

A kapcsolati képességek hatása az üzleti kapcsolatok eredményességére

Vilmányi Márton – Hetesi Erzsébet
Szegedi Tudományegyetem

A TANULMÁNY CÉLJA

A tanulmány az üzleti piacokon vizsgálja a kapcsolati képességek és a kapcsolati minőség dimenziói közötti összefüggéseket. Arra keressük a választ, hogy a kapcsolati magatartás változtatásának beágyazott mintázatai miként befolyásolják a szervezetek közötti együttműködések sikerességét. Kutatásunk során a kapcsolati magatartás változtatásának szervezeti mintázatait a dinamikus képességek oldaláról közelítjük meg, míg a szervezetek közötti együttműködés sikerességét a szervezetközi lojalitással modellezzük. Feltételezésünk szerint a dinamikus kapcsolati képességek nem csupán lehetőséget, hanem szűk keresztmetszetet is jelentenek az együttműködések sikeressége szempontjából, egyúttal kritikus hatással vannak a kapcsolati minőség értékelésére, és hozzájárulnak a partneri lojalitáshoz.

ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

A dinamikus kapcsolati képességek elméleti hátterére alapozva modellt alkottunk, melynek tesztelésére longitudinális vizsgálatokat végeztünk. Jelen tanulmányunkban két kérdőíves kutatás eredményeit mutatjuk be, ahol a dinamikus kapcsolati képesség és a kapcsolati minőség (bizalom, elkötelezettség, lojalitás) viszonyára fókuszáltunk. Első vizsgálatunkban 605 dél-alföldi vállalkozást kérdeztünk meg véletlen mintavétellel, míg a második kutatásnál országos vállalkozói alapsokaságból 304 fős mintát elemeztünk.

LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK, ÚJDONSÁGOK

Eredményeink megerősítették, hogy a kapcsolati magatartás fejlesztése egy többszintű interaktív jelenség, melynek minden szintje másként befolyásolja az együttműködés sikerességét. Az üzleti kapcsolatokkal foglalkozó kutatók számára új és izgalmas információ lehet, hogy a dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjeinek hatása közvetlenül visszatükröződik a kapcsolati minőség alakulásán, és a kapcsolati minőség bizalmi és elkötelezettségi dimenziói lényegesen befolyásolják a(z attitűdinális) lojalitást.

GYAKORLATI JAVASLATOK

A gyakorlati szakemberek figyelmét arra hívják fel az eredmények, hogy a hálózatban működő szervezetek számára elengedhetetlen a kapcsolati képességek állandó fejlesztése, azok következetes kontrollja, a szűk keresztmetszetek feltárása, és a dinamikus kapcsolati képességek komplex kezelése. A kapcsolati siker (relationship success) növelése, a hosszú távú együttműködésre való törekvés elemi érdeke minden szervezetnek.

Kulcsszavak: kapcsolati képesség, kapcsolati minőség, bizalom, elkötelezettség, lojalitás

BEVEZETÉS

Hogyan értelmezhetőek az üzletfelek közötti kapcsolatok? Hogyan kezdődnek? Miért jönnek létre? Kik – vagy mik – között jönnek létre kapcsolatok? Milyen térben működnek, mennyi ideig maradnak fenn, szűkülnek vagy tágulnak, milyen érdekek mentén formálódnak, mi befolyásolja a kapcsolatok megítélését a partnerek körében? Ezek a kérdések nem csupán az üzleti tudományok művelőit izgatják, hanem más diszciplinák kutatói is számos aspektusból foglalkoznak a témával. Az utóbbi évtizedekben több tudományos megközelítés hívja fel a figyelmet arra, hogy az üzleti kapcsolatok nem szűkíthetők le pusztán a gazdasági racionalitásra, ezek a kapcsolatok más elemeket is tartalmaznak, és a kapcsolatok sikerességében a szigorú számszerű adatok mellett szerepe lehet a kapcsolatok menedzselésének, ezért a leegyszerűsített tranzakciós modellek kiegészítésre szorulnak. A közgazdaságtan matematikai elemzéseit több kritika is érte: gazdaságszociológia (Granovetter & Swedberg 1992), gazdaságpszichológia (Tversky & Kahneman 1986), és nem véletlen, hogy az új közgazdasági iskolák: intézményi közgazdaságtan (Coase 1960), viselkedési közgazdaságtan (Rabin 1998), érzelemgazdaságtan (Hármori 1998) szinte mindegyike kiemeli az emberi magatartás fontosságát, annak érzékeny pontjait. A gazdaságszociológia álláspontja, hogy a gazdaság társadalmilag beágyazott, a gazdaságpszichológia a homo oeconomicus más értékrendjével operál, az érzelem-gazdaságtan pedig az emberi szenzitivitás jelentőségét hangsúlyozza.

Az üzleti kapcsolatok vizsgálata is áldozatául esett a fenti trendeknek. Az IMP (Industrial Marketing Purchasing) csoport hívta fel a figyelmet arra, hogy az üzleti kapcsolatok olyan interakciók, amelyeket többdimenziós kontextusokban kell kezelni (Håkansson & Snehota 1995).

Jelen tanulmányban az üzleti kapcsolatok dinamizmusát próbáljuk feltárni különböző dimenziók mentén: arra vagyunk kíváncsiak, hogy a kapcsolati képességek miként befolyásolják az olyan tényezőket, amelyeket a „társadalmi csereelméletek” is érintenek. Megközelítésünkben a dinamikus kapcsolati képesség olyan folyamatot jelent, melynek során a szervezetek képesek, és készek az állandó rugalmas alkalmazkodásra, és a cselekvések, magatartások változtatására annak érdekében, hogy megfeleljenek a partneri elvárásoknak. A dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjein megjelenő változtatási hajlandóságok egyben a kapcsolati képességek folyamatos fejlesztését jelentik.

Megítélésünk szerint a készség és képesség a magatartás megváltoztatására – a partneri igényeknek megfelelően – pozitív hatással lehet a kapcsolati minőség megítélésére és ezen keresztül a lojalitásra.

A tanulmányban a dinamikus kapcsolati képesség, a kapcsolati minőség és a szervezetek közötti lojalitás elméleti háttérének bemutatása után ismertetjük azt a modellt, ahol a kapcsolati menedzsment, és a szervezeti lojalitás dimenzióit próbáljuk meg azonosítani, bemutatjuk első kutatásunk eredményeit, az eredmények alapján módosított új modellt majd a második kutatás eredményeit.

A TÉMA ELMÉLETI HÁTTERE – SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Mitől sikeresek az üzleti kapcsolatok? Mit jelent a sikeresség?

Az üzleti kapcsolatok sikerességét a szakirodalom széleskörűen vizsgálja (Mohr & Spekman 1994, Dyer 1997, Costabile 2000), az azonban, hogy egy adott üzleti kapcsolatot, vagy a hálózatban való részvételt kik és miért tartják sikeresnek, nagyon eltérő, és valljuk be, nagyon szubjektív is lehet. Egyet tudunk érteni Bódi-Schubert Anikóval, aki szerint „...a legtöbb irodalom azt is hangsúlyozza, hogy a siker megítélése és a kapcsolatot alkotó felek által való *érzékelése mindig relatív*, és sokszor az azonos vagy hasonló jelzők alkalmazása is más-mást jelenthet az egyes kapcsolati szituációkban.” (Bódi-Schubert 2011, 33).

Az üzleti sikert nem lehet csak „számokban” mérni, mert a kapcsolatok megítélését több más tényező is befolyásolja. Nagy lehet a különbség az üzleti siker (business success), és az üzleti kapcsolat sikerének (relationship success) megítélésében. Míg az üzleti siker árbevétellel, nyereséggel, piaci részesedéssel mérhető (Ellram 1995, Chikán – Czákó 2009), addig a kapcsolati sikert más aspektusokból is értékelik a felek. A kapcsolat eredményessége hosszú távon nem csak az „üzleti sikert” jelenti, nem csak a pénzügyi mutatók jelenthetnek kapcsolati eredményességet. Könnyen előfordulhat, hogy rövidtávon nincs profitnövekedés, nincs pénzügyi eredmény, de az együttműködést az olyan tényezők tehetik sikeressé, mint a kapcsolatok menedzselése: a kapcsolati képességek dinamizmusa, a konfliktusok kezelése, a méltányosság, a bizalom, az elkötelezettség, a lojalitás az üzleti partnerek között. Miután a sikeresség vizsgálata számunkra ez utóbbi megközelítésben izgalmas, ezért a következőkben e dimenziók szakirodalmi háttérét tekintjük át.

A üzleti kapcsolat sikerének lehetséges dimenziói

Szervezeti képességek

A szervezeti képességek a szakirodalomban rendkívül sokoldalúan vizsgált jelenségek. Egyes megközelítések e képességeket azok hierarchiáján keresztül jellemzik: azt hangsúlyozzák, hogy léteznek olyan képességek, melyek egyes feladatok megvalósításához kapcsolódnak, míg más képességek szervezeti egységeken átvivő problémamegoldási, működési módot hordoznak (Grant 1991, Torkkeli & Tuominen 2002, Peng *et al.* 2008). Más megközelítések a menedzseri és a technikai/technológiai képességek megragadhatóságát állítják középpontba (Walsh & Linton 2001), míg egyes szerzők a képességek értékhozzaadó szerepét hangsúlyozzák, és a szerint jellemzik azokat, hogy mekkora értéket hordoznak a szervezet, illetve az érdekeltek számára (Long & Vickers-Koch 1995). A képességek fenntarthatóságának szempontjából beszélhetünk statikus és dinamikus képességekről. A statikus képességek az emberi tudás, a meglévő erőforrások és a technológiák jelenben megvalósított lehetséges kombinációs mechanizmusait írják le, míg a dinamikus képességek azon eljárások, rutinok összességei, melyek eredményeképpen a szervezet képes statikus képességeinek továbbfejlesztésére, kiaknázására, vagy új képességek kifejlesztésére (Teece *et al.* 1997, Cepeda & Vera 2007, Peng *et al.* 2008, Vesalainen & Hakala 2014).

Dinamikus kapcsolati képességek

A dinamikus kapcsolati képesség multidimenziós, rendkívül sokoldalúan vizsgált és leírt jelenség. A jelenséget kutatják a stratégiai menedzsment nézőpontjából (Dyer & Singh 1998, Gulati 1999), a szervezetközi együttműködések nézőpontjából (Möller & Halinen 1999; Äyväri & Möller 2008), a dinamikus képességek nézőpontjából (Knight *et al.* 2005, Vesalainen & Hakala 2014), a szervezeti tanulás és tudás nézőpontjából (Saeedi 2014) egyaránt. A dinamikus kapcsolati (vagy más terminológiával hálózati) képesség olyan rutinok, eljárások, cselekvésminták összességéként szemlélhető, melyek lehetővé teszik, hogy a szervezet fejlessze kapcsolati hozzáértését, vagy kiaknázza együttműködéseit, másképpen megfogalmazva formálja együttműködéseit külső partnerekkel, optimalizálja kapcsolati portfólióját, és alokálja az erőforrásokat a partnerkapcsolatok között (Gemünden *et al.* 1997, Ritter 1999, Ritter *et al.* 2002; Mitrega *et al.* 2012).

A dinamikus képességek természetéből következően ugyanakkor a dinamikus kapcsolati képesség több szempontból is leírható. Architektúrális aspektusból megragadható mind az egyének hozzáértésének, tapasztalatainak fejlődésének/fejlesztésének, mind a szervezeti rutinok formálódásának, átalakulásának, mind az együttműködésben résztvevő szervezetek közös folyamatai, gyakorlatai transzformációjának, mind a hálózati magatartás dinamikájának nézőpontjaiból (Möller & Halinen 1999; Ritter 1999, Äyväri & Möller 2008).

A szervezetek, mint nyílt rendszerek elméletéből (Sanches 2004) kiindulva, az együttműködések formálásának képességét a kutatások a szervezet eltérő területein és eltérő szintjein kialakuló változói rutinok eredőjeként írják le. Gulati (1999) a dinamikus kapcsolati képességet a szervezetközi együttműködések formálásában szerepet játszó rendszerek, e rendszerek kereteiben működő gyakorlatok, és mindezek működtetésében szerepet játszó egyének tanulási, fejlődési mintázaiként írja le. Saeedi (2014) a dinamikus kapcsolati képesség formálásában szerepet játszó tényezők között hangsúlyozza a humán tőke felhasználásnak fejlesztését, az együttműködésekben szerepet játszó menedzsment rendszerek megújítását, az erőforrások kombinációinak képességét, valamint a szervezeti tanulási rutinok fejlettségét. Johansen és Ford (2006) pedig – kutatási keretként gyakorta alkalmazott átfogó keretmodelljükben – a vevői-szállítói dinamikus interakciók kezelésére a humán tudás, a technológia, a menedzsment rendszerek és a szervezeti kultúra fejlesztésének képességét emelik ki.

Végül meg kell említenünk azokat a kutatásokat, amelyek a dinamikus kapcsolati képességet, az együttműködés-menedzsment fejlesztését egy egymásra rétegződő folyamatként a tanulási rutinok szempontjából közelítik meg (Ojasalo 2002, 2004, Knight *et al.* 2005; McGrath 2008, O'Toole & McGrath 2008, Sutton-Brady *et al.* 2011, Roseira *et al.* 2013). E kutatások eredményeként megállapítható, hogy az együttműködés-menedzsment fejlesztésben lényeges szerepet játszik a szervezeti kontextust jelentő hálózat felismerésének képessége, más terminológiában realizálási képesség, vagy hálózat észlelésének képessége, mely mindazon rutinokat, eljárásokat magában foglalja, melyek segítségével a szervezet képes észlelni kapcsolatait és azok jellemzőit. Lényeges továbbá a hálózati pozíció értékelésének képessége, mely azon beágyazott szervezeti hozzáértéseket, gyakorlatokat jelenti, melyekkel a szervezetek információt nyerne az általuk folytatott megoldások megfelelőségéről, a változtatás szükségességéről. A hálózati értékelésre épülő képesség az együttműködés fejlesztése

érdekében megvalósított tanulás, mely a vizsgálatok fókuszától függően kapcsolati stratégia, hálózati pozíció, kapcsolati menedzsment gyakorlatok fejlesztési képességeként, tudáshoz, erőforrásokhoz, lehetőségekhez történő hozzáférésként azonosított. A kapcsolati magatartás megváltoztatásában kiemelt szereppel bír az új tudás implementációs képessége, mely az új szervezeti tudásnak a kapcsolati alkalmazásában, ezáltal a partnerhez történő alkalmazkodásban, a közös innovációban játszik szerepet.

Kapcsolati minőség

A szervezetek közötti kapcsolatok legfontosabb tényezőinek megragadásában a kutatások kiemelten fókuszáltak az olyan tényezőkre, mint az észlelt termék/szolgáltatás minőség, az elégedettség, a bizalom, az elkötelezettség (Ganesan 1994, Morgan & Hunt 1994), a méltányosság (Kahneman *et al.* 1986, Jambulingham *et al.* 2011), és a lojalitás (Hennig-Thurau 2004, Rauyruen & Miller 2007, Cater & Čater 2010, Haghighi *et al.* 2013).

Észlelt termék/szolgáltatás minőség, elégedettség

A B2B piacokon a *termék/szolgáltatás minőségének* értékelése nagyon fontos tényező, ugyanis a vertikális és horizontális összefonódások, és a hálózati együttműködések miatt ez talán a legszűkebb kereszttetszet a versenylőny elérésében. A B2B piacokon a vevők által értékelt minőségi dimenziók iparáganként különbözőek lehetnek, és függnek a szervezetek által használt stratégiáktól is (Kong 2008). Tovább bonyolítja a minőség értékelését annak különböző érzékelése. Az észlelt és az elvárt termék/szolgáltatás összehasonlítása érzelmi reakciókat vált ki a partnerekből, amely az elégedettség vagy elégedetlenség érzését kelti. E megközelítések szerint a minőség pozitív értékelése az elvárás és a tapasztalat összhangján alapul.

A B2B kontextusokban a tartós kapcsolat miatt az *elégedettség* nem egyszeri aktus, hanem annak kialakulása egy folyamat, ahol számos egyéb tényező is szerepet játszik az átfogó, minden szempontot figyelembe vevő elégedettség, vagy elégedetlenség érzetében (Westbrook 1987, Fornell 1992). Megközelítésünkben a B2B piacokon az elégedettség egy folyamat eredményeként alakul ki, ahol a termék/szolgáltatás minősége mellett a várakozások olyan dimenziói is szerepet játszanak, mint a bizalom, az elkötelezettség, az együttműködési készség, a rugalmasság.

Bizalom, elkötelezettség

Andaleeb (1992) szerint a *bizalom* hit, attitűd és várakozás a partner azon magatartásával kapcsolatban, hogy az mindent meg fog tenni az együttműködés sikeréért. Más szerzők három más szempontot tartanak fontosnak: a bizalmat egyrészt „jóindulatnak” tekintik, amely közvetve, vagy közvetlenül hat a kapcsolat megítélésre (Anderson & Weitz 1989, Geyskens *et al.* 1996), másrészt ösztönözésnek, ami azt jelenti, hogy biznak a partner hitelességében (Ganesan 1994, Doney & Cannon 1997), valamint e két motiváció mellett fontosnak tartják a partner képességét, kompetenciáját arra, hogy a kapcsolatból előnyöket tudnak konstruálni (Moorman *et al.* 1992, Ganesan 1994). Dwyer *et al.* (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba való átmenet kritikus faktoraként kezelik és Costabile (2000) dinamikus modelljében is meghatározó szerepe van a bizalmi tényezőnek. A dinamikus kapcsolati képességek a kapcsolati folyamatban erősíthetik a bizalmat, azt az érzést, hogy a partnerek számíthatnak egymásra, ez pedig hatással lehet közös értékek elfogadására, az elkötelezettség kialakulására.

A kutatási eredmények szerint az *elkötelezettség* a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra törekszenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálják, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között (Dwyer *et al.* 1987), egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (Moorman *et al.* 1992). Más szerzők az elkötelezettség motivációit próbálják megragadni, amikor megkülönböztetik az érzelmi, a pozitív és negatív kalkulatív, valamint a normatív elkötelezettséget (Kumar 1996, Sharma *et al.* 2006). Az affektív (érzelmi) elkötelezettség vagy arra, hogy „fejllesszék és erősítsék a kapcsolatot egy másik személlyel vagy csoporttal a barátság, a személyes bizalom és a személyközi kapcsolatok bensőségessége miatt.” (Sharma *et al.* 2006, 65). Az érzelmi elkötelezettség identifikációt, közös értékeket, hasonlóságot jelent, azt az érzést, hogy a felek szeretnek egymással dolgozni (Geyskens *et al.* 1996, Fullerton 2005). A kalkulatív (számító) elkötelezettség más motivációkon alapul: itt a gazdasági racionalitás, a homo oeconomicus magatartás érvényesül, és ez a racionális gazdasági számításokon alapuló elkötelezettség lehet pozitív

és negatív is. A normatív elkötelezettség egyfajta kötelességtudatot jelent, azt az elkötelezettséget, amelyet a megkötött szerződésekben a felek rögzítettek, és ezeknek a formai követelményeknek meg kívánnak felelni (Geyskens et al. 1996, Kumar 1996). Az ilyen elkötelezettségnek semmi köze az érzelmekhez, a pozitív vagy negatív kalkulatív elkötelezettséghez, ez csupán a formalizált együttműködés szabályaihoz való alkalmazkodást jelenti.

A lojalitás megközelítései a szervezeti piacokon

A szervezetek közötti lojalitást mi három dimenzióban vizsgáljuk: a magatartási, az attitűdinális lojalitás és a lojalitás komplex megközelítésében (Čater & Čater 2010). A magatartási lojalitást a szakirodalom alapján úgy definiáljuk, mint a partner hajlandóságát az újravásárlásra és a keresztvásárlásra (Dick & Basu, 1994, Hennig-Thurau 2004), azaz azt a szándékot értjük alatta, hogy a partner egyrészt hajlandó a szerződések meghosszabbítására, másrészt hajlandó új szerződések megkötésére. Az attitűdinális lojalitás a lojalitás egy magasabb szintje, amikor a partner érzelmi, pszichológiai kötődéssel is bír, bízik a kapcsolathoz és elkötelezett a szervezettel iránt (Garbarino & Johnson 1999, Fullerton 2005).

A lojalitás komplex megközelítésében a magatartási és attitűdinális lojalitás ötvözetét értjük, amikor az újravásárlások, a keresztvásárlások egyben érzelmi kötődést is jelentenek (Oliver 1999, Costa-bile 2000, Rauyruen & Miller 2007).

EMPIRIKUS KUTATÁSOK

Modellfejlesztés, vizsgálati megközelítés

A fenti elméleti megközelítések alapján egy olyan kutatási modellt fejlesztettünk ki, amely megpróbálta ötvözni a kapcsolati eredményesség nem „business success” tényezőit, és empirikus kutatásainkban arra fókuszáltunk, hogy vizsgáljuk a dinamikus kapcsolati képesség és a kapcsolati eredményesség közötti összefüggéseket.

A vizsgálati cél operacionalizálása érdekében modelleztük mind a dinamikus kapcsolati képesség, mind a kapcsolati minőség konstrukcióját. E modellezés során a dinamikus kapcsolati képesség esetében szervezeti nézőpontot alkalmaztunk. Elfogadva a szervezetek, mint nyílt rendszerek koncepcióját, Sanches (2004) megközelítésmódját alkalmazva a dinamikus kapcsolati képességek, mint változtatási rutinok lehetséges megjelenését öt szinten definiáltuk:

- Stratégiai rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerében implementálni.

- Folyamat rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet az együttműködések életciklusát észlelni, értékelni, ez előbbieik érdekében új folyamatokat fejleszteni, meglévőeket átalakítani.

- Koordinációs rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet megérteni partnerei szándékait, változtatni gyakorlatait, metódusait a partnerek szándékaival összhangban.

- Erőforrás rugalmasság szintje: mennyiben képes felismerni egy szervezet a partnerek számára értéket teremtő erőforrásait, kapacitásait, hogyan tudja azokat fejleszteni, vagy új kombinációjukat implementálni.

- Működési rugalmasság szintje: mennyiben képes egy szervezet észlelni és fejleszteni a saját, vagy partner szervezetnél meglévő humán képességeket.

Az egyes szinteken azonosítható rugalmasság, változtatási képesség – bár önállóan is értelmezhető a szervezet kapcsolatfejlesztési, kiaknázási képessége – az adott szinteken megragadható rutinok interakciójaként szemlélhető.

Ahhoz, hogy a fenti dinamikus kapcsolati képességeket a különböző szinteken jobban meg tudjuk ragadni egyrészt az egyes szinteken meglévő eljárásokat, rutinokat, másrészt a folyamat alapú megközelítést használtuk (Pavlou & El Sawy 2011). Ennek érdekében a dinamikus kapcsolati képesség egyes szintjein azonosítható rutinokat, eljárásokat négy képesség-összetevő alapján rendszerezettük: észlelési, értékelési rutinok, értékelési rutinok, tanulási rutinok, integrálási rutinok. A „kombinált” megközelítést az 1. sz. táblázat szemlélteti.

1. sz. táblázat: A dinamikus kapcsolati képesség vizsgálati modellje

	Dinamikus kapcsolati képességek stratégiai rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek folyamati rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek koordinációs rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek erőforrás rugalmasság szintje	Dinamikus kapcsolati képességek működési rugalmasság szintje
Érzékelési képesség	Kapcsolati interakciók észlelése	Kapcsolati portfólió longitudinális észlelése	Partneri és kapcsolódó szervezeti egységek igényeinek észlelési képessége	Az egyes együttnélküldésekben hasznosított erőforrások és azok tulajdonságainak megértése	Kapcsolatmenedzsment hatékonysági jellemzőinek megértése
Értékelési képesség	Kapcsolati befektetések és kapcsolati érték értékelése	Kapcsolati életciklus értékelése	Szervezetien belüli és kívüli partnerek elégedettségének értékelési képessége	Kapcsolatmenedzsmentből származó javaslások értékelése, kapcsolatmenedzsmenten kívül jelentkező jó gyakorlatok értékelési képessége	Kapcsolatmenedzsmentben résztvevők fejlesztési képessége, partnerfejlesztés képessége
Tanulási képesség	Hálózati kép és észlelt pozíció megváltoztatásának képessége	Kapcsolatok kezdeményezése, fejlesztése, lezárása érdekében új folyamatok fejlesztésének képessége	Szervezetien belüli és kívüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége	Erőforrások újraindítási képessége	
Integrációs képesség	Stratégia megváltoztatásának képessége	Folyamatátmozgató megoldások adaptációs képessége, kapcsolatmenedzsmentet specifikusan támogató folyamatok megváltoztatásának képessége	Kapcsolatmenedzsment tevékenységek megváltoztatásának képessége, közvetítő bevonásának képessége	A kapcsolat során nyújtott érték-konstrukció megváltoztatásának képessége	Új ismeretek kapcsolatmenedzsment tevékenységekbe, módszerekbe történő integrálásának képessége

Forrás: saját szerkesztés

Az együttműködés észlelt sikerességét a kapcsolati minőség terminológiájával a 2. sz. táblázatban szemléltetett módon az elégedettség, a bizalom, az elkötelezettség és a lojalitás megragadásával modelleztük. A modellben az elégedettséget részben a termék/szolgáltatás tulajdonságaival (termékkel/szolgáltatással, árral, fizetési feltételekkel, szállítási határidőkkel, partnerek reakciójával, reklamáció-kezeléssel, többszolgáltatásokkal), részben a partnerkapcsolattal (általános partnerkapcsolattal, kapcsolattartók viselkedésével, elvárásoknak való megfeleléssel) való elégedettségként kezeltük. A bizalmat a modell – a szakirodalmi vizsgálatoknak megfelelően – két lényeges dimenzió mentén kezeli. Egyrészt a hiten alapuló bizalom mentén, melyet a partnerek üzleti szolidaritása, titoktartása, őszintesége, hitelessége mentén kezeltünk, illetve a kockázati bizalom mentén, mely fogalmat az érdekek tiszteletben tartása, a többlet teljesítményre való

hajlandóság, valamint a megállapodások észlelt teljesítési hajlandósága jellemzők mentén vizsgáltuk. Az elkötelezettség megragadása során, elfogadva a korábbi kutatások eredményeit, az affektív elkötelezettséget az egyenrangúság, a partnerrel való azonosulás, a közös munka élményteremtő jellege és a hosszú táv orientációja segítségével határoztuk meg. A kalkulatív elkötelezettség mértékét az alternatíva hiánya, vagy pénzügyi megfelelése mentén definiáltuk, míg a normatív elkötelezettséget a partnerrel kötött szerződések betartása, vagy a felbontás hátrányos következményeinek elkerülésére irányuló beállítódásként értelmeztük. Végül a lojalitás fogalmát a korábbiakban szemléltetett módon kettébontottuk, ahol az attitűdinális lojalitás a partner érzelmi, pszichológiai kötődését írja le, míg a magatartási lojalitás a partner hajlandóságát jelzi az újravásárlásra és a keresztvásárlásra.

2. sz. táblázat: Kapcsolati minőség dimenziói

Kapcsolati minőség dimenziói			
Elégedettség	Hiten alapuló bizalom	Affektív elkötelezettség	Attitűdinális lojalitás
	Kockázati bizalom	Kalkulatív elkötelezettség	Magatartási lojalitás
		Normatív elkötelezettség	

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban Roseira és szerzőtársai (2013), Mitrega és szerzőtársai (2012), valamint Havila és Medlin (2012) munkái alapján feltételeztük, hogy a dinamikus kapcsolati képesség komplex megközelítésének szintjei pozitív módon befolyásolják az együttműködés észlelt sikerességét.

Vizsgálati módszer, vizsgálati eredmények

A feltételezés tesztelése érdekében kétfélszörös vizsgálatot kezdeményeztünk. Első lépésben arra voltunk kíváncsiak, hogy az egyes dinamikus kapcsolati képességi szinteken valóban megragadhatóak-e egyértelműen leírható faktorok és e faktorok befolyásolják-e a szervezethez való együttműködések észlelt sikerességét. Első kutatásunkban a modellt szűkítetten értelmeztük, és a dinamikus kapcsolati képességek három szintjén vizsgáltuk, középpontba állítva a dinamikus kap-

csolati képesség stratégiai rugalmasság, folyamat rugalmasság és koordinációs rugalmasság szintjeinek hatását a lojalitásra. E kérdések tesztelése érdekében 2014. július 01. és 2014. augusztus 31. között kvantitatív kérdőíves vizsgálatot végeztünk a dél-alföldi, legalább 2 főt foglalkoztató vállalkozások körében. A válaszadók tapasztalatait 6 fokozatú Likert-skálával mértük. Az alapsokaságból a Központi Statisztikai Hivatal munkatársainak bevonásával a célcsoportot reprezentáló véletlen mintát vettünk. A kérdőívek kiküldése ugyancsak a KSH munkatársainak bevonásával elektronikus úton történt. A kitöltésre két hét állt rendelkezésre, a kérdőívet 605 vállalkozás küldte vissza, mely 10%-os válaszadási arányt jelentett. Az adatértékelés végső fázisában a dinamikus kapcsolati képesség modellezett faktorai, valamint a magatartási és attitűdinális lojalitás faktorainak viszonyát értékeltük. Az értékeléshez a PLS útelemzés módszerét alkalmaztuk, melynek eredményeit az 1. sz. ábra foglalja össze.

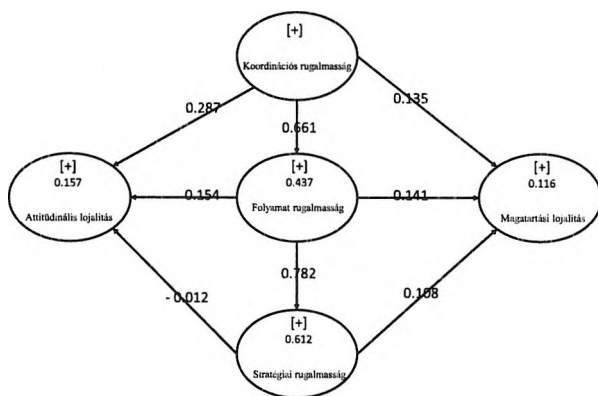
A vizsgálat tapasztalatai három markánsan megjelenő összefüggésre világítanak rá:

- Egyrészt a dinamikus kapcsolati képesség leírható a középpontba állított megközelítés mentén. A dinamikus kapcsolati képesség stratégiai rugalmassága (Cronbach's alpha értéke 0,874), folyamati rugalmassága (Cronbach's alpha értéke 0,892), valamint koordinációs rugalmassága (Cronbach's alpha értéke 0,891) értelmezhető önálló képesség szintként.

- Másrészt a dinamikus kapcsolati képesség vizsgált szintjei között interakció azonosítható. A koordinációs rugalmasság mértéke mintegy 44%-ban determinálja a folyamati rugalmasság mértékét ($\beta=0,661$), mely mintegy 61%-ban magyarázza a stratégiai rugalmasság szintjét ($\beta=0,782$).

- Harmadrészt a dinamikus kapcsolati képesség mértéke befolyásolja a szervezeti lojalitást (Cronbach's alpha értéke 0,665) szintjét, ezen keresztül az együttműködések sikerességét. A magatartási lojalitás értékét 11,6%-ban, míg az attitűdinális lojalitás értékét 15,7%-ban magyarázzák a dinamikus kapcsolati képesség egyes szintjei. Kiemelendő, hogy míg a magatartási lojalitást mind a koordinációs rugalmasság ($\beta=0,135$), mind a folyamati rugalmasság ($\beta=0,141$), mind a stratégiai rugalmasság ($\beta=0,108$) többé-kevésbé hasonló mértékben befolyásolja, az attitűdinális lojalitás esetében ez a kiegyensúlyozottság nem azonosítható. Ez utóbbi esetben a legerőteljesebb hatást a koordinációs rugalmasság esetében azonosítottuk ($\beta=0,287$), míg a stratégiai rugalmasság nem bír hatással az attitűdinális lojalitásra ($\beta=-0,012$).

1. sz. ábra: Dinamikus kapcsolati képesség és a lojalitás viszonya



Forrás: saját szerkesztés

A kezdeti eredmények megerősítették a vizsgálati megközelítés relevanciáját azzal, hogy világos módon jelezték további közvetítő jellemzők bevonásának szükségességét. Második lépésben tehát a dinamikus kapcsolati képesség komplex modelljének hatását vizsgáltuk a kapcsolati minőség vizsgálati modellben bemutatott jellemzőire. A második kutatás 2015. szeptember 15. és október 15. között került lebonyolításra a 2 főnél többet foglalkoztató hazai társas vállalkozások körében. A mintavétel és a kérdőívek kiküldése jelen esetben is a Központi statisztikai Hivatal munkatársainak segítségével történt. A minta mérete és területi eloszlásra reprezentatív mintát jelent. A rögzített határidőig 304 szervezet küldött választ, mely az előző évinél alacsonyabb válaszadási arányt jelent, de statisztikai elemzésre alkalmas a minta elemszáma. Az értéke-

lés módszere megegyezett a korábbiakban bemutatottakkal. A vizsgálat eredményeit a 2. sz. ábra szemlélteti.

A kutatásban alkalmazott faktorok megbízhatóságának tesztelése során a Cronbach's alpha legalacsonyabb értéke 0.680, míg a legmagasabb értéke 0.930 volt.

Az ütemezés során megállapítható, hogy

- A stratégiai rugalmasság közvetlen hatása tetten érhető az affektív elkötelezettségre ($\beta=0.275$), és az affektív elkötelezettség közvetlen hatása is érezhető az attitűdinális lojalitásra ($\beta=0.302$), miközben utóbbi magyarázó értéke is jónak tekinthető (41%)

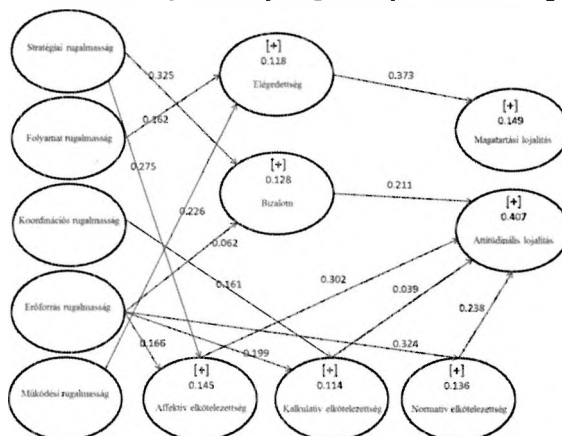
- Hasonló összefüggés mutatható ki a stratégiai rugalmasság és a bizalom ($\beta=0.325$), valamint a bizalom és az attitűdinális lojalitás ($\beta=0.211$) között.

- A működési rugalmasság az elégedettségre ($\beta=0.226$), míg az erőforrás-rugalmasság érdekes módon a normatív elkötelezettségre ($\beta=0.324$) van hatással.

- A humán rugalmasság közvetlen hatással van az elégedettségre ($\beta=0.226$), az elégedettség pedig a magatartási lojalitást ($\beta=0.373$) befolyásolja.

- A dimenziók ármálása azt eredményezte, hogy a normatív elkötelezettség hatása is kimutatható az attitűdinális lojalitásra ($\beta=0.238$)

2. sz. ábra: Dinamikus kapcsolati képesség és a kapcsolati sikeresség viszonya



Forrás: saját szerkesztés

A második kutatás eredményeiről összegzésül megállapítható, hogy visszaigazolták a várakozásokat. Összességében az eredmények sokkal árnyaltabb és világosabb kapcsolatot mutatnak a dinamikus kapcsolati képesség és az együttműködések észlelt sikeressége között. Látható, hogy a dinamikus kapcsolati képességek hatása a lojalitásra sokkal markánsabban megragadható, amennyiben a kapcsolati minőség dimenziót (bizalom, elkötelezettség) árnyaltabban értelmezzük.

ÖSSZEGZÉS

Noha kutatási eredményeink számos kérdést felvetnek, rámutatnak a dinamikus kapcsolati képesség jelentőségére, melynek menedzselésével lehetőség mutatkozik a szervezetközi együttműködések interaktív dinamikájának kezelésére.

Akapcsolati magatartásfejlesztéseegytőbbszintű interaktív jelenség, melynek minden szintje más-ként befolyásolja az együttműködés sikerességét. Az üzleti kapcsolatokkal foglalkozó kutatók számára új és izgalmas információ lehet, hogy a dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjeinek hatása közvetlenül visszatükröződik a kapcsolati minőség alakulásán, és a kapcsolati minőség bizalmi és elkötelezettségi dimenziói lényegesen befolyá-

solják a(z attitűdinális) lojalitást. Ezeket a hatásokat érdemes mélyebben is elemezni, és a kutatási modellt továbbfejleszteni. A gyakorlati szakemberek figyelmét arra hívják fel az eredmények, hogy a mai turbulens világban - ahol a hálózati kapcsolatok egyre szövevényesebbek - elengedhetetlen a kapcsolati képességek állandó fejlesztése, azok következetes kontrollja, a szűk keresztmetszetek feltárása, és a dinamikus kapcsolati képességek komplex kezelése. A kapcsolati siker (relationship success) növelése, a hosszú távú együttműködésre való törekvés elemi érdeke minden hálózatban működő szervezetnek.

Kutatási eredményeink számos kecsegtető lehetőség mellett korlátokkal is bírnak, hiszen az alkalmazott minták regionális jellege (Dél-Alföldi Régió, illetve Magyarország) számtalan térségi gazdaság-, és kultúra függő jellegzetességet hordozhatnak. A korlátok mellett is számtalan, jelen kutatásból következő további kérdés vár megválaszolásra: a szervezet-specifikus szűk keresztmetszetek azonosítása, a dinamikus kapcsolati képességek fejlesztése területén történő beavatkozás ideje és módja, a szervezeti interakcióban a dinamikus kapcsolati képesség formálódása tekintetében még van mit kutatnunk.

HIVATKOZÁSOK

- Andaleeb, S. S. (1992), „An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence”, *Journal of Retailing*, 72 1, pp.77-93
- Anderson, E., Weitz, B. (1989), „The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, 29 pp.18-34
- Árvári, A. and Möller, K. (2008), *Understanding relational and network capabilities – a critical review*, 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6862
- Bódi-Schubert A. (2011), *A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje*, PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem. (<http://phd.lib.uni-corvinus.hu/571/>)
- Čater, T. – Čater, B. (2010), „Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships”, *Industrial Marketing Management*, 39 8 1321-1333
- Cepeda, G., Vera, D. (2007), „Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective”, *Journal of Business Research*, 60 pp.426-37
- Chikán A. – Czakó E. (2009), *Versenyben a világgal – Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*, Budapest: Akadémiai Kiadó
- Coase, R. H. (1960), „The Problem of Social Cost.” *Journal of Law and Economics*. 3 October. pp.1-44
- Costabile, M. (2000), *A dynamic model of customer loyalty*, IMP Conference, Bath, U.K. (http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=43)
- Dick, A. S., Basu, K. (1994), „Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 2, pp.99-113
- Doney, P. M., and Cannon, J. P. (1997), „An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, 61 2, pp.35-51
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., and Oh, S. (1987), „Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 51 2, pp.11-27
- Dyer, J. H. (1997), „Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value.” *Strategic Management Journal*, 18 7, pp. 535-56
- Dyer, J. H., Singh, H. (1998), „The relational view: Cooperate strategy and sources of interorganizational competitive advantage,” *Academy of Management Review*, 23 4, pp.660-79
- Ellram, L. (1995), „Partnering Pitfalls and Success Factors,” *International Journal of Purchasing and Material Management*, 31 2, pp.35-44
- Fornell, C. (1992), „A national satisfaction barometer: the Swedish experience.” *Journal of Marketing*, 56 1, pp.6-21
- Fullerton, G. (2005), „How commitment both enables and undermines marketing relationships”, *European Journal of Marketing*, 39 11/12, pp.1372-88
- Ganesan, S. (1994), „Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 58 April, pp.1-19
- Garbarino, E., and Johnson, M. (1999), „The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships,” *The Journal of Marketing*, 63 2, pp.70-87
- Gemünden, H. G., Ritter, T., Walter, A. (1997), *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B. E. M., Scheer, L.K., Kumar, N. (1996), „The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A transatlantic study”, *International Journal of Research in Marketing*, 13 4, pp.303-17
- Granovetter, M., Swedberg, R. (Eds.), *The Sociology of Economic Life*. Boulder, CO: Westview, 1992
- Grant, M. R. (1991), „The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implementations for strategy Formulation”, *California Management Review*, 33 Spring, pp.114-35
- Gulati, R. (1999), „Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation”, *Strategic Management Journal*, 20 pp.397-420
- Haghighah, A., Hamid, A. B. A., Ebrahim-pour, A., Roghanian, P., Gheysari, H. (2013), „Commitment and Customer Loyalty in Business-To-Business Context”. *European Journal of Business and Management*, 5 19, pp.156-64
- Håkansson, H., Snehota, I. (1995), *Developing relationships in business networks*, London: International Thomson Business Press
- Havila, V., Medlin, C. J. (2012) „Ending competence in business closure,” *Industrial Marketing Management*, 4 pp.413-20
- Hármori B. (1998), *Érzelem-gazdaságtan*, Budapest: Kossuth
- Hennig-Thurau, T. (2004), „Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention”, *International Journal of Service Industry Management*, 15 5, pp.460-78

- 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, pp.39-56
- Johansen, R. E., Ford, D. (2006), „Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers”, *Industrial Marketing Management*, 35 pp.1002-15
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., Thaler, R. (1986), „Fairness and the Assumptions of Economics”, *Journal of Business*, 59 pp.285-300
- Knight, L., Harland, C., Walker, H., Sutton, R. (2005), „Competence requirements for managing supply in interorganizational networks”, *Journal of Public Procurement*, 5 2, pp.210-34
- Kong, S. Y. (2008), *Customer perceived quality, relationship quality and business loyalty: an example of B2B organization*, Faculty of Business and Accountancy, University of Malaya, <http://dspace.fsktm.um.edu.my/bitstream/>
- Kumar, N. (1996), „The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships”, *Harvard Business Review*, 74 Nov–Dec, pp.92-106
- Long, C. and Vickers-Koch, M. (1995), „Using core capabilities to create competitive advantage”, *Organizational Dynamics*, 27 pp.7-22
- McGrath, H. (2008), *Developing a Relational Capability Construct for SME Network Marketing Using Cases and Evidence from Irish and Finnish SMEs*. Waterford Institute of Technology
- Mitrega, M., Forkmann, S., Ramos, C., Henneberg, S. C. (2012), „Networking capability in business relationships – Concept and scale development”, *Industrial Marketing Management*, 41 pp.739-51
- Mohr, J. and Spekman, R. (1994), „Characteristics of Partnership success: Partnership attributes”, *Strategic Management Journal*, 15 2, pp.135-52
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992), „Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations”, *Journal of Marketing Research*, 29 August, pp.314-28
- Morgan, R. M. and Hunt, S. D. (1994), „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58 July, pp.20-38
- Möller, K. K., Halinen, A. (1999), „Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era” *Industrial Marketing Management*, 28 pp.413-27
- O’Toole, T. and McGrath, H. (2008), *Implementing a Relational Capability Framework through an SME Network*, 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, <http://impgroup.org/uploads/papers/6736.pdf>
- Ojasalo, J. (2002). *Key Network Management*, 18th IMP Conference in Perth, Australia <http://impgroup.org/uploads/papers/4200.pdf>
- Ojasalo, J. (2004), „Key Network Management.” *Industrial Marketing Management*, 33 3, pp.195-205
- Oliver, R. L. (1999), „Whence Consumer Loyalty?”, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), pp.33-44
- Pavlou, P. A., El Sawy, O. A. (2011), „Understanding the elusive black box of dynamic capabilities”, *Decision Sciences*, 42 1, pp.239-73
- Peng, D. X., Schroeder, R. G., Shah, R. (2008), „Linking routines to operations capabilities: A new perspective,” *Journal of Operations Management*, 26 pp.730-48
- Rabin, M. (1998), „Psychology and Economics”, *Journal of Economic Literature*, 36 1, pp.11-46
- Rauyruen, P., Miller, K. E. (2007), „Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty”, *Journal of Business Research*, 60 1, pp.21-31
- Ritter, T. (1999), “The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively”, *Industrial Marketing Management*, 28 5, pp.467-79
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., Johnston, W. J. (2002), “Measuring network competence: some international evidence”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 2/3, pp.119-38
- Roseira, C., Brito, C., Ford, D. (2013), „Network pictures and supplier management: An empirical study”, *Industrial Marketing Management*, 42 pp.234-47
- Saeedi, R. M. (2014), *Fostering Dynamic Capabilities of SMEs – The Impact of Inward International Licensing on Absorptive Capacity and Networking Capability: A Multiple Case Study in Pharmaceutical Industry*. Linköping Studies in Science and Technology Thesis 1653, Linköping University Department of Management and Engineering
- Sanches, R. (2004), „Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence”, *Journal of Business Research*, 57 pp.518-32
- Sharma, N., Young, L. and Wilkinson, I. (2006), „The commitment mix: dimensions of commitment in international trading relationships in India,” *Journal of International Marketing*, 14 3, pp.64-91
- Sutton-Brady, C., McGrath, H., O’Toole, T. (2011), *The Evolution of Network Capability in an SME Context*, 27th IMP Conference in Glasgow, Scotland, <http://impgroup.org/uploads/papers/7644.pdf>

- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), „Dynamical Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 1 pp.509-33
- Torkkeli, M., Tuominen, M. (2002), „The contribution of technology selection to core competencies”, *International Journal of Production Economics*, 77 pp.271-84
- Tversky, A., Kahneman, D. (1986), „Rational Choice and the Framing of Decisions”, *The Journal of Business*, 59 4, pp.251-78
- Vesalainen, J., Hakala, H. (2014), „Strategic capability architecture: The role of network capability.” *Industrial Marketing Management*, 43 6, pp.938-50
- Walsh, S. T., Linton, J. D. (2001), „The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 13 2, pp.165-77
- Westbrook, R. A. (1987), „Product=Consumption-based effective response and post-purchase processes”, *Journal of Marketing Research*, 24 pp.258-70

Vilmányi Márton. PhD, egyetemi docens. dékán
vilmanyi@eco.u-szeged.hu

Dr. habil. Hetesi Erzsébet, PhD, intézetigazgató egyetemi tanár
hetesi@eco.u-szeged.hu
Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

Impacts of relationship capabilities on business relationships' effectivity

AIM OF THE PAPER

The present study examines the relation between relational capability and relationship quality's dimensions on business markets. Answer is being sought to how the changing practices' embedded patterns of relationship behaviour influence the successfulness of the cooperation between organizations. In the current paper, organizational patterns of changes in relationship behaviour are studied from the viewpoint of dynamic abilities, while the successfulness of the cooperation between organizations is modelled by interorganizational loyalty. According to the assumptions, dynamic relational capabilities do not only mean an opportunity, but also a bottleneck from the point of the cooperation's success. They also have a crucial effect on the assessment of relationship quality and they also contribute to the partner's loyalty.

METHODOLOGY

Drawing on the theoretical background of dynamic relational capability, we constructed a model, which was then tested with longitudinal studies. In the current study, the results of two-phased survey research project are presented, where the relation of dynamic relational capability and relationship quality (trust, commitment, loyalty) is in the focus. In the first phase of the research, a random sample of 605 companies in the Southern Great Plain were surveyed; then, in the second phase a sample of 304 entrepreneurs from the relevant population of Hungarian entrepreneurs was analysed.

MOST IMPORTANT RESULTS

The results have confirmed that the improvement of relationship behaviour is a multi-level, interactive phenomenon, each level of which influences the successfulness of the cooperation in a different way. The effect of each level of dynamic relational capability directly shapes the development of relationship quality, also the trust and commitment dimensions of relationship quality remarkably influence attitudinal loyalty. These results may provide new information for researchers dealing with business relations.

PRACTICAL SUGGESTIONS

For practitioners, our results show how crucial it is to develop and consistently control relationship capabilities, as well as to reveal the bottlenecks and to handle dynamic relational capabilities in a complex way. It is the interest of each organization to increase relationship success and to seek long-term relations.

Keywords: relational capability, relationship quality, trust, commitment, loyalty