

DOI: 10.14750/ME.2019.023

# **DOKTORI ÉRTEKEZÉS**

**Papp Adrienn**

**Miskolc, 2019**

**MISKOLCI EGYETEM**  
**GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**PAPP ADRIENN**

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték  
és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci  
sikerére**

**DOKTORI ÉRTEKEZÉS**



DOKTORI ISKOLA NEVE:

**„VÁLLALKOZÁSELMÉLET ÉS  
GYAKORLAT” DOKTORI ISKOLA**

DOKTORI ISKOLA VEZETŐJE:

**PROF. DR. BALATON KÁROLY**  
*egyetemi tanár*

TUDOMÁNYOS VEZETŐ:

**PROF. DR. PISKÓTI ISTVÁN**  
*egyetemi tanár*

Miskolc, 2019

## **Tartalom**

1. Bevezetés .....	7
1.1. Meghatározó gondolkodás megjelenése a business marketingben.....	9
1.2. Kutatási előzmények és a téma indoklása .....	12
2. A kapcsolati marketing elmélete.....	17
2.1. Kapcsolati marketing fejlődése .....	17
3. Kapcsolatok különböző elméleti megközelítései – üzleti kapcsolatok és hálózatok .....	24
3.1. Az ellátási lánc menedzsment megközelítés .....	24
3.2. Az IMP Group megközelítés .....	25
4. Vevő – beszállító kapcsolatok .....	27
4.1. Vevő - beszállító kapcsolatok változása.....	29
4.2. Vevő-beszállító kapcsolatok stratégiai jelentőségei .....	30
5. Az érték megközelítések fejlődései .....	33
5.1. Marketing és értékteremtés -az érték hozzáadó és hasznosság teremtő funkció.....	33
5.2. Marketing és értékteremtés -a vevőorientált és érték tervező-feltáró funkció .....	33
5.3. Marketing és értékteremtés –a stakeholder egyesítő és közös érték teremtő funkció	34
6. Innovációs és közös értékteremtés .....	38
6.1. A közös értékteremtés .....	38
6.2. Az együttműködések megjelenése az innovációban – a nyílt innováció térnyerése .	41
6.3. Innovációm케팅 – marketingvezérelt innovációk .....	44
7. Az érték szerepe a business marketingben.....	49
7.1. A beszállító – vevő együttműködések osztályozása – érték alapú differenciálás .....	50
7.2. Beszállítói kompetenciák, mint érték az együttműködésekben.....	54
7.3. Beszállítói érték .....	59
7.4. Beszállító innovációs értéke .....	61
8. Primer kvalitatív kutatás .....	68
8.1. Kvalitatív kutatás módszertana.....	68
8.2. Minta jellemzői.....	73
8.3. Eredmények .....	77
8.4. A kvalitatív kutatás megállapításai.....	81

9.	Primer kvantitatív kutatási eredmények.....	83
9.1.	Kutatási modell és hipotézisek .....	83
9.2.	Kvantitatív kutatás módszertana.....	90
9.3.	Adatelemzés és érvényesség.....	91
9.4.	Minta jellemzői.....	95
9.5.	Eredmények.....	98
9.6.	A kutatási eredmények összefoglalása - Tézisek .....	113
10.	Összegzés .....	118
10.1.	A kutatási eredmények jelentősége, gyakorlati hasznosíthatósága .....	121
10.2.	A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok.....	122
11.	Summary .....	124
11.1.	The significance of research results and their practical applicability.....	128
11.2.	Limitations of research and future research directions.....	128
12.	Irodalomjegyzék.....	130
	Mellékletek.....	149
1.	számú melléklet - Jegyzőkönyvek a kvalitatív kutatáshoz.....	149
2.	számú melléklet - Kérdőív.....	165
3.	számú melléklet - Statisztikai mellékletek a kvantitatív kutatáshoz .....	172

## **Ábrajegyzék**

1. ábra: A doktori disszertáció felépítése .....	9
2. ábra: Teljes/Totális Kapcsolati Marketing .....	20
3. ábra: A vevő és beszállító bevonásának versenyelőnyre gyakorolt hatása .....	27
4. ábra: Értékteremtő modellek változása .....	37
5. ábra: Interakció építésének feltételei a value co-creation koncepciónál .....	40
6. ábra: Innovációs partnerek és közreműködésük.....	43
7. ábra: Marketingvezérelt innovációs üzleti modell .....	48
8. ábra: A beszállító innovációs értéke.....	72
9. ábra: Egy szerszámgépgyártó és vevőinek feltérképezése .....	74
10. ábra: Kutatási modell – A beszállító innovációs értéke és hatásai.....	85
11. ábra: Mekkora volt hozzávetőleg az Ön cégének létszáma 2017-ben?.....	96
12. ábra: Mekkora volt hozzávetőleg az Ön cégének árbevétele 2017-ben? .....	97
13. ábra Milyen az Ön cégének az elsődleges gyártási gyakorlata? .....	97
14. ábra: Milyen célok vezetnek innovációs tevékenységüket? (1-egyáltalán nem jellemző, 5- kifejezetten jellemző).....	99
15. ábra: Az alábbiak közül milyen partnerekkel működnek együtt az innovációs folyamataik, fejlesztéseik során? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző).....	100
16. ábra: Milyen lehetséges veszélyek, hátrányok jelentkeztek leginkább az innovációs kooperációk, együttműködések során? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző) .....	101
17. ábra: Milyen arányban szállít be ez a beszállító? .....	102
18. ábra: Milyen a megrendelések eloszlása? .....	102
19. ábra: A legnagyobb versenytársaihoz képest mi jellemezte az alábbi tényezők alakulását a beszállítóval történő innovációs együttműködés után? (1-egyáltalán nem jellemző, 5- kifejezetten jellemző).....	103
20. ábra: A beszállítói közreműködés, a beszállító innovációs értéke és az innováció piaci sikere közötti hatások, Modell1 .....	107
21. ábra: A beszállító innovációs értéke és hatásai .....	111

## Táblázatjegyzék

1. táblázat: A kapcsolati marketing definíciói.....	18
2. táblázat: A business marketing tranzakciós és kapcsolati megközelítésének összehasonlítása .....	22
3. táblázat: Alkalmazott szállítók számának előnyei és hátrányai .....	31
4. táblázat: Krajlic-mátrix .....	32
5. táblázat: A marketing fejlődése az értékteremtés szempontjából .....	36
6. táblázat: A co-creation koncepciója .....	39
7. táblázat: Az elméleti keret főbb tulajdonságainak összefoglalása .....	70
8. táblázat: Kvalitatív kutatási minta jellemzői .....	75
9. táblázat: A kutatás során használt kérdőív változóinak forrása és jellemzői .....	90
10. táblázat: A CB-SEM és a PLS-SEM összehasonlítása.....	92
11. táblázat: Az alapsokaság és a minta összetételének összehasonlítása.....	95
12. táblázat: A skálák megbízhatósági és érvényességi vizsgálatának eredményei.....	104
13. táblázat: Az útegyütthetők szignifikanciájának tesztelése, modell1 .....	107
14. táblázat: A változók közötti hatások $f^2$ mutatóval, modell1.....	108
15. táblázat: Az útegyütthetők szignifikanciájának tesztelése, modell2 .....	108
16. táblázat: A változók közötti hatások $f^2$ mutatóval, modell2.....	112
17. táblázat: A disszertáció tézisei .....	120
18. táblázat: Theses of the dissertation.....	126

## **1. Bevezetés**

A doktori disszertációm témája a szervezetek közötti kapcsolatok, együttműködések vizsgálata, azon belül a beszállító és a vevő közötti együttműködések hatása a vevői innovációs folyamatának sikerességére.

Az elmúlt évek gazdasági és ipari környezetének fejlődése indokoltá tette a kapcsolati marketing, az együttműködések és a hálózatok fontosságának és létezésének vizsgálatát. A megfigyelések során kiderült, hogy a beszerzési folyamat döntései összetettek, a döntések kategorizálhatók, a kapcsolati tőke értéke egyre fontosabb (Håkansson, 1982). A globalizálódó, növekvő versenyintenzitású piacokon csak a kreatív piaci megoldások, tudás intenzív termékek, hatékonyan működő vállalati szervezetek biztosíthatják a sikert (Cooper és Edgett 2009, Loock és Steppeler 2010). A nyílt innováció elmélet összekapcsolja és megerősíti ezt a két megállapítást. A nyitott innováció (open innovation) fogalma arra utal, hogy az innováció sokszor másokkal együttműködve hozhat leginkább eredményeket. A közös értékteremtés (value co-creation) koncepció részét képezi az innováció, az együttműködések és a marketing összekapcsolása.

Az üzleti kapcsolatok két olyan vállalkozás vagy más típusú szervezet által kifejlesztett folyamatnak tekinthetők, amely hosszú távú gazdasági, szociális, szolgáltatási és műszaki együttműködést alkalmaz a költségek csökkentése, új értékek létrehozása és a kölcsönös előnyök kihasználása érdekében (Håkansson, 2010). A vállalati kapcsolati portfóliók kulcsfontosságú elemei (Brandenburge és Nalebuff 1997):

- ügyfél
- versenytárs
- beszállítók
- és a kiegészítő kapcsolatok.

Napjaink business marketing gyakorlata azt mutatja, hogy a hagyományosnak tekinthető tranzakciós marketingről egyre inkább a kapcsolati alapú marketing megközelítésre helyeződik a hangsúly (Möller 2013). A kapcsolatok, hálózatok egyre nagyobb szerepet játszanak az üzletekben, az új üzleti modellekben, valamint a kapcsolatok, interakciók, hálózati szereplők alapvető pozícióval bírnak a SDL-ben, a közös értékalkotás (value-co-creation) megközelítésben, és a magját képezik a co-creation, az értékalapú marketingelméleti megközelítésnek (Gummesson és Mele 2010, Lusch és Vargo 2006).

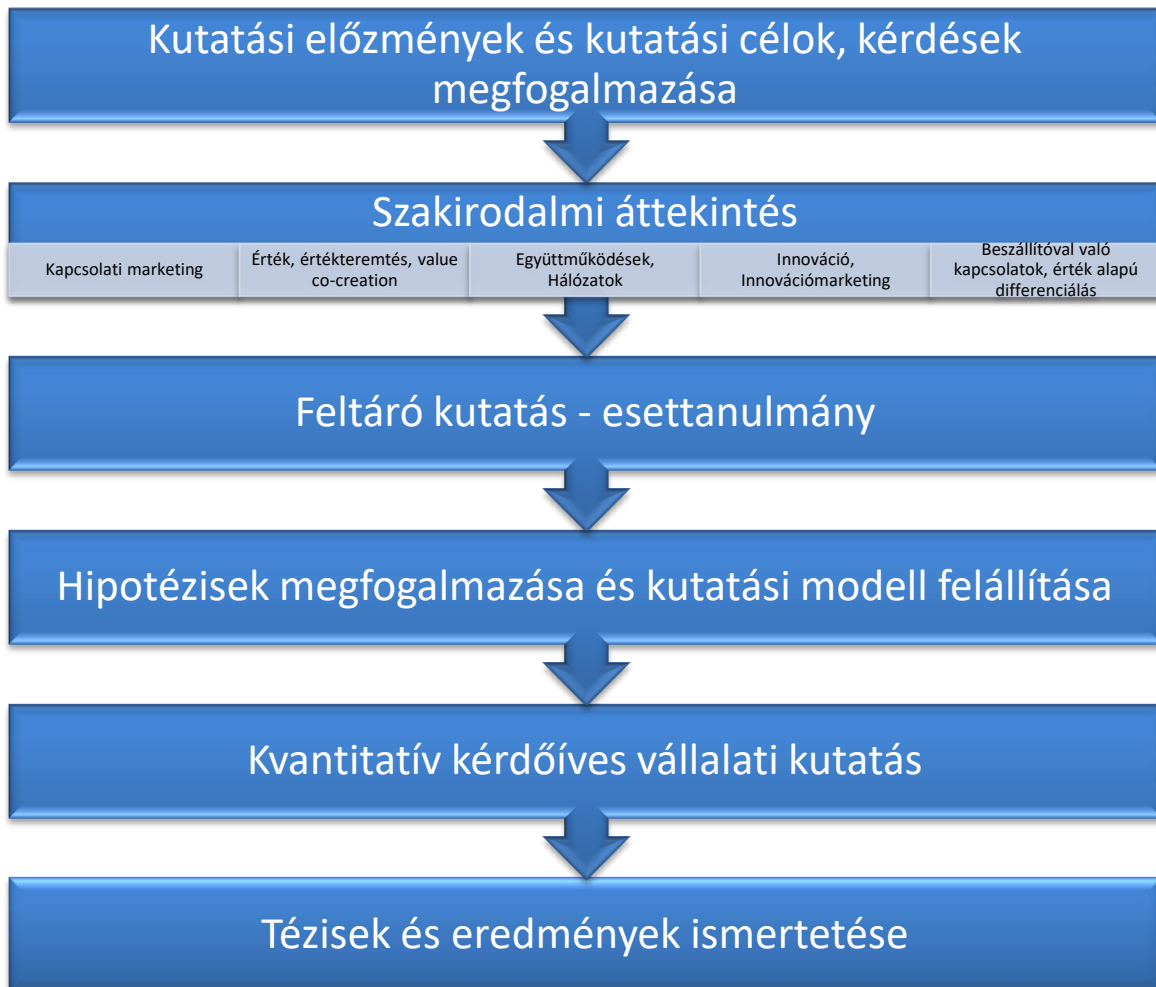
A technológiai képességek mellett egyre inkább az innovációt támogató szervezeti együttműködések (Hagedoorn és Link 2000), a kapcsolatrendszer hatékonysága, a vállalat hálózati kompetenciái (Ritter és Gemünden 2003) az innováció és az üzleti siker kulcsfontosságú tényezői, mind a kis, mind a nagyobb vállalatok esetében. Az innováció nem minősül többé a vállalkozások titkának, hanem több elemes és többszereplős együttműködés eredménye. Az innovációs sikert a vállalat azon képessége határozza meg, hogy kapcsolatait és hálózatait az innovációs folyamatban hogyan kezeli.

A dolgozat felépítése követi a kutatási folyamatot, kezdve a szakirodalmi áttekintéssel, majd folytatva feltáró kutatás ismertetésével, végül a végső kutatási modell eredményeinek leírásával. A szakirodalmi áttekintés során ismertetett kutatói eredmények és elméletek azért

kerültek kiemelésre, mert ezen elméletek vezettek el a végső kutatási modell megfogalmazásához, alakították és pontosították a kutatási problémát és a kutatási célokat. A business marketing trendeket tekintve a beszállító - vevő kapcsolatok a nyolcvanas évektől kezdve az elméleti és gyakorlati kutatások középpontját képezik. A tranzakciós marketing megközelítést a kapcsolati marketing megközelítés váltotta fel, így a szakirodalmi áttekintés a kapcsolati marketing jellemzőivel, főbb megállapításaival és iskoláinak ismertetésével kezdődik. A kapcsolati marketing megközelítései az értékkel és értékteremtéssel kapcsolatos kérdéseket vetnek fel, valamint egyes iskolák (IMP) a hálózati gondolkodás erősödésére hívják fel a figyelmet. Így, a gondolatmenetet folytatva bemutatásra kerülnek az érték megközelítések fejlődése a marketingben, majd a hálózati megközelítésekhez és együttműködésekhez kapcsolódó legfontosabb elméletek. Az értékteremtés kapcsán a 2000-es évek elején megjelenő „value co-creation” koncepció meghatározta az együttműködések irányát, a legtöbb megközelítés az innovációt helyezi előtérbe az értékteremtő kapcsolatokban. Ez összefügg a nyílt innováció paradigmájával, ami a siker kulcsának a vállalatok együttműködéséből származó innovációs eredményeket tekinti. Ezek az innovációs együttműködések a kutatások szerint a vevőkkel és a beszállítókkal a legintenzívebbek. Így a következőkben a beszállítóval való együttműködések kerültek vizsgálatra, megvizsgálva a beszállítói tulajdonságokat, a beszállító kiválasztást a hagyományos kapcsolatokban, majd a közös értékteremtés során is, előtérbe helyezve az értékelméleteket, mint az erőforrás alapú beszállítói érték és hálózati alapú erőforrás értékelméletek.

A szakirodalmi szintetizálást követően egy két lépcsős kutatást végeztem. Feltáró kutatásként egy kvalitatív kutatás készítettem, esettanulmány formájában. Ezt követően a szakirodalmi és a feltáró kutatási eredmények alapján megfogalmazásra kerültek a hipotézisek és a végső kutatási modell. A hipotézisek és a kutatási modell tesztelésére kérdőíves vállalati megkérdezést folytattam gépgyártó vállalatok körében. A hipotézisek tesztelésére, a tézisek megfogalmazására a PLS-SEM (partial least squares structural equation modeling – parciális legkisebb négyzetek strukturális egyenletek modellje) útelemzés segítségével került sor. A dolgozat teljes felépítését az 1. ábra szemlélteti.





**1. ábra: A doktori disszertáció felépítése**

Forrás: saját szerkesztés

### 1.1. Meghatározó gondolkodás megjelenése a business marketingben

Számos kutató tanulmányozta a business marketing kutatás fejlődését. Backhaus, Mell és Sabel (2007) összehasonlító áttekintést nyújtanak a legfontosabb B2B marketing tankönyvekről, LaPlaca és Katrichis (2009) a B2B irodalom relatív jelenlétét tanulmányozza a marketing szakirodalomban. Backhaus, Lügger és Koch (2011) a B2B marketing struktúrájának és fejlődésének kiterjedt elemzését, a legfontosabb trendeket, a befolyásos kutatókat és főbb témákat tárta fel. Az elméleti tartalomra összpontosítva Möller (2013) egyfajta térképet készített az üzleti kapcsolatokkal és hálózatokkal foglalkozó különböző kutatási módszerekről, míg Hadjikhani és LaPlaca (2013) a B2B marketing elmélet hosszú távú fejlődését mutatja be az 1900-as évek elejétől a mai napig, hangsúlyozva a közgazdaságtanban megalapozott tanulmányokból a viselkedési tudományokra épülő tanulmányokba való átmenetet.

Az elmúlt évek véleményei azt mutatják, hogy az 1980-as évek végén és az 1990-es évek elején jelentős eltolódás mutatkozott a szervezeti viselkedésre, a szegmentáció és az értékesítés menedzsmentre, az üzleti kapcsolatokra koncentráló tanulmányokban (Dant és Lapuka, 2008, LaPlaca, 2008). Az átmenetet jelentősen befolyásolták az Industrial Marketing and Purchasing (IMP) csoport tudósai, akik az interakciós megközelítést alkalmazták a kölcsönösen kifizetődő kapcsolatok dinamikájának megértésére (Håkansson, 1982, Turnbull, Ford és Cunningham, 1996). Az interakciós megközelítést követte az 1990-es évek elején kezdődő, az IMP kutatói által bevezetett ipari hálózat megközelítés (pl. Anderson, Håkansson és Johanson, 1994, Håkansson és Snehota, 1989).

A hálózati megközelítés szerint a résztvevők viselkedése vagy a diadikus üzleti kapcsolatok nem ismerhetők fel teljes mértékben anélkül, hogy figyelembe vegyük a szereplők pozícióit és múltját egy szélesebb kapcsolatrendszerben (Håkansson és Snehota, 1995). Mind az interakciós megközelítés, mind a hálózati megközelítés jelentős elméleti újításokat jelent a business marketingben. Különösen a hálózati megközelítés mutat jelentős eltérést a mainstream elméletektől, kutatásoktól.

Az IMP megközelítés hazánk kutatóinak érdeklődését is felkeltette. A kutatások középpontjába az üzleti kapcsolatok (Gelei, 2011, Wimmer és Mandják, 2002, Vilmányi, 2011, Bódi-Schubert, 2012, 2014), ezen kapcsolatok társadalmi összetevői, mint a bizalom (Piricz, 2013), a lojalitás (Hetesi, 2014, Révész et al., 2013) és a kapcsolatok menedzsmentjének és születésének (Mandják et al., 2015) kérdései kerültek.

A 2000-es években az integráltság, a kooperáció és a társadalmi felelősség elvének együttes érvényesülésének erősödése, a holisztikus koncepció kiteljesedése következik be (Kotler 2008., 2012), és várhatóan újraintegrálja a profit-motivált és a társadalmi marketingtudomány és gyakorlat fejlődési ágait (Piskóti, 2012). Hadjikhani és LaPlaca (2013) szerint a business marketingelmélet fejlődése a tranzakciós marketingtől a kapcsolati alapú marketingre vezethető vissza, melyek elkülönítése, paradigmaváltásként való értelmezése jelenik meg. Vagyis az elmúlt évek kutatásai két alapvetően eltérő perspektívát különítettek el az üzleti és ipari marketing szerepéről (Axelsson és Wynstra, 2002).

Ezek mellett Lindgreen és Wynstra (2005) három nagy témát azonosított az üzleti és az ipari marketingben: értékelemzés (azaz, hogyan minősítik az ügyfelek az értéket?), értékteremtés (hogyan értékelhetnek értékbecsléseket vagy olyan eszközöket, mint az értéktervezés a piacorientált termékfejlesztés?) és az értékszállítók (melyik résztvevő teremt értéket, és melyik szállítási folyamat biztosítja a legjobb értéket az ügyfelek számára?). Ha a két perspektívát ezzel a három témával keresztezzük, akkor hat kutatási terület alakul ki.

A vita leginkább a kapcsolatok fontosságának felismerésében, az érték megértésében és értékesítésében fejlődött tovább az üzleti kapcsolatok összefüggésében (Palmatier, 2008, Ulaga és Eggert, 2006), valamint a kapcsolati előnyöknek tulajdonítottak nagyobb jelentőséget (Ulaga és Eggert, 2006). A kapcsolat értéke a közös eredmények mértéke (Ballantyne et al., 2011, Palmatier, 2008, Ulaga és Eggert, 2006), melyhez együttműködés társul (Walters és Rainbird, 2007) a beszállító és a vevő között (Corsaro és Snehota, 2010, Edvardsson, Tronvoll és Gruber, 2010, Grönroos, 2008, 2010) a közös érték létrehozásának céljából (Payne et al., 2008). Az értékteremtés szolgáltatási szemléletének kialakítása előtérbe került, amint azt Vargo és Lusch (2004) gyakran idézett munkája is mutatja.

A szolgáltatás-domináns logika (S-DL), az érték együttes létrehozására összpontosul összekapcsolt források, megbízások és szereplők révén (Vargo és Lusch, 2008). Grönroos (2008, 2011) szintén egyetért az elmélettel. A megközelítések alapján az érték nem a csere, hanem a közös értékteremtés útján jön létre, és használati értéként van definiálva (ügyfél érték a felek közötti együttműködésből jön létre). Mind a beszállítók (Anderson és Narus, 2004); mind az eladók, mind az ügyfelek részt vesznek az értékteremtés folyamatában (Ballantyne et al., 2011; Grönroos, 2008; Macdonald et al., 2011; Payne et al., 2008).

Az eladó és a vevő közötti együttműködés további kiterjesztése az, hogy értéket képviseljen a szélesebb körben értelmezett felek között és a hálózati kontextusban (Frow és Payne, 2011). Például Fiol és szerzőtársai (2011) értékelési perspektívákat dolgoznak ki a klaszter szemszögéből, és mások úgy látják, hogy ezt interakciós alapú keretbe kell helyezni; mint ahogy az IMP megközelítés is mutatja. Ford (2011) például olyan következtetésekre jut az S-DL és a hosszabb ideig tartó IMP interakciós hagyományok összehasonlításával és elemzésével, amellyel közös érték jön létre a két fókuszdiád és a szélesebb hálózati struktúrák kölcsönhatási folyamatában.

A domináns SDL-megközelítés újraértékelte a kapcsolati érték és a társszerződés fontosságát, de nem alakítja át a kapcsolatteremtés, a szolgáltatások marketingje, az interakció és az érdeklődésre számot tartó egyéb érdekek által elfoglalt képet. Továbbá Vargo és Lusch (2011) nézete szerint minden szereplő (cégek, vevők) nem tud együttesen részt venni a szolgáltatásnyújtás és az értékek együttes létrehozásában. Nem minden vállalkozás kötelezi el magát a láncolati és a hálózati kölcsönhatásoknak, és ezáltal a közös értékteremtésnek.

A kapcsolatok értéknövelését célzó szervezetek különböző mértékű erőfeszítéseket tesznek az üzleti kapcsolatok - a tranzakciótól a teljes együttműködésig történő - fenntartása érdekében (Grant, 2005). A kapcsolatok kiépítésében és fenntartásában felhasznált erőfeszítések a szervezetek között változhatnak az egyes partnerek viszonylagos fontossága és a meglévő kapcsolat során (Cox, 2004, Hingley, 2005). A vállalkozások tudatában lesznek a kapcsolási és tranzakciós költségeknek, amikor meg akarják őrizni a kapcsolatokat, és közös értéket akarnak építeni (Gounaris, 2005).

Hasonlóképpen, Blocker et al. (2011), valamint Ulaga és Eggert (2006) úgy értékelik az értéket, mint az előnyök és az áldozatok közötti kereskedelmet a beszállítókkal való kapcsolatukban. Ezt az üzleti kapcsolatok hatalmának összefüggésében is meg kell vizsgálni (Hingley, 2005, Kumar, 2005), ahol a legtöbb üzleti csere erőteljesen kiegyensúlyozatlan, és az erős felek nagyobb arányban törekednek a többletértékre a kapcsolatból (Cox, 2004). A beszállítók és a vevők teljesítmény-dinamikája és teljesítmény-játéka viszont hatással van az értékek közös értékteremtésének lehetőségeire, megközelítésére és vágyára (Hingley, 2005).

Ez nem jelenti azt, hogy a hatalom mindig negatív erőt jelent, és a gyengébb felek (általában beszállítók) mindig az erősebb félnek vannak alárendelve (általában vevők) (Hingley, 2005). Vagyis nem csak az üzleti kapcsolatok szempontjából jelentős az értékteremtés, hanem jelentős a kapcsolat, a bizalom és az elkötelezettség folytonossága (Morgan és Hunt, 1994), valamint a tranzakciós költségek megtakarítása is.

A kapcsolati hatalom kérdése az értékesítési lánc és a hálózati keretek között létrejövő vita része, amint azt például Duffy (2008) és Cox (2004) is említi. Az ellátási lánc menedzsment szakirodalma összekapcsolódott a marketing- és értékteremtő szakirodalommal (Christopher,

2011, Grant, 2004), és ez holisztikusabb képet ad az értékek megértéséhez. Ravald és Gronroos (1996) az elsők között ismerte fel az értéklánc-elemzés és a kapcsolatteremtés közötti kapcsolatot, Barber (2008) az értékmérésről ír, Glaser (2008) a márkázás és az együttes márka szerepéről az értéklánc-tevékenységek összehangolásához, és Win (2008) arról, hogy a logisztikai szolgáltatók hogyan képviselhetnek értéket a vevők és az eladók ellátási láncában.

Az ezredfordulót követően a figyelem a kulcsfontosságú beszállító-vevő kapcsolatokra összpontosult (Ulaga és Eggert, 2006, Eltantawy, Giunipero és Fox, 2009), amely a kapcsolatmarketing "tükörképének" tekinthető, és így hasonló előnyöket hordoz magában. Így a kulcsfontosságú beszállítói kapcsolatokat fejlesztő cégek számára is lehetőség nyílik arra, hogy értéket teremtsenek a beszállítókkal annak biztosítása érdekében, hogy a termékek vagy a szolgáltatások megfelelőek legyenek és az ellátás biztonságát fenntartsák, különösen a globális piacokon.

## **1.2. Kutatási előzmények és a téma indoklása**

A business marketing elméleti megközelítései gyakran az üzleti gyakorlati kérdések, problémák megoldás kereséseiből táplálkoznak, illetve a gyakorlat számára nagyrészt használható elméleti alapokat jelentenek. Így, ha megvizsgáljuk az elméleti kutatásokat illetve gyakorlati vizsgálatokat, nagyon hasonló témákkal, problémákkal, súlypontokkal találkozhatunk. Ebből következik, hogy időről időre találkozhatunk a business marketing kutatási trendeket vizsgáló tanulmányokkal, melyek a múltra alapozva tanulmányozzák a jelen eredményeit, folyamatait, és megpróbálkoznak előrejelzéseket tenni a jövőre vonatkozóan.

A megjelent összegző tanulmányok közül kiemelésre kerül La Placa és Katrichi (2009) átfogó elemzése, ahol az industrial marketing hat nagy kutatási területét azonosították be: (1) sales management, (2) beszerzési magatartás, (3) innováció, új termékfejlesztés, (4) marketingstratégiai management, (5) disztribúciós koncepció, (6) vevő-beszállító kapcsolatok.

Megvizsgálva a hat területet, a vevő-beszállító kapcsolatok bírtak a legnagyobb hatással, - ahogy ezt a témában megjelent publikációk száma is bizonyítja- az előzőekben már kifejtett kapcsolati marketing mainstream-mé váló koncepciója révén, valamint a kétoldalú kapcsolatokhoz kötődő kérdések az akadémiai és gyakorlati érdeklődés középpontjába kerültek. Ezt erősítette az IMP csoport által felvetett - kapcsolatok és interakciók iránti fokozott érdeklődése révén (Ford 1983, Ford, Håkansson és Johanson 1988) - a hálózati perspektíva megjelenése a beszerzési kapcsolatok elemzése során (Easton és Araujo 1986). A business piacok egyre komplexebbé válnak, az ipari vevők nemcsak differenciált igényeket fogalmaznak meg, hanem egyre jobban tájékozottak is. További kihívásként jelentkeznek az elhúzódó ügyfél folyamatok, a növekvő nemzetköziesedés, az egyre inkább valódi problémamegoldások iránti elvárás, a piacmegdolgozás növekvő adatigénye és az elektronikus kommunikáció növekvő alkalmazása az értékesítési csatornáknak (Piskóti, 2016).

Ezen eredményeket erősíti Backhaus és társai (2011) tanulmánya, amely a területen megjelent publikációk vizsgálatakor a következő eredményekre jutott:

- a szerzők és klaszterek növekvő száma az elmúlt időszakban tükrözi a tudomány növekedését és diverzifikációját
- a halványuló kutatási dinamizmus kiegészül a klasztertagok és témák csökkenő ingadozásával a hálózatokon belül.
- a B2B részterületek időbeli fokozódó kölcsönhatása azt sugallja, hogy a legfontosabb B2B területekkel konvergenciát eredményeznek, ami közös tudásbázis létrehozását indukálja. Az elszigetelt megközelítéseket ezért egyre inkább felváltják a kombinált és komplex kutatási tervek. Az alapkutatási irányok közötti szinergiák lehetővé teszik a különböző gondolkodási iskolák közös alkalmazását a speciális kutatási kérdések megválaszolására.
- figyelembe véve a B2B marketingkutatások aktuális kiterjedtségét, nyilvánvalóvá válik, hogy a diszciplína kezdeti fókuszja a személyes értékesítési és beszerzési magatartás, megegyezve LaPlaca és Katrichis (2009) eredményeivel. Idővel azonban ezek a kutatási területek kibővültek. Az elmúlt 20 évben az ipari tranzakciós partnerek közötti interakciók, ezen belül kiemelten a vevő-beszállító kapcsolat témája volt uralkodó.

Ezek alapján Backhaus (2013) a tudományos kutatások súlypontjait a következőkben látja:

1. A szervezeti beszerzési magatartáskutatások újra megélnéülnek. A vizsgálandó kérdések között említi a Buying Center különböző szereplőinek egymást befolyásoló magatartását, a létrejövő hatalmi viszonyokat és a Buying Center-struktúra időbeni változásának feltárását.
2. A szervezeti beszerzési magatartás és a tárgyalási folyamatok integrálásának kérdése is előtérbe kerül, ahol a domináns pszichológiai megközelítések mellett a tárgyalási konstrukciók közgazdasági tényekre alapuló továbbfejlesztése válik szükségessé.
3. A szervezetek piacorientációjának vizsgálata egyre fontosabb, melyben a marketing szervezeti beillesztésének alternatívái is feltárára kerülnek.

A gyakorlati alapú kutatások középpontjai a következők:

1. Hibrid teljesítmények, solution-marketing és az innováció kutatása - A kulcsrakész megoldások elvárása okán, melyben a tárgyi és szolgáltatás-elemek egyaránt meghatározóak (Performance Contraction), s az innováció újra előtérbe kerül, új koncepciókkal, az ügyfél bevonásával (open innovation) új kutatási terület megjelenésével kell számolni, ahol az innovációt egyre inkább komplex jelenségként szükséges értelmezni.
2. Big Data, az új Customer Insights trendje. Intenzív törekvések, innovatív megoldások az adatok rendelkezésre bocsátása, előkészítése és komplex kezelése érdekében.
3. Az elillanó/változó piacok menedzsmentje terén a fő kutatási kérdések az eladói rugalmasság biztosításáról szólnak, ahol költség-színvonal és költségstruktúra problémák is előtérbe kerülnek. A cégek egyre inkább fixköltségintenzívek, s ezáltal jobban függenek a mennyiségektől is, egyre fontosabb megtalálni a növekvő piacokat.

Ezeken felül a szerző kiemeli, hogy a kapcsolati marketing alapú megközelítések, az innováció, az újtermék-fejlesztés felértékelődik a sikerben, míg a szervezeti beszerzés, a személyes eladás bár elveszti kiemelt szerepét, de fontos elemzési terület marad. Elengedhetetlennek tartja a cégek marketingfelületeinek erősítését, az ismeretek bővítését.

Több szakirodalom is jelentős trendnek ítélte a globális piacok fontosságát, a gyors technológiai váltások hatásait, a gyors szervezeti változások és az üzleti problémák integrált kezelésének a szükségességét s a marketing stratégiai szerepének elfogadtatását. A vezetői megkérdezések alapján az innováció és marketing kapcsolatának megalapozása és a szervezeti beszerzési magatartás vizsgálata kiemelt fontossággal bír (Bachaus et al., 2013, Belz, 2013).

Ezen kutatási trendeket figyelembe véve a Miskolci Egyetem Marketing és Turizmus Intézet komplex kutatási programot alakított ki a marketing és az innováció kapcsolódási pontjait vizsgálva. A főbb eredmények közé tartozik az innovációs portfólió üzleti modellje, valamint a sikertényezők megfogalmazása (Piskóti, 2016a), új termék innovációk sikertényezői (Piskóti et al., 2013), a marketing-vezérelt innovációk (Noé, 2013), a marketing képességek, marketing aktivitások hatása a komparatív innovációs versenyelőnyre (CIA) (Weerawardena, 2011, Cooper és Edgett, 2009, Henard és Szymanski, 2001), együttműködések fontossága, hatásai az innovációs folyamatokra (Ritter és Gemünden, 2010, Hagedoorn és Link, 2000).

A magyar vállalatoknál végzett korábbi empirikus kutatás (Piskóti, Nagy és Molnár 2013) alapján a kutatók megfogalmazták, hogy egy adott vállalat stratégiai és folyamatbeli jellemzői, a megfelelő egyensúly és a közöttük lévő harmonizáció rendkívül fontosak és jelentősen hozzájárulnak az innovációs sikerhez, ahol a stratégiai jellemzők rendkívül erős hatással vannak a folyamat jellemzőire. Még fontosabb az innováció tárgyát képező termékjellemzők optimalizálása, amelyet a termék előnye határoz meg, megfelel a fogyasztói elvárásoknak, a versenyképes áraknak, a technológiailag kifinomult termékeknek és az innováció újdonságának. A felsorolt tényezők közvetlen hatást gyakorolnak az ügyfél elfogadottságára és az innováció piaci sikerére. Ha a vállalkozások az innováció révén jelentős sikereket kívánnak elérni, akkor nemcsak termékjellemzőiket optimalizálják, hanem hatékonyan fejlesztik és kombinálják a működési folyamatokat és a stratégiai készségeket is a kapcsolattartásból és a hálózati együttműködésből eredő erőforrásokkal, mivel a fent említett tényezők is jelentős hatással vannak az innovációra és az üzleti sikerre.

Az ügyfélkapcsolatok rendkívül fontosak a vállalatoknak, mivel a vevői érték nemcsak a beszerzésekből származó hasznot foglalja magában, hanem egyre nagyobb jelentőséggel bír az innováció, az imázs formálás és az együttműködési készségek, a termelési és fejlesztési folyamatokra gyakorolt hatása is. A stabil beszállítói együttműködési kapcsolat megteremtése jelentősen hozzájárul a termékek fenntartható versenyelőnyének kialakításához mind a kölcsönös értékteremtés, mind a költségcsökkentés szempontjából. Ami a kiegészítő piaci szereplőket illeti, egyre több példa van az innováció-orientált együttműködési kapcsolatokra az egyetemekkel, a felsőoktatási kutatóintézetekkel és a vállalatokkal, a civil társadalmi szférák szereplőivel, amelyek elősegítik a társadalmi felelősségvállalást és a fenntarthatósági szempontokat. A versenytársakkal való együttműködés magában foglalja a nemzetközi piacokon a szabványok és a közös képviselet meghatározására irányuló technológiai kutatásokat. A múltban szokatlan gyakorlatok igazolják azt a tényt, hogy a riválisok hozzáállása versenyképes és együttműködő lehet.

Bekapcsolódva a kutatási programba, az együttműködések hatásának vizsgálata került középpontba az innovációs folyamatokban. Megvizsgálva az innovációs partnereket, a beszállító, illetve a beszállítóval való kapcsolat került a középpontba. A beszállítói kompetenciák, valamint a beszállítók értékalapú differenciálásán túl a kapcsolati marketing

alapjain nyugvó, értékalapú kapcsolatok vizsgálata hálózati kontextusba helyezve vált a vizsgálat alapjává.

A cégek beszerzésük során egyre inkább támaszkodnak a beszállító kompetenciájára és erőforrásaira a jobb innováció érdekében (Calvi, 2012, Narasimhan és Narayanan, 2013). A beszállítók értéket teremtenek az ügyfelek számára azáltal, hogy az ügyfelek igényeit kielégítő kreatív megoldásokat biztosítanak vagy ismertetnek meg (Johnsen, 2009, Kim et al., 2014). Egy 2015-ben készült felmérés szerint a válaszadó vállalatok 83%-a már tervezett vagy tervez hivatalos beszállítói innovációs programokat, hogy értékes ötleteket és információkat szerezzen a beszállítóktól (Jennings, 2015). Tekintettel a vállalat korlátozott kapcsolati erőforrásaira, fontos tudni, hogy melyik szállítónak van nagyobb potenciálja az innovációs érték létrehozására, támogatására (Schiele, 2006, Smals és Smits, 2012; Tracey és Neuhaus, 2013; Wynstra et al., 2003).

Az erőforrás-alapú nézet (RBV) szerint a beszállító innovációs értéke a belső erőforrásaiból származik (Sjoerdsma és van Weele, 2015). A hagyományos RBV modell szerint (Hart, 1995) a beszállító értéket nyújthat a természetes, fizikai erőforrásokhoz, például a vízhez vagy a földhöz való hozzáférése miatt. A hálózati alapú RBV nézet azt állítja, hogy a hálózatokban a közös és nem megosztott erőforrások versenyelőnyt jelenthetnek a szövetséges partnerek számára (Lavie, 2006). Összességében a vevő vállalatok az innovációs partnerek keresésekor azokat a beszállítókat keresik, akik magas technológiai kompetenciával rendelkeznek, hasonlóak hozzájuk és szoros kapcsolatban állnak egymással.

A legújabb kutatások azonban azt mutatják, hogy ezek a megállapítások nem mindig érvényesek, hiszen az innovatív ötletek forrásai egyre inkább nem a megszokott környezet, nem a megszokott kapcsolat (Kim és Choi, 2015). A hálózati beágyazottság perspektívája azt sugallja, hogy a gazdasági tranzakciókat befolyásolják azok az egyéb társadalmi kapcsolatok, amelyekkel az árupiacok rendelkeznek (Uzzi, 1997). Mivel a vállalatok közötti interakciók a szélesebb körű szervezeti hálózatokba ágyazódnak (Choi és Kim, 2008, Rowley et al., 2000), fontos, hogy túllépjen egy csomóponton vagy egy diádon, és alkalmazza a hálózati perspektívát az innováció tanulmányozásához (Arlbjørn és Paulraj, 2013; Arlbjørn et al., 2014; Narasimhan és Narayanan, 2013). A hálózati perspektíva azt sugallja, hogy az innovációs értéket a beszállító értékhálózata hozhatja létre.

Ezek alapján a következő kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- i. Mi jellemzi a cégek innovációs tevékenységét? Mennyire gyakoriak a közös fejlesztések, innovációk, különös tekintettel a beszállítókra?
- ii. Milyen a beszállítóval való kapcsolatok jellege, és mennyire intenzívek? Milyen hatások fogalmazhatóak meg a beszállítóval való kapcsolatok során?
- iii. A beszállítók kiválasztásánál melyek azok a legfontosabb képességek, amelyeket figyelembe vesz a vállalat? Azonos képességekkel rendelkező beszállítók esetében mi a döntés alapja, hogyan válhat egy beszállító kulcs beszállítóvá? Melyek azok a képességek, melyek az együttműködések előbbre viszik? Melyek azok a tulajdonságok, amelyek fontosak az innovációs együttműködés folytatásához?
- iv. A meglévő beszállítói értékelés hogyan valósul meg a vállalatoknál? Melyek a főbb szempontok, érték dimenziók? Az innováció piaci sikeréhez mennyiben járul hozzá a beszállító? Mikor találkozik a vevő innovációs igénye és a beszállító potenciális innovációs értéke?

A következő fejezetekben azon főbb szakirodalmak ismertetése következik, melyek elvezettek a kutatási kérdések megválaszolásához, segítettek megfogalmazni a szűkebb kutatási problémát, valamint a feltáró kutatás módszertanának meghatározásához vezettek.



## **2. A kapcsolati marketing elmélete**

A marketing fejlődéstörténetét megfigyelve láthatjuk, hogy az 1970-es évektől egyre nagyobb szerep jut a vevőnek. Majd a növekedés kulcsává vált, mikor már nem csak az egyre nagyobb eladott egység volt a cél, hanem az elégedett vevő is. Az 1980-as években kezdték el használni a kapcsolati marketinget, mint fogalmat először. Fontos fejlődésének és fogalmának a meghatározása és megértése, hiszen napjainkra egyre nagyobb teret nyert a vevőkapcsolati szemlélet, a vevői kötődés fontossága, mértéke, egyfajta sikertényezővé vált. (Piskóti, 2007)

A kapcsolati marketing egyfajta stratégiai szemléletmód, mely alternatívát kínál a hagyományos marketingmix megközelítés mellett, kísérletet téve arra, hogy annak korlátait átlépve - mint például az ügyfélkezelés problémája (Gronroos, 1997, Gummesson, 1999), a hosszú távú gondolkodás, valamint jövedelmezőség (Peppers és Rogers, 1995) - hozzásegítsen az elért versenylőny megtartásához.

Egy cégnek azt a képességét, hogy megkeresse, kialakítsa, fenntartsa, fejlessze, leépítse kapcsolatait, alapkompenciának lehet tekinteni, amely vállalatunként változhat (Dogson, 1993, Sivadas és Dwyer, 2000) és a versenylőny fontos forrása lehet (Day, 2000).

### **2.1. Kapcsolati marketing fejlődése**

A marketing és a kapcsolati marketing a közgazdaságtan alapjaiból építkezik. A kapcsolati marketing bázisként használja a pszichológia, szociológia, csere-, hatalom- és függőség-elméleteket. A kapcsolati marketinget az 1980-as években említették először fogalomként, és Berry (1983) volt az első kutató, aki leírta és használta a definíciót. Ugyanakkor a szakirodalomban már az 1940-es évek végén említésre került az ügyfélkapcsolatok kifejezés. (Culliton, 1948) Ezek után jelenik meg a tranzakciós költségek és az elkötelezettség-bizalom elmélete a kapcsolati marketingben. Majd az ezredfordulót követően a kapcsolati marketing intenzív fejlődésen ment keresztül, a hálózat, az erőforrás-alapú és az interperszonális elméletek jelentek meg és bővítették azt.

A kapcsolati marketing definícióját tekintve nincs egységesen elfogadott álláspont. Egyes marketing szakemberek szerint a marketingmixet helyettesítő (Gummesson, 1995), mások szerint kiegészítő marketing értelmezésről van szó (Pels, 1999). Megint mások egyenesen paradigmaváltásról beszélnek (Sheth és Palvatiar, 2002, Gummesson, 2002). Abban a legtöbb szerző egyetért, hogy a kapcsolati marketing alaptevékenysége a vevőkkel, stakeholderekkel való kapcsolat gondozását jelenti, nem pedig egymástól független ügyletek sorozatát (Berács és Kolos, 1995, Grönroos, 1999, Gummesson, 2002, Stone et al., 1996, Veres, 2009).

Az 1. táblázat a legfontosabb kapcsolati marketing definíciókat tartalmazza. Ezek átgondolása és ütköztetése után megfogalmaztam egy saját definíciót, melyben a legfontosabb részleteket emeltem ki.

**1. táblázat: A kapcsolati marketing definíciói**

Forrás: saját szerkesztés

<b>Definíció</b>	<b>Szerző</b>	<b>Év</b>
A figyelem felkeltése, fenntartása és növelése.	Berry	1983
Kapcsolat azonosítása, létrehozása, fenntartása, javítása, és szükség esetén megszüntetése az ügyfelekkel és más érdekelt felekkel; az érték az, ahol valamennyi érintett fél célja teljesül, egy adok-kapok kapcsolatban.	Gronroos	1997
A vállalat egy proaktívan létrehozandó, fejlesztendő és fenntartandó elkötelezett, interaktív és nyereséges cserébe bonyolódik a kiválasztott ügyfelekkel.	Harker	1999
A kapcsolati marketing minden olyan marketing tevékenység, amely sikeres kapcsolat létrehozására, fejlesztésére és fenntartására irányul.	Morgan és Hunt	1994
A kapcsolati marketing olyan folytonosan mozgó folyamat, amely kooperatív és kollaboratív tevékenységeket és programokat hoz létre, hogy a vevő „értékes” kapcsolatokat hozzon létre, vagy a meglévőt fejlessze.	Sheth és Parvatiyar	2000
A kapcsolati marketing egy olyan folyamat, amely azonosítja, létrehozza, fejleszti, fenntartja és lezárja a kapcsolatokat azzal a céllal, hogy értéket teremtsen és fokozza a teljesítményt.		

A kapcsolati marketing nem azt jelenti, hogy minden partnerrel egyformán kell bánni. Az egyedi vevőértékeket és tulajdonságokat figyelembe véve, ennek tudatában meg kell határozni a kapcsolatok fenntartásának és intenzitásának lehetőségeit. Tehát a kiemelt ügyfelekkel, szállítókkal, partnerekkel való kapcsolat alapja a hosszú távú együttműködés értéke és annak várható haszna.

Az 1980-as évektől kezdve a mai napig a kapcsolati marketing sok kutatás alapjául szolgált, azonban még ma sem beszélhetünk egységes elméletről és irányokról. A terület kialakulásában és fejlődésében különböző eredmények és hatások játszottak szerepet. A legfontosabb értelmezési dimenziók a következők (Révész, 2011):

- kapcsolati marketing, mint a szolgáltatások esetében alkalmazandó marketing megközelítés (Berry, 2002, Gronroos, 2007, Vargo és Lusch, 2006, Veres, 2009)
- kapcsolati marketing, mint a vállalatközi kapcsolati csereügylet (Dwyer et al., 1987)
- kapcsolati marketing, mint az értékesítési csatornamenedzsment eszköze (Anderson és Narus, 1990, Heide és John, 1990)

- kapcsolati marketing, mint hálózat (Hunt és Morgan, 1994, Hunt et al., 2006)
- kapcsolati marketing, mint az értékteremtés eszköze (Gummesson, 1991, Mandják, 2002, Sheth és Palvatyar, 1995)
- kapcsolati marketing, mint a fogyasztói marketing eszköze (Christy et al., 1996, Peppers et al., 1999, Mattsson, 1997)
- kapcsolati marketing, mint az információs technológia alapú marketing eszköze (Berry, 1995, Christy et al., 1996, Peppers és Rogers., 1993)

A nemzetközi szakirodalomban a hosszú távú kapcsolatokat értéknek tekintő kapcsolati marketing megközelítések váltak a business marketing és a szolgáltatásmarketing egyik fontos kérdésévé, illetve ezeken a piacokon terjedt el leginkább. A területek egymást támogatva fejlődnek a mai napig.

A kapcsolati marketing fejlődésében négy iskola játszott úttörő szerepet az 1960-as évektől. Annak ellenére, hogy az iskolák eltérő kiindulási ponttal és eltérő módszerekkel dolgoznak, a fejlődésüket tekintve napjainkra ugyanarra a következtetésekre jutottak, az iskolák közötti különbségek halványak, az iskolák használják egymás kutatási eredményeit, és beépítik elméleteikbe.

1. IMP Group: a kutatók megállapították, hogy folyamatos kapcsolat fedezhető fel a szervezetek között, melyek bilaterálisak és az együttműködésre kockázat csökkentési lehetőségként tekintenek. A hálózatok, hálózati gondolkodás jelentőségét hangsúlyozzák. A kapcsolatokra egy egységként tekintenek, és négy sarkalatos pontot neveztek meg a kapcsolati marketinggel kapcsolatban: eladó és vevő közötti interakciók, üzleti hálózat, egyéni és tömeges marketing összekapcsolása, valamint a vállalatok kapcsolatok menti „egymásra találása”. Legfőbb képviselők: Grönroos, Håkansson, Mattsson, Turnbull, Valla, Ford, Snehota, Johanson, Cunningham, Kutscher.

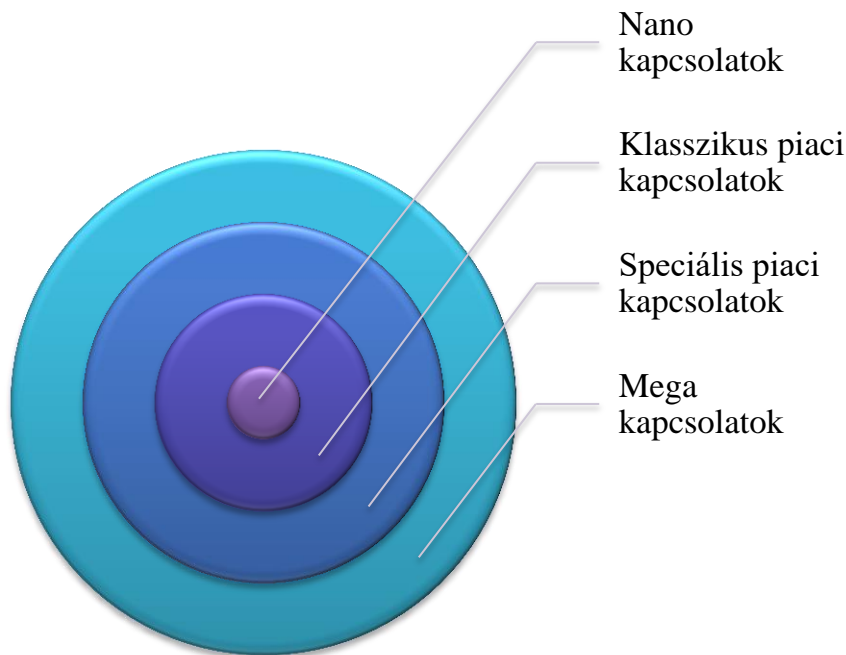
2. Skandináv iskola: a szolgáltatás marketingből indul ki, a szolgáltatást, mint kapcsolat minőség fejlesztésének, az ügyféllojalítás kialakításának és az ügyfél életciklus meghosszabbításának eszközét értelmezi, ami a tartós versenyelőny forrása. Három fő folyamatot különít el: interakciós, kommunikációs és értékteremtő folyamat. A fő képviselők: Grönroos, Gummesson, Lindgreen, Swaen.

3. Brit iskola: a kapcsolati marketing tulajdonképpen a marketing, a minőség és a vevőszolgálat kombinációja. Hosszú távú cél értékteremtés a vevő számára. A fő képviselők: Palmer, Payne.

4. Észak-amerikai iskola: a vevő-eladói kapcsolatokra koncentrálnak. A kapcsolatokat individuális szinten kell kezelni. Az értéket az együttműködés és hosszú távú gondolkodás jelenti. A fő képviselők: Sheth, Parvatyar, Berry.

Az említett iskolák képviselői közül Gummesson a „Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs” 1995-ben megjelent könyvében publikálta a kapcsolati marketing 30R (30 kapcsolat) megközelítését. Az elmélet alapját a skandináv iskola szolgáltatás marketing megközelítése, valamint az IMP hálózati megközelítése adta, alakította. A szerző kiemeli a marketing gondolkodás és gyakorlat hiányosságait és következetlenségét, és erre a kapcsolati

marketingben (RM) látja a megoldást, és paradigmaváltásnak tekinti az elmélet megjelenését. Néhány példa a 30R-re: a beszállító és az ügyfelek klasszikus diádja; kapcsolatok a teljes munkaidős és a részmunkaidős piacon keresztül; az elektronikus kapcsolat; személyes és társadalmi hálózatok; a mega-szövetségek (az egyes vállalatok fölötti szövetségek, például az EU és a NAFTA); és a marketingszolgáltatók külső kapcsolatai.



## 2. ábra: Teljes/Totális Kapcsolati Marketing

Forrás: saját szerkesztés E. Gummesson (1999): Total Relationship Marketing, Oxford, alapján

Az elmélet - mely elsősorban a marketing mix (a 4P) és a hagyományos marketing menedzsment, a szolgáltatások marketingje, az ipari marketing, a minőségmenedzsment, a szervezeti elmélet és a reflexiós szakemberek megfigyelései közötti szintézisre épül - azt mondja ki, hogy az RM marketing kapcsolatok, hálózatok és interakciók összességének tekinthető. Az érintett felek értéke (ügyfelek, beszállítók, versenytársak és mások közötti) kölcsönhatási folyamat révén jön létre, a beszállítók és az ügyfelek gyakran koprodukciós partnerek, közös erőfeszítéssel értéket hoznak létre egymás számára. Hosszú távú, mindkét fél részéről több felelősséggel járó kapcsolatok, melyek mindkét fél részére előnnyel járnak. A kapcsolatokat piaci kapcsolatokként (klasszikus és különleges) és nem piaci kapcsolatokként (a piaci kapcsolatok feletti mega kapcsolatok és a piaci kapcsolatok alatti nano kapcsolatok) csoportosíthatjuk. Az a kapcsolat, amelyen egy bizonyos vállalat a következő tervezési időszakban kíván dolgozni - a marketingtervezési folyamat része. Az a kapcsolat, amelyet egy bizonyos vállalat a következő tervezési időszakban kíván dolgozni - a marketingtervezési folyamat része. A szerző úgy véli, hogy az RM több, mint marketing menedzsment, inkább marketingorientált menedzsment - a vállalat teljes menedzselésének egyik aspektusa - és nem korlátozódik egy marketing vagy értékesítési részlegre; a marketingterv az üzleti terv részét

képezi. Az RM a társadalomnak is előnyöket jelenthet, a szolgáltatási társadalom, az információs társadalom, a posztmodern társadalom vagy az érték társadalom marketingje, mely elmozdította a hangsúlyt a tömeg marketingről. A szerző kiemeli, hogy az RM minden cégre és kínálatra alkalmazható, de a kapcsolat portfólió és alkalmazása mindig egy adott helyzetre jellemző.

Több kutatás is vizsgálta azt, hogy az együttműködések és társadalmi aspektusok között milyen összefüggések fedezhetők fel, mint például az elkötelezettség, elégedettség, a hosszú távú orientáció és a bizalom (Anderson és Narus, 1990; Anderson és Weitz, 1992; Kumar, Scheer, és Steenkamp, 1995). Ezen tényezők váltak a kapcsolati marketing alapjaivá, valamint kulcsfontosságú változókká az üzleti partnerek közötti interakciókban (Gabarino és Johnson, 1999; Morgan és Hunt, 1994).

A kapcsolati marketing a hozzáadott értékei által segít a vevői hűség kialakításában, az egyre erősödő versenyhelyzetben az előnyök megszerzésében. A kutatások azt bizonyítják, hogy a hűséges ügyfelek által megnövekedhetnek az eladások, és nőhet a keresztértékesítés is. (Bejou et al., 1998, Reichheld, 1996, Mittal és Lassar, 1998). A hűséges vevők kevesebb időt igényelnek a személyes eladás során, kevésbé árérzékenyek, nincsenek akvizíciós költségek, valamint a szójreklám (word of mouth) mértéke megnő, így a kommunikációs költségek is csökkenhetnek (Reichheld, 1996). A kapcsolati marketing azonban nemcsak a vállalat, hanem a vevő részére is tartogat előnyöket. Az ügyfelek bizalmi, szociális és speciális kapcsolatokat érhetnek el (Gwinner et al., 1998), valamint az észlelt kockázat is csökken (Bejou et al., 1998).

Az előnyök mellett azonban meg kell vizsgálnunk, hogy milyen hátrányai lehetnek a kapcsolati marketingnek. Håkansson és Snehota (1995) a következő negatív hatásokat említik meg. Egy kapcsolat kialakítása a források, a tevékenységek és a szándékok feletti irányítás elvesztését eredményezheti. A folyamatos változások, mint a bizonytalan jövőkép, a múltbéli és jelenlegi események és jövőbeli várakozások határozzák meg a hatásokat. Egy kapcsolat kiépítése, fenntartása, javítása erőforrásokat igényel, melyek befektetésként értelmezhetők. A más, esetlegesen kedvező ajánlatok elutasítása, kihagyása. A kapcsolathoz, hálózatokhoz való tartozás váratlan igényeknek, elvárásoknak való megfelelést kívánhat.

A kapcsolati marketing gondolkodás – más területek mellett – a business marketing terület fejlődését támogatta, segítette. A tranzakciós megközelítés és a kapcsolati megközelítés összehasonlítása (2. táblázat) jól mutatja azokat a fejlődési pontokat, melyek a kapcsolatok, a hálózatok felértékelődéséhez vezettek.

**2. táblázat: A business marketing tranzakciós és kapcsolati megközelítésének összehasonlítása**

Forrás: saját szerkesztés Axelsson és Wynstra (2002), 214 alapján

<b>Összehasonlítási szempont</b>	<b>Tranzakciós megközelítés</b>	<b>Kapcsolati megközelítés</b>
<i>Verseny</i>	Sok résztvevő	Egy vagy kevés résztvevő
<i>Taktikai fókusz</i>	Minden üzlet egy új üzlet; senki sem részesül múltbeli kapcsolatból származó előnyből; a piaci cserék függetlenek és diszkrétnek	Az üzlet egy kapcsolat része, és a kapcsolat egy hálózat része; függő, folyamatos piaci cserék
<i>Kapcsolathoz való hozzáállás</i>	Kihasználni a verseny potenciálját; névtelen és hatékony piacon	Kihasználja az együttműködés lehetőségeit; számos piaci hálózat
<i>Időhorizont</i>	Rövidtávú, ne kerüljön túl közel	Hosszú távú, kemény igények, közös fejlesztés
<i>Szervezeti felépítés</i>	Hierarchikus, funkcionális szervezet	Kereszt funkcionális, folyamatalapú szervezet
<i>Megújulás</i>	Hatékony megújulás a partneri változások révén, bármikor kiválaszthatja a leghatékonyabb szállítót	Hatékony megújulás az együttműködés és a csapatmunka révén; kombinálják a forrásokat és a tudást
<i>Innováció jelenléte</i>	Szabványosított termékek vásárlása	Vásárlási képességek; testreszabott termékek
<i>Szolgáltatások</i>	A szolgáltatások növelik az alap termék értékét	A differenciálás alapja a szolgáltatás
<i>Irányultság</i>	Ár orientáció, a jól specifikált termékek kedvező árának elérése érdekében; marketing a 4P-n keresztül	A költségek és értékorientáció, az alacsony beszerzési költségek elérése; új érték fejlesztés; marketing kapcsolatok, hálózatok, interakciók révén

A tranzakciós rendszert a marketing és a beszerzési és ellátási tevékenységek kiindulópontjaként a következő jellemzőkkel és funkcióval kapcsolatos feltételezések jellemzik (Axelsson és Wynstra, 2002: 242):

- Viszonylag nagyszámú szereplő, vásárló és eladó (vállalat vagy fogyasztó) van jelen, és atomisztikus, azaz több, egyoldalú kapcsolatról beszélünk;
- Egyetlen szereplő sem képes jelentős mértékben befolyásolni más szereplőket és / vagy piacokat szélesebb perspektívában;
- Egyszerűen helyettesíthető szállító, ügyfél, pillanatnyi ajánlat (termék, ár, stb.).

A hálózati rendszert a marketing, beszerzési és ellátási tevékenységek kiindulópontjaként a következő jellemzőkkel és funkcióval kapcsolatos feltevések jellemzik (Axelsson és Wynstra, 2002: 242)

- Néhány fontos szereplőből, vevőből és eladóból áll, akik erősen befolyásolhatják a piacot;
- A szereplők és a kapcsolatok között fontos függőség van, és ez azt jelenti, hogy az adott üzleti kapcsolatban lévő cselekvéseket befolyásolják más kapcsolatokon belüli cselekvések;
- Ez merev és nehéz folyamat a beszállítók megváltoztatására és / vagy az új ügyfelek megszerzésére, hiszen szereplők, tevékenységek és függőségek többé-kevésbé jól szervezett rendszerét jelenti.

Tehát a kapcsolati marketing egyre inkább a business marketing domináns megközelítésévé válik (Möller 2013). A tények ezt erősítik (Piskóti, 2016):

- a témában megjelenő publikációk száma,
- a kapcsolatok, hálózatok egyre nagyobb szerepet játszanak az üzletekben, az új üzleti modellekben,
- a kapcsolatok, interakciók, hálózati szereplők alapvető pozícióval bírnak a SDL-ben, a közös értékalkotás (value-co-creation) megközelítésben, és az alapját alkotják a co-creation, az értékalapú marketingelméleti megközelítésnek (Gummesson és Mele 2010, Lusch és Vargo 2006).

Összefoglalva a fejezetet, a kapcsolati marketing megközelítésnek két alapvető iránya van: a piac-alapú és a hálózat alapú (Möller és Halinen, 2000), melyek különböző szemlélete, módszertana jelenik meg a kutatásokban. A piacok, mint hálózatok megközelítés egyre erőteljesebben jelenik meg, amikor a hagyományos ágazati keretek és gondolkodás kezdenek eltűnni és védhetetlenné válnak. Az is megfigyelhető, hogy egyre inkább összekapcsolódnak a vállalkozások gazdálkodási folyamatai és a térségek versenyképességi kérdései, a társadalmi ügyek problémáinak megoldása valamint az innovációs folyamatok egyre nyitottabbá válása.

Az első megközelítés a piaci rendszert teljesen működőképesnek tekinti és tökéletes versenyben hisz. Az üzleti és ipari marketing tevékenységek az érintett piacokra irányulnak, és az alternatív vásárlók és eladók száma jelenti a cselekvési teret, amely az ajánlattétel szabványosításától függ. Magas költségek jelentkezők, hiszen a felek folyamatosan elemzik, hogyan oldják meg a meglévő problémákat. A legfontosabb kereskedelmi kompetenciák közé tartoznak a piaci ismeretek és a piaci képességek. A piac a létező verseny felhasználására és a lehetőségek kihasználására törekszik. Ez a piaci struktúra tehát támogatja az üzleti és ipari marketing tranzakciós megközelítését.

A második perspektíva az összekapcsolt hálózatok piacát (Axelsson és Wynstra, 2002) jelenti. A kapcsolati funkciók kritikus fontosságúak, beleértve az ügyfél erőforrás-ellátási rendszerét és annak jelentőségét a vállalat különböző hálózatokban elfoglalt pozíciójában. A vállalat specifikus ügyfelekre összpontosít, nem hatalmas piaci szegmensekre, külön hangsúlyt fektetve egy adott kapcsolat tartalmára és funkcióira a nagyobb hálózatban. Ez a helyzet elősegíti a gyakorlati megoldásokat a relációs megközelítéssel összhangban.

### 3. Kapcsolatok különböző elméleti megközelítései – üzleti kapcsolatok és hálózatok

Napjaink üzleti gyakorlatának egyik leggyakrabban előforduló témája az üzleti kapcsolatok, hálózatok létezése, működése, hatása a gazdasági működésre, versenyképességre. Az 1970-es évek közepétől kezdtek el a marketingkutatók mélyebben foglalkozni a szervezetek piaci működésének gyakorlatával. Az elsősorban európai empirikus kutatások eredményei ahhoz a felismeréshez vezettek, hogy a beszerzési magatartás, az ellátási lánc menedzsment, a megrendelő és a beszállítói folyamat komplex folyamatként értelmezendők, így a vizsgálatuk nem egyoldalú marketing feladat, hanem a felek között létrejövő kölcsönhatásokkal összességben kell vizsgálni. Ezen kutatások és felismerések vezettek az Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group megalakulásához. A csoport széleskörű nemzetközi kutatásaival az üzleti kapcsolatok és hálózatok egyik legmeghatározóbb elméleteit alkotta meg.

Az üzleti gyakorlat arra hívta fel a figyelmet, hogy a fejlődés érdekében az üzleti kapcsolatok mélyebb megértését kell kitűzni célul. A diadikus üzleti kapcsolatok mélyebb megértése és feltérképezése, hálózati kontextusba való elhelyezése - különösképpen azok, ahol együttműködés és értékteremtés megy végbe – került a középpontba.

Az üzleti kapcsolatok és hálózatok létéről, lényegéről, folyamatáról és jelentőségéről több elmélet is született, az ellátási lánc klasszikus menedzsment megközelítéstől, az interakciós modellen keresztül, az ARA modellig. A fejezet célja ezen modellek főbb megállapításainak ismertetése, a legfőbb különbségek és eredmények összefoglalása.

#### 3.1. Az ellátási lánc menedzsment megközelítés

Az üzleti kapcsolatok fogalma és elmélete során különböző nézőpontokkal és fókusszal találkozhatunk. Egyes szerzők az üzleti kapcsolatokat egyszerűen két vállalat értékteremtés céljával történő együttműködéseként értelmezik (Ellram és Hendrick, 1995, Bensaou, 1999, Cox, 2004) s bármilyen tartalmú és jellegű együttműködés megnevezésére használják.

Elfogadott megállapítás, hogy az együttműködésnek a vállalatok versenyképességére gyakorolt hatása pozitív. Igaz ez az ellátási lánc mentén való együttműködésekre is. Hiszen az együttműködés lehetőséget teremt arra, hogy a közös munka révén a piaci részesedés növekedjen (Cigolini et al., 2004). Az ellátási lánc valamint menedzsmentjének megközelítései – ahogy a gazdasági fejlődés és globalizáció egyre erősödött – egyre inkább fontossá váltak.

Az ellátási lánc menedzsment (SCM) definíciók és koncepciók megkülönböztethetőek aszerint, hogy vezetési filozófiát értenek alatta, vagy a tevékenységi köröket emelik ki. Az, hogy az ellátási lánc menedzsmentet mely szereplőkre lehet kiterjeszteni, attól függ, hogy kik esnek bele az értékteremtő magatartás irányításába. Az ellátási láncok központjában általában egy vállalat áll, s köré szerveződnek a partnerek, és később ez a vállalat lesz a működtető motor (Gelei, 2009).



Ugyanakkor az SCM tekinthető integratív vezetési filozófiának, amelynek segítségével irányítani lehet az elosztási csatornákat a beszállítóktól a végső felhasználókig (Cooper et al., 1997). Az ellátási lánc menedzsmentjének célja, hogy harmonizálja a fogyasztók elvárásait és a beszállítók anyagáramlásait. A cél olyan egyensúly teremtése az ellentétes célok között, mint a magas vevő kiszolgálási szint, az alacsony készletszint és az egységköltség (Stevens, 1989).

Zheng és szerzőtársai szerint az ellátási lánc menedzsment egy olyan folyamat, amely harmonizálja a vállalat belső gyakorlatát és javítja az együttműködést a beszállítókkal és a vevőkkel (Zheng et al., 2000).

### **3.2. Az IMP Group megközelítés**

Az „üzleti kapcsolat” speciális tartalommal bíró jelenség az üzleti gyakorlatban és elméletben, ahol ezt a tartalmat az együttműködő üzleti partnerek (megrendelő és beszállító vállalatok közötti kapcsolat) közötti interakciók alakítják és határozzák meg. Tehát ez egy olyan üzleti folyamat, interakció, amely az együttműködő szereplők között jön létre, a folyamat valamennyi szereplője és aspektusa változik, átalakul és felveszi konkrét formáját (Ford et al., 2008). Az interakciós szemlélet lényege, hogy a csere epizódok során, az együttműködések hatására a résztvevő felek kölcsönösen hatnak egymásra. Így ellentétben a tranzakciós szemlélettel, az együttműködések tartja a gazdaság mozgató rugójának.

Az IMP Group szerint az üzleti kapcsolat nem más, mint egy speciális interakció típus. Azt a speciális, gazdag tartalommal bíró interakció folyamat típust jelenti, mely az együttműködő partnerek számára annyira fontossá válik, hogy kezelése intézményesül, és kvázi szervezeti jellemzőket igényel. Az üzleti kapcsolat önálló, szubsztantív jelenség (Ford et al., 2008). Tehát az üzleti kapcsolatokat olyan folyamatként definiálhatjuk, amelyet két (adott esetben több) vállalkozás, vagy más típusú szervezet valósít meg hosszabb időn keresztül gazdasági, társadalmi, szolgáltatási, műszaki jellegű együttműködéssel, mely folyamat szándéka a költségeik csökkentése, új értékek létrehozása, ezáltal kölcsönös előnyök realizálása. (Håkansson, 2010)

Az együttműködő vállalatok közötti kapcsolat az üzleti hálózat alapját képezi. Az IMP Group értelmezésében a hálózat - az üzleti hálózat is - egy struktúra, amelyben számos csomópont (üzleti egységek) több szálon (kapcsolatok) keresztül kapcsolódik egymáshoz. (Håkansson, 1997). Az üzleti hálózatnak ez az értelmezése alapvetően megfeleltethető a társadalomtudományok vállalati kapcsolatokat vizsgáló hálózatértelmezésének (Angelusz és Tardos, 2009, Mandják és Szántó, 2010).

Az üzleti kapcsolatok komplex rendszerét mutatja be az ún. interakciós modell. A kapcsolatok integrált egységek, a rétegek megkülönböztetése a mechanizmusok jobb megértését szolgálja. A kapcsolatok tartalma, a rétegek egymással folyamatos kölcsönhatásban vannak, és ezekre még egyéb tényezők hatnak közvetlenül, mint a kapcsolat atmoszférája (hatalom/függőség, kontroll, együttműködés, elvárások), tágabb környezete (piaci szerkezet, dinamizmus, ellátási láncban elfoglalt pozíció, társadalmi viszonyok).

Az ún. ARA (Activities – Resources – Actors) modell megpróbálja operacionalizálhatóvá tenni az üzleti kapcsolatok tartalmát, abból a célból, hogy be tudjuk azonosítani azokat a tényezőket, melyek a kapcsolat sikeréhez vezethetnek (Håkansson és Snehota, 1995). A modell alapja, hogy az együttműködő felek között kölcsönös egymásra utaltság jön létre, és így kialakul egy összekapcsolódottság. Az együttműködő felek között három réteget azonosít: tevékenység, erőforrás és szereplők réteg. (Mandják és Gelei, 2011).

**Tevékenységekötélék:** Ha két vállalat között együttműködés alakul ki, a résztvevőknek különböző tevékenységek (kereskedelmi, technikai, adminisztratív és egyéb) szízeit kell összehangolni, koordinálni. Ez a belső tevékenységek, folyamatok valamilyen szintű összekötéséhez, összehangolásához is vezet. A kapcsolatok következtében kisebb vagy nagyobb mértékben, de folyamatos változások mennek végbe az együttműködő vállalatok tevékenységeiben. A tevékenységek összekapcsolása koordinációt igényel, melynek milyensége hatással van a tevékenység hatékonyságára, és ezáltal a kapcsolatra.

**Erőforrás-kötélék:** Az erőforrás alapú kötődéseket soroljuk ide, melyek az együttműködő felek által ellenőrzött erőforrások között teremtenek kapcsolatot. A kapcsolatok lehetővé teszik azt, hogy egy vállalkozás által közvetlenül nem birtokolt erőforrásokat rendelkezésre bocsájtás, és képes legyen a fogyasztói igények teljes kielégítésére. A felek saját erőforrás összekapcsolódásai gyakran új, speciális erőforrás kombinációkat hoznak létre.

**Szereplők kötéleke:** Az együttműködő vállalatokat nem elégséges egyetlen egységesen cselekvő vállalatként értelmezni. A szervezetek bonyolult felépítést mutatnak, ahol a szervezeti egységek és egyének önálló célokkal és érdekekkel bírnak, melyeket a menedzsmentnek össze kell hangolnia. A személyes kötődések az egyéni cselekedetek függvényében alakulnak, és kapcsolják össze az érintett egyéneket. Ezek a kötődések is kiemelt fontosságúak, az egyéni döntések nem ragadhatók ki az együttműködés egészéből. A bizalom, elkötelezettség, egymásra utaltság olyan részei a kapcsolatnak, melyek nehezen definiálhatók, de az interakciók során fejlődtek ki, és befolyással vannak a kapcsolatra.

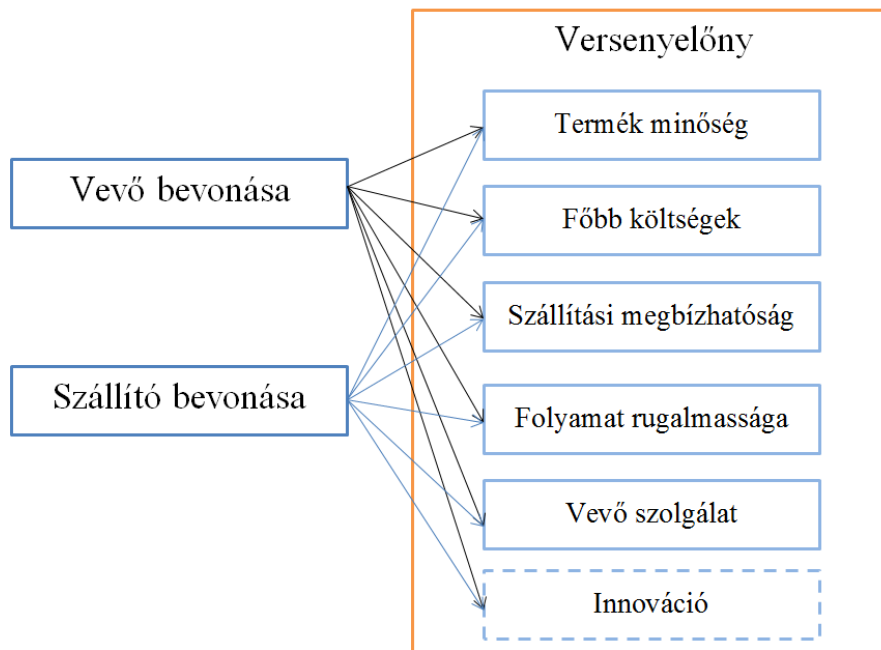
Az említett elméletek nagyban hozzájárultak az értékteremtési folyamatok megértéséhez, és újabb elméletek alapjait képezik. Az értékteremtés kiterjesztése hálózati szintre tette lehetővé a közös értékteremtés koncepció alapjainak a lefektetését.

Összességében elmondható, hogy az üzleti kapcsolatokkal kapcsolatos megközelítések hasonlóságokat és különbségeket is mutatnak, azonban a megközelítések egyetértenek az üzleti kapcsolatok jelentőségében, tudatos menedzsmentjében és fejlesztésében, valamint a versenyképességre való hatásában.

#### 4. Vevő – beszállító kapcsolatok

Az üzleti hálózatok fontos forrásai a vállalatok innovációs teljesítményének (Ahuja, 2000; Baum, Calabrese, és Silverman, 2000; Corsaro et al., 2012; Wilkinson és Young, 2002). Az IMP elmélet szerint a hálózati keretek között történő, a résztvevők, a források és kapcsolatok közötti interakciók, kölcsönhatások az ipari technológiai fejlődés egyik alapját jelentik (Håkansson, 1987; Roy, Sivakumar, és Wilkinson, 2004). A szakirodalom egyre szélesebb körben foglalkozik beszállító-vevő kapcsolatokkal (Wynstra et al., 2010). Az ipari marketing, valamint a beszerzési iskolák és a gyakorlat legújabb napirendi pontja, hogy hogyan lehet a kulcs beszállítók erőforrásaihoz hozzájutni (Ellram et al., 2013; Pulles et al., 2014; Schiele et al., 2012). A legtöbb tanulmány leírja a szállító bevonásának pozitív hatásait a vevő innovációs folyamataira (Mooi és Frambach, 2012.).

A beszállítókkal ápoltságok fontosságát, azok bevonását a vállalati folyamatokba mutatja, hogy a versenyelőnyre (termék minőség, főbb költségek, szállítási megbízhatóság, folyamat rugalmassága, vevőszolgálat), illetve annak egyes elemeire ugyanolyan hatással vannak, mint a vevők bevonása a folyamatokba (Feng et al., 2010). A szerzők munkájában nem szerepelt az innováció, mint versenyelőny elem, de fontosnak tartottam ezzel a kiegészítéssel szemléltetni a kimenetelt, az eddig felsorolt szakirodalom alapján (3. ábra). A vevőre és beszállítókra erőforrásként tekintenek, melyek növelhetik a vállalat képességeit, ezáltal pedig a versenyelőnyüket (Feng et al., 2010).



3. ábra: A vevő és beszállító bevonásának versenyelőnyre gyakorolt hatása

Forrás: Feng et al., 2010 alapján saját szerkesztés

Komplex termékfejlesztési projektjeik végzése érdekében a vevők, különösen a rendszerintegrátorok, akik a különféle technológiákat nagyobb termékrendszerekbe ötvözik, egyre inkább támaszkodnak a tartós és erős kapcsolatokra szakosodott beszállítókra (Cattani et al., 2011; Davies és Hobday, 2005; Hobday et al., 2000). Valójában a beszállítók gyakran szerepelnek a tervezési és mérnöki csapatokban új termékfejlesztési kezdeményezések részeként (Brusoni, 2005; Martinsuo és Ahola, 2010). Továbbá a komplex termékek növekvő modularitása mély beszállítói kapcsolatokat igényel, amelyek segítik a vevőket az általuk megvásárolt alrendszerek integrálásában. Ez viszont a vevők és a beszállítók közötti hosszú távú, vegyes termék- és szolgáltatási szerződések növekvő előfordulását eredményezte (Brusoni, 2005; Davies et al., 2007; Gann és Salter, 2000; Geyer és Davies, 2000; Salunke et al., 2011).

A világ különböző részein működő ellátási lánc partnerekkel történő együttműködés révén vezető innovációk kifejlesztése valósulhat meg. A globális beszállítói láncok változatos vevői bázis létrehozását célozzák meg, ahol a szoros kapcsolatok elősegíthetik a beszállítók megszerzését, és ezáltal a közös tudásteremtést, innovatív termékek létrehozását és fejlesztését (Soosay et al., 2008).

Ahhoz, hogy hatékonyan versenyezzenek, több vállalat támaszkodik a globális ellátási lánc partnereivel való kapcsolatra (Doz és Wilson, 2012); Az erős beszállítói lánc kapcsolatok rendelkeznek a beszállítói számára szükséges relációs tőkével, hogy mélyrehatóan részt vehessenek a vevőkkel a fogyasztói igények feltárásában és az innovatív tudás együttes létrehozásában (Dedrick et al., 2010).

Általánosságban elmondható, hogy a feltörekvő, növekvő piacok szállítói különösen előnyös helyzetben lehetnek, ha innovatív termékeket kínálnak, azonban az alacsony értékű összeszerelésre és a szerződés szerinti gyártásra való összpontosításuk kritikusan korlátozza tudásbázisukat, korlátozva innovációs termékeik fejlesztési képességét (Bello et al., 2004). A multinacionális vállalatok nem akarják megosztani alapvető tudásukat ezekkel a beszállítókkal, és megpróbálják elkerülni a tudásszivárgás potenciális kockázatát. Ezenkívül a földrajzi és kulturális távolság a nemzetközi beszállítói kapcsolatokban nehezebbé teszi a társadalmi interakciókat, mint a belföldi interorganizációs kapcsolatokban (Blocker et al., 2011).

Egyes elméletek azzal érvelnek, hogy az erős relációs hálózatokkal és a közös normákkal, a bizalommal és a viszonyossággal határolt közösségekkel rendelkező szervezetek hajlandók együttműködni és kipróbálni olyan kockázatos ötleteket, amelyek elősegíthetik az innovációt (Inkpen és Tsang, 2005).

Azonban a rendelkezésre álló empirikus bizonyítékok kétértelműek: egyes tanulmányok azt találták, hogy a kapcsolati tőke pozitív hatással van a kapcsolat alapú innovációra, mivel a kapcsolati tőke fokozza a tudásmegosztást és a tanulást az együttműködési kapcsolatokban (Tsai, 2001); mások nemleges vagy negatív hatásokat mutatnak, ami azt sugallja, hogy az erős kapcsolati fejlődés eredményeként a szervezetek önelégültek és a külső befolyástól védettek, ezáltal megzavarják az innovációt. A kapcsolati tőke fogalmát a szociológiából származtatjuk, ami szerint az a kapcsolat számít igazán, ami hozzá tud járulni sikerünkhöz, vagyis a kapcsolati tőke anyagi tőkévé kovácsolható. Fang (2008) szerint a vevőkkel való gyakori információcsere nemkívánatos új termékeredményekhez vezethet, mivel a szoros kapcsolatok szűkíthetik és homogénizálhatják a piaci információkat. Noordhoff és szerzőtársai (2011)

szerint a beágyazott kapcsolatok az opportunizmus és a tudás redundanciája miatt elfojtják az innovációt.

#### **4.1. Vevő - beszállító kapcsolatok változása**

Az elmúlt évtizedekben egyre több elmélet és gyakorlat vizsgálta, hogy az együttműködő beszállítói kapcsolatok milyen hatással vannak illetve milyen forrásai a versenyelőnynek. Így az 1980-as évek marketing szakirodalma arra a következtetésre jutott, hogy ezeket a kapcsolatokat stratégiai kérdésként kell vizsgálni (Jackson 1985, Webster 1984).

A beszállítókkal való kapcsolatok, együttműködések (buyer-supplier relationship) fontosak a vállalat számára. A beszállítókkal való kapcsolatok fontosságára az 1980-as években figyeltek fel, ami a japán autó és elektronikai cégek sikerével kezdődött. Úgy gondolták, hogy a siker egyik kulcsa a beszállítókkal való szoros kapcsolat volt (Sako 1994; Liker et al., 1996; Bidault et al., 1998).

Természetesen a beszállítói kapcsolatok stratégiai fontosságának megállapítása óta sokan vizsgálták a kapcsolatok előnyeit és eredményességét. Egyidejűleg a gyakorlat is alapjaiban elkezdte megváltoztatni hozzáállását a beszállítói kapcsolatokhoz, és az ellenséges kapcsolati menedzsmenttől a rengeteg beszállítót foglalkoztató stratégián át eljutottunk a tudatosan felépített, hosszú távú kapcsolatokra építő, kulcs beszállítókkal dolgozó gondolkodásig. (Kalwani és Narayandas 1995; Narayandas és Rangan 2004).

A legtöbb tanulmány egyetért abban, hogy a szállítók érintőleges, névleges bevonása nem garantálja az innovációs teljesítmény tényleges javulását (Freytag, Clarke, és Evald, 2012; Liker et al., 1996). A rosszul kiválasztott szállító (számunkra nem megfelelő képességekkel rendelkező) alacsonyabb innovációs teljesítményhez vagy akár üzleti sikertelenséghez vezethet (Wognum, Fisscher, és Weenink, 2002; Zsidosin és Smith, 2005). A vevő cégek növelhetik innovációs teljesítményüket, ha a leginnovatívabb szállítókkal működnek együtt. Természetesen ezek a szállítók nem tudnak minden vevőjüknek ugyanolyan erőforrásokat biztosítani (Gulati, Nohria, és Zaheer, 2000). Így, ha a versenyző cégek ugyanannak a szállítónak az innovativitására támaszkodnak, nagyon nehéz lesz versenyelőnyhöz jutniuk a közös szállítói láncon keresztül (Dyer és Hatch, 2006). A szállító és vevő cég közötti kölcsönös kapcsolat és elkötelezettség nélkül a cégek elveszíthetik a szállítóktól származó innovációs járulékot és ezáltal a versenyelőnyt is (Takeishi, 2001). Ahhoz, hogy megkapjuk a szállítói hálózatból származó innovációs értéket, a vevő vállalatoknak tudniuk kell, hogy mely szállítókkal kell együttműködniük, milyen szállítói képességekre kell odafigyelni, milyen kapcsolatot kell kialakítani, ehhez milyen marketing képességekre van szüksége a vevő vállalatnak.

Tehát a vevő-beszállító kapcsolatok változása mindkét félnek kihívásokat jelent. A vevőnek tudnia kell különbséget tenni a kvalifikált beszállítók között, és meg kell tudnia határozni a lehető legjobb beszállítói bázisát. Ehhez a beszállítónak is alkalmazkodni kell, meg kell találnia azt a vevőkört, akinek kulcs beszállítójává válhat, és együttműködésben tudnak dolgozni.

#### 4.2. Vevő-beszállító kapcsolatok stratégiai jelentőségei

A beszerzési stratégia a cégek stratégiai törekvéseiből, termelésének megszervezéséből valamint piaci céljaiból vezethető le, mely szerves része az ellátási lánc menedzsment rendszereknek. A beszerzési stratégiáknak több olyan döntési dimenziója és meghatározó tényezője van, mely kihatással van a beszállítói kör kialakítására. A legfőbb döntési dimenziók a következők:

- „Make or buy” döntés – a cég saját maga állítja elő a szükséges inputokat, vagy azt beszerzéssel oldja meg. Természetesen ez függ piaci és gazdaságossági érdekektől, a cég vertikális integrációs elképzeléseitől is.
- Szállító kiválasztása, struktúrája – a döntések alapját képezi, hogy a vevő milyen mértékű kockázat megosztásra törekszik, meghatározott költségek mellett milyen összetételű és hány darab szállítóval kíván dolgozni.
- Vevő és szállító közötti kapcsolat jellege – (pl.: adás-vétel, folyamatos információ csere, közös fejlesztések) stratégiai megfontolások alapját képezi, hogy a vevőnek mire van szüksége, milyen igényei vannak a beszállító felé. Ez nagyban meghatározza azt is, hogy a beszállítónak milyen képességekre van szüksége az adott kapcsolat létrehozásához, fenntartásához (pl.: közös problémamegoldás vagy a hosszú távú ellátás biztonságának biztosítása).
- Hazai vagy nemzetközi szállító – a földrajzi távolságokból adódó költség szempontok és ellátásbiztonság nagyban befolyásolják ezt a döntést.
- Szállító fejlesztése – a nagyobb vállalatok, ahol jellemző a nagy beszállítói struktúra, kockázat csökkentési, biztonsági és szakmai értékek megőrzése céljából a potenciálisan ígéretes cégek számára átadják saját tudásukat, tapasztalataikat. (Majoros, 1998, Piskóti, 2014)

Természetesen ezen dimenziók figyelembe vételével szigorú és jól szabályozott beszállító kiválasztási folyamatok működnek, melyek biztosítják a legmegfelelőbb beszállító kiválasztását. Ugyanakkor ezeket a dimenziókat számos egyéb szempont befolyásolhatja, mint a beszerzési piac tényezői, a beszerzendő termék specifikációja, a beszállító követelése, a belső vállalati tényezők kérdése, valamint egyéb, piaci vagy kormányzati tényező.

A beszállító és vevő közötti kapcsolatok, alkuerők alakulását számos tényező és összefüggés alakíthatja. A vevő alkuerejét növeli a vevő piaci súlya, versenyt befolyásoló képessége, a vásárolni kívánt mennyiség, a szállító kapacitáskihasználtságának mértéke, ha a rendelés a szállítónál kapacitásnövekedést indukál, a termék specialitása, gyártási áttérés költségei valamint a vevő lehetőségei a vertikális integrációra. A beszállító alkuerejét növeli a szállító piaci súlya, versenyt befolyásoló képessége, a piac mérete és a szállítói kapacitás aránya, a piacbővülés és a kapacitásbővülés aránya, a kapacitás kihasználtság, a termék egyedisége és a hozzá tartozó technológia időtállósága, áttérési költségek szintje valamint a szállító lehetősége a vertikális integrációra.

A szakirodalomban több utalást is találhatunk a beszállítók számának kiválasztásával kapcsolatban, ahogy már az előző fejezetben említésre került, napjaink gyakorlata egyre inkább a hosszú együttműködések helyezi előtérbe, így a kisebb számú beszállítói kör

alkalmazására törekszenek a vállalatok (Kalwani és Narayandas 1995; Narayandas és Rangan 2004). Számos előnye és hátránya van egy, vagy éppen sok beszállító alkalmazásának. Az előnyöket és hátrányokat a 3. táblázatban foglaltam össze.

**3. táblázat: Alkalmazott szállítók számának előnyei és hátrányai**

Forrás: saját szerkesztés Piskóti, 2014 alapján

<i>Szemponatok</i>	<b>Előny</b>	<b>Hátrány</b>
<b>Egy szállító alkalmazása</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- potenciálisan magasabb minőség elérése</li> <li>- erős, tartós kapcsolat kialakítása</li> <li>- könnyebb kommunikáció</li> <li>- közös fejlesztések</li> <li>- utólagos szolgáltatások megbízható teljesítése</li> <li>- méretgazdaságossági okok miatt kedvezőbb ár</li> <li>- szállító jó hírneve a terméknél is megjelenik</li> <li>- szállítómenedzselés könnyebbsége</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- üzleti sebezhetőség</li> <li>- mennyiségi ingadozás érzékenységet okozhat</li> <li>- vevői függőség megnövekedése</li> </ul>
<b>Sok szállító alkalmazása</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vevő alkuereje magasabb lehet</li> <li>- csökkenő ár lehetősége versenyeztetéssel</li> <li>- könnyű váltás a partnerek között</li> <li>- források, lehetőségek jobb ismerete</li> <li>- könnyű reagálás a mennyiségi ingadozásokra</li> <li>- nincs elköteleződés, rövid távú megállapodások</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nehezebb a minőségbiztosítás</li> <li>- nehezebb kommunikáció</li> <li>- nem tartós, nem bizalmon alapuló kapcsolatok</li> <li>- nincs mélyebb együttműködés</li> <li>- költségesebb kapcsolattartás</li> </ul>

A beszállítói kör kiválasztásában, egy adott termék esetében történő beszállítói szám meghatározásában nagy szerepe van a beszerzendő javak fontosságának, valamint a konkrét beszállítói piac komplexitásának. Ezt a két dimenziót a Krajlic mátrix (Krajlic, 1983) foglalja össze, mely arra hívja fel a figyelmet, hogy a megfogalmazott négy termékkategória külön stratégiai döntéseket, gondolkodásmódot és piaci lépéseket igényel. A termékkategóriákat és jellemzőit a 4. táblázat foglalja össze.

**4. táblázat: Krajlic-mátrix**

Forrás: Krajlic, 1983, 112. In: Piskóti, 2014, 43.

Beszerző piac komplexitása	Beszerzendő javak fontossága	
	alacsony	magas
magas	<p>Szűk keresztmetszetű termékek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nehezen elérhető termék</li> <li>- teendő: költségelemzés, gyors ellátás biztosítása</li> <li>- döntés: decentralizált, központilag koordinált</li> <li>- forrás: globális, gyakran új</li> </ul>	<p>Stratégiai termékek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nehezen elérhető</li> <li>- teendő: hosszú távú ellátás biztosítása szerződéskötéssel</li> <li>- döntés: központilag</li> <li>- forrás: bevált globális szállító</li> </ul>
alacsony	<p>Nem kritikus termékek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- könnyen, bárhol beszerezhető termékek</li> <li>- teendő: folyamatos hatékony ellátás biztosítása</li> <li>- döntés: decentralizált</li> <li>- forrás: helyi</li> </ul>	<p>Befolyásolható, hatalmi termékek</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- viszonylag könnyen elérhetőek</li> <li>- teendő: költség- és árelemzés, legkedvezőbb forrásból vétel</li> <li>- döntés: többnyire decentralizált, központilag koordinált</li> <li>- forrás: több szállító, lehetőleg helyiek</li> </ul>

Láthatjuk, hogy a beszerzési stratégia szerves részét képezi a megfelelő beszállítói bázis kiválasztása, azonban a szakirodalomban leírt és gyakorlatban használt beszállítói kiválasztó rendszerek nem feltétlenül felelnek meg a business és innovációs trendeknek, vagyis nem tudják kezelni napjaink innovációs kihívásait. A fejezetben ismertetett tényezők mai napig fontos részei a beszállító kiválasztásának, azonban ezek napjainkra kiegészültek, a súlypontok áthelyeződése figyelhető meg. A fejezetben erőteljes hangsúlyt kapott a stratégiai menedzsment pozicionáló szemlélete. Ennek és az iparági vizsgálatok kiemelésének az az oka, hogy a szakirodalmi szintetizálás során olvasott megközelítések többsége ezt a szemléletet alkalmazza, valamint a beszállító és vevő kapcsolatát vizsgáló tanulmányok többsége az autópárt helyezi középpontba, hozza példaként.

A fejezet a vevő-beszállító kapcsolatok jelentőségének hangsúlyozását foglalta össze, kiemelve a kapcsolat versenyképességre való hatását. A beszállítói bázis megfelelő kiválasztása stratégiai jelentőséggel bír napjaink gyorsan változó és fejlődő piacain.



## **5. Az érték megközelítések fejlődései**

### **5.1. Marketing és értékteremtés -az érték hozzáadó és hasznosság teremtő funkció**

A marketing fejlődésének az első évtizedeiben a vállalatok és vevők a piacon találkoztak, hogy értéket cseréljenek egymás között, vagy értéket vonjanak el egymástól. Az érték így szűken értelmezve a csere során keletkezett érték, az összeg, amit a vevő kifizet az eladónak. A marketing legnagyobb felelőssége abban mutatkozott meg, hogy serkentse a keresletet a marketing mix elemeivel. A fogyasztók elfogadták a standardizált és nem éppen ideálisnak nevezhető termékeket, mert relatíve alacsony volt az áruk az alacsony előállítási költségek miatt, a termékek elérhetőek voltak széles körben, a megfelelő disztribúciónak köszönhetően, és az egyre jobban elterjedő médiának köszönhetően a márkák is egyre értékesebbek lettek.

Az értékteremtés középpontjában a dolgozók és a gépek voltak. Az értékteremtés a cserefolyamat közben jött létre. Ha erre a fejlődési szintre gondolunk, elsődlegesen a termelő berendezések juthatnak eszünkbe, az elsődleges fókusz a vállalaton, a termékein és a termelékenységén volt. Az alapvető cél a profitmaximalizálás, a pénzügyi mérés összehasonlíthatósági alapja a profit mennyisége volt. A marketing, mint hasznosság teremtés és érték hozzáadó funkcióként működött. A vállalat természeti erőforrásokat használt. A menedzsmentben használt kulcs koncepciókat röviden a következőképpen lehet összefoglalni: specializáció, centralizáció, delegáció, ütemezés. A saját tulajdon, a piacok, a vállalat és a szakszervezet a jellemző intézményi feltételek. Ha kulcs technológiákat kellene megfogalmazni, akkor a gőzmozdonyt, a szerelőszalagot, a vasutat, a távirót, televíziót és rádiót lehetne kiemelni, mint a korra jellemző termelési és kommunikációs technológiákat (Lusch és Webster, 2011).

### **5.2. Marketing és értékteremtés -a vevőorientált és érték tervező-feltáró funkció**

A marketing fejlődési szakaszait tekintve már az 1950-es és 1960-as években megjelent a vevőorientált marketing, mely szerint az egész üzleti és termelői folyamatot a vevő szempontjából figyelik és tervezik (Kotler, 1967, Lewitt, 1960, Drucker, 1954). A következő évtizedekben a versenyorientáltság, a versenytársak lépéseit figyelő marketingről beszélhetünk. A vevő elvárásainak megfelelő termékek és szolgáltatások létrehozásán túl a vállalat nyomon követi a versenytársakat azzal a céllal, hogy ahhoz képest a vevőigényeket jobban, hatékonyabban tudja kielégíteni, és ezáltal versenyelőnyre tegyen szert.

Drucker szerint a vállalatnak két alapfunkciója van: a marketing és az innováció. A középpontba a fogyasztó kerül, nem a vállalat. Meg kell vizsgálni, hogy a vevő mit tekint értéknek, számára mi jelent értéket, és a vállalatnak ezt az értéket kell megteremtenie. A reklámozás középpontjából kikerül maga a termék, és a fogyasztó középpontú, a vevő igényeit, értékeit megjelenítő reklámok kerülnek előtérbe. A termék fizikai hasznát és tulajdonságait sokkal könnyebb lemásolni, mint a mögötte rejtőző, nem fizikai megjelenésű

hasznot. A vevőnek fontos a kézzel nem fogható haszon és a márka, mindaz, amit ezek a fogyasztónak jelentenek (Levy, 1959). A termékeket és márkákat egyre inkább az általuk képviselt értékekkel azonosították a vevők.

Az 1980-as években kezdték el megfogalmazni és használni az érték feltárás (value proposing) koncepcióját, amely segít a vállalatoknak jobban koncentrálni a piacokra (Frow és Payne, 2008). Az érték feltárási koncepció központi eleme lett több marketing stratégiának (Webster, 1994, Hunt és Morgan, 1994, Vargo és Lusch, 2004).

Tehát az értékteremtés középpontjában a vevő áll, a vevő igényeinek felmérése fontos stratégiai lépéssé vált. Azonban a vevői igények felmérése a vállalaton belül történt, együttműködések, hálózati gondolkodás nélkül. Az érték a használat során keletkezik, az értékteremtésnek fontos szerepe van a vállalati szervezet felépítésében. Az elsődleges fókusz a vevőn és a piacon van, illetve az igények kielégítésén. Az alapvető cél a tulajdonosok/résztvényesek gazdagsága. A pénzügyi mérés alapja a befektetések megtérülésének a nagysága. A vevői és piaci adatbázis jelenti a fő erőforrást. A marketing fő feladata a vevők, fogyasztók igényeinek a kielégítése. A menedzsment kulcs koncepció: tervezés, elemzés, végrehajtás, ellenőrzés. A menedzsment, a marketing és a központi tervezés a legfontosabb intézményi feltételek. A korra jellemző, fejlődési szintet elősegítő kulcs technológiák: légi közlekedés, nukleáris energia, számítógép, logisztika (Lusch és Webster, 2011).

### **5.3. Marketing és értékteremtés –a stakeholder egyesítő és közös érték teremtő funkció**

A marketinget újra kellett értelmezni, mint fontos stratégiai gondolkodást, mely eltér az eddigi hagyományos elgondolásoktól, vállalatvezetéstől. A hatékonyabb működéshez, értékteremtéshez hálózati gondolkodásra, működésre volt szükség. Az IT, kommunikációs technológiák fejlődésével jelentős átalakulásokon ment át a marketing, a disztribúciós és kommunikációs folyamatok. Ezáltal nemcsak a vállalat tud könnyebben kapcsolatot teremteni a vevőkkel, hanem a vevők is tudnak egymással kommunikálni, és az érintettek is tudnak kapcsolatot tartani a vállalattal és egymással. A márkák együttműködnek, és együtt dolgoznak a márka közösségekkel és más stakeholderekkel, ami egy állandó, dinamikus és interaktív kapcsolatot jelent a vállalat, a márka és minden érintett között (Merz et al., 2009).

A marketing gyakorlatnak és gondolkodásnak a hálózat központú világban két fontos elvet kellene figyelembe vennie. Először is a vállalat értéke bővebb, mint a részvényesi érték, vagy a piaci érték, vagy a vállalat részvényeinek ára. Másodsor a vállalat értéke a vállalat által érzékelt vevői észlelt érték, melyek a cserefolyamatok összességében nyilvánulnak meg. A gazdasági értékek visszavezethetőek a vállalati-vevői kapcsolatokra. Ez azért fontos megállapítás, mert csak a vevő jelent a vállalat számára bevételt, azonban a többi vállalattal, stakeholderrel fenntartott kapcsolatot szükséges rosszként is nevezhetjük, hiszen hozzájárulnak az értékteremtéshez. Fontos kiemelni, hogy az érték létrejötté egy folyamat eredménye, mely időben elhúzódik. Megállapítható az is, hogy az utóbbi években kiemelt figyelmet fordítottak a marketing irodalomban a cash flow számításokra, mint a marketing hatékonyság kulcs mérőszámára. Ezt használva a ROI számítások háttérbe kerülnek (Ambler,

2006), A vállalatok legtöbb érintettje erőforrása is a vállalatnak, és ezáltal hozzájárul a cash flow alakulásához. A vállalatot tulajdonképpen tekinthetjük a vevők olyan ügynökségének, amely a vevő igényei szerint összegyűjti, rendszerezi az erőforrásokat, így a legjobbat nyújtva a vevőnek. A klasszikus marketing úgy látja a vállalatot, mint aki határait nem átlépve, belülről próbálja meg kielégíteni a vevő igényeit. A legújabb nézet szerint a vállalatnak át kell lépnie a határait, és a vállalati hálózaton belül kell megtalálni a megoldást a vevő igényeinek a kielégítésére.

A hálózaton belül mindenféle stakeholder bekapcsolódik a kutatásba, hogy a vevőkkel együtt értéket teremtsenek (Bhattacharya, 2010). A vállalatok kinőnek a túlságosan énközpontú és hierarchikus működésből egy komplexebb hálózati működés és gondolkodás, valamint a kapcsolatorientált működés felé (Kotler, 1999; Lusch-Vargo, 2010). A vállalatok egyre jobban törekszenek arra, hogy felmérjék és felhasználják kompetenciájukat, miközben egyre erősebb kapcsolatokat alakítanak ki stratégiai partnereikkel azért, hogy kézzel fogható vagy éppen kézzel nem fogható terméket, értéket hozzanak létre.

A marketing egy bővebb feladatokkal megbízott részeként fejlődik a menedzsment tudományoknak. Úgy működik, mint egy terelő, mivel minden üzleti folyamatot, partnert egy helyre irányít, akik képesek a vevővel együttes erővel értéket teremteni. Ahogy az előzőekben láthattuk, a vevőorientáció már megjelent, mint domináns üzleti filozófia az 1960-as években, és ez elősegítette annak megértését, hogy a vállalat számára a stakeholderek jóléte nemcsak a tulajdonosoktól függ, hanem a vevői igények kielégítéséből is ered. A vevők megértése, valamint annak megértése, hogy hogyan tud a vállalat beilleszkedni a vevők értékteremtő folyamatába, továbbá ezeknek az információknak a kommunikálása más erőforrás-szolgáltató stakeholderek felé vált a marketing elsősorú feladatává (Lusch és Webster, 2011).

Megfigyelve az elmúlt évek gyakorlatát, a legtöbb cégnél a marketing visszafejlődött a kommunikáció és márka fenntartás szintjére (Verhoef és Leeflang, 2009). A marketing fejlődés azt javasolja, hogy tisztázni kell a szervezettséget, és oda-vissza járható kommunikációs csatornákat kell kialakítani a cégek és stakeholderek között. Ennek az átszerveződésnek ki kell terjednie a menedzsmentre, a dolgozókra, vevőkre, technológiai és beszállítói partnerekre, részvényesekre és pénzügyi befektetőkre, disztribútorokra, egyszóval mindenkire, akivel a cég kapcsolatban áll. A marketingnek többnek kell lennie, mint kereslet növelő eszköz, általános stratégiai nézetté kell válnia.

A marketing fejlődése a termék-domináns gondolkodástól a szolgáltatás-domináns gondolkodás felé fejlődött. Ezt a gondolkodást előremozdítja és támogatja a hálózati gondolkodás és működés. Az értéket nem az üzleti folyamat hozza létre, hanem leginkább a vevőkkel és stakeholderekkel együtt teremtett érték a „value co-creation” (Vargo-Lusch, 2008). A co-creation során a vevők erőforrásokat vonnak be a folyamatba, amelyek nemcsak a vállalat beszerzési erőforrásaira, hanem minden olyan erőforrásra is vonatkoznak, amelyek javítják a vállalat jólétét, segítve a probléma megoldásának kifejlesztését. A szervezetnek elég hatékonynak és hatásosnak kell lennie ahhoz, hogy a vevőkkel és stakeholderekkel való kapcsolattartás sikeres legyen, és a value co-creation során is hatékonyan és hatásosan tudjanak együttműködni.

A value co-creation koncepció kulcsa a stratégia és szervezet fő kompetenciái és a kapcsolati háló. Érték akkor keletkezik, amikor a vevő, az erőforrások és a képességek kölcsönösen hatnak egymásra. A jó kapcsolat az alapja mindennek, a jó kapcsolat értéket teremt minden

résztevő számára, és a kapcsolat folytatására ösztönzi mindegyik felet. A jó vevő lojális, a jó eladóban meg lehet bízni és szavahihető, valamint erős márkával és hírnévvel rendelkezik.

**5. táblázat: A marketing fejlődése az értékteremtés szempontjából**

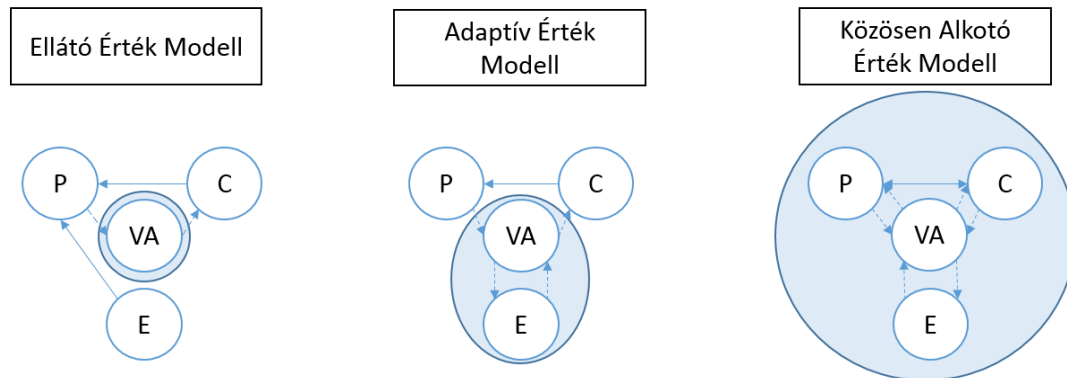
Forrás: Saját szerkesztés Lusch és Webster, 2011 alapján

	1. szint: <b>Marketing, mint érték hozzáadó és hasznosság teremtő funkció</b>	2. szint: <b>Marketing, mint vevőorientált és érték tervező-feltáró funkció</b>	3. szint: <b>Marketing, mint stakeholder egyesítő és érték co-creation funkció</b>
<b>Értékteremtés</b>	Az emberek és gépek teremtenek értéket	A vállalat tárja fel az értékeket	A vállalat, a vevők és a stakeholderek együtt teremtenek értéket (value co-creation)
<b>Érték helye</b>	csere	használat	rendszer
<b>Elsődleges metafora</b>	termelőgép	szervezet	hálózat
<b>Elsődleges fókusz</b>	a vállalat és termékei	a vevő és a piac	vevők és stakeholderek
<b>Elsődleges cél</b>	profit maximalizálás	részvényesek gazdagsága	teljes érték minden érintettnek
<b>Pénzügyi mérce</b>	profit	befektetés visszatérülésének mértéke	cash flow
<b>Marketing fő feladata</b>	hasznosság teremtése	vevői igények kielégítése	vevők és stakeholderek kiszolgálása
<b>Erőforrások</b>	természeti	vevői és piaci adatbázisok	tudás
<b>Menedzsment kulcs koncepciói</b>	specializáció centralizáció delegáció időzítés	elemzés tervezés ellenőrzés	értelmezés újrászervezés tanulás
<b>Intézményi feltételek</b>	tulajdonlás piacok vállalat szakszervezetek	menedzsment marketing központi tervezés	emberi jogok ökológiai normák
<b>A korra jellemző kulcs technológiák</b>	gőzmozdony szerelőszalag vasút távíró televízió rádió	légi közlekedés nukleáris energia számítógép logisztika	mikroprocesszor szoftverek internet műholdak

Ezen a szinten tehát a vállalat, a vevők és az érintettek együttesen teremtenek értéket. Az érték helye tulajdonképpen az összefüggésekben, a rendszerben van. A hálózatok, a hálózati gondolkodás az értékteremtés alapja. Elsődleges középpontban a vevők és a stakeholderek állnak. A stakeholderek felé közvetített teljes érték az alapvető cél. A pénzügyi teljesítmény mérésének módszere a cash flow kimutatások vizsgálata. A marketing fő feladata a vevők és stakeholderek kiszolgálása. A tudás és az információ a legfontosabb erőforrás. A menedzsment kulcs koncepció közé tartozik az értelmezés, az újrászervezés, a tanulás. Egyre inkább előtérbe kerülnek az emberi jogok és ökológiai normák. A legfontosabb technológiák között meg kell említenünk a mikroprocesszorokat, a szoftvereket, az internetet, a műholdakat, egyszóval a gyorsan fejlődő informatikai iparágat (Lusch és Webster, 2011).

A közös értékalkotás jelentőségét mások is bizonyítják. A 4. ábra az értékteremtő modellek változását szemlélteti. Az értékalkotás (VA) folyamata az ellátó modellnél zártnak tekinthető,

és a közvetlen probléma megoldásra terjed ki. Az adaptív modell bevonja a környezetet (E) az értékalkotásba (VA), és több kapcsolatról és adaptációról beszélhetünk. A közösen alkotó érték modellnél jelenik meg az interakció, és minden érintett között megjelenik az oda-vissza ható adaptáció. Az értékalkotás középpontja kiszélesedik, az értékalkotásban részt vesz a vállalat (P), a vevő (C) és a stakeholderek (E). A probléma megoldása közös feladat, és elkülönítve nem kezelhető.



#### 4. ábra: Értékteremtő modellek változása

Forrás: saját szerkesztés Redlich et al. 2014 alapján

Az értékteremtés és az értékalkotó modellek fejlődése azt sugallja, hogy a vállalatoknak egyre inkább az együttműködések felé kell nyitnia, kihasználva annak minden előnyét, és elviselve minden hátrányát. A közös értékalkotás napról napra új kihívásokat teremt, azonban ezek megoldása innovációs versenyelőnyhöz vezethet. A kapcsolódási pontokat a következő fejezetben fejtem ki.

## 6. Innovációs és közös értékteremtés

Az innovációs trendek alapjait képezi az az általános tendencia, hogy a vállalatok tudatosan bevonják végfelhasználóikat az innovációs folyamataikba, melyeket részletesen megterveznek. Emellett, az innovációs trendek olyan új innovációs modellek szerint vannak megtervezve és formalizálva, melyek alapjaiban alakítják át az érintett vállalatok "üzleti modelljeit", és ez által "innovációs modelljeiket" is. Emellett a különböző ágazatok különböző érdekeltjei is részt vesznek ebben az innovációs folyamatban, így az az általános tendencia, hogy nemcsak az adott szektor vagy értéklánc átalakításáról van szó, hanem a megfelelő innovációs láncok és a társadalmi ökoszisztémák tervezett átalakításáról is. A fő kihívás az olyan szabályozások és keretfeltételek együttes megfogalmazása, az innovációs együttműködések létrehozása, amelyek támogatják ezeket az innovációs folyamatokat.

### 6.1. A közös értékteremtés

Egyik legelterjedtebb innovációs trend a „value co-creation”, mint az értékteremtés új módja. A co-creation egyfajta olvasztótégelyként kezeli a versenyt a cégek és az aktív ügyfelek között, akik hajlandóak megosztani, összekapcsolni és megújítani egymás erőforrásait és képességeit a kölcsönös hozzáadott érték létrehozása érdekében. Ez különbözik a hagyományos, aktív vállalati stratégiától, ahol a fogyasztók nem vesznek részt az innovációs folyamatokban. A dolgozatban ezt a megközelítést használom, kiterjesztve a hálózati perspektívával.

A filozófia a 2000-es évek elején jelent meg az üzleti gyakorlatban, majd erőteljes fejlődésnek indult, és egyre jelentősebbé vált. 2004-ben Prahalad és kollégái fogalmazták meg az elmélet lényegét és definícióját. A co-creation koncepció egy olyan vállalati filozófia, amely arra ösztönzi a vállalatokat, hogy a vevő értékteremtési folyamatát megértsék, abban megtalálják helyüket, és a vevőkkel és stakeholderekkel együttműködésben képesek legyenek értéket teremteni, mely minden résztvevő számára értéket hordoz (Prahalad és Ramaswamy, 2004). A közös értékteremtés hatással van a kapcsolati marketing elemeire, illetve fokozó, növelő hatással bír.

A megközelítés megoldást nyújthat a vállalatnak az egyre jobban elhatalmasodó hatékonysági és megfelelési versenyben. A vállalatnak ki kell lépnie a vállalat-központú gondolkodásmódból, és meg kell találnia azokat a kapcsolódási pontokat, ahol a co-creation szintje megvalósulhat. A hangsúlyt a személyes kapcsolatokra kell helyezni. A középpontba a közös gondolkodásnak, közös értékteremtésnek kell kerülnie, élményt és tapasztalatot nyújtva a vevőnek és érintetteknek, hogy keressék ezt a fajta együttműködést. Fontos a kapcsolatok hatásának felmérése, a szerepek és feladatok tisztázása (Prahalad és Ramaswamy, 2004).

Tulajdonképpen egy új tudásalapú erőforrásról beszélünk, ami egyrészt kapcsolatokat teremt, másrészt a vevőkkel és érintettekkel kialakított kapcsolat és hálózat rendszer értéket jelent a vállalatnak. Ezzel a tudással a vállalat az értékteremtés új szintjére léphet, ahol az együttműködés keretében olyan kézzel fogható termékek, szolgáltatások jelennek meg a

piacon, amelyek a résztvevők igényeit kielégítik, valamilyen értékkel, haszonnal bírnak számukra.

A co-creation koncepció alapja, hogy létrehozza és fejlessze azokat a vevői platformokat, ahol a vállalat technológiai és emberi erőforrások integrálása mellett előnyre tehet szert versenytársaival szemben (Nambisan és Baron, 2009, Nambisan, 2008). Ezek a platformok képesek arra, hogy az új terméket vagy szolgáltatást személyre szabják az S-D logika alkalmazásával, túlszárnyalva ezzel a hagyományos marketing technikákat (Vargo és Lush, 2004).

**6. táblázat: A co-creation koncepciója**

Forrás: saját szerkesztés Prahalad – Ramaswamy, 2004 alapján

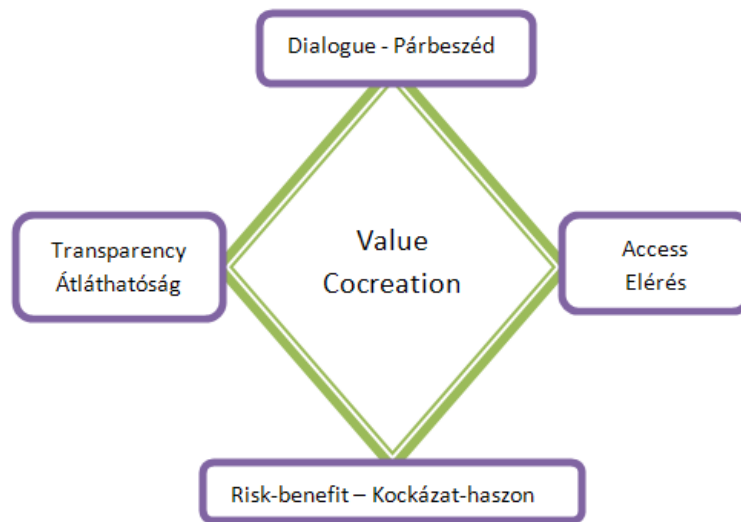
<b>Amit a co-creation nem csinál</b>	<b>Amit a co-creation csinál</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vevő a középpontban</li> <li>• vevőnek mindig igaza van</li> <li>• bőkezű vevőszolgálat működtetése</li> <li>• áthárítani a vevőkre különböző folyamatokat, mint önkiszolgálás</li> <li>• vevő, mint termékmenedzser</li> <li>• termékválaszték</li> <li>• aprólékos marketingkutatás</li> <li>• egy szegmens</li> <li>• tapasztalatok felállítása</li> <li>• innováció az új termékeknek és szolgáltatásoknak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• együtt teremt értéket</li> <li>• megengedi, hogy a vevő újra gondolja a folyamatokat, és belehelyezze a saját összefüggéseibe</li> <li>• együttes probléma definiálás és probléma megoldás</li> <li>• olyan élmény környezet létrehozása, ahol aktív kommunikáció és kapcsolat jöhet létre</li> <li>• választék élménye, tapasztalása</li> <li>• folytonos kommunikáció</li> <li>• egyén kiemelése</li> <li>• innováció a co-creation szellemében</li> </ul>

A 6. táblázat azokat az újszerű gondolatokat foglalja össze, melyek a közös értékteremtés gondolati elmozdulásait, megközelítéseit, fókuszát mutatják az előzőekhez képest.

Mire lehet szükségünk ahhoz, hogy a co-creation koncepció megvalósuljon? Prahalad és Ramaswamy szerzőpáros szerint először is fel kell állítani egy olyan interakciós modellt, amely elősegíti a vállalat és fogyasztó között fellépő interakciós élményt. A DART (Dialogue, Access, Risk-benefits, Transparency) modelljük szerint a párbeszéd, az elérés, a kockázat-előny arány és az átláthatóság a legfontosabb elemei a vevővel történő együttműködésnek.

A párbeszéd minden kapcsolatban fontos, hiszen ezáltal tudjuk elmélyíteni a kapcsolatot, tudunk interaktívak lenni, ugyanakkor képesség és hajlandóság kimutatására szolgál mindkét fél részéről. Nehéz aktív párbeszédet folytatni két nem egyenrangú fél között, így a közös megoldás eléréséhez meg kell próbálni egyenrangúvá válni, és tisztázni kell a kapcsolat szabályait. A párbeszéd azonban bonyolult lehet, ha a vevők nem egyformán látják át és jutnak hozzá az információhoz. Mind az információ átláthatósága, mind az elérése kritikus pontja a hatékony kommunikációnak. Az előbbi három tényező hozzásegíti ahhoz a vevőt, hogy tisztábban lássa az előnyöket és hátrányokat (Prahalad és Ramaswamy, 2004).

A szerzők úgy gondolják, hogy az értékteremtési folyamatot meg kell személyesíteni a vevők számára, és egyfajta élménnyé kell alakítani számukra a folyamatot. Az előzőekben felvázolt kapcsolati marketing és hálózati gondolkodás alapján a szerzőpáros gondolatait azzal egészíteném ki, hogy az érintettek, stakeholderek bevonása még több interakciót hordozna, még több információt tartogat a vállalat számára.



**5. ábra: Interakció építésének feltételei a value co-creation koncepciónál**

Forrás: saját szerkesztés Prahalad – Ramaswamy, 2004 alapján

Az első közös értékteremtő modellek megjelenésével egyidőben jelentek meg a nyílt innovációs elméletek, melyek szintén paradigmaváltást jelentenek az innováció területén, ugyanis a vállalatok együttműködő partnerek segítségével képesek innováció létrehozására. A dolgozat során többször kiemelésre kerül, hogy a value co-creation az elméletben és a gyakorlatban is szorosan összekapcsolódik az innovációval. Fontos annak a megemlézése is, hogy az évek során a koncepció továbbfejlődött, a különböző diszciplínák másképpen értelmezik és használják a koncepciót. A dolgozat azt a megközelítést erősíti, miszerint a közös értékteremtés koncepciója nemcsak a vevők bevonására alkalmas a termékfejlesztési folyamatokban, hanem kiterjesztve ezt, a hálózatban való gondolkodás, és minden érintett bevonása kulcsfontosságú az innovációs folyamatban.



## 6.2. Az együttműködések megjelenése az innovációban – a nyílt innováció térnyerése

Az innovációt széles körben úgy tekintik, mint a központi gazdasági növekedés és a fenntartható versenyelőnyök forrását mind a vállalatok, mind a nemzetek számára, a globális fenntartható növekedés mellett (Chen, 2017, Hu és Mathews, 2005). Az Európai Unió által megfogalmazott „Grand Challenges” elérése nagy kihívást jelent a tudomány, a technológia és az innováció számára (Kuhlmann és Rip, 2014). Bár az innováció területén a kutatók számos előrelépést tettek (Martin, 2016), az olyan kérdések, mint a fenntartható fejlődési célok (SDG) indokolták az innováció és a fejlődés kérdésével való további foglalkozást (Kuhlmann és Rip, 2014). Az innováció hagyományos paradigmái elsősorban a tudományra, a technológiára és a gazdaságra összpontosítanak, és csak korlátozottan reagálnak a globális gazdasági és intézményi változások folyamatára (Jay, 2013). A technológiai innováció legutóbbi paradigmája a tudományos kutatás, a technológiai innováció és a társadalmi fejlődés szélesebb körű párbeszéde felé irányult (Stilgoe et al., 2013). Ezenkívül a tudományos és technológiai haladás és a gazdasági növekedés elérése mellett a célok etikai és társadalmi teljesítésre törekednek (Pandza és Ellwood, 2013), ezért fenntartható átalakulást érnek el.

Az innováció modern értelmezése és hagyományos paradigmái Schumpeter munkásságából származnak (1934). Schumpeter az innovációt az új vagy meglévő ismeretek, erőforrások, berendezések és egyéb tényezők új kombinációira határozta meg, s a termékek, a termelési folyamatok, a piacok, az erőforrások, az anyagok és a szervezeti formák fejlesztésében bekövetkezett új változásokról szól. Az innováció Schumpeter (1934) definíciójával kezdődően vált ismertté, tudományos diszciplínaként pedig az 1950-es évek végén jelent meg, és azóta gyorsan fejlődött, s mai napig a figyelem középpontjában van.

A dolgozatban az innovációs megközelítések közül a nyílt innováció elmélete kerül bemutatásra, hiszen ezen elmélet alapjai voltak segítségemre a végső modell kialakításánál, valamint szorosan összefügg az eddigiekben bemutatott közös értékteremtés megközelítéssel.

Chesbrough 2003-ban hívta fel arra a figyelmet, hogy sok vállalat, különösen a csúcstechnológiai szektorokban másképpen áll az innovációhoz, mint korábban. Az általa megfogalmazott paradigmaváltás lényege a zárt innováció modelltől való átállás a nyitott innovációra (open innovation). A zárt innováció megközelítés szerint a vállalat tulajdonképpen csak önmagában bízhat. A sikertényezők a következők: 1. megszerzi a legjobb, legokosabb szakembereket, 2. csak akkor profitálhat az erőfeszítéseiből, ha maga fedezi fel, fejleszti ki és viszi piacra az innovációt, 3. a piaci elsőség azt követeli meg, hogy a kutatási eredmények magán a vállalaton belül szülessenek meg, 4. K+F-re költött pénzek nagysága a döntő a piaci sikerben, 5. restriktív tulajdonjogi politikát kell alkalmazni, nehogy a konkurencia profitáljon az új technológiákból. (Chesbrough, 2003)

A siker érdekében lényegében tehát mindent magának a vállalatnak kell csinálnia az ötlettől a hasznosításig. Amennyiben pedig egy ötletet elvetnek, azt elfektetik a vállalatnál, amíg valaki megint elő nem veszi, vagy örökre elvész. A nyitott innováció modellje szerint nem feltétlenül a vállalaton belülről származhatnak csak az ötletek és nem csak ők maguk vihetik végig a piaci bevezetésig a folyamatot.

Az ötletek és technológiák jöhetnek belülről is, kívülről is, az eredmények piaci bevezetése pedig történhet a cég saját disztribúciós csatornáin, de értékesítésre kerülhetnek spin-off vállalkozásokon keresztül licenc formájában is. Az alapelvek Chesbrough szerint az alábbiak:

1. a vállalatnak nem kell feltétlenül minden jó szakembert magának alkalmaznia, elég a külsőkkel együttműködni,
2. a saját K+F-re azért is szükség van, hogy képes legyen a vállalat hasznosítani a külső innovációs erőfeszítéseket,
3. a versenyben fontosabb egy jó üzleti modell, mint elsőnek lenni a piaci bevezetésben,
4. a győzelemhez nem alapkövetelmény, hogy miénk legyen a legtöbb és legjobb ötlet, hanem hogy legjobban hasznosítsuk a meglévő belső és külső ötleteket,
5. proaktív szellemi tulajdonjog menedzsment, amely átengedi, ha kell külső cégeknek a hasznosítást, ugyanakkor megveszi mások szellemi termékét, ha az beleillik és pozitívan járul hozzá az üzleti modellünkhöz. (Chesbrough, 2003)

A nyitott innováció elmélete tehát miközben erőteljesen hangsúlyozza a külső források igénybevételének fontosságát, nem kérdőjelezi meg a saját K+F szerepét, már csak a külső információk hasznosítása miatt sem, ami nélkül nehezen menne. (Vörösmarty–Kiss 2005) Támogatja az interakciót a külső tudásbázissal, ami nem más, mint a fogyasztó. (Von Hippel, 2001)

Von Hippel (1988) volt az egyik első, aki megállapította, hogy az innovatív termék ötleteknek az elsődleges forrásai az ügyfelek és a beszállítók. A vezető felhasználókkal (lead user) kapcsolatos kutatásában magyarázza a felhasználói innovációk megjelenését. A vezető felhasználókat olyan termékek vagy szolgáltatások felhasználóiként definiálja, amelyek a piacon általánosan megjelenő igényekkel szembesülnek, de sokkal korábban, mint a felhasználók többsége (von Hippel, 1986). A vezető felhasználóknak integrálódniuk kell a vállalatok termékfejlesztési és innovációs folyamataiba (von Hippel, 1986)

Az üzleti vállalkozások piacán a vezető felhasználóknak jelentős előnyökhöz kell jutniuk beszállítói termékfejlesztéssel való együttműködésből, hogy teljes mértékben motiváltak legyenek. A gyorsan változó területek, mint például a csúcstechnológia, további feszültségeket okoznak az új termékek felhasználói igényeinek meghatározásában. Ilyen iparágak esetében szükség van az olyan vezető felhasználók megtalálására, akiknek valódi tapasztalata van az új termék- vagy folyamatszükségletekkel, a változó fogyasztói igények kielégítése érdekében (von Hippel, 1988).

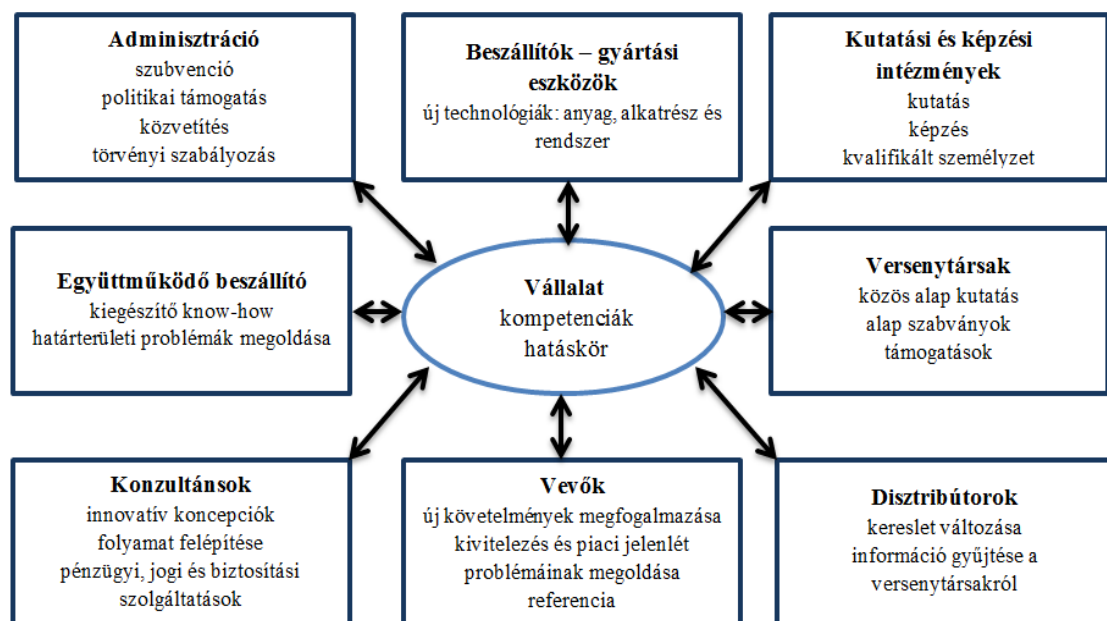
Von Hippel (2005) szerint az innováció co-creation megközelítésnek kettő jellegzetes vonása van: 1. a vevő által irányított co-creation tevékenységek, 2. együttműködési dimenzió. Tulajdonképpen a co-creation folyamat a nyílt innováció egyik formája, ahol a vállalat különböző partnerei segítségével, közösen teremt értéket.

Az innovációt középpontba helyező co-creation megközelítések váltak a szakirodalom lényeges témájává, amikor is a 2000-es évek közepén felfedezték a co-creation és innováció közötti szoros kapcsolatot (Bowonder, Dambal, Kumar és Shirodkar, 2010, Nambisan és Baron, 2009, Sawhney et al., 2005, Tanev et al., 2009). A legtöbb tanulmány esettanulmány elemzés segítségével vizsgálja a vevői szerepeket az innovációs kimenetelben, mint például innovációs költség, piacra kerülési idő, új termék vagy szolgáltatás minőség, fejlődési

kapacitás. (Bowonder et al., 2010, Nambisan és Baron, 2009, Sawhney et al., 2005, Tanev et al., 2009, Prahalad és Krishnan, 2008)

A 6. ábrán az innovációs partnerek és a közreműködésük látható. A vállalati kapcsolatok és együttműködések egyfajta vállalati kompetenciának tekinthetők, ugyanis a vállalati kompetenciákat egyes megközelítések szerint két típusra oszthatjuk: technológiai és hálózati kompetenciák. Tulajdonképpen a modell azt mondja ki, hogy a hálózati kompetencia az együttműködések kezelése érdekében létrejövő, meglévő szakmai, kapcsolati, hálózati hozzáadott képességeket jelenti (Ritter és Gemünden, 2003). Egy 2014-es MMSZ-MIM kutatás szerint, amely a magyarországi helyzetet méri fel, a vevőkkel és beszállítókkal való együttműködés a legintenzívebb. A vevőkkel és beszállítókkal való együttműködések innovációra gyakorolt sikerét tekintve is az mondható el, hogy jelenleg ezek az együttműködések vannak a legnagyobb hatással az innováció sikerére. (Piskóti, 2014)

Az együttműködések indokaként leggyakrabban a szélesebb tapasztalatot és tudást említi a szakirodalom (Clark, 1989; Conway, 1995; Lorenzoni és Lipparini, 1999; Romijn és Albaladejo, 2002; Romijn és Albu, 2002). Tehát a beszállítók innovációs képessége kulcsfontosságú érték a vállalatok számára (Azadegan és Dooley, 2010, Liker és Choi, 2004, Möller és Törrönen, 2003). Sok potenciális innovációs partnert különböztethetünk meg, és ezekből a kapcsolatokból több típusú innovációs eredmény jöhet létre. Már nem csupán a működési teljesítmény maximalizálása a fontos, az innovációs potenciált keresik a vállalatok, hogy e képesség által értéket teremtsenek a vevőknek (Kibbeling, 2010, Quinn, 2000). Chesbrough (2003) nyílt innovációs elméletében is kiemelte, hogy a szállító vállalatok növekvő hatásköre, befolyása is jelentős mértékben hozzájárult a nyílt innováció térnyeréséhez.



**6. ábra: Innovációs partnerek és közreműködésük**

Forrás: Ritter, T.-Gemünden, H-G. (2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents *Journal of Business Research* Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755

Rendszerben vizsgálva azt figyelhetjük meg, hogy az innováció és közös értékteremtés szorosan összekapcsolódnak, és három fő pillér köré sorolhatjuk a rájuk ható és fokozó tényezőket. Az együttműködési stratégiák, szervezeti logika és felépítés, valamint az egyénre szabott azonnali válaszok mind olyan tényezők, melyek közvetlen hatást gyakorolhatnak a value co-creation-re és az innovációra. Az információ, a tudás és a kompetenciák a legfontosabb forrásai az innovációnak és az értékteremtésnek. (Johannessen és Olsen, 2010)

Az innovációs közvetítők az innovációs térség kulcsszereplőivé váltak, a cégek innovatív sebességének és teljesítményének javítása érdekében (Knockaert et al., 2014; Lin et al., 2016). Az innovációs közvetítők, amelyeket széles körben úgy definiálnak, mint "olyan szervezetek, amelyek két vagy több fél közötti együttműködést támogató szerepet töltenek be az innovációs folyamat különböző szakaszaiban" (Howells, 2006, 721), ezért központi szerepet játszanak egy sikeres innovációs ökoszisztéma létrehozásában és fenntartásában (Sieg et al., 2010). Az innovációs közvetítők szerepe kiterjed az összekötő felek együttműködésére, kapcsolatok létrehozására és közvetítésére, valamint a tudás, a kompetencia és a képességhiányok széles körének áthidalására (Smedlund, 2006; Klerkx és Leeuwis, 2008; Edler és Yeow, 2016).

Több kutatás nagymértékben foglalkozott az innovációs közvetítők szerepével és értékükkel a vevők számára (Sawhney et al., 2003, Howells, 2006, Verona et al., 2006, Sapsed et al., 2007, Nambisan és Sawhney, 2007 Arnold et al., 2010, Tran et al., 2011, Landry et al., 2013; Knockaert és Spithoven, 2014). Ugyanakkor nem világos, hogy mi teszi lehetővé a közvetítők számára, hogy maguk számára értéket termeljenek az együttműködés során. Ez azért is fontos kérdés, mivel – ahogy már az előzőekben kifejtésre került- az üzleti élet és az innováció nyitottabb és hálózatosabb környezet felé halad. A hálózatokban az egyes szereplők hatékony értékének megőrzése nem egyszerű feladat, de elengedhetetlen a hosszú távú túléléséhez (Johnson et al., 2008, del Águila-Obra et al. , 2007, Lopez és Vanhaverbeke, 2009).

Az értékteremtés során létrejövő belső érték többdimenziós lehet, amely mind pénzügyi, mind nem pénzügyi értékeket tartalmaz. Az innovációs közvetítőknek az ügyfelektől való elkötelezettség azonnali nyeresége várhatóan pénzügyi előnyökkel jár: a) az ügyfelek által nyújtott szolgáltatásokból származó bevételek, vagy b) a kutatási támogatásokból biztosított támogatások. E pénzügyi haszon mellett a közvetítők nem pénzügyi értéket is generálnak, amely lehet tudás, piac és hálózati alapú előnyök.

Az együttműködés kérdése egyaránt érdekes a menedzsment és a marketing területén. A gyártók és partnereik közötti szoros kapcsolatok lehetővé teszik a vállalatok számára a versenyelőny elérését (Hoegl és Wagner, 2005), és elősegítik az innovációt (Inemek és Matthyssens, 2013).

### **6.3. Innovációmarketing – marketingvezérelt innovációk**

Az innovációs célok prioritási sorrendje az új-termékorientált szemléletet tükrözi, leginkább a műszaki jellegű innovációkhoz kapcsolódó eszközcélokkal elérhetőnek. Az innovációs tevékenységek elsősorban a termék innovációk jelzésére koncentráltak, ugyanakkor láthatóan a termék innovációk önmagukban már nem elégségesek, megfelelő folyamat-, gyártási innováció, belső megvalósítását garantáló szervezeti rugalmasság, célszerűség, piaci

elismertetést garantáló marketing innovációk nélkül. Napjaink innovációs kihívásainak éppen az a korábbi évtizedek gyakorlatával szembeni újdonsága, hogy időben egyre inkább egybecsúsznak a különböző típusú versenyképességi, s az azt biztosítani hivatott innovációs elvárások. (Piskóti et al., 2013; Piskóti, 2014)

Az innovációmarketing fogalmát megvizsgálva azt mondhatjuk, hogy az innovációmarketinget a marketing-rendszer olyan megjelenésének tekintjük, amely az innovációs folyamat piacorientált, komplex megközelítést kínálja. Ennek keretében a legsikeresebb esetekben "integrálja a piacot, a vevőket, célcsoportokat az innovációs folyamatba" (Piskóti, 2007). Az innovációmarketing – a különböző szervezeti egységekkel együttműködő, innovációs tevékenység integrálását végző – értékteremtő tevékenység, mely önmaga is innovációt generál (marketinginnováció), és végig kíséri a teljes értékteremtő folyamatot.

Az innovációmarketing az innovációmenedzsment részeként definiálható. Az innovációmenedzsment a vállalkozás innovációs stratégiájának egészét, minden értékalkotó folyamatát érinti, míg az innovációmarketing a külső és belső kapcsolatokat helyezi a középpontba, kiemelve a piacra, a vevőkhöz, a szállítókhoz, más stakeholderekhez kapcsolódó cselekvéseket.

A marketing a vállalkozások üzleti sikerét és céljait támogató feladatkörének akkor tud hosszú távon megfelelni, ha az innovációs tevékenységre összpontosít, és innovációmarketingként működik, azaz segít kialakítani az innovációs versenyelőnyt és támogatni a piaci megvalósítást. Tulajdonképpen az innovációmarketing lényege a jelenlegi és jövőbeni piacokra irányuló teljesítménykínálat és potenciál kialakítása, értékesítése (Trommsdorf és Steinhoff, 2007).

Az elmúlt évek kutatásai középpontjába leginkább a termék és folyamat innovációk kerültek, (Armbruster et al., 2006; Camisón és Villar-López, 2011) a nem technológiai innovációkkal lényegesen kevesebb kutatás foglalkozott. Ennek oka lehet, hogy a termék innovációk nem egyszerűen a vállalkozások belső ügyei, hanem egy sokelemű, sokszereplős kooperáció eredményei. Az innováció sikere egyre inkább azon múlik, hogy az adott vállalkozás miként tudja menedzselni kapcsolatait, együttműködéseit egy nyitottabb, erőforrásait kiegészítő folyamatban. E kapcsolatok és azok innovációs hatásainak vizsgálata az elmúlt években számos kutatás témáját adta (Baaken, 2009, Arnold et al., 2014, Davey et al., 2014, Csizmadia és Grosz, 2012, Ritter és Gemünden, 2003; Wagner és Hoegl, 2006; Laursen, 2011). A magyarországi helyzetet tekintve jellemzően akadozó együttműködésekről és félig nyílt innovációkról beszélhetünk (Piskóti, 2014).

Egy spanyol kutatás szerint a beszállítókkal, a vevőkkel, a versenytársakkal, a különböző szakértőkkel és az egyetemekkel, kutató intézetekkel való kapcsolatok fokozzák a nem technológiai innovációkat (szervezeti és marketing innovációk), különböző mértékben. Az intenzitás mértékét befolyásolják a piaci technológiai intenzitása, a vállalat mérete, a tulajdonosi struktúra és az innovációs erőfeszítések. A beszállítókkal való együttműködések, kapcsolatok szignifikánsak a szervezeti és marketing innovációk kapcsán. (Sánchez és González, 2013)

A nemzetközi és hazai tapasztalatok, kutatások alapján feltárássra kerültek a vállalkozások versenyelőnyei, piaci sikerüket meghatározó innovációs tevékenységük sikertényezői, a

marketingképességek és az innovációs versenyelőnyök közvetlen kapcsolata. Mára sokoldalúan igazolható az innovációs tevékenység marketingorientáltságának szükségessége, amit már Peter Drucker régebben megfogalmazott, a két vállalkozási alapfunkció, a marketing és az innováció összhangjának, összekapcsolásának szükségességét.

Ezt bizonyítva született meg a marketingvezérelte innováció fogalma és a hozzá kapcsolódó business marketing modell. (Piskóti, 2016a)

A kutatások fókuszai illetve eredményei azt a megállapítást erősítik, hogy a nagy versenyintenzitású és globalizálódó piacokon a tudás-intenzív termékek, a kreatív piaci megoldások és a rugalmasan működő vállalati szervezetek tudják a vállalkozások sikerét biztosítani (Cooper és Edgett, 2009, Loock és Steppeler, 2010). Az innovációs versenyelőnyök (CIA) építése és realizálása képezik a sikeres piaci pozíciók megszerzésének és megőrzésének alapját. Napjainkban nem elegendő a termékfejlesztés terén innovációkat elérni, hanem egy innovációs portfólióban kell gondolkozni (Piskóti, 2016b). Ezt erősíti a Noé (2013) által megfogalmazott innováció 2.0 elmélet, amely a négy innováció típus mellett (termék, folyamat, szervezeti, marketing) a társadalmi innovációkat is integráló innovációportfóliós korszakról beszél. Az innovációs tevékenység a piaci lehetőségekre és veszélyekre, vagyis innovációs igényekre és kényszerekre adott válaszként értelmezhető. Így az innovációs tevékenység nem egy egyszeri, eseti plusz a vállalatoknál, hanem a mindenkori versenyképességet biztosító komplex, folyamatos és interaktív folyamat (Piskóti, 2016b).

Ugyanakkor a szerző szerint e keret-modell számos eleme kapcsán megfogalmazottak tovább mélyítendőek, a modell teljesebb igazolására még számos feladat megfogalmazható.

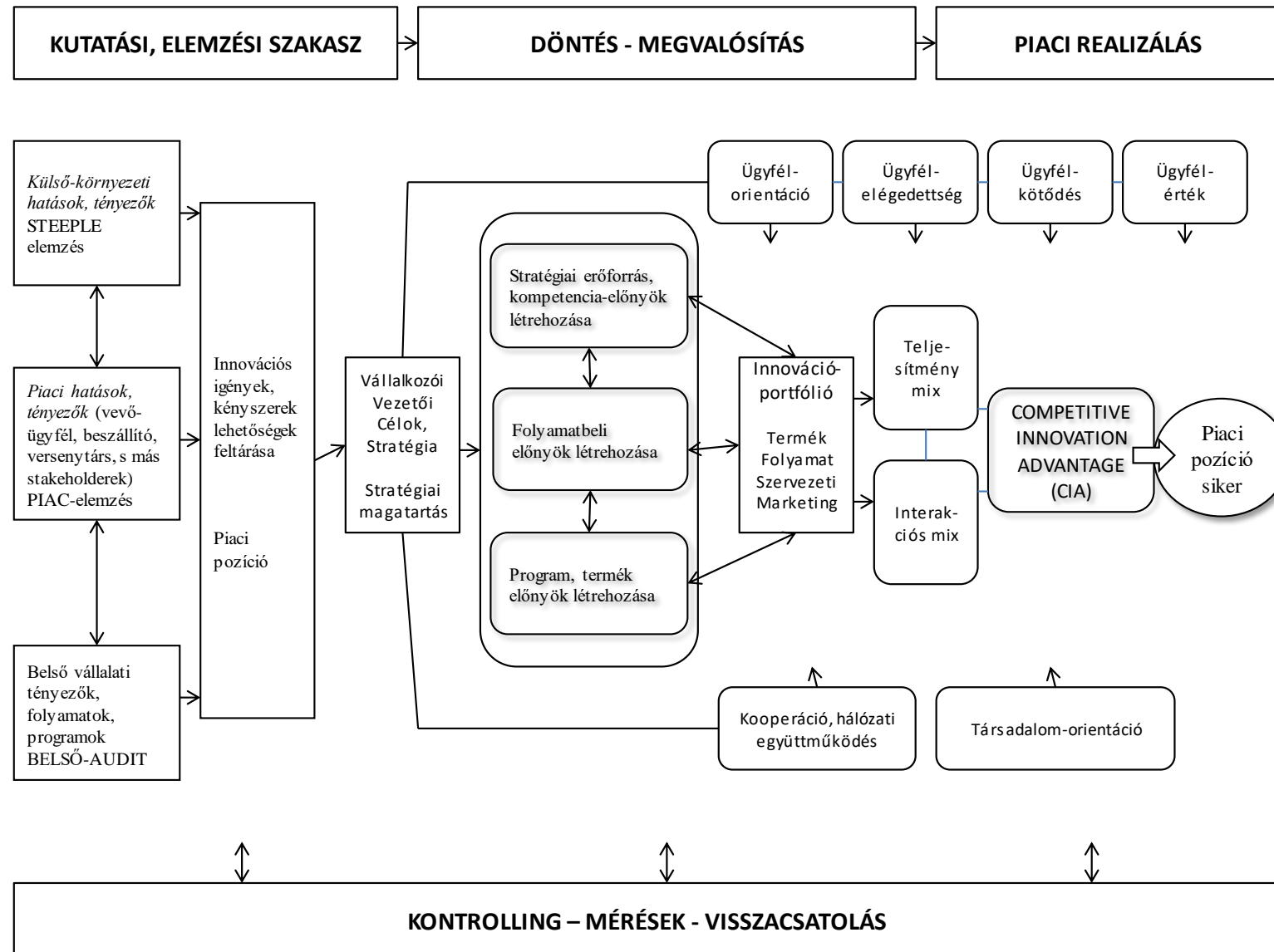
A 7. ábra a marketing vezérelt innovációs modellt szemlélteti. A 3. generációs elméleti megközelítés azt hangsúlyozza, hogy az innováció és a marketing szorosan összekapcsolódik, s az innovációs teljesítmény versenyképességét, piaci sikerességét biztosító gyakorlatot a marketingvezérelt innováció korszakának tekinthetjük. A marketing maga is innovatívvá és innovációvezéreltté válik (Piskóti, 2016a, Piskóti, 2016b).

A hálózati együttműködések, kooperációk – egyéb tényezőkkel együttesen – hatással vannak az innovációs portfólió összetételére, s realizálására. A marketing vezérelt innovációs üzleti modell az innovációs versenyelőny kialakításának menedzsment-folyamatát mutatja, melynek lényege az innovációs igények, szükségletek feltárására épülő stratégiaalkotás, s az erőforrások kombinálásával, hatékony folyamatok és termékek – innovációk révén történő – létrehozása, piaci realizálása. A modell meghatározó jellemzői az ügyfélorientáltság, az ügyfélelégedettségre és ügyfélértékre épülő, a széleskörű kooperációt alkalmazó, társadalom-orientációt érvényesítő tevékenység. A modellben megjelenik a stratégiai szemlélet, magatartás, így az eddigiekben is kiemelésre kerültek az ehhez kapcsolódó megközelítések, mind a stratégiai menedzsment, mind a stratégiai marketing területén.

Az innovációk eredményességét, a sikerét a vállalkozások stratégiai, valamint a folyamat és a termék-tényezőinek összhangja, kombinációja határozza meg. Az innováció sikere egyre inkább azáltal határozódik meg, hogy az adott vállalkozás miként tudja menedzselni kapcsolatait, együttműködéseit ebben a folyamatban. A piaci sikert tíz mutatóval mérhetjük:

piacrészesedés, bevétel, profitösszeg, hányad, ismertség, vásárlók száma, elégedettség, lojalitás, márkaérték, licenc-díjak (Piskóti et al., 2013, Piskóti, 2016b).

A modell alapfeltételezései, gondolatai megalapozták a kutatási modelleket, tulajdonképpen a dolgozatban megfogalmazott kutatási modell ennek a modellnek egy szeletét foglalja magában, illetve részét képezi az innovációs versenyelőnynek (CIA).



7. ábra: Marketingvezérelt innovációs üzleti modell

Forrás: Piskóti, 2016



## 7. Az érték szerepe a business marketingben

Az értékteremtés kiemelten fontos a vállalat fennmaradásához és sikeréhez (Kotler és Keller, 2008), különösen akkor, amikor a drámai változások a vállalat alapvető tevékenységeinek változásához vezethetnek (Doyle, 2000; Hunt, 2000). Az akadémiai és gyakorlati szakemberek az ezredforduló környékére teszik az érték fogalmának igazi megértésének, megfogalmazásának az idejét (Anderson és Narus, 1998, Lindgreen és Wynstra, 2005).

Különböző kutatások és elméletek határozták meg az elmúlt évek business és ipari marketing értékének fogalmát. A legelső megállapítások közé tartozik az a tény, hogy versenyhelyzetben a hosszú távú siker nagyban függ a vevő számára kínált ár-érték aránytól (Keith, 1960). Alapvetően a verseny és a piaci helyzet határozza meg, hogy a vállalatnak milyen irányban kell megfogalmaznia a termékeinek és szolgáltatásainak az értéktartalmát. Az érték ugyanazon tételnél eltérő lehet a vevő és eladó számára (Miles, 1961). Az érték fogalmak eleinte a felhasználási értékre és a költségtartalmakra fókuszáltak. Majd egyre inkább a termék és termékszintek értékére terelődött a hangsúly (Levitt, 1969, 1980, 1981), mely kiterjedt az ebből eredő fogyasztói-érték hierarchiára, melyet ugyanúgy alkalmaznak az árukra, a szolgáltatásokra vagy bármilyen kombinációkra (Lovelock, 1994). Levitt munkája tehát kiemelten hangsúlyozta, hogy az ügyfelek értékelhetik a terméktulajdonságokat a közvetlen alapvető előnyökön túl. Ez a folyamat az "értéket" preferenciális ítéletként definiálja, míg az "értékek" azokat a kritériumokat jelentik, amelyek meghatározzák ezeket a preferenciális ítéleteket (Holbrook, 1994). A fogyasztói értékek és preferenciák megértése a cél, melyeket különböző kategóriákba sorolhatunk. A fogyasztói értékek vizsgálata mellett megjelent a kapcsolatok értékének a vizsgálata, mely elméletek megalapozták a business marketing érték vizsgálatokat.

Tehát a business marketing üzleti sikerének egyik alapja, hogy az értékteremtő folyamatok által növelik a vállalkozások piaci teljesítményének hatékonyságát, vevői és fogyasztói érték kialakításán keresztül. A vevőérték, vagy a vevői nettó haszon a vevő által elismert, elfogadott értéket jelenti. A vevő akkor lesz elégedett, ha nagyobb felhasználói hasznot tud realizálni, mint a ráfordításai. A vállalkozások célja az, hogy a versenytársnál jobb, nagyobb vevőértéket tudjon nyújtani úgy, hogy ezáltal saját maga számára is minél nagyobb értéket tudjon realizálni. Az eladó vállalat számára megfogalmazható egy vevői- vagy ügyfélérték, mely a vevő értékét fogja jelenteni a vállalat számára. Tehát a vevőérték e kettős értelmezése mozgatja a cserefolyamatokat (Cornelsen, 2000).

A vállalatoknál azonban nemcsak a vevői érték elérése a cél (Håkansson, 1982; Reichheld, 1996), hanem egyéb kínálati és kapcsolati előnyök elérése is, mint a beszállítóval való együttműködés, a beszállító hírneve, innovációs képessége. Az üzleti kapcsolat értéke megmutatja, hogy az adott vállalat számára az adott kapcsolat mekkora hasznosságot képvisel. A kapcsolati érték túlmutat az eddigi tranzakciós értéken, és más érték szinteket (eseményszintű érték, kapcsolati érték, hálózati érték) és dimenziókat (kapcsolat jövedelmezősége, kapcsolati portfólió, jó személyes kapcsolatok, megbízhatóság, együttműködések, kialakult rutinok, kapcsolati hálóra kivetített hatás) helyez előtérbe. Vagyis széles értelmezésben nemcsak az eredmények, hanem a folyamatok, valamint az elsajátított vagy közösen elsajátított képességek is értéknek jelenhetnek meg. Nagyobb hangsúlyt kell

fektetni a hosszú távú kapcsolatokra, a hálózatokra és az interakciókra, az alkalmazottakra, az ügyfelekre (és ügyfeleikre), a beszállítókra (és beszállítóikra) és más piacokra (Coviello, et al. 2002). A kapcsolat akkor is értékes, ha (1) a cserék kiszámíthatóvá és megnyugtatóvá válnak, amikor a partnerek megtanulják megszervezni üzleti tevékenységüket, és (2) a tanulás és az alkalmazkodás a kapcsolat eredményeként új megoldásokat eredményez. Walter és szerzőtársai (2001) esetében ez az érték magában foglalja az ügyfélkapcsolat előnyeit és hátrányait, az észlelt kompromisszumot, amely a kapcsolatból vagy olyan kapcsolt hálózatokból származhat, amelyekre a kapcsolat hatással van. A beszállítóknak egyszerre kell értéket adniuk és az ügyfelek számára előnyöket kell gyűjteniük.

Az elvégzett tevékenységek és az ügyfélkapcsolatokból nyert erőforrások funkcionális paradigmát jelentenek (Anderson, Håkansson, és Johanson, 1994), amelyben a közvetlen funkciók közvetlenül érintik a partnervállalatot, de a közvetett funkciók kétértelmű hatást fejtenek ki. Így megfogalmazható, hogy

- A közvetlen funkciók olyan tevékenységeket és erőforrásokat tartalmaznak, amelyek értéket generálnak a szállító számára, anélkül, hogy más kapcsolatoktól függenének.
- Minden funkció közvetlen; a hatás egy adott kapcsolatból származik.
- Az ügyfélkapcsolati erőforrásoknak van hatása a szállító más cseréire.
- Az ügyfélkapcsolat több közvetlen vagy közvetett funkciót is teljesíthet.
- Egy adott kapcsolatban közvetett funkciók ugyanolyan fontosak lehetnek, mint a közvetlen funkciók.

A fejezetben kiemelésre és megfogalmazásra kerül a beszállító értéke az innovációs folyamatban. A beszállítók egyre fontosabb szerepet játszanak az ipari vállalatok innovatív tevékenységében (Luzzini et al., 2015; Pulles et al., 2014). Az ügyfelek speciális igényeire fektetett igen szoros beszállítói kapcsolatok erősen hozzájárulnak a vevő innovációs potenciáljához, mivel az innovatív ötletek és a technológiai információk szabadon oszlanak meg. Ez támogatja a közös értékteremtést a termék és a folyamat innovációk terén (Pulles et al., 2014).

### **7.1. A beszállító – vevő együttműködések osztályozása – érték alapú differenciálás**

Az értéket értelmező és használó koncepciók széles körben foglalkoztatják a kutatókat (Payne és Holt 1999). A társadalomtudományokon belül többek között számviteli és pénzügyi, beszerzési és anyagmenedzsment, közgazdaságtan és marketing is széles körben alkalmazza az értékelméleteket (Tzokas és Saren 1999, Wilson és Jantrania 1994). A koncepciót leginkább az ügyfelek szemszögéből írják le a marketing területén (Ulaga 2003). A kapcsolat értéke egy olyan komplex koncepció, amelyet az egyének, a cserék és kapcsolatok részeként alakítottak ki (Henneberg és Mouzas 2008), bár a kapcsolat értékének öt jellemzője érvényesül a marketing szakirodalomban (Busacca és mások 2008, Ulaga 2003). A kapcsolat értéke úgy fogalmazható meg, mint az elérhető előnyök és felmerülő hátrányok, áldozatok közötti kompromisszum (Zeithaml 1988). Többdimenziós, hiszen az ügyfelek egyidejűleg számos előnyt és áldozatot értékelnek, beleértve mind a funkcionális, mind az érzelmi

elemeket (De Chernatony et al., 2000, Grisaffe és Kumar, 1998). A kapcsolati érték dinamikus és több változó függvénye, amelyek gyakran egyetlen vállalat irányításán kívül esnek, és függenek az egyéni ügyfelek tanulásától (Busacca et al., 2008), valamint egyéb külső tényezőktől is.

Alapvetően a kapcsolatokat két kategóriába sorolhatjuk: 1. vevői gyakorlatok és 2. vevő-beszállító közös erőfeszítések, értékteremtés. Ezen belül a kapcsolatokból származó értékek a következők lehetnek: 1. operatív teljesítmény javítása, 2. az integráció-alapú fejlesztések javítása, 3. a szállító-képesség alapú fejlesztések javítása és 4. a pénzügyi teljesítmény eredmények javítása (Terpend et al., 2008). Ezek azért lehetnek érdekes eredmények, mert az elmúlt évek szolgáltatás menedzsment szakirodalma érték alatt gazdasági értéket ért, ahol az értékteremtés folyamata szigorúan üzleti megközelítésből származik, és minden érték gazdasági értéké alakítható át (Andersson, Cederholm és Hultman, 2010). Ezen gondolatok és változások miatt kezdett el a szakirodalom mélyrehatóbban foglalkozni az értékkel, értékdimenziókkal, hatásokkal és értékteremtéssel az üzleti kapcsolatokban.

Akadémiai szempontból közelítve a megkülönböztethetőség egyik alapja az érték megfogalmazása, kézzelfoghatóvá tétele. Ahhoz, hogy ez a megkülönböztethetőség hatékony legyen, a vevő értékét kell növelnie azzal, hogy előnyöket nyújt a vevőnek vagy csökkenteni költségeit. A vevő értékének kulcsszerepét az elmúlt évek business marketing szakirodalma megalapozta (Anderson, Jain, és Chintagunta 1993; Anderson és Narus 1998, 2004), mind a vevőérték fontosságának szempontjából (Piskóti, 2007), mind a vevővel való kapcsolat értékének fontosságának szempontjából (Anderson 1995; Hogan és Armstrong 2002; Krapfel, Salmond, és Spekman 1991; Walter et al. 2003; Wilson 1995; Wilson és Jantrania, 1995).

Igaz ez a beszállító-vevő kapcsolatokra is. A mindkét fél részéről növekvő nyomás következtében a beszállítói kiválasztás alapja a szállítói osztályozás lett. Eleinte a termék és az ár volt a legfontosabb tulajdonság, amivel a beszállítók megpróbálták kitűnni a piacon. Azonban ezen tulajdonságok egyre kevésbé voltak fontosak (Rangan és Bowman, 1992), így a beszállítók új lehetőségeket kerestek a kiemelkedésre a vevői interakciókban (Vandenbosch és Dawar, 2002). A vevő-beszállító kapcsolatok megkülönböztetésére, a beszállító értékelésére az érték alapú differenciálásokat helyezi előtérbe a szakirodalom (Ulaga és Eggert, 2006).

A kapcsolati érték koncepciójának elsődleges érve az, hogy a vevő és a beszállító cégek nem csak egymással kereskednek, hanem a javak vagy a szolgáltatás értékét cserélik ki. Az ajánlatban kifejezetten bemutatott technikai, szolgáltatási, gazdasági vagy társadalmi előnyökön kívül a beszállító cég szintjén is vannak olyan tényezők, amelyek vonzóbbá teszik az egyik ajánlatot, mint a másikat. Ez magában foglalja például a beszállító hírnevét vagy helyét, de a szállító innovatív képességét is. Még akkor is, ha ez a képesség nem tükröződik az adott ajánlat jellemzőiben, lehet, hogy felbecsülhetetlen értéket képviselhet a kapcsolat ezzel a szállítóval, mivel kevésbé valószínű, hogy például a vevő cégnek a jövőben új beszállítókat kell cserélnie. Így az adott termékek vagy szolgáltatások cseréje feletti és azon túlmenően az egyes ajánlatokra vonatkozó kapcsolat értékéről beszélhetünk.

A kapcsolati értékről szóló irodalom tanulmányozásakor két főbb elméletet különböztethetünk meg: az egyik a kapcsolatokon belüli érték létrehozására összpontosít, a másik a kapcsolatok (eredmény) értékét veszi alapul. Az első megközelítés a Contemporary Marketing Practice Group eredménye, amely megpróbálja megérteni a marketing

kontextusban bekövetkezett változások jellegét, valamint a marketing gyakorlatot (Brodie, Brookes és Coviello, 2000; Brodie, Coviello és Little, 1997; Coviello és Brodie, 1998; Coviello, Brodie és Munro, 1997; Coviello, Brodie, Danaher, Johnston, 2002; Lindgreen, 2001a; Lindgreen, Antico, Beverland, 2003; Palmer, 2001). A hangsúlyt a hosszú távú kapcsolatok, hálózatok és interakciók kezelésére kell helyezni. Az érték ezen interakciók, kapcsolatok és hálózatok között jön létre. Ezért a cégeknek meg kell vizsgálniuk az összes kölcsönhatást, amely értéket teremt bármely adott ügyfélkapcsolatban, ahelyett, hogy a termék választékát bővítené (Grönroos, 2000, Ravald - Groenroos, 1996). Vagyis a vállalatoknak törekedniük kell az ügyfélkapcsolatok fenntartására.

Így megállapítható, hogy az értékteremtés nem elszigetelt és egyoldalú kapcsolatokban történik. Webster (2000) azt állítja, hogy a háromoldalú termelői- közvetítő-fogyasztói kapcsolatokban az egyes szereplők közötti kapcsolat minősége a másik két szereplő közötti kapcsolat minőségétől és erősségétől is függ. Wikstrom hasonlóképpen vélekedik, ugyanis a cégek szerepe megváltozott azáltal, hogy a fogyasztók egy rendszer részei lehetnek, amelynek révén létrehozhatják saját értéküket (Wikstrom, 1996). Normann és Ramirez (1993) azt írják, hogy az eladó és a vevő a társszerzés folyamatában értéket termel, Kim és Mauborgne (1999) szerint pedig az innováció értékesítése érdekében készen kell állnia arra, hogy más cégekkel együttműködjenek. Tzokas és Saren (1997, 1999) úgy vélik, hogy a hangsúly a vásárló cégen és nem az értékesítő cégen belül kell, hogy legyen az értékteremtő folyamatban, és hogy a két vállalat közötti párbeszéd kulcsfontosságú ebben a folyamatban. A párbeszéd jelentőségét kiemeli Duncan és Moriarty (1998), akik azt állítják, hogy a kapcsolat-marketing irodalom a bizalomra és az elkötelezettségre koncentrált, de elhanyagolta a kommunikációt, mint a kapcsolatok erősítésének fontos elemét. Grönroos (2000b) szerint az érték akkor jön létre, amikor az értékesítő cég és a vevővállalat együttes céllal és közös tudásplatformmal rendelkezik.

Naude és Buttle (2000) azt állítják, hogy a kapcsolatok minőségének jelentős vállalati érdekléssel kell rendelkeznie, mivel lehetséges kereskedelmi kifizetései vannak. Például azt sugallták, hogy a vevői megtartásra és vásárlásra vonatkozó viszonylatok elégedettségének pozitív hatása van (Eriksson és Lofzmarck-Vaghult, 2000), és hogy a jó minőségű kapcsolatok számos előnyhöz juttatják a kapcsolatokban részt vevő feleket, beleértve az ügyfélbázis védelmét és a más szolgáltatókra való áttérés csökkentett hajlandóságát (Hopkinson, 2000). Storbacka és szerzőtársai (1994) azt állítják, hogy a szolgáltatásminőség az ügyfél elégedettséghez vezet, ami elsősorban a kapcsolat erejére, majd a kapcsolat hosszú élettartamára és végül az ügyfélkapcsolat jövedelmezőségére utal. Hasonlóan vélekedik Fornell (1992), Goderis (1998) és Reichheld (1996), akik azt állítják, hogy a vevői elégedettség nagyobb ügyfélmegtartást jelent, Bolton és Drew (1991), valamint Scheuing (1995) szerint a vevői elégedettség növeli a részvényesi értéket. Vagyis a kapcsolat minősége szorosan összefügg a partnerek elégedettségével.

A másik megközelítés inkább a kapcsolatok értékére fókuszál. Az IMP Group szerint a kapcsolat azért értékes a vevő számára, mert először is a beszállító és a vevő közötti cserék kiszámíthatóvá és megnyugtatóbbá válnak, mivel a szereplők megtanulják, hogyan szervezik meg üzleti tevékenységüket, másodsorban a szereplők tanulása és az alkalmazkodás a kapcsolatban valószínűleg új termék- vagy szolgáltatási megoldásokat eredményez. Ahogy már az előzőekben kifejtésre került, a kapcsolat három aspektusa biztosít értéket, nevezetesen a tevékenységkötelékek, az erőforrás-kötelékek és a szereplők köteléke (Axelsson és Easton,

1992; Håkansson, 1982; Håkansson és Snehota, 1995; Ford, 2001; Ford et al., 2002, Ford et al., 2003).

Walter és szerzőtársai (2001) az értéket úgy értelmezik, mint a beszállítói szervezet kulcsfontosságú döntéshozói által az ügyfélszemléleten keresztül szerzett többszörös előnyöket. Előnyök és áldozatok származhatnak a szóban forgó kapcsolatokból, valamint azokból a kapcsolatokból, amelyekre a központi kapcsolat hatással van, vagy érintettek ezekben a kapcsolatokban. Walter és munkatársai kiemelik a beszállítói perspektívát, mert fontos szerepet játszanak a vállalati sikerekben valamint az ügyfélkapcsolatokban. Az elmélet szerint a szállítónak értéket kell nyújtania az ügyfélnek, ugyanakkor az ügyfélnek is előnyökkel kell rendelkeznie. Saját fennmaradásuk érdekében a beszállítóknak meg kell érteniük, hogyan lehet értéket teremteni az ügyfelekkel való kapcsolatokon keresztül. Az ügyfélkapcsolat funkciói az ügyfél által végzett tevékenységekre és az alkalmazott erőforrásokra vonatkoznak.

Különbséget kell tenni a közvetlen funkciók és a kapcsolatok közvetett funkciói között (Walter et al., 2001). A közvetlen funkciók azonnali hatást gyakorolnak a partner cégére. A közvetett funkciók feltételezhetően kétértelműbb hatást gyakorolnak a partnerre, mert kapcsolatok közvetlenül vagy közvetetten kapcsolódik más kapcsolatokhoz. Az ügyfélkapcsolatok közvetlen funkciói közé tartoznak a beszállító és az ügyfélszolgálat tevékenységei és erőforrásai, amelyek értéket generálhatnak a szállítónak anélkül, hogy más (kapcsolt) kapcsolatoktól függnének. A közvetlen funkciók a következőkre oszthatók:

- Profit funkció: a beszállítóknak nyereséges ügyfélkapcsolatokkal kell rendelkezniük, ha hosszú távon akarnak túlélni;
- Kööttség funkció: a szállítók mennyiségi engedményeket tesznek azon vevőiknek, akik termelésük jelentős részét vásárolják
- Biztonsági funkció: javítja a beszállító költséghatékonyágát. Tekintettel a bizonytalanságokra a versenypiacokon, a beszállítók bizonyos biztonsági kapcsolatokat hoznak létre.

A kapcsolatoknak ez a három funkciója mind hozzájárul a beszállító jövedelmezőségéhez, és minden funkció közvetlen abban az értelemben, hogy a hatás egy adott összefüggésben keletkezik. Az üzleti kapcsolatok közvetett funkciói a jövőben és / vagy más kapcsolatokban - a szélesebb hálózatban - rögzítik a kapcsolódó hatásokat. A közvetett funkciók azért fontosak, mert pozitív hatással vannak más kapcsolatokra. Walter és szerzőtársai (2001) különbséget tesznek a következők között:

- Innovációs a beszállító kapcsolatot létesítenek az olyan ügyfelekkel, akik a technológia élvonalában vannak, vagy akiknek a termékei innovatívak;
- Piaci funkció: különösen a nagy és a tekintélyes ügyfelek, akikről ismert, hogy szigorú kritériumokat alkalmaznak a beszállító vállalatok kiválasztására, értékes referenciahatást gyakorolhatnak, még akkor is, ha az adott piacon nem ők vannak az elsők között;
- Felderítő funkció: olyan ügyfelek, akik a piacon lévőkől összegyűjtik és rendelkezésre bocsátják a piaci fejleményekről szóló információkat;
- Hozzáférési funkció: az ügyfelek tapasztalata az üzleti vállalkozások közötti kereskedelem terén jelentős segítség lehet.

Meg kell jegyezni, hogy az ügyfélkapcsolat több közvetlen és / vagy közvetett funkció teljesítésére szolgálhat. Továbbá, egy adott beszállító-vevő kapcsolatban a közvetett funkciók ugyanolyan fontosak lehetnek, mint a közvetlenek, vagy talán még fontosabbak. Walter és munkatársai arra a következtetésre jutottak, hogy az első három (közvetlen) funkció közvetlenül kapcsolódik a vállalat teljesítményéhez. Így ezeket a funkciókat közvetlen értékteremtő funkcióként jelölik. A második négy (közvetett) funkció nem befolyásolja a vállalat teljesítményét, de mindazonáltal fontos a vállalat jövőbeni fejlődéséhez. Ezért ezeket a funkciókat az indirekt értékteremtő funkciókként nevezték el.

## **7.2. Beszállítói kompetenciák, mint érték az együttműködésekben**

A cégek közötti interakciók a business hálózatoknak köszönhetően lehetővé teszik a cégeknek, hogy egymással megosztva és kombinálva tudásukat új értékeket hozzanak létre (Mouzas és Ford, 2009). Különböző hálózati együttműködések a vállalatok számára új és az eddigiektől különböző tudás megszerzését teszik lehetővé, amely hatékonyabb innovációs sikerhez vezet (Lauren és Salter, 2006). Ezen együttműködésekben több potenciális innovációs partner vehet részt. A nyílt innovációs elmélet előnyei között egyik okként szerepel a beszállító vállalatok növekvő és egyre jelentősebb képességei (Chesbrough, 2003). A beszállító-vevő együttműködések fontos forrásai az innovációnak, és széles körben értelmezhetőek az innovációs eredmények, éppen ezért fontos ezen beszállítói tulajdonságok, képességek és kompetenciák meghatározása, melyek leginkább támogatják a vevői innovációs folyamatot.

A közös együttműködések alapja a hosszú távra való tervezés, valamint a kölcsönös bizalom. A bizalom és az elkötelezettség olyan tényezők, képességek, amelyek hozzájárulnak a sikeres kapcsolati marketinghez, mivel közvetlen módon vezetnek együttműködő viselkedéshez, illetve javítják a hatékonyságot és a termelékenységet (Morgan és Hunt, 1994). A bizalom, mint a kapcsolati marketing egyik fő eleme több szakirodalmi cikk és kutatás középpontjába került az elmúlt években, ahol kapcsolatát és hatását vizsgálták a közös értékteremtéssel (Lundkvist, 2004, Leadbeater, 2006), a kapcsolat erősséggel (Hausman, 2001, Boyle, 2007, Day et al., 2011), a hűséggel (Hong, 2011, DeWitt, 2008), az innovációval (Panayides és Lun, 2008).

A beszállítói kapcsolatok hatásának vizsgálata fontos szempont, hiszen a legtöbb kutatás a kapcsolat előnyeit emeli ki, a kockázatokat, hátrányokat nem. (Day et al., 2013)

Hátrányként a legtöbb forrás a függés elméletét emeli ki. Az erőforrás függés elmélet megmagyarázza, hogy a külső erőforrásoktól való függés különböző szintjei hogyan vezetnek a vállalatoknál a hálózati kapcsolatok kialakításához, úgy, hogy azok fenntarthatóak legyenek (Hillman et al., 2009; Pfeffer és Salancik, 1978, 2003). Ez a megközelítés felismeri a külső tényezők befolyását a szervezeti viselkedésre, és megvizsgálja, hogy a vezetők képesek-e a környezeti bizonytalanság és a függőség szabályozására különböző szervezeti megoldásokkal (Breuer és Lüdeke - Freund, 2014; Zott et al., 2011).

A szakirodalmi kutatások megpróbálják azonosítani azokat a kompetenciákat, melyek a legnagyobb befolyással bírnak a beszállító-vevő innovációs együttműködések során. A következőkben azokat a tulajdonságokat és hatásokat vizsgálom, melyek bizonyítottan

befolyással vannak a vevői innovációs folyamatra, s a kompetenciák, kompetencia elemek beépítésre kerültek a kutatási modellembe.

A kompetencia az erőforrás alapú elméletek központi eleme, mellyel kapcsolatban Hamel és Prahalad (1990) kiemeli azt, hogy a kompetenciák összetettek és rendszerszerűek, vagyis önmagukban is több erőforrásból és képességből tevődnek össze. Tulajdonképpen a kompetencia egy teljesítményt foglal magában. Beszállítói kompetencia alatt azon a beszállítói erőforrások és képességek összességét értem, melyek értéket jelentenek a vevőnek.

Az innovációs sikert befolyásoló kompetenciáknak két nagyobb csoportját különítették el. A technológiai kompetencia azt jelenti, hogy a vállalat képes megérteni, használni és kiaknázni a lényeges technológiát belső szinten. Ez a kompetencia lehetővé teszi a vállalat számára, hogy piacvezetővé váljon az új termékfejlesztés és az új termelési folyamatok alkalmazása révén. Így a magas szintű technológiai kompetenciával rendelkező vállalatok nagyobb innovációs sikert fognak elérni, mint a csak alacsony technológiai kompetenciával rendelkező vállalatok. (Malerba és Marengo, 1995)

A hálózati kompetencia a vállalatok azon képessége, hogy fejlesszék és kezeljék a kulcsfontosságú partnerekkel, például a beszállítókkal, az ügyfelekkel és más szervezetekkel való kapcsolatokat, és hatékonyan kezeljék a kapcsolatok kölcsönhatásait (Gemünden et al., 1996; Ritter, 1999; Ritter et al. ., 2002). Ritter et al. (2002) a vállalatok technikai partnereihez viszonyított hálózati kompetenciáját méri, és a tanulmány megállapítja, hogy a hálózati kompetencia mértéke pozitívan kapcsolódik a technológiai törekvésekhez és az innovációs teljesítményhez. Más tanulmányok (Chiu, 2008, Ritter és Gemünden, 2003, 2004) pozitív kapcsolatot találtak a hálózati kompetencia és az innovációs teljesítmény között.

Már korán felismerték, hogy az üzleti kapcsolatok terén csak a hosszú távú kapcsolatok, együttműködések vezethetnek sikeres innovációs kimenetelhez (Dwyer, Schurr, és Oh, 1987; Håkansson, 1982). A hálózati képességek vizsgálata, valamint ennek hatása a vállalati sikerre (Kale, Singh, és Perlmutter, 2001; Walter, Auer, és Ritter, 2006), valamint az innovációt elősegítő - technológiai kompetencia mellett - hálózati kompetencia váltak a kutatások középpontjává (Gemünden, 2003, Piskóti, 2014). A hálózati kapcsolatok lehetőségeinek kiaknázásához alapvető fontosságú az, hogy megértsük, hogyan támogatják a vállalatok különböző üzleti projektjeiket és hogyan fejlesztik az innovációkat (Freytag és Young, 2014, Mítrega et al., 2012. Wang, Zhao és Voss, 2016). A hálózat-kompetens cégek egyesítik a kapcsolataikat a különböző együttműködő felekkel úgy, hogy az új tudást az ügyfelekhez rendelt egyedi megoldásokká alakítsa át (Brusoni, 2005).

Az integrált megoldási iparágak egyik fontos eleme az, hogy a vállalatok közötti ismételt kölcsönhatásból eredő, új termékek szállítására irányuló, egymással szorosan összefüggő hálózata viszonylag erős, és idővel stabil marad (Ford, 1980. Håkansson és Ford, 2002. Mu et al., 2016). Ezek a cégek gyakran mélyen beágyazódnak a hálózatokba, mivel egymástól függő szerepük van az ipar termelési funkciójában (Cattani et al., 2011). A beszállítók és az ügyfelek beágyazottsága különösen fontos a termékinnováció szempontjából (Bouncken, Clauß, és Fredrich, 2014). Ennek az az oka, hogy az új termékfejlesztés kontextusában megértik egymás képességeit és erőforrásait, elősegítve az új üzleti lehetőségek együttes létrehozását mind a vevők, mind az eladók számára (Fletcher és Barrett, 2007). Az üzleti hálózatokban összetettebb vevői igényeket kell megfogalmazni, valamint kifinomult és speciális termékeké kell azt átalakítani (Bonner, 2010). Ekkor a beszállítók és az ügyfelek

közötti kölcsönhatások gyakoribbá válnak, és a kapcsolat jellege intenzívebb. Vagyis az innováció a kétirányú kommunikációra és a közös problémamegoldásra támaszkodik, hogy olyan megoldást dolgozzon ki, amely megfelel az egyéni igényeinek (Bonner, 2010; von Hippel, 1994).

A növekvő beágyazottság pozitív hatással van az innovációra, vagyis a külső felekkel való interakció fokozódása közvetlenül az új termék teljesítményéhez kapcsolódik (Mu et al., 2016). A szerzők azt is bizonyították, hogy a magas piaci orientációjú és magas szintű hálózatépítési képességgel rendelkező cégek nagyobb valószínűséggel rendelkeznek nagy teljesítményű termékekkel. Ezek az eredmények azt mutatják, hogy a hálózati partnerek fokozott összpontosítása erősen összefügghet az innovációs eredményekkel. Okkal feltételezhető azonban, hogy a beágyazottság és az innováció közötti kapcsolat nem egyszerűen pozitív és lineáris. Ehelyett a beágyazottság valószínűleg az innováció növekvő visszatérésének függvénye, egy olyan szerkezet, amelyet mély beágyazottságnak nevezünk. A mély beágyazottságot az adott együttműködő csoporton (például ügyfelek vagy beszállítók) belüli egyre növekvő számú együttműködésnek tekintjük (Ford et al., 2017). A mélyen beágyazott vállalatok új tudáskombinációkat hozhatnak létre azért, hogy az együttműködők eltérő képességű készleteire támaszkodnak, valószínűleg az információ heterogenitásán keresztül. Az ilyen heterogenitás növeli annak valószínűségét, hogy megoldást találunk egy innovációs problémára azért, hogy egyesíti a tudás egyedülálló kombinációit (Leiponen és Helfat, 2010).

Az innovációs lehetőségek függenek a projekt körülményeitől is, valamint azok a vállalatok, akik nagyobb kombinációs pozícióval rendelkeznek, a leginkább innovatív potenciállal rendelkeznek.

A mély beágyazottság és az innováció közötti exponenciális kapcsolat nem csupán az innovációs heterogenitásból, hanem a kapcsolatok kezelésének képességfejlesztéséből is fakad. Az együttműködés, a fenntartás és a befejezés körülményei hozzájárulnak a teljesítményhez (Forkmann et al., 2016; Zaefarian et al., 2016).

Az elmúlt évek kutatásai azt bizonyítják, hogy a vevők az innovációs képességet keresik a beszállítóknál, ez egyfajta kulcs értékévé vált (Azadegan és Dooley, 2010, Möller és Törrönen, 2003, Inemek és Matthyssens, 2013). Ez azt jelenti, hogy nem csupán a tényleges operatív eredményeket veszik számításba a vevők döntéshozatalkor, hanem az innovációs potenciált keresik, és ezt próbálják felhasználni az értékteremtés során (Kibbeling, 2010). Az innovációs képesség megfogalmazására több megközelítést ismerünk. A szervezeti nézet szerint a vállalati innovativitás a piaci változásokra adott megfelelő és gyors válaszok, szervezeti tanulás eredménye (Hurley és Hult, 1998). Mások az üzleti kapcsolatokat és interakciókat, kiemelve a beszállító-vevő kapcsolatokat tekintik forrásnak (Håkansson, 1982, Roy et al., 2004).

Az innovativitás képessége arra utal, hogy a vállalat képes új ötletek, termékek, folyamatok kifejlesztésére és megvalósítására (Hult et al., 2004), valamint hajlandó új lehetőségek felkutatására, támogatására (Garcia et al., 2003). Inemek és Matthyssens (2013) szerint a beszállítói innovativitás egy olyan képessége a beszállító vállalatoknak, amely fokozza és végrehajtja az új ötleteket, új gondolkodási és megvalósítási módokat, új folyamatokat, valamint be is fektet azokba.



Az IMP szakirodalomban megfogalmazásra került néhány olyan elméleti keret, amelyek az innovatív beszállítók azonosítására használhatók. Például Rese (2006) bevezette a „megfelelő” beszállító kiválasztására vonatkozó döntési modellt. Schiele (2006) olyan keretet javasol, amelyben bemutatja a beszállítói jellemzőket, valamint a relációs jellemzőket, amelyek pozitív hatással vannak a vevő-szállító innovációra. Annak ellenére, hogy az IMP korai tanulmányai empirikusan vizsgálták a vevő-beszállítói kapcsolatok különböző funkcióit (Håkansson és Snehota, 1995, Walter et al., 2001), az irodalom kevés empirikus betekintést nyújt a vevő-szállító innováció előzményeibe. Azonban az innovatív beszállítókra vonatkozó empirikus eredmények hiánya nélkül nehéz lenne megmondani, hogyan használható ki teljes mértékben a beszállítói hálózataikban rejlő potenciális innovációs érték.

Tehát a beszállítói innovativitást egyrésztől meghatározzák a vállalat technológiai képességei, az üzleti tapasztalat, export intenzitása, a vállalat mérete, a vállalat múltja. A hálózati képességek sorában nagy befolyással bírhat a vevő vállalat hozzáállása, a közös fejlesztések, illetve a kooperációs képességek (Inemek és Matthyssens, 2010). Vagyis az intenzív innovációs együttműködések fokozó hatással vannak a beszállító innovációs képességére. Természetesen maga az ipari hálózati struktúra is meghatározó lehet a partnerek kapcsolatában, mint például a tudásvezérelt irányítás foka a vertikális hálózatokban (Nobeoka et al., 2007, Von Hippel, 1998), a csere partner hatalma és státusza (Kang et al., 2009), vagy az egymásra utaltság (Gulati és Sytch, 2007).

A beszállító-vevő együttműködések hatásainak vizsgálata során eleinte a szakirodalom csak a technológiai képességekre koncentrált, azok könnyebb mérhetősége, megfoghatósága miatt (Ho et al., 2010, Park és Krishnan, 2001). Azonban felmerült az a kérdés, hogy ha a vállalat nem akar együttműködni, akkor hiába rendelkezik innovatív képességekkel (Croom, 2001), hiszen azokat nem osztja meg vevőjével, és így ezek a képességek lehet, hogy nem lesznek hatékonyan kihasználva. Így nemcsak az úgynevezett „hard” tényezők – például a beszállítói audit során felmerülő engedélyek, minősítések, K+F költségek, stb. – azok, melyek fontos képességeknek bizonyulnak, hanem az együttműködéshez való hozzáállás, valamint a kapcsolati képességek is (Schiele, 2006, Pulles et al., 2014). Mivel egyre több és több együttműködést kötnek a beszállítók vevőikkel, így nem tudják mindenkivel hatékonyan megosztani innovációs képességeiket, ezért megkeresik azokat a vevőket, akikkel a leghatékonyabban tudnak együtt dolgozni. Ez a megállapítás visszafelé is igaz, hiszen a vevők azokat a beszállítókat keresik, akikkel a leginkább együtt tudnak dolgozni.

Azon beszállítói képességeket, melyek hatással vannak a vevői innovációs folyamatra, Pulles és szerzőtársai (2014) fogalmazták meg, külön kezelve a technológiai és kapcsolati tulajdonságokat, kiemelve az együttműködési attitűd jelentőségét.

A beszállítói technológiai képességek közül a beszállítói profizmus, a K+F költségek nagysága, valamint a beszállítói specializáció kerültek kiemelésre a modellben. A profizmus alatt a vállalat kompetenciáit, készségeit, szakértelemét értik a szerzők. A szakirodalomban már bizonyítást nyert az, hogy az innovációs együttműködések során a folyamat menedzsment képességek direkt hatással vannak az innovációs teljesítményre (Salomo et al, 2007), valamint Petroni és Panciroll (2002) arra a megállapításra jutott, hogy a projekt menedzsment képességek is jelentős hatással bírnak az innovációs kimenetelre. A szerzők arra a megállapításra jutottak, hogy minél nagyobb a cég professzionalizmusa, annál inkább hozzá tud járulni a vevő vállalat innovációs folyamatához. A K+F költségek szoros összefüggésben állnak az innovációs képességgel. Hiszen egy vállalatnál minél magasabb az egy dolgozóra

jutó K+F befektetés, annál inkább valószínű, hogy a vállalat innovatív (Griffith et al., 2006), így valószínűleg sokkal inkább hajlandó innovációs együttműködésben részt venni a vállalat (Pulles et al, 2014). A beszállítói specializáció vizsgálata mögött az a magyarázat áll, hogy a vevő azért szervezi ki egyes tevékenységeit, mert azok házon belül nem találhatóak meg, vagy költséges lenne azok megvalósítása. Így olyan partnereket keres, akik tágabb, általános tudással rendelkeznek, vagy éppen olyan beszállítói partnereket keres, aki valamilyen egyedi tudással rendelkezik, és az együttműködésből új tudás keletkezhet (Abuja, 2000). A specializáció alatt általában a szakirodalom valamilyen technológiai specializációt ért, amelyhez szorosan kapcsolódik az innováció, innovációs képesség (Thevel, 2000). Azok a vevő vállalatok, akik technológiailag specializált beszállítókkal dolgoznak együtt, sokkal kifinomultabb és kreatívabb megoldásokat kapnak a saját projektjeikhez, vagyis minél inkább specializálódik egy beszállító, annál inkább képes segíteni a vevő innovációs folyamatait (Pulles et al, 2014).

A legfőbb cél a beszállító-vevő együttműködések innovációra gyakorolt hatásával kapcsolatban a tudásmegosztásból származó szinergiának a megértése. Az innovációs együttműködés a beszállító és vevő között akkor tud sikeres lenni, ha mindkét fél rendelkezik konstruktív együttműködési képességgel (Allred et al., 2011). Az együttműködési képesség nemcsak a külső, hanem a belső kapcsolatokra is hatással lehet (Powell et al, 1996). Az együttműködéshez való viszony tapasztalatok útján változhat, és a pozitív hozzáállás fokozhatja az együttműködések a vállalatoknál, nyitottabbá válhatnak. A participatív és együttműködő vállalati szervezet növeli a vállalat innovativitását, így azok a vállalatok, akik nagyobb együttműködési hajlandósággal rendelkeznek, nagyobb mértékben járulnak hozzá a vevő vállalat innovációs folyamataihoz (Pulles et al, 2014). Az együttműködési attitűdöt a szerzők moderáló hatásként is beépítették modelljükbe, hiszen a beszállító együttműködéshez való hozzáállása befolyásolhatja a képességeinek használatát, erőforrásainak megosztását az innovációs együttműködés során.

A kapcsolati tulajdonságok kapcsán Pulles és szerzőtársai a vevői státuszt és a beszállító fejlődési programját emelték ki. Az együttműködéssel történő innovációs eredmény fokozása érdekében mind a beszállítónak, mind a vevőnek hajlandónak kell lennie arra, hogy befektessen a kapcsolatba. A beszállító szelektálóvá válhat, és nem egyenlően osztja el erőforrásait vevői között (Mitsuhashi és Greve, 2009). Ilyenkor a vevők a beszállítók jóindulatáért versenyeznek (Shiele et al., 2012). A vevő vállalatnak „vonzóvá” kell válnia a beszállító vállalat számára ahhoz, hogy a legfőbb erőforrásait vele ossza meg, és ne a versenytársaival. Ezért a vevőnek el kell érnie a „preferált vevői státuszt”, amit ha elér, a beszállító nagyobb valószínűséggel osztja meg vele azokat az erőforrásokat, közös fejlesztéseket, melyek nem lesznek elérhetőek a konkurencia számára (Hüttinger et al, 2012). A preferált vevői státusz pozitív hatással van az innovációs eredményre a beszállító-vevő kapcsolatban (Pulles et al, 2014). Az együttműködésből származó innovációs eredmény növelése érdekében a vevőnek olyan beszállítókra van szüksége, akik magasan képzettek és a képességeik fejleszthetőek. Ugyanis a vevőnek két lehetősége van, az egyik, hogy beszállítót vált, a másik, hogy a meglévő beszállítót, annak képességeit fejleszti a saját elvárásainak megfelelően (Krause, 1999). A beszállító fejlesztése során az intenzív együttműködésnek köszönhetően új ötletek és új megoldások jöhetnek létre, melyek direkt hatásként erősítik a beszállító-vevő kapcsolatokat, és ezáltal a kapcsolatból származó eredményeket is növelik. A közös fellépés, valamint a kapcsolat eredményeként létrejött bizalom a két legkritikusabb faktor a beszállítói fejlesztés során, melyek növelik a vevő versenyképességét (Humphreys et

al, 2007). A beszállító fejlesztésnek mind a beszállító, mind a vevő részéről pozitív hatása van a kapcsolatra, így a beszállítói fejlesztés programoknak pozitív hatása van a beszállító-vevő innovációs együttműködésekre (Pulles et al, 2014).

A beszállítókkal való napi együttműködés révén nyert információk egyre nagyobb arányban segítik a vállalatokat abban, hogy a bejövő tudásáramlást új innovációvá fordítsák (Berghman et al., 2012). A beszállítói együttműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban függ a beszállítói képességektől és kompetenciáktól, valamint hatással vannak egymásra (Pulles et al, 2014, Schiele et al., 2012). A beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban az együttműködő innovációt tükröző elemekkel írható le (Krause et al., 2001). Ez a következő indikátorokat tartalmazza: a beszállító proaktívan közelíti meg a vásárlót az innovatív ötletekkel, a vevő támogatása a termékfejlesztés és folyamatfejlesztés terén valamint a szállító technológiai információk megosztására irányuló hajlandósága (Pulles et al, 2014).

### **7.3. Beszállítói érték**

A B2B piacok vevő-eladó kapcsolatok értékteremtéséhez elsősorban két fél tartozik, az egyik a vevő, a másik az eladó vagy a szállító. Természetesen jelen van egy harmadik hatás is a kapcsolatokban, amit indirekt funkciónak is szokás nevezni (Walter et. al, 2011), ez a hatás mindig kiegészíti a következő dimenziókat.

Egyrészt mind a vevő, mind az eladó értéket kap a másik féltől, másrészt mindegyikük számára érték, amit kínál a másik félnek (Crosby et al., 2002). Így négy érték dimenzió van a B2B vevő-eladó kapcsolatban. Ezek a következők: először az az érték, amelyet az ügyfél a szállítótól elvár, avagy "érték az ügyfél számára"; de az is érték, amely a szállítónak érték az ügyfél részéről, avagy "érték az ügyféltől". De ugyanakkor ez fordítva is igaz. Érték lehet az, amelyet a beszállító a vevőtől elvár, avagy "érték a szállító számára"; valamint az, amely a vevőnek érték a szállító részéről, avagy a "szállítói érték".

#### *Érték az ügyfélnek*

Az ügyfél szükségletei és igényei általában értéket generálnak. Minél jobban illeszkedik a beszállítói ajánlat az ügyfelek igényeihez és kívánságaihoz, annál inkább értékeli az ügyfél az ajánlatot. Az ügyfél észlelt értéke magasabb lesz, ha az ajánlat ritka vagy egyedi (Flint et al, 2002). Abban az esetben, ha a partner részt vesz az innovációs folyamatban, például a prototípus csökkentett számú iterációja csökkenti a fejlesztési ciklusokat, csökkenti a költségeket vagy csökkenti az észlelt áldozatokat, ami növeli az értéket (Ravald és Grönroos, 1996).

#### *Érték az ügyféltől*

Itt az érték nemcsak a pénzügyi tranzakcióra korlátozódik, mint például egy termék vagy szolgáltatás fizetése. Különösen a szolgáltatások esetében az ügyfél nagy mértékben részt vehet a gyártási folyamatban. Így minél több tudást és információt ad az ügyfél a folyamatba, annál nagyobb az ügyfél saját pozíciójának az értéke. Például, ha az ügyfél pontosan tudja,

hogy mit akar, és ezt megosztja a szállítóval, annál nagyobb értéket teremt a kapcsolat (Thomke és Hippel, 2002).

#### *Érték a szállítónak*

Hasonlóképpen, mint az előbbieken, ebből a szemszögből származó érték általában a beszállító igényei és vágyai révén jön létre. Ezek közé tartozhat például a magas nyereség, a folyamatosan stabil cash flow, a kockázatkerülés, a vevő függés vagy inkább nem függés kérdése, a vevővel szemben felállított szükségletek és igények. Minél inkább illeszkedik a vevő a beszállítói elvárásokhoz, annál értékesebb lesz a vevő a beszállító számára. Az érték akkor is magasabb lesz, ha csak néhány vevő van jelen a piacon (Walter et al., 2001).

#### *Érték a szállítótól*

A szállító minél inkább a vevői igényeknek megfelelő és egyedi megoldással áll elő, annál több értéket teremt a vevő vállalat számára. Ez versenyelőnyhöz vezethet, és nagy potenciállal bír a beszállító számára.

Ahhoz, hogy érték keletkezzen a beszállító-vevő kapcsolatban, nem feltétlenül külön-külön jelennek meg az említett értékteremtő perspektívák, hanem kombináltan. Mind a beszállítónak, mind a vevőnek vannak olyan értékelvárásai, amelyek csak számukra fontosak, de vannak értékbecslések is, amelyeket a partnerek osztanak meg. Ha a megosztott érték minimális, akkor a vevő és az eladó közötti csere tranzakciós szinten történik. A relációs csere alapja csak akkor áll fenn, ha a megosztott érték jelentős szintre emelkedik. Ez azt jelenti, hogy ideális esetben az ügyfelek értékének meg kell egyeznie a beszállítói észlelt értékkel, valamint a szállítói értéknek az ügyfél észlelt értékével (Pels et al., 2000, Konhäuser, 2007). A stabil és hosszú távú B2B beszállító-vevő kapcsolatok kezdetén a megosztott érték már jelentős szinten van, és optimális körülmények között a megosztott érték szintje még inkább növekedni fog. Konhäuser (2007) úgy véli, hogy minél több értéket osztanak meg az ügyfelek és a beszállítók, annál nagyobb az érték, és annál erősebb a két vállalat közötti kapcsolat.

Mivel a kapcsolati értéket az előnyök (amit kapsz) és az áldozatok (amit adunk) közötti kompromisszumként fogalmazzuk meg, az érték növelhető az áldozatok csökkentésével és a kapcsolat előnyeinek növelésével (Flint et al., 1997, Ravald és Grönroos, 1996, Ulaga és Chacour, 2001, Walter et al., 2001, Zeithaml, 1988). A legmegfelelőbb stratégia az adott helyzettől függ. Például azzal érvelnek, hogy egyes vállalatok arra koncentrálnak, hogy extra technikai jellemzőket adnak hozzá a termékekhez, és figyelmen kívül hagyják, hogy ez megfelel-e az ügyfelek tényleges igényeinek (Ravald és Grönroos, 1996).

A vevő-beszállítói kapcsolatokról szóló szakirodalmak közül Ulaga és Eggert (Ulaga, 2003, Ulaga és Eggert, 2005, Ulaga és Eggert, 2006) kutatása szintetizálta az addig megjelent kapcsolati érték megfogalmazásokat, mind a haszon, mind az áldozati dimenzióinak széles körű lefedettsége által. Ulaga és Eggert (2006) az előnyöket és az áldozatokat három érték osztályba osztja; úgy, mint az alapvető ajánlatok, a beszerzési folyamatok vagy az ügyféllel kapcsolatos műveletek (Ulaga és Eggert, 2006). Mindegyik dimenzió különböző módon mutatja be, hogy a vállalat beszállítói kapcsolatok révén hogyan szerezhet értéket.

A „fő ajánlaton” keresztül történő értékteremtés a beszállító kínálatának értékét jelenti, és ezért erősen kapcsolódik a termék észlelt értékéhez. A fő ajánlat (például a termékminőség)

létfonosságú a kapcsolat észlelt értékének szempontjából, mivel egyetlen kapcsolat sem lehet kielégítő, ha a termékkel nincsen megelégedve a vállalat. Ennek a dimenzióknak az elemeit úgy is írják le, mint kötelező részek, ha a vevő és a szállító üzleti tevékenységet folytatnak, és ezért a kapcsolatot magját alkotják.

Az alap kínálaton keresztül kapott értéken túl a vevők a beszerzési folyamatban értéket kapnak, ami az anyagok és összetevők előállításának folyamatában keletkező értéket képviseli. Ez az érték nagyon fontos lehet a beszerzés számára, miközben kevésbé fontos a többi szervezet számára. Ez a fajta érték kapcsolódik a beszállítói képességhez és hajlandósághoz, hogy a beszállító magas szintű szolgáltatást tudjon nyújtani, nyitottak legyenek a vevők szükségleteire és kéréseire, és általánosságban megkönnyítsék az üzleti tevékenységet. Ez a dimenzió bizonyos mértékig a szállító és alkalmazottai tapasztalatára és észlelésére is vonatkozik.

A kapcsolati érték harmadik és utolsó forrása az ügyfelek műveleti dimenziója, amely azt a hatást mutatja, amelyet a kapcsolat a vevő folyamataira gyakorol. A tevékenységek javítása a meglévő gyártási folyamatok optimalizálására, valamint a vevő szervezet ötletekkel vagy új termékekkel kapcsolatos javaslatára irányul. Ez a dimenzió ezért magában foglalja a szervezésen alapuló tanulást, átalakítva a működő műveleteket a termékek és összetevők előállítása és terjesztése érdekében. A kapcsolat áldozata; mint a közvetlen termékköltségek, az akvizíció költségei és a működési költségek azok, amit a vállalatnak fel kell áldoznia ahhoz, hogy megkapja a kapcsolatot előnyeit. Például a termékminőség és a szállítás alapvető előnyeinek elérése érdekében a vállalatnak "fel kell áldoznia" a közvetlen termékköltségeket.

A kollaboratív beszállítói kapcsolatok fontosságát a versenyképesség növelésében számos tudós támogatja, különösen a marketing szakterületen belül (Nollet et al., 2012; Ulaga és Eggert 2006; Walter et al., 2003; Wong et al., 2010). Együttműködő perspektívából a vállalatok egyre inkább érdekeltek a beszállítói kapcsolatok irányításában, hogy ezekből a kapcsolatokból minél több értéket szerezzenek annak érdekében, hogy versenyelőnyt realizáljanak (Fliess és Becker 2005, Soosay et al., 2008). A beszerzés szerepe együttműködési szempontból a beszállítói kapcsolatok építése és fenntartása a dinamikus vevői igényekhez képest. Ez a megközelítés magában foglalja az arra vonatkozó megfontolásokat, s ezáltal a költséggel kapcsolatos szempontokat is, de a kapcsolat hatásaira összpontosít a versenyelőny megszerzésében.

#### **7.4. Beszállító innovációs értéke**

Napjainkban a beszállítók, csakúgy, mint az ügyfelek, a sikeres innováció kulcsainak tekinthetők (Inemek és Matthyssens, 2013). Az is bizonyított, hogy a vállalatok versenyelőnyhöz jutnak a beszállítók erőforrásaival, készségeivel, képességeivel, és különösen a tervezési tudásukkal. Az együttműködések és az innováció kapcsolata jól megalapozott. A különböző irányítási mechanizmusok, mint például a kapcsolati normák befolyásolják az interfirm újításokat (Mooi és Frambach, 2012). Más tényezők, mint például az egyoldalú irányítás (Wang et al., 2008), a viselkedés és a kimeneti kontroll (Sivakumar et al., 2011) és szövetségek (Cui és O'Connor, 2012) is befolyásolják az innovációs folyamatokat. A gyártók a beszállítókkal szorosan együttműködve csökkenthetik a

költségeket és a termékciklusokat, valamint javíthatják a termék minőségét (Ragatz et al., 2002, Ragatz, Handfield és Scannell, 1997).

Eleinte a beszállítóval való együttműködés kizárólag operatív jellegű volt (Hoegl és Wagner, 2005; Rothaermel et al., 2006). Számos iparágban azonban a gyártók egyre inkább bevonták a beszállítókat a terméktervezési, fejlesztési és mérnöki feladatokba (Wynstra, Van Weele és Weggemann, 2001). Egy tanulmány szerint a gépjárműgyártók gyorsabban, innovatívabb jellemzőkkel és kevesebb erőfeszítéssel tudnak piacra bevezetni egy terméket, ha szoros együttműködésben dolgoznak beszállítóikkal (LI, 2009). Az üzleti partnerek közötti együttműködés kulcsfontosságú a tudás maximalizálásához és a termék innovációhoz, mivel a külső források és ismeretek megszerzése segít a cégnek a túlélésben és növekedésben (Batt és Purchase, 2004). A Toyota például létrehozott egy beszállítói szövetséget az információ megosztás ösztönzésére, és a társaság olyan társadalmi eseményeket tart fenn, amelyeken beszállítói találkozhatnak (Gulati et al., 2012). Az autógyártó arra ösztönzi beszállítóit, hogy gyakori kisüzemi szállításokat hajtsanak végre a termelési, műszaki és logisztikai információk cseréjének elősegítése érdekében (Marksberry, 2012).

Összefogva az eddigi elméleteket és tapasztalatokat azt mondhatjuk, hogy az innovációs folyamatok hatékonyságának növelése érdekében a vállalatok egyre inkább támaszkodnak beszállítóik kompetenciáira és erőforrásaira (Calvi, 2012, Narasiman és Narayanan, 2013). A beszállító képes olyan tudás biztosítására és átadására, amely értéket jelent a vevő számára és kielégíti igényeit (Kim et al., 2014). Több szakirodalom is kiemelt jelentőségűnek tekinti a beszállító fejlesztését, vagyis a beszállítóval való innovációs programok létrehozását és működtetését (Kocabasogin és Suregh, 2006, Scott és Young, Samson, 2008, Jennings, 2015). A vállalat kapcsolati erőforrásai azonban korlátozottak, így fontos annak a meghatározása, hogy mely beszállítók azok, akik legalkalmasabbak arra, hogy innovációs értéket biztosítsanak (Shiele, 2006). Innovációs értéket jelent a vállalat számára minden, ami az innovációs folyamat révén üzleti értéket képez.

Ezen innovációs érték megfogalmazásának, mérésének a beszállító és vevő kapcsolatok során is nagy jelentősége van. A következőkben azokat az elméleteket mutatom be, melyek azt vizsgálják, milyen potenciális innovációs érték keletkezhet a szállítókkal való együttműködések során.

Az erőforrás-alapú szemlélet szerint a vállalatok differenciálásának alapja a cég egyedi erőforrás bázisa, amelyek nem utánozhatóak a versenytársak számára (Barney, 1991; Dierickx és Cool, 1989). Erőforrásoknak tekintjük a készségeket és az immateriális erőforrásokat (Eisenhardt és Martin, 2000; Winter, 2003). Tehát tulajdonképpen a beszállítók innovációs értéke a saját, belső vállalati erőforrásokból épül fel (Sjoerdsma és van Weele, 2015). Az erőforrás alapú szemlélet szerint a vevő vállalat innovációs partnerek keresése során olyan beszállítókat keres, akik hozzá hasonlóak, technológiailag fejlettek és erős kapcsolatot tudnak kialakítani vele.

Az elmélet megalkotója fogalmazta meg legelőször a beszállító innovációs értékét, mely a beszállító lehetséges hozzájárulása a vevő innovációjához azáltal, hogy megosztja és hozzáférhetővé teszi erőforrásait (Barney, 1991).

Az erőforrás alapú érték elmélet hangsúlyozza, hogy a vállalat rendelkezésére álló, értékes, heterogén, immobil erőforrások hatékony és eredményes kihasználása versenyelőnyhöz vezet

(Khanchanapong et al., 2014; Barney et al., 2009; Hackman és Wageman, 1995). Erőforrás lehet minden olyan, a szervezetek által birtokolt és ellenőrzött materiális és immateriális jószág, mint például a folyamatok, az információs rendszerek, a tudás és a technológiák, melyek olyan stratégiák kidolgozásában és végrehajtásában segítenek, amelyek javítják a hatékonyságot és eredményességet (Barney, 1991). A szervezet alapvető kompetenciákat hozhat létre azzal, hogy a homogén és gyakori erőforrásokat egy heterogén és ritka eljárásba konvertálja, ami versenytársai számára nem utánozható (Barney és Clark, 2007). A fenntartható versenyelőny eléréséhez a források megfelelő kombinációja szükséges (Ulrich et al., 1995). Egy erőforrás ugyanis önmagában soha nem vezethet fenntartható versenyelőnyhöz (Enz, 2008).

A szervezetnek gondolnia kell az erőforrások csoportosításának innovatív módjaira, amely nehezen utánozható a versenytársak számára; és így versenyelőnyt teremt. Ily módon a versenytársaknak nehéz azt megfejtetni, hogy mely képességek fejlesztésére kell koncentrálniuk. Teece (1986) által javasolt komplementaritási koncepció felhasználható annak kifejtésére, hogy egy forrás hogyan befolyásolhatja, és hogyan lehet hatással egy másikra, és hogyan befolyásolja ez a kapcsolat a szervezet versenypozícióját vagy teljesítményét.

Jean és szerzőtársai (2017) az előzőekben bemutatott erőforrás alapú érték elméletre (Barney, 1991) és a képességfejlesztési perspektívára építve (Noordhoff et al., 2011) kidolgoztak egy olyan koncepcionális keretrendszert, amely megvizsgálja a beszállítók megkülönböztető képességeit, amelyek a kapcsolati tőke kapcsolati alapú radikális innovációvá alakulnak. Vagyis a beszállítók hogyan tudnak innovatív, új termékeket fejleszteni a vevőkkel való kapcsolataik alapján a globális ellátási láncokban. A képességek képesek az erőforrásokat innovációs alapú versenyelőnyre fordítani, mivel a képességek olyan szervezési folyamatokba ágyazódnak, amelyek elősegítik a tudás fejlesztését és telepítését (Eisenhardt és Martin, 2000, Teece et al., 1997). Ebből a szempontból a cégeknek olyan képességeket kell kifejleszteniük, amelyek képesek társadalmi és kapcsolati környezetükbe ágyazott források megszerzésére, integrálására, átfigurálására és felszabadítására (Rai, Patnayakuni és Seth, 2006). Ezt a logikát követve azzal érvelnek, hogy a kapcsolati tőke előnyei a globális ellátási láncban az innováció generálásának megkülönböztető képességein keresztül valósulnak meg. A nemzetközi ügyfelekkel való kapcsolatából eredő generatív képességek a tudás megszerzéséből és megosztásából, a két tudásintegrációs mechanizmusból származnak, amely befolyásolja a szállító tudásbázisát és radikális innovációt (Zhou és Li, 2012).

Az egyes vállalatokon belüli innovációktól eltérően a globális ellátási láncok közötti kapcsolatokból származó innovációk nem ismertek jól, mert az innovatív tudás a kapcsolat sajátosságaiból ered. Bár a vonatkozó szakirodalom kevésbé részletezi, hogy a beszállítói partnerekkel való kapcsolatfelvétel hogyan termel innovációt, Jean és szerzőtársai két kulcsfontosságú képességet azonosítanak, amelyek megkönnyítik az innovációt az igények feltárásával és új tudás létrehozásával. Elméletük szerint a kapcsolat alapú innováció folyamata az, amikor a beszállító megvizsgálja a vevők üzleti tevékenységét a szükségletek feltárása és a partnerek szervezése érdekében, a tudás megteremtése és megosztása céljából. A kapcsolati tőke olyan támogató ellátási láncot teremt, amely elősegíti a proaktív ügyfél orientációt az igények azonosításában és az új ismeretek fejlesztését a közös tanulás során. Ilyen módon az innovációk a globális ellátási láncokból származnak, mivel a kapcsolati tőke lehetővé teszi az új tudás megszerzéséhez és megosztásához vezető kulcsfolyamatokat (Jean

et al., 2017). A kapcsolati tőke és az innováció közötti kapcsolat közvetett, hiszen egy komplex folyamat részei, melyet befolyásol a szállító kötődése kulcs vevőjéhez. A szállító tervezési felelőssége és a vevőtől való függőség megváltoztatja a proaktív ügyfél orientációnak a kapcsolat alapú innovációra gyakorolt hatását. A proaktív ügyfél orientáció egyfajta specifikus képesség, azaz kapcsolati alapú innovációt eredményez, ha a szállítónak van tervezési felelőssége és alacsony a fő ügyfelétől való függése. Fontos annak kiemelése, hogy a közös tanulási képesség határozottan befolyásolja az innovációt, mivel nem befolyásolja a szállítói kötődés jellege, a tervezési felelősség és a függőség tekintetében (Jean et al., 2017).

A vállalatoknál tehát egyéb erőforrások is megtalálhatóak a szervezeten kívül, partnerségek és szövetségek képében (Lavie, 2006; Zollo Et Al., 2002). Az integráció és együttműködés a külső partnerekkel előnyös lehet a cégek számára az innovációs folyamatban (Gemünden et al., 1996). A vállalat be van ágyazva a potenciális partnereinek hálózatába és annak innovációs folyamatába, így az innovációt hálózati szemszögből kell értelmezni. (Gemünden et al., 1992). A vállalati kompetenciákat megvizsgálva, az innovációt a technológiai kompetencia mellett a hálózati kompetencia is nagyban elősegíti (Gemünden, 2003, Piskóti, 2016). Így fontos megvizsgálunk a különböző stakeholderekkel való együttműködések, a közös értékteremtés (value co-creation) hatását az innovációra, innovációs típusokra.

A hálózat alapú megközelítés szerint az innovációs érték létrejöhet a beszállító innovációs értékhálózata által, mely a beszállító stakeholdereiből, innovációs partnereiből épül fel. Az elmélet szerint a beszállító hálózata innovációs erőforrás a vevő vállalat számára. Fontos annak a kiemelése, hogy a hálózat alapú innovációs érték megközelítés az erőforrás alapú megközelítésre épít, illetve túlmutat azon. Hiszen a vállalati képességeken és a diadikus kapcsolatokon túl a vevő vállalat és a beszállító vállalat beágyazódását is vizsgálja a hálózatokba. Egyes megközelítések szerint a vizsgálatokat érdemes a „dual-ego network” szintjére helyezni és arra kell fókuszálni, hogy a vevő vállalat érték hálózata hogyan keresztezi a beszállító vállalat érték hálózatát (Yan et al., 2017).

Az üzleti hálózat szakirodalma nagymértékben tanulmányozta, hogy a vállalat ego hálózata hogyan befolyásolja saját innovációs teljesítményét (Ahuja, 2000, Oerlemans et al., 1998, Ritter és Gemünden, 2003, Tsai, 2001). Ha egy iparág tudásbázisa összetett és a szaktudás forrásai széles körben szétszóródnak, az innováció inkább üzleti hálózatokban, mintsem egyes cégeknél jelenik meg (Powell et al., 1996). Emiatt a vállalat hálózati helyzete erőforrássá válhat, majd stratégiai döntéseit és végső soron innovációs teljesítményét befolyásolhatja (Gulati, 1999). Az ellátási lánc szakirodalma ugyanakkor azt vizsgálja, hogyan befolyásolja az innovációs teljesítményét egy vevővállalat ellátási hálózata, amely egyfajta ego hálózat. (Bellamy et al., 2014). Autry és Griffis (2008) elképzelése szerint a vállalat ellátási láncának szerkezeti konfigurációja és kapcsolati tartalma befolyásolja a vállalat innovációs teljesítményét az ellátási lánc tudásfejlesztése révén. Hasonlóképpen, Bellamy és szerzőtársai (2014) szerint az ellátási hálózat elérhetősége és kapcsolata befolyásolja a vevő innovációs teljesítményét. Gao et al. (2015) eredményei azt mutatják, hogy az ellátási hálózatban a technológiai sokféleség pozitívan kapcsolódik a vevő cég új termékkreativitásához.

A közelmúltban elvégzett hálózati tanulmányok felhívták a figyelmet az innovációt elősegítő szervezeti kapcsolatok esetleges hátrányaira is. Például egy cég kevésbé motiválható új kapcsolatok kialakítására, mivel túlzottan beágyazódott a meglévő kapcsolatokba, vagy ki van téve a versenytársak információ szivárogtatásának és annak kockázatának (Hernandez et al.,



2017, Pahnke et al., 2017). Ezek az eredmények nagyon fontosak ahhoz, hogy megértsük a beszállító értéktervénék potenciális negatív hatását a felvásárló cég innovációjára. A vevő-beszállító értékteremtő szakirodalma különböző módon mutat rá, hogy a vevő-beszállítói kapcsolat mindkét cég számára értéket teremthet. Például – ahogy már előzőekben ismertettem - egy beszállító szemszögéből egy ügyfélkör értéket adhat a közvetlen (azaz a nyereség, a mennyiség és a védelem) és a közvetett (azaz innovációs, piacutató, felderítő és hozzáférési) funkciók ellátása révén (Walter et al., 2001). Hasonlóképpen, egy ügyfél szemszögéből nézve a szállítóval való jó viszony relációs értéket hoz létre, ahol kiemelendő, hogy a szállítói know-how és az új termékek piacra kerülési ideje többnyire szorosan kapcsolódik a beszállító innovációs értékéhez. Azt is kimutatták, hogy a vevők és beszállítók kontextusában létrehozott értéktípusok: az alapvető értéktermelés, az értéknövelő relációs érték és a jövőorientált relációs érték a két cég kompetenciáinak kölcsönhatásaira támaszkodnak (Möller, 2006). Az értékteremtés nem az elszigetelt kapcsolatokban történik, hanem egy kiterjedt üzleti hálózatban (Lindgreen és Wynstra, 2005, Tsai és Ghoshal, 1998).

A beszállítói innováció terén végzett tanulmányok azonosítottak olyan tényezőket, amelyek befolyásolják a beszállító innovációs értékét a cég, a vevő-beszállító kapcsolat és a hálózat szintjén. A cég szintjén a beszállító belső jellemzői - például a pénzügy, a szervezeti felépítés, a technikai képességek, a vállalati kultúra, a származási ország - azonosíthatók, mint az innovatív beszállító tulajdonságai (Hagedoorn és Schakenraad, 1994; Kotabe és Scott Swan, 1995, Krause et al., 2014, Mowery et al., 1996, Petersen et al., 2005, Song és Di Benedetto, 2008, Valencia et al., 2010). A diadikus vevő-beszállítói kapcsolat szintjén a magas szintű bizalom, a teljesítmény egyensúly, a képességek komplementaritása, a cél és a kapcsolatspecifikus beruházások együttes együttműködési viszonya is előfeltétele a pozitív innovációs értéknek (Azadegan és Dooley, 2010, Azadegan et al., 2008, Kim és Choi, 2015, Wagner, 2012, Wagner és Bode, 2014, Walter, 2003). Hálózati szinten a szakirodalom rámutatott arra, hogy a felvásárló vállalat kínálati hálózatának szerkezete, dinamikája és stratégiája befolyásolja innovációs teljesítményét (Autry és Griffis, 2008; Bellamy et al., 2014). Mindezek a tényezők - jóllehet különböző szinteken - kölcsönhatásba lépnek, hogy befolyásolják a szilárd innovációs teljesítményt (Bellamy et al., 2014; Gao et al., 2015; Möller és Törrönen, 2003; Rothaermel és Hess, 2007). Ezek a tanulmányok együttesen azt mutatják, hogy a hálózati és a diád-szintű tényezők be vannak ágyazva és így befolyásolják a hálózati környezetet, ami jelzi a hálózati tényezők fontosságát a beszállítói innováció értékének tanulmányozásához.

A vevőnek előnyös lehet a beszállítói értékhálózata, ha a hálózat hasonló a vevővállalat értékhálózatához. Alternatív megoldásként a vevővállalat akkor is profitálhat a beszállítói értékhálózatból, ha a hálózat eltér a felvásárló cég értékhálózatától. Például Jon Lauckner, a GM vezető technológiai vezetője elmondta: "A jövő autóira vonatkozó legjobb ötletek egyáltalán nem autógyártóktól származnak, hanem olyan cégektől, mint a Microsoft vagy a Google, valamint olyan induló vállalkozásoktól, amelyek a fejlett anyagok, a távközlés és a zöld technológia élvonalában vannak "(Muller, 2013). Így a példa azt sugallja, hogy a beszállító értékhálózata értékes lehet a vevő innovációs folyamatában.

A beszállító innovációs értékével kapcsolatban három fontos megjegyzést kell tenni. Először is, egy beszállító értéke a vevő számára az adott konkrét kapcsolatra jellemző, és valószínűleg idővel változik. Így a beszállító különböző típusú innovációs értékkel rendelkezhet különböző ügyfelei számára. Másodsor, az értéket potenciális értéként definiálja a szakirodalom. A

realizált érték elérése érdekében a felvásárló cégnek megfelelő minősítéssel, mérési, kompenzációs és védelmi programokkal kell rendelkeznie (Wagner és Bode, 2014). Harmadszor, tulajdonképpen ez a meghatározás azt jelenti, hogy a beszállítónak nem kell a vevői cég innovációjával szemben értékes erőforrások tulajdonosának lennie. Ehelyett a szállító innovációs értéket tud nyújtani a vevőnek, ha hozzáférést biztosít ezekhez az értékes forrásokhoz, amelyek sem a beszállító, sem a felvásárló cég tulajdonában nincsenek.

Annak megértése érdekében, hogy a beszállítói értékhálózat mennyire befolyásolja egy felvásárló cég értékét, meg kell vizsgálni a hálózat összetételét és szerkezetét (Powell et al., 1996). Tekintettel arra, hogy a beszállítói innováció értéke relatív, a beszállítói értékhálózat összetétele és szerkezete nem vizsgálható elkülönítve, hanem inkább a vevővállalathoz és az értékhálózathoz viszonyítva. A vevő-beszállító kettős ego-hálózat áll (1) egy vevőből, (2) egy beszállítójából, (3) a vevő társaság értékhálózatából, és (4) a szállító megfelelő értékhálózatából. A vevő-beszállító szerkezeti egyenértékűsége úgy határozható meg, hogy a vevő és a beszállító ugyanolyan módon viselkedik, mint a hálózatban működő többi szervezet. A strukturális egyenértékűség helyét az átfedés helyzete és a strukturális ekvivalencia mértéke - mint a két hálózat közötti átfedés vagy közösség mennyisége - határozza meg (Yan et al., 2017).

Különösen a szállító értékhálózata keresztezi egymást a vevővállalat értékhálózatának különböző részeivel. Mindegyik megkülönböztető erőforrást és információt tartalmaz a vevő cég innovációjához. A hálózati irodalom rámutatott arra, hogy a vállalat hálózati kompozíciói befolyásolhatják az információhoz és erőforrásokhoz való hozzáférést (Granovetter, 1983, Jack, 2005). Például a versenytársak a beszállítók és az ügyfelek hasonló hálózataikhoz való hozzáférése miatt általában nagyon redundáns tudáskészletekkel rendelkeznek, míg a csatorna tagjai (például az ügyfelek és a beszállítók) kevésbé (Rindfleisch és Moorman, 2001). Ezen a vonalon kívül, Rothaermel és Hess (2007) azt mutatja, hogy a cég szövetségesei, mint például az új technológiai szolgáltatók, növelhetik a vállalat innovatív eredményeit. Hasonlóképpen, egy felvásárló cég hozzáférhet az innovatív beszállítók kritikus technológiáihoz az értékhálózatban (Bellamy et al., 2014). Ezért fontos, hogy megkülönböztessük a felvásárló cég értékhálózatának keresleti és ellátási részeit a vevő-szállító szerkezeti egyenértékűségének értékelése során. A vevő-beszállító szerkezeti egyenértékűség helyét a vevővállalat értékhálózatának azon része határozza meg, amellyel a beszállító értékhálózatával metszik egymást (Yan et al., 2017).

Azt, hogy egy beszállító a vevő versenytársaival kötődik-e vagy növeli-e a beszállítói innováció értékét, erősen befolyásolja az, hogy a beszállító mennyire helyezi előtérbe a felvásárló céggel való kapcsolatát a vevő cég versenytársaival szemben (Ellis et al., 2012). Így a fókuszban lévő vevő és a beszállító közötti kapcsolat jellege döntő szerepet játszik abban, hogy meghatározza a szállítói kapcsolatok befolyását a beszállítói innováció értékére vonatkozóan.

A vevő-szállító viszony jellege két dimenzió mentén jellemezhető: viselkedés és intenzitás (Kim és Choi, 2015; Kim et al., 2015). A viszonylagos viselkedés arra utal, hogy a két cég együttműködő partnerként vagy ellenségként tekint a másikra, míg a relációs intenzitás arra utal, hogy a két cég működése mennyire szoros kapcsolatban áll egymással (Kim és Choi, 2015). Mindkét dimenzió befolyásolhatja annak valószínűségét, hogy a vevő cég megszerzi a szállító "preferált vevő" státuszát. Pontosabban, a relációs együttműködési képesség összehangolja a két fél céljait, míg a relációs intenzitás növeli a két vállalat közötti kölcsönös

függést. A relációs együttműködési képességnek és az intenzitásnak is csökkentenie kell a szállító motivációját arra, hogy a versenytársak számára versenyképes információkat szándékosan szivárogtasson, miközben növeli a beszállító motivációját arra, hogy tanuljon és ezt a tudást arra használja, hogy fokozza a vevő innovációját. Másrészt, akár versenyképes vagy akár gyenge a kapcsolat, a szállító nagyobb valószínűséggel prioritásként kezeli ügyfeleit a vevő ellenében, ami növeli az információszivárgás valószínűségét, és akadályozza a beszállítókon keresztül beáramló tudást (Yan et al., 2017).

Összefoglalva a beszállító innovációs értéke magába foglalja a beszállító minden olyan kompetenciáját, amely hozzájárul a vevői innovációs folyamathoz, és a vevő számára észlelt értéket jelent. Tehát innovációs értéket nemcsak a beszállító technológiai képességei jelenthetnek, hanem minden a beszállító-vevő kapcsolatból eredő érték és teljesítmény is. Ebből következik, hogy a kapcsolati minőség, a kapcsolati teljesítmény, s a kapcsolati érték növelhetik a beszállító innovációs értékét, de nem kizárólagosan, hanem más tényezőkkel együttesen tudnak hatást gyakorolni. A beszállító technológiai és hálózati kompetenciáinak megfelelő kombinációja, találkozáva a vevő innovációs igényével alakítja ki a beszállítói innováció értékét.

## 8. Primer kvalitatív kutatás

### 8.1. Kvalitatív kutatás módszertana

Az elmúlt évek business marketing szakirodalma leginkább érték alapon vizsgálta az üzleti kapcsolatokat, kiemelve a kapcsolati marketing tényezőit, jellemzőit. Ennek alapján a vállalatok hosszú távú túlélésének, sikerének az alapja, kulcskérdése a kiemelt vevői érték teremtése. (Slater, 1997, Woodruff, 1997, Anderson és Narus, 2004). De nem egyedül a vevőkkel való kapcsolatok stratégiai jelentőségét hangsúlyozza a szakirodalom, hanem a beszállítókkal való kapcsolatokat is. A kapcsolatok jellege elmozdult a nagyon agresszív, versenyeztető, sok beszállítóval való felszínes kapcsolatokról, a kevesebb beszállítót foglalkoztató, hosszú távú együttműködésre törekvő kapcsolatok felé. Versenyképességet meghatározó kérdés lett a beszállító kiválasztása, a beszállító értékének meghatározása.

A közös értékteremtés, a beszállítóval való kapcsolatok értékének vizsgálata több kutatás alapját képezi. A legtöbb kutatás alapvetően vezetői mélyinterjúkkal, esettanulmányok elemzésével vizsgálja a kapcsolatok hatását az innovációs kimenetelre (Bowonder et al., 2010, Nambisan és Baron, 2009). Eleinte a kapcsolatok értékének modellezésének alapját a reflektív mérési modellek adták (Lapierre, 2000). Későbbi kutatásokban egyre inkább a formatív mérési modellt alkalmazták (Ulaga és Eggert, 2006, Schiele et al., 2012, Yan et al., 2017).

A kvalitatív kutatás feltáró jellegű, nemzetközi és hazai szakirodalomra támaszkodva vizsgálja, hogy a beszállító technológiai és kapcsolati (hálózati) tulajdonságai milyen hatással vannak az innovációs együttműködések szorosságára. Az esettanulmány készítés célja az volt, hogy a szakirodalmi elemzés során felállított feltételezéseimet igazolja, valamint a nyitott kérdéseket pontosítsa, illetve segítse a probléma pontosabb megfogalmazását.

A vevő- beszállítói kapcsolatok fontos forrásai az innovációnak (Walter et al., 2001; Young et al., 2009). Az is bizonyított, hogy széles körben értelmezhetőek az innovációs eredmények (Song és Di Benedetto, 2008; Soosay et al., 2008). A beszállítói kapcsolatok hatásának vizsgálata fontos szempont, hiszen a legtöbb kutatás a kapcsolat előnyeit emeli ki, azonban a kockázatokat, hátrányokat nem. Az együttműködések fokozhatják a piaci sikert, de ezek az együttműködések szükséges rosszként jelennek meg a vállalat életében?

A vevő – beszállítói kapcsolatok egyik tulajdonsága, hogy ha hatékony együttműködést szeretnének elérni a partnerek, akkor szoros kapcsolatra van szükség. Ezek a kapcsolatok sok erőforrást vesznek igénybe, így a vevők egy, vagy kevés beszállítóval tartják a kapcsolatot. Ennek hátránya, hogy a vevő egyre inkább a beszállítótól fog függni, és a szállító akadályozhatja a vevő működését (Zsidisin és Smith, 2005).

A szakirodalom leginkább a szállítók tulajdonságaival foglalkozik, kiemelve a technológiai, műszaki jellemzőket, melyek mérhetőek. (Park és Krishnan, 2001). De nem csak a műszaki jellemzők határozhatják meg a kapcsolatot, illetve annak sikerességét. Croom (2001) szerint az együttműködési attitűd is fontos feltétel. A szállító rendelkezhet innovatív képességekkel, azonban ha nem akar igazán együttműködni, ezen képességek nem használhatóak ki hatékonyan.

Ahhoz, hogy tudjuk, a beszállító hogyan és mennyire járulhat hozzá a vevő innovációs folyamatához, meg kell határozni a vevő kapcsolati jellemzőit is (Azadegan et al., 2010; Croom, 2001; Schiele, 2006).

A folyamat menedzsment rendszerek és képességek közvetlenül javítják a vállalat innovációs teljesítményét (Salomo et al., 2007). Mások a folyamatok formalizálásában, előre meghatározott mérföldkövek és fontossági célok megfogalmazásában látják az innovációs teljesítmény magyarázatát (Scott-Young és Samson, 2008). Továbbá azt is kimutatták, hogy magasabb szintű projekt menedzsment képességek magasabb értéket eredményezhetnek az új termék innovációkban (Ethiraj et al., 2005). Azonban ezek a megállapítások teljesítmény méréseken alapulnak, és nagyrészt figyelmen kívül hagyják a marketing képességeket.

Ahhoz, hogy a vevő vállalat versenyképes tudjon maradni, az innovációs szükségleteit ki tudja elégíteni, meg kell tanulnia a beszállítóval együttműködve értéket teremteni. A megrendelő vállalat számára fontos szempont a beszállító osztályozása. A szakirodalom és a gyakorlat egyre inkább az érték alapú megkülönböztetéseket helyezi előtérbe.

A kutatás azon megállapításokból indul ki, hogy az együttműködések egyre fontosabb szerepet töltenek be az innovációs fejlesztések során, valamint az innovációs partnerek közül leginkább a vevőkkel és beszállítókkal a leggyakoribb az együttműködés, a közös fejlesztés. Kiemelésre került a beszállítóval való innovációs együttműködés, ennek tartalma és hatása az innováció piaci sikerére. A kutatási cél a beszállító innovációs értékének a meghatározása, tesztelése, megfogalmazva azokat a beszállítói képességeket és kompetenciákat, melyek elvezetnek a legideálisabb beszállító kiválasztásához, megtartásához.

Kutatási kérdések az esettanulmány elemzéshez kapcsolódóan:

- Milyen innovációs tevékenységet folytatnak a vállalatok?
- Melyek azok a beszállítói képességek, kompetenciák, amelyek a legfontosabbak a beszállítóvá válásnál?
- Melyek azok a beszállítói képességek, kompetenciák, amelyek kulcs beszállítóvá váláshoz szükségesek, valamint közös innovációs együttműködéshez vezethetnek?
- Mi jelent innovációs értéket a vevő vállalat számára a beszállítóval való együttműködés során?

A kutatás alapját egy szakirodalmi összegzés, szintetizálás adja, mely alapján megfogalmazásra került egy elméleti keret, egy kiindulási kutatási modell. Ennek alapját Ritter és Gemünden (2003) az innovációs partnerek technológiai és hálózati kompetenciáival foglalkozó elmélete adta, mely kifejti, hogy a hálózati kompetenciák ugyanolyan fontosságúak, mint a technológiai kompetenciák. A beszállítói képességek, kompetenciák hatásának megfogalmazásához a beszállítói közreműködésben a vevői innovációs folyamatban a Schiele et al. (2012) és a Pulles et al. (2014) elméleti megközelítése képezte az alapot. A hálózati tulajdonságok és a hálózati gondolkodás erőteljesebb megjelenését Yan és szerzőtársainak (2017) a beszállító hálózati alapú értékének megfogalmazásáról szóló elméleti modellje adta. A kutatási modell a marketingvezérelt innovációs üzleti modell egy szeletét képezi, ahol a beszállítóval való együttműködések hatásának vizsgálata történik az innovációs értéken keresztül az innovációs piaci sikerére.

A 7. táblázat az ismertetett szakirodalom tanulmányozása, ütköztetése során kiemelt és fontosnak tartott elméleteket foglalja össze, strukturálva azokat a megközelítéseket, melyek beépítésre kerültek a modellbe.

**7. táblázat: Az elméleti keret főbb tulajdonságainak összefoglalása**

Forrás: saját szerkesztés

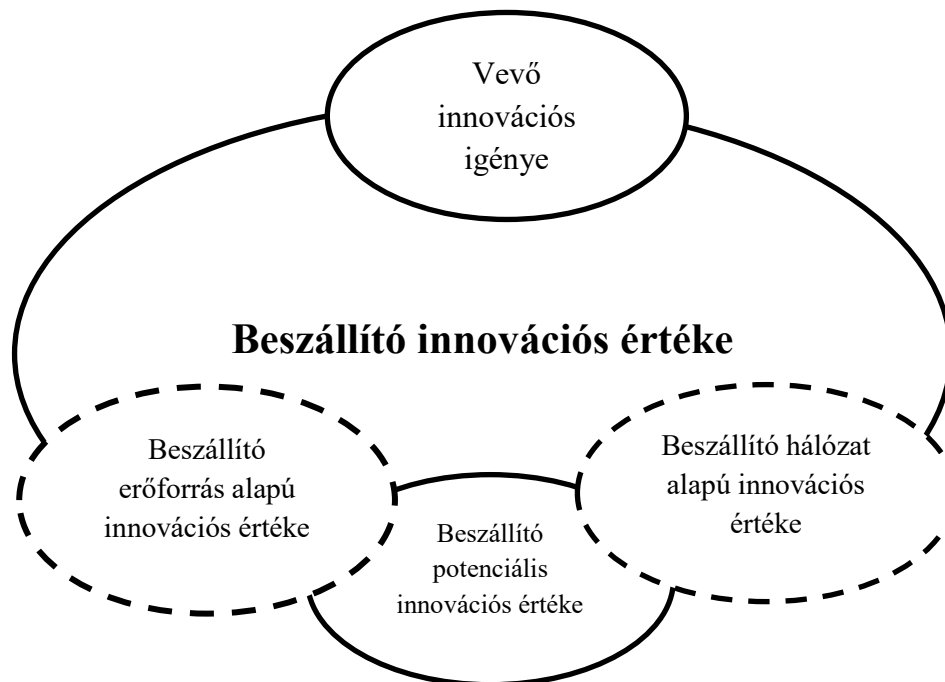
<i>Vizsgálati szint</i>	<i>Képességek/Kompetenciák</i>	<i>Szerző</i>
<b>Vállalati szint</b>	<b>Technológiai</b>	Park és Krishnan, 2001
	Innovációs képesség	Quinn, 2000, Inemek és Matthyssens, 2010, Kibbeling, 2010,
	Vállalati tényezők, menedzsment	Petroni és Panciroll, 2002, Ethiraj et al., 2005, Salomo et al., 2007,
	K+F kiadások	Ulaga és Eggert, 2006
	Specializáció	Warti és Liker, 1999 Podhasoff et al., 2003
	<b>Kapcsolati</b>	Croom, 2001; Schiele, 2006, Walter et al, 2006. Azadegan et al., 2010;
	Vásárlói státusz	Ganesan, 1994
	Beszállító fejlődési programja	Kocabasogin - Suregh, 2006, Scott-Young, Samson, 2008
	Vevő beszállítótól való függése	Felde, 2004 Corsten és Felde, 2005
	Beszállító elvárásai	Kocabasogin és Suregh, 2006
	Együttműködési attitűd	Croom, 2001
<b>Diadikus szint</b>	Együttműködés szorossága, motivációi,	Håkansson, 1982, Dwyer et al., 1987; Liker et al., 1996, Sako 1998; Zsidisin és Smith, 2005, Gulati és Sytch, 2007, Kang et al., 2009, Freitag et al., 2012,
<b>Hálózati szint</b>	Beszállító erőforrásainak (hálózatainak) kihasználása	Von Hippel, 1998 Nobeoka et al., 2002, Möller és Törrönen, 2003, Ritter és Gemünden, 2003, Liker és Choi, 2004, Azadegan-Dooley, 2010 Gao et al., 2015 Ford et al., 2017 Yan et al., 2017
	Beszállító hozzájárulása a	Krause, 2001,

	vevői folyamathoz	innovációs	Walter et al., 2001; Song és Di Benedetto, 2008, Soosay et al., 2008, Young et al., 2009, Feng et al., 2010, Schiele et al., 2012, Pulles et al., 2014, Bellamy et al., 2014
--	----------------------	------------	---

Az elméleti keret abból a megállapításból indul ki, hogy a vállalati kompetenciákat megvizsgálva, az innovációt sokszor a technológiai kompetencia mellett a hálózati kompetencia is nagyban elősegíti (Gemünden, 2003, Piskóti, 2016a). A beszállítóval való innovációs együttműködések szorosságát, a beszállító hozzájárulását a vevői innovációhoz meghatározzák a szállító technológiai és kapcsolati tulajdonságai. Ilyen technológiai tulajdonság az innovációs képesség (Quinn, 2000, Inemek és Matthyssens, 2010, Kibbeling, 2010), a vállalati tényezők (Petroni és Panciroll, 2002, Ethiraj et al., 2005, Salomo et al., 2007), a K+F kiadások (Ulaga és Eggert, 2006), valamint a beszállító képessége a specializációra (Warti és Liker, 1999, Podhasoff et al., 2003). Kapcsolati tulajdonságok közül kiemelten fontosnak tekinthető a vásárlói státusz, vagyis az, hogy a megrendelő vállalat milyen vevőértéket képvisel beszállítója számára (Ganesan, 1994), a vevő vállalat mennyire fejleszti beszállítóit (Kocabasogin és Suregh, 2006, Scott-Young, Samson, 2008), az egymástól való függés kérdése (Felde, 2004, Corsten és Felde, 2005), a személyes kapcsolatok, interakciók, valamint az együttműködési hozzáállás (Croom, 2001).

A vevő számára akkor fog innovációs észlelt érték keletkezni, ha a beszállító rendelkezik a képességek és kompetenciák megfelelő portfóliójával, valamint hajlandó ezt megosztani és együttműködni, a lehető legnagyobb hatékonysággal.

A beszállító innovációs értéke – kiegészítve és átgondolva Barney (1991) megközelítését – a következőképpen fogalmazható meg: *az innovációs érték tényleges, realizált értéké válik, hiszen a potenciális beszállítói érték – amely a beszállító saját erőforrásaiból és a beszállítói hálózati képességeiből áll össze- találkozik a vevő innovációs keresletével, létrehozva a tényleges beszállítói innovációs értéket.* Tartalmát tekintve azokat a hálózati erőforrásokat is tartalmazza, amelyekkel a beszállító rendelkezik, és hajlandó azt megrendelőjével megosztani annak érdekében, hogy az innováció piaci sikere minél nagyobb legyen. A 8. ábra szemlélteti a beszállító innovációs értékének felhő ábráját, ahol ábrázolom a feltételezésemet, miszerint a potenciális beszállítói érték és a vevői innovációs igény találkozása hozza létre a beszállító innovációs értékét. A szaggatott vonalak arra utalnak, hogy a beszállító potenciális innovációs értéke – így a beszállító tényleges innovációs értéke is- erőforrás és hálózat alapú innovációs értékből állnak. (Ezt a feltételezésemet erősítette meg Yan et al. 2017-ben megjelent cikke - amely szerepel a szakirodalmi ismertetésben - és ez inspiráló gondolatokat fogalmaz meg, valamint ez a megközelítés ihlette az ábrázolás módját is.)



**8. ábra: A beszállító innovációs értéke**

Forrás: saját szerkesztés

Az elméleti keret pontosítására, a kutatási probléma pontosabb megfogalmazására, a végső elméleti modell felállítására esettanulmány elemzés segítségével került sor.

Az esettanulmány módszer tulajdonképpen információszerzés és sűrités folyamata, mely segít egyes esetek, jelenségek magasabb szintű megértésében. A módszer segít megérteni számunkra bonyolult jelenségeket, és hozzájárulhat a már ismert kutatási eredményekhez. Az esettanulmány módszer korlátozott számú eset és azok környezete közötti összefüggéseket tár fel, részletekbe menő leírással (Mitev, 2015). A módszer használható elméletfejlesztésre és elméletalkotásra is (Klenke, 2008). Az elméletfejlesztésben azok az esettanulmányok játszanak szerepet, amelyek valamilyen ok-okozati összefüggéssel, hipotézissel, új változóval járulnak hozzá a már meglévő elmülethez. Ez a folyamat inkább induktív, mint deduktív folyamat.

Az elméleti keret, valamint a kutatási kérdések megfogalmazása után – melyek az előző fejezetben már ismertetésre kerültek – kiválasztásra került az eset, valamint a használni kívánt adatgyűjtési módszer. Az esettanulmány központi szereplője egy szerszámgép gyártó vállalat, akinek a vevőivel (9 vállalat) készültek interjúk első körben annak érdekében, hogy megismerjük a megrendelő vállalatok menedzsmenthez, vállalatvezetéshez köthető tulajdonságait, az adott beszállítói piac jellemzőit, a beszállítóikat, innovációs folyamataikat, a beszállítói értékkel kapcsolatos tapasztalataikat, szemléletüket. Az interjúkat megelőzte a bázis vállalat, valamint a kutatáshoz választott vevőinek megismerése.

Az innovációs tevékenységeket és a hálózatosodást több elmélet és megközelítés is vizsgálja. A leggyakoribb vizsgálati szempont a területi és szektoronkénti megkülönböztetés. A



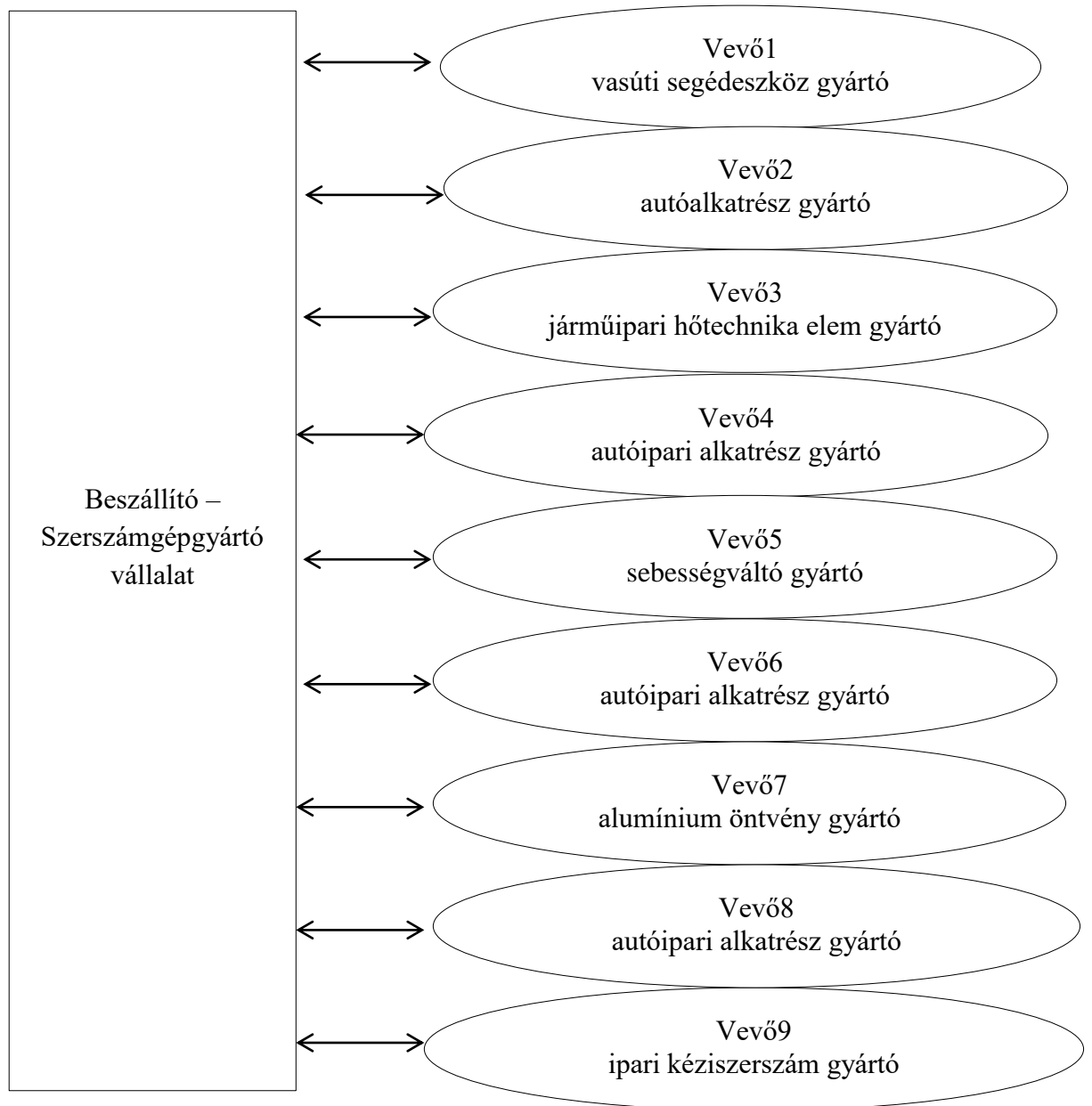
vizsgálat során egy szektor került fókuszba, elkerülve azt, hogy az eredményeket befolyásolják az eltérő ágazati tulajdonságokból eredő hatások. Így esett a választás a gépipari gyártó vállalatokra, figyelembe véve azt a tényt is, hogy a beszállítói témakörben készült kutatások nagy része ezen iparágat vizsgálja, valamint hagyományos jellemzője a hálózatosodás, valamint a nyílt innovációs folyamat.

Összefoglalva az esettanulmány elemzés során azt vizsgáltam, hogy a megfogalmazott modell megfelel-e a gyakorlatban tapasztaltaknak. Az interjú kérdések megfogalmazása a megismert elméletek, valamint a feltételezett összefüggések, és felállított modell alapján történt. Tulajdonképpen az elméleti keret alapján megfogalmazott modell kisebb pontosításokon esett át az esettanulmány elemzés után, azonban a főbb összefüggéseket - mint a beszállító innovációs értékének megfogalmazása, a legfontosabb beszállítói kompetenciáknak az együttes hatása, a beszállítói közreműködés mértékének hatása a beszállító innovációs értékére, és ezek hatása az innováció piaci sikerére - sikerült alátámasztani.

## **8.2. Minta jellemzői**

Az adatgyűjtés során gyártás közelében dolgozó, beszerzéssel foglalkozó menedzserekkel készítettem szakértői interjúkat az Észak-magyarországi régióban. A kvalitatív kutatás végső mintájába kilenc magyarországi nagy-és középvállalkozás került be, akik a bázisvállalatként kezelt szerszámgépgyártó vállalat vevői. A vizsgált vállalatok nem fedik le a cég teljes vevői körét, ezen cégek vállalták az interjúkat. A mintába került cégek profilját tekintve, jármű illetve autóiipari alkatrész gyártással foglalkoznak. A válaszadók több éves tapasztalattal rendelkeznek a beszerzés, logisztika és gyártás tervezés terén, valamint beszerzési döntéseket hoznak, illetve hatással vannak a beszállítók kiválasztására, szelektálására. A beszállító vállalat részéről az értékesítéssel, ügyfélkapcsolatokkal foglalkozó munkatárs volt segítségemre a folyamatok feltérképezésében, aki jelen volt az interjúk közben is. Erre azért volt szükség, mert így vállalták, így tartották a partnerek korrektnek az interjúkat, ez volt a feltétele a beszélgetésnek. Felmerült ennek a tényleges befolyásoló hatása az eredményekre, azonban az eredmények logikai összhangja, s a primer tartalmak vizsgálata nem mutatott mérvadó torzítást, logikai eltérést, így használhatom az eredményeket.

A szerszámgépgyártó vállalat a piacvezető forgácsoló szerszám gyártók közé tartozik a marás, esztergálás, furatkészítés és a szerszám-befogás területén. Több országban is jelen van, így a multinacionális cégek többségével globális keretszerződésekkel rendelkezik. A mintába bekerült vevők kiválasztása a cég képviselőjével történt egyeztetés során zajlott, figyelembe véve a cégek együttműködési hajlandóságát, a cégek profilját, méretét, közös innovációs fejlesztések meglétét, valamint a CRM rendszer szerinti pozícióját. A vevőknél használt üzleti modell minden esetben megegyezik. A 9. ábra szemlélteti a mintába bekerült cégek kapcsolatát.



**9. ábra: Egy szerszámgépgyártó és vevőinek feltérképezése**

Forrás: saját szerkesztés

Az adatgyűjtésre 2017 szeptembere és 2018 februárja között került sor a vállalatok telephelyén, az interjúk hossza egyenként körülbelül egy óra volt. Az interjúkérdések több szűkebb témát öleltek fel. Az interjúalanyokra és cégekre, valamint a beszállítókra vonatkozó általános jellemzőket a 8. táblázat foglalja össze. A bevezető kérdések a vállalat bemutatásáról, a válaszadó beosztásáról, feladatairól szóltak, illetve általánosságban

érdeklődnek a vállalat innovációs tevékenységéről, együttműködési gyakorlatáról. A következő rész általánosságban kéri a beszállítói kör leírását, csoportosítását, rövid jellemzését. A harmadik részben a beszállítók főbb tulajdonságaira, a kulcs beszállítóvá válás lehetőségeire kérdezek rá. A legutolsó részben a beszállítóival való közös együttműködések, innovációk kerülnek előtérbe.

**8. táblázat: Kvalitatív kutatási minta jellemzői**

Forrás: Szakértői interjúk és <http://ceginformacio.creditreform.hu> alapján

Sorszám	Válaszadó háttere	Cég profilja és mérete	Főbb jellemzők a gyártásra, beszállítókra vonatkoztatva
1	szerszám és készüléktervező, alkatrészek beszerzéséért felelős, 10 éve dolgozik a cégnél	vasúti segédeszközök gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 9.109.504.000 HUF</i> <i>Létszám: 208 fő</i>	- kis sorozatok gyártása, egyedi gyártás - általánosságban 2-3 beszállító, 1 fő beszállító (teljes igény 80%-a) (pl.: lapka)
2	szerszám és készüléktervező, alkatrészek beszerzéséért felelős, 10 év szakmai tapasztalat	fémmegmunkálás, autóalkatrészek gyártása, fém alkatrészek gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 6.510.672.000 HUF</i> <i>Létszám: 331 fő</i>	- nagy sorozatok gyártása - sok beszállító, minőségben nagy különbségek
3	logisztikai vezető, beszerzés, 25 éve dolgozik ezen a területen	járműipari, épület és egyéb hőtechnika elemek gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 42.354.613.949 HUF</i> <i>Létszám: 692 fő</i>	- nagy sorozatok gyártása - sok beszállító, minőségben nagy különbségek
4	tool manager, alkatrész tervezés, gyártás tervezés, beszerzés, mindig is ezen a területen dolgozott	autóipari alkatrészek gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 18.012.501.000 HUF</i> <i>Létszám: 558 fő</i>	- nagy sorozatok gyártása, egyedi gyártás - körülbelül 600 beszállító, akivel aktív a kapcsolat, heti rendszeresség (1000 körül) - külföldi beszállítók 80-85 %-ban (német, svéd, dán, olasz, francia)

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

<b>5</b>	beszerző, 5 éve, előtte gyártáson dolgozott	sebességváltó összeszerelés, az ehhez szükséges alkatrész gyártása, fogaskerekek, tengelyek, házak gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 55.603.455.494 HUF</i> <i>Létszám: 953 fő</i>	- nagy sorozatok gyártása - 40-50 beszállítóval napi kapcsolat, egyébként kb. 200 beszállító
<b>6</b>	szerszám beszerző, raktáros, termelés tervező, 30 éve a logisztikában dolgozik	autóipari alkatrészek gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 1.706.421.000 HUF</i> <i>Létszám: 108 fő</i>	- kis sorozatok gyártása, egyedi gyártás - mérnöki döntés alapján történik a beszerzés
<b>7</b>	folyamat mérnök, 20 éve van a szakmában, mindig gyártás közelében	autóipar számára alumínium öntvények gyártása, forgácsolása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 9.709.639.000 HUF</i> <i>Létszám: 295 fő</i>	- nagy szériagyártás, 10-15 ezer db - mérnöki döntés alapján történik a beszerzés
<b>8</b>	technológus mérnök, 20 éve van a szakmában	autóipari alkatrészek gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 2.950.350.000 HUF</i> <i>Létszám: 270 fő</i>	- kis sorozatok gyártása, egyedi gyártás - mérnöki döntés alapján történik a beszerzés
<b>9</b>	fejlesztési csoportvezető, 14 éve dolgozik a cégnél	elektromos kéziszerszámok, kertészeti eszközök, ipari kéziszerszámok gyártása <i>Éves nettó árbevétel (2016): 254.054.081.585 HUF</i> <i>Létszám: 2349 fő</i>	- globális és hosszú távú beszerzési szerződések jellemzőek - mérnöki döntés - kis széria, egyedi gyártás

### 8.3. Eredmények

#### *Innovációs tevékenységek és együttműködések*

A vizsgált vállalatok mindegyikére jellemző a folyamatos innovációs tevékenység. Innovációs típusokat tekintve mindenki elsőként említette a gyártási innovációt. A gyártási innováció során elsődleges szempont a termék egységnyi gyártási idejének csökkentése, minőségi romlás nélkül. A termék innovációnak is hasonlóan nagy jelentőséget fordítanak a vállalatok, hiszen a folytonos megújulás, a vevői igényeknek minél jobban való megfelelés az elsődleges szempont. Ezen eredmények nem meglepőek, hiszen a vizsgálat célcsoportját képező iparág jellegzetességei közé sorolhatjuk ezen jellemzőket. A nagyobb vállalatoknál, multinacionális cégeknél jellemző innovációs típus a szervezeti innováció, ahol a szervezeti átalakulások egyik célja a termék és gyártási innovációk elősegítése.

Az innováció forrása nagyobb részben vevői igényből indul ki, de beszállítói javaslat, kezdeményezés, fejlesztés hatására is történik újítás. Az együttműködések egyre fontosabb szerepet töltenek be az innovációs fejlesztések során, egyre inkább túlmutatnak a hagyományos információcserén és adás-vételen. Az eddigi kutatási eredményeket megerősítve igaz az, hogy az innovációs partnerek közül leginkább a vevőkkel és beszállítókkal a leggyakoribb az együttműködés, a közös fejlesztés. A nagyobb vállalatoknál ritkábban, de előfordulnak olyan közös fejlesztések, projektek, melyek egyetemekkel vagy versenytársakkal (példaként többen említették a gyártás során használt valamilyen szerszámot) való együttműködésben valósulnak meg. A szervezeti átalakulás derekán járó cégeknél fokozottan nagy problémát okoz a kicsi gyártási kapacitás, így ennek kihelyezése egyfajta megoldást jelent, ugyanakkor ez az együttműködés további kérdéseket és feladatokat vet föl, mint a partnerrel való folyamatos kapcsolattartás, a folyamatos tanácsadás, valamint a partner folyamatos fejlesztése.

#### *Beszállítók és a beszállítói piacok*

A beszállítók csoportosítása az általuk beszállított termék tulajdonságaitól, stratégiai jelentőségétől függ. Az egyedi gyártás egyedi, illetve speciális alkatrészeket, szerszámokat igényel. Ebből következik, hogy minél speciálisabb a beszerzendő termék, annál kevesebb szállító létezik, illetve tud megfelelni az elvárásoknak. Ezen esetekben a beszállítóval szorosabb és folyamatos együttműködésre törekszik a vevő vállalat.

Általánosságban elmondható, hogy a beszerzés két részre osztható: a végső termékbe beépülő termékekre (alapanyagok, alkatrészek, stb.) és a gyártás során felhasznált egyéb termékekre (szerszámok, olajok, hűtőfolyadékok, stb.). Ezen belül a stratégiai fontosságú alkatrészeket, alapanyagokat és szerszámokat külön, kiemelt kategóriába sorolják. A cégek több száz, esetenként több ezer beszállítóval állnak kapcsolatban, azonban ezen kapcsolatoknak körülbelül a fele az, ami aktív kapcsolat, vagyis napi vagy heti rendszerességgel történik interakció. Minden területen tervek a beszállítói kör számának csökkenése. A beszállítói kör

csökkentés feltétele annak, hogy a vállalatok megtalálják a számukra legideálisabb beszállítókat, ahol a vevői és a beszállítói igény, gondolkodás és mentalitás megegyezik, így a közös értékteremtés kevesebb akadályba ütközik.

A szerszámok, mint beszerzendő termékek voltak a középpontban. A szerszám beszállítói piac egy sokszereplős, folyamatosan fejlődő piac, ahol nagy a verseny a szereplők között. A piacon minőségben és árban nagy különbségek fedezhetőek fel. A helyzetet nehezíti az egyre nagyobb számban megjelenő viszonteladói hálózat is, mely a standard termékeket forgalmazza. Azonban a beszállító kiválasztás nehézséget okoz a speciálisabb alkatrészek esetében, hiszen a cégek többsége nem képes megfelelni a minőségi és speciális elvárásoknak. Egyedi gyártás esetén a speciális szerszámok aránya nagyon magas (például a vasúti segédeszköz gyártónál ez az arány eléri a 70-80 %-ot is). A legtöbb szerszámtípus esetében jellemzően 2-3 cég szállít be, ahol a fő beszállító adja a szükséges termékek 70-80 %-át, és a többi igény oszlik el a preferált beszállítók között. Ahol lehet, törekszenek arra, hogy ez a felállás életben maradjon, hiszen egy adott termék esetében ezt tekintik ideálisnak, mert ennyi kapcsolat még kezelhető, de kisebb az esély arra, hogy szállítói csúszás vagy hiba miatt elmarad a termelés. Így a beszállítótól való függés veszélye, kérdése is enyhül, hiszen rövid távon ki tudják váltani az adott beszállítót. Valamint ez a megoldás a beszállítóknak is jó, mivel csökken a nyomás, kisebb az esély arra, hogy a termelési kimaradásból származó költségeket a beszállítóra terhelik.

Ezt erősíti az az általános vezetői célkitűzés, mely a beszállítók számának csökkentésére irányul, s egy értékalapú, kulcs beszállítói bázis létrehozása. Ez a vezetői irányelv vegyes fogadtatásban részesült a dolgozóknál, hiszen a tipikusan beszerzői feladatköröket ellátóknál kisebb fokú ellenállás volt jellemző, „hiszen minél több a beszállító, annál jobb és könnyebb nekem” vélemény volt uralkodó. Ott, ahol a beszerzésnek nagyobb rálátása van a gyártásra, gyártástervezésre, ez a szemlélet elfogadásra és folyamatos bevezetésre került.

### *Beszállítók kiválasztása, a kulcs beszállító, a legfőbb tulajdonságok*

A beszállító kiválasztásának legfőbb szempontjai a minőség és az ár. A legtöbben kihangsúlyozták, hogy a minőség elsőbbséget élvez az árral szemben, azonban a gazdaságossági, költséghatékonysági szempontokat szem előtt tartják a választásnál. Az árajánlatkérést követően a legtöbb alapanyag és szerszám esetén mérnöki javaslat, döntés hatására kerülnek kiválasztásra a beszállítók. A legtöbb esetben a megszokott, jól bevált termékeket részesítik előnyben, a hosszú távú kapcsolatok nagyobb jelentőséggel bírnak. A beszállítókat (főleg a gyártott termékbe beépülő alapanyagok és alkatrészek beszállítóit) folyamatosan ellenőrzik, és igény esetén fejlesztik és segítik őket. Az osztályozás alapját az ISO minősítésnek való megfelelés adja, illetve néhányan rendelési és hibázási gyakoriság alapján állítanak fel sorrendet a beszállítók között. Az egyik autóiipari beszállító cég kijelentette, hogy akár egy szállítói hiba is elég ahhoz, hogy a beszállítóval megszakadjon a kapcsolat.

Azonban nem kizárólag ez a két tényező befolyásolja a beszerzési döntéseket. Egyre inkább előtérbe kerülnek olyan igények, mint a rugalmas hozzáállás, a gyors reagálás, a személyes kapcsolatok, a bizalom, a közös innováció, valamint a specialitásoknak való minél jobb

megfelelés. A beszállítókkal szemben a legfőbb problémaforrások közé tartozik a minőség ingadozása, a szállítási idők pontatlansága, csúszása, valamint az őszinteség hiánya, vagyis mindent megígérnek a megrendeléskor, a teljesítéskor pedig nem tudják a megígért feltételeket tartani.

A beszállító választást (főleg gyártás közelében, speciális alkatrészek, szerszámok esetében) a mérnöki döntés, vélemény befolyásolja leginkább. A döntés alapja az innovációs kényszernek, minőségi és gyártási előírásoknak való minél jobb megfelelés. A minőségi és technológiai kritériumok mellett itt kerülnek leginkább előtérbe a személyes és hosszú távú kapcsolatok, valamint ezen kapcsolatoknak a minősége, a kapcsolati tulajdonságok fontossága. A beszállító választás egyre inkább érték alapon történik, és nemcsak a beszállító technológiai képességeiből adódó érték a mérvadó, hanem a kapcsolati, hálózati tulajdonságokból származó értékek is. A döntés fontos része az, hogy a vevő tudja használni a beszállítója erőforrásait, valamint a beszállító beszállítóinak az erőforrásait – főleg ha költségcsökkentésről és gyártási idő csökkentéséről van szó.

A multinacionális vállalatoknál egyre szigorúbb beszállítói értékelések, szabályzatok, kiválasztások vannak. A beszerzési feltételeket a kijelölt nemzetközi központ dönti el, a beszerzések legnagyobb része globális keretszerződéseken keresztül történik, ahol mindenhol nemzetközileg érvényes feltételeket fektetnek le. Ezen szerződések hosszú távra szólnak, a hosszú távú kapcsolatokban és a hálózatokban való gondolkodás a jellemző. A stratégiaileg fontos beszállítókat külön csoportban kezelik, összességében törekszenek a beszállítói kör szűkítésére, még inkább erősítve a kiválósági szempontokat. A beszállítókat erőforrásnak tekintik, fontos a legértékesebb beszállítók kiválasztása és a közös értékteremtés. A kisebb, hazai vállalkozások esetében a globális keretszerződések nem játszanak szerepet, beszállítói kör szűkítésére vonatkozó törekvések sem jelennek meg olyan markánsan, mint nagyobb társaiknál. Törekszenek a hosszú távú kapcsolatok kialakítására, azonban az ár-minőség arány ezt legtöbbször felülírja.

A beszállítói tulajdonságoknál a technológiai képességek mellett – például minőségi feltételeknek való megfelelések, a cég háttere, gyors reagálás és információszolgáltatás - a kapcsolati képességek fontosságát is kiemelték a válaszadók. Ezek említési gyakoriság szerint a következők: személyes, baráti kapcsolat, a bizalom kialakulása, a beszállító rugalmassága, együttműködésre való nyitottsága, a minél gördülékenyebb közös munka. Persze a hagyományosnak tekinthető beszerzői kérdések is sokszor felmerültek: a minél rövidebb szállítási idő, gyorsaság és rugalmasság is fontos elvárások. Azonban ezen tényezők inkább már a meglévő, folyamatos kapcsolatoknál jellemzőek, az operatív beszerzés területén. Természetesen ezen tényezők összességében vannak befolyással a beszállító innovációs értékére a megrendelő vállalat számára, azonban az innovációs együttműködések szorosságára kisebb hatással vannak. A beszállítónak az innovációs együttműködések során a saját erőforrásaiból felépített, az adott vevő számára ideális innovációs érték kialakításán túl szüksége van arra, hogy hálózati képességeit használva is innovációs értéket tudjon nyújtani megrendelője részére.

Az egyik nagy autóipari beszállító cég a következőképpen fogalmazta meg az új beszállító keresésénél az első kérdést: „Mit tudsz kínálni, ami másnak nincs?” Majd hozzátette, hogy ez a fent említett képességek közül tulajdonképpen bármi lehet, ami előrébb viszi a megrendelő vállalatot, és értékteremtő együttműködést ígér.

### *Közös értékteremtés, innovációk*

A hosszú távú együttműködések kialakításához elengedhetetlen a technikai képességek mellett a személyes, sokszor baráti kapcsolat. A személyes kapcsolatok hatása a kutatás során – csakúgy, mint a szakirodalomban – többször említésre kerül, kiemelve fontosságát, és mint a további üzleti kapcsolatokat befolyásoló tényezőt.

A kiemelt ügyfélkezelés minden esetben fontos kérdés volt, az egyik nagy autóiipari alkatrész gyártó meg is jegyezte, hogy az lenne a legideálisabb, ha a beszállító csak neki dolgozna, és minden nap 24 órában rendelkezésre állna. A tanácsadási képesség is kiemelt fontossággal bír, hiszen futó projektek, futó próbagyártás, felmerülő probléma esetén napi és aktív kapcsolat szükséges a beszállítóval – ilyen esetekben derül ki leginkább a beszállító gyors reakció ideje, rugalmassága, problémamegoldó képessége, kapcsolatrendszere, mely szintén a jövőben meghatározza a kapcsolat és együttműködés további kimenetelét. Az egyik autóiipari beszállító cég szerint a beszállító információmegosztási képessége, illetve reagálási ideje sokszor döntő szempont a további közös munka folytatásához. A kapcsolatok fejlesztése és a további együttműködések céljából egyre inkább jellemző – főleg multinacionális cégeknél - a beszállító fejlesztése.

A közös fejlesztéseket mindkét oldal kezdeményezheti. Így vannak vevői igény vezérelt fejlesztések, és beszállítói javaslat vezérelt fejlesztések. A közös fejlesztések motivációja főként - mindkét fél részéről - a jövőbeni többlet érték elérése. Tehát az együttműködések elsődleges motivációja a probléma leggyorsabb és leghatékonyabb megoldása, amely hosszú távon is megállja a helyét, win-win szituációk elérése mindkét részről. Ezen fejlesztések kisebb és nagyobb problémák megoldását célozzák meg, egy részük később kikerülhet a piacra, akár standard megoldásokká válhatnak, vagy további fejlesztések alapját képezhetik.

### *Beszállítóval való kapcsolat és hatásai*

Az együttműködések típusát tekintve az adás-vételen túl a közös fejlesztések, a próbagyártások egyre fontosabbak és jellemzőbbek. Ez nem meglepő, hiszen a szakirodalomban is és a gyakorlatban is egyre többet találkoznak ezen megállapításokkal, illetve ehhez kapcsolódó menedzsment elméletekkel, megoldásokkal (például a már említett vendor-menedzsment, innováció marketing, innováció menedzsment, beszállítói kapcsolatok menedzsmentje - SRM).

A beszállítóval való „jó” kapcsolat kétségtelenül hatással van az innováció, közös fejlesztések hatékonyságára, sikerességére, azonban pontos adatokkal nem tudtak szolgálni, hiszen tudatosan nem mérik, vagy csak részben mérik a beszállítóval való kapcsolatok hatását. A nagyobb autóiipari alkatrészt gyártó vállalatok említették, hogy gyártásnál közvetlenül nagyobb befolyással bír a beszállítóval való együttműködés –kiemelésre került a darab – gyártási idő – költség hármasának a kérdése.

Az egyedi és a szériagyártás közötti különbségek mutatkoztak meg a beszállítóval való együttműködésekben, innovációs igényekben. A kisebb, egyedi gyártással foglalkozó vállalatoknál jellemző igény a puffer készlet egyes szerszámokból, alapanyagokból – többen



kérték a konszignációs raktár megoldást erre a problémára – a beszállítók csak kiemelt kapcsolatoknál hajlandóak erre a megoldásra, egyre jellemzőbb a sztenderd termékeknél a gyors, 24 órán belüli szállítási idő bevezetése. Az egyedi- és szériagyártás közötti különbségek más érték szempontoknál mutatkoznak meg a technológiai tudás, innovációs képesség szintjén, de az együttműködési hajlandóságban, kapcsolati képességekben nincs eltérés az elvárásokban.

A vállalatok válaszaikban kitértek arra, hogy nagyon fontos számukra a beszállítóval való együttműködés, és egyre inkább a mélyebb és hosszú távú kapcsolatokat keresik. A beszállítók osztályozására leginkább a minősítési rendszer, illetve a rendelési és selejt statisztikák szolgálnak. Kifejtették, hogy a szállítóval való együttműködések hatással vannak az innováció hatékonyságára, azonban ennek mértékét, összetevőit nem tudták azonosítani.

#### **8.4. A kvalitatív kutatás megállapításai**

Az interjú sorozat során hasonlóságok voltak felfedezhetőek a cégek gyakorlatában, de a szerszámgép beszállítóval mindegyik cégnek más és más volt a kapcsolata, a viszonya és az elvárásai. Az innovációs együttműködés szorossága függ a vevő elvárásaitól, együttműködési hajlandóságától és függ a beszállító technológiai és kapcsolati képességeitől, így ez is minden esetben más és más. Hasonlóképpen, mint az üzleti kapcsolatoknál, minden kapcsolatnál a beszállító innovációs értéke különbözni fog, és egy adott kapcsolatot fog jellemezni. A vállalatoknál különböznek az egyes tényezők fontossági súlyai, melyek befolyással vannak az érték kialakítására.

A beszállító kiválasztásánál, a kulcs beszállítóvá válás feltételeit tekintve a vállalatok egységes véleményen vannak. Elsődleges szempont a beszállító saját erőforrásainak milyensége, a technológiai képességek. Itt kifejezetten fontos volt a megfelelő termékminőség kérdése, és ennek a termékminőségnek a folyamatos szinten tartása. A folyamatos innovációs és versenyképesség okán a beszállítóktól is elvárják az újításokat, az újító ötleteket, tehát kiemelt fontosságú a beszállító innovációs képessége, és a hozzá kapcsolódó K+F költségek, tevékenységek. A szerszámgépgyártók piacán kifejezetten fontos tulajdonságnak bizonyult a specializáció kérdése, vagyis az, hogy a beszállító ne a standard megoldásokkal dolgozzon, egyedi tulajdonságokkal és képességekkel rendelkezzen, ami megkülönbözteti őt az egyébként sokszereplős piacon. A cégek hozzátették, hogy ez a tulajdonság más beszállítói piacokon is nagy jelentőséggel bír. Az innovációs együttműködéseknel fontos a minél gördülékenyebb munkafolyamat, így a vevő vállalatok szívesen vennék azt – kiemelten probléma esetén – ha a beszállító folyamatosan jelen lenne, s tanácsokkal és információkkal látná el a vevőt.

Másodlagos szempont a szállító kapcsolati képességeinek és hálózati erőforrásainak a kérdése, melyek évről évre nagyobb jelentőséggel bírnak. Egyre inkább előtérbe kerül a beszállító együttműködési hajlandósága. Ez a cégek gyakorlatában azt jelenti, hogy a beszállító több és folyamatos kooperációkban vesz részt, de a velük ápoltt kapcsolatot kiemelten kezeli, s nemcsak saját erőforrásaira, hanem beszállítóinak erőforrásaira is támaszkodik. Az együttműködést fokozza a több éves közös munka, fejlesztések, és a bizalom és a lojalitás kialakulása mindkét oldalon. Ugyanakkor létező probléma és fenyegetettség a függőség kérdése mindkét fél részéről, melyet a vállalatok úgy próbálnak megoldani, hogy a legtöbb termék esetén megpróbálnak másik beszállítóval is dolgozni. Ebben az esetben sem

hagyhatjuk ki a személyes kapcsolatok és döntések kérdését, hiszen minden szervezeti döntés mögött jelen vannak az egyéni érdekek és preferenciák – jelen esetünkben a fejlesztő mérnökök és a szerszámgépgyártó képviselője közötti személyes, sokszor baráti kapcsolatot.

A beszállítói innovációs érték megfogalmazásánál nem szabad figyelmen kívül hagyni az eddigi képességekből következő tulajdonságokat, mint a szállítási határidők pontos betartása, a rugalmas és a tudatos segítségnyújtás, valamint a beszállító piaci megítélése. A kapcsolat költségei - mint a beszerzési ár és egyéb gyártási és logisztikai költségek - is nagy befolyással bírnak a végső érték megállapításánál.

A beszállító innovációs értéke függ a vevő innovációs igényétől, a beszállító erőforrás alapú innovációs értékétől, valamint a beszállító hálózat alapú innovációs értékétől. Ezen függő tényezők javítása, befolyásolása a partnerek közös érdeke, feladata, csak az egyik vagy csak a másik résztényező javítása önmagában nem hordoz végső sikert. Ezek alapján a különböző beszállítói innovációs értékek nagyobb csoportokba is sorolhatóak. Attól függően, hogy mely tényezők számítanak nagyobb súllyal, s a vevő innovációs igénye és a beszállító kompetenciái mennyire találkoznak, megkülönböztethetünk vevői igény vezette innovációs értéket, valamint beszállítói ötlet alapú innovációs értéket, melyek alapvető innovációs értéket, vagy valamilyen járulékos innovációs értéket hordoznak magukban.

A fő beszállító egy-egy stratégiai termékénél, más termék beszállítójaként is szóba jöhet, illetve elsőként a már meglévő beszállítóktól kérnek ajánlatot abban az esetben, ha a kapcsolatot a beszállítóval megfelelőnek ítélték.

Ahhoz, hogy az innovációs együttműködés létrejöjjön, elsősorban a beszállító technikai tulajdonságait veszik figyelembe, valamint általában valamilyen adás-vétellel kezdődik a kapcsolat. Majd a kapcsolat fejlődésével egyre fontosabbá válnak a kapcsolati illetve hálózati tulajdonságok. A beszállítói közreműködés az innovációs folyamatban fokozza a beszállító innovációs értékét, valamint a közreműködés során kölcsönös fejlődés figyelhető meg a beszállító tulajdonságai és a vevői innovációs folyamat eredményessége között.

A beszállító bevonása az innovációs folyamatba a legtöbb cégnél szervezeti innovációkhoz, szervezeti átalakulásokhoz vezetett, követve az innovációs trendeket, melyek nemcsak új innovációs modellek megfogalmazásához, hanem új üzleti modellek megfogalmazásához is vezetnek. Tehát az innovációs tevékenységet – ahogy az innovációmarketing koncepció is kimondja (Piskóti, 2016a) – egy egymáshoz kötődő és egymástól függő innovációs portfólióként kell kezelni.

## 9. Primer kvantitatív kutatási eredmények

### 9.1. Kutatási modell és hipotézisek

A szakirodalmi szintetizálás és a kvalitatív kutatás során feltárt megállapításokra épülően kerültek megfogalmazásra a hipotézisek, valamint a kutatási modell. A modellben megjelenő fogalmak definiálását a szakirodalmi áttekintésre alapoztam, próbáltam a nemzetközi szakirodalom által validált skálákat alkalmazni a kutatás során.

Sok lehetséges innovációs partner ismerhető fel a piacon, és sok lehetséges innovációs eredmény születhet ezekből a kapcsolatokból. A kutatásban kiemelésre került a beszállító és vevő közötti innovációs együttműködések, hiszen ezek a közös értékteremtések fontos forrásai az innovációnak (Walter et al., 2001, Young et al., 2009), és széles körben hatással vannak az innovációs kimenetelre (Song és Di Benedetto, 2008, Soosay et al., 2008).

A modell központi eleme a beszállító innovációs értéke, amely minden olyan beszállítói képességet magában foglal, amely hozzájárul a vevő vállalat innovációjának piaci sikeréhez. Vagyis azokat a beszállítói képességeket és kompetenciákat keresem, amelyek kombinációja befolyásolja a vevő által észlelt értéket. Ez a tényleges beszállítói innovációs érték akkor keletkezik, ha a vevő vállalat innovációs igényei találkoznak a beszállító innovációs kínálatával. Ennek megfogalmazására azért van szükség, hiszen a vevő vállalat nehezen tudja felismerni a számára legmegfelelőbb beszállítót, nem tudja kihasználni a beszállítóval való innovációs kapcsolat minden hasznát, ha „csak” a potenciális innovációs értéket ismeri. Ennek az értéknek a körülhatárolása segít az ellátási lánc optimalizálásában is.

Ennek a tényleges értéknek a megfogalmazásához elengedhetetlen a beszállítóval való együttműködés kimenetelének megfigyelése, vagyis annak vizsgálata, hogy a beszállító milyen mértékben járul hozzá a vevő innovációs folyamatához. Ezt közvetlenül befolyásolják a beszállító tulajdonságai, képességei. A szakirodalomban mára egyre többen bizonyították (Walter et al., 2001, Gemünden, 2003, Piskóti, 2016a, Piskóti, 2016b), s egyetértenek abban, hogy a technológiai képességek mellett a kapcsolati képességek is pozitívan befolyásolják a beszállító innovációs folyamatba való bevonását.

A technológiai jellemvonásoknál leginkább azon képességek kerültek vizsgálatra, amelyek a szakirodalom szerint az innovatív beszállító tulajdonságai, mint az innovációs képesség, vállalati tényezők, K+F, specializáció, a terméktulajdonságok, tanácsadási képességek, know-how.

A kapcsolati jellemvonások bevonása a modellbe és hálózati kontextusba való behelyezése teszi teljessé a beszállítói tulajdonságok hatásának vizsgálatát a vevői innovációs folyamatra. A külső partnerekkel való együttműködések fontos tényezővé váltak az innovációs képességek és kimenetel fokozására. A fokozódó versenyben egyre több és több vevő vállalat kerül innovációs együttműködésbe ugyanazzal a vállalattal, azonban az innovációs kimenetel nem egyforma eredményeket mutat. Az erőforrás alapú szemlélet szerint azonban/ugyanis? a beszállító erőforrásai limitáltak, így csak korlátozott számú vevői igényt tud kielégíteni (Gulati et al., 2000). Fontos megjegyezni azt is, hogy egy beszállító hiába innovatív és technológiailag képes az innovációra, ha ezeket nem hajlandó, vagy nem tudja hatékonyan

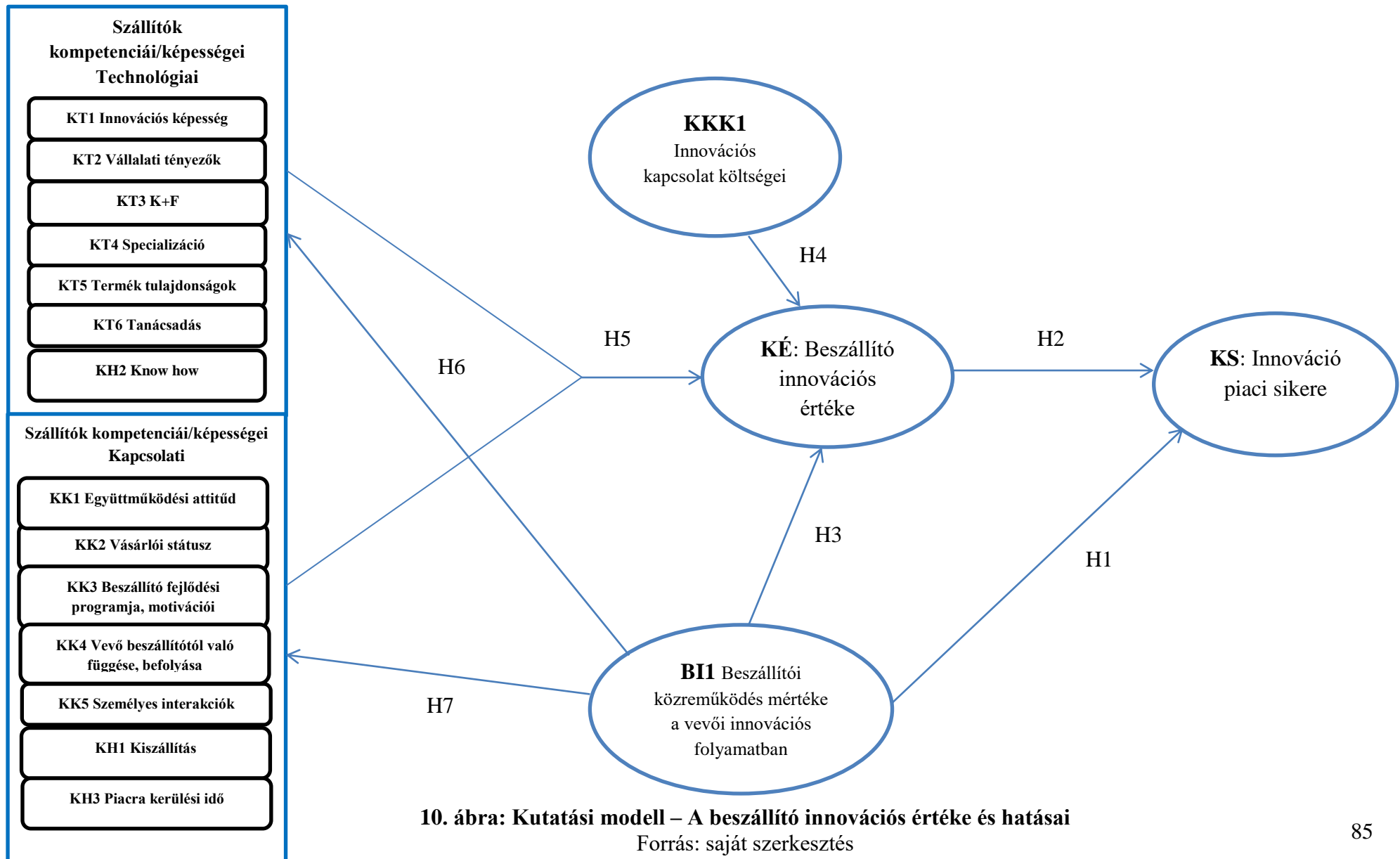
megosztani a vevőivel. Így a vizsgálatba bekerült a beszállító együttműködési attitűdje, a vevő státusza a beszállítónál, a beszállító fejlődési programja, a függőség kérdése, a személyes interakciók hatása, a kiszállítás, valamint a piacra kerülés elősegítése.

Ezen képességek fejlesztése, használata az együttműködések előrehaladtával, az innovációs együttműködések egyre szorosabbá válásával mindinkább hatékonyabb lesz. A beszállító nem teheti meg azt, hogy egy konkrét képességre támaszkodik, hanem a képességeket kombináltan, a vevő igényeinek megfelelően kell fejleszteni, ahogy ezt az esettanulmány elemzés eredményei is alátámasztották.

Tehát az innováció, az innovációs képesség újra egyre fontosabb versenytényezővé válik. A kutatási modell célja az egyes változók közötti kapcsolatok, azok hatásának és irányának vizsgálata által a beszállítói kompetenciák megfelelő portfóliójának meghatározása, annak összehatásának mérése - ezáltal a beszállítói innovációs érték összetételének megfogalmazása - amely innovációs versenyelőnyt eredményez, és ennek a versenyelőnynek a realizálását jelenti a piaci siker.

Feltételezésem szerint a modell kétoldalú bizonyítási eljárást tartalmaz. Egyrésztől feltételez egy aggregált mérést, mely azt bizonyítja, hogy a beszállítói innovációs érték részét képezik a beszállítói képességek és kompetenciák valamint a beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban. Másrésztől a változók közötti hatásokat is vizsgálja. A beszállítói közreműködés mértéke nemcsak közvetlenül van hatással a beszállítói innovációs értékre, hanem közvetve a beszállítói képességeken és kompetenciákon keresztül is hatást gyakorol. A beszállítói közreműködés mértékére a vevői innovációs folyamatban bizonyítottan pozitív hatást gyakorolnak a beszállítói képességek és kompetenciák (Pulles et al., 2014, azonban feltételezhető, hogy a beszállítói közreműködés mértéke hatással van a beszállító képességeire és kompetenciáira, és ez által fejleszthetőek.

A 10. ábra mutatja be a kutatási modellt, és szemlélteti a hipotézisek összefüggési rendszerét.



10. ábra: Kutatási modell – A beszállító innovációs értéke és hatásai  
 Forrás: saját szerkesztés

A kutatási kérdésekhez, valamint a felvázolt kutatási modellhez kapcsolódó hipotéziseket az alábbiakban ismertetem.

*Hipotézisek a beszállító innovációs értékére vonatkozóan*

A beszállítókkal való napi együttműködés révén nyert információk egyre nagyobb arányban segítik a vállalatokat abban, hogy a bejövő tudásáramlást új innovációvá fordítsák (Berghman et al., 2012).

**H1.** A beszállítói közreműködés mértéke, a beszállítóval való innovációs együttműködés pozitív hatással van a vevő innovációjának piaci sikerére.

**H2.** A beszállító innovációs értéke pozitív hatással van a vevői innováció piaci sikerére.

**H3.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.

A beszerzés szerepe együttműködési szempontból úgy írható le, mint a beszállítói kapcsolatok építése és fenntartása a dinamikus vevői igényekhez igazítva. Ez a megközelítés magában foglalja az arra vonatkozó megfontolásokat, és ezáltal a költséggel kapcsolatos szempontokat is, de a kapcsolatnak van leginkább hatása a versenyelőnyre.

**H4.** A beszállítóval való innovációs együttműködés során a kapcsolati költségek a tudásalapú kapcsolatokra pozitív befolyással bírnak, hatással vannak a beszállító innovációs értékére.

A beszállító innovációs értékére a beszállító kompetenciái hatással vannak, mint például a vevő státusza a beszállítónál, vagy a beszállító fejlődési programja (Yan et al., 2017).

**H5.** A beszállító kompetenciái és a beszállító innovációs értéke között formatív jellegű okozati összefüggés áll fenn.

- a. A beszállító innovációs képessége pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- b. A belső vállalati tényezők pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- c. A beszállító vállalat K+F költségei pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- d. A beszállító specializációja pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- e. A beszállító termékeinek tulajdonságai pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- f. A beszállító tanácsadási képessége pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- g. A beszállítói know-how pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- h. A beszállító együttműködési attitűdje pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- i. A vevő beszállítónál lévő státusza pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- j. A beszállító fejlődési programja pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- k. A beszállítótól való függés kialakulása pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.

- l. A beszállító és vevő vállalat munkatársai közötti személyes interakciók pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- m. A beszállító kiszállítási szolgáltatása, képessége pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- n. A beszállító piacon betöltött szerepe, megítélése (piacra kerülési idő) pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.

*Hipotézisek a beszállító közreműködéséhez a vevői innovációs folyamatban*

**H6.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban, az innovációs együttműködés szorossága közvetlenül és pozitívan befolyásolják a beszállító technológiai kompetenciáit.

Nem csupán a tényleges operatív eredményeket veszik számításba a vevők döntéshozatalakor, hanem az innovációs potenciált keresik a beszállítóknak, és ezt próbálják felhasználni az értékteremtés során (Kibbeling, 2010). A szervezeti nézet szerint a vállalati innovativitás a piaci változásokra adott megfelelő és gyors válaszok, valamint a szervezeti tanulás eredménye (Hurley-Hult, 1998). Mások az üzleti kapcsolatokat és interakciókat, kiemelve a beszállító-vevő kapcsolatokat tekintik forrásnak (Håkansson, 1982, Roy et al., 2004).

- a. A beszállítói közreműködés mértéke pozitív hatással van a beszállító innovációs képességére.

A vállalat belső innovációs tevékenységei hatással vannak a külső partnerrel történő innovációs együttműködésekre, így a vállalati kultúra, a vállalati menedzsment képességek befolyásolják az innovációs teljesítményt (Gemünden et al., 2007). A magasabb projekt menedzsment képességekkel rendelkező vállalatok magasabb teljesítményt képesek nyújtani az új termék fejlesztések területén (Ethiraj et al., 2005, Petroni és Panciroli, 2002). Ugyanakkor a meglévő együttműködések ösztönözhetik a beszállítókat az innovációs képességeik fejlesztésére.

- b. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a belső vállalati tényezőkre.

A szakirodalmi és gyakorlati tapasztalatok azt bizonyítják, hogy egy vállalatnál minél nagyobb a K+F költségek mértéke, annál inkább valószínű, hogy innovatív vállalatról beszélünk (Griffith et al., 2006). Ennélfogva ezek az innovatív vállalatok megfelelőbb innovációs partnerek lehetnek, s nagyobb eséllyel járulnak hozzá vevőjük innovációs folyamatához, illetve az együttműködések megléte fokozza a K+F költségek mértékét.

- c. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító vállalat K+F költségeire.

A vállalatok általában olyan beszállítói partnereket keresnek, akik valamilyen egyedi tudással rendelkeznek, és együttműködésből új tudás keletkezhet (Abuja, 2000). A specializáció alatt általában a szakirodalom valamilyen technológiai specializációt ért, amelyhez szorosan kapcsolódik az innováció, innovációs képesség (Thevel, 2000). Azok a vevő vállalatok, akik technológiailag specializált beszállítókkal dolgoznak együtt, sokkal kifinomultabb és kreatívabb megoldásokat kapnak a saját projektjeikhez, vagyis minél inkább specializálódik egy beszállító, annál inkább képes segíteni a vevő innovációs folyamatait (Pulles et al, 2014).

- d.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító specializációjára.

A terméktulajdonságok a kapcsolatok alapját képezik, a mag kínálatán keresztül kapott értéken túl a vevők a beszerzési folyamatban értéket kapnak, ami az anyagok és összetevők előállítási folyamatában keletkező értéket képviseli.

- e.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító termékeinek tulajdonságaira.

Az együttműködések során kiemelt fontosságú a megrendelő vállalat részére, hogy a beszállító minél gyorsabban reagáljon, és oldja meg a felmerülő kérdéseket és problémákat. Az információcsere és megosztás elengedhetetlen része az értékteremtésnek, illetve az értékteremtés támogatásának.

- f.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító tanácsadási képességére.

A beszállító meglévő technológiai tudása, képessége és gyakorlata mindig is a beszállító kiválasztás alapja volt, illetve nagyban befolyásolja a későbbi értékteremtési folyamatot. A létrejött együttműködéseknel a tapasztalat és a közös értékteremtés még inkább fokozza a beszállítói know-how-t.

- g.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállítói know-howra.

A beszállító-vevő együttműködések hatásainak vizsgálata során eleinte a szakirodalom kizárólag a technológiai képességekre koncentrált, azok könnyebb mérhetősége, megfoghatósága miatt (Ho et al., 2010, Park és Krishnan, 2001). Azonban felmerült az a kérdés, hogy ha a vállalat nem akar együttműködni, akkor hiába rendelkezik innovatív képességekkel (Croom, 2001), hiszen azokat nem osztja meg vevőjével, és így ezek a képességek lehet, hogy nem lesznek hatékonyan kihasználva.

**H7.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban, az innovációs együttműködés szorossága közvetlenül és pozitívan befolyásolja a beszállító kapcsolati kompetenciáit.

Az innovációs együttműködés a beszállító és vevő között akkor tud sikeres lenni, ha mindkét fél rendelkezik konstruktív együttműködési képességgel (Allred et al., 2011). Az együttműködési képesség nemcsak a külső, hanem a belső kapcsolatokra is hatással lehet (Powell et al, 1996). Az együttműködéshez való viszony tapasztalatok útján változhat, és a pozitív hozzáállás fokozhatja az együttműködések a vállalatoknál, nyitottabbá válhatnak.

- a.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító együttműködési attitűdjére.

Mivel a beszállítók nem osztják meg erőforrásaikat egyenlően vevőik között, ezért a vevők a beszállítók jóindulatáért versenyeznek (Shiele et al., 2012). A vevő vállalatnak „vonzóvá” kell válnia a beszállító vállalat számára ahhoz, hogy a legfőbb erőforrásait vele ossza meg, és ne a versenytársaival. Ezért a vevőnek el kell érnie a „preferált vevői státuszt”, amit ha elér, a



beszállító nagyobb valószínűséggel osztja meg vele azokat az erőforrásokat, közös fejlesztéseket, melyek nem lesznek elérhetőek a konkurencia számára (Hüttinger et al., 2012).

- b.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a vevő beszállítónál lévő státuszára.

A beszállító fejlesztése során az intenzív együttműködésnek köszönhetően új ötletek és új megoldások jöhetnek létre, melyek direkt hatásként erősítik a beszállító-vevő kapcsolatokat, és ezáltal a kapcsolatból származó eredményeket is növelik. A közös fellépés, valamint a kapcsolat eredményeként létrejött bizalom a két legkritikusabb faktor a beszállítói fejlesztés során, melyek növelik a vevő versenyképességét (Humphreys et al, 2007).

- c.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító fejlődési programjára.

Az erőforrás-függőség-elmélet szerint a külső erőforrásoktól való függés különböző szintjei a hálózati kapcsolatok kialakításához és fenntarthatóságukhoz vezetnek (Hillman és munkatársai, 2009; Pfeffer és Salancik, 1978, 2003). Ez a megközelítés felismeri a külső tényezők befolyását a szervezeti viselkedésre, és megvizsgálja, hogy a vezetők képesek-e a környezeti bizonytalanság és a függőség szabályozására a különböző szervezeti megoldásokon keresztül (Breuer és Lüdeke-Freund, 2014; Zott et al., 2011).

- d.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállítótól való függés kialakulására.

A személyes kapcsolatok mindig is nagy jelentőséggel bírtak a business marketingben. Az érték alapon differenciáló beszállítói kapcsolatoknál kiemelten kezelendő tényezőként definiálják (Ulaga-Eggert, 2006). Az esettanulmány elemzés során a legtöbb cég a személyes kapcsolatot jelölte meg kritikus pontként, hiszen a beszállítóval való jó kommunikáció és a zökkenőmentes közös munka az egyik döntési faktor a közös munka folytatásával kapcsolatban. A munkavállalók közötti jó kapcsolat fokozza a megoldási képességet, valamint a partner cég céljainak megértését.

- e.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító és vevő vállalat munkatársai közötti személyes interakciókra.

A klasszikus beszerzési elvárási tényezők, mint például a szállítási idő betartása, illetve a szállítás minél hatékonyabb lebonyolítása érték tényezőként jelenik meg a beszállító-vevő kapcsolatokban (Ulaga-Eggert, 2006).

- f.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító kiszállítási szolgáltatására, képességére.

A beszállító kiválasztása, illetve a közös fejlesztések során egyik kritikus pont a beszállító részéről, hogy minél inkább támogatni tudja a vevő termékének piacra kerülését, például a ciklusidő lerövidítésével. Ehhez szorosan kapcsolódik a beszállító piaci megítélése is.

- g.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a piacra kerülési idő lerövidítésére.

## 9.2. Kvantitatív kutatás módszertana

A kutatás fő célja a beszállítói együttműködések vizsgálata, különös tekintettel a beszállító hozzájárulására a vevői innovációs folyamathoz, a beszállító innovációs értékének megfogalmazása. A cél azon kritikus technológiai és kapcsolati kompetenciák megfogalmazása, melyek leginkább szükségesek a beszállítónak ahhoz, hogy innovációs értéket képviseljen vevői számára.

A kérdőív megfogalmazása az előző fejezetekben ismertetett szakirodalmi elméleteket és nemzetközi skálákat alapul véve, az esettanulmány elemzés eredményei alapján felállított kiindulási modell alapján történt. A kérdőív több főbb témát és kérdéskört ölel fel.

1. kérdéskör: zárt és nyílt kérdések az általános innovációs tevékenységgel, valamint a fő beszállítóval és jellemzőivel kapcsolatban (Megkértem a válaszadót, hogy a stratégiai beszállítói közül válasszon ki egyet.)
2. kérdéskör: mérőskálák, minden esetben – szakirodalmi ajánlás alapján - 5 fokozatú Likert skála (beszállítói képességek – technológiai és kapcsolati, innovációs kapcsolat költségei, beszállító hozzájárulása az innovációs folyamathoz és innovációs értéke, innovációk piaci sikere) A válaszadó az adott témakörökben az általa kiválasztott fő beszállítót hasonlította más beszállítókhoz, az adott beszállítói piacon jellemzőhöz képest.
3. kérdéskör: válaszadó cég demográfiai adatai

A teljes kérdőív a 2. számú mellékletben található.

A választott skálák többnyire nemzetközi szakirodalomból kerültek adaptálásra, ahol ötfokozatú skálát használtak a kutatók, valamint az általam tanulmányozott, a témában született szakirodalmak többsége az ötfokozatú skálát javasolja. A használt skálákat a 9. táblázat szemlélteti.

### 9. táblázat: A kutatás során használt kérdőív változóinak forrása és jellemzői

Forrás: saját szerkesztés

Változó	Skála szakirodalmi forrása	Skálatételek száma és típusa
Innovációs képesség	Inemek és Matthyssens, 2010	5 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Vállalati tényezők	Pulles et al., 2014	2 tétel, 5 fokozatú Likert skála
K+F	Pulles et al., 2014	3 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Specializáció	Pulles et al., 2014	3 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Termék tulajdonságok	Ulaga és Eggert, 2006	6 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Tanácsadás	Ulaga és Eggert, 2006	4 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Know how	Ulaga és Eggert, 2006	5 tétel, 5 fokozatú Likert

		skála
Együttműködési attitűd	Pulles et al., 2014	3 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Vásárlói státusz	Pulles et al., 2014	5 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Beszállító fejlődési programja, motivációi	Pulles et al., 2014	4 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Vevő beszállítótól való függése	Pulles et al., 2014	3 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Személyes interakciók	Ulaga és Eggert, 2006	7 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Piacra kerülési idő	Ulaga és Eggert, 2006	5 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Kiszállítás	Saját fejlesztés Ulaga és Eggert, 2006	4 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Kapcsolat költségei	Saját fejlesztés Ulaga és Eggert, 2006	7 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatban	Saját fejlesztés Pulles et al., 2014	6 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Beszállító innovációs értéke	Saját fejlesztés Ulaga és Eggert, 2006 alapján	5 tétel, 5 fokozatú Likert skála
Innováció piaci sikere	Piskóti et al., 2013, Piskóti, 2016	11 tétel, 5 fokozatú Likert skála

### 9.3. Adatelemzés és érvényesség

Az adatfelvétel, -bevitel, majd -tisztítás után a kérdőív statisztikai elemzését az SPSS 22.0 program segítségével végeztem. A legfőbb cél az elméleti modell összefüggéseinek elemzése volt, amelyre strukturális elemzési eljárás, azon belül PLS-SEM módszer (SmartPLS 3.0 programcsomag) segítségével került sor. A strukturális elemzési eljárás alkalmazását az is magyarázza, hogy a vizsgálatba bevont változók mindegyike látens, azaz közvetlen módon nem mérhető változónak tekinthető, így a változók közötti kapcsolatok a módszer segítségével leírhatók.

Tehát a strukturális egyenletek modelljének alkalmazásánál tisztáznunk kell a látens változókkal való összefüggéseket. A látens változók olyan fogalmak, amelyeket közvetlenül nem tudunk mérni, vizsgálatuk csak a közvetlenül mérhető, ún. manifeszt változókkal (indikátorokkal) valósítható meg (Diamantopoulos és Siguaw, 2000). A főkomponens- és a faktoranalízis is használható technikák ezen probléma megoldására, azonban a strukturális egyenletek modelljével szimultán faktor- és regresszióanalízis hajtható végre. Így egyszerre valósítja meg a látens változók létrehozását indikátorokból és e változók közötti kapcsolatok vizsgálatát (Sajtos és Fache, 2005).

A strukturális egyenletek kapcsán beszélhetünk reflektív és formatív mérési módszerekről. A formatív mérési modellekben az indikátorok a látens változók mögött álló okokat jelentik. A

szakirodalom szerint a CB-SEM technika inkább reflektív mérési modelleket tud kezelni, és a formatív indikátorok csak korlátozásokkal használhatók, a PLS-SEM-ben viszont formatív és reflektív indikátorok egyaránt alkalmazhatók (Henseler et al., 2009, Hair et al., 2011, Hair et al., 2012). A kutatás során a formatív mérési modell került alkalmazásra, hiszen a beszállítói képességek formatív módon kapcsolódnak a beszállító innovációs értékéhez. A formatív konstrukciónál nem követelmény az, hogy az indikátorok korreláljanak egymással, de le kell fedniük a konstrukció minden releváns aspektusát (Diamantopoulos és Winklhofer, 2001), biztosítva, hogy a mérési hiba a konstrukció szintjén jelentkezzen, és a varianciát ne az indikátorok, hanem a konstrukción kívüli elemek magyarázzák. (Diamantopoulos, 2001)

A CB-SEM technika lényege, hogy a paraméterek becslése a becsült és a tényleges kovariancia mátrix közötti eltérés minimalizálása útján történik (Hair et al., 2009). Míg a PLS-SEM technika célja az endogén változók teljes magyarázott varianciájának maximalizálása; a modellben szereplő parciális kapcsolatok a legkisebb négyzetek módszerét alkalmazó regresszió iteratív alkalmazása során becsülhetők (Hair et al., 2009).

A módszerek közötti főbb különbségeket a 10. táblázat mutatja. A két módszer közül a PLS-SEM használatát indokolja, hogy a CB-SEM alkalmazási előfeltétele a normális eloszlás, míg a PLS-SEM nominális, ordinális és intervallum-mérési szintű skálák esetén sem kötött ilyen feltételekhez (Haenlein és Kaplan, 2004, Henseler et al., 2009, Hair et al., 2011). Ugyanakkor a PLS-útelemzés relatív kis elemszámú minták esetén is alkalmazható (Haenlein és Kaplan, 2004, Henseler et al., 2009, Hair et al., 2011), míg a kovarianciaalapú SEM nagyobb elemű minta mellett (Diamantopoulos és Sigua, 2000, Henseler et al., 2009). A PLS-SEM módszer használata ajánlott, ha a kutatási feladat feltáró jellegű (Henseler et al., 2009, Hair et al., 2011).

**10. táblázat: A CB-SEM és a PLS-SEM összehasonlítása**

Forrás: saját szerkesztés Diamantopoulos és Sighaw (2000), Haenlein és Kaplan (2004), Henseler et al. (2009), Hair et al. (2009), Hair et al. (2011). In: Kazár, 2016 alapján

<b>Szempont</b>	<b>CB-SEM</b>	<b>PLS-SEM</b>
<i>Alkalmazási feltétel</i>	Normális eloszlás	Normális eloszlás nem előfeltétel
<i>Mintaelemszám</i>	Minimum 100, de inkább nagyobb minták	Akár kis minták is
<i>Kutatás fókusz</i>	Elmélettesztelés	Paraméterbecslés, hatásvizsgálat, feltáró kutatás
<i>Modell illeszkedés vizsgálata</i>	Számos mutató alkalmazható	Nincs kifejezetten globális illeszkedést mérő mutató

A PLS-SEM hátránya, hogy amíg a CB-SEM esetén számos illeszkedési mutató kínálkozik a modell vizsgálatára, addig a PLS-SEM-nél nincs alkalmazható mérőszám a teljes modell illeszkedésére. Habár a szoftver 3.0. verziója felkínál egy úgynevezett „Model fit” fület, amelynél a szakirodalom szerint SRMR és NFI mutatókat kell számításba venni. A mutatók minél jobban közelítenek a 0-hoz, annál jobb illeszkedést mutatnak (Hair et al., 2017).

A PLS-SEM-ben közvetlenül nem hajtható végre az útegyütthetők tesztelése (a normális eloszlás esetleges nem teljesülése miatt), azonban megoldást jelenthet a regressziós együtthetők tesztje bootstrap mintavétel segítségével (Hair et al., 2009).

A szakirodalom alapján elmondható, hogy a feltáró jellegű modelltesztelésekhez a legtöbben a PLS használatát javasolják, valamint a beszállító-vevő kapcsolatok elemzésénél, a kapcsolat innovációra gyakorolt hatásáról szóló modellek tesztelésére több szerző is a módszert használja (Pulles et al., 2014), s a dolgozat célja pedig a beszállító innovációs értékének megfogalmazása, valamint hatásának kimutatása, feltárása. Mérlegelve az elemzésekből nyerhető előnyöket és hátrányokat, valamint a modell tulajdonságait és a minta nagyságát, a PLS-SEM modell alkalmazása mellett döntöttem.

A külső modell tesztelését a megbízhatóság értékelésével kezdtem, mely során általában a Cronbach-alfa mutatója használatos, amely a belső konzisztenciát vizsgálja, mely megbízhatósági becslést nyújt a skálatételek valamennyi lehetséges kétfelé osztásából adódó korrelációs koefficiensek átlagaként. (Sajtos és Mitev, 2007) Ez azt mutatja meg, hogy a skálát alkotó állítások mennyire konzisztensek a mérni kívánt fogalommal, mindazonáltal „az együtthető értéke a skálához tartozó tételek számával növekszik” (Malhotra, 2002, p. 348.) Azonban előfordul, hogy az alfa-együtthető alul- vagy felülbecsli a konzisztencia mértékét a látens változók esetében (Graham, 2006), így a szakirodalom kiegészítésképpen az ún. CR (composite reliability) mutató alkalmazását javasolja (Graham, 2006; Hair et.al., 2009) „A CR mutató az egyes látens változókhoz kapcsolódó indikátorok sztenderdizált faktorsúlyainak és mérési hibának a számított értéke” (Nyir, 2011, p. 150.). A CR együtthető a Cronbach-alfa esetében megszokott módon értelmezhető, vagyis 0,7 küszöbérték felett elfogadható (egyes szakirodalmi források az elfogadhatósági értéket 0,6-ban határozzák meg). Jelen dolgozatban a 0,7 kritérium értéket tekintem elfogadhatónak Hair és szerzőtársai (2012) alapján. A strukturális egyenlőségeken alapuló modellekben az indikátorok megbízhatóságának elkülönített vizsgálatára is szükség van, így az indikátorok faktorsúlyának abszolút értéke legalább 0,7 értéket el kell érnie (Henseler et.al., 2009). Emellett van egy minimális faktorsúly érték is (0,4), amely alatt az indikátorok modellből való eltávolítása javasolt (Klarmann, 2011) Figyelmet kell arra is fordítani, hogy az indikátorok törlése a modellek egyensúlyát is felboríthatja, így ezek eltávolítása csak akkor javasolt, ha a mért változó megbízhatósága alacsony, és az eltávolítással lényegesen javul a CR mutató értéke (Henseler et.al., 2009, Klarmann, 2011).

Az érvényességi vizsgálatok (tartalmi, hasonlósági, különbözőségi) közül a strukturális egyenlőségek módszere esetén a hasonlósági és különbözőségi érvényességet szükséges feltárni (Henseler et.al., 2009; Klarmann, 2011). A hasonlósági érvényesség azt fejezi ki, hogy „a skála és ugyanannak a fogalomnak más mérései között mennyiben áll fenn pozitív korreláció” (Malhotra, 2008, p. 320.). A Cronbach-alfa mutató részben jelzi ezt, de a SEM modellek esetén az ún. átlagos magyarázott variancia mutató (AVE) alkalmazása az elfogadott, Fornell – Larcker a mutatószám 0,5 küszöbérték melletti használatát javasolja elégséges hasonlósági érvényességként, ami azt mutatja meg, hogy a látens változó képes-e az indikátorok varianciájának felét magyarázni. (1981, in: Klarmann, 2011, p. 62.) A különbözőségi érvényesség arra utal, hogy „a skála nem korrelál olyan más fogalmak méréseivel, amely fogalmaktól a feltételezés szerint különböznie kell.” (Malhotra, 2008, p. 320.) Tekintve, hogy a különbözőségi érvényesség tulajdonképpen a hasonlósági érvényesség komplementer megközelítése, a SEM modelleknél a Fornell – Larcker mutatón túl a

kereszt súly validitást érdemes vizsgálni (Henseler et.al., 2009). A kereszt súly validitás vizsgálata azt mutatja meg, hogy az indikátor és látens változója között a korreláció nagyobb-e, mint az indikátor és bármelyik másik látens változó korrelációja. (Klarmann, 2011) A szakirodalomban 4 mutató (Cronbach-alfa, CR, faktorsúly, AVE) használata a leggyakoribb a SEM modellek esetén (Hair et.al., 2009; Klarmann, 2011), így a kutatásban is ezeket a mutatókat használom, a szakirodalmi útmutatást követve.

A diszkriminanciaérvényesség ellenőrzésekor a látens változók kellő elkülönülését vizsgáljuk. Ez a Fornell–Larcker kritérium (a látens változók AVE-je magasabb-e, mint a többi látens változóval vett páronkénti korrelációjuk négyzete) és a kereszt faktorsúly-értékek (az egyes manifest változók páronkénti korrelációja saját látens változójával valóban magasabb-e, mint a többivel) segítségével történik. Egyes szerzők felhívják arra a figyelmet, hogy e két kritérium nem tárja fel a diszkriminanciaérvényesség nem teljesülését, így egy ún. HTMT (heterotrait-monotrait – több és egy tulajdonság) korrelációs arányszám vizsgálatát javasolják minden látens változó pár tekintetében. A diszkriminanciaérvényesség feltételezhetőségéhez a HTMT-indexek értékeinek 0,9 alattiaknak kell lenniük (Henseler et al., 2015). Ezen kritériumok is ellenőrzésre kerültek.

A belső mérési modell eredményeinél elsőként az egyes utak tesztelése történik. Ezt követi a látens változók közötti hatások elemzése, ahol megkülönböztethetők közvetlen és közvetett hatások. A közvetlen hatások a standardizált útegyütthatók segítségével, a közvetett utakhoz tartozó standardizált útegyütthatók szorzatának és a közvetlen út standardizált útegyütthatójának összegeként vizsgálhatók (Székelyi és Barna, 2003).

Továbbá szükséges vizsgálni az endogén változókhoz kapcsolódó megmagyarázott varianciához tartozó eredményeket. A szakirodalom területenként változó magyarázó erőket emleget, általánosságban véve a marketing kutatásban gyakran alkalmazott területeken 25% alatti értékek alacsony, 50% körüli értékek közepes, 75% vagy afeletti értékek pedig jelentős magyarázóerőnek tekinthetők (Hair et al., 2014). Jelen esetünkben, az innovációs együttműködések területén a 60 % körüli magyarázó erő már magasnak tekinthető.

A strukturális modell értékelésére a Cohen-féle mutató használ (1988), mely mutatja, hogy kapcsolat megszüntetésével hogyan alakul egy endogén változó magyarázott varianciája. Az  $f^2$  mutató értéke, ha 0,35-nál nagyobb, akkor az adott hatás jelentős az endogén változó szempontjából, vagyis jelentősen hozzájárul a magyarázott varianciához növeléséhez. Amennyiben 0,15-0,35 között, akkor közepes, míg 0,02- 0,15 között gyenge hatásról beszélünk (Cohen, 1988).

A standard hiba becslése, konfidencia intervallum becslése, valamint próbafüggvények mintán felvett értékeinek becslése hipotézisvizsgálat esetén a bootstrap alkalmazási területei között vannak (Boos, 2003). Az alkalmazás jelentősége az, hogy pontosabb becsléshez juthatunk (Singh és Xie, 2010), valamint olyan esetekben, amikor a normalitás feltétele nem teljesül, a bootstrap eljárás jelenthet megoldást (Hunyadi et al., 1997).

## 9.4. Minta jellemzői

A kutatási célok elérésének érdekében kérdőíves megkérdezést végeztem. A mintavétel során a gazdasági ágak közül a gépiparra, pontosabban az alkatrész-gyártásra esett a választás. Ezen iparág azon túl, hogy fontos szerepet játszik a magyar gazdaságban, hagyományosan jellemzője a hálózatosodás. Az összeszerelő valamint a beszállító vállalatok szoros kapcsolata világszerte jellemző ezen iparágban. Számos alkatrész esetében külső partnerekre hárul a kifejlesztés, a bevezetés, valamint a nyitott innovációs folyamat jellemző az ágazatra. Az alapsokaságot azon nagy- és középvállalkozások képezik, melyek TEÁOR száma 28-30 kezdetű. A Központi Statisztikai Hivatal adatbázisa szerint a kutatás időpontjában Magyarországon 516 olyan vállalat volt, melyek TEÁOR száma 28-30 számokkal kezdődik. A cégek megkeresése első körben telefonon és e-mailen keresztül történt, majd a válaszába való beleegyezést követően elküldésre került a kérdőív, amely online felületen volt elérhető. A kérdőív összetettsége miatt és az esetleges értelmezési problémák elkerülése végett telefonon keresztül történt a lekérdezés. A lekérdezés alatt is online elérhető volt a kérdőív, így követhetővé téve a lekérdezést a válaszadó részére. A kérdőívre 58 válasz érkezett, mely 11,24 %-os válaszadási hajlandóságot mutat. A válaszadó vállalatok mindegyike folytatott valamilyen innovációs tevékenységet az elmúlt öt évben. Az adatgyűjtésre 2018 februárja és áprilisa között került sor.

A válaszadók mind rálátással bírnak vállalatuk innovációs folyamataira és a beszállítókkal, beszerzéssel kapcsolatos kérdésekre, beosztásukat tekintve ügyvezetők, tulajdonosok, logisztikai szakemberek, beszerzők válaszoltak a kérdésekre.

A minta méretéből és különböző demográfiai adatokból fakadóan nem reprezentálja az alapsokaságot, vagyis a minta nem reprezentatív. Az alapsokaság és a minta összehasonlítását a 11. táblázat szemlélteti.

### 11. táblázat: Az alapsokaság és a minta összetételének összehasonlítása

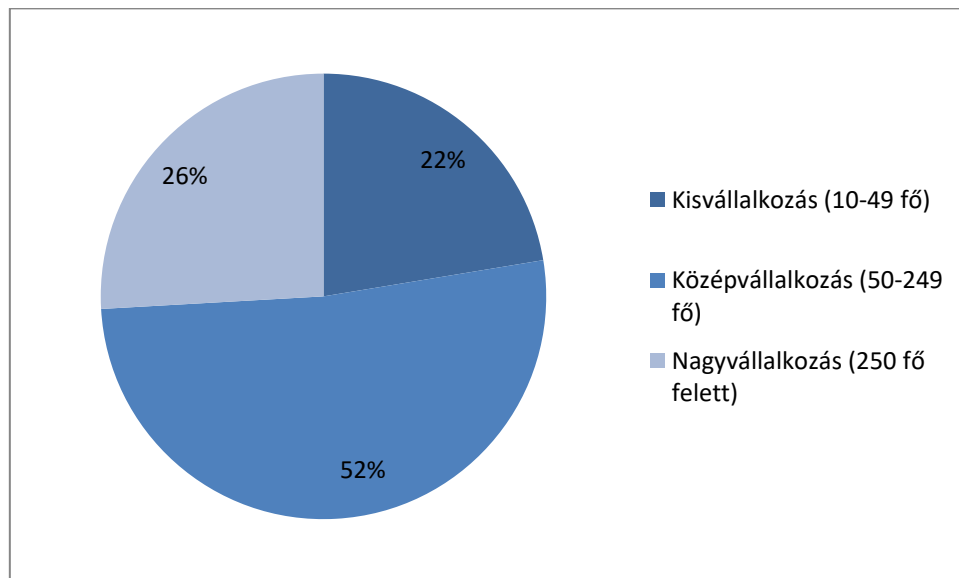
Forrás: saját szerkesztés saját adatok és a KSH (2017) adatainak alapján

	<b>Alapsokaság</b>	<b>Minta</b>
<b>Vállalatok száma</b>	516	58
<b>Területi megoszlás</b>		
Észak-Magyarország	7 %	32,8 %
Közép-Magyarország	43 %	17,2 %
Nyugat-Dunántúl	12 %	15,5 %
Dél-Alföld	11 %	10,3%
Közép-Dunántúl	12%	8,6%
Észak-Alföld	9 %	6,9 %
Dél-Dunántúl	6 %	3,4%
<b>Méret (megoszlás)</b>		
kisvállalkozás	91,3%	22,4 %
középvállalkozás	5,7%	51,7 %
nagyvállalkozás	3 %	25,9 %
<b>Gazdálkodási forma (megoszlás)</b>		
Részvénytársaság	2 %	12 %

Korlátolt Felelősségű Társaság	65 %	86,2 %
Betéti társaság	18 %	1,8 %
Egyéb	15 %	-

A megkérdezett vállalatok 32,8 %-a az Észak-magyarországi, 17,2 %-a Középmagyarországi, 15,5 %-a Nyugat-dunántúli, 10,3%-a Dél-alföldi, 8,6%-a a Közép-dunántúli, 6,9 %-a az Észak-alföldi, 3,4%-a Dél-dunántúli régióban tevékenykedik jellemzően, míg 5,2 %-a az országos lefedettséggel dolgozik.

A cégek alkalmazotti létszámát megvizsgálva inkább növekvő tendenciát (53,4%) mutat (változatlan 39,7%, csökkenő 6,9%). A megkérdezett vállalatok 51,7 %-a középvállalkozás (50-249 Fő), 25,9 %-a nagyvállalkozás (250 fő felett), míg 22,4 % kisvállalkozás (49 fő alatt) volt.



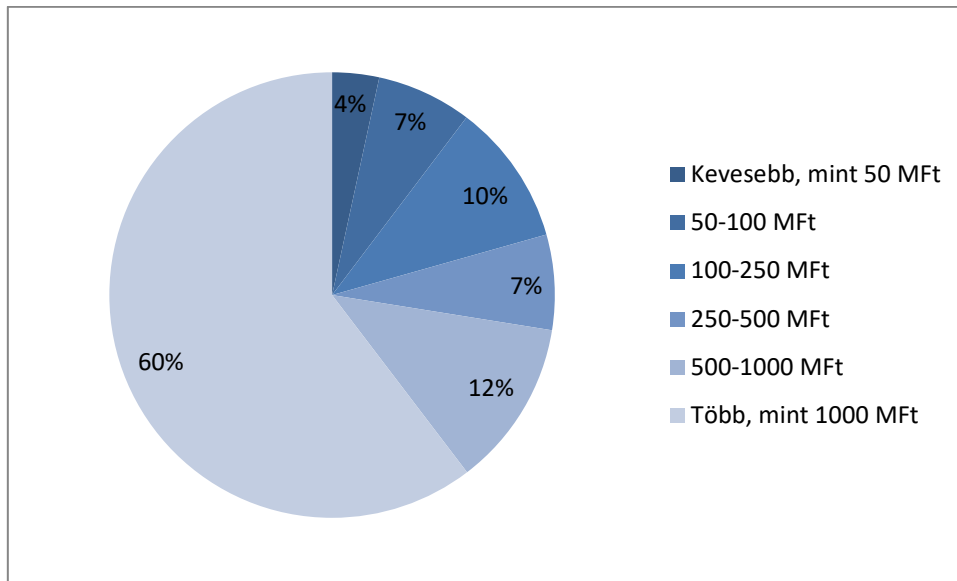
**11. ábra: Mekkora volt hozzávetőleg az Ön cégének létszáma 2017-ben?**

n=58

Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok árbevétele általánosságban inkább növekvő tendenciát mutat (72,4 %), míg 22,4 %-uknál változatlan, 5,2 %-uknál csökkenő volt az árbevétel az elmúlt években. A megkérdezett cégek 60,3 %-ának 1000 millió forint feletti, 12,1 %-ának 500-1000 millió forint közötti, 6,9 %-ának 250-500 millió forint, 10,3%-ának 100-250 millió forint közötti, míg a többiek árbevétele nem haladja meg a 100 millió forintot (10,3 %).

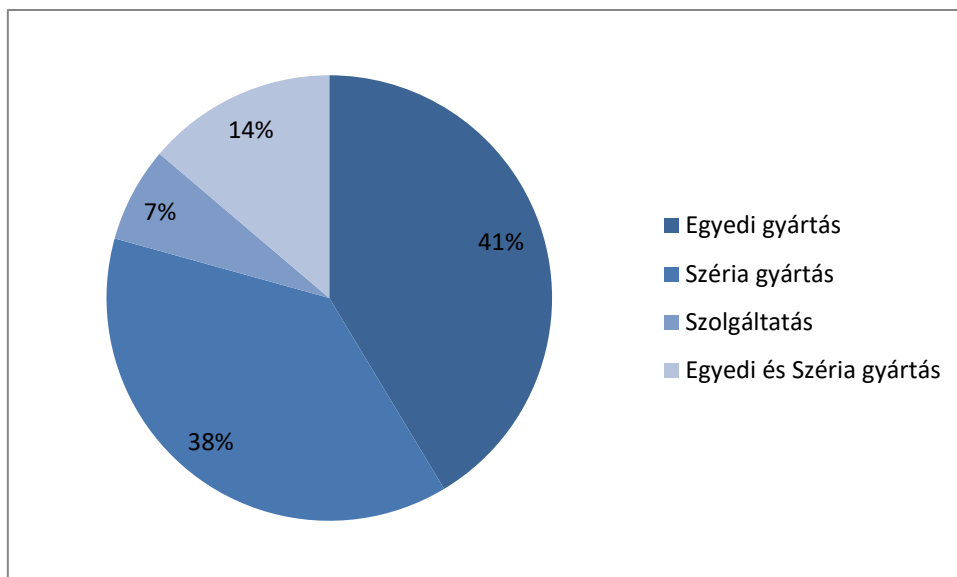




12. ábra: Mekkora volt hozzávetőleg az Ön cégének árbevétele 2017-ben?  
n=58

Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok 65,5 %-a magyar tulajdonú, és 62,1 %-a nem cégcsoport része. 86,2 %-uk gazdálkodási formáját tekintve Kft, 12 %-a Zrt, míg egy válaszadó gazdálkodási formája volt betéti társaság. A vállalatok elsődleges értékesítési (70,4%) és beszerzési orientációja (67,2%) is inkább nemzetközi kiterjedtségű. Az elsődleges gyártási orientációt tekintve 41,4 % egyedi gyártással foglalkozik, 37,9 % szériagyártással, míg 13,8 %-uknál mindkettő gyártási forma egyformán jellemző. A vállalatok 6,9 %-a inkább szolgáltatásokkal foglalkozik.



13. ábra Milyen az Ön cégének az elsődleges gyártási gyakorlata?

n=58

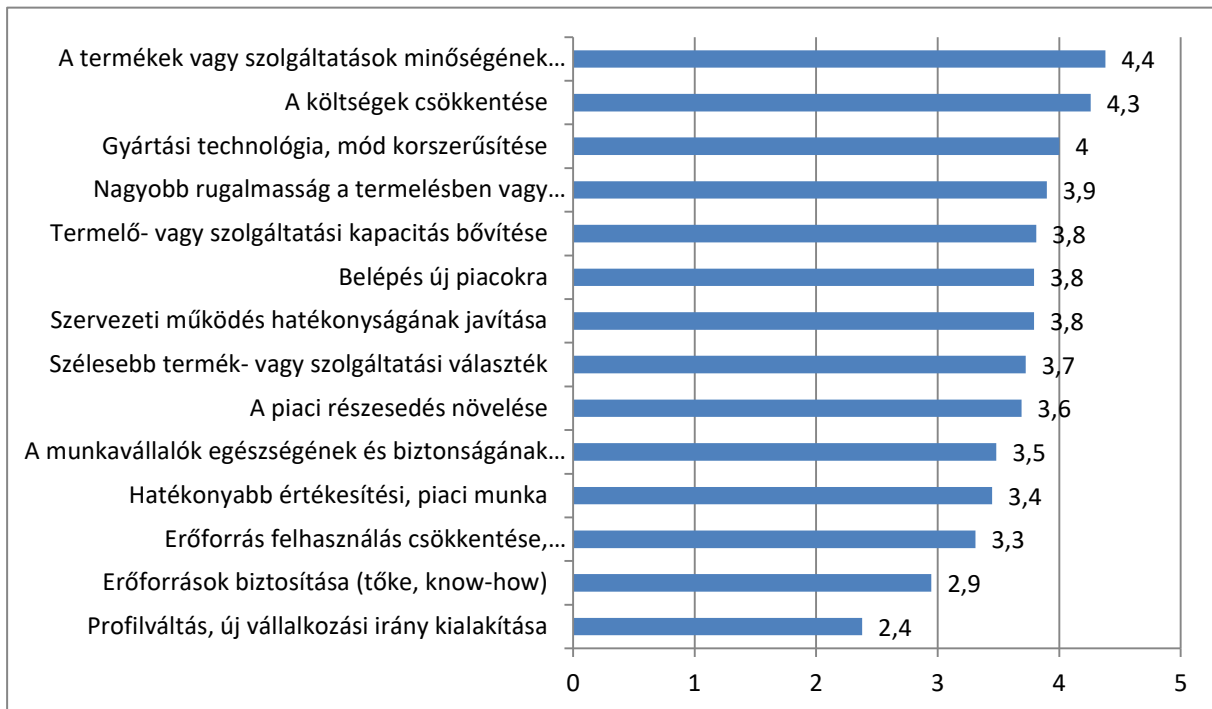
Forrás: saját szerkesztés

## 9.5. Eredmények

*A megkérdezett magyarországi gépipari vállalatok innovációs tevékenységéről – leíró elemzések*

Az elvégzett felmérés eltérő képet adott az innovációs tevékenységet végző vállalkozások vállalati gyakorlatáról. A vállalati innovációs tevékenységekben dominálnak az új termék és szolgáltatás fejlesztések (78%), amelyet a gyártási és folyamat-innovációk követnek (64%). Ezen eredmények nem meglepőek, hiszen tükrözik az elmúlt évek gyakorlatát és kutatási eredményeit, valamint ezen innovációs típusok jellemzik a vizsgált iparágat. Viszonylag ritkán előfordulnak szervezeti innovációk, a vállalatoknak kicsit több, mint egyharmada (36%) folytatott ilyen tevékenységet az elmúlt 5 évben. A vállalatoknál megfigyelhető az a tény, hogy az innovációs tevékenységet nem támogató, vagy nem hatékonyan támogató szervezet átalakításokon, fejlesztéseken megy keresztül. Ezen változtatások egyre gyakrabban jelennek meg a vállalatoknál, utat engedve az innovációs együttműködéseknek és a nyílt innovációnak. Különös figyelmet kell fordítani arra is, hogy a marketing és a piaci innovációk a legkevésbé jellemzőek (16%); ritkán épülnek be tudatosan az innovációs gyakorlatokba. Az eredmények alátámasztották az esettanulmány során felvázolt innovációs portfóliókat, valamint arra utalnak, hogy hazánkban egyre inkább megjelennek a nemzetközi innovációs trendek, gyakorlatok.

Az innovációs tevékenységek elsődleges célja – ami természetesen az előző adatokból és az esettanulmány eredményeiből is következik - a termékek és szolgáltatások minőségének javítása, amelyet a költségek csökkentése követ. A célok másik fontos területe a gyártáshoz kapcsolódó újítások, névlegesen a gyártási technológia korszerűsítése, a nagyobb rugalmasság elérése a termelésben, s a termelő- vagy szolgáltatási kapacitások bővítése. Nyilvánvaló, hogy a recesszív gazdasági helyzetet követő egyre növekvő gazdaság megváltoztatta a vállalkozások gyártási kapacitás növeléshez kapcsolódó hozzáállását. A piacon elérendő célok köre, az új piacokra való belépés és a meglévő piacokon növekvő piaci részesedés elérése tercier fontosságú. Hasonlóan fontos célt mutat a szervezeti működés hatékonyságának javítása, mely szintén következik az előző adatokból. A marketingtevékenységek hatékonyságának javítása - a marketing-innovációk elhanyagolása miatt - kevésbé döntő és fontos. Az egészség és a biztonság kérdése nem tartozik az elsődleges fejlesztési célokhoz. Az erőforrásokkal való gazdálkodás és kockázatsökkentés a prioritási sorrend végére került. Újdonságok keresése vagy profilok megváltoztatása kismértékben jellemző. Az eredmények a 14. ábrán láthatóak, valamint az átlágokhoz tartozó szórás eredményeket a 3. számú melléklet tartalmazza.

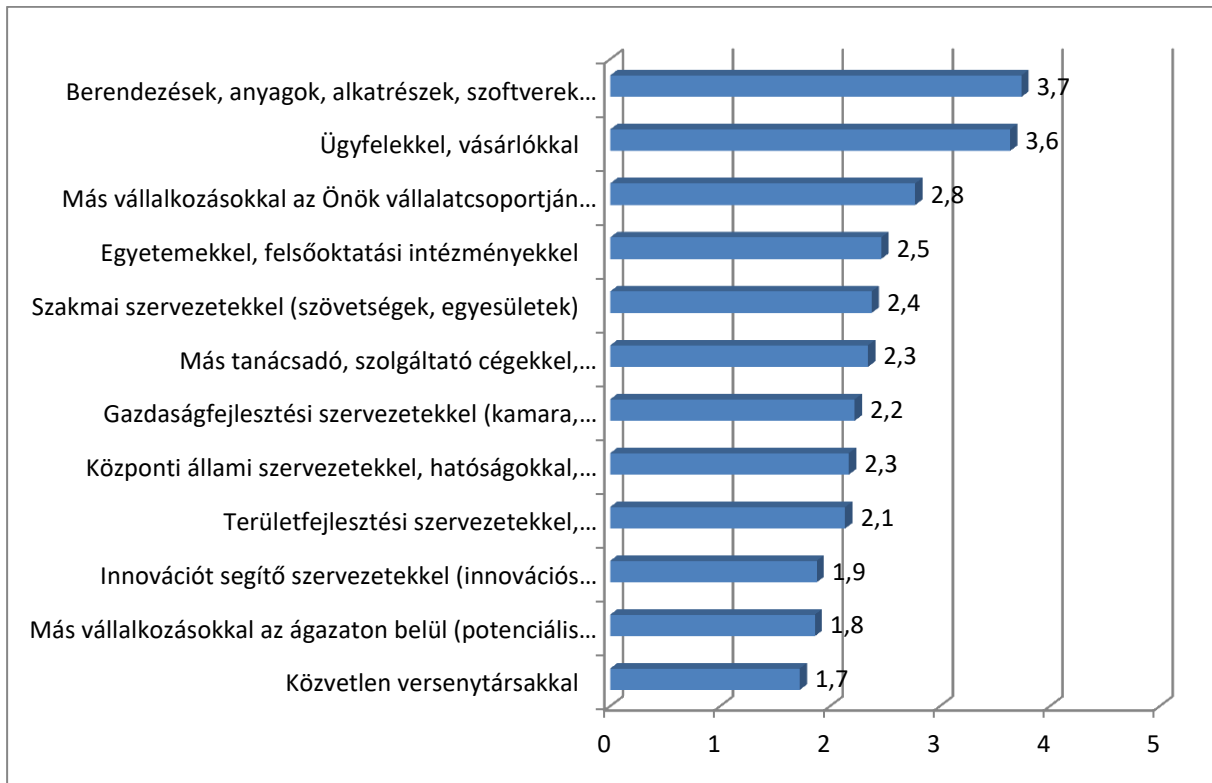


**14. ábra: Milyen célok vezetnek innovációs tevékenységüket? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző)**

n=58

Forrás: saját szerkesztés

A vállalatok innovációs együttműködések során egyszerre több partnerrel is együtt dolgoznak. A legjellemzőbb, hogy az együttműködések a beszállítókkal és a vevőkkel valósulnak meg. Ez az eredmény nem meglepő, hiszen a már említett kutatások és szakirodalmak is ezen innovációs partnereknek tulajdonítanak legnagyobb jelentőséget. A beszállítókkal és a vevőkkel való hasonló együttműködési intenzitás arra utal, valamint bizonyítja, hogy a hatékony beszállítói kapcsolatok a gyakorlatban – ahogy a szakirodalomban is – egyre jelentősebbeké válnak. Nem szabad figyelmen kívül hagyni azt a tényt, hogy a vizsgálat egy adott iparág eredményeit mutatja, a minta nem reprezentatív, valamint valószínűsíthető, hogy ez az eredmény business piaci sajátosság is. Az eredményt erősítik a vállalatok innovációs prioritási céljai is. Más partnerekkel való innovációs együttműködés ritkán vagy egyáltalán nem jellemzi a magyarországi vállalatok gyakorlatát. Az eredményeket a 15. ábra szemlélteti, valamint a szórás eredmények a 3. számú mellékletben láthatóak.

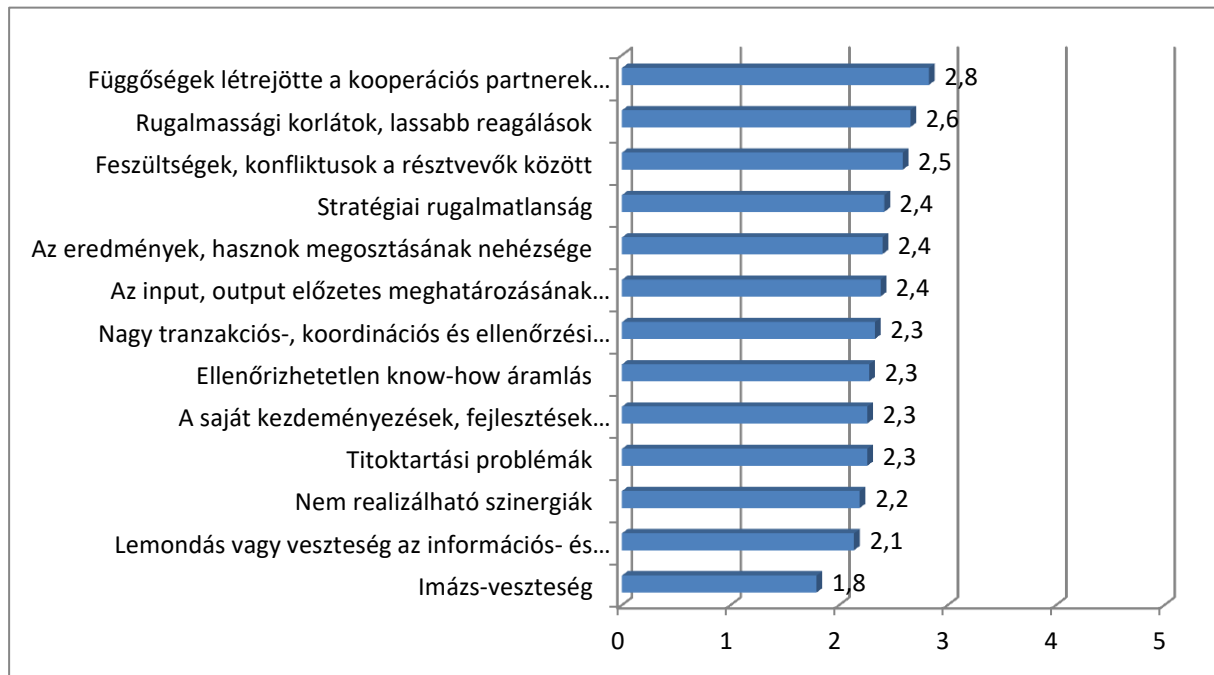


**15. ábra: Az alábbiak közül milyen partnerekkel működnek együtt az innovációs folyamataik, fejlesztéseik során? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző)**  
n=58

Forrás: saját szerkesztés

Az innovációs együttműködések hatásának vizsgálata fontos szempont, hiszen a legtöbb kutatás a kapcsolatok előnyeit emeli ki, azonban a kockázatokat, hátrányokat nem. A vizsgálat kitér arra, hogy a magyar vállalkozásoknál mely veszélyforrások jelennek meg leginkább. Általánosságban elmondható, hogy a vállalkozásoknál nem jellemzőek az együttműködésből származó hátrányok, vagy azok veszélye eltölpül az előnyeivel szemben. Egyedül a függőségtől való tartás, félelem az, ami kicsit markánsabban jelenik meg. A legtöbb kooperáció során feltűnik ez a fogalom, de talán a beszállító - megrendelő kapcsolatban említi leggyakrabban a szakirodalom.

Ezen kapcsolatok egyik tulajdonsága, hogy amennyiben hatékony együttműködést szeretnének elérni a partnerek, akkor szoros kapcsolatra van szükség. Ezek a kapcsolatok sok erőforrást vesznek igénybe, így a vevők egy, vagy kevés beszállítóval tartják a kapcsolatot. Ennek hátránya, hogy a vevő egyre inkább a beszállítótól fog függni, és a szállító akadályozhatja a vevő működését (Zsidisin- Smith, 2005).



**16. ábra: Milyen lehetséges veszélyek, hátrányok jelentkeztek leginkább az innovációs kooperációk, együttműködések során? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző)**

n=58

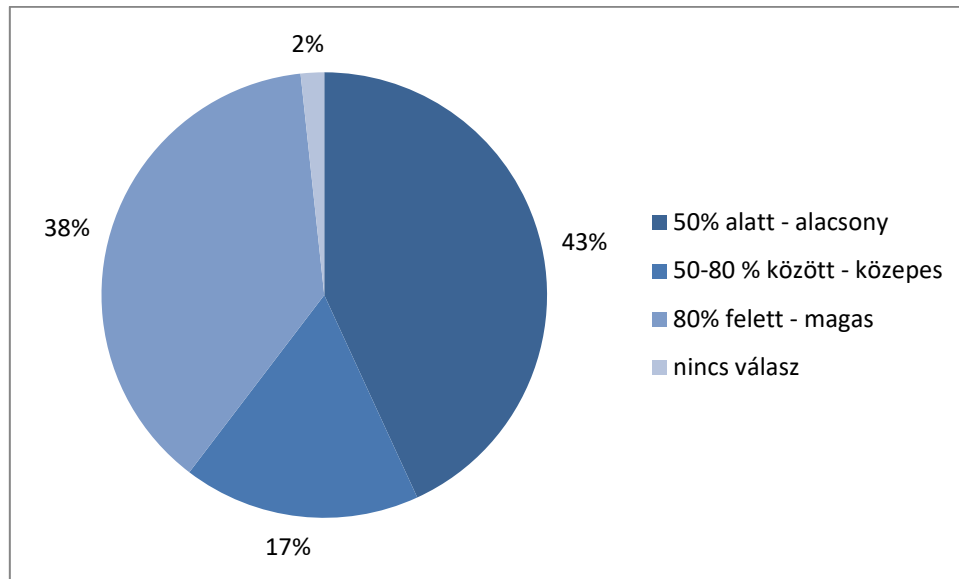
Forrás: saját szerkesztés

A beszállítóval való innovációs együttműködések jellegét tekintve az adás-vételen túl a beszállítóval való folyamatos információcsere volt a legjellemzőbb (81%). A közös gondolkodás, ötletgenerálás (24%) valamint a kiállításokon való részvétel (17%) kis mértékben jelenik meg. A közös K+F tevékenység (10%) és a szakmai szövetségekkel történő közös munka (10%) a legkevésbé jellemző. Elenyésző mértékben említették a konszignációs készlet kialakítását (3%).

#### *A megkérdezett magyarországi gépipari vállalatok stratégiai beszállítói körének leíró elemzése*

A beszállítói összehasonlítás előtt megkértem a válaszadókat, hogy nevezzék meg beszállítóikat, a beszállított termékek csoportját, valamint a beszerzések megoszlását az adott termék és beszállító vonatkozásában. Ennek eredményei a következőkben ismertetem.

A vállalatok stratégiai beszállítóit tekintve elmondható, hogy leginkább alapanyag beszállítókat (71 %) tekintenek fő beszállítónak. A vállalatok profilját tekintve szerszám (10 %) és beépülő félkész termékeket gyártó (17 %) vállalatok is szerepelnek. A megnevezett beszállítók között volt nagy, közepes és kis vállalat, valamint magyar és külföldi tulajdonú vállalat is. A vállalatok kicsit kevesebb, mint felénél (48 %) az adott beszállító más terméket is beszállít. Kíváncsi voltam arra, hogy a beszállító milyen arányban szállít be a teljes beszerzéshez képest. Ezen megrendeléseknek a megoszlása 50% alatti a vállalatok 43%-ánál, 50 és 80 % között van a vállalatok 17 %-ánál, valamint 80 % feletti a cégek 38 %-ánál.

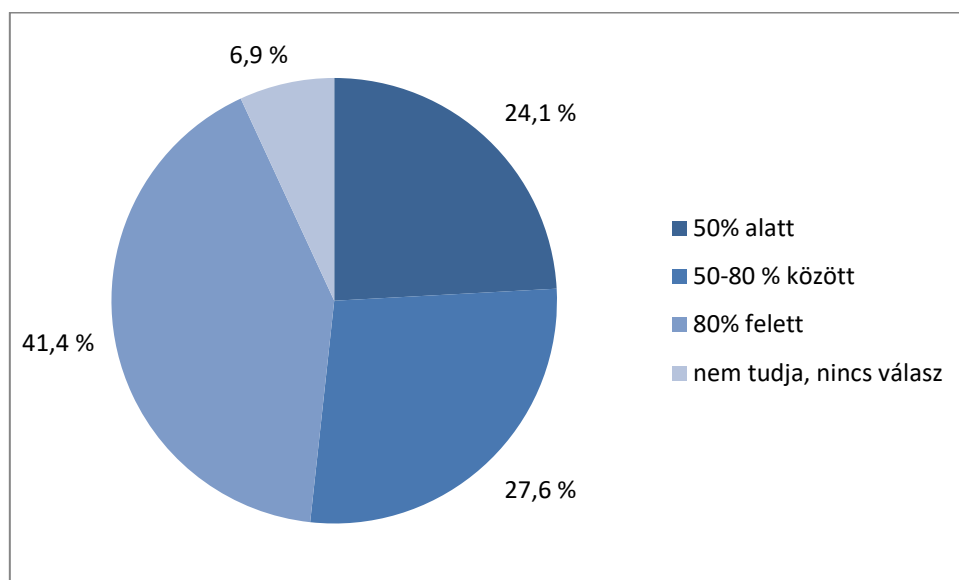


**17. ábra: Milyen arányban szállít be ez a beszállító?**

n=58

Forrás: saját szerkesztés

Egy adott termék esetében a vállalatok 67,2 %-a más beszállítóval is fenntart kapcsolatot, míg a cégek 32,8 %-a egy kizárólagos beszállítóval dolgozik. Ha megvizsgáljuk azt, hogy aki több beszállítóval dolgozik együtt, milyen arányban rendel a fő beszállítótól, azt látjuk, hogy több, mint a cégek egyharmada (41,4 %) 80 % felett rendel az adott termékből a fő beszállítójától. Ahogy a 18. ábra mutatja, kicsit kevesebb, mint a cégek egyharmadánál 50 és 80 % között alakulnak a rendelési arányok, és 24 %-nál a rendelési arány 50 % alatt van.



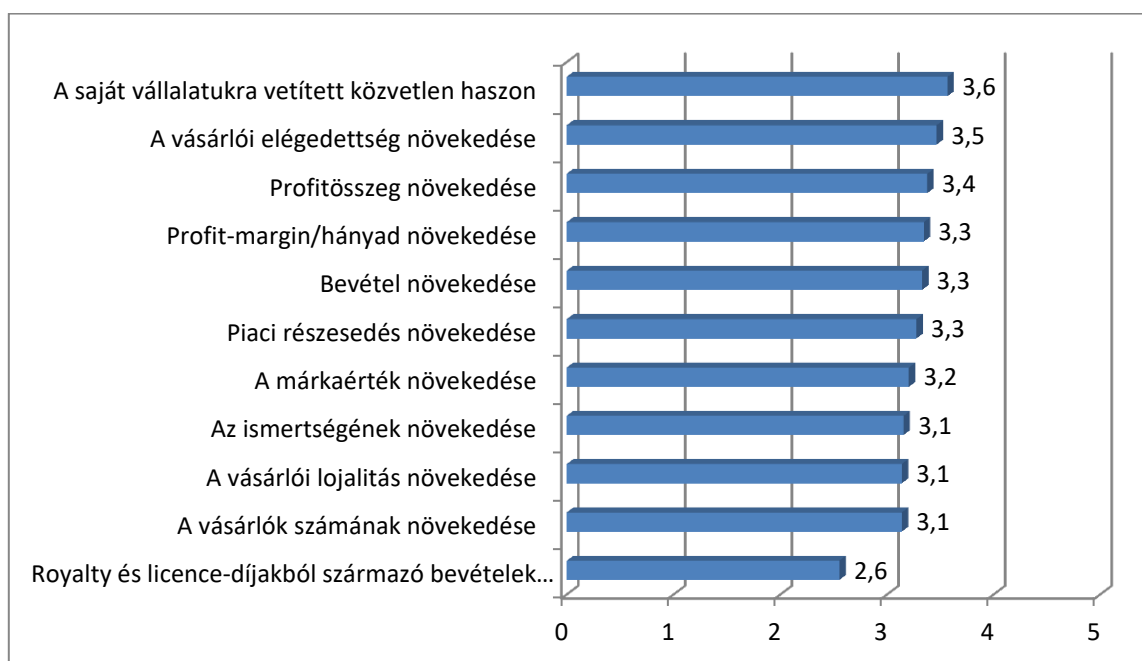
**18. ábra: Milyen a megrendelések eloszlása?**

n=58

Forrás: saját szerkesztés

A beszállítóval való innovációs együttműködések hatásának vizsgálata során a legtöbb tényező közel azonosan növekedett a vállalatok szerint. Leginkább a saját vállalatra vetített közvetlen haszon (3,6  $\sigma=1$ ) és a vásárlói elégedettség növelése (3,5  $\sigma=0,9$ ) volt jellemző. Ezt követi sorrendben a profitösszeg növekedése (3,4  $\sigma=0,8$ ), a profit hányad növekedése (3,3  $\sigma=0,9$ ), a bevétel növekedése (3,3  $\sigma=0,8$ ), a piaci részesedés növekedése (3,3  $\sigma=0,7$ ), a márkaérték növekedése (3,2  $\sigma=0,9$ ), az ismertség növekedése (3,2  $\sigma=0,9$ ), a vásárlói lojalitás növekedése (3,1  $\sigma=1$ ), valamint a vásárlók számának növekedése (3,1  $\sigma=1$ ). A royalty és licence díjakból származó bevételek növekedése (2,6  $\sigma=0,9$ ) volt legkevésbé jellemző.

Az innovációk hatásának kiterjedtsége a vállalatok szerint nem számottevő, leginkább a saját vállalatukra vonatkoztatható. Leginkább a közvetlen környezet (település) gazdaságának és társadalmi jólétének fokozása (2,5  $\sigma=1$ ) volt jellemző, habár nem jelentős mértékben.



**19. ábra: A legnagyobb versenytársaihoz képest mi jellemezte az alábbi tényezők alakulását a beszállítóval történő innovációs együttműködés után? (1-egyáltalán nem jellemző, 5-kifejezetten jellemző)**

n=58

Forrás: saját szerkesztés

#### *A kutatás során használt külső modell érvényességének és megbízhatóságának vizsgálata*

A külső modell teszteléséhez, valamint a megbízhatósági és az érvényességi vizsgálatok elvégzéséhez megerősítő (konfirmatív) faktorelemzést végeztem, majd eltávolításra kerültek a 0,5 faktorsúly alatti indikátorok - a szakirodalmi iránymutatásnak megfelelően- figyelve az eltávolítással nyerhető magasabb érvényességre. A szakirodalom szerint a modellek értékelésekor a figyelembe veendő minimális faktorsúly érték 0,4, az ez alatti értékkel rendelkező indikátorokat el kell távolítani a modelltől, azonban ez még nem rontja a modell

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

érvényességét (Klarmann, 2011). Azonban arra is felhívják a figyelmet, hogy egy-egy indikátor törlése felboríthatja a modell egyensúlyát, így az indikátorok törlése csak abban az esetben javasolt, ha a CR mutató értéke lényegesen javul (Henseler et.al., 2009).

Az elemzés során a kezdeti 18 változó és 90 indikátor közül eltávolításra kerültek azok, melyek nem feleltek meg a kritériumoknak. A végső elemzésbe 17 változó és 64 indikátor került be. A változók közül a beszállító specializációja nem került be a végső elemzésbe.

Az elemzések azt mutatják, hogy az indikátorok, valamint a változók megfelelnek az elvárásoknak. A faktorsúlyok a legtöbb esetben 0,7 érték felett vannak, de egy esetben sem alacsonyabbak 0,4 értéktől. A látens változók megfelelnek a küszöbértékeknek a CR, az AVE, és a Cronbach alfa mutató tekintetében. A négy mutatót összességében vizsgálva a változók és indikátoraik az elvárásoknak megfelelnek. Az eredményeket a 12. táblázat foglalja össze.

**12. táblázat: A skálák megbízhatósági és érvényességi vizsgálatának eredményei**

Forrás: saját szerkesztés

<b>Változók/Indikátorok</b>	<b>Faktorsúly</b>	<b>CR</b>	<b>AVE</b>	<b>Cronbach alfa</b>
	>0,5 (min. 0,4)	>0,7	>0,5	>0,7
<b>Beszállító fejlődési programja</b>		<b>0,842</b>	<b>0,575</b>	<b>0,848</b>
kk3_1	<b>0,745</b>			
kk3_2	<b>0,809</b>			
kk3_3	<b>0,589</b>			
kk3_4	<b>0,862</b>			
<b>Beszállító innovációs képessége</b>		<b>0,876</b>	<b>0,706</b>	<b>0,872</b>
kt1_2	<b>0,911</b>			
kt1_3	<b>0,921</b>			
kt1_5	<b>0,664</b>			
<b>Beszállító innovációs értéke</b>		<b>0,876</b>	<b>0,638</b>	<b>0,874</b>
kél_1	<b>0,774</b>			
kél_3	<b>0,747</b>			
kél_4	<b>0,874</b>			
kél_5	<b>0,796</b>			
<b>Beszállítótól való függés</b>		<b>0,835</b>	<b>0,645</b>	<b>0,836</b>
kk4_1	<b>0,530</b>			
kk4_2	<b>0,739</b>			
kk4_3	<b>1,052</b>			
<b>Együttműködési attitűd</b>		<b>0,771</b>	<b>0,637</b>	<b>0,735</b>
kk1_1	<b>0,612</b>			
kk1_3	<b>0,948</b>			
<b>Innováció piaci sikere</b>		<b>0,908</b>	<b>0,529</b>	<b>0,915</b>
ks1_1	<b>0,762</b>			
ks1_2	<b>0,786</b>			
ks1_3	<b>0,837</b>			
ks1_4	<b>0,558</b>			
ks1_5	<b>0,533</b>			
ks1_6	<b>0,846</b>			
ks1_7	<b>0,743</b>			
ks1_8	<b>0,608</b>			
ks1_9	<b>0,794</b>			



**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

<b>Beszállítói közreműködés mértéke</b>		<b>0,923</b>	<b>0,675</b>	<b>0,930</b>
bi1_1	<b>0,924</b>			
bi1_2	<b>0,886</b>			
bi1_3	<b>0,655</b>			
bi1_4	<b>0,721</b>			
bi1_5	<b>0,628</b>			
bi1_6	<b>1,032</b>			
<b>K+F</b>		<b>0,862</b>	<b>0,786</b>	<b>0,708</b>
kt3_1	<b>1,162</b>			
kt3_2	<b>0,472</b>			
<b>Kapcsolat költsége</b>		<b>0,736</b>	<b>0,583</b>	<b>0,732</b>
kkk1_2	<b>0,817</b>			
kkk1_6	<b>0,707</b>			
<b>Kiszállítás</b>		<b>0,898</b>	<b>0,747</b>	<b>0,895</b>
kh1_1	<b>0,811</b>			
kh1_2	<b>0,956</b>			
kh1_3	<b>0,818</b>			
<b>Know-how</b>		<b>0,913</b>	<b>0,680</b>	<b>0,915</b>
kh2_1	<b>0,749</b>			
kh2_2	<b>0,790</b>			
kh2_3	<b>0,751</b>			
kh2_4	<b>0,754</b>			
kh2_5	<b>1,041</b>			
<b>Piacra kerülési idő</b>		<b>0,884</b>	<b>0,607</b>	<b>0,888</b>
kh3_1	<b>0,883</b>			
kh3_2	<b>0,711</b>			
kh3_3	<b>0,658</b>			
kh3_4	<b>0,818</b>			
kh3_5	<b>0,806</b>			
<b>Személyes interakciók</b>		<b>0,923</b>	<b>0,755</b>	<b>0,924</b>
kk5_1	<b>0,731</b>			
kk5_5	<b>1,043</b>			
kk5_6	<b>0,927</b>			
kk5_7	<b>0,735</b>			
<b>Tanácsadás</b>		<b>0,909</b>	<b>0,733</b>	<b>0,926</b>
kt6_1	<b>1,141</b>			
kt6_2	<b>0,971</b>			
kt6_3	<b>0,644</b>			
kt6_4	<b>0,521</b>			
<b>Termék tulajdonságok</b>		<b>0,888</b>	<b>0,619</b>	<b>0,886</b>
kt5_1	<b>0,943</b>			
kt5_2	<b>0,704</b>			
kt5_3	<b>0,883</b>			
kt5_4	<b>0,593</b>			
kt5_6	<b>0,762</b>			
<b>Vállalati tényezők</b>		<b>0,770</b>	<b>0,638</b>	<b>0,729</b>
kt2_1	<b>0,598</b>			
kt2_2	<b>0,959</b>			
<b>Vásárlói státusz</b>		<b>0,862</b>	<b>0,682</b>	<b>0,854</b>
kk2_3	<b>0,824</b>			
kk2_4	<b>0,975</b>			
kk2_5	<b>0,645</b>			

A diszkriminanciaérvényesség ellenőrzésekor a keresztúly validitást, a Fornell–Larcker-kritériumot, valamint a HTMT-indexet vizsgáltam meg, s megállapítható, hogy az előírt kritériumok teljesülnek. (A pontos eredmények a 3. számú mellékletben láthatóak.) Mivel az indikátorok és a változók megfelelnek az előírt kritériumoknak, így az elfogadásuk mellett döntöttem.

Érvényességi és megbízhatósági elemzéseket követően megállapítható, hogy a külső modell megbízhatósági és érvényességi kritériumai megfelelőek, így a kapott összefüggések általánosításra kerülhetnek.

*A kutatás során használt belső modell tesztjei és hipotézisvizsgálat*

A belső modell tesztjei során első körben az egyes utak tesztjeinek eredményei kerülnek bemutatásra, valamint a látens változók közötti hatások elemzése. A dolgozat célja a beszállító innovációs értékére ható, azt befolyásoló tényezők megfogalmazása és feltérképezése. A modell szerint a beszállítói közreműködés a vevő innovációjához van a legnagyobb befolyással a beszállító innovációs értékére. A beszállítói közreműködés közvetlenül hat a beszállító technológiai és hálózati képességeire, melyek befolyással vannak a beszállító innovációs értékére. A modellben szereplő többszörös determinációs együtthatók is bemutatásra és elemzésre kerülnek.

Az útegyütthatók szignifikanciájának tesztelése bootstrap mintavétel segítségével történt. Az alkalmazott alminták száma 5000 volt a szakirodalmi iránymutatásnak megfelelően (Henseler et al. 2009, Hair et al. 2011, Hair et al. 2012, Hair et al. 2017), az előjelváltás kezelésére az individuális előjelváltás opciót állítottam be.

*A beszállító innovációs értéke egyedi, és minden beszállító más és más innovációs értékkel rendelkezik a vevő vállalatok számára, ugyanúgy, mint egy beszállító más és más innovációs értéket jelenthet különböző vevői számára.* A vizsgálat során azon tényezőkre voltam kíváncsi, amelyek leginkább fontosak a beszállító kiválasztásánál, vagyis amelyek leginkább befolyásolják a beszállító innovációs értékének megfogalmazását. A feltételezésem szerint a beszállító innovációs értéke függ a szállító saját erőforrásaiból épülő technológiai képességektől, melyből megfogalmazható egy erőforrás alapú innovációs érték. Függ a szállító kapcsolati képességeitől, amelyből megfogalmazható egy hálózati innovációs érték, amiben nemcsak a saját erőforrások vevőnek megfelelő formálása és átadása szerepel, hanem egyéb hálózati erőforrások átadása is a vevő vállalatnak. Harmadrészt a beszállító innovációs értéke függ attól, hogy az innovációs együttműködés mennyire szoros a felek között, vagyis a vevő vállalat innovációs igényei, elvárásai mennyire egyeznek meg a beszállító igényeivel és kínálatával. Végezetül fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy a költségek milyen hatással vannak az innovációs folyamatokra.

**13. táblázat: Az útegyütthetők szignifikanciájának tesztelése, modell1**

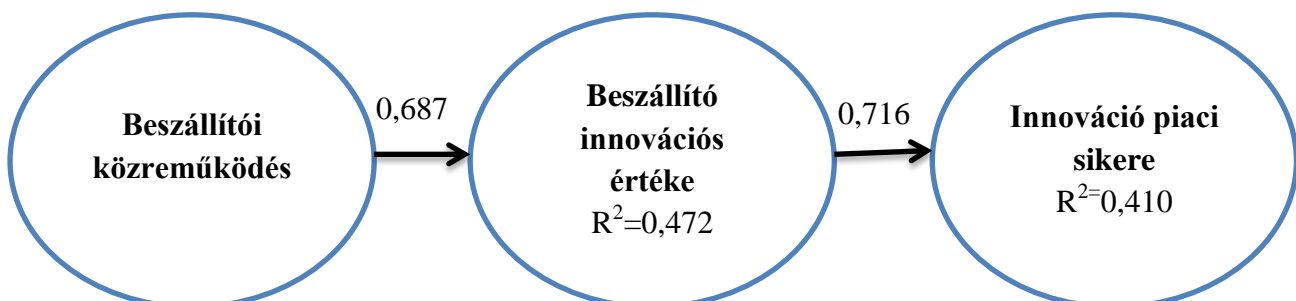
Forrás: saját szerkesztés

Út	Útegyütthető eredeti mintából	Útegyütthetők átlaga bootstrap mintából	Útegyütthetők átlagának standard hibája	t-érték	p-érték
Beszállító innovációs értéke -> Innováció piaci sikere	0,716	0,738	0,060	11,845	0,000
Beszállítói közreműködés -> Beszállító innovációs értéke	0,687	0,705	0,101	6,799	0,000
Beszállítói közreműködés -> Innováció piaci sikere	0,492	0,522	0,095	5,165	0,000

A modellt több lépésben építettem fel, figyelve arra, hogy beszállító innovációs értékét minél jobban magyarázza a modell ( $R^2$ ), illetve a strukturális modell illeszkedése minél jobb legyen.

Első lépésben a beszállítói közreműködés, a beszállító innovációs értéke és az innováció piaci sikere közötti útegyütthetőket vizsgáltam meg. A p értékek eredményei azt mutatják – melyet a 13. táblázatban láthatunk - hogy az utak esetében szignifikáns hatásokról beszélhetünk 5 %-os szignifikanciaszinten.

A szignifikáns hatásokat figyelembe véve elmondható, hogy a modellt standardizált útegyütthetőit ( $\beta$ ) megvizsgálva, a látens változói között közvetlen pozitív hatásokról beszélhetünk. A beszállító innovációs értékére erős hatást fejt ki a beszállítói közreműködés ( $\beta=0,687$ ). Az innováció piaci sikerére a beszállító innovációs értéke erősebb hatást fejt ki ( $\beta=0,716$ ), mint a beszállítói közreműködés az innovációs folyamatban ( $\beta=0,492$ ). Mindkét hatás erősnek mondható. A beszállítói együttműködés közvetett hatást gyakorol az innováció piaci sikerére ( $0,687*0,716$ ) a beszállító innovációs értékén keresztül.



**20. ábra: A beszállítói közreműködés, a beszállító innovációs értéke és az innováció piaci sikere közötti hatások, Modell1**

Forrás: saját szerkesztés

Az  $f^2$  mutató megvizsgálásával megállapítható a hatások jelentősége. Ebben az esetben mind a beszállító innovációs értéke és az innováció piaci sikere, mind a beszállítói közreműködés és a beszállító innovációs értéke között jelentős hatásról beszélhetünk.

**14. táblázat: A változók közötti hatások  $f^2$  mutatóval, modell1**

Forrás: saját szerkesztés

<b>Út</b>	<b><math>f^2</math></b>
Beszállító innovációs értéke -> Innováció piaci sikere	1,052
Beszállítói közreműködés -> Beszállító innovációs értéke	0,894

A megmagyarázott varianciarányad tekintetében az mondható el, hogy a beszállító innovációs értékét 47,2 %-ban magyarázza a beszállítói közreműködés a vevői innovációs folyamatban, míg az innováció piaci sikerét 41 %-ban magyarázza a beszállító innovációs értéke, melyek közepesen erős magyarázó erőnek tekinthetők. A modell illeszkedésének értékei SRMR= 0,117, NFI= -0,356.

Az értékek és mutatók javításának érdekében a modell kibővítésre került a korábban ismertett beszállító technikai és kapcsolati képességeivel, valamint az innovációs kapcsolat költségeivel.

A p értékek vizsgálatának eredményeit a 15. táblázat mutatja, ahol jelölésre kerültek vastagított betűkkel az 5 %-os szignifikancia szinten szignifikáns utak.

**15. táblázat: Az útegyütthetők szignifikanciájának tesztelése, modell2**

Forrás: saját szerkesztés

<b>Út</b>	<b>Útegyütthetők eredeti mintából</b>	<b>Útegyütthetők átlaga bootstrap mintából</b>	<b>Útegyütthetők átlagának standard hibája</b>	<b>t-érték</b>	<b>p-érték</b>
Beszállító fejlődési programja -> Beszállító innovációs értéke	<b>0,289</b>	<b>0,272</b>	<b>0,144</b>	<b>2,004</b>	<b>0,045</b>
Beszállítói közreműködés-> Beszállító fejlődési programja	<b>0,654</b>	<b>0,656</b>	<b>0,085</b>	<b>7,668</b>	<b>0,000</b>
Beszállítói közreműködés -> Beszállító innovációs képessége	<b>0,438</b>	<b>0,444</b>	<b>0,107</b>	<b>4,087</b>	<b>0,000</b>
Beszállítói közreműködés -> Beszállító innovációs értéke	<b>0,474</b>	<b>0,473</b>	<b>0,234</b>	<b>2,022</b>	<b>0,043</b>
Beszállítói közreműködés -> Beszállítótól való függés	<b>0,311</b>	<b>0,321</b>	<b>0,120</b>	<b>2,580</b>	<b>0,010</b>
Beszállítói közreműködés -> Együttműködési attitűd	<b>0,626</b>	<b>0,630</b>	<b>0,065</b>	<b>9,607</b>	<b>0,000</b>
Beszállítói közreműködés -> K+F	<b>0,310</b>	<b>0,320</b>	<b>0,127</b>	<b>2,440</b>	<b>0,015</b>
Beszállítói közreműködés -> Kiszállítás	<b>0,278</b>	<b>0,289</b>	<b>0,104</b>	<b>2,671</b>	<b>0,008</b>

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

Beszállítói közreműködés -> Know-how	<b>0,881</b>	<b>0,883</b>	<b>0,024</b>	<b>37,262</b>	<b>0,000</b>
Beszállítói közreműködés -> Piacra kerülési idő	<b>0,652</b>	<b>0,658</b>	<b>0,084</b>	<b>7,750</b>	<b>0,000</b>
Beszállítói közreműködés -> Személyes interakciók	<b>0,388</b>	<b>0,398</b>	<b>0,099</b>	<b>3,907</b>	<b>0,000</b>
Beszállítói közreműködés -> Tanácsadás	<b>0,265</b>	<b>0,288</b>	<b>0,102</b>	<b>2,585</b>	<b>0,010</b>
Beszállítói közreműködés -> Termék tulajdonságok	<b>0,385</b>	<b>0,398</b>	<b>0,122</b>	<b>3,155</b>	<b>0,002</b>
Beszállítói közreműködés -> Vállalati tényezők	0,235	0,251	0,125	1,886	0,059
Beszállítói közreműködés -> Vásárlói státusz	<b>0,502</b>	<b>0,509</b>	<b>0,104</b>	<b>4,819</b>	<b>0,000</b>
Beszállító innovációs képessége -> Beszállító innovációs értéke	0,180	0,194	0,122	1,478	0,140
<b>Beszállító innovációs értéke -&gt; Innováció piaci sikere</b>	<b>0,640</b>	<b>0,657</b>	<b>0,058</b>	<b>10,992</b>	<b>0,000</b>
Beszállítótól való függés -> Beszállító innovációs értéke	0,058	0,129	0,101	0,571	0,568
Együttműködési attitűd -> Beszállító innovációs értéke	-0,026	-0,145	0,116	0,225	0,822
Innovációs kapcsolat költsége -> Beszállító innovációs értéke	-0,090	-0,129	0,099	0,905	0,366
K+F -> Beszállító innovációs értéke	0,034	0,140	0,108	0,315	0,753
Kiszállítás -> Beszállító innovációs értéke	-0,061	-0,160	0,120	0,509	0,611
Know-how -> Beszállító innovációs értéke	-0,423	-0,407	0,248	1,707	0,088
<b>Piacra kerülési idő -&gt; Beszállító innovációs értéke</b>	<b>0,281</b>	<b>0,271</b>	<b>0,141</b>	<b>1,990</b>	<b>0,047</b>
Személyes interakciók -> Beszállító innovációs értéke	0,343	0,338	0,205	1,674	0,094
<b>Tanácsadás -&gt; Beszállító innovációs értéke</b>	<b>-0,335</b>	<b>-0,288</b>	<b>0,158</b>	<b>2,122</b>	<b>0,034</b>
<b>Termék tulajdonságok -&gt; Beszállító innovációs értéke</b>	<b>0,290</b>	<b>0,268</b>	<b>0,148</b>	<b>1,966</b>	<b>0,050</b>
Vállalati tényezők -> Beszállító innovációs értéke	0,017	0,140	0,109	0,154	0,877
Vásárlói státusz -> Beszállító innovációs értéke	-0,085	-0,182	0,144	0,590	0,555

Az útegységűthetők ( $\beta$ ) értelmezése során a következő megállapítások tehetők:

- A beszállító innovációs értéke erős, pozitív hatást fejt ki az innováció piaci sikerére ( $\beta=0,640$ ).
- A beszállítói közreműködés közvetlenül befolyásolja a beszállító innovációs értékét, ez a hatás is erősnek mondható ( $\beta=0,474$ ).
- Az innovációs kapcsolat költsége gyenge, negatív hatást fejt ki a beszállító innovációs értékére ( $\beta=-0,090$ ).
- A beszállító innovációs értékére a beszállítói kompetenciák közül erős befolyással van a tanácsadás ( $\beta=-0,335$ ), a termék tulajdonságok ( $\beta=0,290$ ), a beszállító fejlődési programja ( $\beta=0,289$ ), a piacra kerülési idő ( $\beta=0,281$ ). Erős hatást mutat a know-how

( $\beta=-0,423$ ) és a személyes interakciók ( $\beta=0,343$ ), valamint kevésbé erős hatást fejt ki a beszállító innovációs képessége ( $\beta=0,180$ ), azonban itt a p értékek szerint a kapcsolat nem szignifikáns. A többi út esetében gyenge hatásokról beszélhetünk.

- Megvizsgálva a beszállítói közreműködés hatását a beszállítói kompetenciákra, a következők mondhatóak el: a legerősebb hatással a know-how-ra ( $\beta=0,881$ ) van a beszállítói közreműködés. Ezt követi a beszállító fejlődési programja ( $\beta=0,654$ ), a piacra kerülési idő ( $\beta=0,652$ ), az együttműködési attitűd ( $\beta=0,626$ ), a vásárlói státusz ( $\beta=0,502$ ), a beszállító innovációs képessége ( $\beta=0,438$ ), a személyes interakciók ( $\beta=0,388$ ), a termék tulajdonságok ( $\beta=0,385$ ), a beszállítótól való függés ( $\beta=0,311$ ), a K+F ( $\beta=0,310$ ). Kevésbé erős hatást fejt ki a beszállító innovációs értékére ( $\beta=0,289$ ), a kiszállításra ( $\beta=0,278$ ), a tanácsadásra ( $\beta=0,265$ ), s a vállalati tényezőkre ( $\beta=0,235$ ).

Annak ellenére, hogy nem mindegyik útegyütthető mutat szignifikáns eredményt, nem kerültek ki a modelltől. Úgy gondolom, hogy a szakirodalmi megalapozottság, illetve a változók közötti korrelációk közelebbi megvizsgálása miatt nem szabad eltekinteniük jelentőségüktől.

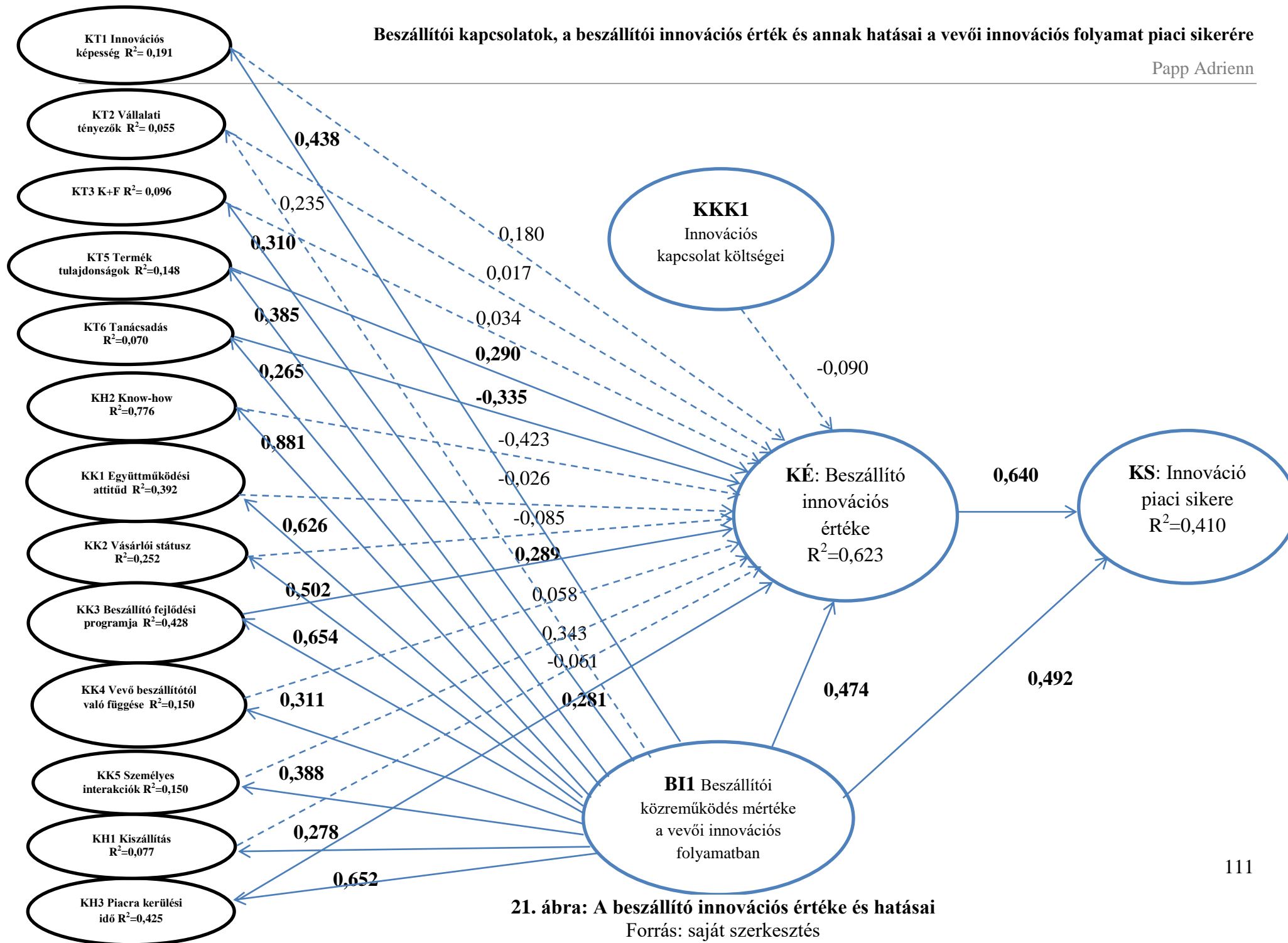
Az elemzés során lefuttattam egy kétlépcsős faktoranalízist, mellyel a technológia és hálózati kompetenciák összhatását szerettem volna vizsgálni, azonban statisztikailag ezek az eredmények nem mutattak védhető eredményt, így a hatásvizsgálat a kompetenciák elemeire vonatkozik.

Érdeemes megvizsgálni a beszállítói közreműködés nemcsak közvetlen, hanem közvetett hatását is a beszállítói innovációs értékre, és ezáltal az innováció piaci sikerére is. A beszállítói közreműködés a beszállítói képességeken keresztül befolyással van a beszállító innovációs értékére, hiszen ezekre pozitív befolyással bír. Tehát a teljes hatás a beszállítói kompetenciákon keresztül valósul meg. A teljes hatást a beszállítói közreműködés közvetlen hatása az egyes beszállítói kompetenciákra, és az egyes kompetenciák közvetlen hatásának szorzatának összegeként kapjuk meg.

A többszörös determinációs együtthetőket megvizsgálva elmondható, hogy a beszállító innovációs értékének magyarázó ereje magasnak tekinthető ( $R^2=0,623$ ), az innováció piaci sikerét 41 %-ban ( $R^2=0,410$ ) magyarázza a beszállító innovációs értéke. A modell illeszkedésének értékei SRMR= 0,093, NFI= 0,111, melyek a szakirodalom szerint elfogadható illeszkedést mutatnak (Hair et al., 2017).

A beszállítói közreműködés magyarázó erejének vizsgálatakor kiderül, hogy egyes kompetenciáknál magas determinációs együtthető figyelhető meg. A know-how alakulását 77 %-ban magyarázza a beszállítói közreműködés. Közepes magyarázó erő figyelhető meg az együttműködési attitűd ( $R^2=0,392$ ), a beszállító fejlődési programja ( $R^2=0,428$ ), a piacra kerülési idő ( $R^2=0,425$ ) tekintetében.

A 21. ábra szemlélteti a végső modellt, ahol a teljes vonalak jelölik a szignifikáns utakat, míg a szaggatott vonalak a nem szignifikáns utakat. A többszörös determinációs együtthető ( $R^2$ ) is feltüntetésre kerültek a változók nevei alatt.



21. ábra: A beszállító innovációs értéke és hatásai  
 Forrás: saját szerkesztés

A strukturális modell értékelésénél a Cohen féle  $f^2$  mutató alapján – ahogy a 16. táblázat mutatja - megállapítható, hogy a beszállítói közreműködés jelentős hatással bír a beszállító fejlődési programjára ( $f^2=0,748$ ), az együttműködési attitűdre ( $f^2=0,645$ ), a know-how-ra ( $f^2=3,46$ ), a piacra kerülési időre ( $f^2=0,738$ ), a vásárlói státuszra ( $f^2=0,336$ ). A beszállítói közreműködés közepes befolyással bír a beszállító innovációs képességére ( $f^2=0,237$ ), a termék tulajdonságokra ( $f^2=0,174$ ), valamint a személyes interakciókra ( $f^2=0,177$ ). A további változókra gyenge hatást fejt ki.

**16. táblázat: A változók közötti hatások  $f^2$  mutatóval, modell2**

Forrás: saját szerkesztés

<i>Út</i>	<i>f<sup>2</sup></i>
Beszállító fejlődési programja -> Beszállító innovációs értéke	0,075
Beszállítói közreműködés-> Beszállító fejlődési programja	0,748
Beszállítói közreműködés -> Beszállító innovációs képessége	0,237
Beszállítói közreműködés -> Beszállító innovációs értéke	0,106
Beszállítói közreműködés -> Beszállítótól való függés	0,107
Beszállítói közreműködés -> Együttműködési attitűd	0,645
Beszállítói közreműködés -> K+F <sub>1</sub>	0,106
Beszállítói közreműködés -> Kiszállítás	0,083
Beszállítói közreműködés -> Know-how	3,460
Beszállítói közreműködés -> Piacra kerülési idő	0,738
Beszállítói közreműködés -> Személyes interakciók	0,177
Beszállítói közreműködés -> Tanácsadás	0,075
Beszállítói közreműködés -> Termék tulajdonságok	0,174
Beszállítói közreműködés -> Vállalati tényezők	0,059
Beszállítói közreműködés -> Vásárlói státusz	0,336
Beszállító innovációs képessége -> Beszállító innovációs értéke	0,046
Beszállító innovációs értéke -> Innováció piaci sikere	0,695
Beszállítótól való függés -> Beszállító innovációs értéke	0,005
Együttműködési attitűd -> Beszállító innovációs értéke	0,001
Innovációs kapcsolat költsége <sub>1</sub> -> Beszállító innovációs értéke	0,013
K+F <sub>1</sub> -> Beszállító innovációs értéke	0,001
Kiszállítás -> Beszállító innovációs értéke	0,004
Know-how -> Beszállító innovációs értéke	0,093
Piacra kerülési idő -> Beszállító innovációs értéke	0,090
Személyes interakciók -> Beszállító innovációs értéke	0,081
Tanácsadás -> Beszállító innovációs értéke	0,056
Termék tulajdonságok -> Beszállító innovációs értéke	0,099
Vállalati tényezők -> Beszállító innovációs értéke	0,000
Vásárlói státusz -> Beszállító innovációs értéke	0,004



## 9.6. A kutatási eredmények összefoglalása - Tézisek

A kvantitatív kutatás legfőbb eredményeit a kutatás kiindulópontjaként szolgáló hipotézisek mentén foglalom össze. A kutatás abból a feltételezésből indult ki, hogy a beszállítóval való kapcsolat hatással van a vevői innováció piaci sikerére, így megfogalmazásra került a H1 hipotézis:

**H1.** A beszállítói közreműködés mértéke, a beszállítóval való innovációs együttműködés pozitív hatással van a vevő innovációjának piaci sikerére.

Már a feltáró kvalitatív szakaszban is világossá vált, hogy a beszállító, illetve a beszállítóval való kapcsolatok fontosak a vállalatok számára, és egyre jellemzőbb az innovációt megcélzó együttműködés. A beszállítókkal való hatékony kapcsolat egyik legfontosabb előnyeként az innováció piaci sikerére gyakorolt hatást nevezték meg. Ezt a megállapítást a kvantitatív szakasz is megerősítette, hiszen a beszállítói közreműködés és az innováció piaci sikere között ( $\beta=0,492$ ) pozitív, szignifikáns kapcsolat írható le. Ezek alapján a H1 hipotézis elfogadása mellett döntöttem. Ennek alapján megfogalmazható az első tézis:

### Tézis 1.

A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában és a vevő innovációjának piaci sikere között pozitív, szignifikáns kapcsolat van. Tehát minél nagyobb a beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban, annál nagyobb a vevői innováció piaci sikere.

Ebből következik, hogy ha általánosságban tekintünk az együttműködésekre, a beszállítóval való kapcsolat értéket hordoz a vevő vállalat számára. A dolgozatban kiemelésre kerültek az innovációs együttműködések, azonban fontos annak a megjegyzése, hogy a magyarországi gépgyártó vállalatok körében általánosságban elmondható, hogy az innovációs együttműködések megelőzi egy hagyományosabb, általában adás-vétel típusú együttműködés.

Az innovációs együttműködés során a vevő számára a beszállító innovációs értéket jelent, és ennek alapján:

**H2.** A beszállító innovációs értéke pozitív hatással van a vevői innováció piaci sikerére.

A beszállító innovációs értéke és az innováció piaci sikere között szignifikáns és pozitív kapcsolat van ( $\beta=0,640$ ), így a H2 hipotézist elfogadtam.

### Tézis 2.

A beszállító innovációs értéke pozitív, szignifikáns hatással van a vevői innováció piaci sikerére. Minél magasabb a beszállító innovációs értéke, annál nagyobb a vevői innovációs folyamat piaci sikere.

Az innováció piaci sikerére a beszállítói közreműködés, valamint a beszállító innovációs értéke is pozitív hatással bír, ennek alapján feltételeztem, hogy a két befolyásoló változó között is felírható a pozitív kapcsolat:

**H3.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.

A PLS útelemzés eredményei azt mutatták, hogy a beszállítói közreműködés erős, pozitív és szignifikáns hatást fejt ki a beszállító innovációs értékére (Teljes hatás  $\beta=0,687$ , közvetlen hatás  $\beta=0,474$ ). A H3 hipotézis elfogadásra került.

### Tézis 3.

A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában és a beszállító innovációs értéke között pozitív, szignifikáns kapcsolat van. Minél nagyobb a beszállító részesedése a vevő innovációs folyamatában, annál nagyobb a beszállító innovációs értéke.

Minden együttműködés során keletkeznek költségek. A hagyományos beszerzési megközelítés szerint a döntést az ár és a hozzá kapcsolódó költségek befolyásolják. Az esettanulmány elemzés eredményeként a megfelelő ár-érték arány került kiemelésre. A feltételezésem szerint a beszállítóval való innovációs kapcsolatok során felmerült költségek befolyásolják a beszállító innovációs értékét.

**H4.** A beszállítóval való innovációs együttműködés során a kapcsolati költségek a tudás alapú kapcsolatokra pozitív befolyással bírnak, hatással vannak a beszállító innovációs értékére.

A kérdőíves vállalati megkérdezés eredményei szerint az innovációs kapcsolat költségei nincsenek hatással a beszállító innovációs értékére, az útegyüttható nem szignifikáns, nulla közeli negatív értéket mutat ( $\beta=-0,090$ ). Így az eredmény alapján a H4 hipotézis elutasításra került.

### Tézis 4.

A beszállítóval való innovációs együttműködés során az innovációs kapcsolati költségek a tudás alapú kapcsolatokra nincsenek befolyással, nincs hatásuk a beszállító innovációs értékére.

A beszállító innovációs értéke az erőforrás alapú valamint a hálózati alapú elméletek szerint a beszállító kompetenciáiból épül fel. Integrálva a két elméletet, feltételezésem szerint ezek a kompetenciák magyarázzák a beszállító innovációs értékét, és az innovációs érték felírható egy komplex aggregált mutatóként. Ennek alapján a H5-ös hipotézis csoport került megfogalmazásra.

**H5.** A beszállító kompetenciái és a beszállító innovációs értéke között formatív jellegű ok-okozati összefüggés áll fenn.

- a. A beszállító innovációs képessége pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- b. A belső vállalati tényezők pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- c. A beszállító vállalat K+F költségei pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- d. A beszállító specializációja pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- e. A beszállító termékeinek tulajdonságai pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- f. A beszállító tanácsadási képessége pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- g. A beszállítói know-how pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- h. A beszállító együttműködési attitűdje pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- i. A vevő beszállítónál lévő státusza pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- j. A beszállító fejlődési programja pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- k. A beszállítótól való függés kialakulása pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- l. A beszállító és vevő vállalat munkatársai közötti személyes interakciók pozitív hatással vannak a beszállító innovációs értékére.
- m. A beszállító kiszállítási szolgáltatása, képessége pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.
- n. A beszállító piacon betöltött szerepe, megítélése (piacra kerülési idő) pozitív hatással van a beszállító innovációs értékére.

A konfirmatorikus faktor elemzés eredményei alapján megállapítható, hogy a beszállító kompetenciái és az innováció értéke között formatív jellegű összefüggés áll fenn. Ezt bizonyítják a modell illeszkedési, érvényességi és megbízhatósági vizsgálatai is (SRMR= 0,093, NFI= 0,111). A beszállító innovációs értékére a beszállítói tulajdonságok közül erős befolyással van a tanácsadás ( $\beta=-0,335$ ), a termék tulajdonságok ( $\beta=0,290$ ), a beszállító fejlődési programja ( $\beta=0,289$ ), a piacra kerülési idő ( $\beta=0,281$ ). Erős hatást mutat a know-how ( $\beta=-0,423$ ) és a személyes interakciók ( $\beta=0,343$ ), valamint kevésbé erős hatást fejt ki a beszállító innovációs képessége ( $\beta=0,180$ ), azonban itt a p értékek szerint a kapcsolat nem szignifikáns. A többi út esetében gyengébb hatásokról beszélhetünk. A H5 hipotézis csoport részben kerül elfogadásra.

#### **Tézis 5.**

A beszállító kompetenciái és a beszállító innovációs értéke között formatív jellegű ok-okozati összefüggés áll fenn. A beszállító kompetenciái hatással vannak a beszállító innovációs értékére, vagyis a beszállító kompetenciái minél fejlettebbek, annál inkább magasabb a beszállítói innovációs érték. A beszállító innovációs értékére a legerősebb hatást a tanácsadás, a termék tulajdonságok, a beszállító fejlődési programja, a piacra kerülési idő, a know-how, a személyes interakciók és a beszállító innovációs képessége fejt ki a beszállítói kompetenciák közül.

A beszállítói kompetenciákat tovább vizsgálva az esettanulmány elemzés során világossá vált, hogy az együttműködés létrejöttkor, valamint az együttműködés folytatásakor más beszállítói kompetenciák kerülnek előtérbe. Az együttműködés fejlődésével a kapcsolat alapú kompetenciák jelentősége megnő. Illetve nemcsak a kétoldalú kapcsolatok bírnak jelentőséggel, hanem a hálózatban betöltött szerep is. Így feltételezhető, hogy a beszállítói kompetenciákra hatással van a beszállító közreműködése a vevői innovációs folyamatban.

**H6.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban, az innovációs együttműködés szorossága közvetlenül és pozitívan befolyásolják a beszállító technológiai kompetenciáit.

- a. A beszállítói közreműködés mértéke pozitív hatással van a beszállító innovációs képességére.
- b. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a belső vállalati tényezőkre.
- c. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító vállalat K+F költségeire.
- d. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító specializációjára.
- e. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító termékeinek tulajdonságaira.
- f. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító tanácsadási képességére.
- g. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállítói know-how-ra.

A strukturális modellezési eljárás eredményei azt mutatták, hogy a beszállítói közreműködés szignifikáns és pozitív hatással van know-how-ra ( $\beta=0,881$ ), a beszállító innovációs képességére ( $\beta=0,438$ ), a termék tulajdonságokra ( $\beta=0,385$ ), a K+F-re ( $\beta=0,310$ ), a tanácsadásra ( $\beta=0,265$ ). A vállalati tényezőkre ( $\beta=0,235$ ) is pozitív hatással van, azonban ez az útegyszerűsíthető nem mutatott szignifikáns összefüggést. A H6 hipotézis csoport részben kerül elfogadásra, hiszen a belső vállalati tényezőknél nem mutatható ki a szignifikáns összefüggés.

#### Tézis 6.

A beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban közvetlenül és pozitívan befolyásolja a beszállító technológiai kompetenciáit, nevesítve a beszállítói know-howt, a beszállító innovációs képességét, a beszállított termék tulajdonságait, a K+F költségeket, valamint a beszállító tanácsadási szolgáltatásait. Az innovációs együttműködés során a beszállító technológiai kompetenciái fejleszthetőek, amely értéket jelent mind a beszállítónak, mind a vevőnek, hiszen ezáltal az innovációs piaci sikere is biztosítható.

**H7.** A beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban, az innovációs együttműködés szorossága közvetlenül és pozitívan befolyásolják a beszállító kapcsolati kompetenciáit.

- a. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító együttműködési attitűdjére.
- b. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a vevő beszállítónál lévő státuszára.
- c. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító fejlődési programjára.
- d. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállítótól való függés kialakulására.
- e. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító és vevő vállalat munkatársai közötti személyes interakciókra.
- f. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a beszállító kiszállítási szolgáltatására, képességére.
- g. A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában pozitív hatással van a piacra kerülési idő lerövidítésére.

A további eredmények szerint a beszállítói közreműködés szignifikáns és pozitív hatással van a beszállító fejlődési programjára ( $\beta=0,654$ ), a piacra kerülési időre ( $\beta=0,652$ ), az együttműködési attitűdre ( $\beta=0,626$ ), a vásárlói státuszra ( $\beta=0,502$ ), a személyes interakciókra ( $\beta=0,388$ ), a beszállítótól való függésre ( $\beta=0,311$ ) és a kiszállításra ( $\beta=0,278$ ). Így H7 hipotézis csoport elfogadásra került.

#### **Tézis 7.**

A beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban közvetlenül és pozitívan befolyásolja a beszállító kapcsolati kompetenciáit, nevesítve a beszállító fejlődési programja, a piacra kerülési idő, az együttműködési attitűd, a vásárlói státusza, a személyes interakciók, a beszállítótól való függés és a kiszállítás. Az innovációs együttműködés során a beszállító kapcsolati kompetenciái előtérbe kerülnek, ezáltal fejleszthetőek, amely értéket jelent mind a beszállítónak, mind a vevőnek, hiszen ezáltal az innovációs piaci sikere is biztosítható.

## 10. Összegzés

A doktori disszertáció kiindulópontja a vállalatok közötti közös értékteremtés (value co-creation) vizsgálata volt, melyhez a vizsgálati kontextus alapját az egyre növekvő és fejlődő szakirodalmi háttér adta. A vállalatok innovációs folyamataik során több partnerrel működnek együtt, azonban az együttműködések számában és intenzitásában is kiemelkedő a vevőkkel, illetve a beszállítókkal való együttműködés. Megvizsgálva a business marketing szakirodalmát, egyre jelentősebb mértékben találkozhatunk olyan témákkal, mint a beszállító, beszállítói kompetenciák, beszállítóval való együttműködés, a beszállító hozzájárulása az innovációs folyamatokhoz.

A dolgozat központi kérdése a beszállítóval történő innovációs együttműködésekben származó érték megfogalmazása. A beszállító innovációs értékének megfogalmazásánál elsődleges szempont az erőforrás alapú és a hálózati alapú beszállítói értékelméletek integrálása volt egy olyan tényleges beszállítói értékbe, amely mind a technológiai, mind a hálózati kompetenciákat tartalmazva mérhető a vállalatok számára.

Mindezek alapján a szakirodalmi áttekintés azokat a szakirodalmakat helyezi fókuszba, amelyek lépésről lépésre elvezettek a végső eredmények megfogalmazásához, illetve alakították azt. A kapcsolati marketing - amit sokan paradigmaváltásként emlegetnek nemcsak a business marketing, hanem a marketing területén is – adta az elméleti alapot a felek közötti kapcsolatok megértéséhez, a kapcsolatok marketing támogatásához. Már a kapcsolati marketing elméletének körvonalazódása során előtérbe kerülnek a hálózatok, a hálózati gondolkodás kérdése, hiszen minden kapcsolat egy hálózatnak a része. A közös értékteremtés ezen kapcsolatoknak és hálózatoknak az előnyeit, értékeit foglalja össze, kiemelve az érték alapú differenciálásnak a jelentőségét. A vállalatok beszerzési tevékenységeik során figyelembe veszik a beszállító vállalatok egyéni kompetenciáit, a velük történő kapcsolatból nyerhető értékeket, és a beszállító hálózatán keresztül nyerhető erőforrásokat is. Ezek vizsgálata, a kapcsolódási pontok megértése elengedhetetlen a beszállító innovációs értékének megfogalmazásához.

A doktori disszertáció erősen elméletangúlyos alapozását követően feltáró kvalitatív kutatást végeztem egy szerszámgépgyártó vállalat vevőinek körében. Az esettanulmány elemzés megerősítette és kiegészítette a szakirodalom által jelentősnek ítélt beszállítói kompetenciákat, melyek hatással vannak a beszállító innovációs értékére, és ezáltal az innováció piaci sikerére.

A kvantitatív vállalati kérdőíves megkérdezés során arra kerestem a választ, hogy a beszállítóval való innovációs együttműködés milyen hatással van a beszállító innovációs értékére és ezáltal az innováció piaci sikerére. A vizsgálat tárgyát képezték a beszállító technológiai és kapcsolati kompetenciáinak hatása a beszállító innovációs értékére, valamint a beszállítói közreműködés hatása ezekre a tényezőkre.

A kutatás főbb eredményei közé tartozik, hogy a cégek innovációs gyakorlatát tekintve a technológiai innovációk túlsúlya figyelhető meg. Az innovációs együttműködések egyre jellemzőbbek a magyar vállalatoknál – a beszállítóval való innovációs együttműködések jelentőségének növekedése figyelhető meg. Azonban még mindig igaz az, hogy félig nyílt innovációkról, akadozó együttműködésekről beszélhetünk. A „hagyományos” beszerzési

gondolkodás még mindig jelen van, azonban egyre inkább érvényesül a kevés, valamint szűk beszállítói kör kialakítása.

Szervezeti innovációk, szervezeti átalakulások számának megnövekedése jellemzi a gyakorlatot, melynek célja a közös innovációk lefolytatásának könnyebbé tétele, valamint a hasonló hálózati értékrend kialakítása. Nem elég azonban a hasonló szervezeti felépítés kialakítása, hanem új innovációs üzleti modellek kialakítására van szükség.

A piaci gyakorlat egyre inkább azt mutatja, hogy a cégeknél a kapacitáshiányra hivatkozva kiszervezik beszállítóik számára a gyártás egy részét. Azonban ezt folyamatos beszállítói fejlesztés követi, azaz folyamatos tanácsadási és ellenőrzési tevékenység. A szorosabb kapcsolatnak köszönhetően a vevő innovációs folyamata is hatékonyabb lehet. A vendor menedzsment elterjedése nem csak a multivállalatoknál jellemző.

Az együttműködés létrejöttéhez elsősorban a technológiai tulajdonságokat veszik figyelembe a cégek, majd a kapcsolat során egyre inkább felértékelődnek a kapcsolati és hálózati tényezők. Az innovációs együttműködés előrehaladtával a beszállító innovációs értékére egyre inkább hatással vannak a kapcsolati tulajdonságok.

A beszállító innovációs értéke és a hálózati alapú képességek között pozitív, közepesen erős kapcsolat van. Már az esettanulmány készítés során is világossá vált, hogy a hálózati képességek egyre nagyobb fontossággal bírnak az innovációs együttműködések során. A beszállító fejlesztési lehetőségei, motivációi, a vevő vállalat folyamatos segítése, valamint az együttműködési hajlandóság bizonyulnak a legmeghatározóbb tulajdonságoknak, melyek sokszor fontosabbak, mint a vállalat egyes technológiai képességei.

A beszállító innovációs értéke és a beszállítói közreműködés mértéke között pozitív közepesen erős kapcsolat áll fenn. Az innovációs együttműködés magában foglalja a beszállító és vevő között létrejött közös innovációs folyamatokat, e folyamatok folytonosságát és intenzitását, a vevői és beszállítói innovációs igények és kínálatok találkozását. Tehát minél szorosabb a két fél innovációs együttműködése, annál magasabb értéket mutat a beszállító innovációs értéke.

A beszállító innovációs értéke és a beszállítói közreműködés mértéke között pozitív közepesen erős kapcsolat áll fenn. Az innovációs együttműködés magában foglalja a beszállító és vevő közötti létrejött közös innovációs folyamatokat, e folyamatok folytonosságát és intenzitását, a vevői és beszállítói innovációs igények és kínálatok találkozását. Tehát minél szorosabb a két fél innovációs együttműködése, annál magasabb értéket mutat a beszállító innovációs értéke.

A vevő számára akkor beszélhetünk ténylegesen megvalósult innovációs értékről, ha e három faktor egymás mellett, egymást támogatva és összekapcsolódva jelenik meg. Ezek a tényezők mindegyik vállalatnál más és más súllyal jelennek meg, ebből kifolyólag a beszállító innovációs értéke minden vállalat esetében más és más, hasonlóképpen, mint a kapcsolatok.

A kvantitatív kutatás során a látens változók közötti kapcsolatok és a megfogalmazott hipotézisek vizsgálatát PLS útelemzés és bootstrap algoritmus segítségével végeztem el. A hipotézisek vizsgálatát követően a 17. táblázatban látható tézisek fogalmazhatók meg:

**17. táblázat: A disszertáció tézisei**

Forrás: saját szerkesztés

<b>Hipotézis</b>	<b>Döntés</b>	<b>Tézis</b>
H1.	Elfogadva (PLS útelemzés alapján)	<b>T1.</b> A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában és a vevő innovációjának piaci sikere között pozitív, szignifikáns kapcsolat van. Tehát minél nagyobb a beszállítói közreműködés mértéke a vevői innovációs folyamatban, annál nagyobb a vevői innováció piaci sikere.
H2.	Elfogadva (PLS útelemzés alapján)	<b>T2.</b> A beszállító innovációs értéke pozitív, szignifikáns hatással van a vevői innováció piaci sikerére. Minél magasabb a beszállító innovációs értéke, annál nagyobb a vevői innovációs folyamat piaci sikere.
H3.	Elfogadva (PLS útelemzés alapján)	<b>T3.</b> A beszállítói közreműködés mértéke a vevő innovációs folyamatában és a beszállító innovációs értéke között pozitív, szignifikáns kapcsolat van. Minél nagyobb a beszállító részesedése a vevő innovációs folyamatában, annál nagyobb a beszállító innovációs értéke.
H4.	Elutasítva (PLS útelemzés alapján)	<b>T4.</b> A beszállítóval való innovációs együttműködés során az innovációs kapcsolati költségek a tudás alapú kapcsolatokra nincsenek befolyással, nincs hatásuk a beszállító innovációs értékére.
H5. hipotézis csoport (H5a, H5b, H5c, H5d, H5e, H5f, H5g, H5j, H5k, H5l, H5m, H5n)	Részben elfogadva (PLS útelemzés alapján és konfirmatorikus faktor elemzés alapján)	<b>T5.</b> A beszállító kompetenciái és a beszállító innovációs értéke között formatív jellegű ok-okozati összefüggés áll fenn. A beszállító kompetenciái hatással vannak a beszállító innovációs értékére, vagyis a beszállító kompetenciái minél fejlettebbek, annál inkább magasabb a beszállítói innovációs érték. A beszállító innovációs értékére a legerősebb hatást a tanácsadás, a termék tulajdonságok, a beszállító fejlődési programja, a piacra kerülési idő, a know-how, a személyes interakciók és a beszállító innovációs képessége fejti ki a beszállítói kompetenciák közül.
H6. hipotézis csoport (H6a, H6b, H6c, H6d, H6e, H6f, H7g)	Részben elfogadva (PLS útelemzés alapján)	<b>T6.</b> A beszállító közreműködése a vevői innovációs folyamatban, az innovációs együttműködés szorossága közvetlenül és pozitívan befolyásolja a beszállító technológiai kompetenciáit, nevesítve a beszállítói know-how-t, a beszállító innovációs képességét, a beszállított termék tulajdonságait, a K+F költségeket, valamint a beszállító tanácsadási szolgáltatásait. Az innovációs együttműködés során a beszállító technológiai kompetenciái fejleszthetőek, amely értéket jelent mind a beszállítónak, mind a vevőnek, hiszen ezáltal az innovációs piaci sikere is biztosítható.
H7. hipotézis csoport (H7a, H7b, H7c, H7d)	Részben elfogadva (PLS útelemzés alapján)	<b>T7.</b> A beszállító közreműködése a vevői innovációs folyamatban, az innovációs együttműködés szorossága közvetlenül és pozitívan befolyásolja a beszállító kapcsolati kompetenciáit, nevesítve a beszállító fejlődési



H7e, H7f, H7g)		programja, a piacra kerülési idő, az együttműködési attitűd, a vásárlói státusza, a személyes interakciók, a beszállítótól való függés és a kiszállítás. Az innovációs együttműködés során a beszállító kapcsolati kompetenciái előtérbe kerülnek, ez által fejleszthetőek, amely értéket jelent mind a beszállítónak, mind a vevőnek, hiszen ezáltal az innovációs piaci sikere is biztosítható.
----------------	--	---

A kutatás eredményei közül talán az a legmeglepőbb, hogy az innovációs kapcsolat költségei nem befolyásolják a beszállító innovációs értékét. Ennek magyarázata az lehet, hogy a tudás alapú kapcsolatoknál a felek számítanak a nagyobb költségekre, azonban a jövőbeni haszon és érték mellett ez eltörpül.

Továbbá érdekes eredmény, hogy a nemzetközi szakirodalomban és gyakorlatban egyre inkább megjelenik az innovációs együttműködések hátrányaként a beszállítótól való függés. A magyarországi vállalatoknál azonban ezt még nem érzékelik.

Az eredmények azt a korábban már ismertetett megközelítést erősítik, miszerint az innovációnak marketingvezérelté kell válnia. Megállapítható, hogy még mindig túlsúlyban vannak a technológiai innovációk a magyar vállalati gyakorlatban, azonban talán elindult a szervezeti és marketing innovációk integrálása, ha nem is minden esetben tudatos módon történik.

A disszertáció újszerűségéért említhető, hogy egy hazánkban még viszonylag kevésbé kutatott területet vizsgál. A primer kutatás során egy elméleti modell megalkotására került sor, amely a beszállító innovációs értékét és hatásait rendszerezi, mind vállalati, mind diadikus, mind hálózati szinteket figyelembe véve. A beszállító innovációs értéke - ellentétben a nemzetközi szakirodalomban megjelenő megfogalmazásokkal – nemcsak új termék innovációkra terjeszthető ki, hanem a nem technológiai innovációkra is. Pontosabban fogalmazva azt a nézetet helyezi előtérbe, hogy az innovációra egyfajta innovációs portfólióként kell tekinteni, az új termék innovációk sikerességéhez szükség van a többi innovációs típus kombinált alkalmazására.

A dolgozat módszertanát tekintve is hordoz újszerűségeket, hiszen a magyarországi marketingkutatásoknál csak az elmúlt években jelent meg a PLS-SEM elemzés használata.

### **10.1. A kutatási eredmények jelentősége, gyakorlati hasznosíthatósága**

A gyakorlatban használt beszállítói értékelő rendszerek a beszállító kiválasztásánál csak a statisztikailag mérhető tényezőket veszik figyelembe. Azonban ezek a rendszerek többnyire - a mérhetőség miatt - technológiai kompetenciákat vizsgálnak, figyelmen kívül hagyva egyéb, nehezebben mérhető kompetenciákat. Az együttműködés folytatásakor, kiterjesztésekor a nehezebben mérhető kompetenciák felértékelődnek, azonban a vállalatok döntésük meghozatalakor általánosságban a statisztikákat hívják segítségül. A doktori kutatásban megfogalmazott beszállítói innovációs érték segíthet ezen döntések meghozatalában, illetve

megtalálni a vállalatok számára azokat a beszállítókat, akikkel az innovációs folyamataikban a leghatékonyabban tudnak együttműködni.

A megfelelő beszállító megtalálása, a beszállító innovációs értéke innovációs versenyelőnyként jelentkezik a vállalatnál, amely a piaci siker eléréséhez vezet.

A kutatás lefekteti azokat az elméleti alapokat, amelyek alapján megfogalmazható a beszállító innovációs értékére vonatkozóan egy aggregált mutató, amely megoldhatja a mérhetőség problémáját. A beszállító innovációs értéke nemcsak a beszállító saját erőforrásait vizsgálja, hanem a beszállító hálózata által nyert erőforrásokat is magában foglalja. Ez azért is fontos, hiszen egyre inkább erősödik az a tendencia – az eddig tapasztaltakhoz képest – hogy a különböző értékhálózattal rendelkező beszállító és vevő vállalat között innovációs együttműködés valósul meg, ahol a hagyományostól eltérő innovációs üzleti modellek jelennek meg, ahol nem csupán új termék innovációkról beszélhetünk. Példaként említhető az autógyárak és a különböző szoftver cégek egyre szorosabb együttműködése az önvezető autók területén.

Ebből kifolyólag segíthet a beszállítói ellátási lánc optimalizációjában, hiszen a beszállító erőforrásai egy helyre fognak koncentrálni, valamint a megfelelő és hatékony beszállítói kör létrehozása hosszútávon erőforrás megtakarítással jár, és versenyelőnyhöz vezethet.

## **10.2. A kutatás korlátai és jövőbeni kutatási irányok**

A kutatások megfelelőségét a szakirodalom az érvényesség, a megbízhatóság és az általánosíthatóság szempontjainak figyelembe vételével vizsgálja (Malhotra – Simon, 2008). Az érvényességre és a megbízhatóságra vonatkozó tesztek és eredményeik ismertetésére már sor került, és ez alapján megállapítható, hogy az eredmények és a kutatás ezen két szempont szerint megfelelőnek tekinthetők.

A kutatás korlátjának számít az általánosíthatóság szempontjából, hogy a vizsgálat a magyarországi autógyártó vállalatok körében történt. A további szektorális vizsgálatok felszínre hozhatnak olyan tényezőket, melyek további befolyásoló tulajdonsággal bírnak, illetve felfedhetnek szektorális egyediségeket a beszállító innovációs értékére vonatkozóan.

A doktori kutatás elméleti keretet biztosít a már említett beszállító innovációs értékének aggregált mutatójának a megfogalmazásához, azonban a mutató teljességében nem került meghatározásra.

A beszállító innovációs értékének meghatározásánál az általam vártnál kevesebb kompetencia szignifikáns hatása figyelhető meg, így ezen kompetenciák és hatásaik további vizsgálatokat igényelnek.

A kutatás nem vizsgálta a beszállítói kompetenciák közötti kapcsolatokat, hatásokat, habár a dolgozat során említésre kerül például az együttműködési attitűd hatása más kompetenciákra, hiszen a beszállító vállalat hiába rendelkezik a vevő vállalat számára megfelelő kompetenciákkal, ha azt nem hajlandó megosztani. Ezen hatások további vizsgálata fontos

összefüggéseket tárhat fel, mely további kutatások témáját adhatja, és kiegészítheti a jelen kutatásban leírtakat.

## 11. Summary

The starting point of the doctoral dissertation was the examination of the value-creation between companies, which was given by the growing and developing literature background based on the research context. Companies are collaborating with several partners in their innovation processes, but cooperation with customers and suppliers is outstanding in terms of number and intensity of collaboration. Examining the literature of business marketing, we can find more significantly more topics such as supplier, supplier competencies, cooperation with supplier, and supplier's contribution to innovation processes.

The central issue of the dissertation is the definition of the value of innovation cooperation with the supplier. In defining the supplier's innovation value, the primary consideration was the integration of resource-based and network-based supplier value theories into an actual supplier value that can be measured by companies with both technological and networking competencies.

Based on all of these, the literature review focuses on the literature which step-by-step lead to formulating and finalizing the final results. Relationship marketing - which is called paradigm shift, not only in business marketing but also in marketing - provided the theoretical basis for understanding the relationships between the parties, and for marketing relationships. Already in the course of outlining the theory of relationship marketing, the issue of networks and network thinking is at the forefront, as every connection is part of a network. Value co-creation summarizes the benefits and values of these relationships and networks, highlighting the importance of value-based differentiation. In their procurement activities, companies take into account the individual competencies of the supplier companies, the values that can be obtained from them, and the resources that can be obtained through the supplier's network. Examining these, understanding the connection points is essential for formulating the supplier's innovation value.

After a highly theoretical foundation of the doctoral dissertation, I did an exploratory qualitative research among customers of a machine tool manufacturing company. The case study analysis confirmed and complemented the supplier competencies that were considered significant by the literature, which have an impact on the supplier's innovation value and thus on the market success of innovation.

During the quantitative questionnaire survey I sought to find out how the innovation cooperation with the supplier affects the supplier's innovation value and thus the market success of innovation. The impact of the supplier's technological and relationship competencies on the supplier's innovation value and the impact of supplier involvement on these factors were investigated.

One of the main results of the research is that in terms of the innovation practices of companies, the dominance of technological innovations can be observed. Innovation

cooperation is becoming more and more common in Hungarian companies - the importance of innovation cooperation with the supplier is increasing. However, it is still true that we can talk about semi-open innovations and staggered collaborations. "Traditional" purchasing thinking is still present, but the development of a small and narrow supply chain is increasingly prevalent.

The practice is characterized by an increasing amount of organizational innovations and organizational changes aimed at facilitating joint innovation and developing a similar network value system. However, it is not enough to create a similar organizational structure, but to develop new innovation business models.

Market practice is increasingly showing that companies are outsourcing some of their production, citing capacity shortages. However, this is followed by continuous supplier development, ie continuous advisory and control activities. Thanks to a closer relationship, the customer's innovation process can be more efficient. The spread of vendor management is not limited to multi-company.

First of all, the companies take into account the technological characteristics of the cooperation, and in the course of the relationship the relationship and network factors become more and more appreciated. As innovation cooperation progresses, the supplier's innovation value is increasingly influenced by its relationship characteristics.

The supplier's innovation value basically consists of resource-based capabilities and network-based capabilities. There is a positive, moderately strong link between innovation value and resource-based capabilities. The most important of resource-based capabilities is the technical, economic and organizational knowledge and experience of the supplier company.

The supplier's innovation value and network-based capabilities have a positive, medium-strong relationship. Even during the case study, it became clear that networking capabilities are becoming more and more important in innovation collaboration. The supplier's development opportunities, motivations, continuous support for the buyer company, and willingness to cooperate are the most important qualities that are often more important than some of the company's technological capabilities.

There is a positive medium strong relationship between the supplier's innovation value and the level of supplier involvement. Innovation cooperation involves common innovation processes between supplier and buyer, the continuity and intensity of these processes, the meeting of customer and supplier innovation needs and offers. So the closer the innovation of the two parties is, the higher the value of the supplier's innovation value.

For the buyer, we can talk about the actual value of innovation if these three factors appear side by side, supporting each other and being connected. These factors have a different weight in each company, and as a result, the supplier's innovation value for each company is different, similar to the relationship.

During of quantitative research, the relations between the latent variables and the hypotheses were analyzed using PLS path analysis and bootstrap algorithm. After examining the hypotheses, the theses shown in Table 18 can be formulated:

**18. table: Theses of the dissertation**

Source: own editing

<b>Hypothesis</b>	<b>Decision</b>	<b>Thesis</b>
H1.	Accepted (based on PLS path analysis)	<b>T1.</b> The degree of supplier involvement in the customer's innovation process and the market success of the customer's innovation has a positive, significant relationship. So the greater the degree of supplier involvement is in the customer innovation process, the greater is the success of the market for customer innovation.
H2.	Accepted (based on PLS path analysis)	<b>T2.</b> The supplier's innovation value has a positive, significant impact on the market success of customer innovation. The higher is the innovation value of the supplier, the greater is the market success of customer innovation.
H3.	Accepted (based on PLS path analysis)	<b>T3.</b> The degree of supplier involvement in the innovation process of the buyer and the innovation value of the supplier has a positive and significant relationship. The higher is the supplier's share of the customer's innovation process, the higher is the supplier's innovation value.
H4.	Accepted (based on PLS path analysis)	<b>T4.</b> In innovation cooperation with the supplier, the cost of innovation is not influenced by knowledge-based relationships, and has no impact on the supplier's innovation value.
H5. hypothesis group (H5a, H5b, H5c, H5d, H5e, H5f, H5g, H5j, H5k, H5l, H5m, H5n)	Partially accepted (based on confirmatory factor analysis and PLS path analysis)	<b>T5.</b> There is a formal causal relationship between supplier competencies and supplier's innovation value. The supplier's competencies have an impact on the supplier's innovation value, ie the supplier's competencies are more advanced, the more the supplier contributes to the innovation process of the buyer, and thus the supplier's innovation value will be higher. The supplier's innovation value is most strongly influenced by consulting, product features, supplier development program, market entry time, know-how, personal interactions, and supplier's ability to innovate.
H6. hypothesis group (H6a, H6b, H6c, H6d, H6e, H6f, H7g)	Partially Accepted (based on PLS Path Analysis)	<b>T6.</b> The supplier's involvement in the customer innovation process, the tightness of innovation cooperation directly and positively influence the supplier's technological competencies, mentioning supplier know-how, supplier's ability to innovate, product features delivered, R&D spending, and supplier's consulting services. In the process of innovation cooperation, the supplier's technological competencies can be improved, which will bring value to

		both the supplier and the buyer, as this will ensure the success of the innovation market.
H7. hypothesis group (H7a, H7b, H7c, H7d, H7e, H7f, H7g)	Partially Accepted (based on PLS Path Analysis)	<b>T7.</b> The supplier's involvement in the customer innovation process, the tightness of innovation cooperation directly and positively influence the supplier's network competencies with the supplier's development program, time to market, cooperative attitude, customer status, personal interactions, supplier dependency, and delivery. In the process of innovation cooperation, the supplier's network competencies are at the forefront; this can be developed, which is a value for both the supplier and the buyer, as it can ensure the success of the innovation market.

Perhaps the most surprising of the results of the research is that the cost of innovation does not affect the supplier's innovation value. This can be explained by the fact that, in knowledge-based relationships, the parties count on higher costs, but this is negligible due to future benefits and value.

It is also an interesting result that dependence on the supplier is becoming more and more a disadvantage of innovation cooperation in international literature and practice. However, this is not yet perceived by Hungarian companies.

The results reinforce the previously described approach that innovation should become market-driven. It can be stated that technological innovations are still predominant in Hungarian corporate practice, but perhaps the integration of organizational and marketing innovations has started, if not always in a conscious way.

The novelty of the dissertation is that it examines a relatively less researched area in Hungary. During the primary research, a theoretical model was created, which organizes the supplier's innovation value and impact, taking into account both corporate, diadic and network levels. The supplier's innovation value - unlike the wording in international literature - can not only be extended to new product innovations, but also to non-technological innovations. To be more precise, it highlights the view that innovation should be seen as a kind of innovation portfolio, the combined use of other types of innovation is necessary for the success of new product innovations.

The dissertation also uses novelties in its methodology, as the use of PLS-SEM analysis has only appeared in Hungarian marketing research in recent years.

### **11.1. The significance of research results and their practical applicability**

In practice, supplier evaluation systems use only statistically measurable factors when selecting a supplier. However, these systems mostly - because of the measurability - examine technological competencies, ignoring other, harder-to-measure competencies. While continuing and expanding the co-operation, the competencies that are more difficult to measure are appreciated, but companies generally use statistics to help them make their decisions. The supplier innovation value formulated in the doctoral research can help to make these decisions and find the suppliers which they can cooperate most effectively with in their innovation processes.

Finding the right supplier, the supplier's innovation value is an innovative competitive advantage for the company, leading to market success.

The research sets out the theoretical basis on which an aggregate indicator can be formulated for the supplier's innovation value, which can solve the problem of measurability. The supplier's innovation value not only examines the supplier's own resources, but also includes the resources obtained by the supplier's network. This is also important as there is a growing tendency - compared to what has been experienced so far - to achieve innovation cooperation between supplier and buyer with different value networks, where non-traditional innovation business models emerge, not only new product innovations. As an example, there is an increasingly close cooperation between car manufacturers and various software companies in the field of self-driving cars.

As a result, it can help to optimize the supply chain of suppliers, as the supplier's resources will be concentrated in one place, and creating an appropriate and efficient supply chain will result in long-term resource savings and competitive advantage.

### **11.2. Limitations of research and future research directions**

The adequacy of research is investigated by the literature in terms of validity, reliability and generalizability (Malhotra - Simon, 2008). Validity and reliability tests and their results have already been presented, and the conclusion is that the results and research can be considered to be appropriate in these two aspects.

The limitation of the research to the generalization is that the investigation took place among the machine manufacturing companies close to the Hungarian automotive industry. Further sector inquiries may reveal factors that have additional influencing natures or may reveal sector-specificity to the supplier's innovation value.



The doctoral research provides a theoretical framework for the formulation of the aggregate indicator of the value of the already mentioned supplier, but it has not been determined in its entirety.

While defining the supplier's innovation value, there is a significant impact of less competence than I expected, so these competencies and their effects require further research.

The research did not examine the relationships and effects between supplier competencies, although the thesis mentions, for example, the effect of the cooperative attitude on other competencies, since the supplier company has inadequate competencies for the buyer if it is not willing to share it. Further study of these effects may reveal important relationships that may be the subject of further research and may complement the findings of this research.

## 12. Irodalomjegyzék

- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45 (3), 425-455.
- Allred, C. R., Fawcett, S. E., Wallin, C., Magnan, G. M., (2011): A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage. *Decision Science*, 42 (1) 129-161.
- Anderson J. C., Jain D. C., és Chintagunta P. K. (1993): Customer Value Assessment in Business Markets, *Journal of Business-to-Business Marketing* 1(1):3-29
- Anderson, E. W., Weitz, B. (1992) The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29: 18–34.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990) A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54: 42–58.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Anderson, J. C., James A. Narus (2004), *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2d ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Angelusz Róbert–Tardos Róbert (2009): A kapcsolathálózati szemlélet a társadalom- és politikatudományban. *Politikatudományi Szemle*, 18. évf. 2. sz. 29–57.
- Arlbjørn, J.S., Paulraj, A., (2013). Special topic forum on innovation in business networks from a supply chain perspective: current status and opportunities for future research. *J. Supply Chain Manag.* 49, 3–11.
- Arlbjørn, J.S., Paulraj, A., Narasimhan, R., (2014). *Decision Sciences Journal – Call for papers: focused issue on “Exploring Innovations in Global Supply Chain Networks”*. *Decis. Sci. J.* 45, 367–368.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S.; Lay, G. (2008): “Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys”, *Technovation*, 28, pp. 644–657.
- Arnold E., Clark J., Javorka Z. (2010): Impacts of european RTOs: a study of social and economic impacts of research and technology organisations, Report to European Association of Research and Technology Organisations (EARTO), Technopolis Ltd., Brighton (2010)
- Axelsson, B., Wynstra, F. (2002). *Buying business services*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Azadegan, A., & Dooley, K. J. (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, 28(6), 488–505.
- Backhaus, K., Lügger, K., Koch, M. (2011). The structure and evolution of business-to-business marketing: A citation and co-citation analysis. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 940–951.
- Backhaus, K., Mell, B., Sabel, T. (2007). Business-to-business marketing textbooks: A comparative review. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14(4), 11–65.
- Backhaus, K.-Belz, Ch.-Lilien, G. (2013): Trends im Industriegütermarketing – Fortschritte, Entwicklungen und zukünftiger Forschungsbedarf – *Marketing Review St.Gallen* 4. 10-25.
- Ballantyne, D. – Varey, R. J. (2008): Service-dominant logic and the future of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36:1, pp. 11-14.

- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210.
- Barber, E. (2008). How to measure the “value” in value chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(9), 685–698.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Barney, J.B. (2012). Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory. *Journal of Supply Chain Management*, 48 (2), 3-6.
- Baum, J.A.C., Calabrese, T. & Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 267-294
- Bejou, D.- Ennew, C. T.-Palmer, A. (1998): Trust, ethics and relationship satisfaction, *The International Journal of Bank Marketing*, 16, 4, 170-175.
- Bellamy, M., Ghosh, S., Hora, M., 2014. The influence of supply network structure on firm innovation. *Journal of Operations Management* 32, 357-373.
- Bello, D.C., Lothia, R., Sangtani, V., 2004. An institutional analysis of supply chain innovation in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 57-64.
- Belois, K. (1998): Don't all firms have a relationship?, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13,3, 256-275.
- Belz, Ch., Schögel, M., Tomczak, T. (2007): *Innovation Driven Marketing* Gabler, Thexis Wiesbaden
- Bensaou, M. (1999): Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review* (Summer), 35-44
- Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., Vandenbempt K. (2013): Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity, *Long Range Planning* Volume 46, Issues 1–2, 39-71
- Berry, L.L. (1983), “Relationship marketing”, in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives in Services Marketing*, AMA, Chicago, IL.
- Bhattacharya, C.B. (2010): Inroduction to the special section on stakeholder marketing, *Journal of Public Policy & Marketing* 29, 1-3.
- Bidault F., Despres C., Butler C. (1998): The Drivers of Cooperation between Buyers and Suppliers for Product Innovation Research Policy, 24, pp. 97-114
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 16–233.
- Bódi-Schubert A. (2012): A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, 43. évfolyam, 11. szám: p. 45-59.
- Bódi-Schubert A. (2014): The conceptual model of success in buyer-supplier relationship. *IMP Journal*, Vol 8 Issue 3: p. 31-43
- Bonner, J. M. (2010). Customer interactivity and new product performance: Moderating effects of product newness and product embeddedness. *Industrial Marketing Management*, 39 (3), 485-493.
- Boos, D. D. (2003): Introduction to the bootstrap world. *Statistical Science*, 18, 2, 168-174. o.

- Bouncken, R. C., Clauß T, Fredrich V. (2016): Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance?, *Industrial Marketing Management* 53(February):77-90
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., Shirodkar. A.. (2010) Innovation strategies for creating competitive advantage, *Research-technology management* 53 (3), 19-32
- Brandenburger, Adam M., Nalebuff, Barry J., (1997) "Co-opetition: Competitive and cooperative business strategies for the digital economy", *Strategy & Leadership*, Vol. 25 Issue: 6, pp.28-33,
- Breuer, H., Lüdeke-Freund F. (2014): Normative Innovation for Sustainable Business Models in Value Networks, in: Huizingh, K.; Conn, S.; Torkkeli, M. & Bitran, I. (Eds.): *The Proceedings of XXV ISPIM Conference – Innovation for Sustainable Economy and Society*, 8-11 June 2014, Dublin, Ireland.
- Brusoni, S. (2005): The Limits to Specialization: Problem Solving and Coordination in 'Modular Networks', *Organization Studies* 26(12):1885-1907
- Brusoni, S. 2005. The limits to specialization: Problem solving and coordination in “modular networks”. *Organization Studies*, 26(12): 1885–1907.
- Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. 2001. Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: Why do firms know more than they make? *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 597–621.
- Calvi, R., (2012): Perspectives on Supplier Innovation: Theories Concepts and Empirical Insights on Open Innovation and the Integration of Suppliers, *Journal of Purchasing and Supply Management* 18(4):282–283
- Camisón, C.; Villar-López, A. (2011): “Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage”, *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 1294–1304.
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. 2011. A long-term research agenda on temporary organizational forms. In F. T. G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen (Eds.), *Project-Based Organizing and Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 28)*
- Chen J., (2017) Towards new and multiple perspectives on innovation, *International Journal of Innovation Studies*, 1 (1) (2017), p. 1
- Chesbrough H. (2006): *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford University Press
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35e41.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. W. (2006). The era of open innovation. *Managing Innovation and Change*, 127(3), 34e41.
- Choi, T.Y., Kim, Y., (2008). Structural embeddedness and supplier management: a network perspective. *J. Supply Chain Manag.* 44, 5–13.
- Christopher, M. (2011). *Logistics and supply chain management: Creating value-adding networks* (4th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Christy, R., Oliver, G., & Peen, J. (1996). Relationship marketing in consumer markets. *Journal of Marketing Management*, 12, 175-187.
- Cigolini, R., Cozzi, M., Perona, M. (2004) A new framework for supply chain management. Conceptual model and empirical test. *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 7-41.

- Clark, K.B. (1989): "Project scope and project performance: the effect of parts strategy and supplier involvement on product development", *Management Science*, 35, pp. 1247–1263.
- Conway, S. (1995): "Informal boundary-spanning communication in the innovation process: an empirical study", *Technology Analysis & Strategic Management*, 7, pp. 327–342.
- Cooper R. G., Edgett S. (2009) *Successful Product Innovation: A Collection of Our Best Product Development Institute Inc.*, [www.stage-gate.com](http://www.stage-gate.com)
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., Pagh, J. D. (1997) Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, 8, 1- 14.
- Corsaro, D., Snehota, I. (2010). Searching for relationship value in business markets: Are we missing something? *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986–995.
- Corsaro, D., Ramos, C., Henneberg, S.C. & Naudé, P. (2012). The impact of network configurations on value constellations in business markets — the case of an innovation network. *Industrial Marketing Management*, 41 (1), 54-67.
- Corsten D., Felde J. (2005) Exploring the performance effects of key-supplier collaboration: An empirical investigation into Swiss buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* . 35(6) 445-461.
- Coviello, N., Brodie, R., Danaher, P., & Johnston, W. (2002). How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, 66(3), 33–46.
- Cox, A. (2004). Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier exchange. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 410–420.
- Croom, S. R. (2001). The dyadic capabilities concept: Examining the processes of key supplier involvement in collaborative product development. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 29–37.
- Cui, A. S., O'Connor G. (2012): Alliance portfolio resource diversity and firm innovation, *Journal of Marketing*, 76(4)
- Csizmadia, Z.-Grosz, A. (2012): Innováció és együttműködési hálózatok Magyarországon in.
- Dant, R. P., Lapuka, I. I. (2008). The journal of business-to-business marketing comes of age: Some postscripts. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 15(2), 192–197.
- Davies, A., & Hobday, M. 2005. *The business of projects: Managing innovation in complex products and systems* (1st ed.). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Davies, A., Brady, T., & Hobday, M. 2007. Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 36(2): 183–193.
- Day, G. G. (2000). Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24– 30.
- Dedrick, J., Kraemer, K.L., and Linden, G., (2010), 'Who profits from innovation in global value chains?: a study of the iPod and notebook PCs', *Industrial and Corporate Change*, Vol. 19, No. 1.
- Diamantopoulos, A. – Winklhofer, H. (2001): Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, Vol. 38. No. 2. pp. 269-277.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989) Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504–1511.
- Doyle, P. (2000). Value-based marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester7 John Wiley & Sons.

- Doz, Y. L., Wilson, K. (2012): *Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities around the World* Harvard Business Review Press (1601)
- Drucker, P. F. (1985): *Innovation and Entrepreneurship: Practise and Principles*. New York: Harper and Row.
- Du, J., - Leten, B., - Vanhaverbeke, W.(2012): Managing open innovation projects with science-based and market-based partners, *Research Policy*, 43, 828-840.
- Duffy, R. S. (2008). Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 228–244.
- Durugbo, C., - Pawar, K. (2014): A unified model of the co-creation process. *Expert Systems with Applications*,
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23 (4): 660– 679.
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27, 701–719.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000) Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3): 345–367.
- Easton,G.(1998): Case research as a methodology for industrial marketing in.Naude-Turnbull (ed.): *Network dynamics in international marketing* (Chapter 7) Pergamon Press London,
- Edler, J., Yeow, J. (2016): Connecting demand and supply: The role of intermediation in public procurement of innovation, *Res. Policy*, 45 (2) (2016), pp. 414-426
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2010). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327–339.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1105–1121.
- Ellram, L. – Hendrick, R. (1995): Partnerig characteristics: a dyadic perspective. *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, No. 1, p. 41–64
- Ellram, L.M., Tate, W.L. & Feitzinger, E.G. (2013). Factor-market rivalry and competition for supply chain resources. *Journal of Supply Chain Management*, 49 (1), 29-46.
- Eltantawy, R. A., Giunipero, L., & Fox, G. L. (2009). A strategic skill based model of supplier integration and its effect on supply management performance. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 925–936.
- Eriksson K.,Vaghult L. A. (2000): “Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services,” *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, 2000, pp. 363-732.
- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 26(1), 25–45.
- Fang, E. (2008). Customer participation and the trade-off between new product innovativeness and speed to market. *Journal of Marketing*, 72(4), 90–104.
- Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742–761

- Fang, E., & Zou, S. (2010). The effects of absorptive and joint learning on the instability of international joint ventures in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 906–924.
- Feng, T., Sun, L., Zhang, Y. (2010): The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China, *Industrial Marketing Management* 39, 1384–1394
- Fiol, L. J. C., Alcañiz, T., M.A.M., & García, J. S. (2011). Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(2), 132–145.
- Ford, D. – Gadde, L. E. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2008): *Analysing Business Interaction*. 24th Annual IMPConference, Proceedings, Uppsala, Sweden
- Ford, D. (2011). IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 231–239.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2010). *Analysing business interaction*. *IMP Journal*, 4(1), 82–103.
- Ford, D., Mouzas S. (2009) *Service and value in the interactive business*, *Industrial Marketing Management* Volume 42, Issue 1, Pages 9-17
- Forkmann, S., Henneberg, S. C., Naudé, P., Mitrega, M., (2016). “Supplier relationship management capability: A qualification and extension”. *Industrial Marketing Management*, 57, 185-200
- Freytag, P. V., Clarke, A. H., Evald, M. R. (2012). Reconsidering outsourcing solutions. *European Management Journal*, 30(2), 99–110.
- Freytag, P. V., Young, L. C. (2014): Introduction to Special Issue on innovations and networks: Innovation of, within, through and by networks, *Industrial Marketing Management* 43(3)
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223–240.
- Gambardella, A., - Panico, C. (2014): On the management of open innovation, *Research Policy* 43, 903-913.
- Ganesan, S. (1994) Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2) 1-19.
- Gann, D. M., & Salter, A. J. 2000. Innovation in project-based, service-enhanced firms: The construction of complex products and systems. *Research Policy*, 29(7–8): 955–972.
- Gao, G.Y., Xie, E., Zhou, K.Z., 2015. How does technological diversity in supplier network drive buyer innovation? Relational process and contingencies. *Journal of Operations Management* 36, 165-177.
- Garbarino, E., Johnson, M., (1999) The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, *Journal of Marketing* 63(2), 70-87.
- Gelei A. (2009): Hálózat – A globális gazdaság kvázi szervezete. *Vezetéstudomány*, XXXX. évf. 2009. 1. szám (január), 16–33. old.
- Gelei A., Dobos I., Nagy J. (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 42. évfolyam, 1. szám: p. 17-30.
- Gelei A., Mandják T. szerk (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó Budapest
- Gemünden, H. G., Heydebreck, P., & Herden, R. (1992) Technological Interweavement: A means of achieving innovation success. *R&D Management*, 22(4): 359–376.

- Gemünden, H. G., Heydebreck, P., & Ritter, T. (1996) Network Configuration and Innovation Success: An Empirical Analysis in German High-Tech Industries. *International Journal of Research in Marketing*, 13(5): 449–462.
- Geyer, A., & Davies, A. 2000. Managing project-system interfaces: Case studies of railway projects in restructured UK and German markets. *Research Policy*, 29(7–8): 991–1013
- Glaser, S. (2008). The role of branding in the value chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(9), 726–736.
- Gloria Sánchez-González: Cooperation and non-technological innovations, 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19 alapján
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: Insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126–140.
- Graham, J. M. (2006): Congeneric and (Essentially) Tau-equivalent Estimates of Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66. No. 6. pp. 930-944.
- Graham, J. M. (2006): Congeneric and (Essentially) Tau-equivalent Estimates of Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66. No. 6. pp. 930-944.
- Granovetter, M. (1983): “The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited.” *Sociological Theory*. 1, pp. 201–33.
- Grant, R. M. (1996) Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4): 375–387.
- Griffith, R., Huerzo, E., Maitesse, J., Peters, B. (2006): Innovation and productivity across four European countries. *Oxford Review of Economic Policy* 22(4) 483-493.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: Who creates value and who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Grönroos, C. (2010). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 240–247.
- Grönroos, C. (2011). A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 240–247.
- Grönross, C. (1990) Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface. *Journal of Business Research*, 1: 3–11.
- Gulati, R. , Wohlgezogen F., Zhelyazkov P., (2012): The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances, *The Academy of Management Annals* 6(1):1-53
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52, 32–69.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing—Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10–20.
- Gummesson, E. (1995), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R (Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs)*, Liber-Hermods, Malmö.
- Gummesson, E. and Mele, C. (2010), “Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration”, *Journal of Business Market Management*, Vol. 4 No. 4, pp. 181-198
- Gwinner, K. P., Gremler, D. D., Bitner, M. J. (1998): Relational benefits in services industries: the customers perspective, *Journal of Academy of Marketing Science*, 26, 2, 101-114.



- Hadjikhani, A., & LaPlaca, P. J. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294–305.
- Haenlein, M. – Kaplan, A. M. (2004): A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis. *Understanding Statistics*. 3, 4, 283–297. o.
- Hair, J. F. – Black, W. C. – Babin, B. J. – Anderson, R. E. – Tatham, R. L. (2010): *Multivariate Data Analysis (Vol. 5)*. Pearson Prentice Hall, New York
- Hair, J. F. – Sarstedt, M. – Ringle, C. M. – Mena, J. A. [2012]: An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 40. No. 3. pp. 414–433. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, J. F., Jr. – Hult, G. T. M. – Ringle, C. M. – Sarstedt, M. [2014]: *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage. Thousand Oaks.
- Hair, Jr. Joseph F. - Sarstedt, Marko – Ringl, Christian – Gudergan, Siegfried P.(2017): *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, SAGE PUBLN, ISBN-13: 978-1483377391
- Håkansson, H. (Ed.) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, Chichester.
- Håkansson, H. and Snehota, I. (Eds) (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London/New York.
- Håkansson, H.(2010): *Határtalan hálózatok* Alinea Kiadó, Budapest
- Håkansson, H., Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200.
- Håkansson, H., Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: International Thomson Business Press.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London, United Kingdom: Routledge.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1992) Capabilities-Based Competition. *Harvard Business Review*, 70(3): 164–170.
- Henard, D. H. & Szymanski, D. M. (2001) *Why Some New Products Are More Successful Than Others*. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII, 362-375
- Henseler, J. – Christian, M. R. – Sarstedt, M. (2015): A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1, 115-135. o.
- Henseler, J. – Christian, M. R. – Sinkovics, R. R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*. 20, 277–319. o.
- Henseler, J. – Ringle, C. M. – Sarstedt, M. [2015]: A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 43. No. 1. pp. 115–135.
- Henseler, J. – Ringle, C. M. – Sarstedt, M. [2015]: A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 43. No. 1. pp. 115–135. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Henseler, J. – Ringle, C. M. – Sinkovics, R. R. (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, Vol. 20. (2009) pp. 277–319.
- Henseler, J. – Sarstedt, M. (2013): Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*. 28, 2, 565–580. o.

- Henseler, J. (2009): Structural Equation Modeling Using PLS Path Modeling. Handbook of Doctoral Seminar, Budapest, 4-5. June, 2009
- Henseler, J. [2007]: A new and simple approach to multi-group analysis in partial least squares path modeling. In: Martens, H. – Næs, T. (eds.): Causalities explored by indirect observation: Proceedings of the 5th International Symposium on PLS and Related Methods. Association for Computing Machinery. Oslo. pp. 104–107.
- Hetesi E.: Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacokon? *Vezetéstudomány*, 42. évfolyam, 1. szám: p. 31-40.
- Hillman A. J., Withers, M. C., Collins, B. J. (2009): Resource Dependence Theory: A Review, *Journal of Management* 35(6) 1404 –1427
- Hingley, M. K. (2005). Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848–858.
- Hingley, M. K., Lindgreen, A., & Casswell, B. (2006). Supplier–retailer relationships in the UK fresh produce supply chain. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 18(1/2), 49–86.
- Hobday, M., Rush, H., Tidd, J. (2000). Innovation in complex products and system. *Research Policy*, 29(7–8): 793–804.
- Hoegl, M., and Wagner, S.M. (2005). Buyer-Supplier Collaboration in Product Development Projects. *Journal of Management*, 31(4), 530-548.
- Hogan, J. E., & Armstrong, G. (2001). Toward a resource-based theory of business exchange relationships: the role of relational asset value. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8 (4), 3–28.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value. In R. T. Rust, & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 21– 71). Thousand Oaks, CA7 Sage Publications.
- Howells J., Ramlogan R., Cheng S.L., (2012): Innovation and university collaboration: paradox and complexity within the knowledge economy, *Camb. J. Econ.*, 36 (2012), pp. 703-721
- Hu M.-C., Mathews J.A., (2005), National innovative capacity in East Asia *Research Policy*, 34 (9) (2005), pp. 1322-1349
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA7 Sage Publications.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1994), “Relationship marketing in the era of network competition”, *Marketing Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 19-28.
- Hunyadi L. – Mundruczó Gy. – Vita L. (1997). *Statisztika*. Aula Kiadó, Budapest.
- Ind, N., Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86–95.
- Inemek, A., Matthyssens, P. (2010): The impact of buyer-supplier relationships on supplier innovativeness: An empirical study in cross-border supply networks, *Industrial Marketing Management*, 42 (2013) 580-594
- Inkpen, A. and Tsang, E. (2005) Social Capital Network and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30, 146.
- Jackson, Barbara B. (1985), “Build Customer Relationships That Last,” *Harvard Business Review*, 63 (November–December), 120–28.
- Jay J., (2013) Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations, *Academy of Management Journal*, 56 (1) (2013), pp. 137-159

- Jean, R. J., Kim, D., Bello, D. C., (2017): Relationship-based product innovations: Evidence from the global supply chain, *Journal of Business Research* 80 (2017) 127–140
- Jennings, R.J., (2015) *Managing Supplier Innovation*, Critical Issue Report. CAPS Research. (<https://knowledge.capsresearch.org/Home>)
- Johannessen, J. – Olsen, B. (2010): The future of value creation and innovations: Aspect of theory of value creation and innovation in global knowledge economy, *International Journal of Information Management*, 30, 502-511.
- Johnsen, T.E., (2009). Supplier involvement in new product development and innovation: taking stock and looking to the future. *J. Purch. Supply Manag.* 15, 187–197.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008): Reinventing your business model, *Harv. Bus. Rev.*, 86 (12) (2008), pp. 50-59
- Jozée Lapierre, (2000) "Customer-perceived value in industrial contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 Issue: 2/3, pp.122-145,
- Jozée Lapierre, (2000) "Customer-perceived value in industrial contexts", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15 Issue: 2/3, pp.122-145,
- Kale, P., Singh, H. Perlmutter, H., (2000): Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), pp.217–237.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "LongTerm Manufacturer–Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59 (January), 1–16.
- Kalwani, Manohar U. and Narakesari Narayandas (1995), "LongTerm Manufacturer–Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?" *Journal of Marketing*, 59 (January), 1–16
- Kang, M. P., Mahoney, J. T., & Tan, D. (2009). Why firms make unilateral investments specific to other firms: The case of OEM suppliers. *Strategic Management Journal*, 30, 117–135.
- Kazár K. (2016): A márkaközösségek pszichológiai érzetének vizsgálata zenei fesztiválok esetén PLS útelemzés segítségével. PhD Disszertáció. Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar
- Kazár K. [2014]: A PLS-útelemzés és alkalmazása egy márkaközösség pszichológiai érzetének vizsgálatára. *Statisztikai Szemle*. 92. évf. 1. sz. 33–52. old.
- Keith, R. J. (1960). The marketing revolution. *Journal of Marketing*, 24(1), 35– 38.
- Kibbeling, M. (2010). *Creating value in supply chains: Suppliers' impact on value for customers, society and stakeholders*, Beta PhD Thesis Series, Eindhoven Technology University, Eindhoven, the Netherlands.
- Kim, J., Kim, K.H., Garrett, T.C., Jung, H., (2014). The contributions of firm innovativeness to customer value in purchasing behavior. *J. Prod. Innov. Manag.* 32, 201–213.
- Kim, Y., Choi, T.Y., (2015). Deep, sticky, transient, and gracious: an expanded buyersupplier relationship typology. *J. Supply Chain Manag.*
- Klarmann, M. (2011): *Construct Measurement and Structural Equation Modeling*. Doctoral Seminar Handbook, Corvinus University of Budapest, 15/16 September, 2011.
- Knockaert, M., Spithoven, A., Clarysse, B., (2014) The impact of technology intermediaries on firm cognitive capacity additionality, *Technol. Forecasting Social Change*, 81 (2014), pp. 376-387
- Kocabasoglu, C., Suresh, N. C. (2006) Strategic sourcing: An empirical investigation of the concept and its practices in U.S. manufacturing firms. *Journal of Supply Chain Management*, 42(2), 4-16.

- Kotler, P. (1992), "Total marketing", *Business Week Advance, Executive Brief*, Vol. 2.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2008). *Marketing management (13th international ed.)*. Prentice Hall: London.
- Krajlic, P. (1983): Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109-117.
- Krapfel, R. E., Salmond, D., & Spekman, R. (1991). A strategic approach to managing buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, 25(9), 22–37.
- Krause, D. R., Pagell M., Curkovic S. (2001) Toward a measure of competitive practices for purchasing. *Journal of Operations Management*. 25(2) 523-545.
- Kuhlmann S., Rip A., (2014): The Challenge of addressing grand challenges: A think piece on how innovation can be driven towards the "Grand Challenges" as defined under the prospective European union framework programme horizon 2020, *European Research and Innovation Area Board (ERIAB) (2014)*
- Kumar, N. (2005). The power of power supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(7), 863–866.
- L. Klerkx, C. Leeuwis (2008): Grassroots innovations in community energy: the role of intermediaries in niche development, *Global Environ. Change*, 23 (2008), pp. 868-880
- Landry R., Amara N., Cloutier J.S., Halilem N. (2013): Technology transfer organizations: services and business models, *Technovation*, 33 (2013), pp. 431-449
- LaPlaca, P. J. (2008). Commentary on "the essence of business marketing..." by Lichtenthal, Mummalaneni, and Wilson: The JBBM comes of age. *Journal of Business Business to Business Marketing*, 15(2), 180–191.
- LaPlaca, P. J., Katrichis, J. M. (2009). Relative presence of business-to-business research in the marketing literature. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 16(1–2), 1–22.
- Laursen, K., Salter, A. (2006), Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms, *Strategic Management Journal*, Vol.27 No.2, pp. 131-150.
- Laursen, K., Salter, A. (2014), The paradox of openness: Appropriability, external search and collaboration, *Research Policy*, Vol. 43 No.5, pp. 867–878.
- Lavie, D. (2006) The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource- Based View. *Academy of Management Review*, 31(3): 638–658.
- Leiponen, A., Helfat, C. E. (2009): Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth, *Strategic Management Journal* 31(2):224 - 236
- Levitt, P. (1981). Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*, 59(3), 95– 102.
- Levitt, T. (1969). *The marketing mode: Pathways to corporate growth*. New York7 McGraw-Hill.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation – of anything. *Harvard Business Review*, 58(1), 83– 91.
- Liker J.K., Kamth R.R., Wasti S.N., Nagamachi M. (1996): Supplier involvement in automotive component design: are there really large US Japan differences? *Research Policy*, 25, pp. 59-89
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104–113.
- Liker, J.K., Kamath, R.R., Nazli Wasti, S. & Nagamachi, M. (1996). Supplier involvement in automotive component design: Are there really large US Japan differences? *Research Policy*, 25 (1), 59-89.

- Lin, H., Zeng, S., Liu, H., Li, C. (2016), How do intermediaries drive corporate innovation? A moderated examination, *J. Business Res.*, 69 (11) (2016), pp. 4831-4836
- Lindgreen, A. (2003). Trust as a valuable strategic variable in relationship marketing: Different types of trust and their implementation. *British Food Journal*, 105(6), 310–328.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732–748.
- Loock, H., Steppeler, H. (2010): *Marktorientierte Problemlösungen im Innovationsmarketing* Gebler Verlag Wiesbaden
- Lopez H., Vanhaverbeke W. (2009): *How Innovation Intermediaries Are Shaping the Technology Market? An Analysis of Their Business Model*, University of Muenchen, Muenchen (2009) (MPRA Paper No. 20458)
- Lovelock, C. (1995, July–August). Competing on service: Technology and teamwork in supplementary services. *Planning Review*, 32–47.
- Lusch, F. – Webster, F. (2011): A stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing, *Journal of Macromarketing*, 31(2)129-134.
- Lusch, R. – Vargo, S.L. (2007): Service-dominant logic: continuing the evolution, *Academy of Marketing Science*, 36:1–10.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2006), “The Service Dominant Logic of Marketing: Reactions, Reflections, and Refinements”, *Marketing Theory*, vol.6, n.3, pp.281-288.
- Luzzini D., Caniato F., Spina G. (2015): Designing vendor evaluation systems: An empirical analysis, *Journal of Purchasing & Supply Management* 20 113–129
- M. Sako (1994): *Supplier relationships and innovation* M. Dodgson, R. Rothwell (Eds.), *The Handbook of Industrial Innovation*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671–682.
- Majoros, P. (1999): *Iparvállalatok beszerzés-gazdaságtana*. Budapest, Műszaki Kiadó
- Malhotra, N. – Simon, J. (km.) (2008): *Marketingkutató. Akadémiai Kiadó, Budapest, 2008.*
- Malhotra, N. (1981): A Scale to Measure Self-concepts, Person-concepts, and Product-concepts. in: Martin, I. M. – Eroglu, S. (1993): *Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image*. *Journal of Business Research*, Vol. 28. pp. 191-210.
- Malhotra, N. (1981): A Scale to Measure Self-concepts, Person-concepts, and Product-concepts. in: Martin, I. M. – Eroglu, S. (1993): *Measuring a Multi-Dimensional Construct: Country Image*. *Journal of Business Research*, Vol. 28. pp. 191-210.
- Malhotra, N. (2002): *Marketingkutató. KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.*
- Malhotra, N. (2002): *Marketingkutató. KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest.*
- Mandják T. - Gelei A. (2011): *Kapcsolatok, hálózatok: Az üzleti világ valósága*, In: Gelei A. - Mandják T. (szerk.): *Dzsungel vagy esőerdő? - Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó, 2011.
- Mandják T. (2002): *Az üzleti kapcsolatok értéke*. PhD Disszertáció. BKÁE Gazdaságtudományi Kar, Marketing Tanszék
- Mandják T., Simon J., Szalkai Zs. (2011): A framework for the analysis of global, regional and local business networks. *Industrial Marketing Management*, Volume 40: p. 822-829.
- Mandják T., Szalkai Zs., Neumann-Bódi A., Magyar M., Simon J., (2015): Emerging relationships: How are they born?. *Industrial Marketing Management*, Volume 49: p. 32-41.

- Mandják Tibor–Szántó Zoltán (2010): How Can Economic Sociology Help Business Relationship Management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25. No. 3. 202–208. *Marketing Science* 39 (5): 757-776.
- Marksberry, P. (2012): Investigating “The Way” for Toyota suppliers: A quantitative outlook on Toyota's replicating efforts for supplier development, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 19 Issue: 2, pp.277-298
- Martin B.R., (2016) Twenty challenges for innovation studies, *Science and Public Policy*, 43 (3) (2016), pp. 432-450
- Martinsuo, M., & Ahola, T. 2010. Supplier integration in complex delivery projects: Comparison between different buyer–supplier relationships. *International Journal of Project Management*, 28(2): 107–116.
- Miles, L. D. (1961). *Techniques of value analysis and engineering*. New York7 McGraw-Hill Book Company.
- Mitsubishi, H., Greve, H. R. (2009): A matching theory of alliance formation and organizational success. *Complementarity and compatibility*. *Academy of Management Journal*. 32(5) 975-995
- Mittal, B., Lassar, W. M. (1998): Why do customers switch? The dynamic of loyalty, *Journal of Service Marketing*, 12, 3, 177-194.
- Mooi, E.A. & Frambach, R.T. (2012). Encouraging innovation in business relationships—a research note. *Journal of Business Research*, 65 (7), 1025-1030.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58: 20–38.
- Möller, K. and Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*. Vol. 16. No 1-3 pp. 29-54
- Möller, K. K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 109–118
- Möller,K.(2013): Theory map of business marketing: Relationships and networks perspectives - *Industrial marketing management: Multidisciplinary perspectives in*. *Industrial marketing Management* 42. 324-335.
- Nambisan, S., Baron, R. A. (2009). Virtual Customer Environments: Testing a Model of Voluntary Participation in Value Co-creation Activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 388-406.
- Narasimhan R., Narayanan S., (2013) Perspectives on Supply Network–Enabled Innovations *Journal of Supply Chain Management* 49(4),
- Narayandas D., Rangan V. K. (2004): Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets *Journal of Marketing* Vol. 68, 63–77
- Narayandas, Das and Kasturi Rangan (2004), “Building and Sustaining Buyer–Seller Relationships in Mature Industrial Markets,”
- Nobeoka, K., Dyer, J. H., & Madhok, A. (2002). The influence of customer scope on supplier learning and performance in the Japanese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 717–736.
- Noé,M.(2013): *Innovation 2.0. Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes Innovieren* Springer Gabler Verlag, Wiesbaden
- Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. G. C. (2011). The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation. *Journal of Marketing*, 75(5), 34–52.
- Palmatier, R. W. (2008). Interfirm relational drivers of customer value. *Journal of Marketing*, 72(7), 76–89.

- Palmatier, Robert W. (2008): Relationship Marketing, Marketing Science Institute-Cambridge.
- Pandza K., Ellwood P., (2013), Strategic and ethical foundations for responsible innovation, Research Policy, 42 (5) (2013), pp. 1112-1125
- Park, D., & Krishnan, H. A. (2001). Supplier selection practices among small firms in the united states: Testing three models. Journal of Small Business Management, 39(3), 259–271.
- Payne, A. F., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 83–96.
- Peppers, D., Rogers, M. (1995): A new marketing paradigm: share of customer, not market share, Managing Service Quality, 5, 3, 48-51.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978) The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (2003) The external control of organizations: A resource dependence perspective: Stanford, CA: Stanford University Press.
- Pine, B. J. – Gilmore, J. H. (1998): Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review, July-August, pp. 97-105.
- Piricz, N., (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. Vezetéstudomány, 44. évfolyam, 12. szám: p. 14-29.
- Piskóti I. (2014): Businessmarketing-menedzsment - Üzleti döntések, kapcsolatok marketingtámogatása, Akadémiai Kiadó
- Piskóti I. (2016a): A business marketing identitása - elméleti, kutatási trendek, az innováció vezérelt modell VEZETÉSTUDOMÁNY XLVII:(április) pp. 35-44.
- Piskóti I. (2016b): Marketing-driven Innovation Model and its Success Factors in. Piskóti,I; Molnár,L.:(szerk): Effektive innovation and marketing solutions: Theoretical and empirical aspects of innovation marketing Saarbrücken, GlobeEdit pp.11-37. 275 p.
- Piskóti I.(2006): *Az innovációmarketing gyakorlati megoldásai* in: Vágási M., Piskóti I., Búzás N.: Innovációmarketing Budapest: Akadémiai Kiadó, 2006. 129-162.o
- Piskóti, I. (2007): A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. Harvard Business Manager, N. 9, pp. 32–44.
- Piskóti,I.(2012): The Social Problem Sensitivity of the Hungarian Population and Their Social Marketing Sensitivity THEORY METHODOLOGY PRACTICE 8: (1) pp. 59-67.
- Piskóti,I.–Nagy,Sz.– Molnár,L (2013): Innováció piaci sikere – A hazai gyakorlat empirikus modellje TÉR-GAZDASÁG-EMBER (ISSN: 2064-1176) 1: (1) pp. 85-102.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S.B., Lee, J., Podsakoff, N.P., (2003) Common method behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. J. Appl. Psychol. 88(3), 879-903.
- Powell, W. W., Koput, K. W., Smith-Doerr, L. (1996): Interorganizational collaboration and the locus of innovation. Networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly 41(1) 116-145.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing, 18 (3), 5-14.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press
- Pulles, N.J., Veldman, J. & Schiele, H. (2014). Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study. Industrial Marketing Management, 43 (3), 409-418.
- Pulles, Niels J.-Veldman, Jasper – Schiele, Holger (2012): Identifying innovative suppliers in business networks: An empirical study, Industrial Marketing Management 43 409–418

- Quinn, J. B. (2000). Outsourcing innovation: The new engine of growth. *Sloan Management Review*, 41(4), 13–29.
- Ragatz, G.L., Handfield, R.B., Petersen, K.J., 2002. Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. *Journal of Business Research* 55(5), 389-400.
- Ragatz, G.L., Handfield, R.B., Scannell, T.V., 1997. “Success factors for integrating suppliers into new product development. *Journal of Product Innovation Management* 14(3), 190-202.
- Rangan, V. K., Bowman G. (1992): Beating the Commodity Magnet. *Industrial Marketing Management* 21, no. 3: 215–224
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30.
- Redlich, T. et al. (2014): The impact of openness on value co-creation in production networks, *Procedia CIRP*, 16, 44-49.
- Reichheld, F. F. (1996): Learning from customer defections, *Harvard Business Review*, March-April, 56-69.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E., Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105– 111.
- Révész B. (2011): A kapcsolati marketing és az információs technológia. PhD Disszertáció. Pécsi Tudományegyetem, Gazdálkodástudományi Kar
- Révész B., Hetesi E., Kovács P. (2013): Which is more important? Information technology use and personal relationships in B2B markets. 29th IMP conference, Atlanta, Georgia, p: 1-19.
- Ritter, T., Gemünden, H-G. (2003): Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents *Journal of Business Research* Volume 56, Issue 9, September 2003, Pages 745–755
- Romijn, H.; Albaladejo M. (2002): “Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England”, *Research Policy*, 31:7, pp. 1053-1067.
- Rothaermel, F.T., Alexandre, M-T. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science*, 20(4), 759-780.
- Rowley, T., Behrens, D., Krackhardt, D., (2000). Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strateg. Manag. J.* 21, 369–386.
- Roy, S., Sivakumar, K. & Wilkinson, I.F. (2004). Innovation generation in supply chain relationships: A conceptual model and research propositions. *Academy of Marketing Science*, 32 (1), 61-79
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., - Kuusela, H. (2013). Valueco-creation: Theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19.
- Sajtos L. – Fache, M. (2005): A strukturális egyenlőségek módszere és alkalmazása a marketingkutatásban. *Marketing & Menedzsment*. 39, 4–5, 99–111. o.
- Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Alinea Kiadó, Budapest, 2007
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinant of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34, 387–417.



- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (2007). NPD planning activities and innovation performance: The mediating role of process management and the moderating effect of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 285–302.
- Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. 2011. Towards a model of dynamic capabilities in innovation-based competitive strategy: Insights from project-oriented service firms. *Industrial Marketing Management*, 40(8): 1251–1263.
- Sánchez-González, Gloria (2013): Cooperation and non-technological innovations, 35th DRUID Celebration Conference 2013, Barcelona, Spain, June 17-19
- Sapsed J., Grantham A., DeFillippi R. (2007): A bridge over troubled waters: bridging organisations and entrepreneurial opportunities in emerging sectors, *Res. Policy*, 36 (2007), pp. 1314-1334
- Sawhney M., Prandelli E., Verona G., (2003): The power of innomediation, *MIT Sloan Manage. Rev.*, 44 (2003), pp. 77-82
- Schiele, H. (2006). How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management*, 35(8), 925–935.
- Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1178–1185.
- Schumpeter, J. A. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Brunswick, N. J.: Transaction Publishers.
- Scott-Young, C., & Samson, D. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749–766.
- Sieg, J.H., Wallin, M.W. von Krogh, G., (2010): Managerial challenges in open innovation: a study of innovation intermediation in the chemical industry, *R&D Manage.*, 40 (2010), pp. 281-291
- Sivakumar, K., Subroto Roy, JianJun Zhu and Sangphet Hanvanich. 2011. "Global innovation Sjoerdsma, M., van Weele, A.J., (2015). Managing supplier relationships in a new product development context. *J. Purch. Supply Manag.* 21, 192–203.
- Slater, Stanley R. (1997), "Developing a Customer Value-Based Theory of Marketing," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 162–67.
- Smals, R.G., Smits, A.A., (2012). Value for value—the dynamics of supplier value in collaborative new product development. *Ind. Mark. Manag.* 41, 156–165.
- Smedlund, A., (2006): The roles of intermediaries in regional knowledge systems, *J. Intellectual Capital*, 7 pp. 204-222
- Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1–22.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: Capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(2), 160–169.
- Soosay, C.A., Hyland, P. W., Ferrer M., (2008): Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13 Issue: 2, pp.160-169
- Stevens, G. (1989) Integrating the supply chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, 9, 3-8.

- Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22, 403–433.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Terpend, R. & Ashenbaum, B. (2012). The intersection of power, trust and supplier network size: Implications for supplier performance. *Journal of Supply Chain Management*, 48 (3), 52-77.
- Terpend, R., Tyler, B. B., Krause, D. R., Handfield, R. B. (2008). Buyer–Supplier Relationships: Derived Value Over Two Decades. *The Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 28-55.
- Tracey, M., Neuhaus, R., (2013). Purchasing's role in global new product-process development projects. *J. Purch. Supply Manag.* 19, 98–105.
- Tran Y., Hsuan J., Mahnke V. (2011): How do innovation intermediaries add value? Insight from new product development in fashion markets, *R&D Manage.*, 41 (2011), pp. 80-91
- Trommsdorff, V., Steinhoff, F. (2007): *Innovationsmarketing*, Vahlen München
- Tsai, W. (2001) Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Turnbull, P., Ford, D., Cunningham, M. (1996). Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44–62.
- Tzokas, N., Saren, M., (1999): Value Transformation in Relationship Marketing, *Australasian Marketing Journal (AMJ)* 7(1):52-62
- Uлага, W., & Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70(1), 119–136.
- Uzzi, B., (1997). Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Adm. Sci. Q.* 35–67.
- Vandenbosch, M. and Dawar, N. “Beyond Better Products Capturing Value in Customer Interactions,” *MIT Sloan Business Review* (43:4), 2002, pp. 35-42.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187.
- Verona G., Prandelli E., Sawhney M. (2006): Innovation and virtual environments: towards virtual knowledge brokers, *Organ. Stud.*, 27 (2006), pp. 755-788
- Vilmányi M. (2011): Egyetemi-ipari együttműködések a kapcsolatmarketing nézőpontjából. *Vezetéstudomány*, 42. évfolyam, 1. szám: p. 52-63.
- Von Hippel, E. (1986). Lead users: A source of novel product concepts. *Management Science*, 32(7), 791e805.
- Von Hippel, E. (1988) *The Sources of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

- Von Hippel, E., (2001) User toolkits for innovation. *J. Prod. Innov. Manag.* 18, 247–257.
- Von Hippel, E., (2005) *Democratizing innovation*. MIT Press.
- Vörösmarty Gy., Kiss J.(2010): Beszállítók és a beszerzés a vállalati innovációban, BCE - TM 18. sz. műhelytanulmány
- Walter, A., Auer, M., & Ritter, T. (2006). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 541–567.
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G., Ritter, T. (2003). Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159–169.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer–seller relations: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365–377
- Wang, Q., Zhao, X, Voss, C.(2016): Customer Orientation and Innovation: A Comparative Study of Manufacturing and Service Firms, *International Journal of Production Economics* 171(1):221-230
- Wasti, S. N., Liker, J.K., (1999) Risky business or competitive power? Supplier involvement in Japanese product design. *J. Prod. Innovat. Manag.* 14(5), 337-353.
- Webster, Frederick E. (1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” *Journal of Marketing*, 56 (October), 1–17.
- Webster, Frederick E., Jr. (1984), *Industrial Marketing Strategy*, 2d ed. New York: John Wiley & Sons.
- Weerawardena, J.(2003): The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal of Strategic Marketing*, 11:1, 15-35,
- Wernerfelt, B. (1984) A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wilkinson, I. & Young, L. (2002). On cooperating: Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55 (2), 123-132.
- Wilson, D. and Jantrania, S. (1994), "Understanding the Value of a Relationship," *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol 2, No 1, pp. 55-66
- Wilson, D. T. (1995): An Integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345.
- Wilson, D. T. (2003): Value exchange as the foundation stone of relationship marketing. *Marketing Theory*, 3(1), 175.
- Wilson, D. T., & Jantrania, S. (1994): Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 55–66.
- Win, A. (2008). The value a 4PL provider can contribute to an organisation. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 38(9), 674–684.
- Winter, S. G. (2003) Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10): 991–995.
- Wynstra, F., Von Corswant, F. Wetzels, M. (2010). In chains? An empirical study of antecedents of supplier product development activity in the automotive industry. *Journal of Product Innovation Management*, 27 (5), 625-639.
- Wynstra, F., Weggeman, M., Van Weele, A., (2003). Exploring purchasing integration in product development. *Ind. Mark. Manag.* 32, 69–83.
- Yan T., Yang S., Dooley K., (2017) A theory of supplier network-based innovation value. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23, 153-162

- Young, L., Wiley, J., Wilkinson, I. (2009). A comparison of European and Chinese supplier and customer functions and the impact of connected relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(1), 35–45.
- Zaefarian, G., Forkmann, S., Mitrega, M., Henneberg, S.C., (2016). “A capability perspective on relationship ending and its impact on product innovation success and firm performance”. *Long Range Planning*, 50 (2). pp. 184-199.
- Zollo, M., Reuer, J. J., Singh, H. (2002) Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances. *Organization Science*, 13 (6): 701–713.
- Zott, C., Amit. R. (2013): The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization* 11 (4): 403–11.
- Zsidisin, G. A., Smith, M. E. (2005). Managing supply risk with early supplier involvement: A case study and research propositions. *Journal of Supply Chain Management*, 41(4), 44–57.

## Mellékletek

### 1. számú melléklet - Jegyzőkönyvek a kvalitatív kutatáshoz

<b>Adatlap</b>	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn Sorszám: 4 Megkérdezés ideje: 2017.11.09. Megkérdezés helye: Cég székhelye, Eger Cég neve: AVENTICS Hungary Kft. Cég tevékenysége: hengerek, szelepek gyártása, autóiipari alkatrészek gyártása Válaszadó neve: Bárdos Tamás Válaszadó beosztása: Tool management</p>
<b>Bevezetés</b>	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b> tool manager</p> <p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b> AVENTICS Hungary Kft., hengerek, szelepek, csatlakozók gyártása, autóiipari alkatrészek gyártása nagy sorozatok gyártása, egyedi gyártás 5 gyár a világon, akinek hasonló profilja van a cégcsoporton belül</p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b> alkatrész tervezés, gyártás tervezés, beszerzés mindig is ilyen területen dolgozott</p>
<b>Beszállítóval való kapcsolat</b>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b> - gyártási innováció – automatizálás, robotizáció, ipar 4.0 egyedi gyártás jellemző - papírmentes rendelések - adás-vétel - közös innovációk</p> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b> - körülbelül 600 beszállító, akivel aktív a kapcsolat, heti rendszeresség (1000 körül) - külföldi beszállítók 80-85 %ban (német, svéd, dán, olasz, francia) - szerszámok, apró alkatrészek, műanyag, acél, alumínium szelepek a</p>

	<p>henger gyártáshoz</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- egyedi technológiához speciális alkatrészek</li><li>- <b>Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b></li><li>- minőség, rugalmasság, szakértelem</li><li>- szállítási idő nagyon fontos, határidő betartása, minőség tartása</li><li>- éves forgalom hány %-át teszi ki az adott beszállító- osztályozás alapja, egyéb statisztikák (reklamációk száma)</li><li>- 1 probléma és kikerül a beszállító</li><li>- versenyeztetés, próba gyártások</li><li>- <b>Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b></li><li>- futó projekt: folyamatos együttműködés szerszámokkal kapcsolatban, próba gyártások</li><li>- cél a folyamat biztonságossá tétele, a lehető legkevesebb probléma (legtöbb probléma abból adódik, hogy a beszállító nem szállít időben és állandó minőségben)</li><li>- vevői igény az innováció első forrása, de beszállító is kezdeményezte már</li><li>- <b>Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b></li><li>- sokszor nehéz kommunikáció, cél ennek fejlesztése</li><li>- rugalmas, szakmai tapasztalat fontos, személyes kapcsolatok</li><li>- kiszállítás, szakmai továbbképzés, újdonságok bemutatása</li><li>- cél a jobb ár-érték arány elérése</li><li>- vezetői cél a beszállítók számának a csökkentése, de a beszerzés nem támogatja, az a jó ha sok van</li><li>- hogy lehet betörni: kritikus alapanyag szállítás, idő csökkentése</li></ul>
<b>Befejezés</b>	

<p><b>Adatlap</b></p>	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn                  Sorszám: 5                  Megkérdezés ideje: 2018.02.09.                  Megkérdezés helye: Cég székhelye, Miskolc                  Cég neve: Robert Bosch Power Tool Kft.                  Cég tevékenysége: elektromos kéziszerszámok, kertészeti eszközök, ipari kéziszerszámok gyártása                  Válaszadó neve: Tóth Zoltán                  Válaszadó beosztása: Fejlesztési csoport vezető</p>
<p><b>Bevezetés</b></p>	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b>                  Fejlesztési csoport vezető</p> <p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b>                  Robert Bosch Power Tool Kft., elektromos kéziszerszámok, kertészeti eszközök, ipari kéziszerszámok gyártása</p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b>                  fejlesztési csoport vezetője                  14 éve dolgozik a cégnél                  prototípus készítésért felelős csoport vezetője</p>
<p><b>Beszállítóval való kapcsolat</b></p>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saját fejlesztő csapat (termék, gyártás)</li> <li>- ritkán versenytársakkal együtt fejlesztenek vmilyen szerszámot</li> <li>- egyetemekkel való kapcsolat                         <ul style="list-style-type: none"> <li>szervezeti innováció</li> <li>- adás-vétel</li> <li>- speciális gyártási igények – beszállítóval való innovációs tanácsadás</li> </ul> </li> </ul> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- preferált beszállítók – német központ adja meg a beszerzés paramétereit (beszállított termékek nagy % lefedti)</li> <li>- hosszú távú partneri szerződések</li> </ul> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- német központ dönt</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indirektnél nincs osztályozás</li> <li>- direkt (gyártásba közvetlenül) van – folyamatos audit és fejlesztés</li> <li><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motíválja az együttműködést?</b></li> <li>- igény- fejlesztés- önálló termék</li> <li>- beszállítót fejlesztő csapat</li> <li>- új termék megjelenése a beszállítónál</li> <li><b>- Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b></li> <li>- jó kapcsolat, partneri viszony</li> <li>- globális szerződések</li> <li>- - persze hatással van:</li> <li>- gyártásnál közvetlenül nagyobb befolyás (darab-idő-költség)</li> <li>- fejlesztésnél végleges széria tulajdonság szint elérése a fontos, széria termék paramétereit elérje – gyors és minőségi</li> <li>- gyors szállítás, rugalmasság, minőség, (ár)</li> <li>- probléma megoldása előny – hosszú távú termék megalkotása</li> <li>- nem jellemző az 1 beszállító, inkább több, minél speciálisabb annál kevesebb vagy esetleg 1 beszállító (beszállítónak jó az, ha nem alakul ki teljes függőség, ha van B verzió)</li> </ul>
<b>Befejezés</b>	

<b>Adatlap</b>	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn</p> <p>Sorszám: 1</p> <p>Megkérdés ideje: 2018.02.05.</p> <p>Megkérdés helye: Cég székhelye, Apc</p> <p>Cég neve: Csabacast Kft.</p> <p>Cég tevékenysége: autóiipari számára alumínium öntvények gyártása, forgácsolása</p> <p>Válaszadó neve: Vidó Rudolf</p> <p>Válaszadó beosztása: folyamat mérnök</p>



<b>Bevezetés</b>	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b> <i>folyamat mérnök</i></p> <p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b> <i>Csabacast Kft. autóipari számára alumínium öntvények gyártása, forgácsolása</i></p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b> alkatrész tervezés, gyártás tervezés, mindenes, döntéshozó, tanácsadó 20 éve van a szakmában, mindig gyártás közelében nem multi, kisebb, kevesebb mérnök dolgozik, 4-5 éve kezdett fejlődni a cég igazán - nagy széria gyártás, 10-15 ezer db</p>
<b>Beszállítóval való kapcsolat</b>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b> - gyártási innováció – géppark fejlesztés, optimalizálás vevővel való együttműködés alapján - adás-vétel - speciális gyártási igények – beszállítóval való innov tanácsadás</p> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b> - készülékek (mérnökiroda által teljes berendezések) - szerszámok - kereskedelmi áruk, szabvány áruk Több cégtől árajánlat kérés, nem csak egy cég a beszállító egy terméknél</p> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b> - minőség fontosabb az árnál - határidők tartása - rugalmasság ISO minősítések alapján osztályoznak, minősítési osztály végzi, de ők mondják meg, kiket minősítsenek</p> <p><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b> - speciális igény kielégítések, folyamatos egyeztetések, változtatások pl. a szerszám beszállítókkal</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- minőségi végtermék készítése a motiváció</li> <li>- <b>Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b></li> <li>- baráti, személyes kapcsolat, akár napi szintű kapcsolat</li> <li>- hátrány, probléma esetén nem kizárólag mindig a cég számára áll rendelkezésre</li> <li>- rugalmas, gyors reagálás fontos</li> <li>- kiemelten kezeljék őket</li> <li>- őszinteség, bizalom kialakulása (amit megígér tartsa be)</li> <li>- a jó kapcsolat a beszállítóval hatással van az innovációra</li> </ul>
<b>Befejezés</b>	

<b>Adatlap</b>	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn          Sorszám: 2          Megkérdezés ideje: 2017.10.31.          Megkérdezés helye: Cég székhelye, Mezőkövesd          Cég neve: LEAX Hungary Kft.          Cég tevékenysége: fémmegmunkálás          Válaszadó neve: ... Roland          Válaszadó beosztása: gépészmérnök, technológus</p>
<b>Bevezetés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b></li> <li>szerszám és készüléktervező</li> <li>- <b>Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b></li> <li>LEAX Hungária Kft, fémmegmunkálás, autóalkatrészek gyártása, fém alkatrészek gyártása</li> <li>nagy sorozatok gyártása</li> <li>- <b>Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b></li> </ul>

	<p>alkatrész tervezés, gyártás tervezés</p>
<p><b>Beszállítóval való kapcsolat</b></p>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- gyártási innováció, termék innováció (saját gyártás automatizálása)</li> <li>- szervezeti innováció (lean rendszer bevezetése- kezdeti lépések, KAM rendszer)</li> <li>- adás-vétel</li> <li>- közös fejlesztések</li> <li>- kapacitás hiány esetén outsourcing (ciklusidő javítása - szerszámoknál)</li> </ul> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- alapanyag, hőkezelés (Győr, Borsodi Műhely), felületkezelés, technológia, hűtőfolyadék, megfogó készülékek, tisztaság vizsgálat, prototípus gyártás</li> <li>- szerszámoknál: eseti- igény megjelenik, 100000 ft-ig egyéni, 200000 ftig termelésvezető, majd felette igazgatói hatáskör, van persze rendszeres rendelés - lapka</li> <li>- sok szerszám beszállító, különböző minőség és ár, - ugyanaz a termék viszonteladóknál is (válság idején likviditási problémák miatt), szerszám beszállító: sokan vannak, cél, hogy a számuk csökkenjen</li> </ul> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- személyes kapcsolat, bizalom!, , rövid reagálási idő, rövid szállítási idő, gyorsaság (másnapra ott legyen), rugalmasság!, cég háttere, ár másodlagos, közös munka gördülékenysége</li> <li>- alapanyag: előzetes kalkulációk után ajánlatkérés, tesztelés</li> <li>- speciális igény, szerszám: igény, ajánlat, közös tesztelés a telephelyen, (minőség, igény-kalkuláció)</li> <li>- nem igazán van osztályozás, megállapodások vannak a nagyobb beszállítókkal</li> </ul> <p><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- olyan speciális szerszámok a gyártása melyek egyediek, de később akár sztenderd is válhatnak (ciklusidő csökkentése, több szerszám egy szerszámmal való kiváltása, műveletek összevonása, időgazdálkodás)</li> <li>- bizalom, bizonyítás, minőségre törekvés a motiváció</li> <li>- szerszámok esetében sokszor gyártási innováció a kimenetel</li> </ul>

	<p>- <b>Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- adás-vétel</li> <li>- speciális egyedi szerszám (folyamatos újítások)</li> <li>- gyakori kapcsolattartás (havi)</li> <li>- fontos: szállítási pontosság (gyártási ütemezés miatt), gyorsaság, nem szállít, kötbér fizetési kötelezettség,</li> <li>- új beszállító: mi van neked, ami másnak nincs</li> </ul>
<b>Befejezés</b>	

<b>Adatlap</b>	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn                  Sorszám: 3                  Megkérdezés ideje: 2017.10.31.                  Megkérdezés helye: Cég székhelye, Mezőkövesd                  Cég neve: Modine Hungária Kft                  Cég tevékenysége: járműipari, épület és egyéb hőtechnika elemek gyártása                  Válaszadó neve: Kállai Tamás                  Válaszadó beosztása: logisztikai vezető</p>
<b>Bevezetés</b>	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b>                  szerszám és készüléktervező</p> <p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b>                  járműipari, épület és egyéb hőtechnika elemek gyártása</p> <p>-Modine hungária Kft, járműipari (autó, teher-, munkagép-jármű, hajó és erőművi) hőcserélők gyártása. Anyavállalat Ameriaki Egyesült Államokban jegyzett - 101 éve alapított - nyílt részvénytársaság.Mo-i entitás tevékenység kezdete 1991.</p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b></p> <p>-Szakmai tapasztalat: Logisztikai vezető: autóipar gyártás, gyártás</p>

	<p>nagykereskedelem: logisztika lakossági villamostermékek, értékesítés és marketing ipari pneumatika gyártó vállalatnál, raktározás, szerviz mérnök</p> <p>- Vállalat mo-i TOP300-as árbevételű cégek között szerepel hozzátartozó megfelelő pü-i eredményekkel és prosperitással. Saját részvétel az működéshez tartozó üzleti folyamatokban, cégbejegyzésben szereplő funkcióval, összhangban lévő hatás- és felelősségkörrel. Ezek mellett a közvetlen beépülő termékeknél teljes operatív logisztikai, (üzleti partner, anyagáramlási, műszaki, minőségbiztosítási és pü-i) megfeleléségi felsővezetői funkcióval. Nem tartozik osztályunk felelőségi körébe illetve gyári felelőségbe a beszállítók kiválasztása, fejlesztése és a gyártás programozás. Továbbá az indirekt anyagoknak szerszámoknak feladatait dedikált gyári beszerzési osztály végzi az ügyvezetőhöz tartozva.</p>
<p><b>Beszállítóval való kapcsolat</b></p>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b></p> <p>- központi közös fejlesztési lépések az OEM vevő partnerekkel és ennek tovább bontásában a beszállítói lánc vevő dedikált illetve saját fejlesztésű partnereivel. A vállalat saját műszaki kompetenciájában elismert know-how a versenytársakkal összehasonlítva. Együttműködési megállapodások kp-i funkcióban a hozzátartozó titoktartási megállapodásokkal. (pl új OEM motorfejlesztések, teljesítményjavítás meglévő termékeknél)</p> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b></p> <p>- központi beszerzési funkcióban a teljes autóiipari beszállítói kiválasztási protokoll VDA/ISO-TS. pénzügyi átvilágítás, beszállító vevő függőség mértéke, műszaki és géppark stb készség és képesség. folyamatban aktívan nem veszünk részt osztályunkkal. rálátás létezik APQP/Supplier team feaibility Commitment/ kiválasztott és ERP Approved supplier szállítói lista.</p> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b></p> <p>- direkt beépülő termékeknél teljes műszaki vertikum (öntöde, acél, alu, nikkell, vörösréz hengerművek, kovácsolás, megmunkálás, hegesztett technológiával stb készült beszerzett. további pontok kp-l illetve gyári beszerzési funkcióban más osztálynál.</p> <p><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b></p> <p><b>- Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs</b></p>

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

	<b>eredményességre, hatékonyságra?</b> operatív szintű tevékenység, során a helyi illetve mo-i beszállítók a költségelőknek (is) köszönhetően további Modine csoport vállalatainak és egyéb partnereknek is megfelelő know-how-ra tettek szert
<b>Befejezés</b>	

<p><b>Adatlap</b></p>	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn Sorszám: 1 Megkérdezés ideje: 2018.02.05. Megkérdezés helye: Cég székhelye, Apc Cég neve: Qualiform Zrt. Cég tevékenysége: autóipari számára alumínium öntvények gyártása, forgácsolása Válaszadó neve: Oszterman Péter Válaszadó beosztása: technológus mérnök</p>
<p><b>Bevezetés</b></p>	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b> folyamat mérnök</p> <p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b> Qualiform Zrt. autóipari számára alumínium öntvények gyártása, forgácsolása</p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b> alkatrész tervezés, gyártás tervezés, mindenes, döntéshozó, tanácsadó 20 éve van a szakmában, mindig gyártás közelében nem multi, kisebb, kevesebb mérnök dolgozik, - kis széria gyártás, egyedi igények</p>
<p><b>Beszállítóval való kapcsolat</b></p>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b> - gyártási innováció – géppark fejlesztés, optimalizálás vevővel való együttműködés alapján történik az egész tervezés, gyártás - adás-vétel - speciális gyártási igények, speciális szerszámok – beszállítóval való innov tanácsadás</p> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b> - speciális szerszámok (1fő beszállító, 2-3 talonban, lehet beszállító váltás lesz, mert nem tartja a fő szállító a megígért határidőket, nem reagál megfelelően) - maró szerszámok (minőség elsődleges) - eszterga (2 cég) - kiegészítő szerszámok (2 cég) - kereskedelmi áruk, szabvány áruk - alapanyag Több cégtől árajánlat kérés, nem csak egy cég a beszállító egy terméknél</p> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek</b></p>

	<p><b>mi a folyamata?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- minőség fontosabb az árnál</li> <li>- határidők tartása</li> <li>- rugalmasság</li> </ul> <p>ISO minősítések alapján osztályoznak, minősítési osztály végzi, de ők mondják meg, kiket minősítsenek</p> <p><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- speciális igény kielégítések, folyamatos egyeztetések, változtatások pl. a szerszám beszállítókkal</li> <li>- minőségi végtermék készítése a motiváció</li> </ul> <p><b>- Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baráti, személyes kapcsolat, akár napi szintű kapcsolat</li> <li>- hátrány, probléma esetén nem kizárólag mindig a cég számára áll rendelkezésre</li> <li>- rugalmas, gyors reagálás fontos</li> <li>- kiemelten kezelik őket</li> <li>- őszinteség, bizalom kialakulása (amit megígér tartsa be)</li> <li>- a jó kapcsolat a beszállítóval hatással van az innovációra</li> </ul>
<b>Befejezés</b>	

Adatlap	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn          Sorszám: 6          Megkérdezés ideje: 2017.11.30.          Megkérdezés helye: Cég székhelye, Eger          Cég neve: Schoen+sandt Hungária Kft.          Cég tevékenysége: elektrohidraulika, stancoló gép, prés gép gyártása          Válaszadó neve: Tóth Péter          Válaszadó beosztása: szerszám beszerző, raktáros, termelés tervező</p>
Bevezetés	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b>          Tóth Péter , szerszám beszerző, raktáros, termelés tervező</p>



	<p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b>  <i>Schoen+sandt Hungária Kft., elektrohidraulika, stancoló gép, prés gép gyártása, tervezéstől a gyártásig, egyedi gyártás</i></p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b>          30 éve a logisztikában dolgozik, előtte Mátra Erőműnél dolgozott a logisztikán</p>
<p>Beszállítóval való kapcsolat</p>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b>          - termék, gyártás innováció              - adás-vétel              - speciális gyártási igények – beszállítóval való innov</p> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b>          - szerkezet gyártás, egyedi gyártás          - mérnöki döntés          -</p> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b>          - mérnöki döntés, technológia          - 3 helyről árajánlat: legjobb ár-érték arány          - meglévő szerszámokhoz való ragaszkodás          - súlyozott beszállítói minősítés (ISO 9001)          - megbízhatóság, termékminőség, ár</p> <p><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b>          - minél olcsóbban minél jobb minőségben, cél          - munkavédelmi együttműködések          - folyamatos készletre van szükség az egyedi gyártás miatt</p> <p><b>- Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b>          - személyes kapcsolat, közös megoldások          - puffer készletnek lennie kell          - egyre megbízhatóbbak a beszállítók          - gyártás kihelyezés: gyártási technológiával, képesség vs. kapacitás kérdése</p>
<p>Befejezés</p>	

<b>Adatlap</b>	
----------------	--

	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn                  Sorszám: 1                  Megkérdés ideje: 2017.10.31.                  Megkérdés helye: Cég székhelye, Gyöngyös                  Cég neve: VAMAV Vasúti berendezések Kft.                  Cég tevékenysége: vasúti segédeszközök gyártása                  Válaszadó neve: Csepány Ákos                  Válaszadó beosztása: Szerszám- és készüléktervező</p>
<p><b>Bevezetés</b></p>	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b>                  szerszám és készüléktervező</p> <p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b>                  VAMAV Vasúti berendezések Kft., vasúti segédeszközök gyártása                  kis sorozatok gyártása, egyedi gyártás</p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b>                  alkatrész tervezés, gyártás tervezés, mindenes                  vasúti kitérő gyár, kötött pályás                  10 éve van a cégnél                  félig állami, félig osztrák tulajdon, vezető váltással vezetői szemléletváltás, multi jelleg erősödése</p>
<p><b>Beszállítóval való kapcsolat</b></p>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b>                  - gyártási innováció – géppark fejlesztés, optimalizálás                  CNC gépek, sín fúró, lézeres távolság mérő – technológia váltás                  szervezeti innováció                  - adás-vétel                  - speciális gyártási igények – beszállítóval való innov tanácsadás</p> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt? Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b>                  - szerszám, kézi szerszám, segédanyag                  - alapanyag – középblokk, sín, kitérő                  - hűtőfolyadék (anyagcétól), váltó állító                  - nagy a verseny, sok szerszám beszállító, a szerszámok 70-80 % speciális, nehéz megfelelő szállítót találni                  - monopol helyzet (főleg karbantartásnál!) (beépítő lehet más is, pl Sopronnál spanyol cég)</p> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b>                  - elsődleges minőség, másodlagos ár, speciálitásnak való megfelelés                  - állásidő megnő, ha nem minőségi a szerszám, így veszteség keletkezik                  - 2-3 beszállító a lapkáknál, 1 fő beszállító (teljes igény 80%-a)                  - rugalmasság, gyors reagálás, közös innováció, specialitásoknak való megfelelés                  - hosszú kapcsolatok a beszállítókkal, több, mint 10 év                  - közös tesztelési szakasz</p> <p><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe</b></p>

	<p><b>van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- igény- fejlesztés- önálló termék</li> <li>- az innováció az igény kiszolgálása</li> <li>- új alapanyagok megjelenése új forgácsolási technikát igényel- közös innováció</li> <li>- ár-minőség arány –innováció hatása</li> <li>- az közös fejlesztés mindkét oldal kezdeményezheti (beszállító részéről általános fejlesztés, vevői igény kielégítés)</li> </ul> <p><b>- Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baráti, személyes kapcsolat, havi találkozás, havi többszöri email, telefon</li> <li>- értékesítő szerepe fontos, termékpalletta</li> <li>- rugalmas, gyors reagálás fontos</li> <li>- függőség kiküszöbölése: mindig van egy „B” verzió</li> </ul>
<b>Befejezés</b>	

<b>Adatlap</b>	<p>Moderátor neve: Papp Adrienn                  Sorszám: 5                  Megkérdezés ideje: 2017.11.30.                  Megkérdezés helye: Cég székhelye, Eger                  Cég neve: ZF Hungária Kft.                  Cég tevékenysége: sebesség váltó összeszerelés                  Válaszadó neve: Orosz Péter                  Válaszadó beosztása: Beszerző</p>
<b>Bevezetés</b>	<p><b>- Kérem, mondja meg a nevét és a beosztását!</b>                  beszerző</p> <p><b>- Kérem, mondja meg a vállalata nevét és tevékenységét!</b>                  ZF Hungária Kft., sebesség váltó összeszerelés, az ehhez szükséges alkatrész gyártása, fogaskerekek, tengelyek, házak gyártása</p> <p><b>- Hogyan jellemezné a céget, a cégnél betöltött szerepét? Milyen szakmai tapasztalatai vannak?</b>                  beszerző az improduktív beszerzésen                  beszerzési osztály előtt a gyártáson dolgozott</p>
<b>Beszállítóval való kapcsolat</b>	<p><b>- Milyen típusú innovációs tevékenységeket folytat a vállalata? Milyen típusú együttműködésekben vesz részt a vállalat?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- saját fejlesztő csapat</li> <li>- egyetemekkel való kapcsolat                         <ul style="list-style-type: none"> <li>szervezeti innováció</li> </ul> </li> <li>- adás-vétel</li> <li>- speciális gyártási igények – beszállítóval való innov tanácsadás</li> </ul> <p><b>- Milyen beszállítói vannak, milyen beszállítókkal dolgoznak együtt?</b></p>

	<p><b>Válasszon ki egy olyan speciális alkatrészt, szerszámot, alapanyagot... melyet egynél több beszállítótól szerez be. Írja le a terméket, milyen szerepe van a gyártási folyamatban, a végterméknél? Milyen ennek a terméknek a beszállítói piaca?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- produktív beszerzés: váltóba épülnek, illetve ami egyedi gyártásban szükséges</li><li>- folyamatos auditálás, minőség ellenőrzés</li><li>- beszállítók fejlesztése</li><li>- változás: beszállítók folyamatos követése</li><li>- beszállítókkal való együttműködés</li><li>- improduktív: hűtőfolyadék, olaj</li></ul> <p><b>- Mi alapján választja ki beszállítóit? Mire van szüksége ahhoz a szállítónak, hogy kulcs beszállítójává váljon? Milyen tulajdonságokra van szüksége? Valami alapján osztályozza beszállítóit? Ha igen, ennek mi a folyamata?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- költséghatékonysági szempont, gazdasági szempont, db/idő</li><li>- technológiailag rendben legyen</li><li>- határidő, pontosság, ütemezett lehívás, rugalmasság</li><li>- 4 kategória: stratégiai, applicable, használható, unwanted</li><li>- 40-50 beszállítóval napi kapcsolat, egyébként kb 200 beszállító</li></ul> <p>terv: beszállítói kör csökkentése</p> <p><b>- Milyen értékeket teremtenek együtt? Milyen példákat tudna említeni az említett speciális kapcsolatból? Az innovációnak milyen szerepe van a kapcsolatokban? Mi motiválja az együttműködést?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- igény- fejlesztés- önálló termék</li><li>- beszállítót fejlesztő csapat</li><li>- tanácsadás, ellenőrzés</li><li>- a közös fejlesztés mindkét oldal kezdeményezheti (beszállító részéről általános fejlesztés, vevői igény kielégítés)</li><li>- win-win szituáció elérése a cél</li></ul> <p><b>- Hogyan jellemezné a beszállítóval való kapcsolatát? Milyen tevékenységekre terjed ki a kapcsolat? Milyen gyakoriak az interakciók? Milyen előnyei és hátrányai vannak a kapcsolatnak? Milyen hatással van a beszállítóval való kapcsolat az innovációs eredményességre, hatékonyságra?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- jó kapcsolat</li><li>- globális szerződések</li><li>- stratégiai beszerzés külön kezelve</li><li>- persze hatással van</li><li>- ha megjelenik egy új termék akkor a beszállító egyből tájékoztasson</li></ul>
<b>Befejezés</b>	

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

**2. számú melléklet - Kérdőív**

**ADATLAP**

<b>Kérdőbiztos neve:</b> .....	<b>Sorszám:</b> .....
<b>Megkérdezés ideje:</b> .....	<b>Megkérdezés helye:</b> .....
<b>Cég neve:</b> .....	<b>Cég tevékenysége:</b> .....
<b>Válaszadó neve:</b> .....	<b>Válaszadó beosztása:</b> .....
<b>Válaszadó telefonszáma:</b> .....	<b>Válaszadó e-mail címe:</b> .....

Tisztelt válaszadó! A Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Turizmus Intézetének PhD hallgatója vagyok. A beszállító-vevő kapcsolatok innovációra gyakorolt hatását vizsgáló doktori disszertációm elkészüléséhez kérem segítségét a következő kérdőív kitöltésével. A kérdések a beszállítókkal való együttműködéseket, ezen kapcsolatok innovációra gyakorolt hatását célozzák. A válaszadás önkéntes és a válaszokat összesítve kezelem! Nagyon szépen köszönöm válaszáat! Papp Adrienn (Telefon: 30/637-5558, E-mail: papp.adrienn@uni-miskolc.hu)

**KÉRDŐÍV**

**Általános kérdések**

<b>k1</b>	<b>Milyen típusú innovációs tevékenységet folytatott az Ön cége az elmúlt öt évben (2012-2017)? Több válasz lehetséges!</b>	
1	Új termék, szolgáltatás innováció	4 Marketing-, (piaci) innováció
2	Folyamat-, gyártási innováció	5 Nem volt innovációs tevékenység → Köszönd meg a választ, zárd le a beszélgetést!
3	Szervezési-szervezeti innováció	

<b>k2</b>	<b>Milyen célok vezetnek innovációs tevékenységüket?</b> <i>Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>					
	Szélesebb termék- vagy szolgáltatási választék (1)	1	2	3	4	5
	A termékek vagy szolgáltatások minőségének javítása (2)	1	2	3	4	5
	Belépés új piacokra (3)	1	2	3	4	5
	A piaci részesedés növelése (4)	1	2	3	4	5
	Nagyobb rugalmasság a termelésben vagy szolgáltatásban (5)	1	2	3	4	5
	Gyártási technológia, mód korszerűsítése (6)	1	2	3	4	5
	Termelő- vagy szolgáltatási kapacitás bővítése (7)	1	2	3	4	5
	A munkavállalók egészségének és biztonságának javítása (8)	1	2	3	4	5
	Szervezeti működés hatékonyságának javítása (9)	1	2	3	4	5
	A költségek csökkentése (10)	1	2	3	4	5
	Hatékonyabb értékesítési, piaci munka (11)	1	2	3	4	5
	Profilváltás, új vállalkozási irány kialakítása (12)	1	2	3	4	5
	Erőforrások biztosítása (tőke, know-how) (13)	1	2	3	4	5
	Erőforrás felhasználás csökkentése, kockázatcsökkentés (14)	1	2	3	4	5

<b>k3</b>	<b>Az alábbiak közül milyen partnerekkel működnek együtt az innovációs folyamataik, fejlesztéseik során?</b> <i>Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>					
	Más vállalkozásokkal az Önök vállalatcsoportján belül (1)	1	2	3	4	5
	Berendezések, anyagok, alkatrészek, szoftverek stb. beszállítóival, alvállalkozókkal (2)	1	2	3	4	5
	Ügyfelekkel, vásárlókkal (3)	1	2	3	4	5

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

Közvetlen versenytársakkal (4)	1	2	3	4	5
Más vállalkozásokkal az ágazaton belül (potenciális versenytársakkal) (5)	1	2	3	4	5
Más tanácsadó, szolgáltató cégekkel, vállalkozásokkal (pl. szervezettefejlesztés, marketing terén) (6)	1	2	3	4	5
Egyetemekkel, felsőoktatási intézményekkel (7)	1	2	3	4	5
Szakmai szervezetekkel (szövetségek, egyesületek) (8)	1	2	3	4	5
Gazdaságfejlesztési szervezetekkel (kamara, vállalkozásfejlesztési alaptvány) (9)	1	2	3	4	5
Innovációt segítő szervezetekkel (innovációs ügynökség, technológiai központok) (10)	1	2	3	4	5
Területfejlesztési szervezetekkel, önkormányzatokkal (11)	1	2	3	4	5
Központi állami szervezetekkel, hatóságokkal, hivatalokkal (12)	1	2	3	4	5

<b>k4</b>	<b>Milyen lehetséges veszélyek, hátrányok jelentkeztek leginkább az innovációs kooperációk, együttműködések során?</b> <i>Kérem, válaszáat egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>					
	Függőségek létrejötte a kooperációs partnerek között (1)	1	2	3	4	5
	Rugalmassági korlátok, lassabb reagálások (2)	1	2	3	4	5
	Titoktartási problémák (3)	1	2	3	4	5
	Nagy tranzakciós-, koordinációs és ellenőrzési költségek (4)	1	2	3	4	5
	Ellenőrizhetetlen know-how áramlás (5)	1	2	3	4	5
	A saját kezdeményezések, fejlesztések korlátozásának veszélye (6)	1	2	3	4	5
	Lemondás vagy veszteség az információs- és know-how ugrásoknál (7)	1	2	3	4	5
	Az input, output előzetes meghatározásának nehézsége (8)	1	2	3	4	5
	Az eredmények, hasznok megosztásának nehézsége (9)	1	2	3	4	5
	Feszültségek, konfliktusok a résztvevők között (10)	1	2	3	4	5
	Stratégiai rugalmatlanság (11)	1	2	3	4	5
	Nem realizálható szinergiák (12)	1	2	3	4	5
	Imázs-veszteség (13)	1	2	3	4	5

**A fő beszállító**

Válasszon ki a fő/stratégiai beszállítói közül egyet! (Alapanyag, félkész termék, szerszám, stb.)

<b>k5</b>	<b>Nevezze meg a fő beszállítóját és egy általa beszállított terméket!</b>
	.....

<b>k6</b>	<b>Más terméket is beszállít? Milyen arányban szállít be ez a beszállító?</b> 1=Igen, 2=Nem
	.....

<b>k7</b>	<b>Az adott termék esetén más beszállítókkal is együtt dolgoznak? Milyen a megrendelések eloszlása?</b> 1=Igen, 2=Nem
	.....

<b>k8</b>	<b>Az alábbiak közül a fő beszállítójával milyen típusú együttműködésekben vett részt a vállalat az elmúlt 5 évben (2012-2017)?</b> <i>Több válasz lehetséges!</i>		
1	rendszeres információ csere	4	ötletgenerálás
2	kiállításokon való részvétel	5	adás-vétel
3	k+f	6	szakmai szövetség
7	egyéb:.....		

**Kompetenciák, képességek, dinamikus kompetenciák – Technológiai**

<b>kt1</b>	<b>Beszállító innovációs képessége</b> <i>A következő állítások a fő beszállítója innovációs képességét érintik, más beszállítóhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest.</i>
------------	--

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

	<i>Kérem, választást egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>					
A fő szállító több új ötletet próbál ki. (1)		1	2	3	4	5
A fő szállító több új utat, folyamatot kutat fel. (2)		1	2	3	4	5
A fő szállító több új működési módot próbál ki. (3)		1	2	3	4	5
A fő szállító több új termékbe és folyamatba fektet bele. (4)		1	2	3	4	5
A fő szállító több új technológiát adoptál. (5)		1	2	3	4	5

<b>kt2</b>	<b>Belső vállalati tényezők</b> <i>A következő állítások a fő beszállítójára vonatkoznak, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választást egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>						
	A fő szállító jobb minősítéssel rendelkezik (ISO...) (1)		1	2	3	4	5
	A fő szállító jobban fejlett projekt menedzsment képességekkel rendelkezik. (2)		1	2	3	4	5

<b>kt3</b>	<b>Beszállítói K+F</b> <i>A következő állítások a fő beszállítója K+F képességét érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választást egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>						
	A fő beszállító nagyobb K+F állománnyal rendelkezik. (1)		1	2	3	4	5
	A fő beszállító több szabadalommal rendelkezik. (2)		1	2	3	4	5
	A fő beszállító jobb kutatási eredményekkel rendelkezik. (3)		1	2	3	4	5

<b>kt4</b>	<b>Beszállító specializációja</b> <i>A következő állítások a fő beszállítója specializációját érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választást egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>						
	A fő szállító inkább az elvárásainknak megfelelően fejleszti termékeit, nem a standard megoldásokat kapjuk. (1)		1	2	3	4	5
	A fő szállító több iparágban értékesíti termékeit. (2)		1	2	3	4	5
	A fő szállító több egyedi tulajdonsággal, képességgel rendelkezik. (3)		1	2	3	4	5

<b>kt5</b>	<b>Termék tulajdonságok</b> <i>A következő állítások a fő beszállítója termékének tulajdonságát érintik más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választást egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>						
	A fő szállító jobb termékminőséget kínál. (1)		1	2	3	4	5
	A fő beszállító jobban megfelel minőségi szabványainknak. (2)		1	2	3	4	5
	A fő beszállító termékei megbízhatóbbak. (3)		1	2	3	4	5
	Kevesebb terméket utasítunk el a fő szállítótól. (4)		1	2	3	4	5
	A fő szállító az idő múlásával egyenletesebb termékminőséget biztosít számunkra. (5)		1	2	3	4	5
	A fő beszállítónál a termékminőség kisebb mértékben változik. (6)		1	2	3	4	5

<b>kt6</b>	<b>Tanácsadás/Vevőszolgálat</b> <i>A következő állítások a fő beszállítója tanácsadói szolgáltatását érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választást egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>						
	A fő beszállító jobb tanácsadást nyújt. (1)		1	2	3	4	5
	A fő beszállító jobban elérhető, amikor információra van szükség. (2)		1	2	3	4	5
	A fő szállító megfelelőbb információkkal szolgál. (3)		1	2	3	4	5
	A fő beszállító gyorsabban reagál, amikor információra van szükségünk. (4)		1	2	3	4	5

**Kompetenciák, képességek, dinamikus kompetenciák – Kapcsolati**

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

<b>kk1</b>	<b>Együttműködési attitűd</b> A következő állítások a fő beszállítója együttműködési hozzáállását érintik, <u>más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest</u> . Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!					
	A fő szállító több együttműködésben részt vesz. (1)	1	2	3	4	5
	A fő szállító fontosabbnak tartja az együttműködő vevői kapcsolatokat. (2)	1	2	3	4	5
	A fő szállító bevonja beszállítóit a fejlődési folyamatába. (3)	1	2	3	4	5

<b>kk2</b>	<b>Vásárlói státusz</b> A következő állítások a fő beszállítója és az Ön cégének kapcsolatát érintik, <u>más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest</u> . Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!					
	A fő szállító többször „tett áldozatokat értünk” a múltban. (1)	1	2	3	4	5
	A fő szállító többet törődik velünk. (2)	1	2	3	4	5
	A fő szállító hiány esetén többet tett annak a pótlásra. (3)	1	2	3	4	5
	A fő szállító inkább lojális. (4)	1	2	3	4	5
	A fő szállító legjobb erőforrásai nekünk dolgoznak. (5)	1	2	3	4	5

<b>kk3</b>	<b>Beszállító fejlődési programja</b> A következő állítások a fő beszállítója és az Ön cégének kapcsolatát érintik, <u>más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest</u> . Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!					
	Folyamatosan megpróbáljuk fejleszteni a fő szállítónkat. (1)	1	2	3	4	5
	Már évek óta együttműködünk a fő szállítóval a termék minőség területén. (2)	1	2	3	4	5
	Már évek óta együttműködünk a fő szállítóval a technikai segítségnyújtás területén. (3)	1	2	3	4	5
	Már évek óta együttműködünk a fő szállítóval az innováció és fejlődés területén. (4)	1	2	3	4	5

<b>kk4</b>	<b>Beszállítótól való függés</b> A következő állítások a fő beszállítója és az Ön cégének kapcsolatát érintik, <u>más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest</u> . Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!					
	Nehéz lenne a fő beszállítót gyorsan helyettesíteni. (1)	1	2	3	4	5
	Sok erőforrásunk függ a fő beszállító sikerétől. (2)	1	2	3	4	5
	A fő beszállító rendelkezik olyan vezető erőforrással, ami nehézséget okozna nekünk, ha máshonnan kellene beszerezni azt. (3)	1	2	3	4	5

<b>kk5</b>	<b>Személyes interakciók</b> A következő állítások a fő beszállítója és az Ön cégének kapcsolatát érintik, <u>más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest</u> . Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!					
	Könnyebb a fő beszállítóval dolgozni. (1)	1	2	3	4	5
	Jobb munkakapcsolatban vagyunk a fő szállítóval. (2)	1	2	3	4	5
	Jobb kapcsolat van a fő szállító munkatársai és a miénk között. (3)	1	2	3	4	5
	Jobban együttműködünk a fő beszállítóval. (4)	1	2	3	4	5
	Könnyebben kezeljük a problémákat a fő szállítóval. (5)	1	2	3	4	5
	A fő beszállítóval szabadabban tudjuk megbeszélni a problémákat. (6)	1	2	3	4	5
	A fő szállító jobban érezteti velünk, hogy fontos vásárlók vagyunk. (7)	1	2	3	4	5

**Kompetenciák, képességek, dinamikus kompetenciák – Szolgáltatási képesség**

<b>kh1</b>	<b>Kiszállítás</b> A következő állítások a fő beszállítója szállítási gyakorlatát érintik, <u>más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest</u> . Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!					
	A fő szállító jobban teljesíti a szállítási határidőket. (1)	1	2	3	4	5



**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

A fő szállítónál kevesebb szállítási hiba van. (2)	1	2	3	4	5
A fő beszállító pontosabb (nincsenek vagy nagyon ritkák a hiányos vagy rossz részek). (3)	1	2	3	4	5
A fő beszállító hajlandó konszignációs raktár létrehozására. (4)	1	2	3	4	5

**kh2 Szállítói know-how**  
A következő állítások a fő beszállítója know-how-ját érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választását egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!

A fő beszállító jobb hozzáférést biztosít a know-how-hoz. (1)	1	2	3	4	5
A fő szállító jobban tudja, hogyan javíthatja meglévő termékeit. (2)	1	2	3	4	5
A fő szállító jobban teljesít, amikor új termékeket mutat be. (3)	1	2	3	4	5
A fő szállító jobban tudja, hogyan segíthet az innováció fejlesztésében. (4)	1	2	3	4	5
A fő szállító jobban tudja, hogyan segíthet nekünk az új termékfejlesztésben. (5)	1	2	3	4	5

**kh3 Piacra kerülési idő**  
A következő állítások a fő beszállítóját érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választását egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!

A fő szállító jobban segít a piaca jutás javításában. (1)	1	2	3	4	5
A fő szállító jobban segíti a ciklusidő javítását. (2)	1	2	3	4	5
A fő beszállító segíti a termékeink gyorsabb piacra juttatását. (3)	1	2	3	4	5
A fő szállító jobban segít a termékfejlesztés felgyorsításában. (4)	1	2	3	4	5
A fő szállítónak jobb a piaci megítélése. (5)	1	2	3	4	5

**bi1 Innovációs együttműködés szorossága**  
A következő állítások a fő beszállítója és az Ön cégének innovációs együttműködését érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérem, választását egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!

A fő szállító inkább képes új termékek tervezésére, vagy változtatások létrehozására a meglévő termékeknél. (1)	1	2	3	4	5
A fő szállító magasabb technikai kapacitással rendelkezik, és hajlandó használni ezt a termékünkénél (2)	1	2	3	4	5
A fő szállító inkább hajlandó kulcsfontosságú technológiai információ megosztására. (3)	1	2	3	4	5
A fő szállító jobban képes támogatni az együttműködési folyamatokat a termék innovációs folyamatunkban. (4)	1	2	3	4	5
A fő szállító gyakran proaktívan közeledik hozzánk innovációs ötletekkel. (5)	1	2	3	4	5
A fő szállító szorosabban együttműködik az innovációs folyamatban. (6)	1	2	3	4	5

**kkk1 Kapcsolat költségei**  
A következő állítások a fő beszállítójával kapcsolatos költségeit érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest. Kérjük, jelezze ismeretei szerint, melyik érték tükrözi vissza leginkább a cége pozícióját!

1	Beszerezési ár (1)								
	sokkal alacsonyabbak	1	2	3	4	5			sokkal magasabbak
2	Rendelési költségek (2)								
	sokkal alacsonyabbak	1	2	3	4	5			sokkal magasabbak
3	Szállítási költségek (3)								
	sokkal alacsonyabbak	1	2	3	4	5			sokkal magasabbak
4	Leltárköltségek (4)								
	sokkal alacsonyabbak	1	2	3	4	5			sokkal magasabbak
5	Koordinációs és kommunikációs költségek (5)								
	sokkal alacsonyabbak	1	2	3	4	5			sokkal magasabbak
6	Gyártási költségek (6)								
	sokkal alacsonyabbak	1	2	3	4	5			sokkal magasabbak
7	Leállási költségek (7)								
	sokkal alacsonyabbak	1	2	3	4	5			sokkal magasabbak

**ké1 Beszállító innovációs értéke**  
A következő állítások a fő beszállítója és az Ön cégének kapcsolatát érintik, más beszállítókhoz képest, a piacon jellemzőhöz képest.

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

<i>képest. Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző, nem fontos” az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!</i>					
A fő beszállító összességében több hozzáadott értéket kölcsönöz számunkra. (1)	1	2	3	4	5
Többet nyerünk a fő beszállítóval való kapcsolatainkban. (2)	1	2	3	4	5
A fő beszállítóval való kapcsolat értékesebb. (3)	1	2	3	4	5
A fő szállító több értéket teremt számunkra, figyelembe véve a kapcsolat összes költségét és hasznát. (4)	1	2	3	4	5
A fő szállító innovációs értéke magas. (5)	1	2	3	4	5

**Piaci siker**

**ks1** **A legnagyobb versenytársaihoz képest mi jellemezte az alábbi tényezők alakulását a beszállítóval történő innovációs együttműködés után?**  
*Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol 1=Jelentősen alacsonyabb 2=Alacsonyabb, 3=A többi termék piacán tapasztalhatóval megegyező, 4=Magasabb, 5=Jelentősen magasabb értelemben szerepel!*

Piaci részesedés növekedése (1)	1	2	3	4	5
Profitösszeg növekedése (2)	1	2	3	4	5
Profit-margin/hányad növekedése (3)	1	2	3	4	5
Bevétel növekedése (4)	1	2	3	4	5
Az ismertségének növekedése (5)	1	2	3	4	5
A márkavérték növekedése (6)	1	2	3	4	5
A vásárlók számának növekedése (7)	1	2	3	4	5
A vásárlói lojalitás növekedése (8)	1	2	3	4	5
A vásárlói elégedettség növekedése (9)	1	2	3	4	5
Royalty és licence-díjából származó bevételek növekedése (10)	1	2	3	4	5
A saját vállalatukra vetített közvetlen haszon (1)	1	2	3	4	5

**ks2** **Milyen kiterjedtségű a megvalósított innovációk hatása?**  
*Kérem, válaszát egy ötfokú skála segítségével adja meg, ahol az 1-es „egyáltalán nem jellemző”, az 5-ös pedig „kifejezetten jellemző” értelemben szerepel!*

A közvetlen környezet (település) gazdaságának és társadalmi jólétének fokozása (2)	1	2	3	4	5
A régió gazdaságának és társadalmi jólétének fokozása (3)	1	2	3	4	5
Az egész ország gazdasági erejének és társadalmi jólétének a növelése (4)	1	2	3	4	5
A földrész (Európa) gazdasági és társadalmi versenyképességének javítása (5)	1	2	3	4	5

**CÉGADATOK**

<b>Melyik régióban tevékenykedik az Ön cége?</b>	
1 Dél-Alföld	3 Észak-Alföld
2 Dél-Dunántúl	4 Észak-Magyarország
7 Nyugat-Dunántúl	5 Közép-Magyarország
	6 Közép-Dunántúl

<b>Mekkora volt hozzávetőleg az Ön cégének létszáma 2017-ben?</b>	
1 Kisvállalkozás (10-49 fő)	2 Középvállalkozás (50-249 fő)
	3 Nagyvállalkozás (250 fő felett)

<b>Milyen tendenciát mutat az Ön cégének létszáma?</b>	
1 Csökkenő	2 Növekvő
	3 Változatlan

<b>Mekkora volt hozzávetőleg az Ön cégének árbevétele 2017-ben?</b>	
1 Kevesebb, mint 50 MFt	3 100-250 MFt
2 50-100 MFt	4 250-500 MFt
	5 500-1000 MFt
	6 Több, mint 1000 MFt

<b>Milyen tendenciát mutat az Ön cégének árbevétele?</b>	
1 Csökkenő	2 Növekvő
	3 Változatlan

<b>Milyen az Ön cégének a tulajdonosa?</b>	
1 Külföldi	2 Magyar

<b>Cégcsoport része az Ön cége?</b>	
-------------------------------------	--

**Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére**

Papp Adrienn

1 Igen	2 Nem
<b>Milyen az Ön cégének a gazdálkodási formája?</b>	
1 Bt.	3 Kft.
2 Zrt.	4 Nyrt.
<b>Milyen az Ön cégének az elsődleges értékesítési orientációja?</b>	
1 Lokális	3 Országos
2 Regionális	4 Nemzetközi
<b>Milyen az Ön cégének az elsődleges beszerzési orientációja?</b>	
1 Lokális	3 Országos
2 Regionális	4 Nemzetközi
<b>Milyen az Ön cégének az elsődleges gyártási gyakorlata?</b>	
1 Egyedi gyártás	3 Egyéb:.....
2 Széria gyártás	

## 3. számú melléklet - Statisztikai mellékletek a kvantitatív kutatáshoz

Keresztsúly validitás

	Beszállító fejlődési programja	Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs folyamatához	Beszállító innovációs képessége	Beszállító innovációs értéke	Beszállító tól való függés	Együttműködési attitűd	Innováció piaci sikere	Innovációs kapcsolat költsége	K+F	Kiszállítás	Know how	Piacra kerülési idő	Személyes interakciók	Tanácsadás	Termék tulajdonságok	Vállalati tényezők	Vásárlói státusz
bi1_1	0,548	0,797	0,430	0,587	0,366	0,433	0,513	0,244	0,363	0,035	0,606	0,517	0,100	-0,035	0,174	0,189	0,307
bi1_2	0,552	0,849	0,301	0,562	0,224	0,361	0,573	0,259	0,244	0,289	0,756	0,520	0,328	0,072	0,377	0,038	0,422
bi1_3	0,553	0,863	0,423	0,415	0,281	0,533	0,444	0,254	0,142	0,302	0,852	0,607	0,318	0,218	0,342	0,166	0,386
bi1_4	0,547	0,901	0,351	0,457	0,250	0,572	0,449	0,222	0,226	0,294	0,800	0,524	0,410	0,385	0,397	0,255	0,528
bi1_5	0,535	0,880	0,365	0,398	0,208	0,612	0,474	0,291	0,263	0,318	0,798	0,568	0,452	0,351	0,340	0,235	0,456
bi1_6	0,639	0,868	0,395	0,655	0,289	0,681	0,485	0,310	0,369	0,173	0,721	0,619	0,352	0,306	0,339	0,303	0,467
kh1_1	0,219	0,285	0,126	0,251	0,215	0,256	0,269	0,007	0,019	0,890	0,315	0,351	0,552	0,569	0,607	0,357	0,309
kh1_2	0,233	0,277	0,077	0,295	0,071	0,215	0,302	-0,037	0,049	0,941	0,340	0,262	0,571	0,480	0,571	0,211	0,361
kh1_3	0,140	0,181	0,039	0,253	0,077	0,206	0,289	-0,001	0,097	0,895	0,248	0,320	0,513	0,491	0,503	0,237	0,207
kh2_1	0,472	0,688	0,325	0,362	0,200	0,508	0,473	0,198	0,085	0,198	0,808	0,661	0,363	0,269	0,255	0,097	0,427
kh2_2	0,547	0,688	0,441	0,382	0,381	0,350	0,357	0,193	0,212	0,295	0,822	0,486	0,285	0,268	0,372	0,181	0,338
kh2_3	0,497	0,733	0,354	0,362	0,340	0,460	0,393	0,160	0,190	0,335	0,906	0,520	0,302	0,202	0,301	0,212	0,353
kh2_4	0,523	0,799	0,348	0,364	0,243	0,618	0,355	0,327	0,307	0,261	0,905	0,464	0,305	0,196	0,285	0,123	0,415
kh2_5	0,545	0,869	0,376	0,503	0,265	0,615	0,428	0,189	0,259	0,347	0,875	0,554	0,379	0,289	0,423	0,202	0,464
kh3_1	0,474	0,630	0,485	0,558	0,234	0,501	0,526	0,201	0,193	0,300	0,671	0,905	0,230	0,202	0,279	0,187	0,286
kh3_2	0,390	0,559	0,460	0,449	0,233	0,509	0,545	0,238	0,286	0,253	0,499	0,889	0,280	0,241	0,200	0,337	0,202

Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

kh3_3	0,370	0,478	0,405	0,415	0,179	0,419	0,602	0,075	0,189	0,253	0,434	0,864	0,408	0,288	0,255	0,430	0,325
kh3_4	0,454	0,625	0,448	0,516	0,155	0,467	0,540	0,260	0,293	0,217	0,577	0,814	0,226	0,225	0,237	0,314	0,274
kh3_5	0,186	0,374	0,312	0,509	0,132	0,233	0,425	0,135	0,348	0,416	0,338	0,677	0,189	0,160	0,331	0,425	0,037
kk1_1	0,425	0,507	0,388	0,258	0,047	0,860	0,464	0,212	0,226	0,202	0,510	0,360	0,467	0,505	0,267	0,255	0,523
kk1_3	0,522	0,598	0,431	0,399	0,109	0,915	0,319	0,309	0,199	0,237	0,551	0,545	0,340	0,443	0,204	0,260	0,420
kk2_3	0,450	0,385	0,244	0,328	0,139	0,519	0,240	-0,066	0,086	0,446	0,376	0,215	0,768	0,779	0,416	0,181	0,886
kk2_4	0,445	0,389	0,185	0,388	0,134	0,341	0,417	-0,134	0,142	0,283	0,289	0,208	0,673	0,499	0,316	0,023	0,900
kk2_5	0,625	0,537	0,275	0,256	0,172	0,517	0,404	0,074	0,058	0,159	0,548	0,298	0,521	0,451	0,164	0,018	0,852
kk3_1	0,816	0,633	0,386	0,417	0,315	0,494	0,383	0,234	0,087	0,103	0,575	0,538	0,254	0,202	0,127	0,210	0,409
kk3_2	0,759	0,412	0,045	0,453	0,271	0,236	0,365	-0,001	0,113	0,377	0,420	0,200	0,331	0,216	0,255	0,062	0,493
kk3_3	0,863	0,579	0,260	0,330	0,376	0,428	0,443	0,242	0,104	0,210	0,568	0,366	0,221	0,223	0,130	0,129	0,501
kk3_4	0,872	0,523	0,321	0,483	0,366	0,591	0,439	0,264	0,145	0,082	0,413	0,387	0,280	0,268	0,083	0,081	0,534
kk4_1	0,367	0,240	0,253	0,185	0,889	0,126	-0,007	0,161	0,267	-0,024	0,250	0,149	-0,085	0,026	0,052	0,335	0,093
kk4_2	0,351	0,205	0,041	0,258	0,792	-0,005	0,001	-0,117	0,049	0,184	0,254	-0,001	0,167	0,077	0,319	0,151	0,328
kk4_3	0,339	0,332	0,335	0,367	0,913	0,108	0,334	0,162	0,414	0,159	0,330	0,358	0,051	0,036	0,220	0,424	0,062
kk5_1	0,276	0,238	0,100	0,300	0,097	0,295	0,407	-0,091	0,159	0,589	0,264	0,249	0,876	0,721	0,453	0,252	0,664
kk5_5	0,320	0,426	0,237	0,427	-0,070	0,503	0,416	-0,004	0,037	0,525	0,388	0,341	0,924	0,659	0,492	0,259	0,705
kk5_6	0,265	0,289	0,100	0,380	0,082	0,339	0,322	-0,153	0,113	0,563	0,247	0,232	0,912	0,643	0,419	0,156	0,625
kk5_7	0,304	0,404	0,236	0,301	0,133	0,420	0,383	-0,077	0,05	0,514	0,442	0,293	0,893	0,624	0,358	0,136	0,661

Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

									9									
kkk1_2	0,187	0,194	0,151	0,101	0,068	0,216	0,052	0,905	0,404	-0,088	0,164	0,201	-0,192	-0,073	0,023	0,194	-0,125	
kkk1_6	0,227	0,364	0,150	0,087	0,097	0,323	0,188	0,870	0,504	0,077	0,285	0,199	0,060	0,110	0,122	0,197	0,061	
ks1_1	0,415	0,392	0,226	0,509	0,105	0,337	0,748	-0,077	0,048	0,292	0,371	0,475	0,395	0,204	0,251	0,158	0,431	
ks1_2	0,385	0,416	0,253	0,526	0,151	0,327	0,846	-0,034	0,038	0,386	0,326	0,575	0,400	0,269	0,352	0,380	0,379	
ks1_3	0,393	0,464	0,327	0,559	0,178	0,422	0,695	0,077	0,020	0,352	0,356	0,425	0,363	0,299	0,323	0,289	0,390	
ks1_4	0,423	0,439	0,385	0,373	0,201	0,315	0,756	-0,028	0,011	0,100	0,418	0,531	0,356	0,221	0,115	0,180	0,395	
ks1_5	0,398	0,441	0,328	0,356	0,132	0,419	0,775	0,214	0,170	0,080	0,394	0,451	0,250	0,068	0,081	0,140	0,224	
ks1_6	0,332	0,424	0,136	0,565	-0,035	0,284	0,728	0,245	0,179	0,196	0,273	0,451	0,313	0,068	0,218	0,022	0,223	
ks1_7	0,379	0,493	0,348	0,497	0,111	0,384	0,872	0,094	0,169	0,206	0,392	0,539	0,259	0,123	0,214	0,147	0,270	
ks1_8	0,296	0,424	0,251	0,406	0,138	0,294	0,784	0,192	0,286	0,203	0,371	0,478	0,303	0,077	0,174	0,160	0,220	
ks1_9	0,387	0,421	0,383	0,531	0,206	0,211	0,727	0,215	0,295	0,259	0,350	0,462	0,270	0,245	0,319	0,309	0,262	
kt1_2	0,328	0,428	0,923	0,441	0,304	0,431	0,356	0,237	0,446	0,090	0,485	0,496	0,155	0,194	0,241	0,452	0,170	
kt1_3	0,258	0,391	0,907	0,446	0,207	0,446	0,343	0,092	0,292	0,042	0,361	0,494	0,263	0,317	0,160	0,383	0,311	
kt1_5	0,262	0,345	0,845	0,322	0,175	0,353	0,301	0,115	0,356	0,122	0,273	0,366	0,091	0,320	0,327	0,405	0,242	
kt2_1	0,176	0,176	0,264	0,236	0,393	0,223	0,222	0,141	0,402	0,226	0,192	0,317	0,185	0,325	0,305	0,833	0,093	
kt2_2	0,106	0,232	0,511	0,378	0,286	0,281	0,243	0,233	0,469	0,288	0,155	0,372	0,208	0,329	0,458	0,931	0,056	
kt3_1	0,043	0,213	0,358	0,325	0,279	0,143	0,099	0,377	0,890	-0,020	0,166	0,184	-0,082	0,016	0,338	0,521	-0,073	
kt3_2	0,091	0,338	0,363	0,131	0,261	0,279	0,185	0,521	0,869	-0,084	0,276	0,370	-0,083	-0,038	0,046	0,345	-0,118	
kt5_1	0,185	0,355	0,303	0,455	0,248	0,221	0,263	0,039	0,280	0,487	0,344	0,338	0,463	0,422	0,900	0,531	0,306	
kt5_2	0,111	0,207	0,063	0,340	0,202	0,136	0,223	-0,023	0,138	0,503	0,261	0,306	0,362	0,374	0,847	0,445	0,201	
kt5_3	0,229	0,316	0,309	0,426	0,210	0,299	0,254	0,025	0,122	0,558	0,360	0,311	0,521	0,509	0,891	0,375	0,428	

Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

kt5_4	0,065	0,322	0,123	0,286	0,118	0,242	0,305	0,131	0,207	0,536	0,264	0,221	0,262	0,304	0,745	0,242	0,184
kt5_6	0,108	0,372	0,235	0,367	0,178	0,168	0,250	0,145	0,173	0,499	0,337	0,108	0,342	0,251	0,756	0,234	0,226
kt6_1	0,345	0,310	0,337	0,236	0,047	0,597	0,256	0,099	0,077	0,354	0,302	0,285	0,550	0,879	0,369	0,281	0,604
kt6_2	0,193	0,235	0,274	0,201	0,116	0,454	0,181	-0,066	0,008	0,573	0,256	0,171	0,738	0,921	0,437	0,378	0,624
kt6_3	0,194	0,203	0,215	0,134	0,053	0,384	0,196	-0,002	0,102	0,636	0,263	0,301	0,692	0,899	0,462	0,363	0,543
kt6_4	0,189	0,123	0,210	0,108	-0,093	0,358	0,183	-0,027	0,117	0,557	0,130	0,174	0,692	0,906	0,358	0,307	0,504
ké1_1	0,471	0,463	0,464	0,856	0,273	0,320	0,478	0,070	0,234	0,220	0,397	0,548	0,255	0,151	0,421	0,424	0,235
ké1_3	0,377	0,393	0,317	0,851	0,323	0,238	0,507	0,077	0,124	0,357	0,322	0,497	0,398	0,220	0,457	0,255	0,333
ké1_4	0,498	0,511	0,396	0,921	0,311	0,321	0,629	0,019	0,165	0,306	0,352	0,460	0,399	0,227	0,385	0,292	0,374
ké1_5	0,380	0,653	0,383	0,780	0,214	0,409	0,561	0,202	0,380	0,122	0,505	0,518	0,299	0,101	0,309	0,260	0,302

Fornell–Larcker-kritérium

	Beszállító fejlődési programja	Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs folyamatához	Beszállító innovációs képessége	Beszállító innovációs értéke	Beszállítóval való függés	Együttműködési attitűd	Innováció piaci sikere	Innovációs kapcsolat költsége	K+F	Kiszállítás	Know how	Piacra kerülési idő	Személyes interakciók	Tanácsadás	Termék tulajdonságok	Vállalati tényezők	Vásárlói státusz
Beszállító fejlődési programja	0,829																
Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs folyamatához	0,654	0,860															
Beszállító innovációs képessége	0,318	0,438	0,892														

Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

Beszállító innovációs értéke	0,508	0,593	0,457	0,854														
Beszállítótól való függés	0,402	0,311	0,261	0,329	0,866													
Együttműködési attitűd	0,538	0,626	0,463	0,378	0,092	0,888												
Innováció piaci sikere	0,492	0,566	0,375	0,640	0,167	0,430	0,772											
Innovációs kapcsolat költsége	0,231	0,307	0,169	0,106	0,092	0,299	0,129	0,888										
K+F	0,075	0,310	0,409	0,264	0,308	0,237	0,159	0,507	0,880									
Kiszállítás	0,222	0,278	0,092	0,294	0,135	0,249	0,315	-0,013	0,057	0,909								
Know how	0,599	0,881	0,426	0,461	0,329	0,598	0,464	0,248	0,249	0,335	0,864							
Piacra kerülési idő	0,461	0,652	0,512	0,591	0,226	0,520	0,633	0,225	0,311	0,340	0,619	0,834						
Személyes interakciók	0,325	0,388	0,196	0,397	0,056	0,444	0,424	-0,084	0,094	0,602	0,380	0,315	0,901					
Tanácsadás	0,274	0,265	0,305	0,206	0,052	0,528	0,235	0,013	0,011	0,564	0,284	0,267	0,728	0,901				
Termék tulajdonságok	0,175	0,385	0,264	0,459	0,234	0,260	0,312	0,078	0,225	0,620	0,383	0,310	0,479	0,452	0,831			
Vállalati tényezők	0,150	0,235	0,463	0,360	0,368	0,289	0,263	0,220	0,496	0,295	0,190	0,393	0,223	0,367	0,445	0,883		
Vásárlói státusz	0,582	0,502	0,268	0,366	0,170	0,523	0,407	-0,044	0,108	0,329	0,465	0,276	0,737	0,647	0,333	0,080	0,880	

HTMT-index

	Beszállító fejlődési progra	Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs	Beszállító innovációs képessé	Beszállító innovációs értéke	Beszállítótól való függés	Együttműködési attitűd	Innováció piaci sikere	Innovációs kapcsolat költség	K+F	Kiszállítás	Know how	Piacra kerülési idő	Személyes interakciók	Tanácsadás	Termék tulajdonságok	Vállalati tényezők	Vásárlói státusz
--	-----------------------------	--	-------------------------------	------------------------------	---------------------------	------------------------	------------------------	------------------------------	-----	-------------	----------	---------------------	-----------------------	------------	----------------------	--------------------	------------------



Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

	mja	folyamatá hoz	ge					e_										
Beszállító fejlődési programja																		
Beszállító hozzájárulás a a vevő innovációs folyamatához	0,730																	
Beszállító innovációs képessége	0,362	0,485																
Beszállító innovációs értéke	0,588	0,660	0,517															
Beszállítótól való függés	0,482	0,342	0,278	0,364														
Együttműködési attitűd	0,663	0,742	0,572	0,460	0,120													
Innováció piaci sikere	0,557	0,616	0,423	0,694	0,228	0,539												
Innovációs kapcsolat költsége_	0,296	0,380	0,208	0,141	0,214	0,407	0,220											
K+F_	0,181	0,388	0,520	0,335	0,373	0,336	0,223	0,715										
Kiszállítás	0,262	0,303	0,104	0,331	0,194	0,303	0,330	0,109	0,085									
Know how	0,676	0,900	0,469	0,512	0,369	0,718	0,513	0,308	0,327	0,363								
Piacra kerülési idő	0,508	0,705	0,570	0,672	0,233	0,620	0,703	0,271	0,403	0,392	0,675							
Személyes interakciók	0,368	0,398	0,202	0,433	0,157	0,535	0,455	0,171	0,126	0,666	0,403	0,348						
Tanácsadás	0,288	0,282	0,324	0,227	0,101	0,607	0,238	0,137	0,120	0,643	0,285	0,287	0,804					
Termék tulajdonságok	0,200	0,414	0,294	0,516	0,263	0,325	0,329	0,115	0,298	0,696	0,415	0,354	0,519	0,492				
Vállalati tényezők	0,197	0,287	0,548	0,435	0,466	0,388	0,315	0,289	0,678	0,358	0,239	0,501	0,270	0,448	0,531			
Vásárlói státusz	0,681	0,552	0,312	0,424	0,227	0,668	0,449	0,154	0,141	0,377	0,517	0,316	0,835	0,716	0,381	0,173		

Változók közötti Korreláció

	Beszállító fejlődési programja	Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs folyamatához	Beszállító innovációs képessége	Beszállító innovációs értéke	Beszállítótól való függés	Együttműködési attitűd	Innováció piaci sikere	Innovációs kapcsolat költsége_	K+F_	Kiszállítás	Know how	Piacra kerülési idő	Személyes interakciók	Tanácsadás	Termék tulajdonságok	Vállalati tényezők	Vásárlói státusz
Beszállító fejlődési programja	1,000	0,654	0,318	0,508	0,402	0,538	0,492	0,231	0,075	0,222	0,599	0,461	0,325	0,274	0,175	0,150	0,582
Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs folyamatához	0,654	1,000	0,438	0,593	0,311	0,626	0,566	0,307	0,310	0,278	0,881	0,652	0,388	0,265	0,385	0,235	0,502
Beszállító innovációs képessége	0,318	0,438	1,000	0,457	0,261	0,463	0,375	0,169	0,409	0,092	0,426	0,512	0,196	0,305	0,264	0,463	0,268
Beszállító innovációs értéke	0,508	0,593	0,457	1,000	0,329	0,378	0,640	0,106	0,264	0,294	0,461	0,591	0,397	0,206	0,459	0,360	0,366
Beszállítótól való függés	0,402	0,311	0,261	0,329	1,000	0,092	0,167	0,092	0,308	0,135	0,329	0,226	0,056	0,052	0,234	0,368	0,170
Együttműködési attitűd	0,538	0,626	0,463	0,378	0,092	1,000	0,430	0,299	0,237	0,249	0,598	0,520	0,444	0,528	0,260	0,289	0,523
Innováció piaci sikere	0,492	0,566	0,375	0,640	0,167	0,430	1,000	0,129	0,159	0,315	0,464	0,633	0,424	0,235	0,312	0,263	0,407
Innovációs kapcsolat költsége_	0,231	0,307	0,169	0,106	0,092	0,299	0,129	1,000	0,507	-0,013	0,248	0,225	-0,084	0,013	0,078	0,220	-0,044
K+F_	0,075	0,310	0,409	0,264	0,308	0,237	0,159	0,507	1,000	-0,057	0,249	0,311	-0,094	-0,011	0,225	0,496	-0,108
Kiszállítás	0,222	0,278	0,092	0,294	0,135	0,249	0,315	-0,013	0,057	1,000	0,335	0,340	0,602	0,564	0,620	0,295	0,329
Know how	0,599	0,881	0,426	0,461	0,329	0,598	0,464	0,248	0,249	0,335	1,000	0,619	0,380	0,284	0,383	0,190	0,465
Piacra kerülési idő	0,461	0,652	0,512	0,591	0,226	0,520	0,633	0,225	0,311	0,340	0,619	1,000	0,315	0,267	0,310	0,393	0,276

Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

<b>Személyes interakciók</b>	0,325	0,388	0,196	0,397	0,056	0,444	0,424	-0,084	0,094	0,602	0,380	0,315	1,000	0,728	0,479	0,223	0,737
<b>Tanácsadás</b>	0,274	0,265	0,305	0,206	0,052	0,528	0,235	0,013	0,011	0,564	0,284	0,267	0,728	1,000	0,452	0,367	0,647
<b>Termék tulajdonságok</b>	0,175	0,385	0,264	0,459	0,234	0,260	0,312	0,078	0,225	0,620	0,383	0,310	0,479	0,452	1,000	0,445	0,333
<b>Vállalati tényezők</b>	0,150	0,235	0,463	0,360	0,368	0,289	0,263	0,220	0,496	0,295	0,190	0,393	0,223	0,367	0,445	1,000	0,080
<b>Vásárlói státusz</b>	0,582	0,502	0,268	0,366	0,170	0,523	0,407	-0,044	0,108	0,329	0,465	0,276	0,737	0,647	0,333	0,080	1,000

Változók közötti Kovariancia

	Beszállító fejlődési programja	Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs folyamatához	Beszállító innovációs képessége	Beszállító innovációs értéke	Beszállítótól való függés	Együttműködési attitűd	Innováció piaci sikere	Innovációs kapcsolat költsége	K+F	Kiszállítás	Know how	Piacra kerülési idő	Személyes interakciók	Tanácsadás	Termék tulajdonságok	Vállalati tényezők	Vásárlói státusz
<b>Beszállító fejlődési programja</b>	1,000	0,654	0,318	0,508	0,402	0,538	0,492	0,231	0,075	0,222	0,599	0,461	0,325	0,274	0,175	0,150	0,582
<b>Beszállító hozzájárulása a vevő innovációs folyamatához</b>	0,654	1,000	0,438	0,593	0,311	0,626	0,566	0,307	0,310	0,278	0,881	0,652	0,388	0,265	0,385	0,235	0,502
<b>Beszállító innovációs képessége</b>	0,318	0,438	1,000	0,457	0,261	0,463	0,375	0,169	0,409	0,092	0,426	0,512	0,196	0,305	0,264	0,463	0,268
<b>Beszállító innovációs értéke</b>	0,508	0,593	0,457	1,000	0,329	0,378	0,640	0,106	0,264	0,294	0,461	0,591	0,397	0,206	0,459	0,360	0,366
<b>Beszállítótól való függés</b>	0,402	0,311	0,261	0,329	1,000	0,092	0,167	0,092	0,308	0,135	0,329	0,226	0,056	0,052	0,234	0,368	0,170
<b>Együttműködési attitűd</b>	0,538	0,626	0,463	0,378	0,092	1,000	0,430	0,299	0,237	0,249	0,598	0,520	0,444	0,528	0,260	0,289	0,523

Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

Innováció piaci sikere	0,492	0,566	0,375	0,640	0,167	0,430	1,000	0,129	0,159	0,315	0,464	0,633	0,424	0,235	0,312	0,263	0,407
Innovációs kapcsolat költsége_	0,231	0,307	0,169	0,106	0,092	0,299	0,129	1,000	0,507	-0,013	0,248	0,225	-0,084	0,013	0,078	0,220	-0,044
K+F_	0,075	0,310	0,409	0,264	0,308	0,237	0,159	0,507	1,000	-0,057	0,249	0,311	-0,094	-0,011	0,225	0,496	-0,108
Kiszállítás	0,222	0,278	0,092	0,294	0,135	0,249	0,315	-0,013	0,057	1,000	0,335	0,340	0,602	0,564	0,620	0,295	0,329
Know how	0,599	0,881	0,426	0,461	0,329	0,598	0,464	0,248	0,249	0,335	1,000	0,619	0,380	0,284	0,383	0,190	0,465
Piacra kerülési idő	0,461	0,652	0,512	0,591	0,226	0,520	0,633	0,225	0,311	0,340	0,619	1,000	0,315	0,267	0,310	0,393	0,276
Személyes interakciók	0,325	0,388	0,196	0,397	0,056	0,444	0,424	-0,084	0,094	0,602	0,380	0,315	1,000	0,728	0,479	0,223	0,737
Tanácsadás	0,274	0,265	0,305	0,206	0,052	0,528	0,235	0,013	0,011	0,564	0,284	0,267	0,728	1,000	0,452	0,367	0,647
Termék tulajdonságok	0,175	0,385	0,264	0,459	0,234	0,260	0,312	0,078	0,225	0,620	0,383	0,310	0,479	0,452	1,000	0,445	0,333
Vállalati tényezők	0,150	0,235	0,463	0,360	0,368	0,289	0,263	0,220	0,496	0,295	0,190	0,393	0,223	0,367	0,445	1,000	0,080
Vásárlói státusz	0,582	0,502	0,268	0,366	0,170	0,523	0,407	-0,044	0,108	0,329	0,465	0,276	0,737	0,647	0,333	0,080	1,000

VIF értékek

	VIF
bi1_1	3,235
bi1_2	3,756
bi1_3	3,381
bi1_4	4,044
bi1_5	4,122
bi1_6	3,772

kh1_1	2,280
kh1_2	3,702
kh1_3	3,017
kh2_1	2,089
kh2_2	2,632
kh2_3	4,280
kh2_4	4,324
kh2_5	3,297
kh3_1	3,818
kh3_2	4,333
kh3_3	3,238
kh3_4	2,278
kh3_5	1,448
kk1_1	1,509
kk1_3	1,509
kk2_3	2,590
kk2_4	2,681
kk2_5	1,722
kk3_1	1,992
kk3_2	1,939
kk3_3	2,581
kk3_4	2,480
kk4_1	2,646
kk4_2	1,634
kk4_3	2,297
kk5_1	2,890
kk5_5	3,369

kk5_6	3,463
kk5_7	2,853
kkk1_2	1,500
kkk1_6	1,500
ks1_1	3,280
ks1_2	3,333
ks1_3	2,463
ks1_4	2,780
ks1_5	2,917
ks1_6	2,421
ks1_7	4,320
ks1_8	2,833
ks1_9	2,221
kt1_2	2,801
kt1_3	2,553
kt1_5	1,997
kt2_1	1,490
kt2_2	1,490
kt3_1	1,429
kt3_2	1,429
kt5_1	4,783
kt5_2	3,787
kt5_3	4,440
kt5_4	2,088
kt5_6	2,125
kt6_1	2,063
kt6_2	4,422

kt6_3	4,090
kt6_4	4,855
ké1_1	2,243
ké1_3	3,263
ké1_4	4,227
ké1_5	1,767

### Leíró statisztikák

Az alábbiak közül milyen partnerekkel működnek együtt az innovációs folyamataik, fejlesztéseik során?	Átlag	Szórás
<b>Közvetlen versenytársakkal</b>	1,72	0,81
<b>Más vállalkozásokkal az ágazaton belül (potenciális versenytársakkal)</b>	1,86	0,94
<b>Innovációt segítő szervezetekkel (innovációs ügynökség, technológiai központok)</b>	1,88	1,01
<b>Területfejlesztési szervezetekkel, önkormányzatokkal</b>	2,14	1,16
<b>Központi állami szervezetekkel, hatóságokkal, hivatalokkal</b>	2,17	1,27
<b>Gazdaságfejlesztési szervezetekkel (kamara, vállalkozásfejlesztési alapítvány)</b>	2,22	1,17
<b>Más tanácsadó, szolgáltató cégekkel, vállalkozásokkal (pl. szervezetfejlesztés, marketing terén)</b>	2,35	0,97
<b>Szakmai szervezetekkel (szövetségek, egyesületek)</b>	2,38	1,25
<b>Egyetemekkel, felsőoktatási intézményekkel</b>	2,47	1,22
<b>Más vállalkozásokkal az Önök vállalatcsoportján belül</b>	2,78	1,44
<b>Ügyfelekkel, vásárlókkal</b>	3,64	1,18
<b>Berendezések, anyagok, alkatrészek, szoftverek stb. beszállítóival, alvállalkozókkal</b>	3,74	1,18

Milyen célok vezetnek innovációs tevékenységüket?	Átlag	Szórás
A termékek vagy szolgáltatások minőségének javítása	4,38	0,81
A költségek csökkentése	4,26	0,83
Gyártási technológia, mód korszerűsítése	4,00	1,03
Nagyobb rugalmasság a termelésben vagy szolgáltatásban	3,90	1,13
Termelő- vagy szolgáltatási kapacitás bővítése	3,81	1,12
Belépés új piacokra	3,79	1,14
Szervezeti működés hatékonyságának javítása	3,79	1,07
Szélesebb termék- vagy szolgáltatási választék	3,72	1,35
A piaci részesedés növelése	3,69	1,25
A munkavállalók egészségének és biztonságának javítása	3,48	1,08
Hatékonyabb értékesítési, piaci munka	3,45	1,08
Erőforrás felhasználás csökkentése, kockázatcsökkentés	3,31	1,08
Erőforrások biztosítása (tőke, know-how)	2,95	1,18
Profilváltás, új vállalkozási irány kialakítása	2,38	1,30

Milyen lehetséges veszélyek, hátrányok jelentkeztek leginkább az innovációs kooperációk, együttműködések során?	Átlag	Szórás
Imázs-veszteség	1,79	0,93
Lemondás vagy veszteség az információs- és know-how ugrásoknál	2,14	1,13
Nem realizálható szinergiák	2,19	1,05
Titoktartási problémák	2,26	1,29
A saját kezdeményezések, fejlesztések korlátozásának veszélye	2,26	1,10
Ellenőrizhetetlen know-how áramlás	2,28	1,23
Nagy tranzakciós-, koordinációs és ellenőrzési költségek	2,33	1,07
Az input, output előzetes meghatározásának nehézsége	2,38	1,04
Az eredmények, hasznok megosztásának nehézsége	2,40	1,11
Stratégiai rugalmatlanság	2,41	1,08



## Beszállítói kapcsolatok, a beszállítói innovációs érték és annak hatásai a vevői innovációs folyamat piaci sikerére

Papp Adrienn

<b>Feszültségek, konfliktusok a résztvevők között</b>	2,59	1,09
<b>Rugalmassági korlátok, lassabb reagálások</b>	2,66	1,04
<b>Függőségek létrejötte a kooperációs partnerek között</b>	2,83	1,26

Milyen kiterjedtségű a megvalósított innovációk hatása?	Átlag	Szórás
<b>A közvetlen környezet (település) gazdaságának és társadalmi jólétének fokozása</b>	2,52	1,14
<b>A régió gazdaságának és társadalmi jólétének fokozása</b>	2,40	1,09
<b>Az egész ország gazdasági erejének és társadalmi jólétének a növelése</b>	2,16	1,07
<b>A földrész (Európa) gazdasági és társadalmi versenyképességének javítása</b>	1,95	1,00

A legnagyobb versenytársaihoz képest mi jellemezte az alábbi tényezők alakulását a beszállítóval történő innovációs együttműködés után?	Átlag	Szórás
<b>Royalty és licence-díjakból származó bevételek növekedése</b>	2,55	0,92
<b>A vásárlók számának növekedése</b>	3,14	0,98
<b>A vásárlói lojalitás növekedése</b>	3,14	0,96
<b>Az ismertségének növekedése</b>	3,16	0,87
<b>A márkaérték növekedése</b>	3,21	0,91
<b>Piaci részesedés növekedése</b>	3,28	0,74
<b>Bevétel növekedése</b>	3,33	0,87
<b>Profit-margin/hányad növekedése</b>	3,35	0,78
<b>Profitösszeg növekedése</b>	3,38	0,77
<b>A vásárlói elégedettség növekedése</b>	3,47	0,86
<b>A saját vállalatukra vetített közvetlen haszon</b>	3,57	1,03