

**A kapcsolati minőség méltányossági dimenziója  
vállalközi kontaktusokban**

**Doktori értekezés**

**Megyeri Eszter**

**2012**



**Szegedi Tudományegyetem**

Gazdaságtudományi Kar

Közgazdaságtani Doktori Iskola

*Megyeri Eszter*

**A kapcsolati minőség méltányossági dimenziója  
vállalkozói kontaktusokban**

A méltányosság kiskereskedői megítélésének összehasonlító elemzése

három közép-európai országban

Doktori értekezés

**Témavezetők:**

*Dr. Barakonyi Károly*

egyetemi tanár

Pécsi Tudományegyetem

Közgazdaságtudományi Kar

Gazdálkodástudományi Intézet

*Dr. Hetesi Erzsébet*

egyetemi docens

Szegedi Tudományegyetem

Gazdaságtudományi Kar

Üzleti Tudományok Intézete

Szeged, 2012

# Tartalomjegyzék

<b>ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>VII</b>
<b>1. BEVEZETŐ .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. A dolgozat tárgya .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. A dolgozat kutatási kérdései .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. A dolgozat felépítése.....</b>	<b>3</b>
<b>2. A MÉLTÁNYOSSÁG MULTIDISZCIPLINÁRIS MEGKÖZELÍTÉSE .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. A méltányosság értelmezései .....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Szakirodalmi szóhasználat .....	6
2.1.2. Nyelvi értelmezések.....	6
<b>2.2. Arisztotelész a méltányosságról és az igazságosságról.....</b>	<b>8</b>
2.2.1. Az igazságosság kategorizálása .....	9
2.2.2. A méltányosság definíciója.....	11
<b>2.3. A társadalmi igazságosság modern megközelítései .....</b>	<b>12</b>
2.3.1. Utilitarizmus .....	13
2.3.2. Liberális egalitarizmus.....	14
2.3.3. Utilitáriánus libertarianizmus .....	14
2.3.4. Természetjogi libertarianizmus.....	15
<b>2.4. Az igazságosság és méltányosság a közgazdaságban.....</b>	<b>16</b>
2.4.1. Az ókori görögöktől a neoklasszikusokig.....	16
2.4.2. A szupertisztességesség mikroökonómiai interpretációja .....	18
2.4.3. A méltányosság a kísérleti közgazdaságban .....	19
<b>2.5. Méltányosság a szervezetpszichológiában.....</b>	<b>24</b>
2.5.1. Disztributív aspektus.....	25
2.5.2. Procedurális megközelítés .....	27
2.5.3. Személyközi tényezők .....	28
2.5.4. Interakciós, integráló modellek.....	29
<b>2.6. Összegzés, következtetések .....</b>	<b>31</b>
<b>3. A KAPCSOLATI MARKETING ÉS MINŐSÉGDIMENZIÓI .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. A kapcsolatorientált marketing gyökerei.....</b>	<b>36</b>
3.1.1. Kapcsolatok B2B és B2C relációkban.....	40

3.1.2.	A kapcsolati marketing és kutatási irányai .....	43
<b>3.2.</b>	<b>A kapcsolati minőség fogalomrendszere .....</b>	<b>46</b>
<b>3.3.</b>	<b>A kapcsolati minőség dimenziói a vállalatközi kontaktusokban .....</b>	<b>51</b>
3.3.1.	Bizalom.....	54
3.3.2.	Elkötelezettség .....	56
3.3.3.	Elégedettség .....	57
<b>3.4.</b>	<b>Összegzés, megállapítások .....</b>	<b>58</b>
<b>4.</b>	<b>A MÉLTÁNYOSSÁG DIMENZIÓJÁT BEÉPÍTŐ MODELLEK .....</b>	<b>61</b>
4.1.	A marketingcsatornák szervezeti cserekapcsolata.....	62
4.2.	Az üzleti kontaktusok kapcsolati minőségértékelése .....	64
4.3.	A méltánytalanság megítélése különböző kultúrákban .....	67
4.4.	A bizalom előfeltételei és hatása a szolgáltatási panaszok kezelésekor .....	69
4.5.	Méltányosság, bizalom, lojalitás – eltérő diadikus erőviszonyok között... ..	72
4.6.	A modellek összehasonlító elemzése .....	76
4.7.	Összegzés, következtetések .....	79
<b>5.</b>	<b>EMPÍRIKUS KUTATÁS: MÉLTÁNYOSSÁG A KISKERESKEDŐ MEGÍTÉLÉSÉBEN.....</b>	<b>81</b>
5.1.	Kutatási koncepció .....	81
5.2.	A kutatás hipotézisei .....	85
5.3.	A kutatás nemzetközi együttműködési háttere.....	88
5.4.	Elektronikus termékek ellátási lánc .....	89
5.5.	A vizsgált országok kulturális távolságának meghatározása.....	90
5.5.1.	Hofstede kulturális dimenziói .....	92
5.5.2.	Kulturális távolság .....	95
<b>6.</b>	<b>A KUTATÁS MÓDSZERE ÉS OPERACIONALIZÁLÁSA .....</b>	<b>99</b>
6.1.	Kérdőív 1. rész: elképzelt szituációk .....	100
6.2.	Kérdőív 2. rész: a kiskereskedők valós beszállítói kapcsolatai .....	106
6.3.	A mintavételi eljárás .....	107
6.4.	Az elemzések módszerei.....	109
<b>7.</b>	<b>ELEMZÉSEK, EREDMÉNYEK.....</b>	<b>111</b>
7.1.	A minta bemutatása .....	111
7.2.	Elemzések.....	112
7.2.1.	H.I. hipotéziscsoport elemzése .....	112
7.2.2.	H.II. hipotéziscsoport elemzése .....	122

7.2.3. H.III. hipotéziscsoport elemzése.....	126
7.3. A hipotézisvizsgálatok összefoglalója .....	129
8. ÖSSZEFOGLALÁS .....	132
8.1. A dolgozat új és újszerű megállapításai .....	132
8.2. Lehetséges felhasználási területek .....	135
8.3. A kutatás limitációi .....	135
8.4. Jövőbeli kutatási irányok .....	136
9. FELHASZNÁLT IRODALOM .....	138
10. MELLÉKLETEK.....	148
KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS .....	178

## Ábrák és táblázatok jegyzéke

1. ábra: Méltányosság: a fogalmi áttekintés logikája.....	5
2. ábra: Az igazságosság és a méltányosság kapcsolata .....	12
3. ábra: Altruizmus, reciprok altruizmus, méltányosság, reciprocitás.....	20
4. ábra: Szervezeti igazságosság rendszerezői és modelljeik .....	25
5. ábra: Tranzakció-orientált csere összehasonlítása a kapcsolatorientált cserével.....	38
6. ábra: A marketingcsatornák szervezatközi cserekapcsolata .....	63
7. ábra: A kapcsolati minőség értékelésének keretei .....	65
8. ábra: A méltánytalanság érzetének hatása más kapcsolati dimenziókra.....	69
9. ábra: A méltányosság, a bizalom és a lojalitás kapcsolata .....	70
10. ábra: Hipotetikus kapcsolatok moderátor–közvetítő modellje .....	73
11. ábra: A vizsgált országok hofstedei kulturális dimenzióinak értékábrázolása .....	97
12. ábra: A szituációk értékelési skálái.....	103
13. ábra: Szerb válaszadó: a méltányosság és az igazságosság megítélése különbözik ....	115
14. ábra: A méltányosság megítélésének eloszlása országonként/alhipotézisenként .....	124
15. ábra: Igénykielégítési stratégiák .....	156
16. ábra: Vevői megrendelések és szétkapcsolási pontok .....	157
17. ábra: Az elektronikus termékek ellátási lánc .....	159
18. ábra: Az elektronikus termékpiacok mérete és növekedési potenciálja .....	160
19. ábra: Az ellátási lánc potenciális csatornái elektronikus termékek esetén .....	163
20. ábra: Fehér és barna termékek értékesítési csatornái: piaci részesedés .....	164
1. táblázat: Kapcsolati jellemzők a B2B és B2C relációkban.....	41
2. táblázat: Dimenziók a kapcsolati minőség kutatásaiban.....	52
3. táblázat: A méltányosság, a bizalom és a lojalitás eltérő kapcsolati függőség esetén .....	75
4. táblázat: A modellekben használt méltányosság-definíciók összehasonlítása .....	76
5. táblázat: A modellekben vizsgált kapcsolatok rendszere és a vizsgálat orientáltsága.....	77
6. táblázat: A modellekben vizsgált iparági és partnerkapcsolatok .....	78
7. táblázat: A modellek kutatási orientációja és a vizsgált kapcsolati dimenziók .....	79
8. táblázat: Hofstede kulturális dimenzióinak indexei az érintett országokban.....	94
9. táblázat: Kulturális távolság a vizsgált országok között.....	96

10. táblázat: Külföldi partnermeghatározás .....	98
11. táblázat: A szituációkban szereplő kategorikus változók összefoglalója .....	101
12. táblázat: Kapcsolati input–output párosítások a kiskereskedő szemszögéből .....	102
13. táblázat: A 24 lehetséges szituáció .....	105
14. táblázat: A kérdőívet kitöltők felkérési módja.....	108
15. táblázat: A teljes minta bemutatása .....	111
16. táblázat: Befolyásolja-e a válaszadó a beszállító kiválasztását? .....	112
17. táblázat: Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság H.I.1a.....	113
18. táblázat: Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság H.I.1b. ....	114
19. táblázat: Negatív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből .....	115
20. táblázat: Pozitív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből .....	116
21. táblázat: Az elfogadhatóság változó relatív átlagpozícióinak összehasonlítása .....	117
22. táblázat: Az elosztási elvek országokénti rangsora a mintában .....	119
23. táblázat: A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora I. ....	120
24. táblázat: A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora II. ....	121
25. táblázat: Hofstede dimenzióinak változása a vizsgált országokban .....	122
26. táblázat: Méltányosság eltérő függőség esetén a relatív átlagpozíciók alapján.....	125
27. táblázat: Méltányosság belföldi és külföldi beszállító esetén .....	126
28. táblázat: A méltányosság és más kapcsolati dimenziók viszonya .....	127
29. táblázat: Hipotézisvizsgálatokat összefoglaló eredménytábla .....	129

A forrásmegjelölés nélküli ábrákat és táblázatokat a szerző maga szerkesztette.



# 1. BEVEZETŐ

Több tudományterület használja a méltányosság kifejezést, azonban nincs konszenzus abban, hogy milyen tartalommal töltik fel. Az angol szakirodalom nem egységes, s ez a magyar nyelvű publikációkra is igaz. Minél mélyebben kutattunk e témában, annál jobban látjuk a fogalmak tisztázatlanságát. A dolgozat a gyökerekig visszanyúlva, multidiszciplináris kitekintéssel kívánja feltérképezni a méltányosság fogalomrendszerét és annak tartalmi megragadását.

A kutatási programot megelőzően számos személyes tapasztalatszerzésre nyílt lehetősége a szerzőnek a szervezeteken belüli és a vállalatok közötti kapcsolatok létrehozására, építésére, értékelésére, melyek során a méltányosság több aspektusa észlelhetővé vált. A gyakorlati tapasztalatok egyértelművé tették, hogy a méltányosság fontos nem csak az emberi, de a vállalati és vállalkozói kapcsolatok tekintetében is: alapvető mozgatórugó a szervezet hatékony vezetésének megteremtésében, a belső és külső tényezőkre történő rugalmas szervezeti reagáló készség kialakításában, valamint az oly értékes versenyelőnyt jelentő innovációk feltárásában és kiaknázásában. A vállalati tapasztalatok azonban mindig csak egy szeletét mutatják a világnak. A tudomány keretrendszere rendező elvet nyújt egy elmélet igazolására, vagy a gyakorlati tapasztalatok formalizálására, objektív megítélésére. A méltányosság kérdéskörének feltárása, e keretrendszer kialakítása nem csak kihívást, motivációt, de új lehetőségek feltárását is jelenti.

## 1.1. A dolgozat tárgya

Az emberiség történetében korszakonként eltérő cél- és kritériumrendszerrel hozta meg egy egyén, vagy egy közösség a gazdasági jellegű döntéseit. Annak tanulmányozása, hogy mi az igazságos, mi a méltányos, hogyan érheti el az ember a jót, a közösségi élet megfelelő rendjét, már az ókori gondolkodókat is foglalkoztatta. A méltányosság definiálása és annak megítélése a különböző szférákban ellentmondásos. Ennek ellenére a méltányosság szempontjait számos elemzés megkísérli beépíteni a

társadalmi és gazdasági folyamatokat leíró és elemző modellekbe – vitára ösztönözve közgazdászokat, pszichológusokat, szociológusokat, filozófusokat egyaránt. Kutatásunk tudományterületi jellegét tekintve a kapcsolati marketing szakterületéhez sorolható. Az üzleti kapcsolatok dinamikájának feltárása alapvető kérdést jelent ma a kapcsolati marketing és menedzsment területén. Az üzleti szféra szereplői a kapcsolati minőség erőteljes fejlesztésére törekednek – kiemelten koncentrálnak a kapcsolati minőség egyes elemeinek biztosítására. Bemutatjuk a kapcsolati minőség számos megközelítését, melyek közül a méltányosság dimenzióját tanulmányozzuk hangsúlyosan.

## **1.2. A dolgozat kutatási kérdései**

Kutatásunk kiindulópontja, hogy a méltányosság szerepet játszik a vállalatközi kapcsolatokban: a mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a résztvevő szervezetek eredményességét. Emellett a hosszú távú, kölcsönös és közös versenyelőny kialakítását szolgálják. De annak meghatározása, hogy mi méltányos és mi nem, eltérő lehet a különböző szereplők megítélésében. A dolgozat célja, hogy áttekintést nyújtson a méltányosság kérdésköréhez kapcsolódó fogalomrendszerről. A szakirodalmi áttekintés során arra keressük a választ, hogy mi a *méltányosság általános megközelítésben*, valamint milyen *fő jellemzőkkel* bír. E kérdések megválaszolásához összegezzük az egyes tudományos területekhez kapcsolódó legfontosabb modelleket azért, hogy feltárjuk, van-e a méltányosság általános megközelítésének releváns megragadása az üzleti tudomány területén, ez miképpen operacionalizálható és alkalmazható empirikus kutatási keretek között. Ehhez részben áttekintjük azokat a modelleket, amelyek beépítik a méltányosság fogalmát. Az általános méltányosság megközelítésére, valamint az üzleti tudományok operacionalizálási törekvéseire alapozva felállítjuk a méltányosság általunk használt munkadefinícióját, melyet alkalmazunk is önálló empirikus kutatásunk során. A szakirodalom feldolgozása az empirikus kutatás előkészítését megalapozva két kutatási kérdés megválaszolását helyezi előtérbe, feltételezve azok igazolhatóságát szekunder források alapján:

C.I. A multidiszciplináris szintű, általános méltányosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható-e az üzleti tudományok területén?

C.II. Operacionalizálható és tesztelhető-e a méltányosság vállalatközi relációban?

Az empirikus primer kutatás keretében három közép-európai ország vállalatközi kapcsolatainak méltányossági megítélését vizsgáljuk. A dolgozatban felvázolt kutatás módszertani koncepciójának kidolgozása alapvetően a nemzetközi kutatócsoport érdeme. A hipotézisek megfogalmazása és azok elemzése a szerző saját munkájának eredménye, amely a sztenderdizált kérdőívnek köszönhetően kapcsolódik az átfogó nemzetközi megközelítéshez. A felvállalt empirikus kutatást és elemzést megelőzte a méltányosság kérdésének alapos multidiszciplináris vizsgálata, valamint az üzleti tudományok specifikus irodalmának feldolgozása, ami megfelelő alapot nyújtott az önálló kutatási program kialakításához.

A primer kutatás során az elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádját elemezzük a két szereplő közötti kapcsolatok kiskereskedői szemszögű vizsgálatával. Annak ellenére, hogy diadikus kapcsolatot vizsgálunk, a kiskereskedői kapcsolat megítélésre hálózati hatásokat is tükrözhet. Empirikus kutatásunk alapvetően leíró jellegű. Kvantitatív kutatásunkat az elektronikus termékek kiskereskedőire fókuszáltuk, vizsgálva a méltányosság megítélésének hasonlóságait és különbségeit, a méltányosságot befolyásoló tényezőket, valamint a méltányosság és más kapcsolati dimenziók viszonyát. A kiválasztott kiskereskedői–beszállítói kapcsolatokat Magyarországon, Szerbiában és Lengyelországban vizsgáltuk. Az empirikus kutatás kérdései – melyekhez hipotéziseink és vizsgálataink kötődnek – a következők:

EC.I. Miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot?

ECII. Milyen tényezők befolyásolják a méltányosságot?

EC.III. Milyen hatást gyakorol a méltányosság más kapcsolati minőségdimenziókra?

### **1.3. A dolgozat felépítése**

A bevezetőt követően a dolgozat második fejezetében összefoglaljuk a szakirodalom multidiszciplináris kitekintéssel végzett feldolgozását a méltányosság

fogalmának tisztázására koncentrálna. Az igazságosságról és méltányosságról vallott ógörög gondolatok felvázolását követően bemutatunk olyan filozófiai koncepciókat, melyek a társadalmi igazságosságot interpretálják. Ismertetjük a közgazdaságtan, a kísérleti közgazdaságtan, valamint a szervezetpszichológia legjelentősebb igazságossági és méltányossági koncepcióit. Általános megközelítésben összegezzük a méltányosságot és fő jellemzőit.

A dolgozat harmadik fejezetében elhelyezzük az üzleti tudomány területén a kapcsolati marketing irányzatát. Meghatározzuk a kapcsolati marketing tudományos keretrendszerét, valamint elhelyezzük ebben a kapcsolati minőségi dimenziókat. Vizsgáljuk a bizalom, az elkötelezettség és az elégedettség fogalmát, mint a kapcsolati dimenziók sarokköveit.

A negyedik fejezet áttekinti a méltányosság beépítését kapcsolati modellekbe, mely során a méltányosság üzleti tudományban használatos definíciójának megközelítése is elemzésünk tárgya lesz. Ezzel megalapozzuk empirikus kutatásunk „méltányosság” munkadefinícióját.

Az ötödik fejezetben bemutatjuk a kutatás koncepcióját, a méltányosság munkadefinícióját, a kutatáshoz kötődő egyéb kulcsfogalmakat, a hipotéziseket, valamint a kutatás nemzetközi kollaborációs háttérét. A fejezetekben foglalkozunk röviden az elektronikus termékek ellátási láncának fő jellemzőivel, illetve a lekérdezéskor felhasznált, a vizsgált országokat érintő kulturális távolság értelmezésével.

A hatodik fejezetben az empirikus kutatás módszerét és operacionalizálását vázoljuk fel. Bemutatjuk a kérdőívet, a mintavételi eljárást és az elemzések módszereit.

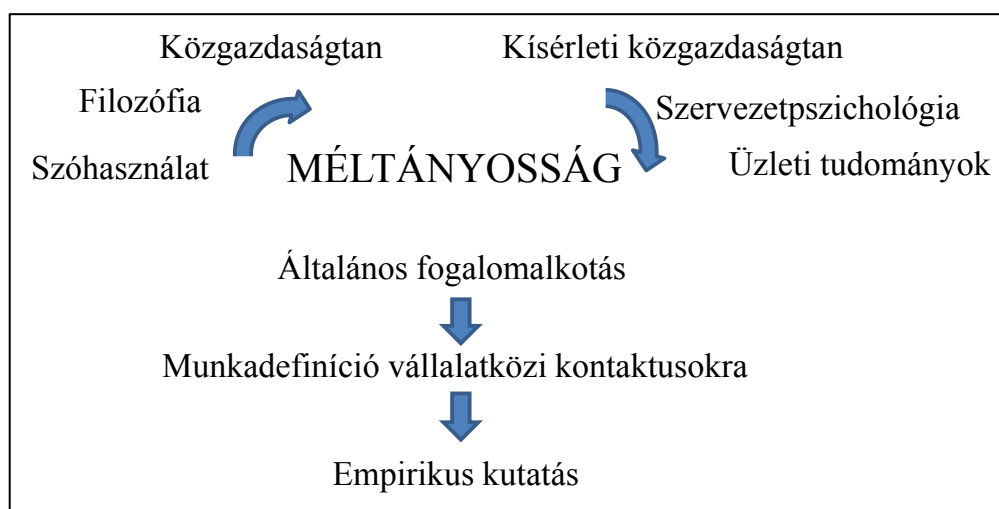
A hetedik fejezetben részletezzük az empirikus kutatás eredményeit, következtetéseit.

A nyolcadik fejezetben összefoglaljuk a dolgozat eredményeit, új és újszerű megállapításait, valamint a kutatás korlátait, majd végül felvázoljuk a felhasználás területeit és a további kutatási lehetőségeket.

## 2. A MÉLTÁNYOSSÁG MULTIDISZCIPLINÁRIS MEGKÖZELÍTÉSE

Jelen fejezetben először a méltányosság és a hozzá szorosan kötődő fogalmak általános jellemzőinek meghatározásával foglalkozunk annak érdekében, hogy feltárjuk, mit jelent a méltányosság. Az áttekintés logikáját az 1. ábra szemlélteti.

1. ábra: Méltányosság: a fogalmi áttekintés logikája



A mai szakirodalmi szóhasználat és nyelvi értelmezések áttekintését követően az igazságosság és a méltányosság ógörög meghatározását értelmezzük. Majd olyan filozófiai koncepciókat vizsgálunk, melyek a szűkebb közösségre értelmezett igazságossági kérdéseket egy széles társadalmi szinten interpretálja, de egymástól eltérő módon értelmezik. A közgazdaságtan, a kísérleti közgazdaságtan, valamint a szervezetpszichológia legjelentősebb méltányossági és igazságossági koncepcióit és kutatási kérdéseit is vizsgáljuk. E fejezetben feltérképezzük az adott diszciplína szakirodalmi szóhasználatát, melyben egyes területeken az igazságosság, máshol a méltányosság kerül előtérbe. A fejezet végére átfogó képet adunk a méltányosság elméleti háttéréről az áttekintett irodalom alapján.

## 2.1. A méltányosság értelmezései

Először megvizsgáljuk a méltányosság és a hozzá szorosan kötődő, vagy szinonimaként gyakran használt fogalmak szakirodalmi használatát néhány magyar és angol nyelvű források szóhasználatának bemutatásával, majd áttekintjük a fogalom általános meghatározását.

### 2.1.1. Szakirodalmi szóhasználat

A méltányosság szó szakirodalmi használatának néhány példáját tanulmányozzuk angol–magyar–angol fordításokban. Stacy Adams angol „equity theory” kifejezése méltányosságelméletként használatos a szervezetpszichológiában, amely a méltányosság szó értelmezésekor az egyenlőtlenségek kompenzálására teszi a hangsúlyt (Adams 1965, Zala 2000). Varian a mikroökonómia területén a „fair allocation”-t tisztességes, igazságos elosztásként interpretálja (Varian 2008). Baumol „superfairness theory”-ját Bara szupertisztességes elmélet megnevezéssel illeti összefoglaló tanulmányában, ahol külön megjegyzi, hogy az igazságos, a méltányos és a tisztességes jelzőket azonos értelemben használja (Bara 1998). Faragó (2003) részletesen tárgyalja a méltányosság és az igazságosság kérdéskörét, mint a gazdaságpszichológia egyik legátfogóbb etikai kérdését. Összefoglalásában a méltányosság és az igazságosság fogalmát szinonimaként használja.

Ezek alapján nem látunk konzisztens használatot. A fogalomrendszert még az a tény is bonyolítja, hogy az igazságosság, a méltányosság, a tisztességesség kérdéskörét több diszciplína számtalan eltérő aspektusban tárgyalja. A méltányosság fogalmának tisztázása és értelmezése ezek alapján fontos kutatási aspektus lesz.

### 2.1.2. Nyelvi értelmezések

A szakirodalmi bevezetőt követően fontos a méltányosság fogalmi háttérének tisztázása mind a magyar, mind az angol szóhasználat tekintetében. A méltányos jelzőt

gyakran a tisztességes vagy igazságos kifejezések szinonimájaként használjuk, melyet a hazai köznyelvben megjelenő angol fair szó is helyettesíthet. A méltányosság az angol nyelvben két fogalomra is lefordítható: fairness és equity. A The Random House Dictionary of the English Language<sup>1</sup> a „fair” kifejezést minden érintett fél hasonló, igazságos és méltányos bánásmódjaként definiálja. A másik gyakran használt kifejezés a méltányosság fordítására az „equity”, melyet ugyanez a szótár a „fair” mint tisztességes és méltányos, valamint a „just” mint igazságos, jogos szavakkal magyaráz. Roget szinonimaszótárában<sup>2</sup> a „right” szónál található a „fairness” kifejezés, ahol a „justice” mint igazság szóhoz kötődően az „equality” mint egyenlő, az „equity” mint méltányosság, jogosság és a „fairness” mint tisztességesség, méltányosság, igazságosság szavak állnak szinonimapárban.

A Magyar Értelmező Kéziszótár<sup>3</sup> a méltányos szót kétféleképpen definiálja:

- mások helyzetét, igényeit tekintetbe vevő, érdemeit, jogait méltányoló, azaz érdeme vagy értéke szerint elismerő; vagy
- valamely értékhez vagy teljesítményhez szabott.

A magyar nyelv történeti-etimológiai szótára<sup>4</sup> a méltányos szó eredetét a nyelvújítási méltó, méltán szavak családjába sorolja, melyek alapjául a méltán megszilárdult ragos formája, vagy a mélt szótő szolgálhatott. Az alapszó a ma már elavult mélt, azaz illik, megfelel, alkalmas ige lehet, melynek eredete bizonytalan; feltételezések szerint az ősi ugor korhoz köthető.

A méltányossággal sokszor szinonimaként – de nem mindig megfelelően – használt igazságosság, tisztességesség és egyenlőség fogalmakat is tekintsük át a Magyar Értelmező Kéziszótár<sup>3</sup> definiálásában. Az igazságosság valakinek vagy valaminek igazságos voltát tekinti, avagy az igazság érvényesülésének vagy érvényesítésének erkölcsi követelményeként, eszményeként értelmezi. Az igazság lehet:

- valaminek az igaz volta;
- a valóságot hűen tükröző, annak teljesen megfelelő tényállás;

---

<sup>1</sup> Random House Dictionary of the English Language, 2nd Edition, Unabridged, Random House Inc., New York, 1987

<sup>2</sup> Roget's Thesaurus of English Words and Phrases (1981) New edition, completely modernized and abridged by Robert A. Dutch. PenguinBooks Ltd, Harmondsworth, Middlesex, England

<sup>3</sup> Magyar Értelmező Kéziszótár, Akadémia Kiadó, Budapest, 2004

<sup>4</sup> A magyar nyelv történeti-etimológiai szótára, Akadémia Kiadó, Budapest, 1970

- valamely közösségben kialakult erkölcsi eszmény, követelmény, illetve ennek érvényesülése;
- a törvényeknek, jogszabályoknak való megfelelés, illetve azoknak megfelelő döntés, ítélet.

A tisztességesség kifejezést az erkölcsnek, a kíváncsornak megfelelő dologként jellemzi. A tisztességesség szó tehát azt fedi, hogy mindenkinek megadni, ami jár neki erkölcsi értelemben. Az egyenlőség valakinek vagy valaminek mással egyenlő volta, az egyenlőség elvének az egyéni képességeket, teljesítményeket figyelmen kívül hagyó alkalmazása. Politikai értelemben az az állapot, amelyben mindenkinek egyenlő jogai és kötelességei vannak.

Véleményünk szerint a fogalmak pontosításában az értelmező szótárak annyiban segítettek, hogy az igazságosságot a törvényességhez kapcsolhatjuk erőteljesebben, míg a tisztességességet az erkölcsös viselkedéshez. A méltányosság mindkét területtel közös részalazzal rendelkezik. Az egyenlőséghez pedig annyiban kötődik, hogy az egyenlő elosztás lehet méltányos, de nem minden egyenlő elosztás az; valamint nem minden méltányos elosztás egyenlő is egyben.

## **2.2. Arisztotelész a méltányosságról és az igazságosságról**

A következőkben több diszciplína méltányossági/igazságossági/tisztességességi koncepcióját ismertetjük. Ezek adhatnak számunkra fogódzót és megkülönböztetési lehetőséget ahhoz, hogy az adott tudományterületen, vagy konkrét modellek feltételrendszerében és eredményeik értelmezésében eligazodjunk.

A méltányosság definícióinak útvesztőjében Arisztotelésznél találhatunk iránymutatást, támpontot. Ő mestere, Platón munkásságából merítve alakította ki elméletét. Platón (i.e. 380) definíciója szerint az igazságosság azt jelenti, hogy mindenki a maga munkáját végezze, s ne ártsa magát sokféle dologba. Waterfield Platón Állam című művének fordításában úgy értelmezte az igazságosságot, mint ami a legtöbb ember számára „nem jelent mást, mint méltányosan és részrehajlás nélkül viszonyulni embertársainkhoz” (Waterfield 1993 In Gelenczey–Miháltz 2009. 43. o). Gregory Vlastos módszertani megjegyzése szerint a korabeli diskurzusok során az igazságosság



(dikaiosüné) és igazságos (dikaiosz) kifejezések a morálisan helyes viselkedést jelentették (In Gelenczey–Miháltz 2009). Arisztotelész az igazságosság kérdéskörével a Nikomakhoszi etika IV. és V. könyvében foglalkozik részletesen. Az igazságosságot és méltányosságot a városállamra mint szűkebb közösségre értelmezi. Egy olyan szabály- és normarendszer ez a közösség harmonikus működésének érdekében, amely prosperitásra ösztönző környezeti feltételeket, kiegyensúlyozott életvitelre alkalmas közeget teremt mind az egyének, mind a teljes közösség számára.

A következő alfejezetekben áttekintjük Arisztotelész értelmezéseit az igazságosságról, valamint az általa képviselt méltányosság-definíciót a méltányosság és az igazságosság kapcsolatrendszerében.

### 2.2.1. Az igazságosság kategorizálása

Az igazságosságot először általános, egyetemes értelemben közelíti meg Arisztotelész: meghatározását mindenki számára követendő törvénynek tekinti. Ebben meghatározza és szabályozza azt, hogy milyen kötelezettségekkel tartoznak a közösség egyes tagjai a társadalom egészének. Igazságosság alatt lényegénél fogva nem az önmagunkhoz, hanem a másik emberhez való viszonyunkat érti. E tekintetben az nem pusztán egy az erények közül, hanem maga a par excellence erény (Arisztotelész i.e. 350, 1129b–1130a).

A teljességében jelentkező, megmutatkozó igazságosságot a következőképpen definiálja: „minden törvény szabta dolog bizonyos értelemben igazságos: amit a törvényhozó megszab, az törvényes, s arról azt mondhatjuk, hogy igazságos” (Arisztotelész i.e. 350 1129b). A törvényességhez azonban minőségi kritériumokat is csatol, úgy mint „egyes dolgokat megparancsol, másokat megtilt – helyesen akkor, ha a törvény jól van megalkotva, de már sokkal rosszabbul, ha rögtönözve készül” (Arisztotelész i.e. 350, 1129b). Ezek alapján az általános, egyetemes igazságosságot ma Brugger a következőképpen összegzi: „a mindenkor fennálló renden belül a szabályokat és alaptételeket, amelyekben ez a rend megfogalmazódik, be kell tartani: ez az általános, törvényes vagy legális (pontatlanul „szociális”) igazságosság” (Brugger 2005, 201. o.).

Arisztotelész az általános igazságosságtól megkülönbözteti a konkrét, sajátosságokkal rendelkező igazságosságot, melyet részlegesen jelentkező igazságosságként nevesít, ez a mai megfogalmazásban a partikuláris igazságossági elemeket takarja. Amíg a teljes igazságosságot arra a törvényességre alapozza Arisztotelész, amely a közösség minden tagjára vonatkozik a közösség érdekeit szolgálva, addig a részleges igazságosságot az egyenlőségre építi. Magát a részleges igazságosságot is kétféleképpen interpretálja. Elkülöníti az osztó, elosztó, disztributív igazságosságot (*justitia distributiva*) a kiigazító, korrektív igazságosságtól (*justitia correctiva*) (Burger 2008).

Az *elosztó, disztributív igazságosság* érdek alapján osztja szét a gazdagságot, hatalmat, amely minden érintett számára olyan mértékű járandóságot biztosít, ami értékei és erényei alapján arányosan megilleti. Ebben a megközelítésben az egyenlőséget relatív arányosság formájában értelmezi, a közösség tagjainak a közösség egészéhez való viszonyát szabályozza. Ezen elv érvényesülését a későbbiekben Adams (1965) szervezetpszichológiai értelmezésében látjuk majd visszatükröződni. A mai kor filozófusa a következőképpen ragadja meg az elosztó igazságosságot: „a társadalmi egész a társadalom tagjai között helyzetüknek, képességeiknek és erejüknek megfelelően osztja el a terheket és kötelességeket, de hasonló módon a megbecsülést és az előnyöket is; ez az osztó vagy disztributív igazságosság” (Brugger 2005, 202. o.).

Arisztotelész disztributív igazságosságát a későbbiekben a skolasztikusok *kölcsönös igazságosságnak* (*justitia commutativa*) nevezték; gyakorlatias értelemben egyenlő felek cserekapcsolatának szabályzására alkalmazva (In Farkas 1989). „A tagok kölcsönösen biztosítják egymásnak azt, ami mindenkit jogilag megillet. Legfontosabb dolog a teljesítményben és a szolgáltatásban az egyenértékűség (ekvivalencia), tehát az egyenértékek garanciája a gazdasági (csere-)forgalomban; innen ered ennek az igazságosságnak a megnevezése: kiegyensúlyozó (kommutatív), csere- vagy forgalmi igazságosság” (Brugger 2005, 202. o.).

A *kiigazító igazságosság* pedig az egyenlőtlenségeket kompenzálja a közösség tagjainak egymás közti viszonyában. Kiegyensúlyozza az élet tranzakcióiban felmerülő nyereségeket és veszteségeket: súlyozás nélkül, azonos mértékben kompenzálva minden érintettet, azaz abszolút mértékben elvon és jóváír. A kiigazító igazságosságon belül Arisztotelész értelmezi az önkéntes és a kényszerű (nem önkéntes) tranzakciót, ügyletet,

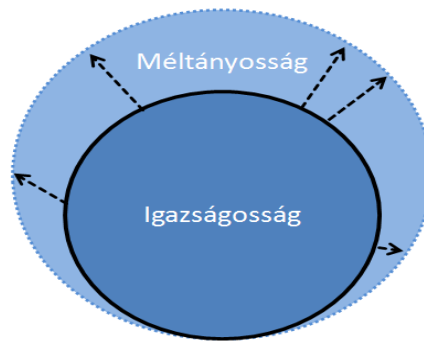
attól függően, hogy az adott esemény saját akaratából jött-e létre, vagy akaratán kívül történt-e meg az érintettel (In Ward 2010).

### 2.2.2. A méltányosság definíciója

A Nikomakhoszi etika V. könyvének 1137b szakaszában Arisztotelész külön bekezdésben hasonlítja össze a méltányosságot (*equity* angolul) és az igazságosságot (*just* angolul). Először egy ellentmondásos képet fest, miszerint e kettő se nem teljes mértékben ugyanaz, se nem általánosan különböző dolog (Arisztotelész i.e. 350). Hasonlóságukat tekintve mind az igazságosság, mind a méltányosság jó, de a méltányosság feljebbvaló. „A méltányos dolog igazságos ugyan, de nem a törvény szerinti értelemben, hanem úgy, hogy mintegy kiigazítása a törvény szerinti igazságos dolognak. (...) a törvény mindig csak általános érvényű, viszont bizonyos dolgokban általános érvénnyel nem lehet helyesen intézkedni (...), a törvény mindig a nagy átlagot veszi, de amellett nagyon jól tudja, hogy ebben az eljárásban hiba van. S mindamellett ez jól van így, mert a hiba nem a törvényben van, sőt nem is a törvényhozóban, hanem a tárgy természetében, hiszen az emberi cselekvések tárgya eleve ilyen természetű. (...) *a méltányosság lényege, hogy a törvényt helyesbíti ott, ahol abban az általánosítás miatt hézag mutatkozik*” (Arisztotelész i.e. 350, 1137b). Tehát Arisztotelész szerint az általánosságban alkalmazható törvény nem tud figyelembe venni minden egyedülálló esetet, s éppen ezért van szükség a méltányosságra: a konkrét, egyedi esetre kiterjeszti az általánosan megfogalmazott szabályt.

A méltányosság Arisztotelész értelmezésében a törvényesség kiterjesztése olyan esetekre, területekre, ahol a törvény, általános jellege miatt, szó szerint nem alkalmazható (2. ábra). Az arisztotelészi megfogalmazás – annak ellenére, hogy jól megragadható – kiigazításra szorul: minél nagyobb közösségben kívánjuk e definíciót alkalmazni, annál erőteljesebb konfliktusba kerülnek olyan méltányos esetek, melyek nem feltétlenül igazságosak. Gondoljunk csak a szociális rendszerek működési alapelveire: az aktív értéktermelők biztosítják a teljes társadalom részére a közszolgáltatások finanszírozhatóságát.

2. ábra: Az igazságosság és a méltányosság kapcsolata



Az igazságosság fogalma és értelmezése vitatható kérdés. Arisztotelész az igazságosságot olyan területnek tekintette, mely egymással ütköző célok kereszttüzében áll. Minden közösségnek, a közösségen belüli csoportoknak lehet saját igazságossági elképzelésük, ezek eltérő definíciókat generálnak. Ezen eltérések összehangolása csak az eltérő helyi jellegek összeegyeztetésével oldható fel, fogadható el egy szélesebb közösség konszenzusa révén. Ezért lehetséges, hogy különböző társadalmak eltérő igazságossági és méltányossági koncepcióval rendelkezzenek, s önálló eszközrendszert, gyakorlatot alkalmazzanak megvalósításukban. E koncepciók elkerülhetetlenül konfliktussal járó területek, valamint politikával áthatottak is lehetnek (Arisztotelész i.e. 350); erre mai modern kutatók is rávilágítanak: sem normatív elméletet, sem praktikus gazdaságpolitikát értékrend-semlegesen nem lehet létrehozni (Pelle 2010).

### 2.3. A társadalmi igazságosság modern megközelítései

Arisztotelész alapgondolatai erőteljesen hatottak a filozófiai irányzatok további fejlődésére. A méltányosság és az igazságosság kérdéseinek tárgyalása a városállamok fókuszáról áttevődött a társadalmi szintre. A társadalmi igazságosság kérdéskörének vitájakor összetettebb, bonyolultabb működési struktúrával szembesülünk. A társadalmi igazságosság oly módon kötődik a méltányosság kérdéseihez, hogy *társadalmi szinten keres rendezőelveket* olyan esetekre is, melyek egyéni szinten egyesek számára igazságtalanok, mások számára méltányosak, de ösztársadalmi szinten megragadva igazságosnak tekinthetők. A társadalmi igazságosság filozófiai koncepciói kihatnak mind a közgazdaságtan, mind a kísérleti közgazdaságtan elméleti alapjaira.

E fejezetben a célunk *néhány, egymástól radikálisan eltérő nézet felvázolása*, melyek a méltányossági modellekre hatnak. A témakör teljes bemutatása azonban nem célja e fejezetnek. Csupán azokat választottunk ki, amelyek véleményünk szerint formálják más diszciplínák és modellek keretrendszerét (v.ö. 16, 23, 24. o.). A következő koncepciókat mutatjuk be: utilitarizmus, Rawls liberális egalitarizmus koncepciója, Hayek utilitariánus libertariánus és Nozick természetjogi libertariánus megközelítése.

### 2.3.1. Utilitarizmus

A klasszikus utilitarizmus szerint az emberek cselekedeteit az örömei magyarázza, amit Jeremy Bentham, az utilitarizmust megalapító angol filozófus és jogtudós fogalmazott meg először. John Stuart Mill különbséget tett az érzéki és értelmi örömek között (Mill 1865). Sidgwick az univerzalisztikus hedonista értékelméletben ragadja meg legjobban az utilitarizmus elvét és módszerét, amely szerint a *legtöbb jót kell létrehozni mindenki számára* (Sidgwick 1883). Moore normatív etikájához kötődik az ideális utilitarizmus elnevezés, amelyben az önmagában jó örömet tekintő törekvésre érdemesnek. Ennek két megnyilvánulását, a vonzalommal teli emberi kapcsolatokat és a szép tárgyak szemlélete által kiváltott élményt tartja erre érdemesnek (Moore 1903, Boros 2007). E célok elérése érdekében az egyén vagy a közösség racionálisan mérlegeli cselekvései szubjektív hasznosságát (Boros 2007).

A 20. század közepétől kezdődően azon utilitarista értékrendek váltak meghatározóvá, melyek a tudatállapot helyett valamilyen világállapot elérésével azonosítják a hasznosságot (Boros 2007). Az utilitarizmus, a *haszonelvűség* a klasszikus liberális közgazdaságtan egyik alapelve. A dolgok helyzetének jóságát az egyéni hasznosságérzetek alapján kell meghatározni, melyek aggregálásából adódik az össztársadalmi hasznosság (Tóth 1991). A társadalmi jóléti függvény megalkotásakor az *összhasznosság maximalizálása* a cél. Olyan állapotot keresünk, melyben az aggregált hasznosság a legnagyobb oly módon, hogy bárki helyzete csak a másik rovására javulhat. A nagyobb hasznosságot minden esetben előnyben részesíti, függetlenül attól, hogy az elosztás maga az egyenlősítés irányába mozdul-e el, vagy erőteljesen és szélsőségesen differenciál. Az elosztás további problémáira azonban érzéketlen.

### 2.3.2. Liberális egalitarizmus

John Rawls nevéhez fűződik a liberális egalitarizmus koncepciója, ami a szerződéselméleti megközelítésekre és a modern döntéelméleti fogalmakra támaszkodik (In Tóth 1991). Rawls az igazságosság kérdését állítja a döntéshozatali mechanizmus középpontjába, és azokat az elveket keresi, melyek alapján a társadalomban *az alapvető jogok és kötelességek, valamint az együttműködésből származó előnyök igazságosan oszthatók el* (Rawls 1971, Boros 2007). A javak egyenlő elosztását tekinti alaphelyzetnek. az ettől eltérő egyenlőtlen elosztást akkor tartja elfogadhatónak, ha azok a közjót, a társadalom egészének jólétét szolgálják (Rawls 1971). Itt vissza kell utalnunk Arisztotelészre, aki szintén kiemelt fontosságot tulajdonított az egyenlőség kérdésének; de az egyenlőséget egyrészt az érdemeken alapuló arányos elosztásként értelmezte, utalva másrészt arra, hogy nem minden egyenlő elosztás méltányos. Ez nem áll teljes összhangban a rawlsi megközelítéssel. Rawls két fő prioritási elvet határoz meg. Az első prioritási elve a szabadság elsődlegességére utal, amely alapján *nem engedi meg a gazdasági előnyök és a szabadságjogok közötti átváltás* lehetőségét a társadalmi elosztás meghatározásakor. Második prioritási szabálya az *igazságosság elsődlegességét hangsúlyozza a jóléttel és a hatékonysággal szemben*. Azokat a reallokációkat tekinti igazságosnak, melyekben a legkedvezőtlenebb helyzetben lévők helyzetét javítják először (Rawls 1971).

### 2.3.3. Utilitáriánus libertarianizmus

Az utilitáriánus libertarianizmus irányzata Friedrich August Hayek osztrák közgazdász és morálfilozófus nevéhez kapcsolódik. Nézetei megfogalmazásakor három alappillérre támaszkodik. A *szabadságot* (1) mint egyik alappillért olyan cselekvési alternatívaként értelmezi, mely a fennálló körülmények között döntési lehetőségeket ad (Hayek 1991). A szabadságot lényegében a kényszer hiányának tekinti. Ismeretelméleti (2) alappillére *tudásunk korlátozottságára* koncentrál, mely szerint az emberi elme korlátai miatt nem képes átfogni, kézben tartani és kontrollálni a társadalom komplexitását. Ezt nevezi a megismerhetőség elvi lehetetlenségének. Harmadik alappillére a módszertani individualizmus (3). A társadalomban az *egyéneket* tekinti

*entitásoknak*, így a társadalom az egyének összessége; ezen az alapon elutasítja az olyan kollektív entitásokat, mint állam vagy nemzet (In Tóth 1991).

Hayek két idealisztikus társadalmi állapotot különít el. Az egyik a *kialakított rend*, a másik a *kialakult rend*. Az első tudatos, emberi terv eredménye, melyben a célok hierarchiába rendezhetők; működési elvvel és struktúrával rendelkezik, míg a második spontán módon alakul ki. *Kialakult rendnek* tekinti a szabad piacgazdaság rendszerét gazdasági értelemben, a képviseleti demokráciát pedig politikai értelemben (Hayek 1991). Hayek arra a kérdésre, hogy van-e értelme a társadalmi igazságosságnak, a következőképpen felel: igazságosnak vagy igazságtalannak csak emberi viselkedést lehet tekinteni; nem vetíthető egy közösségre, vagy egy társadalomra, ahogy azt Arisztotelész vagy Rawls gondolta. A *kialakult, spontán rendben nincs olyan entitás, akin számon lehetne kérni az igazságosságot, maga az elosztás nem egy külön szereplő tudatos döntésének következménye* (In Samuelson–Nordhaus 1985), ezért nem beszélhetünk az elosztás igazságos vagy igazságtalan voltáról.

#### 2.3.4. Természetjogi libertarianizmus

A természetjogi libertariánusok képviselője, Robert Nozick az igazságosság meghatározásakor elkülöníti a szerzés igazságosságát és az átruházás igazságosságát (In Örkény 1997). Nozick alapfelvetései részben Locke-ra vezethetők vissza, aki a tulajdon kérdését állította az igazságosság középpontjába (In Waldron 2005). Nozick szerint a javak igazságos birtoklása csak legitim *szerzéssel* (1) vagy *átruházással* (2) történhet. A világ azonban nem így működik, ezért bevezeti a *kompenzáció elvét* (3) az igazságtalanul megkárosítottak kompenzációjára. E három elv alkotja Nozick igazságossági koncepcióját, melyhez viszonyítva a többi koncepciót instabilnak, illetve erkölcsileg elfogadhatatlannak tekinti (In Tóth 1991).

A bemutatott négy társadalmi igazságossági koncepció mindegyike egy önálló, önmagában integrált rendszert képvisel, melyekhez eltérő alappillérek, elvek sorakoznak fel. Nem rendelkeznek a koncepciók közös metszettel annak ellenére, hogy mindegyik a társadalmi igazságosságot, s annak belső mozgatórugóit kívánja megragadni.

## 2.4. Az igazságosság és méltányosság a közgazdaságtanban

A bemutatott filozófiai megközelítések közül az utilitáriánus alkalmas leginkább gazdasági modellezésre, ahogy ezt a következőkben látni is fogjuk. Ahhoz azonban nem fér kétség, hogy az utilitarizmus nem az egyetlen módja a társadalmi igazságosság leírásának, amely feszegeti a közgazdasági modellek határait. Ezzel pedig utat nyit a kísérleti közgazdaságtan és más diszciplínák olyan kérdésfeltevéseinek, kihívásainak, amelyekben az egyenlőség vagy a méltányosság elve is jelentős súlyt és szerepet kap. Ebben a fejezetben a közgazdaságtan legjelentősebb igazságossági és méltányossági koncepcióit foglaljuk össze historikus megközelítésben. Külön kitérünk a mikroökonómia és a kísérleti közgazdaságtan méltányosság-interpretációira.

### 2.4.1. Az ókori görögöktől a neoklasszikusokig

A klasszikus görög kortól datálódik a közgazdaságtan történetének első korszaka. A közgazdaságtan a politikai filozófia részeként jelenik meg: külön diszciplínakénti értelmezéséről még nem beszélhetünk (Deane 1997). A *középkori skolasztika* gondolkodói közül érdemes kiemelni Aquinói Szent Tamást, aki *Summa theologiae* című munkájában közgazdaságtani kérdésekkel is foglalkozik. Ebben szerepet kap az igazságosság, mint emberi erény, amellyel az árképzést és a pénzgazdaság kérdéseit is összekapcsolja. A kereskedelem kapcsolatban az egyenlőségről és az igazságosságról szólva hangsúlyozza, hogy mindkét félnek egyenlő haszna kell, hogy legyen (In Deane 1997). Szemléletében főként etikai kérdéseket tárgyal, úgymint „igazságos csere”, „igazságos ár”, vagy „kamattilalom”, melyeket erkölcsi, egyénekre vonatkozó parancsolatoknak tekint. Alapvetően Arisztotelész igazságossági felfogását követi. Igazságos árnak tekinti a külső beavatkozásoktól mentesen, a kereslet és kínálat által kialakított árat, ami pénzben fejezi ki a termék értékét, és egyben biztosítja a kölcsönös igazságosság elvének érvényesülését is. A pénz kölcsönzését, azaz a kamatszedést bűnnek tartja, hiszen a pénz csupán áruforgalmat lebonyolító eszköz, de nem önmagában értékkel bíró áru. Így a kölcsönös igazságosság elvével ellentmondónak tartja az uzsorát, a kölcsönzött pénz használatért kapott kamatot (Bodai 2001).



A következő, *merkantilista korszakban* az egymással háborúzó nemzeti monarchiák, valamint a bővülő tőkés kereskedelem gazdasági problémái kerülnek előtérbe. E kor gondolkodói – mint Thomas Mun vagy Jean Baptiste Colbert – olyan közgazdasági értelmezéseket indítanak el, melyek a kereskedelem szabályozása révén elérhető gazdasági növekedési lehetőségeket és módszereket tárgyalnak (Mátyás 1995).

A modern korszak korai szakasza a 18. században veszi kezdetét a francia fiziokratákhoz és Adam Smith-hez köthetően. Ekkorra datálódik a közgazdaságtan mint önálló diszciplína kialakulása (Deane 1997). A *klasszikus közgazdaságtan* követői elsősorban a termelés oldaláról közelítik meg az összefüggéseket. A munka és a nemzetgazdaság növekedésének kapcsolatát vizsgálják, hosszú távú gazdasági problémákra fókuszálva.

A modern kor meghatározó irányzata a *neoklasszikus közgazdaságtan*. Megszületése William Stanley Jevons, Carl Menger és Léon Walras közgazdászok nevéhez köthető, akik az 1870-es évek elején egymástól függetlenül külön-külön, de közel azonos időben publikálva fogalmazták meg a csökkenő határhaszon elvét. A hasznosságot szubjektív, a fogyasztóhoz kötődő kategóriának tekintik, ahol a jószág egy egysége azért hasznos, mert szükségletkielégítő funkciója van. A fogyasztó a határhaszon szerint értékeli az adott nagyságú jószágkészlet minden egységét, s annak megfelelő árat hajlandó adni érte a piacon. Így a csereérték a használati érték révén magyarázható (Mátyás 1995).

A neoklasszikus közgazdaságtan képviselői erőteljesen matematizált modellekkel dolgoznak, melyekben a hasznosság határozza meg az értéket. A modellek Pareto-optimális megoldást keresnek; a feltételrendszerükben a verseny tökéletes; szabad a be- és kilépés a piacra; a szereplők tökéletesen informáltak és a javak homogének. A feltételrendszer ugyan kritika tárgya, de olyan fontos kérdéseket kezdtek értelmezni és elemezni, mint az állami beavatkozás, vagy a versenykorlátozás hatékonysága. A neoklasszikusok megközelítése utilitáriánus elvekre alapozva az egyént önző és racionális, saját hasznát maximalizáló szereplőként értelmezi (Mátyás 1995). A jóléti közgazdaságtan első tétele alapján a versenyzői piac a megadott feltételek teljesülésekor mindig olyan elosztást hoz létre, amely esetén bármely gazdasági szereplő jóléte csak úgy növelhető, ha közben más szereplők jóléte csökken, s ez nem feltétlenül hoz létre igazságos elosztást. Emellett az igazságosság kérdését nem tekintik a közgazdaságtan

feladatának, így a méltányosság és tisztességesség kérdéskörét sem tárgyalják szervesen ebben a gondolatkörben.

#### 2.4.2. A szupertisztességesség mikroökonómiai interpretációja

A hagyományos keretek között az erőforrások hatékony elosztásához képest az igazságosság és a méltányosság a másodlagos kérdéskörök közé tartoznak (Bara 1998). A neoklasszikus modellek hasznosság-értelmezésének interpretálására, pontosítására születtek olyan speciális megoldási javaslatok, amelyekben az igazságosság és a hatékonyság ütköző céljait kívánják feloldani úgy, hogy az adott szereplő hasznosságérzetébe beépül a másik fél hasznosságának méltányolása és annak megítélése. A méltányosság mikroökonómiai megközelítéséhez a szupertisztesség és szuperegyenlőség megragadása áll a legközelebb, melyet a következőkben tárgyalunk.

A tisztességességi és szupertisztességességi elméletek alaptételeinek megfogalmazásával Foley foglalkozott, majd eredményeit többek között Varian fejlesztette tovább mindvégig a standard mikroökonómia keretein belül maradva. A szupertisztességesség elosztás elméletét (superfairness theory) végül Baumol egységesítette (Baumol 1987).

Foley fogalmazta meg az irigységtől mentesség feltételét (envy-free principal). Ennek értelmében egy  $n$  elemű jószágalmaz elosztása akkor méltányos (equity), ha irigységmentes, azaz nem fordul elő, hogy az egyik egyén a saját részesedésével szemben szívesebben vette volna, ha a másik egyénnek jutó részt kapja. Tehát egyik érintett sem irigyli egyetlen másik egyén részesedését (In Bara 1998). A tisztességesség, igazságos elosztást (fair allocation) Varian úgy definiálja, hogy az elosztás legyen méltányos a fenti meghatározás alapján és egyben Pareto-hatékony is (Varian 2008).

Baumol munkájában definiálja a tisztességességi határvonalat, amelynek pontjai a vizsgált szereplők részéről irigységmentes elosztási kombinációkból származtathatók. A tisztességességi határvonal pontjai az éppen tisztességesség kombinációk, de az egyenlő elosztás mindig preferált bármely, éppen tisztességesség elosztással szemben (In Bara

1998)<sup>5</sup>. Az adott személyek tisztességességi határvonalát érintő közömbösségi görbe által határolt terület lesz azon pontok halmaza, amelyek szupertisztességesek és egyben Pareto-javítást jelentenek az egyenlő elosztáshoz képest (In Bara 1998). De Baumol megállapítása szerint a szupertisztességes tartományban léteznek olyan pontok is, ahol az egyenlő elosztáshoz képest egyesek jobb, mások rosszabb helyzetben vannak (Baumol 1987). Baumol egy új kritériumot vezet be a Pareto-optimalis pont meghatározása érdekében. Az egyenlőnél jobb, szuperegyenlő (superequal) elosztásnak nevezi azokat a szupertisztességes elosztásokat, melyek legalább akkora hasznossági szintet kínálnak minden szereplőnek, mint amekkorát az egyenlő elosztás nyújt (In Bara 1998).

Döntő kérdésként jelenik meg az, hogy milyen értékelméleti megközelítéssel dolgozik egy adott modell, hiszen a mikroökonomia keretein belül az egyének értékítéletének meghatározása a modell keretein kívül marad. A következőkben a személyek közötti hasznosság összevetésének lehetőségeit mutatjuk be a kísérleti közgazdaságtan megközelítésében, amely az egyéni értékítélet meghatározását bevonja a modellezés keretei közé.

#### 2.4.3. A méltányosság a kísérleti közgazdaságtanban

A kísérleti közgazdaságtan a pszichológia és a szociológia segítségével arra vállalkozik, hogy az egyénre jellemző, konkrét értékítéletet építsen be a modellekbe, túllépve a mikroökonomia hagyományos, általánosító érték meghatározását. Nem riad vissza attól sem, hogy empirikusan mérje az egyéni értékítélet hatását az összhasznosság meghatározásakor.

Kahneman és szerzőtársai (1986) szerint a méltányosság koncepciója hiányzik a standard közgazdasági elméletekből, hiszen aktorai, a gazdasági szereplők profitmaximalizáló, önérdék- és törvénykövetők, de nem méltányosak, hiszen a méltányos viselkedés megakadályozná őket abban, hogy kihasználjanak olyan keresleti lehetőségeket, amelyek törvényesen elérhetőek lennének számukra. A kísérleti

---

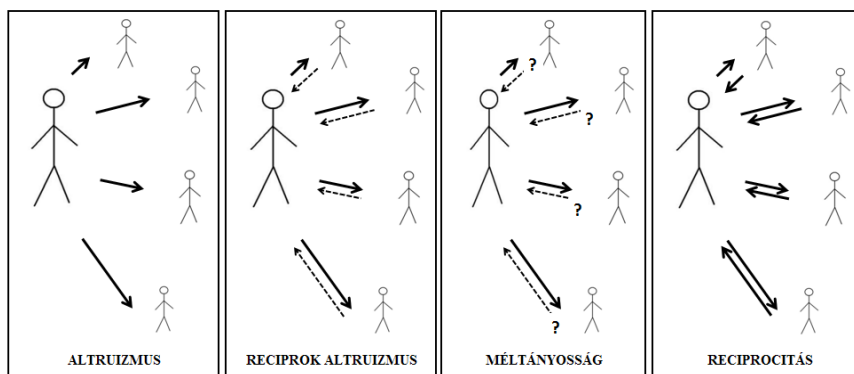
<sup>5</sup> A modell alapfeltételeit és magyarázatát Bara Zoltán (1998) mutatta be magyar nyelven 1998-as cikkében, melynek részleteire itt nem térünk ki

közgazdaságtan alaptézise szerint a hagyományos közgazdaságtani keretek között feltételezett, tisztán önérdékkövető aktor a valóságban nem létezik; vagyis az egyén mások érdekeit, még ha különböző mértékben is, de figyelembe veszi. A játékelmélet szerint a vizsgált játékosnak többféle tiszta törekvése lehet. A játékos viselkedése lehet (Tóth 2010):

- önmegtagadó, ahol a játékos a saját nyereségét csökkenti
- altruista, ahol a játékos a másik nyereségét növeli
- irigységből fakadó viselkedés, ahol a játékos a másik nyereségét csökkenti
- kooperáló, ahol a játékos a saját és a másik nyereségének összegét növeli
- versengő, ahol a játékos a saját és a másik nyeresége közötti különbséget növeli
- egyenlőségre törekvő, ahol a játékos a saját és a másik nyeresége közötti különbséget csökkenti
- destruktív, ahol a játékos a saját és a másik nyereségének összegét akarja minimalizálni.

E viselkedésekkel részben átfedésben, a szakirodalom több elvet különböztet meg az önérdékkövetés ellenpontjaként (3. ábra): altruizmus, reciprok altruizmus, méltányosság és reciprocitás (Rabin 1993, Hámori 1998, Gulyás, 2007).

3. ábra: Altruizmus, reciprok altruizmus, méltányosság, reciprocitás



*Forrás:* saját szerkesztés Rabin (1993), Hámori (1998) és Gulyás (2007) alapján

A *tiszta altruizmus* abban az esetben áll fenn, ha az adott aktor minden körülmények között, feltétel nélkül fontosnak tartja más jólétét is, amely szöges ellentétben áll az önérdékkövetéssel (Becker 1976). Egy másik definíció szerint altruizmusról akkor beszélhetünk, ha az adott egyed saját erőforrásait arra fordítja, hogy mások jólétét növelje (Tóth 2010). Faragó (2003) az altruizmust mások számára

közvetített méltányosságnak nevezi, melyet a diktátorjáték további feltételekkel történő bővítésével szimuláltak Eckel és Grossmann (1996) kísérletei.

Hámori (1998) elkülöníti az önző altruizmust, a reciprok altruizmust a valódi altruizmustól. Az önző altruizmust látszólag önzetlen cselekvésként definiálja, ami valójában önérdékből fakad. A *reciprok altruizmus* során a szívességet tevő csökkenti jólétét a recipiens szereplőhöz képest, akinek így nő a jóléte. E tranzakció nem függ közvetlenül az ellentételezéstől. A reciprok altruizmus szerepe a szerző szerint jelen van a rokonsági, baráti kapcsolatok esetén, de a vállalati hálózatok kapcsolataiban is feltárható. E folyamat működtetéséhez egyrészt szükségesek olyan mechanizmusok, melyek alkalmas eszközök akkor, ha a viszonyosság nem teljesül. Másrészt meghatározatlan számú lehetőség áll rendelkezésre a kölcsönös segítségnyújtásra annak érdekében, hogy érdemes legyen kooperálni, azaz ne legyen egyértelmű a lejátszható kimenetek száma (Hámori 1998).

A *reciprocitás* mint kölcsönösség pozitív és negatív irányban is értelmezhető. A pozitív reciprocitás olyan kooperatív magatartás, amelyben az egyik fél a másik fél érdekeinek figyelembevételét együttműködő reakcióval értékeli a játékhelyzetek második körében. Ez a magatartás a kooperatív viselkedés egyik formája lehet. Ennek ellentéte a negatív reciprocitás, melyben az egyik fél büntető magatartással reagál a másik fél irányában egy korábbi negatív kimenetelű döntés következményeként (Fehr–Gächter 2000). A reciprocitás egyik formája a *mutualizmus* is, mely „a közönséges árucserét is jellemzi, azt jelenti, hogy a donor csak akkor cselekszik a másik javára, ha a recipiens egyidejűleg felkínálja az ellentételezést” (Hámori 1998, 62. o.). A reciprocitás mindig feltételezi a reakció lehetőségét: jutalmazva vagy büntetve a résztvevő feleket. Reciprocitás tehát *többlépéses játékokban nyilvánul meg*.

Példaként említhetjük erre Axelrod versenyeit, aki számítógépes programíró versenyt hirdetett. A programokat kimondottan abból a célból készítették, hogy minél eredményesebb számítógépes döntési stratégiát sikerüljön létrehozni. Így próbálták kimutatni, melyik viselkedési módszer a leghatékonyabb. Maga a játék egy többlépéses fogolydilemma volt. Axelrod első két versenyében az úgynevezett „tit for tat” (TFT), magyarul „szemet szemért” elvre alapuló program nyert. Az interakciók során e program „viselkedési” jellemzői közé tartoztak a következők: barátságosság, irigységmentesség, kölcsönösség, koncentráció a következő interakcióra, az elsőként

dezertálás és a trükközés taktikáinak elkerülése. Fontos megemlíteni, hogy a későbbiek során a további optimalizálási körök alkalmával találtak a TFT-nél hatékonyabb játékstratégiát is (Tóth 2010).

Az altruizmus, a reciprok altruizmus és a reciprocitás tekintetében a *méltányosság* olyan tágabb fogalom, ahol nincs lehetőség közvetlenül reagálni a másik szereplőre. Az altruizmus mindig pozitív viselkedést takar akár egy, akár többlépéses játékról van szó, annak ellenére, hogy lehetőség van reagálni a másokra. Reciprocitás esetén mindig van ismétlődő, többlépéses interakció, amikor az adott fél jutalmazza vagy bünteti a tranzakcióban résztvevő másik felet. Ezzel szemben méltányosság esetén nem feltétlenül van lehetőség második játékra, de az aktor az első lépésben beépíti hasznosságérzetébe az érintettek reakciólehetőségeit, előre jelezve a második kör esetleges reakcióit. A reciprok altruizmus átfedésben van a méltányosság ezen megfogalmazásával, hiszen nincs közvetlen válaszreakció ebben az esetben, de a donor a jövőbeli közvetett ellenszolgáltatások fejében cselekszik.

A méltányosság egyaránt hordozhatja az altruizmus és a reciprocitás jegyeit, azonban az különbözteti meg a méltányos (vagy méltánytalan) viselkedést, hogy a döntéskor szándékozunk-e *beépíteni saját döntésünk másokra gyakorolt pozitív (vagy negatív) hatását és a várható reakciókat a játék első körében*, a feltételezett kölcsönhatásra számítva. Ha van *második kör* a játékban, akkor abban lehetnek pozitív és negatív válaszreakciók; ebben az esetben *a méltányosság a reciprocitás formájában érvényesül*. Ezen a ponton szeretnénk hangsúlyozni, hogy itt tudjuk megragadni a méltányosság második, pontos, definíció szintű megfogalmazását.

A méltányossági elmélet kísérleti közgazdaságtani modellezésében több megközelítés is született. Elsőként említjük a *Neumann–Morgenstern-féle elméletet*, mely a hasznosságot úgy határozza meg, hogy a szereplők egyéni értékrendjén alapuló egyéni hasznosságok sorba rendezésére vezeti vissza az elosztás döntéshozatali mechanizmusát, melynek kimenetei a sorba rendezhető alternatívák lesznek (In Barakonyi 2004). Ezzel nemcsak a játékelméleti alapok megteremtésében tettek előrelépést, hanem a hasznosság egy újfajta megközelítését modellezték.

Az alapmodellek közé tartozik *Rabin* 1993-as cikke, melyben a méltányosság mint motiváló szándék épül be a hasznosságfüggvénybe. Rabin olyan játékelméleti keretet dolgozott ki, amely három stilizált tényen alapul (Rabin 1993):

- Az emberek hajlandók feláldozni saját anyagi jólétüket, hogy segítsék azokat, akik jóindulatúan viselkednek.
- Az emberek hajlandók feláldozni saját anyagi jólétüket azért, hogy a rosszindulatúan viselkedőket szankcionálják.
- Az első két motiváció jobban befolyásolja a viselkedést abban az esetben, ha az áldozatvállalás anyagi jellegű költsége nem túl nagy.

Rabin meghatároz úgynevezett *kedvességfüggvényeket* (kindnessfunctions), amelyekben több szereplő hasznosságérzete is megjelenik. Beépíti a vizsgált játékos döntését, a másik játékosok elgondolását a vizsgált játékos döntéséről, valamint a vizsgált játékos elképzelését arról, hogy a többi játékos hogyan vélekedik döntéséről. Így egy szereplő feltételezett hasznossági függvénye három részből áll: tartalmazza az adott szereplő kifizetését, valamint a saját és becsült szándéka alapján a kedvességfüggvények hatását, amelyek növelhetik vagy csökkenthetik az összhasznosságot. Rabin modellje a játékhelyzetek tesztelésekor azt sugallja, hogy a méltányos viselkedésre gyakorolt hatás akkor a legnagyobb, amikor a gazdasági kölcsönhatás anyagi következményei nem túl magasak. De ez nem feltétlenül azt jelenti, hogy a méltányosság hatása elhanyagolható. Igaz ugyan, hogy akkor befolyásolja a játékos viselkedését leginkább, amikor az anyagi tét kicsi; az azonban nem bizonyított, hogy kismértékű a hatása abban az esetben, ha az anyagi tét nagy (Rabin 1993, Gulyás 2007).

*Fehr–Schmidt méltánytalanság-elkerülési elméletének* (theory of inequity aversion) modelljében egy játékos hasznosságérzetében az játszik szerepet, hogy a játék során a kifizetésük mennyivel tér el a többi játékos kifizetésétől, ami alapvetően *egalitáriánus igazságossági* alapon az egyenlő elosztástól való eltérést veszi alapul. Így egy bővebb hasznosságfüggvényhez jutunk (Fehr–Schmidt 1999, Gulyás 2007):

$$U_i = \pi_i - \frac{\alpha_i}{n-1} \sum_{j=1}^n \max\{\pi_j - \pi_i; 0\} - \frac{\beta_i}{n-1} \sum_{j=1}^n \max\{\pi_i - \pi_j; 0\}.$$

Az első  $\pi_i$  tag az  $i$ -edik játékos kifizetését jelenti. A második tag összegzi, hogy nagyobb-e a többi játékos kifizetése  $i$ -énél, s ha igen, akkor  $\frac{\alpha_i}{n-1}$  súllyal fogja ezt

figyelembe venni saját hasznosságérzetének kialakításakor. A harmadik tag azt mutatja, hogy nagyobb-e  $i$  játékos kifizetése a többi játékosénál, ha igen, akkor  $\frac{\beta_i}{n-1}$  súllyal fogja ezt figyelembe venni saját hasznosságérzetének kialakításakor (Fehr–Schmidt 1999).

*Bolton–Ockenfels modellje* arra koncentrál, hogy meghatározza a vizsgált szereplő saját kifizetésének eltérését az átlagtól, ahol a méltányosságérzet nem személyenként hat a játékosra, hanem az összes játékos kifizetési átlagának függvényében. Ez a modell a Fehr–Schmidt-féle megközelítéshez hasonlóan alapvetően *egalitáriánus célrendszerrel* dolgozik (Bolton–Ockenfels 2000).

Ebben az alfejezetben a kísérleti közgazdaságtan segítségével mutattuk be az altruizmus, a méltányosság és a reciprocitás közötti fogalombeli eltéréseket, megkülönböztető jellemzőket. Modelljeik segítségével betekintést nyertünk abba, *miként építhető be a méltányossági norma<sup>6</sup> a hasznosságfüggvényekbe* a játékelmélet eszközrendszerét felhasználva a modellek validálására.

## 2.5. Méltányosság a szervezetpszichológiában

Az eddigiek során áttekintettük az alapvető filozófiai és közgazdaságtani méltányosság-megközelítéseket. Ezek közül teljes modellként, vagy koherens koncepcióként egyiket sem használja az üzleti tudományos megközelítés, csupán részelemeket alkalmaz, mint amilyen például az arisztotelészi méltányosság-megközelítés, vagy a méltányosság és a reciprocitás dinamikájának felhasználása.

Ezzel szemben mély elméleti alapokat szolgáltat a *szervezetpszichológia*, melynek koncepcióit gyakran kiterjesztik a munkahelyi kereteken túl a vállalatközi kapcsolatokra. Ezért jelen alfejezetben a szervezetpszichológia igazságossági kérdéskörét foglaljuk össze, bemutatva azokat az elméleti modelleket, melyek a méltányosságot érintik. A multidiszciplináris értelmezések fejezetében azért jelenik meg a szervezetpszichológia, mert az üzleti tudományok területén elsőként hozza létre a méltányosság tárgyalásának *tudományos keretrendszerét*.

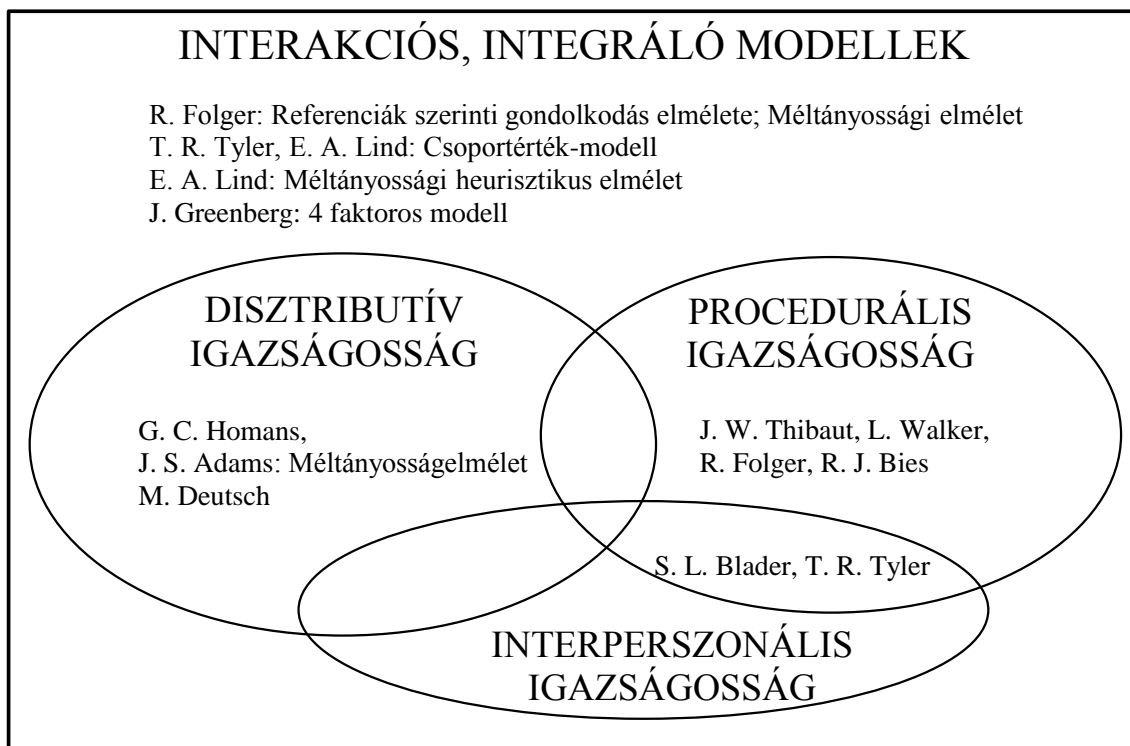
---

<sup>6</sup> „A norma a csoport által általánosan elfogadott gondolkodás-, érzés-, illetve cselekvési módokat tükrözi” (Smith–Mackie 2004. 483.o.)



A szervezeti igazságosság azt vizsgálja, hogy melyek az észlelt igazságosság és méltányosság összetevői és következményei a munkahelyi környezetben (Greenberg 1990, Greenberg–Cropanzano 2001, Gerákné 2008). E területre különösen igaz, hogy a méltányosság és az igazságosság fogalmakat egymás szinonimáinak tekinti a hazai szakirodalom (Zala 2000, Faragó 2003, Kovács 2005, Gerákné 2008). Három fő típust különítenek el a szakemberek: *disztributív* (elosztási) igazságosság; *procedurális* (eljárási) igazságosság; *interperszonális* (személyközi) igazságosság. Ezek interakcióját vizsgálják az *interakciós*, *integráló modellek*. E megközelítéseket tekintjük át a következőkben (4. ábra).

4. ábra: Szervezeti igazságosság rendszerezői és modelljeik



*Forrás:* Greenberg (1990) és Greenberg–Cropanzano (2001) alapján saját szerkesztés

#### 2.5.1. Disztributív aspektus

Az elosztási igazságosságot a csereelméletek első változatai definiálták a szervezeti igazságosság területén. A csereelmélet azt feltételezi, hogy az emberek megpróbálják jutalmaikat maximálisra növelni adott költségek mellett, vagy adott jutalom mellett költségeiket minimálisra csökkentik; ezen alapokra helyezve ítélnék

meg egy kapcsolatot (Hewstone et al. 2003). A csereelmélet szerint az emberek e jutalmak és költségek alapján alakítják ki, illetve szakítják meg kapcsolataikat. A csereelméletek első definiálói között szerepelt *Homans*, aki munkájában az egyének közötti interakciókat vizsgálja. Az elosztást igazságtalannak tekinti, ha egy ember nem kap annyi jutalmat másokhoz képest, mint amennyit elvárna a befektetett erőfeszítése alapján. Elvárható, hogy a jutalmak és a költségek elosztása megfeleljen az egyes emberek nyereségei és ráfordításai közti aránynak (Homans 1961). Fogalmában és tartalmában is hasonlít e disztributív igazságossági megközelítés Arisztotelész disztributív igazságossági definíciójához (v.ö. 10. o.); itt a szervezetet tekinthetjük egy közösségnek, amelyben a teljesítményarányos kompenzáció képviseli az érdekek szerinti jutalmak szétosztását.

*Adams teljesítményarányos méltányosság-elméletét* (equity theory) Homans alapgondolatai inspirálták, rámutatva arra, hogy az inputok következményeként nyert eredmények és a befektetett inputok közötti arány összehasonlításával mérlegeli a munkavállaló a munkahelyi elbírálás méltányosságát. Az elmélet alapja a méltányosság érzésének és észlelésének összehasonlítása egy referenciaegyenlő vagy -csoporttal (Adams 1965). Egyrészt a munkavállaló összehasonlítja, arányba állítja munkája után kapott jövedelmét befektetett erőfeszítéseivel; ha elégedetlenséget érez, akkor kiigazít, azaz kevesebbet dolgozik, vagy fizetésemelést kér. Másrészt saját output/input arányát vizsgálja, összehasonlítva azt munkatársai output/input arányaival, és ennek függvényében csökkenti vagy növeli teljesítményét (In Greenberg 1990). Ha fennáll az egyenlőség az adott és a referencia-munkavállaló jutalma és befektetett erőforrásai aránya között, a munkavállaló a szervezeti elbírálást méltányosnak tekinti. A mai szociálpszichológia a következő méltányosságelméleti (equity theory) munkadefiníciót használja: „a társas viselkedésnek az az elmélete, amely szerint az egyének megpróbálják megvalósítani a kimenetek észlelt egyenlőségét: az egyenlő bemeneti arányokat a kapcsolatban” (Hewstone et al. 2003. 488. o.).

Bár számos empirikus vizsgálattal alátámasztották Adams elméletét, kritikai észrevételt is megfogalmaztak bírálói. A tipikus inputok és outputok számos eltérő formát ölthetnek<sup>7</sup>, de Adams csak olyan elemeket vizsgál, melyek materiális vagy gazdasági jellegűek (Cropanzano et al. 2001). A modell másik kritikája szerint túlzottan

---

<sup>7</sup> Tipikus kimenetek közé tartozik a fizetés, elismerés, megbecsülés, felelősség. A kimenetek lehetnek tárgyi, vagy nem megfogható elemek is (Walster et al. 1978)

leegyszerűsíti annak jelentőségét, hogy különböző földrajzi és pszichológiai változók hathatnak az emberekre, befolyásolva a tranzakciók méltányosságának észlelését; nem vizsgálja az eljárási igazságosság kérdését, s keveset foglalkozik a méltánytalan bánásmódra adott válaszok mozgatórugóival (Cropanzano et al. 2001).

Adams kutatásai számos szervezeti igazságossági vizsgálódást indítottak el a későbbiekben. Az igazságos elosztás a Deutsch-féle felfogás szerint olyan társas viszonyokra vonatkoztatható, ahol létezik a normák alapján elvárt kooperáció (Deutsch 1975). Az igazságosság mindig egy közösségre vonatkozik: aki nem tartozik bele ebbe a kooperatív körbe, arra nem érvényesek annak szabályai. Deutsch szerint olyan kooperatív kapcsolatokban, ahol az örömteli társas kapcsolatok elősegítése, támogatása a közös cél, ott az *egyenlőség elve* érvényesül; ahol pedig a személyes fejlődés és boldogulás a cél, ott a *szükséglet* lesz a mérvadó. *Ahol a versengés, a szervezeti kimenet maximalizálása az érték, a méltányosság alapú elosztás jut kulcsszerephez.* Versenyhelyzetben egy csoporton belüli egyénnek a csoport teljesítményéhez való hozzájárulása arányában kell kapnia a saját szempontjából szubjektív értékkel rendelkező jutalmat oly módon, hogy az egyén tudatában legyen a jutalom és a teljesítménye közti kapcsolatnak. *Deutsch szerint a méltányosság elve akkor lehet hatékonyságnövelő, ha a feladatok jól meghatározottak, és teljesítésüket megfelelő módon méri* (Deutsch 1975). A befektetés-arányos méltányossági elv szerinte individuális teljesítmények mérése esetén, valamint versenyhelyzetekben megfelelően működik. De ott, ahol nehéz azonosítani az egyéni hozzájárulás mértékét, a vezetők gyakran alkalmazzák az egyenlő elosztás elvét, ami egy könnyen érthető, ellenőrizhető és védhető heurisztika (Zala 2000).

#### 2.5.2. Procedurális megközelítés

Az 1980-as években került előtérbe a folyamatorientált megközelítés, mely a döntéshozatal folyamatát elemzi, teret nyitva az eljárási igazságosság vizsgálatainak (Kovács 2005). Thibaut és Walker bírósági eljárások vizsgálatakor megállapították, hogy ha *a felek lehetőséget kapnak saját nézőpontjuk bemutatására, valamint emellett érdekérvényesítésre is módjuk nyílik, még egy negatív döntés is jobban elfogadhatóvá válik számukra* (In Greenberg 1990). Ha a folyamat kontrollált, az érdekérvényesítés

lehetőségének következtében igazságosabbnak tartják a kimenetet, még ha az negatív is számukra. Az eljárás Greenberg szerint abban az esetben igazságos (Greenberg 1990), ha

- konzisztens mindenkivel és mindig ugyanazon szabályok szerint történik az eljárás,
- elfogultságtól mentes és nem sért normákat,
- pontos információk állnak rendelkezésre a döntéshozatalhoz,
- lehetőség van a döntés korrigálására,
- minden érintett érdeke kifejeződik és van joguk a véleménynyilvánításra.

Folger és Bies azt is kimutatta, hogy a rendszeres visszajelzések, a döntések igazolása, magyarázata is integrált része az igazságos eljárásnak (Folger–Bies 1989). Az eljárási igazságosság nem egyszerűen eszköz, hanem az igazságos eredmény elérésének szükséges feltétele.

### 2.5.3. Személyközi tényezők

A személyközi vagy interperszonális igazságosság *a vezetői döntéseket, bánásmódot és azok következményeit* a procedurális igazságosságtól elkülöníti. A dolgozók számára a vezető személyesíti meg a szervezetet, így az alkalmazott és a vezető közötti kapcsolat kihat mind a disztributív, mind a procedurális igazságosság megítélésére (Gerákné 2008). Blader és Tyler négy komponensű procedurális igazságossági modellt állított fel, melyben elkülönítik a szervezeti-, vezetői döntéshozattal, valamint a bánásmóddal összeköthető eljárási elemeket (Blader–Tyler 2003). Kutatásaik alapján az eljárási igazságosság észlelését a vezető által közvetített eljárási elemek nagyobb mértékben meghatározták, mint a teljes szervezet által általánosan kinyilvánított elemek. A leginkább meghatározó a vezető bánásmódja, amely elem a személyközi igazságosság része (Gerákné 2008).

#### 2.5.4. Interakciós, integráló modellek

A különböző típusú szervezeti igazságossági elemek közötti interakciót vizsgálta a *Folger* (1987) nevéhez *fűződő referenciák szerinti gondolkodás elmélete* (Referent Cognition Theory), amely az integráló modellek közé sorolható. Az egyén méltánytalannak ítéli meg a kimenetet akkor, ha létezik olyan alternatív kimenet, mely számára kedvezőbb lehetett volna. Ez a megközelítés meghatároz és létrehoz feltételeket, melyek ahhoz szükségesek, hogy másokat felelőssé tegyünk a méltánytalan bánásmód miatt, de nem magyarázza azokat a folyamatokat, amelyek alapján a felelősségre vonás megítélhető. E kritikákra reagálva hívta életre *Folger és Cropanzano* (1998) a *méltányossági elméletet* (Fairness Theory). Úgy vélik, hogy igazságtalanság akkor keletkezik, amikor egy egyén egy másikat tarthat felelősnek a jólétét mind anyagi, mind pszichológiai értelemben veszélyeztető helyzetért (In Greenberg–Cropanzano 2001). E méltányossági elmélet szerint három, egymástól elkülönülő ítélet meghozatala szükséges, hogy megállapítható legyen egy szituációról annak méltányossága. Ezek az ítéletek (would-could-should) a döntéshozó cselekedeteit vizsgálják – a morális megítélés révén összevetve azzal is, hogy milyen alternatív kimenetek kiválasztására lehetett volna mód, és minek kellett volna történnie (Folger–Cropanzano 1998, Cropanzano et al. 2001).

Az integratív modellek közé tartozik a *csoportértékmodell* (Group Value Model), melyet *Tyler és Lind* (1992) vázolt fel. A csoportértékmodell szerint az elosztási és eljárási igazságosság mellett fontosak a csoportból érkező visszajelzések, különösen a vezetőtől érkező visszacsatolások (Tyler–Lind 1992). Három jellemzőt emelnek ki a folyamatban, ezek a *neutralitás* (torzításmentes döntéshozatal), a *bizalom* (tisztas szándék, igazságosság) és a *tisztelet* (a munkatársak jogainak elismerése). Tyler és Lind csoportértékmodelljét empirikusan egy kultúrköri összehasonlításban is tesztelték. Az eljárási megítélések mögötti motívumok kultúránként inkább hasonlóságokat, mint különbségeket mutattak. Kulturális téren a *hatalmi távolság tekintetében* észleltek jelentős különbségeket, hiszen a nagyobb hatalmi távolság, a tagoltabb hierarchia esetén a bizalomnak fontosabb szerepe lett (In Cropanzano et al. 2001).

A következő lépésként *Lind* (2001) *méltányossági heurisztikus elméletében* (Fairness Heuristic Theory) szintetizálta a korábbi modelleket. A méltányosság megítélésekor a rendelkezésünkre álló, meglévő információkat használjuk fel. Az elsődleges méltányossági megítélés befolyásolja viselkedésünket különböző helyzetekben oly módon, hogy összeegyeztetjük *az általunk észlelt helyzetet, tényezőket az elvárt állapottal*. (v.ö. 4.2 fejezet). De ezeket a tényezőket az egyén nem tudja minden helyzetben pontosan mérlegelni, hiszen a megfelelő információk sem mindig elérhetőek. Ezért az egyén viselkedését heurisztikák, kognitív „rövidítések” fogják vezérelni (Kahneman–Tversky 1984, Lind 2001).

*A heurisztikák használata* a további események és helyzetek megítélésében segít. Az eljárási méltányossági elemek hamarabb észlelhetőek és nyilvánvalóbbak lehetnek, mint az eredmények elosztására vonatkozó információk. Ha a kimenetekre vonatkozó elemekről megfelelő információval rendelkezik az egyén, akkor a procedúra elemeinek méltányosság-megítélése másodlagossá válik. Ellenkező esetben az eljárási elemek elsődlegessé válhatnak (Lind 2001).

A méltányosság heurisztikus elmélete kapcsán a szervezeti igazságosság körében érdemes megvizsgálni a bizalomhoz kötődő kutatásokat. Brockner és Siegel (1995) azon elméletét, miszerint a bizalom alapvető szerepet tölt be az igazságossági ítéletben, Zala vizsgálatai is bizonyították: a disztributív igazságosság anyagi és nem anyagi tényezői, a procedurális igazságosság strukturális és szociális tényezői, valamint nem utolsósorban a legnagyobb hatással bíró bizalom is befolyásolja az igazságossági megítélést (Zala 2000). Bizalmatlanság esetén a kimenet ellenőrzése és a kontroll fenntartásának igénye folyamatossá válik.

*A Greenberg-féle integráló modell* négy szempontot vet össze az igazságosság faktorainak meghatározásakor (Greenberg 1993). Az első a *rendszerfaktor*, mely a szervezeti folyamatokat és az azokhoz kötődő normákat, szabályokat, továbbá a szervezet konfliktuskezelési folyamatait tartalmazza. Az *információs faktor* a döntéskori és azutáni teljes körű, kétoldali kommunikációt, a döntés magyarázatát, a visszajelzések megfelelő minőségét és gyakoriságát jelenti. E két faktort a procedurális igazságossági típusba sorolhatjuk. A *konfigurációs faktor* az elfogadott elosztási normákhoz, a szervezeti célokhoz illeszkedő döntéseket foglalja magába. Az *interperszonális faktor* a bánásmód jellemzőire, összetevőire vonatkozik. Az utóbbi két faktor már inkább az

elosztási igazságosság típusába tartozik. Szociális jellegűnek tekinti Greenberg az információs és interperszonális faktorokat. Greenberg négyfaktoros modelljét több későbbi kutatás is igazolta (Gerákné 2008).

A szervezeti igazságosság területén jól kidolgozott és empirikusan is tesztelt modellekkel találkozunk. Több esetben is megfigyelhető, hogy a modellek szemléletmódjukban *gyakran átnyúlnak a szervezeti kereteken*, érintve a társadalmi igazságosság kérdéseit, mint ahogy például Folger és Cropanzano méltányossági elméletének megfogalmazásakor láthattuk. E modelleknek – részben vagy teljességükben – kapcsolatformáló szerepük van a vállalatközi kontaktusokban. A későbbiekben vizsgáljuk, milyen szerepük lehet ezen elméleteknek a vállalatközi kapcsolatokban, melyek megragadására jelenleg számos magyar kutatás is fókuszál (Hetesi–Vilmányi 2011, Gelei–Dobos–Nagy 2011).

## 2.6. Összegzés, következtetések

A racionális döntéseket hozó, önérdek-maximalizálásra törekvő szereplők feltételezése a közgazdasági modellekben jelentős eredményeket hozott, fontos szerepet játszva e tudományterület alapjainak megszilárdításában. Ma már sokan nem elégednek meg a csupán önérdekkövetésre alapozott modellekkel és a reálfolyamatokat ezekkel magyarázó véleményekkel (Fehr–Gächter 2000).

E fejezetben összefoglaltuk a méltányosság széles körben használt és alkalmazott, de inkonzisztens fogalomrendszerét. Célunk, hogy meghatározzuk a *méltányosság általános megközelítését*, és annak *fő jellemzőit*. Amint láttuk, maga a fogalom *társadalmi, szervezeti és egyéni szinten* egyaránt értelmezhető.

Arisztotelész értelmezésében a méltányosság *a törvényességre épülő, de annak határain túlmutató közösségi norma*, mely a gyakorlati kérdések megoldásában segít ott, ahol a törvény általános paragrafusai szó szerint nem alkalmazhatók. A méltányosság a törvényességen alapuló, de az igazságosság témakörén túlnyúló fogalom, mely az élet *mindennapi interakcióira ad iránymutatást*, keretet. Az igazságosság és a méltányosság kérdéseit nagyobb közösségekre vetítve a filozófia társadalmi igazságossági megközelítései vizsgálják. A bemutatott filozófiai irányzatok

Arisztotelésztől eltérően már nem egy kisebb közösség működési egyensúlyát, hanem egy szélesebb értelemben vett társadalmi jólét megteremtésének igazságosságát és a jólét elosztásának feltételrendszerét koncepcionálisan magyarázzák. A különböző megközelítésekben jelentős eltéréseket találunk abban a tekintetben, hogy egy közösség milyen értékítéletre helyezi a hangsúlyt az igazságosság meghatározásakor. A méltányosság vizsgálatának tekintetében arra a következtetésre jutottunk, hogy a különböző filozófiai megközelítések merőben más alapokra helyezik az igazságosság mikéntjét. A kísérleti közgazdaságtani modellek vizsgálatakor kézzel fogható különbséget láttunk a feltételrendszerben attól függően, hogy milyen filozófiai megközelítés érvényesül. Erre példákkal leginkább a klasszikus utilitarista és az egalitáriánus megközelítések szolgáltak.

A mikroökonómiai modellek szintjén pontosítást kaptunk a tisztességesség és a szupertisztesség meghatározásában a mikroökonómia értékelméleti határain belül olyan elosztást keresve, amely a két aktorra vetítve *irigységmentes, de az egyenlőnél jobb elosztás* a szereplők számára. A kísérleti közgazdaságtani megközelítésben a méltányosságot mint normát építették modelljeikbe – elmozdulva az idealizált önérdékkövető, közgazdaságtanilag jól modellezhető emberképtől egy valós, a különböző tipizált emberi viselkedéseket is megragadó modell felé. A kísérleti közgazdaságtan területén a méltányosság olyan normaként fogalmazódott meg, melyben *az aktor beépíti hasznosságérzetébe döntésének más aktorokra gyakorolt hatását* anélkül, hogy a válaszreakciókat a döntést hozó aktor ismerné; ha van lehetőség *válaszreakcióra, a méltányosság a reciprocitáson keresztül érvényesíthető* mind pozitív, mind negatív irányban.

A szervezeten belüli méltányossági, igazságossági kérdéseket az elmúlt három évtizedben intenzív konceptualizáló és empirikus kutatási vizsgálatok sora jellemzi. Határozottan elkülönül a *disztributív, a procedurális és az interperszonális igazságosság*, s az ezeket integráló megközelítés, modelcsoportosítás. A modern gazdaság szereplői ma már a szervezeti kereteken messze túlnyúló kapcsolatrendszereket építenek fel és menedzselnek. A szervezeti igazságosság e csoportosítása, megközelítése jelentős mértékben kihat a vállalatközi kapcsolatok megragadására a méltányosság tekintetében, amit a következő fejezetekben fogunk áttekinteni. A *vállalatközi kapcsolatokat alapvetően szerződésben lefektetett elvek és elvárások koordinálják a felek közötti törvényes megállapodásként*. De maga a



szerződés sem biztosít védettséget az opportunistá magatartástól bizalom nélkül (Hámori 1998). E területen játszik nagyon fontos szerepet a méltányossági norma, mely két vagy több érintett szervezet tranzakcióit, interakcióit és kapcsolatait befolyásolja a kölcsönös együttműködésen alapulva.

### 3. A KAPCSOLATI MARKETING ÉS MINŐSÉGDIMENZIÓI

A multidiszciplináris irodalom feldolgozása után a jelen fejezetben specifikusan az üzleti tudományok területére koncentrálunk. Feltárjuk a kapcsolati marketing előretörésének okait, bemutatjuk számos definícióját, valamint megalapozzuk a kapcsolati minőségdimenziók elméleti hátterét, melyben fontos szerepet kap a méltányosság mint a kapcsolati minőségdimenziók egyike.

A gazdasági szereplők szoros kollaborációban működő vállalatainak értékteremtési folyamatában a stabilitás jelentős mértékben függ attól, hogy mennyiben találják meg az együttműködő partnerek a nyertes–nyertes pozíciót rövid, közép és hosszabb távon egyaránt (Anderson et al. 1994). Annak ellenére, hogy ez a működési elv nem jellemez minden iparágat és minden országot, számos példát látunk arra, hogy vállalatóriások – mind a gyártóiparágban (autó-, elektronikai eszközgyártás), mind a szolgáltató iparágban (egészségügy, közlekedés, szállítmányozás) – a beszállítói kapcsolatok minőségének javításával, insourcinggal, outsourcinggal fejlesztenek új vállalati kompetenciákat, amelyek versenyelőnyöket és innovációs potenciálokat biztosítanak számukra. Az 1980–90-es években egyre nagyobb szerepet kaptak a vevő–eladó diádot vizsgáló tudományos kutatások, amelyek később a vállalatok szélesebb, kiterjedtebb kapcsolatrendszerét, egyes iparágakban a hálózati értékteremtés kapcsolati dimenzióját vizsgálták (Morgan–Hunt 1994, Anderson–Håkansson–Johanson 1994). A partnerek közötti kapcsolatok menedzsmentjére irányuló figyelem azokra a vállalati folyamatokra is hatást gyakorolt, amelyekben a szervezeten belüli folyamatmenedzsment a tágabb értelemben vett kapcsolati hálózatra is kiterjedt, erősítve ezzel a partnerek közötti szoros összekapcsolódást (Morgan–Hunt 1994, Andersen–Narus 1998).

Az összekapcsolódást, az együttműködést előmozdító tényezők között találjuk az információs technológiai fejlődés által életre hívott adatáramlási, folyamat- és döntés-optimalizációs vállalatirányítási rendszerek elterjedését. A technológiai fejlődés emellett az emberi kommunikációt is forradalmasította, ezáltal pedig hatást gyakorolt a vállalaton belüli és a vállalatközi kommunikációra (Majó 2007). A virtuális irodák, az okostelefonok, a hang-, video- és internetes konferenciák is olyan sztenderd

munkaeszközzé váltak, melyek elősegítik a kapcsolatok erősödését, ezáltal pedig az ellátási láncok összekapcsolhatóságát és összehangolhatóságát. Ezért a földrajzi közelség mellett a külön értelmezett kapcsolati közelség is befolyásolja a partnerek együttműködését technológiai, szervezeti és kulturális szinteken (Lengyel et al. 2012). A vertikális vállalati integráció lehetőséget adott a tömegtermelésben a sztenderdizált termékek költségcsökkentésére. Ezzel párhuzamosan azonban új igényként és szemléletként jelent meg a személyes tömegtermelés (Kocsis–Szabó 2002). A fizikai termékek és szolgáltatások ellátásakor az ügyfelek egyre inkább elvárják az egyedi igényekre formálást, mint például a MyM&M's<sup>8</sup> csokigolyói vagy a Dell<sup>9</sup> vállalat személyre szabott számítógépei.

E példák alapján nem fér kétség ahhoz, hogy a vállalati kapcsolatok tudományos vizsgálata az üzleti tudományok aktuális, releváns témája. E fejezetben a *kapcsolati marketing keretrendszerével* foglalkozunk, mely megalapozza a vállalkozói méltányosság szakirodalmi elhelyezését a kapcsolati dimenziók rendszerében. Először megvizsgáljuk a kapcsolati marketing irányába történő elmozdulást, a kapcsolati csere megjelenésének szerepét. Az üzleti kapcsolatok más karakterisztikákkal jellemezhetők a fogyasztó–eladó, illetve a beszállító–eladó üzleti kapcsolatokban. A szakirodalom legtöbbször külön tárgyalja a Business to Consumer (B2C), azaz a vállalat és a végső fogyasztó közötti és a Business to Business (B2B), azaz a vállalkozói kapcsolatokat.

A következőkben bemutatjuk a B2C és B2B kontaktusok eltérő jellemzőit. Annak függvényében, hogy milyen jellegű kontaktusokat vizsgálunk és milyen piacokon, eltérő lehet a tudományos kutatások fókusza és orientáltsága. Ezek alapján kitérünk a kapcsolati marketing kutatási irányaira. A kapcsolati marketing különböző ágai eltérő módon interpretálják a kapcsolati minőséget, melyet széleskörű szakirodalmi feldolgozás alapján tárgyalunk. Megvizsgáljuk a kapcsolati minőséget befolyásoló kapcsolati dimenziók közül a három kiemelt kulcstényező (bizalom, elkötelezettség, elégedettség) eddigi tudományos feldolgozását. Feltérképezzük, hogy milyen más kapcsolati dimenziókat használ a szakma a kapcsolati minőség megítélésére és értékelésére, amelyek közül a méltányosságot a negyedik fejezetben kiemelten tárgyaljuk.

---

<sup>8</sup> <http://www.mymms.com/Utility.aspx>. Letöltve: 2010. 02. 20.

<sup>9</sup> [http://configure.us.dell.com/dellstore/config.aspx?oc=fndnv22hc&c=us&l=en&s=dhs&cs=19&model\\_id=inspiron-15r-n5110&](http://configure.us.dell.com/dellstore/config.aspx?oc=fndnv22hc&c=us&l=en&s=dhs&cs=19&model_id=inspiron-15r-n5110&). Letöltve: 2010. 03. 10.

### 3.1. A kapcsolatorientált marketing gyökerei

A marketing még ma is fiatal tudományterületnek tekinthető. A marketingorientáció érdekében alkalmazott eszköztár azonban jelentős átalakuláson megy keresztül, mely folyamat részének tekinthető a kapcsolati marketing gyökereinek kialakulása, térnyerése, valamint tudományos megalapozottságának evolúciója is. A marketing korai szakasza alapvetően a tárgyasult erőforrások cseréjére, valamint ezek gyártási célú felhasználására összpontosult. E folyamatokban a marketing funkcionális szerepe a hangsúlyos (Vargo–Luch 2004). Az 1950-es években az első marketingkutatók alapvetően leíró jellegű kutatásokat végeztek – a marketing funkcionális feladatkörén belül felhasználva a mikroökonómia ökonometriai eszköztárát. A jól ismert marketingmix koncepciója Borden nevéhez kötődik, aki hosszú listát készített azokról a változókról, amelyeket az 1950-es években befolyásoló tényezőknek tekintettek a kor marketingkutatói (Borden 1984, Harker–Egan 2006).

A marketingmix letisztult formája lett a 4P, mely több évtizeden át meghatározó irányvonalat adott a marketingkutatásoknak, valamint azok gyakorlati alkalmazásának (Vargo–Luch 2004, Vieira 2008). A marketingmix alapvetően termékorientált elméletként működött, amely a végső fogyasztók csoportját homogén, inaktív, nagy számban elérhető célcsoportnak tekintette. A modell egyszerűségénél fogva alkalmas volt arra, hogy számos folyamatot új szempontok alapján vizsgáljon, majd a gyakorlati üzleti életbe beépítve átalakítson. A 4P logikája egyértelműnek tűnt, de számos új, lehetséges „P” vetődött fel a további modellezésekben, úgy mint emberek (People), politikai erő (Polical power), a nyilvánosság véleményformálása (Public opinion formation) – a teljesség igénye nélkül csak néhányat említve (Kotler 1984, Gummesson 2007). Gummesson szerint a *legnagyobb probléma a 4P-s marketingmixszel azon túl, hogy se nem „4” és se nem „P”, az, hogy elsődlegesen az ellátóra, a beszállítóra fókuszál, s csak másodlagosan a vevői igényekre.*

Az 1970-es évektől kezdődően egyre nagyobb teret kapott a vevő, a vásárló szerepének vizsgálata. Az 1980-as évekbe erősödött meg az az irányzat, mely szerint a növekedés előmozdítása nem csupán az eladott termékegység realizálásától függ, hanem a vásárlói elégedettség is meghatározó szerepet játszik benne. A *fogyasztóközpontú* szemlélet ekkor válik elterjedté, majd elengedhetetlen sikertényezővé (Vieira 2008).

Egyre nagyobb teret nyert a vevőkapcsolati szemlélet, a vevői kötődés fontossága, mértéke (Piskóti 2007). Részben a fogyasztói elvárásokat központba helyező szemlélet, részben a szolgáltatások szerepének növekedése mozdította elő a termékcentrikus megközelítés helyett a teljes termék- és szolgáltatáscsomagot vizsgáló, valamint a szolgáltatásokat külön elemző kutatások megjelenését. A *szolgáltatást* Grönroos (2000) olyan folyamatként definiálja, amely a vevő problémájának megoldását célozza meg a vevő és a szolgáltató alkalmazottja között lezajló interakció keretében; ezen interakció során a szolgáltató fizikai erőforrásainak és támogató rendszereinek felhasználása rendelkezésre álló eszközöknek tekinthetők. A gyakorlati alkalmazások során mára már egyértelmű, hogy az értékesítésben dolgozók nem terméket, hanem a vevői igényekre szabott szolgáltatáscsomagot értékesítenek (Veres 2003).

McGarry (1951) munkája az első publikációk egyike, amely a marketing kapcsolati jellegét kiemeli. A *kapcsolati funkció* alatt a vásárló és az eladó közötti, hosszú távú kapcsolatot érti, amely közös és kölcsönös érdekeltségre alapozva lehetőséget nyújt a marketingköltségek jelentős csökkentésére, így az eladó szemszögéből növeli a marketing hatékonyságát.

A kapcsolatiság kérdésköre kötődik a csere különböző formáinak megragadásához. A *cseretípusok* jellemzésével több kutató is foglalkozott – elkülönítve a tranzakciós, diszkrét cserét a kapcsolatorientált formájától (Bagozzi 1975, Macneil 1978, 1980, Dwyer et al. 1987). E kutatásokat tekinthetjük a kapcsolati marketing előfutárainak, amelyeket a következő fejezetekben tekintünk át. Axelsson és Wynstra (2002) a diszkrét vagy piaci csere fogalmait helyett a tranzakció-orientált csere kifejezést használják, amelyet a kapcsolati cserével hasonlítanak össze (5. ábra). Ebben kiemelik, hogy a tranzakció-orientált csere során a lehetséges cserealternatívák száma sokkal több, mint a kapcsolatorientált csere esetén.

5. ábra: Tranzakció-orientált csere összehasonlítása a kapcsolatorientált cserével

Tranzakció-orientált csere	Kapcsolatorientált csere
Sok alternatíva létezik.	Egy vagy néhány alternatíva lehetséges.
Az alku egy új üzleti lehetőséget jelent, amely során senki sem részesül előnyben a múlt eredményei alapján.	Az alku a kapcsolat része, és a kapcsolat egy hálózat része.
A versenyben rejlő lehetőségeket kell kihasználni.	A kooperációban rejlő lappangó lehetőségeket kell kihasználni.
Rövid távú szemlélet. A partnerek elérhető távolságban legyenek, de ne kerüljenek túl közel.	Hosszú távú kilátások kemény elvárásokkal és közös fejlesztésekkel.
Megújulás és eredményfejlesztés partnerváltásokkal. A leghatékonyabb partner kiválasztása lehetőség esetén.	Megújulás és eredményfejlesztés kollaboráción és csapatmunkán keresztül. Az erőforrások és a tudás összevonása.
Termékek beszerzése.	Képességek beszerzése.
Árorientáció: jól meghatározott termék legkedvezőbb árú beszerzése	Költség- és értékorientáció: a teljes ellátási költség minimalizálása és új érték létrehozása.

*Forrás:* Axelsson–Wynstra (2002, 214. o.)

Ennek következtében tranzakciók esetén a versengés lesz a meghatározó, amely során minden új alku új üzleti lehetőséget jelenthet, szemben a kapcsolati cserével, ahol a kooperációban rejlő lehetőségek közös kiaknázásával lehet szert tenni előnyre, hiszen az alku is a kapcsolat része. Ez kihat a partnerek együttműködési életciklusára is. Tranzakciók esetén a rövid távú szemlélet a meghatározó, amelyben az előnyszerzés, a fejlesztés, a megújulás a partnerváltásokkal történik, ezek fókuszában az árérzékeny fizikai termékcsere áll. Ezzel szemben a kapcsolatorientált csere esetén a kollaborációra, a csapatmunkára helyeződik a hangsúly a fejlesztési igény felmerülése esetén, amelyet az erőforrások és a szervezeti tudás összehangolásával és összefogásával érnek el. A fizikai termékcsere mellett jelentős szerepet kap a képességek beszerzése, amelyet az értékteremtés vezérel a teljes ellátás költségének minimalizálása mellett (Axelsson–Wynstra 2002).

A kapcsolati csere meghatározásakor két lényeges elem emelhető ki. Egyrészt kapcsolati csere esetén fontos szerepet kap a *folytonosság, a közös és kölcsönös jövőbeli interakciók* igénye is fennáll. Másrészt a kapcsolatnak van társas aspektusa, melyben értéket képvisel az adott *szereplők közötti emberi interakció* (Dwyer et al. 1987, Frazier 1983). A kapcsolatmenedzsment során azonban szükség van az üzleti partnerek közötti

együttműködésre, közös érvelésre, amely a kapcsolatot elindítja és mozgásban tartja. E folyamat soha nem történhet izolált, egymástól elhatárolt vállalatok között, hiszen a közös értékteremtésnek része az együttműködő vállalatok közötti kapacitások összehangolása (Kim–Mauborgne 1999).

A kapcsolati csere kapcsolati marketingkonceptiójának kialakítását *Robert Morgan és Shelby Hunt* (1994) munkái jelentős mértékben formálták. A *kapcsolati marketing meghatározását* a következőképpen kötik a kapcsolati cseréhez: „A kapcsolati marketing minden olyan marketingtevékenységre utal, mely sikeres kapcsolati cserét kíván megalapozni, fejleszteni és fenntartani.” (Morgan–Hunt 1994, 22. o.). Morgan és Hunt több tekintetben hatottak a kapcsolati marketing kutatási irányának, valamint a konkrét kapcsolati dimenziók meghatározásának felvázolására, melyet még e dolgozat keretei között részletezünk (v.ö. 48, 51, 54, 56. o.).

A kapcsolati marketing vizsgálatokor elkerülhetetlen a kapcsolat fogalmának igen gyakori használata, hiszen alapvető építőköve e területnek. A csere szorosan kötődik a kapcsolathoz, hiszen *Mandják* szerint „a csere jelenti az üzleti kapcsolat meghatározó folyamatát” (Mandják 2005, 18. o), amely során a résztvevő két fél aktív szerepet játszik. Így lényegében összekapcsolódás alakul ki a szervezetek között különböző területeken és szinteken (Håkansson 1982, Mandják 2005). Az üzleti kapcsolat *gazdasági és társadalmi* aspektusokkal rendelkezik. Míg a gazdasági elemek a hasznosság mentén számszerűsíthetők, addig a társadalmi összetevők eltérő viselkedési formában mutatkoznak más-más jellemzők mentén (Mandják–Szántó 2010).

Az üzleti kapcsolatok jellemzői jelentős mértékben eltérőek lehetnek attól függően, milyen szereplők vesznek részt bennük, vagy kiket érint azok kialakítása. A kapcsolatok rendszerezésekor két nagy csoportot különít el a szakirodalom, melyek a B2B, azaz a *vállalközi kapcsolatok*, valamint a B2C, azaz a *vállalat és a végső fogyasztó közötti* kapcsolatok. Mielőtt meghatározzuk a kapcsolatok eltérő vizsgálódási irányait, tanulmányozzuk e két csoport kapcsolati jellemzőit.

### 3.1.1. Kapcsolatok B2B és B2C relációkban

Gruen (1995) kutatásaira támaszkodva négy fő szempont alapján rendszerezük a két kapcsolat jellemzőit: működési jellemzők, értékesítési, illetve vásárlói szempontok, valamint a két fél interakcióját jellemző aspektusok (1. táblázat). A *működési szempontokat* tekintve elmondható, hogy a B2C kapcsolatok tagsági alapon működnek atomisztikus résztvevőkkel, s az értékesítő általában nagyobb, mint a vásárló. Ebből fakadóan az értékesítő aszimmetrikus viszonyban és erőfölényben van a fogyasztóval szemben.

Ezért fontos a fogyasztó támogatása a megfelelő fogyasztóvédelmi jogi háttér megteremtésével. A B2B kapcsolatok alapvetően partnerségre épülnek, melyekben a partnerek egymáshoz viszonyított mérete eltérő lehet (Anderson–Narus, 1990). Erőviszonyok tekintetében megkülönböztethetünk szimmetrikus és aszimmetrikus B2B kapcsolatokat, az aszimmetrikus viszony esetén elkülöníthetünk értékesítői, illetve vevői dominanciát (Kumar et al. 1995b). A B2B kapcsolatok jogi háttérét alapvetően a szerződési jog szabályozza. Emellett az ipari szabványok, valamint az etikai szabályok érvényesülnek a kapcsolatban. Számos olyan B2B kapcsolat létezik, ahol a felek nem kötnek hivatalos szerződést, hanem hallgatólagos megállapodás történik, melyet a felek egymás bizalmára és lojalitására támaszkodva tiszteletben tartanak és teljesítenek ahelyett, hogy jogi biztosítékokkal bátyáznák körbe a megegyezést.

Az *értékesítési oldal* szempontjait tekintve a B2C kapcsolatokban az ügyfelek száma igen nagy. Annak ellenére, hogy a kapcsolatmenedzsment nagymértékű és átfogó beruházást igényel, az egyes ügyfelekre jutó befektetés nagysága igen kicsi. Egy elveszett ügyfél helyettesítése a B2B kapcsolatokhoz képest általában gyorsan és viszonylag alacsony költségen megoldható. Emellett az értékesítő függősége a vásárlótól igen alacsony.



1. táblázat: Kapcsolati jellemzők a B2B és B2C relációkban

Jellemző	Szempont	B2C	B2B
Kapcsolat formája	Működési	Tagság	Működő partnerség, pull folyamatok, közös marketingszövetség, stratégiai szövetség, értékesítési csatorna kapcsolata
Relatív méret	Működési	Az értékesítő általában nagyobb méretű, mint a vásárló	A relatív méret változhat
Jogi háttér	Működési	Fogyasztóvédelmi jog – a fogyasztót jobban támogatja	A kapcsolatot a fennálló szerződési jog, az ipari szabványok és az etika szabályozzák
Átlagos eladási méret, az ügyfélkapcsolat potenciális életciklusának értéke az értékesítő cég szempontjából	Értékesítési	Általában kis eladási méret, az ügyfél kapcsolat életciklusának értéke általában alacsony és kiszámítható, korlátozza a befektetés összegét minden egyes ügyféllel való kapcsolatban	Általában nagy és következetes. Lehetővé teszi a nagy és egyéni sajátosságokkal bíró beruházást az egyes kapcsolatokban
Ügyfelek száma	Értékesítési	Nagy szám, nagy és átfogó befektetést igényel a kapcsolatmenedzsmentben, de alacsony befektetés az egyes ügyfelek esetén	Relatívan kevesebb ügyfél között megoszló befektetés, mely gyakran egyedi jellemzőkkel rendelkezik
Az értékesítő képessége és költsége az elveszett ügyfelek helyettesítésére	Értékesítési	Általában gyorsan és relatíve alacsony költséggel helyettesíthető	A nagy vásárlók áthelyezése bonyolult és időigényes lehet
Az értékesítő függősége a vásárlótól	Értékesítési	Alacsony a függősége minden vásárlótól	A vásárló méretétől függően változhat, káros mértékű is lehet
A vásárló függősége az értékesítőtől	Vásárlói	Általában életképes alternatívák, alacsony a váltás költsége, a váltás gyorsan lezajlódhat	Időigényes életképes alternatívákat találni, a váltás költsége magas lehet. A szervezet számos tagját érintheti a változás
Beszerezési időkeret, folyamat és a vásárlási központ összetettsége	Interakciós	Általában rövid időkeret, egyszerű folyamat, és egyszerű vásárlási központ, ahol egy vagy két egyén tölti be a beszerző szerepét	Gyakran hosszú időkeret, összetett eljárás, több egyén is betölthet egy vásárlói szerepet, tárgyát képezheti a szervezet költségvetési ciklusának
A másik fél személyes ismerete	Interakciós	Relatívan sok érintkezési pont az értékesítővel még lojális vásárló esetén is, az értékesítők tudása a vásárlókról gyakran az információs adatbázisok tartalmára korlátozódik	Sokrétű személyes kapcsolat, Sokrétű szervezetek közötti kapcsolat
A kommunikáció szerepe a kapcsolat építésében és fenntartásában	Interakciós	Függ a kapcsolat nem-perszonális eszközeitől, az értékesítők tudása általában az információs adatbázisok tartalmára korlátozódik	Hangsúly a személyes kapcsolaton és a személyes értékesítésen, a vásárlói ismeretek több formában és helyen tartása

Forrás: Gruen 1995, 451. o. alapján saját szerkesztés

A B2B kapcsolatokról elmondható, hogy a kapcsolatfejlesztésre irányuló befektetéseik relatíve alacsony számú ügyfél között oszlanak meg, így lehetséges, sőt elengedhetetlenül szükséges az ügyfelek egyedi jellemzőinek figyelembe vétele. Egy-egy vásárló elvesztésének pótlása bonyolult és időigényes tevékenységet kíván az értékesítő részéről a specializált kapcsolati jelleg miatt. Az értékesítő vásárlótól függőségét nagymértékben befolyásolja a vásárló mérete. De káros mértékű is lehet a függőség, ha az értékesítő túlzott mértékben támaszkodik egy-egy vevőjére.

B2C kapcsolatok esetén a *vásárló* értékesítőtől függősége tekintetében is igaz lehet, hogy a vevő viszonylag gyorsan, alacsony költségen válthat beszállítót. Ezzel szemben a B2B kapcsolatok esetén időigényes és költséges lehet más ellátási alternatívát találni. Emellett egy beszállítóváltás a partnerkapcsolatban más tagokat is érinthet.

A *vevő és eladó interakcióját* tekintve jelentős különbség mutatkozik a beszerzési időkeret, a beszerzési folyamat és a vásárlási összetettség tekintetében. B2C kapcsolatokban a rendelkezésre álló időkeret általában rövid, a folyamat egyszerű, a vevői szerepkört egyének töltik be. A B2C interakció során sok vevő sok érintkezési ponton keresztül kapcsolódik az értékesítőkhöz. A kapcsolat összetettségét strukturálhatják információs adatbázisok, amelyek megkönnyíthetik az interakciót; a kommunikáció gyakran nem személyes, bár a fogyasztók a panaszkezelés során kifejezetten a személyes közreműködéssel feloldott problémamegoldást preferálják. A B2B kapcsolatok interakcióit jellemzi, hogy a beszerzési időkeret gyakran hosszú, összetett eljárás, melyet a költségvetési ciklusok is befolyásolhatnak, a vásárlót képviselheti több egyén is. A korlátozott számú partnereknek köszönhetően a személyes kapcsolat fokozott hangsúlyt és szerepet kap a sokrétű személyes és szervezetközi kapcsolatokban (Gruen 1995). Mandják (2000) magyar kutatásai szerint számos szereplő hazánkban nem ismerte fel a kapcsolati differenciálás lehetőségét, megmaradva az árverseny szintjén.

Összefoglalva: az üzleti kapcsolatok jellemzői nagymértékű eltéréseket mutathatnak attól függően, hogy B2B vagy B2C kontextusban vizsgáljuk-e azokat. Emellett különbséget kell tennünk a tranzakciós és a kapcsolatorientált csere között. Az 1980-as években a kapcsolatmenedzsment fontossága nyilvánvalóvá vált, különösen a szolgáltatási szektor előretörése következtében.

### 3.1.2. A kapcsolati marketing és kutatási irányai

A kapcsolati marketing értelmezésekor azt tapasztaltuk, hogy e fogalomnak számos megközelítése létezik. A koncepció maga először a B2C piacokon jelent meg, de a B2B kapcsolatok vizsgálatának jelentősége is külön kutatási teret nyert a későbbiekben. A vizsgált kapcsolatok földrajzi kiterjedése eltérő vizsgálati aspektusokat és kutatási prioritásokat teremtett, melyek elkülönülése markáns ugyan, de e folyamattal párhuzamosan zajlik a kutatási tapasztalat cseréje és felhasználása. A kapcsolati marketing megragadása céljával a fő kutatási irányvonalakat térképezzük fel a következőkben – először a specializálódások mentén.

A kapcsolati marketing kifejezést Leonard Berry használta először az AMA (American Marketing Association) 1983-as konferenciáján. A kapcsolati marketing fogalma egy új korszak mérföldkövét fémjelezte (Berry 1983). Berry öt kapcsolati marketingstratégiára tett javaslatot, főként a B2C kapcsolatokra koncentrálva. Ezek a következők: alapvető szolgáltatás (core services), kapcsolat testre szabása (customization), szolgáltatás bővítése (service augmentation), kapcsolatárazás (relationship pricing) és a belső marketing (internal marketing), bár az utóbbi két stratégiát a kevésbé nélkülözhetetlen elemek közé sorolja később (Berry 1983, Berry 2002). A szolgáltatásmarketing és menedzsment-orientáció az 1980-as évektől jelentős tudományos eredményeket mutatott fel a szolgáltatások modellezésében, annak minőségi aspektusai fejlesztési lehetőségeiben és mérésében (Parasuraman–Zeithaml–Berry 1988), valamint a kapcsolati marketing alapköveinek lerakásában is jelentős szerepet töltöttek be (Berry 1983).

A kapcsolati marketinggel foglalkozó kutatók több csoportja specializálódott a *szolgáltatásmarketing területére* B2C kapcsolatokat vizsgálva, ők a *kapcsolati minőség* meghatározására és annak vizsgálatára nagy hangsúlyt fektetnek. E kutatók, kutatócsoportok közül két, karakterisztikusan elkülöníthető iskolát tudunk behatárolni. Létezik egy *észak-amerikai* (Levitt 1969, 1986, Berry 1983, 2002, Crosby–Evans–Cowles 1990, Berry–Parasuraman 1991, Parasuraman–Zeithaml–Berry 1988, 1994,) vonal; valamint ugyanezen a téma- és üzleti területre fókuszál a *skandináv iskola* (Gummesson 1987, 2007, Liljander–Strandvik 1995, Grönroos 2000, 2007, Järvelin 2001, Holmlund 2001, 2008.). Mindkét iskola minőségmenedzsment fókuszú;

alkalmazzák és használják a kapcsolati minőség fogalmát és dimenzióit. Kutatási módszereiket tekintve az amerikai iskola modellez és empirikusan tesztel, míg a skandináv vonal gyakran támaszkodik esettanulmányokra a gyakorlati érvényességet vizsgálva és tesztelve.

A kapcsolati marketing és menedzsment mint önálló, új irányzat azonban nem minden kutató szerint egyértelmű. Pels (1999) a kapcsolatmenedzsmentet a fogyasztói- és az ipari-termelői piacokon vizsgálta, kutatva, hogy miben különbözik a cserekapcsolatok modellezése a két különböző jellemzőkkel bíró piacon. Különbséget tett a vevő, valamint az eladó kontextustól függő, saját észlelésén alapuló cseremegítelési dimenziókban. Pels (1999) szerint *nem minden esetben alkalmas a kapcsolati marketing az eladó-vevő kapcsolat menedzselésére*, hiszen ha az egyik aktor kifejezetten a tranzakciós elemekre fókuszál a csere során, akkor a tranzakciós marketingnek is létjogosultsága van a cserepartnerek marketinges eszköztárában. Feltárja a *B2C és B2B* piacok lehetséges különbségeit, de nem zárja ki, sőt keresi a hasonló működési jellemzőket. E felismeréssel párhuzamosan született az új-zélandi kutatók által kezdeményezett kutatási koncepció, amely a *tranzakciós és kapcsolati marketinget szintetizálja* az úgynevezett Contemporary Marketing Practice-szel (CMP), azaz „mai marketing gyakorlattal”, mely a dichotomikus megközelítést átvezeti egy árnyaltabb, gyakorlati szempontból alkalmazhatóbb modellbe megalapozva ezzel egy *anglo-ausztrál* kutatási irányt (Coviello–Brodie 2001, Brodie et al. 2008). Ez az iskola már utal a hálózatok fontosságára, ami átfogja a vállalati kapcsolatok teljes hálóját és rendszerezi a kapcsolatokat, a partnerek egymáshoz való viszonyát. A hálózati marketing célja, hogy az üzleti network hálóját, mint az egymással érintkező, összefüggésben álló kapcsolatok összességét létrehozza, fenntartsa és a hasznosítási lehetőségek kihasználását maximalizálja (Coviello–Brodie 2001, Révész 2011).

A számos kutató figyelme összpontosul a *B2B* kapcsolatokra. Egy csoportjukat az *észak-amerikai B2B iskola* ernyője alá sorolhatjuk (Dwyer–Schurr–Oh 1987, Morgan–Hunt 1994, Kumar–Scheer–Steenkamp 1995a,b, Scheer–Kumar–Steenkamp 2003). Ez az iskola az észak-amerikai szolgáltatásmarketing főirányából vált ki azzal, hogy a *B2B* kapcsolatokra specializálódott. Ez a csoport átveszi a szolgáltatásmenedzsment *minőségorientációját* és koncepcióit, melyeket kifejezetten a vállalkozói kapcsolatokban értelmez. A *kapcsolati minőséget* helyezi a vizsgálatok középpontjába –

alapvetően diadikus relációkat vizsgálva, kevésbé részletezve a kapcsolat fogalmát, értékmegragadását és hálózati aspektusait.<sup>10</sup>

A kutatócsoportok közül az *európai gyökerű IMP csoportot* (Industrial Marketing and Purchasing Group) kell kiemelnünk, melynek tagjai nem kifejezetten a kapcsolati marketinget, hanem az együttműködés különböző szintjein vizsgálják az értékteremtés különböző aspektusait (Håkansson 1982, Håkansson–Snehota 1995, Ford–Håkansson–Johanson 2002, Ford–Håkansson 2006, Anderson–Narus 1984, 1990, 1998, Ritter–Gemünde 2003). Kiemelten tárgyalják az *üzleti kapcsolat értékét*, mely a vállalatközi kapcsolatok értékeinek létrehozását és azok elosztását tartalmazza (Wimmer–Mandják 2003). Håkansson (1982) interakciós modelljében a kapcsolatiság alapján a csereeseményeket tekinti. Az üzleti kapcsolatokat műszaki, gazdasági és társadalmi aspektusok mentén vizsgálja. Az értékteremtés történhet *epizódokon, kapcsolatokon és hálózatokon keresztül*, melyek a szervezetközi együttműködés különböző szintjeinek tekinthetők (Håkansson–Snehota 1995, Mandják 2002, Vilmányi 2008). A különböző szintek közötti elmozdulás egyik kulcselemének tekintik az időt, hiszen az üzleti kapcsolatok változása, alakulása az időbeliség mentén ad módot a partnerek viselkedési és együttműködési mintáinak kialakítására (Mandják 2005, Gelei et al. 2010). A kapcsolatot mindig egy hálózat részeként értelmezik, hiszen egy diád szintű kapcsolat hat a hálózatra, de a hálózati változások is tükröződnek a két partner közötti kapcsolatban (Mandják 2005). A kapcsolati minőséget a kapcsolat értékdefinícióján belül értelmezik (Vilmányi 2008).

A kapcsolati minőséget mindegyik iskola megragadja valamilyen formában, de a fogalom értelmezése és alkalmazása eltérő lehet annak függvényében, hogy milyen fogalom- és célrendszerrel dolgozik az adott kutató vagy kutatócsoport.

---

<sup>10</sup> E disszertáció primer kutatása során alkalmazott módszertant jelentős mértékben befolyásolta ezen B2B iskola a kutatás vezetőjének köszönhetően (v.ö. 5.3. fejezet)

### 3.2. A kapcsolati minőség fogalomrendszere

A kapcsolati minőség szakirodalmi áttekintése során számos tanulmánnyal találkozunk, melyek a kapcsolati minőséget, annak dimenzióit, előfeltételeit és következményeit tárgyalják (1. melléklet). Kijelenthetjük, hogy a szakmán belül nincs egységes álláspont a kapcsolati minőség definiálásában és dinamikájának feltárásában.

A következőkben kiemelünk néhány törekvést a kapcsolati minőség definiálására. Rendezőelvként használtuk a B2C és B2B elkülönítést, melyeken belül historikus rendben tekintjük át a kiemelt szerzők megközelítéseit.

A kapcsolati minőség koncepcióját a kapcsolati marketingelméletek, -kutatások egyik eredményének tekinti a szakirodalom (Dwyer et al. 1987, Crosby et al. 1990, Rauyruen et al. 2005). Számos kapcsolati minőség-interpretáció született a kapcsolati marketingen belül, melyek különböző módon modellezik a kapcsolatot, arra keresve a választ, hogyan tudjuk megkülönböztetni a jó és a rossz kapcsolatot. Mi az, amit a kapcsolatban résztvevő felek értékelnek az együttműködés során? Miben ragadhatóak meg a kapcsolat minőségi jellemzői?

Alapdefinícióként gyakran a svéd *Evert Gummesson (1987)* megfogalmazására hivatkoznak, aki az ügyfél által észlelt minőségi formák egyikének tekinti a kapcsolati minőséget, mely az ügyféllel létrejövő interakció során érzékelhetően hat az ügyfél szolgáltatási minőségmegítélésére és a hosszú távú kapcsolat lehetőségére (Naudé–Buttle 2000). A kapcsolati minőség azt fejezi ki ebben a megközelítésben, hogy a szolgáltató szervezet tagjai mennyire képesek interperszonális szinten az ügyfélben elégedettséget kiváltó módon kapcsolatot kialakítani és fenntartani. E definíció szerzője nem lép át az interperszonális, interakciós szinten, de megfelelő alapot biztosít a későbbiekben arra, hogy a skandináv iskola a szolgáltatási minőséget konceptualizálhassa, a kapcsolati minőséget hosszú távon, a folyamatosan zajló ügyfélkapcsolatok minőségformáló dinamikájaként értelmezhesse (Naudé–Buttle 2000, Grönroos 2007).

*Veronica Liljander és Tore Strandvik (1995)* finn kutatók szolgáltatásmarketing kontextusban létrehozott kapcsolati minőségmodelljükben alkalmazzák az IMP csoport által már felvázolt, a tranzakciók, azaz epizódok, valamint a kapcsolatok mint epizódok

sorozatából felépülő észlelés elkülönítését, jelezve a kapcsolatok időbeliségének fontosságát. A szolgáltatásmarketinggel kapcsolatos kutatások során az ügyfél minőségértékelése jelentette az elsődleges szempontot, melyet az a tény is bizonyít, hogy az ezen a téren született tanulmányok többségükben a vevő szemszögéből értékelték a kapcsolatot. Grönroos (2007) azonban megállapítja, hogy ez a kontextus is kétszereplős, azaz diádról van szó, ahol a kapcsolati minőség észlelése mindkét felet érinti. Az eladó is képet kíván alkotni arról, hogy milyen az ügyfél minőségmegítélése, még ha ez a megközelítés a B2B kapcsolatokban nagyobb jelentőséggel is bír.

*Maria Holmlund (2001, 2008)* szolgáltatásmenedzsment aspektusból a következőképpen definiálta a kapcsolati minőséget: „Az észlelt kapcsolati minőség az üzleti interakciók közös kognitív értékelése a diád mindkét vállalatának kiemelkedő fontosságú szereplői által. Az értékelés magában foglalja a megvalósult interakciók összehasonlítását olyan hasonlóságokkal bíró, lehetséges alternatív interakciókkal, melyek összehasonlítási sztenderdként alkalmazhatók” (Holmlund 2008. 35). Holmlund (2008) három dimenziót határozott meg a kapcsolati minőség értelmezésére: (1) technológiai, (2) interperszonális (egyéni és vállalati szintű), valamint (3) gazdasági aspektusok. Kiemeli, hogy a korábbiaktól eltérően a kapcsolati minőség nem csupán a szolgáltatási epizódok és az ezekre épülő ügyfélkapcsolat egyéni szintű interperszonális aspektusával rendelkezik, hanem vállalati szinten is formálódik a felek közötti egyfajta társas viszonyként. E dimenziók egyéni szintű megragadása a bizalom, az ismeretség, a tisztelet, az azonosság és a közös öröm elemein keresztül történik. Vállalati szinten a partnerek közötti kohéziót és a szervezetek közötti vonzást vizsgálja. Ezen túlmenően technológiai és gazdasági aspektusokat is tárgyal a kapcsolati minőség keretei között, az ún. PRQ (Percived Relationship Quality, azaz észlelt kapcsolati minőség) modelljében. A technológiai aspektus során az ellátás, a szolgáltatás folyamatára koncentrál, annak hatékonysági, megbízhatósági, flexibilitási, gyorsasági, biztonsági és innovációs karakterisztikáira építve határoz meg kimeneti elvárásokat. A gazdasági aspektust kapcsolati előnyök és költségek csoportjára bontja (Holmlund 2001). E tekintetben Holmlund túllép azon a szemléleten, hogy a kapcsolati minőséget csupán a személyes interakciók kapcsolati elemei határozzák meg. Tanulmányában rávilágít, hogy gazdasági és technológiai elemek is részét képezik a kapcsolati minőségnek. Ezzel a megközelítéssel Holmlund szintetizálási lépést tesz a B2B kapcsolatokkal foglalkozó IMP csoport megközelítésének irányába.

A szolgáltatásmarketing-orientáltságú kutatások áttekintését követően térjünk át a specifikusan vállalatközi kapcsolatokat tanulmányozó kutatók kapcsolati minőséggel összefüggő interpretációira. *Dwyer és szerzőtársai (1987)* a kapcsolatiság folyamat-orientáltságát és időbeliségét ragadják meg. A kapcsolati minőséggel konkrétan még nem foglalkoznak, de a kapcsolati marketing kutatási keretei között 5 fázisra bontják a kapcsolat kialakulását – alapvetően B2B kontextusban vizsgálva azt. A kapcsolat kialakulásának egyes fázisaihoz kapcsolati minőségdimenziókat kötnek, ilyen a kapcsolat kibontakozásának fázisát jellemző normakialakítás, erőviszonyok és méltányossági aspektusok mérlegelése, elvárások kialakítása. A kapcsolati minőség egyik kulcsdimenziója az elkötelezettség, ami *Dwyer és szerzőtársai (1987)* modelljében a kapcsolat kialakulásának végső fázisát képviseli. E modell megragadja a kapcsolati minőség esszenciáját, anélkül, hogy definiálná. A kapcsolati minőséget egymásra épülő folyamatok outputjának tekinti, melyek egy nem meghatározott idősíkbán, a kapcsolatiság különböző fázisaiban alakulnak ki.

*Anderson és Narus (1990)* a gyártó–disztribútor kapcsolatrendszerét modellezzik, melyben azt vizsgálják, milyen változók hatnak az elégedettségre, milyen mediátorszerepe van a bizalomnak és más kapcsolati minőségi dimenzióknak. A kapcsolati minőség kifejezést e kutatópáros sem használja, de alkalmazza mint koncepciót a modellalkotás során.

*Morgan és Hunt (1994)* a kapcsolati marketingen belül vizsgálja az elkötelezettség és a bizalom kapcsolatát a B2B kapcsolatokra vetítve. A kapcsolati marketinget általánosságban olyan marketingtevékenységként definiálja, mely sikeres kapcsolati cserét kíván megalapozni, fejleszteni és fenntartani. Feltérképezik az érintett, vizsgált vállalat (focal firm) vállalaton belüli és azon kívüli partnerkapcsolat-rendszerét. KMV (key mediating variable, kulcsfontosságú közvetítőváltozó) modelljükben arra keresik a választ, milyen összefüggés van a bizalom és az elkötelezettség között; milyen független változók befolyásolják e két kapcsolati minőségi dimenziót, és ezek milyen eredményváltozókra hatnak. Tanulmányuk indította el a kapcsolati minőség modellezésének áradatát. *Gruen (1995)* átveszi és kiegészíti *Morgan és Hunt* modelljét azzal a módosítással, hogy a B2C kapcsolatokat vizsgálva az elkötelezettség és a bizalom mellett az elégedettséget is a kulcsfontosságú közvetítőváltozók közé sorolja. E két kutatást követően általánossá válik az elkötelezettség, a bizalom és az elégedettség – mint kapcsolati minőségi dimenziók – beépítése a kapcsolatok modellezésekor. Számos



kutató operacionalizálja és teszteli a kapcsolati minőség koncepciójának dimenzióit és komponenseit. Alapvető egyetértés születik abban, hogy a kapcsolati minőség egy magasabb rendű konstrukció, melynek számos szituáció- és kapcsolatspecifikus, sőt egymásra is ható dimenziója lehet, melyek kihatnak a kapcsolati minőség konceptualizálására és operacionalizálására (Rauyruen et al. 2005).

*Scheer és szerzőtársai (2003)* vállalatközi kapcsolatokat vizsgáló kutatásaik során kiemelték, hogy a partnerek a kapcsolat során olyan értéket hoznak létre, melyet önállóan, egymástól függetlenül nem tudnának realizálni. A kapcsolat lényegiségének azt tekintik, hogy a partnerek hogyan maximalizálják az előállítható értéket és hogyan történik a megtermelt érték felosztása a partnerek között. A kapcsolati minőség különböző dimenzióit, és a közöttük megjelenő egymásra hatást ebben az aspektusban vizsgálják, a méltányosságnak olyan kapcsolati minőségdimenziókra gyakorolt hatását mérik, mint a bizalom, a kapcsolati folytonosság, az ellenségeskedés és a büntudat.

*Walter és szerzőtársai (2003)* ipari beszállítók kapcsolatrendszerét vizsgálva keresik, hogy a beszállítók milyen hatást gyakorolnak a kapcsolati minőségre. Modellalkotásuk során a kapcsolati minőséget olyan magasabb rendű, többdimenziós szerkezetnek tekintik, mely kapcsolatonként más dimenziókra épülhet; de kiemelik, hogy az alapvető dimenziók közé a vevői elégedettség, a bizalom és az elkötelezettség tartozik.

*Ford és Håkansson (2006)* szerint sok olyan megközelítés, modell létezik az üzleti kapcsolatok megértésére és azok irányítására, melyek a kapcsolatmenedzsmentet a vállalatközi viszonyokat befolyásoló eszközként és technikaként kívánják alkalmazni a gyakorlati életben. Megállapításuk szerint az üzleti tevékenység elengedhetetlen kimenete a kapcsolat maga. Emellett kijelenthető, hogy egyik fél sem tudja teljes mértékben kontrollálni, meghatározni azt. Alapvetően vitatják, vajon megfelelő kiinduló pontot nyújthat-e egy vállalat vizsgálata és fejlesztése a marketing és menedzsment eszköztárát felhasználva azzal a céllal, hogyan értékesítsünk adott áron elfogadható szintű profitot termelő termékeket. Nézetük szerint olyan relatív világban élünk, melyben a rendelkezésre álló technológia és az üzleti lehetőségeket nyújtó kereslet is egymással kapcsolatba lépő, vagy kapcsolatban álló, sokféle jellegzetességgel rendelkező szervezetek interakcióinak eredménye (Ford–Håkansson 2006). A szervezetek között létrejövő struktúrát az interakciók eredményének tekintik, melyek

arra is kihatással vannak, hogy a résztvevő partnerek milyen célokat és eszközöket tartanak kívánatosnak az adott, a múlt tapasztalataitól és az adott helyzet elvárásaitól sem független kapcsolati hálózatban. A marketing vizsgálódását tevékenység – alapú megközelítésnek tekinti, mely egy konkrét vállalat számára nyújt vállalatspecifikus stratégiát és a vizsgált vállalat által termelt értéket maximalizáló, működési dinamikát.

Az IMP csoport a kapcsolatot kölcsönösségi orientációjú interakciónak tekinti olyan két vállalat között, melyek viszonyossági alapon elkötelezettek egymás irányában (Håkansson–Snehota 1995). Az IMP egyik kapcsolati minőségmegragadása a következő: a kapcsolati minőség a kontaktus természetének átfogó értékelése (Woo–Ennew 2004). A kapcsolati minőség egyes dimenzióit azonban nyomatékosan hangsúlyozza és használja az IMP csoport az értékelési folyamatok során. Erre példa a *partnerek befektetési hajlandósága* a kapcsolatba (Ford et al. 2002). A technológiai változások intenzitásának köszönhetően nagyon sok vállalat arra kényszerült, hogy kapcsolatait fókuszáltan mélyítse; ami gyakorlatilag annyit jelent, hogy kevesebb partnerrel együttműködve összetettebb feladatok megoldása jelent kihívást az intenzíven nemzetközivé váló versenyben. E szoros kooperáció elengedhetetlenné teszi a befektetést a kapcsolat fejlesztésébe, ami a kapcsolati minőség marketinges megközelítésében önálló dimenzióként jelenik meg (Ford–Håkansson 2006).

A kapcsolati minőség definiálásának és modellezésének szakirodalmi áttekintése alapján a szerző osztja azt az álláspontot, hogy *nem lehet általános modellt alkotni a kapcsolat minőségének értékelésére vonatkozóan* (Walter et al. 2003, Rauyrueen et al. 2005, Hetesi–Vilmányi 2011). A kapcsolati minőség egyes dimenzióit számtalan kutatási program elemezte az elmúlt évtizedekben. Fontos azonban megvizsgálni, hogy milyen dimenziók befolyásolják az adott kontaktus kapcsolati minőségének észlelését a kapcsolat kialakulása és különböző fázisai során. Ennek érdekében a következőkben áttekintjük azokat a kapcsolati minőségdimenziókat, melyekkel a szakirodalom feldolgozásakor leggyakrabban találkoztunk, valamint kiemelkedően fontosnak tekintettünk empirikus vizsgálatunkhoz.

### **3.3. A kapcsolati minőség dimenziói a vállalatközi kontaktusokban**

Az előbbieken láthattuk, hogy a kapcsolati minőség definíciója sokrétű lehet. Akár használja egy adott kutató vagy kutatócsoport a kapcsolati minőség megközelítést, akár nem, a kapcsolatok leírásakor különböző kapcsolati minőségsdimenziókat ragadnak meg. Kijelenthetjük, hogy a kapcsolati minőség egy multidimenzionális konstruktum, mely a vizsgált diád kapcsolatától, iparágtól, és egyéb, kontextusspecifikus tényezőktől függően más súlypontot helyez az egyes dimenziókra (1. melléklet). A kapcsolati minőséghez kötődő szakirodalom áttekintésekor azt is vizsgáltuk, milyen dimenziókat tartanak fontosnak az egyes kutatások során annak érdekében, hogy kiválasszák azokat a dimenziókat, melyek méltányossághoz kapcsolódó viszonyát mindenképpen vizsgálni kell az empirikus kutatás során (2. táblázat az 52–53. oldalon).

A szakirodalom áttekintésekor 29 kutatást rendszereztünk, ezekhez saját programunkat is hozzákapcsoltuk harmincadikként azzal a céllal, hogy feltérképezzük a leggyakrabban használt kapcsolati dimenziókat, a kapcsolat B2B és B2C jellegét, valamint azt, hogy melyik szereplő szemszögéből történik a kontaktus vizsgálata. Az áttekintett szakirodalom feldolgozása alapján egyértelműen kimutatható, hogy a három legfontosabbnak tartott dimenzió a bizalom, az elégedettség, valamint az elkötelezettség (Dwyer et al. 1987, Morgan–Hunt, 1994, Gruen 1995, Hennig–Thurau–Klee 1997, Smith 1998, Lang–Colgate 2003, Hetesi–Vilmányi 2011).

E három dimenzió áttekintését nélkülözhetetlennek tartjuk. Témánkhoz kötődően a méltányosság dimenzióját is áttekintjük kifejezetten az üzleti tudomány megközelítésében. A szakirodalmi áttekintés arra is rámutatott, hogy a hatalmi erőviszonyok, a kapcsolatban résztvevő felek közötti függőségi viszony jelentős mértékben erősítheti vagy gyengítheti egyes dimenziók szerepét a kapcsolatban. Számos esetben tárgyalja a szakirodalom a felek közötti kooperáció, koordináció és kommunikáció kérdését. Ezen dimenziókat az együttműködési hajlandóság összefoglaló alcím alá soroljuk. Ezek ellenpontjaként említhető a konfliktus (Anderson–Narus 1998, Lang–Colgate 2003, Scheer et al. 2003), az ellenséges viselkedés, neheztelés (Kumar et al. 1995b) dimenziócsoportja.

2. táblázat: Dimenziók a kapcsolati minőség kutatásaiban

Index	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	1–30
Kutató(csoport)k	Frazier (1983)	Gummes- son (1987)	Dwyer et al. (1987)	Anderson- Narus (1984,90)	Crosby et al. (1990)	Szmigin (1993)	Palmer -Bejou (1994)	Morgan -Hunt (1994)	Parasura- man et al. (1988,94)	Wray et al. (1994)	Kumar et al. (1995a,b)	Liljander- Strandvik (1995)	Hennig Thurau Klee (1997)	Leuthesser (1997)	Smith (1998)	
Kapcsolat: B2B vagy B2C	B2C	B2C	B2B	B2B	B2C	B2B	B2C	B2B	B2C	B2C	B2B	B2C	B2C	B2B	B2C	
Vizsgálat: vevő vagy eladó	V+E	V	V+E	V+E	V	V	V+E	V	V	V+E	V	V	V	V+E	E	Összesen
Bizalom			X	X	X		X	X		X	X		X	X	X	21
Elégedettség	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X		X	23
Elkötelezettség			X								X	X	X	X	X	13
Méltányosság	X		X	X							X					10
Hatalmi erő, függőség	X		X	X			X	X			X				X	10
Minőség		X				X			X			X	X	X		8
Kommunikáció	X		X	X				X							X	7
Lojalitás										X		X			X	6
Koordináció, kooperáció	X			X										X	X	5
Konfliktus, ellenségeskedés				X							X					5
Kötődés												X			X	4
Befektetés			X								X				X	4
Célok kongruenciája			X													3
Empátia							X		X						X	3
Várható folytonosság											X					3
Neheztelés											X					2
Összehasonlítási sztemderdek													X			2
Profit																1
Bűntudat																1
Adaptáció																1
Léggör																1
Viselkedési szándék																1

A táblázat a következő oldalon folytatódik.

2. táblázat: Dimenziók a kapcsolati minőség kutatásaiban

3.

Index	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	1–30
Kutató(csoport)k	Naudé–Buttle (2000)	Järvelin (2001)	Ivens (2002)	Parsons (2002)	Lang–Colgate (2003)	Walter et al. (2003)	Scheer et al. (2003)	Woo–Ennew (2004)	Lages et al. (2005)	Huntley (2006)	Holmlund (2008)	Santos–Fernandos (2008)	Hetesi–Vilmányi (2011)	Jambulin–gam et al. (2011)	Sheer–Megyeri et al. (2012)	
Kapcsolat: B2B vagy B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2C	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2B	B2C	B2B	B2B	B2B	
Vizsgálat: vevő vagy eladó	V+E	V+E	V+E	E	V	V+E	V	V+E	V+E	V+E	V+E	V	V+E	V+E	V	Összesen
Bizalom	X		X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	21
Elégedettség	X		X	X	X	X	X	X	X			X	X		X	23
Elkötelezettség			X		X	X	X			X			X		X	13
Méltányosság		X					X					X	X	X	X	10
Hatalmi erő, függőség	X													X	X	10
Minőség								X					X			8
Kommunikáció								X	X							7
Lojalitás												X	X	X		6
Koordináció, kooperáció	X															5
Konfliktus, ellenségeskedés					X		X								X	5
Kötődés					X		X									4
Befektetés															X	4
Célok kongruenciája		X								X						3
Empátia																3
Várható folytonosság		X							X							3
Neheztelés															X	2
Összehasonlítási sztemderdek		X														2
Profit	X															1
Bűntudat															X	1
Adaptáció								X								1
Léggör								X								1
Viselkedési szándék								X								1

### 3.3.1. Bizalom

A bizalom kérdésével a társadalomtudományok több területe, például a szociológia, pszichológia, üzleti tudomány és szervezeti viselkedés is foglalkozik. Ennek eredményeként a bizalom konceptualizálására számos megközelítés létezik (Rotter 1971, Deutsch 1973, Moorman et al. 1992, Morgan–Hunt 1995, Rauyrueen et al. 2005). A bizalom jelentősége leginkább akkor érzékelhető, amikor az interakció során a szereplőnek „nincs közvetlen ráhatása a folyamatokra, és nincs lehetősége megérteni, felfogni vagy ellenőrizni a másik ember cselekedetét” (Vadasi 2009). A bizalom konceptualizálásakor olyan egyéni vagy csoport szintű elvárásnak tekinthető (Ganesan–Hess 1997),

- melyre hitelesen lehet támaszkodni, hivatkozni a másik fél szava, ígérete, írásbeli vagy szóbeli nyilatkozata alapján (Rotter 1971, Moorman et al. 1992);
- mely meggyőződés a másik fél pozitív szándékáról és hozzáállásáról még kockázatos körülmények esetén is; a másik fél jóindulatú szándékába vetett hit (Deutsch 1973).

A vevő–eladó diád kapcsolatban a bizalom több szinten is megjelenhet. Szükséges megkülönböztetni az egyéni és a szervezeti szinteket, valamint az ezen entitások között létrejövő bizalmi viszonyt. Ezek alapján elkülöníthető (1) az eladó és vevő szervezeteket képviselő személyek közötti interperszonális bizalom; (2) a szervezeteket képviselő személyek önálló értékítéllettel rendelkezhetnek a partner szervezetbe vetett bizalmát illetően; (3) egy adott személy önálló értékítéllettel rendelkezhet a saját szervezetbe vetett bizalmát illetően, melyet a szervezeti viselkedés vizsgál; ezen túlmenően bizalom létezhet (4) a két vállalat között szervezeti szinten (Ganesan–Hess, 1997).

Berry és Parasuraman (1991) szolgáltatásmarketing-megközelítésükben azt találták, hogy az ügyfél–vállalat kapcsolatok kiépítéséhez a bizalom és annak menedzsmentje feltétlenül szükséges, hiszen az ügyfél a szolgáltatás élvezete és tapasztalása előtt vásárolja meg a szolgáltatást. A későbbiek során Berry azt hangsúlyozza, hogy a bizalom a lojalitás előfeltétele (Morgan–Hunt 1994). Morgan és Hunt (1994, 23. o.) definíciója szerint „bizalom akkor létezik, ha az egyik fél biztos

cserepartnere szavahihetőségében és integritásában”. Gruen (1995) szerint a bizalom azt jelenti, hogy a vizsgált szereplő biztos abban, hogy a másik fél várható viselkedése értékes eredményeket hoz létre. Rauyruen és szerzőtársai (2005) szerint a bizalom megértése és a lojalitásra gyakorolt hatása meghatározza a B2B kapcsolatok fejlesztési és menedzselési stratégiáját.

Kumar és szerzőtársai (1995a) a bizalmat multidimenzionális konstrukciónak tekintik, melyben két elem, az őszinteség és a jóindulat kapnak kiemelt szerepet. Az őszinteség, becsületesség (honesty) eleme a partner szavahihetőségére, az ígért kötelezettségek megtartására utal. A másik kiemelt bizalomelem a jóindulat, jóakarat (benevolence), melyet abban a tekintetben használnak, hogy a partner érdekelt és érdeklődő a vállalat boldogulásában. Nagy és Schubert (2007) ezt a szemléletet a hiten alapuló bizalom-megközelítések közé sorolja.

Das és Teng szintetizálta az ún. kockázatalapú bizalom-megközelítéseket a következő módon: „a bizalom pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az nem cselekszik opportunista módon. A bizalom tehát azt jelenti, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által” (Das–Teng 2004 In Nagy–Schubert 2007, 5. o.).

Az IMP csoport vizsgálatai során a bizalom központi szerepet tölt be. A társas csere – Gelei–Mandják (2011) fordításában társadalmi csere – során a bizalom fontos szerepet tölt be, csökkentve a felek közötti bizonytalanságot különösen akkor, ha kulturális vagy földrajzi távolságok feszülnek a partnerek között. A bizalom kiépítését Håkansson (1982) olyan időigényes folyamatnak tekinti, mely nemcsak a személyes tapasztalatokon alapul, hanem az epizódok során létrejövő termék/szolgáltatás-, információs-, valamint pénzügyi csere sikerességének függvénye. A bizalom definiálása az IMP megközelítésében a következő: „az együttműködő felek egymásba vetett hite arra vonatkozóan, hogy az együttműködő partner nem fog opportunista módon viselkedni, azaz oly módon, hogy cselekedete előtt ne gondolná végig az adott akció másik félre gyakorolt hatását, s saját érdekei mellett figyelembe ne venné a partner fél érdekeit is” (Gelei–Mandják, 2011, 376. o.) Mandják (2002) a bizalom tényezőjét mint nem gazdasági jellegű elemet kapcsolati szinten értelmezi.

### 3.3.2. Elkötelezettség

Thibaut és Kelley (1959), majd a későbbiekben Cook és Emerson (1978) a társas csere kontextusában foglalkozott az elkötelezettség kérdésével. Morgan és Hunt (1994) KMV modelljében az elkötelezettség központi változóként szerepel. Az elkötelezettség definíciójához Moorman és szerzőtársai (1992, 316. o.) megközelítése nyújtotta az alapköveket, mely „a kapcsolati elkötelezettséget tartós elhatározásnak tekinti egy értékes kapcsolat fenntartását illetően”. A Morgan és Hunt (1994, 23. o.) féle definíció szerint „a kapcsolati elkötelezettség cserepartnerként egy olyan meggyőződés, amely a másik féllel történő folyamatos kapcsolatot oly mértékben fontosnak tartja, hogy fenntartásának garantálásához maximális erőfeszítést tart szükségesnek.” A szolgáltatásmarketing tekintetében Berry és Parasuraman (1991, 139. o.) „a kölcsönös elkötelezettséget tekintik a kapcsolatépítés alapjának”. Gruen (1995) épít a Morgan és Hunt féle definícióra, hozzátéve, hogy a B2C kapcsolatokban az elkötelezettség kisebb szerepet játszik a bizalomhoz és az elégedettséghez viszonyítva. Dwyer és szerzőtársai (1987) szerint az elkötelezettség a cserepartnerek közötti folytonosság záloga.

Kumar és szerzőtársai (1995a, 1995b) álláspontjuk alapján az elkötelezettséget a mögötte rejlő motivációs szándékok határozzák meg, melyek közül hármat nevesítenek, mégpedig a vevő szemszögéből vizsgált affektív elkötelezettséget, az eladó szemszögéből vizsgált befektetési hajlandóságot, valamint a kapcsolati folyamatosságra vonatkozó elvárásokat mindkét fél szemszögéből.

Skarmeas és szerzőtársai (2002, 760. o.) szerint az elkötelezettség azt jelenti, hogy „egy vállalat mennyiben elszánt szoros és tartós kapcsolat fenntartására egy partnervállalattal, mely során a kapcsolat folytonosságát, a viselkedési és érzelmi elkötelezettségi komponenseket lényeges elemeknek tekintik”. Az elkötelezettség folytonossági komponense utal a vizsgált vállalat szándékára a kapcsolat fenntartását illetően. A viselkedési elkötelezettségét jelzi, hogy milyen mértékben hajlandó a vizsgált vállalat segítséget nyújtani beszállítójának szükség esetén. Az érzelmi elkötelezettség arra utal, hogy mennyiben létezik kapcsolati kötelék a vizsgált vállalat és beszállítója között (Skarmeas et al. 2002).

Achrol és Anderson–Weitzre visszavezetve az IMP csoport is használja az elkötelezettség fogalmát, melyben „két együttműködő vállalat által létrehozott üzleti



kapcsolatnak a felek által észlelt folytonosságát, vagy jövőbeni potenciális növekedését ragadja meg” (In Gelei–Mandják 2011, 204. o.). Az elkötelezettséghez szorosan kapcsolódó fogalomnak tekintik az üzleti kapcsolat folytonosságának elemét, mely a kapcsolat további folytatásának valószínűségét ragadja meg (Gelei–Mandják 2011). Sharma és szerzőtársai (2001) részletesen strukturálják az elkötelezettség fogalmát, mely során a viselkedési és érzelmi elkötelezettség mellett kutatásaiban felhasználja a kalkulatív kognitív elkötelezettség pozitív – mint értékalapú – és negatív – mint a korlátozó feltételek miatt fenntartott – formáját. Emellett ez a kutatás megemlíti a társadalmi kötelezettség alapú elkötelezettséget, mely külső nyomás hatására fenntartott kapcsolatra utal.

### 3.3.3. Elégedettség

A vevői elégedettség vagy ügyfél-elégedettség évtizedek óta az üzleti tudomány vizsgálódási témái között szerepel. Kotler (2003) megállapítása szerint az egyik legfontosabb tényező a vevők megtartásában a vevői elégedettség. Definíálásában az elégedettség „egy személy örömei vagy csalódásai, melyek abból származnak, hogy összehasonlítja a termék észlelt teljesítményét vagy eredményét saját elvárásaival” (Kotler 2003, 36. o.). Annak ellenére, hogy nincs teljes konszenzus az elégedettség definíciójában, szakirodalmi háttere és empirikus kutatási megalapozottsága igen jelentős.<sup>11</sup> Az elégedettség operacionalizálása nem vesztette ma sem aktualitását; empirikus kutatások sora tekinti a vevői elégedettséget a lojalitás egyik előfeltételének, amely nem csupán hat az ügyfél újravásárlási szándékára, de befolyásolja a vásárló hajlandóságát a szolgáltató ajánlására (Hetesi 2002, Santos–Fernandes 2008, Jambulingam et al. 2011).

Az elégedettség-definíciók csoportosításakor elkülöníthetünk eredményorientált, valamint folyamatorientált megközelítéseket (Hofmeister et al. 2003). Az eredményorientált megközelítésre példaként említhető Gruen (1995) szakirodalmi feldolgozása a vevői elégedettségről, amelyben Howard és Sheth 1969-es vásárlói viselkedésméletehez nyúlik vissza. Ebben az elégedettség a vásárlást követő

---

<sup>11</sup> A szakirodalom mélyreható magyar nyelvű feldolgozása áttekinthető Hofmeister és szerzőtársai (2003) munkájában.

tapasztalatok és az azt megelőző márkaválasztáshoz kötődő attitűd közötti különbséget jelenti. Frazier és szerzőtársai (1988, 66. o.) az előző meghatározás alapján az elégedettséget adott fél azon érzelmi állapotának tekintik, hogy megfelelően vagy nem megfelelően jutalmazták-e a cserekapcsolat létrejöttét elősegítő áldozataért. Anderson és Narus (1990, 45. o.) kapcsolati aspektusban definiálta az elégedettséget, mely alapján az elégedettség egy olyan pozitív érzelmi állapot, amely adott vállalat partneréhez kötődő munkakapcsolata összes aspektusának értékeléséből fakad.

Ez a megközelítés jellemzi az IMP csoport elégedettség-megközelítését is (Gelei–Mandják 2011). Gruen (1995) definíciója az elégedettséget a cserekapcsolatból származó tárgyasult vagy immateriális haszonként értelmezi olyan esetben, amikor egyenlő vagy meghaladja a méltányosnak tekintett haszon szintjét. Gruen arra is utal, hogy Williams és Hazer kutatásai alapján az elégedettség instabil lehet, de gyorsabban kialakulhat az elkötelezettségnél, kvázi az elkötelezettség előfeltételének tekinthető (Gruen 1995). Brown és Peterson (1993) azt is tesztelték és kimutatták, hogy az elégedettség közvetlenül hat az elkötelezettségre.

A folyamatorientációs irányok közé sorolható Hunt megközelítése, mely szerint az elégedettség egy olyan érzelmeket kiértékelő kognitív konstrukció és „értékelési folyamat, amely szerint a tapasztalat legalább olyan jó, mint az elvárás” (Hunt 1977. 459. o. In Hofmeister et al. 2003, 34. o.). Yi három folyamatot emel ki, melyek befolyásolják az elégedettséget: (1) az észlelési, (2) az értékelési, valamint (3) a pszichológiai folyamatokat (Hofmeister et al. 2003). Rekettye és Szűcs (2002) kutatásaik során az észlelt és az elvárt teljesítés különbözőségének meghatározásában interpretálják az elégedettséget, amely szintén folyamatorientált szemléletű.

### **3.4. Összegzés, megállapítások**

Az 1980-as évekre szilárdult meg az a teória, hogy a növekedés előmozdítója nem csupán az eladott termékegység realizálódásának függvénye, hanem meghatározó szerepet játszik benne a vásárlói elégedettség is, mely az új vásárlók megszerzéséhez képest alacsonyabb költséggel realizálhat újravásárlást a már meglévő ügyfelek körében (Hofmeister et al. 2003). A *fogyasztóközpontú szemlélet* ekkor válik elengedhetetlen

stratégiai és működési kritériummá (Kohli–Jaworski 1990, Vieira 2008). A funkcionális területként interpretált, tranzakció-orientált marketing irányából a kutatások fókusza a kapcsolatokra összpontosító irányába tolódik el. A fogyasztói elvárásokat központba helyező értékszemlélet mozdította elő a termékcentrikus megközelítés helyett a teljes szolgáltatáscsomagot vizsgáló kutatások megjelenését (Vargo–Luch, 2004).

Dwyer és szerzőtársai (1987) úgy érveltek, hogy vevő és eladó diszkrét cseretranzakciói helyett a folyamatos kapcsolatot kell vizsgálni a két fél között. Az ellátási láncban azonban a végső fogyasztón kívül számos más vevő is létezik. Ennek köszönhetően határozottan elkülönül a B2C és B2B kapcsolatok rendszere és ezek eltérő jellemzői. *A vállalkozói együttműködések jellemzőinek és dimenzióinak* megragadása az elmúlt 20 év során jelentős változáson ment keresztül. A diszkrét és kapcsolati csere jellemzőinek meghatározása és elkülönítése a vállalkozói kapcsolatok konceptualizálásának első lépcsője volt (Macneil 1978). Dwyer és szerzőtársai (1987) a vevő-eladó kontaktusának modellezésekor beépítették a kapcsolatiság idődimenzióját a vizsgálati elemek közé, megkülönböztetve a kapcsolat kiépítésének különböző fázisait. A következő évtizedekben a tudományos marketingkutatások a kapcsolatok vizsgálata felé tolódtak el.

*A kapcsolati marketing és a kapcsolati minőség formalizálása kihívást jelent az üzleti tudomány társadalomkutatói számára.* A kapcsolati minőség definiálására nincs egységes megközelítés, sőt abban is eltérő modellek születtek, hogy milyen kapcsolati dimenziók formálják a kapcsolatok megítélését és értékelését (Naude–Buttle 2000, Holmund 2008).

A CMP koncepció rávilágított arra a fontos tanulságra, hogy a vállalatok számára rendelkezésre álló eszközök kiválasztását az adott partnerkapcsolatra kell szabni a vevői és az eladói kapcsolati igények és szinergiák alapján, hiszen kihat arra, hogy a tranzakciós- és a kapcsolati marketing milyen elemeit alkalmazzuk. Annak ellenére, hogy a kapcsolati marketing formalizálási törekvései és modellezése a 2000-es évektől a tudományos érdeklődés központjában álltak, nem rendelkezünk teljes mértékben letisztult fogalomrendszerrel. *Különböző iskolák eltérő módszertannal dolgoznak*, ennek ellenére az üzleti kapcsolat tartalmának és folyamatának megismerésében jelentős eredményeket értek el. A mai szakirodalom *az elkötelezettséget, a bizalmat és az elégedettséget a legtöbbszor használt dimenzióknak tekinti.* Az e dimenziókra ható

tényezők vizsgálata, valamint más dimenziókra hatásuk számos vizsgálat tárgya, melyek közül kutatási programunk a méltányosság elemét ragadja meg részleteiben a következő fejezetben.

## 4. A MÉLTÁNYOSSÁG DIMENZIÓJÁT BEÉPÍTŐ MODELLEK

A kapcsolati minőséghez kötődő szakirodalom áttekintésekor megállapítottuk, hogy a három legfontosabbnak tartott dimenzió a bizalom, az elégedettség, valamint az elkötelezettség. A kapcsolati dimenziók egyike a méltányosság, mely kimutatásunk szerint a vizsgált 30 modellben a negyedik leggyakrabban használt és modellezett tényező (v.ö. 52–53. o.) megosztva e helyet a hatalmi függőség dimenziójával. Empirikus kutatások támasztják alá, hogy a méltányosság direkt módon hathat a bizalomra, az elégedettségre, a lojalításra B2B és B2C kapcsolatokban egyaránt, ám ez a hatás eltérő lehet különböző erőviszonyok között, eltérő kulturális környezetben, vagy eltérő üzleti kapcsolatok esetén (B2B vagy B2C).

E fejezetben öt, a méltányosságot is interpretáló és felhasználó modellt mutatunk be és foglalunk össze, melyek mindegyike a méltányosságot mint az értéknormák egyikét vizsgálja a kapcsolati minőség dinamikájának leírásakor. Ezeket a modelleket a kapcsolati dimenziók részletes vizsgálatakor ismertük meg és választottuk ki bemutatásra. Az összefoglaló célja, hogy kritikus szakirodalmi áttekintést nyújtson az üzleti tudományok területén a méltányosság kapcsolati modellezésének eddigi tapasztalatairól, melyeket felhasználunk empirikus kutatásunkhoz.

A következő modelleket vizsgáljuk meg részletesen a kilenc méltányossággal foglalkozó munka közül:

1. A marketingcsatornák szervezeti cserekapcsolata (Frazier 1983)
2. Az üzleti kapcsolatok kapcsolati minőségértékelése (Järvelin 2001)
3. A méltánytalanság megítélése különböző kultúrákban (Sheer et al. 2003)
4. A bizalom előfeltételei és hatása a szolgáltatási panaszok kezelésekor  
(Santos–Fernandes 2008)
5. A méltányosság, bizalom és lojalitás kapcsolata eltérő vevő–eladó erőviszonyok között (Jambulingam et al. 2011)

A modellek kiválasztása során arra törekedtünk, hogy eltérő iskolák megközelítéseit elemezzük oly módon, hogy az azonos vagy hasonló fogalomrendszerrel dolgozó modellek közül egyet tárgyalunk az átfedések elkerülése

érdekében. A korai, egymásra jelentős mértékben ható modellek közül az alapvető gondolatindító frazieri (1983) megközelítést vizsgáljuk, de Dwyer és szerzőtársai (1987) valamint Anderson és Narus (1984, 1990) továbbfejlesztéseit nem részletezzük. Kumar és szerzőtársai (1995a, b) kutatását a 2003-as Scheer és szerzőtársai (2003) féle újabb megközelítésében részletesen tárgyaljuk, hiszen meghatározó módon hat a kilencedik megközelítésként jelölt, empirikus kutatásunk felépítésére. A Hetesi-Vilmányi (2011) féle modell csupán érintőlegesen vizsgálja a méltányosságot részletes interpretáció nélkül. Így e megközelítés elemzése nem képezi e dolgozat tárgyát.

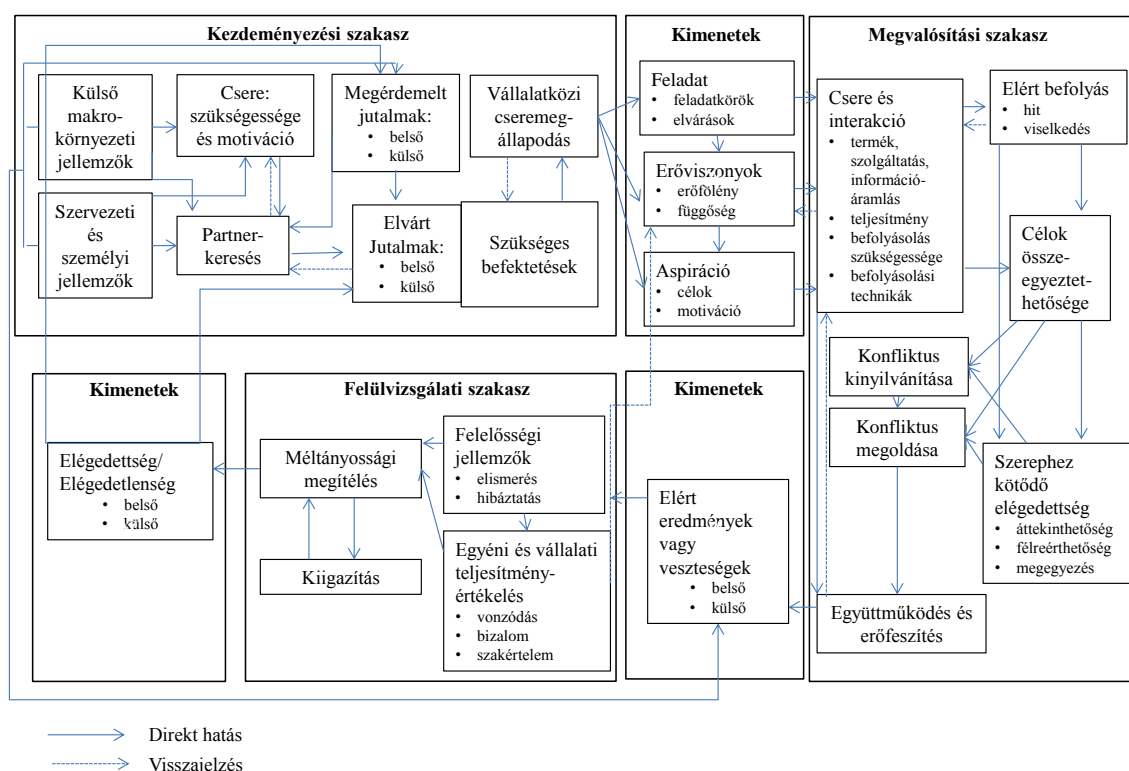
#### **4.1. A marketingcsatornák szervezeti cserekapcsolata**

A méltányosság attribútumát beépítő modellek között elsőnek tekinthető Frazier (1983) szervezeti cserekapcsolatokat leíró modellje. Frazier a csere folyamatát három fázisra bontja: kezdeményezési szakasz, megvalósítási szakasz és felülvizsgálati szakasz. Mindegyik szakasz konkrét folyamatot képvisel, mely meghatározott kimenetekkel rendelkezik, s ezekre épülnek a következő szakasz folyamatlemei (6. ábra).

A *kezdeményezési szakaszban* a külső makrokörnyezet, valamint a belső szervezeti és személyi karakterisztikumok meghatározása és felmérése történik. A folyamat következő lépése a csere szükségességének és motivációjának meghatározása, mely elindítja a cserére alkalmas partnerkeresés lépését is. A csere létrejöttének formalizálását és a szükséges befektetések elindítását megelőzően kerül sor annak meghatározására, hogy mi az elvárt és megérdemelt ellenszolgáltatás. Ennek megfelelően különülnek el a jól megragadható, valós belső elvárások (profit, piaci részesedés stb.) és a kevésbé megfogható, a külső kapcsolatokról származó jutalmak (státusz az adott iparágban, a cserekapcsolat menedzselésének pozitív kihatásai).

Frazier modelljében e szakasz kimenetei közé három tényezőt sorol: a szerepek, feladatkörök és elvárások meghatározása; az erőviszonyok tekintetében az erőfölény és a függőség pozicionálása; valamint az aspirációs célok és motivációk tisztázása a cserekapcsolatba lépő felek között.

6. ábra: A marketingcsatornák szervezatközi cserekapcsolata



Forrás: Frazier (1983, 69. o.)

Frazier a második, *megvalósítási szakaszba* sorolja a csere és az interakció folyamatait, melyek során megtapasztalható a kooperáció és a befektetett erő kifejtés mértéke, az elért befolyásolási készség, valamint a célkitűzések összeegyeztethetőségének mértéke. E folyamatok során elkerülhetetlenek a konfliktushelyzetek, melyek kezelési módja kihat az elégedettség mértékére, és visszacsatolással szolgál az együttműködés minőségi jellemzőire. A második szakasz kimenetei a materiális és az immateriális eredmények.

A harmadik, *felülvizsgálati szakaszban* kerül sor a felelősségi jellemzők és teljesítmények felülvizsgálatára, mely mind a résztvevő vállalatok egészét, mind a résztvevő személyek önálló teljesítményét értékeli. Ezek alapján történik a méltányossági mérlegelés, mely megkövetelhet kiigazítási lépéseket. E harmadik szakasz kimenete fogja meghatározni a teljes folyamatra vetíthető elégedettség mértékét materiális és immateriális szinten, ami meghatározza a további cserék jövőbeli lehetőségét (Frazier 1983).

A méltányossági elem két helyen lelhető fel a modellben. Egyrészt a kezdeményezési szakaszban kerül sor az elvárt és a megérdemelt jutalom nagyságának meghatározására, mely előrevetíti a csere potenciális eredményeinek megosztási módját. Másrészt attól függően, hogy milyen korábbi csere történt a partnerek között, a felek közötti egyeztetés eltérő mértékű lehet. Az értékelés ezen külön szakaszában a csere interakciójának lebonyolítását követően az elvárt és megérdemelt jutalmak kerülnek mérlegre. Itt a méltányosság mérlegelése elsődleges tényezőként hat a folyamatban résztvevők elégedettségi szintjére (Frazier 1983).

E modellt Frazier maga is tágran értelmezett koncepciónak tekinti, melyben a kutatási probléma általános térképét vázolja fel előttünk. A modell jól megragadja az epizód működési mechanizmusát, a résztvevő partnereknek a csere során tapasztalható kapcsolódási pontjait. A méltányosság vizsgálatát a kapcsolat kialakítási folyamatának részeként értelmezi, amely az értékelési fő folyamat részét képezi. A modell születésének dátumából adódóan a kapcsolati minőséget mint koncepciót nem értelmezi, a kapcsolati minőség más dimenzióira nem tér ki. Ennek ellenére Fraziert számos kutató tekintette referenciapontnak a kapcsolat menedzsmentjének vizsgálatakor (Kumar et al. 1995a, Järvelin 2001, Scheer et al. 2003). Jelentős mértékben kihatott a rákövetkező évek kutatási irányaira, melyekben elmozdulás következik be az epizód szintű eseményektől a kapcsolati és a hálózati szintek felé.

#### **4.2. Az üzleti kontaktusok kapcsolati minőségértékelése**

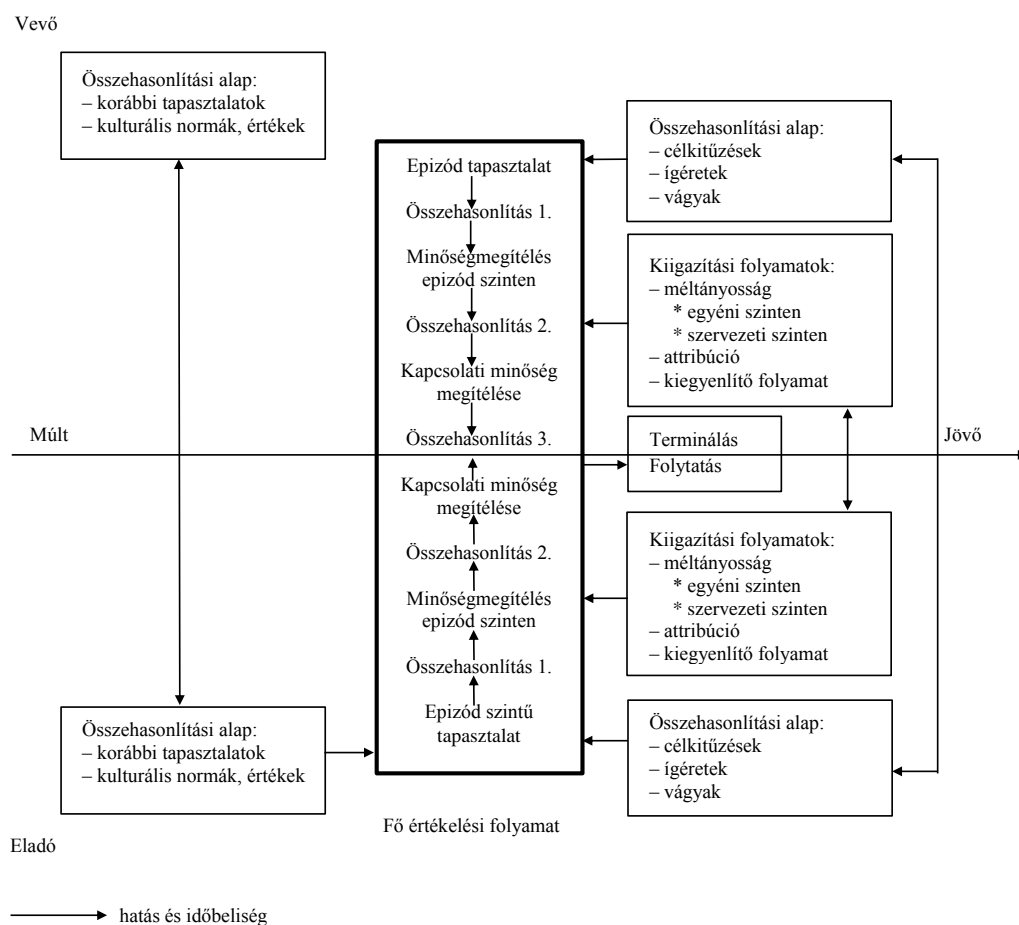
Anne-Mari Järvelin (2001) PhD értekezésében az üzleti kontaktusok kapcsolati minőségének értékelési folyamatával foglalkozott. Megközelítése támaszkodik mind a frazieri modell folyamat-orientáltságára, mind az IMP iskola nézőpontjára. Fő értékelési szempontnak az egyéni, individuális szintet tekinti, erre építve azonban meghatároz másik három szintet: az osztály, a vállalat és a vállalközi kapcsolatok szintjeit. Elsődleges elemnek az egyéni, epizód szintű értékelési szintet tekinti, mely részben a tranzakciókban résztvevő mindkét vállalat alkalmazottainak egyéni, önálló megítélését jelenti, valamint erre hat az is, hogy a másik fél egyéni szinten hogyan ítéli meg a tranzakciót. Epizódok sorozata alapján történik az egyes személyek kapcsolati minőségmegítélésének kialakítása. A szervezeten belül az egyéni megítélések aggregált



attribútuma adja a szervezeti szintű kapcsolati minőség megítélését, mely végeredményben formálja a szervezeten belüli kapcsolati minőség közös megítélését (Järvelin 2001). A folyamat közvetlen résztvevőin kívül az egyéni megítéléseket befolyásolja más, a kapcsolaton kívül eső tényező. Fontos a személyek véleménye, hatása; ez kapcsolódási pontot, beágyazódást nyújt adott külső környezet társadalmi rendszerébe (2. melléklet). A kapcsolati minőséget alapvetően egy diadikus, kétszereplős fogalomnak tekinti, melyben a szereplők kapcsolatmegítélése és értékelése nem feltétlenül együtt, közösen zajlik, hanem a felek önálló folyamata is lehet.

Järvelin a folyamatot a két szereplő, a vevő és az eladó szemszögéből is tanulmányozza. A folyamat fő elemei: az epizódok során megvalósuló tapasztalatgyűjtés, az epizód minőségének megítélése, a kapcsolati minőség megítélése. A fő értékelési folyamatnak része a sztenderdekhez viszonyított összehasonlítás, melyet kiigazító folyamatok egészíthetnek ki, módosíthatnak. A fő értékelési folyamat akkor kezdődik, amikor az epizód kezdetét veszi (7. ábra).

7. ábra: A kapcsolati minőség értékelésének keretei



Forrás: Järvelin (2001, 58. o.)

A partner ekkor tapasztalatokat szerez a tranzakció során ahhoz, hogy értékelje az aktuális interakciót az epizódot megelőzően kialakított sztenderdek alapján. Az összehasonlítási sztenderdek alapját képezik a korábbi tapasztalatok, a vállalati célkitűzések, a vállalati ígéretetek, a kulturális normák, értékek, valamint a vágyak és kívánságok. Az első összehasonlítás eredménye az epizód minőségének értékelése és ártértékelése lesz, mely tükrözi, hogy az adott szereplő megítélése az epizódok tapasztalata alapján mennyiben felel meg az elvart sztenderdeknek. Ezt a kiigazítási folyamatok módosíthatják.

Az epizód minőségének értékelését egy második összehasonlítás követi, mely megítéli, hogy az epizód minősége mennyiben módosítja a kapcsolat egészének minőségi megítélését, valamint szükségessé teszi-e az összehasonlítási sztenderdek módosítását. A kiigazítási folyamatok ezen a szinten is hatnak a fő értékelési folyamatra. Azonban egy harmadik szintű összehasonlításra is szükséges lehet, olyan esetekben, ahol a kiigazítási folyamatok nem hoztak változást egy kapcsolati minőség negatív megítélésében. Ekkor a partner dönthet a kapcsolat folytatásáról vagy megszüntetéséről.

Külön kell szólnunk a többször említett kiigazítási folyamatokról, melyeket Järvelin (2001) a következő négy alfolyamatra bont:

- (1) méltányosság (equity): a résztvevő szereplők output/input arányosságát összehasonlítva
- (2) méltányosság (fairness): egy szereplő saját output/input arányosságát megítélve
- (3) attribúció: a felelős megkeresése, ha nagy eltérés tapasztalható az értékelés során
- (4) kiegyenlítő folyamat: ha nagy eltérés tapasztalható az értékelés során, melyet a felek csökkenteni szeretnének.

Az értékelési folyamat egészéhez Järvelin kimeneti dimenziókat kapcsol megkülönböztetve technikai, társadalmi, gazdasági, valamint egy összegző dimenziót a szakirodalom által meghatározott potenciális kapcsolati kimeneti lehetőségek alapján.

Ha a méltányossági kiigazítási folyamatokat tekintjük, felfedezhetjük, hogy Järvelin a szervezeti igazságosság adamsi méltányossági elméleteknek két komponensét használja fel modelljében. Ezt a méltányosság felsorolt (1) és (2) definíciója tükrözi.

Järvelin kiemeli, hogy a méltányosság mérlegelését a különböző iskolák eltérő módon kapcsolják az értékelési folyamatokhoz. A vevői elégedettségre és szolgáltatási minőségre fókuszáló észak-amerikai megközelítésben a méltányosságot a szakirodalom az értékelési folyamat szerves elemének tekinti. A B2C megközelítésben a disztribúciós csatornákat elemző iskolák esetén a fő értékelési folyamattól teljes mértékben elkülönülő koncepcióként szerepel a méltányosság megítélése, ahogy a frazieri modellben is láthattuk.

E modellt és a folyamatot Järvelin egy esettanulmány keretében is bemutatta. A modell teljes körű empirikus tesztelését és alátámasztását nem tekinti sem szükségesnek, sem feladatának. Ez a megközelítés tipikus az IMP iskola módszertanában, és annyiban elfogadhatónak tekinthető, hogy az esettanulmány eredményei alapján a modell leginkább módszertant szolgáltat a kapcsolatok vizsgálatára, értékelésére. Arra, hogy hogyan zajlanak a folyamatok, milyenek a kapcsolati dimenziók és hogyan hatnak egymásra, a modell nem tud, de nem is akar válaszolni.

#### **4.3. A méltánytalanság megítélése különböző kultúrákban**

Lisa Scheer, Nirmalya Kumar és Jan-Benedict Steenkamp kutatócsoportként az elmúlt évtizedekben meghatározó szerepet töltött és tölt be a méltányosság kérdéskörének vizsgálatában. 2003-ban empirikusan tesztelték Adams méltányosságelméletét szervezeten belüli kapcsolatokra vonatkoztatva, figyelembe véve a kulturális különbségeket. Szemléletükben az észak-amerikai marketingiskolák azon jellemzője tükröződik, hogy a kapcsolatokat kétszereplős rendszerben vizsgálják. Vitatkoznak azzal a nézettel, hogy a méltányosság kérdése, konkrétan a méltánytalanság megítélése egyformán fontos a szervezetek életében, különös tekintettel a pozitív méltánytalanságra. Kutatásukban gépjármű-kereskedők kapcsolatát vizsgálták beszállítóikkal, a vevő szemszögéből elemezve a kapcsolat minőségét (Scheer et al. 2003).

Az empirikus kutatást az USA-ban és Hollandiában végezték el. A két ország kulturális különbségeit Hofstede kulturális dimenziói mentén ragadták meg, s ez a

hipotéziseik megfogalmazását is segítette. A méltányosságot az adamsi modell azon eleme mentén interpretálták, hogy az adott vállalat eredmény/input aránya egyenlő-e beszállítója eredmény/input arányával. Ha egyenlőtlenség áll fenn, akkor a méltánytalanság negatív vagy pozitív formában megjelenik, attól függően, hogy a vállalatot hátrányosan vagy előnyösen érinti az egyenlőtlenség<sup>12</sup>. Függő változónak négy kapcsolati dimenziót választottak a szakirodalom áttekintése alapján. Az ellenségeskedés (Kahneman et al. 1986) minőségi dimenziója magába foglalja a beszállítóval szemben érzett frusztrációt, indulatot, ellenséges viszonyt, neheztelést. Emellett kulcsdimenzióknak tekintették a bizalmat, a kapcsolat folytonosságát, valamint a büntudatot.

E dimenziók a szakirodalom szempontjából a szociálpszichológiai kutatásokhoz nyúlnak vissza. Scheer és szerzőtársai (2003) vizsgálatához hasonló kutatásokat Hatfield és szerzőtársai (1979) végeztek házaspárok méltányossági megítélését összevetve más érzelmekkel, melyek között találjuk a büntudatot is.

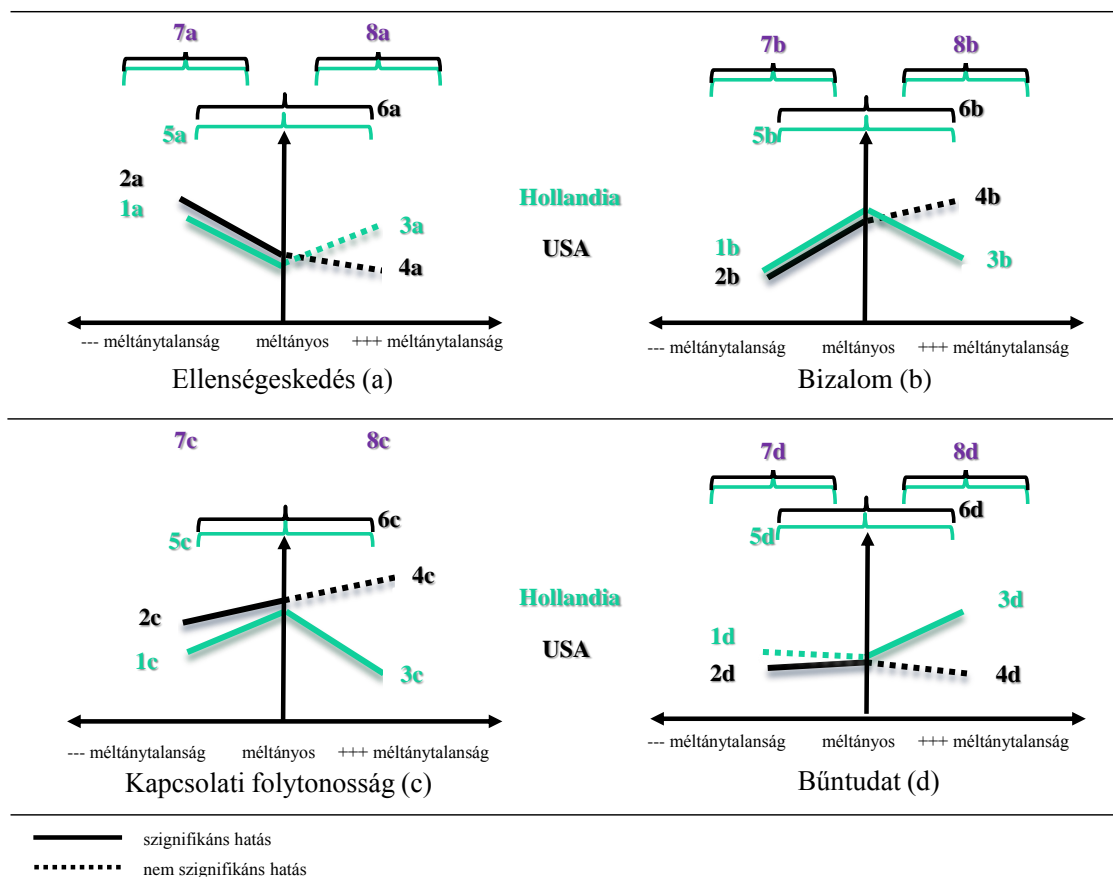
Scheer és szerzőtársai (2003) 8x4 hipotézist fogalmaztak meg, melyek táblázatos összefoglalását a 3. számú melléklet részletezi. Az 1–4-ig számozott hipotézisek elkülönítették a negatív és pozitív méltánytalanság hatását a függő változókra (a–d) országonként (8. ábra), majd az 5–6. hipotézisek összehasonlították, hogy van-e szignifikáns különbség az egyes országokban a negatív és pozitív méltánytalanság megítélésében kapcsolati dimenzióként. A 7–8. hipotéziscsoportban összehasonlították, hogy van-e szignifikáns különbség a két ország között egyrészt a negatív (7.), másrészt a pozitív (8.) méltánytalanság megítélésében kapcsolati dimenzióként.

A kutatás eredményeképpen megállapítható, hogy a két országban az autókereskedők hasonlóképpen reagáltak a negatív méltánytalanságra, melyet a 8. ábra négy grafikonja mutat: a bal oldali ágak, azaz a negatív méltánytalanságot jelölő vonalak azonos irányú, hasonló elhajlást jeleznek. A pozitív méltánytalanság tekintetében azonban jelentős eltérés tapasztalható mind a négy dimenzió esetében.

---

<sup>12</sup> Spline regressziós elemzése felhasználásával független változóként definiálták a negatív méltánytalanságot és a pozitív méltánytalanságot, melyet grafikus ábrázolásukban az x tengelyen ábrázoltak; a 0 pont az egyenlő arányosságot, a méltányos viszonyt jelzi (Hurley et al. 2006, Scheer et al. 2003).

8. ábra: A méltánytalanság érzetének hatása más kapcsolati dimenziókra



Forrás: Scheer, L. és szerzőtársai (2003, 67. o.)

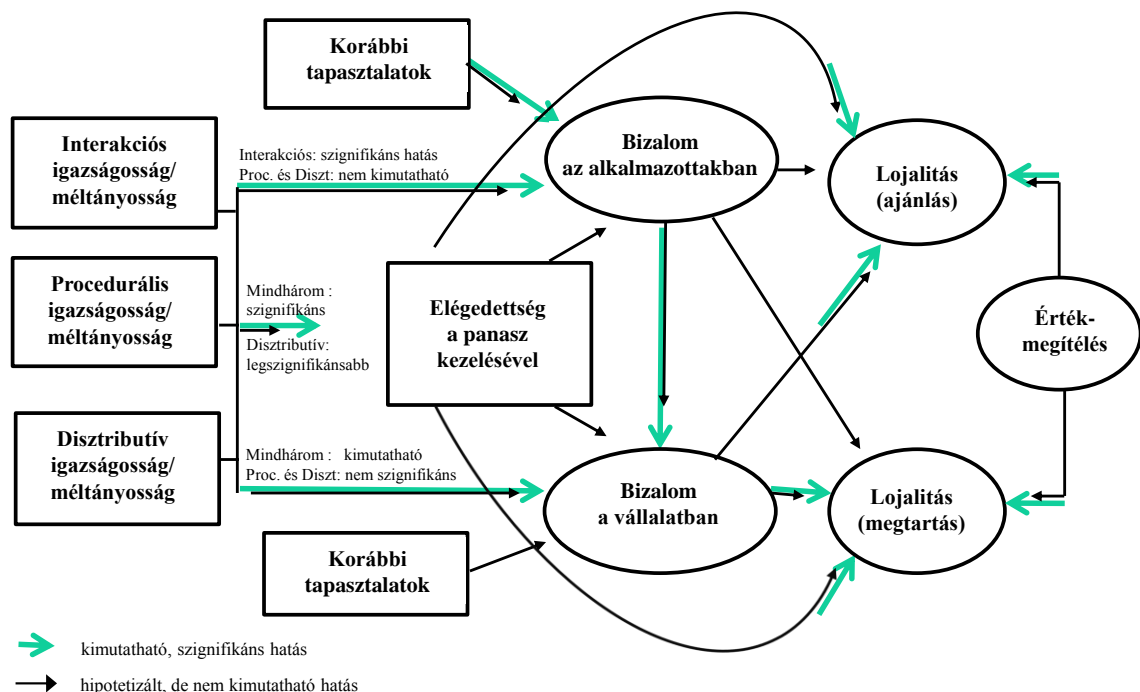
Tapasztalataik alapján a szerzők lehetőséget láttak a kutatás globális kiterjesztésére is. E programba illeszkedik empirikus kutatási programunk, mely közép-európai országokat hasonlít össze az előzőekben vázolt alapkoncepciók továbbfejlesztésével. A pozitív és negatív méltánytalanságot számos más kapcsolati dimenzióval kötöttük össze – vizsgálva a vevők megítélésének országonkénti hasonlóságait és különbségeit, részben elképzelt, részben valós beszállítói kapcsolatokra vetítve.

#### 4.4. A bizalom előfeltételei és hatása a szolgáltatási panaszok kezelésekor

A most bemutatandó modell alapvetően a B2C piaci ügyfelekre koncentrálna vizsgálja a vevői bizalom előfeltételeit és következményeit adott tranzakciót követően.

A brazil Santos és Fernandes (2008) szerzőpáros olyan személyeket kért fel kérdőívük kitöltésére, akik a felmérést megelőző 12 hónapban panaszkezelési folyamaton mentek keresztül banki, vagy légi utasszállítási szolgáltatási hibát követően. A strukturális egyenletek és modellezés módszerével vizsgálták a szerzők a disztributív, a procedurális és interakciós méltányosság, a bizalom és a lojalitás közötti kapcsolatokat panaszkezelést követően (9. ábra). Terminológiájukban a méltányossági elemek független változóként szerepelnek a panaszkezelés folyamatának értékelésére, és ezen elemek elégedettségre és bizalomra gyakorolt hatásait vizsgálják.

9. ábra: A méltányosság, a bizalom és a lojalitás kapcsolata



Forrás: Santos–Fernandes (2008, 231. o.) alapján

A méltányosság tekintetében a méltányos és igazságos kifejezéseket a szerzők szinonimaként használják. A disztributív méltányosságot az adamsi méltányosságelmélet második, több szereplőre kiterjeszthető elemére építve a tranzakciókban szereplő felek hasznának és költségének arányos allokációjaként értelmezik, melyek csak tárgyasult formában jelennek meg az epizód során. A procedurális méltányosság e tanulmány szerinti definíciója azon beszállítói partnermenedzsment elveit és eljárásait tartalmazza, melyekkel az ügyfél a panaszkezelés során találkozhat.

Ennek megnyilvánulásait a flexibilitás, az elérhetőség, a folyamatkontroll, a döntési mechanizmusok, a válaszadás gyorsasága és a felelősség elismerésének attribútumai mentén mérték a szerzők. Az interakciós méltányosság azt fedi, hogyan kommunikál és foglalkozik a vállalat dolgozója az ügyféllel a panaszkezelés epizódja során. Ennek kapcsán az ügyfél által észlelt, az alkalmazott által kifejezett udvariasság, őszinteség, magyarázat adása, empátia, igyekezet és bocsánatkérés elemeit érinti.

A méltányossági komponensek közvetlen hatását három területen vizsgálták. A panaszkezelés által kiváltott elégedettséget mindhárom komponens szignifikánsan befolyásolta, legerőteljesebbnek azonban a disztributív méltányosság szerepe tekinthető, melyet a procedurális, majd az interakciós komponensek követtek. Ezek alapján a panaszos számára a panaszkezeléskor az elfogadható megoldás elérése a legfontosabb cél. Az alkalmazottakba vetett bizalom megítélését csak az interakciós méltányosság befolyásolta, a másik két komponens hatása nem volt kimutatható. A vállalatba vetett bizalom megítélését mindhárom komponens befolyásolta, melyek közül az interakciós méltányosságnak volt szignifikáns szerepe. Ezek alapján azt a következtetést vonták le a szerzők, hogy a panaszos alkalmazottak iránti bizalmának növelése a vevő–alkalmazott interakciókon keresztül megvalósítható, de nem elegendő kizárólag erre a méltányossági aspektusra koncentrálni.

Arra a kérdésre, hogy vajon az elégedettség mediátorszerepet tölt-e be a méltányossági komponensek és a bizalom között, a szerzők a vizsgálat során nem találtak egyértelmű megerősítést. Míg az eredeti modellben a méltányossági komponensek szignifikánsan hatottak az elégedettségre, addig az elégedettség hatása nem volt kimutatható sem az alkalmazottak, sem a vállalatba vetett bizalom terén. Alternatív modelljükben az elégedettséget kivették a vizsgált elemek közül. Ennek eredményeként a méltányossági komponensek közvetlen módon szignifikáns hatást gyakoroltak a bizalomra. Az elemzés rámutatott, hogy azok az ügyfelek, akik szolgáltatási problémával kerültek szembe, elvárják, hogy megoldáscentrikus ügyfélkezelésben részesüljenek, fontos számukra, hogyan bánnak velük.

A bizalom–lojalitás dimenziójában a vállalatba vetett bizalom bizonyult a leginkább meghatározó tényezőnek az újravásárlás, azaz a lojalitás megtartási elemének, valamint az ajánlás, azaz a lojalitás másik elemének vizsgálatakor. A panaszkezeléssel kapcsolatos elégedettségnek másodlagos, de szignifikáns szerepe volt.

A szerzők tehát kettős hatást bizonyítottak. Egyrészt a méltányossági elemek megfelelő súlyozása és pozitív kihatása meghatározza a panaszos elégedettségét, mely kihat a lojalitás mindkét komponensére. Másrészt a méltányossági elemek értékelése hat a bizalomra, különösen a vállalat irányában kialakuló bizalomra, melynek erőteljes a hatása az ügyfél lojalitására.

E modell egy konkrét folyamatot vizsgál, s ez nem jelenti azt, hogy megállapításaik kiterjeszthetők lennének más B2C folyamatokra. Azonban új lehetőségeket nyit további interpretációkra a modell gondolatmenete, melyet Jambulingam és szerzőtársai (2011) továbbfejlesztettek a B2B folyamatokra koncentrálva.

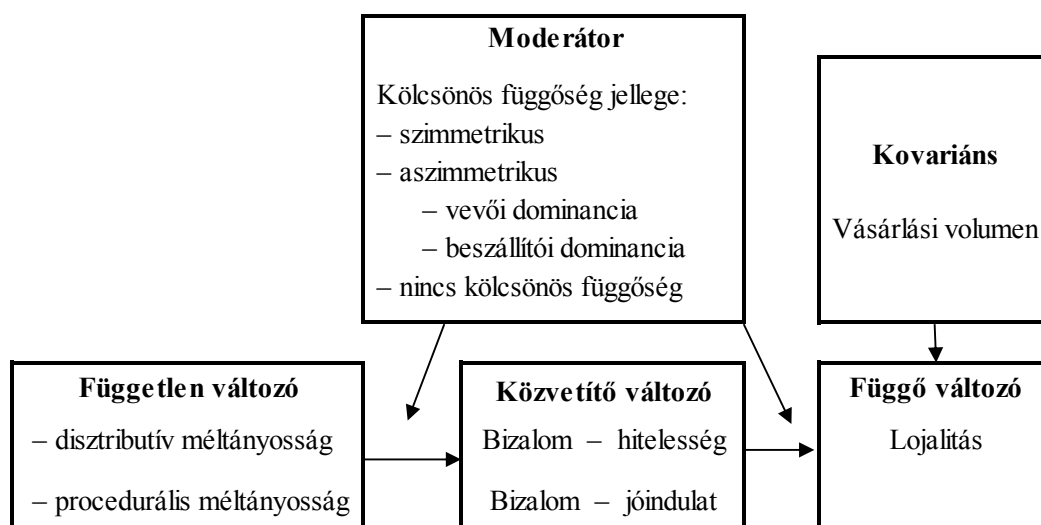
#### **4.5. Méltányosság, bizalom, lojalitás – eltérő diadikus erőviszonyok között**

Jambulingam és szerzőtársai (2011) modelljében független változóként kezelik a méltányossági normát, azt vizsgálva, milyen körülmények között játszik szerepet a bizalom a lojalitás, azaz a hosszú távú vevő–eladó kapcsolatok kialakításakor. Magyar kutatások már jelezték a méltányosság és lojalitás közötti erős kapcsolatot, de nem tértek ki a bizalom mediátorszerepére (Hetesi–Vilmányi 2011). Jambulingam és szerzőtársainak alapfeltevése, hogy a méltányosság – különböző komponenseken keresztül – jelentős mértékben hathat a lojalításra, függetlenül attól, hogy van-e bizalom a partnerek között. A szerzők abban az esetben tekintik a bizalom kapcsolati dimenzióját mediátornak a méltányosság és a lojalitás között, ha a bizalom modellbe történő beépítésekor az eredetileg a lojalításra szignifikánsan kiható méltányosság a bizalom beiktatásával nem szignifikáns, vagy csökkenő szignifikanciaszintet mutat. Ilyenkor a bizalom mint mediátor átveszi a méltányossági komponensek hatását oly módon, hogy szignifikáns hatást gyakorol a lojalításra (10. ábra).

A méltányosságot két kategóriába osztja a tanulmány. Disztributív méltányosságnak tekinti a vevő szemszögéből a beszállítói kapcsolatából eredő üzleti haszon és más eredmények méltányossági megítélését.



10. ábra: Hipotetikus kapcsolatok moderátor–közvetítő modellje



*Forrás:* Jambulingam és szerzőtársai (2011, 41. o.)

E modell alkotói a definíció operacionalizálásakor erőteljesen támaszkodnak Kumar és szerzőtársai (1995a) meghatározására, miszerint a vizsgált vállalat az adott kapcsolatból származó tényleges, valamint elvárt, megérdemeltnek tekintett eredményeit veti össze. Procedurális méltányosság alatt a két fél közötti kapcsolatot meghatározó folyamatok és vállalati politikák megítélését tekinti. A „bizalom” változót a modell két részre bontja: megkülönbözteti a hitelességet és a jószándékot. A modellt gyógyszeripari ellátási láncban tesztelték, ahol vásárlónak a kiskereskedelmi értékesítési egységeket, eladónak pedig a nagykereskedelmi partnereket tekintik. A modell moderáló tényezőként kezeli a résztvevő felek kapcsolatának kölcsönös függőségi jellemzőjét. Ebben a tekintetben a kapcsolat lehet szimmetrikus, aszimmetrikus, illetve előfordulhat, hogy a résztvevő felek között nincs érzékelt kölcsönös függőség.

Szimmetrikus kapcsolatnak tekinti azt az együttműködést, amelyben a felek egyenlő mértékben függenek egymástól, s alaptényezője a hosszú távú, stabil, bizalomra és kooperációra épülő kapcsolatnak (Kumar et al. 1995b).

Aszimmetrikus kapcsolat során a résztvevő felek közül az egyik nagyobb mértékben függ a másik partnertől, s ez magában foglalja azt is, hogy a domináns fél a függő felet jelentősen érintő erőforrásokra gyakorol nagyobb kontrollt. Ez kihat a felek stratégiájának formálására, a tárgyalások dinamikájára, valamint a partnerek közötti tranzakciókra is. A gyengébb fél tarthat a domináló partner opportunistá viselkedésétől,

mely a disztribúciós és procedurális méltányosság aláásával egyre nehezebbé teszi a bizalom kiépítését az aszimmetria növekedésével (Kumar et al. 1995b). Az aszimmetria vizsgálatakor elkülönítendőek a dominancia különböző esetei, úgymint a beszállítói és a vevői dominancia.

Harmadik függőségi kapcsolatnak azt az esetet tekintik a szerzők, amelyben a résztvevő felek között nincs érzékelt kölcsönös kapcsolat. Evvel a típussal a spot tranzakciók esetén vagy egy partneri viszony kialakulásának igen korai szakaszában találkozhatunk. A felek nem érzékelnek függőséget a másiktól. Az együttműködés maga nem mozgatórugója a tranzakciónak, sőt a versengő magatartás is jellemezheti az interakciót (Molm–Collett–Shaefer 2006).

A modellt e három vizsgált csoportra illesztették a rendelkezésre álló minta alapján: szimmetrikus, beszállító által dominált aszimmetrikus kapcsolat, valamint kölcsönös függőséggel nem rendelkező kapcsolat (10. ábra).

A *szimmetrikus kapcsolat* esetén a méltányosság mindkét komponense szignifikánsan hat a lojalításra. Ha a bizalom mint közvetítő változó bekerül a modellbe, akkor a méltányossági elemek hatása inszignifikánssá válik, míg a bizalom komponensei, a hitelesség és a jóindulat szignifikánsan hatnak a lojalításra. Ez az egyetlen eset, melyben a bizalom közvetítő szerepe igazolható a méltányosság és a lojalitás között (3. táblázat).

Beszállító által dominált aszimmetrikus kapcsolat esetén a procedurális méltányosság hatása szignifikáns, akár a modell része a bizalom mint moderátor, akár nem. Tehát a bizalomnak nincs befolyásoló szerepe, ha beszállítói dominancia áll fenn.

A harmadik vizsgált csoport esetén nem állt fenn kölcsönös függőség a kapcsolatban. Ebben az esetben a szimmetrikus kapcsolathoz hasonlóan a méltányosság mindkét komponense szignifikánsan hat a lojalításra, ha a bizalom nincs a változók között. Ha beiktatjuk a bizalom tényezőjét a modellbe, akkor a szimmetrikus kapcsolattól eltérően a méltányosság két komponensének szignifikáns hatása továbbra is fennáll. Ebben az esetben a bizalmi komponensek közül a hitelesség hat szignifikánsan a lojalításra, de kevésbé, mint a méltányosság tényezői. Azon kapcsolatokban, ahol nincs kölcsönös függőség, a bizalomnak nincs jelentős befolyásoló szerepe.

3. táblázat: A méltányosság, a bizalom és a lojalitás eltérő kapcsolati függőség esetén

	Szimmetrikus függőség	Aszimmetrikus, eladó-dominált függőség	Nincs érzékelt függőség az eladó és a vevő között	Aszimmetrikus, vevő-dominált függőség
A méltányosság hatása a lojalításra.				
Disztributív	szignifikáns	nem szignifikáns	szignifikáns	nincs mérés
Procedurális	szignifikáns	szignifikáns	szignifikáns	nincs mérés
A méltányosság hatása a lojalításra, a bizalom mint mediátor beiktatásakor				
Disztributív	nem szignifikáns	nem szignifikáns	szignifikáns	nincs mérés
Procedurális	nem szignifikáns	szignifikancia csökken	szignifikáns	nincs mérés
A bizalom hatása a lojalításra, a bizalom mint mediátor beiktatásakor				
Bizalom – hitelesség	szignifikáns	nem szignifikáns	nem szignifikáns	nincs mérés
Bizalom – jószándék	szignifikáns	nem szignifikáns	nem szignifikáns	nincs mérés
Bizalom közvetítő szerepe	alátámasztva	elutasítva	elutasítva	

*Forrás:* Jambulingam és szerzőtársai (2011) alapján

A kutatás eredményei megerősítik, hogy aszimmetrikus kapcsolatok esetén a bizalom nem hat erőteljesen a lojalításra, de a méltányosság igen. Ha a nagykereskedő domináns szereplő az ellátási láncban, akkor alacsony szintű, vagy nem észlelt bizalom esetén is befolyásolható a procedurális méltányosság dimenziója mentén a kapcsolat lojalitása.

A kölcsönös függőség hiánya esetén is elsősorban a procedurális és disztributív méltányossági komponensek hatnak a lojalításra, csak másodsorban van szerepe a bizalomnak, de csak a hitelesség dimenziója mentén. Az opportunistá viselkedéstől való félelem gátat szab a bizalom kialakulásának, de a kölcsönös függőség és a bizalom hiánya ellenére a kapcsolat fenntartható, ha a méltányossági komponensek megragadhatók a tranzakciók során.

A tanulmány által is jelzett egyik hiányosság az interakciós méltányosság mint harmadik méltányossági komponens mellőzése a vizsgálatból. Az interakciók szerepe a B2C területen az ügyfélszolgálat területén meghatározó szerepet kap, de ennek B2B kapcsolatokbeli meghatározására e vizsgálat lehetőséget adhatott volna.

#### 4.6. A modellek összehasonlító elemzése

A vizsgált modellek több tanulsággal is szolgálnak számunkra, ezeket az alábbiakban részletezzük. Az összehasonlító elemzésünk kiterjed a modellek által használt definíciók összevetésére, a vizsgált kapcsolatok típusának meghatározására. Górcső alá vesszük a felállított modellek tesztelési módszertanát. Áttekintjük az egyes kutatások iparági kötődését, külön feltüntetve a konkrétan tanulmányozni kívánt és a tesztelésbe bevont partnerkapcsolatokat. Vizsgáljuk, hogy az egyes modellek tesztelése tartalmaz-e interkulturális összehasonlítást, vagy sem. Fontos aspektus az elemzés során, hogy a kutatók a vizsgált kapcsolatok folyamatát kívánják-e megérteni, vagy a kapcsolati dimenziók közötti dinamikát tárják-e fel. Külön áttekintjük, hogy a kutatók a méltányosság mellett milyen más kapcsolati dimenziókat tartanak vizsgálatra érdemesnek.

A *méltányosság definiálásában* jelentős mértékben hasonlítanak egymásra a modellek abban a tekintetben, hogy a disztributív méltányosság elemét minden esetben szerepeltetik az általuk felvázolt rendszerekben, noha a disztributív méltányosság beépítése modellenként eltérő formában valósul meg (4. táblázat).

4. táblázat: A modellekben használt méltányosság-definíciók összehasonlítása

Modell	Év	Méltányosság definíciója	Méltányosság definíciója
Frazier	(1983)	Output/input arányosság	Saját output/input arányosság
Järvelin	(2001)	Output/input arányosság	Saját output/input arányosság Saját és partner output/input arányosság összevetése
Scheer és szerzőtársai	(2003)	Output/input arányosság	Saját és partner output/input arányosság összevetése
Santos–Fernandes	(2008)	Disztributív Procedurális és interakciós	Saját és partner output/input arányosság összevetése
Jambulingam és szerzőtársai	(2011)	Disztributív Procedurális	Saját és partner output/input arányosság összevetése

Egyes modellek – Frazier, Järvelin, Scheer és szerzőtársai – az output/input arányosság megfogalmazásában tárják elénk a disztributív méltányosságot, más

modellek – Santos–Fernandes és Jambulingam és szerzőtársai – explicit módon használják a disztributív méltányosság kifejezést.

Tartalmilag a modellek csak az egyik fél saját arányosságát vizsgálják, mely az adamsi méltányosság definíciójának egyik eleme csupán. Ez alól kivételt jelent Järvelin, aki felöleli mindkét elemet, vizsgálva mind a saját output/input arányosságot, mind a saját és a partner output/input arányának összevetését.

A kiválasztott modellek mindegyike B2B kapcsolatokra koncentrál, kivéve a Santos–Fernandes féle modellt, melynek bemutatását azért tartottuk fontosnak, mert alapkoncepciójában illeszkedhet a B2B folyamatokhoz is, ezt a megközelítést a Jambulingam és szerzőtársai féle modell is jól tükrözi. Frazier és Järvelin a vizsgált folyamatok teljes rendszerét áttekintve konceptualizálnak, de modelljüket empirikus módszerekkel, reprezentatív mintán nem tesztelik (5. táblázat).

5. táblázat: A modellekben vizsgált kapcsolatok rendszere és a vizsgálat orientáltsága

<b>Modell</b>	<b>Év</b>	<b>Vizsgált kapcsolatok</b>	<b>Modell tesztelési módszere</b>
Frazier	(1983)	B2B	Konceptualizálás, empirikus tesztelés nélkül
Järvelin	(2001)	B2B	Konceptualizálás, esettanulmány
Scheer és szerzőtársai (2003)		B2B	Hipotézisek, kvantitatív empirikus kutatás
Santos–Fernandes	(2008)	B2C	Hipotézisek, kvantitatív empirikus kutatás
Jambulingam és szerzőtársai (2011)		B2B	Hipotézisek, kvantitatív empirikus kutatás

Scheer és szerzőtársai, Santos–Fernandes, valamint Jambulingam és szerzőtársai az ellátási lánc egy-egy diádkapcsolatát ragadják meg az általuk kiválasztott iparágban. A mintavétel során tesztelt partnereket tekintve megállapítható, hogy csak az esettanulmányos módszer alkalmazása esetén vizsgálta a kutató mindkét partner kapcsolati megítélését. Érdekes módon a többi empirikus kutatás csak a vevő oldaláról ragadta meg a kapcsolati minőség dinamikáját. Az IMP csoport erőteljes kritikával illeti a kapcsolati marketinget gyakran jellemző egyoldali megközelítést, amit itt is láthatunk az utolsó három modell esetében (6. táblázat).

6. táblázat: A modellekben vizsgált iparági és partnerkapcsolatok

Modell	Év	Iparág	Vizsgált partnerkapcsolatok	Tesztelt partner	Interkulturális összehasonlítás
Frazier	(1983)	Nem specifikált	Nem releváns	Nem releváns	Nem releváns
Järvelin	(2001)	Nem általánosít	HiTech vállalat avionikai divíziója és a finn hadsereg légierő divíziója közötti kapcsolat vizsgálata	eladó és vevő	Nincs: az eset nem részletezi
Scheer és szerzőtársai	(2003)	Autóipar	Gyártó–disztribútor	vevő	USA és Hollandia
Santos–Fernandes	(2008)	Bank és légi utasszállítás	Szolgáltató (bank/légitársaság) és ügyfél (banki ügyfél/utas)	vevő	csak Brazília
Jambulingam és szerzőtársai	(2011)	Gyógyszer–ipar	Nagykereskedő–kiskereskedő	vevő	csak USA

A következő összehasonlítási terület a kutatások nemzetközi jellegét vizsgálja. Interkulturális összehasonlításra egyedül Scheer és szerzőtársai vállalkoznak, ahol két ország, az USA és Hollandia kerül lekérdezésre autóipari gyártó–disztribútor kapcsolat vizsgálatakor. A többi kutatás csupán a számukra hazai terepen vizsgálódik (6. táblázat).

Folyamatorientáltság tekintetében érdemesnek tartottuk megkülönböztetni azokat a modelleket, melyek kevésbé épültek a kapcsolati minőség dimenziói dinamikájának feltárására, sokkal inkább a kapcsolat kialakítására, életciklusára, vagy annak értékelési folyamatára. Erre a frazieri és a járvelini modellek adnak példát. A többi modell koncepciójában a kapcsolati minőség dimenzióinak interakcióját, egymásra hatását vizsgálja. Itt válik relevánssá a kapcsolati minőség dimenzióinak vizsgálata, melyben a bizalom, a lojalitás, az elégedettség és a kölcsönös függőség jellegének különböző formái kapnak jelentős szerepet (7. táblázat).

Morgan és Hunt (1994), valamint Gruen (1995) óta a kapcsolatok jellemzésekor három alapvető dimenziót, a bizalom, az elégedettség és az elkötelezettség – ez utóbbit a kapcsolati folytonossághoz is köti a szakirodalom – dimenzióját alapelemként építik be a kapcsolati minőséget leíró modellekbe. Azokban a modellekben, melyekben a

méltányosság hatása megfigyelhető, a három kulcsfontosságú kapcsolati minőségdimenzió közül egy vagy kettő csupán a vizsgálat tárgya (7. táblázat).

7. táblázat: A modellek kutatási orientációja és a vizsgált kapcsolati dimenziók

Modell	Év	Kutatás orientációja	Vizsgált kapcsolati dimenziók
Frazier	(1983)	Folyamat	Nem releváns. A méltányosság a fő értékelési folyamat része
Järvelin	(2001)	Folyamat	Nem releváns. A méltányosság a kiigazító folyamatok része, melyek hathatnak a fő értékelési folyamatra
Scheer és szerzőtársai	(2003)	Eredmény: dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata	Méltányosság, ellenségeskedés, <b>bizalom</b> , kapcsolati folytonosság, büntudat
Santos–Fernandes	(2008)	Eredmény: dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata	Méltányosság, <b>elégedettség</b> , <b>bizalom</b> , lojalitás, értékmegítélés
Jambulingam és szerzőtársai	(2011)	Eredmény: dimenziók közötti kapcsolat vizsgálata	Méltányosság, kölcsönös függőség jellege, <b>bizalom</b> , lojalitás

Érdekes, hogy a lojalitás vizsgálata a bizalom függvényében a vizsgált modellekben is hangsúlyos. A Santos–Fernandes modell, valamint a Jambulingam és szerzőtársai féle megközelítés is kimutatja, hogy a bizalom nem minden esetben hat szignifikánsan a lojalításra.

Sőt, a kapcsolatok aszimmetriájának vizsgálatakor Jambulingam és szerzőtársai azt is kimutatták, hogy bizalom nélkül is szignifikánsan hat a méltányosság a lojalításra. Ezek alapján kijelenthető egyrészt, hogy a méltányosság és a lojalitás kapcsolatának mélyebb vizsgálata további releváns kutatási irányt jelenthet. Másrészt a kapcsolatok szimmetrikus vagy aszimmetrikus jellegének megkülönböztetése elengedhetetlen a kapcsolati minőség dinamikájának helyes meghatározásában.

#### 4.7. Összegzés, következtetések

A méltányosságot mint kapcsolati dimenziót több marketingmenedzsmenttel foglalkozó iskola és kutató találta megfontolásra, modellezésre és empirikus vizsgálatokra is érdemesnek. A használt *méltányosság-definícióik*, még ha nem is

*teljesen azonosak, konzisztensen ugyanazon szakirodalmi gyökerekhez nyúlnak vissza.* Egyik modell sem tekinti eredményváltozónak a méltányosságot, tehát egy olyan jelenséggel állunk szemben, ami inkább *tekinthető az üzleti folyamatok mindennapos részének, és kevésbé kimenetének, vagy elvárt eredményének.* Az eredmények interpretálásában és értékelésében a méltányosság mindenhol szerepet játszik, de modellenként eltérő súllyal. A kutatási vizsgálatok konkrét diád elemzését teszik lehetővé. Ki kell emelnünk, hogy a vizsgált modellek közül Jambulingam és szerzőtársai voltak az egyedüliek, akik nagy hangsúlyt fektettek a kapcsolatokat sokszor jellemző *aszimmetria és erőfölény megragadására.* Láthattuk, hogy az aszimmetria moderátorkénti beépítése lényeges tartalmi eltérést mutatott ki a méltányosság, a *bizalom és a lojalitás* kapcsolatában.

A méltányosság mint előfeltétel szerepel a modellekben. A kimenetek elosztásának, a vállalati folyamatoknak és eljárásoknak, valamint a személyközi kapcsolatoknak a méltányossági megítélése szignifikáns hatású a többi vizsgált kapcsolati dimenzióra. Ezek alapján úgy ítéljük, hogy a multidiszciplináris szintű, általános méltányosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható az üzleti tudományok területén, melynek tanulságait beépítjük empirikus kutatásaink alapdefinícióinak meghatározásába és teszteljük egy konkrét elemzés keretében.



## 5. EMPÍRIKUS KUTATÁS: MÉLTÁNYOSSÁG A KISKERESKEDŐ MEGÍTÉLÉSÉBEN

A szakirodalom széleskörű áttekintését befejezve az empirikus kutatást részletezzük. A következőkben bemutatjuk a kutatás koncepcióját, részletezzük az általunk használt *méltányosság munkadefiníciót*, – építve a méltányosság általános jellemzőire, valamint az üzleti tudomány területén alkalmazott eddigi operacionalizálási törekvésekre. Ezt követően részletezzük a hipotéziseket, valamint áttekintjük az empirikus kutatás nemzetközi együttműködési hátterét. A hipotézisek értelmezéséhez fontosnak tartjuk a vizsgált iparág ellátási jellemzőinek bemutatását, ezért egy alfejezetben érintjük, az 4. számú mellékletben részletezzük az elektronikus termékek szegmensét és jellemzőit. Nélkülözhetetlen lesz a vizsgált országokat jellemző kulturális dimenziók és azok távolságát meghatározó keretrendszer felvázolása, melyet az 5.5. alfejezet mutat be.

### 5.1. Kutatási koncepció

Kutatásunk során az *elektronikus termékek ellátási lánc kiskereskedői és beszállítói diádjának* méltányosság-megítélési aspektusait elemezzük a kiskereskedő szemszögéből. A méltányosság, bár diadikus szituációban alakul ki a vizsgált felek között, de e kapcsolat nem mentes az ellátási hálózat hatásaitól. Diadikus kapcsolatokat vizsgálunk, amit a kapcsolatok alapelemének tekint a szakirodalom. A kiskereskedő kapcsolati megítélése hálózati hatások elemeit is tükrözheti. Kutatásunk során a kiskereskedő részéről észlelt méltányosságot tanulmányozzuk vagy konkrét, valós, vagy a kiskereskedő által elképzelt beszállítói kapcsolatra vetítve. A kiválasztott kiskereskedői-beszállítói kapcsolatokat *Magyarországon, Lengyelországban és Szerbiában* vizsgáltuk.

A méltányosság megítélését, az azt befolyásoló tényezőket, valamint a méltányosság és más kapcsolati dimenziók viszonyát három empirikus kutatási kérdés keretében a következő megválaszolandó kérdések mentén közelítettük meg:

EC.I.: Miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot?

A szakirodalom feldolgozásakor gyakran találkoztunk azzal a problémával, hogy a méltányosság fogalma összemosódott az igazságosság fogalmával. Ezért felmerül az a kérdés, hogy el tudják-e a válaszadók különíteni a méltányosság és az igazságosság fogalmait. Milyen esetekben azonosítják a kereskedők a két fogalmat, és esetlegesen milyen esetekben válik el a két fogalom egymástól. A méltányosság sérülése esetén a méltánytalanság különböző esetei állhatnak fenn. De vajon van-e Közép-Európában eltérés a méltánytalanság különböző eseteinek kiskereskedői értékelésekor? A méltányosság megítélése erősen kötődik a kapcsolatból származó outputok elosztásához. A kapcsolatból származó eredmények elosztása tekintetében vannak-e eltérő preferenciák a vizsgált régióban, vagy hasonló közép-európai kiskereskedői megítélést tapasztalunk e téren?

ECII.: Milyen tényezők befolyásolják a méltányosságot?

E kérdés megválaszolásához olyan tényezőket vonunk be az elemzésbe, melyek hatással bírhatnak a méltányosság dimenziójára. A kulturális hasonlóságok és különbségek szerepet játszanak a szervezeten belüli kapcsolatok megítélésében és menedzsmentjében (Mandják 2005). Kutatásunk során vizsgáljuk, hogy milyen szerepe lehet a *kultúrának* a méltányosság megítélésében a vizsgált közép-európai országokban. A vizsgált válaszadók kulturális kötődése mellett fontos tényező a partner országának kulturális háttere. Ezért teszteljük, hogy a *beszállító székhelye* mennyiben befolyásolja a méltányosság-megítélést: van-e különbség, ha a beszállító belföldi vagy külföldi telephelyű. A méltányosság mellett a *hatalmi függőség* a negyedik leggyakrabban használt kapcsolati minőségdimenzió (v.ö. 2. táblázat 52–53. o.). Kutatásunkban szeretnénk megvizsgálni, hogy a kapcsolati függőség változásával hogyan változik a méltányosság megítélése.

EC.III.: Milyen hatást gyakorol a méltányosság más kapcsolati minőségdimenziókra?

A méltányosság mellett számos más dimenzió mentén jellemezhető az adott kapcsolat. Ezek közül vizsgálni fogjuk a méltányosság hatását a három leggyakrabban modellezett kapcsolati minőségdimenzióra, melyek a következők:

- bizalom (3.3.1. fejezet)
- elkötelezettség (3.3.3. fejezet)
- elégedettség (3.3.2. fejezet)

A felsorolt dimenziók mindegyike feltételezetten együtt mozog a méltányosság-megítélés irányával. Azonban vannak olyan dimenziók, melyek a kapcsolat negatív irányú elmozdulását jellemzik. Ezek közül hármat választott ki a kutatócsoport a szakirodalom alapján az észak-amerikai B2B iskolákban már korábban használt és modellezett, negatív irányú kapcsolati jellemzők közül:

- büntudat (3.2. és 4.3. fejezetek)
- ellenségeskedés (3.2. és 4.3. fejezetek)
- neheztelés (3.3. és 4.3. fejezetek)

A következőkben bemutatjuk a kutatás fogalomrendszerét, külön hangsúlyt fektetve a méltányosság *munkadefiníciójának* meghatározására. A kutatásunk során a méltányosság három formáját különböztetjük meg. Ezek képezik az empirikus kutatásunk során használt munkadefinícióját a méltányosságnak.

- *Disztributív méltányosság*: a diád két szereplőjének felenkénti, a kapcsolatból származó outputjának (eredmény, jutalom), valamint a kapcsolatba fektetett inputjának (befektetések, erőfeszítések) aránya egyenlő a vizsgált fél megítélésében (Homans 1961, Adams 1965, Sheer–Kumar–Steenkamp 2003, Santos–Fernandes 2008).

*Kapcsolatból származó outputok*, azaz észlelt jutalmak, eredmények. A diád adott szereplője a csere során részesül a kapcsolatból származó eladásból, nyereségből, piaci tapasztalatokból és ismeretekből, a vásárlói hűségéből, és más értékes pénzügyi, anyagi és nem anyagi jellegű eredményekből az általa rendelkezésre bocsátott inputokért cserében.

*Kapcsolatba fektetett inputok*, azaz észlelt erőfeszítések és befektetések: a diád adott szereplője által a kapcsolatba fektetett idő, pénz, hely, munkaerő, illetve más pénzügyi és nem pénzügyi eszközök.

A diád egyik szereplője által észlelt, a kapcsolatból származó outputok és a kapcsolatba fektetett inputok aránya a saját, valamint partnere részéről adja az összehasonlítási alapot a disztributív méltányosság meghatározására. *Disztributív méltányosságnak* nevezzük az *egyenlőnek ítélt kapcsolati output-input arányosságot* ( $o_k/i_k = o_b/i_b$ )<sup>13</sup>. A kiskereskedőt előnyben részesítő, nem egyenlőnek ítélt kapcsolati output-input arányosságot tekintjük *pozitív méltánytalanságnak* ( $o_k/i_k > o_b/i_b$ ) a kiskereskedő szemszögéből. A kiskereskedőt hátrányban részesítő, nem egyenlőnek ítélt kapcsolati output-input arányosságot tekintjük *negatív méltánytalanságnak* ( $o_k/i_k < o_b/i_b$ ) a kiskereskedő szemszögéből.

- *Procedurális méltányosság*: a diád két szereplője között lévő kapcsolatot meghatározó beszállítói partnermenedzsment-elvek és -eljárások megítélése (Folger–Bies 1989, Santos–Fernandes 2008, Jambulingam et al. 2011).
- *Interperszonális méltányosság*: a partner alkalmazottjai ügyfélkezelési és kommunikációs módjának megítélése, melyet a másik fél észlel a partner alkalmazottja által kifejezett udvariasság, őszinteség, magyarázat adása, empátia, igyekezet formájában (Blader–Tyler 2003, Gerákné 2008, Santos–Fernandes 2008).

A kapcsolati dimenziók közül számos elemet használunk, melyeket a következőkben definiálunk a szakirodalom feldolgozására támaszkodva.

Az *elkötelezettséget* olyan két vállalat által létrehozott, szoros és tartós kapcsolatként definiáltuk, melyben a felek az együttműködés folytonosságára és jövőbeni potenciális növekedésére számítanak és építenek (Skarmeas et al. 2002, Achrol, 1991 és Anderson–Weitz 1992 In Gelei–Mandják 2011).

Az *elégedettséget* olyan, a diád egyik szereplője által önmagán észlelt, pozitív érzelmi állapotnak tekintettük, amely az adott vállalat partneréhez kötődő munkakapcsolat összes aspektusának értékeléséből fakad (Anderson–Narus 1990).

A *bizalom* fogalmát a diád adott szereplője által észlelt olyan kapcsolati dimenzióknak tekintettünk, amely alapján hitelesen lehet támaszkodni és hivatkozni a másik félre még kockázatos körülmények esetén is; szava, ígérete, írásbeli vagy szóbeli

---

<sup>13</sup>  $o_k$ = kiskereskedői output;  $i_k$ = kiskereskedői input;  $o_b$ =beszállítói output;  $i_b$ =beszállítói input

nyilatkozata az alapja a másik fél jóindulatú szándékába, pozitív hozzáállásába vetett hit (Deutsch 1973, Moorman et al. 1992, Kumar et al. 1995a,b).

Olyan függetlenül működő, elektronikus termékeket forgalmazó *kiskereskedő*ket kerestünk meg, akik önálló üzletben, vagy kisebb, helyi üzletláncon keresztül értékesítenek a végfelhasználó fogyasztóknak. Ez az értékesítési csatorna termeli bevételük jelentős részét. A megkérdezettek az üzlet tulajdonosai, vagy a beszállítókkal közvetlenül kapcsolatot tartó munkatársak voltak, akik a multinacionális vállalatok központi beszerzési gyakorlatától eltérően önállóan döntenek a beszerzés területén, így közvetlen kapcsolatuk van a beszállítókkal.

A beszállítók az elektronikus termékek ellátási láncának jellegzetessége miatt többnyire nagykereskedők, esetenként gyártók lehetnek. A beszállítók két csoportját különítettük el attól függően, hogy a beszállító azonos hazai piacon működik-e a kiskereskedővel, vagy külföldi, eltérő kultúrájú országban működik-e. Az előbbit „hazai partnernek”, az utóbbit „külföldi partnernek” neveztük.

## **5.2. A kutatás hipotézisei**

Az első empirikus kutatási kérdésünk (EC.I.) azt vizsgálja, hogy miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot. A szakirodalom különböző diszciplínái gyakran szinonimaként használják a méltányosság és az igazságosság fogalmait. Empirikus kutatásunk során vizsgáltuk, milyen szituációkban tudják a válaszadók megkülönböztetni a méltányosságot és az igazságosságot, és melyekben nem. Kiskereskedői szempontból a disztributív méltányosságmegítélését hasonlítottuk az igazságossághoz. Ha a kapcsolati outputok és a kapcsolati inputok aránya nem egyenlő a két félnél a kiskereskedő megítélésében, akkor a méltányosság és az igazságosság fogalma elválhat. A 4.3-as fejezetben a Scheer és szerzőtársai féle méltányossági modell bemutatásakor láthattuk, hogy eltérő kultúrák különböző módon értékelik a pozitív és negatív méltánytalanságot reprezentáló helyzeteket. A továbbiakban olyan eseteket tekintünk át vizsgálatainkban, ahol a kiskereskedő pozitív és negatív méltánytalanságot reprezentáló szituációt értékel. A közép-európai országokra vetítve hasonló

eredményekre számítunk, a pozitív méltánytalanságot reprezentáló szituációk elfogadhatósága nagyobb értéket mutat, mint a negatívoké.

*H.I.1. A kiskereskedő azonosan ítéli meg a méltányosságot és az igazságosságot olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya egyenlő mindkét félnél. Olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő a két fél részéről, a kiskereskedő szempontjából eltérő lehet a méltányosság és igazságosság megítélése. A kiskereskedőt ért méltánytalanság esetén az őt előnyben részesítő, pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a beszállítót előnyben részesítő, negatív méltánytalanság.*

A 2.5.1-es fejezetben részletezett elosztási elvek Deutsch-féle felfogása alapján a *méltányosság alapú elosztás* ott jut kulcsszerephez, ahol a versengés, a szervezeti kimenet maximalizálása jelent értéket a kapcsolatokban. Ahol a társas kapcsolatok elősegítése, támogatása a közös cél, ott az *egyenlőség elve érvényesül*; ahol pedig a személyes fejlődés és boldogulás a cél, ott a *szükséglet* lesz a mérvadó. Ezek alapján H.I.2. hipotézisünkben teszteljük a vizsgált kiskereskedői–beszállítói kapcsolatokban az elosztási elvek preferenciáit. Feltételezzük, hogy a vizsgált közép-európai országok nem térnek el jelentős mértékben az elosztási elvek preferenciasorrendjeinek felállításakor. A szakirodalmi feldolgozás 2.5.4-es fejezete alapján tudjuk, hogy a disztributív méltányosság mellett a procedurális és az interperszonális méltányosság is befolyásolja a diád szereplőinek kapcsolati minőségét, különösen akkor, ha a kapcsolati kimenetek nehezen meghatározhatóak (Lind 2001).

*H.I.2. A diád üzleti kapcsolataiból származó eredményeinek preferált elosztási elvei alapvetően hasonlóak a vizsgált közép-európai országokban a kiskereskedő szemszögéből. A procedurális és az interperszonális méltányosság kiemelkedő szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.*

A második empirikus kutatási kérdésünk (ECII.) a méltányosságot befolyásoló tényezők feltárását érinti. Három tényező méltányosság megítélésre gyakorolt hatását vizsgáljuk: kulturális különbségek (1), kapcsolati függőség változása (2), valamint a beszállító bel- vagy külföldi székhelye.

Az országok kulturális különbségeit tekintve eltérést tapasztaltunk Hofstede kulturális dimenziói tekintetében. Jelentős eltérés tapasztalható a lengyel–szerb és a magyar–szerb relációban, míg a lengyel–magyar kulturális eltérés nem tekinthető szignifikánsnak. Empirikus vizsgálatunk során a következő feltételezésekre kerestünk igazolást, útmutatást:

*H.II.1. A hofstedei kulturális dimenziók mentén az országokat jellemző hatalmi távolság kulturális elfogadottságának, a nőies értékek és a kollektívizmus érvényesülésének növekedésével a kiskereskedő*

- a. az arányos kapcsolati output-input elosztást értékeli méltányosabbnak; valamint*
- b. az őt pozitívan érintő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot értékeli méltányosabbnak.*

A kapcsolati függőség növekedésével vizsgáltuk a kiskereskedő méltányosság megítélésének változását olyan kapcsolatok esetén, ahol a beszállító előnyben részesül a nem egyenlő kapcsolati output-input során. Mivel a függőség növekedésével a beszállítónak nagyobb lehetősége van az opportunistá viselkedésre, így a kiskereskedő méltányosság-megítélése erőteljesebb, érzékenyebb lesz, hiszen kevésbé támaszkodhat a bizalom tényezőjére a 4.5. fejezetben bemutatott Jambulingam és szerzőtársai féle méltányossági modell alapján. Azt is vizsgáltuk, hogy változik-e ez a megítélés attól függően, hogy a beszállító partner hazai vagy külföldi. Ebben az esetben nem számítottunk jelentős különbségre a beszállítói partnerek megítélésében – köszönhetően az iparág erőteljesen nemzetközi jellegének.

*H.II.2. A kiskereskedő kapcsolati függőségének növekedésével az olyan, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot, amely a beszállítót részesíti előnyben, méltánytalanabbnak észleli.*

*H.II.3. A beszállítót előnyben részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetén a méltánytalanság megítélése nem függ attól, hogy a partner hazai vagy külföldi beszállító-e.*

Önálló kutatómunkánk alapján a méltányosság a kapcsolati minőségdimenziók közül a negyedik leggyakrabban használt tényező. Harmadik empirikus kutatási kérdésünk (EC.III.) a méltányosság más kapcsolati dimenziókra gyakorolt hatásának vizsgálata. A három leggyakrabban használt dimenzió – elégedettség, elkötelezettség,

bizalom, melyek pozitívan, együttmozgó elemek – vizsgálatára a szakirodalom már számos példát mutatott. De a méltányosság mentén negatív irányba mozduló dimenziók területe kevésbé kutatott. Olyan negatív irányba mozduló változókat vontunk be, melyek az észak-amerikai B2B iskolákban már validált dimenziók.

Kutasunk során mindkét dimenziócsoporthoz bevontuk az elemzésbe:

*H.III.1. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság pozitív kapcsolatot mutat az elégedettség, az elkötelezettség, illetve a bizalom kapcsolati dimenziójával.*

*H.III.2. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság negatív kapcsolatot mutat a bűntudat, az ellenségeskedés, a neheztelés kapcsolati dimenziójával.*

### **5.3. A kutatás nemzetközi együttműködési háttere**

E disszertáció empirikus vizsgálatait egy nemzetközi kutatási hálózat munkájához kapcsolódnak. Az empirikus kutatás bemutatásának ezért fontos része a nemzetközi kontextus kereteinek megismertetése, valamint a közös kutatás mellett az egyéni kutatási célok és teljesítmények felvázolása: mi a közös és mi az eltérő a kettő között, miként egészítik ki egymást<sup>14</sup>.

Az együttműködés a kutatói hálózattal egyaránt jár előnyökkel és hátrányokkal. Az empirikus kutatás céljainak, módszertanának megismerése és átvétele biztos talajt jelentett számomra saját kutatásomhoz. Ugyanakkor a nemzetközi empirikus kutatásnál

---

<sup>14</sup> A kutatócsoport már több éve dolgozik együtt a Foundations of Fairness in Business-to-Business Relationships (A méltányosság alapjai a B2B kapcsolatokban) téma területén, melyben több mint 20 ország kutatói vettek részt az elmúlt években. A kollaboráció élén Lisa K. Scheer (<http://business.missouri.edu/156/261.aspx>) áll, ő az amerikai Missouri Egyetem, Robert J. Trulaské, Sr. College of Business marketingprofesszora. A Szegedi Tudományegyetem képviselőjében 2008 tavaszán csatlakoztam a projekthez azzal a céllal, hogy a kutatás keretében a közép-európai régió képviselőjében a magyar, a szerb, a horvát és a román piacokra koncentráljak. A kollaboráció kereteit és az akkor rendelkezésre álló részeredményeket az AMA Winter Marketing Educators' Conference-án 2009-ben ismertettük egy 4 tagú előadócsoporthoz (7. melléklet). Résztvételemmel a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara is képviselteti magát a diszciplína nemzetközi vérkeringésében, melynek jele, hogy 2012-ben az EMAC lektorálási feladatra kért fel. A kutatás előzetesen sztemerizált keretei lehetőséget biztosítottak arra, hogy lokális kooperációk során a kutatók az általuk összegyűjtött adatokat egymással is megosszák. E lehetőséggel élve alkalmam nyílt Marcin Chłodnickivel ([http://www.zu.ue.poznan.pl/wykladowcy/dr\\_Marcin\\_Chlodnicki.php](http://www.zu.ue.poznan.pl/wykladowcy/dr_Marcin_Chlodnicki.php)), együttműködni. A poznańi Közgazdaságtudományi Egyetem professzora hozzáférést biztosított a lengyel adatokhoz, és lehetővé tette azok összevetését az általam gyűjtött magyar és szerb adatokkal. Annak ellenére, hogy román és horvát kérdőívek is készültek, a lekérdezést ezekben az országokban materiális és időbeli korlátok miatt nem sikerült befejezni – erre várhatóan később kerülhet sor.



követett egységes módszertan átvétele bizonyos kötöttségeket is jelent: igazodni kell a kutatócsoport által kialakított lekérdezési és feldolgozási rendszerhez, máskülönben a nemzetközi összehasonlítás nem lenne lehetséges. Korlátozott mértékben, de adódott lehetőségem az általam megfogalmazott kiegészítő kérdések beépítésére.

Az együttműködés során a kutatócsoport tagjaival együtt részt vettem a kutatási projekt kifejlesztésében, bevezetésében, az adatok elemzésében és későbbi publikálásában egyaránt. Személyesen közreműködtem a kérdőív összeállításában, új kérdések kidolgozásában, a mások által kialakított kérdések kollaboratív megvitatásában, az online és papíralapú lekérdezési mechanizmus nemzetközi kialakításában, valamint a kutatásban általam vizsgált országokban a kérdőívek fordításában és lekérdezésében.

Az e dolgozatban felvázolt kutatás módszertani koncepciójának kidolgozása alapvetően a nemzetközi kutatócsoport érdeme. A hipotézisek megfogalmazása, azok elemzése viszont saját, önálló munkám, mely természetesen kapcsolódik az átfogó nemzetközi megközelítéshez a sztenderdizált kérdőívnek köszönhetően.

#### **5.4. Elektronikus termékek ellátási lánc**

Az empirikus vizsgálatok során az *elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádja* méltányosság-megítélési aspektusait elemezzük. Az iparág jellemzőit az ellátási lánc kontextusában, valamint az ehhez kapcsolható igénykielégítési stratégiák kontextusában tárgyalható. Ezek megismerése segít a kutatás terepének megismerésében, de nem feltétlenül szükséges információ a vizsgálatok megértéséhez. Az elektronikus termékek ellátási láncának általános jellemzőit, valamint a magyarországi fehér és barna elektronikus fogyasztási cikkek kereskedelmének bemutatását az 5. melléklet részletezi.

## 5.5. A vizsgált országok kulturális távolságának meghatározása

Az empirikus kutatás során a kiválasztott kiskereskedői-beszállítói kapcsolatokat *Magyarországon, Lengyelországban és Szerbiában* vizsgáltuk. Kutatásunk során Hofstede kulturális dimenzióit használjuk fel arra, hogy egyrészt *összemérhetővé tegyük a vizsgált országok kulturális eltérésének nagyságát*. Másrészt a vizsgálatok során szükségünk lesz egy *olyan ország kiválasztására, mely elegendően nagy kulturális távolsággal bíró külföldi beszállítót képviselhet a vizsgált országhoz kiskereskedőjéhez viszonyítva*. A következőkben ismertetjük a kultúrakutatások legfőbb irányvonalait, melyben elhelyezzük a Hofstede féle kulturális dimenziók megközelítését. Részletesen ismertetjük Hofstede modelljét, valamint bemutatjuk, hogyan használjuk fel a dimenziók konkrét értékeit a kulturális távolság mérésére.

Arra a kérdésre, hogy miért fontos a kultúra az üzleti tudomány területén kutató és a gyakorlati üzleti életben dolgozó szakemberek számára, Bakacsi (2008) megközelítésében azt a választ kapjuk, hogy a kultúrák tanulmányozásával olyan mozgatórugókat ismerhetünk meg, melyek szükségesek lehetnek a vállalatok belső és külső partnereivel létrejövő együttműködéshez. Emellett olyan vezetői eszközrendszer alakítható ki általuk, amely szervezeti és személyes szinten is erőteljesen befolyásoló szerepet tölthet be. „Az új globális világrendben a kultúra jelentősége megnőtt: ahol határvonalak eddig ideológiai vízválasztók mentén rajzolódtak ki, azok szerepét megkülönböztető jellemzőkként mára mindinkább a kulturális különbségek vették-veszik át.” (Bakacsi 2008, 5. o.)

A kultúrakutatások globális szinten egy összetett kutatási problémát elemeznek. A kultúrakutatások széles skálája vehető számba, melyek közé sorolható a következő kutatók: Hall, Hofstede, House és kutatócsoportjának Globe kutatása, Trompenaars. De mindegyik keretrendszert számos kritikával illeti a szakirodalom (Borgulya–Barakonyi 2004, Taras et al. 2010). A kultúrakutatások közül Hofstede modelljét választottuk empirikus kutatásunkhoz, mely során három ország összehasonlításával is foglalkozunk. A közöttük lévő kulturális távolság megragadására Hofstede kulturális dimenzióit kívánjuk felhasználni (Hofstede 1994, Hofstede–Hofstede 2005, Hofstede–Hofstede–Minkov 2010).

Hofstede modelljét rengeteg módszertani kritika érte, de maga is tudatában volt kutatási korlátainak. Az adatok jelentős részét az 1960-as és az 1970-es években gyűjtötte össze, így azok mára már elavulhattak. Hofstede szerint a létrehozott dimenziók olyan kulturális gyökereket tártak fel, melyek néhány évtized alatt nem változnak jelentős mértékben. Így nem veszítettek hitelességükből. Kérdéses, hogy a nemzetek mennyiben jelenthetnek megfelelő egységet a kultúrák elemzéséhez: a kultúrák nem állnak meg az országhatároknál, ahogy az Európa számos országában is látható (Jarjabka 2003). Ennek ellenére a dimenziók felhasználhatóságát éppen az ország szintű adatelérhetőség teszi praktikussá, aplikálhatóvá. Hofstede egy cég leányvállalatánál készítette tanulmányát, mely felveti azt a kérdést, hogy egy cégen keresztül vajon látunk-e elegendő spektrumot egy adott kultúráról, és mennyiben jelent a szervezeti kultúra jelenléte torzítást a helyi kultúrák vizsgálatakor. Hofstede szerint a felmérés a nemzeti kultúrák különbségeit vizsgálta, így az összehasonlítás az adott értékkel, az adott országokra vetítve relatív módon értelmezhető (Hofstede 1994).

Az adatok gyűjtése az 1970-es éveket követően is folyt, kiszélesítve az IBM-al alkalmazottak csoportján túl más mintapanelekre, ami viszont az összehasonlíthatóságot kérdőjelezi meg (Jarjabka 2003). Abban a kérdésben, hogy a kérdőíves módszer mennyiben alkalmas a kulturális különbségek mérésére, Hofstede is kijelenti, hogy nem ennek kell az egyetlen módszernek lennie (Jarjabka 2003). A Globe kutatás annak ellenére, hogy részben használja Hofstede modelljét, egyes dimenziókat megkérdőjelez (bizonytalanság-kerülés indexének értelmezhetősége), másokat átalakít, részekre bont (férfiasság-nőiesség indexe), valamint a koncepciót számos dimenzióval egészíti ki (Bakacsi 2008). A kérdés, hogy hány dimenzió elegendő a kulturális különbségek összehasonlítására, továbbra is vitákat generál.

A következőkben a modell rövid bemutatása után a kulturális távolság meghatározásának definiálására kerül sor a két ország közötti kulturális távolság megállapítása céljából.

### 5.5.1. Hofstede kulturális dimenziói

Geert Hofstede, holland kutató az 1967–69 és 1971–73-as évekbeli mintavétel során az IBM leányvállalatainál végzett kérdőíves felmérésében 116 ezer válaszadó megkérdezésével 72 országban végzett kultúra-összehasonlítási vizsgálatokat, melyeket 10 további országgal egészített ki a későbbiekben (Kirkman et al. 2006). A bipoláris kulturális dimenziók modelljét ezekre a kérdőíves kutatásokra alapozta. „Állításait számos további kutatás megerősítette, és bár sokan egész módszertanát megkérdőjelezték, a kritikák ellenére sokan az ő modelljét tartják a kultúrával kapcsolatos vizsgálatok kiindulópontjának” (Bakacsi 2008, 10. o.). Számos kutatás alkalmazta már a kulturális normák keretrendszereként Hofstede modelljét, hiszen az országok többsége esetében időtálló módon megalapozott, konzisztens eredményeket demonstrált a modell (Kirkman et al. 2006, Taras et al. 2010). Taras és szerzőtársai (2010) vizsgálataik kimutatták, hogy a kulturális értékek magyarázó ereje szignifikáns a vizsgált dimenziókra, melyek közül az érzelmekre, az attitűdökre, a megítélésre és az észlelésre gyakorolt hatása a legnagyobb. Ezen megerősítések alapján is alkalmasnak találtuk a modell felhasználását a globális empirikus kutatásunk során (Scheer et al. 2011).

Hofstede eredetileg négy, később öt dimenzióból álló modelljét széles körben használják ma is a nemzeti kultúrák országos szintű elkülönítésére, melyhez a World Value Survey kutatások alapján egy hatodik dimenziót is hozzáadott. A hofstedei kulturális dimenziókat az alábbiakban röviden tárgyaljuk.

*A hatalmi távolság indexe* (power distance) „annak mértéke, hogy egy intézmény vagy szervezet kevésbé befolyásos tagjai egy országban mennyire várják el és fogadják el a hatalom egyenlőtlen eloszlását” (Hofstede 1994, 28. o.). Minél nagyobb az index értéke, annál nagyobb a társadalom tagjainak elfogadása és elvárása a hatalom egyenlőtlen eloszlását illetően.

*A bizonytalanság-kerülés indexe* (uncertainty avoidance) „annak mértéke, hogy egy kultúra tagjai milyen mértékben éreznek félelmet bizonytalan vagy ismeretlen helyzetben” (Hofstede 1994, 113. o.). A Globe kutatás interpretálásában a bizonytalanság-kerülés azt jelenti, hogy „egy szervezet, vagy a társadalom tagjai kialakult társas normákra, rituálékra és bürokratikus gyakorlatra támaszkodva mennyire

törekcsenek a bizonytalanság elkerülésére, mérsékelve ezzel a jövőbeli események előrejelezhetetlenségét” (Bakacsi 2008, 21–22. o.). Minél nagyobb az index értéke, annál jobban törekednek a társadalom tagjai a bizonytalanság elkerülésére.

A *férfiasság-nőiesség indexe* (masculinity-femininity) a nemi egyenlőtlenségek mértéket jelzi, amennyiben „a férfias társadalmak sajátossága, hogy tisztán elkülöníti a nemi szerepeket ... míg a nőies társadalmak sajátossága, hogy a nemi szerepek átfedésbe kerülnek egymással” (Hofstede 1994, 83. o.). A Globe kutatás e dimenziót nemi egyenlőségként interpretálta, ami „annak mértéke, hogy a társadalom, vagy egy szervezet mennyire minimalizálja a nemi szerepek közti különbségeket, elősegítve ezzel a nemek közötti egyenlőséget” (Bakacsi 2008, 26–27. o.). A férfias társadalmakban a teljesítmény és a siker jelent kimagasló értéket, elismerést, míg a nőies társadalmakban az odafigyelés, a gondoskodás és az életminőség játszanak fontos szerepet (Zsubrinszky 2008). Minél nagyobb az index értéke, annál erőteljesebben dominálnak a férfias értékek. Minél alacsonyabb, annál erőteljesebb a nemek közötti egyenlőség támogatása.

Az *individualizmus-kollektívizmus indexe* (individualism-collectivism) azon társadalmi jellemzőt ragadja meg, hogy az adott társadalomban élők mennyire preferálják az egyéni szabadságot a közösségi kötődéssel szemben (Hofstede 1994, Zsubrinszky 2008). „Az individualizmus azon társadalmak sajátossága, amelyekben az egyének közötti kötelékek lazák; az elvárás az, hogy mindenki önmagáról és közvetlen családjáról gondoskodjék. Ennek ellentéte a kollektívizmus, mely azon társadalmak sajátossága, ahol születéstől kezdődően az emberek egy erős és összetartó csoporthoz tartoznak, s ez egész életük során védelmet nyújt a megkérdőjelezhetetlen lojalitás fejében” (Hofstede 1994, 83. o.). Minél nagyobb az index értéke, annál erőteljesebben érvényesül az individualizmus, az egyéni szabadság és önálló gondoskodás preferálása és elvárása.

Az *időorientáció indexe* (long term orientation) annak mértéke, hogy egy társadalom gondolkodásmódjában mennyire dominál a hosszú táv azzal szemben, hogy az egyének rövid időintervallumokban gondolkodva, gyors eredmények reményében hozzák meg döntéseiket (Hofstede–Hofstede 2005). E később beillesztett dimenzióban, melyet Hofstede a konfuciánus értékszemlélet egyes kultúrákbeli erőteljes beágyazódásának felismerésekor vezetett be, elkülönülnek olyan értékek, mint kitartás,

erős megtakarítási hajlandóság, erős kötődés a hagyományokhoz (Zsubrinszky 2008). Minél nagyobb az index értéke, annál jobban dominál a hosszú távú gondolkodásmód.

A *megengedő-korlátozó társadalmi normák indexe* (indulgence-restraint) a 2010-es harmadik *Cultures and Organizations: Software of the Mind* kiadás újdonsága (Hofstede et al. 2010). A megengedő társadalom lehetővé teszi az egyének hedonista viselkedésének megélését, szükségleteik és vágyaik szabad elérését. E törekvéseket a korlátozó társadalom elnyomja és a szigorú társadalmi normákat figyelembe véve szabályozza. Ezt a dimenziót Michael Minkov a World Values Survey adatai alapján adta Hofstede modelljéhez (Hofstede et al. 2010). Minél nagyobb az index értéke, annál erőteljesebben engedő jellegűek a társadalmi normák és a közösség tagjai.

A kulturális távolság meghatározásához szükségünk van az országokat jellemző dimenziók indexeire (8. táblázat). Az egyes országok hofstedei kulturális jellemzésére itt nem terünk ki<sup>15</sup>, de a megadott indexeket felhasználjuk a kulturális távolság mérésére.

8. táblázat: Hofstede kulturális dimenzióinak indexei az érintett országokban

	Magyaro.	Lengyelo.	Szerbia	Németo.	Globális maximum	Globális minimum
Hatalmi távolság	46	68	76	35	104	11
Bizonytalanság-kerülés	82	93	88	65	112	8
Férfias-nőies értékek	88	64	21	66	95	5
Individualizmus-kollektívizmus	80	60	27	67	91	6
Időorientáció	50	32	NA	31	114	0
Engedő-korlátozó	31	29	28	40	100	0

*Forrás:* Hofstede és szerzőtársai (2010)

<sup>15</sup> Hofstede felmérésének kérdéseiből alakított ki klasztereket, melyek a kulturális dimenziókat vázolták fel. A kérdésekre adott válaszokat ötfokú skálán mérte, melyekből az adott ország válaszadóira vonatkozóan számolta ki a feltüntetett, az általa kialakított számítási mód alapján kalkulált indexeket oly módon, hogy az adott dimenzióhoz kötődő kérdéseket azonos módon súlyozza, valamint a legalacsonyabb értéket felvevő országok a 0 érték körül, a legmagasabbak 100 körüli értéket vegyenek fel. A számok relatív módon értelmezhetők az országok összehasonlításakor, abszolút módon nem (Hofstede 1994). Hofstede jellemzése az egyes országokat illetően megtalálható a weboldalán. Magyarországról például elérhető a következő linken: <http://geert-hofstede.com/hungary.html>.

Annak ellenére, hogy a kapcsolatok vizsgálatában az időbeliségnek, és annak kulturális megítélésének kiemelkedő szerepe van a szakirodalom szerint, ebben a vizsgálatban az időorientációt a teljes adatsor elérhetőségi korlátja, konkrétan a szerb adat hiánya miatt hagyjuk ki az elemzésből.

Az engedő-korlátozó dimenzió 2010-ben jelent meg, amit az empirikus kutatás megkezdése után dolgoztunk fel; így nem építettük be az elemzésbe.

### 5.5.2. Kulturális távolság

A kulturális távolság mérésére több okból kifolyólag is szükségünk van az empirikus kutatás során. Az elemzés során *három ország eredményeit hasonlítjuk össze. A páronkénti összehasonlításban meghatározzuk, hogy a szerb–lengyel, szerb–magyar és a magyar–lengyel páronkénti kapcsolatok elegendően nagy kulturális távolságot tükröznek. Másrészt a lekérdezés során a válaszadó szembesülni fog a beszállító hazai és külföldi elkülönítésével. Ezért választanunk kell egy olyan országot, amely kellően eltérő beszállítói székhelyet tud képviselni a vizsgált közép-európai országok kiskereskedőinek szemében.*

Az alábbiakban meghatározzuk az országok közötti kulturális távolság számítási módját, amely a kutatócsoport inputjával kiegészítve ugyan, de a kutatást vezető egyetem szellemi termékének tekinthető<sup>16</sup>. Ehhez Hofstede négy alapvető, kiforrott kulturális dimenziójának értékeit (hatalmi távolság, bizonytalanság-kerülés, férfias-nőies értékek érvényesülése, individualizmus-kollektívizmus) használjuk fel.

A célunk az volt, hogy megállapítsuk: két ország kulturálisan kellően különböző-e, azaz kulturálisan elegendően távol esnek-e egymástól. Ennek meghatározásához a következő három feltétel egyikének kell teljesülnie:

1. A két ország közötti abszolút értéktávolság nagyobb 100-nál.
2. A dimenzióon belüli eltérés mértékének abszolút értéke nagyobb 1-nél legalább két dimenzióban, úgy, hogy vagy a két ország közötti abszolút értéktávolság 80-nál

---

<sup>16</sup> A kulturális távolság mérési módját eddig nem publikálták. A módszert alapvetően a Missouri Egyetem két kutatója, Lisa Scheer és Donald Lund fejlesztette ki és osztotta meg a projekt során, majd azt kollaboratív módon módosított és továbbfejlesztett a kutatócsoport.

nagyobb, vagy az abszolút értéktávolság nagyobb a dimenzió szórásánál legalább egy dimenzióban.

3. A dimenzió belüli eltérés mértékének abszolút értéke nagyobb-e 1-nél legalább egy dimenzióban úgy, hogy vagy a két ország közötti abszolút értéktávolság 90-nél nagyobb, vagy az abszolút értéktávolság nagyobb a dimenzió szórásának kétszeresénél legalább egy dimenzióban.

A három feltétel közül az egyik teljesülésével elegendő nagynak tekintettük a kulturális távolságot. A feltételek tisztázásához a következőkben a felhasznált fogalmakat definiáljuk, melyek megértését a 5. számú melléklet is segíti. Két ország között az abszolút értéktávolságot úgy határoztuk meg, hogy abszolút értéken vettük A és B ország adott dimenzióban kapott indexeinek különbségét, majd a négy vizsgált dimenzióra eső abszolút különbséget összeadtuk. A dimenzió belüli eltérés mértékének abszolút értékét úgy számoltuk ki, hogy négy kategóriát állítottunk fel 1, 2, 3, 4 értékekkel jelölve. Ezeket a kategóriákat az egyes dimenziókon belül az alapján állapítottuk meg, hogy egy konkrét index milyen távol esik a csoport átlagától, a csoportátlag és a szórás összegétől, vagy azok különbségétől. A kategória meghatározásának szabályait a 5. számú melléklet részletezi. Majd ezt használtuk fel a dimenzió belüli eltérés mértéke abszolút értékének összege, azaz a dimenzió belüli értékkülönbség meghatározásához a második és harmadik feltételben. Ezen kívül a két ország közötti abszolút értéktávolságot összehasonlítottuk az adott dimenziót jellemző szórással (második feltétel), vagy a szórás kétszeresével (harmadik feltétel). E módszer bármely két, Hofstede-indexszel rendelkező ország kulturális távolságának összevetésére alkalmas.

A kulturális távolság nagysága fontos szerepet tölt be a *három vizsgált ország összehasonlításában*. A páronkénti összehasonlításban a szerb–lengyel, valamint a szerb–magyar kapcsolat elegendően nagy kulturális távolságot tükröznek (9. táblázat).

9. táblázat: Kulturális távolság a vizsgált országok között

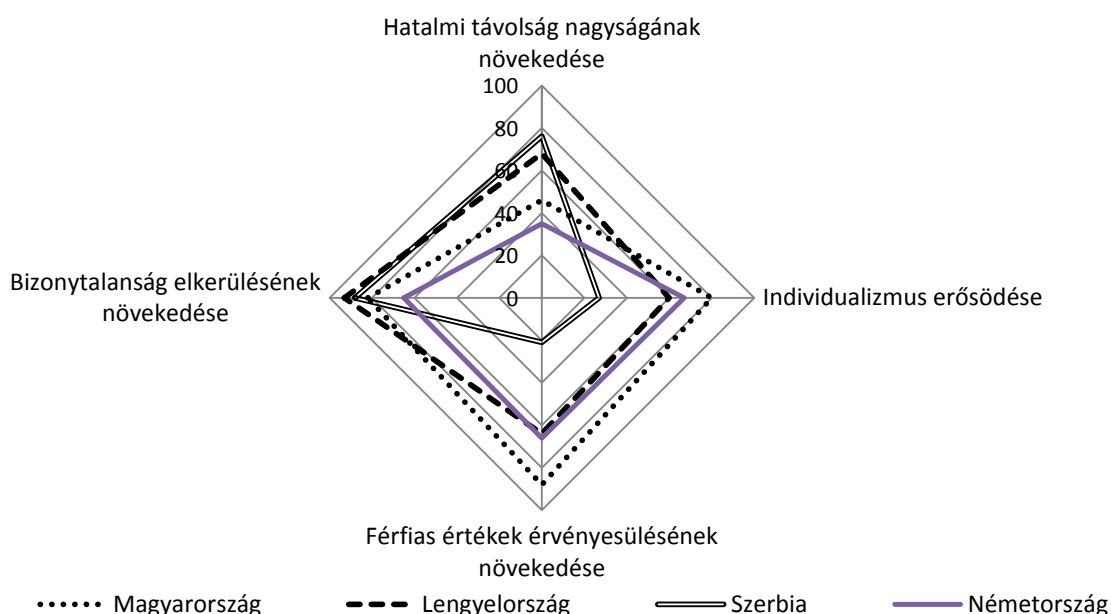
Vizsgált „haza” ország	Lengyelország	Szerbia	Magyarország
Lengyelország		Elegendően nagy	Nem elegendő
Szerbia	Elegendően nagy		Elegendően nagy
Magyarország	Nem elegendő	Elegendően nagy	



A lengyel–magyar kulturális távolság nem elegendően nagy. A három ország összehasonlítását azonban még így is relevánsnak tartottuk, hiszen a három ország a három dimenzió tekintetében megfelelő sarokpontokat nyújt (11. ábra).

A bizonytalanság-kerülés dimenziója tekintetében nem végzünk összehasonlítást, hiszen a három összehasonlított országban minimális különbséget mutatnak; ez a csomósodás a 15. ábrán jól látható. Vizuálisan az is jól érzékelhető, hogy a magyar és német kulturális „háló” hasonló formájú a hofstedei indexek alapján. Egyes pontokon a lengyel–német hasonlóságok is megragadhatók, mint például az individualizmus-kollektívizmus és a férfias-nőies értékek érvényesülése terén, de a másik két dimenzió különbségei ezt megfelelő mértékben ellensúlyozzák

11. ábra: A vizsgált országok hofstedei kulturális dimenzióinak értékábrázolása



*Forrás:* Hofstede kulturális dimenzióit jellemző adatsorok alapján saját szerkesztés

Az empirikus kutatás során választanunk kellett egy olyan országot, melynek beszállítója az adott, vizsgált ország szempontjából képviselheti a *kulturálisan elegendően különböző, külföldi beszállítót*. Ehhez Németországot választottuk külföldi partnernek (10. táblázat). Lengyelország és Szerbia esetén a választás során mindkét meghatározott kritérium megfelelőképpen teljesült, tehát a kulturális távolság, valamint a külkereskedelmi kapcsolat elegendően és megfelelően nagy.

10. táblázat: Külföldi partnermeghatározás

Vizsgált „hazaí” ország	Kulturális távolság külföldi partnerrel	Külkereskedelmi kapcsolat külföldi partnerrel	Kiválasztott külföldi partner
Lengyelország	Elegendően nagy	Megfelelően nagy	Németország
Szerbia	Elegendően nagy	Megfelelően nagy	Németország
Magyarország	Nem elegendő	Megfelelően nagy	Németország

Magyarország esetén a kulturális távolság vizsgálatakor Németország nem bizonyult kulturálisan elegendően távol eső országnak, de több okból kifolyólag is külföldi partnernek választottuk. Az elsődleges választás kulturális távolság szempontjából Kína lett volna, de a külkereskedelmi kapcsolatok vizsgálatakor megállapítottuk a KSH adatai alapján, hogy Kína 6%-át, míg Németország 26%-át exportálta a Magyarországra behozott termékeknek 2009-ben<sup>17</sup>. Azt kijelenthetjük, hogy az elektronikus termékek piacán Kína domináns gyártó. Azonban annak valószínűsége, hogy egy magyar kiskereskedő kínai gyártóktól direkt módon, kis mennyiségben rendel, igen alacsony. Emellett Németország választását erősítette az a tény is, hogy jelentős gazdasági fejlettségi különbség van a két ország között, amely a kulturális gyökerek hasonlósága ellenére is radikálisan különböző módon működő, külföldi üzleti partner képét tárja a válaszadó elé. A kultúrakutatások más csoportjai közül sem a World Value Survey, sem a Globe kutatás által felvázolt országklaszterek nem sorolják a két országot egy csoportba, melynek a gazdasági fejlettségi szint a fő mozgatója (Bakacsi 2006). Ezen okok alapján Németországot megfelelő partnernek tartottuk a magyar kiskereskedő külföldi partnermegítélésének elképzeléséhez.

<sup>17</sup> [http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat\\_eves/i\\_qkt014.html](http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xstadat/xstadat_eves/i_qkt014.html) Letöltve: 2011. 12. 9.

## 6. A KUTATÁS MÓDSZERE ÉS OPERACIONALIZÁLÁSA

Empirikus kutatásunk alapvetően leíró jellegű kvantitatív kutatás – primer adatok felhasználásával. Célunk a méltányosság jellemzésének leírása a vizsgált országokban, valamint a méltányosság néhány előmozdító tényezőjének, valamint eredményváltozóinak vizsgálata. Ezekre épülnek előzetesen bemutatott hipotéziseink, melyeket kérdőíves lekérdezés során gyűjtött adatok elemzésével kívánunk megvizsálni. A minta alapvetően kisszámú, nem reprezentatív mintának tekinthető. Egy iparág adott kapcsolatára fókuszál, így teljes általánosíthatóságról nem beszélhetünk. Eredményeink a kutatásban lefedett országok vizsgált diádaira általánosíthatók az elektronikus termékek ellátása területén. A szélesebb körű lekérdezést részben anyagi források hiánya nem tette lehetővé, részben maga a nemzetközi kutatás korlátozta annak érdekében, hogy több bevont országot vizsgálva legalább az iparág azonosítható legyen. Kutatásunkat egyszeri lekérdezés támasztja alá. A vizsgálatok ezen alapulnak. A megbízhatóság növelése érdekében a jövőbeli kutatási irányok között megjelölt lépéseket tervezzük a későbbiekben (8.4. fejezet). A kutatás érvényességének biztosítása érdekében mindegyik országban kettős vakfordítást alkalmaztunk (Szokolszky 2004).

Kérdőívünkben kétféle megközelítésben kívántuk megragadni a kapcsolatokat. A résztvevő a kérdőív kitöltésének első felében hipotetikus szituációkat értelmezett, saját vállalkozásához hasonló kiskereskedő kapcsolatát értékeli hat különböző, elképzelt beszállító esetén. A kérdőív második felében a válaszadót saját beszállítói kapcsolatairól kérdeztük. Ebben a részben a kiskereskedő–beszállító kapcsolat méltányossági komponenseire, a kapcsolat eredményeinek elosztási módjára, a beszállítói kapcsolat menedzsmentjére vonatkozó kérdéseket tettünk fel.

A kérdőív részeit, valamint a mintavételi eljárást részleteit mutatja be a dolgozat következő három alfejezete.

## **6.1. Kérdőív 1. rész: elképzelt szituációk**

A kérdőív első részében elképzelt szituációk értékelésére kértük fel a válaszadót. A szituációk az ELEKTRO-INFO Kft.-re koncentrálnak, olyan képzeletbeli kiskereskedőre, aki a válaszadó üzletéhez hasonló céget működtet méretében, struktúrájában, termékportfóliójában és piaci lehetőségeiben (6. melléklet). Információkat osztottunk meg a képzeletbeli vállalat üzleti kapcsolatairól 6 különböző beszállítóval kapcsolatban.

A kérdőív e részében a disztributív méltányosság fogalmát teszteljük, valamint a méltányosság más dimenziókra gyakorolt hatása is az elemzés tárgya. A hipotetikus, elképzelt szituációk és a disztributív méltányosság a kísérleti közgazdaságtan méltányosság definícióját (v.ö. 22. o.) operacionalizálja olyan értelemben, hogy a válaszadó egy alkalommal találkozik egy esettel. A válaszadó döntése meghozatalakor értékeli, hogyan szándékoznak beépíteni saját döntésébe másokra gyakorolt hatásokat és a várható reakciókat a játék első körében. Tehát nincs második iteráció, melyben a méltányosság a reciprocitáson keresztül lenne értelmezhető.

A válaszadó a hat elképzelt szituáció során négy kategorikus változó által moderált kiskereskedői–beszállítói diád kapcsolatát értékelte (11. táblázat). Három kategorikus változót csoporton belüli változóként definiáltunk, melyek minden válaszadó hat szituációján belül változtak. Egy kategorikus változót, a kapcsolati függőséget reprezentáló elemet csoportközi változóként határoztunk meg, mely a válaszadó számára adott volt a hat szituáción keresztül.

Az „A” jelzéssel ellátott változó a kiskereskedőt és a beszállítót összehasonlító relatív kapcsolati outputokra, azaz eredményekre és jutalmakra kínált különböző változatokat. A kapcsolati outputok definiálása a következőképpen történt a válaszadó számára: a kapcsolati inputokért cserébe mindkét fél részesül az eladásból, a nyereségből, a piaci tapasztalatokból és ismeretekből, a vásárlói hűségéből, és más értékes pénzügyi, anyagi és nem anyagi jellegű eredményekből.

11. táblázat: A szituációkban szereplő kategorikus változók összefoglalója

Kategória	Csoporton belüli	Változó	Kategorikus változó leírása
Kapcsolati output	A: Relatív kapcsolati output (eredmény, jutalom)	a0	A kiskereskedő kisebb arányban részesül a közös outputokból
		a1	A közös outputok felosztása egyenlő
		a2	A kiskereskedő nagyobb arányban részesül a közös outputokból
Kapcsolati input	B: Relatív kapcsolati input (befektetés, erőfeszítés)	b0	A kiskereskedő inputja kisebb, mint a beszállítóé
		b1	A kiskereskedő inputja nagyobb, mint a beszállítóé
Kulturális távolság	C: Beszállító nemzetisége	c0	Nincs kulturális távolság: a beszállító hazai
		c1	Van kulturális távolság: a beszállító külföldi
Kategória	Csoportok közötti	Változó	Kategorikus változó leírása
Kapcsolati függőség	D: A kiskereskedő a beszállítótól	d0	Kismértékű kapcsolati- és költségfüggőség
		d1	Nagymértékű kapcsolati- és költségfüggőség

*Forrás:* Scheer és szerzőtársai (2011) nemzetközi kutatás alapján

A kapcsolati outputok aránya a kiskereskedő és beszállítója között a következőképpen alakulhatott:

(a0) az ELEKTRO-INFO beszállítói kapcsolatából származó pénzügyi és nem pénzügyi eredményeinek teljes értéke 20%-kal kevesebb, mint a beszállító által realizált eredmények, *vagy* az ELEKTRO-INFO beszállítói kapcsolatából származó pénzügyi és nem pénzügyi eredményeinek teljes értéke 10%-kal kevesebb, mint a beszállító által realizált eredmények.

(a1) az ELEKTRO-INFO beszállítói kapcsolatából származó pénzügyi és nem pénzügyi eredményeinek teljes értéke egyenlő a beszállító által realizált eredményekkel.

(a2) az ELEKTRO-INFO beszállítói kapcsolatából származó pénzügyi és nem pénzügyi eredményeinek teljes értéke 10%-kal nagyobb, mint a beszállító által realizált eredmények, *vagy* az ELEKTRO-INFO beszállítói kapcsolatából származó pénzügyi és nem pénzügyi eredményeinek teljes értéke 20%-kal nagyobb, mint a beszállító által realizált eredmények.

A „B” jelzésű változó a kiskereskedőt és a beszállítót összehasonlító relatív kapcsolati inputokra, azaz befektetésekre és erőfeszítésekre kínált különböző változatokat. A kapcsolati inputok definiálása a következőképpen történt a válaszadó számára: az ELEKTRO-INFO-ra és beszállítójára is igaz, hogy időt, pénzt, helyet, munkaerőt, illetve más pénzügyi és nem pénzügyi eszközöket fektet a kapcsolatba. A kapcsolati inputok aránya a kiskereskedő és beszállítója között a következőképpen alakulhatott:

(b0) az ELEKTRO-INFO e kapcsolatba investált befektetéseinek és inputjainak teljes értéke 10%-kal kevesebb, mint a beszállító befektetése és inputjai.

(b1) az ELEKTRO-INFO e kapcsolatba investált befektetéseinek és inputjainak teljes értéke 10%-kal nagyobb, mint a beszállító befektetése és inputjai.

A szituációk során nem minden A-B változó kombinációt vizsgáltunk, csupán 6 kiválasztott párosítással dolgoztunk (12. táblázat).

12. táblázat: Kapcsolati input–output párosítások a kiskereskedő szemszögéből

	Input-Output arányok	Kapcsolati input	Kapcsolati output
1	Kiskereskedőt előnyben részesítő méltánytalanság	10%-kal kevesebb	egyenlő
2	Kiskereskedőt előnyben részesítő méltánytalanság	10%-kal több	20%-kal több
3	Méltányos kisker.–beszállító kapcsolati output-input arányosság	10%-kal kevesebb	10%-kal kevesebb
4	Méltányos kisker.–beszállító kapcsolati output-input arányosság	10%-kal több	10%-kal több
5	Beszállítót előnyben részesítő méltánytalanság	10%-kal kevesebb	20%-kal kevesebb
6	Beszállítót előnyben részesítő méltánytalanság	10%-kal több	egyenlő

*Forrás:* Scheer és szerzőtársai (2011) nemzetközi kutatása alapján

A „C” változó azt határozta meg, hogy az adott szituációban a beszállító hazai (c0) vagy külföldi (c1) partner-e. A külföldi beszállítót egy konkrét országhoz kötöttük, mely elegendően távol esett a hazai ország kultúrájától a Hofstede által meghatározott kulturális dimenziók szerint.

A „D” változó a kapcsolati függőséget határozta meg, kétféle függőséget különböztettünk meg:

(d0) Nem lenne nehéz vagy költséges az ELEKTRO-INFO Kft. számára, ha nem kereskedne tovább jelenlegi beszállítójával, és az alternatívák értékelését követően egy megfelelő helyettesítő beszállítóra váltana.

(d1) Nehéz és költséges lenne az ELEKTRO-INFO Kft. számára, ha nem kereskedne tovább jelenlegi beszállítójával, és az alternatívák értékelését követően egy megfelelő helyettesítő beszállítóra váltana.

Ehhez kötődően vizsgáltuk a válaszadó megítélését arról, hogy mennyiben tekinti az adott szituációt igazságosnak, méltányosnak, valamint elfogadhatónak attól függően, hogy a partner hazai vagy külföldi, illetve hogy a beszállítói kapcsolat költségesen és nehezen, vagy kevésbé költségesen és könnyen helyettesíthető. Ötfokú skálán történt e dimenziók értékelése, végpontjait a 12. ábra mutatja be.

12. ábra: A szituációk értékelési skálái

Ön szerint az ELEKTRO-INFO és az A&C Partner közötti kapcsolat . . .				
Igazságtalan				Igazságos
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Méltánytalan				Méltányos
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elfogadhatatlan				Elfogadható
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Forrás:* Scheer és szerzőtársai (2011) nemzetközi kutatás alapján

A válaszadó véleményét kértük arról is, mennyire erőteljes reakciókat vált ki az adott elképzelt szituáció a következő kapcsolati dimenziók tekintetében: elkötelezettség, elégedettség, büntudat, ellenségeskedés, neheztelés, valamint bizalom. Ezek alapján vizsgáltuk, hogy milyen attribútumok köthetők a méltányos viselkedéshez.

A kapcsolat jövőbeli folytatására, a potenciális folytonosságra utalt az utolsó szituációhoz kötődő kérdés. Arról kérdeztük a válaszadót, hogyan változtatná meg a kiskereskedő jelenlegi befektetéseit a következő lehetőségek közül: (1) csökkentse a befektetéseit, (2) tartsa a jelenlegi befektetéseit, vagy (3) növelje a befektetéseit. A szituációk során a kiskereskedő neve minden esetben azonos volt. A hat elképzelt beszállító, akikkel egy válaszadó a hat szituációban találkozott, szintén konstans volt. A 3x2x2x2-es kategorikus változó struktúrája 24 szituációs lehetőséget nyújt (13. táblázat).

Az 24 elképzelt kiskereskedő–beszállító kapcsolat közül minden egyes résztvevő 6 szituációt értékelt, ezekben a csoportközi változó, a függőség a beszállítótól változatlan maradt. Tehát egy résztvevő a számára rendelkezésre álló, a csoportközi változó által meghatározott 12 szituáció felét értékelhette.

Az egyes szituációkat követően ugyanazon kérdésekre kértük válaszát. Egy résztvevő által értékelt hat szituáció alkot egy szettet. 12 különböző szettet határoztunk meg, s ez 12 különböző kérdőívet eredményezett. Ezek közül a válaszadó véletlenszerűen kapott meg egy szettet attól függően, hogy a 12 kérdőív közül melyiket kapta meg kitöltésre. A 12 szett mindegyikéhez legalább 4 válaszadót kerestünk annak érdekében, hogy mindegyik szituációt megfelelő mértékben reprezentáljuk. Országonként minimum 48 válaszadó megkérdezése volt a cél annak érdekében, hogy

minden egyes szetthez legalább 4 válaszadót rendelhessünk. Ez összesen 288 szituáció lekérdezését teszi lehetővé úgy, hogy az egyes szituációkra egyenként 12 választ generálunk.



13. táblázat: A 24 lehetséges szituáció

D. A kiskereskedő költségfüggősége a beszállítótól														
d0. Alacsony költségfüggőség	A: A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív outputja, eredménye, jutalma													
	a0. beszállítónak kedvező aránytalanság; kiskereskedő kimenete kisebb				a1. arányosság a kiskereskedő és beszállító között; kimenetek egyenlők				a2. kiskereskedőnek kedvező aránytalanság; kiskereskedő kimenete nagyobb					
			C: Kulturális távolság				C: Kulturális távolság				C: Kulturális távolság			
			c0. Nincs: hazai beszállító	c1. Van: külföldi beszállító			c0. Nincs: hazai beszállító	c1. Van: külföldi beszállító			c0. Nincs: hazai beszállító	c1. Van: külföldi beszállító		
	B. A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív inputja, befektetései, erőfeszítései		b0. Alacsonyabb	000-0	001-0	B. A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív inputja, befektetései, erőfeszítései		b0. Alacsonyabb	100-0	101-0	B. A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív inputja, befektetései, erőfeszítései		b0. Alacsonyabb	200-0
b1. Magasabb			010-0	011-0	b1. Magasabb			110-0	111-0	b1. Magasabb			210-0	211-0
d1. Magas költségfüggőség	A: A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív outputja, eredménye, jutalma													
	a0. beszállítónak kedvező aránytalanság; kiskereskedő kimenete kisebb				a1. arányosság a kiskereskedő és beszállító között; kimentek egyenlők				a2. kiskereskedőnek kedvező aránytalanság; kiskereskedő kimenete nagyobb					
			C: Kulturális távolság				C: Kulturális távolság				C: Kulturális távolság			
			c0. Nincs: hazai beszállító	c1. Van: külföldi beszállító			c0. Nincs: hazai beszállító	c1. Van: külföldi beszállító			c0. Nincs: hazai beszállító	c1. Van: külföldi beszállító		
	B. A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív inputja, befektetései, erőfeszítései		b0. Alacsonyabb	000-1	001-1	B. A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív inputja, befektetései, erőfeszítései		b0. Alacsonyabb	100-1	101-1	B. A kiskereskedő beszállítói kapcsolatának relatív inputja, befektetései, erőfeszítései		b0. Alacsonyabb	200-1
b1. Magasabb			010-1	011-1	b1. Magasabb			110-1	111-1	b1. Magasabb			210-1	211-1

Forrás: Scheer és szerzőtársai (2011) nemzetközi kutatás alapján

## **6.2. Kérdőív 2. rész: a kiskereskedők valós beszállítói kapcsolatai**

A kérdőív második felében áttértünk az elképzelt szituációkról a kiskereskedők valós beszállítói kapcsolataira. Az elképzelt szituációkban adott válaszokat szeretnénk azonosítani és alátámasztani a valós beszállítói kapcsolatokra adott válaszokkal. Ezen túlmenően, a méltányos kapcsolat kiskereskedői megítélését is részletesebben vizsgáltuk.

Ha konkrét beszállítói kapcsolatokat értékelnek a vizsgált közép-európai országok kiskereskedői, vajon jelentős eltéréseket mutatnak-e a kiskereskedő–beszállító kapcsolatok értékelésekor vagy sem, annak ellenére, hogy kulturálisan eltérő, de földrajzilag egymáshoz közel fekvő országokat hasonlítunk össze. A válaszadókat arra kértük, hogy rangsorolják, mennyire tartják fontosnak az alábbi változókat a beszállító kiválasztásakor:

- Pénzügyi eredmények
- Vevőcsábítás/customer attraction
- Nem pénzügyi eredmények
- Beszállítóváltás költsége
- Eredmények méltányos elosztása
- Méltányos folyamat
- Méltányos interperszonális kapcsolatok
- Egyéb

A kiskereskedő–beszállító kapcsolatból származó outputok és eredmények elosztása kritikus része a méltányosság megítélésének. Vizsgáltuk, hogy milyen eredményelosztási elvek dominálnak a kiskereskedő szemszögéből a fő beszállítói kapcsolatokban:

- Eredmények egyenlő elosztása
- Eredmények elosztása szükségletek szerint
- Eredmények elosztása előnyben részesítve az erőfölénnyel rendelkező partnert
- Méltányos, arányos elosztás: ha a kiskereskedő befektetése nagyobb, a kapcsolatból származó eredménye is nagyobb legyen
- Méltányos, arányos elosztás: ha a beszállító befektetése nagyobb, a kapcsolatból származó eredménye is nagyobb legyen

- A kapcsolatba investált befektetések a beszállító és a kiskereskedő részéről is egyenlők

A konkrét beszállítói kapcsolatok értékelésekor arra is választ kerestünk, hogy mi szolgáltat összehasonlítási pontokat, sztemderdet egy fő beszállító értékelésekor a kiskereskedő szempontjából, a következő lehetőségek közül választva:

- interakció, epizód
- múltbeli eredmény
- más beszállítókhöz viszonyítva
- más kiskereskedő ugyanezen beszállítótól
- e kapcsolatba investált befektetés

Végezetül arról kérdeztük a kiskereskedőket, hogy milyen (a) beszállítói együttműködési tényezők, (b) iparági sztemderdek, (c) beszállítói magatartások befolyásolják a kiskereskedőt a beszállítói kapcsolatuk méltányosságának megítélésében (6. melléklet 7–8–9. kérdés).

A vizsgált kiskereskedők általános jellemzése, leíró statisztikáik elemzése érdekében további kérdésekkel találkozott a válaszadó (6. melléklet 10–25. kérdések).

### **6.3. A mintavételi eljárás**

A mintavétel során olyan kiskereskedőket kívántunk megkérdezni, akik egy üzlettel vagy kisebb, helyi üzletláncsal rendelkeznek. Elkerültük a közintézményeket, a multinacionális vállalatokat és leányvállalatokat egyaránt, annak érdekében, hogy a helyi üzleti kultúra jellegzetes vonásait megragadhassuk. A három ország közül Magyarországot és Szerbiát az elérhetőség, valamint a kommunikációs lehetőségek alapján választottuk. Lengyelország adatait a lengyel partnerkapcsolatnak köszönhattük; e minta jellemzőit a kutatás során adottságnak tekintettük. A globális kutatás három üzletcsoportra terjesztette ki a mintavétel lehetőségét: elektronikus termékek, háztartási áruk és barkácsüzletek, melyek közül preferált volt, ha egy csoportra fókuszált a megkérdezés. A magyar és szerb megkeresésekkor biztosítani tudtuk, hogy a válaszadók elsődlegesen az elektronikus termékek kategóriából kerüljenek ki. A lengyel minta esetén az alap adatgyűjtés mindhárom kategóriában történt; de az elemzések

elvégzésekor a teljes lengyel mintából csak az elektronikus termékek forgalmazásában résztvevő vállalatok válaszait vettük figyelembe.

A lekérdezés a 2008–2011-es években történt. A kérdőívet online vagy papír alapon lehetett kitölteni. A mintavétel hozzáférhetőségi lehetőség alapján történt: elektronikus termékekkel kereskedők céglistáiból válogattuk a felkérendő válaszadókat. Alapvetően tipikus esetekre koncentráltó mintavétellel dolgoztunk, de opportunisták alkalmazásával is éltünk (Szokolszky 2004). A vállalati listák részben online-alapú forrásokból, cégkereső listákból és cégnyilvántartási adatbázisokból kerültek ki, illetve részben papír alapú üzleti telefonkönyvekből. A megkeresetteknek először e-mail küldtünk, majd telefonon adtunk tájékoztatást a kérdőívről. Ahol lehetőség vagy szükség volt a személyes felkeresésre, ott ezzel éltünk is, hiszen ez bizonyult a leghatékonyabb lekérdezési módnak. A válaszadásra szóló felkérések összefoglalója a 14. táblázat található.

14. táblázat: A kérdőívet kitöltők felkérési módja

Magyarország	E-mail	Telefon	Személyes
Kapcsolatfelvétel	254	150	80
Adatgyűjtés	2010. június	2010. június-aug.	2010. szept.-2011. május
Ismetelt felkeresés	2 hét múlva		
Kérdőív kitöltését elkezdők	254	80	80
Kérdőív kitöltését befejezők	32		57
Kitöltési arány	27%		
Szerbia	E-mail	Telefon	Személyes
Kapcsolatfelvétel	80	48	60
Adatgyűjtés	2010. június-aug.	2010. szept.-2011. május	2010. szept.-2011. május
Ismetelt felkeresés	2 hét múlva		
Kérdőív kitöltését elkezdők	80	48	60
Kérdőív kitöltését befejezők	12		39
Kitöltési arány	36%		
Lengyelország	E-mail	Telefon	Személyes
Kapcsolatfelvétel	0	0	167
Adatgyűjtés			2008. december
Ismetelt felkeresés			
Kérdőív kitöltését elkezdők			167

Olyan vállalkozásokat kívántunk megszólítani, amelyek tevékenységi fókuszuk a kiskereskedelem, így eladásuk nagyobb hányadát a végfelhasználó fogyasztóknak értékesítik. A felkért válaszadók kiválasztásakor azt vettük figyelembe, hogy a globális kutatás által meghatározott kritériumoknak megfeleljenek. A kereskedelmi csatorna

megválasztásakor kifejezetten az elektronikus termékeket értékesítőkre kívántunk koncentrálni. Megkereséseinkkel az üzlet, vagy kisebb üzletlánc tulajdonosát, vagy a beszerzésért, a beszállítói kapcsolatokért felelős kompetens munkatársát szólítottuk meg. Egy üzletben egy kérdőív kitöltésére került sor olyan válaszadó által, aki megfelelő informáltsággal rendelkezik beszállítói kapcsolatok terén. Az üzlet nagyságának behatárolásakor nem volt minimum értékesítési szint.

#### **6.4. Az elemzések módszerei**

A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság kérdésének vizsgálatát, összehasonlítását különböző szituációcsoportokkal végeztük el. Mivel a csoportokba tartozó elemszámok a mintában mindhárom ország esetén 100 alattiak, így kis mintának számítanak, ezek összehasonlításához nem parametrikus tesztek (Mann–Whitney-teszt, Wilcoxon-teszt, Kruskal–Wallis-teszt, Friedman-teszt) alkalmaztunk. E tesztek alkalmazásának előnye, hogy mind ordinális, mind skálaváltozók esetén alkalmazhatóak, továbbá ezen tesztek alkalmazásának – a t-tesztekkel ellentétben – nincs előfeltételük a változó eloszlását illetően.

A hipotézisek vizsgálatokor két vagy több változót, illetve változócsoportokat hasonlítottunk össze. Egyes kérdések esetében a változók mediánját, mások esetén az egyes változók eloszlását vettük figyelembe. Hipotézisenként így eltérő tesztek alkalmaztunk a vizsgálatok elvégzéséhez. A felhasznált tesztek itt néhány mondatban bemutatjuk, meghatározva azt a speciális kérdésfeltevést, melyre az adott tesztek alkalmasak. Majd a hipotézisek vizsgálatokor e tesztek vesszük alapul; az elemzések közlésekor szükség szerint módszertani kiegészítésekkel is élni fogunk.

Amennyiben két változót szeretnénk összehasonlítani a mediánjuk (és így az eloszlásuk egy jellemzője) alapján, akkor Wilcoxon-tesztet alkalmazunk. Amennyiben több változót szeretnénk összehasonlítani az eloszlásuk alapján, akkor Friedman-tesztet alkalmazunk.

Ha egy változó eloszlását szeretnénk összehasonlítani oly módon, hogy a csoportképző ismérv kétváltozós, akkor Mann–Whitney-tesztet alkalmazunk.

Amennyiben egy változó eloszlását szeretnénk összehasonlítani oly módon, hogy a csoportképző ismerv több változós, akkor Kruskal–Wallis-tesztet alkalmazunk.

A Mann–Whitney- és a Kruskal–Wallis-tesztek a rangtranszformáció után a rangok átlagával, azaz átlagpozíciókkal tájékoztatnak a nullhipotézis elfogadásáról vagy elvetéséről. Mindkét teszt esetén a rangsorban meghatározott relatív átlagpozíciók összehasonlítását is felhasználjuk, az átlagpozíciót a vizsgált elemszámhoz viszonyítjuk országonként a hasonlíthatóság érdekében.

Harmadik kutatási területünk vizsgálata a kapcsolati dimenziók közötti korrelációra terjed ki a Spearman-teszt korrelációs koefficienseinek vizsgálataival. Ezt követően a többszörös korrelációs együtthatók segítségével a méltányosság és egy változó csoport, azaz a pozitív, majd a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók csoportváltozását vizsgáltunk az R mutató alapján.

## 7. ELEMZÉSEK, EREDMÉNYEK

### 7.1. A minta bemutatása

A kérdőívet kitöltők száma 252, országonként: Magyarország 89; Lengyelország 94; Szerbia 69 (15. táblázat). A teljes mintában az érvényes válaszadók 29%-a nő. A válaszadók életkorát öt kategóriába soroltuk, eszerint a teljes minta 43%-a esik a 31–45 éves, valamint 31%-a a 30 évesnél fiatalabb kategóriába.

15. táblázat: A teljes minta bemutatása

Statisztika	Kategória	Magyarország	Lengyelország	Szerbia	Teljes minta
N	Férfi	47	66	31	144
	Nő	14	26	11	51
	Összes válaszadó	61	92	42	195
	Hiányzó adat	28	2	27	57
	Összes kitöltő	89	94	69	252
Érvényes %	Férfi	77	72	74	71
	Nő	23	28	26	29
	Összes válaszadó	100	100	100	100
Életkor- kategóriák Érvényes %	30 vagy kevesebb	16	41	25	31
	31–45	54	38	36	43
	46–60	29	21	39	24
	61–75	0	0	0	
	75 vagy több	2	0	0	1
	Összes érvényes	100	100	100	100
Évi átlagos értékesítés (ezer EUR)	Érvényes	20	33	18	71
	Hiányzó	69	61	51	181
	Átlag	1911	4002	220	
	Szórás	7245	15225	302	
	Minimum	4	0	20	0
	Maximum	32670	74976	1160	85735

Az éves átlagos értékesítés nagysága országonként jelentős mértékben eltér az érvényes válaszok alapján: Magyarország 1,9; Lengyelország 4,0; Szerbia 0,2 millió EUR. A személyes közreműködésre vonatkozó kérdések alapján megállapítható, hogy a válaszadók többsége direkt hatást gyakorol a beszállító kiválasztására (16. táblázat).

16. táblázat: Befolyásolja-e a válaszadó a beszállító kiválasztását?

Mekkora befolyása van cégének a beszállító kiválasztását érintő döntéseibe?	Érvényes %
Nincs beleszólásom a beszállítóválasztásba	12
Bár nem tudok leváltani beszállítót, abba van beleszólásom, hogy mely szállítókkal kössünk üzletet	23
Én irányítom a beszállítóválasztást. Van rá lehetőségem, hogy megszakítsam a beszállítókkal az üzletelést és leváltam őket	45
Összesen	100,0

A válaszadók a megkérdezett kiskereskedelmi egységeknél menedzseri vagy tulajdonosi pozícióban voltak. A vizsgált üzletek vezetői és beszerzői kapcsolatban álltak mind külföldi importörökkel, mind gyártókkal.

## 7.2. Elemzések

Az elemzések a empirikus kutatási kérdések által szakaszolt három egységben, a H.I., H.II. és H.III. hipotéziscsoportokkal mutatjuk be a következő alfejezetekbe.

### 7.2.1. H.I. hipotéziscsoport elemzése

A szakirodalom feldolgozásakor gyakran találkoztunk azzal a problémával, hogy a méltányosság fogalma összemosódik az igazságosság fogalmával. Ezért azt vizsgáltuk, el tudják-e a válaszadók különíteni a méltányosság és az igazságosság fogalmait. A diád kiskereskedő szereplője az általa észlelt kapcsolatból származó outputok és a kapcsolatba inputok arányát a önmagára és partnerére vontakoztatva összehasonlítja, így definiálva a disztributív méltányosságot. Különböző szituációk méltányosság- és igazságosságmegítélését vetjük össze a következőkben. A H.I. hipotéziscsoport az e témát érintő első empirikus kutatási kérdést (EC.I.) járja körbe.

*H.I.1. A kiskereskedő azonosan ítéli meg a méltányosságot és az igazságosságot olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya egyenlő mindkét félnél. Olyan kapcsolat esetén, amelyben az észlelt kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő a két fél részéről, a kiskereskedő szempontjából eltérő lehet*



*a méltányosság és igazságosság megítélése. A kiskereskedőt ért méltánytalanság esetén az őt előnyben részesítő, pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a beszállítót előnyben részesítő, negatív méltánytalanság.*

A következőkben a H.I.1. hipotézist elemeire bontva teszteljük és elemezzük.

*H.I.1a. A kiskereskedő azonosan ítéli meg a méltányosságot és az igazságosságot olyan kapcsolat esetén, amelyben a kapcsolati outputok és inputok aránya egyenlő mindkét félnél.*

A H.I.1a. alhipotézis tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltük (v.ö. 6.1. fejezet), összegyűjtve azokat az eseteket, ahol a kiskereskedői és beszállítói output-input arányosság fennáll. Ezeket a 13. táblázat (v.ö. 105. o.) 100-0, 101-0, 110-0, 111-0, 100-1, 101-1, 110-1, 111-1 szituációi jelölik, melyekből egy csoportot képeztünk.

Az elemzés elvégzéséhez Wilcoxon-tesztet alkalmaztunk. Méltányosság és igazságosság változóinkat ötfokú skálán mértük – „méltánytalan” és „méltányos”, valamint „igazságtalan” és „igazságos” végpontokkal. A statisztikai vizsgálat nullhipotézise alapján a kiskereskedők szerint a kapcsolat méltányosságának és igazságosságának megítélése szignifikánsan nem különbözik. Minden esetben arra az eredményre jutottunk, hogy a méltányosság és az igazságosság változóinak mediánja alapján ez a feltételezés teljesül (17. táblázat).

17. táblázat: Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság H.I.1a.

Ország	Elemsszám	Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	131	139,5	0,323
Lengyelország	171	762,5	0,457
Szerbia	62	168,0	0,167

Ezek alapján a H.I.1a alhipotézist igazoltnak tekintjük.

*H.I.1b. Olyan kapcsolat esetén, amelyben a kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő a két fél részéről, a kiskereskedő szempontjából eltérő lehet a méltányosság és igazságosság megítélése.*

A H.I.1b. alhipotézis tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltük (v.ö. 6.1. fejezet), összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiskereskedő–beszállító kapcsolatának output-input arányossága nem áll fenn. Ezeket a 13. táblázat (v.ö. 105. o.) 000-0, 001-0, 010-0, 011-0, 000-1, 001-1, 010-1, 011-1 szituációi jelölik, melyekben negatív méltánytalanság éri a kiskereskedőt, valamint a 200-0, 201-0, 210-0, 211-0, 200-1, 201-1, 210-1, 211-1 szituációi, melyekben pozitív méltánytalanság éri a kiskereskedőt.

Az elemzés elvégzéséhez Wilcoxon-tesztet alkalmazunk. A statisztikai vizsgálat nullhipotézise szerint a kiskereskedők a kapcsolat méltányosságának és igazságosságának megítélésében szignifikánsan nem különböznek. Magyarország és Szerbia esetében arra az eredményre jutottunk, hogy a méltányosság és az igazságosság nem különbözik szignifikánsan a mediánok alapján, de Lengyelország esetében igen (18. táblázat). A további részletezés érdekében elválasztottuk a pozitív és negatív méltánytalanság eseteit, és ezeket külön vizsgáltuk mindhárom országra vetítve.

18. táblázat: Kiskereskedői megítélés: méltányosság és igazságosság H.I.1b.

Ország	Elemsszám	Wilcoxon-teszt Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	262	2114	0,354
Lengyelország	339	4203	0,024*
Szerbia	126	519	0,055

\*nullhipotézis elutasítva

Először a negatív méltánytalanságot vizsgáltuk, az olyan beszállítót előnyben részesítő kapcsolatot, melyben a kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél. Elemeztük, hogy a kiskereskedő esetében a méltányosság és az igazságosság megítélése különbözik-e.

Azon nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetében, ahol a kiskereskedő hátrányosan érintett, elmondható, hogy a magyar és a lengyel válaszadók esetében a nullhipotézist megtartottuk, azaz a válaszadók azonos módon ítélték meg a szituációk méltányosságát és igazságosságát. Szerbia esetén ez nem mondható el, így a nullhipotézist elutasítottuk (19. táblázat).

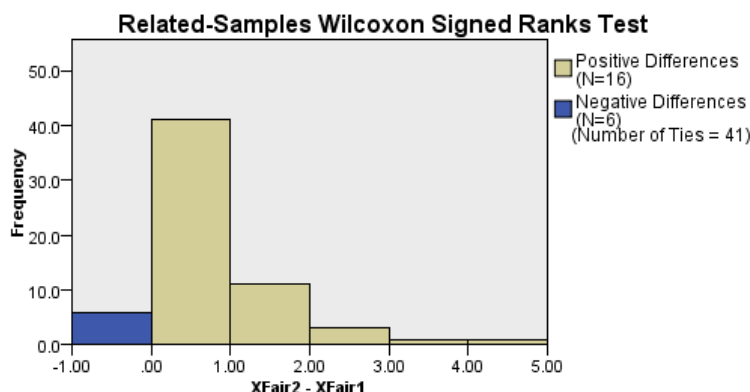
19. táblázat: Negatív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből

Ország	Elemzés	Wilcoxon-teszt Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	132	450	0,782
Lengyelország	169	900	0,139
Szerbia	63	199,0	0,013*

\*nullhipotézis elutasítva

A szerb válaszadók nagyobb értékeket adtak a méltányosság értékelésekor, mint az igazságosság megítélésekor; azaz adott méltánytalansági szintet igazságtalanabbnak ítélte a teszt eredményei alapján. Ezt a pozitív (méltányosság>igazságosság) és a negatív (méltányosság<igazságosság) különbségekhez rendelt elemszámok tükrözik (13. ábra).

13. ábra: Szerb válaszadó: a méltányosság és az igazságosság megítélése különbözik



Ezt követően a pozitív méltánytalanságot vizsgáltuk, azaz olyan kiskereskedőt előnyben részesítő kapcsolatot, melyben a kapcsolati outputok és inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél. Elemeztük, hogy a kiskereskedő esetében a méltányosság és az igazságosság megítélése különbözik-e.

Azon nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetében, ahol a kiskereskedő előnyösen érintett, elmondható, hogy a magyar és a szerb válaszadónál esetében a nullhipotézist megtartottuk, azaz a válaszadók azonos módon ítélték meg a szituációk méltányosságát és igazságosságát. Lengyelország esetén ez nem mondható el, tehát a nullhipotézist elutasítottuk (20. táblázat).

20. táblázat: Pozitív méltánytalanság esetei a kiskereskedő szemszögéből

Ország	Elemszám	Wilcoxon-teszt Próbafüggvény értéke	Szignifikancia szintje
Magyarország	130	625	0,314
Lengyelország	170	1233	0,95
Szerbia	63	76,0	0,98

\*nullhipotézis elutasítva

Az elemzés alapján nincs szignifikáns eltérés a méltányosság és az igazságosság megítélésekor.

A HI.1a-b alhipotéziseket összességében értékelve elmondhatjuk, hogy a kiskereskedők szerint a méltányosság és az igazságosság megítélése nem válik el egyik vizsgált országban sem olyan esetekben, ahol a kapcsolati output-input arányosság egyenlő. Ha ez az arányosság nem egyenlő, akkor országonként eltérő a kiskereskedők megítélése arról, mennyire tartja méltányosnak/méltánytalannak, illetve igazságosnak/igazságtalannak az adott kapcsolatot.

A következőkben azt vizsgáljuk meg, mennyiben változik a kapcsolat méltányosság-megítélése a kiskereskedő szemszögéből attól függően, hogy a beszállító vagy a kiskereskedő élvez-e előnyt a kapcsolatból. A korábbiakban bemutattuk, hogy a hollandiai és az USA-beli vizsgált autókereskedők negatív méltánytalansági érzete a két országban hasonló volt a négy vizsgált kapcsolati dimenzió esetében (v.ö. 68–69. o.). Pozitív méltánytalanság esetén viszont különböző: a holland kereskedők a méltánytalan kapcsolati előnyt is a bizalom visszaesésével, az ellenségeskedés érzetének növekedésével élték meg (Scheer et al. 2003).

Következő hipotézisünk a három ország kiskereskedői értékelését vizsgálja pozitív méltánytalanság esetén, és annak értékelését, mennyire tartja elfogadhatónak az öt ért pozitív, illetve negatív méltánytalanságot.

*H.I.1c. A kiskereskedőt ért méltánytalanság esetén az öt előnyben részesítő, pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a beszállítót előnyben részesítő, negatív méltánytalanság.*

Vizsgálatunk elvégzéséhez a kiskereskedőt előnyben részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot reprezentáló szituációkat hasonlítottuk össze a beszállítót előnybe részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot megjelenítő esetekkel (v.ö. 6.1. fejezet). A vizsgált változónk a szituációk elfogadhatósága, melyet a válaszadók egy ötfokú skálán értékelték „elfogadhatatlan” és „elfogadható” végpontokkal. A hipotézis teszteléséhez Mann–Whitney-tesztet alkalmaztunk, melyben a vizsgált változót hasonlítottuk össze olyan szituációcsoportok között, ahol negatív, illetve pozitív méltánytalanságot tartalmazó szituációt értékel a válaszadó.

Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a relatív átlagpozíciók összehasonlításakor mindhárom országban elfogadhatóbbnak bizonyul a pozitív méltánytalanság, mint a negatív méltánytalanság (21. táblázat).

21. táblázat: Az elfogadhatóság változó relatív átlagpozícióinak összehasonlítása

Elfogadhatóság	Elemsszám	NEGATÍV méltánytalanság esetén	POZITÍV méltánytalanság esetén	Sig.
Magyarország	263	0,41	0,59	0,000*
Lengyelország	372	0,42	0,58	0,000*
Szerbia	151	0,45	0,56	0,012*

\*nullhipotézis elutasítva

A relatív átlagpozíciók a pozitív méltánytalanság eseteit vizsgálva mindhárom ország esetén magasabb értéket vettek fel, mint a negatív méltánytalanságot reprezentáló esetekben. A magyar válaszadóknál tapasztaltuk a legnagyobb távolságot a relatív átlagpozíciók összevetésekor, míg ugyanez az érték a szerbeknél a legkisebb. Mindhárom ország esetén az eltérés szignifikáns.

A H.I.1-es hipotézisben bemutattuk, hogy ha a kapcsolati outputok és a kapcsolati inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél a kiskereskedő megítélésében, akkor egyes esetekben, ahogy a korábbiakban láttuk, a méltányosság és az igazságosság fogalma elválhat egymástól. Feltehető az a kérdés, vajon milyen elosztási elvek húzódnak meg ezen értékelések mögött. Mennyiben azonosíthatók olyan elosztási elvek, mint disztributív méltányossági, azaz output-input arányos elosztási elv, egyenlőségi, azaz azonos output szerinti elosztási elv? A 2.5.1-es fejezetben részletezett elosztási elvek

Deutsch-féle felfogása alapján a *méltányosság alapú elosztás* ott jut kulcsszerephez, ahol a versengés, a szervezeti kimenet maximalizálása jelent értéket a kapcsolatokban. Ahol a társas kapcsolatok elősegítése, támogatása a közös cél, ott az *egyenlőség elve érvényesül*; ahol pedig a személyes fejlődés és boldogulás a cél, ott a *szükséglet* lesz a mérvadó. Ezek alapján H.I.2. hipotézisünkben teszteljük a vizsgált kiskereskedői–beszállítói kapcsolatokban a méltányossági elv különböző aspektusainak dominanciáját.

*H.I.2. A diád üzleti kapcsolataiból származó eredményeinek preferált elosztási elvei alapvetően hasonlóak a vizsgált közép-európai országokban a kiskereskedő szemszögéből. A procedurális és az interperszonális méltányosság kiemelkedő szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.*

A következőkben a H.I.2. hipotézist elemeire bontva teszteljük és elemezzük.

Az elosztási elvekről a kérdőív második részében, a kiskereskedő valós kapcsolatait illetően is kérdeztük válaszadóinkat. A kérdőívben arra kerestük a választ, hogy milyen fontosságúnak ítéli meg a kiskereskedő a kérdésben felsorolt elosztási elveket.

*H.I.2a. A diád üzleti kapcsolataiból származó eredményeinek preferált elosztási elvei alapvetően hasonlóak a vizsgált közép-európai országokban a kiskereskedő szemszögéből.*

A H.I.2a alhipotézis során több változót szeretnénk összehasonlítani eloszlásuk alapján Friedman-tesztet alkalmazva. A változók az eredmények elosztására a következő lehetőségeket takarták (v.ö. 6. melléklet 5. kérdés):

- egyenlő elosztás: outputok egyenlő elosztása
- szükségletek szerinti elosztás
- elosztás a kapcsolati erőfölények alapján
- méltányos, arányos elosztás a kiskereskedő szemszögéből
- méltányos, arányos elosztás a beszállító szemszögéből
- egyenlő befektetések elvárása

A megkérdezettek értékelései alapján országonként egy-egy rangsort állítottunk fel a preferált elosztási elvekre, eltérésük szignifikanciáját is vizsgáltuk az adott országon belül (22. táblázat).

22. táblázat: Az elosztási elvek országonkénti rangsora a mintában

<b>Elosztási elvek/Elosztási elvek rangsora országonként</b>	<b>lengyel</b>	<b>magyar</b>	<b>szerb</b>
Méltányos, arányos elosztás a kiskereskedő szemszögéből	1	1	2
Egyenlő befektetések elvárása	2	3	1
Méltányos, arányos elosztás a beszállító szemszögéből	4	2	3
Egyenlő elosztás: outputok egyenlő elosztása	3	4	4
Elosztás a kapcsolati erőfölények alapján	5	5	6
Szükségletek szerinti elosztás	6	6	5

Az elosztási elvek rangsorolásához kötődően ki kell emelnünk, hogy országonként mely elvek mutattak szignifikáns különbséget a többi elvhez viszonyítva. Ezek vizsgálatához páronkénti összehasonlítást alkalmaztunk az adott elvekre vonatkozóan egy-egy országon belül.

*Lengyelország* esetén a 6. helyre rangsorolt, szükségletek szerinti, valamint az 5. pozícióban lévő erőfölény alapú elosztás szignifikánsan eltér a rangsorban az 1., 2. és 3. helyre rangsorolt elvektől. A 1. kiskereskedő szemszögéből mérlegelt méltányos, arányos elosztás szignifikánsan eltér az 2. és 4. helyre rangsoroltaktól.

*Magyarország* esetén a 6. helyre rangsorolt, szükségletek szerinti, valamint az 5., erőfölény alapú elosztás szignifikánsan eltér a rangsorban az 1., 2. helyre rangsorolt elvektől.

*Szerbia* esetén a 6. helyre rangsorolt, erőfölény alapú elosztás, valamint az 5., szükségletek szerinti elosztás szignifikánsan eltér a többi elvtől.

Összességében elmondható, hogy a szükségletek szerinti, valamint az erőfölény alapú elosztással értenek legkevésbé egyet a válaszadók, ez a két elv mindegyik ország esetében az utolsó helyeket foglalja el a rangsorban, valamint szignifikáns különbséget mutat legalább az első két helyre sorolt elvhez képest.

A legpreferáltabb elvek közé sorolták a válaszadók a *kiskereskedő* és a *beszállító szempontjából méltányos, arányos elosztást*, valamint az *egyenlő befektetések elvárását*. A vizsgált országban e három felsorolt, preferált elv közül legalább kettő országonként az első és második helyet foglalja el a rangsorban. Ezek alapján a vizsgált országok kiskereskedelmi kapcsolataiban hasonló elosztási elvek érvényesülését állapíthatjuk meg.

A kapcsolati eredmények elosztásához kötődő disztributív méltányosság szerepét a H.I.2a alhipotézisünk vizsgálta. A szakirodalmi feldolgozás 2.5.4-es fejezete alapján tudjuk, hogy a disztributív méltányosság mellett a procedurális és az interperszonális méltányosság is befolyásolja a diád szereplőinek kapcsolati minőségét, különösen akkor, ha a kapcsolati kimenetek nehezen meghatározhatóak. A kimenetek számszerűsítését a pénzügyi eredményesség változója reprezentálja.

*H.I.2b. A procedurális és az interperszonális méltányosság kiemelkedő szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.*

A H.I.2b. alhipotézisünk vizsgálatához a kérdőív második részéből a 4. kérdést (v.ö. 6. melléklet 4. kérdés) használtuk fel az elemzéskor: az üzletkötés során a kiskereskedőt befolyásoló tényezők rangsorolására kértük fel a válaszadókat. E vizsgálatban több változót hasonlítottunk össze eloszlásuk alapján Friedman-tesztet alkalmazva. Változóként definiáltuk a következő táblázatban felsorolt tényezőket, melyeket a válaszadók hat kategória alapján értékelték (rendkívül, illetve nagyon fontos, bizonyos mértékig, illetve nem fontos, és nem tudom), mérlegelve az adott tényező jelentőségét (23. táblázat).

23. táblázat: A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora I.

Értékelt befolyásoló tényezők/Rangsor országonként	lengyel	magyar	szerb
Pénzügyi eredményesség (teljes profit és más gazdasági haszon)	1	5	1
Vásárlói kör szélesítésének lehetősége	3	2	5
Nem pénzügyi eredmények	7	7	6
Beszállítói kapcsolatváltás költsége	5	6	7
Disztributív méltányosság (méltányos eredmény)	6	4	4
Procedurális méltányosság (partnermenedzsment elvei és eljárásai)	2	1	2
Interperszonális méltányosság (beszállító-alkalmazottak viselkedése)	4	3	3

Változóink listájában szerepelt a pénzügyi eredményesség, melyet a lengyel és a szerb válaszadók az első helyre rangsoroltak, míg a magyar válaszadók az ötödik helyre. Az adatok alapján a magyar válaszadókról azt mondhatnánk el, hogy a méltányossági megítélés mindhárom komponensét előrébb sorolják, mint a pénzügyi eredményeket, de ezt a vizsgált tényezők páronkénti összehasonlítása nem erősíti meg, hiszen Magyarország esetében a pénzügyi eredményesség csupán a nem pénzügyi eredményektől (az utolsó, azaz 7. a rangsorban) és a procedurális méltányosságtól (az



első, azaz 1. a rangsorban) tér el szignifikánsan, tehát a pénzügyi eredményességről annyit tudunk, hogy a rangsorban az első és az utolsó tényezők között helyezkedik el. E tényező háttérében valószínűleg az erős helyi üzleti tradíciók állnak, de ennek bizonyítására további kvalitatív vizsgálatok szükségesek.

A lengyelek esetében a pénzügyi eredmények (1. a rangsorban), a procedurális méltányosság (2. a rangsorban) és a nem pénzügyi eredmények (7. a rangsorban) térnek el szignifikánsan a többi változótól. A szerbek esetében a beszállítói kapcsolatváltás költsége (7. a rangsorban) tér el szignifikánsan a többi változótól.

Ahhoz, hogy a méltányossági elemek egymáshoz viszonyított fontossági sorrendjét összehasonlíthassuk, a pénzügyi eredmények változóját kivettük a rangsorból annak szemléltetésére, hogyan alakul a rangsor akkor, ha a számszerűsíthető elemet elimináljuk, majd újrafuttatjuk a Friedman-tesztet (24. táblázat). Ekkor a procedurális méltányosság elemei, azaz a beszállítói partnermenedzsment elvei és eljárásai egyértelműen az első pozícióba kerültek mindegyik országban. A procedurális méltányosságot a többi paramétertől szignifikánsan eltérőnek ítélték meg a válaszadók mindhárom országban.

24. táblázat: A kiskereskedőt üzletkötéskor befolyásoló tényezők rangsora II.

Értékelt befolyásoló tényezők/Rangsor országonként	lengyel	magyar	szerb
Vásárlói kör szélesítésének lehetősége	2	2	3
Nem pénzügyi eredmények	6	6	5
Beszállítói kapcsolatváltás költsége	4	5	6
Disztributív méltányosság (méltányos eredmény)	5	4	4
Procedurális méltányosság (partnermenedzsment elvei és eljárásai)	1	1	1
Interperszonális méltányosság (beszállító-alkalmazottak viselkedése)	3	3	2

H.I.2b vizsgálatunkat tekintve megállapíthatjuk, hogy a pénzügyi eredményesség mellett a procedurális méltányosság kiemelkedő fontosságát jelezték a válaszadók amellet, hogy a vásárlói kör szélesítésének lehetőségét és az interperszonális méltányosság fontosságát is hangsúlyozták.

### 7.2.2. H.II. hipotéziscsoport elemzése

Második empirikus kutatási kérdésünk (EC.II.) a méltányosságot befolyásoló tényezők feltárásával foglalkozik. Kiemelten három tényező hatását vizsgáljuk a méltányosság-megítélés változására: kulturális különbségek (1), kapcsolati függőség változása (2), valamint a beszállító bel- vagy külföldi székhelye.

Mindhárom vizsgált ország közép-európainak tekinthető; de vannak kulturális hasonlóságok és különbségek is, melyek interpretálásához Hofstede kulturális dimenzióit használtuk fel (v.ö. 5.5. fejezet). Jelentős eltérés tapasztalható a lengyel–szerb és a magyar–szerb relációban, míg a lengyel–magyar kulturális eltérés nem tekinthető szignifikánsnak. A hofstedei dimenziók közül a hatalmi távolság, a férfias–nőies értékek és az individualizmus-kollektívizmus indexei között láthatunk jelentős eltéréseket. A bizonytalanság-elkerülés indexe tekintetében a három ország közel azonos értékeket mutat. Ezért elvetjük az e dimenzióval kapcsolatos vizsgálódást (25. táblázat).

25. táblázat: Hofstede dimenzióinak változása a vizsgált országokban

Hofstede dimenziók országokénti indexei	Magyaro.	Lengyelo.	Szerbia
Hatalmi távolság kulturális elfogadottsága nő, ha index <i>nagyobb</i>	46	68	76
Nőies értékek érvényesülése erősödik, ha index <i>kisebb</i>	88	64	21
Kollektivisták értékek érvényesülése nő, ha index <i>kisebb</i>	80	60	27
Bizonytalanságkerülés erősödik, ha index <i>nagyobb</i>	82	93	88

Kutatásunk során a továbbiakban a következő feltételezésekre kerestünk igazolást:

*H.II.1. A hofstedei kulturális dimenziók mentén az országokat jellemző hatalmi távolság kulturális elfogadottságának, a nőies értékek és a kollektívizmus érvényesülésének növekedésével a kiskereskedő*

- a. az arányos kapcsolati output-input elosztást értékeli méltányosabbnak; valamint*
- b. az őt pozitívan érintő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot értékeli méltányosabbnak.*

A H.II.1. hipotézis tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltük (v.ö. 6.1. fejezet), összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiskereskedő–beszállító kapcsolatának (a) output-input arányossága egyenlő, (b) pozitív méltánytalanság éri a kiskereskedőt és (c) az outputok egyenlősége áll fenn. Ezeket a 13. táblázat (v.ö. 105. o.) 100-0, 101-0, 110-0, 111-0, 100-1, 101-1, 110-1, 111-1 szituációi jelölik az (a)-ra; a 200-0, 201-0, 210-0, 211-0, 200-1, 201-1, 210-1, 211-1 szituációi jelölik a (b) esetre.

Hipotézisünk teszteléséhez Kruskal–Wallis-tesztet alkalmaztunk, a méltányosság változó eloszlását hasonlítottunk össze az országcsoportok között a három szituációcsoportra vetítve. Vizsgált változónk a méltányosság, melyet ötfokú skálán mértünk „méltánytalan” és „méltányos” végpontokkal. Azt vizsgáltuk, vajon találunk-e szignifikáns eltérést a vizsgált országok között a méltányosság --megítélésében, amely összefüggésbe hozható Hofstede kulturális dimenziós indexeivel. Meghatároztuk a vizsgált Hofstede-dimenziók értékeit országonként.

H.II.1. hipotézisünkben arra kerestük a választ, hogy a hatalmi távolság növekedésével, a nőies értékek növekedésével, valamint az individualizmus csökkenésével tapasztalunk-e szignifikánsan eltérő megítélést a három országban (a) a kiskereskedőt érő pozitív méltánytalan elosztás, (b) a kiskereskedők részéről a méltányos, arányos elosztás esetén (14. ábra). A méltányos, arányos elosztás esetét a disztributív méltányosság tekintetében vizsgálva, feltételezzük az egyenlő kapcsolati output-input arányosságot a kiskereskedő és a beszállító között ( $o_k/i_k = o_b/i_b$ ). A pozitív méltánytalan elosztás esetét a disztributív méltányosság tekintetében vizsgálva olyan nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot feltételeztünk, amely a kiskereskedő számára előnyös ( $o_k/i_k > o_b/i_b$ ). A két különböző elosztási esetet reprezentáló szituációcsoportra vetített méltányosság-megítélést vizsgáltuk a kiskereskedő szempontjából mindhárom országban.

14. ábra: A méltányosság megítélésének eloszlása országoként/alhipotézisenként

Hofstede - dimenziók	Hatalmi távolság	Kollektívizmus	Nőies értékek érvényesülése
Magyarország	46	80	88
Lengyelország	68	60	64
Szerbia	76	27	21

HIPOTÉZIS H.II. 1a.	KÜLÖNBÖZŐ ELOSZTÁSOK MEGÍTÉLÉSE			Átlagpozíciók	
	a) Méltányos, arányos elosztás			ok/ik = ob/ib	Sig: 0,178
Magyarország				200,85	
Lengyelország				194,49	
Szerbia				172,23	
HIPOTÉZIS H.II. 1b.	b) Kiskereskedő számára pozitív méltánytalan elosztás			ok/ik > ob/ib	Sig: 0,307
				204,70	
Magyarország				192,66	
Lengyelország				181,44	
Szerbia					

A megítélések országokénti összehasonlításakor (a) és (b) esetekben kijelenthetjük, hogy nincs jelentős különbség, ha a méltányossági megítéléseket összehasonlítjuk, azaz a három ország nem tér el szignifikánsan a Kruskal–Wallis-teszt által meghatározott átlagpozíciók alapján.

A vizsgált Hofstede-dimenziók indexeinek változását tekintetbe véve elmondhatjuk, hogy a hatalmi távolság elfogadottságának, a nőies értékek érvényesülésének és a kollektívizmus növekedésével a méltányosság megítélése nem tér el szignifikánsan a három országban. Ez az állítás igaz abban a relációban, ha a kulturális távolság elegendően nagy két ország között (Szerbia–Lengyelország, Szerbia–Magyarország), és akkor is, ha nem elegendően nagy (Lengyelország–Magyarország). Hipotézisünk elvetését úgy interpretálhatjuk, hogy a közép-európai régióban van egyfajta kulturális integráció, hasonlóság, melyet a Hofstede-modell nem mutat ki vagy nem megfelelően mér.

Következő hipotézisünk során a beszállítói függőség különböző eseteit elemeztük. A kapcsolati függőség növekedésével vizsgáltuk a kiskereskedő méltányosság megítélésének változását olyan kapcsolatok esetén, amikor a beszállító részesül előnyben. Mivel a függőség növekedésével a beszállítónak nagyobb lehetősége van az opportunistá viselkedésre, így a kiskereskedő méltányosság-megítélése erőteljesebb, érzékenyebb lesz. Kevésbé támaszkodhat a bizalom tényezőjére a 4.5. fejezetben bemutatott Jambulingam és szerzőtársai féle méltányossági modell alapján.

*H.II.2. A kiskereskedő kapcsolati függőségének növekedésével az olyan, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosságot, amely a beszállítót részesíti előnyben, méltánytalanabbnak észleli.*

A H.II.2. hipotézis tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltük (v.ö. 6.1. fejezet), összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiskereskedő–beszállító kapcsolatában negatív méltánytalanság éri a kiskereskedőt. Ezeket a 13. táblázat (v.ö. 105. o.) 000-0, 001-0, 010-0, 011-0 szituációi jelölik az alacsony függőség eseteire, valamint a 000-1, 001-1, 010-1, 011-1 szituációi a magas függőség eseteire.

Mann–Whitney-tesztet alkalmazva, ebben az esetben a méltányosság-megítélés változójának eloszlását szeretnénk összehasonlítani két csoport között. Az egyik csoportban alacsony, a másik csoportban magas kapcsolati függőséget reprezentáló szituációk szerepelnek.

Eredményeink alapján mindegyik esetben elmondható, hogy negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációkban a kapcsolati függőség növekedésekor a méltányosság szintjének megítélése növekedett (26. táblázat). Alacsony függőség esetén minden országban alacsonyabb értéket kaptunk, mint magas függőségű kapcsolatkor. Szignifikáns eltérés csak Magyarország esetén volt tapasztalható, így hipotézisünk csak Magyarország esetén fogadható el.

26. táblázat: Méltányosság eltérő függőség esetén a relatív átlagpozíciók alapján

	Sig.	Elemszám	Alacsony függőség	Magas függőség
Lengyelország	0,401	178	0,49	0,52
Magyarország	0,003*	133	0,43	0,58
Szerbia	0,094	74	0,50	0,51

\*nullhipotézis elutasítva

Következő hipotézisünkben azt vizsgáltuk, változik-e ez a megítélés attól függően, hogy a beszállító partner hazai vagy külföldi. Ebben az esetben nem számítottunk jelentős különbségre a beszállítói partnerek megítélésekor, köszönhetően az iparág erőteljesen nemzetközi jellegének.

*H.II.3. A beszállítót előnyben részesítő, nem egyenlő kapcsolati output-input arányosság esetén a méltánytalanság megítélése nem függ attól, hogy a partner hazai vagy külföldi beszállító-e.*

A H.II.3. hipotézis tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltük (v.ö. 6.1. fejezet), összegyűjtve azokat az eseteket, amelyekben a kiskereskedő–beszállító kapcsolatában negatív méltánytalanság éri a kiskereskedőt. Ezeket a 13. táblázat (v.ö. 105. o.) 000-0, 010-0, 000-1, 010-1 szituációi jelölik hazai beszállító eseteire, valamint a 001-0, 011-0, 001-1, 011-1 szituációi külföldi beszállító eseteire.

Mann–Whitney-tesztet alkalmazva, ebben az esetben a méltányosság-megítélés változójának eloszlását szeretnénk összehasonlítani két csoport között, az egyik csoportban belföldi, a másik csoportban külföldi beszállító szerepel (27. táblázat).

27. táblázat: Méltányosság belföldi és külföldi beszállító esetén a relatív átlagpozíciók alapján

	Sig.	Elemzés	Belföldi beszállító	Külföldi beszállító
Lengyelország	0,133	178	0,53	0,47
Magyarország	0,417	133	0,48	0,52
Szerbia	0,895	74	0,50	0,51

Eredményeink alapján elmondható, hogy negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációk esetén nincs szignifikáns eltérés egyik országban sem a méltányosság megítélésében a belföldi, illetve a külföldi beszállítói együttműködések összevetésekor, s ezzel H.II.3. hipotézisünket igazoltuk.

#### 7.2.3. H.III. hipotéziscsoport elemzése

Harmadik empirikus kutatási kérdésünk (EC.III.) a méltányosság kapcsolati dimenziókra gyakorolt hatásának vizsgálata. A kapcsolati dimenziók közül vizsgálatainkban mind pozitív, mind negatív irányú változásokat feltételeztünk.

*H.III.1. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság pozitív kapcsolatot mutat az elégedettség, az elkötelezettség, illetve a bizalom kapcsolati dimenziójával.*

*H.III.2. A kiskereskedő–beszállító kapcsolatban a méltányosság negatív kapcsolatot mutat a büntudat, az ellenségeskedés, a neheztelés kapcsolati dimenziójával.*

A H.III.1-2. hipotézisek tesztelésére a kérdőív első felének hipotetikus szituációira adott kiskereskedői válaszokat értékeltük (v.ö. 6.1. fejezet), összevontan vizsgálva a 13. táblázat (v.ö. 105. o.) összes esetét országonkénti csoportosításban.

A vizsgálat elvégzéséhez a kapcsolati dimenziók közötti korrelációt vizsgáltuk Spearman korrelációs koefficienseinek bemutatásával (28. táblázat).

28. táblázat: A méltányosság és más kapcsolati dimenziók viszonya

Nonparametrikus korreláció; Spearman-teszt

Összehasonlított kapcsolati dimenziók Korrelációs koefficiens	Elkötelezettség és méltányosság	Elégedettség és méltányosság	Bizalom és méltányosság	Elkötelezettség +elégedettség +bizalom és méltányosság R
Magyarország	0,334**	0,349**	0,378**	0,401a
Lengyelország	0,145**	0,289**	0,218**	0,281a
Szerbia	0,231**	0,324**	0,253**	0,326a
Teljes minta	0,220**	0,316**	0,279**	0,326a

Kapcsolat összefüggései a teljes mintán:

Erőssége	gyenge	gyenge	gyenge	gyenge
Íránya	pozitív	pozitív	pozitív	

\*\* . A korreláció szignifikáns 0.01 szinten (2-tailed).

a. Predictors: állandó (bizalom, elkötelezettség, elégedettség)

Nonparametrikus korreláció; Spearman-teszt

Összehasonlított kapcsolati dimenziók Korrelációs koefficiens	Büntudat és méltányosság	Ellenségeskedés és méltányosság	Neheztelés és méltányosság	Büntudat+ ellenségeskedés +neheztelés és méltányosság R
Magyarország	-,148**	-0,308**	-0,388**	0,414a
Lengyelország	-0,317**	-0,347**	-0,417**	0,453a
Szerbia	-0,195**	-0,297**	-0,363**	0,359a
Teljes minta	-0,236**	-0,323**	-0,397**	0,418a

Kapcsolat összefüggései a teljes mintán:

Erőssége	gyenge	gyenge	közepes	közepes
Íránya	negatív	negatív	negatív	

\*\* . A korreláció szignifikáns 0.01 szinten (2-tailed).

a. Predictors: állandó (neheztelés, büntudat, ellenségeskedés)

A méltányosság kapcsolati dimenzióját összehasonlítva hat másik kapcsolati dimenzióval, megállapíthatjuk, hogy a vizsgált dimenziók mindegyike és a méltányosság között páronként szignifikáns kapcsolat áll fenn. A legtöbbször használt kapcsolati dimenziókkal, úgy mint elégedettség, bizalom és elkötelezettség szignifikáns, pozitív irányú gyenge kapcsolat áll fenn. A méltányosság a másik három kapcsolati dimenzióval negatív irányú, közepes erősségű kapcsolat áll fenn; a neheztelés irányában legerősebb a kapcsolat a teljes mintát vizsgálva.

Ezt követően érdemesnek tartottuk megvizsgálni a pozitív és a negatív irányban elmozduló dimenziók aggregált hatását a méltányosság megítélésének változására. Többszörös korrelációs együtthatókból egy változó (a méltányosság) és egy változó csoport (a pozitív, illetve a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók összevont csoportja) módosulásait vizsgáltuk. A 0–1 között R mutató alapján a méltányosság dimenziója erősebben korrelált a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók csoportjával, mint a pozitív irányba változókkal. Ez a megállapítás megállja a helyét az egész mintára, de az egyes országokra vetítve is. A legnagyobb eltérés Lengyelországban tapasztalható, ahol a méltányosság megítélés ugyanakkora változásával a pozitív kapcsolati dimenziók változása jelentősen kisebb, mint a negatívoké.

A pozitív dimenziók közül Lengyelországban az elégedettség a domináns kapcsolati dimenzió; míg a negatívak közül a neheztelés dimenziója korrelál a méltányossággal legerősebben. A szerb adatok a lengyelekéhez hasonló irányokat mutatnak. Érdekes módon a pozitív és a negatív dimenziók aggregátumának változása a szerb válaszadók körében közel azonos a méltányosság megítélés változásával. Magyarország esetében a pozitív dimenziók közül a bizalom dominál; míg a negatívak közül a lengyelekhez hasonlóan a neheztelés dimenziója korrelál legnagyobb mértékben a méltányossággal.



### 7.3. A hipotézisvizsgálatok összefoglalója

Kutatásunk során az elektronikus termékek ellátási lánc kiskereskedői és beszállítói diádjának méltányosság-megítélési aspektusait elemeztük a kiskereskedő szemszögéből három közép-európai ország összehasonlításában. Először áttekintjük hipotéziseink vizsgálatának eredményeit (29. táblázat).

29. táblázat: Hipotézisvizsgálatokat összefoglaló eredménytábla

	Magyarország	Lengyelország	Szerbia
H.I.1.	👍 *	👍	👍
H.I.2.	👍	👍	👍
H.II.1.	☹️		
H.II.2.	👍	👍 *	👍 *
H.II.3.	👍	👍	👍
H.III.1.	👍	👍	👍
H.III.2.	👍	👍	👍
<div>👍 Hipotézis igazolása megfelelő szignifikanciaszinttel</div> <div>👍 * Hipotézis támogatva, de nem igazolt</div> <div>☹️ Hipotézis elvetése</div>			

Az empirikus kutatás első kérdése (EC.I.) azt vizsgálta, hogy miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot a vizsgált üzleti szegmensben.

(H.I.1a.) Az eredmények alapján megállapítható, hogy ha a disztributív méltányosság fennáll, akkor a méltányosság és az igazságosság megítélésében nincs eltérés a vizsgált országokban. (H.I.1b.) A disztributív méltányosság sérülésekor azonban országonként eltéréseket tapasztalunk. Ha a kapcsolati outputok és a kapcsolati inputok aránya nem egyenlő mindkét félnél, akkor a méltányosság és az igazságosság fogalma elválhat egymástól a kiskereskedő megítélésében, ennek hátterében eltérő preferenciák húzódnak meg az elosztási elvek tekintetében. (H.I.1c.) Összevetettük a pozitív és negatív méltánytalanságot reprezentáló szituációkat a kiskereskedő szempontjából vizsgálva. Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a kiskereskedők a

pozitív méltánytalanságot mindhárom országban elfogadhatóbbnak tekintették, mint a negatív méltánytalanságot. Mindhárom ország esetén szignifikáns az eltérés.

(H.I.2.) A méltányosság megítélésének háttérében eltérő preferenciák húzódnak meg az elosztási elvek tekintetében. Az elemzéskor kimutattuk, hogy a szükségletek szerinti, valamint az erőfölény alapú elosztást a válaszadók mindhárom országban a két utolsó helyre rangsorolták. A legpreferáltabb elvek közé sorolták a válaszadók a kiskereskedő és a beszállító szempontjából méltányos, arányos elosztást, valamint az egyenlő befektetések elvárását. A vizsgált három országban a felsorolt 3 preferált elv közül legalább kettő országonként az első és második helyet foglalja el a rangsorban. Ezek alapján a vizsgált országok elektromos termékeket forgalmazó kiskereskedelmi kapcsolataiban hasonló elosztási elvek érvényesülését állapíthatjuk meg.

Az elosztási elvek mellett a procedurális és az interperszonális méltányosság befolyásoló szerepét is megvizsgáltuk. Ha a pénzügyi eredmények változóját kivettük a rangsorból, akkor a procedurális méltányosság, azaz a beszállítói partnermenedzsment-elvek és -eljárások egyértelműen az első pozícióba kerültek mindhárom országban. A procedurális méltányosság mindhárom országban a többi paramétertől szignifikánsan különbözőnek bizonyult. A disztributív méltányosság az ilyen esetekben oly mértékben háttérbe szorul, hogy az interperszonális méltányosság is megelőzi mindegyik ország esetében, bár szignifikáns elkülönülés nem mérhető.

Az empirikus kutatás második kérdéskörében (EC.II.) a méltányosságot befolyásoló tényezőket vizsgáltuk a kiskereskedő–beszállítói diádban, a kulturális különbségek hatását, a kapcsolati függőség változását és a beszállító hazai vagy külföldi változóját elemeztük.

(H.II.1.) A vizsgált Hofstede-dimenziók indexeinek változása kapcsán nem tudtunk kimutatni és elfogadni azt a hipotézisünket, miszerint a vizsgált kulturális dimenziói tekintetében szignifikáns eltérés lenne a vizsgált közép-európai országok között. A kulturális távolság akár elegendően nagy, akár nem, nincs szignifikáns eltérés a vizsgált szituációk méltányosságának megítélésében. Ez az állítás igaznak bizonyult mind a méltányosságot reprezentáló szituációkat vizsgálva, mind a pozitív méltánytalanságot képviselő esetekre.

(H.II.2.) A kapcsolati függőség növekedésével – a kutatási eredményeink alapján – mindegyik esetben elmondható, hogy negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációk esetén a kapcsolati függőség növekedésekor a méltányosság szintjének megítélése növekedett, de szignifikáns eltérés csak Magyarország esetén volt tapasztalható.

(H.II.3.) A negatív méltánytalansággal jellemezhető szituációk esetén egyik ország vizsgálatakor sincs szignifikáns eltérés a méltányosság megítélésében a belföldi, illetve a külföldi beszállítói együttműködések összevetésekor, így hipotézisünket igazoltuk.

Az empirikus kutatás harmadik kérdésének (EC.III.) taglalásakor a diád kiskereskedői partnerkapcsolat során észlelt méltányosságváltozás hatását vizsgáltuk más kapcsolati dimenziókra.

(H.III.1-2.) A méltányosság kapcsolati dimenzióját összehasonlítva hat másik kapcsolati dimenzióval, megállapíthatjuk, hogy mindegyik vizsgált dimenzió és a méltányosság között szignifikáns kapcsolatot tudunk kimutatni. A legtöbbször használt kapcsolati dimenziókkal, úgy mint elégedettség, bizalom és elkötelezettség, szignifikáns, pozitív irányú, gyenge kapcsolat áll fenn, melyek közül az elégedettséggel legerősebb a kapcsolat a teljes mintán. A méltányosság tekintetében a másik három kapcsolati dimenzióval negatív irányú, közepes erősségű kapcsolat áll fenn, melyek közül a neheztelés irányában legerősebb a kapcsolat a teljes mintán. A pozitív dimenziók egy csoportba foglalását követően összevetettük a negatív dimenziók csoportjának és a méltányosság korrelálásának erősségét. Az egész mintára, de az egyes országokra vetítve is megállapíthatjuk, hogy a negatív dimenziók közepesen, míg a pozitívak csak gyengén korrelálnak a méltányosság megítélésével. Ebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a méltányosság-megítélés elmozdulásakor erőteljesebb hatás fejthető ki a negatív irányt mutató kapcsolati dimenziókra, mint a pozitívokra.

## 8. ÖSSZEFOGLALÁS

### 8.1. A dolgozat új és újszerű megállapításai

A szakirodalmi háttér feldolgozásával igyekeztünk feltárni a méltányosság széles körben használt és alkalmazott, de inkonzisztens fogalomrendszerét azzal a céllal, hogy meghatározzuk, mi a méltányosság egy általános megközelítésben. A szakirodalom feldolgozása, valamint az empirikus kutatás előkészítésekor két kutatási kérdés megválaszolását tűztük ki célul:

C.I. A multidiszciplináris szintű, általános méltányosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható-e az üzleti tudományok területén?

C.II. Operacionalizálható és tesztelhető-e a méltányosság vállalatközi relációban?

A multidiszciplináris és üzleti tudomány specifikus fókuszú szakirodalmi feldolgozása alapján a méltányosságot a törvényességen alapuló, de az igazságosság témakörével közös részhalmazt alkotó fogalomnak tekintjük, amely az élet mindennapi interakcióira ad iránymutatást. Megállapítottuk, hogy a méltányosság olyan norma, amelyben az aktor beépíti hasznosságérzetébe döntésének más aktorokra gyakorolt hatását anélkül, hogy a válaszreakciókat a döntést hozó aktor ismerné. Ha lehetőség van válaszreakcióra, a méltányosság a reciprocitáson keresztül érvényesíthető mind pozitív, mind negatív irányban. A vállalatközi kapcsolatokban a szerződésen – mint a felek közötti törvényes megállapodáson – túlmutató, de azon alapuló, két vagy több érintett szervezet közötti tranzakcióban a méltányosság egy olyan kölcsönös együttműködési norma, ami versengő környezetben, a szervezetek aggregált kimenetelének maximalizálására ösztönöz. A mindkét fél által méltányosnak tekintett kapcsolatok növelik a résztvevő szervezetek aggregált eredményességét.

A méltányosság több aspektusa ragadható meg, úgy mint disztributív, procedurális, valamint interperszonális méltányosság. A magyar szakirodalomban először e dolgozatban feltártuk ezen aspektusok történelmi és multidiszciplináris ívét, melynek gyökerei egészen az ókorig visszanyúlnak. A 20. században a szervezetpszichológia területe formalizálja tudományos alapokon e három méltányosság-megközelítést a belső szervezeti dinamikák megragadására felhasználva.

Feltártuk, hogy a vállalatközi kapcsolatok esetében a méltányosságot kutató szakemberek ezeket az alapokat használják fel és alkalmazzák a mai szervezetközi kutatásokban.

A kapcsolati marketing területén a kapcsolati minőség dimenzióinak egyike a méltányosság. A dolgozatban felvázoltuk és összehasonlítottuk azokat a modelleket, melyek beépítették a méltányosság kapcsolati dimenzióját. Ezek eredményeként megállapíthatjuk, hogy a méltányosság mint előfeltétel szerepel a modellekben. A kimenetek elosztásának, a vállalati folyamatoknak és eljárásoknak, valamint a személyközi kapcsolatoknak a méltányossági megítélése szignifikáns hatású a többi vizsgált kapcsolati dimenzióra. Ezen multidiszciplináris megállapítások alapján fogalmazzuk meg első tézisünket:

**Tézis 1.** A multidiszciplináris szintű, általános méltányosság-értelmezés interpretálható és alkalmazható az üzleti tudományok területén.

Az üzleti tudományok kutatói a méltányosság definiálásakor több más diszciplína tudományos szinten megfogalmazott méltányosság-megközelítésére épít. A szervezetek az együttműködés során alapvetően szerződéseken keresztül formalizálják üzleti kapcsolataikat, de az üzletmenet során a szerződéseken túlnyúlóan támaszkodnak a méltányossági alapú kontaktusra. Az együttműködés során nem minden esetben lehetséges a reciprocitás alapú interakció; e hézagot a méltányosság tölti ki a szervezet által érzékelt, becsült kapcsolati eredményeket meghatározó, vállalati output/input arányok megítélése, a felek közötti partnermenedzsment-elvek és -eljárások, valamint a partner alkalmazottjai ügyfélkezelési és kommunikációs módjának megítélése alapján.

A kapcsolati minőséghez kötődő szakirodalom áttekintésekor láthattuk, hogy a három legfontosabbnak tartott kapcsolati dimenzió mellett a méltányosság kiemelkedő szerepet játszik, hiszen ez a negyedik leggyakrabban modellezett dimenzió – megosztva e helyet a hatalmi függőség dimenziójával. A multidiszciplináris fogalomalkotásra, valamint a korábbi kutatások eredményeire felépített, empirikus kutatásunkban bemutattuk a méltányosság egy lehetséges megragadását, elemzését és értékelését. Ez alapján fogalmaztuk meg második tézisünket:

**Tézis 2.** A méltányosság egy olyan absztrakt, kapcsolati minőség-elem, ami egy több dimenziós konstrukcióként operacionalizálható, empirikusan tesztelhető vállalatközi

relációban. A vállalatok képesek elkülöníteni a disztributív, procedurális és interperszonális méltányossági elemeket a beszállítói kapcsolataik értékelésekor.

Empirikus vizsgálataink során az elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádjának méltányosság-megítélési aspektusait elemeztük a kiskereskedő szemszögéből. Empirikus kutatási kérdéseinket, hipotéziseinket és az ehhez kötődő hipotézisvizsgálatokat az 5. és 6. fejezet részletezi. A következő átfogó kérdéseket vizsgáltuk:

EC.I. Miként ítéli meg a kiskereskedő a méltányosságot?

ECII. Milyen tényezők befolyásolják a méltányosságot?

EC.III. Milyen hatást gyakorol a méltányosság más kapcsolati minőségdimenziókra?

A három kutatási kérdéskörhöz kapcsolódó hipotézisek és hipotézisvizsgálatok képezik következő téziseink alapját.

**Tézis 3.** A diád két szereplőjének egyenlő kapcsolati output-input arányossága esetén a méltányosság és az igazságosság megítélése nem válik el. Ha azonban a disztributív méltányosság arányossága sérül, a méltányosság és az igazságosság megítélése eltérő országonként. A vizsgált országok kiskereskedői számára a pozitív méltánytalanság elfogadhatóbb, mint a negatív méltánytalanság. A hasonló elosztási elvek mellett a procedurális méltányosság kiemelkedő szerepet játszik különösen akkor, ha a kapcsolatból származó közös outputok elosztása nehezen számszerűsíthető.

**Tézis 4.** A vizsgált országokban a kulturális különbségek nem befolyásolják szignifikáns mértékben a méltányosság megítélését. A vizsgált közép-európai országokban külföldi és belföldi beszállító esetén a méltányosság-megítélés nem változik. A negatív méltánytalanság és nagy kapcsolati függőség esetén a méltányosság-megítélés magasabb értéket mutat, mint alacsonyabb függőség esetén mindhárom országban, de Magyarországon szignifikáns mértékben is. Így kimutatható, hogy a kapcsolatban résztvevők érzékenyebben reagálnak a méltányosság mérlegelésére, ha a beszállítónak lehetősége van az opportunistá viselkedésre.

**Tézis 5.** A méltányosság a pozitív irányban elmozduló kapcsolati dimenziókkal gyenge, míg az ellentétes irányú változásokat mutatókkal közepesen erős kapcsolatban áll, tehát a méltányosság erősebben korrelált a negatív irányba elmozduló kapcsolati dimenziók csoportjával.

## **8.2. Lehetséges felhasználási területek**

Kutatási eredményeink alapján elmondható, hogy léteznek közös normák és elvárások a méltányosság tekintetében a mai közép-európai kiskereskedők vizsgált kapcsolatrendszerében. A vizsgált országokra vonatkozó következtetések alapján sok tekintetben hasonló módon reagáltak a méltányosság megítélésekor, mely megerősítheti a régióon belüli kompatibilis együttműködések lehetőségét.

Emellett az a tény, hogy a külföldi és belföldi beszállítók tekintetében azonos módon ítélte meg a vizsgált célcsoport az ugyanazon negatív méltánytalanságot reprezentáló szituációk sorát, biztató jel arra, hogy az európai közegben is kiegyensúlyozott, navigálásra alkalmas és nyitott vállalatok vannak a kiskereskedelem vizsgált területén. A vizsgált kereskedők értelmezik, értékelik, nap mint nap megélik a disztributív, a procedurális és az interperszonális méltányosság komponenseit, melyeket vállalatközi kapcsolataikban fontos tényezőnek tartanak a beszállítók megítélésekor. Ha kutatási eredményeinket más iparágak más diádjára vagy hálózatára is érvényesnek találjuk, az biztató jel lehet regionális szinten a méltányosságot beépítő együttműködési normák kimutathatóságára.

## **8.3. A kutatás limitációi**

Kutatásunk korlátai közé tartozik, hogy a kulturális dimenziók meghatározásánál egyedül Hofstede modelljére támaszkodtunk. A kulturális összehasonlításokra fókuszáló szakirodalom szerint érdemes a kulturális különbségek megragadását több kutatás eredményei alapján elvégezni, mint például a Globe kutatás, vagy a World Value Survey csoportosítása.

Kutatásainkat a fogyasztói piacon, az elektronikus késztermékek kereskedelmi láncolatán végeztük el, más iparágakra nem terjesztettük ki. Ezt az iparágat, s a specifikusan vizsgált diádot a nemzetközi kutatócsoport közösen választotta, s fogadta el limitációként is egyben.

#### 8.4. Jövőbeli kutatási irányok

Kutatásunk számos jövőbeli, új kutatási irányt rejt magában. Jelenlegi empirikus kutatásunk több irányban is kiterjeszthető. Egyrészt a meglévő adatokat a kiskereskedői oldalon strukturált kvalitatív interjúkkal egészíthetjük ki az eredmények pontosítása céljából. A lekérdezést a 2008–2011-es években, egy alkalommal végeztük el, így longitudinalitási vizsgálatok a továbbiakban még szükségesek a megbízhatóság növelése érdekében.

Jelen kutatás csak a kiskereskedői oldalt vizsgálja, a beszállító méltányosság-megítélését ugyanazon kapcsolatokra nem vizsgáltuk. A beszállítói oldal hasonló elemzése lehetőséget nyújthat a jövőben a diád mindkét oldala méltányosság megítélésének elemzésére és összehasonlítására.

A kutatás bővítésére ad lehetőséget a diád dinamikáján túllépve a méltányosság hálózatban betöltött szerepének vizsgálata, ugyanis a jelenlegi kutatási megközelítésben csak a két szereplő kapcsolatára koncentráltunk. A méltányosság a hálózati kapcsolatok tekintetében egy teljes mértékben új, felderítetlen kutatási területként tárult fel számunkra, mellyel érdemes és szükségszerű a jövőben foglalkozni.

A vizsgált kapcsolati dimenziók közül hiányzik a lojalitás, noha az további bővítést jelenthetett volna az adatok interpretálásában.

Kibővített, nemzetközi összehasonlítás keretei között célszerű lenne vizsgálni, hogy a közép-európai régió a méltányosság-megítélés tekintetében különbözik-e, s ha igen, milyen mértékben a fejlett nyugati, vagy a rohamosan fejlődő országoktól. E vizsgálat majd kimutathatja, hogy a méltányosságot milyen tekintetben interpretálják eltérően más üzleti kultúrák. A kutatás jelenlegi kereteinek több országra kiterjedő bővítése lehetőséget adna arra is, hogy vizsgáljuk: a méltányosság-megítélés mennyiben univerzális, vagy mennyiben regionális, helyi kulturális jellemző.

A hofstedei kulturális dimenziók mentén nem sikerült összefüggéseket kimutatni a kultúra és a méltányosság-megítélés között. Ennek okai lehetnek a közép-európai hasonlóságok – a nagy kulturális távolságok ellenére bizonyos relációkban. De visszavezethető mindez a hofstedei adatok pontatlanságára is. Érdemesnek tartjuk a vizsgálat eredményeinek összevetését olyan országok esetén, ahol a hofstedei indexek



teljes mértékben validáltak, valamint olyan országokkal összehasonlítva, melyek radikálisan nagy eltéréseket mutatnak. Hasznos volna egy másik kulturakutatás – mint például a Globe – eredményeit felhasználni és alkalmazni a kulturális távolság mérésére.

Új kutatási irányt jelenthet a méltányosság, a bizalom és a lojalitás kapcsolatának vizsgálata, hiszen dinamikájuk megismerésekor számos ismeretlen, a szervezeti kapcsolatokot érintő elemet fedezhetnek fel a társadalomtudományok kutatói.

## 9. FELHASZNÁLT IRODALOM

- Adams, J. S. (1965): In equity in social exchange. In Berkowitz, L. (eds.): *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press, New York, pp. 267–299.
- Anderson, J. C. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 4, pp. 1–15.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1984): A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 48, N. 4, pp. 62–74.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, N. 1, pp. 42–58.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1998): *Business market management. Understanding, creating, and delivering value*. Prentice–Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Arisztotelész (i.e. 350): *Nikomakhoszi etika*. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1987.
- Axelsson, B. – Wynstra, F. (2002): *Buying business services*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
- Bagozzi R. P. (1975): Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39, N. 4, pp. 32–39.
- Bakacsi, Gy. (2006): Kultúra és gazda(g)ság – A gazdasági fejlődés és fejlettség és a Globe kultúra változóinak összefüggései. *Vezetéstudomány*, Vol. 37, N. 2, pp. 35–45.
- Bakacsi, Gy. (2008): Kutatási beszámoló a Gazda(g)ság és kultúra – a jövőorientált versenyképesség kulturális meghatározottsága (a Globe kutatás alapján) c. T 046897 nyilvántartási számú OTKA kutatásról.
- Bara, Z. (1998): A tisztességes elosztás mikroökonómiai elmélete. *Közgazdasági Szemle*, N. 45, N. 6, pp. 558–575.
- Barakonyi, K. (2004): *Stratégiai döntések*. PTE, Pécs.
- Baumol, W. J. (1987): *Superfairness: Application and Theory*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- Becker, G. (1976): Altruism, Egoism, and GeneticFitness: Economics and Sociobiology. *Journal of Economic Literature*, Vol. 14, N. 3, pp. 817–26.
- Berry, Leonard L. (1983): Relationship Marketing. In Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack and Gregory D. Upah (eds.): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, pp. 25–28.
- Berry, Leonard L. (2002): Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, N. 1, pp. 59–77.
- Berry, L. L. – Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services: Competing through Quality*. FreePress, New York, NY.
- Blader, S. L. – Tyler, T.R. (2003): A four-componentmodel of procedural justice: defining the meaning of a "fair" process. *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 29, N. 6, pp. 747–758.
- Bodai, Zs. (2001): *A pénz filozófiája I*. Aula Kiadó, Budapest.

- Bolton, G. E. – Ockenfels, A. (2000): A Theory of Equity, Reciprocity and Competition. *American Economic Review*, Vol. 90, N. 1, pp. 166–93.
- Borden, N. H. (1984): The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, Vol. 2., pp. 2-7.
- Borgulya, I. – Barakonyi, K. (2004): *Vállalati kultúra*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Boros, G. (2007): *Filozófia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Brockner, J. – Siegel, P. (1995): Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In Kramer, R. M. – Tyler, T. R. (eds): *Trust in organization*. Thousand Oaks, Sage, CA, pp. 390–413.
- Brodie, R. J. – Coviello, N. E. – Winklhofer, H. (2008): Contemporary Marketing Practices research program: a review of the first decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, N. 2, pp. 84–94.
- Brown, S. P. – Peterson, R. A. (1993): Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, N. 1, pp. 63–77.
- Brugger, W. (2005): *Filozófiai lexikon*. Szent István Társulat, Budapest.
- Burger, R. (2008): *Aristotle's Dialogue with Socrates: On the "Nicomachean Ethics"*. University of Chicago Press, Chicago.
- Cook, K. S. – Emerson, R. M. (1978): Power, equity and commitment in exchange networks. *American Sociological Review*, Vol. 43, N. 5, pp. 721–739.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. (2001): Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, N. 5, pp. 382–400.
- Cropanzano, R. – Byrne, Z. S. – Bobocel, D. R. – Rupp, D. E. (2001): Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, N. 2, pp. 164–209.
- Crosby, L. A – Evans, K. R. – Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *The Journal of Marketing*, Vol. 54, N. 3, pp. 68–81.
- Deane, P. (1997): *A közgazdasági gondolatok fejlődése*. Aula Kiadó, Budapest.
- Deutsch, M. (1973). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, N. 4, pp. 265–279.
- Deutsch, M. (1975): Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social Issues*, Vol. 31, N. 3, pp. 137–149.
- Dwyer, P. – Schurr, H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer–Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, N. 2, pp. 11–27.
- Eckel, C. – Grossman, P. J. (1996): Equity and fairness in economic decisions: Evidence from bargaining experiments. In Antonides, G. – Ranij, W. F. van – Maital, S. (eds.): *Advances in Economic Psychology*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
- Faragó, K. (2003): Etikai kérdések a gazdaságpszichológiában. In Hunyady Gy. – Székely M. (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

- Farkas, B. (1989): Gazdasági hatékonyság és társadalmi értékrend. *Kandidátusi értekezés*, Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Budapest.
- Fawcett, S. E. (2000): Supply Chain Management: competing through integration. In Swamidass, P. M. (eds): *Encyclopedia of Production and manufacturing management*, Kluwer Academic Publisher, Boston/Dodrecht/London.
- Fehr, E. – Schmidt, K. M. (1999): A theory of fairness, competition, and cooperation. *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 114, N. 3, pp. 817–68.
- Fehr, E. – Gächter, S. (2000): Fairness and Retaliation: the economics of reciprocity. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, N. 3, pp. 159–181.
- Folger, R. (1987): Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model. In Masters, J. C. – Smith, W. P. (eds.): *Social comparison, justice, and relative deprivation: Theoretical, empirical, and policy perspectives*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Folger, R. – Bies, R. J. (1989): Managerial responsibilities and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, N. 2, pp. 79–90.
- Folger, R. – Cropanzano, R. (1998): *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, Sage, CA.
- Ford, D. – Håkansson, H. – Johanson, J. (2002): How do companies interact? In Ford, D. (eds.): *Understanding business marketing and purchasing*. Third edition, Thomson Learning, London.
- Ford, D. – Håkansson, H. (2006): IMP – somethings achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, N. 3–4, pp. 248–258.
- Frazier, G. L. (1983): Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *The Journal of Marketing*, Vol. 47, N. 4, pp. 68–78.
- Frazier, G. L. – Spekman, R. E. – O'Neal, C. R. (1988): Just-In-Time Exchange Relationships in Industrial Markets. *The Journal of Marketing*, Vol. 52, N. 4, pp. 52–67.
- Ganesan, S. – Hess, R. (1997): Dimensions and levels of trust: implications for commitment to a relationship. *Marketing Letters*, Vol. 8, N. 4, pp. 439–448.
- Gelei, A. (2003): *Késleltetés – az értékesítési lánc menedzsmentjének eszköze*. A BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 29. sz. Műhelytanulmánya. Letöltve: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/55/1/Gelei29.pdf> 2010.04.30.
- Gelei, A. (2008): *Hálózat – a globális gazdaság kvázi szervezete*. A BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 95. sz. Műhelytanulmánya. Letöltve: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/285/1/Gelei95.pdf> 2010.04.30.
- Gelei, A. – Dobos, I. – Kovács Erzsébet (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 57., július–augusztus, pp. 677–699.
- Gelei, A. – Dobos, I. – Nagy, J. (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, N. 1, pp. 17–30.
- Gelei, A. – Mandják, T. (2011): *Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálójában*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Gelenczey–Miháltz A. (2009): Kozmikus igazságszolgáltatás. Az egyiptomi Ma'atról és a platóni igazságosság fogalomról. In Laczkó S. – Dékány A. (szerk): *Lábjegyzetek Platónhoz 7: Az igazságosság*. Pro Philosophia Szegediensi Alapítvány, Librarius Kiadó, Szeged.

- Gerákné, K. K. (2008): A teljesítményértékelés igazságossága. *Doktori értekezés*, ELTE, Budapest.
- Greenberg J. (1990): Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*. Vol. 16, N. 2, pp. 399–432.
- Greenberg, J. (1993): The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. In Cropanzano, R. (eds.): *Justice In The Workplace: Approaching Fairness In Human Resource Management*, Lawrence Erlbaum Associates., Hillsdale, NJ, pp 79–103.
- Greenberg, J. – Cropanzano, R. (2001): *Advances in organizational justice*. Stanford University Press, Stanford, CA.
- Grönroos, C. (2000): Creating a relationship dialogue: Communication, interaction and value. *Marketing Review*, Vol. 1, N. 1, pp. 1–14.
- Grönroos, C. (2007): *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England.
- Gruen, T. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing. *Consumer Markets International Business Review*, Vol. 4, N. 4, pp. 447–469.
- Gulyás, A. (2007): A méltányosságelmélet alapjai. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 54, N. 2, pp. 167–183.
- Gummesson, E. (1987): The New Marketing; Developing Long–Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*, Vol. 20, N. 4, pp. 10–20.
- Gummesson, E. (2007): Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6, N. 2, pp. 113–141.
- Håkansson, H. (1982): An Interaction Approach. In Håkansson, H. (eds.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex, England, pp. 10–27.
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Press, Boston.
- Harker, M. – Egan, J. (2006): The Past, Present and Future of Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, pp. 215–242.
- Hámori, B. (1998): *Értelemgazdaságtan*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Hatfield, E. – Utne, M.K. – Traupmann, J. (1979): Equity Theory and intimate relationships. In Burgess, R. L. – Huston, T. L. (eds.): *Exchange theory in Developing Relationships*. Academic Press, New York.
- Hayek, F. A. (1991): *Út a szolgáshoz*. KJK, Budapest.
- Hennig-Thurau, T. – Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. In *Psychology & Marketing*, Vol. 14, N. 8, pp 737–765.
- Hetesi E. (2002): A lojalitás mérési problémái a közüzemi szolgáltatóknál. In Hetesi E. (szerk.): *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*. JATE Press, Szeged, pp. 205–219.
- Hetesi, E. – Vilmányi, M. (2011): A kapcsolati minőség és a lojalitás szerepe B2B kapcsolatokban. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kara, Tudásalapú társadalom – Tudásteremtés – Tudástranszfer – Értékrendváltás Nemzetközi Tudományos Konferencia Kiadványa. Megjelenés alatt.

- Hewstone, M. – Stroebe, W. – Codol, J. P. – Stephenson, G. M. (2003): *Szociálpszichológia*. KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Hobbs, D. (2003): *Lean Manufacturing Implementation: A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturer*. J. Ross Publishing Inc., Boca Raton, FL.
- Hofmeister, T. Á. – Simon, J. – Sajtos, L. (2003): *Fogyasztói elégedettség*. Alinea, Budapest.
- Hofstede, G. (1994): *Cultures and organizations: Software of the mind*. Harper Collins Business, London.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw–Hill, New York.
- Hofstede, G. – Hofstede, G. J. – Minkov, M. (2010): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw–Hill, New York, NY.
- Holmlund, M. (2001): The D&D Model – Dimensions and Domains of Perceived Relationship Quality Perceptions. *The Service Industries Journal*, Vol. 21, N. 3, pp. 13–36.
- Holmund, M. (2008): A definition, model, and empirical analysis of business-to-business. *International Journal of Service Industry Management*, N. 19, N. 1, pp. 32–62.
- Homans, G. C. (1961): *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt Brace & World, New York.
- Huntley, J. K. (2006): Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and commendation ention. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N. 6, pp. 703–714.
- Hurley, D. – Hussey, J. – McKeown, R. – Addy, C. (2006): *An Evaluation of Splines in Linear Regression*. Proceedings of the Thirty-first Annual SAS® Users Group International Conference. San Francisco, California. Interneten: [www2.sas.com/proceedings/sugi31/147-31.pdf](http://www2.sas.com/proceedings/sugi31/147-31.pdf). Letöltve: 2009. 12. 19.
- Ivens, B. S. (2002): *Governance Norms in Relational Exchange: What We Do Know and What We Do Not Know*. Proceedings of the 18th Annual IMP Conference, Dijon. Interneten: <http://www.impgroup.org/uploads/papers/421.pdf>. Letöltve: 2011. 09. 10.
- Ivens, B. S. (2004): Industrial sellers' relational behavior: relational styles and their impact on relationship quality. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, N. 4, pp. 27–43.
- Jambulingam, T. – Kathuria, R. – Nevin, J. (2011): Fairness–Trust–Loyalty Relationship Under Varying Conditions of Supplier–Buyer Interdependence. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 19, N. 1, pp. 39–56.
- Jarjabka Á. (2003): A magyar nemzeti – szervezeti kultúra pozíciója a hofstedei modellben, *Marketing & Menedzsment*, Vol. 37, N. 1, pp. 29–45.
- Järvelin, A. (2001): Evaluation of relationship quality in business relationships. *Ph.D. dissertation*, University of Tampere, Tampere.
- Kahneman, D. – Knetsch, J. L. – Thaler, R. (1986): Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, Vol. 76, N. 4, pp. 728–741.
- Kahneman, D. – Tversky, A. (1984): Choices, values and frames. *American Psychologist* Vol. 39, N. 4, pp. 341–350.

- Kim, W. C. – Mauborgne, R. (1999): Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, Vol. 40, N. 3, pp. 41–54.
- Kirkman, B. L. – Lowe, K. B. – Gibson, C. B. (2006): A quarter century of Culture's Consequences: A Review of the Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Value Framework. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, N. 3, pp. 285–320.
- Kocsis É. – Szabó K. (2002): *Személyes tömegtermelés. Digitális paradicsom, vagy falanszter?* Oktatási Minisztérium, Budapest.
- Kohli, A. – Jaworski, B. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, Vol. 54, N. 2, pp. 1–18.
- Kotler, P. (1984): Megamarketing. *Harvard Business Review*, Vol. 64, N. 3, pp. 117–124.
- Kotler, P. (2003): *Marketing management*. Eleventh edition, Pearson, Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.
- Kovács, J. (2005): Szervezeti igazságosság. *Doktori értekezés*, Debreceni Egyetem, Debrecen.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995a): The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, N. 3, pp. 54–65.
- Kumar, N. – Scheer, L. – Steenkamp, J. (1995b): The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, N. 1, pp. 348–350.
- Lages, C. – Lages, C. R. – Lages, L. F. (2005): The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in Export Market Ventures. *Journal of Business Research*, Vol. 58, N. 8, pp. 1040–1048.
- Lang, B. – Colgate, M. (2003): Relationship quality, on-line banking and the information technology gap. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 21, N. 1, pp. 29–37.
- Lengyel, I. (2003): *Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon*, JATEPress, Szeged.
- Lengyel, I. – Fenyővári, Zs. – Nagy, B. (2012): A közelség szerepének újrarértelmezése az innovatív üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, Vol. 42, No. 3, pp. 19–29.
- Leuthesser, L. (1997): Supplier relational behaviour: an empirical assessment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, N. 3, pp. 245–54.
- Levitt, T. (1969): *The marketing mode*. McGraw–Hill, New York.
- Levitt, T. (1986): *The Marketing Imagination*. The Free Press, New York.
- Liljander, V. – Strandvik, T. (1995): The Nature of Customer Relationships in Services. In: Swartz, T. A. – Bowen, D. e. – Brown, S. W. (eds.): *Advances in Services Marketing and Management*. Vol 4, JAI Press Inc., London, pp. 141–167.
- Lind, E. A. (2001): Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In Greenberg, J. – Cropanzano, R. (eds.): *Advances in organizational justice*. Stanford University Press, Stanford, pp. 56–88.
- Macneil, I. R. (1978): Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, Vol. 72, pp. 854–902.

- Macneil, I. R. (1980): *The New Social Contract, An Inquiry into Modern Contractual Relations*. Yale University Press, New Haven, CT.
- Majó Z. (2007): e-HRM: humán erőforrás menedzsment jelenségvilága. *Doktori értekezés*, SZTE, Szeged.
- Manataki, A. (2007): A Knowledge-Based Analysis and Modelling of Dell's Supply Chain Strategies. *Master thesis*, University of Edinburgh, Edinburgh.
- Mandják, T. (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány*, Vol. 31, No. 4, pp. 51–59.
- Mandják, T. (2002): The value of business relationships. *Ph.D. dissertation*, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Budapest.
- Mandják, T. (2005): Marketing szemléletmód és üzleti kapcsolatok. *Vezetéstudomány*, Vol. 36, No. 5, pp. 14–24.
- Mandják, T. – Szántó, Z. (2010): How can economic sociology help business relationship management? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, N. 3, pp. 202–208.
- Mátyás, A. (1995): *A korai közgazdaságtan története*. Aula Kiadó, Budapest.
- McGarry, E. D. (1951): The Contactual Function in Marketing. *The Journal of Business of the University of Chicago*, Vol. 24, N. 2, pp. 96–113.
- Mentzer, J. T. – DeWitt, W. – Keebler, J. S. – Min, S. – Nix, N. W. – Smith, C. D. – Zacharia, Z. G. (2001): Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, N. 2, pp. 1–25.
- Mill, J. S. (1865): *Principles of Political Economy with some of their Applications to Social Philosophy*. 7. kiadás Longmans, Green and Co. London, 1909.
- Molm, L. D. – Collett, J. L. – Shaefer, D. R. (2006): Conflict and Fairness in Social Exchanges, *Social Forces*, Vol. 84, N. 4, pp. 2331–2352.
- Moore, G. E. (1903): *Principia Ethica*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Moorman, C. – Zaltman, G. – Deshpande, R. (1992): Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, N. 3, pp. 314–328.
- Morgan, R. – Hunt, S. (1994): The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 3, pp. 20–38.
- Nagy, J. – Schubert, A. (2007) *A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban*. A BCE Vállalatgazdaságtan Intézet 77. sz. Műhelytanulmánya. Letöltve: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/1/Nagy-Schubert77.pdf> 2011. 08. 18.
- Naude, P. – Buttle, F. (2000): Assessing Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N. 4, pp. 351–361.
- Örkény, A. (1997): *Hétköznapi igazsága. Igazságossági felfogások egy nemzetközi összehasonlítás tükrében*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- Palmer, A. – Bejou, D. (1994): Buyer–Seller Relationships: A Conceptual Model and Empirical Investigation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, N. 6, pp. 495–512.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1988): SERVQUAL: A Multi-item Scale Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, N. 1, pp. 12–37.



- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L. (1994): Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N. 1, pp. 111–124.
- Parsons, A. (2002): What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38, N. 2, pp. 4–12.
- Pelle, A. (2010): Az Európai Közösség kartellszabályozásának német gyökerei. *Doktori értekezés*, SZTE, Szeged.
- Pels, J. (1999): Exchange relationships in consumer markets? *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N. 1–2, pp. 19–37.
- Piskóti, I. (2007): A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. *Harvard Business Manager*, N. 9, pp. 32–44.
- Platón (i.e. 380): *Az állam*. 433a–434a. Ford. Jánosy István, Gondolat Kiadó, Budapest, 1988.
- Rabin, M. (1993): Incorporating fairness into game theory and economics. *American Economic Review*, Vol. 83, N. 5, pp. 1281–1302.
- Rauyruen, P. – Miller, K. – Barrett, N. (2005): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty, *21st Annual IMP Conference*, IMP Group, Rotterdam, Netherlands, pp. 1–15.
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Rekettye G. (2007): *Kisvállalati marketing*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Rekettye G. – Szücs K. (2002): A szolgáltatásminőség mérése – hallgatói elégedettség a Pécsi Tudományegyetemen. In Hetesi E. (szerk): *A közszolgáltatások marketingje és menedzsmentje*, JATEPress, Szeged, pp. 152–168.
- Révész, B. (2011): A kapcsolati marketing és az információs technológia. *Doktori értekezés*. PTE, Pécs.
- Ritter, T. – Gemünde, H. G. (2003): Interorganizational relationships and networks: an overview. *Journal of Business Research*, Vol. 56, N. 9, pp. 691–697.
- Rotter, J. B. (1971): Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*, Vol 26, N. 5, pp. 443–452
- Samuelson, P. A. – Nordhaus, W. D. (1985): *Economics*. 12th Edition, The McGraw–Hill Companies, Columbus, OH.
- Santos, C. P. – Fernandes, D. V. H. (2008): Antecedents and Consequences of Consumer Trust in the Context of Service Recovery. *BAR, Braz. Adm. Rev*, Vol. 5, N. 3.
- Scheer, L. – Kumar, N. – Steenkamp, J. (2003): Reaction to perceived inequity In U.S. and Dutch interorganizational relationships. *Academy of Management Journal*, Vol. 46, N. 3, pp. 303–316.
- Scheer, L. K. – Lund, D. J. – Kozlenkova, I. (2011): Prioritizing Fairness versus Outcomes in Marketing Relationships: Evidence from Emerging Markets and Highly-Industrialized Countries. *International Journal of Research. In Marketing*. Kézirat.
- Schutt, J. H. (2004): *Directing the flow of Product – a guide to improving supply chain planning*. J. Ross Publishing, Boca Raton, FL.

- Sharma, N. – Young, Y. – Wilkinson, I. (2001): *The Structure of Relationship Commitment in Interfirm Relationships*. Paper to be presented at 2001 IMP Conference, Norwegian School of Management – BI Oslo, Norway.
- Sidgwick, H. (1883): *Principles of Political Economy*. Macmillan and Co., London.
- Skarmeas, D. – Katsikeas, C. S. – Schlegelmilch, B. B. (2002): Drivers of Commitment and its Impact on Performance In Cross-Cultural Buyer-Seller Relationships: The Importer's Perspective. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, N. 4, pp. 757–783.
- Smith, J. B. (1998): Buyer-seller relationships: bonds, relationship management and sex-type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 15, N. 1, pp. 76–92.
- Smith, E. R. – Mackei, D. M. (2004): *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Szegedi, Z. – Prezenszki J. (2005): *Logisztika-menedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Szokolszky, Á. (2004): *Kutatómunka a pszichológiában*. Osiris, Budapest.
- Szmigin, I. T. D. (1993): Managing Quality in Business-to-business Services. *European Journal of Marketing*, Volume 27, N. 1, pp. 2–21.
- Taras, V. – Kirkman, B. L. – Steel, P. (2010): Examining the impact of Culture's Consequences: A three-decade, multi-level, metaanalytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, N. 3, pp. 405–439.
- Thibaut, J. W. – Kelley, H. H. (1959): *The social psychology of groups*. Wiley, New York.
- Tóth, I. Gy. (1991): A társadalmi (elosztási) igazságosság problémája. *Szociológiai Szemle*, Vol. 1, N. 1, pp. 151–172.
- Tóth, J. (2010): *Játékelméleti dilemmák társadalomfilozófiai alkalmazásokkal*. JATEPress, Szeged.
- Tyler, T. R. – Lind, E. A. (1992): A relational model of authority in groups. In Zanna, M. (eds.): *Advances in experimental social psychology*. San Diego: Academic Press, San Diego, Vol. 25, pp. 115–191.
- Vadasi, A. (2009): A bizalom és bizalomhiány hatása a vállalkozói hálózatok működésére. A bizalom hatása az együttműködések makro-regionális rendszerére nemzetközi és hazai példák tükrében. *Doktori értekezés*. PTE, Pécs.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2004): Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, N. 1, pp. 1–17.
- Varian, H. R. (2008): *Mikroökonómia középfokon*. Akadémiai Kiadó Zrt., Budapest.
- Veres, Z. (2003): *Szolgáltatásmarketing*. KJK–KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Vieira, A. L. (2008): An interpersonal approach to modelling business-to-business relationship quality. *Ph.D. dissertation*, University of Nottingham, Nottingham.
- Vilmányi, M. (2008): Egyetemi-ipari együttműködések teljesítménye. *Doktori értekezés*. PTE, Pécs.
- Waldron, J. (2005): Nozick and Locke: Filling the Space of Rights. *Social Philosophy and Policy*, Vol. 22, N. 1.
- Walster, E. – Walster G.W. – Bershcheid, E. (1978): *Equity: Theory and Research*. Allyn and Bacon, Inc., Boston.

- Walter, A. – Muller, T. A. – Helfert, G. – Ritter, T. (2003): Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, N. 2, pp. 159.
- Ward, A. (2010): Justice as Economics in Aristotle's Nicomachean Ethics. *Canadian Political Science Review*, Vol. 4, N. 1.
- Wimmer, Á. – Mandják, T. (2003): Az üzleti kapcsolatok, mint értékteremtő tényezők? Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszék 45. sz. Műhelytanulmánya. Letöltve: <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/72/1/WimmerMandj%C3%A1k45.pdf> 2011. 08. 30.
- Wisner, J. D. – Tan, K. – Leong, G. K. (2008). *Principles of Supply Chain Management*, Second edition, South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
- Woo, K. S. – Ennew, C. (2004): Business to business relationship quality: an IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, N. 9–10, pp. 1252–1271.
- Wray, B. – Palmer, A. – Bejou, D. (1994): Using neural networks analysis to evaluate buyer-seller relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 23, N. 2, pp. 109–22.
- Zala, E. (2000): A szervezeti igazságosság észlelése. Doktori értekezés, KLTE, Debrecen.
- Zsubrinszky Zs. (2008): A nemzetközi marketing és Hofstede kultúraspecifikus dimenzióinak kapcsolata. Külkereskedelmi főiskolai füzetek, Vol. 23.

## **10.MELLÉKLETEK**

# 1. sz. melléklet: A kapcsolati minőség (KM) definíciói

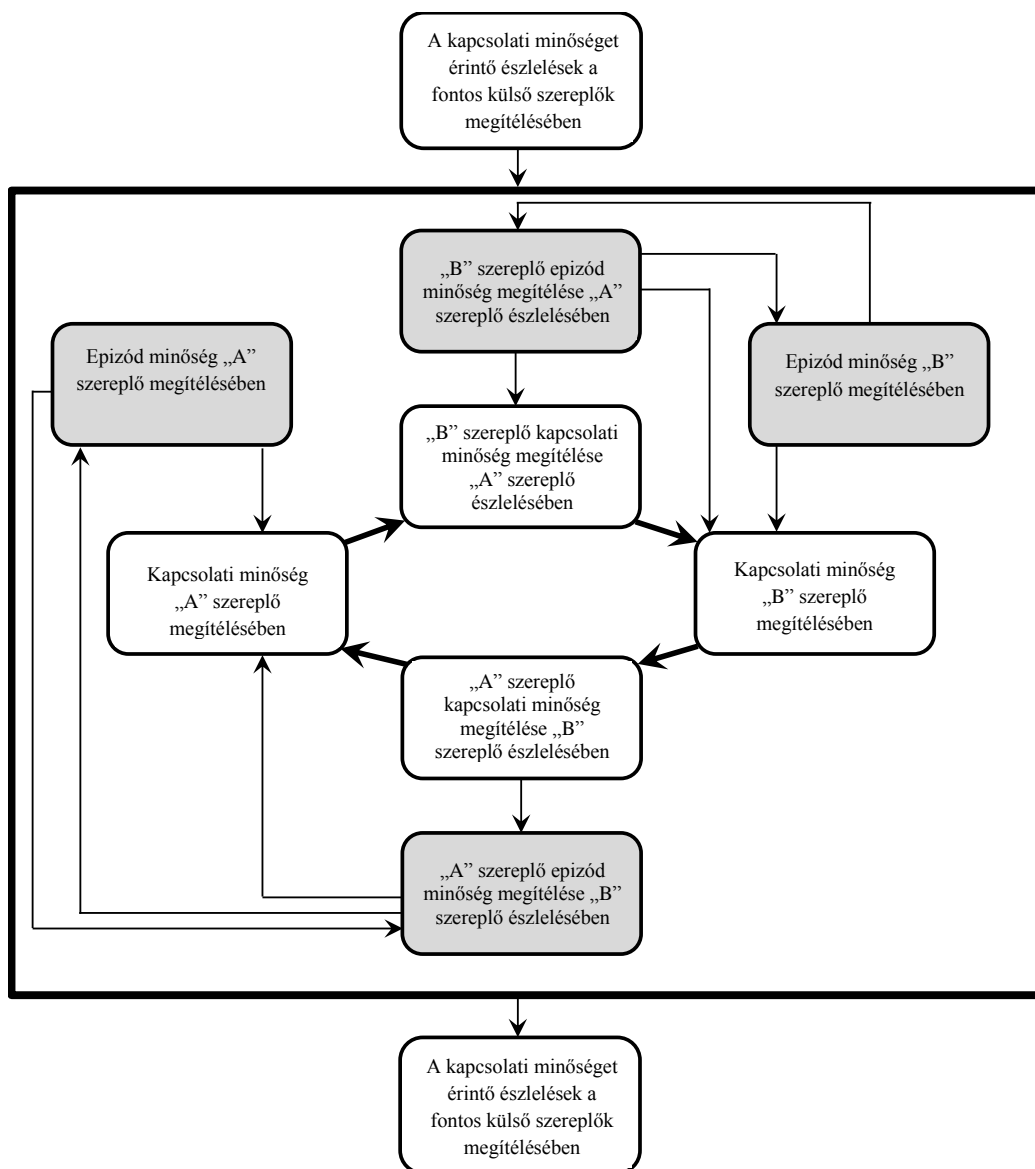
Kutató	Kutatás témája	Kapcsolati minőség (KM) definíciója
Gummesson 1987	Az ügyféllel szembekerülő különböző minőségi formák konceptualizálása	KM kifejezi, hogy mennyiben hozzáértők egy szervezet tagjai a kapcsolatok interperszonális szintű kialakításában és fenntartásában
Dwyer et al. 1987	A környezeti aspektusok hatását méri a csatorna-kapcsolatok természetére	KM három fő területre világít rá: a kapcsolati jegyekkel bíró tranzakciók sorozataként különböző kapcsolati fázisok különíthetők el. Két kapcsolati dimenzió különösen fontos: elégedettség és az ügyfelek által észlelt bizalom
Frazier 1988	A kapcsolati cserét egy folyamatként írja le, melyben három fő fázist elkülönít el	
Anderson–Narus 1990	Kapcsolati modellalkotás gyártó–disztribútor partnerkapcsolaton tesztelve.	Relatív kapcsolati függőség, partnerek egymásra gyakorolt befolyásának mértéke, kommunikáció, kimenetek összehasonlítása, bizalom, kooperáció, konfliktus, elégedettség
Crosby et al. 1990	Modellt fejleszt és tesztel azt vizsgálva, milyen hatással vannak az értékesítő személy tulajdonságai és eladási viselkedése a KM-re, valamint a várható jövőbeli interakcióra (B2C szolgáltatás-marketing)	A KM kiváló abban az esetben, ha az ügyfél támaszkodhat az értékesítő integritására, valamint az ügyfél bízik a megfelelő jövőbeni teljesítményben a következetesen kielégítő, múltbeli teljesítmény alapján. Két KM dimenziót emel ki: bizalom az értékesítőben és a vevő elégedettsége az értékesítő munkájával
Szmigin 1993	B2B szolgáltatások és követelmények konceptualizálása az eltérő beszállító–ügyfél kapcsolati formákra (B2B szolgáltatás-marketing)	Az ügyfél által észlelt minőségi és elégedettségi dimenziókat csoportosítja a hard és soft kimeneti minőség kategóriákban
Palmer–Bejou 1994	Méri, hogyan értékeli a fogyasztó az értékesítés-orientáció hatását a pénzügyi közvetítő kapcsolatok különböző szakaszaiban	Értékesítési hatékonyság szempontjából a KM meghatározó tényezői: kapcsolati elégedettség, eladó megbízhatósága, eladói ügyfélközpontúság, értékesítési orientáció, eladó szakértelme és eladó etikai jellemzői.
Morgan–Hunt 1994	A kapcsolati marketinget általánosságban definiálja olyan marketingtevékenységként, mely sikeres kapcsolati cserét kíván megalapozni, fejleszteni és fenntartani	KMV modellben a bizalom és az elkötelezettség a fő mediátorok. Független változói: opportunistá viselkedés, a kommunikáció, a nyert értékek, nyert hasznok, a kapcsolati hasznok és a kapcsolatlezárás költségei. Eredményváltozók: bizonytalanság, funkcionális konfliktus, kooperáció, hajlandóság a kapcsolat felbontására, alkalmazkodás a partnerhez
Parasuraman et al. 1994	A szolgáltatásminőség specifikációját és mérését vizsgálja további kutatási irányt javasolva (B2C szolgáltatás-marketing)	KM egy globális keret, mely aggregálja az ügyfelek által adott tranzakció-értékeléseket. A tranzakció-specifikus ügyfél elégedettsége a hosszú távon észlelt KM előrejelzője
Wray et al. 1994	Neurális hálózatelemzést alkalmaz a különböző változók – értékesítési orientáció, szaktudás, etika, a kapcsolat időtartama – KM-re gyakorolt hatásának mérésére	A kapcsolati minőség indikátorainak a kapcsolati elégedettséget és a bizalmat tekinti.
Kumar et al. 1995b	Procedurális és disztributív méltányosság hatását méri a KM-re	A jobb KM alacsonyabb szintű konfliktust von maga után, valamint nagyobb bizalmat, elkötelezettséget, erőteljesebb elvárást a folyamatosság iránt és magasabb hajlandóságot a kapcsolatba történő befektetésre
A táblázat a következő oldalon folytatódik.		

Kutató	Kutatás témája	Kapcsolati minőség (KM) definíciója
Liljander–Strandvik 1995	Észlelt kapcsolati minőség konceptualizálási modelljének felállítása a fogyasztói szolgáltatási piaci szegmensre	A KM-et az ügyfelek epizódokon átnyúló szolgáltatások kognitív értékelésének tekintik, összehasonlítva azt valamilyen explicit vagy implicit összehasonlítási sztenderddel
Hennig–Thurau–Klee 1997	KM természetének konceptualizálása. A KM és a szolgáltatás minőségének hatása az ügyfelek megtartására	Kapcsolat minőségének azt tekinti, hogy mi a kapcsolat megfelelőségének foka a kapcsolathoz társítható ügyfél szükségleteinek teljesítéséhez. A KM 3 komponenst tartalmaz: az ügyfél szolgáltatás- vagy termékmegítélése, bizalom a kapcsolati partner iránt és a partnerhez kötődő elkötelezettség
Leuthesser 1997	Méri, hogy milyen mértékben befolyásolja a beszállító–vevői kapcsolat minőséget és az értékesítés teljesítményét adott vásárló felé.	A vásárlói elégedettség és bizalom erősen korrelál a KM-mel: a KM magyarázó változóinak tekinthetők
Smith 1998	Méri a biológiai nemek hatását a kapcsolatmenedzsmentre, a kapcsolati kötelekekre és a kapcsolati minőségre	A KM átfogó értékelése a kapcsolat erősségének; annak kiterjedése, hogy milyen mértékben felel meg a felek igényeinek és elvárásainak a múltbeli sikeres vagy sikertelen találkozások vagy események kapcsán. A KM legalább három változóhoz kötődik: bizalom, elégedettség és elkötelezettség, az értékesítési képviselők ügyfél általi megítélése
Järvelin 2001	Kifejleszt egy fogalmi rendszert a KM értékelésére egy esettanulmányon illusztrálva (B2B, IMP)	A KM a kapcsolatban lévő két partner észlelését jelenti, mely kétszintű értékelési folyamat eredményeként formálódik a kapcsolat összes lehetséges aspektusát érintve
Naudé–Buttle 2000	Kvalitatív adatok felhasználásával határozza meg, mi tekinthető „jó” vagy „gyenge” KM-nek.	A KM öt attribútumának a következőket tekinti: bizalom, integráció, a szükségletek kölcsönös megértése, hatalom és profit.
Parsons 2002	Két fő változót vesz figyelembe és mér a KM meghatározására: a vállalatok képviselőinek interperszonális karakterisztikáját és a diádot jellemző kapcsolatot	A KM-nek két attribútumát emeli ki: bizalom és elégedettség a vevő szemszögéből az értékesítési partner megítélése alapján
Lang–Colgate 2003	A vevő szemszögéből vizsgálja, hogy a szolgáltatóval létrejövő interakció során a vevői preferenciák milyen összefüggésben vannak a KM-mel az IT által közvetített csatornák kombinációinak használatakor	A KM attribútumai: elkötelezettség, bizalom, elégedettség, társas kötelek és konfliktus
Walter et al. 2003	A vevői észlelés alapján a KM-re ható direkt és indirekt funkciók hatását méri	A KM egy magasabb rendű konstrukció, mely három különböző, bár egymáshoz is kötődő üzleti kapcsolatdimenziót foglal magába: bizalom, elkötelezettség, elégedettség
Scheer et al. 2003	B2B kontextusban értelmezi a KM-et, amit olyan értéknek tekint, melyet a partnerek nem tudnak önállóan generálni	A KM attribútumai: elkötelezettség, bizalom, elégedettség, társas kötelek és konfliktus
Ivens 2002, 2004	A kapcsolati stílus hatását méri a KM-re	A KM olyan többdimenziós szerkezet, mely a következőket foglalja magába: bizalom, elkötelezettség, elégedettség a vevő szempontjából megítélve
Woo–Ennew 2004	Összeállítja a KM változót, empirikusan bizonyítja, hogy KM közvetlen és pozitív hatást gyakorol a szolgáltatás minőségére	KM egy magasabb rendű konstrukció, melyet az ügyfél által észlelt együttműködés, alkalmazkodás és a kapcsolati légkör magyaráz
A táblázat a következő oldalon folytatódik.		

Kutató	Kutatás témája	Kapcsolati minőség (KM) definíciója
Lages et al. 2005	Egy új mérési skálát (RELQUAL) fejleszt ki, tesztel az exportőr-importőr közötti kapcsolati minőség értékelésére	KM egy magasabb rendű konstrukció, melyet számos különálló, de kapcsolódó dimenzió magyaráz: az információmegosztás intenzitása, a kommunikáció minősége, a hosszú távú orientáció és kapcsolati elégedettség az exportőr és az importőr között
Huntley 2006	Induktív módon konceptualizálja a KM-et, kvantitatív módon mérve a profitabilitáshoz kapcsolva	KM-t két aspektusból vizsgálja: milyen mértékben elégedett a vevő az idők során a kapcsolat teljességével, melynek megmutatókövetési felületei a termék minősége, a szolgáltatás minősége és az ár-érték arány; valamint milyen mértékben működik a kapcsolat partnerkapcsolatként
Holmlund 2008	Az észlelt kapcsolati minőség vizsgálata a szolgáltatás-menedzsment aspektusait bevonva, elkülönítve a cselekvés, az epizód, a szekvenciák és a kapcsolat szintjeit	„Az észlelt kapcsolati minőség az üzleti interakciók közös kognitív értékelése a diád mindkét vállalatának kiemelkedő fontosságú szereplői által. Az értékelés magában foglalja a megvalósult interakciók összehasonlítását olyan hasonlóságokkal bíró lehetséges alternatív interakciókkal, melyek összehasonlítási sztenderdként alkalmazhatók” (Holmlund 2008, 35. o.).
Santos–Fernandos 2008	Az észlelt kapcsolati minőség vizsgálata szolgáltatási hiba korrigálását követően	A kapcsolat vizsgálatának értékeli: procedurális, disztributív és interakciós igazságosság, méltányosság, múltbeli tapasztalatok, elégedettség, bizalom, lojalitás, értékítélet.
Hetesi–Vilmányi 2011	A minőségről alkotott értékítélet stabilizálása fokozza az elégedettséget és hozzájárul az újravásárlási szándék erősödéséhez. A végső cél pedig a lojalitás legmagasabb fokának elérése	Kapcsolati komponensek: észlelt szolgáltatási minőség, elégedettség, egyenértékűség, méltányosság, bizalom, elkötelezettség, lojalitás
Jambulin-gam et al. 2011	Az észlelt kapcsolati minőség vizsgálata, melyben a méltányosság független változó, a bizalom mediátor, a lojalitás az eredményváltozó, különböző függőségi esetekre vizsgálva	Kapcsolati komponensek: procedurális, disztributív igazságosság, kapcsolati függőség formája, bizalom, lojalitás

*Forrás:* saját szerkesztés és bővítés Holmlund (2008) alapján

































2. sz. melléklet: Az epizód és a kapcsolati minőség megítélése Järvelin modelljében



Forrás: Järvelin (2001, 56. o.)



3. sz. melléklet: Scheer et al. (2003) kapcsolati modelljének kutatási eredményei (1/2)

Hipotézis /igazolva	Érintett ország	Érintett méltánytalanság	Változása	Érintett dimenzió	Dimenzió változása
1a 	Hollandia	negatív	nő	ellenségeskedés	nő
1b 	Hollandia	negatív	nő	bizalom	csökken
1c 	Hollandia	negatív	nő	kapcsolati folytonosság	csökken
1d 	Hollandia	negatív	nő	bűntudat	konstans
2a 	USA	negatív	nő	ellenségeskedés	nő
2b 	USA	negatív	nő	bizalom	csökken
2c 	USA	negatív	nő	kapcsolati folytonosság	csökken
2d 	USA	negatív	nő	bűntudat	konstans
3a 	Hollandia	pozitív	nő	ellenségeskedés	konstans
3b 	Hollandia	pozitív	nő	bizalom	csökken
3c 	Hollandia	pozitív	nő	kapcsolati folytonosság	csökken
3d 	Hollandia	pozitív	nő	bűntudat	nő
4a 	USA	pozitív	nő	ellenségeskedés	konstans
4b 	USA	pozitív	nő	bizalom	konstans
4c 	USA	pozitív	nő	kapcsolati folytonosság	konstans
4d 	USA	pozitív	nő	bűntudat	konstans
5a 	Hollandia	negatív&pozitív	sig	ellenségeskedés	
5b 	Hollandia	negatív&pozitív	nem sig	bizalom	
5c 	Hollandia	negatív&pozitív	nem sig	kapcsolati folytonosság	
5d 	Hollandia	negatív&pozitív	sig	bűntudat	
6a 	USA	negatív&pozitív	nem sig	ellenségeskedés	
6b 	USA	negatív&pozitív	sig	bizalom	
6c 	USA	negatív&pozitív	sig	kapcsolati folytonosság	
6d 	USA	negatív&pozitív	nem sig	bűntudat	
7a 	Hollandia-USA	negatív	nem sig	ellenségeskedés	
7b 	Hollandia-USA	negatív	nem sig	bizalom	
7c 	Hollandia-USA	negatív	nem sig	kapcsolati folytonosság	
7d 	Hollandia-USA	negatív	nem sig	bűntudat	
8a 	Hollandia-USA	pozitív	nem sig	ellenségeskedés	
8b 	Hollandia-USA	pozitív	sig	bizalom	
8c 	Hollandia-USA	pozitív	sig	kapcsolati folytonosság	
8d 	Hollandia-USA	pozitív	sig	bűntudat	

### 3. sz. melléklet: Scheer et al. (2003) kapcsolati modelljének kutatási eredményei (2/2)

Hipotézis igazolva	Hipotézis tartalma
1a <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségeség érzése is növekszik
1b <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése csökken
1c <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága csökken
1d <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat nem változik
2a <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségeség érzése is növekszik
2b <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése csökken
2c <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága csökken
2d <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt negatív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat nem változik
	<b>Eredmény:</b> negatív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat csökkent
3a <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségeség érzése nem változik, nincs érintve
3b <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése csökken
3c <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága csökken
3d <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat növekszik
4a <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti ellenségeség érzése nem változik, nincs érintve
4b <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti bizalom érzése nem változik, nincs érintve
4c <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a partner iránti kapcsolat folytonossága nem változik, nincs érintve
4d <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatban, a vállalat által érzékelt pozitív méltánytalanság növekedésével a kapcsolatban betöltött szerephez kötődő büntudat nem változik
5a <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása az ellenségeség érzésére szignifikánsan eltérő lesz
	<b>Eredmény:</b> a negatív és pozitív méltánytalanság hatása az ellenségeség érzésére nem lett szignifikánsan eltérő
5b <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a bizalomra nem lesz szignifikánsan eltérő
5c <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára nem lesz szignifikánsan eltérő
5d <input checked="" type="checkbox"/>	A holland szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a büntudat érzésére szignifikánsan eltérő lesz
6a <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása az ellenségeség érzésére szignifikánsan eltérő lesz
6b <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a bizalomra szignifikánsan eltérő lesz
6c <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára szignifikánsan eltérő lesz
6d <input checked="" type="checkbox"/>	Az amerikai szervezetközi kapcsolatokban, a negatív és pozitív méltánytalanság hatása a büntudat érzésére nem lesz szignifikánsan eltérő
7a <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása az ellenségeskedésre nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
7b <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása a bizalomra nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
7c <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
7d <input checked="" type="checkbox"/>	A negatív méltánytalanság hatása a büntudat érzésében nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8a <input checked="" type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása az ellenségeskedésre nem szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
	<b>Eredmény:</b> A pozitív méltánytalanság hatása az ellenségeskedésre szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8b <input checked="" type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása a bizalomra szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8c <input checked="" type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása a kapcsolat folytonosságára szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban
8d <input checked="" type="checkbox"/>	A pozitív méltánytalanság hatása a büntudat érzésében szignifikánsan eltérő a holland és amerikai szervezetközi kapcsolatokban

#### 4. sz. melléklet Elektronikus termékek ellátási lánc

Az empirikus vizsgálatok során az *elektronikus termékek ellátási láncának kiskereskedői és beszállítói diádja* méltányosság megítélési aspektusait elemezzük. A hipotézisekhez kapcsolódóan fontosnak tartjuk a vizsgált iparág ellátási folyamatainak bemutatását, ezért egy alfejezetben áttekintjük az elektronikus termékek szegmensét és az ellátási lánc fő jellemzőit.

Először definiáljuk az ellátási lánc fogalmát és bemutatjuk a téma relevanciáját az igénykielégítési stratégiákhoz kapcsolódóan. Ezt követően megvizsgáljuk az elektronikus termékek piacának és ellátási láncainak általános sajátosságait. Az alfejezetet az elektronikus fogyasztási termékek magyarországi kereskedelme fő jellemzőinek bemutatásával zárjuk.

#### **Ellátási láncok és igénykielégítési stratégiák**

Empirikus kutatásunkat az elektronikus ellátási lánc kiskereskedő–beszállító láncszemén végeztük el. Fontosnak éreztük, hogy röviden bemutassuk az ellátási stratégiák fő típusait, valamint meghatározzuk, hogy ezek közül melyik vagy melyek jellemzik a vizsgált szegmenst. Az ellátási lánc definiálásának számos megközelítése van<sup>18</sup> (Fawcett 2000, Mentzer et al. 2001), melyek közül itt egy magyar definíciót mutatunk be. Az ellátási lánc „adott termék- és szolgáltatáscsomag létrehozásához szükséges értékteremtő folyamatok együttműködő szervezeteken átívelő sorozata, mely vevői igények kielégítésére alkalmas terméket, illetve szolgáltatást hoz létre” (Chikán 1997 alapján Gelei 2008, 8. o.).

Az ellátási lánc feladata, hogy az információk, alap-, félkész- és késztermékek, valamint az ezek létrehozásához és a vállalati működéshez szükséges pénzügyi eszközök áramlását koordinálja és fejlessze mind a vállalaton belül, mind azon kívül oly módon, hogy az minden bevont partner számára az üzleti célok szempontjából eredményes legyen.<sup>19</sup>

Schutt (2004) leírásában hét különböző igénykielégítési stratégiát különített el annak alapján, hogy milyen arányban áll a vevői megrendelés és az ellátás átfutási ideje

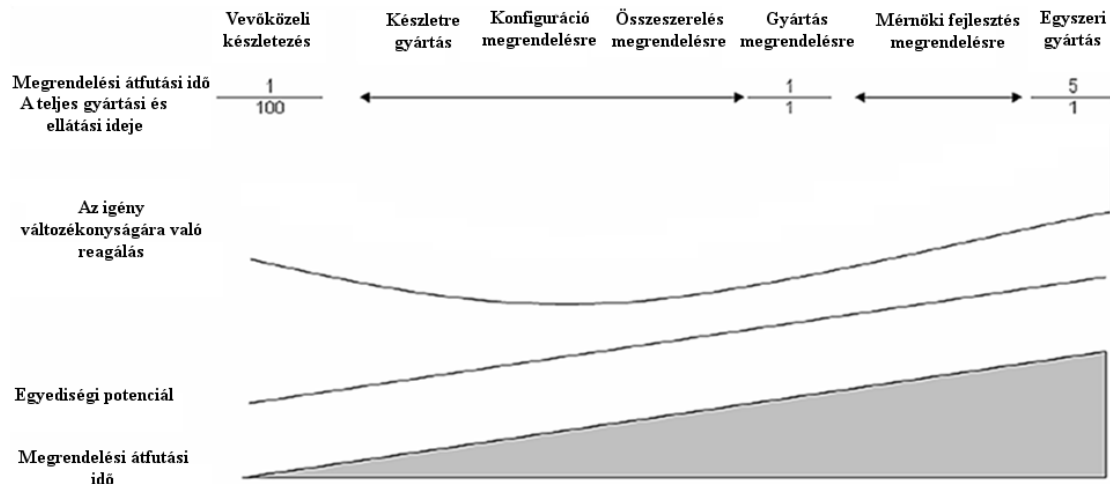
---

<sup>18</sup> Council of Supply Chain Management Professionals definíciója.  
<http://cscmp.org/aboutcscmp/definitions.asp> Letöltve: 2011. 12. 9.

<sup>19</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf) . Letöltve: 2011. 12. 9.

(15. ábra). Az igénykielégítési stratégiák eltérő ellátási láncolatot vonnak maguk után annak függvényében, hogy mit kíván a vevő és milyen üzleti modellel képes az ellátó az igényelt terméket és szolgáltatást versenyképesen biztosítani.

15. ábra: Igénykielégítési stratégiák



Forrás: Schutt (2004, 111. o.)

Ha a vevő azonnal szeretné a terméket megvásárolni, akkor az ellátás szempontjából *vevőközeli készletezéssel* képes az ellátó biztosítani a vevő által elvárt, rövid megrendelési átfutási időt, még annak árán is, hogy a termék egyediségi potenciálja így igen kismértékű, valamint magába foglalja a késztermék készlettartási extra költségeit. Az FMCG<sup>20</sup> termékek piaca tipikusan ebben a formában működik.

A *gyártás megrendelésre* rendszerű ellátás esetén 1:1-es arányt látunk a megrendelés és az ellátás átfutási idejében, ami amellet, hogy a termék egyediségi potenciálját növeli, a megrendelési idő növekedésével is jár. Ez a stratégia, annak ellenére, hogy jelentősen növeli az ellátás komplexitását, átrendezte például az autógyártás mechanizmusát az elmúlt évtizedekben a Toyota vezetésével, hiszen az egyediségi igények növekedésével párhuzamosan a költség és a késztermék-készletek csökkentésére irányuló nyomás is az ellátóbázisra nehezedett (Hobbs 2003).

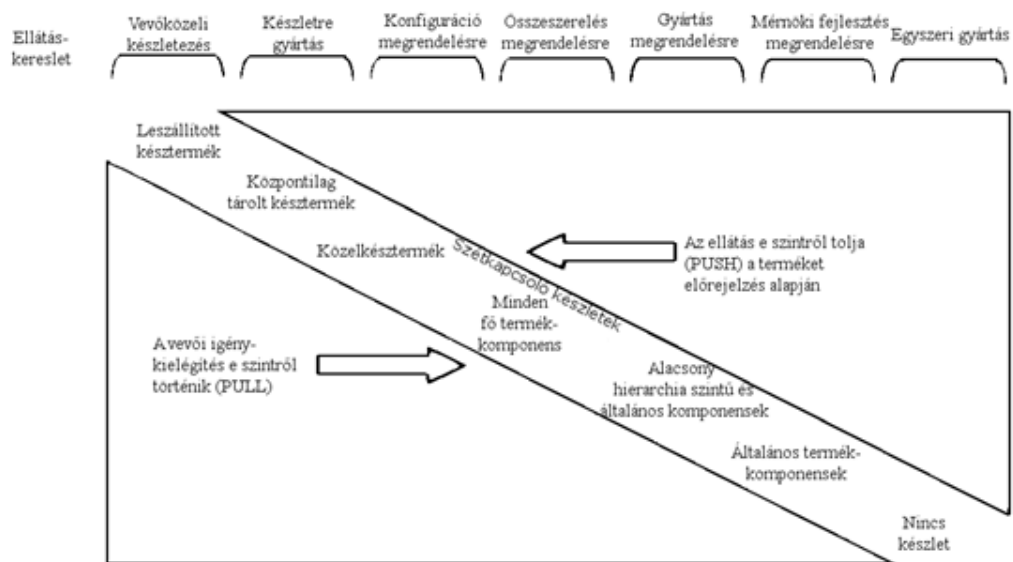
A vizsgált stratégiák extrém pontját jelenti az *egyszeri gyártás vagy projekt*, ahol maga a gyártás ideje rövidebb, mint a megrendelés teljesítésének teljes hossza. Annak ellenére, hogy az ilyen jellegű projektek igen költségesek, relatíve hosszúak is lehetnek,

<sup>20</sup> FMCG, azaz Fast Moving Consumer Goods, ami magyarul a gyorsan forgó fogyasztási cikkek termékcsoportját jelenti.

az egyedi igény meghatározása és teljesítése áll előtérben. Az egyedi igény specifikálása és teljesítése ellensúlyozza a potenciálisan felmerülő, hosszabb várakozási időt és a magasabb költségeket. A komplex, infrastrukturális beruházások (autópálya-építés, hídépítés) jó példával szolgálnak e stratégiára.

Annak függvényében, hogy milyen igénykielégítési stratégiát választ az ellátás biztosítására az adott vállalat, vagy vállalati láncsoport, eltérő ponton és eltérő formában fog készleteket tartani a vevői igények, az ellátási képességek és az üzleti modell alapján (16. ábra).

16. ábra: Vevői megrendelések és szétkapcsolási pontok



Forrás: Schutt (2004, 119. o.)

Vevőközeli készletezéskor késztermék szintjén tart az ellátás költséges puffer készleteket akár a kereskedelmi egység polcain, akár a kiskereskedő raktárában. A megrendelésre összeszerelő stratégiát követő ellátás pedig a termék fő komponenseit tárolja a rendszer rugalmasságának és folytonos működésének biztosítására. Ma már alapvető üzleti folyamat a késztermék előállításának vagy a termék közvetlen kiszállításának késleltetése (postponement) addig a pontig, amíg a konkrét megrendelés megérkezik az ellátóhoz (Gelei 2003). A vevőközeli készletezés abban különbözik a készletre gyártástól, hogy logisztikai késleltetést alkalmazunk az utóbbi esetben. A termelést érintő késleltetés módszere a konfiguráció, az összeszerelés és a gyártás megrendelésre stratégiák esetén alkalmazandó: a különbséget abban rejlik, hogy milyen fokú a termék elkészültségi szintje. Az ellátás késleltetési módszerét az elsők között

alkalmazta a nagyméretű értékesítési piacokra koncentráló Dell a számítógép-összeszerelés területén (Manataki 2007), valamint a Hewlett Packard a nyomtatók piacán.<sup>21</sup> Ehhez elengedhetetlen eszköz a kollaboratív tervezés, ami biztosítja az üzleti partnerek együttműködését a vállalati határokon túl.

Az összekapcsolódást a vevői oldallal az online megrendelések jelentik, ezek az ellátás szempontjából külön értékesítési csatornák, és lehetőséget adnak arra, hogy a vásárlót bevonjuk a termék specifikációjának meghatározásába is, ami az egyszerű internetes vásárláson messze túlmutató személyre szabási lehetőség és infokommunikációs folyamat.

Annak ellenére, hogy Schutt e fő igénykielégítési stratégiákat határozta meg, a valóságban e stratégiák a vállalatok integráltságának függvényében kiterjedhetnek egy diád kapcsolatára, vagy egy szélesebb láncre is. Láttunk példát arra is, hogy egy vállalat több különböző igénykielégítési stratégiát választ és alkalmaz a termékcsoporthoz és/vagy a vevői csoport függvényében. Minden vállalat keresi azt a kitörési pontot, amely teret ad a vevői igények egyediségi potenciáljának növelésére úgy, hogy emellett a költségeket és az ellátási átfutási időt is csökkenti. Különösen igaz ez az elektronikus termékek ellátására, ahol az éles versenynek köszönhetően az 1970-es évek végétől az ezredfordulóig a teljes ellátási átfutási időt az átlagos 23 hétről 4 hétre sikerült csökkenteni az információáramlási, a feldolgozási, a disztribúciós és a gyártási idők csökkentésével (Szegedi–Prezenszki 2005, 104. o.).

### **Az elektronikus termékek piacának és ellátási láncainak sajátosságai**

Az elektronikus termékek tekintetében dinamikusan növekvő globális piacról beszélhetünk, mely a technológia fejlődésének következtében innovatív megoldások tömegével jelenik meg. Ha friss adatok alapján szeretnénk megismerni és szegmentálni a piacot, komoly pénzüsszegekért lehet információkat vásárolni, erre a dolgot keretében nem vállalkoztunk.<sup>22</sup> Az iparág állapotát – a teljesség igénye nélkül – a

---

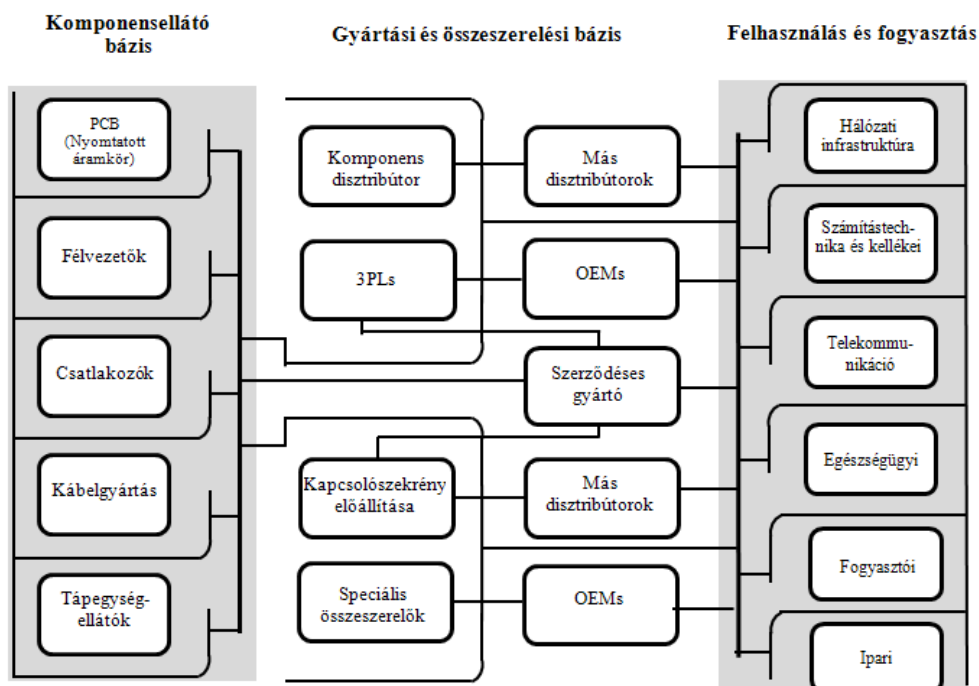
<sup>21</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf) Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>22</sup> Forrás: 2011-es kiadású Global Consumer Electronics Market Forecast to 2013. <http://www.reportlinker.com/p0203680/Global-Consumer-Electronics-Market-Forecast-to.html>. Letöltve: 2011. 12. 9.

számunkra is elérhető adatok alapján kívánjuk felvázolni olyan mélységben, mely legalább nagyságrendi betekintés ad ezen iparág területére.

Az elektronikus termékek ellátási láncát három nagy területre oszthatjuk. Az első terület az alapanyag- és komponensgyártás, melybe beletartoznak a nyomtatott áramkör-, a félvezető-, a csatlakozó-, a kábel-, valamint a tápegységellátók (17. ábra).

17. ábra: Az elektronikus termékek ellátási lánc



*Forrás:* Adexa (2000) jelentés alapján<sup>23</sup> saját szerkesztés

Egy 2000-es felmérés szerint ezt a részterületet 320–350 milliárd USA-dollár nagyságrendű piacként határozták meg 15%-os növekedési potenciállal (18. ábra).

<sup>23</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf) Letöltve: 2011. 12. 9.  
 3PLs Third Part Logistics, azaz logisztikai szolgáltatók  
 OEMs Original Equipment Manufacturers, azaz eredeti termékgyártók

18. ábra: Az elektronikus termékpiacok mérete és növekedési potenciálja

Komponens ellátóbázis	Kapcsolószekrény előállítás	Szerződéses gyártó	Elektronikus termékelosztók	OEMs, felhasználás, fogyasztás
Globális piac mérete (milliárd USA \$)				
320-350	15-20	85-95	25-30	600 Total
Növekedési potenciál				
15%	15%-20%	>25%	10%-12%	>3xGDP

*Forrás:* Adexa (2000) jelentés alapján saját szerkesztés<sup>24</sup>

A kapcsolószekrényeket gyártó piac a teljes piac közel 2%-át tette ki 15–20 milliárdos USA-dollár nagyságrenddel, míg a szerződéses gyártásterület 11–12%-át teszi ki a teljes piacnak. Az elosztási területre csatornázott üzleti forgalom globálisan 25–30 milliárd USA-dollár a felmérés szerint. Az eredeti eszközgyártók és a végfelhasználók piaca aggregált szinten elérte a 600 milliárd USA-dollárt, melynek növekedési üteme a GDP háromszorosához köthető hüvelykujjszabályként.

A végfelhasználó és -fogyasztó tekintetében kulcsszegmensnek tekinthetőek a következő piacok: hálózati infrastruktúra, számítástechnika és kellékei, telekommunikáció, egészségügyi, fogyasztói, valamint ipari piacok. Ezek közül az empirikus vizsgálatok során kifejezetten a fogyasztói piacra koncentráltunk, melynek fő termékszegmensei a következők<sup>25</sup>:

- White goods /fehér áruk (hűtő, sütő, mosógép, egyéb háztartási gépek)
- Brown goods<sup>26</sup> /barna áruk (audio-, video- és játékkonzol-lejátszók)
- New media / új média (számítástechnikai eszközök, fotó, telefon)
- Entertainment / szórakoztatás (CD, DVD, lejátszható software termékek)
- Kellékek, kiegészítők

A *barna termékek* piaca globálisan 7,1%-os CAGR (2004–2008) növekedéssel több, mint 267 milliárd dollár értékesítést generált 2008-ra. Ebből 46,1%-ot az amerikai,

<sup>24</sup> Forrás: [www.adexa.com/pdf/electronics.pdf](http://www.adexa.com/pdf/electronics.pdf). Letöltve: 2011. 12. 9.

<sup>25</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi üzlet ügyvezető igazgatójával.

<sup>26</sup> Vagy consumer electronics



30,1%-ot az európai és 23,8%-ot az ázsiai piac tett ki.<sup>27</sup> E piaci szegmens domináns vállalatai közé tartozik a Samsung Electronics, mely a barna termékek piacán kívül a félvezetők, valamint a telekommunikációs eszközök piacán is gyártóként és értékesítőként működik. A Sony Corporation, számos elektronikus ipari és fogyasztói termék globális ellátója több mint 200 országban tevékenykedik. Az LG Electronics a barna és fehér termékek piacának domináns szereplője; 2007-ben \$ 21 milliárdos bevételének 20%-20%-át generálta az európai, az amerikai és a kínai piacokon.<sup>28</sup> Az RNCOS piackutató jelentése alapján (2011) a szegmens topvállalatai közé sorolja a fentiekén kívül az Apple Inc-et, a Sharpot, a Toshiba-t, a Panasonicot, és a Koninklijke Philips Electronics-ot.<sup>29</sup>

A *fehér termékek* piacáról készült 2005-ös EMF tanulmány szerint négy gyártócsoporthoz dominálja a globális piacot a következő nagyságrendű értékesítési volumennel:<sup>30</sup>

- Electrolux (svéd): €13,1 mrd
- Whirlpool (amerikai): €10,1 mrd
- BSH (német): €6,8 mrd
- Indesit (olasz): €3,2 mrd

A fehér termékek európai piaci értékesítésének három kulcsfontosságú generálóját az Egyesült Királyság, Németország és Franciaország, 13; 12,7 és 10,1 millió terméket értékesítettek 2004-ben. A piacot a brandek felvásárlási hulláma, horizontális integrációja jellemzi, valamint a gyártókapacitás átcsoportosítása az alacsony munkaerőköltséggel rendelkező országokba.<sup>31</sup>

A teljes elektronikai piac kitörési pontjai az Industry Digest szerint a következő területek lehetnek. A jövő növekedési potenciálját az indiai és a kínai növekedés fogja generálni, ahol a vásárlóerő növekedése mellett a globális keresletet jellemző

---

<sup>27</sup> Industry Digest 2009. December Consumer Electronics. Government & Business Information Services National Library Board <http://www.scribd.com/doc/72568259/Consumer-Electronics> Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>28</sup> Industry Digest 2009. December Consumer Electronics. Government & Business Information Services National Library Board <http://www.scribd.com/doc/72568259/Consumer-Electronics> Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>29</sup> 2011-es kiadású Global Consumer Electronics Market Forecast to 2013. <http://www.reportlinker.com/p0203680/Global-Consumer-Electronics-Market-Forecast-to.html> Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>30</sup> European Metalworkers Federation (EMF) <http://www.emf-fem.org/Industrial-Sectors/White-Goods/Background-documents-and-studies-on-the-white-goods-sector> 6. o. Letöltve: 2011. 9. 3.

<sup>31</sup> European Metalworkers Federation (EMF) <http://www.emf-fem.org/Industrial-Sectors/White-Goods/Background-documents-and-studies-on-the-white-goods-sector> 8. o. Letöltve: 2011. 9. 3.

automatizálási igény is erősödik. Nagy nyomás nehezedik az ellátókra a kutatás és a fejlesztés terén, ami a stratégiai szövetségek további erősödését vetíti előre. Az ellátók piaci pozícióját és versenyelőnyét nagymértékben meghatározza a vállalatnak a fogyasztói lojalitás egyre növekvő szerepű imázsa.<sup>32</sup>

Az ellátási láncra intenzív nyomást gyakorol mind a piaci, mind a technológiai innováció. A tömegtermelés iparági jellege mellett a gyors reagálás a vevői igényekre, a termékek csökkenő életciklusának megfelelő menedzsmentje, s az ehhez köthető gyors készlet-értékcsökkenés is kihívást jelent. A kereslet és kínálat összehangolása igen összetett folyamat. A láncolat egy globálisan szétterülő, sokszereplős ellátó és felhasználó piac, mely nagyfokú keresleti bizonytalansággal jellemezhető, és intenzív innovációval tűzdelt mind az alapvető, mind a félkész és késztermékek szintjén. Az ellátási lánc feladata, hogy a költségek folyamatos csökkentése mellett az ellátási időt is redukálja a magas szintű vevői kiszolgálás megtartásával, ami a partnerek szoros kollaborációjával valósítható meg.

Az elektronikus termékek tekintetében az igénykielégítési stratégiák közül a vevőközeli készletezéstől az egyszeri gyártásig vagy projektig találhatunk példát. Ha a fogyasztói piacokra fókuszálunk, a spektrum leszűkül a vevőközeli készletezéstől a megrendelésre történő összeszerelésre és gyártásra. Hogy ezek közül melyik stratégia alkalmazható, az több tényező függvénye, közülük most csak a főbb elemeket tekintjük át.

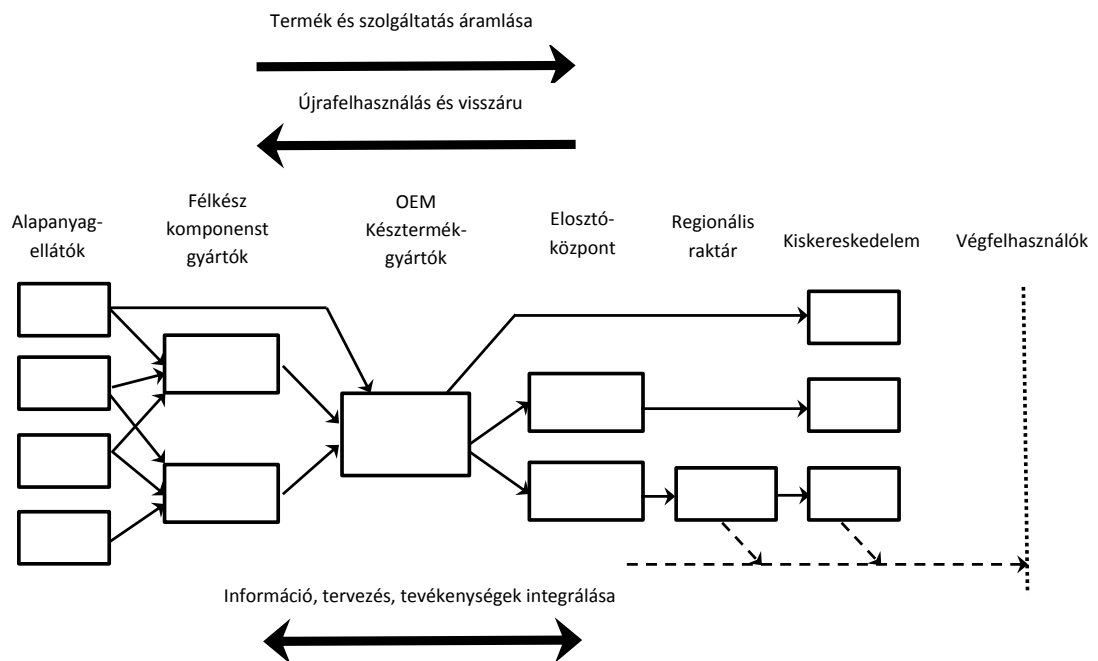
Ha az ellátás tipikus csatornáit vizsgáljuk, a közép-európai régióra is igaz, hogy a kereskedelmi egységekbe a termék több csatornán keresztül is eljuthat (19. ábra). Érkezhetsz a termék az OEM, az eredeti eszközgyártótól egyenesen a kiskereskedelmi egységhez, mely a nagyobb szakkereskedelmi hálózatok és hipermarketek esetén jellemző. Ez az ellátás direkt vagy nullépcsős, közvetlen kiszállításnak tekinthető.

Abban az esetben, ha az elosztási rendszerben az OEM gyártó és a kereskedelmi értékesítő között tárolási vagy átrakodási feladatok szükségesek, beékelődhet központi és/vagy regionális elosztóraktár is. Az elektronikus termékek esetén a gyártó és a végfelhasználó között is lehet direkt kapcsolat internetes rendelés esetén.

---

<sup>32</sup> Industry Digest 2009. December, Consumer Electronics. Government & Business Information Services National Library Board <http://www.scribd.com/doc/72568259/Consumer-Electronics> Letöltve: 2011. 9. 3.

19. ábra: Az ellátási lánc potenciális csatornáit elektronikus termékek esetén



*Forrás:* Wisner és szerzőtársai (2008, 7. o.) alapján saját szerkesztés

## A fehér és barna elektronikus fogyasztási cikkek kereskedelme Magyarországon

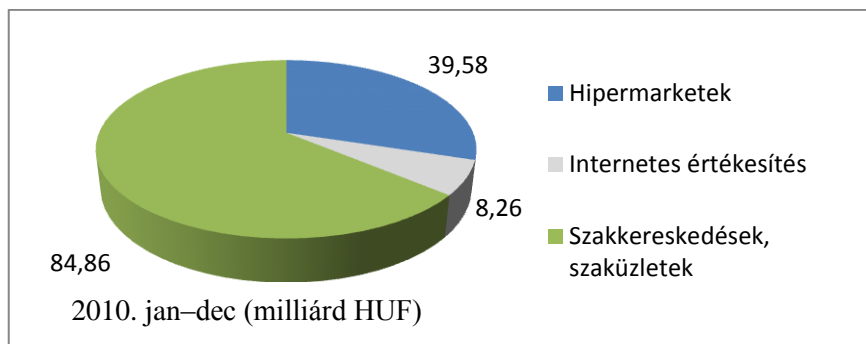
Annak érdekében, hogy a barna és fehér cikkek értékesítéséről információt gyűjtsék a magyar piac megismerése érdekében, informális beszélgetést folytattam az egyik szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával<sup>33</sup>.

A kereskedelmi egységek kategorizálásakor Magyarországon három fő csoportot különítünk el, a hipermarketek, a szakkereskedések és -üzletek, valamint az internet csatornáját. A magyarországi fehér és barna termékek értékesítésében a szakkereskedések és szaküzletek a domináns szereplők piaci részesedésük alapján (20. ábra). A szakkereskedések közé soroljuk a német METRO csoport tulajdonában lévő MediaMarkt és Saturn áruházláncokat, az Euronics műszaki áruházakat, ezek a szakkereskedések forgalmának közel 50%-át adják. Szaküzlet kategóriába sorolhatjuk a brandspecifikus boltokat, mint a Sony Centerek, az Apple-üzletek, vagy a konyhastúdiók. Egyéb kiskereskedők és kisboltok olyan városokban tudnak

<sup>33</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi üzlet ügyvezető igazgatójával. Koncepció archiválva.

fennmaradni, ahová a nagyobb láncok a minimális értékesítési szint hiányában már nem lépnek be.<sup>34</sup>

20. ábra: Fehér és barna termékek értékesítési csatornái: piaci részesedés



*Forrás:* szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójának adatszolgáltatása<sup>35</sup>

A beszállítók számára e kis üzletek ellátása abból a szempontból alacsonyabb költségű, hogy nem biztosítanak számukra támogatást promóciókhoz, szakbemutatókhoz. Kisebb mértékű a háttérkondíciókból származó visszatérítésük a kiskereskedőknek legalábbis az elektronikus szakkereskedelmi üzletláncokkal összehasonlítva. A kisebb kereskedők profitja leginkább az úgynevezett frontárrésből adódik. A kisebb boltok hátránya mellett, hogy a lokális verseny növekvő mértékben élesedik, számukra az erőforrások is korlátozott mértékben állnak rendelkezésre (Lengyel 2003, Rekettye 2007). A felhasználható értékesítési alapterület szűkössége, valamint a finanszírozási háttér miatt csak limitált szortimentet mutatnak be, melyet utánrendelési szolgáltatásokkal egészítenek ki, ha konkrét vevői igény merül fel. A limitált szortimentet nemcsak az alapterület, hanem a készletek finanszírozási korlátja is okozza.

A magyar piac jellemzőinek feltárása során megtudtuk, hogy a piacot nem jellemzik mennyiségi árkedvezmények, ami annak is köszönhető, hogy a termékdisztribúció során mindegyik partner minimális árréssel dolgozik, amit a mennyiség nem befolyásol.<sup>36</sup> A kereskedelmi egységek versenye Magyarországon a belépő szegmensben zajlik, azaz a termékek alapverzióját szükségszerű a portfólióban tartani, és ez a forgalom jelentős részét generálja. Hazánkban különösen nehéz a felsőbb

<sup>34</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával.

<sup>35</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával.

<sup>36</sup> Informális, kötetlen beszélgetés egy szakkereskedelmi egység ügyvezető igazgatójával.

kategóriák felé elmozdítani a fogyasztót árérzékenysége miatt. A beszállítói oldalon a Samsung jelentős szerepet játszik, melynek galántai szlovák üzeme direkt kiszállításokat is biztosít a szakkereskedésbe, lehetőséget nyújtva a megrendelésre, az összeszerelés és a gyártás igénykielégítési stratégiájára az ellátó forrás közelségének köszönhetően. A beszállítói kapcsolatokat illetően az árazási politika és a termékcserépolitika bizonyult kulcsfontosságú elemnek a beszállítói kapcsolatok menedzsmentjében.

## 5. sz. melléklet: Kulturális távolság mérése

Hofstede indexei			Hatalmi távolság (HAT)	HAT Csoport	Individualizmus (IND)	IND Csoport	Férfiasság-nőieség (FÉR)	FÉR Csoport	Bizonytalanságkerülés (BIZ)	BIZ Csoport
Ország 1		Lengyelország	68	2	60	2	64	2	93	1
Ország 2		Németország	35	4	67	1	66	2	65	3
Távolságszámítás = INDEX <sub>Leno</sub> -INDEX <sub>Némo</sub>			33		-7		-2		28	
Abszolút értéktávolság = I Távolságszámítás I			70	=ÖSSZ()	33		7		28	
Szórás adott dimenzió belül			20,9		22,7		17,4		22,1	
2 * Szórás adott dimenzió belül			41,7		45,3		34,9		44,1	
Abszolút értéktávolság > Szórás (1, ha teljesül; 0, ha nem dimenzióként)			2	=ÖSSZ()	1		0		1	
2*Abszolút értéktávolság > Szórás (1, ha teljesül; 0, ha nem dimenzióként)			0	=ÖSSZ()	0		0		0	
Dimenzió belüli eltérés mértékének abszolút értéke = I INDEX σ Set <sub>Leno</sub> -INDEX σ Set <sub>Némo</sub> I					2		1		0	
Dimenzió belüli eltérés mértékének abszolút értékének összege, azaz értékkülönbség			2	=ÖSSZ()	1		0		0	
Döntéskritériumok teljesítése (legalább egy feltétel mentén):			IGEN							
Feltételek:										
1: Abszolút értéktávolság > 100?			0	NEM						
2. Teljesül-e 2a ÉS 2b kondíció?			1	IGEN						
2a: Értékkülönbség > 1 legalább két dimenzió és			1	IGEN						
2b: b1 vagy b2 teljesül			1	IGEN						
b1: Abszolút értéktávolság > 80 vagy			0	NEM						
b2:Abszolút értéktávolság > Eloszlás legalább 1 dimenzióban			1	IGEN						
3. Teljesül-e 3a ÉS 3b kondíció?			0	NEM						
3a: Értékkülönbség > 1 legalább 1 dimenzió és			1							
3b: 3b1 VAGY 3b2 teljesül			0							
3b1: Abszolút értéktávolság > 90 vagy			0							
3b2: Abszolút értéktávolság > 2 x Eloszlás legalább 1 dimenzióban			0							
Index adott dimenzió belüli eltérésének mértéke (μ átlag, σ szórás)										
Csoport 1, ha μ+σ < Index értéke										
Csoport 2, ha μ+σ > Index értéke > μ										
Csoport 3, ha μ-σ < Index értéke < μ										
Csoport 4, ha μ-σ > Index értéke										

Forrás: Scheer és szerzőtársai (2011) nemzetközi kutatása alapján saját szerkesztés

## 6. sz. melléklet: Az empirikus kutatás magyar nyelvű kérdőíve

---

A Missouri Egyetem és a Szegedi Tudományegyetem közös Kutatási Projektje

Tisztelt Hölgyem! Tisztelt Uram!

A Missouri Egyetem és a Szegedi Tudományegyetem egy közös kutatást folytat, melyben a kereskedő-beszállítói kapcsolatokat vizsgálja. Olyan területekre koncentrálunk, melyekről csak úgy alakíthatunk ki valós képet, ha közvetlenül az érintetteket véleményére, információira támaszkodunk vállalatközi üzleti kapcsolatok kérdéskörében. E kutatás keretében különösen szeretnénk az Önök vállalatának visszajelzését feldolgozni.

A felmérés két részből áll. Az első részben elképzelt helyzetekkel fog szembekerülni. Néhány kérdésen keresztül arra keressük a választ, hogy a kereskedő hogyan reagál az adott szituációkra. Ezt követően a második részben egy kérdőív kitöltésére kerül sor az Önök üzletének beszállítói kapcsolatait illetően. A kérdőív végén néhány, az üzletét jellemző általános kérdést talál.

A felmérés kitöltése 25-30 percet vesz igénybe.

Biztosítjuk arról, hogy válaszait bizalmasan kezeljük.

Ha bármilyen kérdése felmerül a kutatással kapcsolatban, feltétlenül kérném, értesítse a magyar kutatás kapcsolattartóját, Megyeri Eszter kutatásvezetőt (Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Szeged, Kálvária sgt. 1. Telefon: +36 70 33 22 937. E-mail: emegyeri@eco.u-szeged.hu).

Köszönettel,

Megyeri Eszter

Amennyiben igényt tart a kutatás eredményeinek megismerésére, úgy kérem, hogy e-mail címe és/vagy telefonszáma megadásával jelezze. Ezeket az információkat a válaszaitól elkülönítve kezeljük.

Név

E-mail

Telefon

---

### Áttekintés

Köszönjük a kutatásban való részvételét. Először arra kérjük, hogy értékeljen ki néhány elképzelt szituációt. A kérdőív második részében az Önök üzletének a beszállítókkal való tényleges kapcsolatairól kérdezzük.

A szituációk az ELEKTRO-INFO Kft.-re koncentrálnak, mely egy olyan képzeletbeli kiskereskedő, aki az Önök üzletéhez hasonló méretében, struktúrájában, termékportfóliójában és piaci lehetőségeiben. Információkat fog kapni ELEKTRO-INFO üzleti kapcsolatairól 6 különböző beszállítóval.

Kérjük, gondosan vizsgáljon meg minden szituációt. Képzelje el, hogy Ön az ELEKTRO-INFO Kft. ügyvezető igazgatója. Hogyan reagálna, ha hasonló körülményekkel szembesülne? A képzeletbeli szituációk mesterkéltnek tűnhetnek, de ez a kutatási mód hasznos eredményeket nyújt számunkra.

Hasonlóságokat és különbségeket fog felfedezni a 6 beszállítói kapcsolatot bemutató szituáció között. Nincsenek burkolt, rejtett információk. Kérjük, minden esetben koncentráljon az ELEKTRO-INFO és az adott beszállító kapcsolatáról megadott információkra.

○ 1

Folytatás

Az ELEKTRO-INFO Kft. és beszállítója, az A & C Partner

Az ELEKTRO-INFO nyereségének körülbelül 95%-át helyettesíthetné egy másik új, hasonló minőségű termékeket szállító vállalattal. Nem lenne nehéz vagy költséges az ELEKTRO-INFO Kft. számára, ha nem kereskedne tovább jelenlegi szállítójával, és alternatívák értékelését követően egy megfelelő helyettesítő szállítóra váltana.

Az ELEKTRO-INFO becslése szerint az A & C Partner vállalathoz viszonyítva:

- Ön szerint az ELEKTRO-INFO és az A&C Partner közötti kapcsolat . .**

Igazságtalan					Igazságos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Méltánytalan					Méltányos
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elfogadhatatlan					Elfogadható
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nagyon erőtéljesen	Erőtéljesen	Közepesen	Gyengén	Egyáltalán nem
Elkötelezettség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elégedettség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kényelmetlenség	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Büntudat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ellenségeskedés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neheztelés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bizalom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

☐ Csökkentse a befektetéseit
 ☐ Tartsa a jelenlegi befektetéseit
 ☐ Növelje a befektetéseit



A felmérés hátralévő részében azt szeretnénk megtudni, hogy mit gondol a valószínű kiskereskedő – beszállító kapcsolatokról és az Önök üzletének saját beszállítóival való kapcsolatairól. Nincsenek rossz válaszok.

A kiskereskedő – beszállító kapcsolatokat általánosságban nézve mennyire ért egyet a következő állításokkal?

**4. Mi befolyásolja üzletük döntését egy ELSŐDLEGES BESZÁLLÍTÓVAL való üzletkötésben?**

	Rendkívül fontos	Nagyon fontos	Fontos	Bizonyos mértékig fontos	Nem fontos	Nem tudom
A teljes profit és más gazdasági haszon, amit üzletünk azért kap, mert raktáron tartja az adott beszállító termékeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A beszállító árucikke vonz-e olyan vásárlókat, akik más termékeket vagy szolgáltatásokat vásárolnak az üzletünkől.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Az anyagi és nem-anyagi jellegű, nem-gazdasági haszon, amit üzletünk azért kap, mert raktáron tartja az adott beszállító termékeit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azon költségek, melyekkel üzletük szembesülne, ha véget vetnének az adott beszállítóval való kapcsolatunknak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Méltányos eredmény, melyet üzletünk az adott beszállítóval való kapcsolat útján szerez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Az adott beszállító politikáinak és eljárásainak korrektsége.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Az adott beszállító alkalmazottai által a cégünk munkatársai felé mutatott udvariasság és tisztelet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéb más fontos tényező? Kérem, sorolja fel és fejtse ki:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Egyéb más fontos tényező? Kérem, sorolja fel és fejtse ki:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Az Önök üzlete és ELSŐDLEGES BESZÁLLÍTÓja kapcsolatuk során mindketten időt, pénzt, helyet, munkaerőt, illetve más pénzügyi és nem pénzügyi eszközöket fektetnek be a kapcsolatba. Mind az Önök üzlete, mind a beszállító részesül az eladásból, a nyereségből, a piaci tapasztalatokból és ismeretekből, a vásárlói hűségéből, és más értékes gazdasági, anyagi és nem anyagi jellegű eredményekből.

Mennyire ért egyet az alábbi általános állításokkal az Önök üzletének egy ELSŐDLEGES BESZÁLLÍTÓVAL való kapcsolatára vonatkozóan?

	Teljes mértékben egyetért	Egyetért	Bizonyos mértékig egyetért	Bizonyos mértékig nem ért egyet	Nem ért egyet	Egyáltalán nem ért egyet	Nincs vélemény
Üzletünknek és beszállítónknak azonosan kell a haszonból részesednie és egyenlően kell elosztani a kapcsolatunkból származó eredményeket.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azon vállalat, melynek nagyobb szüksége van rá, több hasznot és a kapcsolatunkból származó eredmények nagyobb részét kapja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azon vállalat, mely nagyobb erőfőlénnel rendelkezik, több hasznot és a kapcsolatunkból származó eredmények nagyobb részét kapja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha az üzletünk összes pénzügyi és nem pénzügyi befektetése nagyobb, mint a beszállítóé, akkor a mi üzletünknek kell több hasznot és nagyobb részét kapnia a kapcsolatunkból származó eredményekből.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha a beszállító összes pénzügyi és nem pénzügyi befektetése nagyobb, mint a mi üzletünké, akkor a beszállítóknak kell több hasznot és nagyobb részét kapnia a kapcsolatunkból származó eredményekből.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzletünk és a beszállító azonos mértékű befektetést tegyen kapcsolatunkba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mint azt korábban megjegyeztük, ELSŐDLEGES BESZÁLLÍTÓK azok, akiknek a termékei az Önök üzletének eladásából minimum 5 %-ot adnak és mindenki más, akit az Önök üzlete fontosabb beszállítónak tekint.

Válasszon egy elsődleges beszállítót, mellyel cégük üzletet kötött az elmúlt egy évben. Ne válassza a legfontosabb beszállítót, hacsak nem az az egyetlen elsődleges beszállítójuk.

Most koncentrálnon kizárólag erre a konkrét beszállítóra, melyre KIVÁLASZTOTT BESZÁLLÍTÓként fogunk hivatkozni. A hivatkozáshoz kérjük adja meg a KIVÁLASZTOTT BESZÁLLÍTÓ (valós vagy az Önök számára jól használható referencia) nevét:

**7. Amikor üzletének a KIVÁLASZTOTT BESZÁLLÍTÓVAL való kapcsolatának MÉLTÁNYOSSÁGÁT értékeli, a méltányos együttműködésről alkotott véleményét mennyire befolyásolják a következő tényezők?**

	Erőteljesen	Közepesen	Kis mértékben	Nincs hatása	Nem tudom
Üzletünknek e konkrét beszállítói kapcsolattal szembeni elvárásai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzletünk korábbi megállapodásai a kiválasztott beszállítóval.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Azon pénzügyi eredmények, amiket üzletünk e kiválasztott beszállítóval való üzletkötésből nyer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Anyagi és nem-anyagi jellegű, nem-gazdasági eredmények mértéke, melyeket üzletünk a kiválasztott beszállítóval való üzletkötésből nyer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzletünk által nyert teljes eredmény a kapcsolatba tett befektetéseink után megfelelő megtérülést hoz-e?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzletünk és a kiválasztott beszállító által nyert eredmények egyenként arányosak-e a kapcsolatba tett befektetéseikkel?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzletünk és a kiválasztott beszállító egyenlő mértékben részesül-e a kapcsolatból származó eredményekből?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. Amikor üzletének a KIVÁLASZTOTT BESZÁLLÍTÓVAL való kapcsolatának MÉLTÁNYOSSÁGÁT értékeli, a méltányos együttműködésről alkotott véleményét mennyire befolyásolják az iparági normák és sztenderdek?**

	Erőteljesen	Közepesen	Kis mértékben	Nincs hatása	Nem tudom
Iránymutatások, sztenderdek, arra vonatkozóan, hogyan kell a beszállítóknak bánniuk a üzletekkel.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A profit ráta mértékét meghatározó normák, amit az üzletünkhöz hasonló kereskedelmi egységeknek kapniuk kell.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Amikor üzletének a KIVÁLASZTOTT BESZÁLLÍTÓVAL való kapcsolatának MÉLTÁNYOSSÁGÁT értékeli, a méltányos együttműködésről alkotott véleményét mennyire befolyásolják az alábbi beszállítói magatartások?**

	Erőteljesen	Közepesen	Kis mértékben	Nincs hatása	Nem tudom
A kiválasztott beszállító érti azokat a kihívásokat, melyekkel üzletünk szembesül piacainkon.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító hajlandósága arra, hogy üzletünk javaslatait meghallgassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító hajlandósága arra, hogy elmagyarázza ügyviteli rendjét és működési tevékenységét mozgató indokokat.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító hajlandósága arra, hogy változtasson ügyviteli rendjén a mi üzletünk elképzeléseit és nehézségeit figyelembe véve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító működési tevékenységének és ügyviteli rendjének következetessége a különböző kiskereskedők felé.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Figyelmesség, amit az alkalmazottaink a kiválasztott beszállító munkatársaitól kapnak.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító árazási politikája.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító a termékcseré politikája.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító nagy-keresletű termékeinek elosztása/allokálása a kiskereskedők között.	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A kiválasztott beszállító kapcsolatunkba tett összes befektetése azonos-e (nem nagyobb és nem kisebb) a mi cégünk e kapcsolatba tett teljes befektetése?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. A FÜGGŐSÉG egy cég aziránti szükségletét jelenti, hogy fenntartsa egy üzleti kapcsolatot egy másik vállalkozással a cég céljainak elérése érdekében. Válassza ki az alábbi állítások közül azt, amelyik legjobban leírja az Önök üzletének a KIVÁLASZTOTT BESZÁLLÍTÓ-hoz viszonyított függőségét.**

- ☐ A mi cégünk sokkal jobban függ a kiválasztott beszállítótól, mint ez a beszállító tőlünk.
- ☐ A mi cégünk valamivel jobban függ a kiválasztott beszállítótól, mint ez a beszállító tőlünk.
- ☐ A mi cégünk és a kiválasztott beszállító egyformán függ a másiktól.
- ☐ A kiválasztott beszállító valamivel jobban függ a mi cégünktől, mint mi ettől a beszállítótól.
- ☐ A kiválasztott beszállító sokkal jobban függ a mi cégünktől, mint mi ettől a beszállítótól.

**11. Mely országban található a KIVÁLASZTOTT BESZÁLLÍTÓ?**

- ☐ A kiválasztott beszállító Magyarországon található.
- ☐ A kiválasztott beszállító más országban található. Kérjük írja le, melyik országban.

Ebben a részben kérjük osszon meg velünk néhány általános információt az Önök üzletéről.

**12. Becslése szerint üzleti tevékenységének mekkora hányadát folytatja külföldi beszállítókkal?**

	0%	1 - 25%	26 - 50%	51 - 75%	75% felett
Importált termékeinek hányada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Import termékekből származó nyereségünk hányada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Üzletük vezetője és beszerzői állnak-e kapcsolatban külföldi beszállítókkal?**

	Nincs kapcsolat	Csekély mértékű kapcsolat	Közepes mértékű kapcsolat	Erős kapcsolat	Nem tudom
Külföldi áruk importőreivel való kapcsolat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A külföldi gyártók képviselőivel való kapcsolat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Az üzletük beszállítói kapcsolatai közül hány sorolható a következő kategóriákba?**

	Egy sem	Néhány	Nagy része	Mindegyik	Nem tudom
Az üzletünk a beszállítóra való ráutaltsága nagyobb mértékű, mint a beszállító tőlünk való függése.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Az üzletünk a beszállítóra való ráutaltsága nagyjából megegyezik a beszállító tőlünk való függésével.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Az üzletünk a beszállítóra való ráutaltsága kisebb mértékű, mint a beszállító tőlünk való függése.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Jelölje meg, mely termékkategóriák találhatók meg az Önök üzletében, és mekkora a részesedésük az eladásokból?**

	Árulja az Önök üzlete?		Ha igen, körülbelül az eladásai hány %-át teszi ki a kategória?					
	Nem	Igen	0 - 15%	16 - 30%	31 - 45%	46 - 60%	61 - 75%	75% felett
Háztartási árúk: bútór, ágyneműk, konyhai árúk, gépek és más árúk a háztartáshoz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruhák, cipők és kiegészítők	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Személygépkocsik és gépjárművek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Élelmiszer: zöldségek, hús, pékáru, tejtermék, stb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Barkácsbolt: festék, padlóburkolók, szerszámok, csővezetékek, elektromos árúk, stb.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elektronika: rádió, telefon, televízió, számítógép, más elektromos berendezés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Becsülje meg az üzletük forintban (HUF) kifejezett forgalmát. Írja be az átlagos értékesítést éves vagy havi vagy heti szinten!**

Évi átlagos értékesítés (HUF)

Havi átlagos értékesítés (HUF)

Heti átlagos értékesítés (HUF) \_\_\_\_\_

**18. Mennyiben értenek Önök egyet a következő állításokkal?**

	Teljes mértékben egyetért	Bizonyos mértékig egyetért	Nem ért egyet	Egyáltalán nem ért egyet	Nincs vélemény
Üzletünk kapcsolatát az elsődleges beszállítókkal megzavarta a legutóbbi gazdasági válság.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A legutóbbi gazdasági válság következtében üzletünk megváltoztatta ügyviteli rendjét vagy működési tevékenységét az elsődleges beszállítók irányába.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Üzletünk nyereségességét negatívan befolyásolta a gazdasági válság körülményei.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A gazdasági válság következtében üzletünk kockázat kerülőbbé vált.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ebben a részben kérjük adjon meg magáról néhány általános információt!**

19a. Neme		19b. Kora (év)				
Férfi	Nő	30 vagy kevesebb	31 - 45	46 - 60	61 - 75	76 vagy több
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**20. Az Ön személyes vagy közvetlen családtagjainak más országokkal kapcsolatos élményei**

	Más országokban nyaralással, tanulással, ott-éléssel vagy munkával eltöltött összes idő						Körülbelül hány országban járt					
	Több, mint 2 év	12 - 24 hónap	7 - 11 hónap	2 - 6 hónap	Kevesebb, mint 2 hónap	Semennyi	Egyben sem	1	2-5	6-10	11-15	Több, mint 15
Ön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Közvetlen családtagja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Melyik országban élt legalább 6 hónapot?**

1. ország: \_\_\_\_\_
2. ország: \_\_\_\_\_
3. ország: \_\_\_\_\_
4. ország: \_\_\_\_\_

**22. Mi a jelenlegi beosztása?**

**23. Hány éve áll kapcsolatban az Ön által képviselt céggel?**

**24. Milyen személyes közreműködése van az üzlet fontos beszállítóival!**

	A fontos beszállítóink MINDEGYIKÉVEL	A fontos beszállítóink TÖBBSÉGÉVEL	A fontos beszállítóink EGY RÉSZEVEL	A fontos beszállítóink közül EGYIKKEL SEM
Közvetlenül én menedzselem a cég kapcsolatait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Én vezetek másokat, akik menedzselik a cég kapcsolatait.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**25. Mekkora befolyása van cégének beszállító kiválasztását érintő döntéseibe?**

- ☐ Én irányítom a beszállító választást. Van rá lehetőségem, hogy megszakítsam adott beszállítókkal való együttműködést és helyettesítsem őket másokkal.
- ☐ Bár nem tudok leváltani beszállítókat, abba van beleszólásom, hogy mely szállítókkal kössünk üzletet.
- ☐ Nincs beleszólásom a beszállító választásba.

**Köszönjük, hogy részt vett felmérésünkben! Nagyra értékeljük a részvételét!**

**Ha szeretne kapni egy összefoglalót a kutatásból eredő megállapításainkról, kérjük az alábbiakban jelezze igényét:**

- ☐ Szeretnék egy összefoglalót a kutatás eredményeiről

**Ha előzőleg nem töltötte ki, kérjük, az alábbiakban adja meg email vagy postacímét.**

E-mail \_\_\_\_\_

Cím 1 \_\_\_\_\_

Cím 2 \_\_\_\_\_

Város \_\_\_\_\_

Állam \_\_\_\_\_

Irányítószám \_\_\_\_\_

*Forrás: Scheer és szerzőtársai (2011) nemzetközi kutatás alapján*



7. sz. melléklet: A méltányosság kapcsolata más kapcsolati dimenziókkal



Előadócsoporthunk: Jorge Wise, Lisa Scheer, Donald Lund, Megyeri Eszter  
AMA Winter Marketing Educators' Conference 2009

## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Hálás vagyok témavezetőimnek, Hetesi Erzsébetnek és Barakonyi Károlynak szakmai és emberi támogatásukért.

A disszertációm tárgykörében nagy hatással voltak rám Lisa Scheer és Hámori Balázs munkái és kutatási fórumai. A közös, személyes munkakapcsolat során tanultak meghatározóak számomra a kutatói szakmám kialakításában.

A kutatási munka során nagyra értékeltem Donald Lund és Marcin Chłodnicki személyes közreműködését.

A Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karán külön köszönettel tartozom Botos Katalin, Farkas Beáta, Farkas Gergely, Gondáné Prajda Irén, Kiss Gábor Dávid, Kocsis Lilla, Kovács Péter, Málovics György, Molnárné Rómer Melinda, Mozsár Ferenc, Málovics Éva, Pelle Anita, Révész Balázs, Udvari Beáta, Vajda Beáta, Ván Hajnalka, Veres Zoltán és Vilmányi Márton kollegáimnak, hogy támogató és együttműködő partnerek voltak az elmúlt évek jeles és hétköznapijain során abban, hogy a dolgozat létrejöhessen.

Szeretnék köszönetet mondani családomnak, barátaimnak, akik az elmúlt hat különleges év során mellettem álltak, bíztattak, segítettek.