

SZERVEZETKÖZI EGYÜTTMŰKÖDÉSEK VÁLTOZTATÁSI MINTÁZATAI

CHANGING PATTERNS OF INTER-ORGANISATIONAL RELATIONSHIPS

VILMÁNYI MÁRTON egyetemi docens
Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar,
Üzleti Tudományok Intézet

ABSTRACT

Present study investigates the changes in the B2B behaviour of organisations from the point of view interaction. The paper addresses the question how the embedded patterns in the transformation of relationship behaviour affect B2B relationship efficiency. In this paper the embedded patterns in the transformation of relationship behaviour are described from the point of view of dynamic capabilities. We assumed that the dynamic relationship capabilities meant not only opportunities, but also bottleneck for a relationship. In order to understand the nature of dynamic relationship capabilities we used the open system view of firms. We interpreted the architecture of dynamic relationship capabilities at five levels: at the level of strategic flexibility; at the level of process flexibility; at the level of coordination flexibility; at the level of resource flexibility; and at the level of operation flexibility. On the other hand, in order to explain the functioning of dynamic relationship capability we used a process oriented capability pattern defined by Pavlou and El Savy to describe the construction of dynamic relationship capabilities at the given architecture level.

1. Bevezetés

A szervezetenkénti együttműködések menedzselése napjaink hálózati gazdaságának is egyik kulcsfontosságú kérdését jelenti, főképpen akkor, amikor egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, hanem sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, melyek részeként tevékenykedik. Ma a kapcsolatháló jelentősége megsokszorozódott, ezért nem mindegy, hogy a szervezetek miként menedzselik ezeket a kapcsolatokat, képesek-e arra, hogy ezeket fenntartsák, fejlesszék és a nagyon különböző szinteken megjelenő interakciók dinamizmusát biztosítani tudják. Tudnak-e tanulni a korábbi tapasztalatokból, fel tudják-e ezeket használni a hálózatokban való megmaradáshoz, versenyelőnyök eléréséhez a kapcsolati viszonyokban? Jelen tanulmány arra a

kérdésre keresi a választ, hogy a kapcsolati magatartás változtatásának beágyazott mintázatai miként befolyásolják a szervezetek közötti együttműködések sikerességét. Megközelítésünkben a dinamikus kapcsolati képesség olyan folyamatot jelent, melynek során a szervezetek képesek, és készek az állandó rugalmas magatartásra és a cselekvések, magatartások változtatására annak érdekében, hogy megfeleljenek a partneri elvárásoknak. A dinamikus kapcsolati képességek különböző szintjein megjelenő változtatási hajlandóságok egyben a kapcsolati képességek folyamatos fejlesztését jelentik. Megítélésünk szerint a készség és képesség a magatartás megváltoztatására – a partneri igényeknek megfelelően – pozitív hatással lehet a kapcsolatok megítélésére és ezen keresztül a kapcsolati sikerességre.

2. A dinamikus képességek koncepciója

A szervezeti képességek egyéni és kollektív képességek, szaktudás, és kapacitások összessége, melynek szakirodalmi megközelítése rendkívül változatos képet mutat (Awuah 2001; Conceição–Heitor 2002). A korai megközelítések e fogalmat, mint szervezeti kompetenciát (organisational competence) mutatják be (Prahalad és Hamel 1990, 1994; Carlsson és Eliasson 1991; Drejer és Riis 1999), mely fokozatosan bővülve „nyeri el” a szervezeti képesség (organisational capability) ma ismert megnevezését (Barney 1991; Stalk-Evans-Shulman 1992; Grant 1996). Az erőforrás alapú nézőpontból megközelítve, a szervezeti képességek az alkalmazott tudás és az egyéb erőforrások különböző szintű integrációs folyamatainak eredményei, ahol integrációs eszközként a szervezet által alkalmazott szabályok, irányelvek, sorozatok, rutinok, illetve a csoportos problémamegoldás szolgál (Grant 1996). A szervezeti képességek a szakirodalomban rendkívül sokoldalúan vizsgált jelenségként jellemezhetők. Egyes megközelítések e képességeket azok hierarchiáján keresztül jellemzik, hangsúlyt fektetve arra, hogy léteznek olyan képességek, melyek egyes feladatok megvalósításához kapcsolódnak, míg más képességek szervezeti egységeken átívelő probléma-megoldási, működési módot hordoznak (Grant 1991; Trokkel-Tuominen 2002; Peng és szerzőtársai 2008). Más megközelítések a menedzseri és a technikai/technológiai képességek megragadhatóságát állítják középpontba (Walsh-Linton 2001), míg megint más megközelítések a képességek értékhozzáadó szerepét hangsúlyozzák, s aszerint jellemzik őket, hogy mekkora értéket hordoznak a szervezet, illetve az érdekeltek számára (Long and Vickers-Koch 1995). A képességek fenntarthatóságának szempontjából beszélhetünk statikus és dinamikus képességekről. A statikus képességek az emberi tudás, a meglévő erőforrások és a technológiák jelenben megvalósított lehetséges kombinációs mechanizmusait írják le, míg a dinamikus képességek azon eljárások, rutinok összességei, melyek eredményeképpen a szervezet képes statikus képességeinek továbbfejlesztésére, vagy új képességek kifejlesztésére (Teece et al 1997; Teece 2011; Cepeda – Vera 2007; Peng et al 2008). A dinamikus képességek értelmezésében kulcsfontosságú szerepe van az abszorptív képességnek, mely új ismeret

azonosítását, megszerzését, a szervezeti körülmények közé történő transzformálását és hasznosítását szolgálja (Cohen és Levinthal 1990), valamint a kombinatív képességnek, mely a belső és külső ismeretek, információ és know-how újrendezésének, sajátos újrakombinálásuk révén új tudás alkotásának képességét írja le (Kogut és Zander 1992).

A dinamikus képességek megragadhatóságát, értelmezését tovább bővíti, segíti a dinamikus képességek különböző szintjeinek értelmezése. Ennek kiindulópontját jelenti, hogy egyrészt a különböző szervezeti területeken és szinteken a szervezeti képességek különböző tudáselemeket tartalmaznak, melyek a szervezeten belül keletkeznek, összegződnek, illetve állnak rendelkezésre, másrészt pedig a szervezeti képességek nem lineárisan építkező elemek felépítménye, sokkal inkább egy multidimenziós struktúra, melyben különféle összetettségű és szintű képességek működnek, illetve kapcsolódnak össze párhuzamosan (Kusunoki és szerzőtársai 1998; Banerjee 2003). Dinamikus képességként jelentkezhethet mind az egyes szervezeti területeken felhalmozott tudás (helyi képességek), mind az egyes tudáselemek kombinációjának (architekturális képességek) megváltoztatási képessége. A dinamikus képességek azonosítása érdekében, azok hierarchikus természetét értelmezve Sanches (2004) mutat be egy jól operacionalizálható elképzelést. Modelljét a nyílt rendszerek elméletéből származtatva a dinamikus képességek öt, jól megragadható szintjét azonosítja: stratégiai rugalmasság szintje, mely megmutatja az alternatív stratégiai logikák meghatározásának és elfogadásának képességét; folyamat rugalmasság szintje, mely megmutatja a stratégiai célok elérése érdekében szükséges, az alapvető funkciókat érintő szervezeti folyamatok megváltoztatásának képességét; koordinációs rugalmasság szintje, mely a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják, vagy módosítják a termékek, szolgáltatások (összetevőinek alkotására) irányuló tevékenységeiket; erőforrás rugalmasság szintje, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül bővítik a rendelkezésükre álló erőforrások, illetve kapacitások felhasználási, alkalmazási területeit, sokoldalúságát; működési rugalmasság szintje, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják adott erőforrás és működési kondíciók mellett a tevékenységük hatékonyságát.

Összegzésül bármely szervezeti területen felmerülő helyi, vagy architektúrális képességek megújítását leíró dinamikus képességek fenntartása érdekében kiemelendő Pavlou és El Sawy (2011) általánosító folyamatoldalú megközelítése, akik a szervezeti dinamika egyes területeken való realizálása érdekében négy, egymásra épülő képesség-összetevőt azonosítottak. Az érzékelési képességet, mely a változások észlelését és értelmezését teszi lehetővé. A tanulási képességet, mely a meglévő tudás új ismerettel való bővítését, az új információk elosztását, alkalmazhatóságának felismerését foglalja magába. Az integrálási képességet, mely az új tudás meglévő működőképességbe való integrálását, a meglévő ismeretekkel való kombinálásának képességét jelenti. Végül a koordinálási képesség, mely a megváltozott működés melletti erőforrás-elosztás, és munkamegosztás alkalma-

zásának képességét hordozza, azaz a változás konszolidálására teszi a szervezetet képessé. Pavlou és El Sawy megközelítésmódja egyben azt is sugallja, hogy a dinamikus képességek egyes szervezeti szinteken és területeken önállóan is vizsgálhatóak azzal, hogy végeredményben a képességek alkalmazásának szintjén újra összefonódnak.

3. Dinamikus kapcsolati képességek

A kapcsolati (vagy sokak által terminológiailag hálózati) képességként kezelt jelenség már önmagában a dinamikus képességek koncepciójához kötődik. A kapcsolati képesség olyan rutinok, eljárások, cselekvésminták összességéként szemlélhető, melyek lehetővé teszik, hogy a szervezet formálja kapcsolatait külső partnerekkel, optimalizálja kapcsolati portfólióját, és alokálja az erőforrásokat a partnerektől, illetőleg a partnerkapcsolatok között (Gemünden et al 1997; Ritter 1999, Ritter et al 2002; Mitrega et al 2012). Äyväri és Möller (2008), átfogóan tanulmányozták a kapcsolati képesség (hálózati képességként hangsúlyozva) koncepcióit, melyet egy sokdimenziós jelenségként írtak le. Három jól megragadható szintjét azonosították: a szervezet nézőpontját, a kapcsolat nézőpontját, a hálózat nézőpontját. Jelen tanulmányban nézőpontunk szervezeti. Vizsgálatunk középpontjában az áll, hogy hogyan képesek a szervezetek megváltoztatni az együttműködéseik irányítását, lebonyolítását érdekében rendelkezésükre álló rutinokat, eljárásokat, cselekvésmintáik összességét egyes együttműködési sikerességének fokozása érdekében.

Az együttműködések menedzselésének megváltoztatási képessége a szakirodalomban több szinten, több nézőpontból vizsgált. Roseira, Brito és Ford (2013) tanulmánya a dinamikus kapcsolati képesség stratégiai szinten megfigyelhető jellegzetességeire mutat rá. Tanulmányukban, elsősorban az IMP interakciós megközelítéséből kiindulva a kapcsolati stratégia az interakciók a hálózati kép és a szervezeti pozicionálás összefonódottságát hangsúlyozzák. Rámutatnak, hogy a szervezet által megvalósított kapcsolati stratégia megváltoztatását éppúgy meghatározza a hálózati kép megváltozása / megváltoztatásának (mint a hálózati interakciók tulajdonságainak észlelése, értékelése) képessége, mint a szituáció megváltozása maga. Reinhartz, Krafft és Hoyer (2004) a CRM folyamatok nézőpontjából vizsgálja a kapcsolatmenedzsment megváltoztatásának képességét. A kapcsolati folyamatok kiépítése/módosítása során három jellemző tulajdonság figyelembe vételét összegzik. Egyrészt szervezet és iparág-specifikus tulajdonságok, illetve azok megváltozásának kezelési képességét. Más oldalról a kapcsolati folyamatok módosítása során lényeges kérdésként hangsúlyozzák a kapcsolat életciklusának értékelését. Végül kiemelik a kapcsolati érték eltérő eloszlásának kezelését, mely időben változó képet mutat a partnerek között. Mind a folyamatok, mind az egyes kapcsolatkezelési metódusok, mind az együttműködések személyközi szintjéhez kapcsolódik a dinamikus kapcsolati képességek longitudinális nézőpontja.

A kapcsolati képességek longitudinális nézőpontja az együttműködések kezdeményezése, fejlesztése és lezárása mentén szükséges képességek összegzését állítja középpontba (Mitregea és szerzőtársai 2012, Havila és Medlin 2012, Ritter és Geersbro 2010, Ritter és Geersbro 2011). E nézőpont mentén végzett vizsgálatok rámutatnak, hogy a partnerek értékelése, együttműködések kezdeményezése, az információ-megosztás, a kommunikáció, a közös döntéshozatal kezelése, a kockázat és haszon megosztás, a tudás-megosztás, a személyközi viszonyok kezelése, a kapcsolati konfliktusok kezelése a nem kívánt partner meghatározása, a kapcsolat lezárási rutinjának megléte, az egyének motivációja a partnerkezelés változtatásán mind lényegesen befolyásolják a sikeres együttműködés menedzsment megvalósítását.

A dinamikus kapcsolati képesség értelmezése során érdemes ugyanakkor hangsúlyozni Johnsen és Ford (2006) eredményeit, miszerint akár az egyének interakcióinak dinamikája, akár a technológia változásának, akár szervezeti rendszer/folyamat, akár kulturális dinamika szinten értelmezzük a kapcsolatok kezelésének újrakonfigurációs képességét e szintek, dimenziók összefonódnak és együttesen határozzák meg a szervezet által megvalósítható változtatási képesség szintjét.

4. Keretmodell-fejlesztés

A dinamikus kapcsolati képesség kapcsolati sikerre gyakorolt hatásának vizsgálata érdekében kiindulóképpen a dinamikus kapcsolati képesség multidimenziós feltérképezésével foglalkoztunk. Ennek során kiinduló keretmodellként Sanches (2004) eredményeire támaszkodtunk, aki a szervezetek nyílt rendszer elméletéből kiindulóan a dinamikus képességek megragadhatóságát öt szinten azonosította: a stratégiai rugalmasság, a folyamat rugalmasság, a koordinációs rugalmasság, az erőforrás rugalmasság, a működési rugalmasság szintjein. A megközelítésmód pontosítása érdekében az egyes dinamikus képesség-szintek jelentésének megragadására Pavlou és el Sawy (2011) folyamatoldalú dimenzióit alkalmaztuk.

A modellfejlesztés eredményei a következőekben összegezhetők. A dinamikus kapcsolati képesség stratégiai rugalmasság szintje leírja, hogy mennyiben képes egy szervezet alternatív kapcsolati stratégiákban gondolkodni, stratégiai váltásait kapcsolatrendszerében implementálni. A dinamikus kapcsolati képesség e szinten magában foglalja a kapcsolati interakciók észlelési képességét (az együttműködések befolyásoló ipárgspecifikus tulajdonságok, a vevői, szállítói struktúrák és azok megváltozásának észlelését, a kapcsolati befektetések és a kapcsolati érték értékelését), a hálózati kép megváltoztatási képességét, a szervezeti stratégia kapcsolat-specifikus adaptációjának, a kapcsolati stratégia megváltoztatásának képességét (Roseira et al 2013; Johnsen-Ford 2006; Möller and Törrönen 2003; Möller 2006; Raval and Grönroos 1996; Anderson and Narus 1999; Storbacka 1997; Ford et al 1998; Walter et al 2001; Ulaga 2003).

A dinamikus kapcsolati képesség folyamati rugalmasság szintje a kapcsolati stratégia megvalósítását meghatározó folyamatok megváltoztatásának képességeként határozható meg. A dinamikus kapcsolati képesség e szinten magába foglalja a kapcsolati életciklus longitudinális észlelésének és értékelésének képességét, így az együttműködések kezdeményezése, fejlesztése, vagy lezárása szükségességének észlelését, ez előbbieik érdekében új folyamatok fejlesztése, meglévő kapcsolati folyamatok átalakításának képességét (Dwyer et al 1984; Mitrega et al 2012; Havila and Medlin 2012; Ritter and Geersbro 2010; Ritter and Geersbro 2011). Mindez szükségessé teszi mind a kapcsolatmenedzsment érdekében alkalmazott szervezeti struktúrák megváltoztatásának képességét, mind az átfogó folyamattámogató megoldások adaptációs képességét, mind a kapcsolati folyamatokat specifikusan támogató megoldások megváltoztatásának és azok kapcsolatmenedzsment struktúrába történő integrálásának képességét.

A dinamikus kapcsolati képesség koordinációs rugalmasság szintjének jelentése úgy fogalmazható meg, mint a kapcsolatkezelésben érdekelt felek szándékainak megértésére és elvárásainak kielégítésére irányuló változtatási metódusok alkalmazásának képessége (Hakansson and Snehota 1995; Ford et al 1998; Ivens and Pardo 2007; Menon et al 2005; Schurr et al 2008). E szinten a képesség úgy ragadható meg, mint egyrészt a partneri igényekre történő reagálás képessége, mely az egyedi igények megértésének és keresztfunkcionális folyamatokba való becsatornázásának képességére mutat rá. Másrészt más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége, mely az értékesítés, előállítás, beszerzés együttműködési gyakorlatának fejlesztési képességét foglalja magába. Harmad részt a kapcsolatmenedzsmenten belül felmerülő jó gyakorlatok elsajátításának, adaptációjának képessége. Negyed részt pedig közvetítő alkalmazásának képessége, mely adott kapcsolat megvalósítása, megújítása érdekében történő (tevékenyen, vagy passzívan közreműködő) közvetítő bevonásának képességét jelenti. E szinten szintén a dinamikus képesség részét jelenti a megváltoztatott tevékenységek, gyakorlatok folyamatokba integrálásának képessége.

A dinamikus kapcsolati képesség erőforrás rugalmasság szintje a kapcsolatmenedzsment érdekében rendelkezésre álló kapacitások és erőforrások fejlesztéseként, vagy alternatív hasznosítási módjának azonosításaként határozható meg. Mindez magában foglalja a technológiai és technikai rendszerek kölcsönös adaptációjának, az immateriális és egyéb erőforrások és azok tulajdonságainak megértését és újrakonfigurálásának, újrakombinálásának képességét a partnerkapcsolat működtetése során (Hakansson et al 2009; Ford et al 2011). Ennek megvalósítása szükségessé teszi a kapcsolatmenedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képességét, mely a munkatársak, és a partnerinterakcióból származó javaslatok alkalmazási képességét jelenti az egyes kapcsolati tevékenységek fejlesztése, továbbfejlesztése során, illetve a más szervezeti egységek, szervezetek jó gyakorlatainak adaptációs képességét, mely jelen esetben a kapcsolatmenedzsmenten kívülről származó jó gyakorlatok hasznosítási képességét írja le.

Végül a dinamikus kapcsolati képesség működési rugalmasság szintje a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának fokozására irányuló gyakorlatok, fejlesztési rutinok, aktivitások összességéként írható le. E szinten lényeges képesség-elemet jelent a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának megértése, értékelésének képessége (LaBahn és Harich 1997; Joseph és szerzőtársai 1995; O'Tool and Donaldson 2002; Fynes et al 2004; Wimmer 2005). A hatékonyság fejlesztése érdekében megkerülhetetlen elemként jelentkezik a partnerorientált munkaerőfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek igényeihez illeszkedő, optimális kapacitáskihasználtságot biztosító munkaszervezési megoldások alkalmazási képességeként, illetve a munkatársak kapcsolatmenedzsment ismereteinek fejlesztésére, bővítésére szolgáló munkaerőfejlesztési mechanizmusok működtetési ismereteként összegezhető. E szinten összegezhető továbbá a partnerfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek szervezet-specifikus ismereteinek bővítésére, mélyítésére szolgáló ismereteket, mechanizmusokat foglalja magában. A kapcsolati ismeretek fejlesztése e szinten ugyanakkor szükséges, de nem elégséges feltétel. A kapcsolati képességek fejlesztése az ismeretek tevékenységekbe integrálását, illetőleg a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának kiaknázási képességét is magába foglalja az értékteremtés során.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1999): *Business market management, Understanding, creating and delivering value*, New Jersey, Prentice Hall 1999.
- Auwah, G. B. (2001): *A firm's competence development through its network of exchange relationships*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16. No. 7. p. 574-599.
- Áyvári, A. – Möller, K. (2008): *Understanding relational and network capabilities – a critical review*. 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=6862
- Banerjee, P (2003): *Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms*. *Technovation*, Vol 23. p. 251-263.
- Barney, J. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, Vol. 17. p. 99-120
- Carlsson, B – Eliasson, G. (1991): *„The nature and importance of economic competence” Working papers*, Swedish Board for Technical Development.
- Cepeda, G. – Vera, D. (2007): *Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective*. *Journal of Business Research* Vol. 60. p. 426-437.
- Cohen, W. M. – Levinthal, D. A. (1990): *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35. No. 1. p. 128-152.
- Conceição, P.-Heitor, M. V. (2002): *Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building*. *Technological Forecasting & Social Change* Vol. 69. p. 641-651.
- Drejer, A. – Riis, J. O. (1999): *„Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated”*, *Technovation*, p. 631 – 644

- Ford, D – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Snehota, I (2011): *Managing Business Relationship*, Chichester, John Wiley
- Ford, D. – Gadde, L.E. – Hakansson, H. – Lundgren, A. – Snehota, I. – Turnbull, P. -Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- Fynes, B. – deBúrca, S. – Marshall, D. (2004): Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. *Journal of Purchasing & Supply Management* Vol.10. No. 4/5. p. 179-190.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter A. (1997): *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon, UK.
- ESSEC, p. 351-371.
- Grant, M. R. (1991): The Ressource-based Theory of Competitive Advantage: Implementations for strategy Formulation, *California Management Review*, Vol. 33, Spring, p. 114-135.
- Grant, M. R. (1996): Prospering in dynamically-competetive Environments: Organisational Capability as Knowledge Integrations. *Organisational Science*, Vol. 7, July-August, p. 375-387.
- Hakansson, H – Ford, D. – Gadde, L.E. – Snehota, I – Waluszewski, A (2009): *Business in Networks*. Chichester, John Wiley
- Håkansson, H. – Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business Press, London
- Havila, V. – Medlin, C. J. (2012): Ending competence in business closure. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41. p. 413-420.
- Ivens, B. S. – Pardo, C. (2007): Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and costumer reactions, *Industrial Marketing Management* Vol. 36. No. 4. p. 470-482.
- Johansen, R. E. – Ford, D. (2006): Interaction capability development of smaller suppliers in relationship with larger customers. *Industrial Marketing Management* Vol. 35. p. 1002-1015.
- Joseph, W. B. – Gardner, J. T. – Thach, S. – Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnerhip Arrangements. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24. No. 1. p. 27-36.
- Kogut, B. – Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 3. No. 3. p. 383-397
- Kusnoki, K. – Nonaka, I. – Nagata, A. (1998): Oraginsational Capabilities is Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organisational Science*, Vol. 9. No. 6. November-December, p. 699-718.
- LaBahn, D. W. – Harich, K. R. (1997): Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance. *Journal of International Marketing*, Vol. 5. No. 4. p. 29-51.
- Long, C. – Vickers-Koch, M. (1995): Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol 27, p. 7-22
- Menon, A. – Homburg, Ch. – Beutin, N. (2005): Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No. 2, p. 1-35.
- Mitrega, M. – Forkmann, S. – Ramos, C. – Henneberg, S. C. (2012): Networking capability in business relationships – Concept and scale development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41. p. 739-751.
- Möller, K. – Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potencial. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 2. p. 109-118.
- Möller, K. (2006): Role of cometeneces in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35. No. 8. p. 913-924.

- O'Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.8. p. 197-208.
- Pavlou, P. A. – El Sawy, O.A. (2011): Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, Vol. 42. No. 1. February, p. 239-273.
- Peng, D.X., Schroeder, R.G., Shah, R. (2008): Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, Vol. 26, p. 730-748.
- Prahalad C. K. – Hamel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. p. 79 – 91
- Prahalad C. K. – Hamel, G. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business Press, Boston, 1994.
- Ravald, A. – Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 30, No.2. pp.19-30.
- Reinhartz, W. – Krafft, M. – Hoyer, W. D. (2004): The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI. August, p. 293-305.
- Ritter, T. – Geersbro, J. (2010): Antecedents of Customer Relationship Termination. 26th IMP-conference in Budapest, Hungary, http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7455
- Ritter, T. – Geersbro, J. (2011): Organisational relationship termination competence: A conceptualization and an empirical test. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40. p. 988-993.
- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. (2002): "Measuring network competence: some international evidence", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17. No 2/3. p. 119-138.
- Ritter, T. (1999): "The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively", *Industrial Marketing Management* Vol. 28, No 5., p. 467 – 479.
- Roseira, C. – Brito, C. – Ford, D. (2013): Network pictures and supplier management: An empirical study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42. p. 234-247.
- Sanches, R. (2004): Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57. p. 518– 532
- Schurr, P.H. – Hedaa, L. – Geersbro, J. (2008): Interaction episodes as engines of relationship change. *Journal of Business Research*, Vol. 61. p. 877–884
- Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L.E. (1992): Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*. Vol. 70, No. 2, p. 59-69.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Costumer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Costumer Bases. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13. No. 5. p. 479-492.
- Teece, D. J. (2011): *Dynamic Capabilities: A guide for managers*. Ivey Business Journal, March-April
- Teece, D.J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): *Dynamical Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, Vol 1., p. 509-533.
- Torkkeli, M. – Tuominen, M. (2002): The contribution of technology selection to core competencies. *Int.J. Production Economics*, Vol. 77., p. 271-284
- Ulaga, W. (2003): Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 8. p. 677-693.
- Walsh, S.T. – Linton, J. D. (2001): The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 13. No. 2. p. 165-177.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. p. 365-377.
- Wimmer, Á. (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVI. No. 5. p. 4-15.