcsolatainak feltárására irányult a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény függvényében. Közvetlen ellátási láncokat vizsgáltam, amelyek egy központi vállalkozásból (dolgozatomban gyümölcstermelők), egy szállítóból és egy vevőből állnak, akik összefogják a termékek, a szolgáltatások, 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 együttműködéseiket korlátozott lefelé irányuló, a termelők és legfontosabb szállítói kapcsolataikat pedig korlátozott felfelé irányuló diadikus szinten vizsgáltam (24. 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 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 és JAHRE, 2008).



24. 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 Quarterly, Elsevier, ScienceDirect oldalak voltak segítségemre a Debreceni Egyetem könyvtáraiban megtalálható bibliográfiák mellett.

A primer adatgyűjtésem első mozzanata a kérdőív elkészítése volt a célcsoport számára (1. melléklet). 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 vonatkozóan, mert a több üzletféllel 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 tényezőkhöz 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. Az eredmények alapján megállapítottam, hogy a fő dimenziókhöz rendelt állítások mindegyike jól illeszkedik a dimenziót mérő skálákhoz, és megfelelő a skálák belső konzisztencián alapuló megbízhatósága.

A termelő és vevőkapcsolatokban 5 állítás alkotja a *függés* skálát, míg a termelő és szállító kapcsolatokban csak 4, ugyanis ebben az esetben 1 állítást figyelmen kívül kellett hagyni ahhoz, hogy a skála Cronbach alfa értéke 0,7 fölé kerüljön, azaz konzisztens legyen. A *konfliktusmentesség* tényezőkhöz rendelt 5 állítás mindkét kapcsolatban megbízhatónak tekinthető. A baráti kapcsolat és az adaptáció esetén is 4 állítás bizonyult konzisztensnek a termelő vevői és szállítói kapcsolatokban is. A kapcsolati teljesítményhez rendelt 9 állítás mindegyike mindkét kapcsolat esetén kimagasló Cronbach alfa értékkel szerepelnek, 0,85 feletti (3. táblázat).

Mindkét kapcsolati típusban a bizalomhoz és a kapcsolati teljesítményhez 9 állítást rendeltem és a Cronbach alfa értékei is ezeknek a tényezőknek a legmagasabb (bizalom 0,93 és 0,93; kapcsolati teljesítmény 0,87 és 0,90). Habár MALHOTRA (2009) szerint, az alfa-együttható értéke növekszik, ha a skálához tartozó tételek számát növeljük, mégis a többi tényező esetén – ahol esetleg csak 4-5 kérdést párosítottam a skálákhoz – a legalacsonyabb Cronbach alfa érték is 0,75 volt, így minden esetben elfogadhatónak minősítettem a megbízhatóságot. Mivel vizsgálatomban a tényezők Cronbach alfa értékei minden esetben 0,7 feletti, ezért megállapítottam, hogy megfelelő a belső konzisztencián alapuló megbízhatóságuk a további kutatáshoz.

**3. táblázat: A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenziók statisztikai megbízhatósága**

Tényezők	Állítások száma	Cronbach alfa
<b>termelő és vevő kapcsolat</b>		
Bizalom	9	0,93
Elkötelezettség	5	0,80
Függés	5	0,76
Konfliktusmentesség	5	0,78
Baráti kapcsolat	4	0,84
Adaptáció	4	0,84
Kapcsolati teljesítmény	9	0,87
<b>termelő és szállító kapcsolat</b>		
Bizalom	9	0,93
Elkötelezettség	5	0,76
Függés	4	0,75
Konfliktusmentesség	5	0,82
Baráti kapcsolat	4	0,86
Adaptáció	4	0,90
Kapcsolati teljesítmény	9	0,90

*Forrás: saját szerkesztés*

Az állításokat a termelőknek 1-től 5-ig terjedő Likert skálán kellett értékelniük. ZERÉNYI (2016) szerint a módszer lényege, hogy a válaszadók két szélsőséges végpont között kialakított skálán értékelik a különböző állításokat. A skálát általában 1-5-ig vagy 1-7-ig terjedő értékekkel lehet ellátni. Mindkét esetben a legkisebb érték (1) az abszolút ellenkezést, míg a legnagyobb végpont a teljes egyetértést jeleníti meg, amelyek között a válaszadó elhelyezi a véleményét a különböző állításokkal kapcsolatban. A termelők értékeléseit 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 százás 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 vevői/szállítói kapcsolatára.

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

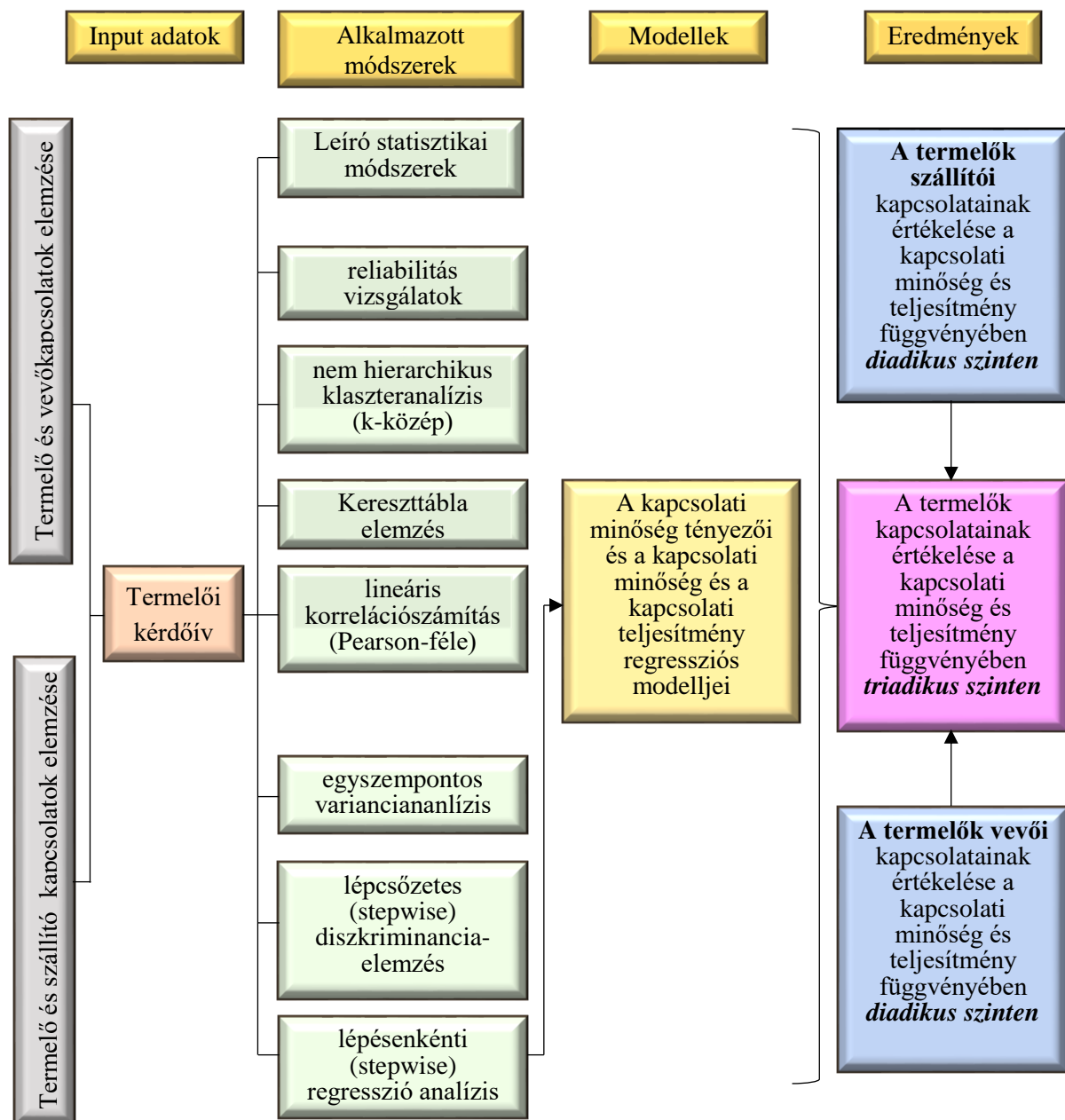
A megkérdezést követően 267 kitöltött kérdőív állt rendelkezésemre, amely az adattisztítást során 246-ra redukálódott. A kérdőív eredményeinek értékelése során első lépésként a vállalkozások méret szerinti besorolása volt a cél az éves átlagos foglalkoztatottak száma és az előző évi nettó árbevétel alapján 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 mikro- és kisvállalkozók, kisebb részarányban pedig középvállalkozók voltak. Mégis annak érdekében, hogy az eltérő méretkategóriák ne okozzanak torzítást az eredmények értelmezésében, kiszűrtem a középvállalkozásokat, így 223 darab kérdőívet használtam fel vizsgálatomhoz, amelyek mindegyike mikro- és kisvállalkozók tulajdonosainak válaszait tartalmazta.

A megkérdezés gyümölcs-termelők, 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 gyümölcs-terület 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 25. ábra szemlélteti.



25. ábra: Az alkalmazott módszerek összefoglaló ábrája

*Forrás: saját szerkesztés*

A kérdőíves felmérés elemzésére számos statisztikai módszert alkalmaztam. A *leíró statisztikai módszerek* közül elsősorban középértéket jellemző átlag, valamint szóródást reprezentáló minimum, maximum értékek kerültek felhasználásra. KETSKEMÉTY és IZSÓ (2005) szerint az átlag az eloszlás várható értékét fejezi ki, azonban ez az érték nagyon érzékeny az adathibára, illetve a szélsőséges, kiugróan magas értékekre. Az adatok jellemzése során a centrum körüli ingadozást a minimum, illetve a maximum értékekkel mutattam be.

Az értékesítési csatornák és a vevői, valamint szállítói kapcsolatokról alkotott vélemények kategorizálására klaszteranalízist végeztem. A *klaszteranalízis* segítségével lehetőség nyílik arra, hogy az elemzésbe bevont változók alapján a megfigyelési egységeket viszonylag

homogén csoportba soroljuk. Az analízist akkor tekinthetjük sikeresnek, ha az egységek hasonlítanak csoporttársaikhoz, ugyanakkor a más csoportba tartozó elemektől eltérnek. A klasztereljárások lehetnek hierarchikusak (fászerű felépítés) vagy nem hierarchikusak (K-közép) (SAJTOS és MITEV, 2007; KOVÁCS és BALOGH, 2007)). MALHOTRA (2009) szerint a hierarchikus módszerek lehetnek összevonó vagy felosztó típusúak, amely megközelítések közül az összevonó eljárást alkalmazzák leggyakrabban. Mivel nagyobb mintáknál a hierarchikus klaszterelemzés lényegesen körülményesebb, ezért ilyen esetekben célszerűbb a nem hierarchikus klaszterezési eljárást választani. A sokféle lehetséges algoritmus közül a legszélesebb körben az úgynevezett K-központos (K-means) eljárás került alkalmazásra a dolgozatban. A K-közép módszer lényege, hogy az egyes eseteket nem páronként hasonlítja össze, hanem lényegesen egyszerűbb megközelítést használ. A hierarchikus eljáráshoz képest két lényeges különbség jelenik meg a K-közép eljárásban, egyrészt előre meg kell határozni a klaszterek számát, illetve induláskor ismertnek tételezzük fel a klaszterközepeket (SAJTOS és MITEV, 2007). A K-közép eljárás során a kezdeti klaszterközpontok kiválasztása (initial cluster centers) a kiindulási klaszterszám alapján történik, vagyis egy középpontot rendel minden klaszterhez. Az eljárás az egyes változók különbségének négyzetösszegéből vont négyzetgyök számításán, vagyis az euklideszi távolságszámításán alapszik (BÁLINT, 2009). TAKÁCS et al. (2015) szerint egy klaszter jóságát annak belső négyzetösszege (SS) határozza meg. Az aktuálisan létrehozott klaszterközpontoktól az adathalmazunk valamennyi elemének távolságát meghatározzuk. Mivel a cél az, hogy az összes klaszteren belül képzett négyzetösszeg (SS(S)) minimális legyen, ezért ennek érdekében az eltérések négyzetét klaszterek szerint összegezzük, amelyben az iterációs folyamatnak van meghatározó szerepe.

$$\min SS(C) \text{ vagy másképpen } \min \sum_{i=1}^k SS(C_i)$$

A nagy mintákra való hatékony alkalmazhatósága miatt az egyik leggyakrabban használt nem hierarchikus klaszterezési eljárás.

A kérdőív belső konzisztenciájának a meghatározásához reliabilitás vizsgálatokat végeztem. Azt, hogy egy skála milyen mértékben ad konzisztens eredményeket ismételt mérések esetén azt a megbízhatóság fejezi ki. A megbízhatóság megbecsülése a szisztematikus ingadozások arányának a meghatározásával történik egy skála esetében, amelynek egy lehetséges módja, ha meghatározzuk a különböző kitöltési módszerekkel kapott értékek közötti kapcsolatot. Ha a skála konzisztens eredményeket nyújt, akkor a kapcsolat erős és így megbízható. A megbízhatóság becslésére alapvetően három módszer alkalmazható: újratestelésen, alternatív

formákon és *belső konzisztencián alapuló módszerek*. Esetemben a belső konzisztencián alapuló módszer került alkalmazásra, amelyben a több tétel összegzésével kapott skála megbízhatóságát értékeljük. Ilyen skálák tekintetében minden egyes tétel egy részterületét méri a teljes skála által mérni kívánt fogalomnak. A skálát alkotó tételek belső konzisztenciájára összpontosít a megbízhatóságnak ezen mutatója. A belső konzisztencia legegyszerűbb mutatója a felezésen alapuló megbízhatóság (split-half), amely vonatkozásában, a skálában szereplő tételeket két egyenlő részre osztjuk és a részek pontszámai közötti korrelációt vizsgáljuk. Ha magas korrelációt tapasztalunk a két rész között, akkor az magas belső konzisztenciára utal. A felezés történhet úgy is, hogy az egyik csoportba csak a páros, míg a másik csoportba csak a páratlan sorszámú tételek kerülnek, illetve történhet véletlenszerűen is a besorolás. Az eredményt nagymértékben meghatározza az, hogy milyen módon történik a tételek szétosztása. Ebben nyújt segítséget a CRONBACH (1990) által javasolt alfa-együttható, vagy másnéven a Cronbach-féle alfa, ami jelenleg a legelfogadottabb mérőszám a belső konzisztencia kifejezésére.

CRONBACH (1951) munkája szerint a korábbi tesztfelezéses eljárás helyett a tesztek megbízhatóságának indikátoraként egy tökéletesebb mutatót kellene használni, mivel „a tesztfelek” korrelációja nagy ingadozást mutatott. a Cronbach-féle alfa az ideális esethez képest alulról becsli a megbízhatóságot. Ez a módszer automatikusan megvizsgálja az összes elem összes lehetséges kombinációját. Az együttható a skálatételek kétfelé osztásából adódó korrelációs koefficiensek átlaga, értéke 0 és 1 közé eshet, illetve ha 0,6 alatti az együttható értéke, akkor nem megfelelő a belső konzisztencián alapuló megbízhatóság. Ha növeljük a skálatételek számát, akkor az együttható értéke is növekszik.

Gyakran találkozhatunk az alfa együttható mellett az úgynevezett béta-együtthatóval, amely abban nyújt segítséget, hogy az alfa-együttható nem fedi el inkonzisztens tételek jelenlétét (MALHOTRA, 2009).

Disszertációmban a struktúra feltáró és igazoló módszerek közül a keresztábra-elemzést, lineáris korrelációs számítást, varianciaelemzést, lépcsőzetes diszkriminancia-elemzést, valamint lépésenkénti regressziószámítást alkalmaztam (26. ábra).

Független változó

		Független változó	
		Nem metrikus	Metrikus
Függő változó	Nem metrikus	Keresztábraelemzés	Diszkriminanciaelemzés
	Metrikus	Varianciaelemzés	Korreláció, regresszióelemzés

26. ábra: A struktúravizsgáló módszerek egy részének az összefoglalása

Forrás: SAJTOS és MITEV, 2007

A legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszter, illetve az értékesítési és a vélemény klaszterek közötti kapcsolat, valamint a termelők vevői és szállítói reláció értékelése közötti összefüggések feltárását keresztábra-elemzéssel végeztem. A *keresztábra-elemzés* széles körben elterjedt elemzési módszer, amely két vagy több változó közötti összefüggést vizsgál, illetve ezek kombinált gyakorisági eloszlását mutatja. Az egyik leggyakrabban alkalmazott statisztikai módszer, hiszen egyszerűen végrehajtható és a kapott információkat is könnyen lehet értelmezni (SAJTOS és MITEV, 2007). A keresztábra-elemzés eredményei egy táblában jelennek meg, amely két vagy több változó együttes eloszlását mutatja meg (MALHOTRA, 2009). A kontingencia-táblázat (keresztábra) két változó között fennálló kapcsolatot vizsgálja, amelyben a táblázat sorai egy változó értékeihez, míg oszlopai egy másik változó értékeihez tartoznak. A megfelelő sor-, illetve oszlopváltozó együttes előfordulási gyakoriságát a táblázat egy eleme jelenti a mintában (KETSKEMÉTY és IZSÓ, 2005). Keresztábra-elemzés segítségével két nominális, ordinális, illetve kategorizált metrikus változók közötti összefüggéseket vizsgálhatjuk. A keresztábra statisztikák közül a leggyakoribb a Pearson-féle Khi-négyzet ( $\chi^2$ ) statisztika, amely két változó közötti összefüggés statisztikai szignifikanciáját méri. A mutató alapján megállapítható, hogy van-e statisztikai összefüggés két változó között. Szignifikáns összefüggés esetében a kapcsolat erősségét eltérő mutatókkal jellemezhetjük, attól függően, hogy nominális vagy ordinális skálán mértek a változók. Nominális skálánál a  $\Phi$  (phi), a kontingencia (C), a Cramer V együtthatók alkalmazhatók szimmetrikus, míg a lambda, Goodman és Kruskal tau, bizonytalansági együttható (uncertainty coefficient) aszimmetrikus mutatókként. Aszimmetrikus kapcsolat esetében a független és függő változók felcserélése megváltoztatja az eredményt, míg szimmetrikus mutatók esetében ez nem teljesül. A kapcsolat erősségét jelző mutató értéke 0 és 1 között mozog, amely érték 1-hez közeledve a kapcsolat erősségét jelzi, míg nullához tendálva a kapcsolat hiányát. A sorrendi (ordinális) skálán mért

változók esetében szimmetrikus tábláknál a Kendall tau-b, míg nem szimmetrikus mutatóként a Kendall tau-c használatos, továbbá bármilyen táblaméret esetén alkalmazható a gamma, illetve a Sommers-féle d érték (SAJTOS és MITEV, 2007).

A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti lineáris kapcsolat szorosságának és irányának a feltárására korrelációs számítás került alkalmazásra. A *lineáris korrelációs számításnál (más néven Pearson-féle)* két változó közötti kapcsolat kerül megvizsgálásra. A Pearson-féle korreláció jelölésére használt „r” együttható értéke -1 és +1 között mozoghat, amely érték abszolút értéke a kapcsolat szorosságát, míg előjele a kapcsolat irányát mutatja. Minél erősebb a két változó közötti kapcsolat annál közelebb esik az egyhez a korrelációs együttható abszolút értéke. Abban az esetben, ha az „r” nulla értéket vesz fel, akkor a két változó kapcsolatát korrelálatlannak tekintjük. Az „r” jellemző értékeit GUILFORD (1950) alapján került összefoglalásra:

0: nincs lineáris kapcsolat

0 – 0,2 (-0,2 – 0): gyenge, majdnem hanyagolható kapcsolat

0,2 – 0,4 (-0,4 – -0,2): biztos, de gyenge kapcsolat

0,4 – 0,7 (-0,7 – -0,4): közepes korreláció, jelentős kapcsolat

0,7 – 0,9 (-0,7 – -0,9): magas korreláció, markáns kapcsolat

0,9 – 1 (-1 – -0,9): nagyon magas korreláció, erős függő kapcsolat

A lineáris korrelációs együttható négyzete ( $r^2$ ) a determinációs együttható, amely azt mutatja meg, hogy a független változó hány százalékban magyarázza meg a függő változó varianciáját (SAJTOS és MITEV, 2007).

A vevőkapcsolat szerinti skálák átlagai közötti eltérés feltárására *egyszempontos variancianálízist* végeztem. A varianciaelemzés során lényeges szempontok, hogy meg kell adnunk a kapcsolat irányát, vagyis tudnunk kell, hogy melyik változó befolyásolja a másikat, másrészt pedig a változók mérési skáláinak eltérőeknek kell lenniük. A varianciaelemzés (ANalysis Of VAriance=ANOVA) egy olyan magyarázó modell és módszer egyben, amely egy vagy több független változó hatását vizsgálja egy vagy több függő változóra nézve és a vizsgálatba bevon sokaságok átlagai közötti különbségek elemzése során alkalmazhatjuk. Amennyiben az átlagok szignifikáns különbséget mutatnak, akkor azt mondhatjuk, hogy a független változó érdemi hatással van a függő változóra. Fontos kritériuma az analízisnek, hogy a független változók nominális, kategorizált változók, míg a függő változók metrikusak. A varianciaelemzés alkalmazhatósága során két feltételnek kell teljesülnie, egyrészt a függő változónak normális eloszlásúnak kell lennie, másrészt a függő változónak azonos szórással kell rendelkeznie a független változó különböző szintjei mellett, vagyis a teljesülnie kell a

szóráshomogenitásnak. Ha a varianciaanalízis eredménye szignifikáns, akkor megállapítható, hogy a kategóriák átlagai között általában eltérés tapasztalható, azonban még nem mondható meg ekkor, hogy mely átlagok között. Ennek a konkretizálására szolgálnak az előzetes (a priori) és az utólagos (a posteriori), másnéven post-hoc tesztek (kontrasztok). Az *a priori* kontraszt esetében az elemzés előtt azt feltételezzük, hogy a kezelési csoport átlagai eltérnek egymástól, a *post hoc tesztek* alkalmazása során az összehasonlításokat az elemzés után képezzük, mivel az elemzés előtt nem áll rendelkezésünkre a változók kapcsolatára vonatkozó információk. Esetemben az LSD (Least Significant Difference), vagyis a legkisebb szignifikáns különbség módszer került alkalmazásra, amely módszer t-próbával ellenőrzi a kezelésátlagok közötti különbségeket (SAJTOS és MITEV, 2007).

A *diszkriminanciaelemzés* a többváltozós statisztikai módszerek közé tartozik, segítségével a függő változó kategóriái szerint végezhetjük el az esetek kategorizálását, vagyis az elemzés során beazonosítjuk azokat a független változókat, amelyek szignifikánsan megkülönböztetik a két vagy több függő változót. A diszkriminanciaelemzés esetében a függő változó nem metrikus, általában kategorizált, míg a független változó metrikus skálán mért. Matematikailag a diszkriminanciaelemzés és a többváltozós varianciaelemzés között egyenlőséget lehetne tenni – az elemzés feltételei is hasonlóak pl.: linearitás és homoszkedaszticitás – azonban a diszkriminanciaelemzés arra keresi a választ, hogy mely változók alapján különböznek a csoportok leginkább egymástól, míg a varianciaanalízis során azt vizsgáljuk, hogy adott változók átlagai alapján az egyes csoportok milyen mértékben különböznek egymástól (SAJTOS és MITEV, 2007). A disszertációban a lépcsőzetes (stepwise) diszkriminanciaelemzés eljárás került alkalmazásra a klaszterek megkülönböztetését determináló változók meghatározására, amelyben a változók egymás után kerülnek az elemzésbe attól függően, hogy a csoportokat mennyire képesek elkülöníteni egymástól. Szórásanalízissel mindegyik becsülő változóra kiszámításra kerül az F-érték, amelyben a becsülő változók kritérium, míg a csoportok kategorizált változóként szerepelnek. Az a becsülő változó, amely a legnagyobb F-értékkel rendelkezik, elsőként kerül bevonásra a diszkriminancia függvénybe, abban az esetben, ha megfelel a szignifikancia- és tolerancia kritériumoknak. A módszer az alapján, hogy összefügg-e a többi kiválasztott becsülő változóval minden kiválasztott független változót visszatart és ellenőriz. A folyamat egészen addig tart, amíg az összes becsülőváltozó, amely teljesíti a szignifikancia-kritériumot be nem kerül a függvénybe (MALHOTRA, 2009).

MALHOTRA (2009) szerint a *lépésenkénti (stepwise) regresszió* célja az, hogy kiválassza a változók egy csoportját a nagyszámú magyarázó változók közül, amely a függő vagy

kritériumváltozó ingadozását döntően magyarázza. A módszer lényege, hogy a független változók egyenként kerülnek a regressziós egyenletbe vagy kerülnek ki onnan. A módszert alkalmasnak ítélem arra, hogy a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenzióik közötti összefüggést feltárjam. Többféle megközelítése létezik a lépésenkénti regressziós eljárásnak:

1. Forward-eljárás: Az eljárás során egyszerre csak egy magyarázó változót viszünk be az egyenletbe, azonban teljesülnie kell az előre megadott kritériumoknak, amelyeket az F arány segítségével adunk meg;
2. Backward eljárás: Az eljárás alapja, hogy minden magyarázó változó szerepel a regressziós egyenletbe és az F arány segítségével egyenként hagyjuk ki az egyes változókat;
3. Lépésenkénti eljárás: Az eljárás a Forward- és a Backward eljárások kombinációján alapszik, vagyis az előre rögzített kritériumoknak nem megfelelő változókat minden lépésben eltávolítjuk az egyenletből.

PÖDÖR (2016) szerint mindhárom módszer alap gondolata, hogy egyesével vizsgáljuk a lehetséges változókat és egyenként hozunk döntést arról, hogy a különböző változókra szükség lesz-e a modellben. Arra vonatkozóan, hogy az új változó szignifikánsan javulást okoz-e a modellben F próbát végzünk és t-próbát annak a vizsgálatára, hogy az új változó együtthatója szignifikánsan eltér-e nullától a modellben. Az illeszkedés jóságának a mérésére, a kapcsolat erejének a szemléltetésére az egyik leggyakrabban használt mutató az  $r^2$  determinációs együttható került alkalmazásra.

Regresszióanalízis eredményeit felhasználva útmodelleket alakítottam ki. Az útmodell lényegében egymásra épülő regressziós modellek sorozata, ahol a független és a függő változó közötti nulladrendű lineáris korrelációt bontjuk két részre. Az egyik rész a független változó közvetlen hatása a z eredményváltozóra, míg a másik a független változó közvetlen hatása a függő változóra (LAMPERTNÉ AKÓCSI, 2013). SZÉKELYI és BARNA (2002) alapján a regressziós modellek bétái fejezik ki a kapcsolat erősségét a standardizált változók között.

## 4. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

### 4.1. A termelők és tevékenységük általános jellemzése

A kérdőív általános információkat tartalmazó kérdéseinek *tevékenység* szerinti vizsgálata azt mutatja, hogy a válaszadók 65%-ának a gyümölcsstermelés, 35%-ának pedig a szántóföldi növénytermesztés a fő tevékenysége. Kijelenthető tehát, hogy a megkérdezett vállalkozások döntő többségének a gyümölcsstermelés a fő profilja. A mintavételnél nem volt szempont, hogy csak azoknak a gazdálkodóknak a válaszait vegyem figyelembe, akik főtevékenységként a gyümölcsstermelést jelölték meg, hiszen azok a válaszadók is, akiknek a szántóföldi növénytermesztés a főtevékenységük, rendelkeznek gyümölcsös területtel. Így a főtevékenység csupán általános információs jelleggel szerepelt a válaszadók gazdasági szerkezetéről (4. táblázat).

**4. táblázat: A válaszadók fő tevékenység szerinti megoszlása**

Főtevékenység	Vállalkozások száma (db)	Százalékos eloszlás (%)
Gyümölcsstermelés	144	65
Szántóföldi növénytermesztés	79	35
Összesen	223	100

*Forrás: saját szerkesztés*

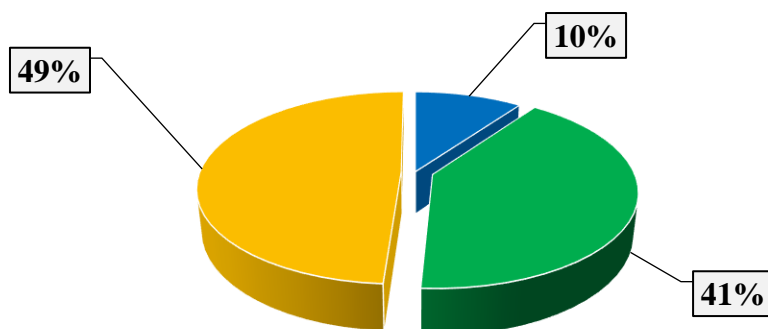
A rendelkezésükre álló *összes terület* vonatkozásában elmondható, hogy a válaszadók átlagosan 49 hektár ( $\pm 5,281$ ) ( $sd=78,862$ ) területen gazdálkodnak. A legkisebb területen gazdálkodó termelő 1 hektáron, a legnagyobb pedig 580 hektáron végzi tevékenységét. A gyümölcsös területek átlagos mérete 12 hektár ( $\pm 0,854$ ) ( $sd=12,755$ ). A minimum és a maximum érték közötti eltérés itt is jelentős, a legkisebb földterület 1 hektár, a legnagyobb pedig 85 hektár.

A termelők szántóföldi növénytermesztésben eltöltött *tapasztalata* átlagosan 19 év ( $\pm 0,700$ ) ( $sd=10,577$ ), ugyanez a gyümölcsstermelésben 17 év ( $\pm 0,708$ ) ( $sd=10,446$ ). A legrégebb óta szántóföldi növénytermesztéssel foglalkozó termelő 50 éve folytatja tevékenységét, amely a gyümölcsstermelés esetén 60 év. Mindkét tevékenységben a legkevesebb ideje tevékenykedő termelő 2 éve gazdálkodik. A megoszlások vizsgálatának eredményei azt mutatják, hogy a megkérdezettek csaknem fele (46%) 15 és 30 év közötti tapasztalattal rendelkezik a szántóföldi gazdálkodás területén, míg a gyümölcsstermelés esetén a termelők több mint fele (55%) kevesebb, mint 15 éve gazdálkodik. Tehát megállapítható, hogy a kérdőívet kitöltő termelők kellő tapasztalattal rendelkeznek a kutatásban való közreműködéshez.

A válaszadók *legmagasabb iskolai végzettségének* megoszlását tekintve elmondható, hogy 49%-ban főiskolai/egyetemi végzettséggel, 41%-ban érettségivel és 10%-ban pedig nyolc

általános iskolai végzettséggel rendelkeznek (27. ábra). A megkérdezettek iskolai végzettsége meghaladja az országos átlagot, amelynek oka feltehetően az, hogy a megkérdezés olyan termelők körében történt, akik szakmai rendezvényeken vettek részt, és amely a minta szűrését jelenthette iskolai végzettség tekintetében.

■ nyolc általános osztály ■ középiskola (érettségi) ■ főiskola/egyetem

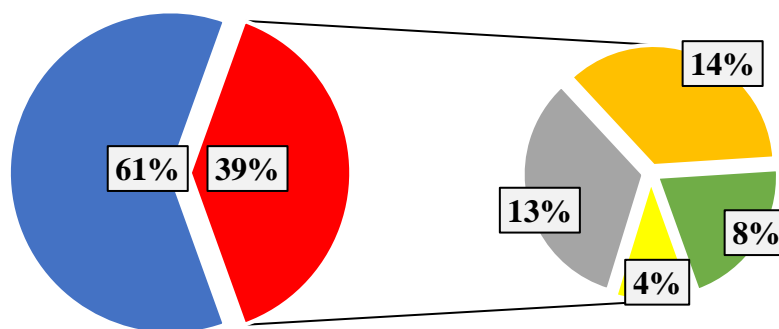


**27. ábra: A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása**

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszadók mezőgazdasági végzettségét (28. ábra) vizsgálva elmondható, hogy 61%-ban nem rendelkeznek szakirányú képzettséggel.

■ nincs mezőgazdasági végzettsége ■ kertészmérnök ■ agrármérnök ■ aranykalász ■ egyéb



**28. ábra: A termelők mezőgazdasági végzettség szerinti megoszlása**

*Forrás: saját szerkesztés*

A megkérdezettek 39%-a viszont megjelölt valamilyen típusú mezőgazdasági végzettséget, amely értéken belüli megoszlását tekintve 14% aranykalászos gazda, 13% agrármérnök, 4% kertészmérnök és 8% egyéb végzettség (növényorvos, mezőgazdasági technikus, gazdasági agrármérnök, növényvédő szakmérnök, állategészségügyi üzemmérnök, gépjavító technikus és növénytermesztési üzemmérnök).

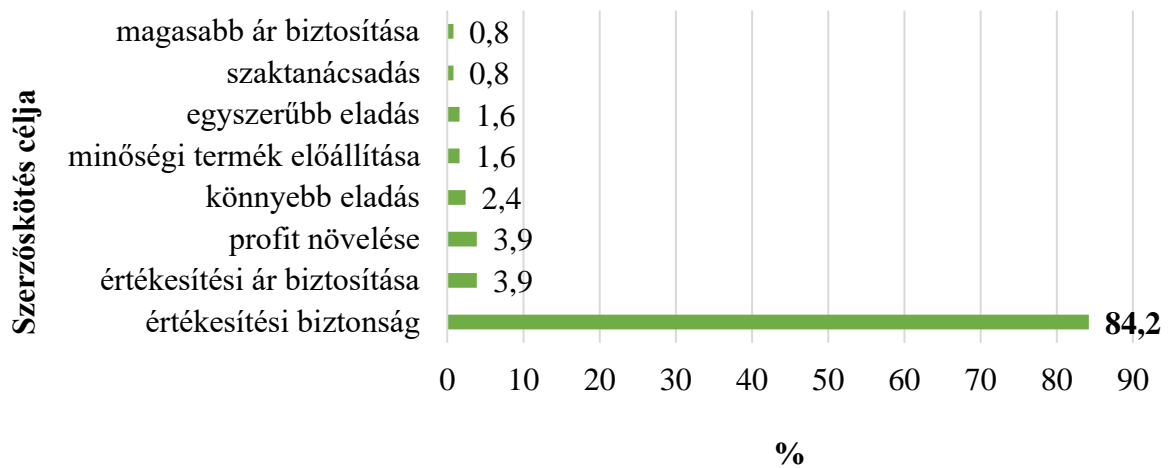
A továbbiakban a termelők vevői és szállítói közötti *szereződési szokásokat* vizsgáltam. A kapott válaszok alapján kijelenthető, hogy a termelők a vevői kapcsolataik 28%-ában, a szállítói együttműködések pedig 52%-ában nem rendelkeznek szerződéssel. A szerződéses kapcsolatok megoszlását vizsgálva – a szerződéskötés időtartamának függvényében – megállapítható, hogy a termelők a *vevői kapcsolataik* 87%-ában nem rendelkeznek hosszú távú szerződéssel. A közép (86%) – és rövid távú (76%) szerződéskötések sem jellemzőek ezekben az együttműködésekben. A megkérdezettek vevői kapcsolataiban egyértelműen a szezonális szerződéskötés a leggyakoribb, amelyet a termelők fele (50%) köt az együttműködés során. A termelők *szállítói szerződéskötési* szokásaira is a szezonális szerződés a jellemző. Bár ennek aránya alacsonyabb, mint a vevőkapcsolatokban (25%), de még mindig a leggyakoribbnak tekinthető. A rövid-, közép- és hosszú távú szerződéses kapcsolatok kevésbé jellemzőek a szállítói kapcsolatokban, akár csak a vevői együttműködésekben. Tehát a termelő szállítói kapcsolataira kevésbé jellemző a szerződéses együttműködés, viszont *mind a vevői és mind a szállítói együttműködésekben a szezonális szerződéses kapcsolat a leggyakoribb* (5. táblázat).

**5. táblázat: A termelők szerződési szokásai**

A termelők szerződési szokásai	A termelők válaszaival <u>vevő</u> kapcsolataikra vonatkozóan		A termelők válaszaival <u>szállító</u> - kapcsolataikra vonatkozóan	
	igen	nem	igen	nem
Rendelkezem aláírt hosszú távú szerződéssel	13%	87%	12%	88%
Rendelkezem aláírt közép távú szerződéssel	14%	86%	15%	85%
Rendelkezem aláírt rövid távú szerződéssel	24%	76%	17%	83%
Rendelkezem aláírt szezonális szerződéssel	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>

*Forrás: saját szerkesztés*

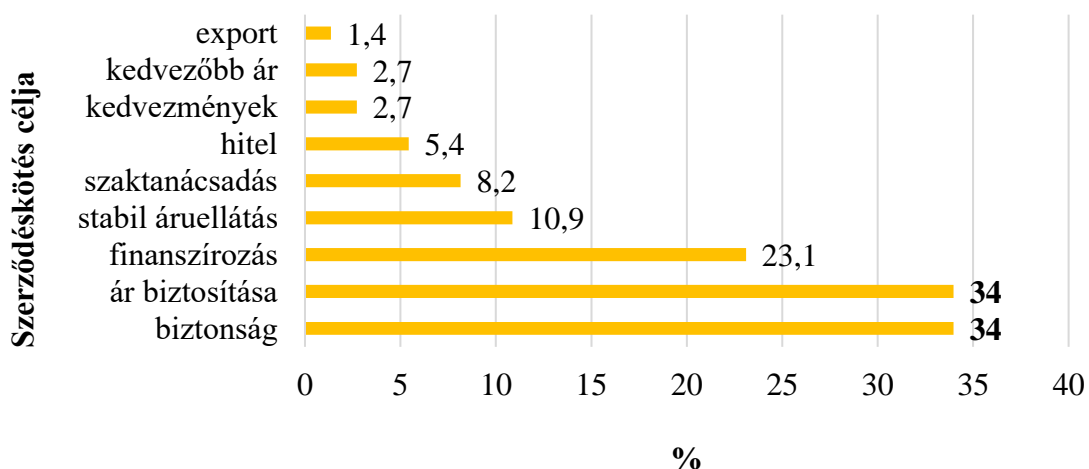
A szerződéskötés céljaként a megkérdezettek vevőkapcsolataik vonatkozásában döntő többségében (84,2%) az értékesítési biztonságot jelölték meg, amely jól tükrözi a termelők bizonytalan értékesítési helyzetét. Szintén az értékesítési bizonytalanság csökkentése a célja azon termelőknek, akik a könnyebb értékesítést (2,4%) és az értékesítési árat (3,9%) szeretnék biztosítani a szerződésekkel (29. ábra). A termelők ezeken felül meghatározó tényezőként jelölték meg a szerződéskötésnél a profit növelését (3,9%), a minőségi termék előállítását (1,6%), az egyszerűbb eladást (1,6%), a magasabb ár biztosítását (0,8%) és a szaktanácsadást (0,8%).



**29. ábra: A termelő vevővel való szerzőskötésének indokai**

*Forrás: saját szerkesztés*

A szállítói szerződések céljaként a termelők 34%-a a biztonságot és az ár biztosítását jelölte meg. Fontos szempontot jelent a szerzőskötésnél a finanszírozás (23,1%), a stabil áruellátás (10,9%), a szaktanácsadás (8,2%), és a hitel (5,4%). A termelők kisebb része a szerződéses kapcsolatok okaként a kedvezőbb árat (2,7%), a kedvezményeket (2,7%) és az exportot (1,4%) tekintik (30. ábra).

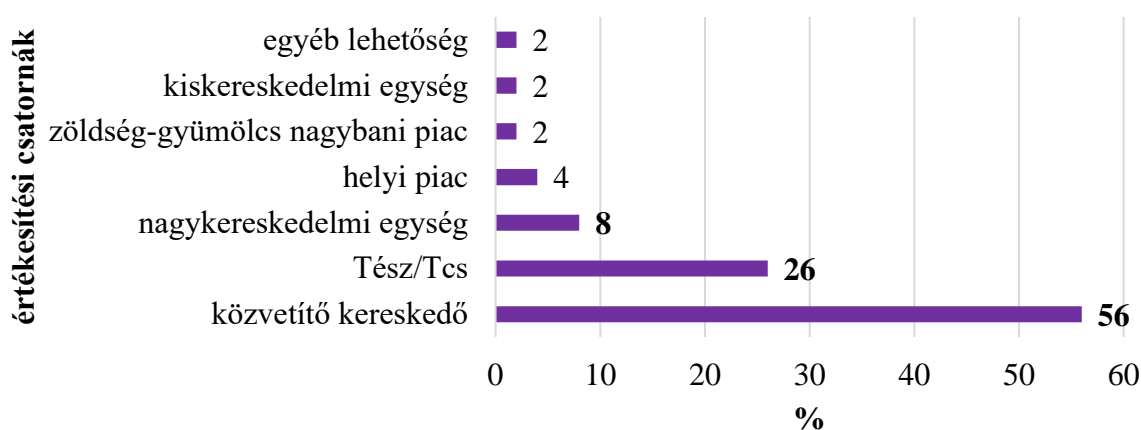


**30. ábra: A termelő szállítóval való szerzőskötésének indokai**

*Forrás: saját szerkesztés*

Mivel a szerzőskötés céljának megjelölésére a válaszadók szabad megnyilvánulási lehetőséget kaptak, ezért az eredmények alapján egyértelműen megállapítható, hogy a mezőgazdaságban a bizonytalanság alapvetően jelen van a termelők életében, hiszen egymástól függetlenül az első helyen és a legnagyobb arányban a biztonságot azonosították a szerzőskötés okaként. A szerződéses kapcsolatok a megkérdezettek szerint ennek a bizonytalan helyzetnek a mérséklésére szolgálnak.

A termelők vevői 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. A vevői kapcsolatok vonatkozásában megállapítottam, hogy a megkérdezettek termékeik 61%-át friss piacra és 39%-át pedig feldolgozás céljából értékesítik. A termelők friss piacra történő értékesítéseinek megoszlását a 31. ábra szemlélteti.



**31. ábra: A termelők vevői kapcsolatai**

*Forrás: saját szerkesztés*

A vevői 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 vevőkapcsolatként.

## **4.2. A termelők vevői kapcsolatainak feltárása**

A további vizsgálataimban a friss piacra értékesítő termelők vevői együttműködéseit diadikus szinten elemeztem. Első lépésként a termelők vevőkapcsolatait tártam fel, különös tekintettel a legfontosabb vevőkapcsolatokra.

### **4.2.1. A termelők jellemző vevőkapcsolatai és csoportba sorolásuk**

Az értékesítési csatornákhöz kapcsolódó kérdésekre adott válaszok alapján azt vizsgáltam, hogy a termelők a korábban bemutatott vevői kapcsolataik alapján elkülöníthetőek-e olyan csoportok, amelyek hasonlítanak egymásra és markánsan különböznek más csoportoktól. 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.

A csoportosítás nem hierarchikus klaszterezési módszerrel, K-közép eljárással történt<sup>1</sup>. 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 eredménye azt mutatja, hogy a tipikus vevői kapcsolatokat alapul véve 3 jellegzetes, egymástól jól elhatárolódó, többé-kevésbé homogén csoportokba rendeződnek a termelők. A klaszterek elnevezései a termelők jellemző vevőkapcsolatai alapján történt.

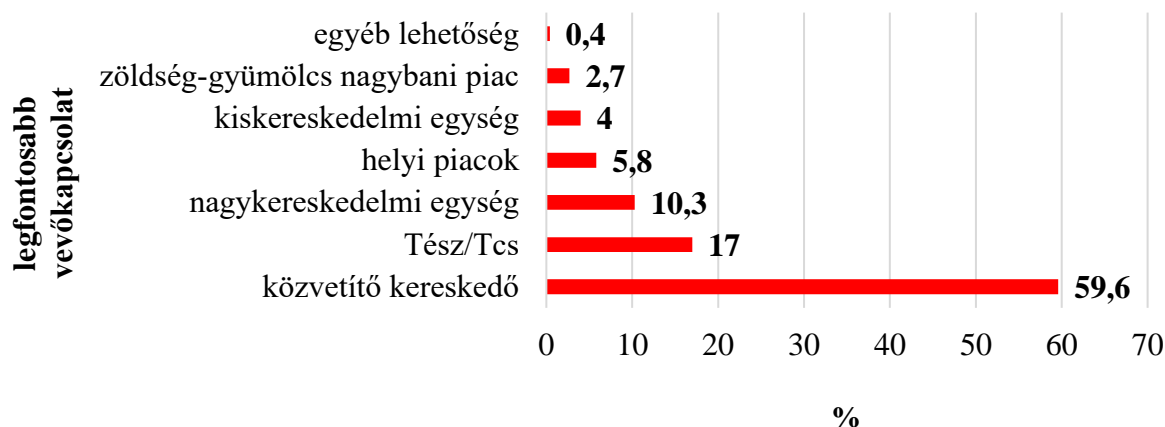
Az 1. klaszterbe a válaszadók 42 %-át sorolta az algoritmus. A termelők többsége ebben a csoportban a nagykereskedelmi egységgel és a közvetítő kereskedővel állnak kapcsolatban. Mivel a csoport tagjai több csatornán keresztül értékesítik a termékeiket, és ezek közt nincs igazán kiugró jelentőségű, ezért 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.

#### **4.2.2. A termelők legfontosabb vevőkapcsolatai**

A további elemzések a termelők legfontosabb vevőkapcsolatainak feltárására irányult. A termelők legfontosabb vevőkapcsolatainak meghatározása a megkérdezettek válaszainak átlaga alapján történt. A *termelők legfontosabb vevőkapcsolataiként a közvetítő kereskedőt (59,6%) azonosították*. A második meghatározó kapcsolat a Tész/Tcs-vel (17%) való együttműködés, amelyet a nagykereskedelmi egység követ 10,3%-kal. A felmérésben résztvevők 5,8%-a helyi piacokat, 4%-a a kiskereskedelmi egységet és 2,7%-a a zöldség-gyümölcs nagybani piacot választotta kulcsfontosságú üzletfélként. Az egyéb kapcsolatok 0,4%-kal szerepel (32. ábra).

---

<sup>1</sup> Az algoritmus iterációs lépésekkel maximalizálja a klaszterek közti különbségeket, miközben a klasztereken belüli eltérések minimalizálódnak.



**32. ábra: A termelők legfontosabb vevői kapcsolati**

*Forrás: saját szerkesztés*

#### 4.2.3. A legfontosabb vevőkapcsolatok és az értékesítési klaszterek közötti összefüggés

A következő lépésben a legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek közötti összefüggést vizsgáltam. Az elemzés célja a Tész/Tcs, a közvetítő kereskedő és a „több csatornás” értékesítési klaszterek termelőinek kulcsfontosságú vevőkapcsolatainak feltárására.

A legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek közötti összefüggéseket kereszt tábla elemzéssel állapítottam meg. A vizsgálat eredményei alapján elvethető az a nullhipotézis, amely szerint nincs kapcsolat a két változó között, mivel a Pearson-féle Khi-négyzet értéke 179,040 és  $p < 0,0001$ . Ennek megfelelően a legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek között szignifikáns összefüggés állapítható meg (6. táblázat).

**6. táblázat: A legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek közötti összefüggés - Khi-négyzet próba**

	érték	szabadságfok	aszimptotikus szignifikancia
Pearson-féle Khi-négyzet	179,040 <sup>a</sup>	12	0,000
Valószínűségi arány (Likelihood Ratio)	169,701	12	0,000
Lineáris kapcsolat mutató (Linear-by-Linear Association)	17,763	1	0,000
Érvényes esetek száma	223		

*Forrás: saját szerkesztés*

A legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek közötti kapcsolat tekintetében megállapítható, hogy a „több csatornán” keresztül értékesítők 49,5%-ának a közvetítő kereskedő és 20,4%-ának a nagykereskedelmi egység a legfontosabb vevőkapcsolata. Az eredmények alátámasztják, hogy a közvetítő klaszterbe tartozó válaszadók döntő többségének (92,6%) természetesen a közvetítő kereskedő a meghatározó üzleti kapcsolata, míg a Tész/Tcs klaszter termelői 80,6%-ban a Tész/Tcs-t érzik a legfontosabb kapcsolatuknak (7. táblázat).

**7. táblázat: A legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek közötti kapcsolat**

Legfontosabb vevőkapcsolat	Klaszter			összesen
	„több csatorna”	közvetítő kereskedő	Tész/Tcs	
zöldség-gyümölcs nagybani piac	5,4%		2,8%	2,7%
Tész/Tcs	7,5%	2,1%	80,6%	17,0%
kiskereskedelmi egység	7,5%	1,1%	2,8%	4,0%
nagykereskedelmi egység	20,4%	1,1%	8,3%	10,3%
helyi piacok	9,7%	3,2%	2,8%	5,8%
közvetítő kereskedő	49,5%	92,6%		59,6%
egyéb kapcsolat			2,8%	0,4%
összesen	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

*Forrás: saját szerkesztés*

Összességében elmondható, hogy a termelők az értékesítési kapcsolataik vonatkozásában 3 egymástól jól elhatárolható csoportba rendeződnek. Az egyik nagy csoport a közvetítő kereskedők klaszter (42%), ahol egyértelműen a közvetítő kereskedő (92,6%) számít a legfontosabb vevőkapcsolatnak. A „több csatornás” értékesítési klaszter mérete alapján megegyezik az előzővel (42%), de itt már a közvetítő kereskedő (20,4%) mellett a nagykereskedelmi egység (49,5%) is kulcsfontosságú üzletfél. Végül a legkisebb klaszter a Tész/Tcs (16%), ahol természetesen a Tész/Tcs (80,6%) a legfontosabb vevőkapcsolat.

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

A vizsgálat következő részében a termelők és vevőkapcsolataik értékelésére került sor a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény függvényében. Első lépésként a tényezők általános megítélését ismertetem, majd részletesen elemzem a termelők vevőkapcsolatait a kapcsolati minőség és a teljesítmény alapján.

##### **4.3.1. A kapcsolati minőség és a teljesítmény megítélése a termelő és vevőkapcsolatokban**

A továbbiakban a 6 kapcsolati minőség tényezőt és a kapcsolati teljesítmény értékelését mutatom be a termelők válaszainak átlaga alapján a legfontosabb vevőkapcsolatukra vonatkozóan.

A termelők 15%-a negatívan ítélte meg az üzleti kapcsolatát a *bizalom* tekintetében. A tényezőhöz rendelt állítások értékelését külön-külön nézve ez abból fakadhat, hogy a termelők 52%-a szerint ritka az információcsere üzletfelével, amely alapján úgy érzik, hogy a másik fél nem ad át minden rendelkezésére álló információt és abban sem biztosak, hogy a kapott információ megfelel-e a valóságnak. A válaszadóknak továbbá bizonytalanságot kelt, hogy úgy

gondolják, hogy a másik fél nem tájékoztatja őket az aktuális piaci trendekről és a változó piaci igényekről. A bizalom érzetet, tehát az üzleti szereplők közötti korlátozott információcsere csökkenti. Az eredmények jól tükrözik, hogy nem csak az információ mennyisége, hanem annak minősége is fontos a kapcsolatokban. A termelők mindezek mellett nem biztosak abban, hogy vevőjük döntéseiknél figyelembe veszik-e az érdekeiket. A megkérdezettek 10%-ánál nulla körüli a skála érték, amely bizonytalan véleményt, illetve ambivalenciát jelez. A kapcsolati minőség értékelésénél összességében a bizalom tényezőjét ítélték meg a legkedvezőbben (75%) a termelők. Úgy érzik, hogy üzletfelükre az ígéretes és a határidők betartása a jellemző, illetve úgy gondolják, hogy a másik fél elismert tisztességes piaci magatartásáról. A megkérdezettek 16%-a a maximális +100 pontot adta arra az állításra, miszerint: „Teljes mértékig megbízom üzleti partneremben” és a válaszadók 6%-a a bizalomhoz rendelt összes állítást a maximális ponttal értékelte.

A válaszadók az *elkötelezettség* tényezőt az összes állítást együtt nézve 39%-ban negatívan ítélték meg. Ennek egyik oka, hogy nem jellemző a vevőjükkel a közös információs rendszer alkalmazása és a közös innovációs tevékenységek. Mindemellett nem biztosak abban, hogy a másik félnek fontosak az ők sikerük is. Az elkötelezettség hiányának legmeghatározóbb okaként jelölhető meg az a tény, hogy a termelők 54%-a lecserélné vevőjét, ha alkalma adódna rá. A negatívan vélekedők 6%-a a minimális -100-as értéket adta az összes kapcsolódó állításra, amely azt jelenti, hogy egyáltalán nem érznek elkötelezettséget a másik fél irányába. Az elkötelezettség tényező esetén a válaszadók 26%-a húzódtott középre. A megkérdezettek 35%-a gondolta úgy összességében, hogy *elkötelezett a másik felé*. Annak ellenére, hogy az elkötelezettséghez rendelt állításokat a megkérdezettek többnyire negatívan értékelték (39%) vagy nulla közeli értéket adtak (26%), arra az állításra, miszerint „teljes mértékben elkötelezett módon viselkedek vevőimmal szemben” a termelők 58%-a a maximális +100 pontot adta. Ennek oka, hogy alapvetően elkötelezettnek érzik magukat a termelők a vevő irányába, de ha részletesen megvizsgáljuk az elkötelezettséghez rendelt többi állításokra adott értékeket, akkor kiderül, hogy ez csak percepció és a gyakorlat – amint látható – mást mutat.

A *konfliktusmentességet* csupán a termelők 11%-a értékelte összességében negatívan, tehát csak kevesen gondolják úgy, hogy jellemző a konfliktus a legfontosabb vevőkapcsolatára. A válaszadók 15%-a körében 0 körüli a skála érték. A konfliktusmentesség tényezőhöz rendelt állításokat azonban a válaszadók döntően pozitívan ítélték meg (74%), amely jól tükrözi a felek helyes konfliktuskezelési és megelőzési szokásait. A válaszadók úgy gondolják, hogy kulcsfontosságú kérdésekben egyetértenek a másik féllel. A pozitívan vélekedők kapcsolatára mindemellett jellemző, hogy feltételezik, hogy vevőik csak indokolt reklamációval fordulnak

feljük és ilyen esetekben is a kompromisszumos megoldásra törekednek. A termelők vevőkapcsolatukban nagy hangsúlyt fektetnek a konfliktus megelőzésére, amely a további konfliktusok elkerülése miatt fontos. A válaszadók 14%-a a +100-as értéket adta arra az állításra, miszerint: „*Nem jellemző a konfliktus köztem és üzleti partnerem között*”, a termelők 11%-a pedig a maximális értéket jelölte meg a konfliktus tényezőhöz rendelt összes állításra, amely azt jelenti, hogy kapcsolatukra egyáltalán nem jellemző a konfliktus.

A megkérdezettek 50%-a úgy ítélte meg, hogy nem függ a vevőjétől, 18%-a pedig a középutat választotta az állítások értékelésénél, amely azt jelenti, hogy a függés tényezőjének megítélése ellentétes érzelmeket váltott ki a válaszadókból. A termelők 32%-a összességében úgy ítélte meg, hogy függ üzletfelétől. Ennek legfontosabb oka, hogy úgy érzik, hogy a legfontosabb vevőkapcsolatuk elengedhetetlen a vállalkozásuk számára, még annak ellenére is, hogy megítélésük szerint számos más vevőnek is értékesíthetnék termékeiket. A válaszokból továbbá kiderült, hogy az üzleti kapcsolat és az általuk kínált termék nem elengedhetetlen vevőik számára. A függés érzését tovább fokozza, hogy a válaszadók szerint a vevőjük számos más termelőtől is beszerezhetné az általuk kínált terméket, amely alapján úgy érzik, hogy nem ők a legfontosabb szállítójuk az üzletfelüknek, amely tovább növelheti a kiszolgáltatottság érzését.

A válaszadók 65%-a 0 alatti értéket adott a kapcsolat érdekében történő befektetések értékelésénél, azaz az adaptációnál. A negatívan vélekedők kapcsolatára nem jellemző, hogy az együttműködés fenntartása érdekében jelentős befektetést hajtottak volna végre emberi erőforrás vagy speciális eszközök területén, új működési eljárásokba sem fektettek be, illetve új telephelyet sem alakítottak ki. A válaszadók 15%-a az adaptációhoz rendelt összes állításra a -100-as értéket adták, tehát egyáltalán nem jellemző kapcsolataikra ezek a befektetések.

A megkérdezettek 10%-a 0 körüli értéket adott az adaptáció tényezőre. A termelők 25%-a összességében pozitívan vélekedett az adaptációról, tehát kapcsolatuk fenntartása érdekében befektetést hajtottak végre valamely területen. Viszont fontos megemlíteni, hogy a 25%-ból csupán 10% adott +50 és +100 körüli értéket, tehát igen kevés a válaszadóknak azon része, akik teljes mértékig egyetértenének azzal, hogy jelentős befektetést hajtottak végre kapcsolatuk fenntartása érdekében, illetve a válaszadók csupán 1%-a jelölte meg az összes állítás esetén a maximális +100 pontot.

A baráti kapcsolat megítélésénél a megkérdezettek 42%-a gondolta úgy, hogy üzletfelével kizárólag a tranzakcióra korlátozódik a kapcsolata. Közöttük is 33%-ban egyáltalán nem jellemző, hogy vevőjükkel közvetlen, szinte baráti kapcsolatban állnának, ők tehát -100 pont körüli értéket adtak az állításokhoz. Azok a termelők, akik negatívan vélekedtek, nem

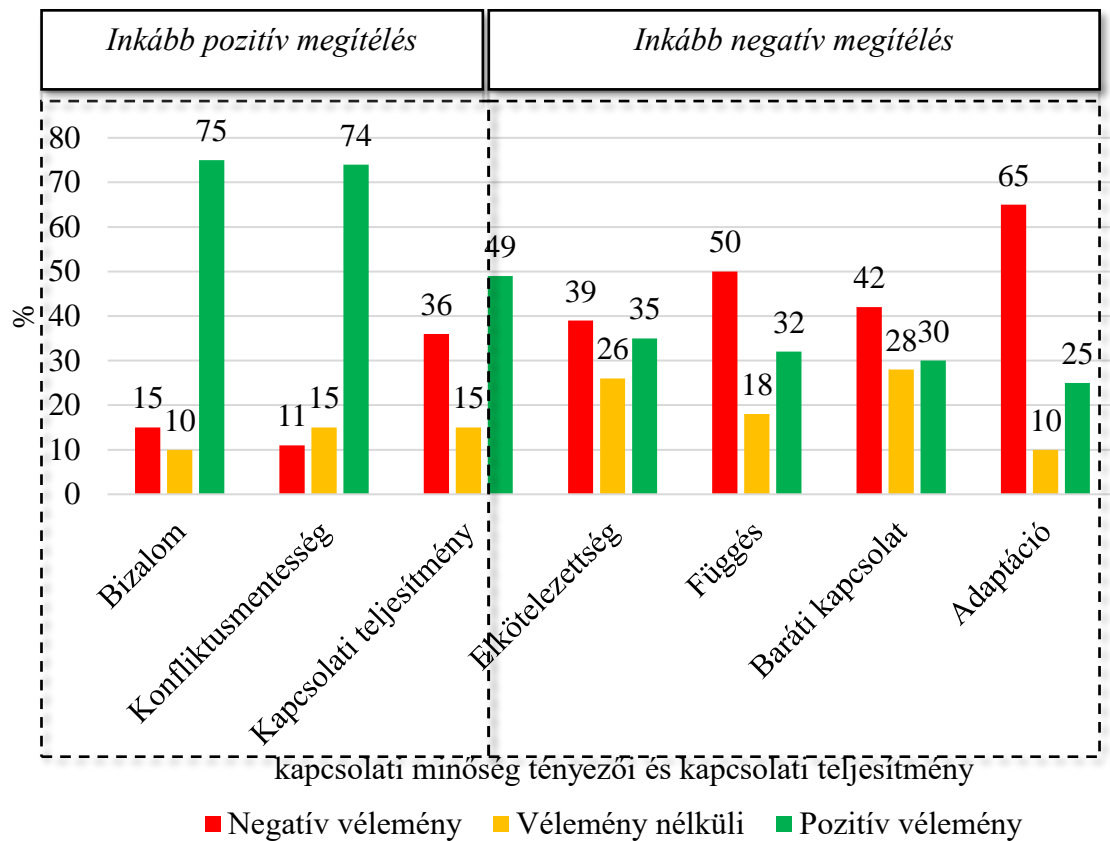
találkoznak üzletfelükkel munkán kívüli összejöveteleken és úgy gondolják, hogy az értékrendjük is különbözik.

A baráti kapcsolat esetében igen magas a *véleménynélküliség, mintegy 28%*. A válaszadók 30%-a összességében úgy ítélte meg, hogy üzletfelével közvetlen kapcsolat alakul ki az együttműködés során. Érdekes, hogy a termelők csupán 10%-a az, aki +50 és +100-as értéket adott a tényezőhöz rendelt állításokra. Ezek az együttműködések, tehát már túlmutatnak az üzleti kapcsolatokon, de nem állítják, hogy teljes mértékig baráti kapcsolatban állnának üzletfeleikkel.

A termelők 36% szerint nem járul hozzá üzleti kapcsolatuk a teljesítményük fokozásához. Úgy érzik, hogy a vevővel való együttműködésük nem járul hozzá a költségeik és a hibás teljesítések csökkenéséhez, az éves forgalom növekedéséhez, illetve ahhoz, hogy jobb áron tudják értékesíteni a termékeiket. A válaszadók szerint üzleti kapcsolatuk által nem tettek szert versenyelőnyre a piacon a versenytársakhoz képest. A negatívan vélekedők 5%-a adott -50 és -100 közötti értéket az állításokra, tehát ők azok akik egyértelműen kijelentették, hogy az üzleti kapcsolatuk egyáltalán nem járul hozzá teljesítményük fokozásához.

A kapcsolatnak a teljesítményre gyakorolt hatásának megítélésénél a megkérdezettek *15%-a húzódozott középre*. Az ambivalenciának az lehet az oka ebben az esetben, hogy nem tudták egyértelműen megítélni az üzleti kapcsolatuk hatását a teljesítményükre. *A válaszadók csaknem fele (49%) viszont kedvezőnek érzékelték a kapcsolat hatását a teljesítményére* és 12%-uk +50 és +100 közötti értéket adott az összes állításra. Ennek értelmében úgy ítélik meg, hogy a kapcsolatuk jelentősen hozzájárul teljesítményük fokozásához, mégpedig úgy, hogy véleményük szerint az együttműködés biztosítja a számukra is elfogadható jövedelmezőséget, illetve, hogy a fogyasztói igényeket sokkal jobban kielégítő termékeket állítsanak elő.

A termelők vevői kapcsolatainak értékelését a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény alapján a 33. ábra összegzi.



**33. ábra: A termelő és vevő kapcsolat megítélésének összefoglaló ábrája**

*Forrás: saját szerkesztés*

*Az eredmények alapján összességében megállapítható, hogy a termelők a vevőkapcsolataik vonatkozásában a bizalmat, a konfliktusmentességet és a kapcsolati teljesítményt döntően pozitívan ítélték meg, míg az elkötelezettséget, a függést, a baráti kapcsolatot és az adaptációt inkább negatívan.*

#### **4.3.2. A vevőkapcsolatok értékelése a kapcsolati minőség tényezők és a kapcsolati teljesítmény alapján**

A továbbiakban a legfontosabb vevőkapcsolatokkal való együttműködéseket vizsgáltam a 6 kapcsolati minőség tényező és a kapcsolati teljesítmény alapján. Az adott együttműködések a kapcsolati minőség tényezőire és a kapcsolati teljesítményre adott válaszok átlaga alapján jellemezhetőek (8. táblázat).

Az elemzésbe a – korábbi eredmények alapján meghatározott – legfontosabb vevőket vontam be, úgymint a közvetítő kereskedő, a Tész/Tcs és a nagykereskedelmi egység. Mivel a helyi piacok, a kiskereskedelmi egységek, a zöldség-gyümölcs nagybani piac és az egyéb vevőkapcsolatok ennél lényegesen kisebb arányban szerepeltek, ezért ezeket összevontan, egyéb kapcsolatokként kezeltem az elemzés alatt.

**8. táblázat: A legfontosabb vevőkapcsolatok értékelése a kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény alapján (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 vélemények átlagait nézve a kapcsolati minőség tényezőit és a kapcsolati teljesítményt a *nagykereskedelmi egységekkel* való együttműködésekben egyértelműen negatívan ítélték meg a termelők. Fontos megemlíteni, hogy ez az egyetlen kapcsolat, ahol *az összes skála átlaga negatív*. Ez azt jelenti, hogy üzleti kapcsolataikra nem jellemző az elkötelezettség kialakulása és az együttműködés szigorúan csak a tranzakcióra korlátozódik. A nagykereskedelmi egységekkel való kapcsolatokban a termelők úgy érzik, hogy nem függnék üzletfelüktől és nem történik adaptáció. Míg a bizalom, a kapcsolati teljesítmény és a konfliktusmentesség tényezők a többi legfontosabb vevőkapcsolatokban pozitív értékelést kaptak, addig a nagykereskedelmi egységgel való együttműködésekben a termelők negatívan ítélték meg. A negatív vélekedést jól tükrözi az a tény is, hogy egyedül ebben a kapcsolatban érzik úgy a termelők, hogy üzletfelük nem járul hozzá a teljesítményük fokozásához.

A *Tész/Tcs* és a termelő kapcsolatok bizalmon és elkötelezettségen alapuló együttműködések, amelyben nem jellemző a konfliktus. A termelők ebben a kapcsolatban úgy érzik, hogy függnék üzletfelüktől és a bizalmat leszámítva *a legkedvezőbben értékelték a tényezőket*. A megkérdezettek véleménye alapján itt a legjelentősebb a teljesítményhez való hozzájárulás és a konfliktus szintje pedig a legalacsonyabb. A legközvetlenebb baráti kapcsolatok is a *Tész/Tcs* és a termelők kapcsolatára a jellemző. Ennek ellenére többnyire mégsem történik beruházás a kapcsolat érdekében.

Az *egyéb kapcsolatokkal* való együttműködés megítélése a *Tész/Tcs*-vel való együttműködésekhez hasonlóan alakult, mivel *az adaptációt leszámítva az összes tényező pozitív értékelést kapott*. Azonban mégis a *Tész/Tcs* és a termelő kapcsolata bizonyult

kedvezőbbnek a válaszok átlagai alapján. A termelők és az egyéb kapcsolatok együttműködésére a baráti kapcsolat és a konfliktusmentesség a jellemző. A termelők bíznak a vevőjükben és úgy érzik, hogy kapcsolatuk hozzájárul a teljesítményük fokozásához. A válaszadók ezekben az együttműködésekben úgy érzik, hogy függnek üzletfelüktől. Bár az elkötelezettséget pozitívan ítélték meg a termelők, mégis a többi tényezőhöz viszonyítva igen alacsony értéket kapott. A termelők ebben a kapcsolatban sem eszközölnek kapcsolat-specifikus beruházásokat a tényezők kedvező megítélése ellenére.

A *közvetítő kereskedő* és a termelő kapcsolatában már nem olyan egységes a tényezők megítélése, mint az előző vevőkapcsolatokban. A termelők nem érzik úgy, hogy elkötelezettek lennének a másik fél irányába illetve, hogy függnének tőlük. Véleményük szerint üzleti kapcsolatuk konfliktusmentes és hozzájárul teljesítményük fokozásához, mégis az együttműködésük csak az üzletre korlátozódik és nem történik adaptáció még annak ellenére sem, hogy a termelők – a válaszok átlagai alapján – *a legjobban a közvetítő kereskedőkben bíznak*.

Fontos megemlíteni, hogy az értékesítési csatornákkal való együttműködésekben az *adaptáció* tényezőt minden kapcsolatban negatívan értékelték a termelők. A legnagyobb eltérés a többi tényezőhöz viszonyítva *a konfliktusmentességnél* volt tapasztalható. A konfliktusmentesség a többi tényező átlagához viszonyítva kimagasló pozitív értékkel szerepelt a Tész/Tcs, a közvetítő kereskedő és az egyéb kapcsolatokban is.

Ezek alapján az elemzés következő lépésében egyszempontos varianciaanalízisekkel arra kerestem a választ, hogy mely skálák átlagai között van szignifikáns eltérés a legfontosabb vevőkapcsolat szerint nézve. Kijelenthető, hogy a konfliktusmentesség tényező megítélésében térnek el a legjobban a vélemények ( $F=13,05$ ;  $df=3/219$ ;  $p<0,0001$ ).

Annak érdekében, hogy megtudjam, hogy pontosan hol vannak jelentős eltérések, post hoc tesztet végeztem. Az eredmények alapján elmondható, hogy a Tész/Tcs-vel, a közvetítő kereskedővel és az egyéb kapcsolatokkal együttműködő termelők konfliktusmentesség értékeléseinek átlagai között nincs szignifikáns kontraszt. A nagykereskedelmi egység értékelésének átlagai viszont minden tényező szerint, minden más legfontosabb kapcsolattól szignifikánsan különböznek (9. táblázat). *A nagykereskedelmi egységekkel együttműködő termelők kevésbé érzik konfliktusmentesnek a viszonyt a többi vevőkapcsolathoz képest, amelyek között viszont nincs számottevő különbség ebben a tekintetben.*

**9. táblázat: Post hoc teszt (LSD) a konfliktusmentesség tényezőre**

I	J	különbség (I-J)	p=
Tész/Tcs	nagykereskedelmi egység	54,1	0,000
	közvetítő kereskedő	0,7	0,921
	egyéb kapcsolat	7,8	0,412
nagykereskedelmi egység	Tész/Tcs	-54,1	0,000
	közvetítő kereskedő	-53,4	0,000
	egyéb kapcsolat	-46,2	0,000
közvetítő kereskedő	Tész/Tcs	-0,7	0,921
	nagykereskedelmi egység	53,4	0,000
	egyéb kapcsolat	7,1	0,369
egyéb kapcsolat	Tész/Tcs	-7,8	0,412
	nagykereskedelmi egység	46,3	0,000
	közvetítő kereskedő	-7,1	0,369

*Forrás: saját szerkesztés*

A bizalom tényező esetében is erősen szignifikáns az egyszempontos varianciaanalízis eredménye ( $F=10,85$ ;  $df=3/219$ ;  $p<0,0001$ ) és a post hoc teszt itt is az mutatja, hogy a nagykereskedelmi egységek „lógna ki” a sorból. A nagykereskedelmi egységekkel együttműködők kevésbé bíznak üzletfelükben a többi vevőkapcsolathoz képest, amelyek között viszont nincs lényeges különbség a bizalom vonatkozásában (10. táblázat).

**10. táblázat: Post hoc teszt (LSD) a bizalom tényezőre**

I	J	különbség (I-J)	p=
Tész/Tcs	nagykereskedelmi egység	10,2	0,000
	közvetítő kereskedő	7,1	0,352
	egyéb kapcsolat	-1,2	0,897
nagykereskedelmi egység	Tész/Tcs	-42,9	0,000
	közvetítő kereskedő	-100	0,000
	egyéb kapcsolat	-44,1	0,000
közvetítő kereskedő	Tész/Tcs	6,6	0,352
	nagykereskedelmi egység	49,5	0,000
	egyéb kapcsolat	5,3	0,487
egyéb kapcsolat	Tész/Tcs	1,2	0,897
	nagykereskedelmi egység	44,1	0,000
	közvetítő kereskedő	-5,4	0,497

*Forrás: saját szerkesztés*

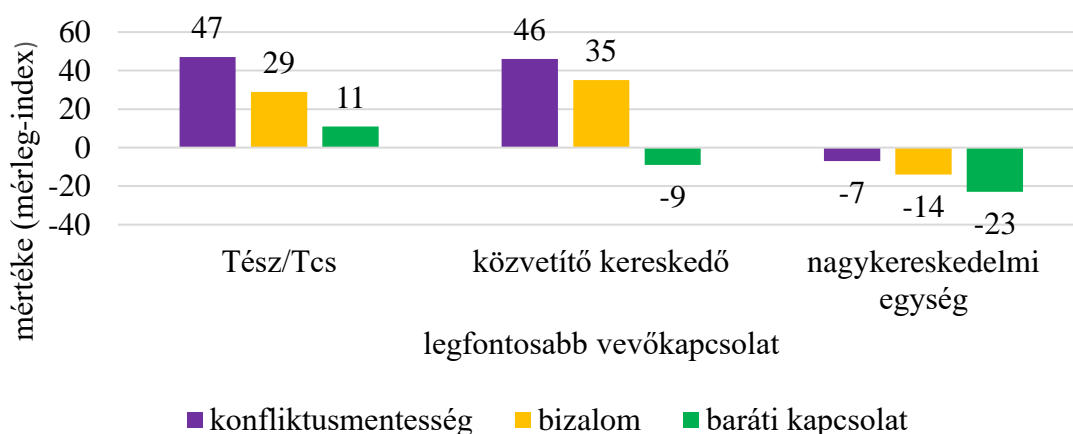
Végül a baráti tényező esetében is szignifikáns a legfontosabb vevő szerint különbség ( $F=3,781$ ;  $df=3/218$ ;  $p=0,011$ ) (11. táblázat).

**11. táblázat: Post hoc teszt (LSD) a baráti tényezőre**

I	J	különbség (I-J)	p=
Tész/Tcs	nagykereskedelmi egység	34,85	0,005
	közvetítő kereskedő	20,42	0,018
	egyéb kapcsolat	4,16	0,717
nagykereskedelmi egység	Tész/Tcs	-34,85	0,005
	közvetítő kereskedő	-14,44	0,168
	egyéb kapcsolat	-30,7	0,018
közvetítő kereskedő	Tész/Tcs	-20,42	0,018
	nagykereskedelmi egység	14,41	0,168
	egyéb kapcsolat	-16,16	0,088
egyéb kapcsolat	Tész/Tcs	-4,16	0,717
	nagykereskedelmi egység	30,7	0,018
	közvetítő kereskedő	16,16	0,088

Forrás: saját szerkesztés

Egyszerre nézve a három tényezőt azt mondhatjuk, hogy *a nagykereskedelmi egységgel való kapcsolat megítélése mind három tényező szerint rosszabb*, mint a többi legfontosabb kapcsolat értékelése, azonban a baráti kapcsolat esetében a közvetítő kereskedőkkel való együttműködés véleményének átlaga is negatív (34. ábra).



**34. ábra: Szignifikáns eltérések a vevőkapcsolat értékelésekben**

Forrás: saját szerkesztés

A Tész/Tcs-vel, a közvetítő kereskedővel és az egyéb kapcsolatokkal együttműködő termelők értékeléseinek átlagai között tehát nincs szignifikáns kontraszt, míg *a nagykereskedelmi egységgel való együttműködés értékelésének átlagai viszont a konfliktusmentesség, a bizalom és a baráti kapcsolat tényezők szerint minden más legfontosabb kapcsolattól szignifikánsan különböznek.*

### 4.3.3. Értékesítési klaszterek szerinti értékelés

Az elemzés következő szakaszában az értékesítési klasztereket vizsgáltam a termelők kapcsolati minőség tényezőire és a kapcsolati teljesítményre adott válaszaik átlaga alapján (12. táblázat).

A bizalom és a konfliktusmentesség tényezőt mind a három értékesítési csatorna klaszterrel való együttműködésben egyöntetűen pozitívan ítélték meg a megkérdezettek. Az adaptációt viszont az összes klaszterben negatívan értékelték a termelők, tehát annak ellenére sem történik kapcsolat-specifikus beruházás, hogy az együttműködésük alapja a bizalom és a konfliktusmentesség.

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

Kapcsolati minőség tényezők és kapcsolati teljesítmény	Értékesítési klaszterek		
	„több csatornás” értékesítés	közvetítő kereskedő	Tész/Tcs
konfliktusmentesség	30,91	48,14	42,36
bizalom	19,65	37,41	27,01
kapcsolati teljesítmény	-0,78	10,52	20,32
függés	1,08	-7,02	10,56
elkötelezettség	-1,29	-6,60	14,72
baráti kapcsolat	-8,33	-10,64	19,64
adaptáció	-18,95	-38,96	-14,58

*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 üzletfelük hozzájárulna teljesítményük fokozásához. Viszont bíznak a másik félben, 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 bizalom tényezőkre a legkedvezőbb, az elkötelezettség, a függés és a baráti kapcsolat

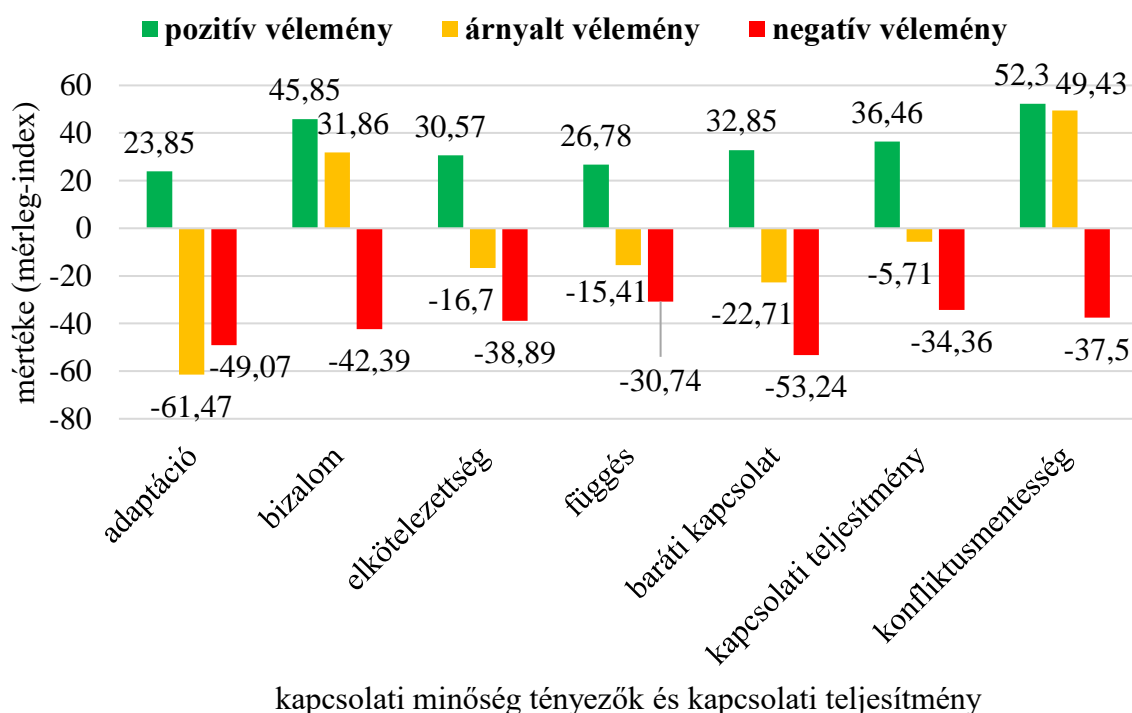
tényezőkre pedig a legkedvezőtlenebb értékelést. Annak ellenére, hogy ezekben az együttműködésekben a legmagasabb a bizalom szintje és a legkevesebb a konfliktus, mégis az adaptáció ebben a kapcsolatban szerepel a legalacsonyabb értékkel. Tehát a bizalom és a konfliktusmentesség ellenére a termelőknek 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 üzletfelükben, mégsem alakul ki elkötelezettség másik fél 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 a másik fél irányába és egyedül ebben az együttműködésben beszélhetünk üzletfelek 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.

#### **4.3.4. A vevői együttműködések megítélésének csoportba foglalása**

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 7 kapcsolati tényezőt, a termelők véleményük alapján három jellegzetes, jól elhatárolható és többé-kevésbé homogén csoportokba rendeződnek. A klaszterközéppontok az összes klaszterképző-változó mentén szignifikánsan különböznek.

Az 1. klaszterbe tartozik a legkevesebb válaszadó (12%), amelyben a kapcsolati minőség és teljesítmény tényezőit egyértelműen negatívan ítélték meg. Ezért ez a klaszter a *negatív vélemény* elnevezést kapta, amelyben nem jellemző a felek közötti elkötelezettség, egymásrautaltság és bizalom kialakulása. Ezek az együttműködések csak a tranzakcióra korlátozódnak, amelyben gyakoriak a konfliktushelyzetek. A kapcsolatban nem történik adaptáció és a csoport tagjai úgy érzik, hogy a másik fél nem járul hozzá teljesítményük fokozásához. A 2. klaszterbe tartozik a legtöbb válaszadó (49%). A válaszadók 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 konfliktushelyzetek. 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. A pozitívan vélekedők kapcsolatára jellemző az elkötelezettség, az egymásrautaltság, a baráti kapcsolat, az adaptáció és a bizalom kialakulása, viszont nem jellemzőek a konfliktushelyzetek. A csoport tagjai úgy érzik, hogy üzletfelük hozzájárul teljesítményük fokozásához (35. ábra).



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

*Forrás: saját szerkesztés*

A klaszterek közötti különbségek feltárása során azt vizsgáltam, hogy melyek azok a változók, amelyek alapján a negatív, az árnyalt és a pozitív vélemény klaszterek a lehető legjobban megkülönböztethetőek egymástól. Ennek érdekében lépésenkénti diszkriminancia-analízissel megnéztem, hogy a 7 vélemény skála közül melyeknek van önálló járuléka a 3 csoport elkülönítésében (13. táblázat). Az eredmények alapján kijelenthető, hogy mind a 7 változó hatása szignifikáns, de a Wilk's Lambda értéke alapján a 7 változó közül a legnagyobb hatása az adaptációnak (0,388) és a legkisebb pedig a függésnek (0,721) és az elkötelezettségnek (0,617) van a csoportok elkülönítésében.

**13. táblázat: Klaszterek közötti különbségek – ANOVA tábla**

Kapcsolati minőség tényezők és kapcsolati teljesítmény	Wilks' Lambda	F	df1	df2	szignifikancia
adaptáció	0,388	171,67	2	218	0,000
bizalom	0,562	85,11	2	218	0,000
elkötelezettség	0,617	67,62	2	218	0,000
függés	0,721	42,20	2	218	0,000
baráti kapcsolat	0,548	90,03	2	218	0,000
kapcsolati teljesítmény	0,599	73,11	2	218	0,000
konfliktusmentesség	0,515	102,48	2	218	0,000

\*SPSS statisztikai programcsomag eredeti outputja alapján

*Forrás: saját szerkesztés*

A sajátérték és a magyarázott variancia alapján megállapítottam (2. melléklet), hogy az elkülönítésben az első diszkriminancia-függvény hatása jóval fontosabb, mint a másodiké. Mivel az első függvény kanonikus korreláció értéke 0,852, ezért kijelenthető, hogy a függvény jelentős részt magyaráz a teljes varianciából, összesen 73%-ot.

A diszkriminancia-függvény szignifikancia tesztelésének eredményei megerősítették (3. melléklet), hogy mindkét függvény hatása szignifikáns, de mivel az első függvény esetén a Wilk's Lambda értéke alacsonyabb (0,147), ezért hatását jelentősebbnek ítélt meg, mint a második függvényét (0,535), amely azért szintén nem elhanyagolható. Továbbá a diszkriminancia-függvények értékei és a tényezők közötti korreláció vizsgálata során megállapítottam, hogy az első diszkriminancia-függvény az adaptív kapcsolatot, a második pedig a konfliktusmentes-bizalmi kapcsolatot foglalja magába. Tehát a diszkriminancia-függvény jelentését a konfliktusmentesség és a bizalom tényezők határozzák meg leginkább, amelyek a második csoportban teljesítenek jobban.

A helyesen klasszifikált csoporttagságok arányát a klasszifikációs 14. táblázat mutatja, amely a diszkriminancia-elemzés teljesítményértékelésének tekinthető.

**14. táblázat: Klasszifikációs eredmények**

Klasszifikációs eredmények						
Klaszterek			Várható csoport-tagság			Összesen
			árnyalt vélemény	negatív vélemény	pozitív vélemény	
Kereszt- érvényesség	vélemény	árnyalt vélemény	98	4	6	108
		negatív vélemény	1	26	0	27
		pozitív vélemény	6	0	80	86
	%	árnyalt vélemény	91	4	5	100
		negatív vélemény	4	96	0	100
		pozitív vélemény	7	0	93	100

*Forrás: saját szerkesztés*

A helyesen kategorizált esetek aránya átlagosan 94,6%, amelyet a keresztvényességi vizsgálat sem csökkentett jelentősen (92,3%). A bevont független változók és az arra adott válaszok alapján az „árnyalt” véleménycsoport 91%-át sorolta be helyesen az algoritmus.

Az eljárás különösen sikeres volt a negatív véleménycsoport esetén, ahol az esetek 96%-át tudta helyesen azonosítani. A pozitív véleménycsoport tagjainak pedig 93%-át klasszifikálta jól az algoritmus. Mindez úgy értelmezhető, hogy a csoportokat sajátos véleményklíma jellemzi.

#### 4.3.5. Az értékesítési klaszter és a vélemény klaszter közötti összefüggés feltárása

Az értékesítési és a vélemény klaszterek közötti összefüggést keresztábra elemzéssel vizsgáltam (15. táblázat). A vizsgálat eredményeként elvettem a nullhipotézist, és megállapítottam, hogy az értékesítési és a vélemény klaszterek között szignifikáns összefüggés áll fenn, mivel a Pearson-féle Khi négyzet=18,27 és  $p < 0,0001$ .

**15. táblázat: Az értékesítési klaszter és a vélemény klaszter közötti összefüggés - Khi-négyzet teszt**

	érték	szabadságfok	aszimptotikus szignifikancia
Pearson Khi-négyzet	18,268 <sup>a</sup>	4	0,001
Valószínűségi arány (Likelihood Ratio)	19,111	4	0,001
Lineáris kapcsolat mutató (Linear-by-Linear Association)	0,057	1	0,812
Érvényes esetek száma	223		

*Forrás: saját szerkesztés*

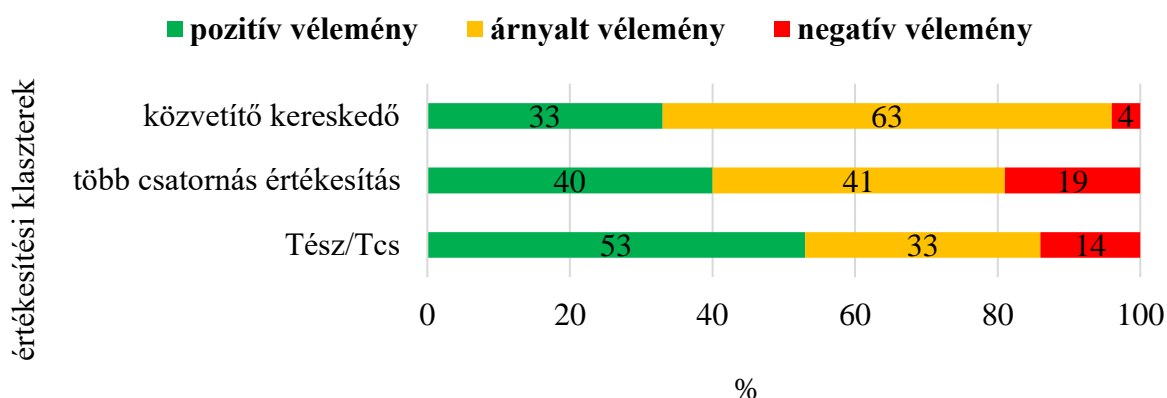
A klaszterek alapján alkotott keresztábra eredményeit a 16. táblázat szemlélteti. A válaszadók a Tész/Tcs klaszterrel való együttműködésükről 52,8%-ban pozitívan, 13,9%-ban negatívan és 33,3%-ban pedig árnyaltan vélekedtek. A termelők – a többi klaszter eredményeihez viszonyítva – ebben a csoportban ítélték meg a legkedvezőbben a kapcsolatukat.

**16. 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*

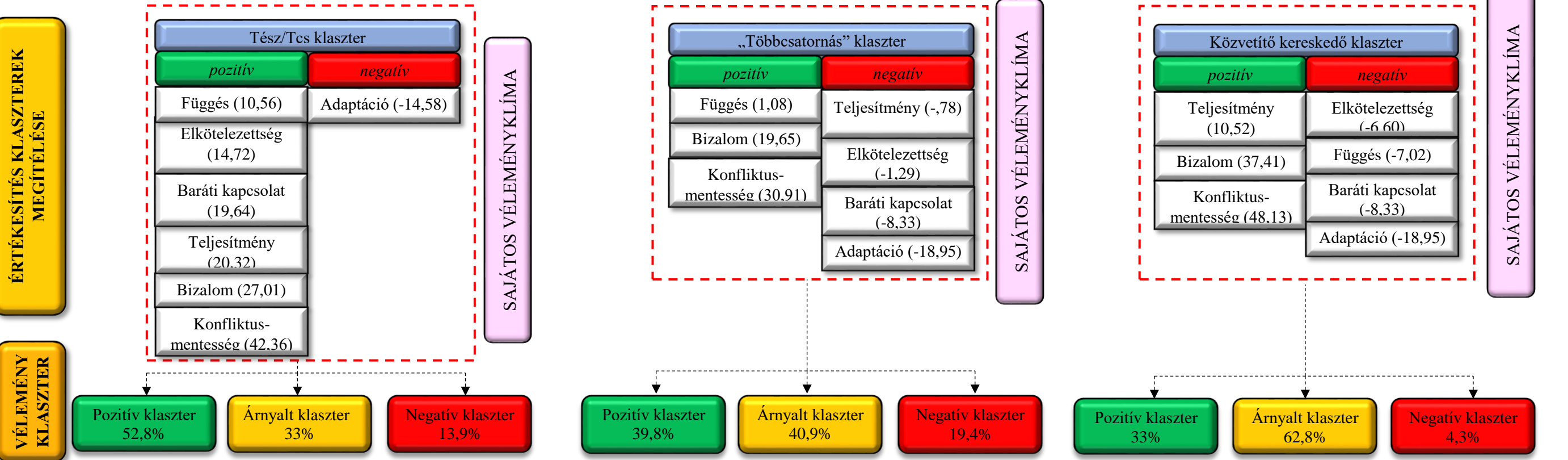
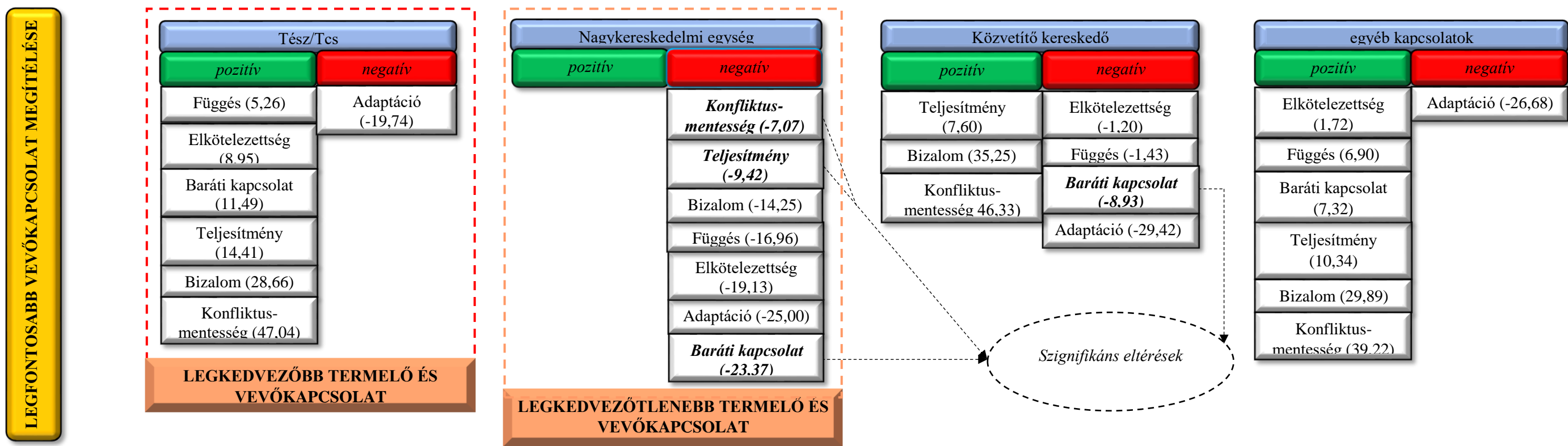
A közvetítő kereskedővel való együttműködést a válaszadók 62,8%-a értékelte árnyaltan és 33%-a pozitívan. Ebben a csoportban a válaszadók mindössze 4,3%-a adott negatív véleményt. A „több csatornán” keresztül értékesítők 40,9%-a árnyaltan vélekedett a vevőikkel való kapcsolatáról és csaknem hasonló arányban (39,8%) pozitívan. A megkérdezettek 19,4%-a negatívan ítélte meg az üzletfelével az együttműködést, tehát a másik két klaszterhez viszonyítva itt a legmagasabb a negatív értékelés aránya. Összességében tehát *pozitív véleményklíma a Tész/Tcs értékesítési 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* (36. ábra).



**36. ábra: Az értékesítési csatorna és a véleményklíma klaszterek összefüggése**

*Forrás: saját szerkesztés*

A termelők vevőkapcsolatainak értékelésének eredményei alapján kidolgozott vizuális felületet a 37. ábrán mutatom be, amelynek célja az elemzés eredményeinek összefoglalása és szemléltetése.



37. ábra: A termelő és vevőkapcsolatok értékelésének eredményei

Forrás: saját szerkesztés

#### 4.4. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők 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 – adaptáció, bizalom, elkötelezettség, függés, baráti kapcsolat, konfliktusmentesség – és a kapcsolati teljesítményt vontam be (17. táblázat).

**17. táblázat: A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti kapcsolat a termelő és vevő kapcsolataiban**

Kapcsolati minőség tényezői és kapcsolati teljesítmény		adaptáció	bizalom	elkötelezettség	függés	baráti kapcsolat	kapcsolati teljesítmény	konfliktusmentesség
<b>adaptáció</b>	Pearson-féle korreláció	1	0,181	0,641	0,559	0,537	0,492	0,101
	Szignifikancia (2-oldali)		0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	0,135
	N	223	223	223	223	222	222	223
<b>bizalom</b>	Pearson-féle korreláció	0,181	1	0,291	0,140	0,335	0,474	0,758
	Szignifikancia (2-oldali)	0,007		0,000	0,037	0,000	0,000	0,000
	N	223	223	223	223	222	222	223
<b>elkötelezettség</b>	Pearson-féle korreláció	0,641	0,291	1	0,745	0,761	0,539	0,228
	szignifikancia (2-oldali)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,001
	N	223	223	223	223	222	222	223
<b>függés</b>	Pearson-féle korreláció	0,559	0,140	0,745	1	0,671	0,530	0,192
	Szignifikancia (2-oldali)	0,000	0,037	0,000		0,000	0,000	0,004
	N	223	223	223	223	222	222	223
<b>baráti kapcsolat</b>	Pearson-féle korreláció	0,537	0,335	0,761	0,671	1	0,634	0,332
	Szignifikancia (2-oldali)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	222	222	222	222	222	221	222
<b>kapcsolati teljesítmény</b>	Pearson-féle korreláció	0,492	0,474	0,539	0,530	0,634	1	0,420
	Szignifikancia (2-oldali)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	222	222	222	222	221	222	222
<b>konfliktusmentesség</b>	Pearson-féle korreláció	0,101	0,758	0,228	0,192	0,332	0,420	1
	Szignifikancia (2-oldali)	0,135	0,000	0,001	0,004	0,000	0,000	
	N	223	223	223	223	222	222	223

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmények alapján megállapítható, 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. Gyenge, de azért szignifikáns a kapcsolat a bizalom-adaptáció ( $r=0,181$ ), a bizalom-függés ( $r=0,140$ ), az elkötelezettség-bizalom ( $r=0,291$ ), az elkötelezettség-konfliktusmentesség ( $r=0,228$ ), a függés-konfliktusmentesség ( $r=0,192$ ), a baráti kapcsolat-bizalom ( $r=0,335$ ) és a baráti kapcsolat-konfliktusmentesség

( $r=0,332$ ) tényezői között. A konfliktusmentesség és az adaptáció között nem állapítottam meg szignifikáns kapcsolatot ( $r=0,101$ ,  $p<0,137$ ). A többi tényezők között közepesen erős, szignifikáns kapcsolat mutatható ki, hiszen ezekben a kapcsolatokban a korrelációs együttható értéke 0,4 és 0,7 között mozog. Megfigyelhető, hogy *a kapcsolati teljesítmény az összes kapcsolati minőség tényezővel közepesen szoros, erősen szignifikáns összefüggésben áll.*

#### **4.4.1. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők magyarázó modelljei a termelő és vevőkapcsolatban**

A következő lépésben 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 ANOVA táblázat eredményei azt mutatják, hogy az F próbához tartozó valószínűség kisebb, mint 0,05, amely a változók közötti kapcsolat meglétét igazolja (4. melléklet). Az eredményeket összevontan a 18. 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 eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy az adaptációt elsősorban az *elkötelezettség* határozza meg, amely az adaptáció varianciájából 41%-ot ( $R^2=0,412$ ) tud megmagyarázni. A második lépésben a *kapcsolati teljesítmény* változó ezt az értéket 3% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,441$ ), majd a *konfliktusmentesség* változó még 1%-ot ( $R^2=0,455$ ) ad hozzá. Így az elkötelezettség, a kapcsolati teljesítmény és a konfliktusmentesség változók az adaptáció varianciájából 45%-ot magyaráznak. Az eredmények a gyakorlatban úgy értelmezhetőek, hogy a termelők elköteleződése az üzletfelük 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 másik fél 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 sokkal kevésbé függ a többi tényezőtől, mint amennyire a többi skála függ más tényezőtől.

**18. táblázat: Lineáris regressziós modellek összefoglalása a termelő- és vevő-kapcsolatokban**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Beclsés 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 modell összefoglaló táblázatának eredményeiből kiderül, hogy az első lépésben a *konfliktusmentesség* változó a bizalom varianciájából 57%-ot ( $R^2=0,576$ ) magyaráz. A második lépésben a *kapcsolati teljesítmény* változó 3% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,605$ ), a *függés* változó még 1%-kal ( $R^2=0,616$ ), az *elkötelezettség* pedig még 2%-kal ( $R^2=0,637$ ). Tehát a konfliktusmentesség, a

kapcsolati teljesítmény, a függés és az elkötelezettség 64%-ot magyaráznak a bizalom varianciájából. Az eredmények alapján megállapítható, 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 adaptáció vizsgálatánál megállapítottam, hogy elsősorban az elkötelezettség határozza meg azt, 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 71%-ot magyaráznak az elkötelezettség varianciájából, amely kimagasló értéknek tekinthető. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy a felek közötti elkötelezettség kialakulásában legnagyobb szerepe a baráti kapcsolatnak van. Ugyanis a baráti kapcsolat során a résztvevők jószándékkal közelednek egymáshoz, amely az elkötelezettség alapjaként értelmezhető. A további eredmények értelmében, ha a szereplők úgy érzik, hogy függnek az üzletfelüktől, 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 az üzletfelük 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 első lépésben az *elkötelezettség* változó a függés varianciájából 55%-ot ( $R^2=0,555$ ) magyaráz. A második lépésben a *baráti kapcsolat* változó ezt 3% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,581$ ), majd a *bizalom* változó 1%-kal ( $R^2=0,594$ ) és a *kapcsolati teljesítmény* 2%-kal ( $R^2=0,614$ ). Így összesen az elkötelezettség, a baráti kapcsolat, a bizalom és a kapcsolati teljesítmény 61%-ot 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 felek úgy érzik, hogy az

együtműködésük 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 az üzletfelek 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 magyaráznak a *baráti kapcsolat* varianciájából. Az eredmények úgy értelmezhetőek, hogy a termelők *elkötelezettsége* nagyban hozzájárul a *baráti kapcsolat* kialakulásához és egymást kölcsönösen erősítő tényezőként 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 felek egymásban, annál nagyobb a valószínűsége, hogy közöttük alapvetően egy *konfliktusmentes kapcsolat* fog kialakulni.

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

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 ANOVA táblázat eredményei alapján kijelenthető, hogy az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje az összes tényező esetén kisebb, mint 0,05, ami a *kapcsolatok meglétét* igazolja (5. melléklet).

A regressziós modell összefoglaló táblázatából kiderül, hogy 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 (19. táblázat).

**19. táblázat: A lineáris regressziós modellek összefoglalása a kapcsolati minőség és teljesítmény\* vonatkozásában (termelő és vevőkapcsolat)**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Beccsés standard hibája	Változások statisztikája				
				R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig. F változás
1. baráti kapcsolat	0,634 <sup>a</sup>	0,401	30,63235	0,401	146,811	1	219	0,000
2. baráti kapcsolat, bizalom	0,692 <sup>b</sup>	0,479	28,65099	0,077	32,337	1	218	0,000
3. baráti kapcsolat, bizalom, függés	0,714 <sup>c</sup>	0,503	27,85987	0,031	13,557	1	217	0,000
4. baráti kapcsolat, bizalom, függés, adaptáció	0,725 <sup>d</sup>	0,525	27,47549	0,016	7,114	1	216	0,008

*Béta érték: baráti kapcsolat 0,322; bizalom 0,312; függés 0,182; adaptáció 0,157*

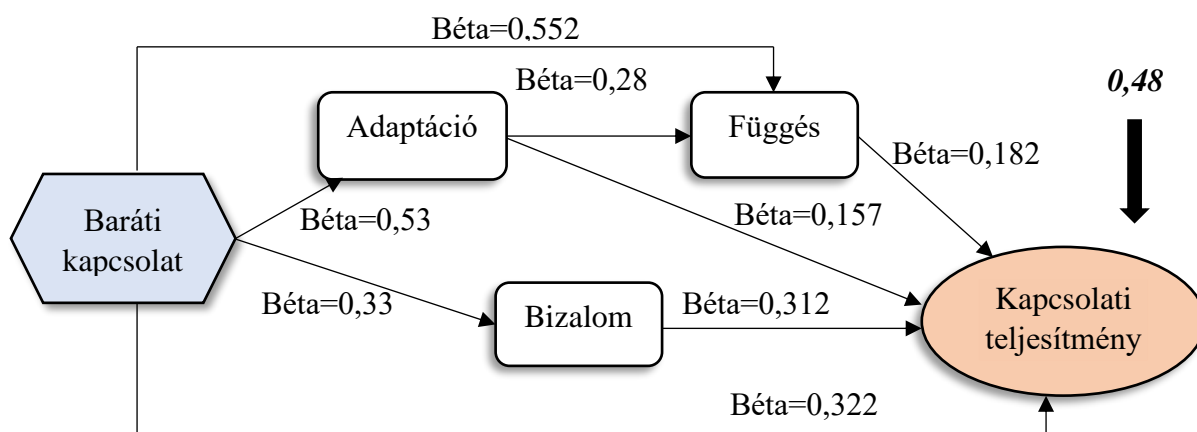
\*Függő változó: kapcsolati teljesítmény

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmény a gyakorlatban úgy értelmezhető, hogy minél inkább barátságon alapul a kapcsolat a termelők és vevők 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. Az útmodellhez tartozó statisztikák, regressziós modellek és output táblák a 6. mellékletben található. 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. Függő változó a kapcsolati teljesítmény és három közbülső változó szerepel még a modellben, amelyek a bizalom, az adaptáció, és a függés (38. ábra).



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

*Forrás: saját szerkesztés*

A négy független változót tartalmazó lineáris regressziós modell összefoglalása és ANOVA táblázata (7. melléklet) mutatja, amely alapján megállapítható, hogy a modell a kapcsolati teljesítmény variáciájából 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. Az ezeket adó regressziós modelleket, az értékeket és a hozzájuk tartozó szignifikanciákat a 8. mellékletben olvashatjuk. 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 javulását illetően. 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.*

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

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

##### **4.5.1. A kapcsolati minőség és a teljesítmény megítélése a termelő és szállító kapcsolatokban**

A továbbiakban a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény kerül bemutatásra az alapján, hogy hogyan ítélték meg a termelők a legfontosabb szállító kapcsolatukban az adott kapcsolati tényezőket.

A *bizalom* tényezőt a termelők *17%-a negatívan ítélte meg* a szállítói kapcsolatra vonatkozóan. Fontos kiemelni, hogy a termelők csupán *6%-a* adott *-50 és -100 pont közötti* értéket, ami meglehetősen kevésnek számít, tehát a negatívan vélekedők többsége is inkább nullához közeli értéket adott. A bizalom tényezőhöz rendelt állítások értékeléseit külön-külön nézve, a negatív megítélés kiváltó okaként – a vevőkapcsolathoz hasonlóan – az információáramlást lehet megnevezni. A termelők és a szállítók között ritka az információcsere és a válaszadók nem biztosak abban, hogy az üzletfelük minden rendelkezésükre álló információt megoszt velük, illetve kételkednek abban, hogy minden esetben tájékoztatják őket az aktuális piaci trendekről. Másik okként emelhető ki, hogy a megkérdezettek szerint szállítóik a döntéseiknél nem veszik figyelembe érdekeiket, amely a bizalmatlanság alapjaként szolgálhat. A *termelők 20%-a a bizalomhoz rendelt állításokra 0 körüli értéket adott*, amely bizonytalan véleményt, illetve ambivalenciát jelez. A válaszadók *63%-a viszont pozitívan vélekedett* a bizalom tényezőről, amely kiemelkedően magasnak számít. A termelők *7%-a* minden állításnál a maximális *+100-as* pontot adta. Fontos megemlíteni, hogy a megkérdezettek *24%-a* teljes mértékig megbízik szállítójában, amelynek oka, hogy a termelők egyértelműen pozitívan vélekedtek a szállítók ígéreteinek betartásáról. Ezekre az állításokra több mint *70%-ban 0 és +100 pont közötti értéket* adtak a megkérdezettek.

A termelők 12%-a szerint jellemző a *konfliktus* a legfontosabb szállítói kapcsolatokra, amelynek oka, hogy kulcsfontosságú kérdésekben nem értenek egyet a másik féllel. A válaszadók 13%-a adott 0 körüli értéket a tényező véleményezésénél. A bizalomhoz hasonlóan a *konfliktusmentesség pozitív megítélése is kiemelkedően magas, mintegy 75%*. A termelők 10%-a a maximális +100 ponttal értékelte azt az állítást, miszerint „*szállító kapcsolatomban egyáltalán nem jellemző a konfliktus*”. A konfliktusmentesség oka, hogy a válaszadók 27%-a a maximális +100 pontot adta arra az állításra miszerint „*konfliktus elkerülése érdekében a megelőzésre helyezük a hangsúlyt*”. Tehát az, hogy a termelők szállítói kapcsolataiban kevésbé jellemző a konfliktus, nem csak a helyes konfliktuskezelésnek köszönhető, hanem annak is, hogy a felek igyekeznek megelőzni ezeket a konfliktushelyzeteket.

A válaszadók 64%-a szerint *nem jellemző*, hogy befektetéseket hajtánának végre a kapcsolat fenntartása érdekében. A termelők 24%-a a minimális -100 pont körüli értéket adta az állításokra. Az *adaptáció* az egyetlen tényező, ahol a legtöbb állítás 0 és -50 pont közötti értéket kapott. A negatívan vélekedők kapcsolatára nem jellemző, hogy az együttműködés fenntartása érdekében jelentős befektetést hajtottak volna végre emberi erőforrás vagy speciális eszközök területén, új működési eljárásokba sem fektettek be, illetve új telephelyet sem alakítottak ki. A válaszadók 23%-a húzódott középre a válaszadásnál, tehát 0 körüli értéket adtak az állításokra. A termelők 13%-a összességében *pozitívan vélekedett* az adaptációról, amely értelmében kapcsolatuk fenntartása érdekében befektetést hajtottak végre valamely területen, ez az érték viszont meglehetősen alacsony. Fontos megemlíteni, hogy a termelők 13%-ból csupán 3%-a adott +50 és +100 pont körüli értéket a tényező értékelésénél, tehát igen kevés a válaszadók azon része, akik teljes mértékig egyetértenének azzal, hogy jelentős befektetést hajtottak végre kapcsolatuk fenntartása érdekében, illetve a válaszadók csupán 1%-a jelölte meg az összes állítás esetén a maximális +100 pontot.

A termelők az *elkötelezettség* tényezőt 44%-ban *negatívan* ítélték meg. Ennek oka, hogy a válaszadók és a szállítók között nem jellemző a közös információs rendszer alkalmazása és a közös innovációs tevékenység sem. Mindemellett a negatív vélekedés legfontosabb okaként említhető meg, hogy a megkérdezettek 55%-a lecserélné üzletfelét, ha tehetné. A termelők 16%-a 0 körüli értéket adott az *elkötelezettség* tényezőre. A válaszadók 40%-ban *pozitívan ítélték meg az elkötelezettséget*, viszont csak 6%-uk adott +50 és +100 közötti pontot az állításokra. A válaszadók fele úgy gondolja, hogy üzletfelének fontos az ő sikere is és úgy érzik, hogy teljes mértékig elkötelezettek a másik fél irányába.

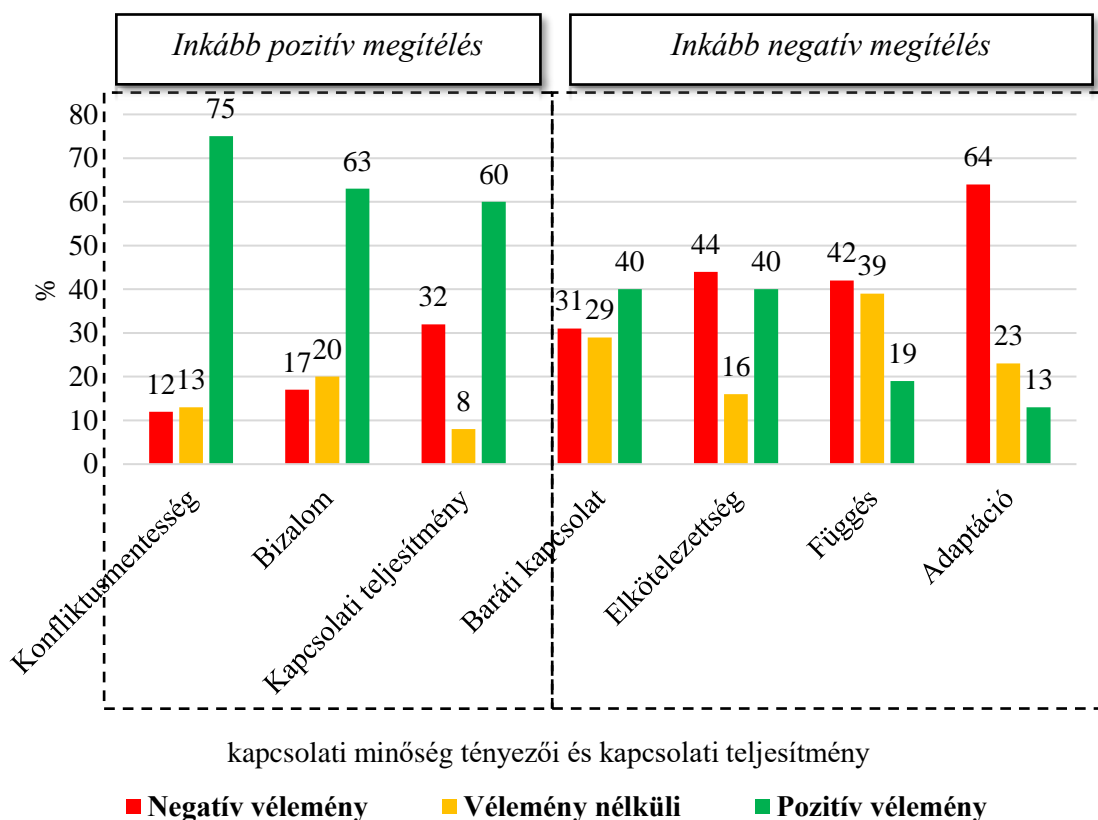
A *függés* tényezőhöz rendelt állítások értékeléseit együtt nézve megállapítható, hogy a termelők 42%-a szerint *nem függ a szállítójától*. Azt az állítást viszont, miszerint „*jelentős mértékben*

*függök szállítótól*”, a válaszadók 70%-a utasította el egyértelműen. Ennek oka, hogy alapvetően a termelők úgy érzik, hogy nem függenek üzletfelüktől, de ha részletesen megvizsgáljuk a függés tényezőjét, akkor kiderül, hogy a gyakorlat mást mutat, tehát nagyobb a függés mértéke, mint amit éreznek. A függés tényező megítélésénél magas a *véleményélküliség, mintegy 24%*. A válaszadók 34%-a érzi úgy, hogy függ üzletfelétől. Ha a függés tényezőhöz rendelt állításokat megnézzük, akkor a válaszadók döntő többsége úgy gondolja, hogy számos szállítótól beszerezhetné azt a terméket, amelyet a legfontosabb szállítója értékesít, illetve nem érzik úgy, hogy a kapcsolatuk a szállítóval elengedhetetlen lenne a vállalkozásuk számára.

A termelők 31%-a szerint nem jellemző együttműködéseikben a szoros *baráti kapcsolat* kialakulása. A válaszadók 9%-a összességében -100-as körüli értéket adott az állításokra. Arra a kijelentésre, miszerint *„gyakran találkozok üzleti partneremmel munkán kívüli összejöveteleken is”* 73%-ban negatívan vélekedtek, tehát kapcsolatuk inkább csak a tranzakcióra korlátozódik. A válaszadók 29%-a a középutat választotta az értékelésnél. A baráti kapcsolat tényező esetén a megkérdezettek 40%-a *ítélte meg úgy*, hogy kapcsolatuk már-már barátinak tekinthető. Véleményük szerint hasonló értékrenddel rendelkeznek szállítóikkal és a jó személyes kapcsolat miatt könnyebben jutnak információhoz.

A termelők arra a kérdésre, hogy mennyire járul hozzá üzleti kapcsolatuk a *kapcsolati teljesítményük* fokozásához 32%-ban *negatívan válaszoltak*. Ennek legfontosabb oka lehet, hogy a válaszadók úgy érzik, hogy a legfontosabb szállítói kapcsolattal való együttműködés nem járul hozzá ahhoz, hogy versenyelőnyre tegyen szert a piacon. A negatívan vélekedők 7%-a adott -50 és -100 közötti értéket, tehát ők azok akik egyértelműen kijelentették, hogy az üzleti kapcsolatuk egyáltalán nem járul hozzá teljesítményük fokozásához. A kapcsolatnak a teljesítményre gyakorolt hatásának megítélésénél igen alacsony a *középre húzódók aránya a válaszok alapján, mindössze 8%*, ami azt jelenti, hogy a megkérdezettek viszonylag könnyen meg tudták ítélni az üzletfelük szerepét teljesítményük alakulásában. *A válaszadók 60%-a viszont pozitívnak érezte* a kapcsolat hatását teljesítményére, ugyanis a termelők 10%-a +50 és +100 közötti értéket adott az összes állításra. Ennek értelmében a megkérdezettek úgy ítélik meg, hogy a kapcsolatuk jelentősen hozzájárul teljesítményük fokozásához, mégpedig úgy, hogy véleményük szerint az együttműködés biztosítja a számukra is elfogadható jövedelmezőséget, a költségek és a hibás teljesítések csökkenését. Ezekre az állításokra a válaszadók több mint fele 0 és +100-as értéket rendelt.

A 6 kapcsolati minőség tényező és a kapcsolati teljesítmény megítélését a termelő és szállító kapcsolatokban a 39. ábra összegzi.



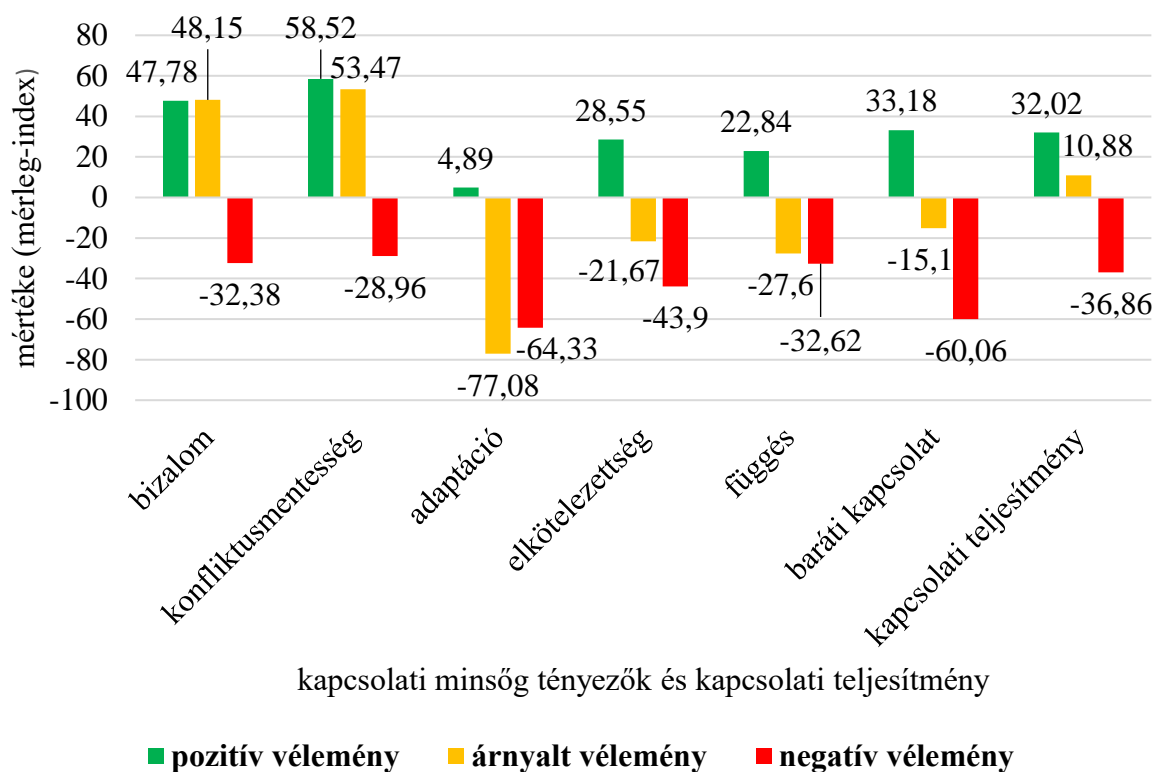
**39. ábra: A termelő és szállító kapcsolat megítélésének összefoglaló ábrája**

*Forrás: saját szerkesztés*

*Az eredmények alapján összességében elmondható, hogy a termelők a szállító kapcsolataiban a konfliktusmentességet, a bizalmat, a kapcsolati teljesítményt és a baráti kapcsolatot inkább pozitívan, az elkötelezettséget, a függést és az adaptációt pedig inkább negatívan ítélték meg.*

#### **4.5.2. A szállítói együttműködések megítélésének csoportba sorolása**

A szállító kapcsolatok véleményklímájának feltárása érdekében is 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 (40. ábra). A klaszterközéppontok az összes klaszterképző-változó mentén szignifikánsan különböznek.



40. 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, amelyben a felekre nem jellemző az elkötelezettség, az egymásrautaltság és a bizalom kialakulása. Ezek az együttműködések csak a tranzakcióra korlátozódnak, amelyekben gyakoriak a konfliktushelyzetek. A kapcsolatba nem történik adaptáció és a csoportba tartozók úgy érzik, hogy szállítójuk nem járul hozzá teljesítményük fokozásához.

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*” véleménycsoportjába tartozó termelők úgy gondolják, hogy üzletfelük 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 csoportba tartozók kapcsolatára jellemző az elkötelezettség, az egymásrautaltság, a baráti kapcsolat, az adaptáció és a bizalom

kialakulása, viszont nem jellemzőek a konfliktushelyzetek. Ezekben a kapcsolatokban a termelők úgy érzik, hogy szállítójuk hozzájárul teljesítményük fokozásához.

A klaszterek közötti különbségek feltárása érdekében azt vizsgáltam, hogy melyek azok a változók, amelyek alapján a negatív, az árnyalt és a pozitív vélemény klaszterek a lehető legjobban megkülönböztethetők egymástól. Ennek megállapítása érdekében lépésenkénti diszkriminancia-analízissel megnéztem, hogy a 7 vélemény skála közül melyeknek van önálló járuléka a 3 csoport elkülönítésében (20. táblázat).

**20. táblázat: Klaszterek közötti különbség – ANOVA**

Kapcsolati minőség tényezők és kapcsolati teljesítmény	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Szignifikancia
bizalom	0,475	121,548	2	220	0,000
konfliktusmentesség	0,435	143,024	2	220	0,000
adaptáció	0,423	149,953	2	220	0,000
elkötelezettség	0,504	108,127	2	220	0,000
függés	0,635	63,129	2	220	0,000
baráti kapcsolat	0,507	106,804	2	220	0,000
kapcsolati teljesítmény	0,617	68,158	2	220	0,000

\*SPSS statisztikai programcsomag eredeti outputja alapján

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmények alapján megállapítható, hogy mind a 7 változónak szignifikáns hatása van, de a Wilk's Lambda értéke alapján a 7 változó közül az adaptációnak van a legnagyobb hatása (0,423), a legkisebb pedig a kapcsolati teljesítménynek (0,617) és a függésnek (0,635) a csoportok elkülönítésében.

A sajátérték és a magyarázott variancia alapján megállapítható (9. melléklet), hogy az elkülönítésben az első diszkriminancia-függvény hatása jóval fontosabb, mint a másodiké. Mivel az első függvény kanonikus korreláció értéke 0,880, ezért kijelenthető, hogy jelentős részt magyaráz a teljes varianciából, összesen 79%-ot. A diszkriminancia-függvény szignifikancia tesztelésének eredményei megerősítették (10. melléklet), hogy mindkét függvény hatása szignifikáns, de mivel az első függvény esetén a Wilk's Lambda értéke alacsonyabb (0,118), ezért hatását jelentősebbnek ítélt meg, mint a második függvényét (0,523). A diszkriminancia-függvények értékei és a tényezők közötti korreláció alapján megállapítottam, hogy az első diszkriminancia-függvény az adaptív kapcsolatot, a második pedig a bizalmon alapuló kapcsolatot foglalja magába. A diszkriminancia-függvény jelentését az adaptáció és a baráti kapcsolat határozza meg.

A helyesen klasszifikált csoporttagságok arányát a klasszifikációs 21. táblázat mutatja, amely a diszkriminancia-elemzés teljesítményértékelésének tekinthető.

**21. táblázat: Klasszifikációs eredmények**

Klasszifikációs eredmények						
Klaszterek			Várható csoport-tagság			Összesen
			árnyalt vélemény	pozitív vélemény	negatív vélemény	
Kereszt- érvényesség	vélemény	árnyalt vélemény	61	8	3	72
		pozitív vélemény	6	104	0	110
		negatív vélemény	1	1	39	41
	%	árnyalt vélemény	85	11	4	100
		pozitív vélemény	6	94	0	100
		negatív vélemény	2	3	95	100

*Forrás: saját szerkesztés*

Az eredmények alapján megállapítható, hogy a helyesen kategorizált esetek aránya átlagosan 93,7%, és a keresztérvényességi vizsgálat sem csökkentette jelentősen ezt az arányt (91,5%). A bevont független változók és az arra adott válaszok alapján az „árnyalt” véleménycsoport 85%-át sorolta be helyesen az algoritmus. Az eljárás különösképpen sikeres volt a negatív véleménycsoport esetén, ahol az esetek 95%-át tudja helyesen azonosítani. A pozitív véleménycsoport tagjainak 94%-át klasszifikálta jól az algoritmus. Mindez úgy értelmezhető, hogy a vevői vélemény klaszterhez hasonlóan *a csoportokra itt is sajátos véleményklíma a jellemző.*

**4.5.3. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés feltárása a diadikus szintű termelő és szállító kapcsolatokban**

A tényezők közötti összefüggések feltárása érdekében korrelációs számítást végeztem, amelybe az adaptációt, a bizalmat, az elkötelezettséget, a függést, a baráti kapcsolatot, a konfliktusmentességet 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 között ( $r = 0,757$ ) erős pozitív kapcsolat állapítható meg, a termelők vevőkapcsolataihoz hasonlóan. A függés-bizalom ( $r = 0,231$ ), a baráti kapcsolat-bizalom ( $r = 0,344$ ), a függés-konfliktusmentesség ( $r = 0,311$ ) és az adaptáció-konfliktusmentesség ( $r = 0,163$ ), a kapcsolati teljesítmény-függés ( $r = 0,294$ ) tényezők között gyenge, de azért szignifikáns kapcsolat áll fenn. A többi változó között közepes erősségű, szignifikáns kapcsolatot mutatható ki (22. táblázat).

**22. táblázat: A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti kapcsolat a termelő és szállító kapcsolataiban**

Kapcsolati minőség tényezők és kapcsolati teljesítmény		bizalom	konfliktus-mentesség	adaptáció	elkötelezettség	függés	baráti kapcsolat	kapcsolati teljesítmény
<b>bizalom</b>	Pearson-féle korreláció	1	0,757	0,130	0,423	0,231	0,344	0,636
	Szignifikancia (2-oldali)		0,000	0,052	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	223	223	223	223	223	223	223
<b>konfliktus-mentesség</b>	Pearson-féle korreláció	0,757	1	0,163	0,432	0,311	0,453	0,576
	Szignifikancia (2-oldali)	0,000		0,015	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	223	223	223	223	223	223	223
<b>adaptáció</b>	Pearson-féle korreláció	0,130	0,163	1	0,607	0,526	0,542	0,422
	Szignifikancia (2-oldali)	0,052	0,015		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	223	223	223	223	223	223	223
<b>elkötelezettség</b>	Pearson-féle korreláció	0,423	0,432	0,607	1	0,694	0,697	0,485
	Szignifikancia (2-oldali)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	223	223	223	223	223	223	223
<b>függés</b>	Pearson-féle korreláció	0,231	0,311	0,526	0,694	1	0,667	0,294
	Szignifikancia (2-oldali)	0,001	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	223	223	223	223	223	223	223
<b>baráti kapcsolat</b>	Pearson-féle korreláció	0,344	0,453	0,542	0,697	0,667	1	0,587
	Szignifikancia (2-oldali)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	223	223	223	223	223	223	223
<b>kapcsolati teljesítmény</b>	Pearson-féle korreláció	0,636	0,576	0,422	0,485	0,294	0,587	1
	Szignifikancia (2-oldali)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	223	223	223	223	223	223	223

*Forrás: saját szerkesztés*

Megfigyelhető, hogy a kapcsolati teljesítmény az összes kapcsolati minőség tényezővel összefüggésben van, közöttük közepes erősségű erősen szignifikáns kapcsolat állapítható meg.

#### **4.5.3.1. A kapcsolati minőséget meghatározó tényezők magyarázó modelljei a termelő és szállító kapcsolatban**

Az elemzés következő lépésében – a termelők vevőkapcsolatainak elemzéséhez hasonlóan – ismét lépésenkénti regresszió analíziseket végeztem el. Az ANOVA táblázat eredményei alapján azt találtam, hogy az F próbához tartozó valószínűség kisebb, mint 0,05, amely a változók közötti kapcsolat meglétét igazolja (11. melléklet). Az eredményeket összevontan a 23. táblázatban szemléltetem, amelyben a független változók a választott függő változóra gyakorolt hatását mutatom be.

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

Modell	R	R <sup>2</sup>	Beclsés standard hibája	Változás statisztikák				
				R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig. F változás
<b>Bizalom</b>								
1. konfliktusmentesség	0,757	0,573	28,19048	0,573	296,344	1	221	0,000
2. konfliktusmentesség, teljesítmény	0,795	0,632	26,20779	0,060	35,703	1	220	0,000
3. konfliktusmentesség, teljesítmény, baráti kapcsolat	0,804	0,647	25,73898	0,015	9,087	1	219	0,003
4. konfliktusmentesség, teljesítmény, baráti kapcsolat, elkötelezettség	0,813	0,661	25,27921	0,014	9,039	1	218	0,003
5. konfliktusmentesség, teljesítmény, baráti kapcsolat, elkötelezettség, adaptáció	0,821	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	0,573	28,98352	0,573	296,344	1	221	0,000
2. bizalom, baráti kapcsolat	0,784	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	0,369	39,89522	0,369	129,020	1	221	0,000
2. elkötelezettség, teljesítmény	0,669	0,448	36,87642	0,079	10,941	1	218	0,001
3. elkötelezettség, teljesítmény, bizalom	0,677	0,458	35,43678	0,010	2,077	1	218	0,151
4. elkötelezettség, teljesítmény, bizalom, függés	0,690	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	0,486	30,79968	0,486	209,080	1	221	0,000
2. baráti kapcsolat, függés	0,762	0,581	27,88636	0,095	49,588	1	220	0,000
3. baráti kapcsolat, függés, adaptáció	0,788	0,620	26,59888	0,040	22,813	1	219	0,000
4. baráti kapcsolat, függés, adaptáció, bizalom	0,815	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	0,482	31,36321	0,482	205,354	1	221	0,000
2. elkötelezettség, baráti kapcsolat	0,739	0,547	29,39535	0,065	31,580	1	220	0,000
3. elkötelezettség, baráti kapcsolat, teljesítmény	0,757	0,573	28,58117	0,027	13,713	1	219	0,000
4. elkötelezettség, baráti kapcsolat, teljesítmény, adaptáció	0,764	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	0,486	36,70187	0,486	209,080	1	221	0,000
2. elkötelezettség, teljesítmény	0,753	0,567	33,76236	0,081	41,158	1	220	0,000
3. elkötelezettség, teljesítmény, függés	0,801	0,642	30,76840	0,075	45,898	1	219	0,000
4. elkötelezettség, teljesítmény, függés, bizalom	0,808	0,652	30,40371	0,010	6,285	1	218	0,013
5. elkötelezettség, teljesítmény, függés, bizalom, konfliktusmentesség	0,815	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*

Először a *bizalmat* vizsgáltam, mint függő változót, míg a többi tényezőt és a kapcsolati teljesítményt független változókként vontam be az elemzésbe. Az eredmények alapján az a következtetés vonható le, hogy a bizalmat elsősorban a *konfliktusmentesség* határozza meg, amely a bizalom varianciájából 57%-ot ( $R^2=0,573$ ) magyaráz. A második lépésben a *kapcsolati teljesítmény* változó ezt az értéket 6% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,632$ ), majd a *baráti kapcsolat*, az *elkötelezettség* és az *adaptáció* változók még 1-1%-ot adnak hozzá a magyarázó erőhöz. Így a konfliktusmentesség, a kapcsolati teljesítmény, a baráti kapcsolat, az elkötelezettség és az adaptáció a bizalom varianciájából 67%-ot 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.

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 varianciájából. 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 varianciájából 61%-ot 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 első lépésben az *elkötelezettség* az adaptáció varianciájából 37%-ot ( $R^2=0,369$ ) magyaráz. A második lépésben a *kapcsolati teljesítmény* változó 8% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,448$ ), majd a *bizalom* 1%-kal ( $R^2=0,458$ ) és végül a *függés* változó még 2%-2%-kal ( $R^2=0,477$ ). Így összesen az elkötelezettség, a kapcsolati teljesítmény, a bizalom és a függés 47%-ot magyaráznak az adaptáció varianciájából. 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 az üzletfelek 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* elsősorban a *baráti kapcsolat* határozza meg, amely a varianciájából 49%-ot ( $R^2=0,486$ ) tud megmagyarázni. A második lépésben a *függés* változó 10% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,581$ ). Míg az *adaptáció* vizsgálatánál az elkötelezettség a legerősebb befolyásoló tényezők között szerepelt, addig az elkötelezettségnél az adaptáció megjelenik ugyan, de csak 4% magyarázó erővel bír ( $R^2=0,620$ ). Ezt követően pedig a *bizalom* szintén 4%-kal egészíti ki ( $R^2=0,664$ ). Tehát a baráti kapcsolat, a függés, az adaptáció és a bizalom változók 66%-ot magyaráznak az elkötelezettség varianciájából. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az üzletfelek 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 váltanák le üzletfeleiket, ha alkalmuk adódna rá. Továbbá a szereplők közötti egymásrautaltság során csökken a felek opportunizmusra való hajlama, amely szintén fokozza az elkötelezettséget. Az együttműködők között eszközölt beruházások a kapcsolat-specifikusság miatt fokozza az elkötelezettséget. Mindemellett a bizalom megléte az elkötelezettség érzésének emelkedéséhez járul hozzá.

A *függést* befolyásoló változók vizsgálata során az összefoglaló táblázat eredményei alapján megállapítható, hogy az első lépésben az *elkötelezettség* a változó varianciájából 48%-ot ( $R^2=0,482$ ) tud megmagyarázni. Míg a függésnél az elkötelezettség a legmeghatározóbb, addig az elkötelezettség a függésnél megjelenik ugyan, de lényegesen kisebb magyarázó erővel. A második lépésben a *baráti kapcsolat* változó 6% magyarázó erővel egészíti ki ( $R^2=0,547$ ), majd a *kapcsolati teljesítmény* 3%-kal ( $R^2=0,573$ ) és az *adaptáció* változó még 1%-kal ( $R^2=0,583$ ). Így összesen az elkötelezettség, a baráti kapcsolat, a kapcsolati teljesítmény és az adaptáció 58%-ot magyaráznak a függés varianciájából. Az eredmények úgy értelmezhetőek, hogy minél jobban elkötelezett a termelő a szállítójával 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 (üzletfélre) értelmezhető, addig az adaptáció esetén maga a

befektetés lehet a függés oka. Kapcsolati teljesítmény 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%-kal. Tehát az *elkötelezettség*, a *kapcsolati teljesítmény*, a *függés*, a *bizalom* és a *konfliktusmentesség* 66%-ot magyaráznak az *baráti kapcsolat* varianciájából. Az eredmények alapján megállapítható, hogy ha a termelők *elkötelezettek* az üzletfél irányába az a *baráti kapcsolat* alapja lehet, amelyben a felek úgy érzik, hogy akkor se váltanak le szállítójukat, ha tehetnék. Az *elkötelezettség* tehát a közvetlen és szorosabb kapcsolat felé mutat. Mindemellett ha a másik fél hozzájárul a teljesítményük fokozásához, illetve a szereplők közötti egymásrautaltság is 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.

#### **4.5.3.2. 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 (24. táblázat). Az ANOVA táblázat eredményei alapján kijelenthető, hogy az F próbához tartozó valószínűség szignifikancia szintje az összes tényező esetén kisebb, mint 0,05, ami a *kapcsolatok meglétét* igazolja (12. melléklet).

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.

**24. táblázat: A lineáris regressziós modellek összefoglalása a kapcsolati minőség és teljesítmény vonatkozásában (termelő és szállító kapcsolat)**

Modell	R	R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája	A változások statisztikája				
				R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig. F változás
1. bizalom	0,636	0,404	31,63771	0,404	149,774	1	221	0,000
2. bizalom, baráti kapcsolat	0,747	0,558	27,30598	0,154	76,679	1	220	0,000
3. bizalom, baráti kapcsolat, adaptáció	0,763	0,583	26,59288	0,025	12,957	1	219	0,000
4. bizalom, baráti kapcsolat, adaptáció, függés	0,784	0,615	25,60874	0,032	18,156	1	218	0,000
<i>Béta érték: bizalom 0,508; baráti kapcsolat 0,445; adaptáció 0,246; függés -0,249</i>								

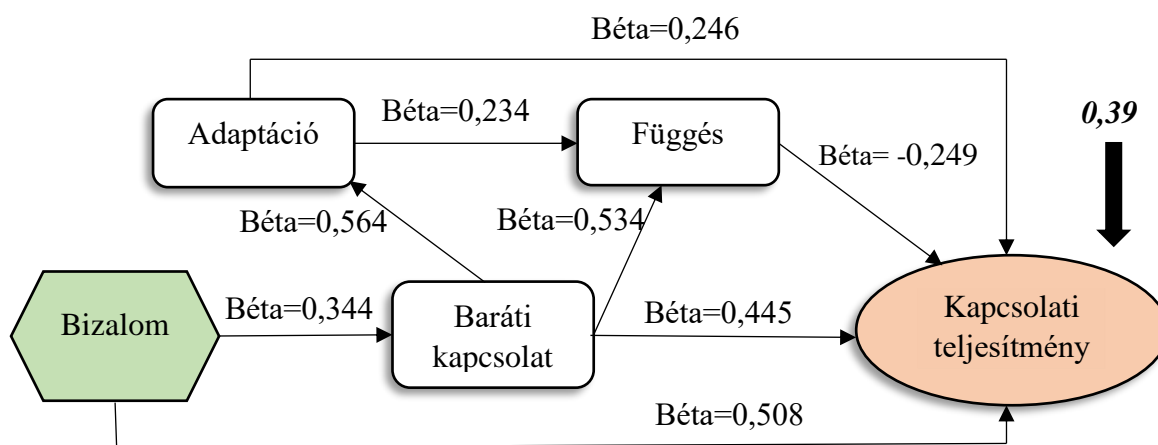
\*Függő változó: kapcsolati teljesítmény

*Forrás: saját szerkesztés*

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 barátságos alapul a kapcsolat a felek között, annál inkább úgy gondolják, hogy a szállítójuknak 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 útmodellhez tartozó statisztikák, regressziók és output táblák a 13. mellékletben találhatóak. 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  $r=0,636$ .

Ez a kauzális modell azt a sémát jeleníti meg, amely szerint a bizalom az az alap, amiből a teljesítmény magyarázható a szállítói kapcsolatban. 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 (41. ábra).



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

*Forrás: saját szerkesztés*

A négy független változót tartalmazó lineáris regressziós modell összefoglalása és ANOVA táblázata (14. melléklet) mutatja, amely szerint 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 nyilak fölött szereplő valamennyi Béta standardizált regressziós bétát jelent. Ezek az értékek és a hozzájuk tartozó szignifikanciák a 15. mellékletben találhatóak. A modellből 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, akár csak 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, 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*

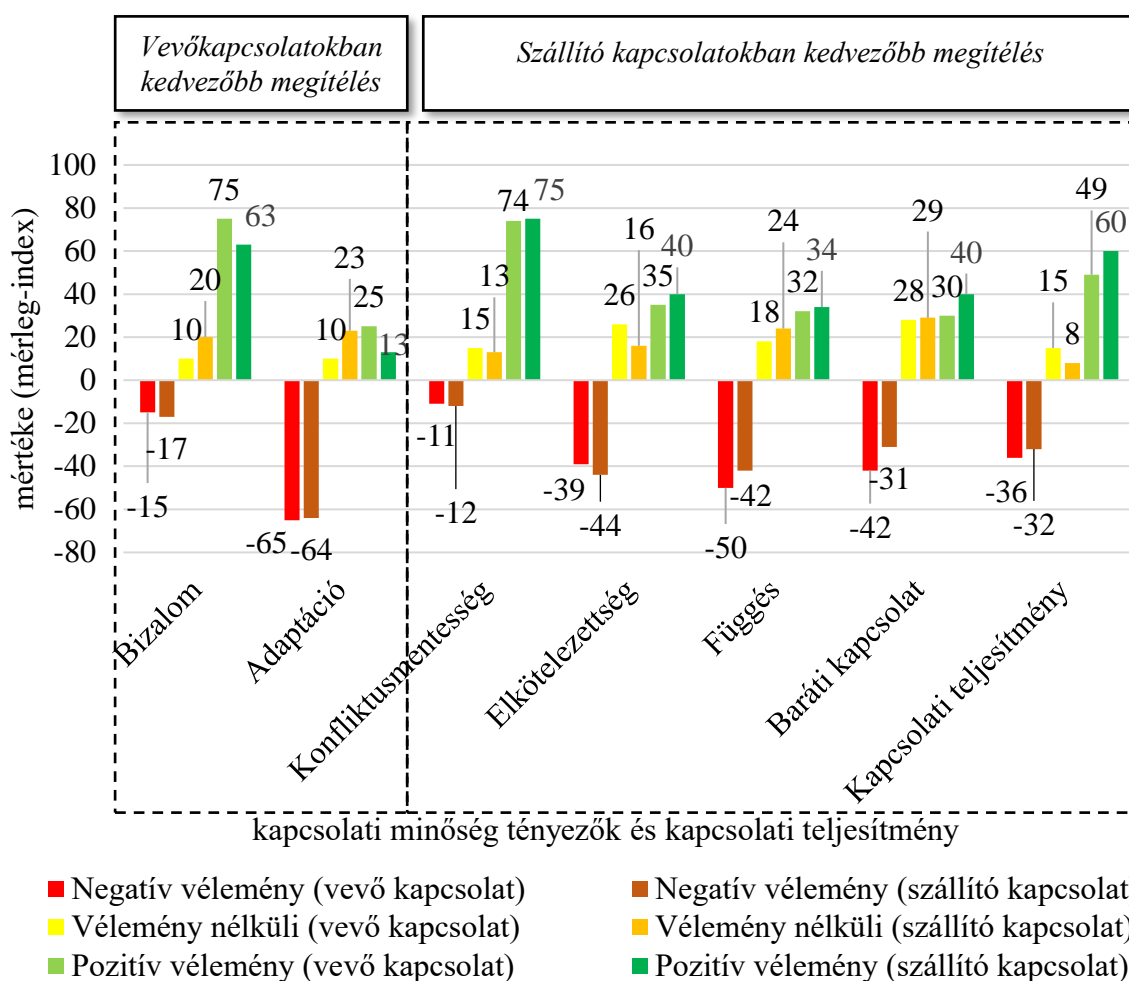
*kapcsolatában. A kialakult bizalom erősítheti a baráti kapcsolatot a felek között, de ha ez a függést erősíti, akkor az a teljesítmény megítélésének a rovására megy.*

#### **4.6. A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak feltárása triadikus szinten**

Az elemzés további részében a termelők vevői és szállítói kapcsolatait összevontan, triadikus szinten vizsgáltam annak érdekében, hogy megtudjam, melyik együttműködést ítélték meg kedvezőbbben a termelők.

##### **4.6.1. A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak összehasonlítása**

Összességében a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítményre adott válaszok átlaga alapján a termelők vevői és szállítói együttműködései hasonlóságot mutatnak. A *bizalom* tényezőt a vevőkapcsolatokban ítélték meg kedvezőbbben a termelők. Mindkét kapcsolatban a bizalmatlanság okaként a ritka információcsere és annak kérdéses valóságtartalma jelölhető meg, illetve, hogy nem biztosak a termelők abban, hogy üzletfelük figyelembe veszik döntéseiknél érdekeiket. Mind a vevőre és mind a szállítóra jellemző az ígéretes és határidők megtartása és a tisztességes piaci magatartás, de összességében a termelők bizalmi szintje a vevőkapcsolatokban magasabb. Az *adaptációt* is a vevővel való együttműködésekben ítélték meg kedvezőbbben, azonban még így is igen alacsony a kapcsolat-specifikus beruházásokra való hajlam. A *konfliktusmentesség* megítélésénél sem állapítható meg éles különbség a vevő és szállítói kapcsolatok között, tehát az együttműködésekre alapvetően a helyes konfliktuskezelés a jellemző, és a felek a megelőzésre is nagy hangsúlyt fektetnek. Megállapítható, hogy a termelők *elkötelezettebbek* a szállító kapcsolatukban, viszont mindkét együttműködésben a válaszadók többsége úgy gondolja, hogy ha alkalma adódna rá, lecserélné üzletfelét. A termelők szállítói kapcsolataira jellemzőbb a szoros és *baráti kapcsolat* kialakulása, mint a termelő vevői együttműködéseire. Ennek oka, hogy míg a termelők szerint a szállítójukkal hasonló értékrenddel rendelkeznek, addig a vevőkapcsolatokban ez nem érvényesül. A válaszadók úgy érzik, hogy vevőkapcsolataikban jobban *függnek* az üzletfelüktől, azonban mindkét kapcsolatot a termelők nélkülözhetetlennek tartják annak ellenére, hogy véleményük szerint számos másik vevővel/szállítóval is köthetnének üzletet, illetve ha tehetnék, lecserélnék üzletfelüket. A válaszadók összességében úgy ítélték meg, hogy a szállítóval való együttműködésük nagyobb mértékben járul hozzá kapcsolati teljesítményük fokozásához, mint a vevőkapcsolatuk (42. ábra).



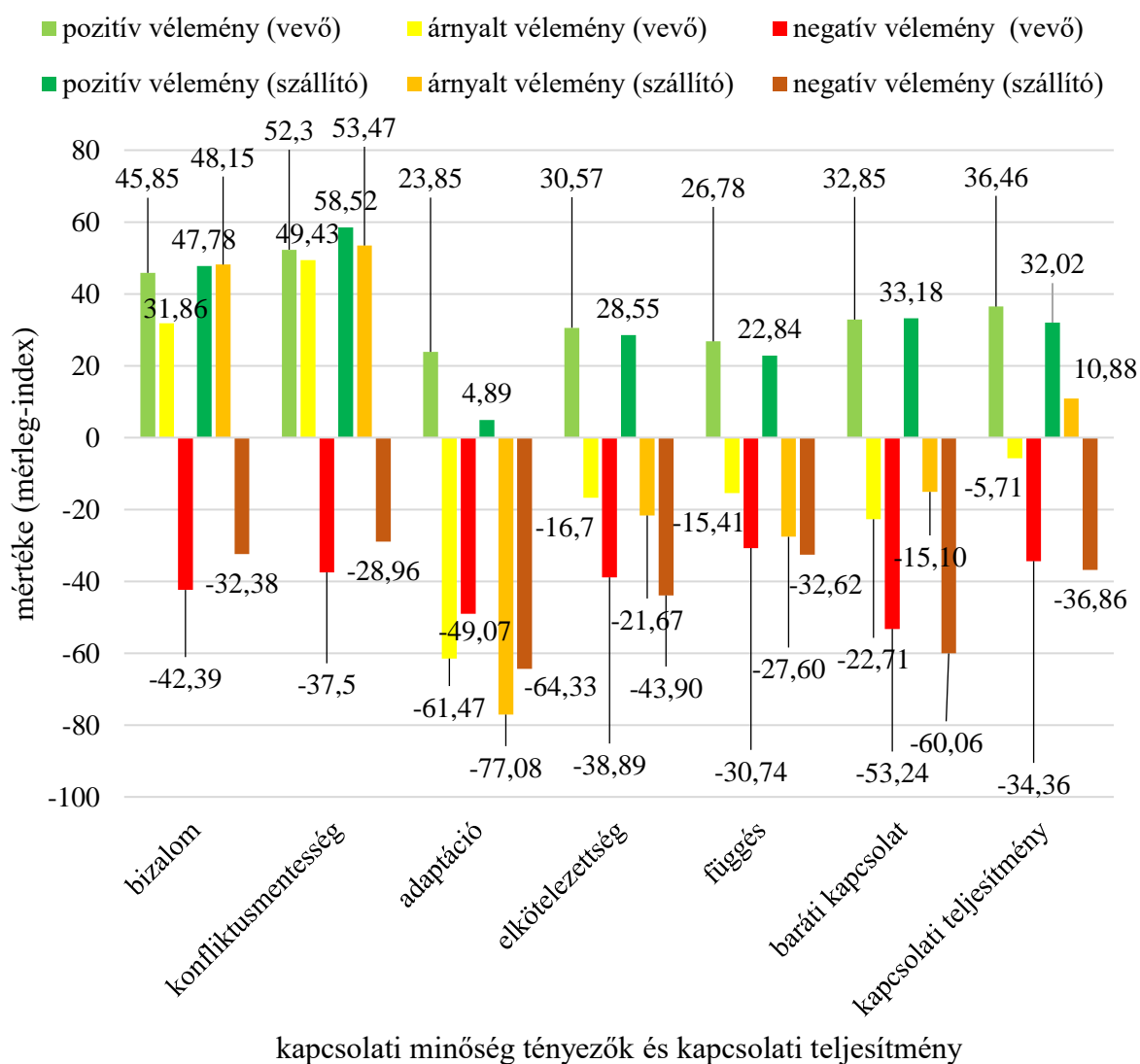
**42. ábra: A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak megítélésének összefoglaló ábrája**

*Forrás: saját szerkesztés*

A bizalom és az adaptáció tényező tekintetében elmondható, hogy a termelők vevőkapcsolataiban jobb megítélést kapott, viszont a konfliktusmentesség, az elkötelezettség, a függés, a baráti kapcsolat és a kapcsolati teljesítmény a termelők szállítói kapcsolataiban bizonyultak kedvezőbbnek. Összességében megállapítható, hogy a vélemények átlaga alapján a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény függvényében a szállítói együttműködések ítélték meg kedvezőbbnek a válaszadók, de a két kapcsolat értékelése közötti eltérés nem számottevő, a mérleg-index értékei alapján csak néhány pont különbséget jelent. Így alapvetően a termelők vevői és szállítói együttműködései a kapcsolati dimenziók értékelése alapján hasonlóságokat mutatnak.

#### 4.6.2. A kapcsolati minőség és a teljesítmény megítélése 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 szállító kapcsolatokban. Pozitív véleményklíma inkább a vevőkapcsolatokban alakul ki, annak ellenére, hogy a tényezők értékeléseinek átlagát tekintve – ha nem is számottevően – de a szállítói együttműködések bizonyultak kedvezőbbnek. Ennek oka, hogy a szállító kapcsolatokban magasabb az árnyaltan vélekedők aránya, amely inkább a negatív megítéléshez közelít (43. ábra).



43. ábra: Kapcsolatértékelés klaszterek a vevő és szállító vonatkozásában

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat következő lépésében a termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelései közötti összefüggéseket tártam fel kereszttábla elemzéssel annak érdekében, hogy megtudjam, van-e összefüggés a termelők vevőről, illetve szállítóról alkotott véleménye között, tehát hasonlóan vélekedtek-e a termelők mindkét kapcsolatról (25. táblázat).

**25. táblázat: Vélemény klaszterek közötti összefüggés – Khi-négyzet próba**

	érték	df	aszimptotikus szignifikancia
Pearson-féle Khi-négyzet	117,202 <sup>a</sup>	4	,000
Valószínűségi arány (Likelihood Ratio)	114,895	4	,000
Lineáris kapcsolat mutató (Linear-by-Linear Association)	6,555	1	,010
Érvényes esetek száma	223		

*Forrás: saját szerkesztés*

A vizsgálat eredményeként megállapítottam, hogy elvethető az a nullhipotézis, amely szerint nincs kapcsolat a két változó között, mivel a Pearson-féle Khi-négyzet értéke 117,202 és  $p < 0,000$ . Ennek megfelelően a termelők vevői és szállítói kapcsolatainak megítélése között szignifikáns összefüggést állapítottam meg. A vélemény klaszterek közötti összefüggést a 26. táblázat mutatja.

**26. 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 kapcsolatot árnyaltan, 12,1%-a negatívan és 39%-a pozitívan. Tehát a termelők szállítói és vevői kapcsolatai 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 kapcsolatairól 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 termelő 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 hasonlóképp fog alakulni.*

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Napjainkra az üzleti kapcsolatok jelentősége egyre inkább felértékelődött és elfogadott tény, hogy az ellátási lánc szereplőinek eredményes működésében kulcsfontosságú szerepe van a közöttük lévő kapcsolat minőségének. Ezért kiemelkedően fontos annak megértése, hogy mely tényezők határozzák meg a kapcsolati minőséget, illetve a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény egymásra gyakorolt hatásának vizsgálata is megkerülhetetlen az ellátási lánc szereplők együttműködésének értékelésekor. Így a kutatómunka megkezdésekor a hipotéziseim a kapcsolati minőséghez és a kapcsolati teljesítményhez fűződően kerültek megfogalmazásra. A következtetéseimet és javaslataimat az eredményeim alapján a célkitűzéseimhez igazodva fogalmazom meg az elemzett üzleti kapcsolatokra vonatkozóan.

A vizsgálatba bevont termelők egységesen mikroállalkozások tulajdonosai, akik Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén végzik tevékenységüket és döntő többségüknek a gyümölcstermelés a fő profiljuk. Iskolai végzettség tekintetében kvalifikáltabbak az országos átlaghoz viszonyítva, a rendelkezésükre álló terület vonatkozásában pedig több területen gazdálkodnak. Szerződés-kötési 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.

A további kutatás eredményei az elsődleges célterületként megjelölt termelők vevői és szállítói együttműködéseinek kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény dimenzióra vonatkoznak, amelyhez kapcsolódóan 8 hipotézis került megfogalmazásra.

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

Klaszteranalízis eredményeként megállapítottam, hogy 3 jellegzetes, egymástól jól elhatárolódó csoportokba rendeződnek a termelők. A klaszterközéppontok az összes klaszterképző-változó mentén szignifikánsan különböznek. A klaszterek elnevezései a termelők jellemző vevői kapcsolataik alapján történt. Az elemzés eredménye azt mutatja, hogy a tipikus vevői kapcsolatokat alapul véve végül is 3 klasztert különböztethetünk meg: 1. „több csatornás” értékesítés klaszter, 2. közvetítő kereskedők klaszter, 3. Tész/Tcs klaszter. Tehát a minta N=223 minden termelőjét egy klaszter csoport tagjaként lehet azonosítani. Ezek alapján a hipotézist **elfogadom.**

**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.*

Az eredményekből kiderül, hogy az egyes értékesítési klaszterekkel együttműködő termelők eltérően értékelik a kapcsolati minőséget meghatározó tényezőket és a kapcsolati teljesítményt.

A termelők legfontosabb vevőkapcsolataival való együttműködéseinek értékelése során azt találtam, hogy a *Tész/Tcs-vel* és *az egyéb kapcsolatokkal* való együttműködést hasonlóan ítélték meg a válaszadók, de összességében mégis a *Tész/Tcs-vel* való kapcsolat bizonyult a legkedvezőbbnek. A *közvetítő kereskedővel* való kapcsolat értékelése már pozitív és negatív véleményt is tükröz, de ennek ellenére mégsem jelenthető ki, hogy a termelők a közvetítő kereskedővel való kapcsolatot egyértelműen kedvezőtlenebbül ítélnék meg a többi legfontosabb vevői kapcsolathoz viszonyítva. Viszont a *nagykereskedelmi egységekkel* való együttműködés vonatkozásában már szembetűnő, hogy ez az egyetlen kapcsolat, ahol az összes tényező átlaga negatív. Megállapítható, hogy a legfontosabb vevőkapcsolatok értékelésénél a nagykereskedelmi egység megítélése a legkedvezőtlenebb. A tényezők átlagai közötti szignifikáns eltérések feltárására végzett egyszempontos varianciaanalízis vizsgálatok során azt találtam, hogy a nagykereskedelmi egység értékelésének átlagai minden más legfontosabb kapcsolattól szignifikánsan különböznek. Ennek értelmében a nagykereskedelmi egységekkel együttműködő termelők kevésbé érzik konfliktusmentesnek a viszonyt és kevésbé bíznak üzletfelükben a többi vevőkapcsolathoz képest, amelyek között viszont nincs számottevő különbség ebben a tekintetben. A baráti kapcsolat dimenzió esetében is erősen szignifikáns az egyszempontos varianciaanalízis eredménye, de itt a nagykereskedők megítélésének átlaga nem különbözik szignifikánsan a közvetítő kereskedők megítélésétől, de a másik két legfontosabb kapcsolattól igen. Egyszerre nézve a bizalom, a konfliktusmentesség és a baráti kapcsolat tényezőket azt találtam, hogy a nagykereskedelmi egységgel való kapcsolat megítélése mindhárom tényező szerint rosszabb, mint a többi legfontosabb kapcsolat értékelése, ezért a hipotézist **elutasítom**, illetve módosítom, miszerint a nagykereskedelmi egységekkel való együttműködést kedvezőtlenebbül ítélik meg a termelők a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény dimenzióinak függvényében.

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

A véleményklímák feltárása érdekében klaszterelemzést végeztem. A klaszterezés eredményeként megállapítható, hogy egyszerre nézve a 7 kapcsolati tényezőt, 3 jellegzetes, jól elhatárolható csoportot kaptam. Megállapítható, hogy a termelők véleményük alapján három

jól elkülöníthető csoportba rendeződnek: 1. az „*árnyaltan*” *vélekedők*, 2. *negatívan vélekedők*, illetve 3. a *pozitívan vélekedők* csoportjaiba. A klaszterek elnevezései is tükrözik, hogy alapvetően egy általános attitűd alakítja az értékeléseket és az értékelések tényezői önmagukban kevésbé relevánsak. Továbbá diszkriminancia-elemzéssel megállapítottam, hogy a helyesen kategorizált esetek aránya átlagosan 94,6%, amelyet a keresztvényességi vizsgálat sem csökkentett jelentősen (92,3%). A bevont független változók és az arra adott válaszok alapján az „árnyalt” véleménycsoport 90,7%,-át sorolta be helyesen. Az eljárás különösképpen sikeres volt a negatív véleménycsoport esetén, ahol az esetek 96,3%-át tudta helyesen azonosítani az algoritmus. A pozitív véleménycsoport tagjainak 93%-át klasszifikálta jól az algoritmus. Mindez úgy értelmezhető, hogy *a csoportokat sajátos véleményklíma jellemzi*. Ezek alapján a hipotézist **elfogadom**.

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

A kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség közötti összefüggés jellegét feltáró lineáris regresszió számítás során a kapcsolati teljesítményt, mint függő változót, a kapcsolati minőség tényezőit pedig, mint független változókat vontam be az elemzésbe. A kapcsolati teljesítmény alakulásában elsősorban a baráti kapcsolatnak és a bizalomnak van szerepe, ezeket kiegészíti a függés és az adaptáció. A baráti kapcsolatot exogén változóként, az adaptációt, a bizalmat, és a függést közbülső változókként szerepeltető kauzális modell függő változója a kapcsolati teljesítmény lett. A modellben a baráti kapcsolat közvetlen hatása a teljesítményre több, mint 3-szorosa a 0,1-es erősségű kétszeresen összetett utakénak. Ezért érdemes szorosabbra fűzni még az üzleti kapcsolatokban is a feleknek a baráti szálakat, hiszen ezzel többszörös hatást érhetnek el a kapcsolati teljesítmény javulását illetően. Ezek alapján a hipotézist **elfogadom**.

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

A kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati minőség közötti összefüggés jellegét feltáró lineáris regresszió számítás során a kapcsolati teljesítményt, mint függő változót, a kapcsolati minőség tényezőit pedig, mint független változókat vontam be az elemzésbe. A kapcsolati teljesítmény alakulásában elsősorban a bizalomnak és a baráti kapcsolatnak van szerepe, ezeket kiegészíti az adaptáció és a függés. A vevőkapcsolatokhoz viszonyítva a sorrendek felcserélődtek. A bizalmat exogén változóként, a baráti kapcsolatot, adaptációt és a függést közbülső változókként szerepeltető kauzális modell függő változója a kapcsolati teljesítmény. A bizalom közvetlen hatása 3,5-szöröse annak a kétszeresen összetett útnak, amelyben a baráti kapcsolaton keresztül befolyásolja a teljesítményt. Ezért érdemes erősíteni a bizalmat az üzleti

kapcsolatokban, hiszen ezzel többszörös hatást érhetünk el a kapcsolati teljesítmény javulását illetően. Ezek alapján viszont a hipotézist **elutasítom**.

**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.*

A szereplők közötti kapcsolat értékelésekor a vélemények egyértelmű elkülönülését tapasztaltam az átlagok alapján. Ezért a véleményklímák feltárása érdekében klaszterelemzést végeztem a termelők vevői és szállítói kapcsolatok vonatkozásában, amelynek eredményei azt mutatják, hogy a termelők véleményük alapján mindkét kapcsolat esetében három jól elkülöníthető csoportba rendeződnek: 1. az „árnyaltan” vélekedők, 2. a negatívan vélekedők, illetve 3. a pozitívan vélekedők csoportjaiba. A termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelési közötti összefüggéseket feltáró keresztáblaelemzés eredménye azt mutatta, hogy a termelők 49,3%-a pozitívan vélekedik a szállítójukról, 32,3%-a árnyaltan és 18,4%-a negatívan. A vevői oldal tekintetében 39%-a pozitívan ítéli meg a kapcsolatot, 48,9%-a árnyaltan, 12,1%-a negatívan. Tehát a termelők a szállítóval és vevővel való kapcsolatot inkább pozitívan és árnyaltan értékelték és mindkét esetben igen alacsony a negatív vélemények aránya. Ennek alapján megállapítottam, hogy a vizsgálatba bevont kapcsolatokat döntően kedvezően ítélték meg a termelők. A vélemény klaszterek közötti összefüggés vizsgálata során továbbá azt találtam, hogy a termelők 27%-a szállítói és a vevői kapcsolatáról is árnyaltan vélekedett és 32,3%-uk mindkét oldallal való együttműködését pozitívan ítélte meg. A válaszadók 8,5%-a alkotott negatív véleményt mind a szállító és mind a vevői kapcsolatairól is. A termelők vevői és szállítói kapcsolatainak értékelésének hasonlóságát egyértelműen mutatja, hogy nincs olyan termelő, aki a szállítójáról árnyaltan vélekedett és a vevőjéről negatívan és mindössze a termelők 3,6%-a ítélte meg pozitívan a szállítói kapcsolatát és a vevői kapcsolatot pedig negatívan. A megkérdezettek 0,9%-a értékelt vevőkapcsolatát pozitívan, a szállító kapcsolatát pedig negatívan és 9%-a a vevőről árnyaltan a szállítóról pedig negatívan, amelyek szintén igen alacsony részarányoknak tekinthetők. Az eredmények alapján egyértelműen megállapítottam, hogy a termelők vevői és a szállítói együttműködéseikre vonatkozó értékelést egy általános attitűd alakítja, amelyekben nincs éles ellentét, tehát a termelők hasonlóan ítélték meg a vevőikkel való kapcsolatot és a szállítókkal való együttműködést, amelynek értelmében a hipotézist **elfogadom**.

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

A *bizalom* esetében felállított magyarázó modellnek megfelelően a bizalmat a vevői kapcsolatban a konfliktusmentesség, a teljesítmény, a függés, és az elkötelezettség befolyásolja. A bizalmat a szállítói kapcsolatban a konfliktusmentesség, a teljesítmény, a baráti kapcsolat, az elkötelezettség és az adaptáció egyaránt befolyásolja. Itt csak két tényező egyezik meg, vagyis a konfliktusmentesség és a teljesítmény.

A *baráti kapcsolat* esetében felállított magyarázó modellnek megfelelően a baráti kapcsolatot a vevői kapcsolatban az elkötelezettség, a teljesítmény, a függés, és a konfliktusmentesség befolyásolja. A szállítói kapcsolatban az elkötelezettség, a teljesítmény, a függés, a bizalom és a konfliktusmentesség egyaránt befolyásolja. Itt egy tényező kivételével minden tényező megegyezik.

A *függés* esetében felállított magyarázó modellnek megfelelően a függést a vevői kapcsolatban az elkötelezettség, a baráti kapcsolat, a bizalom, és a teljesítmény befolyásolja. A szállítói kapcsolatban az elkötelezettség, a baráti kapcsolat, a teljesítmény és az adaptáció befolyásolja. Egy tényező kivételével itt is minden tényező megegyezik.

Az *adaptáció* esetében felállított magyarázó modellnek megfelelően az adaptációt a vevői kapcsolatban az elkötelezettség, a teljesítmény, és a konfliktusmentesség befolyásolja. A szállítói kapcsolatban az elkötelezettség, a teljesítmény, a bizalom, és a függés egyaránt befolyásolja. Itt két tényező tér el az összevetésben.

Az *elkötelezettség* esetében felállított magyarázó modellnek megfelelően az elkötelezettséget a vevői kapcsolatban a baráti kapcsolat, a függés, és az adaptáció befolyásolja. A szállítói kapcsolatban az elkötelezettséget a baráti kapcsolat, a függés, az adaptáció, és a bizalom determinálják. Itt is egy tényező kivételével minden tényező megegyezik.

A *konfliktusmentesség* esetében felállított magyarázó modellnek megfelelően a konfliktusmentességet a vevői kapcsolatban csak a bizalom befolyásolja. A szállítói kapcsolatban a bizalom és a baráti kapcsolat befolyásolják a konfliktus alakulását. Itt szintén egy tényezőnyi különbség van, de hatása alapján sokkal jelentősebb a különbséget adó baráti kapcsolatnál a vevői és szállítói oldalon is determináló bizalom. Ezek alapján a hipotézist **elutasítom.**

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

A vevői kapcsolatokban a teljesítményt a baráti kapcsolat, a bizalom, a függés és az adaptáció determinálja. A baráti kapcsolat és a bizalom egyenként kétszer erősebb befolyással bír a másik két tényezőhöz viszonyítva. A szállítói kapcsolatokban a teljesítményt szintén ez a négy

tényező determinálja és a bizalom és a baráti kapcsolat itt is kétszer erősebb befolyással bír. Ezek alapján a hipotézist **elutasítom**.

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 kapcsolati 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 barátságosan alapuló a kapcsolat a felek között, annál inkább jószándékkal közelednek egymáshoz, amely során feltételezhetően nem cselekednek opportunisták módjára, 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, egymásrautaltság 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 javulásáról.
4. Az üzletfelek közötti baráti kapcsolat alapja lehet, ha a termelők elkötelezettek a másik féllel szemben – tehát ha úgy érzik, hogy akkor se váltanak le szállítójukat, 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.

## 6. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ ÉS ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Az értekezés átfogó célkitűzéseként került megfogalmazásra a Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó friss piaci értékesítésre gyümölcsöt termelők vevő és szállító 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 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 csoportba rendeződnek, amelyek a „több csatornás” értékesítés klaszter, „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 termelő teljesítményének fokozásához.
3. A véleményklímák összehasonlításának eredményei alapján megállapítottam, hogy a termelő vevő és szállító kapcsolatainak értékelésénél nincs éles ellentét, tehát a termelők hasonlóan ítélték meg a vevőikkel és a szállítóikkal való kapcsolatot. Ezek alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a termelő 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 termelő vevői és szállítói kapcsolataiban ugyanazokon a tényezőkön múlik. De amíg a termelő és vevőkapcsolatokban a kapcsolati teljesítményt elsősorban az határozza meg, hogy mennyire alakul ki a szereplők között baráti kapcsolat, addig a termelő és szállító kapcsolatokban 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 vevői kapcsolataiban a kapcsolati teljesítmény fokozásához a baráti kapcsolat járul hozzá legnagyobb mértékben és jelentősége a termelő és szállító kapcsolatokban 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, területekre, amelyek a közvetlen ellátási lánc kapcsolatokban felmerülnek.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Doktori dolgozatomban a termelők vevői és szállítói együttműködéseit vizsgáltam kapcsolati oldalról, a kapcsolati minőség és kapcsolati teljesítmény dimenziók függvényében. Az a tény, hogy az ellátási lánc szereplőinek eredményes működésében kulcsfontosságú szerepe van a felek közötti kapcsolat minőségnek már nem újkeletű gondolat, mégis egyrészt igen kevés figyelmet fordítanak az ellátási láncal kapcsolatos kutatásokban a kapcsolati minőségre, másrészt nincs egy mindenki által elfogadott skála, amellyel mérni lehetne, illetve meghatározó tényezőiben sincs egyetértés. Továbbá annak ellenére, hogy a kapcsolat minősége és a kapcsolati teljesítmény egymással szorosan összefüggő tényezőként azonosíthatóak, mégis a kapcsolati minőség mellett a kapcsolati teljesítmény is feltáratlan területként jelölhető meg.

A szekunder kutatásom során egyrészt kialakítottam a kapcsolati dimenziók rendszerét oly módon, hogy a kiválasztott tényezők mentén az üzleti szereplők közötti együttműködés átfogóan jellemezhetővé váljon, másrészt a korábbi kutatások eredményeire hivatkozva feltártam a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggéseket. A dolgozatom szakirodalmi áttekintése részben szintetizáló jellegű, hiszen a kapcsolati minőségről, – és annak tényezőiről – illetve a kapcsolati teljesítményről is elmondható, hogy nem alakult ki egyetértés értelmezésük kapcsán. Mivel ennek oka elsősorban, hogy a témához kapcsolódó fogalmakat mindenki másképp közelíti meg, ezért konzekvensen arra törekedtem, hogy az általam használt meghatározások egységesek és egy adott üzleti együttműködésre értelmezhetőek legyenek. Az egységes fogalomrendszer meghatározását követően megalkottam azt a kapcsolati rendszer struktúrát, amelyet alkalmasnak találtam az ellátási lánc szereplői közötti együttműködések jellegének feltárására. A szakirodalmi áttekintésben nagy hangsúlyt fektettem az alkalmazott struktúra létjogosultságának igazolására, empirikus kutatások eredményeit összegezve támasztottam alá a tényezők közötti feltételezett kapcsolatokat és összefüggéseket.

A primer kutatás során a termelők vevői és szállítói kapcsolatait térképeztem fel és értékeltem a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény alapján. A megkérdezés során Szabolcs-Szatmár-Bereg megye területén gazdálkodó mikroállalkozások tulajdonosainak véleményét tártam fel, akik fő tevékenységként a gyümölcsstermelés jelölhető meg. A területi lehatárolás oka annak a ténynek a figyelembe vétele volt, hogy Szabolcs-Szatmár-Bereg megye termelői az ország meghatározó gyümölcs ellátóiként azonosíthatóak.

Elemzésemet a *termelő vevői kapcsolatainak* feltárásával kezdtem, amely során figyelembe vettem, hogy egy termelőnek több vevői kapcsolata is lehet, így a válaszadóknak több értékesítési csatorna megjelölésére is lehetőségük volt. Az értékesítési csatornákhöz

kapcsolódó kérdésekre adott válaszok alapján azt vizsgáltam, hogy a termelők vevői kapcsolataik alapján elkülöníthetőek-e olyan csoportok, amelyek hasonlítanak egymásra és markánsan különböznek más csoportoktól. A vizsgálat során azt találtam, hogy a termelők a tipikus vevői kapcsolataikat alapul véve három egymástól jól elhatárolható csoportokba rendeződnek, amelyek a „több csatornás” értékesítés klaszter, a közvetítő kereskedő klaszter és a Tész/Tcs klaszter. Továbbá a legfontosabb vevőkapcsolatok feltárása során megállapítottam, hogy a termelők legfontosabb vevőkapcsolataiként a közvetítő kereskedőt (59,6%) azonosították. A második meghatározó kapcsolat a Tész/Tcs-vel (17%) való együttműködés, amelyet a nagykereskedelmi egység követ 10,3%-kal. A felmérésben résztvevők 5,8%-a helyi piacokat, 4%-a a kiskereskedelmi egységet és 2,7%-a a zöldség-gyümölcs nagybani piacot választotta kulcsfontosságú üzletfélként. Az egyéb kapcsolatok 0,4%-kal szerepelnek. Ezt követően a termelők által megjelölt legfontosabb vevői kapcsolatok és a klaszterek összefüggését vizsgáltam és azt találtam, hogy a „több csatornán” értékesítőknek a közvetítő kereskedő és a nagykereskedelmi egység, a közvetítő kereskedő klaszterbe tartozóknak természetesen a közvetítő kereskedő és a Tész/Tcs klaszternek a Tész/Tcs a legfontosabb vevőkapcsolata.

Az elemzés további részében már a termelők és a legfontosabb vevőik közötti kapcsolati minőséget és kapcsolati teljesítményt tártam fel. A kérdőív belső konzisztenciájának vizsgálata során megállapítottam, hogy a fő dimenziókhoz rendelt állítások mindegyike jól illeszkedik a dimenziót mérő skálákhoz és megfelelő a skálák belső konzisztencián alapuló megbízhatósága. A hat kapcsolati minőség tényező és a kapcsolati teljesítmény értékelését a legfontosabb vevőkapcsolatokra és az értékesítési klaszterekre vonatkozóan végeztem el. A *minőség és a teljesítmény általános értékelésének* eredményei a vevőkapcsolatokban azt mutatják, hogy átlagosan a termelők a konfliktusmentességet és a bizalmat a legkedvezőbbben, az adaptációt viszont már a legkedvezőtlenebbnek ítélték meg együttműködéseikben. A *legfontosabb vevőkapcsolatokra* vonatkozó vélemények alapján megállapítottam, hogy átlagosan a nagykereskedelmi egységekkel való együttműködést a termelők egyértelműen negatívan ítélték meg az összes tényező tekintetében. Az egyéb kapcsolatokkal és a Tész/Tcs-vel való együttműködést a termelők hasonlóan értékelték, de a Tész/Tcs-vel való kapcsolat kedvezőbbnek tűnik az összes csatornához viszonyítva a válaszok átlagai alapján. Kijelenthető, hogy a termelők a nagykereskedelmi egységekkel való kapcsolatukat a legkedvezőtlenebbnek, a Tész/Tcs-vel való együttműködéseket pedig a legkedvezőbbnek ítélték meg. A tényezőket nézve azt találtam, hogy az adaptációt minden kapcsolatban negatívan értékelték és a legnagyobb eltérések a véleményekben a konfliktusmentesség értékelése során tapasztalható. Továbbá megállapítottam, hogy a nagykereskedelmi egységgel való kapcsolat vélemény átlaga

minden más legfontosabb kapcsolattól szignifikánsan különbözik a konfliktusmentesség, a bizalom és a baráti kapcsolat tekintetében, amely értelmében a nagykereskedelmi egységgel való együttműködéseket a konfliktushelyzetek és a bizalmatlanság jellemzi, illetve az együttműködés szigorúan az üzleti kapcsolatra korlátozódik. Az *értékesítési klaszterekkel* való kapcsolat értékelésének eredményei tekintetében kijelenthető, hogy az egyes értékesítési klaszterek termelői eltérően ítélték meg a kapcsolati minőséget és a kapcsolati teljesítményt. A Tész/Tcs klaszterbe tartozók értékelték a legkedvezőbben a tényezőket. Mivel az eredmények azt mutatják, hogy az egyes vevői kapcsolatokkal való együttműködésekben sajátos véleménnyel rendelkeznek a termelők, ezért ezt követően a vizsgálatom a véleményklímák feltárására irányult, amelynek eredményei alapján egyértelműen megállapítottam, hogy a termelők véleményük alapján három jól elkülöníthető csoportba rendeződnek: az „árnyalt” vélemény klaszter, a negatív vélemény klaszter, illetve a pozitív vélemény klaszter. Továbbá megerősítést nyert, hogy az egyes klaszterekben sajátos véleményklíma alakul ki. Az értékesítési klaszterek és a vélemény klaszterek összefüggésének feltárása során megállapítást nyert, hogy összességében pozitív véleményklíma a Tész/Tcs értékesítési csatorna klaszterben alakul ki a legnagyobb valószínűséggel.

Ezt követően a termelők és szállító kapcsolatainak kapcsolati minősége és teljesítménye került feltárásra. A hat minőség és a teljesítmény tényező értékelése a termelők vevői kapcsolataihoz hasonlóan alakult. Itt is a konfliktusmentesség és a bizalom megítélése a legkedvezőbb és az adaptáció a legkedvezőtlenebb. A vevőkapcsolathoz hasonlóan a véleményklímák feltárásával folytattam vizsgálatomat, és azt tapasztaltam, hogy ugyanúgy 3 jellegzetes, jól elhatárolható és többé-kevésbé homogén csoportokba rendeződnek a termelők a véleményeik alapján (negatív vélemény, „árnyalt” vélemény és pozitív vélemény), mint ahogy a vevőkapcsolatnál láttuk, és amelyeket sajátos véleményklíma jellemez.

A következő lépésben a kapcsolati minőség tényezői és a teljesítmény közötti összefüggések megítélésére irányuló vizsgálatokat végeztem a termelő vevői és szállítói kapcsolatokban. Feltártam a kapcsolati minőség és teljesítmény tényezői közötti kapcsolatokat és megállapítottam, hogy a termelők vevői és szállítói kapcsolataiban is a tényezők között szoros kapcsolata áll fenn. Továbbá az eredmények azt mutatják, hogy a kapcsolati teljesítmény az összes kapcsolati minőség tényezővel kapcsolatban áll. Ennek részletesebb vizsgálata során azt találtam, hogy a termelők vevői és szállítói kapcsolataiban a kapcsolati teljesítményt a baráti kapcsolat, a bizalom, a függés és az adaptáció határozza meg. A vevői együttműködésekben a baráti kapcsolat és a kapcsolati teljesítmény összefüggésének további vizsgálata során megállapítottam, hogy érdemes kialakítani és erősíteni a baráti kapcsolatot a termelő és vevő

üzleti kapcsolatokban, mivel többszörös hatást érhetünk el közvetlenül a kapcsolati teljesítmény javulását illetően. A termelő és szállító kapcsolatokban a bizalom és a kapcsolati teljesítmény összefüggéseinek tisztázása során egyértelmű megállapítást nyert, hogy érdemes erősíteni a bizalmat, mert többszörös hatást érhetünk el a kapcsolati teljesítmény vonatkozásában.

Ennek értelmében a vevői és szállítói kapcsolatok értékeléseinek összehasonlításával folytattam vizsgálatomat, amely során kiderült, hogy összességében a tényezők értékelése hasonlóságot mutat. A véleményklímák összevetésének eredményei is alátámasztják, hogy a termelők a vevői és szállítói kapcsolatainak értékelésénél nincs éles ellentét, tehát a termelők valóban hasonlóan ítélték meg a vevőikkel való kapcsolatot és a szállítókkal való együttműködést.

A témafelvetésben megfogalmazott hipotézisek bizonyítása a következtetések és javaslatok fejezetben történt, amelyben a felállított 8 hipotézis közül 4 került elfogadásra. Az átfogó célkitűzésekhez kapcsolódóan 7 újszerű eredmény került megfogalmazásra.

## IRODALOMJEGYZÉK

1. Alfano, M. (2015): Friendship and the Structure of Trust, In Alberto Masala & Jonathan Webber (eds.), *From Personality to Virtue*. Oxford University Press. 186-206.
2. Andaleeb, S. S. (1995): Dependence relations and the moderating role of trust: Implications for behavioural intentions in marketing channels, *Research in Marketing*, 12, 157-172.
3. Anderson, E. – Weitz, B. (1989): Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 8 (Fall), 310-323.
4. Anderson, E. – Weitz, B. (1992): The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 (1), 18.
5. Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* 58 (October), 1-15.
6. Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54 (April), 42-58.
7. Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): „A Model of the Distributor’s Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship,” *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62-74.
8. Aramyan, L. H. (2007): *Measuring supply chain performance in the agri-food sector*. Wageningen, Wageningen University 0-144.
9. Aulakh, P. S. – Kotabe, M., – Sahay, A. (1996): Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27 (5), 1005–1032.
10. Baker, T. – Simpson, P. – Siguaw, J. (1999): The impact of suppliers’ perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs. *Academy of Marketing Science*, 27 (1), 50-58.
11. Bálint, Gy. (2009): *Statisztika elmélet és gyakorlat*, Scientia Kiadó, Kolozsvár, ISBN 978-973-1970-17-2, 191.
12. Baranyai, Zs. – Szabó, G. G. (2016): A bizalom tényezői a magyar mezőgazdaságban: Egy felmérés tapasztalatai a Sholtes modell alapján. In: LVIII. Georgikon Napok. Pannon Egyetem Georgikon Kar, Keszthely, ISBN 978-963-9639-85-0 30-37.
13. Beamon, B. M. (1999): Measuring supply chain performance, *International Journal of Operations & Production Management* 19 (3), 275–292. Elérhető: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910249714>
14. Beatty, S. E. – Mayer, M. – Reynolds, K. E. – Lee, J. (1996): „Customer–Sales Associate Retail Relationships,” *Journal of Retailing*, 72 (3), 223–247.
15. Bensaou, M. (1999): Portfolios of Buyers – Sellers Relationships, *Sloan management Review*, Summer, 35-44.
16. Bergman, A. (2006): Adjacent Internationalism: The Concept of Solidarity and Post-Cold War Nordic—Baltic Relations’, *Cooperation and Conflict* 41, 73-97.
17. Bianchi, C. – Saleh, A. (2010): „On importer trust and commitment: a comparative study of two developing countries”, *International Marketing Review*, 27 (1), 55-86.
18. Bititci, U. S. – Carrie, A. S. – Mcdevitt, L. (1997): Integrated performance measurement systems: a development guide. *International Journal of Operations & Production Management*, 17 (5/6), 522-534.
19. Borgatti, S. – Li, X. (2009): On Social Network Analysis in a Supply Chain Context, Elérhető: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2260994> vagy <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2260994>
20. Boulding, K. E. (1973): *The economy of love and fear*. Belmont, CA: Wadsworth.
21. Brennan, R. – Turnbull, P. W. (1998): „Adaptations in buyer-seller relationships”, in Naude, P. and Turnbull, P.W. (Eds), *Network Dynamics in International Marketing*, Elsevier Science, Oxford, 26-41.

22. Brown, J. R. – Lusch, R. F. – Nicholson, C. Y. (1995): Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance. *Journal of Retailing*, 71, 363-392
23. Brown, L. D. (1983): *Managing conflict at organizational interfaces*. Reading, MA: Addison-Wesley.
24. Caniëls, M. C. J. – Gelderman, C. J. (2007): Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach, *Industrial Marketing Management* 36, 219-229.
25. Castaldo S. (1995): „La fiducia nelle relazioni di mercato. Il caso dell’innovazione di prodotto”, tesi di dottorato, Università Bocconi, Milano.
26. Castaldo, S. (2003): Trust variety conceptual nature, dimensions and typologies, Competitive paper submitted to IMP Annual Conference, Lugano, Switzerland
27. Çerri, S. (2012): Exploring factor affecting trust and relationship quality in a supply chain context, *Journal of Business Studies Quarterly* 4 (1), 74-90. ISSN 2152-1034
28. Chan, F. T. S. – Qi, H. J. (2003): „An innovative performance measurement method for supply chain management”, *Supply Chain Management: An International Journal*, Elérhető: <https://doi.org/10.1108/13598540310484618> 8 (3), 209-223.
29. Chowdhury, P. P. (2012): Antecedents and Consequences of Trust and Commitment in B2B Relationship: A Review of Literature, *PERSPECTIVE*, 4 (2), Elérhető: <http://www.iimidr.ac.in/wp-content/uploads/Antecedents-and-Consequences-of-Trust-and-Commitment.pdf>
30. Christopher, M. (1998): *Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service*. London, Financial times
31. Chu, S. – Fang, W. (2006): Exploring the Relationships of Trust and Commitment in Supply Chain Management. *Journal of American Academy of Business*. 9 (1), 224-229.
32. Chung, J. – Jin, B. – Sternquist, B. (2007): The Role of Market Orientation in Channel Relationships When Channel Power is imbalanced. *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (2), 159-176.
33. Clark, M. S. (1984): „Record Keeping in Two Types of Relationships,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 47 (3), 549-557.
34. Coser, L. A. (1956): *The functions of social conflict*. Glencoe, IL: Free Press.
35. Cousins, P. – Hampson. J. (2000). *Strategic Performance Measurement Systems*. In: *Value Stream Management*. London, Pearson Education Limited
36. Cox, A. (1999): „Power, value and supply chain management.” *Supply Chain Management: An International Journal* 4 (4), 167-175.
37. Coyle, J. J. – Bardi, E. J. – Langlely, C. J. (2003): *The Management of Business Logistics; A Supply Perspective*, (7th ed.). South-Western, Mason, Ohio, 2, 37-52/63-69.
38. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
39. Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th Ed.). New York: Harper & Row.
40. Crosby, L. A. – Evans, K. R. – Cowles, D. (1990): „Relationship quality in services selling: an interpersonal influence”, *Journal of Marketing*, 54, 68-81.
41. Cunningham, M. T. – Homse, E. (1984.): *The Roles of Personal Contacts in Supplier-Customer Relationships*, Occasional Paper, No. 8410. UK: Manchester School of Management, UMIST.
42. Das, T. K. – Teng, B. S. (2004): The risk-based view of trust: a conceptual framework, In: *Journal of Business and Psychology*, 19 (1), 85-119.
43. De Leede, J. – Looise, J. C. (2001): Demanding more than people can deliver: Exploring the issues of loyalty and commitment in enterprise collaborations. *Production Planning & Control: The Management of Operations* 12 (5), 504–513.

44. Deutsch, M. (1958): Trust and suspicion, *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265-79.
45. Deutsch, M. (1973): Conflicts: Productive and destructive. In *Conflict resolution through communication*, edited by F. E. Jandt. New York: Harper & Row.
46. Dion, P. – Banting, P. – Picard, S. – Blenkhorn, D. (1992): JIT implementation: a growth opportunity for purchasing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 28, 33.
47. Doney P. M. – Cannon, J. P. (1998): An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35-51.
48. Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Sejo, Oh (1987): „Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
49. Dwyer, F. R. – Sejo, Oh. (1987): „Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels.” *Journal of Marketing Research* 24, 347-358
50. Dyer, J. H. – Chu, W. (2000): The Determinants of Trust in Supplier-automaker Relationships in the U.S., Japan and Korea. *Journal of International Business Studies*, 31 (2), 259-285.
51. Dyer, J. H. (1996): Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry, *Strategic Management Journal*, 17 (4), 271-292.
52. El Alaoui, A. M. – Chakor, A. – Mdaghri, A. A. (2012): Ethics, Relationship Marketing and Corporate Performance: Theoretical Analysis through the Mediating Variables. *International Business Research*, Elérhető: <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n8p68> 5 (8), 68–84.
53. El-Ansary, A. I. (1975): „Determinants of Power-Dependence in the Distribution Channel,” *Journal of Retailing*, 51 (Summer), 59-74.
54. Ellram, L. M. (1991): “Supply chain management. The industrial organisation perspective”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 21 (1), 13-22.
55. Emerson, R. M. (1962): Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-41.
56. Erramilli, M. K. – Rao, C.P. (1993): Service Firms’ International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57 (3), 19–38.
57. Fabbe-Costes, N. – Jahre, M. (2008): supply chain integration and performance. *The International Journal of Logistics Management*, 19 (2), 130-154.
58. Filley, A. C. (1975): *Interpersonal conflict resolution*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
59. Fiore, S. M. – Salas, E. (2004): Why we need team cognition. In E. Salas & S. M. Fiore (Eds.), *Team Cognition: Understanding the Factors that Drive Process and Performance*, Washington, DC: American Psychological Association. 235-248.
60. Fischer, C. S. (1982): „What Do We Mean by ‘Friend?’ An Inductive Study,” *Social Networks*, 3 (4), 287–306.
61. Ford, D. (1990): „Introduction: IMP and the interaction approach”, in Ford, D. (Ed.), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Academic Press, London, 1-3.
62. Ford, D., – Håkansson, H. (2006): IMP –some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 248 –258.
63. Frassetto, M., – Cervera, A. – Gil, I. (2008): The Impact of IT and Customer Orientation on Building Trust and Commitment in the Supply Chain. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (3), 343-359.
64. Frenzen, J. K. – Davis, H. L. (1990): „Purchasing Behavior in Embedded Markets,” *Journal of Consumer Research*, 17 (June), 1-12.
65. Fry, W. R. – Firestone, I. – Williams, D. (1983): Negotiation power and outcome of stranger dyads and dating couples: Do lovers lose? *Basic and Applied Social Psychology* 4, 1-16.

66. 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.
67. Fynes, B. – Voss, C. – De Búrca, S. (2005): The impact of supply chain relationship quality on quality performance, *International Journal of Production Economics* 96 (3), 339-354.
68. Fynes, B. – Voss, C. (2002): The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance, *International Journal of Operations and Production Management*, 22 (6), 589-613.
69. Fynes, B., – De Búrca, S. – Marshall, D. (2004): Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10 (4/5), 179-190.
70. Gadde, L.-E. – Håkansson, H. (1993): *Professional Purchasing*. Routledge. London.
71. Gambetta, D. (1988): Can we trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* New York: Basil Blackwell. 213-238.
72. Ganesan, S. (1994): Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58, (April), 1-19.
73. Gelei, A. – Dobos, I. – Kovács, E. (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése, *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., július–augusztus, 677–699.
74. Gelei, A. – Dobos, I. (2014): Modeling Life Cycles of Supply Chain Relationships, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 22 (1), 1-12, DOI:10.3311/PPso.7424 <http://www.pp.bme.hu/so/article/view/7424>
75. Gelei, A. (2008): Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete, University of Corvinus, Budapest, *Vállalatgazdaságtan Intézet – 95.sz. Műhelytanulmány*
76. Geyskens, I. – Steenkamp, J. E. M. – Scheer, L. K. – Kumar, N. (1996): The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 303-317.
77. Gilliland, D. I. – Bello, D. C. (2002): Two sides to attitudinal commitment: The effect of calculative and loyalty commitment on enforcement mechanism in distribution channels, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 24-43.
78. Gounaris, S. P. (2005): Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services. *Journal of Business Research*, 58, 126-140.
79. Granovetter, M. (1985): „Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, 91 (November), 481–510.
80. Grayson, K. (2007): „Friendship Versus Business in Marketing Relationships,” *Journal of Marketing*, 71 (October), 121–39.
81. Gulati, R. – Sytch, M. (2007): Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer’s performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly* 52 (1), 32–69.
82. 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.
83. Gunasekaran, A. – Patel, C. – Mcgaughey, R. (2004): A framework for supply chain performance measurement *International Journal of Production Economics*, 87 (3), 333-347.
84. Gundlach, G. T. – Cadotte, E. R. (1994): Independence and interfirm influence: Results from a simulated channel setting, *Journal of Marketing Research*, 31 (november), 516-532.
85. Gundlach, G. T. – Ravi, S. Achrol – Mentzer, J. T. (1995): „The Structure of Commitment in Exchange”, *Journal of Marketing*, 59 (January), 78-92.

86. Håkansson, H. – Snehota, I. (eds.) (1995): *Developing relationships in business networks*. London, Routledge
87. Hallen, L. – Johanson, J. – Seyed-Mohamed, N. (1991): Interfirm Adaptation in Business Relationships, *Journal of Marketing*, April, 29-37.
88. Handfield, R. B. – Bechtel, C. (2001): The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31 (4), 367–382.
89. Handfield, R. B. (2004): Trust, power, dependence, and economics: can SCM research borrow paradigms? *Int. J. Integrated Supply Management*, 1 (1), 3-32.
90. Hanifan, L. J. (1916): New Possibilities in Education, *Journal Article The Rural School Community Center*, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67, 130-138.
91. Harrington, H. J. (1991): *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*, McGraw-Hill, New York.
92. Hausman, A. (2001): Variations in Relationship Strength and Its Impact on Performance and Satisfaction in Business Relationships, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 1 (6/7), 600-616.
93. Haytko, D. L. (2004): „Firm-to-Firm and Interpersonal Relationships: Perspectives from Advertising Agency Account Managers,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (3), 312–28.
94. Heide, J. B. – John, G. (1988): „The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels,” *Journal of Marketing*, 52 (January), 20-35.
95. Heide, J. B. – John, G. (1990): Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 24-36.
96. Heide, J. B. – Wathne, K. H. (2006): „Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda,” *Journal of Marketing*, 70 (July), 90-103.
97. Heide, J. B. (1994): Inter-organizational Governance in Marketing Channels. *The Journal of Marketing*, 58 (1), 71–85.
98. Hennig-Thurau, T. – Gwinner, K. P. – Gremler, D. D. (2002): „Understanding relationship marketing outcomes”, *Journal of Service Research*, 4, February, 230-247.
99. Hennig-Thurau, T. – Klee, A. (1997): „The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical assessment and model development”, *Psychology and Marketing*, 14 (8), 737-764.
100. Hennig-Thurau, T. (2000): „Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills”, *Journal of Marketing Management*, 16 (1-3), 55-79.
101. Hernández-Espallardo, M. – Arcas-Lario, N. (2008): Outcome- and Behaviour-Control in Distribution Partnerships: The role of Trust and Dependence and their Effects on Performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1), 63-86.
102. Hetesi, E. – Vilmányi, M. (2013): A dinamikus kapcsolati képességek és a lojalitás szerepe a szervezetközi kapcsolatokban, *Bajmócy Zoltán – Elekes Zoltán (szerk.) 2013: Innováció: a vállalati stratégiától a társadalmi stratégiáig*. JATEPress, Szeged, 176-191.
103. Hibbard, J. D. – Kumar, N. – Stern, L. W. (2001). Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 38 (February), 45-61.
104. Hofstede, G. H. (1980): *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London, UK: Sage.
105. Hofstede, G. H. (2001): *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). London, UK: Sage.
106. Holm, D. B. – Eriksson, K. – Johanson, J. (1996): „Business Networks and Cooperation in International Business Relationships” *Journal of International Business* 27 (5) (Special Issue Sup), 1033-1053.

107. Holmlund, M. (2008): A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, 19 (1), 32-62. Elérhető: 10.1108/09564230810855707
108. Hong, S-J. – Kwon, I-W. G. (2009): Study on Impact of Trust in Supply Chain Partnerships: A Korean Case, Paper presented at the 3rd International Conference on Operations and Supply Chain Management, at the Asian Institute of Medicine, Science and Technology in Malaysia, December 9-12.
109. Hunger, J. – Stern, L. (1976): An assessment of the functionality of the superordinate goal in reducing conflict, *Academy of Management Journal*, 19, 591-605.
110. Jambulingam, T. – Kathuria, R. – Nevin, J. (2011): Fairness–Trust–Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier–Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (1), 39–56.
111. Jameson, J. (1999): “Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: Developing the framework,” *International Journal of Conflict Management*, 10, 268-294.
112. Johnson, J. L. – Black, G. S. – Sakano, T. T. (1993): The consequences of culture and conflict in international strategic alliances, In: P.R. Varadarajan & B. Jaworski (eds.), *Marketing Theory & Applications*, vol. 4, AMA winter educator’s conference, 32-37.
113. Johnson, M. D. – Selnes, F. (2004): „Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships,” *Journal of Marketing*, 68 (April), 1-17.
114. Kassim, N. M. – Ismail, S. (2009): „Investigating the Complex Drivers of Loyalty in E-commerce Settings,” *Measuring Business Excellence*, 13 (1), 56-71.
115. Kemp, R. – Ghauri, P. N. (1999): Cooperation and conflict in international joint venture relationship. *Proceedings of the 15th Annual IMP Conference*, Dublin.
116. Kemp, R. (1999): Cooperation and conflict in international joint venture relationship <http://www.rug.nl/research/portal/files/3169873/99b33.pdf> 1-21. (Letöltve: 2014.03.14.)
117. Ketskemény, L. – Izsó, L. (2005): Bevezetés az SPSS programrendszerbe. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 459.
118. Kim, K. – Frazier, G. L. (1997): „Measurement of Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution,” *Journal of Business Research*, 40, 139-154.
119. Kim, Y. H. – Henderson, D. (2015): Financial benefits and risks of dependency in triadic supply chain relationships, *Journal of Operations Management* 36, 115–129.
120. Kovács, S. – Balogh, P. (2007): Klaszteranalízis, mint sertéslepeket minősítő eljárás, *Agrártudományi Közlemények/Acta Agraria Debreceniensis* 27, 165-174.
121. Krackhardt, D. (1990): Assessing the political landscape: Structure, cognition and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35, 342-369.
122. Krugman, H. E. (1958): „Salesmen in Conflict: A Challenge to Marketing,” *Journal of Marketing*, 23 (July), 59–61.
123. 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.)
124. Kumar, K. – Diesel, H. G. V. (1996): Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Interorganizational Systems, *MIS Quarterly*, 20 (3), 279-300.
125. Kumar, N. – Sheer, L. K. – Steenkamp, J-B. E. M. (1995): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 32 (August) 348-356.
126. Kwon, I. W. – Suh, T. (2004): Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships, *Journal of Supply Chain Management* 40 (1), 4-14.

127. Laaksonen, T. – Pajunen, K. – Kulmala, H. I. (2008): Coevolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 37, 910-920
128. Lages, C. – Lages, C. R. – Lages, L. F. (2005): The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research* 58 (8), 1040-1048.
129. Lai, Kee-Hung – Cheng, T. C. E. – Tang, A. K. Y. (2010): „Green Retailing: Factors for success” *California Management Review*
130. Lambert, D. M. – Cooper, M. C. (2000): Issues in supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 65-83.
131. Lambert, D. M. – Pohlen, T. L. (2001): „Supply Chain Metrics”, *The International Journal of Logistics Management*, Elérhető: <https://doi.org/10.1108/09574090110806190> Vol. 12 Issue: 1, 1-19.
132. Lampertné Akócsi, I. (2013): A humántőke és a versenyképesség regionális összefüggéseinek mérése a visegrádi országokban, Doktori (PhD) értekezés, *Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Szent István Egyetem, Gödöllő*, 170.
133. Lang, B. – Colgate, M. (2003): Relationship quality, on-line banking and information technology gap. *International Journal of Bank Marketing*, 21, 29-37.
134. Larson, A. (1992): „Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Process” *Administrative Science Quarterly* 37, 76-104.
135. Larzelere, R. E. – Huston, T. L. (1980): The Dyadic Trust Scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42, 595-604.
136. Lawler, E. J. – Yoon, J. (1993): “Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange.” *American Sociological Review* 58, 465–81.
137. Lee, H. L. – Billington, C. (1992): Managing supply chain inventory: Pitfalls and opportunities. *Sloan Management of Review*, Spring, 65–73.
138. Leung, K – Bhagat, R. S. – Buchan, N. R. – Erez, M. – Gibson, C. B. (2005): Culture and international business: recent advances and their implications *Journal of International Business Studies*, 36 (4), 357-378.
139. Lewis, D. – Weigert, A. (1985): Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985.
140. Lin, L. – Li, T. (2010): An integrated framework for supply chain performance measurement using six-sigma metrics *Software Quality Journal*, 18 (3), 387-406.
141. Ling-Yee, L. (2007): The Effects of Relationship Governance Mechanisms on Relationship Performance: How Do Relationship Learning Processes Matter? *Journal of Marketing Channels*, 14 (3).
142. Madhok, A. (1995): Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust based approach. *Journal of International business*, 26, 117-137.
143. Mahapatra, S. – Narasimhan, R. – Barbieri, P. (2010): “Strategic Interdependence, Governance Effectiveness and Supplier Performance: A Case Study Investigation and Theory Development”. *Journal of Operations Management*, 28 (6), 537- 552.
144. Malhotra, N. K. (2009): *Marketingkutató*, Akadémiai Kiadó Zrt., ISBN 9789630586481, Budapest, 832.
145. 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.
146. Maskell, B. (1991): *Performance Measurement for World Class Manufacturing*, Productivity Press, Cambridge
147. Mayer, R. C. – Davis, J. H. – Schoorman, F. D. (1995): An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. 20, 709-734.

148. Mccarter M. W. – Northcraft G. B. (2007): Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chain as social dilemma. *Journal of Operations Management*, 25, 498-511.
149. Medlin, C. J. – Aurifeille, J.-M. – Quester, P. G. (2002): „A Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results” *Journal of Business Research Special Issue on Business-to-Business Relationship Architecture and Networks Among Australian, New Zealand and Asian Firms* 1-9.
150. Medlin, C. J. (2003): Relationship performance: a relationship level construct. *Proceedings of the 19th IMP-Conference*. Lugano, Switzerland.
151. 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.
152. 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.
153. Mohr, J. – Spekman, R. (1994): „Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques”, *Strategic Management Journal*, 15 (2), 135-152.
154. 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.
155. Molnár, A. – Gellynck, X. – Weaver, R. (2010): Chain member perception of chain performance: the role of relationship quality, *Journal on Chain and Network Science*: 10 (1), 27-49.
156. Molnár, A. (2010): Supply chain performance and relationships: the European traditional food sector. Doctoral thesis, Ghent University
157. Montgomery, J. D. (1998): „Toward a Role-Theoretic Conception of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, 104 (July), 92–125.
158. Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations, *Journal of Marketing Research*, 29 (Aug.), 314-329.
159. Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
160. Morgan, W. R. – Sawyer, J. (1967): Bargaining, expectations, and the preference for equality over equity. *Journal of Personality and Social Psychology* 6, 139-149.
161. Naesensa, K. – Pintelonb, L. – Taillieuc, T. (2007): A Framework for Implementing and Sustaining Trust in Horizontal Partnerships, *Supply Chain Forum: An International Journal* 8 (1)
162. Nagy, J. – Schubert, A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban. *bce Vállalatgazdaságtan Intézet, 77. műhelytanulmány*. <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/1/nagy-schubert77.pdf> (letöltve: 2013.06.12)
163. 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.
164. Narasimhan, R. – Nair, A. – Griffith D. – Arlbjorn, J. – Bendoly, E. (2009): Lock-in situations in supply chains: social exchange theoretic study of sourcing arrangements in power-based buyer-supplier relationship. *Journal of Operations Management* 27 (5), 374–389.
165. Naudé, P. – Buttle, F. (2000): „Assessing relationship quality”, *Industrial Marketing Management*, 29 (4), 351-361.
166. Neely, A. – Adams, C. – Kennerley, M. (2002): *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times-Prentice Hall, London.

167. 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.
168. Nicholson, C. – Compeau, L. D. – Sethi, R. (2001): „The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships.” *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (Winter), 3-15.
169. Normann, R. – Ramirez, R. (1993): „From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy,” *Harvard Business Review*, 71 (July–August), 65-77.
170. Palmatier, R. W. – Dant, R. P. – Grewal, D. – Evans, K. R. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70 (October), 136-153.
171. Palmatier, R. W. – Dant, R. P. – Grewal, D. (2007): A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Inter organizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71 (Oct), 172-194.
172. Parkhe, A. (1993): ‘Messy’ research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures *Acad. Manage. Rev.*, 18 (2), 227-268.
173. Parsons, A. L. (2002): What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective, *The Journal of Supply Chain Management*, Spring, 4-12.
174. Payan, J. M. – Svensson, G. – Hair, J. (2010): „A Cross-Cultural RELQUAL-Scale in Supplier-Distributor Relationships of Sweden and the USA” *International Marketing Review*, 27 (5), 541-561.
175. Pecze, K. (2004): Az üzleti kapcsolatok értékteremtő szerepének vizsgálata stratégiai nézőpontból *Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék*, 52. sz. Műhelytanulmány, HU ISSN 1786-3031
176. Pfeffer, J. – Salancik, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY, Harper and Row.
177. Pfeffer, J. (1981): *Power in organizations*. Boston: Pittman
178. Pinkley, R. (1990): Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology* 75, 117-126.
179. Piricz N. (2014): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban, *DOKTORI DISSZERTÁCIÓ*, Miskolci Egyetem - Gazdaságtudományi Kar - Marketing Intézet, Vállalkozáselmélet és Gyakorlat Doktori Iskola, DOI: 10.14750/ME.2014.002 154.
180. Piricz, N. –Hong, S.-J.– Mandják, T. (2013): A tranzakciós költségek elmélete és a társadalmi csereelmélet hatásai a bizalomra az ellátási láncban *VEZETÉSTUDOMÁNY* 2., XLIV. évf. 12. szám / ISSN 0133-0179
181. Pondy, L. (1967): „Organizational conflict: Concepts and models,” *Administrative Science Quarterly*, 12, 296-320.
182. Powers, T. L. – Reagan, W. R. (2007): Factors Influencing Successful Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 60, 1234-1242.
183. Pödör, Z. (2016): Többváltozós lineáris regresszió a gyakorlatban, *DIMENZIÓK Matematikai Közlemények*, IV. kötet, doi:10.20312/dim.2016.07 49-54.
184. Price, L. L. – Arnould, E. J. (1999): „Commercial Friendships: Service Provider–Client Relationships in Context,” *Journal of Marketing*, 63 (October), 38–56.
185. Price, L. L. – Tierney, P. (1995): „Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance,” *Journal of Marketing*, 59 (April), 83-97.
186. Pusztai, F. – Csábi, Sz. (2006): *Magyar értelmező kéziszótár*, Akadémiai Kiadó Rt. Budapest, 1507.
187. Raimondo, M. A. (2000): The Measurement of Trust in Marketing Studies: A Review of Models and Methodologies. The paper was published at the 16th IMP-conference in Bath, UK.

188. Rauyruen, P. – Miller, K. E. – Barrett, N. J. (2007): Relationship Quality As A Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*, 60 (1), 21-31. doi: 10.1016/j.jbusres.2005.11.006
189. Raven, B. H. – Kruglanski, A. W. (1970): Conflict and power. In P. G. Swingle (Ed.), *The structure of conflict*. New York: Academic Press, 69-109.
190. Reohr, J. R. (1991): *Friendship: An Exploration of Structure and Process*. New York: Garland Publishing
191. Rex, J. (1981): *Social Conflict: A Conceptual and Theoretical Analysis*, ISBN 9780582481237.
192. Riddalls, C.E. – Icasati-Johanson, B. – Axtell, C. M. – Bennett, S. – Clegg, C. (2012): „Quantifying the Effects of Trust in Supply Chains During Promotional Periods,” *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 5 (3), 2002.
193. Rokkan, A. I. – Haugland, S. A. (2002): Developing relational exchange: Effectiveness and power. *European Journal of Marketing* 36 (1/2), 211–230.
194. Ruyter, K. De – Wetzels, M. – Kleijnen, M. (2001): „Customer adoption of e-service: an experimental study”, *International Journal of Service Industry Management*, Elérhető: <https://doi.org/10.1108/09564230110387542> 12 (2), 184-207.
195. Sahlins, M. (1972): *Stone age economics*. Chicago: Aldine-Atherton.
196. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS kutatási és adatelemzési kézikönyv*, Alinea Kiadó, Budapest, 402.
197. Sako, M. – Helper, S. (1998): Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 387-417.
198. Schoener, D. – Wood, W. (1969): Comparison of married ad hoc mixed-sex dyads negotiating the division of reward. *Journal of Experimental Society of Psychology*, 5, 483-499.
199. Schurr, P. H. – Ozanne, J. L. (1985): „Influences on Exchange Processes: Buyer's Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness”, *Journal of Consumer Research*, 11 (March), 939-953.
200. Shapiro, E. G. (1975): Effect of expectations of future interactions on reward allocations in dyads: Equality or equity? *Journal of Personality and Social Psychology* 31, 873-880.
201. Shelanski, H. A. – Klein, P. G. (1995): Empirical Research in Transaction Cost Economics: A Review and Assessment *Journal of Law, Economics, & Organization*, 11 (2), 335-361.
202. Sherman, S. (1992): „Are Strategic Alliances Working?” *Fortune*, September, 77-78.
203. Short, J. E. – Venkatraman, N. (1992): „Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network.” *Sloan Management Review*. 34 (1), 7–20.
204. Siguaw, J. A. – Simpson, P. M. – Baker, T. L. (1998): Effects of Supplier Market Orientation in Distributor market orientation and The Channel Relationship: The Distributor Perspective. *Journal of Marketing*, 62, (3), 99-111.
205. Silver, A. (1990): „Friendship in Commercial Society: Eighteenth-Century Social Theory and Modern Sociology,” *American Journal of Sociology*, 95 (May), 1474–1504.
206. Simons, R. (2000): *Performance measurement and control systems for implementing strategy: text & cases*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
207. Skarmeas, D. – Katsikeas, C. S. – Schlegelmilch, B. B. (2002): Drivers of Commitment and its Impact on Performance In Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective. *Journal of International Business Studies*, 33 (4), 757–783.
208. Skarmeas, D. – Katsikeas, C.S. – Spyropoulou, S. – Salehi-Sangari, E. (2008): „Market and Supplier Characteristics Driving Distributor Relationship Quality in International Marketing Channels of Industrial Products” *Industrial Marketing Management*, 37, 23-36.

209. Smith, J. B. (1998): "Buyer-seller relationships: similarity, relationship management, and quality", *Psychology and Marketing*, 15 (1), 3-21.
210. Smith, K. G. – Carroll, S. J. – Ashford, S. J. (1995): Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7-23.
211. Speakman, R. – Kammouff, J. – Myhr, N. (1998): "An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships", *Supply Chain Management*, 3 (2), 53-67.
212. Sriram, V. – Krapfel, R. – Spekman, R. (1992): „Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis From the Buyer's Perspective,” *Journal of Business Research*, 25 (December), 303-320.
213. Stanko, M. A. – Bonner, J. M. – Calantone, R. J. (2007): Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A tie Strength Perspective. *Industrial Marketing Management*, 36, 1094-1103.
214. Stern, L. W – Gorman, R. H. (1969): Conflict in distribution channels: an exploration. In: Stern Louis W, editor. *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. NY: Houghton Mifflin; 156-175.
215. Stuart, I., – Verville, J. – Taskin, Z. (2009): Trust in buyer-supplier relationships: Supplier competency, interpersonal relationships and outcomes. *Anzmac*, 49 (2), 1-5.
216. Su, Q. – Song, Y. – Li, Z. – Dang, J. (2008): "The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Cooperative Strategy" *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14, 263-272.
217. Szántó, Z. (2008): Trust and cooperation in buyer–seller relationships and networks. The co-evolution of structural balance and trust in iterated PD games. *International Research Journal of Social Sciences*, 1. (2). 13-26.
218. Székelyi, M. – Barna, I. (2002): *Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára*. TYPOTEX Kiadó, Budapest, 453.
219. Takács, Sz. – Makrai, B. – Vargha, A. (2015): *KLASSZIFIKÁCIÓS MÓDSZEREK MUTATÓI*, *Psychologia Hungarica III/1*. KRE Pszichológia Intézete, 67-88.
220. Taticchi, P. – Tonelli, F. – Cagnazzo, L. (2010): Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, 14 (1), 4-18.
221. Thomas, L. (1987): Friendship. *Synthese*, 72, 217-236.
222. Turnbull, P. W. – Wilson, D. T. (1989): Developing and protecting profitable customer relationships. *Industrial Marketing Management*, 18, 233-238.
223. Ulaga, W. – Eggert, A. (2004): „Relationship Value and Relationship Quality”, *European Journal of Marketing*, 40, (3 /4), 311-327.
224. Uzzi, B. (1996): „The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect,” *American Sociological Review*, 61 (August), 674-698.
225. Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
226. Van Goolen, R. – Francois, P. (2005): Relationship quality as the cornerstone of a marketing strategy to optimize customer relations - Modelling relationship quality: A look into the structure of relationship quality and its determinants. *European Institute for Advanced Studies in Management*, 2nd Workshop on Relationship Marketing, 1-10.
227. Varga, Sz. (2009): Alternatív konfliktusmegoldási lehetőségek a szervezetek gyakorlatában, *Nyugat-magyarországi Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola*, doktori értekezés, 214.
228. Veltman, A. (2004): „Aristotle and Kant on Self-Disclosure in Friendship,” *Journal of Value Inquiry*, 38 (2), 225-239.
229. Vorst, Van Der, J. G. A. J. – Dijk, S. J. Van – Beulens, A. J. M. (2001): Leagile supply chain design in food industry; an inflexible poultry supply chain with high demand uncertainty, *The International Journal on Logistics Management*, 12 (2), 73-85.

230. Waluszewski, A. – Håkansson, H. (2006): The importance of angry actors, Proceedings of the 22nd Annual IMP Conference, Milan, Italy.
231. Wicks, A. C. – Berman, S. L. – Jones, T. M. (1999): The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications, *The Academy of Management Review*, 24 (1), 99-116.
232. Wiengarten, F. – Fynes, B. – Pagell, M. – De Búrca, S. (2011): Exploring the impact of national culture on investments in manufacturing practices and performance: An empirical multi-country study. *International Journal of Operations and Production Management* 31 (5), 554-578.
233. Wilkinson, I. – Wiley, J. (2000): „The Impact of Connected Relations on Relationship Performance: A Comparison of European and Chinese Results Using the IMP Data Base” ANZMAC 2000 School of Marketing & Management, Griffith University, Gold Coast, Queensland 1399-1403.
234. Williamson, O. E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *The Journal of Law and Economics*, 22 (October), 233-261.
235. Williamson, O. E. (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology*, 87 (3), 548-577.
236. Williamson, O. E. (1991): Calculativeness, Trust and Economic Organisation, *Journal of Law and Economics*, 26 (April), 453-486.
237. Wilson, D. T. – Vlosky, R. P. (1998): Interorganizational information system technology and buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (3), 215-234. <http://dx.doi.org/10.1108/08858629810222225>
238. Wilson, D. T. (1995): An integrated model of buyer-seller relationship, *Journal of Academy of Marketing Science*, 23. (4), 335-345.
239. Wilson, D.T. – Jantrania, S. (1995): „Understanding the value of a relationship”, *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 55-66.
240. 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, Elérhető: <https://doi.org/10.1108/03090560410548960>
241. Woodburn, D. – Holt, S. – McDonald, M. (2004): Key Customer Profitability: Making Money in Strategic Customer Partnerships. Report by the Cranfield Key Account Management Best Practice Club, Cranfield School of Management, Cranfield, UK.
242. Zerényi, K. (2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok, *Opus et Educatio* 3. (4), 470-478.
243. Zinkhan, G. M. (2002): „Relationship Marketing: Theory and Implementation.” *Journal of Market-Focused Management* 5, 83-89.

#### Jogszabályok

1. 2004. évi XXXIV. törvény a kis- és középvállalkozásokról, fejlődésük támogatásáról

## ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Az alkalmazott kapcsolati minőség konstrukció .....	13
2. ábra: A bizalom értelmezése a dolgozatban .....	16
3. ábra: A bizalom tényezőt meghatározó komponensek .....	18
4. ábra: Az elkötelezettség tényezőt meghatározó komponensek .....	22
5. ábra: A konfliktus értelmezése az együttműködés mértéke és a konfliktus szintje függvényében ...	24
6. ábra: A konfliktus tényezőt meghatározó komponensek .....	24
7. ábra: A függés tényezőt meghatározó komponensek .....	27
8. ábra: Az együttműködési kapcsolatok tipizálása a kapcsolat-specifikus befektetések mértéke alapján .....	28
9. ábra: Az adaptáció tényezőt meghatározó komponensek .....	30
10. ábra: A baráti kapcsolat tényezőt meghatározó komponensek .....	33
11. ábra: A bizalom és elkötelezettség közötti összefüggés .....	34
12. ábra: A bizalom-elkötelezettség és a konfliktus közötti összefüggés .....	35
13. ábra: A bizalom-elkötelezettség és az adaptáció közötti összefüggés .....	36
14. ábra: A bizalom-elkötelezettség és a függés közötti összefüggés .....	37
15. ábra: A bizalom-elkötelezettség és a baráti kapcsolat közötti összefüggés .....	38
16. ábra: Az adaptáció és a konfliktus közötti összefüggés .....	39
17. ábra: Az adaptáció és a függés közötti összefüggés .....	39
18. ábra: Az adaptáció és a baráti kapcsolat közötti összefüggés .....	40
19. ábra: A baráti kapcsolat és a függés közötti összefüggés .....	41
20. ábra: A függés és a konfliktus közötti összefüggés .....	42
21. ábra: A baráti kapcsolat és a konfliktus közötti összefüggés .....	43
22. ábra: A kapcsolati minőség tényezői közötti összefüggés .....	43
23. ábra: A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenziók és meghatározó tényezői .....	49
24. ábra: A közvetlen ellátási láncot alkotó üzleti kapcsolatok szintjei .....	51
25. ábra: Az alkalmazott módszerek összefoglaló ábrája .....	56
26. ábra: A struktúravizsgáló módszerek egy részének az összefoglalása .....	59
27. ábra: A válaszadók iskolai végzettség szerinti megoszlása .....	64
28. ábra: A termelők mezőgazdasági végzettség szerinti megoszlása .....	64
29. ábra: A termelő vevővel való szerződéskötésének indokai .....	66
30. ábra: A termelő szállítóval való szerződéskötésének indokai .....	66
31. ábra: A termelők vevői kapcsolatai .....	67
32. ábra: A termelők legfontosabb vevői kapcsolati .....	69
33. ábra: A termelő és vevő kapcsolat megítélésének összefoglaló ábrája .....	74
34. ábra: Szignifikáns eltérések a vevőkapcsolat értékelésekben .....	78
35. ábra: Kapcsolatértékelés klaszterek a vevő vonatkozásában .....	81
36. ábra: Az értékesítési csatorna és a véleményklíma klaszterek összefüggése .....	84
37. ábra: A termelő és vevőkapcsolatok értékelésének eredményei .....	85
38. ábra: A baráti kapcsolat és a kapcsolati teljesítmény útmodellje a vevői kapcsolatban .....	92
39. ábra: A termelő és szállító kapcsolat megítélésének összefoglaló ábrája .....	96
40. ábra: Kapcsolatértékelés klaszterek a szállító vonatkozásában .....	97
41. ábra: A bizalom és a kapcsolati teljesítmény útmodellje a szállítói kapcsolatban .....	106
42. ábra: A termelő vevői és szállítói kapcsolatainak megítélésének összefoglaló ábrája .....	108
43. ábra: Kapcsolatértékelés klaszterek a vevő és szállító vonatkozásában .....	109

## TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Kapcsolati minőség konstrukciók.....	12
2. táblázat: A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggés .....	48
3. táblázat: A kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény dimenziók statisztikai megbízhatósága.....	54
4. táblázat: A válaszadók fő tevékenység szerinti megoszlása.....	63
5. táblázat: A termelők szerződési szokásai .....	65
6. táblázat: A legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek közötti összefüggés - Khi-négyzet próba.....	69
7. táblázat: A legfontosabb vevőkapcsolat és az értékesítési klaszterek közötti kapcsolat .....	70
8. táblázat: A legfontosabb vevőkapcsolatok értékelése a kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény alapján (mérleg-index értékei alapján) .....	75
9. táblázat: Post hoc teszt (LSD) a konfliktusmentesség tényezőre .....	77
10. táblázat: Post hoc teszt (LSD) a bizalom tényezőre .....	77
11. táblázat: Post hoc teszt (LSD) a baráti tényezőre .....	78
12. táblázat: Az értékesítési klaszterek szerinti kapcsolati minőség tényezők és kapcsolati teljesítmény értékek (mérleg-index értékei alapján).....	79
13. táblázat: Klaszterek közötti különbségek – ANOVA tábla.....	82
14. táblázat: Klasszifikációs eredmények .....	82
15. táblázat: Az értékesítési klaszter és a vélemény klaszter közötti összefüggés - Khi-négyzet teszt. ....	83
16. táblázat: A klaszterek alapján alkotott keresztábra .....	83
17. táblázat: A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti kapcsolat a termelő és vevő kapcsolataiban .....	86
18. táblázat: Lineáris regressziós modellek összefoglalása a termelő- és vevő-kapcsolatokban .....	88
19. táblázat: A lineáris regressziós modellek összefoglalása a kapcsolati minőség és teljesítmény* vonatkozásában (termelő és vevőkapcsolat) .....	91
20. táblázat: Klaszterek közötti különbség – ANOVA .....	98
21. táblázat: Klasszifikációs eredmények .....	99
22. táblázat: A kapcsolati minőség tényezői és a kapcsolati teljesítmény közötti kapcsolat a termelő és szállító kapcsolataiban.....	100
23. táblázat: Lineáris regressziós modellek összefoglalása a termelő és szállító kapcsolatokban .....	101
24. táblázat: A lineáris regressziós modellek összefoglalása a kapcsolati minőség és teljesítmény vonatkozásában (termelő és szállító kapcsolat).....	105
25. táblázat: Vélemény klaszterek közötti összefüggés – Khi-négyzet próba.....	110
26. táblázat: A véleményklaszterek közötti kapcsolat.....	110

## MELLÉKLETEK

### 1. melléklet: A kutatás során alkalmazott kérdőív

A vállalkozás székhelye:

Kitöltő beosztása:

Legmagasabb iskolai végzettsége (karikázza be):

*nyolc általános*

*középiskola(érettségi)*

*főiskola /egyetem*

*doktori fokozat*

Milyen típusú mezőgazdasági /kertészeti végzettséggel rendelkezik?.....

a, A vállalkozás fő tevékenysége	
b; Hány éve gazdálkodik?	év
c; Hány éve foglalkozik gyümölcsstermeléssel?	év
d; A vállalkozás rendelkezésére álló összes termőterület	hektár
e; ebből: gyümölcsös terület	hektár
f, A termékének hány százalékát értékesíti a következő célokból: friss piacra feldolgozás céljából	% %
g, Következő minőségügyi rendszereket működtetjük:	

Mennyi a vállalkozás éves átlagos állandó/fő foglalkoztatottjainak száma? (Kérjük, karikázza be a megfelelő választ)

a, 10 fő alatt

b; 10-50 fő

c; 51-250 fő

d; 250 fő felett

Mekkora volt 2013-ban a vállalkozás nettó árbevétele? (Kérjük, karikázza be a megfelelő választ!)

a, 50 millió Ft alatt

b, 50 millió és 300 millió Ft között

c, 300 millió és 700 millió Ft között

d, 700 millió és 4 milliárd Ft között

e, 4 milliárd Ft felett

Hány darab aláírt szerződéssel rendelkezik vevőkapcsolataiban az alábbi időtávok alapján?

a; hosszú távú szerződés (4 éven túli) :.....db

b; közép távú szerződés (1-3 év közötti):.....db

c; rövid távú szerződés (éves szerződések):.....db

d, szezonra szóló szerződések:.....db

Milyen célból köt szerződést vevőivel?.....

Hány darab aláírt szerződéssel rendelkezik szállító-kapcsolataiban az alábbi időtávok alapján?

a; hosszú távú szerződés (4 éven túli) :.....db

b; közép távú szerződés (1-3 év közötti):.....db

c; rövid távú szerződés (éves szerződések):.....db

d, szezonra szóló szerződések:.....db

Milyen célból köt szerződést szállítóival?.....

1. Határozza meg, termékének hány százalékát értékesíti az alábbi értékesítési csatornákon (vevőtípuson) keresztül? Hány vevőkapcsolata van (db) a megjelölt vevőtípusban?

vevőtípus	%	db
Zöldség-gyümölcs nagybani piac		
Tészt/Tcs		
Kiskereskedelmi egység (pl. supermarket, hipermarket, bolthálózat):		
Nagykereskedelmi egység		
Helyi piacok		
Közvetítő kereskedő (aki a helyembe jön, felkeres):		
Egyéb		

**A következő kérdéseket a friss piaci kapcsolataira töltse ki!**

**Termelő – Vevő kapcsolata**

2. Kérem, válassza ki a fent megjelölt (1. kérdés) legjellemzőbb vevőtípusból a **legfontosabb vevőkapcsolatát!**

Legfontosabb vevőkapcsolatom....., ami.....éve tart.

Ez minőségügyi rendszer meglétét követeli meg, nevezetesen:.....

(pl. GLOBALG A. P., GLOBALG. A. P./GRASP, HACCP, HUNGAP, QS )

3. Mennyire jellemzőek a következő állítások Önre és a választott **legfontosabb vevőkapcsolatára?** (Kérem, értékelje 1-től 5-ig, ahol: 1- egyáltalán nem jellemző, 5-teljes mértékig jellemző!)

Teljes mértékig megbízom üzleti partneremben.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem minden esetben betartja a határidőket.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos, hogy üzleti partnerem minden rendelkezésére álló információt megoszt velem.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos vagyok abban, hogy üzleti partneremtől minden esetben helytálló/a valóságnak megfelelő információt kapok.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem minden esetben betartja ígéreteit.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem elismert tisztességes piaci magatartásáról.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Jelentős mértékben függök vevőmtől.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Számos vevőnek értékesíthetném a termékemet a piacon.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Az üzleti partneremmel való kapcsolat elengedhetetlen/nélkülözhetetlen vállalkozásom számára.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vállalkozásom a legfontosabb beszállítója üzleti partneremnek.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ha megszakadna az üzleti kapcsolat a partneremmel könnyen tudnám pótolni őt.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Teljes mértékben elkötelezett módon viselkedem a vevőmmel szemben	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos vagyok abban, hogy ha nem fogadom meg a vevőm javaslatait, az nem von maga után retorziót a későbbiekben.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partneremmel közös információs rendszert alkalmazunk.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Akkor sem váltanám le üzleti partneremet, ha tehetném.	1 – 2 – 3 – 4 – 5

4. Mennyire jellemzőek a következő állítások Önre és **legfontosabb vevőkapcsolatára?** (Kérem, értékelje 1-től 5-ig a felsorolt tényezőket. 1- egyáltalán nem jellemző, 5-teljes mértékig jellemző)

Biztos vagyok abban, hogy partneremnek fontos az én sikerem is.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Jellemző a közös innovációs tevékenység üzleti partneremmel. (pl. közös termékfejlesztés)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Nem jellemző a konfliktus köztem és üzleti partnerem között.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Kulcsfontosságú kérdésekben egyetértünk partneremmel.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem minden esetben tájékoztat az aktuális piaci trendekről/ változó piaci igényekről.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Gyakori az információcsere üzleti partneremmel.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos vagyok abban, hogy üzleti partnerem kizárólag valós/indokolt reklamációval fordul felém.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Konfliktus esetén mindketten igyekszünk kompromisszumos megoldást találni.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Konfliktus elkerülése érdekében a megelőzésre helyezük a hangsúlyt.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos, hogy üzleti partnerem döntéseinél figyelembe veszi érdekeimet.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Az üzleti partneremmel közvetlen, szinte baráti kapcsolatban állok.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partneremmel kizárólag üzleti ügyekről beszélünk.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Hasonló értékrendekkel rendelkezünk partneremmel.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Gyakran találkozok üzleti partneremmel munkán kívüli összejöveteleken is.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
A jó személyes kapcsolat miatt könnyebben jutok információhoz és segítséghez a partneremtől.	1 – 2 – 3 – 4 – 5

5. Mennyire jellemzőek a következő állítások Önre és legfontosabb vevőkapcsolatára? (Kérem, értékelje 1-től 5-ig a felsorolt tényezőket. 1- egyáltalán nem jellemző, 5-teljes mértékig jellemző)

a; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében jelentős befektetést hajtottam végre <b>emberi erőforrás területén.</b> (pl. létszámot bővítettem, hogy ezt a kapcsolatot működtessem vagy az alkalmazottaimat tovább képeztem)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
b; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében <b>speciális eszközökbe, berendezésekbe</b> fektettem be. (pl. szállítóeszközöket/termesztés technológiai berendezéseket vettem)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
c; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében <b>új működési eljárásokat, módszereket vezettem be.</b> (pl. minőségbiztosítást vezettem be)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
d; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében <b>új telephelyet, létesítményt alakítottam ki.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5

6. Jelölje meg, milyen mértékben valósultak meg (jelenben) a kiválasztott legfontosabb vevőjével kapcsolatban az alábbi elvárások. (Kérem, értékelje 1-től 5-ig a felsorolt tényezőket. 1- egyáltalán nem valósult meg, 5-teljes mértékig megvalósult)

Elvárások	Jelenben
a; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés jelentősen hozzájárult a <b>költségeim csökkenéséhez.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
b; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult a <b>hibás teljesítések csökkenéséhez.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
c; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy sokkal <b>jobb (stabilabb) áron</b> tudjam értékesíteni a termékemet.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
d; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult az <b>éves forgalom növekedéséhez, mégpedig azzal, hogy ennek a vevőmnek egyre jelentősebb beszállítója lehetek.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
e; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult a számomra is elfogadható <b>jövedelmezőség biztosításához.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
f; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy a <b>fogyasztói igényeket sokkal jobban kielégítő termékeket állítsak elő.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
g; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy <b>versenyelőnyre</b> tegyek szert a piacon a versenytársakhoz képest.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
h; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy a <b>többi vevőmnek is egyre jelentősebb beszállítója</b> lehessenek	1 – 2 – 3 – 4 – 5
i; A legfontosabb vevőkapcsolatom hozzájárul a <b>vállalkozásom fő céljának az eléréséhez!</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Szállító-Termelő kapcsolat

**A következő kérdéseket minden esetben a legfontosabb szállító kapcsolatára töltse ki.**

1. Kérem, nevezze meg legfontosabb szállító kapcsolatát (mit szállít) és hány éve tart?  
 ..... , ami .....éve tart.

2. Mennyire jellemzőek a következő állítások Önre és legfontosabb szállító kapcsolatára? (Kérem, értékelje 1-től 5-ig: 1- egyáltalán nem jellemző, 5-teljes mértékig jellemző)

Teljes mértékig megbízom üzleti partneremben.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem minden esetben betartja a határidőket.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos, hogy üzleti partnerem minden rendelkezésére álló információt megoszt velem.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos vagyok abban, hogy üzleti partneremtől minden esetben helytálló/a valóságnak megfelelő információt kapok.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem elismert tisztességes piaci magatartásáról.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem minden esetben betartja ígéreteit.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Jelentős mértékben függök szállítómtól.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Számos szállítótól beszerezhetném azt a terméket, amit a legfontosabb szállítóm értékesít.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
A szállítóm által kínált <u>termék</u> elengedhetetlen/nélkülözhetetlen tevékenységemhez.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Az üzleti partneremmel való <u>kapcsolat</u> elengedhetetlen/nélkülözhetetlen vállalkozásom számára.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Vállalkozásom a legfontosabb vevője üzleti partneremnek.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Ha megszakadna az üzleti kapcsolat a partneremmel könnyen tudnám pótolni őt.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Teljes mértékben elkötelezett módon viselkedem a szállítómmal szemben	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos vagyok abban, hogy ha nem fogadom meg a szállítóm javaslatait, az nem von maga után retorziót a későbbiekben.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partneremmel közös információs rendszert alkalmazunk.	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Akkor sem váltanám le üzleti partneremet, ha tehetném.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos vagyok abban, hogy partneremnek fontos az én sikerem is.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Jellemző a közös innovációs tevékenység üzleti partneremmel. (pl. közös termékfejlesztés)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Nem jellemző a konfliktus köztem és üzleti partnerem között.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Kulcsfontosságú kérdésekben egyetértünk partneremmel.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partnerem minden esetben tájékoztat az aktuális piaci trendekről/ változó piaci igényekről.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Gyakori az információcsere üzleti partneremmel.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos vagyok abban, hogy üzleti partnerem kizárólag valós/indokolt reklamációval fordul felém.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Konfliktus esetén mindketten igyekszünk kompromisszumos megoldást találni.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Konfliktus elkerülése érdekében a megelőzésre helyezük a hangsúlyt	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Biztos, hogy üzleti partnerem döntéseinél figyelembe veszi érdekeimet.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Az üzleti partneremmel közvetlen, szinte baráti kapcsolatban állok.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Üzleti partneremmel kizárólag üzleti ügyekről beszélünk.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Hasonló értékrendekkel rendelkezünk partneremmel	1 – 2 – 3 – 4 – 5
Gyakran találkozok üzleti partneremmel munkán kívüli összejöveteleken is.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
A jó személyes kapcsolat miatt könnyebben jutok információhoz és segítséghez a partneremtől.	1 – 2 – 3 – 4 – 5

**3. Mennyire jellemzőek a következő állítások Önre és legfontosabb szállító kapcsolatára? (Kérem, értékelje 1-től 5-ig a felsorolt tényezőket. 1- egyáltalán nem jellemző, 5-teljes mértékig jellemző)**

a; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében jelentős befektetést hajtottam végre <b>emberi erőforrás területén.</b> (pl. létszámot bővítettem, hogy ezt a kapcsolatot működtessem vagy az alkalmazottaimat tovább képeztem)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
b; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében <b>speciális eszközökre, berendezésekre</b> fektettem be. (pl. szállítóeszközöket/termesztés technológiai berendezéseket vettem)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
c; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében <b>új működési eljárásokat, módszereket vezettem be.</b> (pl. minőségbiztosítást vezettem be)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
d; Üzleti kapcsolatunk fenntartása érdekében <b>új telephelyet, létesítményt alakítottam ki.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5

**4. Jelölje meg, milyen mértékben valósultak meg (jelenben) a kiválasztott legfontosabb szállítójával kapcsolatban az alábbi elvárások. (Kérem, értékelje 1-től 5-ig a felsorolt tényezőket. 1- egyáltalán nem valósult meg, 5-teljes mértékig megvalósult)**

<b>Elvárások</b>	<b>Jelen</b>
a; A legfontosabb szállító kapcsolatommal való együttműködés jelentősen hozzájárult a <b>költségeim csökkenéséhez.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
b; A legfontosabb szállító kapcsolatommal való együttműködés hozzájárult a <b>hibás teljesítések csökkenéséhez.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
c; A legfontosabb szállító kapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy sokkal <b>jobb (stabilabb) áron</b> tudjam értékesíteni a termékemet.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
d; A legfontosabb szállító kapcsolatommal való együttműködés hozzájárult az <b>éves forgalom növekedéséhez.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
e; A legfontosabb szállító kapcsolatommal való együttműködés hozzájárult a számomra is elfogadható <b>jövedelmezőség biztosításához.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
f; A legfontosabb szállító kapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy a <b>fogyasztói igényeket sokkal jobban kielégítő termékeket állítsak elő.</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
g; A legfontosabb szállító kapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy <b>versenyelőnyre</b> tegyek szert a piacon a versenytársakhoz képest.	1 – 2 – 3 – 4 – 5
h; A legfontosabb vevőkapcsolatommal való együttműködés hozzájárult ahhoz, hogy a <b>többi vevőmnek is egyre jelentősebb beszállítója lehessenek</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5
i; A legfontosabb vevőkapcsolatom hozzájárul a <b>vállalkozásom fő céljának az eléréséhez!</b>	1 – 2 – 3 – 4 – 5

**Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével hozzájárult doktori kutatásomhoz!**  
**Ha érdeklik az eredmények, értesítsen és elküldöm Önnek a kutatásról szóló beszámolót!**

**2. melléklet: Sajátérték, magyarázott variancia és kanonikus korreláció (termelő-vevő kapcsolat)**

Függvény	Sajátérték	Magyarázott variancia	Kumulatív %	Kanonikus korreláció
1. függvény	2,643 <sup>a</sup>	75,3	75,3	0,852
2. függvény	0,868 <sup>a</sup>	24,7	100	0,682

Forrás: saját szerkesztés

**3. melléklet: A diszkrimináló függvények szignifikanciája (termelő-vevő kapcsolat)**

Függvényteszt	Wilks' Lambda	Chinégzet próba	df	Szigfiancia
1. függvény	0,147	412,369	14	0
2. függvény	0,535	134,397	6	0

Forrás: saját szerkesztés

**4. melléklet: ANOVA – táblázat eredményei (kapcsolati minőségi tényezők, termelő-vevő kapcsolat)**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	243233,013	1	243233,013	153,154	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	347806,297	219	1588,157		
	Összesen	591039,310	220			
2	Regresszió	260560,245	2	130280,122	85,939	0,000 <sup>c</sup>
	Reziduális	330479,065	218	1515,959		
	Összesen	591039,310	220			
3	Regresszió	269142,744	3	89714,248	60,479	0,000 <sup>d</sup>
	Reziduális	321896,566	217	1483,394		
	Összesen	591039,310	220			

a. Függő változó: adaptáció

b. Becslő változók: (konstans) elkötelezettség

c. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény

d. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, konfliktusmentesség

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	214406,363	1	214406,363	297,636	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	157759,997	219	720,365		
	Összesen	372166,359	220			
2	Regresszió	225304,012	2	112652,006	167,219	0,000 <sup>c</sup>
	Reziduális	146862,347	218	673,680		
	Összesen	372166,359	220			
3	Regresszió	229412,588	3	76470,863	116,243	0,000 <sup>d</sup>
	Reziduális	142753,771	217	657,851		
	Összesen	372166,359	220			
4	Regresszió	236910,865	4	59227,716	94,585	0,000 <sup>e</sup>
	Reziduális	135255,495	216	626,183		
	Összesen	372166,359	220			

a. Függő változó: bizalom

b. Becslő változók: (konstans) konfliktusmentesség

c. Becslő változók: (konstans), konfliktusmentesség, kapcsolati teljesítmény

d. Becslő változók: (konstans), konfliktusmentesség, kapcsolati teljesítmény, függés

e. Becslő változók: (konstans), konfliktusmentesség, kapcsolati teljesítmény, függés, elkötelezettség

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	230657,420	1	230657,420	303,709	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	166323,576	219	759,468		
	Összesen	396980,995	220			
2	Regresszió	269684,774	2	134842,387	230,923	0,000 <sup>c</sup>
	Reziduális	127296,222	218	583,928		
	Összesen	396980,995	220			
3	Regresszió	283017,238	3	94339,079	179,632	0,000 <sup>d</sup>
	Reziduális	113963,758	217	525,179		
	Összesen	396980,995	220			

- a. Fügő változó: elkötelezettség  
b. Becslő változók: (konstans) baráti kapcsolat  
c. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, függés  
d. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, függés, adaptáció

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	225549,974	1	225549,974	272,874	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	181019,257	219	826,572		
	Összesen	406569,231	220			
2	Regresszió	236265,558	2	118132,779	151,218	0,000 <sup>c</sup>
	Reziduális	170303,673	218	781,210		
	Összesen	406569,231	220			
3	Regresszió	241300,858	3	80433,619	105,611	0,000 <sup>d</sup>
	Reziduális	165268,373	217	761,605		
	Összesen	406569,231	220			
4	Regresszió	249708,523	4	62427,131	85,963	0,000 <sup>e</sup>
	Reziduális	156860,708	216	726,207		
	Összesen	406569,231	220			

- a. Fügő változó: függés  
b. Becslő változók: (konstans) elkötelezettség  
c. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, baráti kapcsolat  
d. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, baráti kapcsolat, bizalom  
e. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, baráti kapcsolat, bizalom, kapcsolati teljesítmény

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	284627,739	1	284627,739	303,709	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	205240,757	219	937,172		
	Összesen	489868,495	220			
2	Regresszió	319022,620	2	159511,310	203,537	0,000 <sup>c</sup>
	Reziduális	170845,876	218	783,697		
	Összesen	489868,495	220			
3	Regresszió	323861,767	3	107953,922	141,115	0,000 <sup>d</sup>
	Reziduális	166006,728	217	765,008		
	Összesen	489868,495	220			
4	Regresszió	327050,607	4	81762,652	108,469	0,000 <sup>e</sup>
	Reziduális	162817,889	216	753,787		
	Összesen	489868,495	220			

- a. Fügő változó: baráti kapcsolat  
b. Becslő változók: (konstans) elkötelezettség  
c. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény  
d. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, függés  
e. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, függés, konfliktusmentesség

ANOVAa						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	220577,930	1	220577,930	297,636	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	162301,030	219	741,101		
	Összesen	382878,959	220			

a. Fügő változó: konfliktusmentesség

b. Becslő változók: (konstans) bizalom

Forrás: saját szerkesztés

### 5. melléklet: ANOVA – táblázat eredményei (kapcsolati teljesítmény, termelő-vevő kapcsolat)

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	137758,495	1	137758,495	146,811	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	205496,630	219	938,341		
	Összesen	343255,125	220			
2	Regresszió	164303,493	2	82151,746	100,078	0,000 <sup>c</sup>
	Reziduális	178951,633	218	820,879		
	Összesen	343255,125	220			
3	Regresszió	174825,747	3	58275,249	75,080	0,000 <sup>d</sup>
	Reziduális	168429,378	217	776,172		
	Összesen	343255,125	220			
4	Regresszió	180196,156	4	45049,039	59,675	0,000 <sup>e</sup>
	Reziduális	163058,970	216	754,903		
	Összesen	343255,125	220			

a. Fügő változó: kapcsolati teljesítmény

b. Becslő változók: (konstans) baráti kapcsolat

c. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, bizalom

d. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, bizalom, függés

d. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, bizalom, függés, adaptáció

Forrás: saját szerkesztés

### 6. melléklet: Útmodell (termelő-vevő kapcsolat) korrelációk, regresszió

Korrelációk						
		kapcsolati teljesítmény	bizalom	adaptáció	függés	baráti kapcsolat
Pearson-féle korreláció	kapcsolati telj.	1	0,474	0,49	0,53	0,634
	bizalom	0,474	1	0,182	0,14	0,335
	adaptáció	0,49	0,182	1	0,559	0,541
	függés	0,53	0,14	0,559	1	0,673
	baráti kapcsolat	0,634	0,335	0,541	0,673	1
Szig. (1- oldali)	kapcsolati telj.		0	0	0	0
	bizalom	0		0,003	0,019	0
	adaptáció	0	0,003		0	0
	függés	0	0,019	0		0
	baráti kapcsolat	0	0	0	0	
N	kapcsolati telj.	221	221	221	221	221
	bizalom	221	221	221	221	221
	adaptáció	221	221	221	221	221
	függés	221	221	221	221	221
	baráti kapcsolat	221	221	221	221	221

Forrás: saját szerkesztés

Modell összefoglalása									
Modell	R	R <sup>2</sup>	módosított R <sup>2</sup>	Becsles standard hibája	változás statisztikák				
					R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig. F változás
1	0,725 <sup>a</sup>	<b>0,525</b>	0,516	27,47549	0,525	59,675	4	216	0,000

a. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, bizalom, adaptáció, függés

b. Függő változó: kapcsolati teljesítmény

Forrás: saját szerkesztés

### 7. melléklet: ANOVA – útmodell (termelő-vevő kapcsolat)

ANOVA						
Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.	
1 Regresszió	180196,156	4	45049,039	59,675	<b>0,000<sup>b</sup></b>	
Reziduális	163058,970	216	754,903			
Összesen	343255,125	220				

a. Függő változó: kapcsolati teljesítmény

b. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, bizalom, adaptáció, függés

Forrás: saját szerkesztés

### 8. melléklet: Regressziós modellek (termelő-vevő kapcsolat)

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
1	(konstans)	3,362	2,635		1,276	0,203
	bizalom	0,300	0,048	0,312	6,224	0,000
	adaptáció	0,119	0,045	0,157	2,667	0,008
	függés	0,167	0,062	0,182	2,702	0,007
	baráti kapcsolat	0,269	0,058	0,322	4,650	0,000

a. Függő változó: kapcsolati teljesítmény

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
2	(Constant)	10,699	2,796		3,827	0,000
	bizalom	-0,100	0,052	-0,096	-1,911	0,057
	adaptáció	0,232	0,046	0,280	5,002	0,000
	baráti kapcsolat	0,503	0,053	0,552	9,448	0,000

a. Függő változó: függés

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
3	(Constant)	-24,142	3,733		-6,468	0,000
	bizalom	0,002	0,076	0,002	0,029	0,977
	baráti kapcsolat	0,590	0,067	0,537	8,872	0,000

a. Függő változó: adaptáció

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
4	(Constant)	29,731	2,615		11,368	0,000
	baráti kapcsolat	0,292	0,055	0,335	5,269	0,000

a. Függő változó: bizalom

Forrás: saját szerkesztés

**9. melléklet: Sajátérték, magyarázott variancia és kanonikus korreláció (termelő-szállító kapcsolat)**

Függvény	Sajátérték	Magyarázott variancia	Kumulatív %	Kanonikus korreláció
1. függvény	3,434 <sup>a</sup>	79	79	0,88
2. függvény	0,914 <sup>a</sup>	21	100	0,691

Forrás: saját szerkesztés

**10. melléklet: A diszkrimináló függvények szignifikanciája (termelő-szállító kapcsolat)**

Függvény teszt	Wilks' Lambda	Chi-négyzet próba	df	Szignifikancia
1	,118	464,028	14	,000
2	,523	140,856	6	,000

Forrás: saját szerkesztés

**11. melléklet: ANOVA – táblázat eredményei (kapcsolati minőség, termelő-szállító kapcsolat)**

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	235505,798	1	235505,798	296,344	0,000b
	Reziduális	175629,395	221	794,703		
	Összesen	411135,193	222			
2	Regresszió	260028,585	2	130014,292	189,291	0,000c
	Reziduális	151106,609	220	686,848		
	Összesen	411135,193	222			
3	Regresszió	266048,750	3	88682,917	133,862	0,000d
	Reziduális	145086,444	219	662,495		
	Összesen	411135,193	222			
4	Regresszió	271824,771	4	67956,193	106,341	0,000e
	Reziduális	139310,422	218	639,039		
	Összesen	411135,193	222			
5	Regresszió	277037,716	5	55407,543	89,662	0,000f
	Reziduális	134097,478	217	617,961		
	Összesen	411135,193	222			

a. Függő változó: bizalom

b. Becslő változók: (konstans) konfliktusmentesség

c. Becslő változók: (konstans), konfliktusmentesség, kapcsolati teljesítmény

d. Becslő változók: (konstans), konfliktusmentesség, kapcsolati teljesítmény, baráti kapcsolat

e. Becslő változók: (konstans), konfliktusmentesség, kapcsolati teljesítmény, baráti kapcsolat, elkötelezettség

f. Becslő változók: (konstans), konfliktusmentesség, kapcsolati teljesítmény, baráti kapcsolat, elkötelezettség, adaptáció

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	248942,408	1	248942,408	296,344	0,000b
	Reziduális	185649,801	221	840,044		
	Összesen	434592,209	222			
2	Regresszió	267291,155	2	133645,578	175,743	0,000c
	Reziduális	167301,053	220	760,459		
	Összesen	434592,209	222			

a. Függő változó: konfliktusmentesség

b. Becslő változók: (konstans) bizalom

c. Becslő változók: (konstans), bizalom, baráti kapcsolat

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	215775,237	1	215775,237	129,020	0,000b
	Reziduális	369604,528	221	1672,419		
	Összesen	585379,765	222			
2	Regresszió	231887,992	2	115943,996	72,159	0,000c
	Reziduális	353491,773	220	1606,781		
	Összesen	585379,765	222			
3	Regresszió	268010,513	3	89336,838	61,647	0,000d
	Reziduális	317369,252	219	1449,175		
	Összesen	585379,765	222			
4	Regresszió	279058,819	4	69764,705	49,650	0,000e
	Reziduális	306320,945	218	1405,142		
	Összesen	585379,765	222			

a. Fügő változó: adaptáció

b. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség

c. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény

d. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, bizalom

e. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, bizalom, függés

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	198337,920	1	198337,920	209,080	0,000b
	Reziduális	209645,039	221	948,620		
	Összesen	407982,960	222			
2	Regresszió	236900,173	2	118450,086	152,318	0,000c
	Reziduális	171082,787	220	777,649		
	Összesen	407982,960	222			
3	Regresszió	253040,366	3	84346,789	119,218	0,000d
	Reziduális	154942,594	219	707,500		
	Összesen	407982,960	222			
4	Regresszió	270942,756	4	67735,689	107,752	0,000e
	Reziduális	137040,204	218	628,625		
	Összesen	407982,960	222			

a. Fügő változó: elkötelezettség

b. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat

c. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, függés

d. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, függés, adaptáció

e. Becslő változók: (konstans), baráti kapcsolat, függés, adaptáció, bizalom

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	201996,560	1	201996,560	205,354	0,000b
	Reziduális	217386,848	221	983,651		
	Összesen	419383,408	222			
2	Regresszió	229284,412	2	114642,206	132,674	0,000c
	Reziduális	190098,996	220	864,086		
	Összesen	419383,408	222			
3	Regresszió	240485,995	3	80161,998	98,132	0,000d
	Reziduális	178897,413	219	816,883		
	Összesen	419383,408	222			
4	Regresszió	244602,916	4	61150,729	76,272	0,000e
	Reziduális	174780,492	218	801,745		
	Összesen	419383,408	222			

a. Fügő változó: függés

b. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség

c. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, baráti kapcsolat

d. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, baráti kapcsolat, kapcsolati teljesítmény

e. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, baráti kapcsolat, kapcsolati teljesítmény, adaptáció

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	281637,102	1	281637,102	209,080	0,000b
	Reziduális	297693,055	221	1347,027		
	Összesen	579330,157	222			
2	Regresszió	328552,761	2	164276,380	144,115	0,000c
	Reziduális	250777,396	220	1139,897		
	Összesen	579330,157	222			
3	Regresszió	372004,093	3	124001,364	130,984	0,000d
	Reziduális	207326,064	219	946,694		
	Összesen	579330,157	222			
4	Regresszió	377814,050	4	94453,513	102,180	0,000e
	Reziduális	201516,107	218	924,386		
	Összesen	579330,157	222			
5	Regresszió	384884,899	5	76976,980	85,906	0,000f
	Reziduális	194445,258	217	896,061		
	Összesen	579330,157	222			

a. Fügő változó: baráti kapcsolat

b. Becslő változók: (konstans) elkötelezettség

c. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény

d. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, függés

e. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, függés, bizalom

f. Becslő változók: (konstans), elkötelezettség, kapcsolati teljesítmény, függés, bizalom, konfliktusmentesség

Forrás: saját szerkesztés

## 12. melléklet: ANOVA – táblázat eredményei (kapcsolati teljesítmény, termelő-szállító kapcsolat)

ANOVA <sup>a</sup>						
	Modell	Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	149915,553	1	149915,553	149,774	0,000b
	Reziduális	221208,845	221	1000,945		
	Összesen	371124,398	222			
2	Regresszió	207088,732	2	103544,366	138,871	0,000c
	Reziduális	164035,666	220	745,617		
	Összesen	371124,398	222			
3	Regresszió	216251,744	3	72083,915	101,931	0,000d
	Reziduális	154872,654	219	707,181		
	Összesen	371124,398	222			
4	Regresszió	228158,305	4	57039,576	86,976	0,000e
	Reziduális	142966,093	218	655,808		
	Összesen	371124,398	222			

a. Fügő változó: kapcsolati teljesítmény

b. Becslő változók: (konstans) bizalom

c. Becslő változók: (konstans), bizalom, baráti kapcsolat

d. Becslő változók: (konstans), bizalom, baráti kapcsolat, adaptáció

d. Becslő változók: (konstans), bizalom, baráti kapcsolat, adaptáció, függés

Forrás: saját szerkesztés

### 13. melléklet: Útmodell – (termelő-szállító kapcsolat) korrelációk, regresszió

Korrelációk						
		kapcsolati teljesítmény	bizalom	adaptáció	baráti kapcsolat	függés
Pearson-féle korreláció	kapcsolati telj.	1,000	0,636	0,422	0,587	0,294
	bizalom	0,636	1,000	0,130	0,344	0,231
	adaptáció	0,422	0,130	1,000	0,542	0,526
	baráti kapcsolat	0,587	0,344	0,542	1,000	0,667
	függés	0,294	0,231	0,526	0,667	1,000
Szig. (1-oldali)	kapcsolati telj.		0,000	0,000	0,000	0,000
	bizalom	0,000		0,026	0,000	0,000
	adaptáció	0,000	0,026		0,000	0,000
	baráti kapcsolat	0,000	0,000	0,000		0,000
	függés	0,000	0,000	0,000	0,000	
N	kapcsolati telj.	223	223	223	223	223
	bizalom	223	223	223	223	223
	adaptáció	223	223	223	223	223
	baráti kapcsolat	223	223	223	223	223
	függés	223	223	223	223	223

Modell összefoglalása									
Modell	R	R <sup>2</sup>	módosított R <sup>2</sup>	Becslés standard hibája	változás statisztikák				
					R <sup>2</sup> változás	F változás	df1	df2	Szig. F változás
1	0,784 <sup>a</sup>	<b>0,615</b>	0,608	25,60874	0,615	86,976	4	218	0,000

a. Becslő változók: (konstans), bizalom, baráti kapcsolat, adaptáció, függés

b. Függő változó: kapcsolati teljesítmény

Forrás: saját szerkesztés

### 14. melléklet: ANOVA – útmodell (termelő-szállító kapcsolat)

ANOVA						
Modell		Négyzetösszeg	df	szórás	F	Szig.
1	Regresszió	228158,305	4	57039,576	86,976	0,000 <sup>b</sup>
	Reziduális	142966,093	218	655,808		
	Total	371124,398	222			

a. Függő változó: kapcsolati teljesítmény

b. Becslő változók: (konstans), függés, bizalom, adaptáció, baráti kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés

### 15. melléklet: Regressziós modellek (termelő-szállító kapcsolat)

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
1	(konstans)	2,234	2,563		0,872	0,384
	bizalom	0,482	0,043	0,508	11,311	0,000
	adaptáció	0,196	0,041	0,246	4,728	0,000
	baráti kapcsolat	0,356	0,049	0,445	7,242	0,000
	függés	-0,234	0,055	-0,249	-4,261	0,000

a. Függő változó: kapcsolati teljesítmény

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
2	(konstans)	2,399	3,145		0,763	0,446
	bizalom	0,017	0,052	0,016	0,318	0,751
	adaptáció	0,198	0,049	0,234	4,038	0,000
	baráti kapcsolat	0,454	0,052	0,534	8,725	0,000

a. Függő változó: függés

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
3	(konstans)	-32,035	3,743		-8,560	0,000
	bizalom	-0,076	0,072	-0,064	-1,060	0,290
	baráti kapcsolat	0,567	0,060	0,564	9,375	0,000

a. Függő változó: adaptáció

Modell	regressziós együtthatók		standardizált regressziós együtthatók	t	Szig.	
	B	Standard hiba	Béta érték			
4	(konstans)	-13,096	4,067		-3,220	0,001
	bizalom	0,408	0,075	0,344	5,448	0,000

a. Függő változó: baráti kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés