

Dinamikus kapcsolati képességek modellezése szervezetközi együttműködések során

A szervezetközi együttműködések, mint jelenség, az elmúlt húsz évben egyre inkább központi kérdést jelent a marketingben, stratégiai menedzsmentben az innováció-menedzsmentben, főképpen akkor, amikor egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, melyek részeként tevékenykedik. Jelen cikkben az interakció folyamatát a szervezet nézőpontjából szemléljük. Központi kérdésünk, hogy mely erőforrások, folyamatok segítségével dolgozza fel egy szervezet a vevő-szállítói interakció következményeit az együttműködések menedzselése során, vagy másképpen fogalmazva, hogyan módosítja, változtatja kapcsolati magatartását, kapcsolati képességeit.

Kulcsszavak: *kapcsolatmarketing, kapcsolati képesség, dinamikus képességek*

Szerzői információ:

Révészné Kocsis Eszter a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Gazdálkodástani Doktori Iskola PhD-hallgatója, közgazdász. Diplomáját a Szegedi Tudományegyetemen szerezte. Kutatási területe a felsőoktatás menedzsment és a kapcsolatmenedzsment lehetőségeinek vizsgálata.

Dr. Vilmányi Márton a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának egyetemi docense, közgazdász. Diplomáját a Szegedi Tudományegyetemen szerezte. Az egyetemi közgazdászképzésben az Üzleti tudományok Intézetében a stratégiai menedzsment és a humán erőforrás menedzsment mellett vezetés-szervezés témakörben tart kurzusokat. Kutatási területe a szervezetközi együttműködések menedzselése, a szervezeti kompetenciák és a szervezeti teljesítmény kapcsolata.

Így hivatkozzon erre a cikkre:

Révészné Kocsis Eszter, Vilmányi Márton. „Dinamikus kapcsolati képességek modellezése szervezetközi együttműködések során”. *Információs Társadalom* XII, 1. szám (2012): 80–95.

<https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XII.2012.1.4>

A folyóiratban közölt művek

a Creative Commons Nevezd meg! – Ne add el! – Így add tovább! 4.0

Nemzetközi Licenc feltételeinek megfelelően használhatók.

Révészné Kocsis Eszter – Vilmányi Márton

Dinamikus kapcsolati képességek modellezése szervezetközi együtműködések során

1. Bevezetés

A szervezetközi együtműködés mint jelenség az elmúlt húsz évben egyre inkább központi kérdést jelent a marketingben, stratégiai menedzsmentben és az innováció-menedzsmentben éppúgy, mint a területi fejlesztések megvalósítása során, melynek jelentőségét a világgazdaság válság nemhogy erodálta, hanem fokozottan felerősítette. A szervezetközi együtműködések menedzselése napjaink hálózati gazdaságának egyik kulcsfontosságú mikroszintű kérdését jelenti, főképpen akkor, amikor egy-egy szervezet sikeressége nem kizárólag belső hatékonyságán, eredményességén múlik, sokkal inkább azon hálózat(ok) sikerességén, melyek részeként tevékenykedik. A szervezetközi együtműködések, mint hosszú távú, és akaratlagos, üzleti tranzakciók sorozatából álló üzleti kapcsolatok sikerességét befolyásoló alapvető értékképző kategóriák mára már többé-kevésbé feltártak. A szervezetközi együtműködésekkel foglalkozó kutatói közösség sokkal inkább ezen értékek átalakulását, formálódását és menedzselhetőségét helyezte az elmúlt években a vizsgálatok fókuszába, mely a résztvevő szereplők közötti interakció megvalósulására, jellegének tisztázására irányította a figyelmet.

Tanulmányunkban a szervezetközi kapcsolatok menedzselésének képességét állítjuk középpontba az interakció nézőpontjából kiindulva. Az interakciót vizsgálatunk során úgy definiáltuk, mint szervezetek közötti konfrontációs folyamatot, mely megváltoztatja és átalakítja az abban résztvevő szervezetek tevékenységeinek és erőforrásainak megjelenését éppúgy, mint a szervezeteket magukat (Ford és szerzőtársai 2008, 3). Jelen cikkben az interakció folyamatát a szervezet nézőpontjából szemléljük. Központi kérdésünk, hogy mely erőforrások, folyamatok segítségével dolgozza fel egy szervezet a vevő-szállítói interakció következményeit az együtműködések menedzselése során, vagy másképpen fogalmazva, hogyan módosítja, változtatja kapcsolati magatartását, kapcsolati képességeit. Feltett kérdésünk a dinamikus kapcsolati képesség fogalmának értelmezését teszi szükségessé, mint olyan erőforrások és tevékenységek összességét, melyek segítségével a szervezet módosítja kapcsolatainak, vagy hálózatának menedzselése érdekében alkalmazott tevékenységeit, megoldásait, folyamatait.

Kérdésünk megválaszolása érdekében kiindulóképpen tisztázzuk a szervezeti képességek fogalmának és megközelítésének lehetőségeit. Ezt követően, a kapcsolati képesség dinamikus jelentésének meghatározása érdekében végzett feltáró vizsgálatunk eredményeit fogalmazzuk meg. Tanulmányunkat tapasztalataink összegző értékelésével zárjuk.

2.A szervezeti képességek fogalma és jellemzői

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

„A kompetencia a tőke egy formájának tekinthető, mely jelentős befolyással van más tényezőkre a vállalati értékalkotó tevékenység során.” (Carlsson és Eliasson 1991, 42) A szervezeti kompetenciák központi szerepét – kulcskompetenciának (core competency) nevezve – először Prahalad és Hamel (1990; 1994) definiálták, mint szakismeretből és technológiákból előálló speciális szaktudást, mellyel a szervezet a vevők által elismert értéket hozhat létre, megkülönböztetheti magát versenytársaitól, kiterjeszheti tevékenységét új termékekre, piacokra. Hangsúlyozták, hogy ezen kompetenciák a vállalatban jelenlévő ismeretek kombinációjaként jönnek létre, mely az emberekben, mint a szervezet tagjaiban testesülnek meg, fejlesztésük beruházást igényel, használatuk hiányában pedig eltűnnek. Mintzberg és szerzőtársai (2005) interpretációjában a kulcskompetenciák a szervezeti kollektív tanulás következményének tekinthetők, ahol annak megtanulásáról van szó, hogy a szervezet miképpen koordinálja a különféle termelési ismereteket és hogyan integrálja a technológia sokrétű áramlatait. Drejer és Riis (1999) e kompetenciák négy alapvető elemét különbözteti meg: technológia, mint fizikai rendszerek és eszközök összessége; emberi tényező, mely a technológia működtetője, a képességek és tudás megtestesülése; a szervezet, mely magába foglalja a formális szervezeti felépítést, illetve a működtetett menedzsment rendszereket; szervezeti kultúra, mely a szervezet informális megjelenése.

A kulcskompetencia Prahalad–Hamel-féle megközelítésének kiegészítéseként tekinthető a Stalk–Evans–Shulman (1992) alkotta szervezeti képesség (capability) fogalom, mely kibővíti a kezdetben jelentősen technológia-orientált felfogást. Értelmezésükben az üzleti siker kulcsa a szaktudáson alapuló kulcskompetenciák és az értéklánc egészét átfogó, különböző képességek egymásra hatása. A gondolkör fejlődésében újabb jelentős pontként a Leonard és Barton bevezette kulcsképesség (core capability) fogalom tekinthető (Kása–Pataki 2000), mely magában foglalja a kulcskompetenciát is.

A szervezeti képességek más oldalú megközelítését szolgáltatja az erőforrás alapú nézőpont, melynek értelmezésében a szervezeti kompetenciák nem a szervezeti tanulás folyamatában alakulnak ki, hanem a szervezet evolúciójában (tulajdonképpen kultúrájában) gyökereznek (Mintzberg és szerzőtársai 2005). Az erőforrás alapú nézőpont megközelítésében a szervezet versenyképessége olyan képességekre (stratégiai erőforrásokra) épül, melyek értékesek, ritkák, kevésbé utánozhatók, és nem helyettesíthetők (Barney 1991). E képességek az erőforrások három alapvető csoportjából „táplálkoznak”: fizikai tőke erőforrások (fizikai technika, üzemfelszerelés, elhelyezkedés, nyersanyagokhoz való hozzáférés, stb.), humántőke erőforrások (képzettség, tapasztalat, ítéelőképesség, intelligencia, kapcsolatok, stb.), szervezeti tőke erőforrások (formális rendszerek és struktúrák, és a csoportok közötti informális kapcsolatok).

Bárhonnan is közelítjük meg a szervezeti kompetencia fogalmát, minden esetben egy több rétegű, szervezeti szintű ismerethalmazként jellemezhetjük, melyben több egymásra épülő kompetenciaszint azonosítható (Banerjee 2003):

- egyszerű kompetenciák, melyek a már létező erőforrások (pl.: meglévő munkae-
rő, vagy meglévő értékesítési csatorna) használatának ismeretét foglalják magukba;
- második szintű kompetenciák, melyek a szervezetbe integrált, felhasznált egy-
szerű erőforrások (egyszerű kompetenciák) újra-kombinációs képességének architek-
túráját foglalják magukba;
- harmadik szintű kompetenciák (vagy kulcskompetenciák), olyan szervezet-
specifikus szabályok, szokások és eljárások, melyek a második szintű kompetenciák
architekturális tudásának újra-kombinációjában játszanak szerepet.

A fentieket lényegesen leegyszerűsítve a szervezeti képességek az alkalmazott tudás és az egyéb erőforrások különböző szintű integrációs folyamatainak eredményei, ahol integrációs eszközként a szervezet által alkalmazott szabályok, irányelvek, sorozatok, rutinok, illetve a csoportos problémamegoldás szolgál (Grant 1996).

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

Más megközelítések a képességek értékhozzáadó szerepét hangsúlyozzák, és aszerint jellemzik őket, hogy mekkora értéket hordoznak a szervezet, illetve az érdekeltek számára. Long és Vickers-Koch (1995) a képességek hierarchikus szintjeit e nézőpontból vizsgálva két alapvető, és azokon belül két-két további képességet különböztet meg, küszöb képességeket és kulcsképességeket. A küszöb képességek a vállalat létezéséhez, piaci tevékenységéhez szükséges tényezőket jelentik, míg a szervezet kulcsképességeit azok a képességek adják, melyek megkülönböztető, a verseny szempontjából kritikus értéket hordoznak a szervezet számára, függetlenül attól, hogy azok milyen szinten és formában jelennek meg. A küszöb képességeken belül megkülönböztetik a támogató képességeket, melyek a szervezeten belüli támogató folyamatok működtetésének képességét jelentik másfelől pedig az iparági működéshez elengedhetetlen képességeket, alap képességeket. A kulcsképességeken belül a jelenbeli és jövőbeli versenyelőnyt biztosító képességeket választják külön, rámutatva egyben a verseny dinamikájának alapjára is.

Megint más megközelítések szerint, 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 és szerzőtársai 1997; Cepeda-Vera 2007; Peng és szerzőtársai 2008).

Ez utóbbi megközelítést árnyalja a képességeket annak forrásai szerint jellemző nézőpont. Ennek kiindulópontját jelenti, hogy egyrészt 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, hanem inkább egy sokdimenziós struktúra, melyben különféle összetettségi és szintű képességek működnek, illetve kapcsolódnak össze párhuzamosan (Kusunoki és szerzőtársai 1998). E megközelítés logikájában megkülönböztethetők helyi képességek, melyek a szervezet csoportjai által birtokolt tudást jelentik (mint például adatbázisok, egyedi technológiák, vagy akár eljárások), és melyek egyben a szervezeti képességek elemi építőkövei is. Megkülönböztethetők továbbá architekturális képességek, melyek olyan kapcsolattartási mechanizmusokként, struktúraként írhatóak le, amik a helyi képességeket összekapcsolják, stabil struktúrába fűzik. Végül megkülönböztethetők folyamat képességek, melyek a tudás individuális egységei közötti kapcsolatok dinamizálási, módosítási képességeit foglalják magukba. E megközelítés értelmében ez utóbbi képességek tekinthetők dinamikus képességeknek.

3. Kapcsolati képesség fogalma és jellemzői

Gemünden és szerzőtársai (1997) a kapcsolati képesség (az ő terminológiájukban hálózati kompetencia) fogalmát, mint erőforrások és tevékenységek összességét definiálják, melyek segítségével a szervezet létrehozza, fejleszti és menedzseli az üzleti hálózatot. A kapcsolati képesség az eredményes kapcsolatmenedzsment előfeltételének tekinthető, ám attól szélesebb összefüggésbe ágyazódik. A szervezeteknek ugyanis az eredményes hálózati működés megvalósításához, a potenciális előnyök kihasználásához szükségük van a hálózat egészéről származó, az egyes partnerek paramétereit leíró ismeretekre éppúgy, mint egyes szervezet-specifikus tulajdonságokra. A hálózatról, a partnerektől származó szükséges ismeretek magukba foglalják a hálózat, illetve az egyes partnerekkel történő együttműködések lehetőségeit, kockázatait; az együttműködések keretein belül megvalósuló innovációs folyamat lehetséges irányait, azoknak a szervezetben betöltött funkcióit; a hálózati működés legjobb megoldásait; az érdekérvényesítés lehetséges módjait; az egyes partnerek céljait, lehetőségeit, korlátait. Mindezeket túl a hálózati együttműködésekben történő részvétel – vállalat-specifikus jellemzőként – megköveteli a hatékony és rugalmas belső kommunikáció meglétét, a hálózati tevékenység pénzügyi támogathatóságának rendelkezésre állását. Gemünden és szerzőtársai (1997) ugyanakkor feltételezik, hogy a kapcsolati képesség több, mint az egyes ismeretek és tulajdonságok megléte, az egyes komponensek összege.

A kapcsolati képesség elemeit a legtöbb elemző tanulmány lényegesen leegyszerűsítve mutatja be, a kapcsolatmenedzsment végzéséhez szükséges készségeket és menedzsment ismereteket kiemelve. Ezen összességek lényegi, alapvető gondolatai a kommunikációs képesség, a kooperációs kultúra, a bizalom, a stratégiai gondolkodás, vízióalkotási képesség, a kooperációs megállapodások kötésének, együttműködések végrehajtásának kompetenciája fogalmak mentén rendszerezhetők (Pihkala és szerzőtársai 1999).

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

- a technikai, műszaki ismereteket, melyek szükségesek a partnerek, illetőleg azok szükségleteinek, követelményeinek megértéséhez, és teljesítéséhez;
- gazdasági ismereteket, melyek a hálózat rendelkezésére bocsátott inputok és nyerhető hasznok elemzésének képességében öltenek testet;
- jogi jártasságot, mely a létrehozott kapcsolatok szerződéses formában történő rögzítésének képességét, ismeretét foglalja magába;
- a hálózati tudást, mely a hálózatban részt vevő szervezetek tagjainak és erőforrásainak ismeretét jelenti;
- az együttműködésekben szerzett tapasztalatot, mely a külső partnerekkel történő interakciók során segít elkerülni és megelőzni a kritikus szituációkat, megtalálni a megfelelő közös válaszokat.

Míg a speciális ismeretek döntően a szervezet által birtokolandó hálózati menedzsment ismereteket írják le, a társas ismeretek sokkal inkább a szervezet részéről az együttműködésekben szerepet vállaló személyek képességére koncentrálnak. A társas ismeretek tartalmazzák a kommunikációs képességet, az extrovertált személyiségjegyeket, a konfliktusok kezelésének képességét, az empátiát, az emocionális kiegyensúlyozottságot és az együttműködési készséget.

A hálózati menedzsment feladatok végrehajtása tekintetében a modell két, egymástól jól elkülöníthető dimenziót határoz meg: egyrészt a kapcsolat-specifikus feladatokat, melyeket a kapcsolatmenedzsmenttel foglalkozó szakirodalom két szereplő kontaktusán belül megnyilvánuló feladatokként említ, másrészt a „kereszt-kapcsolati” feladatokat, melyek a teljes hálózati kapcsolatrendszer menedzselésének feladatait írja le.

A kapcsolat-specifikus feladatok definiálása a következő tényezők mentén történik:

- Kapcsolati aktivitások kezdeményezése, mely magában foglalja a potenciális partnerek azonosítását és meggyőzését, a kooperáció megalapozását.
- Transzfer aktivitások, melyek tartalmazzák két szervezet közötti áru, szolgáltatás, pénz, információ, know-how és a munkaerő áramlásának elősegítését.
- Koordinációs aktivitások, melyek a két, együttműködésben részt vevő szervezet aktivitásainak összehangolását szolgálják.

A „kereszt-kapcsolati” feladatok összegzése a következő tényezők mentén írható le:

- Tervezési tevékenységek, melyek a hálózat jövőbeli, kívánt állapotát rögzítik. A hálózati menedzsment szemszögéből mindez magába foglalja a belső, a hálózati és a környezeti analízist.

- Szervezési tevékenységek, melyek egyfelől a vállalatban belüli kommunikációs folyamat támogatását jelölik. Ennek keretében a szervezet szereplőinek a kapcsolatok hasznosítására irányuló koncepciói allokációja, szelekciója, illetve e koncepciók megva-

lósítása történik meg. Másfelől e tevékenységkör magába foglalja a specifikus vállalati kapcsolatokhoz történő erőforrások allokációját, harmad felől pedig az egyes partnerek részéről megnyilvánuló menedzsment tevékenységek összehangolását jelenti.

– Munkaerő-orientált tevékenységek, melyek döntően a specifikus kapcsolatokhoz történő humán erőforrás-állomány, a kapcsolatok működtetéséhez szükséges felölősség biztosítását, illetve a szervezeten belüli konfliktusok megelőzését, kezelését jelentik.

– Kontrolling tevékenységek, mint hálózati feladatok jelentik a hálózati output kontrollját, a partnerek minőségi kontrollját, a munkaerő kontrollját, beleértve természetesen a hálózati menedzsmentet.

4. Vizsgálati megközelítés, vizsgálati módszer

A kapcsolati képesség fentiekben összegzett modellje elsősorban annak statikus jellegű leírását fogalmazza meg, rámutatva a kapcsolati képesség Kusunoki és szerzőtársai (1998) terminológiájában értelmezett helyi (speciális ismeretek, társas ismeretek) és architekturális képesség elemekre (kapcsolat-specifikus feladatok végrehajtása, kereszt-kapcsolati feladatok végrehajtása). A szervezeti együttműködések során jelenlévő interakció jelensége ugyanakkor e képesség megváltoztatását biztosító mechanizmusok, vagy másképpen a hálózati menedzsment ismeretek és a hálózati feladatok végrehajtási képességét fejlesztő, vagy megújító folyamatok értelmezésére hívja fel a figyelmet. E kérdéskör vizsgálata érdekében a kapcsolati képesség dinamikus értelmezése szükséges.

A kapcsolati képesség dinamikus értelmezése érdekében feltáró vizsgálatot kezdeményeztünk. A dinamikus szervezeti képességet a vizsgálat során úgy definiáltuk, mint a szervezeti vagyionfelhasználás fenntartható koordinációjának képességét, azaz a tevékenységek mintázatának megújítását szolgáló olyan ismételhető cselekménysort, mely biztosítja a mindenkori szervezeti célok elérése érdekében szükséges tevékenységsorok fejlesztését, megújítását. E fentiekből kiindulóan a dinamikus kapcsolati képességet úgy határoztuk meg, mint a kapcsolat-specifikus és a kereszt-kapcsolati feladatok végrehajtási folyamatának módosítására, megújítására alkalmazott ismételhető cselekvéssort.

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

A stratégiai rugalmasság szintjén, mely megmutatja az alternatív stratégiai logikák meghatározásának és elfogadásának képességét, azaz azt a szervezeti gyakorlatot, gyakorlatokat, melyeken keresztül a stratégiai kérdések és válaszok meghatározásra, és elfogadásra kerülnek.

A folyamat-rugalmasság szintjén, mely megmutatja a stratégiai célok elérése érdekében szükséges, az alapvető funkciókat érintő szervezeti folyamatok megváltoztatásának képességét (beleértve a szervezeti struktúra, a kontroll és ösztönző, valamint a monitoring folyamatok megváltoztatását is). A folyamat-rugalmasság azt a szervezeti gyakorlatot, gyakorlatokat jeleníti meg, melyeken keresztül a szervezet képes elkép-

zelní és adaptálni, módosítani az alternatív stratégia alkalmazásához szükséges folyamatokat.

A koordinációs rugalmasság szintjén a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják, vagy módosítják a termékek, szolgáltatások (összetevőinek alkotására) irányuló tevékenységeiket. A koordinációs rugalmasság a szervezet, illetve a szervezeti egységek azon gyakorlata, gyakorlatai, melyen keresztül megértik a termékek, szolgáltatások előállítására irányuló tevékenységeik szerepét, az azokkal kapcsolatos igényeket, az azokhoz szükséges erőforrásokat, megszerzik, vagy rendelkezésre bocsátják azokat és implementálják a tevékenységi folyamatokba.

Az erőforrás-rugalmasság szintjén, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül bővítik a rendelkezésükre álló erőforrások, illetve kapacitások felhasználási, alkalmazási területeit, sokoldalúságát. Az erőforrás-rugalmasság a szervezet, illetve a szervezeti egységek azon gyakorlata, gyakorlatai, melyen keresztül megértik egy-egy erőforrás, vagy kapacitás felhasználási területeit és az alternatív hasznosítási lehetőségeket adaptálják, alkalmazzák.

A működési rugalmasság szintjén, ami a szervezeti egységeknek az a képessége, melyen keresztül megváltoztatják adott erőforrás és működési kondíciók mellett a tevékenységük hatékonyságát.

A megközelítés nézőpontja és tulajdonságai jó alkalmazhatóságot biztosítanak a szervezeten belüli interakció térbeli és időbeli jellemzőinek, következményeinek tanulmányozására (a szervezeti képesség-menedzsment területén). Egyrészt, mert segítségével a tevékenység-, és erőforrás mintázatokban bekövetkező változások széles spektruma leírható a stratégiai szinttől a műveleti szintig, másrészt pedig nem feltételezi, hogy a kapcsolatmenedzsment folyamatok specifikusan újulnának meg. Ellenkezőleg, a képességek megújulását az egyes folyamatok, mechanizmusok interakciójának eredményeképpen képzelem el.

A vizsgálathoz alkalmazott módszer mélyinterjú volt, melynek eredményeképpen képet kívántunk alkotni a vizsgálat középpontjába helyezett jelenség leírásához. A vizsgálat keretében 20 szervezet (értékesítési és/vagy beszerzési) kapcsolatkezelésért felelős vezetőjét kérdeztük meg. A szervezetek kiválasztásakor szempontként jelentkezett, hogy a válaszadó szervezetek szervezeten belüli piacokon működjenek, működésük kapcsolatorientációval legyen jellemezhető, illetve feltételezhető legyen a kapcsolatmenedzsment alkalmazások használata, vagy legalábbis annak szükségessége. E szempontok érvényesítése érdekében két klaszter, a kecskeméti Alföldi Regionális Iparfejlesztési Klaszter (AIPA), valamint a szegedi Szoftveripari Innovációs Pólus Klaszter legalább 10 munkavállalót foglalkoztat, és legalább 100 mFt éves árbevétellel gazdálkodó tagjait kértük válaszára. A válaszadó szervezetek iparági eloszlását az 1. táblázat foglalja össze.

Az interjú kérdései az alábbi területekre fókuszáltak:

- megkérdezett szervezet együttműködéseinek és kapcsolatmenedzsmentjének struktúrája, felépítése;
- megkérdezett szervezet kapcsolatmenedzsment mechanizmusainak fejlődési története, az együttműködés monitorozási, értékelési folyamata, a kapcsolatmenedzsment és a szervezet egyéb egységei, folyamatai interakciós pontjai;

1. táblázat

Válaszadó szervezetek iparági eloszlása

Válaszadó szervezetek fő tevékenységi köre	Válaszadó szervezetek száma
Informatika, telekommunikáció	13
Felsőoktatás	2
Szakképzés	1
Hulladékfeldolgozás	1
Nyomdaipar	1
Autóipar	1
Közszolgáltatás	1

- kapcsolati stratégia változásának, változtatásának alternatív módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói;
- a kapcsolatmenedzsment folyamata változásának, változtatásának alternatív módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói;
- a kapcsolatmenedzsment kapcsolatkezelési tevékenységei változásának, változtatásának alternatív módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói;
- más területek gyakorlatának adaptációs módjai, az erőforrások alternatív hasznosításának mechanizmusai, a negatív, vagy pozitív változások okozói;
- a hatékonyság fokozása érdekében tett változtatások, változások módjai, a negatív, vagy pozitív változások okozói.

A vizsgálat az AIPA klaszter tagjai tekintetében 2010. október 1. és november 15., míg a Szoftverfejlesztési Innovációs Pólus Klaszter tagjai tekintetében 2011. május 2. és július 1. között került lebonyolításra.

5. Vizsgálati eredmények

A vizsgálat során készült interjúk eredményeit, azok tartalomelemzése eredményeképpen az alkalmazott dimenzióknak megfelelően rendszereztük, azaz különválasztottuk a kapcsolati képességet a stratégiai rugalmasság, a folyamatrugalmasság, a koordinációs rugalmasság, az erőforrás rugalmasság, valamint a működési rugalmasság szintjén módosító, változtató, jellemző mechanizmusokat. A továbbiakban eredményeinket e struktúrának megfelelően részletezzük.

5.1. Dinamikus kapcsolati képesség jellemzői a stratégiai rugalmasság szintjén

A kapcsolati stratégia értelmezése során az interjúalanyok kapcsolati stratégia-ként az elérni kívánt partnerkört, annak elérése, megszerzése, vagy kiszolgálása során követett főbb irányvonalakat fogalmazták meg. A kapcsolati stratégia módosítási, változtatási folyamatának bemutatására három, alapvetően követett mintát mutattak be. Egyrészt a szervezeti stratégia kialakításának, módosításának eredményeképpen bekövetkező változást, mely irányulhat a kapcsolati portfólió megváltoztatására, mó-

dosítására, az együttműködések keretében kitűzött, érvényesíteni kívánt célok, vagy azok teljesítésének módosítására, átstrukturálására.

Részben az előbbi mechanizmus részeként, részben attól elválasztva került bemutatásra a termék, vagy konstrukciófejlesztés eredményeként bekövetkező stratégiai irányváltás, módosítás. E változtatási mintázat két jellemző forma mentén jelentkezett, egyrészt belső tervezés eredményeképpen, másrészt a partnerekkel való kooperatív tervezés eredményeképpen.

„A stratégia meghatározása során potenciális ügyfélkörünk adottság, számukra határozzunk meg konstrukciót...persze volt már, hogy fordítva működött, hogy volt egy új konstrukciónk és azt találtuk ki, hogy ez kinek lehet jó!”

„Amikor van a cégnek új valamije, amit el akar adni, akkor az a kérdés, hogy ki az aki erre vevő lehet, és persze hogyan. Ilyenkor leülünk a partnereinkkel, csinálunk egy szakmai rendezvényt, ők elmondják, hogy mit lehet, mit nem, mi jó nekik, és mi nem...”

A kapcsolati stratégia módosításának harmadik jellemző formájaként a partnerek visszajelzéseinek eredményeként megvalósult módosítási folyamatot emelték ki a válaszadók.

„Volt már olyan, hogy egy programunk nem igazolta be a várakozásokat...például a vevők nem szántak rá annyi pénzt, vagy elégedetlenek voltak...ha negatívan nyilatkoztak, akkor mindenképpen változtatni kell”

5.2. Dinamikus kapcsolati képesség jellemzői a folyamatrugalmasság szintjén

A stratégiai célok megvalósítása érdekében a kapcsolatmenedzsment folyamatok módosítása során alkalmazott mechanizmusokat az interjúpartnerek három alapvető csoportba rendezve mutatták be. Első, egyben a leggyakrabban alkalmazott változási, változtatási mechanizmusként a minőségirányítási, folyamatszabályozási módszerek alkalmazása kerültek kiemelésre, mint olyan begyakorolt cselekvéssorok, melyen keresztül a kapcsolati folyamatok megfelelősége feltárható, megvalósításuk módosítható.

„A cég minőségirányítási rendszerben szabályozza a kapcsolatkezelés módját, keretét, folyamatát. Monitorozza a kapcsolattartás eredményességét: konzultációkat folytat a partnerekkel, melyekről konzultációs jegyzőkönyvek készülnek, ezek alapján történik meg a kapcsolattartás megfelelőségének feldolgozása. A jegyzőkönyveket vállalatirányítási rendszerben tároljuk, e rendszerben határozzuk meg a jegyzőkönyvek alapján definiált fejlesztési feladatok felelőseit, határidőit.”

„Minőségirányítási rendszerben van minden folyamat rögzítve [...] Van egy partnerkapcsolati dokumentum, hogy hogyan kell ezt kezelni, onnantól, hogy feltűnik, odáig, hogy kiadja a teljesítésigazolást, és mi történik utána [...] Mérjük a kapcsolattartás módját is, amit évente átfogóan is értékelünk [...] Ha itt problémát látunk, akkor a folyamatot kell változtatni.”

További, a kapcsolati folyamatok átfogó módosítása során (is) alkalmazott gyakorlatként jelentek meg a szervezeti menedzsment rendszer átfogó kontrollja, támogatása érdekében alkalmazott megoldások, így a vezetői információs rendszer, illetve a projektmenedzsment alkalmazások. Az e rendszerek mentén működő folyamatokat a válaszadók szintén alkalmazott gyakorlatként mutatták be a kapcsolatmenedzsment módosítása, fejlesztése során.

„Van egy projektmenedzsment szoftverünk, amiben mindent rögzíteni kell, ki, mikor, kihez ment, mit mondott, miben állapodott meg, mit csinált. Ebből láttuk, hogy lélekápoló folyamatunk nincsen...sokszor a probléma nem műszaki jellegű volt, hanem érzelmi... ennek kezelésére viszont kulcsfontosságú volt a folyamatot fejleszteni”

Ez előbbieik mellett specifikusan a kapcsolati folyamatok támogatásának, fejlesztésének eszközeként emelték ki a válaszadók alkalmazott CRM megoldásaikat, illetve egy esetben a szervezet által bevezetett panaszmenedzsment rendszert.

„Korábban a panaszokat egyedileg, szituációfüggő módon kezeltük. Aztán bevezettük a panaszmenedzsmentet és rájöttünk, hogy nagyon sok reklamációt lehet kezelni egy-egy folyamat módosításával.”

Végül kiegészítőleg jelent meg a szervezeti változások, változtatások átvezetésének gyakorlata a szervezeti folyamatok rendszerén (így a kapcsolati folyamatokon is). Minthogy ez egyrészt stratégiai célokból kiinduló szervezeti változtatások eredménye, másrészt kialakult folyamat mentén volt jellemezhető, a folyamatrugalmasság szintjén történő számbavétele indokolható.

5.3. Dinamikus kapcsolati képesség jellemzői a koordinációs rugalmasság szintjén

A koordinációs rugalmasság szintjének szerepét a kapcsolatmenedzsment során a vizsgálatban résztvevők úgy fogalmazták meg, mint a kapcsolatkezelésben érdekelt felek szándékainak megértésére és elvárásainak kielégítésére irányuló változtatási metódusokat.

Ilyen metódusként emelték ki a vevői elégedettségre történő egyedi reagálások általánosítási, a termék-, szolgáltatásfejlesztésbe való becsatornázási folyamatát, de ennek kapcsán került összefoglalásra az egyedi kísérletek, a kapcsolatkezelésben felmerült jó gyakorlatok e területen történő átvétele, általánosítása is.

„Az egyik ügyféllel mindig baj volt...aztán a műszaki kollégák kitaláltak egy megoldást, amittől aztán elégedett lett [...] Ezt le kellett dokumentálni [...] Aztán a kereskedelem új szolgáltatást határozott meg, amit beírazott, a műszak, meg költségeket kalkulált [...] Az ilyeneket új termékfejlesztési területek azonosítására használjuk, vagy szimplán az ügyfél elégedettségének növelésére.”

Más oldalról itt emelték ki a válaszadók az egyes kapcsolatkezelési tevékenységek menedzsment, vagy más szervezeti egységek részéről jelentkező igények hatására történő megváltoztatásának, módosításának mechanizmusát is.

„A szervezet mátrix jellegéből adódóan a programozók/munkatársak probléma felmerülése esetén bármilyen engedély, utasítás, felhatalmazás nélkül segítséget kérnek, és kapnak egymástól [...] ami a tevékenységek módosítását eredményezi.”

5.4. Dinamikus kapcsolati képesség jellemzői az erőforrás rugalmasság szintjén

A dinamikus kapcsolati képesség e szintjét a kapcsolatmenedzsment érdekében rendelkezésre álló kapacitások és erőforrások fejlesztéseként, vagy alternatív hasznosítási módjának azonosításaként írták körbe a válaszoló szervezetek. A vizsgálat alapján ennek ez esetben is három alapvető módja összegezhető.

Egyrészt a termék-, szolgáltatásfejlesztés során jelentkező tapasztalatok kiterjesztési folyamata, mely elsősorban egy-egy kapacitás alternatív hasznosítási lehetőségeire mutat rá.

„Jó példát jelent minderre az egyik ügyfél, amelyik golyósorsóra írt ki pályázatot. Az ügyvezető és egy kereskedő elment tárgyalni a megrendelésről. Lényeges kalkulációs kérdés-ként merült fel a pontos méret. Ott kitolták a mintadarabokat, melyekről a helyszínen (egy délután alatt) vették le a méretet. Tapasztalat: lehet a helyszínen méretezni. Ezt követően visszajöttek, a tapasztalatokat megosztották a többiekkel, ma már minden kereskedő méretez a helyszínen is. A méretezés eredményeként megszülető rajz ugyanúgy használható a folyamatban.”

Másrészt a szervezeten belül jelentkező jó gyakorlatok átvételi, hasznosítási folyamata, mely bár a vizsgálat során az erőforrások alternatív hasznosítási módjainak fejlesztése során jelentkezett, ugyanakkor mind az erőforrások, mind a meglévő kapacitások hasznosításában szerepet játszhat.

„A javítási, szerelési szolgáltatást a cég a mobilszolgáltatók számára úgy végezte, hogy a bejelentett hiba felmérése után a szerelők által meghatározott mennyiségű alapanyagot szállítottak ki a helyszínre, mely kábelek esetén gyakran nem bizonyult pontosnak. Ennek elkerülése érdekében az egyik mobilszolgáltatónál bevezették azt a rendszert, hogy a alapanyag egy nagyobb egységét leltárilag és fizikailag is átmozgatták a szerelő egységekhez, akik minden egyes elvégzett szerelési munkához pontosan a felhasznált mennyiséget számlázták ki az adott munkához. Ezt a módszert a cég a beszállítói oldalon is alkalmazza.”

Harmad rész a munkatársak javaslatai számbavételének és alkalmazásának gyakorlata, mely szintén mind az erőforrások, mind a meglévő kapacitások alternatív hasznosítása során szerepet bírt a megkérdezett szervezetek esetében.

„Alapvető cél a pilotok feletti gondolkodás [...] Egyelőre elképzelés, hogy az ötletekről belső hírlevél legyen, így jobban generálják az ötletek egymást...”

5.5. Dinamikus kapcsolati képesség jellemzői a működési rugalmasság szintjén

A működési rugalmasság szintjén elsősorban a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának fokozására irányuló folyamatok, gyakorlatok feltárására koncentráltunk. A kapcsolatmenedzsment hatékonyságának fokozására irányuló megoldások négy fő szempont szerint váltak rendszerezhetővé. egyrészt a munkaszervezési módszerek, másrészt szervezeti rendszerek, harmadrészt a munkaerő fejlesztés, negyedrészt a partnerfejlesztés alkalmazása mentén.

A munkaszervezési módszerek alkalmazása mentén a vizsgált szervezetek a kapcsolatmenedzsment hatékonyságának növelésére a munkatársak felhatalmazását, a munkatársak közötti feladatmegosztás, feladatátadás rugalmasságának fokozását, illetve a visszacsatolási mechanizmusok erősítését emelték ki.

„Ilyen módszer például a kereskedők közötti feladatmegosztás, feladatátadás (csúcsidőszakokban)...a nyilvántartás az ajánlattételekről (így azokból kiindulva gyorsabb ajánlatot készíteni)...”

„Minden hibás teljesítést kivizsgálunk, elemezzük, és az eredményt az érintettek aláírása mellett írásba foglaljuk...ezt aztán hetente összegezzük a kollégákkal.”

Ez utóbbi megoldások részletes hátterét szervezeti rendszerek alkalmazása, fejlesztése teszi lehetővé, mint projektmenedzsment rendszerek, vagy vezetői információs rendszerek.

A hatékonyság fokozása érdekében a kapcsolatmenedzsment területen foglalkoztatott munkatársak fejlesztését kiemelték a válaszadók. Itt két típusú ismeretfejlesztést hoztak a megkérdezett szervezetek közvetlen kapcsolatba a kapcsolatmenedzsment hatékonyságával, egyrészt a kapcsolatmenedzsment szakmai ismereteinek bővítését, másrészt más szervezeti területek releváns ismereteinek elsajátítását.

„Szokott lenni kommunikációs tréning a kereskedő kollégáknak...nem mindig szeretik, de mindig nő azt követően a hatékonyság, ráadásul az ügyfél-elégedettség is.”

„Az elmúlt időszakban elkezdtük megosztani az intraneten a kollégákkal a megtörtént rossz gyakorlatokat, mellette feltűntetve, hogy hogyan kellett volna. Az eredmény egyértelműen a tanulás, kevesebb hibakezelő interakció mellett a magasabb eredmény.”

„Fontos elemként jelentkezett más folyamatok részeinek elsajátítása (pl. a kereskedők megtanultak számlát kiállítani a szoftverből, annak a kezelését, így lehetett e folyamatot gyorsítani)...a kereskedők megtanultak kiszállítani, a szállítás közben a készterméket kezelni, így amennyiben a partner igényli, a kereskedő azonnal autóba ül, és kiszállít.”

Végül a válaszadók a kapcsolatmenedzsment hatékonyságával hozták összefüggésbe a partnerfejlesztés módszerét, mely nem csupán a termék, szolgáltatás ismertségét képes fokozni, hanem a partner ismereteinek fejlesztésével kapacitást szabadít fel a partnermenedzsment során is és lehetővé teszi a magasabb hozzáadott érték termelését, fejlesztését.

6. Következtetések és javaslatok

Vizsgálatunkban a dinamikus kapcsolati képesség összetevőinek azonosítására tettünk kísérletet, dinamikus kapcsolati képességként értelmezve mindazon szervezeti képességeket, melyek a kapcsolatkezelési magatartás, a kapcsolati képességek megújítását, továbbfejlesztését szolgálják.

Vizsgálatunk eredményeként – a vizsgálati keretül szolgáló képességszinteken – összesen tíz képesség-elemet azonosítottunk, melyek alkalmazottak voltak a kapcsolatmenedzsment során használt mechanizmusok módosítása során:

1. Szervezeti stratégia lebontási, alkalmazási képessége, mely képesség keretében alkalmazott rutinok, mechanizmusok a szervezeti stratégia kapcsolati stratégiává történő konvertálását, annak e területen történő alkalmazását teszik lehetővé.

2. Partnerorientált stratégiámódosítás képessége, mely a stratégia partnerorientált menedzselésének képességére irányítja a figyelmet. Ennek megjelenési formájaként jelentkezett a partner-visszajelzések stratégiai alkalmazásának, illetve a partnerekkel kooperatív módon történő stratégiaformálásnak a képessége.

3. Átfogó folyamat támogató megoldások kapcsolatmenedzsment specifikus kezelése. E képesség az átfogó szervezet-, és vezetésfejlesztési eszközök, mint a projektmenedzsment, a minőségirányítás és a vezetői információs rendszerek alkalmazásának ismeretét foglalja magába a kapcsolatmenedzsment folyamatok fejlesztése érdekében.

4. Kapcsolatmenedzsment folyamatokat specifikusan támogató megoldások kezelésének képessége, mely a kapcsolatmenedzsment folyamatok fejlesztése érdekében rendelkezésre álló menedzsment megoldások, mint a customer relationship management, vagy a panaszmenedzsment egyedi alkalmazásának ismeretét jelenti.

5. Partneri igényekre történő reagálás képessége, mely az egyedi igények megértésének és kereszt-funkcionális folyamatokba való becsatornázásának képességére mutat rá.

6. Más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége, mely az értékesítés, előállítás, beszerzés együttműködési gyakorlatának fejlesztési képességét foglalja magába.

7. Jó gyakorlatok elsajátításának, adaptációjának képessége, mely magába foglalja egyfelől a kapcsolatmenedzsmenttel foglalkozó szervezeti munkatársak, más szervezeti egységek, illetve más szervezetek jó kapcsolatkezelési gyakorlatainak adaptációs képességét.

8. A kapcsolatmenedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képessége, mely egyrészt a munkatársak javaslatai, másrészt a partner-interakcióból származó javaslatok alkalmazási képességét jelenti az egyes kapcsolati tevékenységek fejlesztése, továbbfejlesztése során.

9. Partnerorientált munkaerő fejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek igényeihez illeszkedő, optimális kapacitáskihasználtságot biztosító munkaszervezési megoldások alkalmazási képességeként, illetve a munkatársak kapcsolatmenedzsment ismereteinek fejlesztésére, bővítésére szolgáló munkaerő fejlesztési mechanizmusok működtetési ismereteként összegezhető.

10. Partnerfejlesztés alkalmazásának képessége, mely a partnerek szervezet-specifikus ismereteinek bővítésére, mélyítésére szolgáló ismereteket, mechanizmusokat foglalja magában.

1. ábra

Azonosított kapcsolati képesség-elemek az alkalmazott képesség-szintek tükrében

Stratégiai rugalmasság	Folyamat rugalmasság	Koordinációs rugalmasság	Erőforrás rugalmasság	Működési rugalmasság
Szervezeti stratégia lebontási, alkalmazási képessége	Átfogó folyamat támogató megoldások specifikus kezelése	Partneri igényekre történő reagálás képessége	A kapcsolat-menedzsmentből származó javaslatok alkalmazási képessége	Partnerorientált munkaerő fejlesztés alkalmazásának képessége
Partnerorientált stratégiamódosítás képessége	Kapcsolatmenedzsment folyamatokat specifikusan támogató megoldások kezelésének képessége	Más szervezeti egységek igényeire történő reagálás képessége	Más szervezeti egységek, szervezetek jó gyakorlatainak adaptációs képessége	Partnerfejlesztés alkalmazásának képessége
		Szervezeti egységen belüli jó gyakorlatok elsajátításának képessége		

Fontos ugyanakkor kiemelni (ahogyan az 1.sz. ábra is jelzi), e dinamikus képesség-elemek nem homogén módon, és nem egymást kiegészítve, sokkal inkább egymásra épülve biztosítják a kapcsolati képességek megújítását, továbbfejlesztését, ezért egyik, vagy másik képesség hiánya egyben szűk keresztmetszetként is jelentkezhet más képességek érvényesítése során. Kiemelendő továbbá, hogy e dinamikus képességek jelentős részt koránt sem kapcsolatmenedzsment-specifikus, inkább általános dinamikus képességek terület specifikus megjelenései, mely jelenség tovább hangsúlyozza a szervezetközi kapcsolatkezelés külső és belső interaktivitásának jelentőségét. Végül fontos megjegyezni, vizsgálatunk korlátozott szereplői körön alapuló következtetései valószínűleg nem nyújtanak teljes képet a dinamikus kapcsolati képesség értelmezése során, sokkal inkább annak – bár ígéretes – kezdeti lépését fogalmazzák meg. Eredményeink ugyanakkor, minthogy számos gyakorlati relevanciával bírnak, jól alkalmazhatók a kapcsolatmenedzsmenttel foglalkozó szervezetek számára.

Irodalom

- Awuah, G. B. 2001: A firm's competence development through its network of exchange relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 16, No. 7. pp. 574–599.
- Banerjee, P. 2003: Resource dependence and core competence: insights from Indian software firms. *Technovation* Vol. 23, pp. 251–263.
- Barney, J. 1991: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17, pp. 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. pp. 426–437.
- Conceição, P. – Heitor, M. V. 2002: Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. *Technological Forecasting & Social Change* 69, pp. 641–651.
- Drejer, A. – Riis, J. O. (1999): „Competence development and technology. How learning and technology can be meaningfully integrated” in *Technovation* pp. 631–644.
- Ford, D. – Gadde, L.-E. – Håkansson, H. – Snehota, I. – Waluszewski, A. 2008: Analysing Business Interaction, 24:th IMP-Conference. Uppsala, Sweden, pp. 1–37.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter A. 1997: Relationships and Networks in *International Markets*, Pergamon, UK.
- Grant, M. R. 1991: The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implementations for strategy Formulation. *California Management Review* Vol. 33, Spring, pp. 114–135.
- Grant, M. R. 1996: Prospering in dynamically-competitive Environments: Organisational Capability as Knowledge Integrations. *Organisational Science* Vol. 7, July-August, pp. 375–387.
- Kása A. – Pataki B. 2000: Technológiai kompetenciák a távközlésben. *Vezetéstudomány* XXXI. évf. 2000. 01. szám.
- Kusnoki, K. – Nonaka, I. – Nagata, A. 1998: Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms: A Conceptual Framework and Empirical Findings. *Organisational Science* Vol. 9. No. 6. November-December, pp. 699–718.
- Long, C. – Vickers-Koch, M. 1995: Using core capabilities to create competitive advantage. *Organizational Dynamics* Vol. 27, pp. 7–22.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand B. – Lampel J. 2005: *Stratégiai szafari, Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG Kiadó Rt., Budapest.
- Peng, D. X. – Schroeder, R.G.– Shah, R. 2008: Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management* Vol. 26, pp. 730–748.
- Pihkala, T. – Varamaki, E. – Vesalainen, J. 1999: *Virtual organization and the SMEs: a review and model development*. Entrepreneurship and Regional Development.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. 1990: „The Core Competence of the Corporation”. In *Harvard Business Review* Vol. 68. No. 3. pp. 79–91.
- Prahalad, C. K. – Hamel, G. 1994: *Competing for the future*. Harvard Business Press, Boston.
- Ritter, T. 1999: „The Networking Company, Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively”. In *Industrial Marketing Management* Vol. 28, No 5., pp. 467–479.

- Ritter, T. – Wilkinson, I. F. – Johnston, W. J. 2002: „Measuring network competence: some international evidence”. In *Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 17. No 2/3. pp. 119–138.
- Sanches, R. 2004: Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research* 57. pp. 518–532.
- Stalk, G. – Evans, P. – Shulman, L. E. 1992: Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review* Vol. 70, No. 2, pp. 59–69.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. 1997: Dynamical Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* Vol 1., pp. 509–533.
- Torkkeli, M. – Tuominen, M. 2002: The contribution of technology selection to core competencies. *Int. J. Production Economics* Vol. 77., pp. 271–284.