

Hetesi Erzsébet – Vilmányi Márton

A dinamikus kapcsolati képességek és a lojalitás szerepe a szervezetközi kapcsolatokban

Jelen tanulmány arra keres választ, hogy a hazai szervezetek hogyan viszonyulnak a hálózati együttműködésekben a kapcsolatok menedzseléséhez, és a közel négy éve tartó világgazdasági válság milyen hatással van a szervezetek közötti interakciókban a kapcsolati minőség és a szervezeti lojalitás megítélésére. A tanulmányban a dinamikus kapcsolati képesség és a szervezetek közötti (B2B) lojalitás elméleti hátterének bemutatása után empirikus kutatási eredményeinket ismertetjük, ahol a kapcsolati menedzsment és a szervezeti lojalitás faktorait próbáljuk meg azonosítani. Megközelítésünkben a kapcsolati menedzsment hatással lehet a szervezeti lojalításra. Meggyőződésünk, hogy ahol a kapcsolatok menedzselése tudatos tevékenység, ott annak léteznek kialakult mechanizmusai (cselekvéssorok), s ezek a tudatosan felépített mechanizmusok pozitív hatással vannak a kapcsolati minőség értékelésére, s hozzájárulnak a partneri lojalitáshoz.

Journal of Economic Literature (JEL) kód: M10, M14, M31, M39

Kulcsszavak: dinamikus kapcsolati képesség, kapcsolati menedzsment, elkötelezettség, bizalom, B2b lojalitás, válság

A szervezetközi együttműködések elméleti és empirikus vizsgálata az elmúlt húsz évben kiemelkedő szerepet kapott a marketingben, a stratégiai menedzsmentben és az innováció-menedzsmentben egyaránt. A szervezetközi együttműködések menedzselése napjaink hálózati gazdaságának is egyik kulcsfontosságú kérdése, főképpen akkor, amikor egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, hanem sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, amelyek részeként tevékenykedik. A szervezetek közötti kapcsolat olyan interakciókat jelent, melyeknek célja a kölcsönös előnyök kihasználása. A szervezetközi együttműködések sikerességét befolyásoló alapvető értékképző kategóriák mára többé-kevésbé feltártak, az e területtel foglalkozó kutatók sokkal inkább ezen értékek átalakulását, formálódását és menedzselhetőségét helyezték az elmúlt években a vizsgálatok fókuszába. Az együttműködések vizsgálata számtalan dimenziót tárt fel sikeresen, de talán érdemes kiemelni, hogy a szervezetek közötti lojalitással csak kevés tanulmány foglalkozik. Nincs egyetértés annak kérdésében sem, egyáltalán értelmezhető-e

Hetesi Erzsébet a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának PhD fokozatú egyetemi docense.

E-mail: hetesi@eco.u-szeged.hu

Vilmányi Márton a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának PhD fokozatú egyetemi docense.

E-mail: vilmanyi@eco.u-szeged.hu

A kutatás a TÁMOP-4.2.1/B-09/1/KONV-2010-0005 program segítségével valósult meg.

a lojalitás a kemény piaci viszonyok között a szervezetek esetében, és abban sem, hogy ha igen, akkor milyen tényezők befolyásolják a hűséget.

A tanulmány első részeiben vázlatosan ismertetjük a kapcsolati képesség és a lojalitás elméleti hátterét, majd két olyan empirikus kutatás lebonyolítását és eredményeit mutatjuk be, amelyek a fenti kérdésekre, ha nem is adnak válaszokat, iránymutatóként szolgálhatnak további vizsgálódásokhoz.

Kutatásaink során egyrészt megnéztük a dinamikus kapcsolati képességek jellemzőit, másrészt arra is választ kerestünk, hogy a válság hatására változnak-e a kapcsolatok, és ha igen, akkor ez miként érinti a lojalitást.

A vizsgálatok során egy olyan feltételezéssel élünk, amelynek empirikus tesztelése csak részben történt meg, de további kutatásokat tervezünk annak feltárására, vajon a dinamikus kapcsolati képesség, a kapcsolatok tudatos menedzselése és a szervezeti lojalitás között létezik-e összefüggés. Azaz ahol a szervezet képes arra, hogy tapasztalatait beépítse a kapcsolatmenedzsmentbe, ott erőteljesebben jelenik-e meg a lojalitás.

A kapcsolati képesség és a szervezeti lojalitás elméleti háttere

Szervezeti képesség, és kapcsolati képesség Mit mond a szakirodalom a szervezeti képességről?

A szervezeti képesség egyéni és kollektív képességek, szaktudás és kapacitások összessége, amelynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat (*Awuah 2001; Conceição – Heitor 2002*). A korai megközelítések e fogalmat mint szervezeti kompetenciát (organisational competence) mutatják be, mely fokozatosan bővülve „nyeri el” a szervezeti képesség (organisational capability) ma ismert megnevezését.

A szervezeti kompetenciák központi szerepét – kulcskompetenciának (core competency) nevezve – először *Prahalad és Hamel (1990, 1994)* definiálta, mint szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást. Ezzel a szervezet a vevők által elismert értéket hozhat létre, megkülönböztetheti magát versenytársaitól, kiterjesztheti tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy e kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, melyek az emberekben mint a szervezet tagjaiban testesülnek meg, fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek.

A szervezeti képességek átfogó leírását az erőforrás alapú nézőpont szolgáltatja. E megközelítésben a szervezet versenyképessége olyan képességekre (stratégiai erőforrásokra) épül, melyek értékesek, ritkák, kevésbé utánozhatók, és nem helyettesíthetők (*Barney 1991*). E képességek az erőforrások három alapvető csoportjából „táplálkoznak”:

- fizikai tőke erőforrások (fizikai technika, üzemfelszerelés, elhelyezkedés, nyersanyagokhoz való hozzáférés és hasonló);
- humántőke erőforrások (képzettség, tapasztalat, ítélőképesség, intelligencia, kapcsolatok stb.);
- szervezeti tőke erőforrások (formális rendszerek és struktúrák, illetve a csoportok közötti informális kapcsolatok).

A szervezeti képességek az alkalmazott tudás és az egyéb erőforrások különböző szintű integrációs folyamatainak eredményei, ahol integrációs eszközként a szervezet által

alkalmazott szabályok, irányelvek, sorozatok, rutinok, illetve a csoportos problémamegoldás szolgál (Grant 1996).

A szervezeti képességek, kompetenciák jellemzésére – pontosan felépítésük bonyolultságából következően – számtalan megközelítés született. Némelyek e képességeket azok hierarchiáján keresztül jellemzik, hangsúlyt fektetve arra, hogy léteznek olyan képességek, amelyek egyes feladatok megvalósításához kapcsolódnak, míg mások szervezeti egységeken átívelő problémamegoldási, működési módot hordoznak. E gondolatmenet eredményeképpen e megközelítések megkülönböztetnek erőforrásokat, feladat szintű képességeket, funkcionális/szervezeti képességeket, valamint alapvető, vagy kulcsképességeket (Grant 1991; Trokkeli – Tuominen 2002; Peng és szerzőtársai 2008).

Más megközelítések a képességek értékhozzáadó szerepét hangsúlyozzák, s aszerint jellemzik azokat, hogy mekkora értéket hordoznak a szervezet, illetve az érdekeltek számára. Long és Vickers-Koch (1995) a képességek hierarchikus szintjeit e nézőpontból vizsgálva két alapvető (és azokon belül további két-két) típust különböztet meg: a küszöbképességeket és a kulcsképességeket. A küszöbképességek a vállalat létezéséhez, piaci tevékenységéhez szükséges tényezőket jelentik, míg a szervezet kulcsképességei azok, amelyek megkülönböztető, a verseny szempontjából kritikus értéket hordoznak a szervezet számára (függetlenül attól, hogy azok milyen szinten és formában jelennek meg). A küszöbképességeken belül megkülönböztetik a támogató képességeket, melyek a szervezeten belüli támogató folyamatok működtetésének képességét jelentik, illetve az iparági működéshez elengedhetetlen, alapképességeket. A kulcsképességeken belül a jelenbeli és jövőbeli versenyelőnyt biztosítókat különítik el, rámutatva egyben a verseny dinamikájának alapjára is.

Megint más megközelítések szerint, a fenntarthatóság szempontjából beszélhetünk statikus és dinamikus képességekről. Előbbiek az emberi tudás, a meglévő erőforrások és a technológiák jelenben megvalósított lehetséges kombinációs mechanizmusait írják le. A dinamikusak pedig azon eljárások, rutinok összességei, amelyek eredményeképpen a szervezet képes statikus képességeinek továbbfejlesztésére, vagy új képességek kifejlesztésére (Teece és szerzőtársai 1997; Cepeda – Vera 2007; Peng és szerzőtársai 2008). Bárhonnan is közelítjük meg ugyanakkor a szervezeti kompetencia fogalmát, minden esetben egy több rétegű, szervezeti szintű ismerethalmazként jellemezhetjük, amelyben több, egymásra épülő kompetenciaszint azonosítható (Kusunoki és szerzőtársai 1998; Banerjee 2003).

Hol a helye a kapcsolati képességeknek a szervezeti képességek között?

Gemünden és szerzőtársai (1997) a kapcsolati képesség – az ő terminológiájukban hálózati kompetencia – fogalmát mint erőforrások és tevékenységek összességét definiálják, melyek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti hálózatot. A kapcsolati képesség az eredményes kapcsolatmenedzsment előfeltétele, ám annál szélesebb összefüggésbe ágyazódik. A szervezeteknek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználásához szükségük van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre éppúgy, mint egyes szervezet-specifikus tulajdonságokra. A hálózatról, a partnerektől származó szükséges ismeretek magukba foglalják:

- a hálózat, illetve az egyes partnerekkel történő együttműködések lehetőségeit, kockázatait;
- az együttműködések keretein belül megvalósuló innovációs folyamat lehetséges irányait, azoknak a szervezetben betöltött funkcióit;
- a hálózati működés legjobb megoldásait;
- az érdekérvényesítés lehetséges módjait;
- az egyes partnerek céljait, lehetőségeit, korlátait.

Mindezekon túl a hálózati együttműködésekben történő részvétel – vállalatspecifikus jellemzőként – megköveteli a hatékony és rugalmas belső kommunikáció meglétét, a hálózati tevékenység pénzügyi támogathatóságának rendelkezésre állását. *Gemünden és szerzőtársai (1997)* ugyanakkor feltételezik, hogy a kapcsolati képesség több annál, mint az egyes ismeretek és tulajdonságok megléte, az egyes komponensek összege.

A kapcsolati képesség átfogó modellezésével kapcsolatosan Thomas Ritter mutatott fel figyelemreméltó eredményeket. A kapcsolati képességet, annak fogalmából kiindulva kétoldalúan elemezte: egyrészt, mint egyéni, másrészt, mint vállalati képességek, készségek, ismeretek és magatartásformák összességét (*Ritter 1999; Ritter és szerzőtársai 2002*). Ezen alapokból kiindulva a kapcsolati képességek két elemét azonosította: a hálózati menedzsment ismereteket, illetve a hálózati feladatok végrehajtásának képességét. Egyúttal elkülönítette a hálózati menedzsment ismeretek két meghatározó csoportját, jelesül a speciális ismeretek összességét, illetve a társas, társadalmi ismeretek csoportját.

A kapcsolati képesség e modellje elsősorban annak statikus jellegű leírását fogalmazza meg. A szervezeti együttműködések során jelenlévő interakció jelensége ugyanakkor e képesség megváltoztatását biztosító mechanizmusok (vagy másképpen: a hálózati menedzsment ismeretek és a hálózati feladatok végrehajtási képességét fejlesztő, vagy megújító folyamatok) értelmezésére hívja fel a figyelmet. E kérdéskör vizsgálata érdekében a kapcsolati képesség dinamikus értelmezése szükséges. A dinamikus szervezeti képességet úgy definiáltuk, mint a szervezeti vagyionfelhasználás fenntartható koordinációjának képességét, azaz a tevékenységek mintázatának megújítását szolgáló olyan ismételhető cselekménysort, amely biztosítja a mindenkori szervezeti célok elérése érdekében szükséges tevékenységsorok fejlesztését, megújítását. E fentiekből kiindulva a dinamikus kapcsolati képességet úgy határoztuk meg, mint a kapcsolatspecifikus és a keresztkapcsolati feladatok végrehajtási folyamatának módosítására, megújítására alkalmazott ismételhető cselekvéssort. Úgy gondoljuk, a dinamikus kapcsolati képesség hozzájárulhat a hibák, konfliktusok kezelésének folyamatos fejlesztéséhez, és ezzel a szervezetek hosszú távú együttműködéséhez, azaz a lojalitáshoz.

A szervezeti lojalitás elméleti háttere

Milyen tényezők befolyásolják a szervezetek közötti kapcsolatok minőségét?

A fogyasztói piacokon a lojalitásvizsgálat nagyon korán megjelent (*Grönholdt et al 2000; Parasuraman – Grewal 2000*), ám a business to business (továbbiakban B2B) kapcsolatokban a lojalitás kategória később jelenik meg. A kezdeti időszakban a kapcsolati minőség állt a kutatók érdeklődésének középpontjában, és a korai elemzések más és más dimenziókat vizsgáltak. Nézzük meg, hogyan is jutott el a szakirodalom a szervezeti lojalitás kutatásáig!

A kapcsolati minőség jellemzőinek feltárására irányuló kutatások alapján – megítélésünk szerint – a kapcsolat minőségének értékelése, azaz annak megítélése, hogy milyen „minőségű” is egy vagy több kapcsolat, a következő kategóriák segítségével írható le:

- Észlelt termék- vagy szolgáltatásminőség
- Elégedettség
- Bizalom
- Elkötelezettség
- Egyenértékűség
- Méltányosság

Ezek a dimenziók széleskörűen tárgyaltak a szakirodalomban, így itt mi csak a legmarkánsabb irányvonalak ismertetésére szorítkozzunk.

Észlelt minőség

A korai kutatások szerint az észlelt és az elvárt termék/szolgáltatás összehasonlítása érzelmi reakciókat vált ki a vásárlókból, amely az elégedettség vagy elégedetlenség érzését kelti a termékkel, szolgáltatással kapcsolatban. E megközelítések szerint a minőség értékelése az elvárás és a tapasztalat összhangján alapul. Ahol az összehasonlíthatóság nyilvánvaló, a vásárlót elégedettnek tekintik, de ez a legtöbb esetben nem elég a versenyelőnyhöz. Az újabb kutatások ugyanis azt találták: a vevő a minőséget úgy értékeli, hogy összehasonlítja a jelen tapasztalatát azzal, amiről úgy hiszi, a terméknek/szolgáltatásnak olyannak kellene lennie. Ezek a megközelítések annyiban jelentettek újat, hogy az ideális szolgáltatás nyújtását nem tartották elegendőnek a tényleges előnyhöz, és arra figyelmeztettek: egyre inkább szükség van a kiváló minőségre és arra, hogy felülmúljuk az elvárásokat, örömet okozzunk a fogyasztóknak, s ne csak kielégítsük az igényeit.

Elégedettség

Az elégedettség az az öröm (vagy csalódottság), ami egy termék/szolgáltatás várakozással szemben érzékelt teljesítményének (vagy eredményének) az összehasonlításából származik. A hagyományos felfogás szerint az elégedettséget a minőségről alkotott értékítélet alapján tudjuk mérni, az árnak pedig inkább csak a lojalításban van szerepe.

Bizalom, elkötelezettség

A szervezet ígéretekkel vonzza a megrendelőt, a vásárlói döntés pedig azon a bizalmon alapul, hogy a cég kielégíti az igényeket. A bizalom első lépcsője az észlelt tényezőkön alapuló megelégedett bizalom (Singh – Sirdeshmukh, 2000; Vollmer et al 2000). Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is. Ha a vásárlók nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz (Evans – Crosby 1988; Vollmer et al 2000). A bizalmat Dwyer és szerzőtársai (1987) a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba való átmenet kritikus faktoraként kezelik. Costabile (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőnek.

Az elkötelezettség a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora; azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és azt feltételezi, hogy az együttműködő partnerek a kapcsolatot

fenntartására törekszenek. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálják, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy a partnerek folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn egymással (Dwyer et al 1987). Egyszerűbben fogalmazva, az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (Moorman et al 1992). A B2B kapcsolatokban az elkötelezettség pszichológiai kötődést is jelent. A kutatások eredményeként az elkötelezettség a partner értékrendjével történő azonosulás, a kapcsolat fenntartására való törekvés, a partner iránti kötődés jellemzőivel írható le. Az elkötelezettség úgy is definiálható, mint „tartós vágy egy fontos kapcsolat fenntartására”, és ez a lojalitás előzményének is tekinthető (Costabile 2000).

A szervezetek közötti együttműködés különböző dimenzióinak vizsgálata során talán a legnagyobb hatású koncepció a Morgan és Hunt által felvázolt elkötelezettség-bizalom elmélet (Morgan – Hunt 1994). A szerzők a kapcsolati marketingben e két tényezőt tartják a legfontosabbnak, és később mások is ezeket a változókat építik be a kapcsolati minőség modellekbe.

A Morgan és Hunt által KMV-nek (Key Mediating Variable) nevezett modellben a központi szerepet a kapcsolati elkötelezettség és a bizalom játssza. A kulcstényezőkre a következők lehetnek hatással: a kapcsolat határkötségei, a kapcsolat hozadéka, az értékek megosztása, a kommunikáció és az opportunista magatartás. Az elkötelezettség és a bizalom mértékének kimenetei pedig az alkalmazkodás, az elhagyásra való hajlandóság, a kooperáció, a funkcionális konfliktus és a bizonytalanság (Morgan – Hunt 1994:22).

Egyenértékűség, méltányosság

A szervezeten belüli kapcsolatokban gyakran előfordul olyan szituáció, hogy az együttműködő felek hierarchikus viszonyokat vélnek felfedezni a kapcsolat során, és az is előfordulhat, hogy függőségi viszonyok alakulnak ki. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Az egyenértékűség az egyenrangúsággal és a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvételével írható le, míg a méltányosság a becsületességgel, a megbízhatósággal, a segítőkészséggel és a jóindulattal.

Egyes kutatások bizonyítják: az együttműködési attitűd függ attól, hogy a tranzakciók folyamán szerzett tapasztalatok alapján milyen szintű elégedettség alakul ki (Anderson – Narus 1984, 1990). Ezzel szemben más szerzők a méltányosságot tekintik az együttműködés alapjának (Huppertz et al 1978; Swan – Mercer 1981; Ganesan 1994). A méltányosság az outputok és inputok mérlegelésén alapul ugyanabban a cserefolyamatban, és észlelése pozitív hatással lehet az elégedettségi szintre, ha az input-output közötti arány kedvező és elfogadható a vásárló és a partner számára. Az alacsony észlelt méltányosság a partneri opportunizmus érzését generálhatja az elégedettség alacsonyabb szintjén lévő vásárlóban, de egy adott cserében a korlátozott méltányosság nem vált ki elégedetlenséget, ha a kölcsönösség és méltányosság érzése fennmarad. A rövid távú áldozatokat a méltányosság érzete hosszú távon (Ganesan 1994) kompenzálja. Gruen (1995) a kapcsolati elkötelezettséget és az elégedettséget a cserefolyamatban észlelt egyenértékűségből származtatva megállapítja, hogy az egyenértékűség észlelésének magas szintje és a kapcsolatban való konszolidált elkötelezettség szignifikánsan csökkenti az opportunizmus kockázatát.

A lojalitás az együttműködésben résztvevő felek egymás iránti hűségét, a kapcsolat fenntartására való törekvést, az újravásárlás/szállítás szándékát fejezi ki. A lojalitás sokkal inkább a korábbiakban összefoglalt tényezők következményeinek tekinthető, mint független

jellemzőnek, mert mértékét jelentősen befolyásolja az adott szervezet partnerváltási kockázattűrő képessége, a szervezeten belüli személyes kapcsolatok mélysége, illetve a konfliktuskezelés eredményessége. A kapcsolati minőséget magasabb konstrukcióként értelmezik *Rauyrueen és szerzőtársai (2005)*. Érdekesnek találják, hogy miközben a szervezetek stratégiákat dolgoznak ki beszállítóik és vevőik hosszú távú megtartása érdekében, a szakirodalom mégis keveset foglalkozik a lojalitással, a partneri lojalitás fejlesztésével.

A szerzők kutatásukban azt feltételezik, hogy a kapcsolati minőség egy magasabb konstrukciója a bizalomnak, az elkötelezettségnek és az észlelt szolgáltatásminőségnek, és e dimenziók jobban magyarázzák az általános kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalitásra. A hatást két szinten vizsgálják: a kapcsolati minőség értékelése a beszállító alkalmazottainak szintjén, illetve szervezeti szinten. A kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalitásra az attitűdinális és a magatartási, viselkedési aspektusokból közelítik meg.

A kapcsolati minőség korábbiakban tárgyalt jellemzőit az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat

A kapcsolati minőség kutatás során alkalmazandó dimenziói

Kapcsolati minőség dimenziói	Alkalmazni kívánt jellemzők
Észlelt szolgáltatásminőség	A nyújtott termékkel/szolgáltatással kapcsolatosan felmerült tapasztalat viszonyítása az ideális szolgáltatáshoz
Elégedettség	A nyújtott termék/szolgáltatás észlelt tulajdonságai a várakozások tükrében
Bizalom	Becsületesség; szavahihetőség; őszinteség
Elkötelezettség	Azonosulás a partner értékrendjével; törekvés a kapcsolat fenntartására; kötődés a partnerhez
Egyenértékűség, méltányosság	Egyenrangúság; a partnerek kiegyensúlyozott kapcsolati részvétele; megbízhatóság; segítőkészség; jóindulat
Lojalitás	A résztvevő felek egymás iránti hűsége; a kapcsolat fenntartásának szándéka

A táblázat alapján a szervezetek közötti lojalitás leginkább az elkötelezettséggel áll kapcsolatban, de a hűség ennél több: érzelmi kötődés is.

Milyen specialitásai vannak a szervezeti lojalitásnak?

A B2B szférában bonyolultabb a partnerváltás, mint a fogyasztói piacon, az esetek többségében a magasabb ráfordítások mellett sokkal nagyobb a váltás kockázata. Az elhagyások költségeinek direkt hatását a lojalitásra és az újravásárlási szándéokra számtalan empirikus kutatás igazolta – mind a fogyasztói (*Aydin – Ozer 2005; Caruana 2004*), mind az üzleti piacon (*Lam et al 2004; Nielson 1996*). A váltási kockázatot elemezve *Yanamandram és White (2006)* rámutat, hogy az észlelt kockázat sokkal komplikáltabb az üzleti piacokon, mint a fogyasztóin, mert a következmények nemcsak a vásárlónál, hanem az eladó szervezet szintjén is jelentkeznek. A személyes kockázat megjelenik a vásárló aggodalmában, illetve

felelősségében, hogy a döntés esetleg elégedetlenséghez vezethet (Newall 1977). A szervezeti kockázat pedig annak mértékétől függ, milyen rizikót képes elviselni a vállalat (ez méret és pénzügyi helyzet függvénye.)

A lojalításban, a szervezetek közötti elkötelezettségben, hűségben jelentős szerepe van a személyes kapcsolatoknak is. Empirikus kutatások igazolják: ha a pozitív megítélésű kapcsolattartó új szervezethez távozik, akkor a partner is elhagyja a beszállítót, és a kapcsolattartó új cégétől vásárol (Lindgreen 2000; Reynolds – Beatty 1999). Andersen és Kumar (2006) kutatásai arra hívják fel a figyelmet, hogy a pozitív személyes kapcsolat hiánya gátolja a kapcsolat fejlesztését, sőt gyakran a fenntartását is. A hűség megközelítésében gyakori a konfliktusok hatásának vizsgálata a kapcsolatok szorosságára. Az elvárt és a nyújtott teljesítmény közötti különbség konfliktusokat okozhat, de ezek megfelelő kezelése erősítheti a kapcsolatot, és hűséghez vezethet (Tuckman 1965).

A fenti megközelítések jelzik, hogy a lojalitás meghatározása semmivel sem egyszerűbb a B2B relációkban, mint a fogyasztói piacon. Ellenkezőleg: a kapcsolatok mögötti nagyobb felelősség, a váltás ráfordításai és kockázata még bonyolultabbá teszik a partneri lojalitás definiálását. Kétségtelen, hogy néhány szempont alapján a szervezeti piacon jobban mérhető a lojalítás, mivel formálisabb az üzletkötés (felek közötti tranzakciók száma, összege, a kapcsolat hossza és így tovább). Ezek azonban csak a magatartási (újravásárlási) lojalítás mérésére alkalmasak, és nem adnak választ arra, létezik-e az attitűdinális (érzelmi) lojalítás a business to business piacokon.

A szervezeti lojalítás konceptualizására és operacionalizására irányuló törekvéseket folytathatnánk, itt azonban megállunk, és a konkrét kutatás szempontjából releváns szituációs-specifikus tényezőkre helyezzük a hangsúlyt. A szakirodalmi háttér és a kutatási eredmények alapján egyrészt összegezzük azokat a legfontosabb dimenziókat, amelyek megítélésünk szerint hatással vannak a partneri lojalításra, másrészt saját modellünk alapján hazai viszonyok között kívánjuk tesztelni az egyes tényezők közötti összefüggéseket.

Az empirikus kutatások lebonyolítása

Kutatásaink során egyrészt arra kerestük a választ, hogy a szervezetek miként módosítják kapcsolatmenedzsment gyakorlatukat. Másrészt arra voltunk kíváncsiak, hogyan értelmezik a szervezetek a lojalitást a business to business piacokon, és vajon a válság miként hatott a lojalításra. Kutatásainkat a három kérdéskörben részben azonos, részben különböző mintákon és módszerekkel végeztük. Kvantitatív és kvalitatív kutatásokat folytattunk 2010 őszén egy klaszterben, ahol 20 klasztertaggal mélyinterjúkat készítettünk, majd „tesztelésként” kvantitatív kutatással ugyanezen szervezetek véleményét vizsgáltuk a lojalítás megítélésében. A kvantitatív kutatás kísérleti jellegű volt, így annak eredményei (20 elemszám) csak jelzésértékűek lehetnek.

Helyszínenként egy olyan klaszter szolgált, melynek tulajdonságai ideálisak voltak a vizsgálat konkrét célját leképező kérdések megválaszolására. A klaszter (nem ágazatról lévén szó) igen széles részvevői kört ölel magába – mintegy 30 szervezetet, oktatási intézményektől gazdasági szereplőkön át alapítványokig.

A második kutatás keretében 2011-ben interjúk felméréseket bonyolítottunk le különböző ágazatok kapcsolattartóival, ahol mind a dinamikus kapcsolati képességeket, mind a lojalitást vizsgáltuk. A továbbiakban ezeket a kutatásokat, illetve eredményeket mutatjuk

be. (A 2011-ben végzett kvalitatív kutatás kapcsán e tanulmányban csak a lojalításra kapott eredményeket ismertetjük.)

A dinamikus kapcsolati képességek kutatása

A dinamikus kapcsolati képesség értelmezése érdekében a szervezet nyílt rendszer modelljéből származtatott dinamikus képességértelmezést alkalmaztuk, mely e jelenséget a szervezet különböző aktivitási szintjein értelmezi (Sanchez 2004):

- *a stratégiai rugalmasság szintjén*, mely megmutatja az alternatív stratégiai logikák meghatározásának és elfogadásának képességét, azaz azt a szervezeti gyakorlatot, gyakorlatokat, melyeken keresztül a stratégiai kérdéseket és válaszokat meghatározzák és elfogadják.
- *a folyamati rugalmasság szintjén*, mely megmutatja a stratégiai célok elérése érdekében szükséges, az alapvető funkciókat érintő szervezeti folyamatok megváltoztatásának képességét (beleértve a szervezeti struktúra, a kontroll, az ösztönző és a monitoring folyamatok megváltoztatását is). A folyamati rugalmasság azt a szervezeti gyakorlatot, jeleníti meg, melyen keresztül a szervezet képes elképzelni és adaptálni, módosítani az alternatív stratégia alkalmazásához szükséges folyamatokat.
- *a koordinációs rugalmasság szintjén* a szervezeti egységeknek az a képessége értelmezhető, melyen keresztül megváltoztatják vagy módosítják a termékek, szolgáltatások (összetevőinek alkotására) irányuló tevékenységeiket. A koordinációs rugalmasság a szervezet, illetve a szervezeti egységek azon gyakorlata, melyen keresztül megértik a termékek, szolgáltatások előállítására irányuló tevékenységeik szerepét, az azokkal kapcsolatos igényeket, az azokhoz szükséges erőforrásokat megszerzik, vagy rendelkezésre bocsátják és implementálják a tevékenységi folyamatokba.
- *az erőforrás-rugalmasság szintjén*, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül bővítik a rendelkezésükre álló erőforrások, illetve kapacitások felhasználási, alkalmazási területeit, sokoldalúságát. Az erőforrás-rugalmasság a szervezet, illetve a szervezeti egységek azon gyakorlata, melyen keresztül megértik egy-egy erőforrás vagy kapacitás felhasználási területeit, és az alternatív hasznosítási lehetőségeket adaptálják, alkalmazzák.
- *a működési rugalmasság szintjén*, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják adott erőforrás és működési kondíciók mellett a tevékenységük hatékonyságát.

Az első kutatás kérdései az alábbiak voltak:

- Hogyan közelíthetjük meg a dinamikus kapcsolati képességeket?
- Miként szemlélhetjük ezek képességszintek szerinti jellemzőit?

A vizsgálathoz a kvalitatív mélyinterjú módszerét alkalmaztuk, melynek eredményeképpen képet kívántunk alkotni a kutatás középpontjába helyezett jelenség leírásához. Összesen 20 szervezet értékesítési és/vagy beszerzési kapcsolatkezeléséért felelős vezetőjét kérdeztük meg. A szervezetek kiválasztásakor szempontként jelentkezett, hogy azok szervezetközi piacokon működjenek, működésük kapcsolatorientációval legyen jellemezhető, illetve feltételezhető legyen a kapcsolatmenedzsment alkalmazások használata, vagy legalábbis annak szükségessége. E szempontok érvényesítése érdekében a kecskeméti Alföldi Regionális Iparfejlesztési Klaszter (AIPA), valamint a szegedi Szoftveripari Innovációs Pólus Klaszter

olyan tagjait kértük válaszadásra, amelyek legalább 10 embert foglalkoztatnak, és 100 millió forint éves árbevétellel gazdálkodnak. Iparági eloszlásukat a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

Válaszó szervezetek iparági eloszlása

Fő tevékenységi kör	Elemzés
Informatika, telekommunikáció	13
Felsőoktatás	2
Szakképzés	1
Hulladékfeldolgozás	1
Nyomdaipar	1
Autóipar	1
Közszolgáltatás	1

Az interjú kérdései az alábbi területekre fókuszáltak:

- a megkérdezett szervezet együttműködéseinek és kapcsolatmenedzsmentjének struktúrája, felépítése;
- a kapcsolatmenedzsment-mechanizmusok fejlődési története; az együttműködés monitorozási, értékelési folyamata; a kapcsolatmenedzsment és a szervezet egyéb egységei, folyamatai interakciós pontjai;
- a kapcsolati stratégia változásának, változtatásának alternatív módjai; a negatív vagy pozitív változások okozói;
- a kapcsolatmenedzsment folyamata változásának, változtatásának alternatív módjai; a negatív vagy pozitív változások okozói;
- a kapcsolatmenedzsment kapcsolatkezelési tevékenységei változásának, változtatásának alternatív módjai; a negatív vagy pozitív változások okozói;
- más területek gyakorlatának adaptációs módjai; az erőforrások alternatív hasznosításának mechanizmusai; a negatív vagy pozitív változások okozói;
- a hatékonyság fokozása érdekében tett változtatások, változások módjai; a negatív vagy pozitív változások okozói.

A kutatás eredményeképpen megállapítható, hogy a keretként alkalmazott megközelítés jól alkalmazható a dinamikus kapcsolati képesség leírására. Az interjúk eredményeit összegezve a dinamikus kapcsolati képesség egyes szintjei a következőképpen határozhatóak meg:

- *A stratégiai rugalmasság szintje* leírja, mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerébe implementálni. E szinten két átfogó dinamikus képesség azonosítható. 1. A partnerorientált stratégiamódosítás képessége, mely magában foglalja a partnerek egyértelmű jelzéseinek eredményeképpen történő stratégiamódosítás, illetve a partnerrel együttműködésben történő stratégia-kialakítás képességét is. 2. A szervezeti stratégia kapcsolatspecifikus lebontásának, kapcsolati stratégiává történő formálásának, alkalmazásának képessége.
- *A folyamat rugalmasság szintje* a kapcsolati stratégia megvalósítását meghatározó folyamatok megváltoztatásának képességeként határozható meg. E szinten lény-

ges kérdésként azonosítható: 1. A folyamatfejlesztést átfogóan támogató megoldások (minőségmenedzsment, projektmenedzsment, vezetői információs rendszer) kapcsolatmenedzsment-specifikus kezelésének képessége. 2. A kapcsolatmenedzsment-folyamatokat specifikusan támogató megoldások (például panaszmenedzsment) kezelésének képessége.

- *A koordinációs rugalmasság szintje* úgy írható le, mint a kapcsolatkezelésben érdekelt felek szándékainak megértésére és elvárásainak kielégítésére irányuló változtatási metódusok alkalmazásának képessége. E szinten négy dinamikus képességet azonosítottunk: 1. a partneri igényekre történő reagálás képessége, mely az egyedi igények megértésének és keresztfunkcionális folyamatokba való becsatornázásának képességére mutat rá; 2. a más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége, mely az értékesítés, előállítás, beszerzés együttműködési gyakorlatának fejlesztési képességét foglalja magába; 3. a kapcsolatmenedzsmenten belül felmerülő jó gyakorlatok elsajátításának, adaptációjának képessége; 4. közvetítő alkalmazásának a képessége, ami adott kapcsolat megvalósítása, megújítása érdekében történő (tevékenyen, vagy passzívan közreműködő) közvetítő bevonásának képességét jelenti.
- *Az erőforrás-rugalmasság szintje* a kapcsolatmenedzsment érdekében rendelkezésre álló kapacitások és erőforrások fejlesztéseként, vagy alternatív hasznosítási módjának azonosításaként határozható meg. Az itt azonosított képességek: 1. a kapcsolatmenedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képessége, ami a munkatársaktól és a partnerinterakcióból származó javaslatok alkalmazásának képességét jelenti az egyes kapcsolati tevékenységek fejlesztése, továbbfejlesztése során; 2. a más szervezeti egységek, szervezetek jó gyakorlatainak adaptációs képessége, mely jelen esetben a kapcsolatmenedzsmenten kívülről származó jó gyakorlatok hasznosítási képességét írja le.
- *A működési rugalmasság szintje* a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának fokozására irányuló folyamatokat, gyakorlatokat foglalja magában. E szinten is két jól elválasztható képesség fogalmazható meg: 1. A partnerorientált munkaerő-fejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek igényeihez illeszkedő, optimális kapacitáskihasználtságot biztosító munkaszervezési megoldások alkalmazási képességeként, illetve a munkatársak kapcsolatmenedzsment-ismereteinek fejlesztésére, bővítésére szolgáló munkaerő-fejlesztési mechanizmusok működtetési ismereteként összegezhető. 2. A partnerfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek szervezetspecifikus ismereteinek bővítésére, mélyítésére szolgáló ismereteket, mechanizmusokat foglalja magában.

Az eredményeket összefoglalóan a 3. táblázat szemlélteti.

3. táblázat

**Azonosított dinamikus kapcsolati képességelemek
az alkalmazott képességszintek tükrében**

Stratégiai rugalmasság	Folyamati rugalmasság	Koordinációs rugalmasság	Erőforrás-rugalmasság	Működési rugalmasság
Szervezeti stratégia lebontási, alkalmazási képessége	Átfogó folyamattámogató megoldások specifikus kezelése	Partneri igényekre történő reagálás kezelésének képessége	Kapcsolat-menedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képessége	Partnerorientált munkaerő-fejlesztés alkalmazásának képessége
		Más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége		
Partnerorientált stratégia-módosítás képessége	Kapcsolat-menedzsment folyamatokat specifikusan támogató megoldások kezelésének képessége	Szervezeti egységen belüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége	Más szervezeti egységek, szervezetek jó gyakorlatainak adaptációs képessége	Partnerfejlesztés alkalmazásának képessége
		Közvetítő alkalmazásának képessége		

A lojalitás kutatása a szervezeten kívüli piacokon

A lojalitás a szervezeten kívüli együttműködésekben a felek egymáshoz ragaszkodásának szintjeként, a kapcsolat fenntartása iránti attitűdként fogható meg. Primer kutatásaink során egyrészt kvantitatív módszerrel vizsgáltuk a lojalitás dimenzióit, másrészt kvalitatív módon kerestük a választ arra, hogy a válság miként hatott a lojalításra. Kvantitatív kutatásunkat a már említett klaszter segítségével végeztük. E kutatás célja az volt, hogy megismerjük a lojalitás háttérében meghúzódó motivációkat, illetve mérjük a szakirodalom által definiált dimenziókat.

A kutatása során az alábbi hipotézisekkel éltünk:

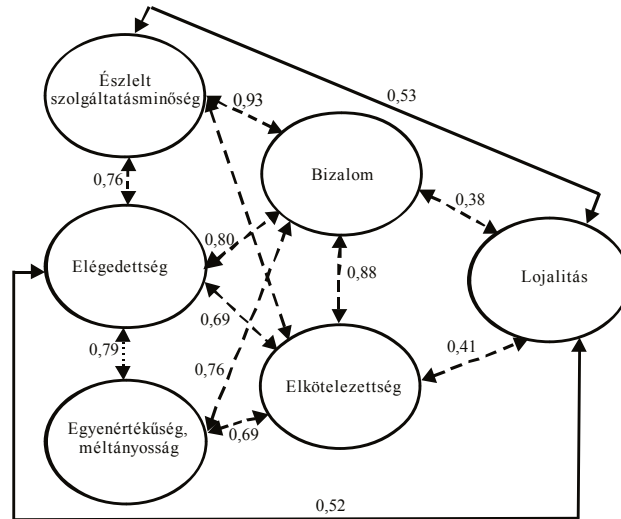
- az észlelt szolgáltatásminőség és az elégedettség, valamint a bizalom és elkötelezettség között kapcsolat van;
- az elégedettség a bizalom és az elkötelezettség dimenziókkal korrelál;
- az egyenértékűség és méltányosság kapcsolatot mutat a bizalommal és az elkötelezettséggel;
- a bizalom és az elkötelezettség egymással összefüggésben vannak;
- az előzőekben leírt dimenziók a lojalitást eredményezik.

A hipotézisek tesztelésére ugyanaz a 20 szervezet adta a mintát, amelyeket a fentiekben a dinamikus kapcsolati képességek vizsgálatánál már ismertettünk. Az alacsony mintaelemszám miatt az eredmények csak jelzésértékűek lehetnek, de néhány érdekességre érdemes felhívni a figyelmet.

Feltételezéseinket az eredmények csak részben igazolták. A lojalitás dimenzió és a modell változói közötti korrelációkat az 1. ábra mutatja.

1. ábra

A modell dimenzióinak korrelációs együtthatói



Az ábrát, illetve eredményeinket elemezve elmondható:

- az elégedettség dimenzió szignifikánsan szoros kapcsolatot jelez a bizalommal, az egyenértékűséggel és az észlelt szolgáltatásminőséggel;
- az észlelt szolgáltatásminőség első faktora az elégedettséggel, a bizalommal, az elkötelezettséggel és az egyenértékűséggel korrelál, míg a második faktornál csak az egyenértékűség, méltányosság kapcsán találtunk szignifikáns korrelációs együtthatót;
- a bizalmi dimenzió szignifikáns korrelációt jelez az elégedettség, a kapcsolati magatartás, az elkötelezettség és az egyenértékűség tényezőkkel;
- az elkötelezettség korrelációs együtthatói magas szignifikanciaszinten korrelálnak az elégedettséggel, a kapcsolati minőséggel, a bizalommal és az egyenértékűséggel;
- érdekes módon az egyenértékűség, méltányosság minden változóval szoros kapcsolatot mutat.

A korrelációs mutatók alapján úgy gondoljuk, a kapcsolati minőség modellt további teszteléseknek kell alávetnünk, és egy nagyobb mintán végzett kvantitatív kutatás után regressziós számításokkal is ellenőriznünk kell majd a modell használhatóságát.

A válság hatása a lojalításra

A primer kutatás során arra voltunk kíváncsiak, vajon a korábbiakban értelmezett lojalításra milyen hatással volt a válság. A kutatás alkalmával a következő feltételezésekkel éltünk:

- a szervezetek számára létezik a lojalitás, annak megközelítései azonban eltérőek lehetnek;

- a bizalom elsősorban a személyes kapcsolatok elmélyülésén alapul;
- minél magasabb a bizalom szintje a partnerek között, annál inkább törekszenek a kapcsolatok fenntartására;
- a szervezettel való elkötelezettség erősíti a kapcsolat fenntartására való törekvést, a válság negatív hatásának ellenére is.

A kutatás módszertana

A B2B lojalitás vizsgálata a második fázisban kvalitatív módszerekkel történt. Ennek során egy kiscsoportos beszélgetés, és 27 mélyinterjú készült, ahol kisvállalkozások és piacvezető cégek képviselői is nyilatkoztak. A tanulmány keretei nem teszik lehetővé, hogy valamennyi hipotézist górcső alá vegyünk, de a legfontosabb következtetéseket fontosnak tartjuk rögzíteni. A kvalitatív kutatás megerősítette, hogy a lojalitás létező kategória a szervezetek közötti együttműködésekben is, és az elkötelezettség, a bizalom meghatározói a B2B lojalitásnak. A válság hatására azonban nagyon eltérően reagáltak a válaszadók, és a kapcsolatok fenntartására irányuló motivációk ellentmondásos megnyilvánulásaival találkoztunk. A válaszok alapján a vizsgált szervezetek három csoportba sorolhatóak.

A lojalitást elutasítók. E kör tagjai úgy gondolják, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban a válság idején megszűnnek a barátságok, eliminálódik az érzelmi tényező, háttérbe szorulnak a régi kapcsolatok, és csak a pénz számít. Néhány jellemző megnyilvánulás:

- „Az érzelmi tényező szerintem elhanyagolhatóvá válik. Hiába bízunk meg a partnerben, jelen pillanatban a pénzt nézi mindenki.”
- „A személyes kapcsolatok fontosak, de egy régi jó kapcsolatot sem lehet fenntartani veszteségesen. Itt mindenki nagyon komolyan számol, mindenki szeretne megtakarítani...”
- „Barátság ide, barátság oda, én a számokat szoktam nézni!”

A bizonytalanok. Válságos időszakban az üzleti partnerek bizonytalan helyzetbe kerülnek, és ez a helyzet óvatosságra inti a cégeket. Az esetek többségében a viszony a túléléshez szükséges mértékű partnerkapcsolatokra szűkül. A felek ragaszkodnának jelenlegi partnereikhez, mert a váltás ilyen körülmények között még nagyobb kockázatot jelent, de bizonytalanok annak megítélésében, mit is hoz a jövő. Ez az ambivalens állapot jellemzi a lojalitással kapcsolatban bizonytalan válaszadókat.

- „Még rövid távon sem tudom, hogy mi lesz. Minden bizonytalanná vált, azt sem tudom, hogy azok a vevők, akikre építhettünk, akikben megbíztunk, léteznek-e majd?”
- „A vevők jelen pillanatban olyanok, hogy jó a kapcsolat, erős és régi, mély a kapcsolat... csak az a kérdés, hogy túléljük a válságot, vagy nem?”
- „Az, hogy most emocionálisan nagyon jó a kapcsolat, fontos dolog, de ha az ember beledöglik?”

A lojalitáshívők. Vannak olyan szervezetek is, amelyek hisznek abban, hogy a válság idején mérettetik meg igazán a lojalitás, és úgy gondolják, hosszú távon a hűség megtérülhet. Ők a lojalitáshívők, akik képesek áldozatokat hozni a meglévő kapcsolatok fenntartása érdekében.

- „A bizalom és a lojalitás válság idején is fontos tényező, akkor tényleg nem az ár számít. Tudjuk, hogy nem ver át a partner, és hiába van válság, számíthatunk rá.”

- „Egy kialakult kapcsolatot felmondani az üzletben sosem célszerű, hiszen bármikor szükség lehet a régi jó kapcsolatra. A személyes jó kapcsolat fontos tényezője az együttműködésnek.”
- „A lojalitás nem azon múlik, hogy válság van. Ez emberfüggő, illetve cégfüggő. Attól, hogy a világban válság van, az nem azt jelenti, hogy az emberséget fel kell adni, vagy változtatni kell azon, ami jó. Vannak persze olyan cégek, akik nem lojálisak, hanem hülyék, akik tényleg forintokról beszélnek, és egy forintért váltanak.”

Összegzés

Vizsgálatunkban egyrészt a dinamikus kapcsolati képesség összetevőinek azonosítására tettünk kísérletet, dinamikus kapcsolati képességként értelmezve mindazon szervezeti képességeket, amelyek a kapcsolatkezelési magatartás, a kapcsolati képességek megújítását, továbbfejlesztését szolgálják. Munkánk során a vizsgálati keretül szolgáló képességszinteken összesen tizenegy olyan képességelemet azonosítottunk, amelyeket alkalmaztak a kapcsolatmenedzsmentnél használt mechanizmusok módosítása során. Fontos ugyanakkor kiemelni, e dinamikus képességelemek nem homogén módon, és nem egymást kiegészítve, sokkal inkább egymásra épülve biztosítják a kapcsolati képességek megújítását, továbbfejlesztését. Ezért egyik vagy másik képesség hiánya egyben szűk keresztmetszetként is jelentkezhet más képességek érvényesítése során.

Kutatásunk második részében az észlelt lojalitást kialakító jellemzők összefüggéseire kerestük a választ. A lojalitás kérdésében a pilot study eredményei csak részben igazolták a modell hipotéziseit. A szűk körben végzett kutatás alapján a lojalitás szorosabb kapcsolatot mutat az elégedettséggel és az észlelt minőséggel, mint a bizalommal és az elkötelezettséggel. A kvalitatív vizsgálat eredményei azonban azt jelzik, hogy a lojalitás a válságban is létezik a szervezetek között, és arra is felhívják a figyelmet, hogy a válság a kapcsolatok átértékelésére ösztönzi a szervezeteket. További kutatásokat igényel annak vizsgálata, hogy a dinamikus kapcsolati képesség miként is befolyásolja a szervezeti lojalitást. Eredményeink alapján úgy gondoljuk: ahol a kapcsolatok dinamikus értelmezése jelen van, ott a lojalitás is erősebb.

Hivatkozások

- Andersen, P. H. – Kumar, R. (2006): *Emotions, trust, and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads*. Industrial Marketing Management, Vol. 35, No. 4:522–535.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): *A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 48, No. 4:62–74.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): *A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 54, No. 1:44–53.
- Awuah, G. B. (2001): *A firm's competence development through its network of exchange relationships*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 16, No. 7:574–599.
- Aydin, S. – Ozer, G. (2005): *The Analysis of Antecedents of Customer Loyalty in the Turkish Mobile Telecommunication Market*. European Journal of Marketing, Vol. 39, No. 7/8:910–925.
- Banerjee, P. (2003): *Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms*. Technovation, Vol. 23, No. 3:251–263.
- Barney, J. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17, No. 1:99–120.

- Caruana, A. (2004): *The Impact of Switching Costs on Customer Loyalty: A Study among Corporate Customers of Mobile Telephony*. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol. 12, No. 3:256–268.
- Cepeda, G. – Vera, D. (2007): *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*. Journal of Business Research, Vol. 60, No. 5:426–437.
- Conceição, P. – Heitor, M. V. (2002): *Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building*. Technological Forecasting & Social Change, Vol. 69, No. 7:641–651.
- Costabile, M. (2000): *A dynamic model of customer loyalty*. IMP Conference, Bath.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): *Developing Buyer and Seller Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 51, No. 2:1–27.
- Evans, R. K. – Crosby, A. L. (1988): *A Theoretical Model of Interpersonal Relational Quality in Enduring Service Sales Relationships*. AMA, New York.
- Ganesan, S. (1994): *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 2:1–19
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter, A. (1997): *Relationships and Networks in International Markets*. Pergamon, New York.
- Grant, M. R. (1991): *The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implementations for strategy Formulation*. California Management Review, Vol. 33, No. 3:114–135.
- Grant, M. R. (1996): *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science, Vol. 7, No 4:375–387.
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K. (2000): *The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences*. Total Quality Management, Vol. 11, No. 4–6:509–514.
- Gruen, T. W. (1995): *The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Marketing*. International Business Review, Vol. 4, No. 4:447–469.
- Huppertz, J. W. – Arenson, S. J. – Sidney, J. – Evans, R. H. (1978): *An Application of Equity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations*. Journal of Marketing Research, Vol. 15, No. 2:250–260.
- Kusnoki, K. – Nonaka, I. – Nagata, A. (1998): *Organizational Capabilities is Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings*. Organization Science, Vol. 9, No. 6:699–718.
- Lam, S. Y. – Shankar, V. – Erramilli, M. K. – Murthy, B. (2004): *Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 32, No. 3:293–311.
- Lindgreen, A. (2000): *The Emergence and Rise of Relationship Marketing: An Empirical Investigation that seeks to describe and explore particular aspects of Relationship Marketing in the International Food and Wine Industries*. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- Long, C. – Vickers-Koch, M. (1995): *Using core capabilities to create competitive advantage*. Organizational Dynamics, Vol. 24, No. 1:7–22.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3:20–38.
- 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, Vol. 29, No. 3:314–28.
- Newall, J. (1977): *Industrial Buyer Behaviour: A Model of the Implications of Risk Handling Behaviour for Communication Policies in Industrial Marketing*. European Journal of Marketing, Vol. 11, No. 3:166–211.
- Nielson, C. C. (1996): *An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships*. Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 11, No. 6:38–60.
- Parasuraman, A. – Grewal, D. (2000): *The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1:168–174.
- Peng, D. X. – Schroeder, R. G. – Shah, R. (2008): *Linking routines to operations capabilities: A new perspective*. Journal of Operations Management, Vol. 26, No. 6:730–748.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3:79–91.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1994): *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston.

- Rauyruen, P. – Miller, K. – Barrett, N. (2005): *Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty*. Annual IMP Conference, IMP Group, Rotterdam:1–15.
- Reynolds, K. E. – Beatty, S. E. (1999): *Customer Benefits and Company Consequences of Customer Salesperson Relationships in Retailing*. Journal of Retailing, Vol. 75, No. 1:11–32.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2002): *Measuring network competence: some international evidence*. Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 17, No. 2/3:119–138.
- Ritter, T. (1999): *The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively*. Industrial Marketing Management, Vol. 28, No 5:467–479.
- Sanches, R. (2004): *Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence*. Journal of Business Research, Vol. 57, No. 5:518–532.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D. (2000): *Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments*. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28, No. 1:150–167.
- Swan, J. A. – Mercer, A. A. (1981): *Consumer Satisfaction as a Function of Equity and Disconfirmation*. In: Day, R. L. – Hunt, H. K. (eds.): *Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior*. Indiana University, Bloomington:7–12.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): *Dynamical Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7:509–533.
- Torkkeli, M. – Tuominen, M. (2002): *The contribution of technology selection to core competencies*. International Journal of Production Economics, Vol. 77, No. 3:271–284.
- Tuckman, B. W. (1965): *Developmental sequences in small groups*. Psychological Bulletin, Vol. 63, No. 6:384–399.
- Vollmer, I. – Johnson, M. – Herrmann, A. – Huber, F. (2000): *The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications*. XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference, Baden, Vienna.
- Yanamandram, V. – White, L. (2006): *Switching Barriers in Business-to-Business Services: A Qualitative Study*. International Journal of Service Industry Management, Vol. 17, No. 2:158–192.