

Egyetemi-ipari együttműködések teljesítménye

Doktori értekezés

Vilmányi Márton

2008.

**Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
Gazdálkodástani Ph.D program**

Vilmányi Márton

Egyetemi-ipari együttműködések teljesítménye

**A vertikális kutatás-fejlesztési kapcsolatok teljesítményének
modellezése és mérése az egyetemi-ipari együttműködésekben**

Ph.D értekezés

Témavezető:

Dr. Farkas Ferenc

egyetemi tanár

*Pécsi Tudományegyetem,
Közgazdaságtudományi Kar
Vezetés-szervezés Tanszék*

Pécs, 2008.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	11
2. A szervezatközi kapcsolatok általános kérdései	18
2.1. A szervezatközi együttműködések előtérbe kerülésének okai	18
2.2. A szervezatközi kooperációk fogalmi rendszere	21
2.3. Szervezetek közötti együttműködések magyarázatának teoretikus keretei	26
3. Az egyetemi-ipari együttműködések	31
3.1. Egyetemi-ipari együttműködések okai	34
3.2. Egyetemi-ipari együttműködések formái, különös tekintettel a K+F együttműködésekre	40
3.3. Vertikális egyetemi-ipari K+F együttműködések jellemzői	45
4. Az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése	51
4.1. Kiindulópont: az üzleti kapcsolat értéke	53
4.1.1. A kapcsolat értéke az epizód szintjén	55
4.1.2. A kapcsolat értéke az együttműködés szintjén	56
4.1.3. A kapcsolat értéke a hálózat szintjén	59
4.2. A kapcsolat teljesítményének megközelítései	62
4.2.1. A kapcsolati teljesítmény eredményközpontú megközelítései	67
4.2.2. A kapcsolati teljesítmény eredmény-, és folyamatközpontú megközelítései	70
4.2.3. A kapcsolati teljesítmény eredmény-, folyamat és képességközpontú megközelítései	73
4.3. A kapcsolati teljesítmény elvi modelljének konceptualizálása	75
5. Kapcsolati teljesítmény modellezése vertikális K+F együttműködések során	80

5.1. A modellezés indokoltsága: a vertikális K+F együttműködések eredményességének és hatékonyságának főbb kérdései	80
5.2. A modellezésre irányuló kvalitatív vizsgálat forrásai és módszere	88
5.3. Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményének jellemzői: a kvalitatív vizsgálat eredményei.....	92
5.3.1. A kapcsolatépítés és -fenntartás nyereségessége, illetve ennek feltételei.....	92
5.3.2. Az együttműködés ráfordításainak és előnyeinek változása az idő során	95
5.3.3. Az együttműködés és az együttműködést nélkülöző szolgáltatásnyújtás előnyeinek és ráfordításainak elemzése	96
5.3.4. Az együttműködés előnyeinek és ráfordításainak elemzése eredményes, és gördülékeny, valamint eredményes, de problémás kapcsolatok szembeállításán keresztül	97
5.3.5. A kapcsolati teljesítmény befolyásolása harmadik felek által	99
5.4. A kapcsolati teljesítmény javasolt modellje vertikális K+F együttműködések tekintetében	101
6. A vertikális K+F együttműködések kapcsolati teljesítmény-modelljének kvantitatív vizsgálata.....	112
6.1. Vizsgálati kérdések, hipotézisek bemutatása	113
6.2. A kvantitatív vizsgálat módszertanának bemutatása	117
6.2.1. Vizsgálati filozófia, a vizsgálat háttere	117
6.2.2. A vizsgálat lebonyolítása, a vizsgálati sokaság és a vizsgálati minta jellemzői	119
6.2.3. A vizsgálat módszertani jellemzői	122
6.3. Vizsgálati eredmények bemutatása.....	126

6.3.1. Modell-vizsgálat a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	126
6.3.2. Modell-vizsgálat a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett.....	138
6.3.3. Az együttműködés szorossága és a kapcsolati teljesítmény viszonya	150
7. Összegzés.....	155
Irodalomjegyzék	167
Mellékletek	184

Ábrák és táblázatok jegyzéke:

1. ábra: A kapcsolati teljesítmény elméleti modellje	66
2. ábra: A kapcsolati teljesítmény általános modellje.....	79
3. ábra: Az egyetemi-ipari vertikális együttműködések teljesítményének modellje	108
1. Táblázat: A szervezeten belüli együttműködések leíró megközelítések összefoglalása.	30
2. Táblázat: Egyetemi-ipari együttműködések motivációi	39
3. Táblázat: Egyetemi-ipari interakciók szintjei és típusai	41
4. Táblázat: Egyetemi-ipari interakciók csoportosítása, azok főbb jellemzői alapján....	49
5. Táblázat: A kapcsolati érték konstrukciók által feltárt gazdasági hasznosságok összegzése	64
6. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény leírásának eredményközpontú dimenziói	69
7. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény leírásának eredmény-, és folyamatközpontú dimenziói.....	72
8. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény leírásának eredmény-, és/vagy folyamat-, és képességek központú dimenziói	74
9. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény összegezhető tényezői	77
10. Táblázat: A vertikális K+F együttműködések teljesítményét célzó/érintő korábbi vizsgálatok elemzésének eredményei	86
11. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény modellje vertikális K+F együttműködések tekintetében.....	102
12. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény tényezőinek összehasonlító elemzése.....	106
13. Táblázat: A hálózati hatás összehasonlító elemzése	107
14. Táblázat: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményét közös szempontból leíró faktorok és definíciójuk.....	110
15. Táblázat: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések hálózati hatását leíró faktorok és definíciójuk	111
16. Táblázat: Az elemzés során rendelkezésre álló minta jellemzői	122
17. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett	127

18. Táblázat: Kommunalitások elemzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	127
19. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor ismételt vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett	128
20. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	128
21. Táblázat: Az eredmények nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	128
22. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	129
23. Táblázat: A folyamatok nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett	130
24. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködési készség faktor vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett	130
25. Táblázat: A képességek nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett	130
26. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény alkalmazott faktorainak, valamint a kapcsolati teljesítmény faktorai és a kapcsolati sikeresség összefüggése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	132
27. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény faktorainak, a kapcsolati sikerességre gyakorolt hatásainak parciális vizsgálata a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	133
28. Táblázat: Az együttműködések menedzselésének megfelelősége és az együttműködés pénzügyi eredményessége faktorok, a kapcsolati sikerességre gyakorolt hatásainak parciális vizsgálata a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	134

29. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény és a hálózat hatásának összefüggése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	135
30. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor vizsgálata során az igénybevevői szempontjainak figyelembe vétele mellett.....	138
31. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett	139
32. Táblázat: Az eredmények nézőpontjában vizsgált pénzügyi eredményességet leíró tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett	139
33. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor vizsgálata során az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett.....	140
34. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett.....	140
35. Táblázat: Kommunalitások elemzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak elkülönített figyelembe vétele mellett.....	140
36. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor megismételt vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett.....	140
37. Táblázat: Az eredmények nézőpontjában vizsgált technikai/technológiai eredményességet leíró tényezők főkomponensanalízisének a megismételt vizsgálatot követő eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett.....	141
38. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor vizsgálata során az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett.....	142
39. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett.....	142

40. Táblázat: Kommunalitások elemzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak elkülönített figyelembe vétele mellett.....	142
41. Táblázat: A folyamatok nézőpontjában vizsgált, az együttműködések menedzselésének megfelelőségét leíró tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett	143
42. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködési készség faktor vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett	143
43. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködési készség faktor vizsgálata során az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett	143
44. Táblázat: A képességek nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett	144
45. Táblázat: Multikollinearitás vizsgálat eredményei az együttműködési teljesítmény faktorai között az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett	145
46. Táblázat: Multikollinearitás vizsgálat eredményei az együttműködési teljesítmény faktorai között a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett	145
47. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény és a hálózat hatásának összefüggése az igénybevevői szempontok figyelembe vétele mellett	147
48. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény és a hálózat hatásának összefüggése a szolgáltatói szempontok figyelembe vétele mellett	148
49. Táblázat: Az együttműködés szorosságának megítéléséhez alkalmazott változók meghatározása.....	150
50. Táblázat: Az együttműködés szorossága, az együttműködés teljesítménye és a hálózati hatás viszonya	152
51. Táblázat: Az együttműködés szorosságának és teljesítményének összefüggése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett.....	154
52. Táblázat: A kapcsolati sikeresség, a kapcsolati teljesítmény, a hálózati hatás és az együttműködés szorosságának megítélése, a felek által alkalmazott munkaerő létszámának tükrében.....	206
53. Táblázat: A kapcsolati sikeresség, a kapcsolati teljesítmény, a hálózati hatás és az együttműködés szorosságának megítélése, a felek éves bevételének tükrében.....	216

54. Táblázat: A kapcsolati sikeresség, a kapcsolati teljesítmény, a hálózati hatás és az együttműködés szorosságának megítélése, a résztvevő felek működését jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje tükrében 226

1. Bevezetés

„*No business is an island*”, fogalmaz Håkan Håkansson és Ivan Snehota (2006), az Industrial Marketing and Purchasing Group e két véleményformáló alakja kiemelve, hogy a gazdálkodó szervezetek nem egymástól függetlenül tevékenykednek környezetükben. A szervezetek eredményessége jelentős mértékben függ más aktorokkal kialakított kapcsolatrendszerüktől. E kapcsolatokban az aktorok különböző okokból vesznek részt: közös, kooperatív tevékenységet végeznek, kockázatot osztanak meg egymással, piaci pozíciójukat biztosítják, vagy fejlesztik, lokális előnyök kihasználására törekednek, miközben információt, erőforrást, tudást osztanak meg egymással, közös aktivitásaik feltételeinek megteremtése céljából. *Egy szervezet teljesítményét befolyásolja, hogy milyen kapcsolatot alakít ki másokkal.* Az értékesített termékek mennyisége, a piaci részesedés, a profit és a növekedés többek között azon is múlik, hogy egy cég hogyan kezeli más szervezetekkel meglévő kapcsolatait (Håkansson – Snehota 1995). Más szóval egy szervezet teljesítménye jelentős mértékben múlik a kapcsolatain, környezetével kiépített interakcióin, azok menedzselési módján. A menedzsment szemszögéből vizsgálva ezt a jelenséget felmerül a kérdés, hogy hogyan menedzselhető egy szervezet, összhangban kapcsolati hálójával, azoknak a szereplőknek, szervezeteknek az elvárásaival, melyekbe működése beágyazódik. A kérdésre adott válasz ugyanakkor csak az érem egyik oldalát jelenti. Másik oldalról *a szervezetek menedzselésének alapvető kérdése az is, hogy hogyan kezelendők maguk a szervezetközi aktivitások.* Mit és hogyan nyer, vagy nyerhet egy szervezet azáltal, hogy együttműködések kiépítésébe és fenntartásába erőforrásokat fektet?

Különös jelentőséget nyer mindez az innovatív szervezetek, illetve innováció-orientált tevékenységek kialakítása, folytatása során, ahol rendszerint nem különálló termékek, hanem termékcsomagok értékesítése, cseréje, vagy ezek mentén értelmezhető kooperációk valósulnak meg. Az elmúlt két évtizedben az ilyen jellegű együttműködések dinamikája és intenzitása lényegesen felgyorsult. Az innovatív szervezetek (egyetemek, vállalatok, hídképző intézmények) közötti kapcsolatok sikerességének hosszú távú biztosítása kulcsfontosságú összefüggést jelent napjaink gazdaságfejlesztési aktivitásainak megvalósítása során, mely fejlesztések jelentős részt a

tudásközpontok fókuszált dinamizálását, versenyképességük fokozását célozzák¹. Az ilyen jellegű kapcsolatokban, különösen a vertikális K+F kapcsolatokban központi szerepet játszó tudástranszfer sikeres megvalósítása nem csupán a résztvevő szervezetek érdeke, hanem gazdaságpolitikai és szélesebb értelemben vett társadalmi érdek is (Bögel 2007).

Kutatómunkám középpontjába az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések vizsgálatát helyeztem. Az egyetemi (vagy bővebb értelmezésben a felsőoktatási) és az ipari szféra mára összetett és bonyolult kapcsolatrendszert épített ki egymással a beszerzésektől a tanulási, kutatás-fejlesztési együttműködésekig. Ezek közül a kutatás-fejlesztési kooperációk, különösen az e területen oly gyakori vertikális kutatás-fejlesztési kooperációk kiemelt jelentőséggel bírnak, hiszen kiaknázásuk a tanulás alapú, tanulás középpontú gazdasági, társadalmi feltételrendszerek mellett versenyelőnyt jelenthet az abban résztvevők számára. Az egyetemi tudás, az egyetemi tudásalkotás szerves bekapcsolása napjaink hálózati értékalkotó folyamatába kihívást jelent, melynek teljesítése során a kapcsolatmenedzsment nézőpontja értékes hozzájárulással kecsegtet.

Az egyetemi-ipari vertikális jellegű kutatás-fejlesztési együttműködések gazdálkodástani aspektusból szemlélhetők az ellátási lánc, a kapcsolati marketing, a stratégiai menedzsment, vagy a regionális gazdaságfejlesztés szemléletmódjából is. Az ellátási lánc nézőpontja a beszerzés, a termelés, vagy értékesítés folyamatát nem önállóan, hanem a vevőnek értéket nyújtó értékalkotó folyamatok összekapcsolódásaként szemléli, melynek része a tudás, vagy az innovatív eredmények „szállítása” is (Chikán – Demeter 1998). A kapcsolati marketing e kapcsolatokra elsősorban, mint szervezetközi ügyletekre tekint, ahol az együttműködés, a kapcsolati magatartás számtalan előnyt nyújthat mindkét oldal számára, amennyiben kész és képes kiaknázni az ebben rejlő lehetőségeket (Mandják 2002). Megint más oldalról a stratégiai menedzsment e kapcsolatokra komplexül, stratégiai erőforrásokként, és a versenyelőnyök egyfajta forrásaiként tekint (Tari 1996; Tari 1998), míg a regionális gazdaságtan adott térségek innovációs motorjaként szemléli ezen együttműködések (Lengyel 2003). *A dolgozat alapvetően a stratégiai menedzsment és a*

¹ Lásd e tekintetben Inzelt Annamária (2002; 2004/a; 2004/b) átfogó munkáit, vagy Lengyel Imre (2005) a Szegedi Tudományegyetem Lehetőségei a Tudásalapú Helyi Gazdaságfejlesztésben címet viselő átfogó kutatási programjának eredményeit, de kiemelendők Szerb László, Varga Attila és Inzelt Annamária (2006), valamint Polónyi István (2007) e témakört boncolgató, jelenleg is zajló kutatásai.

kapcsolatmarketing szempontjából vizsgálja az egyetemi-ipari együttműködések. A vertikális egyetemi-ipari együttműködések olyan jelenségként értelmezem, ahol az abban résztvevő szereplők folyamataik egymáshoz illesztésével, összekapcsolódó aktivitásaik mentén többlet értéket termelnek, illetve élvezik a partnerek egyéb kapcsolataiból származó hálózati előnyöket, mellyel biztosítják egymás számára a kritikus erőforrások elérhetőségét. Bár az eredmények jól hasznosíthatók a regionális gazdaságtani, vagy az ellátási lánc alapú megközelítések esetében is, e nézőpontok részletes kifejtése nem része a disszertációnak.

A kutatás célja, kutatási prioritások

A kutatás célja a kapcsolati teljesítmény fogalmának meghatározása, illetve a kapcsolati teljesítmény egyetemi-ipari együttműködések során alkalmazható modelljének felállítása, melynek teljesítése során a kapcsolati teljesítményt, az együttműködésekben résztvevők által fenntartott kapcsolat érzékelt gazdasági teljesítményeként határoztam meg.

Az empirikus kutatás fókuszába ezért a kapcsolati teljesítmény modelljének felállítását és faktorai viselkedésének vizsgálatát állítottam. A kutatás során négy kérdéskörre kerestem válaszokat:

- 1. Hogyan szemlélhető, milyen elemekből építhető fel a kapcsolati teljesítmény fogalma?*
- 2. Hogyan írható le a kapcsolati teljesítmény az egyetemi-vállalati együttműködések során?*
- 3. Hogyan befolyásolják a kapcsolati teljesítmény faktorai a kapcsolat sikerességét?*
- 4. Hogyan befolyásolja a felek egymáshoz, illetve más kapcsolatokhoz való viszonyulása a kapcsolati teljesítményt?*

Az első kérdéskör elsősorban a kapcsolati teljesítmény fogalmának tisztázására irányult. A kapcsolatokból származó, a kapcsolati kontextusban jelentkező teljesítmény megítélésében a szakirodalom koránt sem mutat egységes képet. A tranzakciós költségek (transaction cost economics) megközelítése feltételezi, hogy a teljesítmény nem más, mint a tranzakciók hatékonysága, a vállalat e területen elért teljesítményét pedig olyan tényezőkkel méri, mint a kapcsolatra jellemző speciális eszközök, eljárások

költségei, a kapcsolat fenntartása eredményeképpen keletkező készletezési, termelési költségek, illetve a szervezet várakozásai a kapcsolat lehetséges folytatását illetően (Williamson 1985, Heide – Stump 1995). Az ügynökelméleti (agency theory) megközelítések, hasonlóan a tranzakciós költségek elméletéhez elsősorban a gazdasági költségek oldaláról kezelik a szervezetközi kapcsolatok eredményeit, jellemzően a megbízó – ügynök relációban. Az értékelés fő dimenziói alapvetően a kapcsolatokbeli opportunist magatartásra, illetve a kapcsolatok fenntartásának monitorozására vonatkoznak, meghatározóan kockázatértékelési perspektívában (Bergen és szerzőtársai 1992). A csatornamenedzsmet (channel literature) szakirodalma a kapcsolatok eredményeit elsősorban a kapcsolatok gazdaságilag értelmezhető hasznai mentén igyekszik értékelni, az ahhoz kötődő költség és profittényezők számbavételével, mint az értékesítés és annak költségtényezői (Heide és John 1988). A fentiekén túl kiemelhető még a társas cserekapcsolatok (social exchange) megközelítése, mely az eddigiekben tárgyaltakat jelentősen kibővített formában értelmezi, bevonva az értékelés dimenziói közé olyan elemeket, mint a flexibilitás, vagy az elégedettség (Macneil 1980). A kutatás fő célja ebben a szakaszban egy általános modell fejlesztésére irányult, mely segíthet megérteni, milyen szempontok játszanak kulcsfontosságú szerepet az együttműködések teljesítményének menedzselése során.

A második kérdéskör vizsgálatához feltáró elemzéseket végeztem. A szakirodalomban található – egymásnak gyakorta ellentmondó – korábbi vizsgálatok ugyanis nem szolgáltattak elegendő információt az egyetemi-ipari együttműködések teljesítményének ellentmondásmentes megítéléséhez, így álláspontom kialakítása érdekében önálló kutatást végeztem. Az első és a második kérdéskör vizsgálata e ponton találkozott. Az egyetemi-ipari együttműködések teljesítmény-modelljének feltárása során ugyanis az első kérdéskör elemzése eredményeképpen azonosított szempontokat tekintettem kiindulási alapnak.

Az első és a második kérdéskörre adott válaszok jelentették a kiindulópontját a harmadik és negyedik kérdéskör vizsgálatának. Ez utóbbi felvetéseket újabb kutatás keretében elemeztem. A kutatás fókuszába ez esetben három konkrét kérdést állítottam: igazolhatóak-e szélesebb mintán az előző elemzések eredményei; az együttműködés szorossága, illetve a tág értelemben vett hálózat befolyásolják-e a kapcsolati

teljesítmény mértékét; valamint azonosíthatóak-e eltérések a kapcsolati teljesítmény megítélésében, érzékelésében az együttműködésben résztvevő felek között?

E három kérdésre a válasz - részletes vizsgálatok nélkül - csupán valószínűsíthető. A kapcsolati sikeresség és az együttműködések gazdasági előnyeinek összefüggése, az együttműködés szorosságának és a hálózati előnyöknek a befolyásoló hatása a kapcsolati értékre, a kapcsolati sikerességre gyakorta vizsgált kérdések, ahogy az is, hogy az együttműködések egymástól eltérő módon szemlélik az abban résztvevő felek. E kérdések teljesítményközpontú vizsgálatához azonban kevés korábbi tapasztalat állt rendelkezésre, éppen ezért fontosnak találtam őket bevonni az elemzésbe, hiszen a kapcsolatok klasszikus terminusai és a kapcsolati teljesítmény közötti összefüggések feltárása hozzásegíthet a szervezeti teljesítmény javításához hozzájáruló egyetemi-ipari partnerkapcsolatok kialakításához.

A kutatás forrásai, módszerei

A kutatás során a szakirodalmi háttér áttekintését, valamint kvalitatív és kvantitatív kutatási eszközöket egyaránt alkalmaztam. *Szakirodalmi elemzés segítségével, az egyes korábbi kutatási konstrukciók értelmezésével, összevetésével állítottam fel a kapcsolati teljesítmény általam kezelt definícióját, vizsgálati megközelítését. Az egyetemi-ipari együttműködések teljesítményét leíró modellt mélyinterjúk segítségével fejlesztettem ki, figyelembe véve a vizsgált együttműködésekben mind a szolgáltatás nyújtójának, mind a szolgáltatás igénybevevőjének releváns szempontjait. A kapcsolati teljesítmény további összefüggéseit kvantitatív eszközökkel, kérdőíves vizsgálat segítségével vizsgáltam. A kérdőíves adatfelvételt követő statisztikai adatelemzés lehetőséget nyújtott valamennyi vizsgálati kérdés mélyebb értelmezésére, mely alapján egyrészt a korábbi kutatások eredményei megerősíthetők, másrészt megkérdőjelezhetők.*

A kvalitatív vizsgálat során a Szegedi Tudományegyetem és a Heinrich Heine Egyetem, vállalatokkal megvalósított kutatás-fejlesztési együttműködéseinek tulajdonságai kerültek feltárássra, míg a kvantitatív kutatás a Szegedi Tudományegyetem egyetemi-vállalati kutatás-fejlesztési kapcsolati portfólióján került lebonyolításra. A vizsgálati minta, a megvalósított kutatás szerény költségvetéséből következően szűk, ezért nem is vállalkozom az egyetemi-ipari együttműködések fejlettségének, vagy teljesítőképeségének átfogó értékelésére. A kutatási terep ugyanakkor a célként kitűzött modellezés megvalósítására kielégítőnek tekinthető.

A disszertáció felépítése

A bevezetést követően a második fejezetben a disszertáció tárgyát jelentő szervezetközi együttműködések alapvető fogalmaival foglalkozom. Értelmezem a szervezetközi együttműködések előtérbe kerülésének okait, meghatározom a szervezetközi együttműködések, mint kapcsolatok főbb jellemzőit, elhatárolva ezzel őket az egyéb szervezetközi interakcióktól. E fejezet keretében sorba veszem a szervezetközi kapcsolatok vizsgálatakor leggyakrabban kiindulást jelentő elméleti megközelítéseket főként azért, hogy rögzítsem a dolgozat alapvető kiindulópontjait.

A harmadik fejezet célja, hogy a vizsgálat fókuszát az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködésekre szűkítse, meghatározva egyúttal a disszertáció konkrét tárgyának jellemzőit. Ennek érdekében – elsősorban az erőforrás-függés elmélet bázisán – értelmezem az egyetemi-ipari együttműködések okait, majd feltárom az ilyen jellegű együttműködési formákat, részletesen elemezve a kutatás-fejlesztés jellegű együttműködési lehetőségeket. A kutatás-fejlesztési együttműködésekben belül elválasztom egymástól a horizontális és vertikális együttműködések, definiálva ez utóbbi alapvető ismérveit.

A negyedik fejezetben a kapcsolati teljesítménnyel foglalkozom. Célom a kapcsolati teljesítmény általam kezelt általános modelljének összefoglalása. Minthogy előzetesen rögzítem, hogy a kapcsolati teljesítmény az együttműködések értékalapú megközelítéséből származtatható, ezért összefoglalom a kapcsolati érték megközelítéseit, lehetséges szemléleti módjait. Ez utóbbiból kiindulva ismertetem, milyen megközelítési keretet alkalmazok a kapcsolati teljesítmény definiálásához, majd a kialakított szemléletmódot használva mutatom be a korábbi kutatási eredményeket. A fejezet eredményeképpen, aktívan támaszkodva a fejlesztett megközelítési keretre, valamint a korábbi kutatások eredményeire, definiálom az általam alkalmazott kapcsolati teljesítmény-fogalmat.

Az ötödik fejezetben az együttműködések teljesítményét vertikális egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési kooperációk során értelmezem. A fejezetben részletesen bemutatom az ilyen jellegű K+F együttműködések teljesítményét kezelő modellek tulajdonságait, ellentmondásosságát, majd az ellentmondások feloldását kezelni célzó kvalitatív kutatás eredményeit összegzem.

A kvalitatív kutatás eredményeire támaszkodva a hatodik fejezetben az egyetemi-ipari vertikális együttműködések teljesítménymodelljét kvantitatív kutatással tesztelem. A

fejezetben hangsúlyt fektetek a vizsgálat háttérének, hipotéziseinek, módszertanának részletes ismertetésére, valamint a feltett hipotézisek logikáját követve, a statisztikai adatelemzések eredményeinek leírására.

A kutatás során feltett négy kérdéskörre adott összegző válaszokat a hetedik fejezet tartalmazza. E fejezetben a kiinduló kérdésekre adott válaszok mellett kitérek az alkalmazott módszer megfelelőségének értékelésére, valamint ajánlásokat fogalmazok meg a témakör további, lehetséges kutatási irányaiival kapcsolatosan.

2. A szervezatközi kapcsolatok általános kérdései

Jelen dolgozat átfogó témájaként a szervezatközi együttműködések problémaköre jelölhető meg. A dolgozat tárgyának pontosabb meghatározása során fontosnak tartom tisztázni a szervezatközi együttműködések előtérbe kerülésének okait, az együttműködés, mint jelenség főbb jellemzőit, valamint összefoglalni magyarázatának főbb teoretikus irányait, kereteit.

Az együttműködések okainak összegzése során a versenyt alakító főbb tényezők változásait, s ennek releváns hatásait tekintem át. Az együttműködések főbb jellemzőinek megfogalmazásakor arra a kérdésre keresem a választ, hogy miben térnek el az együttműködések a szervezatközi interakciók más formáitól. A főbb teoretikus megközelítések bemutatása során pedig az üzleti folyamatok, a szervezeti irányítás, valamint a környezet és a vállalat/szervezet viszonyának értelmezései mentén összegzem az együttműködések elméleti magyarázatainak alapvető aspektusait.

2.1. A szervezatközi együttműködések előtérbe kerülésének okai

A szervezetek közötti határok elmosódása, a szervezatközi együttműködések megjelenése az 1980-as években került az érdeklődés középpontjába, mint olyan jelenség, melynek szerepe a piaci versenyben egyre jelentősebbé vált (Farkas – Poór 1982).

A szervezatközi együttműködések erősödését az átfogó elemzések az „Új Gazdaság” kialakulásának szervezeti jelenségeként írják le (Castells 2005; Szabó 2002; Dinya 2007). *A tömegtermelés ugyanis a '70-es évek derekán alapvető válságba került, mert egyfelől a környezet terhelésével, az erőforrások kimerítésével veszélyeztette önmagát, másfelől pedig további fejlesztése a felvevőpiacok korlátaiba ütközött (Szabó-Kocsis 2002). A tömegtermelés e válságára a piaci szervezetek a költségek csökkentésével, a termelékenység fokozásával, a piacok szélesítésével és mindezekkel összefüggésben az alkalmazott irányítási megoldások megújításával válaszoltak (Castells 2005).*

A *termelékenység fokozása érdekében* az előállítási rendszer rugalmatlanságának oldására volt szükség, melyet a vállalatok két megközelítéssel igyekeztek kezelni (Castells 2005 227.o.): (1) *a rugalmas specializálódással*, mely lehetőséget nyújt arra, hogy a termelés anélkül alkalmazkodjon a változásokhoz, hogy ellenőrizné azokat (jó példát jelentenek minderre az észak-olaszországi ipari körzetek, az ipari méretű kézművesség, vagy a testre szabott termelés mintáját nyújtva), illetve (2) *a dinamikus flexibilitás megteremtésével*, mely megoldás kombinálja a nagy volumenű gazdaságos tömegtermelést az átprogramozható termelési rendszerekkel. Mindkét megoldás a tömeges testre (személyre) szabás és a modularizált termelés megvalósítása felé mutat (Szabó-Kocsis 2002).

A *piacok szélesítése két*, egymással párhuzamosan kezelhető *megoldás alkalmazását jelentette*. Egyrészt a *globális jelenlét* megteremtésére jelentett motivációt, másrészt a tömegtermelés által kielégítetlen *egyedi igények*, mint piaci rések *kiaknázásában* hordozott lehetőséget (Castells 2005; Hoványi 2001; Poór 2001).

Az *irányítás megújítása, az irányítási költségek lefaragása, a bürokratikus szervezetek lebontását kényszerítette ki*. A tömegtermelés nagy információ-feldolgozási kapacitással bíró bürokratikus szervezeti modellt igényelt, melynek leépítése, egyszerűsítése, egyes munkafolyamatok automatizálása, a szervezeti folyamatok újjalakítása, a szervezeti termelékenység fokozásának lehetőségét jelentette (Castells 2005; Kapás 2003/b; Kleinaltenkamp-Plinke 1997; Dinya 2007).

A *fenti változtatások végrehajtását további tényezők befolyásolták*. E tényezők nem tekinthetőek a változások kiindulópontjaként, ugyanakkor a gyökeres megújulás csak velük összefüggésben értelmezhető (Hoványi 2001). Mindenképpen kiemelendő ezek közül a *nemzetközi kereskedelem liberalizációja*, illetve az e felé mutató politikai akarat. További, elengedhetetlen előfeltételként kell számba venni azt a fejlődési jelenséget, melynek eredményeképpen *számos nemzetgazdaság teljesítménye elérte a „globalizációs küszöböt”*, kitermelt olyan korporációkat, melyek versenyképesen tudtak fellépni külföldi piacokon is (Hoványi 2001). A változások kevésbé értelmezhetőek *az informatika, az információs technológiák robbanásszerű fejlődése, az információáramlás felgyorsulása nélkül* (Szabó-Kocsis 2002; Szabó 2002; Kocsis-Szabó 2001; Barakonyi 2001). További, jelentős módosító tényezőként kell számba venni az

anyagi javak továbbításának és az egyének mobilitásainak új lehetőségeit. A szállítási kapacitás növekedése, a szállítási infrastruktúra fejlettsége, a logisztikai rendszerek kifinomultsága lehetővé tette az áruk és egyének tömeges, méretgazdaságos, nagy távolságú szállítását (Hoványi 2001).

Az e hatások eredményeképpen globális méretűre szélesedő versenyben olyan döntő versenytényezők jelentek meg, mint a rendszerinnováció, kulcskompetenciák, kockázatmegosztás, just in time szállítás, minőség, stb.

A verseny nemzetköziesedése és a rugalmas technológiákkal előállított termékválaszték ugyanis egyben a piaci verseny fokozódását eredményezte, amely folytonos innovációra ösztönözte annak szereplőit. Az információs technológiák robbanásszerű fejlődése előbb lehetővé, majd szükségszerűvé tette a rendszerinnovációkat, melynek eredményeképpen *a kutatás-fejlesztés olyannyira költségintenzívvé vált, aminek kockázatát egy-egy szervezet már aligha tudta felvállalni. A technikai, technológiai fejlődés gyorsasága mindemellett arra kényszerítette a vállalatokat, hogy alapvető kompetenciáik mentén specializálódjanak, miközben ugyanez a folyamat az egy értéklánc mentén működő, egymástól eltérő, de komplementer kompetenciákkal rendelkező szervezeteket egyben egymásra utalttá is tette. Az egymásrautaltságot pedig csak fokozta, hogy a specializált szervezetek mentén felépülő, a korábbiakhoz képest megnyúlt értéklánccok versenyképességét – a készletezési költségek csökkentésén, a minőségellenőrzési, vagy visszavásárlási költségek csökkentésén, a fejlesztési idő rövidítésén, valamint az átfutási idők csökkentésén keresztül – úgy lehetett növelni, amennyiben annak résztvevői folyamataikat egymáshoz illesztve szervezett hálózatként voltak képesek a piacon helytállni (Siebert 2003).*

E komplex kihívásoknak azok a szervezetek tudtak megfelelni, melyek alaptevékenységeik mentén képesek voltak specializálódni, miközben a specializációból fakadó termelési, fejlesztési kockázatokat jól osztották meg környezetükkel (Szalavetz 2003; Kocsis-Szabó 2001; Kleinaltenkamp-Plinke 1997). E specializáció más oldalról egyfajta függőséget idézett elő a vevőkkel, szállítókkal szemben, mely esetben a szervezetek közötti tudásmegosztás és tudásmenedzselés sok esetben létkérdéssé vált. A specializáció egyben paradigmaváltást eredményezett a marketingben is, a tranzakció-marketing helyett a relationship marketing jelentőségét hangsúlyozva (Thomson 2003).

E hatások eredményeképpen a szervezetek működésében korábban meghatározó *autoritás radikális módon átalakult, a vállalat határai elmosódtak, azok tulajdon alapú merev elkülönítése irrelevánssá vált.* A koordinációs mechanizmusok (ár, autoritás, bizalom, stb.) új, innovatív módon kombinálódtak (Kapás 2002), amely a szervezetek működése, működtetése során a szervezetek közötti együttműködések menedzselésére irányítják a figyelmet.

2.2. A szervezatközi kooperációk fogalmi rendszere

A '70-es, '80-as években bekövetkezett változások arra sarkallták a szervezeteket, hogy struktúrájukat radikálisan átalakítva kisebb méretű, relatíve önálló egységeket hozzanak létre, melyek teljesítőképességét a specializáció támogatja, és amelyek közötti koordinációban nagyobb teret engedjenek a piaci logikának úgy, hogy a specializációból eredő kockázatokat együttműködésekkel csökkentik (Gulati – Kletter 2005)². Másként fogalmazva *a szervezatközi együttműködések szerepe az, hogy a megváltozott feltételek mellett, a szervezetek növelni tudják az adott helyzetben magasabb teljesítményt eredményező piaci koordináció szerepét úgy, hogy mindeközben elfogadható szintre redukálják a piaci koordináció eredményezte bizonytalanság mértékét* (Kapás 2003/b).

A szervezatközi együttműködések kialakulása két, egymástól lényegesen eltérő út mentén írható le (Farkas 2001). Egyik oldalról a hierarchikusan integrált szervezet funkcióinak szétagozódásával, míg másik oldalról alapvetően a piacilag koordinált cserekapcsolatok bázisán (Sydow 2003). Az első esetet Sydow (2003) kvázi externalizálásként, egy nagy szervezet koordinációs mechanizmusainak átstrukturálásaként, míg a másodikat kvázi internalizálásként, azaz többnyire önálló szervezetek közötti hierarchikus kapcsolatok kiépüléseként írja le. Kapás (2003/a) ugyanezt a problémakört a piacszerűség és a vállalatszerűség fogalmaival írja le. Piacszerűnek nevez egy formát, amennyiben – a bizalom, a reciprocitás, és a redisztribúció jelenléte mellett – az árrendszer jelentős mértékben szerepet kap a tranzakciók koordinálásában, míg vállalatszerűnek, ha azt az autoritás befolyásolja túlnyomóan.

² E jelenséget Gulati és Kletter egyenesen a *Kapcsolat Központú Vállalatként* írják le, amely a központi (core) tevékenységét folytonosan zsugorítja, míg a számára perifériaként jelentkező tevékenységeket olyan szervezetekhez helyezi ki, melyekkel hosszú távú perspektívában szemlélt partnerkapcsolatot képes fenntartani.

Az együttműködés jelenségét Easton és Araujo (2003) kapcsolati piacként kezeli, mely a vevőt és eladót tartalmazza, akik hosszú távú kapcsolatot létesítenek egymással. A vevő a kapcsolatban lemond a szállítók közötti választásról, illetve mindkét fél kapcsolat-specifikus beruházásokat eszközöl az egymáshoz való alkalmazkodás érdekében (Pecze 2003). E jelenség hagyományos értelemben ellentmond a piac logikájának, hiszen úgy tűnik, hogy a résztvevő szervezetek lemondanak a piac hatékonyságot kiváltó funkciójáról. Ugyanakkor pontosan az alkalmazkodáson keresztül az együttműködések új értéket teremtenek, melyek a hatékonysági, eredményességi előnyökben, a kockázatsökkentésben, többlet erőforrásokhoz való hozzáférésben érhetőek tetten (Easton – Araujo 2003; Harrison – Easton 2002; Achrol – Kotler 1999; Lin 2006; Ferlie – Pettigrew 1996).

A szervezetek között megvalósuló ilyen jellegű együttműködések, a szervezetek között kialakuló üzleti kapcsolat gyűjtőfogalmával írhatjuk le. *Az üzleti kapcsolat, annak lényegi tulajdonságait megragadva úgy összegezhető, hogy az több tranzakcióból álló interakciók egymás utáni bekövetkezése, mely tekintetben lényeges szempont a hosszú távú, epizódokon, sorozatokon átívelő perspektíva, és az akaratlagosság*³ (Håkansson és Snehota 1995; Ford és szerzőtársai 1998; Diller 1995; Ivens 2002). Struktúráját tekintve egy üzleti kapcsolat a szervezetek között kialakuló különféle kötések összessége, melyeket osztályozva Ivens (2002) a strukturális és társas kötélekek különbségét emeli ki. E kötések részletesebb osztályozását nyújtja Preß (1997), négy központi kötéskategóriát különböztetve meg:

- szerződéses kötélekek (kötések), mint keretszerződések, K+F projektek, vagy exkluzív szerződések;
- technológiai kötélekek (kötések), mint egymásra épített, egymásba ágyazott technológiák, Just In Time rendszerek;
- pszichológiai kötélekek (kötések), mint személyes kapcsolatok, vagy rutinok;
- és intézményi kötélekek, mint tulajdoni részesedés, felügyelőbizottsági mandátum.

³ Holmlund (1997) az üzleti kapcsolatot az összefonódó tevékenységek láncolatával határozza meg, melyen belül megkülönböztet akciókat, epizódokat, sorozatokat, és magát az üzleti kapcsolatot. Akciónak tekint bármilyen eseményt, folyamatot, történést, ami a két partner között lezajlik (pl.: egy telefonbeszélgetés, vagy egy látogatás). Az epizódok akciókból állnak, mint például egy rendelési folyamat, mely felépül személyes, telefonos, e-mail-es kommunikációból, szállításból, átvételből, stb... Az összetartozó epizódok alkotnak egy sorozatot (pl.: egy projekt megvalósítása). Ellentétben az akciókkal és az epizódokkal, a sorozatok átfedhetik egymást attól függően, hogy a két fél hány párhuzamos folyamatban érdekelt. Az üzleti kapcsolat eredményes sorozatokból áll.

Az üzleti kapcsolat struktúrájának kezelésére Håkansson és Snehota (1995) állított fel széles körben használt szemléleti keretet. *A szervezetek egymásba kapcsolódása* e keret szerint *három szinten értelmezhető, mint a működési, működtetési struktúra, az erőforrások és az együttműködésben résztvevő szervezeti szereplők összefonódása.*

A szervezetek működési struktúrája egy együttműködésben összefonódik – melynek lehet technikai, termelés- és termékfejlesztési, adminisztratív és kereskedelmi aspektusa – annak érdekében, hogy a résztvevő aktorok működése egyenletesebbé és produktívabbá váljon. Más oldalról az együttműködő vállalatok között az erőforrások egyeztetése valósul meg – például gépek, információs rendszer, tudás, pénzügyi képesség, stb... tekintetében – azért, hogy egymás (bizonyos) erőforrásait sajátként legyenek képesek felhasználni. Harmadik oldalról az együttműködésben társas kötelek is kialakulnak, melyek elkötelezettséghez vezetnek, biztosítva mindezzel a stabilitást, valamint a közös fejlesztések feltételeit (Bäckström – Lind 2005).

A szervezetek közötti kapcsolatok, mint két gazdálkodó entitás között kialakuló független diádok⁴ önálló értelmezése ugyanakkor meglehetősen elméleti, hiszen egy szervezet által fenntartott egyéb együttműködések befolyást gyakorolnak adott kapcsolatra, ahogyan adott kapcsolat aktivitásai, az annak érdekében mozgósított erőforrások, annak keretében kialakuló társas kapcsolatok is befolyással vannak másokra (Angyal 2003). Mindebből az következik, hogy az a kapcsolatrendszer, vagy más néven hálózat, melybe egy adott együttműködés beágyazódik, befolyásolja azt és viszont, ami szükségessé teszi a hálózati szemlélet értelmezését.

A hálózati szemlélet némiképpen eltér a kapcsolati szemlélettől, bár értelemszerűen a kettő összefonódik⁵. A hálózati szemlélet, felhasználva a kapcsolati vizsgálatok eredményeit hangsúlyozza, hogy nem, vagy legalábbis kevésbé léteznek önálló együttműködések, független diádok (Angel 2002). A szervezetek azért lépnek partnerkapcsolatra, mert mind a partner önálló, mind annak hálózati erőforrásaira

⁴ Diádnak tekinthetünk két aktort és a közöttük megvalósuló kapcsolatot.

⁵ A kapcsolati szemlélet és a hálózati szemlélet közé éles határvonal kevésbé húzható. E probléma sokkal inkább úgy közelíthető meg, hogy mennyire komplexül kezeltek adott vizsgálat során az együttműködések egymásra gyakorolt hatásai. Az együttműködések vizsgálatai során alapvetően négy szint különböztethető meg (Ritter - Gemünden 2003; Ritter és szerzőtársai 2004): az epizódok szintje; a kapcsolat szintje; egy szervezet kapcsolatainak adott portfóliója; egy szervezet teljes kapcsolati hálója; teljes hálózat, vagy az iparág/piac egésze.

számítanak, így a kötelékek nem csupán egy-egy szervezethez kötődnek⁶ (Farkas és szerzőtársai 2002; Farkas – Vilmányi 2003).

Az üzleti hálózat kettő, vagy több kapcsolódó együttműködés, melyben minden egyes kapcsolat szervezetek, vagy szervezeti egységek között valósul meg, akiket kollektív szereplőként foghatunk fel (Dinya – Vilmányi 2003). A hálózati együttműködések számtalan alakot ölthetnek (Achrol – Kotler 1999)⁷:

- belső hálózat (internal network), mely jelenséget a hierarchia leépülése és a szervezeti alkalmazkodás fokozása kíséri;
- vertikális hálózat (vertical network), mely olyan, független vállalkozások csoportját jelöli, melyek külön-külön specializálódnak adott képességekre, tevékenységekre (mint termékre, technológiára, szolgáltatásra), hogy biztosítsák adott iparág inputjait és/vagy outputjait;
- piacok közötti hálózat (intermarket network), mely az iparágak közötti szinergiákat aknázza ki változatos célok érdekében (melyre egyfajta példát jelenthet a liaison business unit, vagy akár a japán keiretsu, vagy a koreai chaebol);
- lehetőség-orientált hálózat (opportunity network), mely vevői igények és/vagy piaci lehetőségek köré szerveződik abból a célból, hogy organizálja annak kiaknázását.

A hálózat, a hálózati részvétel kompetitív előnyt (vagy legalábbis annak lehetőségét) hordoz magában (Farkas 2001; Pillai 2006). Ez már önmagában a kapcsolati nézőpontból is következik. A kapcsolati nézőpont értelmében a vállalat versenyképességét biztosító kritikus erőforrások kiterjeszthetők a vállalat határain túl (Kocsis 2000). A produktivitás növelhető, amennyiben a partner kész kapcsolat-specifikus beruházást végezni, így egyedi módon kombinálni a rendelkezésre álló erőforrásokat. Azok a szereplők, akik képesek egyedi módon kombinálni erőforrásaikat, előnyt realizálhatnak azokkal szemben, akik nem képesek, vagy nem készek erre. Az

⁶ Sok esetben akár egyetlen partner kapcsán több, egymással átfedő hálózathoz való hozzáféréstől is beszélhetünk. Ross és Robertson (2007) például olyan összetett (compound) üzleti kapcsolatokra hívja fel a figyelmet, amelyek keretében két partner egyénél több üzleti kapcsolatot létesít egymással, melyek mindegyike egy-egy hálózatba illeszkedik.

⁷ Hangsúlyozandó, hogy a hálózati együttműködések tipológiája „végtelen”. A formák és megjelenések tipológiájában élen járó német irodalom e témakörben kimagasló kutatója, Sydow (2003) 26 szempont szerint összegezi a lehetséges hálózati tipológiákat megjegyezve, hogy valószínűleg áttekintése nem teljes. A disszertációban az üzleti hálózatoknak, az együttműködés iránya szerinti csoportosítását emelem ki, hiszen a vertikális jellegű együttműködések képezik a későbbi vizsgálat tárgyát.

egyedi szervezatközi kapcsolat így forrása lehet egyfajta kapcsolati járadéknak, versenyelőnynek.

A hálózati megközelítés szervezatközi kontextusban arra irányul, hogy a nyerhető kompetitív előnyök tükrében értékelje a teljes kapcsolati rendszert, melyben a kapcsolati szereplők résztvesznek. A hálózatelemzés célja, hogy meghatározza a szereplők viselkedése és a kapcsolatrendszer struktúrája közötti viszonyt. A vizsgálatok elsősorban annak meghatározására irányulnak, hogy a hálózaton belüli pozíció miként befolyásolja a lehetőségeket, a kényszereket, a szervezetek viselkedését.

Az egyes hálózati vizsgálatok négy alapvető kérdéskör valamelyike mentén próbálják értékelni a hálózat illetően hatását (Burt és szerzőtársai 1994):

1. Egyenlőtlenség (inequality) kérdése: miért bírnak egyének, csoportok, vagy szervezetek több erőforrással, melynek eredményeként egyesek magasabb, míg mások alacsonyabb hatalommal rendelkeznek.
2. Beágyazottság (embeddedness) kérdése: hogyan lehetséges menedzselni az egymásba fonódó együttműködések, melyek egyben ebből adódóan egyre bonyolultabbá válnak.
3. Követhetőség (contagion) kérdése: hogyan írható le a hálózati struktúra két szereplő együttes ideája és viselkedéseként, melyek követhetők mások számára.
4. Kontingencia (contingency) kérdése: hogyan változik meg egy folyamat, mint funkció helye a hálózatban.

A dolgozat alapvetően a második kérdéskör teljesítményközpontú vizsgálatával foglalkozik, elsősorban folyamat-oldali aspektusból⁸ járulva hozzá az együttműködések

⁸ Az egymásba fonódó együttműködések menedzselése három alapvető aspektus mentén vizsgálható: szervezeti aspektus, instrumentális aspektus, folyamat-oldali aspektus (Ivens 2002). A szervezeti aspektus vizsgálati megközelítésében a szervezeti struktúra egy vezetési eszközt jelent, ami a partnerek felé irányuló szervezeti folyamatok irányításában nyújt segítséget. A szervezeti aspektusból kinövő vizsgálati koncepciók a key account management, a champions megközelítés (melyet a német nyelvű szakirodalom gyakorta a kapcsolatpromóter néven említ), vagy az információstruktúrák kiépítését szem előtt tartó információmenedzsment megközelítések. Az instrumentális aspektus fő kérdése, hogy milyen eszközökkel támogatható egy kapcsolatorientált stratégia. Ezen eszközök tekintetében megkülönböztethetünk individualizálást szolgáló eszközöket, a vevők, a szállítók prioritizálását, így a portfólió optimalizálását szolgáló eszközöket, az interakciókat támogató eszközöket, illetve integrált eszközöket. A folyamat-oldali aspektus az együttműködések menedzselésének folyamatát írja le, mely szempontból két alapvető modell típus különböztethető meg: az egyik típus a termék-életciklus analógiájára a partnerkapcsolatok meghatározott állapotait írja le, míg a második típus, az életciklus modellekkel ellentétben azon üzleti folyamatokra koncentrál, amelyek a partnerek között egy

menedzseléséhez. Mielőtt azonban e kérdéskör tárgyalására térnénk rá, érdemes foglalkoznunk az üzleti kapcsolatok által szolgáltatott előnyök teoretikus megközelítéseivel annak érdekében, hogy rendszerezzük azok eredményeit, későbbi vizsgálatunk kiindulópontjait.

2.3. Szervezetek közötti együttműködések magyarázatának teoretikus keretei

A megváltozott feltételekre való reakciót, a szervezetek változását, átalakulását a szervezetkutatói megközelítések két alapvető szemléletmód, az adaptációs mechanizmus, illetve a szelekciós mechanizmus logikája mentén írják le (Kovács 2005). Az adaptációs mechanizmus logikáját alkalmazók szerint a változás a szervezetek esetében alapvetően adaptív válaszokkal történik, a különféle környezeti tényezők megváltozásának hatására. A szelekciós mechanizmust támogatók szerint ezzel szemben a szervezetek változása nehézkes, mert az rendkívül magas kockázattal jár. Szerintük a változás úgy következik be, hogy a környezeti tényezők módosulása esetén számos szervezet bajba kerül, míg mellettük számos új tűnik fel. A változás fő mechanizmusát a régi formák új formákkal való szelektív helyettesítése jelenti.

A szervezetközi együttműködések magyarázatára alkalmazott megközelítések közül, elsősorban az adaptációs logikát előnyben részesítve, három jellemző, leginkább alkalmazott perspektívát emelek ki. (Az egyes megközelítéseket összefoglalóan az 1. táblázat szemlélteti.) Az üzleti folyamatok, a szervezeti irányítás, valamint a külső környezet és a vállalat/szervezet kapcsolatának perspektíváját (Trienekens – Beulens 2001).

Az üzleti folyamatok perspektívájának központi kérdése, hogy hogyan lehet szervezeteken átívelő folyamatokat menedzselni annak érdekében, hogy a magas vevőérték teremtése és az azt előállító beszállítói lánc versenyelőnye egyaránt érvényesüljön. A megközelítés a szervezetközi együttműködések értelmezése kapcsán a

partnerkapcsolatban zajlanak. Ez előbbi megközelítésre kiváló példaként szolgál a rendkívül sokat hivatkozott Dwyer-Schurr-Oh (1987) modell, míg az utóbbira a hasonlóképpen gyakorta kiinduló pontként szolgáló Sheth-Parvatiyar (2000) modell jelent megintcsak kiváló referenciát.

beszállítói lánc egészének menedzselését állítja középpontba. A beszállítói lánc nézőpontja elsődlegesen a szervezetközi (és szervezeten belüli) tevékenységi kapcsolatok integrációjára és koordinációjára fókuszál, úgy, hogy azok menedzselése mellett oldja meg a hatékony termék és információáramlás kétirányú folyamatát (Cooper és szerzőtársai 1997). E fentieket erősen támogatják azok a költségalapú megközelítések, melyek elsősorban a termék- és információáramlással összefüggő költségek menedzselésével magyarázzák a beszállítói láncon belüli együttműködések koordinációját (Cooper – Kaplan 1988)⁹.

Más kiindulópontot jelent a *szervezeti irányítás perspektívájú megközelítés*, mely elsősorban azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy két fél között miként történjen a szervezetközi aktivitások irányítása. Kiemelkedő jelentőségű ebből a szempontból a Tranzakciós Költségek Elmélete (Williamson 1975), mely a szervezetközi kapcsolatok fókuszába azokat a tranzakciókat állítja, melyek két szereplő között megvalósulnak. A tranzakciós költségek elmélete szerint az ideális irányítási struktúrát az előállítási költségek és a tranzakciós költségek határozzák meg, melyek „make or buy” döntést determinálnak (Williamson 1998). E döntést tranzakciós költségek oldalról lényegesen a tranzakciók gyakorisága, a piaci feltételekből és a rendelkezésre álló információból következő bizonytalanság, valamint a tranzakció-specifikus befektetések nagysága határozza meg (Angel 2002). Az elmélet értelmében a tranzakciók két szélső irányítási formájaként a piac, vagy a hierarchia azonosítható, melyek között egyfajta hibrid formaként határozhatók meg az együttműködések.

Az irányítás központú megközelítések másik kiemelkedő jelentőségű teóriája az ügynökelmélet. Az ügynökelmélet egy speciális megbízó-ügynök viszonyal foglalkozik, melynek keretében a megbízó megbízást ad az ügynök részére egy feladat, vagy tevékenység teljesítésére (Trienekens – Beulens 2001)¹⁰. A megbízó-ügynök

⁹ Kiemelhető itt a Direkt Product Profitability, az Activity Based Costing és a Total Cost of Ownership megközelítése.

¹⁰ Eisenhardt (1989) az Ügynökelmélet két meghatározó kutatási irányzatát azonosítja, melyet Kieser (1995) deskriptív és normatív irányként is jelöl:

- egyfelől a Pozitivistákat, akik elsősorban a tulajdonos-cégvezető viszonyát helyezik a fókuszba, megoldandó azt a kérdést, hogy adott szerződéses kapcsolatok miért merülnek fel;
- másfelől a Megbízó-Ügynök Kutatások irányát, amely vizsgálati fókusza szélesebb. E vizsgálati irányon belül foglalkoznak mind az alkalmazó-alkalmazott, mind a jogász-kliens, mind a vevő-szállító, stb... viszonyokkal. A megválaszolendő kérdés ebben az esetben nem a különböző szerződéses viszonyok feltárására, sokkal inkább az adott eredményelvárás mellett azonosítható optimális szerződési és viselkedési feltételek meghatározására irányul.

kapcsolatokban két tipikus probléma merül fel, melynek feloldására az együttműködés megoldást szolgáltat (Eisenhardt 1989). Az első akkor, ha a megbízó és az ügynök célja között konfliktus alakul ki, és a megbízó számára bonyolult és/vagy költséges megérteni az ügynök viselkedését. A második probléma a kockázatmegosztásra vonatkozik, amennyiben a megbízó és az ügynök eltérő kockázatvállalási preferenciával rendelkezik. Eisenhardt 10 ügylettípust foglal össze, aszerint, hogy: a megbízó-ügynök szerződés eredmény alapú-e; a megbízó rendelkezik-e olyan információval (vagy információs rendszerrel), amellyel befolyásolni képes az ügynök viselkedését; mekkora az output-bizonytalanság mértéke; milyen a megbízó, vagy az ügynök kockázatkerülési magatartása; azonosítható-e célkonfliktus; a végrehajtandó feladat programozható-e; valamint milyen szintű az eredmény mérhetősége.

E megközelítéseket szélesebb perspektívába *a külső környezet és a vállalat/szervezet kapcsolatát kezelni kívánó elméletek* helyezik. Ezek az üzleti kapcsolatokat egy adott szervezet, saját környezetével kialakított viszonyaként értelmezik, melyek hozzájárulnak az önazonosításhoz éppúgy, mint versenyelőnyök realizálásához. Az üzleti környezet alapú megközelítések legmarkánsabb elméleti irányzatai a stratégiai menedzsment, az erőforrás-függés és hálózatelmélet megközelítései.

A stratégiai menedzsment, bár önmaga is az egyes elméletek „praktikus olvasztótégelyének” tekinthető (ld. Buzády 2000; Pecze 2005), alapvető tétele ugyanakkor, hogy a szervezet kizárólag annak környezetével együtt értelmezhető. E környezetet Porter (1993) 5 alapvető elembe fogja meg, míg a stakeholder megközelítés (Harrison és szerzőtársai 2007) e képet jelentősen kitágítja. További jelentős elem e nézőpontból a változáshoz való szüntelen alkalmazkodás kényszerének kezelése, melyet egyesek a tanulás (Gelei 2005), mások ez előbbivel összefüggésben a szüntelen innováció jelenségével írnak le (Nonaka 2007), megint mások pedig a változásmenedzsment eszköztárának kiegyenlített alkalmazására hívják fel a figyelmet (Duck 1993). A partnerség e gondolkörben, mint a piaci pozíció és/vagy a belső környezet alakításának, fejlesztésének eszközéül szolgáló alternatív stratégiaként jelentkezik (Tari 1998; Tari 1999; Becsky-Bögel 1996). Más oldalról a környezet-alapú irányzatok sorából – egyben a stratégiai menedzsment irányzataiban is markáns irányt képviselve – az erőforrás-függés elmélet megközelítése emelhető ki.

Az erőforrás-függés elmélet alapvető kiindulópontja, hogy a szervezetek turbulens és bizonytalan környezetben működnek, mely felett korlátozott kontrollal bírnak (Pfeffer – Salancik 1977). Minthogy a kritikus erőforrásokat gyakorta más szervezetek kontrollálják, a gazdálkodó egységek alapvető érdeke, hogy biztosítsák ezen erőforrások egyenletes és előrelátható áramlását. Ennek egy módja a szervezetközi kötések hálózatának erősítése annak érdekében, hogy kikényszeríthető legyen az erőforrások felhasználását irányító aktorok viselkedése (Mizruchi – Galaczkiewicz 1994). Ebben az összefüggésben a partnerkapcsolatok a stratégiai erőforrások iránti szükségletből és a társas kapcsolatok fenntartásának, kiépítésének lehetőségeiből következnek. A megközelítés inkább a képességépítés dinamikus hatékonyságára, mint az individuális tranzakciók statikus hatékonyságára koncentrál (Angel 2002), főbb eredményei pedig az alapvető képességek (Marino 1996), és az alapvető kompetenciák (Prahalad - Hamel 1990) elméleti irányzatokban jelennek meg.

A szervezetek közötti együttműködések erőforrás alapon kezeli a hálózatelmélet is azzal, hogy sokkal nagyobb hangsúlyt fektet a szervezetközi együttműködések háttérében megbúvó társas viszonyokra. A hálózatelmélet értelmében a szervezet nem más, mint csomópont a cégek, intézmények hálózatában, és fenntartására azért van szükség, mert szükséges az erőforrások cseréje. Ugyanakkor a hálózatelmélet szerint az együttműködések formái nem csupán gazdasági motivációkon nyugszanak. A hatalom és a bizalom éppúgy központi szerepet játszanak. A szervezetek mozgásterét e megközelítés szerint lényegesen befolyásolja azok gazdasági, technológiai, szakértelemből fakadó, bizalmi tőkéből eredő, valamint legitimációs hatalma (Trienekens – Beulens 2001).

1. Táblázat: A szervezeti együttműködéseket leíró megközelítések összefoglalása

Megközelítés	A kapcsolatok létezésének nézőpontja	Vizsgálati aspektusok	Problémamegközelítés
Beszerezési lánc menedzsment	Cél: Hatékony és eredményes beszerzés A nézőpont elemei: - Vevő-orientáció - Folyamat-hatékonyság	Termékáramlás Információáramlás Folyamatok Koordináció	Eredmény-idő csökkentés Tőkefolyamatok
Költség megközelítés	Cél: költségminimalizálás A nézőpont elemei: - Tevékenység alapú költség meghatározás - Közvetlen termék profitabilitás - A tulajdonos által viselt teljes költségek	Folyamatok Költségek Termék Tulajdon	Folyamatok költségcentrumként definiálása Folyamatok termékhez rendelése Tulajdonosi kapcsolatok meghatározása
Ügynökelmélet	Cél: a legjobb szerződés A nézőpont elemei: - Önérdék - Korlátozott racionalitás - Kockázatkerülés	Megbízó Ügynök Információs rendszer	Kockázat és költségmérés közötti trade-off
Tranzakciós költségelmélet	Cél: a tranzakciók irányítására leginkább alkalmas szervezeti forma keresése A nézőpont elemei: - Irányítás - Korlátozott racionalitás - Opportunizmus	Gyakoriság Bizonytalanság Tőke-specifikusság (a tranzakcióknak)	Make/buy döntések
Stratégiai menedzsment	Cél: versenyelőny megszerzése A nézőpont elemei: - Piac - Stratégiai pozíció	Stakeholderek Versenytársak Piac	Stratégiaépítés
Hálózatelmélet	Cél: a legjobb hálózati pozíció biztosítása A nézőpont elemei: - Dinamikus kapcsolatok - Hatalom - Bizalom	Csomópontok Kapcsolatok Piac	Hálózati kapcsolatok építése
Erőforrás-függés elmélet	Cél: erőforrások biztosítása/kontrollja A nézőpont elemei: - Erőforrás-függés - Core competencies	Erőforrások: - Információ - Tőke - Munkaerő - Képességek	Beszállítói hálózatok építése Outsourcing

Forrás: Trienekens – Beulens 2001. 473.o.

3. Az egyetemi-ipari együttműködések

Összefoglalva az eddigieket, a szervezetközi együttműködések olyan képződményeknek tekinthetők, melyek lehetővé teszik a specializációt, ezzel a terméklánc, vagy az ellátási lánc egyes elemeire való fejlesztés-orientált koncentrációt, miközben oldják a specializációból eredő kockázatokat. Egy szervezetközi együttműködés egymáshoz számtalan kötéssel kapcsolódó szervezetek hosszú távú, akaratlagos kooperációjaként szemlélhető, melynek megvalósítását lényegesen befolyásolja adott szervezet, vagy partnere további kapcsolatrendszerben testet öltő hálózata.

E jellemzőkből kiindulva *jelen fejezet célja*, a dolgozat konkrét tárgyát képező egyetemi-ipari együttműködések, még konkrétabban *a vertikális egyetemi-ipari együttműködések alapvető ismérveinek tisztázása*. Ennek érdekében – elsősorban az erőforrás-függés elmélet szemléletéből kiindulva – értelmezem az egyetemi-ipari együttműködések okait, bemutatom azok alapvető formáit, és részletesen vizsgálom a vertikális K+F kapcsolatok jellegzetességeit.

Az egyetemi-ipari kapcsolatok okainak elemzésekor elsődleges célként a két szféra együttműködését előidéző mikro-, és makroszintű gazdasági, társadalmi, politikai folyamatok összefoglalása jelentkezett. Az együttműködési formák tisztázása során elsősorban a K+F együttműködések jellemző formáit tekintem át úgy, hogy fogalmilag elválasztom a vertikális és a horizontális jellegű kooperációkat egymástól. Végül pedig az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések megkülönböztető jellemzőit úgy emelem ki, hogy szembeállítom e kapcsolatokat más jellegű, a kutatás-fejlesztés során alkalmazott együttműködési formákkal.

Az egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködések vizsgálatát megelőzően azonban érdemes rögzíteni a vizsgálat szempontjából fókuszot jelentő szereplők halmazát, azaz hogyan értelmezhetjük az együttműködésekben résztvevő egyetem, illetve ipar fogalmát.

E probléma azonban korántsem olyan egyértelmű, mint az első ránézésre tűnik. A felsőoktatás szóhasználatában ugyanis az egyetem különféle jelzőivel találkozhatunk, mely minden esetben egy-egy gazdálkodási, vagy tevékenységi modellt jelöl.

Az egyetemek tevékenységi lehatárolását tekintve általánosan elfogadott meghatározás, hogy az egyetem a felsőoktatás és a kutatás azon intézménye, mely több képzési terület valamennyi szintjén bocsát ki diplomát¹¹. E megfogalmazástól szűkebb képet mutat a 2005. évi CXXXIX. Törvény (18. § 3. bekezdés), melynek meghatározása szerint az „Egyetem az a felsőoktatási intézmény, amelyik legalább két képzési területen jogosult mesterképzésre, valamint legalább egy tudományterületen, két tudományágban vagy egy művészeti ágban doktori képzésre és doktori fokozat odaítélésére, feltéve, hogy a felsőoktatási intézmény munkaviszony, illetve közalkalmazotti jogviszony keretében foglalkoztatott oktatóinak, kutatóinak legalább egyharmada tudományos fokozattal rendelkezik.” E kritériumok valamelyikének meg nem felelő felsőoktatási intézményt a hazai jog *főiskola* megnevezéssel illeti.

Más oldalról különféle egyetemfogalmakkal találkozhatunk a felsőoktatási intézmények társadalomban betöltött helye szerint is. A tradicionálisan elefántcsonttoronynak tekinthető oktató, kutató egyetem átalakuló tevékenységi, szervezeti, gazdálkodási modelljei a gazdálkodó, a szolgáltató, a kutató és a vállalkozó egyetem terminológiáiban összegezhetők (Hrubos 2004; Lengyel 2006). A gazdálkodó egyetem fogalma a hatékonyságra törekvő, a piaci úton elérhető források bevonását hangsúlyosan kezelő szervezeti átalakulást jelzi. A szolgáltató egyetem a felhasználói igények kielégítésére alkalmas akadémiai aktivitások kontinuumának komplex menedzselésére utaló fogalom, mely egyben az egyetemek komplex szolgáltató intézménnyé történő átalakulását is jelenti. A kutató egyetem a szolgáltató egyetem egy speciális, kutatás-orientált megközelítése, mely azokat az intézményeket írja le, amelyek képesek olyan, nagy költségigényű, jelentős műszerparkot és kutatói kört igénybe vevő kutatási igények kielégítésére, amik várhatóan szabadalommal végződnek. Végül a vállalkozó egyetem pedig a szolgáltató egyetem megvalósításának legradikálisabb megnyilvánulása, mely fogalommal azokat az intézményeket jellemzik, ahol az egyetem vállalkozó szervezetként eszközöl befektetéseket, finanszírozza tevékenységeit,

¹¹ www.wikipedia.gov. Letöltve: 2008. VI. 03.

kompetenciáit tőkeként szemlélve, amik rendkívül változatos területeken nyújtanak érvényesülési lehetőséget.

Amennyiben ezen terminológiák jelentését megfontoljuk, úgy világossá válik, hogy azok a felsőoktatási intézmények gazdasági, társadalmi beágyazottságának jellegét, mértékét próbálják leírni. A fogalmak során alkalmazott „egyetemi” jelző ebből a szempontból vitatható, hiszen a gazdálkodói, szolgáltatói, vállalkozói viselkedésmód éppúgy jellemzi, jellemezheti a főiskolákat, mint az egyetemeket. E válaszok nem, mint a komplex egyetemi intézmények belső átalakulási kényszereként, hanem mint a felsőoktatási és kutatási szervezetekkel szemben jelentkező társadalmi, gazdasági kihívásokra nyújtott megoldások jelentkeztek. Különösen így van ez az ipari szféra számára nyújtott kutatás-fejlesztési együttműködések területén, melyekben szolgáltatóként mind az egyetemi, mind a főiskolai szféra egyaránt részt vesz.

Ha amennyiben az együttműködések résztvevőinek másik oldalát tekintjük, úgy a szóhasználat megintcsak megtévesztő. A hétköznapi és irodalmi fogalomhasználat ugyanis a felsőoktatással kutatás-fejlesztési együttműködést folytató üzleti partnereket összefoglaló néven gyakorta ipari szereplőként említi, ugyanakkor e szereplők éppúgy származnak az agráriumból, a tercier szektorból, mint az ipari szférából. A felsőoktatási intézmények e szférákkal való együttműködésének tárgya - bár természetszerűleg eltérő - a kapcsolatmenedzsment szempontjából kiemelendő jellemző a kooperációban jelentkező nonbusiness-business érdekellentét és a kutatás-fejlesztési szolgáltatási jelleg.

Jelen tanulmány középpontjában a felsőoktatási intézmények és az üzleti szervezetek kutatás-fejlesztési együttműködésének elemzése áll. A dolgozatban bár, illeszkedve a nemzetközi szakirodalom által alkalmazott kifejezéshez (university-industry relations), az egyetemi-ipari együttműködések fogalmát alkalmazom következetesen, az csupán e fentiek figyelembe vételével értelmezhető korrekt módon.

3.1. Egyetemi-ipari együttműködések okai

Az egyetemi-ipari együttműködések megértéséhez megkerülhetetlen, hogy milyen szükségszerűségek, milyen motivációk vezettek, vezetnek a két szféra interakcióinak elmélyítéséhez, a partneri viszony kialakításához. A szervezetek közötti együttműködések kialakulásának okaival összhangban *öt alapvető hatás emelhető ki, mely az ipari és az akadémiai szféra egymásra utaltságát fokozta.*

Egyfelől az egyetemi-ipari együttműködések kialakulásának talaját az, a XX. század utolsó harmadában kibontakozó *posztindusztriális gazdasági és társadalmi fejlődés* jelenti, melynek alapvető mozgatórugója, hajtóereje a tudásban ölt testet (Marques – Caraça – Diz 2006; Slaughter – Leslie 1999). Szemben a társadalmi és gazdasági fejlődés indusztriális korszakával, napjainkban a felfedezések inkább a tudományosan magasabbban képzetekhez kötődnek. A posztindusztriális technikai forradalom ilyen módon kötődik az egyetemekhez. Az egyetemek képzik azokat a munkavállalókat, akiket a vállalatok a fejlesztések megvalósítása érdekében foglalkoztatnak, valamint tradícióikból következően fenntartanak olyan létesítményeket, melyek természetüknél fogva alkalmasak az új technológiák és/vagy termékek fejlesztésére (Slaughter – Leslie 1999; Benneworth – Dawley 2003).

Más oldalról – a nemzetközi verseny globálisra szélesedett nézőpontjából szemlélve e jelenséget – a vállalatok vezetői, a kormányzat és a felsőfokú intézmények vezetői egyre inkább úgy kezdtek tekinteni az intézmények karain, tanszékein folyó munkára, mint *szellemi tulajdonjogban megtestesülő erőforrásra*, melyet nem a tudományos közösség számára nyújtott ingyenes szolgáltatásként, hanem sokkal inkább értékes, hasznosítható árucikként kell megítélni (Santoro – Betts 2002; OECD 2000)¹².

¹² E nézőpontot csak erősíti, hogy a vállalati laborok a rájuk háruló teljesítmény-, és megtérülési kényszer következtében elsősorban csak a már rövidtávon sikeres, pénzügyi eredménnyel kecsegtető fejlesztésekben érdekeltek, valamint az egyetemi fejlesztés nem csupán egy-egy labor, vagy tanszék tudását testesítette/teszesíti meg, hanem az információs és kommunikációs technika alkalmazásával tudományos hálózatok tudását hordozza (OECD 2000).

Mindemellett – az egyetemek nézőpontjából szemlélve ugyanezt a jelenséget – e folyamatot jelentősen gyorsította az a társadalmi-gazdasági átrendeződéssel párhuzamosan zajló kormányzati átalakulás, *a jóléti állam válsága*, mely a kormányzati kiadások visszafogásával, külső forrásszerző tevékenységre ösztönözte az egyetemeket, egyértelműen az ipari tevékenység felé fordítva azok érdeklődését, érdekeltiségét (Barakonyi 2004/a; Barakonyi 2004/b). E külső motivációs erő érvényesüléséhez persze szükséges előfeltételként mutatkozott az *a politikai, a gazdasági és az akadémiai szféra által is osztott vélekedés*, mely szerint a keynesi gazdaságpolitika teremtette zsákutcából a technológiai fejlesztéshez kapcsolódó tudományos tevékenységek fokozott támogatásán, és a tudományos eredmények reálszférába áramlását meggátoló jogi akadályok eltávolításán át vezet ki az út (Slaughter – Leslie 1999).

Összefoglalóan az egyetemi-ipari együttműködések motivációi a gazdaság szerkezetének átalakulása mellett, vagy éppen pont annak eredményeképpen három lényeges szereplőcsoport, *a kormányzat, az ipari vállalatok, vállalkozások és az akadémiai szféra egymást átfedő érdekeltiségei* nyomán kezdtek kibontakozni. E jelenséget Etzkowitz és Leydesdorff (2000) az általuk Triple Helix-nek nevezett modellben foglalják össze¹³. A Triple Helix megközelítésének kiinduló gondolati alapja, hogy egy-egy térség, vagy nemzetgazdaság innovativitását, a termék, folyamat, szervezeti, stb... innovációkban elért sikerességét nem egy-egy intézmény, vagy intézményrendszer sikerességével kell indokolni, sokkal inkább az innováció képződésében alapvető szerepet játszó szférák, mint a kormányzati, a vállalati és az akadémiai szféra viszonyrendszerével. A Triple Helix megközelítése (melyet Etzkowitz és Leydesdorff Triple Helix III-ként neveznek) túllép e fenti intézmények viszonyait kezelni célzó korábbi megközelítéseken, mind az inkább liberális (*laissez-faire*), mind a szocialista típusú modelleken¹⁴. Feltételezésük értelmében a fejlett országokban a három intézményi szféra innovációs szerepét tekintve átfedésekkel bír, melyet kezelendő e

¹³ Ehhez kapcsolódóan lsd. még Etzkowitz (1998) (2004), Webster és szerzőtársai (2000) munkáit.

¹⁴ A szocialista típusú modellt Etzkowitz és Leydesdorff (2000) – Triple Helix I-nek nevezve – úgy jellemzi, mint azt a szituációt, melynek során az állam magában foglalja, tőkéletesen kontrollálja mind az akadémiai, mind a vállalati szférát, szabályozva a köztük kialakításra kerülő kapcsolati formákat. E modell alkalmazása tiszta formájában a Szovjetunióra, valamint a szocialista blokként jellemzett kelet-európai országokra volt jellemző, míg enyhe formájában Latin-Amerikában megfigyelhető. A liberális (*laissez-faire*) megközelítést – Triple Helix II-nek nevezve – a tradicionálisan liberális állami magatartást folytató kormányok, valamint a vállalati-egyetemi kapcsolatokat a Triple Helix I. modell szerinti irányító kormányok állami szerepvállalásuk radikális csökkentése nyomán előálló szituáció jellemzőjeként írják le. E modellben a három szféra között jól definiált határok azonosíthatók, melyeken keresztül az egyes szférák egymásra ható, de egymástól függetlenül működtetett kapcsolatokat építenek ki.

területeken tri-laterális szövetségek, hibrid szervezeti formák jöttek létre. E képződmények keretében az egyetemek, a kormányzati laborok, szervezetek, és a vállalatok stratégiai szövetségeket kötnek, mely szövetségek egymás érdekeltségeinek, korlátainak, erőforrásainak megismerésén, megértésén keresztül elkötelezettséghez, a szövetség mélyítéséhez vezettek/vezetnek¹⁵. A három szféra közötti együttműködés mélysége egyfajta spirális alakzattal írható le, amely lényegesen befolyásolja egy-egy terület gazdasági fejlettségét, innovációs potenciálját.

A makrogazdasági és politikai feltételeken, motivációkon túl, további kérdésként merül fel az *egyedi együttműködések mikroszintű motivációja*, melynek magyarázatára kiváló elméleti alapot szolgáltat az erőforrás-függés elmélet (Slaughter – Leslie 1999). Az erőforrás-függés elmélet megközelítésében a szervezeti átalakulás, a belső szereplők viselkedése nem elsősorban a belső szándékok függvényében, hanem azon érdekeltk érdekeinek megfelelően alakul, melyek a szervezetek kritikus erőforrásait biztosítják.

Az egyetemi-ipari együttműködések motivációit vállalati oldalról szemlélve „...*a szervezetközi együttműködések rendkívül fontos forrásai az externális tudás megszerzésének azáltal, hogy hozzájárulnak azoknak a kiegészítő és komplementer képességek akvizíciójához, melyeket a partnerek úgy válnak képessé birtokolni, hogy támogatják az egymás közötti tudásáramlást*” (Santoro – Chakrabati 2002 1166.o.). Az egyetemi-vállalati együttműködések a képességekhez, tudáshoz és facilitásokhoz való hozzáféréssel hatékonyan szolgálják a komplementer erőforrások cseréjét, kiterjesztik a cégek képességeit és növelik kompetenciáikat, hozzáadott értékű szinergiákat teremtve.

Az erőforrás-függés megközelítéséből szemlélve a felsőoktatási intézmények átalakulása kapcsán az a kérdés merül fel, hogy hogyan változott az egyes szereplőktől nyert erőforrások nagysága, és mennyire kritikusak ezek az erőforrások (azaz mennyiben tudja az intézmény az adott funkciót fenntartani az erőforrás hiányában). Amennyiben az állami felsőoktatási intézmények fenntartásához, fejlesztéséhez szükséges erőforrások származását tekintjük, úgy azok jelentősen függenek a

¹⁵ A szövetségek kiépítése ugyanakkor tradicionális szerepének átalakítását, átformálását követeli meg az egyetemektől. Etkovitz (2004) ezt az oktató-kutató funkció mellett megjelenő vállalkozó funkcióval írja le, melynek megjelenési formáit illetően Hrubos (2004) a funkció kiépülésének irányai, módjai és mélysége lehetséges alternatív módjai szerint különbözteti meg a korábban már összegzett gazdálkodó, szolgáltató és a vállalkozó egyetem koncepcióját.

kormányzattól, melytől származó források felhasználásához a nyugati típusú demokráciákban az állam jelentős autonómiát biztosít. Más oldalról kritikusnak tekinthetők felsőoktatási intézmények szempontjából a tanszékek, a hallgatók, a fizikai létesítmények, a közművek, közüzemek (Slaughter – Leslie 1999).

A fentiekben összegzett erőforrások közül a kormányzati finanszírozás (legalábbis az önálló döntés alapján felhasználható források, un. block grants) csökkenése, valamint a teljesítményhez kötött célfeladat finanszírozás szerepének felértékelődése, növekvő bizonytalanságot okoz. Az OECD országokban a '90-es évek folyamán e két hatás eredményeképpen az intézményi bevételek átstrukturálódtak, aminek tanúi lehetünk a napjaink hazai felsőoktatásában is. Egyrészt a jövedelem piramis alját (pontosan a kritikus erőforrások finanszírozása érdekében) továbbra is a kormányzat által nyújtott alapvető erőforrások (pl.: hallgatói, oktatói, tudományos normatíva) jelentik, míg *az intézmény, és annak tanszékei rákényszerülnek kiegészítő erőforrások allokációjára is. Ennek érdekében szerződéses kapcsolatok, vagy támogatások formájában együttműködnek a kormányzattal, vagy a piaci szereplőkkel. Ezen együttműködések keretében – félretéve az akadémiai autonómiát – azonban maguk is piaci szereplőkké válnak*, a piac szabályai szerint viselkedve (Slaughter – Leslie 1999; Dinya 2002; Dinya és szerzőtársai 2004).

Ugyanakkor – e jelenséget mikroszinten szemlélve – e fentiekből következően számos előny megfogalmazható, mely mind az egyetemeket, mind a vállalatokat az egymással megvalósított együttműködésre ösztönzi (mindezt részletesen a 2. táblázat mutatja be). Ezen előnyök közül mindkét szféra szereplői számára motivációként jelentkezik a napjainkban oly fontos *humán erőforrás fejlesztés eredményességének és/vagy hatékonyságának fokozása*, bár más-más oldalról. Míg a vállalati szféra számára mindez elsősorban toborzási és rendszeres továbbfejlesztési lehetőségekben ölt testet, az intézmények számára a partnerektől nyert gyakorlati ismeretek képzésbe történő azonnali implementációja jelent „versenyelőnyt”. További előnyként jelentkezik mindkét szféra számára a *specifikus ismeretekhez való hozzáférés*, bár ennek értelmezése az egyes szereplők esetében természetesen itt is eltérő. Míg a vállalatok számára a széles körű, tudományosan naprakész ismeretek bírnak magas értékkel, az intézmények számára a K+F problémák értelmezése, az egyedi gyártási, technológiai szakértelemhez való hozzáférés jelent együttműködési motivációt. Hasonló előnyt

hordoz mindkét szereplő számára, hogy az együttműködés eredményeképpen kiegészítő forrásokhoz férnek hozzá (bár némiképpen másképpen), kiegészítő eszközök, facilitások használatára, alkalmazására nyílik lehetőségük, az együttműködésen keresztül fokozni tudják társadalmi presztízsiük, képessé válnak fejleszteni társadalmi és gazdasági kapcsolatrendszerüket. Ezen előnyök kihasználása bár valószínűleg változatos képet mutat, motivációs erejük ugyanakkor kevéssé kérdőjelezhető meg.

2. Táblázat: Egyetemi-ipari együttműködések motivációi

Együttműködések motivációi az ipari szereplők oldaláról			Együttműködések motivációi az akadémiai szereplők oldaláról		
Lényegi előny	Előny meghatározása	Forrás	Lényegi előny	Előny meghatározása	Forrás
Munkaerőfejlesztés lehetősége	Az előny magába foglalja a jól képzett munkaerő, vagy képzési kapacitások hozzáférhetőségét az alábbi területeken: - hallgatói munkaerőhöz való hozzáférés - tanszéki munkaerő mozgósítása a vállalati célok érdekében - folyamatos tréning és továbbképzési kapacitás biztosítása	Wu 2000; Heidrick és szerzőtársai 2005; Balconi-Laboranti 2006; Santoro 2000; Sanchez – Tejedor 1995; Lee-Win 2004	Képzés színvonalának fejlesztése	Az előny magába foglalja a/a: - kurrens K+F tapasztalatok azonnali becsatormázásának lehetőségét az oktatásba - hallgatók gyakorlati készségfejlesztésének lehetőségét szakmai gyakorlaton, valós fejlesztési problémák megoldásán keresztül	Wu 2000; Balconi-Laboranti 2006; Slaughter – Leslie 1999; Santoro 2000; Sanchez – Tejedor 1995; Lee-Win 2004
Hozzáférés specifikus ismeretekhez	Az előny magába foglalja a/a: - alap-, vagy alkalmazott K+F eredményekhez való hozzáférést - vezető technológiákhoz való hozzáférést - tanácsadói kapacitáshoz való hozzáférést - egyetemi egységekben felhalmozott adatbázisokhoz való hozzáférést - technikai, technológiai szolgáltatásokhoz való hozzáférést	Wu 2000; Heidrick és szerzőtársai 2005; Balconi-Laboranti 2006; Santoro 2000; Sanchez – Chakrabati 2002; Sanchez – Tejedor 1995; Lee-Win 2004	Hozzáférés specifikus ismeretekhez	Az előny magába foglalja a/a: - gyakorlati ismeretek, információk rendelkezésre állását alap és/vagy alkalmazott kutatási problémák feltárásához - gyártási megoldások, technológiák specifikus szakértelmét - szakértelmet tüzelni készségek fejlesztéséhez - input információt a kutatási atmoszféra javításához	Heidrick és szerzőtársai 2005; Balconi-Laboranti 2006; Slaughter – Leslie 1999; Santoro 2000; Sanchez – Tejedor 1995; Lee-Win 2004
Hozzáférés közfinanszírozáshoz	Az előny magában foglalja a szervezet-fejlesztési erőforrások kiegészíthetőségét közfinanszírozási forrásokkal, csökkentve a fejlesztések költségigényét, és/vagy kockázatát.	Balconi-Laboranti 2006	Hozzáférés kiegészítő forrásokhoz	Az előny magába foglalja a/a: - vállalati forrásokhoz való hozzáférést - kormányzati forrásokhoz való hozzáférés fokozását a vállalati együttműködés következtében	Wu 2000; Heidrick és szerzőtársai 2005; Slaughter – Leslie 1999; Santoro 2000
Hozzáférés laborokhoz, egyéb facilitásokhoz	Az előny magában foglalja a szervezet számára nem elérhető (vagy nem költségghatékony fenntartású) laborokhoz, eszközökhöz, helyiségekhez, stb... való hozzáférést	Wu 2000; Heidrick és szerzőtársai 2005; Santoro 2000	Hozzáférés eszközökhöz, kiegészítő kapacitásokhoz	Az előny magába foglalja a/a: - a vállalatnál rendelkezésre álló specifikus eszközökhöz való hozzáférést kutatási célú projektek megvalósítása érdekében - kutatás-fejlesztéshez, oktatáshoz, vagy egyéb szolgáltatási tevékenységhez kapcsolódó eszközök beszerzésének, vagy átvételének lehetőségét kedvezményes áron, vagy térítésmentesen	Slaughter – Leslie 1999
Presztízs növelése	Az előny az egyetemi részvétellel folytatott fejlesztés szélesebb körű társadalmi megítélésének, vagy a piacon érvényesíthető bizalmi tényezőinek kiaknázására irányul.	Wu 2000; Santoro 2000; Sanchez – Tejedor 1995; Lee-Win 2004	Presztízs növelése	Az előny a vállalati részvétellel folytatott fejlesztés szélesebb körű társadalmi megítélésbeli előnyeinek kiaknázására irányul.	Slaughter – Leslie 1999
Társadalmi kapcsolatok fejlesztése	Az előny a szervezet számára specifikus területen tevékenykedő személyekkel, szervezetekkel való kapcsolatépítést, kapcsolatfejlesztést foglalja magába.	Wu 2000	Külső személyekkel kapcsolatok fejlesztése	Az előny az egyetem számára érdekhordozóként jelentkező személyekkel, szervezetekkel való kapcsolatépítést, kapcsolatfejlesztést foglalja magába.	Slaughter – Leslie 1999
			Költségmegtakarítás	Az előny magába foglalja a/a: - laborok, facilitások méretgazdaságos üzemeltetéséhez való hozzájárulást, a meglévő kapacitások kihasználásának lehetőségét - a munkaerő-kihasználtság fokozását	Slaughter – Leslie 1999; Sanchez – Tejedor 1995; Lee-Win 2004

Forrás: saját szerkesztés

3.2. Egyetemi-ipari együttműködések formái, különös tekintettel a K+F együttműködésekre

Bár az egyetemi-ipari együttműködések jelentősége legtöbbször a tudásáramlás, tudásátadás során hangsúlyozott, érdemes kiemelni, hogy a felsőoktatási intézmények, mint a helyi társadalom és gazdaság résztvevői, egyéb vállalati, vállalkozási kapcsolatokkal is rendelkeznek. Elsősorban az észak-amerikai szakirodalom, *az egyetemek interakciós formáit tekintve, háromirányú kapcsolatot, együttműködés-kiépítési, és -fejlesztési lehetőséget emel ki: (1) a működtetés során kialakuló, kialakítható együttműködések; (2) az egyetemek befektetési tevékenysége során jelentkező együttműködési lehetőségek; valamint (3) a tanulás során felmerülő kapcsolatok* (Habiby 2004; Lengyel 2006). A működtetés során az intézményeknek két típusú interakciós lehetősége merül fel. Az intézményi beszerzések realizálása és az intézmények munkaerőpiaci jelenléte során létesített, létesíthető interakciók. Más oldalról a felsőoktatási intézmények befektetési tevékenysége során ingatlanfejlesztési és vállalkozásfejlesztési együttműködések realizálhatók, melyek elsősorban szolgáltatási együttműködésekben jelentkeznek, jelentkezhetnek. Harmadik részről pedig a tanulási együttműködések testet ölthetnek munkaerőfejlesztési együttműködésekben, valamint tanácsadási, tanácsadói, fejlesztési jellegű együttműködésekben, együttműködési lehetőségekben¹⁶.

Amennyiben *vizsgálatunk fókuszába ez utóbbi (fejlesztési jellegű) együttműködések* helyezük, úgy az egyetemi-vállalati együttműködések számtalan formáival találkozhatunk. E szereplők között kialakuló fejlesztés jellegű interakciókat Inzelt (2002, 2004/b) 18 lehetséges formában és azon belül négy lehetséges szinten jeleníti meg (3. táblázat). A szereplők közötti interakciók lehetnek egyéniek és intézményiek. Ezek közül az intézményi forma a formalizáltság, és ebből következően az intenzitás magasabb formáját is jelenti. A lehetséges interakciók széles skálán valósulhatnak meg az ad hoc megbeszélésektől a formalizáltan közös K+F projektekig.

¹⁶ A fentiekben túl egy együttműködési lehetőséget szükséges még megjeleníteni, mégpedig az egyéb szolgáltatási együttműködések. Ezek az együttműködések jellemzően az alapvető tevékenység végzésének érdekében kialakított facilitásokon nyújtott szolgáltatási együttműködések jelentik (Pl.: konferencia, vagy sportolási facilitásokra alapozott turisztikai együttműködések). Ezen együttműködések kétségtelenül nem egyetem-specifikusak, sőt gyakorta kiszervezésre is kerülnek, jelenlétük ugyanakkor kevésbé vitatható.

3. Táblázat: Egyetemi-ipari interakciók szintjei és típusai

Szintek	Típusok
Egyének közötti	<ol style="list-style-type: none"> 1. A vállalati alkalmazottak és az egyetemek közti <i>ad hoc</i> megbeszélések 2. Vállalati alkalmazottak egyetemi előadásai 3. Egyetemi oktatók előadásai cégek számára 4. Az egyetemi oktatók és vállalati alkalmazottak rendszeres (informális) megbeszélései szakmai találkozók, konferenciákon, szemináriumokon 5. Egyetemi kutatási eredmények (szabadalmak) <i>ad hoc</i> jellegű megvásárlása
Egyének/intézmények közötti	<ol style="list-style-type: none"> 6. Egyetemi oktatók rendszeres alkalmazása szakértőként 7. Vállalati alkalmazottak továbbképzése egyetemi kutatók által 8. Vállalati alkalmazottak továbbképzése egyetemi oktatók által 9. Egyetemi kutatók és vállalati alkalmazottak közös publikációi 10. A Ph.D.- és mesterkurzusok egyetemi és vállalati alkalmazottak közös vezetésével 11. Egyetemi és vállalati alkalmazottak közös szellemi tulajdonjogai
Intézmények között	<ol style="list-style-type: none"> 12. A speciális egyetemi/vállalati berendezésekhez való hozzáférés a tulajdonos engedélyével vagy anélkül 13. Egyetemi kutatóhelyekbe történő vállalati beruházások 14. Egyetemi kutatási eredmények, szabadalmak rendszeres vásárlása <hr/> <ol style="list-style-type: none"> 15. Formalizált K+F együttműködések, például kutatási szerződések 16. Formalizált K+F együttműködések, például közös kutatási projektek
	<ol style="list-style-type: none"> 17. Felsőfokú végzettségűek mobilitása az egyetemektől a vállalatok felé, és fordítva, ideiglenes vagy végleges jelleggel 18. A tudásáramlás a kipörgetett cégek kialakulásával

Forrás: Inzelt, 2004 874.o.

Bár Inzelt (2004/b) együttműködésnek csak a 6., a 15. és a 16. interakciókat tekinti, e gondolatot tágítva, alkalmazva az együttműködések általánosan használt megközelítését (kölsönös elkötelezettség; együttműködési szándék; epizódokon, sorozatokon átnyúló aktivitások), adott esetben a 6-16 formák mindegyike egyaránt együttműködéseként értelmezhetők. A 17., 18. formák elsősorban tudásáramlásként határozhatók meg, melyek lehetnek együttműködések következményei, vagy háttérükben állhatnak együttműködések, de elsősorban a tudástranszfer lehetőségei.

Amennyiben a továbbiakban nem az interakciós formák összességét, hanem kizárólag *a vállalatok és az egyetemek között kialakuló fejlesztési jellegű együttműködések* formáit vizsgáljuk, úgy *négy meghatározó formát kell összegezni* (Santoro 2000; Schuetze 2001; OECD 2000).

Legelőször az e tekintetben talán legtradicionálisabb megoldás, a *kutatási támogatás* vehető számba. A kutatási támogatás pénzügyi, vagy fizikai eszközökben megnyilvánuló hozzájárulás, melyet piaci szereplők nyújtanak az egyetemek számára. A támogatás gyakorta korlátozás nélküli felhasználású, bizalmi alapon nyújtott adomány. E források az egyetemek számára rendkívül értékesek, hiszen meglehetősen nagy a felhasználás rugalmassága. Így olyan célok érdekében mobilizálhatók, mint laborok felújítása, szolgáltatás-fejlesztés a hallgatók számára, vagy szolgálhat alapvető, kiinduló forrásként új projektek kezdeményezésére. A múltban az egyetemi-ipari szereplők közötti kapcsolatok leginkább informális jelleget öltöttek, a cégek előzetes szabályozás nélkül járultak hozzá az általuk nyújtott eszközök, vagy források felhasználásához. Később az ipari hozzájárulás inkább célzottá vált, és speciális kutatási projektekhez kötődött, melyek mentén annak megtérülése értelmezhetővé vált.

Célzottsága tekintetében sokkal inkább felhasználó-orientált konstrukciónak tekinthető a *kooperatív kutatás*. A kooperatív kutatás két, vagy több fél között létrejövő, kutatási megbízást magában foglaló intézményesült szerződés, konzorciumi megállapodás, az intézményi facilitások használatára vonatkozó megegyezés, vagy informális interakciók formájában testet öltő fejlesztés jellegű aktivitás. E formák között a kutatási szerződés a leginkább alkalmazott megoldás. Tartalmát tekintve ennek keretében az egyetem egy tagja, vagy egysége, megbízás alapján, egy vállalkozás számára végez feladatokat egy speciális projektben definiált probléma megoldása érdekében. E megoldás gyakran első lépése egy intézmény iránti hosszabb távú elkötelezettség kialakulásának. A konzorciumi megállapodás speciális szándékot foglal magába egy fejlesztési program közös megvalósítására. A kutatási konzorciumok abban különböznek a kutatási szerződésektől, hogy hangsúlyozzák (és szabályozzák) a kapcsolatot és a jelentkező eredmények felosztásának szabályait a résztvevő vállalatok és az egyetemi egységek, a munkatársak és a hallgatók között. Ipari szervezetek gyakorta ilyen jellegű együttműködések keretében csatlakoznak egyetemi kutatóközpontokhoz annak érdekében, hogy hozzáférjenek a hallgatói kapacitásokhoz, az alumni kapcsolatokhoz, vagy az egyetemi eszközökhöz, facilitásokhoz. Informális kooperatív kutatás számos módon kialakulhat, magába foglalva kutatási jelentések társszerzőként való megjelentetését, vagy szaktanácsadást, egyéb szakmai egyeztetéseket.

Ez előzőektől tevékenységi célját tekintve eltérő, aktivitásai tekintetében viszont fogalmilag átfedő megoldás a *technológia-transzfer*. A technológia-transzfer technológiákban, technikai, módszertani megoldásokban testet öltő eredmények átadására koncentrálnó együttműködési formát testesít meg. A technológia-transzfer három alapvető aktivitást foglal magába: speciális kutatási problémák meghatározása; technikai szakértelem nyújtása vállalatok számára új termékek, vagy folyamatok fejlesztéséhez; technológiai szabadalom, licencia átadása, értékesítése, vagy ezzel kapcsolatos szolgáltatás nyújtása.

Végül pedig érdemes megkülönböztetni az előbbieket az egyetem oktatási tevékenységével innovatívan kombináló *komplex tudástranszfer együttműködések*. A tudástranszfer együttműködések célja az egyetem egységeiben, annak érintett szereplőiben felhalmozódott komplex tudás átadása, mozgósítása. A tudástranszfer együttműködések testet ölhetnek természetesen technológia-transzferben, kooperatív kutatásban, de többnyire ettől szélesebb kooperációt foglalnak magukba. A tudástranszfer együttműködések során lényeges szerephez jut az érintettek széles körével folytatott folyamatos személyes interakció, ezért a kutatás-fejlesztésen túl, aktivitások széles körét foglalják magukba. Ilyenek lehetnek a kooperatív oktatást, a személyek mobilitását támogató programok, a hallgatói programok, mint a hallgatóság megbízása, vagy formális együttműködés kialakítása a hallgatók „felhasználó” központú felkészítése érdekében, valamint a széleskörű tanácsadási tevékenységek. A tudástranszfer együttműködések gyakran jelentik alapját olyan K+F-re koncentrálnó, kooperatív kutatási együttműködéseknek, mint a kutatási konzorcium, vagy a joint venture.

Noha a fejlesztési jellegű együttműködések széles skálán mozognak, más megközelítésben további három csoport elkülönítése mindenképpen szükséges (Rothaermel – Deeds 2006).

K+F jellegű együttműködések esetében megkülönböztethetők:

- úgynevezett „*felfelé ható szövetségek*” (*upstream alliances*), amelyek a termékfejlesztés korai fázisához kötődve olyan területeken valósulnak meg, melyek alapjait jelenthetik további fejlesztési projekteknek;
- úgynevezett „*lefelé ható szövetségek*” (*downstream alliances*), melyek piaci, gyártási/technológiai, marketing, szabályozási, stb. ismeretek megszerzése céljából jönnek létre annak érdekében, hogy a meglévő fejlesztési eredmények termékekbe történő implementációja sikeres legyen;
- úgynevezett *horizontális szövetségek* (*horizontal alliances*), melyek leggyakrabban egy termék piaci bevezetésének korai fázisában jönnek létre (egy iparág előállítási láncában, ugyanazon lépcsőfokán álló szereplők között) meglévő technológiák és/vagy erőforrások kölcsönös kombinálása érdekében.

A lefelé és felfelé ható szövetségek vertikális együttműködéseknek tekinthetők, melyek résztvevői jellemzően szolgáltatás-nyújtóként, illetve szolgáltatás igénybevevőként viselkednek, ahol a szolgáltatás igénybevevője határozza meg a fejlesztési célt, és őt illetik a fejlesztések eredményei is. A vertikális fejlesztési együttműködések abban különböznek a horizontális fejlesztési együttműködésektől, hogy míg a horizontális együttműködések során valamennyi, az együttműködésben résztvevő fél befektetéseket eszközöl, és ennek arányában részesül az eredményekből, a vertikális együttműködések során befektető félként csak az egyik oldal jelentkezik, míg a másik oldal a fejlesztés definíció szerinti teljesítésében érdekelt. *Egyetemi-ipari relációban, K+F területen, elsősorban a vertikális együttműködések (upstream szövetségek) jellemzők*¹⁷, melyeket leginkább a várt eredmények piaci potenciálja indukál és ezek az eredmények többnyire magánjavak (Rothaermel – Deeds 2006; Blum – Müller 2004). Ezzel szemben az egyetemi-ipari horizontális K+F együttműködések inkább tudás-plafortot eredményeznek, melyet a résztvevők az előzetes megállapodásoknak megfelelően hasznosítanak¹⁸.

¹⁷ Bár elsősorban preklinikai vizsgálatok során nem ritkák a downstream jellegű együttműködések

¹⁸ Beszélhetünk itt még laterális együttműködésekről (Ivens 2002; Tari 1998), hiszen az itt horizontális együttműködésnek aposztrofált együttműködések (minthogy iparágakon átnyúló együttműködésekről beszélünk) alapvetően laterálisak. Megítélés kérdése mindez a vertikális együttműködések során is, hiszen ha az egyetemeket nem tudásshállítóként, hanem alapvetően oktatási létesítményként tekintjük, úgy ezen együttműködések is laterálisnak tekinthetők. Munkám során azért alkalmazom mégis a vertikális és horizontális fogalomhasználatot, mert egyrészt a szakirodalomban inkább elterjedt, másrészt, hogy elkülönítsem az inkább szállító-vevő jellegű együttműködéseket a horizontális jellegű partnerkapcsolatoktól.

3.3. Vertikális egyetemi-ipari K+F együttműködések jellemzői

Amennyiben a vertikális egyetemi-ipari K+F jellegű együttműködések keretében megvalósítható tranzakciókat kategorizáljuk – figyelembe véve a piaci bizonytalanságot, melyet a tranzakció okoz – úgy azok tárgyát képező javak alapján a tranzakciók két típusa emelhető ki (Williamson 1985).

Egyrészt a cserejavak ügyletei során jelentkező tranzakciók, melyek esetében a szellemi tulajdonjog valamilyenfajta cseréje történik egy másik erőforrásra. A tranzakció nem tartalmaz jövőbeli ígéretet, vagy látens felelősségvállalást, a csere adott időpontban történik, így a jószág minősége a tranzakció során nem befolyásolható az eladó, vagy a vevő által.

A megvalósítható tranzakciók másik formái a *szereződések*, melyek a jövőbeli teljesítmény ígéretét testesítik meg. Ez esetben a szolgáltatást igénybe vevő befektetést realizál valamilyenfajta hozam (profit) reményében, amely egyben a másik fél viselkedésén múlik. A teljesítés a szerződés aláírását követően kezdődik meg úgy, hogy az eredmény teljes mértékű hasznosítására a másik fél nem bír garanciával (Blum – Müller 2004).

A cserejavak ritkán jelentik alapját egy vertikális K+F együttműködésnek, bár jelenlétük nem kizárt. E tranzakciók mögött ugyanis már létező „kulcsrakész” eredmények állnak, melyek az együttműködést egy tranzakciós kapcsolattá szűkítik¹⁹. A *fejlesztési jellegű ügyletek* ez előzővel szemben inkább *szereződés jellegűek, melyek akkor válnak együttműködéssé, ha az több szerződést, vagy szerződésesen szabályozott projektek sorozatát foglalja magába*²⁰ (Bercovitz – Feldman 2007)²¹.

¹⁹ Amennyiben két fél között az ilyen jellegű eredmények rendszeres adásvétele történik meg, úgy kialakulhat együttműködés jellegű kapcsolat, de az inkább kereskedelmi tulajdonságokkal fog bírni, mint fejlesztési jellegzetességekkel.

²⁰ Együttműködésről beszélhetünk, amennyiben például egy vállalat, megbízással kutatási projektet finanszíroz, ehhez kiegészítőképpen hallgatókat bíz meg, miközben folyamatosan részt vesz az egyetem által fenntartott kutatóközpont(ok)ban (Bercovitz – Feldman 2007).

²¹ Ez utóbbi jellegű fejlesztési együttműködések tekintetében, azok tartalmát tekintve Bercovitz és Feldman (2007) megkülönböztetnek kiaknázási (exploitation) és feltárási (exploration) fókuszú projekteket. A kiaknázási jellegű projektek egy-egy szervezet már meglévő kompetenciájának „csiszolását”, továbbfejlesztését célozza esetleges részterületeken, míg a feltárási új kompetenciák megszerzését, szervezetbe integrálását (vagy ha úgy tetszik, a jövőbeli versenyképesség biztosítását) tűzi ki célul. Meglepő módon mindkét forma igen elterjedt egyetemi-ipari együttműködések során. A kiaknázó jellegű projektek során a vállalatok számára a már meglévő (azaz többet befektetést nem igénylő) speciális K+F facilitások és az igénybe vehető kutatási kapacitások merülnek fel vonzerőként, ahol a személyközi kötések, a facilitások szervezetspecifikus átalakítása, egyfajta erőforrás-függőséghez, és együttműködésekhez vezethetnek. A felfedező jellegű K+F együttműködések során ugyanakkor egész

E megállapítás ugyanakkor a *vertikális K+F együttműködésekben zajló kutatás és fejlesztés, projektügylet jellegének* tisztázását veti fel (Heidrick és szerzőtársai 2005). A projekt, valamely célfeladat érdekében végzett, meghatározott időkorláttal bíró csoporttevékenység (Veres 1998 303.o.). Amennyiben két fél között olyan ügylet köttetik, melynek tárgya egy projekt megvalósítása, úgy az projektügyletnek tekinthető (Veres 1995 39.o.). A projektügyletre, mint szervezetek közötti szolgáltatásra jellemző, hogy szolgáltatástartalma nagy²², nem egyértelmű, hogy mi is az ügylet tárgya (termékkomplexum kiegészítő szolgáltatásokkal, vagy szolgáltatáscsomag, melynek háttere egy termékrendszer). Oka szakmai kompetencia és/vagy kapacitás hiány, melynek eredményeképpen a megbízó az eredményfelelősséget áthárítja a szolgáltatás nyújtójára. A szolgáltatás a vevő egyedi igényeire szabott, mindig valamilyen technológiá(k)hoz kapcsolódik, valamint fázisos, elhúzódó belső interakció sorozattal jellemezhető, ahol a vevő-szállító kapcsolat időszakos (Veres 1995, 1998; Verzuh 2006). A projektek lényegi sajátosságaiként jellemezhetők továbbá, hogy azok szervezete ideiglenes, és a projekt élettartamára alakították. A projekt számos esetben egy nagyobb projektstruktúra részét képezi, ahol a projektcélkitűzéseket és termékjellemzőket folyamatosan lehet meghatározni és elérni a projekt időtartama alatt. Ebből következően a projekttevékenységek közötti viszony összetett is lehet (Lockyer – Gordon 2000. 13.o.).

A vertikális egyetemi-ipari K+F együttműködések további – azt a piaci vevő-szállító viszonytól megkülönböztető – tulajdonsága azok háromoldali jellege. Bár az egyetemi-ipari együttműködésekben, mint viszonyrendszerben főszerepet az ipari megrendelő és a megrendelést teljesítő kutatócsoport játszik, megkerülhetetlen tényezőként jelentkezik

más a helyzet. A felfedező jellegű K+F projektek – rendszerint a meglévő kutatási irányok egyfajta szintézise során – új ismeretet teremtenek, mely magas kockázattal jár, megtérülése bizonytalan. A kockázatmegosztás önmagában is együttműködésre ösztönöz, de nem csupán az egyetemeknek áll rendelkezésére K+F infrastruktúra és magasan képzett kutatói állomány. Ebben az esetben az együttműködést az opportunistá megatartás elkerülése ösztönzi, ugyanis az egyetemek nem bírnak a szellemi tulajdonjogok terméké alakításának kompetenciájával, de még ha egyes területeken rendelkeznének is vele, nem jelent központi tevékenységet.

²² A szolgáltatások sajátosságait azok érzékelt jellegével, korlátozott specifikálhatóságával, tárolhatatlanságával és egyidejűségével írhatjuk le (Veres 1995, 1998). A szolgáltatások minősége fokozottan érzékelt minőség. Magas az emberi tényező szintje, és kevésbé megfogható jellege miatt magas a heterogenitása. A szolgáltatás lényegét tekintve nem fizikai jellegű problémamegoldás, melyből következően specifikálhatósága korlátozott. További jellemzője, hogy nem tárolható, a szolgáltató (kapacitáskorlátja miatt) nem tud alkalmazkodni a kereslet váratlan ingadozásaihoz, továbbá a szolgáltatás teljesítése és igénybevétele egyidejűleg megy végbe.

az egyetemi menedzsment (Blum – Müller 2004; Heidrick és szerzőtársai 2005; Barakonyi 2004). Az egyetemi menedzsment szerepe sokszínű képet mutathat, alapvető érdekelttsége a vállalati oldalról bevont erőforrások maximalizálására irányul. Ennek érdekében szabályozó keretet jelöl ki, belső menedzsment-szolgáltatásokat nyújt, marketing tevékenységet végez (Barakonyi 2003; Kovács 2005).

A szabályozó és szolgáltató tevékenység gyakorta külön is válik és ez utóbbi számtalan lehetséges szervezeti formát öltve különféleképpen befolyásolja az egyetemi-ipari együttműködések²³. E befolyásoló hatás korántsem tekinthető statikusnak, hiszen e szervezetek két, egymásnak ellentétes hatás eredményeként folyamatosan formálódnak (Schuetze 2001). Egyrészt a spin off, vagy más néven centrifugális hatás nyomán, mely nem jelent mást, mint hogy e szolgáltató tevékenységek egyre inkább professzionalizálódnak igényelnek. Támogató funkciójuknál fogva ugyanakkor nem tekinthetők „core” tevékenységnek, s ez a szervezeti perifériára sodródást multiplikálja. Másrészt e szervezetek egy integrációs hatás nyomán is formálódnak, hiszen a „third mission” (Etzkowitz 1998; Webster és szerzőtársai 2000) elfogadása egyben az erőforrások átcsoportosításával is jár, mely erőforrások kontrollálása, koordinációja központi funkciót igényel.

A vertikális egyetemi-ipari együttműködések tehát szerződéses tranzakciók sorozatát tartalmazzák, projektügylet jellegűek és (legalább) háromoldalú viszonyt testesítenek meg. A fentiekén túl ugyanakkor kiemelendő, hogy *ezen együttműködések sajátos*

²³ Schuetze (2001) öt alapvető formáját különbözteti meg e szervezeteknek:

1. Integrált szervezet, mely egy egyetemi egységnek alárendelten működik, elsősorban azon akadémiai szereplők által befolyásoltan, akik előnyt realizálhatnak a szoros ipari kapcsolatokból, a nem koordinált kooperatív aktivitásokból.
2. Periferikus szervezet, mely az egyetemi központi adminisztrációnak alárendelten tevékenykedik, professzionális munkaerő által működtetve. Előnyeként jelentkezik a kontrollálhatóság, beszámoltathatóság, és az egyetem más tevékenységeivel való összehangolhatóság, míg hátrányaként az egyes kutatócsoportok parciális érdekeinek sérülése emelhető ki.
3. Leányvállalati forma, mely az egyetemtől elkülönült jogi formaként határozható meg annak tulajdonosi befolyása alatt annak érdekében, hogy az irányítási struktúra elkülöníthető legyen az egyetemtől. E forma az egyetemen belüli szolgáltatásnyújtásra – pontosan bizalmi problémák következtében – kevésbé alkalmas, ugyanakkor innovációs facilitások irányítására (pl.: innovációs parkok menedzselésére), az eredmények értékesítésére, visszaigazoltan hasznos szervezeti megoldásként alkalmazható.
4. Kölcsönösen összefüggő szervezetek, melyek szerepüket tekintve megegyeznek a leányvállalati formával azzal a különbséggel, hogy az egyetem nem bír (vagy maximum kisebbségi) tulajdonosi részesedéssel. A kontrollt ez esetben az egyetem egyetemi alapítványokon, alumni szervezeteken, kockázati tőke alapokon keresztül gyakorolja.
5. A leányvállalati forma másik változatát testesítik meg a független szervezetek, melyek szerződéses és/vagy informális kapcsolatban állnak csupán az egyetemmel. E szervezetek akár több intézmény számára is szolgáltatást nyújtanak.

nonbusiness-business érdekellentéttel jellemezhetők. A vertikális egyetemi-ipari együttműködések során jelentkező érdekellentétek, mint potenciális konfliktusforrások három lényeges ponton ragadhatóak meg: normakonfliktusok; tevékenység konfliktusok; gazdálkodási konfliktusok (Resnik – Shamoó 2002; Santoro – Betts 2002; Wu 2000; Slaughter – Leslie 1999).

A *normakonfliktusok* az akadémiai és vállalkozói normák ütközési felületei mentén eszkalálódnak. Az akadémiai szféra azon, jellemzően tradicionális értékei, mint a nyitottság, az objektivitás, az akadémiai szabadság (éles) ellentétben állnak a vállalkozói szférának a vertikális fejlesztési kapcsolatokban megnyilvánuló elvárásaival, melyek a költséghatékonyt érvényesítő fókuszált fejlesztésre, harmadik fél számára alapvetően nem nyitott tevékenység végzésére, gazdasági (esetenként ideológiai és/vagy politikai) érdekek alárendelt kommunikációra vonatkoznak.

A *tevékenységi konfliktusok* az egyetemek alaptevékenységét érintő, azt megkérdőjelező érdekellentétekkel kapcsolatosak. Az együttműködések erőforrásmintázatának formálódása ugyanis arra ösztönzi az egyetemeket, hogy erőforrásaikat a partnereikkel való együttműködés erősítése érdekében jórészt alkalmazott kutatás-fejlesztési tevékenységekre allokálják. Ez azonban (részben) ellentétes az egyetemek feltáró jellegű alapkutatási küldetésével. Ugyanez a szituáció merül fel az oktatási tevékenység során is, ahol a tradicionálisan középpontban álló tudományos képzés lényegi elemét, a széles értelemben vett szakmai megmérettetést alapjaiban ássa alá a titkos jellegű, vagy kommunikációjában külsőleg kontrollált kutatás-fejlesztési tevékenység.

Végül a *gazdálkodási konfliktusok* az alapvetően költségvetési szemléletű egyetemek és a vállalati szemlélet gazdálkodási ellentéteit jelenítik meg. Az egyetemeken jelen lévő költségvetési szemléletben ugyanis nehezen kezelhető a befektetési magatartás, valamint az éveken át tartó fejlesztési projektek cash-flow következményei éppúgy, ahogyan a vállalati gazdálkodásban a speciális beszerzési szabályok, vagy a költségvetés merevsége.

A fentiekben elhangzottakat összefoglalandó, a vertikális egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködések jellemzőinek pontos meghatározása érdekében, *az*

egyetemi-ipari fejlesztési jellegű interakciókat két alapvető szempont szerint csoportosítottam (4. táblázat):

- az interakciók iránya, mely tekintetben, a korábbiak alapján megkülönböztethetünk vertikális és horizontális interakciókat;
- valamint az egyetemi-ipari interakciók jellege, mely tekintetben megkülönböztethetünk egyszeri, vagy folyamatos interakciót, amit a tranzakció és az együttműködés fogalmakkal jelöltem.

E két szempont alapján elkülöníthetjük egymástól a vertikális, illetve a horizontális együttműködések, valamint a vertikális, illetve a horizontális tranzakciókat.

4. Táblázat: Egyetemi-ipari interakciók csoportosítása, azok főbb jellemzői alapján

		Egyetemi-ipari fejlesztési célú interakció iránya	
		Vertikális	Horizontális
Egyetemi-ipari fejlesztési célú interakció jellege	Együttműködés	<ul style="list-style-type: none"> - Szerződéses jelleg. - Tárgya projektek sorozata. - Központi eredményei magánjavak. - Konfliktusos viszony, mely jellemezhető norma-konfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. - Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Szerződéses jelleg. - Tárgya projektek sorozata. - Központi eredményei magánjavak és közjavak, melyek felosztása előzetes megállapodás szerint történik. - Konfliktusos viszony, mely jellemezhető norma-konfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. - Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg.
	Tranzakció	<ul style="list-style-type: none"> - Lehet csere, vagy szerződéses jellegű - Tárgya egy projekt, és/vagy szellemi tulajdon, és/vagy tárgyasult termék - Központi eredménye magánjavak - Konfliktusos viszony, mely jellemezhető norma-konfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. - Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lehet csere, vagy szerződéses jellegű - Tárgya egy projekt, és/vagy szellemi tulajdon, és/vagy tárgyasult termék - Központi eredményei magánjavak és közjavak, melyek felosztása előzetes megállapodás szerint történik. - Konfliktusos viszony, mely jellemezhető norma-konfliktusok, tevékenységi konfliktusok, gazdálkodási konfliktusok mentén. - Háromoldalú, tisztázott viszonyt testesít meg.

Forrás: saját szerkesztés

A vertikális egyetemi-ipari fejlesztési jellegű együttműködések, szembeállítva a horizontális és a tranzakció jellegű interakciókkal, öt alapvető tulajdonság mentén jellemezhetők.

A vertikális egyetemi-ipari fejlesztési együttműködésekre jellemző azok alapvetően szerződéses, valamint projekt-sorozat jellege, mely megkülönbözteti azokat a tranzakciós interakcióktól. Az egyetemi-ipari vertikális együttműködések alapvető jellemzőjeként kell kezeljük továbbá a központi eredmény tulajdonviszonyát, mely megkülönbözteti a horizontális interakcióktól. Amíg ugyanis a vertikális egyetemi-ipari fejlesztési interakciók során keletkezett központi eredmények alapvetően (ipari) magánjavak, a horizontális fejlesztési interakciók során azok magánjavakká és közjavakká válnak, melyek felosztása előzetes megállapodás szerint történik. Végül formailag kiemelendő a háromoldalú viszony megléte, valamint az interakció konfliktusos jellege, mely valamennyi egyetemi-ipari együttműködést, tranzakciót jellemez. Amennyiben ez utóbbiak nem állíthatók, úgy egyetemi-ipari interakcióról kevésbé, csupán az egyetem facilitásain „megtúrt” fejlesztési tevékenységről beszélhetünk.

4. Az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése

Összefoglalóan tehát egyetemi és ipari szereplők relációjában megvalósuló vertikális K+F együttműködésnek tekintünk minden olyan, egyetemi egység és vállalati partner között megvalósuló, szerződés által szabályozott, fejlesztési projektek sorát magában foglaló alapvetően sajátos nonbusiness-business konfliktussal jellemezhető interakció-sorozatot, melynek központi eredményei a vállalati felet illető magánjavak, és az egyes projektek viszonya, helyzete az egyetem kutatás-koordinációjában tisztázott.

A továbbiakban a vertikális egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítményének vizsgálatához két alapvető összefüggést szükséges tisztázni. A kapcsolatok teljesítményének fogalmát, valamint ugyanezen fogalom értelmezését vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések során. Minthogy a kapcsolati teljesítmény egy rendkívül nehezen megfogható fogalom, *e fejezetben megkísérlem egyértelműen meghatározni a kapcsolati teljesítmény fogalmát* vertikális, alapvetően szállítói-vevői kooperációk esetében. Ebből kiindulóan fogom a későbbiekben értelmezni a kapcsolati teljesítményt egyetemi-ipari vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések során.

A szervezatközi kapcsolatok teljesítményének kezelése a szakirodalomban meglehetősen színes képet mutat. A kapcsolati teljesítmény általános jelentése ugyanis úgy írható le, mint két szereplő közötti együttműködés fenntartásából következő gazdasági hasznok összessége, azaz a kapcsolati teljesítmény azoknak a gazdaságilag értelmezhető hasznoknak a gyűjtőfogalma, melyet az együttműködésben résztvevők nyernek azáltal, hogy a kapcsolatot fenntartják. Ez a megfogalmazás azonban számtalan problémát vet fel. Mit tekinthető egy szervezet számára a kapcsolatokból származó gazdasági haszonnak? Hogyan lehetséges tisztán az együttműködésből származó előnyöket elkülöníteni egyéb hasznoktól? Hogyan mérhetők ezek az előnyök?

A terület szakirodalmi fejlődését átfogóan vizsgáló O'Toole és Donaldson (2002) három alapvető problémát azonosított a kapcsolati teljesítmény kezelésében:

- (1) A kapcsolatokat kezelő modellek többnyire a kapcsolatok megvalósulási módjaira, nem pedig azok eredményére koncentrálnak, többnyire figyelmen kívül hagyják, vagy nem definiálják a kapcsolatok teljesítmény dimenzióit.
- (2) Amennyiben mégis kísérlet történik a kapcsolati teljesítmény meghatározására, úgy az azt kezelő irodalmak többsége olyan szűkre szabja definícióit, hogy a már megállapított keretek között az egyéb – a vizsgálatok ettől eltérő fókuszát jelentő – feltevések még kezelhetők legyenek.
- (3) Minthogy a kapcsolatok outputja nem képezi a vizsgálatok fókuszát, nincsen speciálisan e terület mérését, értékelését megvalósító módszertan, a kapcsolatok eredményei többnyire más összetevők mérésére konstruált módszerek adaptációjával kerülnek értékelésre.

Az együttműködés gazdaságilag értelmezhető hasznainak meghatározása érdekében *abból indulok ki, hogy két szervezet azért működik együtt egymással, mert az együttműködés értéket termel számukra* (Helm - Günter 2001; Salamonné - Bögel 1996). *Az együttműködések sikerességét meghatározó értékteremtést két lényeges faktor befolyásolja.* Egyrészt a *kapcsolati minőség*, mely az elégedettség, bizalom, elkötelezettség kategóriákkal írható le, másrészt gazdasági tényezők, melyeket a *kapcsolati teljesítmény* fogalmával azonosíthatunk (Ivens – Pardo 2007; Menon – Homburg – Beutin 2005; Eng 2005/b). A kapcsolati teljesítmény tehát értéket termel a kooperációban résztvevő felek számára, ezért annak ellentmondásmentes meghatározása során először tisztázni szükséges, hol képződik érték egy együttműködésben, mi jelent értéket a résztvevők számára egy kapcsolatban. Ezt követően térnek rá a kapcsolati teljesítmény fogalmának egyértelmű körvonalazására.

4.1. Kiindulópont: az üzleti kapcsolat értéke

A vevői – szállítói viszonylatban megvalósuló értékteremtés már az '50-es években vizsgálati kérdésként merült fel, ahol azt a versenyképesség központi elemeként határozzák meg. „*Az a szervezet éri el a céljait, amely a versenytársaknál hatékonyabban teremt, szállít, kommunikál a célcsoportja számára értéket*” (Lindgreen – Wynstra 2005. 734.o.).

A korai munkák egyik lényeges eredménye az a megállapítás, hogy *az érték mást jelent az eladó és mást a vevő számára*. Az eladó számára például értéket jelent a lojális vevő, a bizalom a termékek és a szervezet iránt, kedvező reagálás az átfutási időre, alacsonyabb érzékenység, stb. A vevő számára viszont (többek között) a magasabb minőségű szolgáltatás, az egyedi eljárás, az ügyletek során érzékelt alacsonyabb kockázat bír többlet értékkel.

E gondolatokból kiindulva a későbbiekben önálló fogalomként jelenik meg a vevői érték, a szállítói érték és e kettő között megvalósuló kapcsolat értéke. A *vevői érték* nem jelent mást, mint azt a - szervezet értékteremtő folyamataiban jelentkező - értéket, *melyet egy vevő vásárlásán, viselkedésén keresztül termel* (Lindgreen – Wynstra 2005). A *szállítói érték* pedig nem más, mint az az érték, *melyet egy szállító nyújtani képes a vevőnek* (Möller – Törrönen 2003). *A vevő és a szállító viszonyában kétféle érték* fogható meg: egyfelől *az áruk és szolgáltatások cseréje nyomán jelentkező érték*, másfelől a csere során létrejövő technikai, szolgáltatási, gazdasági, társas hasznokon túli olyan érték, melynek következtében egyik szállító, vagy vevő vonzóbb, mint a másik. Ez utóbbit a *kapcsolat értékeként* írhatjuk le (Lindgreen – Wynstra 2005). „*A kapcsolati érték arra az értékre utal, amely a vevő és a szállító összekapcsolódó aktivitásai mentén keletkezik, más szóval az érték a kapcsolat létéből fakad*” (Möller 2006. 915.o.). A kapcsolat akkor teremt értéket az abban résztvevők számára, ha tanulnak egymástól és alkalmazkodnak egymáshoz.

A kapcsolati érték megközelítésének kiindulópontja, hogy a szervezetek rendkívül sokfajta oknál fogva építenek ki együttműködéseket, vesznek részt azokban: fő motivációjuk, hogy több hasznot remélnek belőle, mint amennyi ráfordítást az igényel,

azaz hasznossággal bír, hozzáadott értéket termel (Ravald és Grönroos 1996; Anderson és Narus 1999; Storbacka 1997; Ford és szerzőtársai 1998; Mandják 2000). A hozzáadott érték szubjektív, ahol az értékvárakozások a versennyel összefüggésben keletkeznek. Ez az érték a nyerhető hasznok és az áldozatok közötti kompromisszumnak tekinthető, ahol a hasznok és áldozatok rendkívül sokszínű formában jelentkezhetnek (Ulaga 2003).

A szervezetek közötti együttműködés meglehetősen összetett jelenség, melynek értéke nem írható le homogén fogalomként, az sokkal inkább gazdasági, társadalmi és idő dimenziókkal ragadható meg (Bouzdine-Chameeva és szerzőtársai 2001; Mandják és szerzőtársai 2004). Mandják (2002) a kapcsolati értéket középpontba állító dolgozatában rámutat, hogy a kapcsolati érték fogalmának értelmezése során három fő szempont párhuzamos figyelembe vétele szükséges:

- *szervezetközi együttműködések szintje*: a szervezetközi együttműködések három szintjén, mint *az epizód, a kapcsolat és a hálózat* szintjén más-más elemek értékelhetőek értéként, ezért a kapcsolati érték meghatározásakor ezen szintek mindegyikének figyelembevétele szükséges.
- *az értelmezés nézőpontja*: az egyes résztvevők szempontjából más és más értékek fogalmazhatók meg, *melyeknek van közös része*, de létezik érdekeltségükből következően eltérő elemük is. E fentiekből következően a kapcsolati érték értelmezése során érdemes megkülönböztetni a szállító és a vevő nézőpontját.
- *az értelmezés dimenziói*: a szervezetközi együttműködések *céljukat tekintve gazdasági jellegűek*, tartalmuk szempontjából ugyanakkor minden esetben személyek, csoportok közötti interakciók egymásutánisága mentén alakulnak ki. Az interakciók nyomán az együttműködések keretében *társas kapcsolatok is épülnek*, amely kapcsolatok minősége nagy valószínűséggel befolyásolja a gazdasági dimenziót.

A következőkben áttekintem a vevői – szállítói együttműködések értékét az epizód, a kapcsolat, illetve a hálózat szintjein kezelő főbb értelmezéseket. Az áttekintés során külön hangsúlyt fektetek a vevő és a szállító szempontjainak ismertetésére, valamint a kapcsolati érték gazdasági és nem gazdasági elemeinek leírására. Az áttekintésnek nem célja önálló kapcsolati értékfogalom alkotása, mindez egy önálló értekezésnek jelenthetné témáját. Minthogy azonban a dolgozat a kapcsolati érték gazdálkodási

faktorának modellezésére irányul, szükséges értelmezni a jelenség egészét, feltárni a kapcsolati érték eddigi vizsgálatok során azonosított egymást kiegészítő összetevőit, dimenzióit, melyek kiindulópontként szolgálnak a kapcsolati teljesítmény fogalmának egyértelmű meghatározásához.

4.1.1. A kapcsolat értéke az epizód szintjén

A kapcsolati érték az epizód szintjén közvetlenül a beszerzés/értékesítés aktusához kapcsolódóan értelmezhető, mint olyan érték, mely az adott epizódban jelentkező ráfordítások és hozamok viszonyából következik (Reddy 1991; Ravald és Grönroos 1996; Anderson és Narus 1999). Ám maga az érték konkrét meghatározása különböző megközelítésekben, különbözőféleképpen ragadható meg.

A kapcsolati érték e szintjét Reddy (1991) úgy definiálja, mint az a legmagasabb ár, amit a vevő hajlandó megfizetni a termék gazdasági és nem gazdasági tulajdonságainak összességéért. Megközelítésében az a gazdasági tulajdonság, mely a gazdálkodással összefüggésben becsülhető. A nem gazdasági tulajdonságok az epizód során bár fontosak lehetnek, de a gazdálkodás során kevésbé becsülhetők. Az általa kezelt értékfogalom másik dimenzióját a belső és a külső tulajdonságok szétválasztása jelenti, melyek közül a belső tulajdonságok a termék jellemzőit írják le, míg a külső tulajdonságok a szállító tevékenységének eredményeit. Gazdasági tényezőnek tekinti a termékjellemzők belső tulajdonságai közül a termék teljesítményét, a termék megfelelőségét, a technológiát és az árat, míg a külső tulajdonságok közül a betanítást, a karbantartási képzést, a garanciát, a pótalkatrész ellátást és a kalkulálható vásárlás utáni költségeket. A nem gazdasági tényezők közül belső tulajdonságnak tekinti a márkanévét, a formatervezettséget, a csomagolást és a kinézetet, míg a külső tulajdonságok közül a szállító hírnevét, az eladó megfelelőségét, az eladó válaszadási készségét, a vevő-eladó kapcsolat minőségét, az eladó által nyújtott szolgáltatásokat emeli ki.

Gondolatvilágában Reddy fogalomrendszeréhez áll közel Ravald és Grönroos (1996) javaslata. Ravald és Grönroos úgy összegzik az epizód értékét, mint az adott epizódban érzékelt haszon és ráfordítás viszonyát, ahol az érzékelt ráfordítás magába foglalja a

vásárló által, a beszerzés során viselt költségeket, míg a haszon mindazon előnyöket testesíti meg, melyeket a vevő az adott epizód eredményeképpen nyer. Az érzékelt ráfordítás alatt a szerzőpáros a beszerzési árat, az akvizíciós költséget, a szállítás, az installáció, a rendeléskezelés, a javítás, karbantartás költségeit, valamint a meghibásodás és az alacsony teljesítmény kockázatát érti. Az érzékelt haszon, véleményük szerint magába foglalja a fizikai tulajdonságok kombinációját, a szolgáltatási tulajdonságokat, a technikai támogatást, mely a termékhasználattal kapcsolatosan rendelkezésre áll, a beszerzési árat, valamint az érzékelt minőség egyéb indikátorait.

Az előzőektől eltérően határozza meg az epizód értékét Anderson és Narus (1999), akik azt a szállító által felkínált ajánlati csomaghoz való viszonyulásban látják megfoghatónak. Megközelítésükben a kapcsolat értéke az epizód szintjén nem más, mint a felkínált ajánlati csomag észlelt, pénzben kifejezett előnyei és a megfizetett vételár különbsége. Az érték kifejezése során megkülönböztetik a használati értéket a csereértéktől. A vevő az ajánlat (használati) értékét annak ára nélkül kalkulálja, az ár a csereérték megbecslése során kerül középpontba. A használati érték meghatározása során az előzőekben bemutatottakhoz hasonlóan gazdasági és nem gazdasági előnyöket egyaránt kiemelnek, gazdasági előnynek tartva az ajánlati csomag pénzügyi, műszaki, és szolgáltatási elemeit, míg nem gazdasági előnyként kezelve az ajánlati csomag pénzben kifejezhető társadalmi előnyeit.

4.1.2. A kapcsolat értéke az együttműködés szintjén

A kapcsolat értékét az együttműködés szintjén szemlélve némi fogalmi és érzékelési problémával kell szembenéznünk. Érdekes ugyanis elhatárolni a kapcsolat szintjét az epizód szintjétől, hiszen a kapcsolatot, mint több epizódon átívelő együttműködést kell értelmezzük. Az elhatárolás ugyanakkor nehéz, hiszen a szereplők minden esetben egy epizód szemüvegén keresztül szemlélik az együttműködés egészét. Ravald és Grönroos (1996) e probléma feloldása érdekében vezetnek be a teljes epizód érték fogalmát, melyet az epizód érték és a kapcsolati érték összegeként definiálnak. A teljes epizód érték egyenlő az epizód hasznok és a kapcsolati hasznok, illetve az epizód ráfordítások és a kapcsolati ráfordítások eredőjével. Amennyiben egyes epizódok értéke alacsony, az

kiegyenlíthető a kapcsolat magas érzékelt értékével. Pozitív epizód érték növeli a kapcsolati értéket, és pozitív kapcsolati érték növeli a teljes epizód értéket. Bár a megközelítés azt sugallja, a szerzők kizárólag gazdasági elemeket vesznek számba az érték leírásakor, ugyanakkor felhívják a figyelmet olyan, alapvetően gazdaságilag nehezen jellemezhető tényezőkre, mint a biztonság, a hitelesség, a bizonyosság és a kapcsolat folytonossága.

A kapcsolat értékére koncentrálna érdemes ugyanakkor meghatározni a kapcsolatból, mint együttműködésből származó hozamokat és ráfordításokat, melyek relációja a kapcsolat értékét eredményezi. Storbacka (1997) szállítói nézőpontból elemezve a kapcsolat értékét, a hozamok tekintetében kiemeli a volumet, az együttműködésből származó bevételt, míg ezzel szembe az együttműködés kiépítésének és fenntartásának költségeit állítja. Hasonló eredményre jutnak Walter és szerzőtársai (2001) akik szintén a szállító nézőpontjából vizsgálva az üzleti kapcsolatok értékét, azt úgy határozzák meg, mint a kapcsolat közvetlen és közvetett funkcióinak kombinációját, ahol az érték az egyes funkciók összegeként határozható meg. Az egyes funkciókat úgy különböztetik meg, hogy az előny (illetve az érték) közvetlenül az üzleti kapcsolatból származik, avagy más kapcsolatok eredményeképpen közvetve hat a szállító vállalatra. A jelenleg középpontba helyezhető közvetlen funkciót három elem mentén jellemezzük: a profit funkció, amely biztosítja az eladó számára a kapcsolatban realizálódó pozitív pénzáramlást; a volumen funkció, amely azt jeleníti meg, hogy a vevő a szállító számára gazdaságos mennyiségben vásárol és a védelmi funkció, amely csökkenti a szállító környezeti bizonytalanságát, a környezettől való függőségét. E korábbi vizsgálatok tapasztalatait Möller és Törrönen (2003) modelljükben úgy összegzik, hogy a kapcsolat értékét hatásossági, eredményességi és hálózati dimenziók mentén írják le, melyek közül közvetlen kapcsolati kontextusban az első két dimenzió tekinthető relevánsnak. Hatásosság alatt azt értik, hogy a szállító adott erőforráshalmaz mellett nagyobb eredményt képes produkálni, míg az eredményességet egy képességnek tekintik, melynek segítségével a szállító képes olyan megoldásokat feltárni és nyújtani, melyek nagyobb értékkel bírnak a vevő számára. A hatásosság leírására a Walter és szerzőtársai (2001) által definiált közvetlen funkciókat használják, míg az eredményességre ugyanezen modell közvetett funkciói között kezelt innovációs funkciót alkalmazzák.

Más oldalról érdemes hangsúlyt fektetni a vevő érték-szemléletére is. A szállítói kapcsolat értékét a vevő szempontjából elemző Ulaga (2003) a kapcsolat értékének meghatározását meglehetősen praktikus szemlélettel kezeli. Kvalitatív vizsgálata eredményeképpen nyolc értékdimenziót azonosít, melyek tekintetében a kapcsolat a vevő számára értéket termelhet. Ezek a termékminőség, a szolgáltatások támogatása, a szállítás megfelelősége, a szállítói tudás, a piacrajutási idő csökkentése, a személyes interakciók minősége, az alacsonyabb közvetlen termék (ár), illetve a folyamat költségek.

Möller (2006), részben Ulaga modelljét bírálva viszont arra hívja fel a figyelmet, hogy a kapcsolat értékét el kell választani a csere értékétől. A csereérték egy csere során fellépő hasznok és ráfordítások eredője, míg a kapcsolat értéke az összekapcsolódó, egymáshoz szabott aktivitások mentén keletkezik. A kapcsolatban a vevő és a szállító összekapcsolódása, kombinált tevékenysége teremt többlet értéket, így annak meghatározását szükséges együttes nézőpontból szemlélni.

Ford és szerzőtársai (1998) a kapcsolat értékét, mind a vevő, mind a szállító nézőpontjából egyszerre vizsgálva az együttműködés értékét egymással kölcsönhatásban lévő két további elemre bontják: az első elem arra a haszonra vonatkozik, amelyet mind a vevő, mind a szállító egy kapcsolatból nyer, a második elem pedig arra az értékre, amelyet maga a kapcsolat mindkét fél számára jelent. Mindkettő kifejezése érdekében megfogalmazznak mind gazdasági, mind nem gazdasági tényezőket egyaránt. Gazdasági tényezőknek tekinthetők az első elem tekintetében az akvizíciós költségek, a jövedelem, a profitabilitás, az átváltási költségek, közös termék, vagy folyamatfejlesztés, illetve referencia elnyerése új piacok megközelítésére. A második elem tekintetében gazdasági tényezőknek tekinthetők a kapcsolódó tevékenységek és az erőforrások összefonódottsága. A kapcsolódó tevékenységek a kapcsolat során testet öltő koordináció szintjében foghatók meg, és a produktivitás fokozódásában öltönek testet, míg az erőforrások összefonódottsága alatt azt a hatást értik, mely mind a vevő, mind a szállító számára az innováció mértékének növeléséhez vezethet. A nem gazdasági tényezők közül az első elem tekintetében értéként a vevő következetességét, a goodwillt, és bizalmat hangsúlyozzák, míg a második elem tekintetében a szereplők kapcsolatait emelik ki, mely érték a személyek és szervezetek közötti társas csere alapjául szolgál, és a kölcsönös tanulás származik/származhat

belőle. A szerzők szerint a kapcsolat nem feltétlenül egyenlő értékű a felek számára, sőt, nagy valószínűséggel minden esetben különböző értékkel bír. A számbavett tényezők mindig kritikus faktorok, de a kapcsolat értéke relatív. Függ a szereplők környezetétől, a szereplők további kapcsolataitól, a termék piaci helyzetétől, és persze a termék felhasználási módjától. Amennyiben a szállító menedzseli azt az értéket, amit a vevő számára nyújt, akkor megérti, hogy miért és hogyan vásárol a vevő, és a termék/szolgáltatás felhasználása a vevő számára is stratégiai pozíciót eredményez a számára releváns hálózatban.

A gazdasági és nem gazdasági elemek megkülönböztetése során érdemes kiemelni Wilson és Jantrania (1996) modelljét, akik a kapcsolati szinten megfogható értéket három dimenzió, mint három tengely mentén szemléltetik: gazdasági, stratégiai és viselkedési dimenziók. A gazdasági dimenziót a költségek csökkentésével, értékelemzéssel, minőségi fejlesztéssel és versenyinformációkhoz való hozzájutással jellemzik, a stratégiai dimenziót a célok illeszkedésével, a piacralépési idővel, stratégiai illeszkedéssel és alapvető kompetenciák megszerzésével írják le, míg a viselkedési dimenziót a társas kapcsolatok kialakulásával, bizalommal és a kultúrával szemléltetik.

Végül a kapcsolati érték értelmezése során kiemelendő Flint és szerzőtársai (1997) vizsgálata, akik a kapcsolat értékének megközelítése során annak idődimenzióját próbálják megragadni. A kapcsolat értékét három meghatározó fogalom mentén írják le: az elvárt érték, az észlelt érték, és az értékelési érték. Az elvárt érték jelenti a vevő előzetesen megfogalmazott elvárásait az üzleti kapcsolattal szemben, az észlelt érték a vevő implicit módon megjelenő elvárásait jeleníti meg, míg az értékelési érték a vevőnek az üzleti kapcsolat eseményeivel kapcsolatosan (utólagosan) alkotott ítélete.

4.1.3. A kapcsolat értéke a hálózat szintjén

Több vizsgálati megközelítés is felhívja a figyelmet arra, hogy a kapcsolatok önálló kezelése modellszerű, hiszen minden együttműködés (vagy diád) egy szélesebb értelemben vett hálózat része, amely befolyásolja annak értékét pozitív, vagy negatív értelemben, így a hálózat befolyásoló hatását a kapcsolatok értékének meghatározásakor figyelembe kell venni (Ravald és Grönroos 1996; Walter és szerzőtársai 2001; Mandják

2000; Mandják 2002; Mandják és szerzőtársai 2004). Túlzó leegyszerűsítés volna tehát a kapcsolatok önálló kezelése, hiszen a hálózatokba ágyazott kapcsolatok (és mindezekon keresztül a résztvevő szervezetek) dinamikus kölcsönhatásban vannak egymással. Bizonyos kapcsolatok szinergikusan támogatják, míg mások helyenként gátolják egymást, ezen keresztül pedig a vállalati teljesítmény fokozását²⁴.

Blankenburg Holm és szerzőtársai (1996) szerint a kapcsolat értéke e szinten nem más, mint a kapcsolat értékének befolyásolása a partnerek egymás iránti elkötelezettségén keresztül. Jóval árnyaltabban kezeli ezt a kérdést Ford és McDowel (1999), akik a kapcsolat értékét befolyásoló hatások mentén négy alapvető esetet vesznek számba. Legszűkebb értelemben a kapcsolat létének a csereaktivitásokra gyakorolt hatását (effects in the relationship). E hatás csökkenti a megrendelés költségét, az átfutási időt, a logisztikai költségeket, növeli a megrendelés volumenét, stb. Az előzőhöz hasonlatosan diád szintű hatásként értelmezhető a következő, a szereplők viselkedését befolyásoló hatás (effects on the relationship), melynek lényege, hogy a felek kapcsolat-specifikus beruházásokat eszközölnek annak érdekében, hogy az előző hatást magasabb haszonnal tudják kiaknázni. A harmadik feleket kezelő hatást jelenít meg a következő

²⁴ Egy szervezet kapcsolati portfóliójának vizsgálata során Ritter (2000) több diád, azaz kétoldalú kapcsolat párhuzamos létezését feltételezve hat alapvető szituációt különböztetett meg:

- semleges szituáció, mely esetben a szervezet egyes kapcsolatai nincsenek befolyással egymásra;
- állapotbiztosító szituáció, mely esetben az egyik szervezettel kialakított kapcsolat pozitív módon támogatja egy másik szervezettel létrehozott kapcsolat aktivitásait;
- hátráltató szituáció, mely esetben az egyik szervezettel létrehozott kapcsolat határozottan hátráltatja egy másik szervezettel létrehozott kapcsolat aktivitásait, ezen keresztül pedig az abból potenciálisan származtatható előnyök realizálását;
- szinergikus szituáció, mely esetben az egyes szervezetekkel létrehozott kapcsolatok szinergikusan segítik, támogatják az egyes kapcsolatokból származó előnyök kiaknázását;
- kiegyenlítetlen szituáció, mely esetben egyes szervezetekkel létrehozott kapcsolatok támogatják más szervezetekkel létrehozott kapcsolatok kiaknázását, ugyanakkor fordított relációban ennek ellentétes hatása érvényesül;
- unitárius szituáció, mely esetben az egyes kapcsolatok határozottan gátolják a belőlük származó pozitív előnyök kihasználását.

Amennyiben a vizsgált szituációt kibővítjük, és a hálózat modellezésével a vizsgálatba bevonjuk a vállalattól függetlenül megvalósuló, ám a szervezet kapcsolatait természetesen befolyásoló relációkat, úgy az értelmezhető szituációk száma négy további esettel bővül:

- unitáriusan semleges szituáció, mely esetben a meglévő kapcsolatok egyike sem befolyásolja az azon túli kapcsolatok megvalósulását;
- kezdeményező szituáció, mely esetben egyes, releváns diádok pozitív hatást gyakorolnak más együttműködésekre;
- részben romboló szituáció, melynek keretében bizonyos szervezetek által kialakított partnerkapcsolatok közül némely erősíti, míg a más kapcsolat rombolja a harmadik felek közötti együttműködés megvalósítását
- hierarchikus szituáció, mely esetben a hálózat meglévő kapcsolataiban résztvevőknek nem áll érdekében, hogy tagjaik, mint partnerek között az eddigiekhez képest új közvetlen kapcsolatokat létesüljenek (pl. olyan szereplők között, melyek eddig nem álltak kapcsolatban).

szint (effects on a portfolio), mely egy kapcsolatban eszközölt aktivitások hatását érzékelteti a kapcsolati portfólióra. (Például egy partner iránti elkötelezettség jelenthet alacsonyabb elkötelezettséget más partnerek felé, mely egyben korlátozhatja az erőforrásokhoz való hozzáférést.) Míg hálózati hatásként (effects on network) értelmezett egy kapcsolatnak mind a vevő, mind a szállító szélesebb értelemben vett kapcsolatrendszerére gyakorolt hatás.

A hálózat tehát befolyásolja az egyedi kapcsolatok megvalósulását, ahogyan az egyedi kapcsolatok is a hálózat működését. Mindamelllett a hálózat által teremtett érték koránt sem értelmezhető a kapcsolat analógiájára objektív fogalomként (Medlin 2003). A hálózat inkább befolyásolja a diádok teljesítményét, ezen keresztül pedig a szervezetek teljesítményét. A hálózati hatás kimutatása során Walter és szerzőtársai (2001) által alkalmazott vizsgálati megközelítés e hatást a kapcsolat indirekt funkciójaként írja le, mint olyan hatást, amelyet a szélesebb hálózat fejt ki a kétoldalú kapcsolatra. Vizsgálataik szerint e hatás négy meghatározó dimenzióban jelentkezik:

- egyrészt a kapcsolatokra gyakorolt innovációs hatásban, mely testet ölt egyfelől a termékinnováció értékében, másrészt a folyamatinnováció értékében;
- másrészt a piaci hatásban, mely mérhető a hálózatból nyert információ értékében, amit új potenciális vevőkről, szállítókról, azok képességeiről, referenciáiról nyernek az érintett felek;
- harmad rész az ún. megfigyelési, vagy felderítési hatásban, mely megfogható a hálózatból nyerhető egyéb piaci információk, a versenytársakról, harmadik felektől nyerhető információk értékében;
- végül pedig az egyéb támogató, vagy elérhetőségi hatásban, mely értékelhető a kormányzati szervezetekkel történő kapcsolattartás támogatása, befolyásos személyek, vagy szervezetek megismerése, a velük történő együttműködés elősegítése során.

E fentiek összegzésére Möller és Törrönen (2003) tesz kísérletet, melynek kiindulópontját Ford és McDowel (1999), valamint Walter és szerzőtársai (2001) gondolatai jelentik. Möller és Törrönen a hálózat értékteremtő hatását hálózati funkcióként írja le, melyet a Walter és szerzőtársai által alkalmazott piaci hatással,

megfigyelési hatással és a támogató hatással jellemeznek²⁵. A harmadik felek befolyásolási hatását pedig egy spektrum mentén képzelik el. Abból indulnak ki ugyanis, hogy a harmadik felek befolyásoló hatása erősen függ attól, hogy az együttműködés mennyire komplex. Szélsőségesen alacsony komplexitású (tranzakció-orientált) kapcsolat esetén a felek jelen-orientáltsággal jellemezhetők, a kapcsolati alkalmazkodás minimális, a résztvevők a meglévő erőforrások és technológia kihasználására törekednek, a kapcsolat csereaktivitásokra gyakorolt hatásának kiaknázása áll a középpontban. A kapcsolat komplexitásának növekedésével a kölcsönös alkalmazkodás és a kapcsolat-specifikus beruházások az együttműködést értékteremtővé teszik. Az együttműködés e szintjén a felek folyamatainak egymáshoz illesztése kezdődik meg, mely a csereaktivitások kiaknázására és a kapcsolati portfólió alakulására egyaránt befolyással van. Szélsőségesen komplex együttműködés esetében a felek tevékenységüket olyannyira egymáshoz illesztik, hogy az radikális innovációkra nyújt lehetőséget. E komplexitású együttműködéseknel a kapcsolat mind a vevő, mind a szállító szélesebb értelemben vett hálózatára befolyást gyakorol.

4.2. A kapcsolat teljesítményének megközelítései

Ha tehát az együttműködésnek, mint két fél egymásba illesztett aktivitásainak és folyamatainak értékét szemléljük, azt mondhatjuk, hogy az szubjektív és érzékelt: megfogható a kooperáció adott epizódjában lejátszódó csere hasznosságában, az epizódok és sorozatok összességét alkotó kapcsolat hasznosságában, valamint az adott kapcsolatnak a szervezet egész kapcsolatrendszerére gyakorolt hatásban, azaz a szervezet és az őt körülölelő hálózatra gyakorolt hatás hasznosságában, ahol a hasznosság mindig gazdasági és nem gazdasági jelentéssel is bír.

A kapcsolati teljesítmény fogalmának meghatározásakor *abból indulok ki, hogy a kapcsolati teljesítmény az együttműködés fenntartásából következő azon gazdasági hasznok összessége, melyek mind a vevő, mind az eladó számára értéket teremtenek. Amennyiben tehát a kapcsolati teljesítmény komplex modelljét kívánjuk felállítani, a kapcsolati érték azon elemeit kell átfogóan értékelni, melyek mindkét fél számára egyaránt közvetlen gazdasági hasznosságot testesítenek meg.*

²⁵Az innovációs hatást az együttműködés eredményességként alkalmazzák (Isd. 4.1.2. fejezet)

Ez az értelmezés két dolgot jelent. Egyrészt a kapcsolati teljesítmény meghatározása során *a kapcsolati minőség tárgykörébe utalom a gazdasági értelemben közvetlenül nem kezelhető elemeket*, másrészt *azon teljesítmény elemeket foglalom rendszerbe, melyek mind a vevő, mind a szállító számára kifejezik a kapcsolat teljesítményét*. E megközelítés magában hordozza, hogy mind a vevő, mind a szállító számára jelentkezhetnek további elemek, melyek súlyuknál fogva befolyásolják az egyes szereplők teljesítmény-megítélését. A kapcsolati teljesítmény ilyen jellegű értelmezése az együttműködés azon legalapvetőbb magjára irányítja a figyelmet, melynek menedzselése valamennyi partner számára gazdasági hasznot eredményez, így a kapcsolat hosszú távú sikeressége irányába mutat (Vilmányi és szerzőtársai 2006; Vilmányi - Hetesi 2005).

A szervezetek közötti együttműködések részletes teljesítményfogalmának meghatározását megelőzően, érdemes azonban először némi kitérőt tennünk a szervezeti teljesítmény megközelítése felé. Hogy mit tekintünk jó teljesítménynek, azt a szervezet egészének szintjén nehéz pontosan meghatározni. Bár a legfőbb vállalati célnak általában a profit maximalizálását tekintik, az elért profit mellett mégis inkább a bevételek nagyságával, a piaci részesedéssel, a termelékenységgel, esetleg a részvényárfolyamokkal, vagy e mutatók valamilyen kombinációjával mérik a teljesítményt (March – Sutton 1997). Ugyanakkor, ha a szervezeteket komplex célstruktúrát követő rendszereknek tekintjük, a jó teljesítménynek is különböző definiálási lehetőségei vannak. A szervezeti szintű teljesítmény dimenzióinak azonosítására számtalan kísérlet történt. Témánk szempontjából a legfontosabb eredménye e kísérleteknek a teljesítménymenedzsment 80'-as, '90-es években jelentkező azon felismerése, hogy a teljesítmény (főképpen a menedzselni szándékozott teljesítmény) kevésbé írható le kizárólag a szervezeti tevékenységek eredményeként megjelenő pénzügyi mutatókkal (Nilson – Kald 2002, Bodnár 2005). Az alapvetően pénzügyorientált teljesítménymutatók ugyanis nem közölnek kellő részletességű, komplex információt a szervezeti tevékenységek hatékonysága és eredményessége tekintetében, sokkal inkább annak következményeit jelenítik meg. *A '90-es évek teljesítménymenedzsment megközelítései* (mint például a Balanced Scorecard, Teljesítményprizma, Scandia Navigátor, stb...) *arra hívják fel a figyelmet, hogy a pénzügyi mutatókban tükröződő teljesítmény a múlt tevékenységeinek eredményeit jeleníti meg, míg a jelen teljesítményének megfelelése a folyamatok, a működés*

szemüvegén keresztül érhető meg, továbbá a jövő teljesítményét a jelenben végzett tanulás, változás, a képességek és kompetenciák gyarapítása biztosíthatja (Kaplan-Norton 1992; Kaplan-Norton 2000; Kaplan-Norton 2005; Neely és szerzőtársai 2004).

E gondolatokat a szervezeti közötti együttműködések teljesítmény-fogalmának meghatározására adaptálva, értékelve a kapcsolati értékteremtésben szerepet játszó gazdasági hasznok egymást kiegészítő megközelítéseit a *kapcsolati teljesítmény hat alapvető elem mentén összegezhető* (5. Táblázat).

5. Táblázat: A kapcsolati érték konstrukciók által feltárt gazdasági hasznosságok összegzése

Az együttműködések összegzett gazdasági hasznai	A hasznok egyes formáit feltáró érték-konstrukciók forrásai
Pénzügyi eredményesség	Reddy (1991); Ravalid és Grönroos (1996); Anderson és Narus (1999); Storbacka (1997); Ford és McDowel (1999); Walter és szerzőtársai (2001); Ulaga (2003); Ford és szerzőtársai (1998); Wilson és Jantrania (1996)
Kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságai	Reddy (1991); Ravalid és Grönroos (1996); Anderson és Narus (1999); Möller és Törrönen (2003); Ulaga (2003); Wilson és Jantrania (1996)
Kapcsolatmenedzsment folyamatainak sikeressége	Ford és szerzőtársai (1998); Möller és Törrönen (2003)
Előállítás, beszerzés folyamatainak sikeressége	Reddy (1991); Walter és szerzőtársai (2001); Ulaga (2003); Wilson és Jantrania (1996); Möller és Törrönen (2003); Ford és McDowel (1999)
Nyert képességek	Möller és Törrönen (2003); Ulaga (2003); Wilson és Jantrania (1996)
Hálózati hatás	Ford és szerzőtársai (1998); Walter és szerzőtársai (2001); Ford és McDowel (1999); Möller és Törrönen (2003)

Forrás: saját szerkesztés

Ezen összegzésből kiindulva, *álláspontom szerint a kapcsolat* - mint epizódokon átívelő sorozatok összességének - *teljesítménye megfogalmazható egyrészt annak gazdálkodási eredményeiben*. Ezek az eredmények testet ölhetnek részben a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságaiban (pl.: termék minősége), részben az együttműködés keretében végzett aktivitások pénzügyi eredményességében. Az eredmények megítélése minden esetben adott epizódban történik, de az együttműködés teljesítményének e vetülete befolyásolja a kapcsolat egészének és az adott epizódnak az érzékelt értékét.

Az együttműködés teljesítménye ugyanakkor nézetem szerint *nem szűkíthető le annak eredményességére*. Az *abban résztvevő felek, folyamataik egymáshoz illesztése során kapcsolat-specifikus beruházásokat végeznek*, melyek megtérülését a jövőben remélik. A folyamatok alatt a kapcsolatmenedzsment, az előállítás, a kiszolgálás és a beszerzés

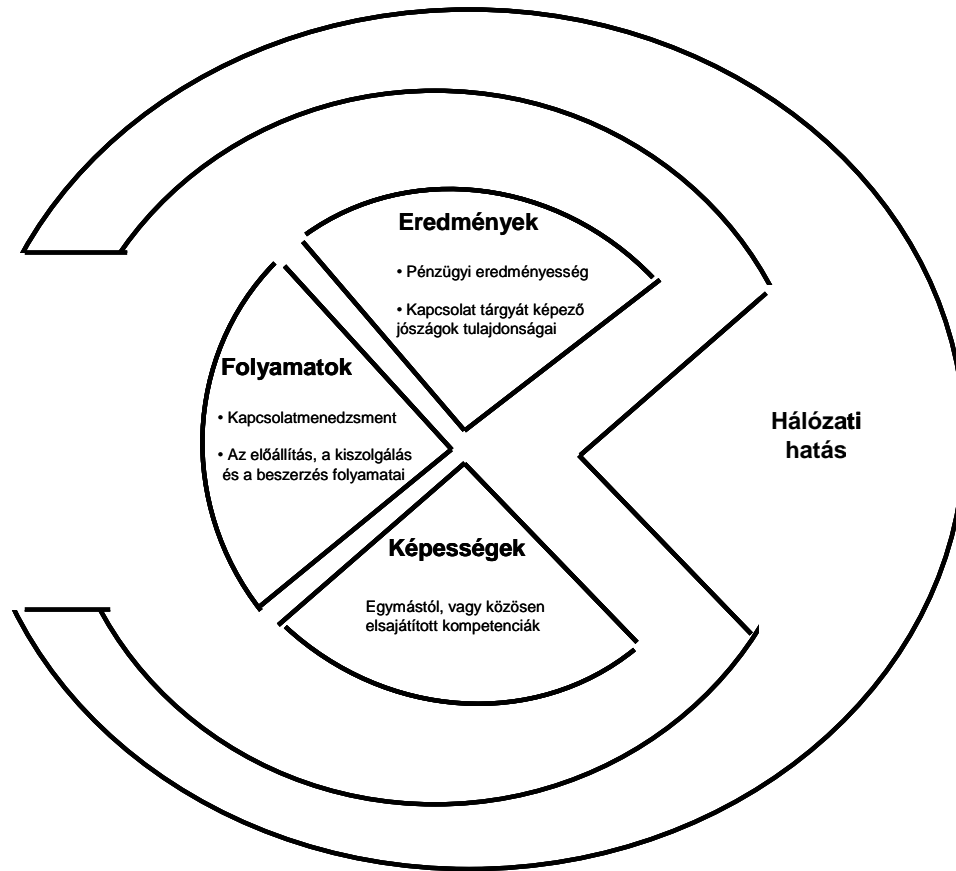
folyamatait értem. E folyamatok módosításának eredményei csak később jelentkeznek, mégis a keletkező előnyök - például a kiszolgálás gyorsaságának növekedése, vagy a tervezési pontosság fokozódása - miatt a teljesítmény részeként kell értelmezni.

Végül, de nem utolsósorban *a hálózati érték felé mutató teljesítményelemeket* kell számba venni, melyeket *két halmazra bontok*. Az első halmazba soroltam azokat a *képességeket, melyeket a partnerek az együttműködés során egymástól, vagy közösen sajátítanak el* azért, hogy az együttműködés folyamatait javítsák, vagy eredményességét fokozzák.²⁶ A második halmazba azokat a *hálózat-specifikus előnyöket* soroltam, *amelyek a teljesítményt befolyásoló elemként jelennek meg*. Ez utóbbi hatást, a hálózati hatást ugyanakkor véleményem szerint ez előbbiektől elválasztva, külön kell kezelni. A hálózati hatás – bár értéket termel – gazdaságilag értelmezhető haszna kizárólag akkor jelentkezik, ha e hatások potenciális előnyeit a szereplők ki tudják aknázni a képességek, a folyamatok, vagy az eredmények szintjén. A kapcsolati teljesítmény elméleti modelljét az 1. ábra szemlélteti.

Megítélésem szerint – összefoglalóan – *a kapcsolati teljesítmény eredmények, folyamatok és képességek összessége*, mely logika egyben idődimenziót is jelöl. Az eredmények a múltbeli aktivitások következményeit, a folyamatok az együttműködés jelenbeli eredményeit, míg a képességek a jövőbeli potenciálokat jelenítik meg. *A hálózati hatás a felek kapcsolati hálójának az együttműködésre gyakorolt hatását jelenti*, azaz azokat a hasznokat, melyeket egy szervezet azért nyer, mert partnere adott kapcsolatrendszerekben, hálózatokban vesz részt.

²⁶ E képességeket elsősorban kapcsolat-specifikus képességekként szemlélem, de érdemes elfogadni Möller és Törönnén (2003) érvelését, miszerint az ilyen jellegű képességek nem csupán az adott kapcsolatban kerülnek hasznosításra, hanem befolyásolják az adott szervezet egész hálózatát.

1. ábra: A kapcsolati teljesítmény elméleti modellje



Forrás: saját szerkesztés

A következőkben a kapcsolati teljesítmény fentebb vázolt modelljét részletezem. A részletes bemutatást megelőzően a fentiekben bemutatott logikának megfelelő struktúrában elemzem a fejlesztés alapját képező, a kapcsolati teljesítmény korábbi vizsgálatokban alkalmazott konstrukcióit. Az elemzés kerete némiképpen mesterséges, hiszen e konstrukciók alkotói (direkt módon) sohasem beszélnek eredmény és/vagy folyamat és/vagy képesség központú megközelítésről. A dolgozatban úgy rendszereztem a korábbi vizsgálatok során alkalmazott modelleket, hogy azok kizárólag az eredmények mérésére alkalmas megoldásokat, vagy egyes folyamatok és/vagy képességek mérésére is alkalmas tényezőket tartalmaznak. Az elemzés célja, hogy az irodalmi tapasztalatokat feldolgozva értékeljem a kapcsolati teljesítmény alapvető tulajdonságait, valamint a korábbiakban bemutatott logikának megfelelően rendszerbe foglaljam annak mélyebb alkotóelemeit. E célnak megfelelően először a korábbi

eredmények összefoglalásával foglalkozom, s csak ezt követően ismertetem a tapasztalatok alapján kialakított álláspontom.

Módszertanilag az üzleti kapcsolatok értékelhetők költségalapú eljárások, piaci alapú eljárások, jövedelemalapú eljárások és pontrendszeren alapuló komplex mérések segítségével (Juhász 2005). Jelen tanulmányban a kapcsolati teljesítményt, mint többdimenziós fogalmat értelmezem, mely elsősorban a komplex, pontrendszeren alapuló eljárások alkalmazóinak jelent információt azzal, hogy bármely más megoldás követői számára számos tanulsággal szolgálhat.

4.2.1. A kapcsolati teljesítmény eredményközpontú megközelítései

A kapcsolati teljesítmény legszűkebben értelmezett konstrukcióiban a vevő és a szállító együttműködésének teljesítménye nem más, mint az együttműködés fenntartása miatt keletkező többlet pénzügyi eredmény (6. táblázat).

Szállítói nézőpontból mindez azt jelenti, hogy a kapcsolati teljesítmény a kapcsolatnak az a hatása, amellyel növeli a szállító pénzügyi teljesítményét (Heide és John 1988; Kalwani és Narayandas 1995; Leuthesser és Kohli 1995). E meghatározás azonban bővíthető. Paul és McDaniel (2004) szintén az együttműködés eredményét tekintik teljesítménynek, a szigorúan vett pénzügyi tényezőkön túlmutatnak. Egy kapcsolat teljesítményét úgy határozzák meg, mint azt a hatást, amely csökkenti a szervezetek közötti tranzakciók komplexitását, és a pénzügyi jellegű értékelési tényezők mellett bevezetik a minőséget, mint értékelési dimenziót. McIntyre és szerzőtársai (2004), Young és szerzőtársai (1996), Moorman és Rust (1999) még tovább mennek. Megközelítésük szerint ugyanis a teljesítmény érzékelt konstrukció, a kapcsolati teljesítmény pedig a szervezeten belüli kapcsolatokban érzékelt hatékonyság és eredményesség, mely az egyes szervezetek eredeti és átalakuló szándékai függvényében más és más értéket vehet fel. A szerzők úgy vélik, hogy a kapcsolati teljesítmény mértékét annak tényezőivel való elégedettségén keresztül lehet megítélni, hiszen a szándékok függvényében az objektív tények értelmezése más és más.

Az eredményközpontú megközelítések vevőoldali vizsgálatai esetében a korábbiakhoz hasonló értelmezések figyelhetők meg. Noordewier és szerzőtársai (1990) szerint a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint a beszerzési költségek minimalizálására gyakorolt hatás, melyet a termék megvásárlásának közvetlen költségével és a szállító felkutatásának, a szállítói kapcsolattartásnak a költségeivel modelleznek. Ehhez hasonló a Joseph és szerzőtársai (1995) által alkalmazott elemzési keret, melyben a kapcsolati teljesítményt úgy definiálják, mint a kapcsolat gazdaságilag értelmezhető eredményeit. Ez az értelmezés a profitabilitást, a hatékonyságot és a menedzseri időráfordítást emeli középpontba.

A vevői és szállítói nézőpontot kombináló vizsgálatok közül a leginkább pénzügyi szempontú, eredményközpontú megközelítésre Srinvastava törekszik (in Juhász 2005), aki szerint az üzleti kapcsolatok a készpénzáramlás növelésén, azok előbbre hozatalán, a készpénzáramlásokhoz kapcsolódó kockázat csökkentésén, valamint a maradványérték növelésén keresztül fokozzák a vállalat teljesítményét. Medlin (2003) hasonlóképpen eredményorientált megközelítésből indul ki. Értelmezésében a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint az együttműködő felek által érzékelt gazdasági teljesítmény, összevetve az adott hálózatban megfogalmazott elvárásaikkal (Medlin 2003; Medlin és szerzőtársai 2005). Medlin interpretációja szerint a kapcsolati teljesítmény fogalmát el kell választani a kapcsolatok eredményességének, illetve hatékonyságának mérésére gyakorta használt elégedettség fogalmától. Véleménye szerint ugyanis az elégedettséget társas és gazdasági hatások egyaránt befolyásolják. Az általa alkalmazott kapcsolati teljesítmény megközelítés épp ez utóbbi leválasztására, a gazdasági eredmények önálló értékelésére tesz kísérletet. A kapcsolati teljesítmény értékelése során figyelembe veszi az egyes kapcsolatok költségeit és a belőlük származó hasznokat, összevetve mindezt a vállalat várakozásaival, amit e kapcsolatokról hálózati kontextusban remélt. Hasonlóképpen a szubjektív megítélésre helyez hangsúlyt LaBahn és Harich (1997) akik a nem pénzügyi tényezők figyelembe vételével tágítják Medlin nézőpontját. A szerzők a kapcsolati teljesítményt úgy összegzik, mint a kapcsolat érzékelt eredményességének és produktívitásának a szintjét, melyet Eng (2005/a) értelmezésével egészíthetünk ki, aki nem csupán arra hívja fel a figyelmet, hogy a teljesítmény szubjektív, hanem arra is, hogy a vevő és a szállító másként értékeli azt.

6. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény leírásának eredményközpontú dimenziói

Forrás	Az egyes konstrukciók során alkalmazott eredmény-indikátorok			
	SZÁLLÍTÓ szempontjából	VEVŐ szempontjából	KÖZÖS szempontból	A HÁLÓZAT hatása
McIntyre és szerzőtársai (2004)	A kapcsolattal szembeni általános elégedettség; a kapcsolat produktivitásával kapcsolatos elégedettség; a partner által vállalt felelősségek és kötelezettségek teljesítésével kapcsolatos elégedettség; a szervezet által vállalt felelősségek és kötelezettségek teljesítésével kapcsolatos elégedettség; a szervezet áldozatvállalásának mértéke, és hajlandósága a kapcsolat fejlesztése és fenntartása érdekében			
Medlin (2003); Medlin és szerzőtársai (2005)			A profit realizálódására gyakorolt hatás; az értékesítés nagyságára gyakorolt hatás; az értékesítés növekedési ütemére gyakorolt hatás; a piaci részesedés mértékére gyakorolt hatás; a piaci részesedés növekedési ütemére gyakorolt hatás; a vállalat általános, szubjektíven meghatározott teljesítményére gyakorolt hatás.	
Kalwani és Narayandas (1995)	Készletezési és ellenőrzési költségek; Eladási ár; Profitabilitás			
LaBahn és Harich (1997)			Kapcsolat eredményessége; kapcsolat produktivitása; ráfordítások kifizetődősége; kapcsolat hatékonysága	
Noordewier és szerzőtársai (1990)		Szállítmányozási költségek; vásárlási költségek; akvizíciós költségek		
Heide és John (1988)	Adott terület értékesítési költségei és a megbízás nyomán realizált bevétel hányadosa			
Joseph és szerzőtársai (1995)		Profitabilitás; Hatékonyság		Más kapcsolatokra gyakorolt hatás
Leuthesser és Kohli (1995)	Piaci részesedés			
Srínvastava (in Juhász 2005)			a készpénzáramlás növelése, előbbre hozatala; készpénzáramlásokhoz kapcsolódó kockázat csökkenése; a maradványérték növelése	
Paul és McDaniel (2004)	Értékesített mennyiség; költségcsökkentés; Minőség			
Eng (2005/a)			Szállítói értékelés: az üzlet nagysága; értékesítés bevétele; szerződések száma; általános profitabilitás Vevői értékelés: elégedettség	
Young és szerzőtársai (1996)	Szubjektíve lefektetett célok elérése			
Moorman és Rust (1999)	Elégedettség; vevők megtartása; termék/szolgáltatás minősége			

Forrás: saját szerkesztés

4.2.2. A kapcsolati teljesítmény eredmény-, és folyamatközpontú megközelítései

Tovább bővítik az értelmezést azok a megközelítések, melyek teljesítményként nem csupán a kapcsolatok eredményeit, hanem a folyamatokban bekövetkező változásokat is figyelembe veszik (7. táblázat).

A kapcsolati teljesítmény - szervezetközi folyamatokat figyelembe vevő - szállítói nézőpontból megfogalmazott alkalmazásai közül az egyik legkorábbi a Kumar és szerzőtársai (1992) által kifejlesztett konstrukció. Értelmezésükben a kapcsolat teljesítménye nem más, mint az a mérték, amellyel az együttműködés segíteni képes a szállító célelérését, a vevőhöz való alkalmazkodását, az értékesítő adaptációját és az együttműködési mód fenntartását. Az eredményességhez kapcsolódó dimenziójuk a produktivitás és a hatékonyság, míg modelljük folyamat-oldali aspektusa a résztvevő szereplők integrációjának és adaptációjának biztosítása.

Fynes és szerzőtársai (2004) a szigorúan vett eredményességi tényezőket bővítve gazdagítják a kapcsolati teljesítmény értelmezését. Ők a kapcsolati teljesítményt olyan gazdasági teljesítményként kezelik, amely egyedi előnyök összegzéseként, kombinációjaként, a költségek és/vagy a bizonytalanság csökkentésén keresztül nyilvánul meg. A vizsgálati keret az eredményként megnyilvánuló költségtényezőkön túl olyan folyamat elemeket emel be teljesítménydimenzióként, mint a kapcsolat kezelésének minősége, a flexibilitás, valamint a szállítási megbízhatóság.

E ponton érdemes felhívni a figyelmet Stank és szerzőtársai (1999) munkájára, mely lényegesen eltér az eddigiekben összegzett fogalomkezeléstől. Vizsgálatukban a kapcsolatokban születő teljesítményt kettéválasztják működési teljesítményre és ún. kapcsolati teljesítményre. Működési teljesítménynek tekintik azokat az elemeket, amelyek hozzájárulnak az egyenletes szolgáltatásminőség nyújtásához, a produktivitáshoz és a hatékonysághoz. Kapcsolati teljesítmény fogalmukat azokra az aktivitásokra alkalmazzák, amelyek növelik a vevővel kialakított kapcsolat szorosságát, és amelyek következményeként a szállító jobban megérti a vevő szükségleteit és

elvárásait, valamint olyan folyamatok fejlesztésére válik képessé, melyek kielégítik azokat.

Az eredmény- és folyamattényezőket egyaránt alkalmazó megközelítések a vevői nézőpontú vizsgálatok esetén is fellelhetők. Erre jó példa Boyle és Dwyer (1995) tanulmánya, akik szerint a kapcsolati teljesítmény úgy operacionalizálható, mint a szervezetközi csereaktivitások sikeres tervezésének és végrehajtásának a szintje, melyet eredményoldalról a közös munka eredményességével, a célokhoz viszonyítottan elért teljesítménnyel, míg folyamatoldalról a koordináció, a tervezés és a csere eredményességével és sikerességével modelleznek. E gondolatmenetbe illeszkedik a vevői és szállítói nézőpontot egyaránt alkalmazó O'Toole és Donaldson (2002) munkája is, melyben a korábbiakban bemutatott eredménytényezőknél túl olyan, a folyamat hatékonyságát jelző teljesítménydimenziókat azonosítottak, mint a reakcióidő gyorsasága, az összehasonlíthatóság, az átfutási idő, információ-megosztás stb.

Az eredmény és folyamattényezőket egyaránt figyelembe vevő modellek között végül kiemelendő Wimmer (2005) megközelítése. Az üzleti kapcsolat értékét gazdasági dimenzióban vizsgálva arra jut, hogy a kapcsolat eredményességét és hatékonyságát egyrészt a partner szervezetek egyedi teljesítményéből következő folyamatok (mint termékminőség, pontosság, gyorsaság, rugalmasság, stb.), másrészt a partnerek egymás közötti kapcsolatát jellemző folyamatok (mint kommunikáció, problémamegoldás, adminisztráció gyorsasága, stb.) befolyásolják.

7. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény leírásának eredmény-, és folyamatközpontú dimenziói

Forrás	Az egyes konstrukciók során alkalmazott eredmény- és folyamat indikátorok			
	SZÁLLÍTÓ szempontjából	VEVŐ szempontjából	KÖZÖS szempontból	A HÁLÓZAT hatása
Boyle és Dwyer (1995)		Közös munka eredményessége; Célokhoz viszonyított közös teljesítmény; Koordináció eredményessége; Tervezés és csere sikeressége		
O'Tool és Donaldson (2002)			Költség-megosztás; Hosszú távú profitabilitás; Ár; Megtérülés; Vásárlási mennyiség; Változó költségek; Termék-minőség; Összehasonlíthatóság; Közös tervezéssel elért fejlesztések értéke; Stabilitás; Közös projektek értéke; Bizalommal történő visszaélés kockázata; Információ-megosztás; Reakcióidő gyorsasága; Átfutási idő	
Stank és szerzőtársai (1999)	Szállítók előzékenysége; disztribútor központ személyzetének előzékenysége; disztribútor központ személyzetének érzékenysége; kapcsolatfejlesztés a szállítók esetében; kapcsolatfejlesztés a disztribútor személyzet esetében			
Fynes és szerzőtársai (2004)	Termék egységköltsége a versenytársakhoz viszonyítva; Termék egységköltsége az életciklusban; Vevői panaszok gyakorisága; Vevői panaszok követésének megfelelősége/visszajelzési rendszer; Flexibilitás (mennyiségi flexibilitás; változatossági – termékvonala – flexibilitás); szállítási megbízhatóság (szállítás gyorsasága a versenytársakhoz képest, pontosan teljesített megrendelések aránya)			
Kumar és szerzőtársai (1992)	Hozzájárulás a profithoz; hozzájárulás az értékesítéshez; újraértékesítői lojalitás; újraértékesítői szolgáltatás-készség; hozzájárulás a növekedéshez; újraértékesítő adaptációs készsége; újvásárlóval való vevői elégedettség			
Wimmer (2005)			Egyedi teljesítményből következő folyamatok; a partnerek egymás közötti kapcsolatát jellemző folyamatok	

Forrás: saját szerkesztés

4.2.3. A kapcsolati teljesítmény eredmény-, folyamat és képességközpontú megközelítései

Végezetül érdemes felhívni a figyelmet azokra az értelmezésekre is, melyek a kapcsolatok kiépítése, fejlesztése nyomán nem csupán az eredményekben, vagy a folyamatokban testet öltő előnyöket kezelik, hanem a nyert képességeket is értékelik (8. táblázat).

A képességek közül elsősorban a tanulási hatás, vagy annak eredményeiből való részesedés emelhető ki, melyet Johnston és szerzőtársai (2004) termék és szolgáltatás innováció néven kezelnek. Kumar és szerzőtársai (1992) ugyanezt a vállalat munkatársainak magasabb felkészültségével jellemezik a partnervállalat folyamataiból, és/vagy termékeiből. Erre az eredményre jut Kenesei (2000) is, aki e dimenzióban a minőségi és mennyiségi követelmények előzetes ismeretét jeleníti meg.

Komplex módon koncepcionalizálják e kérdést Ford és szerzőtársai (1998), valamint Wilson és Jantrania (1996), akik a kapcsolat hasznai között olyan gazdasági tényezőket említenek, mint az erőforrások összefonódottsága, valamint az alapvető képességek elsajátítása. E terület többször megjelenik a hálózati kontextusú értékelések esetében is, így például Walter és szerzőtársai (2001), vagy Joseph és szerzőtársai (1995) esetében.

8. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény leírásának eredmény-, és/vagy folyamat-, és képességek központú dimenziói

Forrás	Az egyes konstrukciók során alkalmazott eredmény-, és/vagy folyamat és képesség indikátorok			
	SZÁLLÍTÓ szempontjából	VEVŐ szempontjából	KÖZÖS szempontból	A HÁLÓZAT hatása
Johnston és szerzőtársai (2004)		Hosszú távú profitabilitás; Háló profit az elmúlt évben; Növekedés; Alacsonyabb hosszú távú költségek; Alacsonyabb rövid távú költségek; Növekvő minőség; Termék/szolgáltatás bázis növelése; Általános elégedettség a kapcsolattal; Beszerzési szervezet elégedettsége a kapcsolattal; Termék/szolgáltatás innováció		
Ford és szerzőtársai (1998)			Akvizíciós költségek; Jövedelem; Profitabilitás; Váltási költségek; Referencia új piacok megközelítésére; Közös termék, vagy folyamatfejlesztés; kapcsolódó tevékenységek; Erőforrások összefonódottsága	
Wilson és Jantrania (1996)			Költségsökkentés; Értékelemzés; Minőségi fejlesztés; Versenyinformációkhoz való hozzájutás; Alapvető képességek erősítése	Kedvezőbb piaci pozíció; Versenyelőnyhöz jutás
Kumar és szerzőtársai (1992)	Újraértékesítési kompetencia			
Kenesei (2000)	Stabil kapacitáskihasználtság; stabil árbevétel; minőségi és mennyiségi követelmények előzetes ismerete; további szerződések lehetősége; közös stratégia; közös problémaelhárítás lehetősége; vevő ragaszkodik a szerződéskötéshez; kedvező szállítási, tárolási feltételek jelenléte	Megbízható ellátás biztosítása; kalkulálható költségek; megbízható minőség; vevő ragaszkodik a szállítóhoz, vagy a szállító a szerződéskötéshez		
Walter és szerzőtársai (2001)	Profit, volumen és védelmi funkciók;			Piaci funkció; Felderítő funkció; Elérhetőségi funkció; Innovációs funkció

Forrás: saját szerkesztés

4.3. A kapcsolati teljesítmény elvi modelljének konceptualizálása

A szakirodalmi elemzés eredményei alátámasztják a kapcsolati teljesítmény megközelítésére alkalmazott logikát, részben pedig kiegészítő szempontokkal gazdagítják azt. Az elemzés eredményeit összefoglalva érdemes kiindulni Storbacka (1997) megközelítéséből, aki szerint az együttműködés eredményességének mércéje a profitabilitás. Amennyiben a kapcsolat hozamai meghaladják annak ráfordításait, úgy a kapcsolat teljesítménye értékelhető, ha pedig nem, akkor a kapcsolat fenntartása megkérdőjelezhető. Az együttműködések indítékainak ilyen jellegű körvonalazása a kooperáció gazdaságilag értékelhető tényezőire irányítja a figyelmet, leválasztva arról a társas kapcsolatok során értéket jelentő elemeket. A kapcsolati teljesítmény lényegének megragadása tekintetében a korábbi vizsgálatok túlnyomórészt az együttműködés hatásosságának és hatékonyságának szempontjait értelmezik (Boyle és Dwyer 1995; McIntyre és szerzőtársai 2004; LaBahn és Harich 1997; Wimmer 2004). E két fogalmat kapcsolati kontextusban értelmezve Stank és szerzőtársai (1999) arra mutatnak rá, hogy az megfogható annak eredményében (melyet ők működési teljesítménynek neveznek), valamint azon folyamatokkal, melyek eredményeképpen a felek jobban képesek teljesíteni egymás elvárásait. Ez utóbbi megfogalmazás implicite azt is sugallja, hogy az egymáshoz illesztett folyamatok fenntartása, fejlesztése ismeretek, képességek transzferét igényli az együttműködés során, melyet éppen ezért szintén a teljesítmény részének kell tekintsük (Moorman és Rust 1999; Kumar és szerzőtársai 1992; Benczik 2004; Vilmányi - Pintér 2003).

A teljesítmény ilyen jellegű megközelítéséből viszont az is következik, hogy a kapcsolati teljesítményt kevésbé lehet objektív fogalomnak tekinteni, megítélése szervezetenként, valamint az elvárások és célok tükrében is más és más. Ebből következően – egyetértve a szakirodalmi összefoglalóban idézett gondolatokkal – a kapcsolati teljesítményt érzékelt konstrukciónak kell tekintsük, melynek leírásához bár alkalmazható egységes keret, a két oldal megítélése szükségképpen más lesz. Végül pedig – utalva itt Medlin (2003), Medlin és szerzőtársai (2005), Walter és szerzőtársai (2001) munkáira – érdemes elfogadnunk, hogy a kapcsolati teljesítmény hálózati szintű konstrukció, azaz mértékét befolyásolja a hálózat, melynek az együttműködő szereplők részét képezik.

A fenti gondolatok mentén a kapcsolati teljesítményt egységes keretben, a következő definícióval írhatjuk le: *a kapcsolati teljesítmény úgy definiálható, mint a kapcsolatnak az együttműködő felek által az adott hálózatban érzékelt hatékonysága és hatásossága, mely testet ölt az együttműködés eredményeiben, az együttműködés érdekében fenntartott folyamatokban és az együttműködés érdekében alkalmazott ismeretekben, képességekben.*

Az általános modellfejlesztés további célja a kapcsolati teljesítmény dimenzióinak (a továbbiakban nézőpontjainak) részletes meghatározása. E feladat elvégzése során elsősorban a korábbi kutatások visszaigazolt eredményeiből indultam ki mégpedig úgy, hogy minden nézőpont értelmezése esetében figyelembe vettem a szállítói, a vevői, illetve mindkét oldal aspektusát egyszerre értelmező konstrukciókat. A kapcsolati teljesítményt, az egyes nézőpontokban leíró tényezőket annak alapján határoztam meg, hogy a korábbi vizsgálatok eredményei szerint mely tényezők fejezik ki az együttműködés gazdasági hasznosságát szállító és a vevő aspektusát egyaránt figyelembe véve²⁷. A kapcsolati teljesítmény, e fenti definíciónak megfelelő leírására alkalmas tényezőket a 9. táblázat foglalja össze.

Az elemzés eredményeképpen megállapítható, hogy *a kapcsolati teljesítmény eredmények nézőpontja kifejezhető pénzügyi és nem pénzügyi jellegű mutatókkal. A pénzügyi faktort az együttműködések pénzügyi eredményessége, míg a nem pénzügyi dimenziót a kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságaival határoztam meg. A kapcsolat tárgyát képező jóságok tulajdonságait az együttműködés léte befolyásolja azok minőségében, valamint egyéb, a felek által közösen kitűzött célok teljesítésében (mely mérhető a kapcsolat eredményességével, illetve a szubjektíven meghatározott teljesítményre gyakorolt hatással).*

²⁷ A tényezők értékelésének eljárási módszere a következőképpen jellemezhető. Az egyes konstrukciók által alkalmazott mérési tényezők közül különösebb további vizsgálat nélkül fogadtam el azokat a jellemzőket, melyek legalább két aspektus szerinti vizsgálat során már alkalmazásra kerültek. Azon tényezőket, melyek kizárólag egy aspektust (csak a szállítói, vagy csak a vevői) középpontba állító vizsgálatok esetében kerültek alkalmazásra, részletes elemzés alá vettem. E tényezők mindegyike esetében elemeztem, hogy ellentmondanak-e a másik két aspektust szem előtt tartó vizsgálatok konstrukciói során alkalmazott kapcsolati teljesítmény definícióknak. Amennyiben nem, úgy annak érdekében, hogy ne veszítsünk esetlegesen hasznos, lehetséges értékelési szempontot, a tényezőt jóváhagytam. Amennyiben bármelyik, a korábbiakban alkalmazott konstrukciónak egy ilyen jellegű tényező ellentmondott, úgy elhagytam, hiszen ez azt jelentette, hogy a kapcsolati teljesítmény együttes aspektusból való mérése során indokoltsága egyértelműen nem bizonyítható.

9. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény összegezhető tényezői

A kapcsolati teljesítmény területe	A teljesítmény dimenziói			
	KÖZÖS szempontból		A HÁLÓZAT hatása	
Eredmények	1.	A szubjektíven meghatározott teljesítményre gyakorolt hatás		
	2.	Kapcsolat eredményessége		
	3.	Vásárlási/értékesítési mennyiség		
	4.	Kapcsolat produktivitása		
	5.	Ár		
	6.	Akvizíciós, váltási költségek		
	7.	Változó költségek		
	8.	Költség-megosztás		
	9.	Hosszú távú profitabilitás		
	10.	Megtérülés		
	11.	Termék-minőség		
Folyamatok	12.	Tervezés és megvalósítás sikeressége	20.	Piaci funkció
	13.	Koordináció eredményessége	21.	Felderítő funkció
	14.	Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése	22.	Elérhetőségi funkció
	15.	Információ-megosztás		
	16.	Reakcióidő gyorsasága		
	17.	Átfutási idő		
	18.	Flexibilitás		
	19.	Megbízhatóság		
Képességek	23.	Alapvető képességek elsajátítása	24.	Hálózatból származó innovációk hasznosítása

Forrás: saját szerkesztés

A pénzügyi eredményességet az együttműködés több ponton befolyásolja: a kooperáció keretében növekszik a vásárolt/értékesített jóságok mennyisége; nő a kapcsolat produktivitása; az együttműködés eredményeképpen javul a felek értékesítési/beszerzési árral kapcsolatos megítélése; csökkennek a vevői/szállítói akvizíciós költségek, valamint a változó költségek; a felek hajlamosabbá válnak a költségmegosztásra; melyek összegzett eredményeképpen nő a profitabilitás és javul a kapcsolat megtérülése.

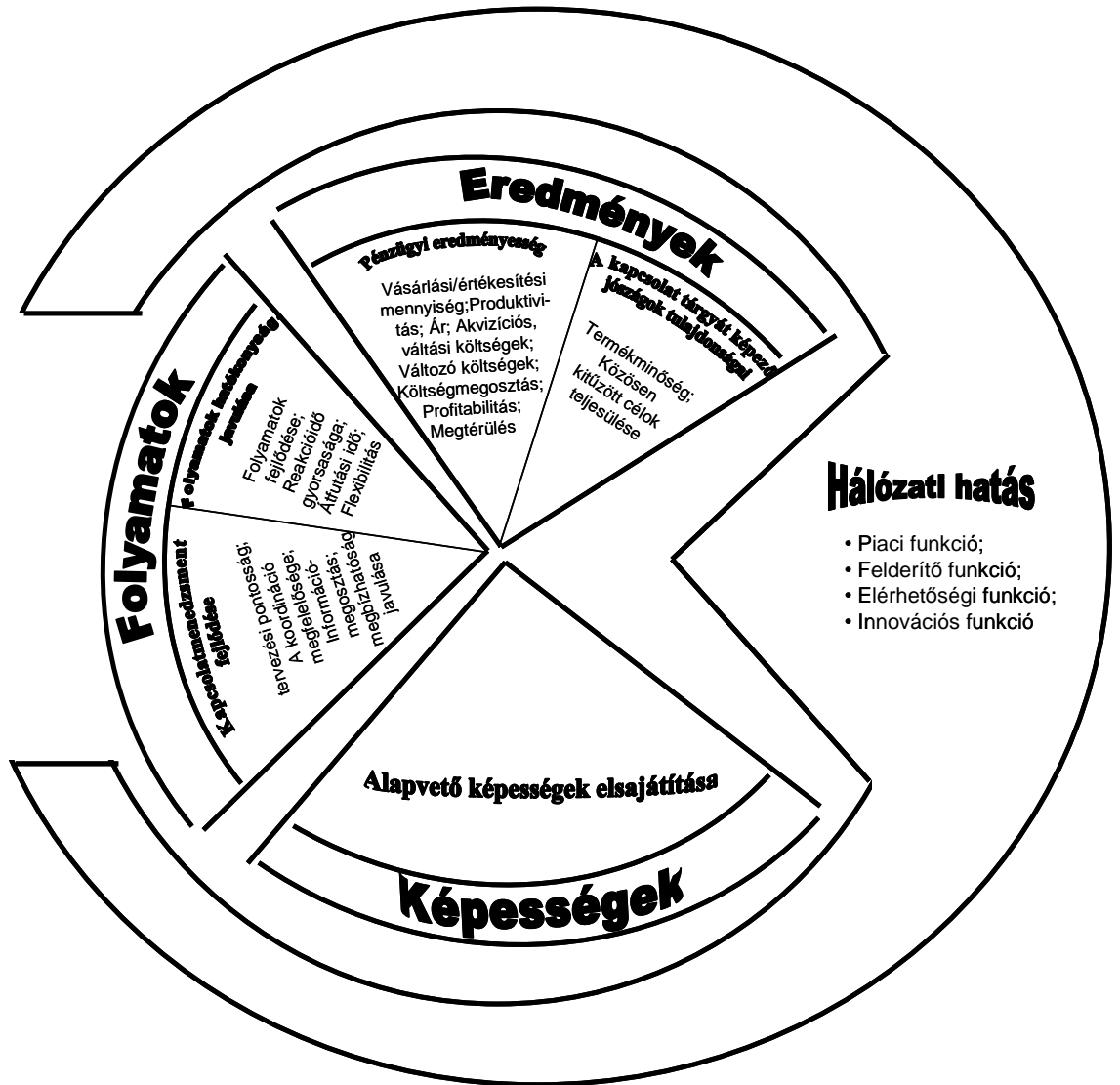
A folyamatok nézőpontban a korábbi vizsgálatok során alkalmazott mérési tényezők szintén két témakör mentén csoportosíthatók. Az egyik csoport *a felek egymáshoz illesztett folyamatainak hatékonyságjavulása*, a másik *a kooperáció során alkalmazott kapcsolatmenedzsment folyamatainak érzékelt fejlődése*. Az első témakör (a korábbiakban az előállítás/beszerzés folyamataiként leírt) kifejezhető az egymáshoz illesztett folyamatok fejlődésében, a felek reakcióidejének javulásában, az átfutási idő rövidülésében, valamint a rugalmasság fokozódásában. A kapcsolatmenedzsment folyamatai során érzékelt gazdasági hasznok pedig a felek tervezési pontossága, a koordináció érzékelt megfelelősége, a javuló információmegosztás és a megbízhatóság javulása tényezők alapján értékelhetők.

A képességek nézőpontban egyetlen közös elem volt azonosítható, *az alapvető képességek elsajátítása*, mely egyben magában foglalja valamennyi, a továbbiakban felmerült értékelési szempontot is. Ez az eredmény ugyanakkor logikailag is belátható, hiszen egy vevői-szállítói együttműködés többek között azért is jön létre, hogy lehetővé tegye egyes tevékenységek mentén a specializációt. Ebből következően a kooperáció során más képességek elsajátítására törekszik a vevő, és megint másra a szállító, melynek persze közös elemei lehetnek, ezek szektor és kontextusfüggetlen előrejelzése azonban nehézkes.

Végül *a hálózati hatásnak*, az előzetes logikát leképező *modellezésére* az elemzés eredményeképpen a *Walter és szerzőtársai (2001) által fejlesztett elemzési keret indirekt funkciói* (azaz a piaci funkció, a felderítő funkció, az elérhetőségi funkció, valamint az innovációs funkció) *javasolhatók*, melyek magukban foglalják valamennyi, a hálózati hatás modellezésére vállalkozó kísérlet eredményeit.

A kapcsolati teljesítmény általános modelljét a 2. ábra szemlélteti.

2. ábra: A kapcsolati teljesítmény általános modellje



Forrás: saját szerkesztés

5. Kapcsolati teljesítmény modellezése vertikális K+F együttműködések során

A kapcsolati teljesítmény tehát, mint az együttműködések megvalósításából származó, hálózati kontextusban érzékelt gazdasági hasznosság, a vertikális együttműködésekben kifejezhető annak eredményeivel, folyamataival és az abból származó, nyert képességekkel. A kapcsolati teljesítmény definiálására vonatkozó fejlesztési lépés az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményének értékelése során lényegesnek tekinthető, hiszen azok megközelítési keretét szolgáltatja.

A továbbiakban az elsődleges cél az egyetemi-ipari vertikális K+F kapcsolatok teljesítmény-modelljének meghatározása. A következő fejezetben, a kapcsolati teljesítmény felállított logikájából kiindulva elemzem a vertikális K+F kooperációk teljesítményét a korábbiakban kezelő/érintő modelleket. Az elemzés során bemutatom, hogy a vizsgálati eredmények ellentmondásosak. Az ellentmondások tisztázása érdekében, az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítmény-modelljének definiálására irányuló, feltáró kutatást kezdeményeztem. A kutatás háttérének, illetve közvetlen eredményeinek ismertetését követően külön hangsúlyt fektetek az eredmények értelmezésére, az egyetemi-ipari vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések általam javasolt teljesítmény-modelljének bemutatására.

5.1. A modellezés indokltsága: a vertikális K+F együttműködések eredményességének és hatékonyságának főbb kérdései

Amennyiben a K+F együttműködések teljesítményét kívánjuk a továbbiakban górcső alá venni, úgy egy nehezen kezelhető területtel nézünk szembe. A korábbiakban beláttuk, hogy a K+F együttműködések során (elsősorban a vertikális együttműködések esetében) a szolgáltatásnyújtó – szolgáltatás igénybevevő fogalma és viszonya értelmezhető, és megfigyelhető, ugyanakkor amennyiben mindezt nonbusiness – business viszonyrendszerben értelmezzük jelentősen eltérő érdekeltségek, elvárások azonosíthatók, melyek az együttműködés teljesítményének megítélhetőségét bonyolulttá teszik.

Az egyetemi, akadémiai kutatás tradicionálisan alapvető tudás létrehozására, mélyítésére és általános oktatási rendbe történő integrálására irányul. Az akadémiai szféra elsősorban le nem fedett új tudományos területekre fókuszál, melyek hasznosak hosszú távú nézőpont nyújtására az alap és alkalmazott kutatási témákban, és amelyek alapul szolgálnak a jövőbeli tudósok, szakemberek, kutatók képzésének (Santoro 2000). A vertikális együttműködéssel szembeni elvárások nonbusiness oldalról úgy összegezzhetők, mint bevételtermelés, politikai bázis szélesítése, presztízsmaximalizálás, kutatási-oktatási túlsordulás, referencia és reputáció növelése, humán erőforrás kapacitás megszerzése, kihasználtságának fokozása, eszközök megszerzése, stb... (Slaughter – Leslie 1999; Barakonyi 2004/c).

Ezzel ellentétben egy vertikális együttműködés során a piaci partnerek leginkább a kutatási eredmények értékesítése, az olyan problémák alkalmazott megoldása iránt érdeklődnek, melyek képesek maximalizálni a jövedelmezőséget, a stakeholderek vagyonát, csökkenteni a kockázatot, növelni a piaci részesedést, az árbevételt, vagy a méretgazdaságosságot (Katz és Ordover 1990; Hagedorn – Link – Vonortas 2000; Santoro 2000; Barnes – Pashby – Gibbons 2000; Turánszky 1984; Tijssen 2001; Okamuro 2007; Harabi 2002).

Az ilyen jellegű K+F kooperációk teljesítményének megítélése során az eltérő érdekeltségekből fakadó problémát Omta és de Leeuw (1997) úgy próbálják feloldani, hogy a teljesítmény vevőközpontú megközelítéséből indulnak ki. Véleményük szerint a teljesítmény e kontextusban a beszállítói hálózat valamennyi részvevője által használt erőforrások leghatékonyabb kombinációja úgy, hogy az magas minőséghez és költség-hatékony vevő-szolgáltatáshoz vezessen. Ez azt jelenti egyfelől, hogy az egyetemi szervezeteknek biztosítaniuk kell azt, hogy igényeiknek megfelelő szolgáltatásokat nyújtsanak a vevőnek adott időben, jó minőségben. Más oldalról azt is jelenti, hogy növelni kell tudni a hatékonyságot (jól kell tudni csinálni a jó dolgokat). Így – térnek vissza a teljesítmény tradicionális megközelítéséhez – a teljesítményt úgy lehet meghatározni, hogy össze kell vetni az outputot a befektetett inputtal, és a vevő által elnyert output észlelhető hasznával. Míg az együttműködésekbe fektetett inputok jól jellemezhetők, véleményük szerint azok outputja komplex képet mutat. A K+F együttműködések outputjaként alapvetően megkülönböztetnek tudományos közösségre

fókuszált outputot, melyet kutatási teljesítménynek neveznek, valamint az ipari és kormányzati felhasználókra fókuszált outputokat, amelyeket összefoglalóan a felhasználói teljesítmény névvel illetnek. Az ipari partnerekre fókuszált outputok tekintetében teljesítményként értékelik azt a szellemi értéket (szabadalom, licenz, stb.), mely az együttműködés eredményeképpen létrejött (innovatív teljesítmény), valamint az együttműködés során nyújtott folyamat-teljesítményt, mint hatékonyságot, mely az előzetesen rögzített költség és időkeret megtartását, a bevételben, a részvényekben előidézett változást foglalja magába (ipari teljesítmény).

Mint ahogyan a korábbiak során szemléltettem, a teljesítmény korántsem tekinthető homogén fogalomnak, túlzó, bár a vizsgálatok során sok esetben célszerű egyszerűsítés azt az eredményekre korlátozni. Barnes és szerzőtársai (2002) a Warwick Egyetem és a Warwick Manufacturing Group kapcsolatrendszerét kvalitatív eszközökkel vizsgálva hangsúlyozzák, hogy az együttműködés sikerességének központi faktoraként az eredmények, a projekt menedzsment megfelelősége, az egyenlőség biztosítása, a monitoring, valamint egyéb általános sikerfaktorok vehetők számba.

Az eredményeket ők tulajdonosi haszonként, technológiai innovációként, a kutatási programok folyamatos támogatásaként, publikációk, szabadalmak keletkezéseként, hallgatói projektek realizálásaként, valamint a hallgatói rekrutáció erősítéseként definiálják. A projektmenedzsment megfelelőségét, az egyenlőség biztosítását, és a monitoringot a célok és erőforrások, a kommunikáció, a kiegyenlített erőviszonyok és a stabilitás menedzselésén keresztül tartják érvényesíthetőnek. Míg az egyéb, általános sikerfaktorok olyan tényezőkkel írhatók le, mint a tanulás, vagy a jó személyes kapcsolatok.

E logika azt sugallja, hogy *a szállító-vevő kapcsolatok teljesítményének leírására alkalmazott eredmények – folyamatok – képességek megközelítés K+F környezetben is helytálló*²⁸. Ezt erősíti meg Daniel és szerzőtársai (2002) munkája is, akik 58 amerikai kooperációs kutató központ kvantitatív vizsgálata eredményeképpen az együttműködés teljesítményét impliciten e logikával írják le. E modell keretében az eredményt az

²⁸E gondolat megfelelőségét húzza alá Deák – Lukovics (2006) munkája is, akik hangsúlyozzák, a kutatás-fejlesztés menedzselhetősége érdekében érdemes azt a teljesítménymenedzsment komplex eszköztárával kezelni.

elégedettséggel és az elkötelezettséggel írják le, míg a folyamatokat a technológia-transzfer viselkedéssel jellemzik. A képességeket kutatási kapacitásként definiálják.

Amennyiben tehát elfogadjuk az eredmény – folyamat – képesség megközelítés alkalmazhatóságát, érdemes áttekintenünk, hogy az eddig végzett vizsgálatok alapján mely tényezők befolyásolják, mely tényezők alkotják szerves részét a vertikális K+F együttműködések teljesítményének.

A K+F együttműködések teljesítményének eredményoldali értékelésére Branstetter és Sakakibara (1998) tesz markáns javaslatot, akik megközelítése szerint a kooperatív K+F teljesítményeként a kutatási produktivitás határozható meg, mely az abból születő szabadalmak számában ölt testet. E teljesítmény elsősorban a K+F együttműködések technológiai teljesítményeként határozható meg, mely bár csak egy részét jeleníti meg a nyert gazdasági hasznoknak, ugyanakkor e konstrukció segítségével az egyes együttműködések, vagy iparágak összehasonlíthatóvá válnak (Branstetter és Sakakibara 2002).

Revilla és szerzőtársai (2000) viszont amellet érvelnek, hogy a kooperatív K+F eredményeinek értékelése során mind a technikai, mind a gazdasági dimenziót figyelembe kell venni. Teljesítmény definíciójuk egyszerű és jól alkalmazható logikán nyugszik: (1) a teljesítmény relatív, mértéke jelentősen múlik a kiinduló feltételeken, ennek függvényében lehet megítélni az output nagyságát és megfelelőségét; (2) az outputok értékelése során mind a technológiai, mind a gazdasági teljesítményt figyelembe kell venni. Vizsgálati modelljükben a teljesítmény leírására három input és három output változót alkalmaznak. Inputváltozóként a partner vállalat, mint „megrendelő” teljes bevételét, a foglalkoztatottak számát és a teljes K+F költségvetést határozzák meg, míg outputváltozóként az együttműködésből származó szabadalmak számát, az együttműködés eredményeképpen foglalkoztatottak számát, illetve az együttműködés generálta teljes bevételt definiálják.

E megközelítéshez kapcsolódik Miotti és Sachwald (2003) konstrukciója. Ők a K+F együttműködések hatékonyságát szintén két változóval, a szabadalmi eredményességgel és az innovatív termékeknek a teljes bevételen belüli arányával írják le. A definiálás során abból indulnak ki, hogy a K+F tevékenység eredményessége két tényező mentén

írható le: egyrészt a technológiai eredményesség (azaz sikerült a K+F során olyan eredményre jutni, amely technológiai újdonságot jelent), másrészt a piaci érvényesítés (üzleti) sikeressége, melyet az előbbtől elkülönítve inkább a termelés és/vagy a marketing sikerességeként értékelnek. E definíciós eredmény képezi Okamuro (2007) kiindulópontját is azzal a bővítéssel, hogy a technológiai sikerességet úgy ragadja meg, mint szabadalmaztatható, vagy szubjektíve értékes eredményt, tehát nem csupán a keletkezett szabadalmakat értékeli, hanem az értékelvű megközelítés felé mozdul el. A kooperatív K+F üzleti sikerességének fogalmát szintén bővíti. Ezt az üzleti sikerességet annak mértékéeként definiálja, amennyivel a kooperatív K+F hozzájárul az értékesítés növeléséhez.

Az eredmények értékelésén túlmutató megközelítések közül kiemelhető Brinkerhof (2002) tanulmánya, amely szerint a teljesítmény nem szűkíthető le a pénzügyi teljesítményre, hanem fókuszba kell emelni azokat a folyamatokat is, melyek azt eredményezik. Kitér arra, hogy a nonbusiness jellegű intézmények esetében sem lehet a teljesítményt kizárólag a létrejött eredmények oldaláról megközelíteni. Analógiájában azt mutatja be, hogy a privát szféra esetében is bár lényeges szempont a létrejött termékek, szolgáltatások ár-érték aránya, a befektetők érdekeltek azok létrehozatalának hatékonyságában és hatásosságában is.

E nézőpont mentén vizsgálják Song és szerzőtársai (1997) a belső és külső tényezők, valamint az interfunkcionális kommunikáció hatását az új termék fejlesztés teljesítményére keresztfunkciós kooperációk esetében. Vizsgálatuk számunkra a teljesítmény megragadása miatt lényeges, amelyet a termék minőségével, a termékfejlesztés gyorsaságával, a termékfejlesztési célok találkozásával, valamint a program sikerességével írnak le. A keresztfunkciós kooperáció igazi értéke ugyanis az a potenciál, amellyel növelni képes a cég teljesítményét a piacon. Ez számtalan mutatóban megfogható, így a termékminőség értékelése, a ciklusidő fejlesztése, a költségek csökkentése, a projektekből származó profit, az értékesítési, vagy piaci részesedés. A keresztfunkciós együttműködések véleményük szerint elsősorban a fejlesztési projektek időbeli, költségvetésen belüli, és az előzetes terveknek megfelelő befejezése támogatja. Ebből következően szükséges kiemelni az időtényezőt és, a minőséget mely megfogható versenyelőnyt eredményez, míg a többi gazdasági tényezőt a program sikerességével és a céloknak való megfeleléssel írják le.

Hasonlóképpen az eredményeket és a folyamatokat egyaránt kezelő modellt vizsgál Harabi (2002), aki a K+F együttműködések hatékonyságát 6 alapvető változóval modellezi: szabadalmi védettség, tervezési ütemezés, diszkréció, a terméktervezés komplexitása, a termékek átfutási ideje és a kvalifikált alkalmazottak hosszú távú foglalkoztatása. Más oldalról külön kezeli a K+F együttműködések eredményességét, melyet a célok elérésével jellemez. A vertikális K+F együttműködések tekintetében eredményváltozóként három típusú célt határoz meg: egyfelől a költségcsökkentésre vonatkozó célok, másfelől a globális piacokon való terjeszkedést szolgáló célok, harmadrészt az új helyi piacok teremtését szolgáló célok. Vizsgálata során egy további izgalmas kérdést is feszeget: hogyan értékelhetjük, milyen értékkel bír az innováció forrása két fél együttműködése során? E kérdés az együttműködési képességek értelmezéséhez vezet.

Az eredmények, folyamatok és képességek együttes értelmezésére a korábbiakban már kitértem (Barnes és szerzőtársai 2002; Daniel és szerzőtársai 2002). A fentiekén túl érdemes még számba venni Belderbos és szerzőtársai (2004) gondolatait, akik szerint a kooperatív K+F teljesítménye úgy fogható meg, mint a kockázat-, és költségmegosztás, a fejlesztési ciklus rövidítése, valamint olyan gazdaságossági előnyök kihasználása, mint a méretgazdaságosság, szinergikus hatások, vagy a résztvevők erőforrásainak hatékonyabb felhasználása, monitorozási technológiákon keresztül megvalósuló tanulás, piacfejlesztés, kormányzati támogatásokhoz való fokozottabb hozzáférés.

Összegezve e fenti megközelítéseket a következők állapíthatók meg (az elemzés eredményeit részletesen a 10. táblázat mutatja be). *A K+F együttműködések teljesítménye az eredmények szintjén technikai és gazdasági teljesítményként határozható meg. A folyamatok szintjén ugyanez a fejlesztési idő rövidüléseként, a tervezés és a megvalósítás sikerességeként, a kommunikáció sikerességeként, valamint egyéb specifikus folyamatok teljesítéseként definiálható. A képességek nézőpontban teljesítményfaktorként a tanulás, a személyes kapcsolatok és a kutatási kapacitás határozható meg.*

10. Táblázat: A vertikális K+F együttműködések teljesítményét célzó/érintő korábbi vizsgálatok elemzésének eredményei

Nézőpont	A kooperatív teljesítmény dimenziója	A kooperatív teljesítmény alkalmazott tényezői	Forrás
Eredmények	Technikai/technológiai teljesítmény	Szabadalmak száma	Branstetter – Sakakibara 1998; Branstetter – Sakakibara 2002; Revilla és szerzőtársai 2000; Miotti és Sachwald 2003; Harabi 2002; Barnes és szerzőtársai 2002
		Szabadalmaztatható eredmények száma	Okamuro 2007
		Célok elérése	Brinkerhoff 2002; Song és szerzőtársai 1997
		Termékminőség	Song és szerzőtársai 1997
		Technológiai innováció	Barnes és szerzőtársai 2002
		Publikációs eredményesség	Barnes és szerzőtársai 2002
	Gazdasági teljesítmény	Együttműködés eredményeként jelentkező új foglalkoztatottak száma	Revilla és szerzőtársai 2000
		Kvalifikált munkatársak hosszú távú foglalkoztatása	Harabi 2002
		Együttműködés által generált többletbevétel	Revilla és szerzőtársai 2000; Okamuro 2007; Belderbos és szerzőtársai 2004
		Innovatív termékek értékesítésének aránya	Miotti és Sachwald 2003
		Célok elérése	Brinkerhoff 2002; Song és szerzőtársai 1997
		Elégedettség a vevőkörben	Brinkerhoff 2002
		Tulajdonosi haszon	Barnes és szerzőtársai 2002
		Kutatási programok folyamatos támogatása	Barnes és szerzőtársai 2002
		Elégedettség	Daniel és szerzőtársai 2002
		Elkötelezettség	Daniel és szerzőtársai 2002
		Költségmegosztás	Belderbos és szerzőtársai 2004
		Kockázatmegosztás	Belderbos és szerzőtársai 2004
		Méretgazdaságosság	Belderbos és szerzőtársai 2004
Folyamatok	Átfutási idő	A termékfejlesztés gyorsasága	Song és szerzőtársai 1997; Harabi 2002; Belderbos és szerzőtársai 2004
	Tervezés sikeressége	Tervezés ütemezettsége	Harabi 2002
		Terméktervezés komplexitása	Harabi 2002
	Megvalósítás sikeressége	Projektmenedzsment megfelelése	Barnes és szerzőtársai 2002
		Projektmonitoring megfelelése	Barnes és szerzőtársai 2002
		Egyenlőség biztosítása	Barnes és szerzőtársai 2002
	Kommunikáció	Technológia-transzfer viselkedés (kommunikáció gyakorisága)	Daniel és szerzőtársai 2002
	Egyéb	Hallgató rekrutáció	Barnes és szerzőtársai 2002
Hallgatói projektek realizálása		Barnes és szerzőtársai 2002	
Képességek	Jó személyes kapcsolatok	Jó személyes kapcsolatok	Barnes és szerzőtársai 2002
	Tanulás	Tanulás	Barnes és szerzőtársai 2002; Belderbos s szerzőtársai 2004
	Kutatási kapacitás	Kutatási kapacitás	Daniel és szerzőtársai 2002

Forrás: saját szerkesztés

A nonbusiness-business K+F együttműködések vizsgálatai ugyanakkor rendkívül ellentmondásos képet mutatnak. Például Omta és de Leeuw (1997) szerint a kutató intézmények és a vállalatok közötti együttműködések folyamatainak kontrollja nem befolyásolja szignifikánsan a kapcsolatok eredményeit, míg Daniel és szerzőtársai (2002) szerint a folyamatok (modelljükben a kommunikációs magatartás) döntő módon befolyásolják az elégedettséget.

Más oldalról Miotti és Sachwald (2003) empirikusan arra találnak bizonyítékot, hogy a nonbusiness jellegű intézményekkel való együttműködések esetében, a gazdasági teljesítmény alacsonyabb szintje mellett a technológiai teljesítmény magas, míg Okamuro (2007) kvantitatív vizsgálata eredményeképpen egyenesen azt állítja, hogy az egyetemekkel folytatott együttműködés a gazdasági teljesítményt negatívan, míg a technológiai teljesítményt szignifikánsan nem befolyásolja. Belderbos és szerzőtársai (2004) ennek ellenére azt találják, hogy egyetemi-ipari kooperációk az innovatív értékesítés produktivitását (gazdasági teljesítmény) pozitív módon befolyásolják.

Értelmezve az egyes megközelítéseket a K+F együttműködések teljesítményének megítélése során, *a megjelenített modellek, eredmények kritikájaként két probléma vethető fel.* Egyrészt a K+F együttműködések teljesítményének értékelése során *nem minden esetben kerül szétválasztásra a projektek teljesítménye, és az együttműködés teljesítménye.* Ez probléma, hiszen ha e két fogalmat elválasztjuk, úgy a jól működő (teljesítő) együttműködés támogathatja az egyes projektek sikerességét. Más oldalról *problémaként azonosítható a hálózati kapcsolatok értelmezésének hiánya.* Az egyes értelmezések az együttműködések teljesítményét önállóan, diádokra fókuszálva igyekeznek meghatározni, ugyanakkor főképpen tudományos, technológiai együttműködések esetében a hálózati kapcsolatok meghatározóak lehetnek. Szélsőséges esetben előfordulhat, hogy az együttműködés igazi teljesítményét a hálózati hatás hordozza úgy, hogy az ipari partner egy eredményhez kizárólag az egyetemi fél hálózatán keresztül jut hozzá, vagy az egyetemi fél befektetésének ellenértékét nem közvetlen partnerétől, hanem annak hálózatától kapja meg. E tekintetben Tijssen (1998) egyértelműen fogalmaz, amikor úgy nyilatkozik, hogy „...*a tudományos és technológiai tudás termelése és transzfere a modern tudományos-technológiai rendszerekben, mint a személyes és intézményi kapcsolatok hálójában formálódó interaktív és kollektív folyamat eredménye keletkezik*” (Tijssen 1998 791.o.). A vertikális nonbusiness-business K+F kapcsolatok túlnyomórészt ipari szerződéses kutatásban testesülnek meg,

melyet kutatócsoportok, kutatásra specializált szervezetek vállalnak fel, de valójában hálózatok, vagy legalábbis hálózati erőforrásra támaszkodó szereplők végeznek el. Egy ilyen hálózat inputjai, köztes eredményei és outputjai rendkívül diverzek. Függenek a bevonható humán erőforrástól, a rendelkezésre álló kodifikált tudományos ismeretektől és az ahhoz kapcsolódó rejtett tudástól, a hálózatban elérhető, megtestesült olyan technológiai eredményektől, mint a szabadalmak, a technológiai tervek, eszközök, alkatrészek, prototípusok. Ezek a hálózatok kritikus szerepet játszanak a szektorközi kommunikációban és a tudás-intenzív technológiai területek és iparágak interakciójában.

5.2. A modellezésre irányuló kvalitatív vizsgálat forrásai és módszere

A szakirodalmi elemzés eredményeire támaszkodva arra következtethetünk, hogy *az egyetemi-ipari vertikális jellegű kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítménye modellezhető a kapcsolati teljesítmény definiálására fejlesztett általános logika segítségével*. A faktorokat és a mérési tényezőket ugyanakkor nem lehet egyértelműen meghatározni a korábbi vizsgálatok alapján, mert egyrészt azok eredményei ellentmondásosak, másrészt a projektek és az együttműködés teljesítménye nem minden esetben került egyértelműen elválasztásra, harmadrészt nem kezelik a hálózati hatást.

Ezen okok miatt *az egyetemi-ipari vertikális jellegű kooperációk teljesítményének mélyebb megértése érdekében feltáró vizsgálatot végeztem*. A vizsgálat célját úgy fogalmaztam meg, hogy a kapcsolati teljesítmény általános leírására fejlesztett, a hálózati hatás által befolyásolt eredmény – folyamat – képesség megközelítés alapján kerüljenek meghatározásra az egyetemi-ipari vertikális K+F kapcsolatok teljesítményének faktorai, tényezői, a szolgáltatót, mint szállítót és a szolgáltatás igénybevevőjét, mint vevőt egyaránt figyelembevevő perspektívából.

Az alkalmazott kutatásmódszertani megközelítés kvalitatív-feltáró. A részletes modell felállítása érdekében *szolgáltatói és igénybevevői mélyinterjúk készítésére került sor* egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések területén, összesen 20 alkalommal. A *megkérdezett személyek* egy-egy együttműködés vállalati és/vagy kutatóintézeti

(*egyetemi*) kapcsolattartói, valamint e területen hídképző, vagy támogató pozíciót betöltő *szakértői* voltak. A kapcsolattartói interjúalanyok kiválasztásakor szempontként jelentkezett, hogy az interjúalany legalább egy olyan együttműködés kapcsolattartói, projektmenedzseri tisztségét töltse be, amely legalább két már lezárt projektet tartalmazott, míg a szakértői interjúalanyok esetében az volt a kiválasztási szempont, hogy az interjúalany az elmúlt három évben legalább három olyan együttműködés formálásában vegyen részt, mely mindegyike legalább két lezárt projektet tartalmazott. *A vizsgálat során nyolc vállalati, nyolc egyetemi, valamint négy szakértői megkérdezés valósult meg.* A megkérdezett kapcsolattartók a Szegedi Tudományegyetem (Szeged), és a Heinrich Heine Universität (Düsseldorf) kiemelt együttműködéseit menedzselő (egyetemi és vállalati) szereplői közül kerültek kiválasztásra. E körből azon személyekkel készült interjú, akik a megkérdezés időszakában, a vizsgálat kérdéseire készen mutatkoztak válaszolni. A szakértői megkérdezések interjúalanyai részben a Szegedi Tudományegyetem (SZTE) innovációs igazgatóságán K+F menedzsmentért felelős, a megkérdezés időszakában válaszolni kész, vezetői feladatokat ellátó, illetve az SZTE Dél-alföldi Élet-, és Anyagtudományi Kooperációs Központjában, az SZTE Környezet- és Nanotechnológiai Regionális Egyetemi Tudásközpontjában, valamint az SZTE Dél-alföldi Neurobiológiai Regionális Tudásközpontjában kutatás-fejlesztési, innovációs tanácsadási tevékenységet végző, a megkérdezés időszakában válaszolni hajlandó szakértők voltak. A megkérdezések Düsseldorfban 2005. november 01. és november 30., Szegeden 2007. június 01. és július 15. között kerültek lebonyolításra. A düsseldorfi interjúk elsősorban az orientációt és a vizsgálati megközelítés helyességének visszaigazolását szolgálták a HENKEL KGaA. és a Heinrich Heine Universität természettudományi együttműködéseinek vizsgálatán keresztül, míg a szegedi interjúk esetében a kapcsolati teljesítmény összetevőinek és tényezőinek feltárására helyeztem a hangsúlyt. (A vizsgálat során alkalmazott interjúvázlatokat az 1.sz. Melléklet tartalmazza)

Az interjúk három témakört érintettek. *Az első témakör a kapcsolati teljesítmény jelentésének értelmezésére irányult.* A témakör mind tartalmi, mind interjútechnikai jelentőséggel is bír. Tartalmi jelentősége természetesen a kapcsolati teljesítmény átfogó értelmezésében érhető tetten, míg technikai jelentősége abban nyilvánult meg, hogy a kapcsolat megítélését az interjúalany elválassza az aktuális projekt megítélésétől. Ennek érdekében azonosításra került a kapcsolat tárgya, oka, meghatározásra kerültek az

együttműködés főbb periódusai, projektjei, majd a megkérdezett elemezte, mit jelent számára adott kontextusban a kooperáció sikeressége, illetve az együttműködés teljesítménye.

A második témakör a kapcsolati teljesítmény lehetséges faktorainak, tényezőinek feltárására irányult. Külön hangsúlyt fektettem a pénzügyileg meghatározható és a pénzügyileg kevésbé értékelhető elemek feltárására. Ennek háttérében az a feltételezés állt, hogy a teljesítmény kifejezés használata az interjúpartnereket megzavarhatja, így önkéntelenül is vonzódnának a pénzügyileg megfogható eredménymutatókhoz. A pénzügyileg kevésbé értékelhető elemek hangsúlyozásával e hiba kiküszöbölhető.

A kapcsolati teljesítmény faktorainak, tényezőinek feltárása négy aspektus mentén valósult meg:

1. *Kapcsolat-építés és fenntartás nyereségessége, illetve ennek feltételei.* Itt abból, a Medlin (2003), Medlin és szerzőtársai (2005), Leuthesser és Kohli (1995) által alkalmazott összefüggésből indultam ki, hogy egy kapcsolat teljesítménye akkor pozitív, ha az összességében nyereségesként értékelhető. Azok a hasznok tehát, melyek egyértelműen az együttműködés kimutatható nyereségessége felé mutatnak a kooperáció teljesítményeként értékelhetők.
2. *Az együttműködés kiépítése és fenntartása érdekében tett ráfordítások és az együttműködési előnyök változása az idő során.* Számos kutató (Izd.: Storbacka 1997; Heide és Stump 1995; Kalwani és Narayandas 1995) megállapítja, hogy a kapcsolati teljesítmény értéke, jól működő együttműködések esetében idővel növekszik. Vizsgálódásom ezért e kérdés esetében arra irányult, hogy az idővel párhuzamosan mely elemek nyújtanak egyre nagyobb hasznosságot a szereplők számára.
3. *Az együttműködés előnyeinek és ráfordításainak elemzése úgy, hogy az együttműködés keretében nyújtott/igénybevett szolgáltatás összehasonlítása történt meg egy, azzal megegyező, de partnerkapcsolat nélkül nyújtott/igénybevett szolgáltatással.* E kérdés során arra kértem a válaszadókat, hogy a tranzakció-orientált (vagy pontosabban egyetlen epizódra, vagy sorozatra korlátozódó) interakciókat állítsák szembe az együttműködéssel, és jelöljék meg, hogy ez utóbbi, milyen előnyökben fogható meg, illetve milyen gazdaságilag értelmezhető hasznosságot termel (Izd.: Joseph és szerzőtársai 1995; Brinkerhoff 2002).

4. Negyedik kérdésként *eredményes projekteket tartalmazó és jól teljesítő, illetve eredményes projekteket tartalmazó, de rosszul teljesítő együttműködések szembeállítására* kértem az interjúpartnereket, értelmezve, hogy mitől teljesít jól az egyik, és rosszul a másik.

A négy kérdéskör ugyanarra a jelenségre - ti. a kapcsolati teljesítményre - vonatkozó tapasztalatok összegzését célozza más-más szemszögből, ezért a kérdésekre adott válaszok természetesen átfedésben voltak. A módszertani cél az volt, hogy a különböző megközelítések mentén az interjúalany minél komplexebb képet tudjon adni a kapcsolati teljesítményről, lehetővé téve annak részletes értelmezését.

Végül az *utolsó kérdéskör a kapcsolati teljesítmény hálózati aspektusára*, a kapcsolati teljesítmény harmadik felek általi befolyásolására *irányult*. E tekintetben lényeges feltárandó szempontnak tartottam a befolyásoló szereplők azonosítását, szerepük meghatározását az együttműködés és annak kimenetele során, valamint befolyásuk mértékének értékelését.

A megkérdezések eredményeinek értékelése négy lépésben történt meg. Az interjúk rögzítését követően *kérdésenként és interjúnként elemzésre kerültek* a kapcsolati teljesítményt, illetve a hálózati hatást leíró, *az interjúpartnerek által javasolt tényezők*. *Második lépésben ezeket* előbb kérdésenként, majd mind a kapcsolati teljesítmény, mind a hálózati hatás egészének megítélése tekintetében *összegeztem külön az egyetemi, a vállalati és a szakértői kör esetében*. Az összegzés során (mindkét esetben), az információvesztés hibáját elkerülendő, az egyes interjúk eredményeiből komplementer halmazokat képeztem, kiszűrve a nyilvánvaló ismétlődéseket. Az értékelés e fázisának eredményei képezték a vizsgálat közvetlen eredményeit.

Az elemzés következő szakasza az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményének modellezésére irányult. A modellalkotás során, a kapcsolati teljesítmény kifejezésére nyert jellemzőket az eredmények, a folyamatok, illetve a képességek nézőpontok szerint csoportosítottam, valamint azonosítottam a hálózati hatást leíró tényezőket. Megjegyzendő, hogy több esetben a hálózati hatást markánsan leíró jellemzők más, a harmadik kérdéskört megelőző kérdések esetében is felmerültek, melyeket természetesen figyelembe vettem annak modellezése során. E szakaszban a csoportosítások alapját a 4.2. fejezetben alkalmazott meghatározások képezték.

Utolsó lépésként az egyetemi és a vállalati aspektust egyaránt tükröző jellemzőket kívántam meghatározni, melyeket a két szereplőcsoport által javasolt indikátorok metszeteként határoztam meg. Ez technikailag azt jelentette, hogy először kiemeltem mind az egyetemi, mind a vállalati megkérdezettek által lényegében megegyező irányba mutató elemeket. Amennyiben ezen elemeken túl a szakértői megkérdezések többlet információval szolgáltak, és annak nem mondott ellent egyik vállalati, vagy egyetemi interjú sem, úgy azzal bővítettem a közösként tekintett indikátorok körét. Az egymással egyező fogalomkört leíró jellemzőket egységes fogalmakkal helyettesítettem.

A modellezés zárásaként jelen vizsgálati eredményekre, a kapcsolati teljesítmény általános megközelítésére és az egyetemi-ipari vertikális K+F kooperációk teljesítményének korábbi kutatási tapasztalataira támaszkodva határoztam meg és definiáltam mind a kapcsolati teljesítmény, mind a hálózati hatás általam javasolt tényezőit.

5.3. Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményének jellemzői: a kvalitatív vizsgálat eredményei

A kvalitatív vizsgálat közvetlen eredményeinek összegzése a kapcsolati teljesítmény és a hálózati hatás vizsgálati kérdései mentén, a megkérdezett szereplőktől nyert információkat külön-külön értelmezve valósult meg. A kapcsolati teljesítményre vonatkozó kérdések esetében külön kiemeltem a pénzügyileg megfogható, és nem megfogható jellemzők értékeléseit, míg a hálózati hatás esetében a jellemzők meghatározására vonatkozó véleményeken túl bemutatom annak megítélését is, hogy a hálózati hatás hogyan befolyásolja az együttműködések.

5.3.1. A kapcsolatépítés és -fenntartás nyereségessége, illetve ennek feltételei

Az egyetemi megkérdezettek egy együttműködés kiépítését és fenntartását abban az esetben látták megtérülőnek, amennyiben az folyamatos, tervezhető bevételt eredményez, csökkenti az egyes projektek esetén külön-külön felmerülő alternatív partnerkeresési költségeket, tervezhető munkaerő- és/vagy laborkapacitás-

kihasználtságot biztosít, és a projekt teljesítésén túl publikálható tudományos eredményekkel is kecsegtet.

Az egyetemi szereplők az együttműködést pénzügyileg akkor találják kifizetődőnek, ha a pénzügyileg megfogható előnyök meghaladják az együttműködés kiépítésének és fenntartásának ráfordításait. A pénzügyileg megfogható előnyök a bevételekkel, a kapacitáskihasználás tervezhetőségével, a beszerzések költségeinek csökkentésével kerültek jellemzésre, míg a megkérdezettek az együttműködés kiépítésének és fenntartásának ráfordításait a munkaidő költségével, utazási, szállásköltségek, konferencia költségek, reprezentációs költségek, kommunikációs költségek, pályázatok megírásának költsége tényezőkkel határozták meg.

Az együttműködés pénzügyileg közvetlenül ki nem fejezhető előnyei között az interjúalanyok a felek között kialakuló rugalmasságot, a partner igényeihez illeszkedő szolgáltatás nyújtását, a partnerközpontú gondolkodás kialakulását, több területen projektek generálását, egymás tevékenységének több területű támogatását, szabadalmak keletkezését, publikációk illetve referencia keletkezését emelték ki.

„Két alapvető eredményességi elvárást kell kiemelni minden együttműködés esetében [...] egyfelől az együttműködés tartalmazzon olyan projekteket, amelyek bevételt eredményeznek [...] másfelől az együttműködésből jöjjön ki tudományos „csemege”, újítás, mert arra nincsen kapacitás, hogy a tudományos tartalmat különválasszuk az ipari projektektől [...] Az együttműködést akkor éri meg kiépíteni, ha e két területen született eredmények kombinációja értékesebb, mint a kapcsolat kiépítésének és fenntartásának ráfordításai.”

A vállalati oldal az együttműködés nyereségességének feltételét elsősorban a kapcsolat szorosságának fokozásában, fokozhatóságában látta. Szerintük a jó kapcsolat teljesítménye abban nyilvánul meg, hogy a projektcélok közösként kerülnek definiálásra, ennek eredményeképpen pedig a felmerült problémákra alacsonyabb ráfordítás mellett lehet választ találni.

E kör összegzett véleménye szerint is az együttműködés pénzügyileg akkor kifizetődő, ha az együttműködés a pénzügyileg megfogható költségei alacsonyabbak, mint az

együttműködésből származó bevételek. A vállalati szereplők itt a költségek között az ügyvédi-, a kommunikációs-, az utazási-, a telefon-, és a reprezentációs költségeket, a kapcsolat kiépítésébe fektetett személyi jellegű ráfordításokat, a kontroll mechanizmus kialakításának, és fenntartásának költségeit, valamint az együttműködés szükségességének bizonyítása során felmerülő, cégen belüli ráfordításokat emelték ki. Az együttműködésből származó bevételek esetében a fejlesztési idő rövidülése következtében felszabaduló források, a toborzási költségek megtakarításai, esetlegesen a cég egyéb termékeinek a partner számára történő értékesítése nyomán jelentkező bevételek kerültek kiemelésre.

A vállalati szereplők az együttműködés pénzben meg nem fogható előnyei során egymás igényeinek, kompetenciájának mélyebb megismerését, a közös egyéni és csoport szintű tanulást, az egyéni kapcsolati tőke, szakértői kapcsolati háló fejlődését, valamint a K+F kapcsolat révén a cég elismertségének fejlődését, fejlesztését emelték ki.

„Alapvetően a kapcsolatrendszerből, egymás igényeinek, kompetenciáinak megismeréséből adódó előnyök emelhetők ki. Fontos a közös tanulási folyamat és a jól használható termékből, szolgáltatásból adódó elégedettség.”

A szakértők megítélése szerint együttműködés kiépítése elsősorban ráfordítást jelent, ahol vagy kommunikációval, vagy pénzügyi ösztönzéssel valósul meg a partnerek motiválása. Mindezt az együttműködés keretében kezdeményezett következő projekteknek kell „visszahozniuk”. A szakértői interjúk az együttműködések nem pénzügyi előnyeiként elsősorban az informális, a hálózati kapcsolatrendszerből származó előnyöket, mint „[...] egymás helyzetbe hozása, [...] információ átadása, saját ismeretséghez való hozzáférés biztosítása, ígérvények nyújtása jogokhoz...egyéb erőforrásokhoz való hozzáférés” hangsúlyozták azzal, hogy kiemelték a referencia, az ajánlások szerepét.

5.3.2. Az együttműködés ráfordításainak és előnyeinek változása az idő során

Az együttműködések hozamainak és ráfordításainak időbeni vizsgálata során az egyetemi válaszadók kihangsúlyozták, hogy a ráfordítások és a bevételek jelentkezése során fordított reláció figyelhető meg. *„Az életgörbe itt is értelmezhető [...] az elején az interakció nagyon gyakori, aztán – a bizalom növekedésével és egymás igényeinek megismerésével – csökken”*. A korábbiakban számba vett előnyök csak a későbbi fázisokban jelentkeznek. A pénzügyileg kevésbé megfogható előnyök esetében az egyetemi szereplők az együttműködés előrehaladtával folyamatos növekedést tapasztaltak. Kiemelték a rugalmasság fokozódását, a tervezési pontosság növekedését az együttműködésből kinövő további fejlesztési területek felmerülését, az akadémiai gondolkodás partnerközpontúvá történő formálódását, valamint a közös tanulás megvalósulását.

„Egy költségvetési kutatóhely eléggé merev, ebbe tör be egy egész másfajta logika, gondolkodásmód. Ennek az az eredménye, hogy a merev akadémiai gondolkodásmód idővel lazul [...] Jelentős haszonként jelentkezik ezen túl a tanulás. Nyilván kölcsönös ez, itt csak arról tudok nyilatkozni, amit én tanultam: például hogyan lehet jó pályázatot csinálni, valamint gazdasági ismeretek, hogyan működik a partner cég, milyen és milyen jellegű erőfeszítést igényel annak a fenntartása, milyenek a folyamataik, mi az ami nekik fontos [...]”

A vállalati megfigyelések szerint az együttműködés kiépítésének fázisát követően csökken az egy projekt által igényelt személyi jellegű ráfordítás, ugyanakkor nő a projektek száma. A vállalati szereplők az együttműködés előrehaladtával a pénzügyileg nem megfogható tényezők közül a cég elismertségének, reputációjának növekedését, valamint a közös tanulás megvalósulását emelték ki.

„Az előnyök növekedését a projektek számának növekedésével lehetne magyarázni. Az elismertség a cégen belül jelentősen nőtt [...] az viszont egy izgalmas kérdés, hogy az egyetemi együttműködés mindehhez mennyiben járult hozzá!”

A szakértői megkérdezettek szerint az együttműködés előnye az idő előrehaladtával a formalizáltság csökkenésében ragadható meg. A formalizáltság csökkenése a tranzakciós költségek csökkenésével jár, míg eközben az igénybevevő fizetési hajlandósága növekszik, hiszen a vevő bizonytalansága a kapott szolgáltatással szemben csökken, így hajlandó magasabb árat is fizetni. Ugyanakkor a szakértői interjúk során kiemelésre került, hogy mindezt koránt sem lehet lineáris folyamatként értékelni. A partnerek pozícióját a külső, vagy belső környezeti változások módosítják, melyek kríziseket idézhetnek elő az együttműködésekben, amely újra a formalizálás, a tranzakciós költség emelése felé mutat. Az együttműködés előrehaladtával a nem pénzügyi tényezők közül az irányítás fejlődése, az információs pályák lerövidülése került kiemelésre. Ennek háttérében véleményük szerint az áll, hogy ha „[...] jól működik az együttműködés, a – kezdetben személyekre optimalizált – csillagalakzat hálózati formátumot ölt [...]”, egymás igényeinek és lehetőségeinek gyorsul a megértése, jobbá válik a kommunikáció; gyorsabban keletkeznek az eredmények, könnyebben lehet tartani a határidőket; egyre jobban és könnyebben lehet beépülni a partner szervezetbe.

5.3.3. Az együttműködés és az együttműködést nélkülöző szolgáltatásnyújtás előnyeinek és ráfordításainak elemzése

Az egyetemi megkérdezettek e vizsgálati pont esetében új tényezőket egy kivétellel kevésbé azonosítottak. Kiemelendő ugyanakkor, hogy megerősítették az előzőekben felmerült szakértői véleményt, miszerint az együttműködés lényeges előnye az igénybevevő kockázatérzetének csökkenése, mely magasabb projektbevételt eredményez. E fentiekén túl az együttműködés előnyei között összességében a magasabb tervezhetőség, a tudományos és publikációs hozadék, valamint a projektmenedzsment nagyobb rugalmassága került kiemelésre. „Együttműködés nélkül nem éri meg. Nincs publikációs hozadéka, a rutinszerű vizsgálatnak ugyanakkor nagy a költség és idővonzata [...] Ebből az idő kiesést nehéz az árban realizálni.” Új tényezőként jelent meg az együttműködés előnyei között az új piacok, új megrendelők elérésének lehetősége.

E vizsgálati kérdés esetében elsősorban a vállalati megkérdezettek tártak fel új tényezőket. Hangsúlyozták, hogy az együttműködés – szemben annak hiányával – rutinokhoz vezet, mely csökkenti a szervezési, jogi és kontroll költségeket. *„[...] ki lehet adni rutin jellegű feladatokat, de azok magas szervezési, jogi költségekkel járnának, nehezen lenne érvényesíthető a felelősség, magas lenne a kontroll költsége.”* Mindezek mellett az együttműködés előnyeként olyan, pénzügyileg nehezen megfogható tényezőket emeltek ki, mint a vállalati problémák mélyebb megértése, egymás igényeinek megismerése, valamint a bizalmon alapuló együttműködés kialakítása.

„[...] itt alapvetően az elégedettség, az igényeknek megfelelő, jól használható output az, ami a hosszú távú kapcsolatból könnyebben előáll.”

A megkérdezett szakértők a K+F szolgáltatásba vetett bizalmat emelték ki, melyet úgy jellemeztek, hogy *„[...] az hoz értéket kapcsolatban, lehetőségben, információban, PR-ben, eredményekben”.*

5.3.4. Az együttműködés előnyeinek és ráfordításainak elemzése eredményes, és gördülékeny, valamint eredményes, de problémás kapcsolatok szembeállításán keresztül

A vizsgálati pont mentén a megkérdezettek olyan gördülékeny, illetve problémás együttműködések hasonlítottak össze, melyek hasonló eredményességgel jellemezhetőek. A gördülékenység okainak boncolgatása során lényegében összegezték a korábbiakban felmerült tapasztalataikat. Ezek jó kontrasztját mutatja a felek egymással szembeni elvárásainak, amiket a jól teljesítő együttműködés kezelni képes. A sikeres együttműködés paraméterei ugyanis az egyetemi szereplők szemüvegén keresztül a következők: világos problémadefinícióval, tisztázott céllal, jó kommunikációval, jó tervezéssel bír; képes követni a résztvevő felek szervezeti módosulását; jó feladatmegosztással, a felek világos érdekeltségével, valamint az alapvető szakmai kérdésekben konszenzussal jellemezhető.

„[...] Olyan megtörtént példát lehetne itt felhozni, amikor nagy szervezet volt az együttműködő partner. A sikeres együttműködésekkel szemben itt a problémák elsősorban abból adódtak, hogy a vállalat szervezési átalakulását nem igazán tudta követni az együttműködés, folyamatosan változott az együttműködés tárgya, a megítélés feltételei, stb. [...]”

(...)

„[...] Más esetben problémás lehet az az eset, amikor az együttműködő fél tudja mit akar, esetleg tudni véli hogyan lehet megcsinálni, de nem mélyül el a megoldásban. Így folytonosan okoskodik, és nem partnerként, hanem kapacitás igénybevevő megrendelőként viselkedik egy olyan területen, amelyben egyébként nem jártas.”

(...)

„Vegyük például a ... Kft-t. Az ipari partner túl sokat várt, az egyetemi partner túl sokat ígért. A projekt keretében egy vonathoz volt szükség fejlesztéshez, mely gyomot irtott úgy, hogy automatikusan fel kellett ismernie a gyomfajtát. A működő megoldáshoz másodpercenként sok mérést kell tudni produkálni, míg az egyetem a fejlesztésben odáig jutott, hogy egyszeri mérést tudott produkálni [...] Nem tisztázták pontosan a célt és a menet közbeni kommunikáció pedig elsikkadt. Ami mindebben ugyanakkor izgalmas, hogy a probléma azonosítását követően az együttműködés folytatódott és a definiált probléma megoldódott.”

Ugyanez a vállalati szereplők oldaláról úgy fogalmazható meg, hogy *„[...] a partner képes levezetni a fejlesztési projektet, nem szükséges beavatkozni, alacsonyabb a konfliktus szintje”.*

A szakértői megkérdezések eredményei jól mutatják a kérdés harmadik oldalát. A megkérdezett szakértők e kérdés kapcsán a felek viszonyrendszerére helyezték a hangsúlyt, ahol a sikeres együttműködés jellemzőjeként az alábbi elemeket emelték ki: *„[...] a bizalom, a kommunikáció, az együttműködési hajlandóság [...] a kockázattűrő képesség”*

E fenti eredmények mellett e ponton érdemes felhívni a figyelmet a kapcsolati teljesítmény megjelenésére, dimenzióit vizsgáló utolsó kérdésnél egy, az eredményekben is tükröződő tapasztalatra. Az interjú során a kapcsolati teljesítmény összetevőit négy

egymástól eltérő megközelítéssel próbáltam feltárni. Ennek eredménye volt, hogy mind a vállalati, mind a szakértői megkérdezések esetében az utolsó kérdésre rövid, esetlegesen a korábbiakat ismétlő válaszokat kaptam. Ez alól ugyanakkor kivételt jelentettek az egyetemi válaszadók. Ahogyan a fenti összefoglaló is jelzi, az egyetemi kapcsolattartók e kérdésre „érzékenyen”, jelentős tartalmi többletfelvetéssel reagáltak. Ennek alapján az a következtetés vonható le, hogy az egyetemi szereplők számára az együttműködés görbülékenysége különös jelentőséggel bír.

5.3.5. A kapcsolati teljesítmény befolyásolása harmadik felek által

Annak kapcsán, hogy a harmadik felek miként befolyásolják a kapcsolati teljesítményt, alapvetően három kérdés elemzése történt meg: egyrészt annak vizsgálata, hogy függ-e egy K+F együttműködés harmadik felektől, másrészt, hogy milyen szerepet játszanak e szereplők, harmadrészt pedig, hogy milyen erős a harmadik felektől való függés. Bár a kérdésekre adott válaszok a korábbi vizsgálatok fényében jól előre jelezhetőek, vizsgálatuk mégis fontos, hiszen egyrészt bármelyik kérdésre adott egyértelműen negatív válasz megkérdőjelezheti a hálózati hatás modellezésének létjogosultságát, másrészt határozott célként jelentkezett, hogy finomítsuk e kapcsolatok jellegzetességeinek megfelelően a hálózati hatás már feltárt tényezőrendszerét.

A megkérdezések eredményeképpen megállapítható, hogy a K+F együttműködések egyértelműen befolyásolják harmadik felek. Ezek közül a válaszadók az intézményi adminisztrációt, a közfinanszírozót, a szponzort, a partnerek tanácsadóit, a kutatóintézetek, vagy a vállalatok más együttműködőit, a vállalatok tulajdonosait, a kiemelt hasznosítót, és a felhasználó hasznosítót emelték ki. Az egyetemi szereplők által feltárt kép a befolyásolás módja tekintetében megfelelően vegyes szerepeket azonosít. A belső szereplők elsősorban az együttműködés keretfeltételeinek megteremtését befolyásolják, a közfinanszírozó, mint potenciális támogató, illetve gátló jelenik meg, a közpénzek időben történő rendelkezésre bocsátása révén, míg a vállalati tanácsadók, vagy más intézetek potenciális konkurenciaként, gátló tényezőként jelennek meg, akik az együttműködésben megvalósítható projektek megszerzésében érdekeltek.

„Ha közpénz van a projektben, akkor az együttműködés függése a harmadik partnertől nagyon erős. Ha figyelünk a játékszabályokra, akkor nem döntőek ezek a függő kapcsolatok, de befolyásolnak. A befolyást lehet előre látni, döntés kérdése, hogy akarunk-e vele élni. Például az egyetemi szabályozási környezetet azért veszélyes állandóan változtatni, mert mindig újabb döntési szituációkat eredményez, hogy a felek akarnak-e ilyen feltételek mellett a kapcsolatban maradni.”

A vállalati partnerek a harmadik fél szerepét lényegesen egyszerűbben mutatták be: a befolyásolókat forrást bocsátanak rendelkezésre, vagy az együttműködésben résztvevő feleket kijátszhatják egymással szemben.

Az előbbiekkal összhangban a megkérdezett szakértők támogató és gátló szerepeket egyaránt azonosítottak. Támogató szerepek jelennek meg, amennyiben „[...] a harmadik személyek közvetítenek, referenciát szolgáltatnak, az együttműködés sok esetben létre sem jön nélkülük”, míg a gátló szerepek elsősorban a felek érdekeltségét mozdítják el a közösen definiált céltól. A befolyásolás, illetve a függés erőssége tekintetében a tapasztalatok rendkívül vegyesek. A harmadik fél szerepét az egyetemi szereplők a közfinanszírozó esetében tartották erősnek, míg a többi esetben ezt esetfüggőnek ítélték. A vállalati kör az egyetemivel szemben e kérdésben megosztott: egy részük nem tartja jelentősnek a harmadik fél szerepét, míg másik részük az együttműködés kimenetelét tekintve meghatározó szerepet lát e szereplőkben. A megkérdezett szakértők véleménye szerint a harmadik felek nem határozzák meg döntő módon az együttműködések.

Mindezeket figyelembe véve megállapítható, hogy a harmadik féltől való erős függést e vizsgálat nem erősítette meg egyértelműen, hatásának tisztázásához további vizsgálatok szükségesek.

5.4. A kapcsolati teljesítmény javasolt modellje vertikális K+F együttműködések tekintetében

A kvalitatív vizsgálati eredményekre támaszkodva, az egyetemi-ipari vertikális együttműködések olyan teljesítménymodelljének kialakítását tűztem ki célul, amely összhangban van a vertikális együttműködések teljesítményének leírását célzó logikával, valamint az igénybevevői és a szolgáltatói szempontokat egyaránt tükrözi.

Ennek érdekében mind a szolgáltató, mind az igénybevevő oldalán összegezésre, és különválasztásra kerültek az eredményeket, folyamatokat és képességeket leíró jellemzők. (Az összegzés eredményeit a 11. táblázat szemlélteti.) Eredményként határoztam meg az együttműködés által előidézett hasznok azon elemeit, amelyek vagy a kapcsolatban résztvevők pénzügyi eredményességét, vagy a kapcsolat tárgyát képező jóságok (jelen esetben a fejlesztés eredményének) tulajdonságait írják le. Folyamati előnyökként határoztam meg a kooperáció fenntartásából következő hasznok azon elemeit, melyek a felek egymáshoz illesztett folyamatai hatékonyságának javulását, vagy a kapcsolatmenedzsment folyamatainak fejlődését jellemzik. Képességnek tekintetem továbbá a felek között megvalósuló kapcsolat létéből származó hasznok mindazon elemeit, melyek a résztvevők egyéni, vagy szervezeti kompetencia-halmazát gyarapítják. Ez utóbbiak elsajátítása megvalósulhat egymástól való, vagy közös tanulás eredményeképpen annak érdekében, hogy azokat a résztvevő szervezetek az együttműködés keretében, vagy a szélesebb értelemben vett hálózati működés során hasznosítsák.

Végezetül hálózati hatásként értelmeztem mindazon potenciálisan kiaknázható előnyöket, melyekből – bár nem az együttműködés tárgyát képező fejlesztések megvalósítása során/miatt, de – az együttműködés fenntartása okán, a kooperációs partnereken keresztül részesednek a résztvevő felek.

11. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény modellje vertikális K+F együttműködések tekintetében

A kapcsolati teljesítmény területe	A teljesítmény dimenziói			
	SZÁLLÍTÓ szempontjából	VEVŐ szempontjából	KÖZÖS szempontból	A HÁLÓZAT hatása
Eredmények	Bevételek folyamatossága			
	Bevételek tervezhetősége			
	Egy projektre jutó bevételek nagysága	Felmerült problémák megoldásának ráfordítási igénye	Együttműködés keretében megvalósított projektek költséghatékonysága	
	Partnerkeresési költségek csökkenése	Szükségesség bizonyítása során felmerülő cégen belüli reputációs költségek	Kapcsolatépítési költségek csökkenése	
	Kapcsolatépítés érdekében felhasznált munkaidő költsége	Munkaerő költsége		
	Utazási költségek	Utazási költségek		
	Szállásköltségek	Ügyvédi költségek		
	Konferencia költségek			
	Reprezentációs költségek	Reprezentációs költségek		
	Kommunikációs költségek	Kommunikációs költségek		
	Együttműködésbe vont projektek száma	Együttműködésbe vont projektek száma	Együttműködésbe vont projektek száma	
	Szolgáltatási minőség	Szolgáltatás minősége	Szolgáltatás minősége	
	További fejlesztési lehetőségek felmerülése (publikálható) Tudományos újítás Szabadalmak keletkezése	További fejlesztések lehetősége	Egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése	
	Közös célok elérése	Közös célok elérése	Közös célok elérése	
	Szabadabban felhasználható források	Egyéb termékek értékesítéséből származó bevétel		PR erősítése
	Oktatás színvonalának növekedése	Toborzási, kiválasztási költségek		Reputáció
Folyamatok	Jó kommunikáció	Információ-megosztás gyorsasága	Kommunikáció sikeressége	Piaci információ megszerzése
	Együttműködés keretében megvalósított projektek érdekében mozgósított kapacitások kihasználtságának tervezhetősége	Kontroll költsége	Tervezés és megvalósítás sikeressége	Ismerettséghez hozzáférés biztosítása
	Megoldandó problémák világossága	A partner szervezethez fokozottabban alkalmazkodó magatartás		Ígérvények nyújtása jogokhoz
	Tervezés pontossága			Egymás kapcsolatrendszeréből való profitálás
	Menedzsment és szervezési problémák előreláthatósága Szakmai konszenzus			Ajánlás
	Jó feladatmegosztás	Irányítás fejlődése, szervezési költségek	Koordináció eredményessége	Más forrásokhoz való hozzáférés (állam)
	Rugalmasság	Rugalmasság	Rugalmasság	
		Átfutási idő (fejlesztési idő)		
	Képességek	Partnerközpontú gondolkodás	Együttműködési hajlandóság	Együttműködési hajlandóság
Egymás igényeinek, kompetenciáinak megismerése		Egymás igényeinek, kompetenciáinak megismerése	Egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete	
Tanulás		Közös egyéni és csoport szintű tanulás	Tanulás	
		Kockázattűrő képesség	Kockázattűrő képesség	

Forrás: saját szerkesztés

A szolgáltató és az igénybevevő aspektusát egyaránt tükröző modell meghatározására úgy került sor, hogy a kapcsolati teljesítményt leíró nézőpontként azon tényezőket fogadtam el, melyek mind a szolgáltató (szállító), mind az igénybevevő (vevő) esetében leírásra kerültek. Az egymással tökéletesen nem megegyező, de ugyanazon jelenséget célzó jellemzők körét új fogalmakkal helyettesítettem (például a partnerkeresési költségeket, utazási költségeket, szállásköltségeket, konferencia költségeket, reprezentációs és kommunikációs költségeket, ügyvédi költségeket összefoglalóan a kapcsolatépítés költségeként kezeltem).

Az értékelés eredményeképpen, az interjúk vizsgálat eredményeire támaszkodva az egyetemi-ipari vertikális jellegű együttműködések teljesítménye 14 jellemzővel írható le. E jellemzők az eredmények nézőpontjában úgy írhatók le, mint (1) az együttműködés keretében megvalósított projektek költséghatékonysága, (2) a kapcsolatépítési költségek csökkenése; (3) az együttműködés keretében megvalósított projektek száma, (4) a szolgáltatás minősége, (5) egyéb felhasználású immateriális javak keletkezése, illetve (6) a közös célok elérése. A folyamatok nézőpontban további négy elemmel egészíthetők ki e fentiek: (7) a felek közti kommunikáció sikeressége, (8) az együttműködés keretében végzett tevékenységek tervezésének és megvalósításának sikeressége, (9) a tevékenységvégzés koordinációjának eredményessége, valamint (10) a felek egymással szemben tanúsított rugalmassága. A képességek tekintetében a vevői és a szállítói aspektus alapján három tényező határozható meg. Ezek (11) az együttműködési hajlandóság, (12) a felek egymásból való felkészültségének fokozódása, illetve (13) a szakmai ismeretek elsajátítása. Mindezeket túl ugyanakkor a képességek nézőpontban egy további elem figyelembevételére került sor. A szakértői interjúk esetében ugyanis markáns jellemzőként merült fel a felek egymással szemben jelentkező (14) kockázattűrő képességének növekedése, melynek nem mondott ellent egyik szolgáltatói, vagy igénybevevői interjú sem. Így e tényező a kapcsolati teljesítményt közös szempontból megjelenítő modellbe beépítésre került.

Végül a hálózati hatás esetében nyolc elem összegzése volt indokolható: (1) az együttműködésnek a közönségkapcsolatokra gyakorolt pozitív hatása, (2) reputáció, referencia nyerése, mely más együttműködések, projektek kezdeményezése során hasznosítható, (3) piaci információhoz, (4) ismeretségekhez, (5) jogokhoz való hozzáférés, (6) egymás kapcsolatrendszeréből való közvetett, vagy közvetlen profitálás,

(7) egymás ajánlása harmadik felek részére, valamint (8) más, elsősorban állami, kormányzati forrásokhoz való hozzáférés elősegítése.

A modellfejlesztés következő lépéseként, a kvalitatív vizsgálat esetleges ellentmondásai, hiányosságai – vagy megkérdőjelezhető eredményei – kiszűrése érdekében, összehasonlító elemzést végeztem az interjú vizsgálat révén képzett modell, a korábbi vizsgálatok során alkalmazott megoldások, valamint a vertikális jellegű kapcsolatok teljesítményét kifejező általános megközelítés által alkalmazott tényezők között. (Az elemzés eredményeit a 12. táblázat szemlélteti.)

Az összehasonlító elemzés alapján megállapítható, hogy a kapcsolati teljesítmény leírására alkalmazott megközelítés eredmények nézőpontjában, mindhárom modellben megjelenik a közös célok elérése, a vásárlási/értékesítési mennyiség, a költséghatékonyság, a termékek/szolgáltatások minősége, valamint a kapcsolatépítési és fenntartási költségek, mely jellemzőket az együttműködés kedvező irányban módosít(hat)ja.

E nézőpontban az egyes megközelítések különbsége három markáns eltérésben fogható meg:

1. Egyrészt megállapítható, hogy K+F környezetben magasabb hangsúlyt kap mind az igénybevevői, mind a szolgáltatói oldalon az egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése, ami az együttműködés fejlesztés-orientációjával indokolható.
2. Másrészt feltűnő, hogy az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményét leíró korábbi vizsgálatok során alkalmazott jellemzőként használták az elégedettség és a lojalitás mértékét. E tényezőket, azonban a korábbiakban már vázolt értelmezésem szerint a kapcsolati minőség részének tekintem, így a kapcsolati teljesítmény leírása során nem fektettem rájuk külön hangsúlyt.
3. Harmadrészt, további lényeges eltérés, hogy a kvalitatív vizsgálat eredményei között – a korábbi kutatási eredményekkel ellentétben – nem jelennek meg a szervezeti növekedést támogató, illetve a profitabilitás fokozása felé mutató teljesítményjellemzők.

Míthogy az együttműködés hozzájárulása a profitabilitáshoz, vagy a növekedéshez nem mond ellent az eredmények esetében alkalmazott definícióknak, e ponton a kvalitatív vizsgálatok eredményeképpen fejlesztett modell kiegészítésre került. A kiegészítés során abból a logikából indultam ki, hogy mind a profitabilitást, mind a növekedést alapvetően a bevételek és a kiadások viszonya határozza meg, melyet az

együttműködés azok tervezhetőségén, kiegyenlítettségén keresztül támogat²⁹. E logika eredményeképpen a bevételek/kiadások tervezhetősége tényezővel a kvalitatív vizsgálatok során felállított modell, az eredmények nézőpontban kiegészítésre került.

A folyamatok nézőpont esetében az egyes megközelítések között még az előbbieknél is nagyobb átfedés mutatkozik. Három – a kvalitatív vizsgálatok eredményeképpen meghatározott jellemzővel egyező, vagy az irányába mutató – jellemző, mint a tervezés és megvalósítás sikeressége, a koordináció megfelelősége, valamint a kommunikáció sikeressége egyaránt hangsúlyozásra került mind a vertikális együttműködések teljesítményét leíró általános modellben, mind a korábbi, az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményét célzó/érintő vizsgálatok során.

A felek egymással szembeni rugalmassága nem alkalmazott jellemző a K+F környezetben megvalósított (feldolgozott) vizsgálatok során, ugyanakkor alkalmazását, pontosan az általános modell tapasztalatai értelmében indokoltnak tartottam.

Egy jellemző esetén a K+F együttműködések leíró, javasolt modell, az összehasonlítás eredményeképpen módosításra került. Amíg ugyanis a fejlesztési idő (mint átfutási idő) hangsúlyos elemként jelenik meg mind a vevő, mind a szállító szempontjából a 4., illetve az 5.1-fejezetekben áttekintett kutatások során, a kvalitatív vizsgálat eredményei között, javasolható tényezőként nem jelenik meg. Ennek oka, hogy bár a vállalatok számára lényeges szempontot jelentett a fejlesztési idő, az egyetemi megkérdezések során nem került kiemelésre. Mindezek alapján azonban indokolt e jellemző további vizsgálata. A nézőpont jellemzőinek elemzése során három további elem jelentkezett, melyek kapcsán kérdések merülhetnek fel: a megbízhatóság, mely K+F környezetben nem jelent meg vizsgálati pontként se a korábbi vizsgálatok esetében, se a jelen kvalitatív kutatásnál, illetve a hallgatókkal kapcsolatos előnyök (hallgató rekrutáció, hallgatói projektek) realizálása. Ez előbbi, K+F területen irreleváns voltát abban látom, hogy az együttműködés tárgya olyannyira bizalmi jelleget ölt, hogy a megbízhatóság nem az együttműködés folyamatában következik be, sokkal inkább az együttműködés megkezdésének feltételeként tekinthető. A hallgatókkal kapcsolatos előnyök jelentkezése valószínűleg lényeges kapcsolati teljesítmény-jellemző, ugyanakkor elsősorban az egyetem aspektusát jeleníti meg. Ezen indokok alapján e három tényezőt a továbbiak során nem vettem figyelembe.

²⁹ E logika érvényesítését végső soron a kvalitatív kutatási eredmények is támogatták, ahol az egyetemi válaszadók aspektusából szemlélve lényeges jellemzőként jelent meg a bevételek folyamatossága és a bevételek tervezhetősége.

12. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény tényezőinek összehasonlító elemzése

A kapcsolati teljesítmény területe	A kapcsolati teljesítmény elemei		
	Vertikális jellegű kapcsolatok teljesítményének általános modellje értelmében	Egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményét célzó/érintő korábbi vizsgálatok elemzésének eredményei értelmében	Egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményének vizsgálati eredményei értelmében
Eredmények	A szubjektíven meghatározott teljesítményre gyakorolt hatás	Célok elérése	Közös célok elérése
	Kapcsolat eredményessége	Technológiai innováció Hozzájárulás a vallott küldetés eléréséhez	
	Vásárlási/értékesítési mennyiség	Együttműködés által generált többletbevétel Innovatív termékek értékesítési aránya	Együttműködésbe vont projektek száma
	Kapcsolat produktivitása	Méretgazdaságosság	Együttműködésbe vont projektek költséghatékonysága
	Ár		
	Akvizíciós, váltási költségek		Kapcsolatépítési, -fenntartási költségek
	Változó költségek		
	Költségmegosztás	Költségmegosztás	
	Hosszú távú profitabilitás	Kutatási programok folyamatos támogatása	
	Megtérülés	Tulajdonosi haszon	
		Együttműködés eredményeként jelentkező új foglalkoztatottak száma	
		Kvalifikált munkatársak hosszú távú foglalkoztatása	
	Termékminőség	Termékminőség	Szolgáltatás minősége
		Szabadalmak száma Szabadalmaztatható eredmények száma Publikációs eredményesség	Egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése
		Elégedettség a vevőkörben	
	Elkötelezettség		
Folyamatok	Tervezés és megvalósítás sikeressége	Terméktervezés komplexitása Projekt monitoring megfelelősége Egyenlőség biztosítása	Tervezés és megvalósítás sikeressége
	Reakcióidő gyorsasága	Tervezés ütemezettsége	
	Koordináció eredményessége	Projektmenedzsment megfelelősége	Koordináció megfelelősége
	Információ-megosztás	Technológia-transzfer viselkedés (kommunikáció gyakorisága)	Kommunikáció sikeressége
	Átfutási idő	A termékfejlesztés gyorsasága	
	Egymáshoz illesztett folyamatok fejlesztése		Rugalmasság
	Flexibilitás		
	Megbízhatóság		
Képességek	Alapvető képességek elsajátítása	Hallgató rekrutáció	
		Hallgatói projektek realizálása	
		Jó személyes kapcsolatok	Együttműködési hajlandóság
		Kutatási kapacitás	Egymás igényeinek, kompetenciájának ismerete
		Kockázatmegosztás	Kockázattűrő képesség
	Tanulás		

Forrás: saját szerkesztés

Továbbá a képességek nézőpontban kapott elemzési eredményekre, azok nem jeleznek ellentmondásokat. Lényeges jellemző az együttműködési hajlandóság, mely a szereplők egymás felé megnyilvánuló bizalmi, kooperatív magatartását jeleníti meg, az egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete, illetve az ennek megfelelően mozgósított kutatási kapacitás, a kockázattűrő képesség, melynek eredményeképpen a felek átfogóbb fejlesztési programok megvalósítására válnak képessé, valamint az egymástól, vagy együtt megvalósított szakmai, vagy a szervezetek egyes folyamatait érintő tanulás.

A hálózati hatás esetében összehasonlító elemzésre csak a vertikális jellegű kapcsolatok teljesítményének általános modelljével összefüggésben volt lehetőség. (Az elemzés eredményeit a 13. táblázat szemlélteti.) A hálózat támogató hatását elemezve, a K+F együttműködésekre gyakorolt hálózati hatások megegyeznek a Walter és szerzőtársai (2001) által feltárt indirekt hatásokkal. A kvalitatív kutatás által azonosított előnyök, mint a piaci információ megszerzése, valamint a PR erősítése ezen indirekt hatások piaci funkcióját, az egymás kapcsolatrendszeréből való profitálás, és az ígérvények nyújtása jogokhoz az indirekt hatások felderítő funkcióját, míg az ismeretségekhez hozzáférés biztosítása, az ajánlás, a reputáció, valamint a más forrásokhoz való hozzáférés az indirekt hatások elérhetőségi funkcióját fejezik ki. Egy kivételt említhetünk, mégpedig a hálózathoz származó innovációk hasznosítását, melynek valószínűsíthető oka, hogy a teljesített megbízások magukba foglalják a hálózathoz (formális és informális csatornákból) összegyűjthető információk összegzését, mindezek segítségével az igénybevevő számára szükséges problémamegoldás teljesítését.

Az eredmények alapján a későbbiekben a hálózati funkció leírására, a hálózathoz származó innovációk hasznosítása figyelmen kívül hagyása mellett, a Walter és szerzőtársai (2001) által meghatározott modell és mérési konstrukció javasolható.

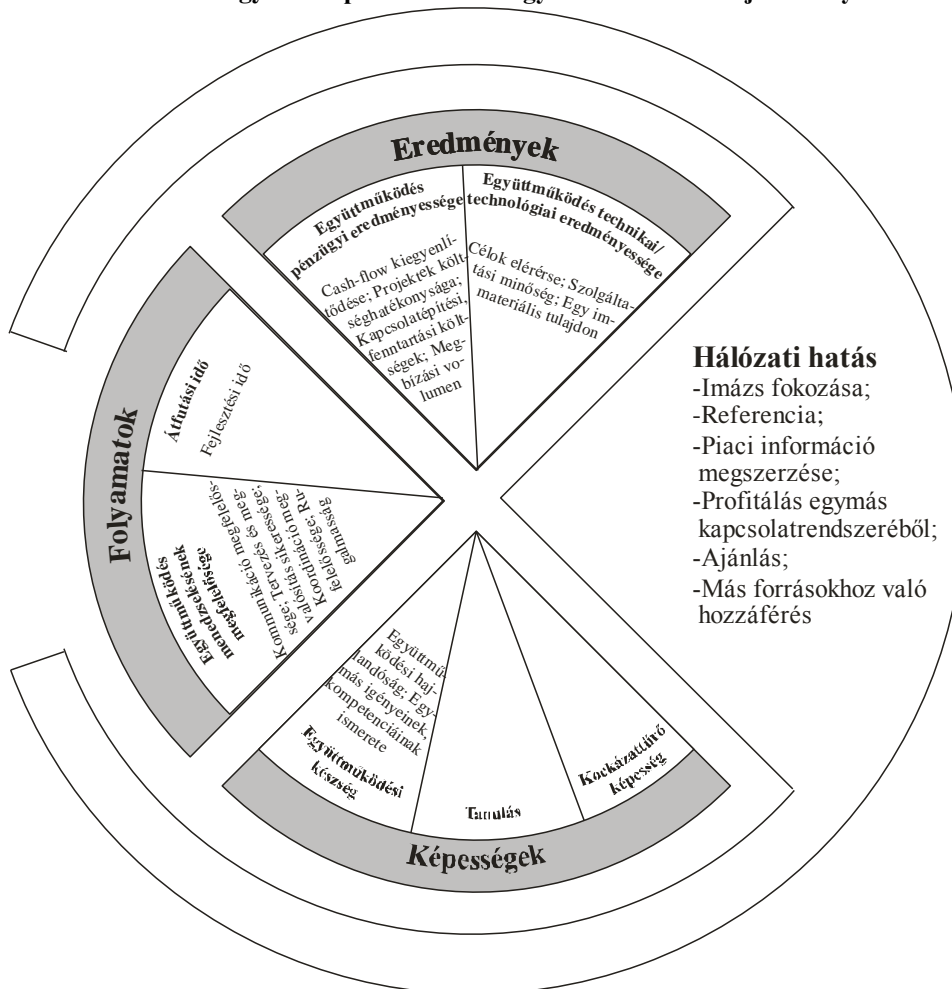
13. Táblázat: A hálózati hatás összehasonlító elemzése

A hálózat hatása	
Vertikális jellegű kapcsolatok teljesítményének általános modellje értelmében	Egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményének vizsgálati eredményei értelmében
Piaci funkció	Piaci információ megszerzése PR erősítése
Felderítő funkció	Egymás kapcsolatrendszeréből való profitálás Ígérvények nyújtása jogokhoz
Elérhetőségi funkció	Ismeretségekhez hozzáférés biztosítása Ajánlás Reputáció Más forrásokhoz való hozzáférés
Hálózathoz származó innovációk hasznosítása	

Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív vizsgálat és az összehasonlító elemzés alapján, az összehasonlító elemzés eredményeképpen azonosított jellemzőket tulajdonságaik, és aszerint csoportosítva, hogy milyen jelenségeket jellemeznek, az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítménye hét faktor³⁰ mentén definiálható. Az eredmények nézőpontban két faktor, az együttműködés pénzügyi eredményessége, illetve az eredményesség technikai/technológiai eredményessége került azonosításra. A folyamatok nézőpontban további két faktor, az együttműködés menedzselésének megfelelősége és az átfutási idő szerint kerültek összegzésre a korábbiakban feltárt jellemzők, míg a képességek nézőpontban az együttműködési készség, a kockázattűrő képesség és a tanulás faktorok meghatározására került sor. (Az egyetemi-ipari vertikális együttműködések teljesítményét leíró modellt a 3. ábra szemlélteti, az alkalmazott faktorokat és részletes definíciójukat a 14. táblázat foglalja össze.)

3. ábra: Az egyetemi-ipari vertikális együttműködések teljesítményének modellje



Forrás: saját szerkesztés

³⁰ Vizsgálataim során a faktort, mint közvetlenül nem mérhető hipotetikus változót, mesterséges dimenziót értelmezem (Katona - Lengyel 1999 34.o.; Babbie 2003 511.o.).

Az együttműködés pénzügyi eredményessége magában foglalja a kapcsolat projektjeinek magasabb tervezhetősége nyomán a cash-flow kiegyenlítődését, a projektek magasabb költséghatékonyságát, az interakciók informalizálódása eredményeképpen a kapcsolatépítési és fenntartási költségek csökkenését, valamint a bizalom fokozódásával párhuzamosan a megrendelési volumen növekedését. Az eredmények nézőpontjának másik faktora, a technikai/technológiai eredményesség a pénzügyileg kevésbé megfogható, ugyanakkor az együttműködés gazdasági eredményeit leíró tényezőket foglalja magában, így a kitűzött célok elérését, a nyújtott/igénybe vett szolgáltatás minőségét, valamint egyéb, a projekt során előre ki nem tűzött, legalábbis nem nevesített többleteredmények keletkezését.

A folyamatok nézőpontjában meghatározott első faktor, az együttműködés menedzselésének megfelelősége azokat a hasznokat írja le, melyek értelmében az együttműködés során javul a felek közti kommunikáció, a tervezés és a megvalósítás összhangja, az együttműködés koordinációja, valamint az együttműködés rugalmassága. Más oldalról, ez előbbiektől tulajdonságában elváló, de alapvetően folyamat jellemzőkkel bíró faktor az együttműködés során megvalósított fejlesztési idő, mely az előzetesen definiált K+F program gyorsaságát írja le, viszonyítva a partnerek tapasztalataihoz, valamint elvárásaihoz.

A képességek nézőpontban az együttműködési készség az együttműködési hajlandóságot és a partner szervezet ismeretét írja le, míg a tanulás az együttműködés során olyan szakmai és egyéb ismeretek megszerzését jelenti, melyek hasznosításával az egyes partnerek növelni képesek saját és szervezetük teljesítményét. Végül e nézőpont harmadik faktoraként a kockázattűrő képesség határozható meg, mely a partner szervezetbe vetett bizalom magasabb mértéke eredményeképpen keletkező hasznosságként jelentkezik.

14. Táblázat: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményét közös szempontból leíró faktorok és definíciójuk

Nézőpont	Alkalmazott faktor	Faktort leíró tényezők	Tényező definíciója
Eredmények	Együttműködés pénzügyi eredményessége	Cash-flow kiegyenlítődése	A bevételek/kiadások jelentkezési ütemezésének magasabb tervezhetősége
		Projekt költséghatékonysága	költséghatékonyság, melyet a szolgáltató az igénybevevő árérzékenységének csökkenésében érzékel, míg az igénybevevő a felmerült problémák megoldásához szükséges ráfordítások érzékelt csökkenésén keresztül tapasztalja (melyek magukban foglalják az árat és a járulékos kiadásokat)
		Kapcsolatépítési/fenntartási költségek	egyrészt a projektenkénti partnerkeresési költségek kiesésében, másrészt a csökkenő frekvenciájú és/vagy informalizálódó kapcsolatok kommunikációs költségmegtakarításaiban, harmad rész az egy-egy projekt teljesítése érdekében befektetendő jogi konstrukció-fejlesztés költségmegtakarításaiban öltenek testet
		Volumen	az együttműködés eredményeképpen az adott együttműködésben megvalósított fejlesztések növekvő volumenét hivatott leírni
	Együttműködés technikai / technológiai eredményessége	Közös célok elérése	az együttműködés keretében megvalósított projekteknek az előzetesen lefektetett célokhoz való illeszkedését, mint eredményességet írja le
		Szolgáltatás minősége	az egyes felek elvárásaihoz illeszkedő szolgáltatási eredményt foglalja magába
		Egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése	a partnerek által szabadon felhasználható további fejlesztési lehetőség, szabadalom, publikáció, vagy azok alapötletének keletkezését jelenti
Folyamatok	Együttműködés menedzselésének megfelelősége	Kommunikáció megfelelősége	a felek közti információ-áramlás megfelelőségét, valamint az információáramlás gyorsaságát jelenti (ahhoz jut el az információ és akkor, amikor szükséges)
		Tervezés és megvalósítás sikeressége	a problémák világos definiálását, a tervezés pontosságát, a felmerülő problémák előreláthatóságának fokozását, a terv megvalósítása érdekében rendelkezésre bocsátott kapacitás kihasználtságát, az egyszerűsödő kontrollmechanizmusokat hivatott leírni
		Koordináció megfelelősége	a feladatmegosztás javulását, valamint az irányítás és a szervezés hatékonyságának javulását jellemzi
		Együttműködés rugalmassága	azt írja le, hogy a felek, működési folyamataikat mennyiben képesek egymáshoz illeszteni
	Átfutási idő	Fejlesztési idő	az előzetesen definiált fejlesztés megvalósítási idejét írja le
Képességek	Együttműködési készség	Együttműködési hajlandóság	Az együttműködésben résztvevők mennyiben képesek és mennyiben akarnak a partner fejével gondolkodni, az együttműködés során hozzá illeszkedő megoldási javaslatokat tenni
		Egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete	a partnerszervezetből való felkészültség fokozódását mutatja az együttműködés előrehaladtával
	Tanulás	Tanulás	az együttműködés során olyan szakmai és egyéb ismeretek megszerzését jelenti, melyek hasznosításával az egyes partnerek növelni képesek saját és szervezetük teljesítményét
	Kockázattűrő képesség	Kockázattűrő képesség	a partner szervezetbe vetett bizalom magasabb mértékét írja le

Forrás: saját szerkesztés

Végül a hálózat hatása, Walter és szerzőtársai (2001) eredményeit³¹ kutatás-fejlesztési együttműködésekre alkalmazva, kifejezhető az imázs fokozása, az együttműködés mások felé érvényesíthető referenciaértéke, a partnereken keresztül megszerzett piaci információk, az egymás kapcsolatrendszerének használata, kölcsönös ajánlások, és harmadik felektől nyert kiegészítő források faktorokkal. A faktorok részletes definícióját a 15. táblázat tartalmazza.

15. Táblázat: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések hálózati hatását leíró faktorok és definíciójuk

Alkalmazott faktor	Faktor definíciója
Imázs fokozása	Az egyes partnerek, harmadik felek általi azon elismertségének, megbecsültségének fokozódását fejezik ki, mely együttműködés eredményeként jelentkezik
Referencia	Az együttműködés referenciaértékét (illetve az ebből nyert hasznosságot) fejezi ki harmadik felek számára.
Piaci információ megszerzése	Az együttműködés információs haszna, amely a partneren, vagy a partner viselkedésén keresztül harmadik felekről közvetített információban ölt testet
Egymás kapcsolatrendszeréből profitálás	Egyfajta támogató funkcióban ölt testet, egymás ismeretségéhez való hozzáféréseken, eszközök, adatbázisok stb... jogosultságok nyújtásán, keresztül
Ajánlás	Az együttműködés eredményeképpen, a partnernek az új vevők/szállítók megszerzésében való közreműködési lehetőségét foglalja magában
Más forrásokhoz való hozzáférés	Elsősorban közpénzekhez, vagy azok felhasználásához való nagyobb mértékű hozzáférés előnyeit testesíti meg.

Forrás: saját szerkesztés

³¹ Had emlékeztessen itt az olvasót, hogy a kvalitatív vizsgálat eredményeképpen arra jutottam, hogy a hálózati hatás, az innovációs funkció kivételével a Walter és szerzőtársai (2001) által feltárt, a hálózati hatást vevői-szállítói környezetben modellező eredményeket tükrözi.

6. A vertikális K+F együttműködések kapcsolati teljesítmény-modelljének kvantitatív vizsgálata

A szakirodalmi elemzés és a kvalitatív vizsgálat eredményei alapján tehát *az egyetemi-ipari vertikális jellegű kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítménye három nézőpont alapján írható le: (1) Az eredmények nézőpontja, mely az együttműködésben résztvevő felek együttműködésének eredményét foglalja magába; (2) a folyamatok nézőpontja, mely az együttműködés során az előállítási és/vagy a kiszolgálási folyamatban, valamint a kapcsolatmenedzsment fejlődésében eredményez hasznokat a kapcsolatban résztvevő felek számára; valamint (3) a képességek nézőpontja, mely azokat a képességeket jeleníti meg, melyeket a felek nyernek az együttműködés kiépítése, fenntartása által.*

Az eddigi vizsgálatok eredményeképpen az is megállapítható, hogy *az együttműködések hálózata, melybe egy K+F kapcsolat beágyazódik, hasznosságot termelhet az adott együttműködésben résztvevő szereplők számára úgy is, hogy fokozza az adott kooperáció érzékelt teljesítményét.* A kapcsolati teljesítmény kialakított összefüggésrendszerét úgy konkretizáltam, hogy vizsgálati faktorokat fejlesztettem mind a kapcsolati teljesítmény, mind a hálózati hatás megítélése érdekében.

A továbbiakban az merült fel kérdésként, hogy a szakirodalmi elemzés és a kvalitatív vizsgálat eredményeképpen összeállított modell igazolható-e statisztikai adatelemzés segítségével. A kérdés körbejárása érdekében *egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések vizsgáló kvantitatív kutatást valósítottam meg.* Jelen fejezet e kutatás eredményeit összegzi. Az összegzés során bemutatom a feltett vizsgálati kérdéseket, alkalmazott hipotéziseket, ismertetem a kérdések megválaszolása érdekében alkalmazott módszertant, valamint a feltett hipotézisek tükrében értékelem a vizsgálati eredményeket.

6.1. Vizsgálati kérdések, hipotézisek bemutatása

A kutatás jelen fázisának célja a vertikális K+F együttműködések teljesítményének leírására felállított modell viselkedésének elemzése, melynek érdekében *négy vizsgálat elvégzése vált szükségessé*. Egyrészt indokolt volt *bizonyítani, hogy az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítménye három nézőpont mentén fejezhető ki*. Másrészt meg kellett *vizsgálni, hogy a kvalitatív vizsgálatok által feltárt faktorok valóban befolyásolják-e a kapcsolati teljesítményt*. Harmadrészt pedig azt is *bizonyítani* kellett, *hogy a hálózat azonosított hatásai pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítmény értékét*. Végül pedig azt a kérdést kívántam megválaszolni, *hogy mely elemekben tér el a szolgáltató és az igénybevevő megítélése a kapcsolati teljesítményt illetően*.

A kutatási program megfogalmazása során kitűzött kérdések megválaszolásának érdekében legelőször azt a látens feltevést szükséges igazolni, hogy a kapcsolati teljesítmény három érvényesülési területen, az eredmények, a folyamatok és a képességek területén fogható meg. Az általános értelemben vizsgált vevői-szállítói kapcsolatok szakirodalmi áttekintése azt sugallja, hogy e feltevés helyessége valószínűsíthető, hiszen kiindulva Ford és szerzőtársai (1998), Kumar és szerzőtársai (1992), vagy Johnston és szerzőtársai (2004) integrált megközelítéseiből, mindhárom területen értelmezhetőek hasonló irányba mutató, a kapcsolati teljesítményt hasonló módon befolyásoló tényezők. Feltevésünket megerősítik a Barnes és szerzőtársai (2002), Daniel és szerzőtársai (2002), Belderbos és szerzőtársai (2004) által K+F jellegű együttműködések területén végzett vizsgálatok, melyek alapján a következő hipotézis fogalmazható meg.

H1: Mind az eredmények, mind a folyamatok, mind a képességek területén azonosíthatók olyan gazdasági jellemzőkkel bíró faktorok, melyek befolyásolják a kapcsolati sikerességet.

A hipotézis megfogalmazása során abból az alapvetőként kezelt összefüggésből indultam ki, hogy kapcsolati teljesítmény (mint az együttműködésből származó, mind az igénybevevő, mind a szolgáltató által érzékelt gazdasági hasznok) értéket termel, ezáltal az együttműködés sikerességéhez járul hozzá. Ahhoz tehát, hogy igazoljam az általam

alkalmazott megközelítés helytállóságát, kiinduló követelményként jelentkezik annak a bizonyítása, hogy a kapcsolati teljesítményt leíró faktorok és az együttműködés sikeressége összefügg. Az előbbiek értelmében, a *H1* hipotézis tesztelhetőségéhez a kvalitatív vizsgálatok alapján az alábbi alhipotéziseket fogalmaztam meg:

H1/1: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során a cash-flow kiegyenlítődése, a projektek költséghatékonysága, a kapcsolatépítési/fenntartási költségek, valamint a kooperáció keretében végzett feladatok volumene leírható egy faktorként (együttműködés pénzügyi eredményessége), és e faktor pozitív módon befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét.

H1/2: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során a felek által közösen kitűzött célok elérése, a nyújtott/igénybe vett szolgáltatás minősége, valamint az egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése leírható egy faktorként (együttműködés technikai/technológiai eredményessége), mely faktor pozitív módon befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét.

H1/3: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során a kommunikáció megfelelősége, a tervezés és megvalósítás sikeressége, a koordináció megfelelősége, valamint az együttműködés rugalmassága leírható egy faktorként (együttműködés menedzselésének megfelelősége), mely faktor pozitív módon befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét.

H1/4: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során definiált fejlesztések átfutási ideje (átfutási idő) pozitív módon befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét.

H1/5: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során az együttműködési hajlandóság és egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete leírható egy faktorként (együttműködési készség), mely faktor pozitív módon befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét

H1/6: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során megvalósuló tanulás (tanulás) pozitív módon befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét

H1/7: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során a kockázattűrő képesség (kockázattűrő képesség) mértéke pozitív módon befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét.

A kapcsolati érték és a kapcsolati teljesítmény faktorainak viszonyán túllépve, annak érdekében, hogy igazoljuk, a kapcsolati teljesítmény nézőpontjai összefüggnek, szükséges bizonyítanunk, hogy az azt leíró faktorok egymással valamilyen kapcsolatban változnak. E feltevés az irodalmi eredmények tükrében szintén belátható. Leuthesser és Kohli (1995) ugyanis azt igazolják, hogy szállítói-vevői együttműködések során a magasabb elégedettség az előállítási, kiszolgálási folyamattal kapcsolatosan, az eredmények területén magasabb üzleti részesedést eredményez. LaBahn és Harich (1997) bizonyítják, hogy a kommunikáció és az érzékenység magasabb szintje magasabb kapcsolati teljesítményhez vezet (ahol a teljesítményt eredménytényezőkké ítélik meg). Míg Stank és szerzőtársai (1999) arra mutatnak rá, hogy az általuk kezelt folyamat-orientált kapcsolati teljesítmény és a produktivitás, a hatékonyság és a szolgáltatási minőség összefüggést mutat, bár lineáris kapcsolatot nem tudtak azonosítani.

H2: A kapcsolati teljesítményt leíró faktorok egymásba ágyazottak, kölcsönösen hatnak egymásra

A vizsgálati kérdéseket folytatva következő kérdésként merül fel, hogy hogyan befolyásolja a hálózat a kapcsolati teljesítményt. Eng (2005/a) vizsgálatában a szervezetek közötti kapcsolatok négy szintjét kezeli. Az első szint vonatkozik a diádra, amit az üzleti kapcsolatok elemzésének alapegységeként tekint. A második szint kiterjeszti a cég fókuszált kapcsolatát valamennyi direkt kapcsolatára, összességében a szervezet kapcsolati portfólióját foglalja magába. A harmadik szint a cég indirekt, vagy harmadik felekkel meglévő közvetett kapcsolatait jelenti mind a diádon, mind a vevői portfólió kapcsolatain keresztül a fókusz cég iparágán belül. A negyedik, legtágabb szint pedig a harmadik feleken túli mindazon kapcsolatokat jelenti, melyek a céghez, vagy az iparághoz indirekt módon kapcsolódnak. Vizsgálatában arra mutat rá, hogy a hálózat valamennyi szintjéről származó előnyök növelik az adott kapcsolat teljesítményét. E tapasztalatot egészíti ki Walter és szerzőtársai (2001) e dolgozatban már többször hivatkozott, a hálózati hatást ún. indirekt funkcióként leíró munkája, amely a hálózati hatás tekintetében egyértelműen támogató hatást azonosítanak. Így indokoltnak tekinthető az a feltételezés, miszerint:

H3: Az együttműködésből származó hálózati előnyök pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítményt

E hipotézis egyértelmű tesztelhetőségéhez a kvalitatív vizsgálatok alapján az alábbi alhipotéziseket fogalmaztam meg:

H3/1: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködés révén nyert imázs pozitív módon befolyásolja a kapcsolati teljesítmény faktorait.

H3/2: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködés révén felmutatható referencia pozitív módon befolyásolja a kapcsolati teljesítmény faktorait.

H3/3: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködés révén szerzett piaci, vagy szakmai információk pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítmény faktorait.

H3/4: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködés révén szerzett új kapcsolatokat pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítmény faktorait

H3/5: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködés eredményeképpen megvalósuló ajánlások pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítmény faktorait

H3/6: Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködés révén bevont többlet források pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítmény faktorait.

A kvalitatív vizsgálat során olyan modell került kifejlesztésre, mely mind a szolgáltatás nyújtója, mind annak igénybevevője által érzékelt teljesítményfaktorokat figyelembe veszi. Ez azt jelenti, hogy az azonosított faktorok menedzselése eredményeképpen a K+F együttműködés teljesítménye mind a vállalat, mind az egyetem számára magas értéket vesz fel. Az együttműködésben résztvevő felek ugyanakkor a kapcsolat teljesítményét másként érzékelhetik. E felvetés meggondolása során érdemes figyelembe vennünk McIntyre és szerzőtársai (2004), Young és szerzőtársai (1996) munkáját, miszerint a teljesítmény érzékelt konstrukció, az egyes szervezetek eredeti és átalakuló szándékai függvényében más és más értéket vehet fel. Medlin (2003) e problémát úgy árnyalja tovább, hogy a felek a kapcsolati teljesítményt elvárásaikhoz viszonyítják, melyből következően eltérő értéket fog mutatni a szállító és a vevő nézőpontjából. Ezen eredményekből kiindulva joggal feltételezhetjük, hogy

H4: A kapcsolati teljesítmény mást jelent a szolgáltató és a szolgáltatást igénybevevő számára

E hipotézis ugyanakkor további kérdéseket vet fel. Eng (2005/a) felhívja arra a figyelmet, hogy a kapcsolati teljesítmény szubjektív, valamint a vevő és a szállító azt más módon értékeli. Ezért ha ugyanazon dimenziókban is próbáljuk vizsgálni a kapcsolati teljesítményt, az egyes dimenziók más súllyal esnek a latba az egyes felek értékelése során. E gondolatokból az alábbi alhipotéziseink következnek:

H4/1: A vertikális K+F együttműködések kapcsolati teljesítménye eltérő faktorokkal jellemezhető a szolgáltatás nyújtója és a szolgáltatás igénybevevője esetében.

H4/2: A kapcsolati teljesítmény faktorai eltérő módon befolyásolják az érzékelt kapcsolati sikerességet a szolgáltatás nyújtója és a szolgáltatás igénybevevője esetében.

6.2. A kvantitatív vizsgálat módszertanának bemutatása

A kvantitatív vizsgálati módszertan bemutatása kapcsán négy alapvető kérdéskört járok körbe. Kitérek röviden a vizsgálati filozófiára, bemutatom az elemzéshez használt kérdéseket, módszereket, a vizsgálati sokaságot, az elemzéshez használt minta jellemzőit, valamint ismertetem a vizsgálat során alkalmazott módszertani, elemzési logikát.

6.2.1. Vizsgálati filozófia, a vizsgálat háttere

A vizsgálati kérdések kérdésfeltevéseiből jól látható, hogy a kutatás lebonyolítása során alapvetően *leíró és magyarázó jellegű megközelítés került alkalmazásra* (Babbie 2003). A vizsgálat ennek megfelelően jellemzően két részre bontható.

Az első részben alkalmazott elemzés a kvalitatív vizsgálat által feltárt, az együttműködések teljesítményét befolyásoló tényezők (mint változók) viselkedését írja le. Az ebben a részben vizsgált témák közé tartozik az adott nézőpontokban meghatározott változók és a vélt faktorok, a kapcsolati teljesítmény meghatározott faktorainak és a kapcsolati sikeresség, valamint a hálózati hatás és a kapcsolati teljesítmény viszonyának tisztázása. A minta elemzése során igyekeztem a korábbiakban bemutatott, a nemzetközi szakirodalomban empirikusan igazolt kérdéseket is megvizsgálni a jelen vizsgálati környezetben. A kutatás e szakasza jellemzően deduktív logikát követett. A

szakirodalmi tapasztalatok és a kvalitatív vizsgálatok eredményeire támaszkodva *kérdőíves megkérdezés került lebonyolításra*. A kérdőíves megkérdezés eredményei alapján váltak tesztelhetővé, elfogadhatóvá, vagy elvetendővé a felállított hipotézisek.

A vizsgálat második részének alapjául a kérdőívszerkesztés során támadt előzetes sejtés szolgált. Esetleges későbbi érdekes elemzések elvégzése okán ugyanis hasznos kérdésként jelentkezett az együttműködések szorosságának lekérdezése. E sejtés a hipotézisek tesztelésének megvalósítása során rendkívül hasznos hozzáadott értéket termelt. Lehetővé tette ugyanis, hogy *magyarázatot találjunk a K+F együttműködések teljesítményének a szolgáltatói, illetve az igénybevevői oldalon jelentkező eltérő érzékelésére*. *A kutatás e fázisa jellemzően induktív, magyarázó jelleget öltött.*

Az együttműködések szorosságának megfogalmazása során Joseph és szerzőtársai (1995) által klasszikus szállítói-vevői együttműködések esetében végzett vizsgálatok, valamint a Brinkerhoff (2002) által publikált, egyetemi-vállalati együttműködésekkel foglalkozó tanulmány képezte a kiindulópontot. E szerzők eredményei a kapcsolati teljesítmény kontextusában ugyanis figyelemreméltók. Az együttműködés szorosságát Brinkerhoff (2002) a partnerség fogalmával írja le, miszerint a partnerség a különböző aktorok között meglévő dinamikus kapcsolat, mely a kölcsönösen elfogadott célokra nyugszik, törekedve az egyes partnerek komparatív előnyeire alapozott, leginkább racionális munkamegosztásra. *„A partnerség magában foglalja a kölcsönös befolyásolást, óvatosan kiegyensúlyozva a szinergiát és a viszonylagos autonómiát, egyesítve a kölcsönös elfogadást, az egyenlő részvételt a döntéshozatalban, kölcsönös elszámoltathatóságot és a transzparenciát”* (Brinkerhoff 2002. 216.o.). A kapcsolat szorosságának empirikus vizsgálata során Joseph és szerzőtársai arra az eredményre jutnak, hogy a partnerkapcsolat profitábilisabb és magasabb menedzseri hatékonysággal is bír, mint más kapcsolatok, bár megjegyzendő, hogy magasabb menedzseri és időráfordítással is bír. A partnerségi kapcsolatok esetében – ahogy Brinkerhoff (2002) is megállapítja – magasabb kapcsolati teljesítmény, azaz értelmezésében magasabb kapcsolati eredményesség és hatékonyság jelezhető előre³².

³² Az együttműködés szorosságának modellezéséhez alkalmazott megközelítés leírását a 6.3.3. fejezet tartalmazza.

A kutatás filozófiai háttérét a „*Szegedi Tudományegyetem Lehetőségei a Tudásalapú Helyi Gazdaságfejlesztésben*” címet viselő átfogó kutatás szolgáltatta (Lengyel 2005), még ha annak nem is képezte részét³³. Jelen kutatást megalapozó elgondolások, sejtések kiindulópontját a Szegedi Tudományegyetem átfogó versenyképességének és lehetőségeinek elemzését célzó interjúk és esettanulmányokra építő vizsgálatok jelentették. A kapcsolati teljesítmény összefüggéseinek feltárására irányuló kutatás ezen előzményekre támaszkodva 2006-2007-ben valósult meg. A kutatás Rácz Béla, stratégiai rektorhelyettes megbízása alapján a Szegedi Tudományegyetem kapcsolati portfólióján került lebonyolításra. A kutatás eredményei a Szegedi Tudományegyetem Tudáspólus Programja tervezését, illetve a Dél-alföldi Élet és Anyagtudományi Kooperációs Kutató Központ ZRt. által követendő menedzsment-struktúra kialakítását céloztak támogatni.

6.2.2. A vizsgálat lebonyolítása, a vizsgálati sokaság és a vizsgálati minta jellemzői

A vizsgálati célként megjelölt feladatok elvégzéshez szükségesnek mutatkozott olyan indikátorrendszer rendelkezésre bocsátása, melyen keresztül a kvalitatív vizsgálatok eredményeként megszülető modell változói mérhetővé, azok viselkedése statisztikailag elemezhetővé válik.

A tesztelés alapjául szolgáló indikátorrendszer megalkotása érdekében, a kifejlesztett modell változóinak (mint a kapcsolati teljesítményt leíró tulajdonságok) mérésére *kérdőívet szerkesztettem*. A szerkesztett kérdőívet teszteltem, majd e-mailben jutattam el a leendő válaszadóknak. (A vizsgálat során alkalmazott kérdőíveket a 2.sz. Melléklet tartalmazza.) *Az adatfelvétel 2007 szeptemberétől 2007 novemberéig tartott*. A továbbiakban e fejezetben, a kérdőív tulajdonságait, majd a vizsgálat lebonyolításának módját részletezem.

A kérdőív a kapcsolati teljesítmény felállított változóira tartalmazott állításokat, táblázatos (mátrix) kérdések formátumában. A kutatásban *résztevő válaszadóknak hatfokozatú Likert-skálán kellett megfogalmazniuk véleményüket az adott állításokkal*

³³E kutatáshoz kapcsolódóan termékeny háttérrel jelentettek Imreh Szabolcs (2006), Patik Réka (2007) Lukovics Miklós (2007), Bajmócy Zoltán (2007) munkái.

kapcsolatban. A fokozatok számának választását két szempont indokolta. Az adott változók megítélése esetében tudatosan ki kívántam küszöbölni a válaszadóknak a középérték felé való esetleges vonzódását, mely a páros számú fokozatokból álló skála alkalmazását tette szükségessé. Más oldalról mind a pozitív, mind a negatív megítélések esetében legalább egy erős, egy közepes és egy alacsony érték választhatóságát kívántam biztosítani, lehetővé téve ezzel a megítélések nagyobb szofisztikáltságát. A vizsgálat háttéréül szolgáló teljes sokaság mérete mindamellett nem tette lehetővé túl széles skála alkalmazását, így a megfogalmazott szempontoknak legalacsonyabb fokozatszám mellett eleget tevő skálaszámot választottam. *Az 1-es, 2-es és 3-as értékek az adott változókkal kapcsolatos negatív, míg a 4-es, 5-ös és 6-os értékek a pozitív vélekedéseket jelentették meg. 9-es értékkel jelöltem az adott kérdésre érdemben nem tudó/akaró válaszlehetőséget.* Ezek értékét az elemzések során „átlagos értéként” kezeltem, mely megoldás módszertani megvalósítási módjára a későbbiekben még kitérek.

A kérdőív 5 kérdésblokkot tartalmazott. Az első kérdés a kapcsolati sikeresség megítélésére szolgált, melyet annak valamennyi ráfordítását és hasznát figyelembevéve, az elvárásoknak való megfeleléssel modelleztem. A 2-17 kérdések a kapcsolati teljesítmény 5.4. fejezetben (14. Táblázatában) bemutatott változóinak mérését valósították meg, míg a 18-23 kérdések a hálózati hatás Walter és szerzőtársai (2001) által alkalmazott, egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködésekre adaptált kérdéseit jelentik meg (15. Táblázat). A 24-29-es kérdések az együttműködés szorosságának megítélését célozták, a Brinkerhoff (2002) által javasolt terminológia szerint. A kérdőívek önkitöltősek voltak, de a lekérdezés során folyamatosan rendelkezésre álltam a felmerülő kérdések megválaszolása érdekében. Az önkitöltős kérdőív felveti az értelmezési problémák, esetlegesen a félreértelmezések lehetőségét, melyet az elemzések során figyelembe kellett venni. A kérdőív kitöltésére minden esetben egyetemi-vállalati együttműködés kapcsolattartóit kértem. E vélemények kétségtelenül szubjektívnek tekinthetők, ugyanakkor nagy bizonyossággal állítható, hogy a kapcsolattartó szubjektív benyomásai lényegesen befolyásolják az adott kapcsolat menedzselésének megítélését.

A vizsgálati sokaság azonosítása a Szegedi Tudományegyetem kooperációs kutatási szerződésállományára és elektronikus pályázati nyilvántartó rendszerére alapozva

történt meg. Első lépésben e kapcsolatokról az egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködések szűrtem ki. *Egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködésnek tekintettem minden olyan, a Szegedi Tudományegyetem egy egysége és vállalati partnere közötti, jelenleg is élő szerződést, vagy szerződéssorozatot, amely legalább két projektet tartalmazott, melyek közül legalább egy már lezárásra került, vagy legalább két projektet tartalmazott, melyek közül még egy sem került lezárásra, de a projektek kezdete nem egy időpontra datálható.* Az alkalmazott megoldás szűkítő, hiszen a sokaság megállapításakor nem vettem figyelembe azokat az együttműködések, amelyek keretében a vizsgálat időpontjában nem történt szerződészerű feladatvégzés, vagy az együttműködés során az egyetem és a vállalat viszonya nem került szerződésesen tisztázásra. A szűkítés ugyanakkor indokolható, hiszen amennyiben azon válaszok, melyek esetében az együttműködés bizonyossággal nem igazolható, jelentősen torzíthatták volna a vizsgálati eredményeket. A vizsgálati sokaság azonosításának második lépéseként ez előbbieik közül a vertikális jellegű együttműködések kiválasztása történt meg. *A kiválasztás eredményeképpen 45 vertikális jellegű partnerkapcsolatot azonosítottam.* E partnerkapcsolatok közül 20 természettudományi, 19 orvostudományi és 6 gyógyszerésztudományi területeken valósít meg kutatás-fejlesztési kooperációt. Az azonosított 45 kooperáció tekintetében a kérdőívet mindkét fél kapcsolattartói részére címeztem³⁴, melyek közül összesen 62 kitöltött kérdőív érkezett vissza (69%-os válaszadási arányt produkálva). A visszaérkezett kérdőívek közül 28 kérdőívet vállalati kapcsolattartó és 34 kérdőívet egyetemi kapcsolattartó töltött ki.

Az elemzés során *rendelkezésre álló mintában felülreprezentáltak a természettudományi és alulreprezentáltak az orvos és gyógyszerésztudományi együttműködések kapcsolattartóinak megítélései.* A természettudományi és az orvostudományi kooperációk esetében a vállalati és egyetemi válaszok súlya viszonylagosan egyenlő arányt képvisel, míg a gyógyszerésztudományi együttműködések esetében az egyetemi oldal megítélése van túlsúlyban.

³⁴ A kiküldött kérdőívek két kérdésben különböztek: a 6. kérdés során az egyetemi válaszadók esetében a nyújtott, míg a vállalati válaszadók esetében az igénybevett fejlesztési szolgáltatás minőségének megítélésére kérdeztem rá, míg a 30. kérdés esetében az egyetemi egységek esetében nem szerepeltettem a 250 főt meghaladó munkavállalói létszám válaszadási lehetőségeket.

16. Táblázat: Az elemzés során rendelkezésre álló minta jellemzői

	Vállalati válaszadóktól visszaérkezett kérdőívek (a kiküldött kérdőívek százalékában)	Egyetemi válaszadóktól visszaérkezett kérdőívek (a kiküldött kérdőívek százalékában)	A válaszadóktól visszaérkezett kérdőívek összesen (a kiküldött kérdőívek százalékában)
Természettudományi kooperációk esetében	80,00%	95,00%	87,50%
Orvostudományi kooperációk esetében	57,89%	47,37%	52,63%
Gyógyszerésztudományi kooperációk esetében	16,67%	100,00%	58,33%
Valamennyi vizsgált kooperáció esetében	62,22%	75,56%	68,89%

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadó vállalatok alapvetően a nagy- és a közepes vállalatok jellemzőivel bírnak. 41%-uk alkalmazotti létszáma meghaladja a 250 főt, míg további 33%-uk ugyanezen adata az 50 és 250 fő közé esik. A vállalatok mintegy 70 %-ának az árbevétele (Forintban kifejezve) milliárdos nagyságrendű, további 18%-uk árbevétele (Forintban kifejezve) százmillió nagyságrendet ölt. E szervezetek életét leginkább a szállítói, és/vagy kutatási jellegű együttműködések befolyásolják, 25%-uk jelentősnek tartja a vevői és/vagy szolgáltatói jellegű partnerkapcsolatait is. E kapcsolatokat a piaci szervezetek 54%-a kevesebb, mint 30 partnerrel tartja fenn, míg 32%-uk 50-nél is több jelentős partnerkapcsolattal bír.

A válaszadó egyetemi szereplők is – egyetemi feltételek között – inkább a közepes, vagy nagyobb tanszékek/intézetek köréből kerültek ki. 24%-uk 50-250 főt, 58 %-uk 10-50 főt, 15%-uk ettől alacsonyabb számú humán erőforrást foglalkoztató egység. Az egységek mintegy 50%-a évente 100 millió Ft-os, további 15%- a pedig milliárdos nagyságrendű éves költségvetés mellett végzi munkáját. Az egységek életét lényegesen a kutatás-fejlesztési és szakértői partnerkapcsolatok befolyásolják, mely kapcsolatok száma a válaszadók 90%-a esetében 20 alatti.

6.2.3. A vizsgálat módszertani jellemzői

A vizsgálat lefolytatása érdekében a statisztikai adatértékelés, a főkomponensanalízis, a korrelációs számítás és a regresszióanalízis eszköztára került alkalmazásra. A statisztikai adatértékelés során a kapcsolati sikeresség, a kapcsolati teljesítmény a felek egymás közti viszonyára vonatkozó kérdések kerültek előzetes értékelésre a válaszadók foglalkoztatotti létszáma, éves árbevétele és kapcsolati portfóliójuk mérete

függvényében (ezen adatelemzési eredményeket a 3.sz. melléklet tartalmazza). A modellértékelés érdekében főkomponensanalízissel teszteltem azt a kérdést, hogy a definiált változók valóban azokkal a faktorokkal fejezhetőek-e ki, melyeket előzetesen feltételeztem. Korrelációs számításokkal vizsgáltam a komplex modell által alkalmazott változók és faktorok együttmozgását, a hálózati hatás befolyását a kapcsolati teljesítményre, illetve az együttműködés szorossága és a kapcsolati teljesítmény viszonyát, míg regresszióanalízissel vizsgáltam a kapcsolati teljesítmény hatását a kapcsolati sikerességre.

A főkomponensanalízis a vizsgálati cél első és negyedik rész-céljának teljesítésére (vagyis a felállított faktorok helyességének leírására, valamint a vevő-szállító eltérő teljesítmény-érzékelésének vizsgálatára) kiváló megoldásnak tűnik, hiszen a főkomponensanalízis azon statisztikai problémák feloldására kínál módszertani megoldást, ahol célként a változók számának csökkentése merül fel úgy, hogy ne csökkenjen lényegesen az eredeti változók által hordozott információtartalom (Füstös és szerzőtársai 2004; Hajdú 2003; Ketskemény - Izsó 2005). E megoldás jól használható arra, hogy egy-egy változóhalmazból, vagy részhalmazból speciális faktorokat (mesterséges változókat) készítsünk³⁵.

A főkomponensanalízis alkalmazása során standardizált formában kezeltem a változókat (ahol a várható érték 0, a szórás pedig 1 volt). A standardizálás azért vált szükségessé, hogy az egyes változók információtartalma, azaz szórásnégyzete egységnyi legyen. Megjegyzendő, hogy a változók kezelése területén a 9-es (azaz nem tudok érdemben nyilatkozni) válaszok módszertani értelmezésére külön hangsúlyt fektettem. A korábbiakban már jeleztem, hogy ezen értékeket tartalmilag kezelni kívántam, ezért olyan értéké transzformáltam, mely se pozitív, se negatív irányba nem mozdítják el az adott változó átlagos megítélését. E szándék érvényesítése érdekében a 9-es értékekkel jellemzett változókat (az adott változó standardizálását követően) 0 értékekkel helyettesítettem.

A főkomponensanalízis, mint statisztikai módszer használatakor lényeges szerepet játszik az információtartalom megőrzése. A megőrzött információtartalom azt jelenti,

³⁵ Jelen esetben a főkomponens analízis alkalmazása változói részhalmazok esetében történt meg. Ennek oka kettős volt. Egyrészt, mert a vizsgálati cél, az előre definiált faktorok létének leírása volt, melynek mentén a változói halmazt részhalmazokra kellett bontani. Másrészt a főkomponens analízis tulajdonsága, hogy eredményeképpen egy változói halmazt egymástól független főkomponensekkel ír le, mely jelen esetben nem jelentkezett célként.

hogyan a használt főkomponensek információtartalma, mekkora részét teszi ki az eredeti változók által megjelenített információtartalomnak. Az eredeti változók információtartalmát azok szórásnégyzete mutatja meg, tehát – a standardizálás következtében – az egyes változók összes eredeti információtartalma megegyezik a változók számával.

A módszertan alkalmazása során azt tekintetem célnak, hogy valamennyi, a kvalitatív kutatás során egy faktorral jellemzett tényezőt lehetőleg egy főkomponenssel írjunk le, az információtartalom legalább 60%-ának megőrzése mellett. A 60%-os küszöbértéket úgy határoztam meg, hogy egyaránt figyelembe vettem a társadalomtudományi kutatások esetében követett átlagosan 40%-os, illetve a közgazdaságtudományi kutatások esetében követett 70%-os megfelelőségi értéket (Székely – Barna 2003).

A főkomponensek által megőrzött információtartalom javítására két megoldás került alkalmazásra: vagy a rosszul illeszkedő tényezők elhagyása, vagy a főkomponensek számának növelése. A rosszul illeszkedő változók elhagyása azt jelenti, hogy a főkomponens által nem megfelelően helyettesített változók kikerülnek az elemzésből. Az ilyen jellegű problémák azonosítását a kommunalitások vizsgálatával végeztem el (melyre az SPSS kimenetek extraction értékei nyújtanak lehetőséget). A kommunalitások azt fejezik ki, hogy a használt főkomponensek együttesen hány százalékban magyarázzák az eredeti változók szórásnégyzetét, azaz az eredeti információtartalmat hány százalékban őrzik meg. A megoldást azon változók esetében alkalmaztam, ahol azok 0,4 alatti extraction értéket vettek fel. Az információmegőrzés javításának másik megoldására, a főkomponensek számának meghatározására két szempontot alkalmaztam, a Kaiser kritériumot és az un. könyökszabályt (Sajtos – Mitev 2007; Ketskemény - Izsó 2005). Mindkét módszer a helyettesítendő változók korrelációs mátrixából kiszámítható sajátértékekre épül. A sajátértékek megegyeznek a főkomponensek szórásnégyzetével, azaz a saját értékek jelentik a főkomponensek információtartalmát. (A főkomponensek minden esetben, az eredeti változók sorrendjétől függetlenül, ugyanabban a rendben, megőrzött információtartalom szerinti csökkenő sorrendben állnak elő.) A Kaiser kritérium azt jelenti, hogy adott változóhalmaz helyettesítésére mindazon főkomponensek elfogadhatók, amelyek saját értéke legalább 1, azaz információtartalmuk legalább akkora, mint az eredeti változóké. Az un. könyökszabály ezzel szemben kevésbé tekinthető egzakt megközelítésnek. A könyökszabály alkalmazása során ábrázoljuk a sajátértékeket egy vonaldiagrammon,

ahol a vízszintes tengelyen főkomponensek sorszámait, míg a függőleges tengelyen a sajátértékeket jelenítjük meg. A főkomponensek alkalmazott számát ott indokolt meghatározni, ahol a görbének a „könyökét” észleljük, azaz lényeges törést tapasztalunk a sajátértékek mértékében.

A főkomponensanalízisnek, az információtartalom megőrzése mellett jelentkező másik lényeges kérdése a főkomponens jelentésének megadása. Amennyiben ugyanis a főkomponens jelentését nem tudjuk megragadni, úgy az analízis kimenetei a gyakorlatban kevésbé hasznosíthatók. Jelen vizsgálat esetében, minthogy a háttérben feltételezett faktorokkal végeztük a vizsgálatokat, mindez kizárólag ott okozott problémát, ahol adott változóhalmazt nem lehetett leírni egy főkomponenssel. Azt azonban minden esetben lényeges volt ellenőrizni, hogy vajon a főkomponens alakításában valamennyi vizsgált változó szignifikánsan résztvesz-e, melyet a főkomponensek jelentését értelmező módszerrel megegyezően végeztünk. A főkomponensek jelentését a loading változók (SPSS alkalmazásban a component mátrix elemei) alapján mondhatjuk meg. Ezek az elemek gyakorlatilag a főkomponensek és az eredeti változók közötti korrelációs együtthatókat tartalmazzák. Az alacsony megfigyelési számot is figyelembe véve, amennyiben ezek az értékek a 0,6-ot meghaladták, úgy elfogadtam, hogy az adott változó résztvesz a főkomponens alakításában, amennyiben nem, úgy pedig vitattam, hogy az adott változó lényegesen befolyásolná az adott főkomponenst (Sajtos – Mitev 2007).

A kvantitatív vizsgálat második és harmadik rész célja esetében korrelációs számítást és regresszióanalízist alkalmaztam. Korrelációs számítással teszteltem, hogy a kialakított faktorok valóban egymással összefüggésben változnak-e, továbbá, hogy a hálózati hatást leíró változók valóban befolyásolják-e a kapcsolati teljesítmény faktorait, valamint azt, hogy az együttműködés szorossága miként befolyásolja a kapcsolati teljesítményt leíró faktorokat. Többszörös korrelációval vizsgáltam az együttműködés sikeressége és kapcsolati teljesítmény (mint faktor csoport) közötti összefüggést. Végül pedig regresszióanalízissel elemeztem az ok-okozati kapcsolatok meglétét, azaz a kapcsolati teljesítmény kapcsolati sikerességet lényegesen meghatározó faktorait. A teszteléseket SPSS 13.0 programcsomaggal végeztem el.

6.3. Vizsgálati eredmények bemutatása

A vizsgálati eredményeket a hipotézisek feltételének sorrendjében dolgoztam fel. Ennek megfelelően először a kapcsolati teljesítmény javasolt modelljének alapvető jellemzőit veszem számba, értékelve egyúttal a *H1* - *H3* hipotézisek megfelelését. Ennek érdekében az adatelemzéseket teljes vizsgálati mintán, az igénybevevői és a szolgáltatói szempontok együttes figyelembe vétele mellett végeztem el. Ezt követően ismertetem a szolgáltatói és igénybevevői érzékelés különbségeinek jellegzetességeit, vizsgálva egyúttal a *H4* hipotézis megfelelését. Ez utóbbi elemzés elvégzése érdekében különválasztottam az egyetemi és a vállalati kapcsolattartók által megadott információhalmazokat annak érdekében, hogy a két csoport érzékelése külön-külön vizsgálhatóvá váljon. A vizsgálati eredmények bemutatását a kapcsolati teljesítmény és a kapcsolati szorosság viszonyának értékelése zárja.

6.3.1. Modell-vizsgálat a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

A vizsgálat első szakaszában tehát az jelentkezett kérdésként, hogy a kvalitatív kutatás eredményeként összeállított modell összefüggéseit kvantitatív vizsgálattal lehetséges-e igazolni, illetve amennyiben igen, úgy milyen korlátok mellett. A kapcsolati teljesítmény modelljének vizsgálata során a már ismertetett módon főkomponensanalízis, korrelációs számítás és regresszióanalízis került alkalmazásra. A tesztelés kivitelezése során azt a logikát követtem, hogy a K+F együttműködés teljesítményét leíró modell tényezőit állítottam fókuszba. Vizsgáltam, hogy

- a) a modell által alkalmazott tényezők valóban kifejezhetők-e a már definiált faktorokkal (mint főkomponensekkel),
- b) a modell által alkalmazott faktorok befolyásolják-e mind egymás értékeinek változását, mind a kapcsolat sikerességét,
- c) valamint, hogy a modell faktorai együttesen (mint a kapcsolati teljesítmény), hogyan befolyásolják az együttműködés sikerességét.

A fentiekén túl, a modell logikájának megfelelően teszteltem a hálózat befolyásoló hatását a kapcsolati teljesítményre.

A) A vizsgálati modell faktorainak leírása

Az eredmények nézőpont vizsgálatát a pénzügyi eredményesség faktorának vizsgálatával kezdtem meg. Legelső lépésben azt ellenőriztem, hogy a cash-flow kiegyenlítése, a projektek költséghatékonysága, a kapcsolatépítési/fenntartási költségek, valamint a volumen kifejezhető-e egy faktor (főkomponens) segítségével. Az elvégzett főkomponensanalízis azt az eredményt mutatta, hogy a tényezőket ugyan egyetlen faktor kifejezi, ugyanakkor e faktor csupán 57%-át őrzi meg az eredeti változók információtartalmának (17. Táblázat).

17. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,280	56,995	56,995	2,280	56,995	56,995
2	,985	24,634	81,629			
3	,479	11,979	93,608			
4	,256	6,392	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

18. Táblázat: Kommunalitások elemzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
Cash-flow kiegyenlítődése	1,000	,810
Projektek költséghatékonysága	1,000	,744
Kapcsolatépítési/fenntartási költségek	1,000	,059
Volumen	1,000	,667

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

Míthogy küszöbértéknek 60%-os információ megőrzési kritériumot állítottam be, a legalacsonyabb illeszkedésű tényezőt (a kapcsolatépítési/ fenntartási költségek változása) elhagyva megismétlésre került az alkalmazott főkomponensanalízis (18. Táblázat). Az így számított eredmények azt mutatják, hogy a tényezők továbbra is egyetlen faktorról fejezhető ki, a faktor a változók eredeti információtartalmának igen magas értékét, 75%-át megőrzi, valamint a tényezők és a faktor együttmozgása igen erős (19. Táblázat; 20. Táblázat).

19. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor ismételt vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,246	74,855	74,855	2,246	74,855	74,855
2	,490	16,325	91,180			
3	,265	8,820	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A következő lépésben az együttműködések technikai/technológiai eredményessége faktor tesztelése történt meg. Az előzőekben bemutatott módon, újabb főkomponensanalízissel vizsgáltam a szolgáltatások minősége, az egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése és a közös célok elérése változók együttműködését. A számított eredmények azt mutatják, hogy a három változót – az eredeti információtartalom 64%-ának megőrzése mellett – egyetlen faktor kifejezi, és a faktorial minden egyes kiinduló tényezője erős kapcsolatban áll (20. Táblázat; 21. Táblázat).

20. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,923	64,104	64,104	1,923	64,104	64,104
2	,633	21,111	85,215			
3	,444	14,785	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

21. Táblázat: Az eredmények nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Az együttműködés pénzügyi eredményességét leíró tényezők együttmozgása		Az együttműködés technikai/technológiai eredményességét leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens		Komponens
	Együttműködések pénzügyi eredményessége		Együttműködések technikai/technológiai eredményessége
Cash-flow kiegyenlítődése	,911	Szolgáltatás minősége	,827
Projekt költséghatékonysága	,856	Egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése	,740
Volumen	,826	Közös célok elérése	,832

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalóan megállapítható, hogy – a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett – a kapcsolati teljesítmény eredmények nézőpontja valóban leírható két faktorra, az együttműködés pénzügyi eredményességével, és az együttműködés technikai/technológiai eredményességével. Megállapítható továbbá, hogy a kvalitatív vizsgálatok során azonosított kapcsolatépítési/ fenntartási költségeknek az együttműködés pénzügyi eredményességét befolyásoló hatása vitatható, a hatás tisztázása további vizsgálatokat igényel.

A folyamatok nézőpontban a kvalitatív vizsgálatok eredményeképpen két faktor azonosítása történt meg. Egyrészt az együttműködések menedzselésének megfelelősége, másrészt az átfutási idő. Az együttműködés menedzselésének megfelelőségét a modellalkotás során négy, míg az átfutási időt egy (a fejlesztési idő) változó segítségével fejeztem ki. A modellezés első kérdése ez esetben az együttműködés menedzselése faktor megítélésének helyességére vonatkozik, azaz a kommunikáció megfelelősége, a tervezés és megvalósítás sikeressége, a koordináció megfelelősége és az együttműködés rugalmassága leírható-e egyetlen faktorra. A főkomponensanalízis eredménye szerint e négy változó – az eredeti változók információtartalmának 79%-a megőrzése mellett – egyetlen faktorra (főkomponenssel) kifejezhető (a kiinduló változók és a faktor közötti erős kapcsolat mellett), mely visszaigazolja a modellezés szerinti várakozásokat (22. Táblázat; 23. Táblázat).

22. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,174	79,359	79,359	3,174	79,359	79,359
2	,395	9,886	89,245			
3	,303	7,576	96,821			
4	,127	3,179	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

23. Táblázat: A folyamatok nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Együttműködés menedzselésének megfelelőségét leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	Együttműködés menedzselése
Kommunikáció megfelelősége	,918
Tervezés és megvalósítás sikeressége	,870
Koordináció megfelelősége	,861
Együttműködés rugalmassága	,913
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

Végül a képességek dimenziójának tesztelése során további egy faktor tesztelése vált szükségessé. A korábbiakban ugyanis a kapcsolati teljesítményt meghatározó képességként három jellemző faktor azonosítására került sor, mint az együttműködési készség, a tanulás és a kockázattűrő képesség. E három faktor közül az együttműködési készség került kifejezésre egynél több tényező segítségével, így ennek vizsgálatát állítottam e szakaszban középpontba. Ebben az esetben is a kérdés úgy tevődött fel, hogy az együttműködési hajlandóság és az egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete leírható-e egyetlen faktorról. Az alkalmazott főkomponensanalízis eredményei szerint ez esetben is egyetlen faktor kifejezi a vizsgált tényezőket, azok információtartalma 91%-ának megőrzése mellett. Mindemellett megállapítható, hogy az egyes tényezők és az őket leíró faktor együttmozgása rendkívül erősnek tekinthető (24. Táblázat; 25. Táblázat).

24. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködési készség faktor vizsgálata során a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,816	90,787	90,787	1,816	90,787	90,787
2	,184	9,213	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

25. Táblázat: A képességek nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Az együttműködési készséget leíró tényezők együttmozgása	
	Komponens
	1
Együttműködési hajlandóság	,953
Egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete	,953
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

B) A vizsgálati modell összefüggéseinek tesztelése

A vizsgálati modell tesztelésének e szakaszában, következő lépésként azon kiinduló kérdés helyességének igazolása jelentkezett feladatként, hogy a modell által kezelt faktorok valóban összefüggnek-e, és e jelenség (mint az együttműködés teljesítménye) valóban befolyásolja-e pozitív módon az együttműködés sikerességét. A tesztelés során e két kérdést úgy konkretizáltam, hogy egyfelől a modell faktorai egymásba ágyazottak kell legyenek, azaz befolyásolják egymás értékeinek alakulását, másfelől, hogy mind az eredmények, mind a folyamatok, mind a képességek területén azonosíthatók legyenek olyan tényezők, melyek befolyásolják a kapcsolat sikerességét.

A kérdések megválaszolása érdekében korrelációs számítást végeztem mindkét esetben. A 26. Táblázat által összefoglalt eredmények jól mutatják, hogy a modell által kezelt faktorok egymás értékeit minden esetben szignifikánsan befolyásolják, míg az együttműködés sikerességét a kockázattűrő képesség kivételével valamennyi faktor szignifikánsan befolyásolja³⁶.

Érdeemes megjegyezni, hogy legerősebb korreláció az eredmények faktorai esetében figyelhető meg, míg ezt követik a folyamatok korrelációs eredményei, majd a leggyengébb korrelációs értékeket a képességek faktorai veszik fel.

A továbbiakban regresszióanalízissel teszteltem a modell egészének hatását az együttműködés sikerességére. Az analízis eredménye megfelelt a várakozásoknak. Az együttműködési teljesítmény leírására alkalmazott faktorok, mint főkomponensek halmaza és az együttműködési sikeresség együttmozgása erős, valamint e faktorok 72,2%-ban magyarázzák az együttműködési sikeresség megítélésének különbözőségét ($R=0,850$; $R^2=0,722$).

³⁶ Az SPSS kimeneten a (**) és (*) szimbólumok jelölik a szignifikáns korrelációkat.

26. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény alkalmazott faktorainak, valamint a kapcsolati teljesítmény faktorai és a kapcsolati sikeresség összefüggése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Korreláció									
		Együtműködés sikeressége	Együtműködés pénzügyi eredményessége	Együtműködés technikai/technológiai eredményessége	Együtműködés menedzselésének megfelelősége	Átfutási idő	Együtműködési készség	Tanulás	Kockázattűrő képesség
Együtműködés sikeressége	Korrelációs együttható	1	,736(**)	,635(**)	,792(**)	,476(**)	,562(**)	,503(**)	,184
	Szignifikancia (kétoldali)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,153
Együtműködés pénzügyi eredményessége	Korrelációs együttható	,736(**)	1	,711(**)	,697(**)	,620(**)	,562(**)	,605(**)	,364(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,004
Együtműködés technikai/technológiai eredményessége	Korrelációs együttható	,635(**)	,711(**)	1	,766(**)	,527(**)	,675(**)	,616(**)	,392(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002
Együtműködés menedzselésének megfelelősége	Korrelációs együttható	,792(**)	,697(**)	,766(**)	1	,604(**)	,652(**)	,537(**)	,319(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,012
Átfutási idő	Korrelációs együttható	,476(**)	,620(**)	,527(**)	,604(**)	1	,481(**)	,504(**)	,340(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,007
Együtműködési készség	Korrelációs együttható	,562(**)	,562(**)	,675(**)	,652(**)	,481(**)	1	,612(**)	,320(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,011
Tanulás	Korrelációs együttható	,503(**)	,605(**)	,616(**)	,537(**)	,504(**)	,612(**)	1	,404(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,001
Kockázattűrő képesség	Korrelációs együttható	,184	,364(**)	,392(**)	,319(*)	,340(**)	,320(*)	,404(**)	1
	Szignifikancia (kétoldali)	,153	,004	,002	,012	,007	,011	,001	
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)									
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).									
Listwise eljárás N=62									

Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív vizsgálat által feltárt modell tehát szűk értelemben (a kapcsolati teljesítmény leírása során) alkalmazhatónak bizonyult. Izgalmas kérdésként merült fel ugyanakkor, hogy létezik-e a faktorok közül néhány, amely a többiekénél lényegesebb módon határozza meg az együttműködés sikerességét. A regresszió analízis során szignifikáns multikollinearitás nem volt azonosítható (VIFj érték³⁷ mindegyik faktor esetében 5 alatt maradt), így elvégezhető a faktorok parciális hatásainak vizsgálata. A faktorok parciális hatásainak vizsgálata azt jelentette, hogy olyan faktorokat kerestem, melyek esetében a regressziós kimenet (Regressziós paraméterek táblázat) Sig. értéke 0,05-nél alacsonyabb (27. Táblázat)³⁸.

27. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény faktorainak, a kapcsolati sikerességre gyakorolt hatásainak parciális vizsgálata a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Regressziós paraméterek								
Model		Nem standardizált paraméterek		Standardizált paraméterek	t	Sig.	Együttmozgás-vizsgálat	
		B	Szórás	Beta			Tolerancia	VIF
1	Konstans	4,952	,096		51,622	,000		
	Együttműködés pénzügyi eredményessége	,599	,159	,444	3,774	,000	,372	2,690
	Együttműködés technikai/technológiai eredményessége	-,138	,176	-,102	-,782	,438	,302	3,313
	Együttműködés menedzselésének megfelelősége	,834	,171	,619	4,889	,000	,321	3,115
	Átfutási idő	-,191	,151	-,124	-1,266	,211	,536	1,866
	Együttműködés készség	,065	,144	,049	,454	,652	,449	2,225
	Tanulás	,068	,142	,049	,480	,633	,485	2,064
	Kockázattűrő készség	-,183	,115	-,129	-1,595	,116	,790	1,266

Függő változó: 1. Kérdés

Forrás: saját szerkesztés

A faktorok parciális hatásainak vizsgálata eredményeképpen két faktort azonosítottam, melyek a fenti kritériumnak megfelelnek, azaz lényegesen meghatározzák az együttműködések sikerességét ($R=0,833$; $R^2=0,694$): a pénzügyi eredményesség és az együttműködés menedzselésének megfelelősége. Ez utóbbi eredmény azt jelenti, hogy bár az együttműködés érzékelt teljesítményét befolyásolja a technikai/technológiai eredményesség, az átfutási idő, valamint a képesség nézőpontban azonosított faktorok,

³⁷ Variancia Inflálódási Tényező

³⁸ Ez azt jelenti, hogy ezen változók parciális hatása szignifikáns!

döntő módon azt az együttműködés pénzügyi eredményessége és az együttműködés menedzselésének megfelelése határozza meg.

28. Táblázat: Az együttműködések menedzselésének megfelelése és az együttműködés pénzügyi eredményessége faktorok, a kapcsolati sikerességre gyakorolt hatásainak parciális vizsgálata a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Regressziós paraméterek							
	Nem standardizált paraméterek		Standardizált paraméterek	t	Sig.	Együttmozgás-vizsgálat	
	B	Szórás	Beta			Tolerancia	VIF
Konstans	4,952	,096		51,403	,000		
Együttműködés menedzselésének megfelelése	,732	,135	,543	5,404	,000	,514	1,946
Együttműködés pénzügyi eredményessége	,482	,135	,358	3,559	,001	,514	1,946
Függő változó: Együttműködés sikeressége							

Forrás: saját szerkesztés

C) A hálózat befolyásoló hatása a kapcsolati teljesítményre

A vizsgálati modell elemzését e fázisban – a szolgáltatói és az igénybevevői oldal együttes figyelembe vétele mellett – a hálózat hatásának értékelésével zártam. A hálózat hatásának tesztelése során a kvalitatív modellből kiindulva azt az összefüggést kívántam bizonyítani, miszerint az együttműködésnek, a K+F együttműködések során értelmezett indirekt funkciói pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítményt. A hipotézis igazolása érdekében korrelációs számítást végeztem a hálózati hatás tényezői és a kapcsolati teljesítmény faktorai között. A számítási eredmények igazolják a feltevést, (a reputációnak és az ajánlásnak a kockázattűrő képességre gyakorolt hatás kivételével) valamennyi hálózati tényező szignifikáns pozitív befolyással van valamennyi kapcsolati teljesítmény faktorra (29. Táblázat). A korreláció mértéke minden esetben alacsonynak (egyres esetekben a közepes alsó határának) tekinthető, mely együttmozgás érthető, hiszen a hálózati hatás csupán befolyásolja, nem határozza meg egyértelműen a kapcsolati teljesítményt.

29. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény és a hálózat hatásának összefüggése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

Korreláció									
		Együtműködés sikeressége	Együtműködés pénzügyi eredményessége	Együtműködés technikai/technológiai eredményessége	Együtműködés menedzselésének megfelelősége	Átfutási idő	Együtműködési készség	Tanulás	Kockázattűrő képesség
PR erősítése	Korrelációs együttható	,438(**)	,488(**)	,554(**)	,438(**)	,346(**)	,596(**)	,497(**)	,449(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000
Reputáció	Korrelációs együttható	,515(**)	,528(**)	,543(**)	,463(**)	,464(**)	,358(**)	,520(**)	,243
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,057
Piaci információ megszerzése	Korrelációs együttható	,470(**)	,447(**)	,648(**)	,492(**)	,400(**)	,536(**)	,563(**)	,273(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,032
Egymás kapcsolatrendszeréből való profitálás	Korrelációs együttható	,403(**)	,388(**)	,563(**)	,568(**)	,404(**)	,409(**)	,420(**)	,386(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,001	,002	,000	,000	,001	,001	,001	,002
Ajánlás	Korrelációs együttható	,466(**)	,377(**)	,560(**)	,550(**)	,427(**)	,552(**)	,505(**)	,229
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,003	,000	,000	,001	,000	,000	,073
Más forrásokhoz való hozzáférés	Korrelációs együttható	,522(**)	,597(**)	,427(**)	,478(**)	,661(**)	,537(**)	,443(**)	,378(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,002
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)									
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).									
Listwise eljárás N=62									

Forrás: saját szerkesztés

D) A modell-vizsgálat eredményeinek értékelése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembevételével.

A modellvizsgálat keretében végzett főkomponensanalízisek eredményei az előzetesen megfogalmazott hipotézisek logikájában az alábbiak szerint összegezhetők:

1. *Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során a cash-flow kiegyenlítődése, a projektek költséghatékonysága és a kooperáció keretében végzett feladatok volumene egy faktorként, az együttműködés pénzügyi eredményessége faktorialleírható. Ez az eredmény megfelel az előzetes várakozásoknak azzal, hogy az előzetes várakozások szerint e faktor részét képezte a kapcsolatépítési/fenntartási költségek változó, melynek formáló hatása nem vethető el, ugyanakkor szerepének meghatározása további vizsgálatokat igényel.*
2. *Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során a felek által közösen kitűzött célok elérése, a nyújtott/igénybe vett szolgáltatás minősége, valamint az egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése egy faktorként, az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktorialleírható.*
3. *Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során a kommunikáció megfelelősége, a tervezés és megvalósítás sikeressége, a koordináció megfelelősége, valamint az együttműködés rugalmassága egy faktorként, az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktorialleírható.*
4. *Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések során az együttműködési hajlandóság és egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete egy faktorként, az együttműködési készség faktorialleírható.*

A kapcsolati teljesítmény faktorai és a kapcsolati sikeresség viszonyát vizsgáló korrelációs számítás eredményeképpen megállapítható, hogy *mind az együttműködés pénzügyi eredményessége, mind az együttműködés technikai/technológiai eredményessége, mind az együttműködés menedzselésének megfelelősége, mind az együttműködések során definiált fejlesztések átfutási ideje, mind az együttműködési készség, mind az együttműködések során megvalósuló tanulás faktorok pozitív módon befolyásolják az együttműködés érzékelt sikerességét.* E vizsgálat alapján az is megállapítható, hogy *a kockázattűrő képesség mértéke nem befolyásolja pozitívan az együttműködés érzékelt sikerességét.*

E két analízis eredményei alapján (a kapcsolatépítési/fenntartási költségekkel kapcsolatban megfogalmazott fenntartás mellett) a H1/1 - H1/6 alhipotézisek igazoltnak tekinthetők, míg a H1/7 alhipotézis elvetendő. Az alhipotézisek értékeléséből következően az első (H1) hipotézis igazoltnak tekinthető, hiszen mind az eredmények, mind a folyamatok, mind a képességek nézőpontban azonosíthatók olyan faktorok, melyek hasonló módon befolyásolják a kapcsolati sikerességet. A H1 hipotézis helyességét a H1/7 alhipotézis elvetése nem befolyásolja, hiszen a képességek nézőpontban további két faktor esetében igazolódott, hogy hasonló módon befolyásolják a kapcsolat sikerességét.

E kijelentést erősen támogatja a kapcsolati teljesítmény, mint komplex jelenség és a kapcsolati sikeresség viszonyának vizsgálata. Az elvégzett regresszió analízis eredményeképpen ugyanis megállapítható, hogy az együttműködés teljesítményét leíró faktorok 72,2%-ban magyarázzák az együttműködési sikeresség megítélésének különbözőségét.

A hipotézisek értékelését folytatva a kapcsolati teljesítmény faktorainak egymás közötti hatását vizsgáló korrelációs számítás eredményeképpen megállapítható, hogy a modell által kezelt faktorok egymás értékeit minden esetben szignifikánsan befolyásolják, azaz kölcsönösen hatnak egymásra. Ezen eredmény alapján a második (H2) hipotézis elfogadhatónak tekinthető.

Végül a hálózati hatás és a kapcsolati teljesítmény viszonyát vizsgáló korrelációs számítás eredményeit összefoglalva az összegezhető, hogy a hálózati hatás faktorai - a kockázattűrő képességre gyakorolt hatás kivételével - a kapcsolati teljesítmény valamennyi faktorát pozitív módon befolyásolják. Amennyiben tehát az első hipotézis értékelési eredményeiből kiindulva a kockázattűrő képességet nem tekintjük a kapcsolati teljesítmény részének, úgy a H3/1 - H3/6 alhipotézisek elfogadhatóak, melyből következően a harmadik (H3) hipotézis igazoltnak tekinthető.

6.3.2. Modell-vizsgálat a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett

A vizsgálat második szakaszában a kapcsolati teljesítmény szolgáltatói és igénybevevői érzékelését állítottam középpontba. Másként fogalmazva azt a kérdést tettem fel, hogy vajon mást jelent-e az együttműködési teljesítmény a szolgáltatók (mint egyetemi szereplők) illetve az igénybevevők (mint vállalati szereplők) számára. A kérdés megválaszolása során vizsgáltam, hogy

- az igénybevevői és szolgáltatói oldalt különválasztva, a kiinduló modellel és egymással megegyező faktorok azonosíthatóak-e, avagy eltérőek,
- a szolgáltatói és igénybevevői oldalon azonosított faktorok együttesen (mint a kapcsolati teljesítmény), hogyan befolyásolják az együttműködés sikerességét.

A kapcsolati teljesítmény modelljének vizsgálata során jelen esetben is a már ismertetett főkomponensanalízis (a. pontban megjelölt kérdés esetében), illetve regresszió analízis (b. pontban megjelölt kérdés esetében) került alkalmazásra.

A) A vizsgálati modell faktorainak leírása

Az eredmények dimenziójának vizsgálatát jelen esetben is a pénzügyi eredményesség faktorának tesztelésével kezdtem meg, mely tekintetében a vállalati és egyetemi megítélés különbözőséget mutat. Míg a vállalati válaszadók esetében a pénzügyi eredményességet leíró változók egyetlen faktorról (az eredeti információtartalom 71%-ának megőrzése mellett), az egyetemi válaszadók esetében már két faktorról (szintén az eredeti információtartalom 71%-ának megőrzése mellett) fejezhetők ki (30. Táblázat; 31. Táblázat).

30. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor vizsgálata során az igénybevevői szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,846	71,157	71,157	2,846	71,157	71,157
2	,689	17,229	88,385			
3	,313	7,826	96,212			
4	,152	3,788	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

31. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés pénzügyi eredményessége faktor vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,860	46,490	46,490	1,860	46,490	46,490
2	1,020	25,495	71,985	1,020	25,495	71,985
3	,733	18,320	90,305			
4	,388	9,695	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

Az egyetemi válaszadók a többi, pénzügyi eredményességet leíró változótól jelentősen eltérő módon érzékelik a projektek költséghatékonyságát, valamint ellentétes tendenciájú a kapcsolatépítési/fenntartási költségek érzékelése (32. Táblázat). Ezen eredmények alapján megállapítható, hogy a vállalati szereplők és az egyetemi szereplők az együttműködés pénzügyi eredményességét eltérő módon érzékelik.

32. Táblázat: Az eredmények nézőpontjában vizsgált pénzügyi eredményességet leíró tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett

Az együttműködés pénzügyi eredményességét leíró tényezők együttmozgása a vállalati válaszadók esetében		Az együttműködés pénzügyi eredményességét leíró tényezők együttmozgása az egyetemi válaszadók esetében		
	Komponens		Komponens	
	Együttműködés pénzügyi eredményessége		1	2
Cash-flow kiegyenlítődése	,875	Cash-flow kiegyenlítődése	,786	,183
Projektek költséghatékonysága	,886	Projektek költséghatékonysága	,260	,925
Kapcsolatépítési/fenntartási költségek	,731	Kapcsolatépítési/fenntartási költségek	-,678	,278
Volumen	,873	Volumen	,846	-,232

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A technikai/technológiai eredményességet leíró tényezők együttmozgása megint csak eltérést mutat. Bár mind a vállalati, mind az egyetemi válaszadók esetében a technikai/technológiai eredményességet leíró változók egyetlen faktoriall kifejezhetők (33. Táblázat; 34. Táblázat), az egyetemi válaszadók esetében ez csupán az eredeti információtartalom 46%-ának megőrzését tenné lehetővé, melyet nem tekintetem elfogadhatónak. (A vállalati válaszadók esetében ugyanez az érték 77% volt.)

33. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor vizsgálata során az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	2,307	76,895	76,895	2,307	76,895	76,895
2	,446	14,862	91,756			
3	,247	8,244	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

34. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,379	45,962	45,962	1,379	45,962	45,962
2	,888	29,594	75,556			
3	,733	24,444	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

Az egyetemi válaszadók esetében a legalacsonyabb illeszkedéssel jellemezhető változót (közös célok elérése) a továbbiakban önállóan értelmeztem (35. Táblázat), mely mellett a szolgáltatás minősége és az egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése változók egyetlen faktorról, az eredeti információtartalom 63%-ának megőrzése mellett leírhatóvá váltak (36. Táblázat).

35. Táblázat: Kommunalitások elemzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor kiinduló vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak elkülönített figyelembe vétele mellett

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
Szolgáltatás minősége	1,000	,506
Egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése	1,000	,550
Közös célok elérése	1,000	,322

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

36. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés technikai/technológiai eredményessége faktor megismételt vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,264	63,175	63,175	1,264	63,175	63,175
2	,736	36,825	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

Az elvégzett főkomponensanalízisek eredményeképpen azt figyelhetjük meg, hogy míg a vállalatok a szolgáltatás minőségének mértékét, az immateriális tulajdon keletkezését és a közös célok elérését viszonylag homogén módon érzékelik, addig az egyetemi szereplők a közös célok elérését másképpen ítélik meg, mint a további két, a technikai/technológiai eredményesség leírására, a kvalitatív vizsgálat eredményeképpen született modell által alkalmazott változót (37. Táblázat).

37. Táblázat: Az eredmények nézőpontjában vizsgált technikai/technológiai eredményességet leíró tényezők főkomponensanalízisének a megismételt vizsgálatot követő eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett

Az együttműködés technikai/technológiai eredményességét leíró tényezők együttmozgása a vállalati válaszadók esetében		Az együttműködés technikai/technológiai eredményességét leíró tényezők együttmozgása az egyetemi válaszadók esetében		
	Komponens		Komponens	Közös célok elérése
	Együttműködés technikai/technológiai eredményessége		1	
Szolgáltatás minősége	,862	Szolgáltatás minősége	,795	
Egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése	,849	Egyéb felhasználású immateriális tulajdon keletkezése	,795	
Közös célok elérése	,918			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

Összefoglalóan megállapítható, hogy vertikális K+F együttműködések során mind az együttműködés pénzügyi eredményessége, mind az együttműködés technikai/technológiai eredményessége eltérő módon érzékelt szolgáltatói és igénybevevői oldal által.

A korábbi vizsgálatok során a folyamatok nézőpont leírása két faktorial, az együttműködések menedzselésének megfelelőségével, illetve az átfutási idővel történt meg. A vállalati válaszadók vizsgálata e korábbiakkal megegyező képet mutat, az eredeti információtartalom 86%-ának megőrzése mellett (38. Táblázat). Ezzel szemben az egyetemi válaszadók érzékelése az együttműködés menedzselésének megítélésben más jellemzőkkel bír. Bár az együttműködés menedzselésének megfelelőségét leíró tényezők az egyetemi oldalon is kifejezhetőek egyetlen faktorial, ugyanakkor e faktor információ megőrzése csupán 48%-os lenne (39. Táblázat).

38. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor vizsgálatára során az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	3,460	86,505	86,505	3,460	86,505	86,505
2	,356	8,894	95,399			
3	,138	3,449	98,848			
4	,046	1,152	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

39. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor kiinduló vizsgálatára során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,903	47,579	47,579	1,903	47,579	47,579
2	,939	23,482	71,062			
3	,684	17,107	88,169			
4	,473	11,831	100,000			

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

A 48%-os információmegőrzést ez esetben sem tekintetem elfogadhatónak. A főkomponenshez legkevésbé illeszkedő változót (koordináció megfelelősége) a továbbiakban külön kezelve egy, mintegy 60%-os információ-megőrzésű főkomponens mutatkozik (40. Táblázat).

40. Táblázat: Kommunalitások elemzése az együttműködés menedzselésének megfelelősége faktor kiinduló vizsgálatára során a szolgáltató szempontjainak elkülönített figyelembe vétele mellett

Kommunalitások		
	Inicializált	Kommunalitás
Kommunikáció megfelelősége	1,000	,614
Tervezés és megvalósítás sikeressége	1,000	,406
Koordináció megfelelősége	1,000	,221
Együttműködés rugalmassága	1,000	,662

Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis

Forrás: saját szerkesztés

Ez az eredmény egyben azt is jelenti, hogy az együttműködés menedzselésének érzékelésében a szolgáltatói és az igénybevevői oldal szintén eltérést mutat. Míg a vállalati válaszadók esetében a kiinduló modellel megegyezően azt egy faktor írja le, az egyetemi válaszadók esetében mindez két faktorról modellezhető (41. Táblázat). Ez egyben azt is jelenti, hogy az együttműködési teljesítmény, folyamatok nézőpontjának érzékelése, az eredmények nézőponthoz hasonlóan eltérést mutat, hiszen az együttműködés menedzselésének megfelelőségét a szolgáltatói és igénybevevői oldal eltérő módon érzékeli.

41. Táblázat: A folyamatok nézőpontjában vizsgált, az együttműködések menedzselésének megfelelőségét leíró tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett

Együttműködés menedzselésének megfelelőségét leíró tényezők együttmozgása a vállalati válaszadók esetében		Együttműködés menedzselésének megfelelőségét leíró tényezők együttmozgása az egyetemi válaszadók esetében		
	Komponens		Komponens	Koordináció megfelelősége
	Együttműködés menedzselésének megfelelősége		1	
Kommunikáció megfelelősége	,958	Kommunikáció megfelelősége	,820	
Tervezés és megvalósítás sikeressége	,902	Tervezés és megvalósítás sikeressége	,688	
Koordináció megfelelősége	,933	Együttműködés rugalmassága	,800	
Együttműködés rugalmassága	,927			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		

Forrás: saját szerkesztés

A képességek nézőpontjában, a korábbiakkal megegyezően, az együttműködési készség faktor vizsgálatát végeztem el, mind a vállalati, mind az egyetemi válaszok elkülönített mintáján. Az eredmények azt mutatják, hogy e nézőpontban a két oldal érzékelése megegyezik, mind a vállalati, mind az egyetemi oldal esetében e tényezők egyértelműen egyetlen faktorról írhatóak le (az egyetemi oldalon 83%-os, míg a vállalati oldalon 92%-os információtartalom-megőrzés mellett) (42. Táblázat; 43. Táblázat; 44. Táblázat).

42. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködési készség faktor vizsgálata során a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,708	85,390	85,390	1,708	85,390	85,390
2	,292	14,610	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

43. Táblázat: Információtartalom megőrzése az együttműködési készség faktor vizsgálata során az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett

Megőrzött információtartalom						
Komponens	Sajátértékek			A loading változók négyzetösszege		
	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %	Teljes	Variancia %-ában	Kumulált %
1	1,842	92,078	92,078	1,842	92,078	92,078
2	,158	7,922	100,000			
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis						

Forrás: saját szerkesztés

44. Táblázat: A képességek nézőpontjában vizsgált tényezők főkomponensanalízisének eredményei, a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembe vétele mellett

Az együttműködési készséget leíró tényezők együttmozgása a vállalati válaszadók esetében		Az együttműködési készséget leíró tényezők együttmozgása az egyetemi válaszadók esetében	
	Komponens		Komponens
	Együttműködési készség		Együttműködési készség
Együttműködési hajlandóság	,960	Együttműködési hajlandóság	,924
Egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete	,960	Egymás igényeinek, kompetenciáinak ismerete	,924
Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis		Alkalmazott módszer: Főkomponensanalízis	

Forrás: saját szerkesztés

B) A vizsgálati modell összefüggéseinek tesztelése

Az érzékelt faktorok eltéréseinek vizsgálatát követően jelen vizsgálat második részében arra voltam kíváncsi, hogy a szolgáltatói és igénybevevői oldalon azonosított faktorok együttesen (mint a kapcsolati teljesítmény), hogyan befolyásolják az együttműködés sikerességét, milyen jellegű eltérések azonosíthatók e tekintetben.

A különbségek jelen esetben is meglepőek. Az igénybevevői oldalon a vizsgált faktorok 90,4 %-ban magyarázzák az együttműködési sikeresség megítélésének különbözőségét ($R=0,951$; $R^2=0,904$). Az eredmények és folyamatok nézőpontban azonosítható faktorok között ugyanakkor ez esetben multikollinearitás detektálható (45. Táblázat), így e faktorok hatásainak parciális vizsgálata jelenleg nem vezet eredményre. Az azonban egyértelműen megfogalmazható, hogy az együttműködés sikerességét az eredmények és a folyamatok nézőpontok faktorai lényegesen meghatározzák.

A szolgáltatásnyújtói oldalon az azonosított faktorok, a fentiekkel ellentétben csupán 63%-ban magyarázzák az együttműködési sikeresség megítélésének különbözőségét ($R=0,794$; $R^2=0,630$), mely érték a korábbiakban tapasztaltakhoz viszonyítva, meglehetősen alacsonynak tekinthető. A faktorok között a regresszió analízis során szignifikáns multikollinearitás nem volt felismerhető (VIFj érték mindegyik faktor esetében 5 alatt maradt), így elvégezhető volt a faktorok parciális hatásainak vizsgálata. A parciális vizsgálat eredményeképpen egyetlen faktor volt meghatározható, amely lényegesen meghatározza az együttműködés sikerességének alakulását ($R=0,601$; $R^2=0,361$), a koordináció megfelelésége (46. Táblázat).

45. Táblázat: Multikollinearitás vizsgálat eredményei az együttműködési teljesítmény faktorai között az igénybevevő szempontjainak figyelembe vétele mellett

Regressziós paraméterek							
	Nem standardizált paraméterek		Standardizált paraméterek	t	Sig.	Együttmozgás-vizsgálat	
	B	Szórás	Beta			Tolerancia	VIF
Konstans	4,286	,101		42,425	,000		
Együtm. pénzügyi eredményessége	,622	,244	,418	2,548	,019	,178	5,629
Együtm. technikai / technológiai eredményessége	,172	,259	,115	,663	,515	,158	6,326
Együtműködés menedzselésének megfelelése	,784	,234	,527	3,354	,003	,194	5,163
Átfutási idő	-,167	,188	-,099	-,892	,383	,387	2,584
Együtműködési készség	,241	,167	,162	1,443	,165	,380	2,632
Tanulás	-,099	,166	-,065	-,596	,558	,398	2,514
Kockázattűrő képesség	-,081	,187	-,052	-,434	,669	,328	3,048
Függő változó: 1. Kérdés							

Forrás: saját szerkesztés

46. Táblázat: Multikollinearitás vizsgálat eredményei az együttműködési teljesítmény faktorai között a szolgáltató szempontjainak figyelembe vétele mellett

Regressziós paraméterek							
	Nem standardizált paraméterek		Standardizált paraméterek	t	Sig.	Együttmozgás-vizsgálat	
	B	Szórás	Beta			Tolerancia	VIF
Konstans	5,500	,129		42,504	,000		
Koordináció megfelelése	,558	,131	,601	4,250	,000	1,000	1,000
Függő változó: 1. Kérdés							

Forrás: saját szerkesztés

Ez utóbbi eredmények lényegesek, hiszen míg az igénybevevői oldal tekintetében az együttműködés érzékelt teljesítményét lényegesen meghatározzák annak pénzügyi, technikai/technológiai eredményei, és az együttműködés komplex menedzselésének megfelelése, addig a szolgáltató oldalon az érzékelt teljesítményt döntő módon a feladatmegosztás érzékelt megfelelése, valamint az irányítás és a szervezés érzékelt hatékonysága befolyásolja.

C) A hálózat befolyásoló hatása a kapcsolati teljesítményre a szolgáltatói és igénybevevői érzékelés elkülönített figyelembe vétele mellett

Jelen vizsgálat harmadik részében a hálózat befolyásoló hatásának eltérő érzékelését vizsgáltam meg. Az elemzések jelen esetben is furcsa eredményekre vezettek.

A vállalati oldal esetében végzett korrelációs számítás azt mutatta ugyanis (47. Táblázat), hogy a hálózati előnyök szignifikánsan befolyásolják az érzékelt kapcsolati teljesítményt (jelen esetben is a kockázattűrő képesség kivételével, melyre nincsen szignifikáns hatással a piaci információ megszerzése, az egymás kapcsolatrendszeréből való profitálás, valamint az ajánlás). Ezzel szemben az egyetemi oldalon ilyen jellegű szisztematikus befolyásolást nem tudtam azonosítani (48. Táblázat). Egyes indirekt hatások ugyan bizonyos faktorokat befolyásolnak, de mindezek alapján az érzékelt kapcsolati teljesítmény befolyásolását koránt sem lehet állítani.

47. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény és a hálózat hatásának összefüggése az igénybevevői szempontok figyelembe vétele mellett

		Korreláció							
		Együtműködés sikeressége	Együtműködés pénzügyi eredményessége	Együtműködés technikai/technológiai eredményessége	Együtműködés menedzselésének megfelelősége	Átfutási idő	Együtműködési készség	Tanulás	Kockázattűrő képesség
PR erősítése	Korrelációs együttható	,652(**)	,636(**)	,456(*)	,502(**)	,420(*)	,621(**)	,470(*)	,614(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,015	,006	,026	,000	,012	,001
Reputáció	Korrelációs együttható	,513(**)	,579(**)	,577(**)	,430(*)	,610(**)	,349	,586(**)	,437(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,005	,001	,001	,022	,001	,068	,001	,020
Piaci információ megszerzése	Korrelációs együttható	,607(**)	,482(**)	,633(**)	,545(**)	,607(**)	,559(**)	,657(**)	,340
	Szignifikancia (kétoldali)	,001	,009	,000	,003	,001	,002	,000	,077
Egymás kapcsolatrendszeréből való profitálás	Korrelációs együttható	,567(**)	,383(*)	,695(**)	,639(**)	,494(**)	,647(**)	,608(**)	,329
	Szignifikancia (kétoldali)	,002	,044	,000	,000	,007	,000	,001	,087
Ajánlás	Korrelációs együttható	,598(**)	,419(*)	,577(**)	,570(**)	,556(**)	,630(**)	,557(**)	,361
	Szignifikancia (kétoldali)	,001	,027	,001	,002	,002	,000	,002	,059
Más forrásokhoz való hozzáférés	Korrelációs együttható	,546(**)	,759(**)	,531(**)	,422(*)	,699(**)	,611(**)	,590(**)	,756(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,003	,000	,004	,025	,000	,001	,001	,000
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)									
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).									
Listwise eljárás N=28									

Forrás: saját szerkesztés

48. Táblázat: A kapcsolati teljesítmény és a hálózat hatásának összefüggése a szolgáltatói szempontok figyelembe vétele mellett

Korreláció												
		Együtműködés sikeressége	Együtműködés pénzügyi eredményessége (1)	Együtműködés pénzügyi eredményessége (2)	Együtműködés technikai / technológiai eredményessége	Közös célok elérése	Együtműködés menedzselésének megfelelősége	Koordináció megfelelősége	Átfutási idő	Együtműködési készség	Tanulás	Kockázattűrő képesség
PR erősítése	Korrelációs együttható	-,056	,022	,002	,556(**)	,483(**)	,198	,015	,086	,475(**)	,468(**)	,429(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,752	,900	,993	,001	,004	,261	,934	,630	,004	,005	,011
Reputáció	Korrelációs együttható	,103	,323	-,149	,235	,170	,104	-,051	-,098	,006	,229	,231
	Szignifikancia (kétoldali)	,562	,062	,400	,182	,337	,557	,776	,583	,974	,193	,188
Piaci információ megszerzése	Korrelációs együttható	,073	,175	-,036	,598(**)	,220	,254	,062	-,085	,365(*)	,347(*)	,360(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,680	,321	,838	,000	,211	,148	,730	,634	,034	,045	,036
Egymás kapcsolat- rendszeréből való profitálás	Korrelációs együttható	,089	,415(*)	-,349(*)	,418(*)	,021	,465(**)	,153	,200	-,041	,061	,503(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,618	,015	,043	,014	,907	,006	,388	,258	,820	,733	,002
Ajánlás	Korrelációs együttható	-,226	-,150	-,008	,435(*)	,245	,181	-,316	-,262	,244	,343(*)	,137
	Szignifikancia (kétoldali)	,200	,396	,965	,010	,163	,305	,068	,135	,164	,047	,441
Más forrásokhoz való hozzáférés	Korrelációs együttható	,340(*)	,156	,112	-,039	,167	,261	,619(**)	,493(**)	,166	,013	,085
	Szignifikancia (kétoldali)	,049	,380	,528	,828	,345	,136	,000	,003	,348	,942	,631
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)												
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).												
Listwise eljárás N=34												

Forrás: saját szerkesztés

D) A modell-vizsgálat eredményeinek értékelése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok elkülönített figyelembevétele mellett.

A modellvizsgálat keretében végzett főkomponensanalízisek eredményei, a kapcsolati teljesítmény megítélésére fejlesztett logika szerint az alábbiak szerint összegezhetők:

1. *A kapcsolati teljesítmény eredmények nézőpontjának érzékelése eltérést mutat az igénybevevői és a szolgáltatói oldal tekintetében. Míg ez előbbi esetben az eredmények nézőpontja két, ez utóbbiak esetében négy faktorról írható le.*
2. *Az eredmények nézőpontjához hasonlóan az érzékelés eltérése mutatkozik a folyamatok nézőpontban is. Az igénybevevői oldal érzékelése a folyamatok nézőpontban két, a szolgáltatói oldal érzékelése három faktorról írható le.*
3. *A képességek nézőpontban a két oldal érzékelése egymáshoz rendkívül hasonló, az együttműködés teljesítménye e nézőpontban mindkét esetben három faktorról fejezhető ki.*

Az elvégzett főkomponensanalízisek eredményeképpen megállapítható, hogy az együttműködések teljesítménye a szolgáltatás nyújtója és igénybevevője esetében eltérő faktorokkal jellemezhető, így *a H4/1 alhipotézis igazoltnak tekinthető.*

Az elvégzett regresszió analízis eredményeképpen az is állítható, hogy a kapcsolati teljesítmény faktorai eltérő módon befolyásolják a kapcsolati sikerességet a szolgáltatás nyújtója és annak igénybevevője esetében. Míg a vállalatok esetében a kapcsolati sikeresség megítélésének különbözőségét a teljesítmény-faktorok együttesen magasabb, mint 90%-ban magyarázzák, az egyetemi szereplők esetében ugyanezen érték csak 63%. E megállapítást támogatja az az eredmény is, hogy a kapcsolati sikerességet az igénybevevői oldal esetében az eredmények és a folyamatok nézőpontok faktorai határozzák meg lényegesen, mellyel szemben az egyetemi szereplők esetében a folyamati nézőpont részét képező koordináció megfelelése. *A regresszió analízis eredményeképpen tehát H4/2 alhipotézis elfogadhatónak tekinthető.*

Az alhipotézisek elfogadásából következően *elfogadható az a feltételezés, miszerint a kapcsolati teljesítmény mást jelent a szolgáltató és az igénybevevő számára, melyet csak megerősít, hogy a két oldal érzékelése a hálózati hatás esetében is jelentős eltérést mutat.*

6.3.3. Az együttműködés szorossága és a kapcsolati teljesítmény viszonya

A vizsgálat harmadik szakaszában az együttműködés szorosságának és teljesítményének kapcsolatát állítottam fókuszba. Az együttműködés teljesítményének a vállalati és az egyetemi szereplők által eltérő érzékelése kérdéseket vetett fel. Amennyiben ugyanis az együttműködés mindkét fél számára gazdasági hasznosságot eredményező jellemzőit mutatjuk ki, hogyan lehet az, hogy az egyes felek e hasznokat mégis ennyire eltérően érzékelik, különösen egy kapcsolatban, melyben az egyes felek tudatosan vesznek részt és azt közösen formálják? A logika e ponton vezetett el a megkérdés során kiegészítő kérdésnek szánt kapcsolati szorosság kérdésköréhez. Az együttműködés hasznosságát a felek nagy valószínűséggel hasonlóképpen ítélik meg, amennyiben az együttműködést hosszú távon szemlélik, az együttműködés alakításában mindkét fél aktívan résztvesz, miközben megértik és respektálják egymás érdekeit, s mindezekon keresztül az együttműködés a szervezeti identitás részévé válik.

E gondolatokból kiindulva, az együttműködés szorosságát Brinkerhoff (2002) tanulmányára építve, hat változóval modelleztem: kölcsönösség és egyenlőség az együttműködésben; a partnerek részvétele az együttműködésben; az együttműködés transzparenciája; kölcsönös respekt; érdekelttség a kapcsolat fenntartásában; az együttműködés és a szervezeti identitás viszonya. (Az egyes változók részletes meghatározását a 49. Táblázat mutatja be.)

49. Táblázat: Az együttműködés szorosságának megítéléséhez alkalmazott változók meghatározása

Alkalmazott változó	Változó definíciója
Kölcsönösség és egyenlőség az együttműködésben	A változó magában foglalja az együttműködésben végzendő tevékenységek, az együttműködés során alkalmazott folyamatok együttes, konszenzusos meghatározását és formálását.
A partnerek részvétele az együttműködésben	A változó magában foglalja a felek aktív részvételét az együttműködés keretében végzett projektek megvalósításában, azok rendszeres monitorozásában, a módosítási lépések megfogalmazásában.
Az együttműködés transzparenciája	Az együttműködés a felek számára átlátható, a rendszeres és nyílt kommunikáció eredményeképpen információt kapnak az együttműködést érintő valamennyi releváns kérdésben.
Kölcsönös respekt	Az együttműködésben résztvevő felek kölcsönösen respektálják egymás céljait, igényeit, érdekeltégeit.
Érdekelttség a kapcsolat fenntartásában	Az együttműködésben résztvevő felek az együttműködést hosszú távon szemlélik, mert meggyőződésük, hogy az alaptevékenységük színvonalát lényegesen meghatározza.
Az együttműködés és a szervezeti identitás viszonya	Az együttműködésben résztvevő felek az adott együttműködés kezelését a mindennapi folyamatok részének tekintik, az együttműködés alakulása meghatározza a szervezet önmagáról alkotott képének formálódását is.

Forrás: saját szerkesztés

A logikát vizsgálati kérdéssé formálva úgy lehet transzformálni, hogy vajon az együttműködés szorosságával párhuzamosan közeledik-e az abban résztvevőknek a kapcsolati teljesítmény-érzékelése?

A kérdés vizsgálata érdekében a kvantitatív kutatás során elemzett mintából a szimmetrikus kapcsolatok, tehát azon kooperációk kiválasztására került sor, melyek esetében mind az egyetemi, mind a vállalati oldal megítélése rögzítésre került. A megoldással egy 19 kapcsolatból álló részmintát hoztam létre. E részmintán belül a kapcsolati teljesítmény és a hálózati hatás jellemzői esetében az egyetemi és a vállalati megítélés különbségét képeztem abszolút értékekben, ahol 0 jelzi egy jellemző azonos, míg 5 a szélsőségesen eltérő megítélését. Az együttműködés szorosságát összegként fejeztem ki abból a logikából kiindulva, hogy minél magasabbnak ítélik a felek a kooperáció szorosságát külön-külön, az a valóságban annál magasabb lesz. Így az együttműködés szorosságának kifejezésére az együttműködés szorosságát kifejező minden változó esetében egy 2 és 12 közötti értéket felvevő új változót hoztam létre. Fő célként a kapcsolati szorosság új változói és a kapcsolati teljesítmény, valamint a hálózati hatás eltérő érzékelését kifejező értékek együttmozgásának tisztázása jelentkezett. E módszer alkalmazása során ugyanakkor komoly problémát jelentettek a hiányzó (nem válaszolt) értékek. Ha ugyanis ezen értékeket 0-val helyettesítjük, az tartalmi problémát vet fel, hiszen olyan érzékelést feltételezünk, mely a valóságban nem állt elő, ha pedig az átlagos, 3,5-tel helyettesítjük ugyanezt az értéket, úgy az lényegileg meghatározhatja a vizsgálat kimenetelét. Tehát azon képzett különbség, vagy összeg értékeket, melyek esetében az egyik, vagy a másik oldal érzékelése nem azonosítható, a vizsgálaton kívülre kellett helyezni. Mindezt úgy oldottam fel, hogy kapcsolatonként, a kapcsolati teljesítmény és a hálózati hatás egyes nézőpontjait az előbbi értékekből származtatott mutatókkal jelenítettem meg, azok átlagát képezve. Ugyanígy jártam el az együttműködés szorossága esetében is. Így tehát amennyiben egy érték megítélése hiányzott, úgy az adott értékből képzett különbséget, vagy összeget nem vettem figyelembe az átlagszámítás során. E módszer eredményeképpen a vizsgált (szimmetrikus) kapcsolatonként előállt egy eredmény-eltérés mutató, egy folyamat-eltérés mutató, egy képesség-eltérés mutató, egy hálózat-eltérés mutató, valamint egy szorosság-összeg mutató.

A mutatók egymáshoz való viszonyának tisztázása érdekében korrelációs számítást végeztem, melynek eredményét az 50. Táblázat mutatja be.

50. Táblázat: Az együttműködés szorossága, az együttműködés teljesítménye és a hálózati hatás viszonya

		Eredmény- eltérés mutató	Folyamat- eltérés mutató	Képesség- eltérés mutató	Hálózat- eltérés mutató	Szorosság összeg mutató
Eredmény- eltérés mutató	Korrelációs együttható	1	,700(**)	,755(**)	,653(**)	-,568(*)
	Szignifikancia (kétoldali)		,001	,000	,002	,022
	N	19	19	19	19	16
Folyamat- eltérés mutató	Korrelációs együttható	,700(**)	1	,619(**)	,672(**)	-,533(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,001		,005	,002	,034
	N	19	19	19	19	16
Képesség- eltérés mutató	Korrelációs együttható	,755(**)	,619(**)	1	,853(**)	-,464
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,005		,000	,070
	N	19	19	19	19	16
Hálózat- eltérés mutató	Korrelációs együttható	,653(**)	,672(**)	,853(**)	1	-,466
	Szignifikancia (kétoldali)	,002	,002	,000		,069
	N	19	19	19	19	16
Szorosság összeg mutató	Korrelációs együttható	-,568(*)	-,533(*)	-,464	-,466	1
	Szignifikancia (kétoldali)	,022	,034	,070	,069	
	N	16	16	16	16	16
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)						
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).						

Forrás: saját szerkesztés

A korrelációs számítás eredményeképpen egyfelől belátható – az a korábbi elemzések alapján már bizonyított összefüggés, – hogy *a kapcsolati teljesítmény egyes nézőpontjai és a hálózati hatás egymással összefüggésben változnak*, azaz amennyiben az egyik tekintetben a vállalati és egyetemi érzékelés nagyobb mértékben tér el, úgy nagy valószínűséggel a többi nézőpont esetében is nagyobb eltérés várható. Más oldalról viszont lényeges eredmény, hogy az együttműködés szorossága és a kapcsolati teljesítmény eredmények, illetve folyamatok nézőpontja érzékelésének eltérése egymással negatív szignifikáns korrelációban állnak. Mindez azt jelenti, hogy minél szorosabb az együttműködés, annál alacsonyabb e nézőpontok változói esetében az egyetemi és a vállalati szereplők érzékelésének különbsége. Ez egyben azt is jelenti, hogy *minél szorosabb az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések szereplői közötti együttműködés, annál inkább igaz, hogy a felek a kapcsolat teljesítményét ugyanazon faktorok mentén fogják érzékelni*³⁹.

Az tehát belátható, hogy az együttműködés szorossága és a kapcsolati teljesítmény eredmények és folyamatok nézőpontja megítélésének különbsége fordított relációban

³⁹ Az állítás során érdemes felhívni a figyelmet arra, hogy a korábbiak során már igazoltam, hogy a kapcsolati teljesítmény képességek nézőpontja mindkét fél számára ugyanazt jelenti, azaz a nézőpont ugyanazon faktorokkal írható le mind a szolgáltató, mind az igénybevevő esetében.

áll. Az együttműködés szorosságának vizsgálata során mindemellett egy további kérdés is felmerült: befolyásolja-e az együttműködés szorossága a kapcsolati teljesítmény érzékelt mértékét? A probléma izgalmas kérdést vet fel, hiszen amennyiben a kérdésre igennel lehet válaszolni, úgy a magasabb kapcsolati szorosság mellett, nem csupán az együttműködésből származó gazdasági hasznosság relatíve egyenlő érzékelése következik be, hanem e hasznosság megítélése is magasabb lesz.

E kérdés megválaszolását célzó vizsgálatot az igénybevevői és a szolgáltatói szempontok együttes figyelembevételével, együttes mintán végeztem el. Ebben az esetben ugyanis nem a kapcsolati teljesítmény, vagy a kapcsolati szorosság eltérő érzékelése jelentkezett vizsgálati kérdésként, sokkal inkább az, hogy milyen összefüggés létezik az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések e két jellemzője között. A kérdés megválaszolása érdekében ebben az esetben is korrelációs számítást végeztem, melynek eredményeit a 51. Táblázat mutatja.

Az elemzés eredményeképpen megállapítható, hogy *az együttműködés szorosságának valamennyi változója pozitív módon és szignifikánsan befolyásolja a kapcsolati teljesítmény előzetesen meghatározott faktorait*. Megállapítható továbbá az is, hogy a korreláció mértékét tekintve különbségek azonosíthatók a kapcsolati teljesítmény egyes nézőpontjaiban.

Magasabb, közepes, illetve magas értéket jelző korrelációs együtthatók figyelhetők meg a kapcsolati teljesítmény eredmények nézőpontjában (pénzügyi eredményesség, technikai/technológiai eredményesség). A folyamatok esetében (együttműködés menedzselésének megfelelése, átfutási idő) döntően közepes korrelációs értéket kifejező együtthatók azonosíthatók. A képességek vonatkozásában pedig közepes, vagy alacsony korrelációs értéket mutató együtthatók jelentkeznek.

Az egyetemi-ipari vertikális jellegű együttműködések szorosságának és teljesítményének viszonyát középpontba állító vizsgálatok eredményeképpen összegzésül tehát megállapítható, *hogy a kapcsolat magasabb szorossága mellett, magasabb érzékelt kapcsolati teljesítmény jelentkezik, ahol az együttműködés szorosságának fokozása egyben az egyes felek által érzékelt kapcsolati teljesítmény hasonló megítélése felé is mutat*.

51. Táblázat: Az együttműködés szorosságának és teljesítményének összefüggése a szolgáltatói és igénybevevői szempontok együttes figyelembe vétele mellett

		Kölcsönösség és egyenlőség az együttműködésben	Partnerek részvétele az együttműködésben	Az együttműködés transzparenciája	Kölcsönös respekt	Érdekeltség a kapcsolat fenntartásában	Az együttműködés és a szervezeti identitás viszonya
Együttműködés pénzügyi eredményessége	Korrelációs együttható	,550(**)	,509(**)	,594(**)	,611(**)	,710(**)	,493(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
Együttműködés technikai /technológiai eredményessége	Korrelációs együttható	,492(**)	,631(**)	,716(**)	,626(**)	,698(**)	,365(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,003
	N	62	62	62	62	62	62
Együttműködés menedzselésének megfelelése	Korrelációs együttható	,495(**)	,592(**)	,705(**)	,655(**)	,717(**)	,499(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62
Átfutási idő	Korrelációs együttható	,433(**)	,456(**)	,467(**)	,589(**)	,581(**)	,360(**)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	62	62	62	62	62	62
Együttműködési készség	Korrelációs együttható	,549(**)	,578(**)	,564(**)	,647(**)	,586(**)	,299(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,018
	N	62	62	62	62	62	62
Tanulás	Korrelációs együttható	,557(**)	,613(**)	,503(**)	,644(**)	,520(**)	,250(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,000	,000	,000	,000	,000	,050
	N	62	62	62	62	62	62
Kockázattűrő képesség	Korrelációs együttható	,364(**)	,288(*)	,344(**)	,336(**)	,267(*)	,320(*)
	Szignifikancia (kétoldali)	,004	,023	,006	,008	,036	,011
	N	62	62	62	62	62	62
** Korreláció szignifikáns 1%-os szignifikanciaszinten (kétoldali)							
* Korreláció szignifikáns 0.5 %-os szignifikanciaszinten (kétoldali).							

Forrás: saját szerkesztés

7. Összegzés

A disszertáció célja a kapcsolati teljesítmény egyetemi-ipari vertikális együttműködések során alkalmazható modelljének felállítása volt. *Kutatásommal arra kerestem a választ, hogy:*

- 1. Hogyan definiálható a kapcsolati teljesítmény fogalma?*
- 2. Hogyan írható le a kapcsolati teljesítmény az egyetemi-vállalati vertikális jellegű együttműködések során?*
- 3. Hogyan befolyásolják a kapcsolati teljesítmény faktorai a kapcsolat sikerességét?*
- 4. Hogyan befolyásolja a felek egymáshoz, illetve más kapcsolatokhoz való viszonyulása a kapcsolati teljesítmény mértékét?*

A felvetett kérdésekre a választ *három nagy logikai egység keretében foglaltam össze. A dolgozat első logikai egységében az egyetemi-ipari vertikális jellegű kutatás-fejlesztési együttműködések azonosításával, mint a dolgozat konkrét tárgyának definiálásával foglalkozom. A második logikai egység keretében az egyetemi-ipari vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítményének meghatározása, modellezése érdekében, keretében végzett vizsgálatok eredményeit mutatom be. A harmadik logikai egységben pedig az ilyen jellegű együttműködések teljesítményének megítélésére fejlesztett modell tulajdonságait értékelem.*

Az összegzés keretében e három lényeges kérdéskör mentén emelem ki a dolgozat legfontosabb eredményeit, miközben választ nyújtok az előzetesen feltett kutatási kérdésekre. Az összegzés során hangsúlyt fektetek arra is, hogy átfogóan értékeljem a kutatás során alkalmazott módszertant, valamint az eredmények továbbfejlesztésének, hasznosításának lehetőségeit.

Az egyetemi-ipari vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések azonosítása

Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések lényegi tulajdonságainak megragadása érdekében *rögzítettem, hogy miként szemlélem a kutatás során a szervezetközi együttműködéset. A szervezetközi együttműködések okainak, jellegzetességeinek áttekintése eredményeképpen azokat olyan képződményekként írom*

le, melyek lehetővé teszik a specializációt, ezzel a terméklánc, vagy az ellátási lánc egyes elemeire való fejlesztés-orientált koncentrációt, miközben oldják a specializációból eredő kockázatokat. A szervezatközi együttműködés lényegét úgy összegzem, hogy az egymáshoz számtalan kötéssel kapcsolódó szervezetek hosszú távú, akaratlagos kooperációja, melynek megvalósítását lényegesen befolyásolja az adott szervezet, és a partner további kapcsolatrendszere.

Ezt követően arra voltam kíváncsi, hogy *a szervezatközi együttműködések hogyan jelennek/jelentek meg egyetemi-vállalati relációban*. Kialakulásuk, átalakulásuk alapvető indítékaként öt lényeges, jellemzően makrogazdasági folyamatot, a posztindusztriális gazdasági és társadalmi fejlődés tudásközpontúságát, a szellemi tulajdonjogok felértékelődését a globális versenyben, a jóléti állam modelljének átalakulását, a technológiai fejlődést erőteljesen támogató tudománypolitika alkalmazását, valamint mindezekkel összefüggésben a kormányzati, a vállalati és az akadémiai szféra egymást átfedő érdekeltségeinek erősödését emeltem ki. A két szféra szereplői közötti mikroszintű kooperációs motivációkat további hat előny mentén összegeztem: humán erőforrás fejlesztés eredményességének és/vagy hatékonyságának fokozása; specifikus ismeretekhez való hozzáférés; kiegészítő forrásokhoz való hozzájutás; kiegészítő eszközök, facilitások alkalmazása; a társadalmi presztízs növelése; a társadalmi, gazdasági kapcsolatrendszer szélesítése.

Ezzel párhuzamosan *az egyetemi-ipari együttműködések alapvető irányait vettem számba*, melynek során azonosítottam a működtetés során kialakuló, kialakítható együttműködések, az egyetemek befektetési tevékenysége során jelentkező együttműködési lehetőségeket, valamint a tanulás során felmerülő kapcsolatokat.

Míthogy *a kutatás-fejlesztési együttműködések* leginkább ez utóbbi kategóriába tartozónak tekinthetők, a későbbiekben az ilyen jellegű kapcsolatok *jellegzetességeinek feltárására helyeztem a hangsúlyt*. Az együttműködések keretében végzett tevékenységek komplexitása szerint jellemeztem az egyetemi-ipari kutatás-fejlesztési együttműködések során megjelenő jellemző konstrukciókat, így a kutatási támogatást, a kooperatív kutatást, a technológia-transzfert és a tudás transfert. Ezt követően elkülönítettem egymástól a horizontális és a vertikális együttműködések. *Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések*et, a horizontális együttműködésektől és az egyedi

projektek megvalósítására irányuló interakcióktól elválasztva *úgy határoztam meg, mint olyan, egyetemi egység és vállalati partner között megvalósuló, szerződés által szabályozott, fejlesztési projektek sorát magában foglaló alapvetően sajátos nonbusiness-business konfliktussal jellemezhető interakció-sorozatot, melynek központi eredményei a vállalati felet illető magánjavak, és az egyes projektek viszonya, helyzete az egyetem kutatás-koordinációjában tisztázott.*

Az egyetemi-ipari vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítményének meghatározása

A dolgozat konkrét tárgyának meghatározását követően a fókuszba, a dolgozat második logikai egységében annak a kérdésnek a megválaszolását helyeztem, hogy *hogyan szemlélhető az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítménye*. E kérdéskör vizsgálata egyben két kutatási kérdés megválaszolását is eredményezte, nevezetesen, hogy hogyan írható le a kapcsolati teljesítmény fogalma, és hogyan határozható meg a kapcsolati teljesítmény egyetemi-ipari vertikális K+F kooperációk során.

Szakirodalmi elemzésem során arra jutottam, hogy a kapcsolati teljesítménynek, mint két szereplő közötti együttműködés fenntartásából következő gazdasági hasznok összességének, általánosan elfogadott konstrukciója nem áll rendelkezésre, ezért saját megközelítési keretet alakítottam ki.

Az együttműködés gazdaságilag értelmezhető hasznainak meghatározása érdekében abból indultam ki, hogy két szervezet azért működik együtt egymással, mert az együttműködés értéket termel számukra, melyet két lényeges faktor befolyásol: a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény. Annak érdekében, hogy a kapcsolati teljesítményt ellentmondásmentesen határozzam meg áttekintettem, hogy hol képződik érték egy együttműködésben, mi jelent értéket a résztvevők számára egy kapcsolatban

Az együttműködés értékét vizsgálva arra jutottam, hogy az megfogható egy epizódban lejátszódó csere hasznosságában, az epizódok és sorozatok összességét alkotó kapcsolat hasznosságában, valamint az adott kapcsolatnak a szervezet egész kapcsolatrendszerére (a hálózatra) gyakorolt hatásban. Erre az eredményre építve, az együttműködés teljesítményét szemléletileg úgy határoztam meg, hogy az jellemezhető, a múltbeli

aktivitások következményeit leíró adott epizódban érzékelt eredményekkel, a kooperáció jelenbeli aktivitásainak eredményeit összegző folyamatokkal, valamint az együttműködés jövőbeli perspektíváját magában hordozó képességekkel. A korábbi vizsgálatok tapasztalatait elemezve arra jutottam, hogy az együttműködés egyben egyfajta intermediate szereppel is bír, közvetíti a szélesebb értelemben vett hálózatból/-által nyerhető előnyöket, melyeket itt hálózati hatásként definiálok.

Ebből a szemléleti keretből kiindulva, ennek logikájában elemezve a kapcsolati teljesítmény vizsgálata során közzétett kutatások eredményeit, *az első kérdésre úgy fogalmaztam meg a választ, hogy a kapcsolati teljesítmény nem más, mint a kapcsolatnak, az együttműködő felek által, az adott hálózatban érzékelt hatékonysága és hatásossága, mely testet ölt az együttműködés eredményeiben, az együttműködés érdekében fenntartott folyamatokban és az együttműködés érdekében alkalmazott ismeretekben, képességekben.*

A szakirodalomban megjelent kutatások során alkalmazott változók elemzésének eredményeképpen arra a megállapításra jutottam, hogy a kapcsolati teljesítmény eredmények nézőpontja kifejezhető pénzügyi és nem pénzügyi jellegű mutatókkal. Az előbbieket az együttműködések pénzügyi eredményessége, míg az utóbbiakat a kapcsolat tárgyát képező jószágok tulajdonságai fogalmakkal határoztam meg. A folyamatok nézőpontban a korábbi vizsgálatok során alkalmazott mérési tényezők szintén két témakör mentén voltak csoportosíthatók. Egyrészt a felek egymáshoz illesztett folyamatai hatékonyság-javulása, másrészt a kooperáció során alkalmazott kapcsolatmenedzsment folyamatainak érzékelt fejlődése mentén. A képességek nézőpontban egyetlen elemet tudtam azonosítani, az alapvető képességek elsajátítását. Eredményeimet a kapcsolati teljesítmény általános modelljében összegeztem.

A kapcsolati teljesítmény fogalmának, modelljének általános meghatározását követően, azt az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések jellemzőire kívántam specifikálni. Ennek érdekében is szakirodalmi elemzést végeztem, mely két eredménnyel járt. Az elemzés eredményeképpen világossá vált, hogy az egyetemi-ipari vertikális jellegű kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítménye modellezhető a kapcsolati teljesítmény definiálására fejlesztett általános logika segítségével. Mindamellet az is világossá vált, hogy e környezetben a mérési tényezők meghatározása a korábbi vizsgálatok alapján bizonytalan, mert azok eredményei ellentmondásosak, a vizsgálatok

során a projektek és az együttműködés teljesítménye nem került egyértelműen elválasztásra, illetve nem kezelt a hálózati hatás.

Ezen okok miatt, *az egyetemi-ipari vertikális jellegű kooperációk teljesítményének mélyebb megértése érdekében feltáró vizsgálatot végeztem.* A vizsgálat célját úgy határoztam meg, hogy a kapcsolati teljesítmény általános leírására fejlesztett, a hálózati hatás által befolyásolt eredmény – folyamat – képesség megközelítés alapján kerüljenek meghatározásra az egyetemi-ipari vertikális K+F kapcsolatok teljesítményének összetevői, tényezői, a szolgáltatót, mint szállítót és a szolgáltatás igénybevevőjét, mint vevőt egyaránt figyelembe vevő perspektívából. A részletes modell felállítása érdekében szolgáltatói, igénybevevői, és szakértői mélyinterjúk készítésére került sor egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések területén.

A kvalitatív vizsgálat és a szakirodalmi eredmények feldolgozása eredményeképpen adtam választ a második kérdésre. Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítményét hét, míg a hálózati hatást hat faktorra írtam le. *Az együttműködés teljesítménye e szférában az eredmények nézőpontban leírható az együttműködés pénzügyi eredményességével és az együttműködés technikai/technológiai eredményességével.* Az együttműködés pénzügyi eredményessége magában foglalja a kapcsolat projektjeinek magasabb tervezhetősége nyomán a cash-flow kiegyenlítődését, a projektek magasabb költséghatékonyságát, az interakciók informalizálódása eredményeképpen a kapcsolatépítési és -fenntartási költségek csökkenését, valamint a bizalom fokozódásával párhuzamosan a megrendelési volumen növekedését. A technikai/technológiai eredményesség a pénzügyileg kevésbé megfogható, ugyanakkor az együttműködés gazdasági eredményeit leíró tényezőket foglalja magában, így a kitűzött célok elérését, a nyújtott/igénybe vett szolgáltatás minőségét, valamint egyéb, a projekt során előre ki nem tűzött, legalábbis nem nevesített többleteredmények keletkezését.

A folyamatok nézőpontjában meghatározásra került első faktor, az együttműködés menedzselésének megfelelősége, amely azokat a hasznokat írja le, melyek értelmében az együttműködés során javul a felek közti kommunikáció, a tervezés és a megvalósítás összhangja, az együttműködés koordinációja, valamint az együttműködés rugalmassága. Más oldalról, ez előbbiektől tulajdonságában elváló, de alapvetően folyamat jellemzőkkel bíró faktor *az együttműködés keretében megvalósított projektek fejlesztési*

ideje, mely az előzetesen definiált K+F program gyorsaságát írja le, viszonyítva a partnerek tapasztalataihoz, valamint elvárásaihoz.

A képességek nézőpontban az együttműködési készség, a tanulás és a kockázattűrő képesség került definiálásra. Az együttműködési készség az együttműködési hajlandóságot és a partnerszervezet ismeretét írja le, míg a tanulás az együttműködés során olyan szakmai és egyéb ismeretek megszerzését jelenti, melyek hasznosításával az egyes partnerek növelni képesek saját és szervezetük teljesítményét. E nézőpont harmadik faktoraként a kockázattűrő képesség határozható meg, mely a partnerszervezetbe vetett bizalom magasabb mértéke eredményeképpen keletkező hasznosságként jelentkezik.

Végül a hálózat hatásának az általános modellfejlesztés során számba vett eredményeit kutatás-fejlesztési együttműködésekre alkalmazva, azt az imázs fokozásával, az együttműködés mások felé érvényesíthető referenciáértékével, a partnereken keresztül megszerzett piaci információkkal, az egymás kapcsolatrendszerének használatával, kölcsönös ajánlásokkal, és harmadik felektől nyert kiegészítő források faktorokkal fejeztem ki.

Az egyetemi-ipari vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítményének megítélésére fejlesztett modell tulajdonságainak értékelése

A kutatás harmadik logikai egységének céljaként a vertikális K+F együttműködések teljesítményének leírására felállított modell viselkedésének elemzése jelölhető meg, mely a harmadik és negyedik kutatási kérdésre szolgált válasszal.

E kérdések konkretizálása érdekében, e szakaszban négy részkérdést fogalmaztam meg:

- Az egyetemi-ipari vertikális K+F együttműködések teljesítménye valóban három nézőpont mentén fejezhető-e ki?
- A kvalitatív vizsgálatok által feltárt faktorok valóban befolyásolják-e a kapcsolati teljesítményt
- A hálózat azonosított hatásai pozitív módon befolyásolják-e a kapcsolati teljesítmény értékét
- Mely elemekben tér el a szolgáltató és az igénybevevő megítélése a kapcsolati teljesítményt illetően

A vizsgálati cél teljesítése érdekében kvantitatív vizsgálatot bonyolítottam le, a Szegedi Tudományegyetem kapcsolati portfólióját használva kutatási terepként. A kutatás megvalósítása során alapvetően leíró és magyarázó jellegű megközelítést alkalmaztam.

A leíró jellegű megközelítés során a kutatás e szakaszában jelentkező kérdéseket négy hipotézisben összegeztem:

H1: Mind az eredmények, mind a folyamatok, mind a képességek területén azonosíthatók olyan gazdasági jellemzőkkel bíró faktorok, melyek befolyásolják a kapcsolati sikerességet.

H2: A kapcsolati teljesítményt leíró faktorok egymásba ágyazottak, kölcsönösen hatnak egymásra

H3: Az együttműködésből származó hálózati előnyök pozitív módon befolyásolják a kapcsolati teljesítményt

H4: A kapcsolati teljesítmény mást jelent a szolgáltató és a szolgáltatást igénybevevő számára

A kutatás e szakaszának második részében, a kérdőívszerkesztés során felmerült előzetes sejtés szolgált többlet értékkel, mégpedig az, hogy az együttműködés szorossága valószínűleg befolyásolja a kapcsolati teljesítményt. E szempont elemzése lehetővé tette, hogy *okási magyarázatot találjunk a K+F együttműködések teljesítményének a szolgáltatói, illetve az igénybevevői oldalon jelentkező eltérő érzékelésére.*

Az elvégzett statisztikai adatelemzés eredményeképpen az első (H1) hipotézis elfogadható. Az elvégzett vizsgálatok során megállapíthatóvá vált, hogy az együttműködés pénzügyi eredményessége, az együttműködés technikai/technológiai eredményessége, az együttműködés menedzselésének megfelelősége, az együttműködések során definiált fejlesztések átfutási ideje, az együttműködési készség, az együttműködések során megvalósuló tanulás faktorok pozitív módon befolyásolják az együttműködés érzékelt sikerességét. E vizsgálatok alapján az is megállapítható, hogy a kockázattűrő képesség mértéke nem befolyásolja az együttműködés érzékelt sikerességét.

A hipotézisek értékelését folytatva a kapcsolati teljesítmény faktorainak egymás közötti hatását vizsgáló elemzések eredményeképpen az is megállapítható, hogy a modell által kezelt faktorok egymás értékeit minden esetben szignifikánsan befolyásolják, azaz kölcsönösen hatnak egymásra. Ezen eredmény alapján *a második (H2) hipotézis elfogadhatónak tekinthető.*

A hálózati hatás és a kapcsolati teljesítmény viszonyát vizsgáló adatértékelés eredményei alapján pedig az volt összegezhető, hogy a hálózati hatás faktorai - a kockázattűrő képességre gyakorolt hatás kivételével - a kapcsolati teljesítmény valamennyi faktorát pozitív módon befolyásolják. *Amennyiben* tehát az első hipotézis értékelési eredményeiből kiindulva *a kockázattűrő képességet nem tekintjük a kapcsolati teljesítmény részének, úgy a harmadik (H3) hipotézis is igazoltnak tekinthető.*

Végül a negyedik (H4) hipotézist értékeltem. Ennek kapcsán összefoglalóan megállapítható, hogy minthogy a szolgáltató és az igénybevevő érzékelése alapján az egyes felek esetében más-más faktorok azonosíthatók, és e faktorok leírta nézőpontok és az együttműködés sikerességének kapcsolata eltérő, *a negyedik (H4) hipotézis is korrektnek tekinthető.*

Az utóbbiak során összegzett leíró jellegű vizsgálatokat követően magyarázó megközelítéssel, az egyetemi-ipari vertikális jellegű együttműködések szorosságának és teljesítményének viszonyát állítottam középpontba. *A vizsgálatok eredményeképpen megállapítható, hogy a felek közötti kapcsolat magasabb szorossága mellett, magasabb érzékelt kapcsolati teljesítmény jelentkezik, ahol az együttműködés szorosságának fokozása egyben az egyes felek által érzékelt kapcsolati teljesítmény hasonló megítélése felé mutat.*

Vizsgálati módszertan értékelése

A disszertáció háttérét jelentő kutatási program megvalósítása során a szakirodalmi elemzés, a kvalitatív feltárás és a kvantitatív adatokon nyugvó statisztikai adatértékelés módszereit alkalmaztam. A szakirodalmi tapasztalatok összegzését, és az abban azonosított problémákra választ nyújtó jelenségek feltárását megvalósító kvalitatív

vizsgálatot a modellfejlesztés érdekében alkalmaztam, míg a kvantitatív vizsgálati módszerek a felállított modell tulajdonságainak értékelésében nyújtottak segítséget.

A modellfejlesztés során egyszerű logikát követtem. A dolgozat tárgyát jelentő vertikális egyetemi-ipari K+F együttműködések fő tulajdonságainak meghatározását követően, a tág értelemben vett szállítói-vevői együttműködések teljesítményének jellemzőit adaptáltam – az eltérések figyelembe vétele mellett – a kutatás-fejlesztési vertikális együttműködésekre.

Mínthogy széles körben elvégezhető, esetleges kísérletezésre lehetőséget nyújtó kutatási program megvalósításához nem állt rendelkezésemre kielégítő forrás, így az elméleti modellek kifejlesztését követően, *a változók meghatározása során nagymértékben támaszkodtam a korábbi kutatások során alkalmazott megoldásokra*. A korábbiakban használt mérési konstrukciók részletes, összehasonlító elemzése, összefüggéseikből való tapasztalatok levonása a modellfejlesztést biztos alapokra helyezte.

A szakirodalmi elemzés során feltárt hiányosságok kiküszöbölése érdekében kvalitatív vizsgálatot valósítottam meg úgy, hogy a modellezés későbbi lépései során figyelembe vettem mindazon további tényezőket is, melyek a szakirodalomban olvasható elemzésekben markánsan tükröződnek, és elvetésük nem volt indokolható. Az így követett eljárás során kombináltam az általam bevezetett nézőpontok komplexitását a már kipróbált mérési megoldásokkal, mely a fejlesztés eredményeképpen felállított modell tulajdonságait jól becsülhetővé tette.

Egy jelenségre ugyanakkor érdemes felhívni a figyelmet. E megoldás ugyanis egyben azt is eredményezte, hogy mind a kapcsolati teljesítmény általános, mind az egyetemi-ipari vertikális együttműködések jellemző modellje esetében az eredmények nézőpont a tényezők szintjén jóval árnyaltabb képet nyújt, mint a folyamatok, vagy a képességek nézőpontok. A modellalkotás folyamata alapján mindez egyszerűen indokolható, hiszen a korábbi vizsgálatok túlnyomó többsége az együttműködések szűken vett eredményeinek feltárására irányult, aminek következménye, hogy ezek jelen fejlesztés során is kidolgozottabban jelentek meg. E problémát a kvalitatív kutatás is csak korlátozottan tudta kiküszöbölni, hiszen a megkérdezettek a jelen aktivitásait

közvetlenül befolyásoló, a múltbeli tevékenységek eredményeiről jóval részletesebb képet tudtak nyújtani, mint a folyamatokról, vagy a képességekről.

Az egyetemi-ipari vertikális kutatás-fejlesztési együttműködések teljesítmény-modelljének tulajdonságait elemző kvantitatív kutatás során a Szegedi Tudományegyetem kapcsolati portfóliója jelentette a vizsgálati háttérrel. E háttér szolgáltatta mint a szűk, de a vizsgálni kívánt összefüggések elemzésére kielégítőnek tekinthető.

Az e fázisban végzett elemzések lefolytatása érdekében a főkomponensanalízis, a korrelációs számítás és a regresszióanalízis statisztikai eszköztára került alkalmazásra. Főkomponensanalízissel teszteltem azt a kérdést, hogy a korábbiakban definiált változók valóban azon faktorokat írják-e le, melyeket előzetesen feltételeztem. Korrelációs számítással vizsgáltam a komplex modell által alkalmazott változók és faktorok együttműködését, a hálózati hatás befolyását a kapcsolati teljesítményre, illetve az együttműködés szorossága és a kapcsolati teljesítmény viszonyát, míg regresszióanalízissel értékeltem a kapcsolati teljesítmény hatását a kapcsolati sikerességre.

A kvantitatív elemzés során alkalmazott statisztikai módszerek is jól értelmezhető eredményeket szolgáltattak. E módszerek a kapcsolati teljesítmény nézőpontjai és faktorai közötti ok-okozati összefüggések feltárása mentén fejleszthetők tovább, melynek megvalósítása érdekében azonban szélesebb mintán végzett adatelemzés szükséges.

Az eredmények felhasználási területei, további kutatások irányok

A disszertáció záró gondolatait megfogalmazva egyet kell értek azzal a gondolattal, miszerint egy doktori értekezést nem lehet befejezni, csupán abbahagyni.

Disszertációmban bemutatott kutatási program számtalan irányban fejleszthető. Szűk értelemben, a jelen dolgozatban feltárt összefüggések mélyebb mintázatának vizsgálata érdekében *szélesebb körben elvégzett, longitudinális kutatás megvalósítása indokolt.* További, izgalmas irány lehet *a kapcsolati teljesítmény általános modelljét más*

tartalmú együttműködések szituációira adaptálni, melyek tapasztalatai nyomán elvégezhető az általános modell finomhangolása.

Tág értelemben a megkezdett kutatás a kapcsolati teljesítmény és más, a kapcsolati sikerességet befolyásoló, menedzselhető területek viszonyának tisztázása mentén bővíthető. Így külön kutatási programot igényel a kapcsolati minőség és a kapcsolati teljesítmény, vagy a kapcsolati kompetencia és a kapcsolati teljesítmény egymásra gyakorolt hatásainak feltárása.

Úgy gondolom azonban, hogy jelen dolgozatban bemutatott eredmények önmagukban sem lebecsülendők. A felsőoktatási intézmények ugyanis már napjainkban is jelentős erőfeszítéseket tesznek ipari, vállalati együttműködések erősítése irányában, mely érdeke mind a vállalati, mind a kormányzati szférának. A kutatási eredmények hasznos támpontot nyújtanak mind az akadémiai, mind a vállalati, mind a kormányzati szféra részére, az együttműködések teljesítményének javítása érdekében menedzselendő főbb területek tekintetében éppúgy, mint e területek összefüggéseinek tisztázása során.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy az eredmények nem kizárólag az együttműködések menedzselése során hasznosíthatók. Reményeim szerint adalékul szolgálhatnak *a szervezetközi együttműködések*, mint jelenség *mélyebb megértéséhez*, vagy legalábbis az ahhoz vezető kutatások számára, közgazdász hallgatók oktatásába való csatornázásával pedig *a nonbusiness és a business szféra közötti szakadék szűkítéséhez*.

Köszönetnyilvánítás

Disszertációm elkészítése kapcsán had mondjak köszönetet legelőször is családomnak türelmükért, megértésükért, a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kara, a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kara és a Heinrich Heine Egyetem Gazdaságtudományi Kara valamennyi munkatársának, aki véleményével, gondolatával, vagy segítő hozzáállásával hozzájárult munkám sikeréhez. Köszönettel tartozom a Szegedi Tudományegyetem rektori vezetésének az elvégzett kutatás engedélyezéséért, a folyamatosan támogató és inspiráló atmoszféra megteremtéséért.

Személyes köszönettel tartozom:

Dr. Farkas Ferenc konzulensemnek, akinek bölcs tanácsai sok esetben segítettek át, lendítettek túl a kutatás során holtpontnak tűnő szituációkon.

Dr. Hetesi Erzsébet kollégámnak, akinek állhatatossága nélkül e dolgozat aligha jöhetett volna létre. Szakmai tapasztalatai, tanácsai nem csupán megoldásokat, hanem egyben szemléletmódot is jelentettek.

Dr. Bernd Günternek, németországi tanulmányutam során mentori szerepet vállaló professzornak, aki lényegre törő kérdéseivel, kritikai szemléletével döntő módon járult hozzá vizsgálati koncepcióm formálásához.

Külön köszönettel tartozom Kovács Péter kollégámnak módszertani tanácsaiért, valamint Braxmair Zsófia és Tarjányi Margit kolléganőimnek, az empirikus kutatások lebonyolítása során nyújtott végtelen segítségükért.

Pécs, 2008. június 16.

Irodalomjegyzék

- Achrol, R. S. – Kotler, P. (1999): Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing* Vol. 63 (Special Issue), pp. 146-163.
- Anderson, J. C. - Narus, J. A. (1999): Business market management, Understanding, creating and delivering value, New Jersey, Prentice Hall 1999.
- Angel, D. P. (2002): Inter-firm Collaboration and Technology Development Partnerships Within US Manufacturing Industries. *Regional Studies*, Vol. 36. No.4. pp. 333-344.
- Angyal, Á. (2003): A hálózatok mint többközpontú szervezetek. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXIV. No. 7-8. pp. 76-87.
- Artner, A. (1995): Vállalati együttműködés a mai világgazdaságban. *Közgazdasági Szemle*, Vol. XLII. No. 1. pp. 104-115.
- Babbie, E. (2003): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Balassi Kiadó, Budapest
- Bäckström, H. - Lind, J. (2005): Modern Management Strategies and Business Networks. Problems and Perspectives. *Management* No. 1. pp. 37-46.
- Bajmócy, Z. (2007): A technológiai inkubáció elmélete és alkalmazási lehetőségei hazánk elmaradott térségeiben. Ph.D. disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged
- Balconi, M. - Laboranti, A. (2006): University–industry interactions in applied research: The case of microelectronics. *Research Policy* Vol. 35. No. 10. pp. 1616–1630.
- Barakonyi, K. (2001): Nemzetközi vállalatok stratégiája, in Poór, József – Farkas, Ferenc: Nemzetközi menedzsment KJK Kerszöv, Budapest
- Barakonyi, K. (2003): Felsőoktatási stratégiaalkotás. Hogyan támogatja a stratégiai menedzsment az egyetemek, főiskolák modernizációját, az európai felsőoktatási térséghez való csatlakozást? *Harvard Business manager*, Vol. 5. No. 5. (szeptember-október) pp. 48-58.
- Barakonyi, K. (2004/a): Egyetemi kormányzás és a tömegoktatás kari szervezete. *Vezetéstudomány* Vol. XXXV. No. 10. pp. 17-64.
- Barakonyi, K. (2004/b): Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa? *Közgazdasági Szemle*, Vol. 51. No. 6. pp. 584-599.

- Barakonyi, K. (2004/c): Egyetemek rangsorolása, teljesítményük értékelése. *Vezetéstudomány*, Vol. 35. No. 6. pp. 2-8.
- Barnes, T. - Pashby, I - Gibbons, A. (2002): Effective University – Industry Interaction: A Multi-case Evaluation of collaborative R&D Projects. *European Management Journal*. Vol. 20. No. 3. pp. 272-285,
- Becsky, R. - Bögel, Gy. (1996): Stratégiai Szövetségek. *Vezetéstudomány* Vol. 27. No. 7-8. pp. 39-53.
- Belderbos, R. – Carree, M. – Lokshin, B. (2004): Cooperative R&D and firm performance. *Research Policy*, Vol. 33. No. 10. pp. 1477-1492.
- Benczik, J. (2004): Tanulás – Újabb hóbort, vagy igazi sarokkő a vállalati teljesítmény megértésében? *Vezetéstudomány*, Vol. XXXV. No. 12. pp. 23-29.
- Benneworth, P. S. - Dawley, S. J. (2003): The territorial development of innovation support assets through university / business interactions: towards a dynamic model. Paper presented to 11th High Technology Small Firms Conference, Manchester, England, 12th -13th June 2003. (www.staff.ncl.ac.uk/p.s.benneworth/outline.pdf)
- Bercovitz, J. E. L. - Feldman, M. P. (2007): Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. *Research Policy*, Vol. 36. No. 7. pp. 930-948
- Bergen, M - Dutta, S. - Walker, O. C. (1992): Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. *Journal of Marketing*, Vol. 56. No. 3. pp. 1-24.
- Blankenburg Holm, D. - Eriksson, K. - Johanson, J. (1996): Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of International Business Studies*, 1996. Vol. 27. (Special Issue) pp. 1033-1053
- Blum, U. – Müller, S. (2004): The Role of Intellectual Property Rights Regimes for R&DCooperation between Industry and Academia. Academia-Business Links in UK and Germany: Policy Outcomes and Lessons Learnt. European Research Institute, University of Birmingham, UK, *Conference Report*. pp. 90-103.
- Bodnár, V. (2005): Teljesítménymenedzsment, vagy controlling? In: Bakacsi, Gyula - Balaton, Károly - Dobák Miklós (szerk.): Változás-és-Vezetés, Aula Kiadó KFT., Budapest

- Bouzdine-Chameeva, T. - Durrieu, F. - Mandják, T. (2001) Cognitive mapping methodology for understanding of business relationship value, In: Hakansson, H. - Solberg, C. A. (2001) (eds.) *17th Annual IMP Conference*, Oslo, CD-ROM, pp. 1-18.
- Boyle, B. A. - Dwyer, R. F. (1995): Power, Bureaucracy, Influence, and Performance: Their Relationships in Industrial Distribution Channels. *Journal of Business Research* Vol. 32. No. 3. pp. 189-200.
- Bögel, Gy. (2007): Az innováció vándorlása. *Közgazdasági Szemle*, Vol. 54. No. 9. pp. 821-836.
- Branstetter, L. G. – Sakakibara, M. (1998): Japanese Research Consortia: A Microeconometric analysis of industrial policy. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. XLVI. No.2. pp. 207-233.
- Branstetter, L. G. – Sakakibara, M. (2002): When Do Research Consortia Work Well and Why? Evidence from Japanese Panel Data. *The American Economic Review*, Vol. 92 No.1. pp. 143-159.
- Brinkerhoff, J. M. (2002): Assessing and Improving partnership relationships and outcomes: a proposed framework. *Evaluation and Program Planning*. Vol. 25. No. 3. pp. 215-231.
- Burt, R. S. – Gabbay, S. M. – Holt, G. – Moran, P. (1994): Contingent Organization as a Network Theory: The Culture-Performance Contingency Function. *Acta Sociologica* Vol. 37. No. 4. pp. 345-370.
- Buzády, Z. (2000): Stratégiai szövetségek szervezetelméletei. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXI. No. 7–8. pp. 25-43.
- Castells, M. (2005): A Hálózati Társadalom Kialakulása. Az információ Kora. Gazdaság, társadalom és kultúra. I. kötet. Gondolat-Infonia, Budapest
- Chikán, A. – Demeter, K. (1998): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje (termelés, szolgáltatás, logisztika), Aula Kiadó, Budapest
- Cooper, M. C. - Lambert, D. M. - Pagh, J. D. (1997): Supply chain management: more than a new name for logistics. *International Journal of Logistics Management*, Vol. .8. No.1. pp. 1-14.

- Cooper, R. - Kaplan, R. S. (1988): Use activity-based costing to guide corporate strategy. Measure Costs Right: Make the Right Decisions. *Harvard Business Review*, Vol.66. No. 5. pp. 96-103.
- Daniel, H. Z. – Hempel, D. J. – Srinivasan, N. (2002): A model of value assessment in collaborative R&D programs. *Industrial Marketing Management* Vol. 31. No. 8. pp. 653-664.
- Deák, I. – Lukovics, M. (2006): Vállalati K+F támogatása controllingszerekkel. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVII. No. 4. pp. 39-47.
- Diller, H. (1995): Beziehungsmanagement. pp. 288-291. In Tietz, Bruno (hrsg.): Handwörterbuch des Marketing. Serie Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre Schäffer-Poeschel
- Dinya, L. - Farkas, F. - Hetesi, E. - Veres Z. (2004): Nonbusiness Marketing és Menedzsment civil szervezetek - alapítványok - politika - kultúra - karitatív szervezetek - közigazgatás - közüzemek - nonprofitok, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó KFT., Budapest
- Dinya, L. – Vilmányi, M. (2003): Üzleti hálózatok jellemzői, *Gazdálkodás* Vol. XLVII. (7. számú külökiadás) pp. 26-41.
- Dinya, L. (2002): Közzolgáltatás és menedzsment. in: Hetesi Erzsébet (szerk.): A közzolgáltatások marketingje és menedzsmentje, JATEPress, Szeged
- Dinya, L. (2007): Hálózati potenciál elemzése. Egy primer kutatás tapasztalatai. *Marketing & Menedzsment*, Vol. XLI. No. 4-5. pp. 44-50.
- Duck, J. D. (1993): Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, Vol. 71. No. 6. (Nov/Dec) pp. 109-118
- Dwyer, F R. - Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51. No. 2. pp. 11-27.
- Easton, G. - Araujo, L. (2003): Evaluating the impact of B2B e-commerce: a contingent approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 5. pp. 431-439.
- Eisenhardt, K. M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol 14. No.1, pp. 57-74
- Eng, T-Y (2005/a): An empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13. No. 3. pp. 219-237.

- Eng, T-Y (2005/b): The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12. No. 4. pp. 67-101.
- Etzkowitz, H. - Leydesdorff, L. (2000): The dynamics of innovation: from National Systems and „Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, Vol.29. No. 2. pp. 109-123.
- Etzkowitz, H. (1998): The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university – industry linkages. *Research Policy*, Vol. 27. No. 8. pp. 823 – 833.
- Farkas, F. - Kurucz Zs. – Rappai G. (2002): A vezetés szerepe a tudásmenedzsmentben (Németországi és magyarországi professzionális szervezetek példája). *Vezetéstudomány*, Vol. XXXIII. No. 11. pp. 16-21.
- Farkas, F. - Poór, J. (1982): A vállalatközi szervezőmunka néhány kérdése, *Vezetéstudomány*, Vol. XIII. No. 1. pp. 21 – 25.
- Farkas, F. - Vilmányi, M. (2003): A hálózati kompetencia, mint a vállalati tanulás összetevője, *Vezetéstudomány*, Vol. XXXIV. No. 12. pp. 34-41.
- Farkas, F. (2001): A nemzetközi vállalatok szervezete, in Poór, József – Farkas, Ferenc: Nemzetközi menedzsment, KJK Kerszöv, Budapest
- Ferlie, E - Pettigrew, A. (1996): Managing Through Networks: Some Issues and Implications for the NHS. *British Journal of Management*, Vol. 7. (Special Issue) March pp. 81-99.
- Flint, D. J. - Woodruff, R. B. - Gardial, S. F. (1997): Customer value change in industrial marketing relationships, A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26. No. 2. pp.163-175
- Ford, D. - Gadde, L.E. - Hakansson, H. - Lundgren, A. - Snehota, I. - Turnbull, P. - Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- Ford, D. - McDowell, R. (1999): Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28. No. 5. pp. 429-442.
- Füstös, L. - Kovács, E. - Meszéna, Gy. - Simonné, Mosolygó N. (2004): Alakfelismerés (Sokváltozós statisztikai módszerek), Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest

- 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. pp. 179-190.
- Gelei, A. - Nagy, J. (2005): Versenyképesség az autóipari ellátási láncban – a vevői érték és dimenziói az egyes beszállítói típusok esetében. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVI. No. 3. pp. 10-20.
- Gelei, A. (2005): A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: a „Reflektív akciótanulás” irányzata. In Bakacsi, Gyula - Balaton, Károly - Dobák Miklós (szerk.): *Változás-és-Vezetés*, Aula Kiadó KFT., Budapest, 2005.
- Gulati, R. - Kletter, D. (2005): Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organisations. *California Management Review*, Vol. 47. No. 3. pp. 77-104.
- Habiby, A. S. (2004): Revving Up: Universities and Colleges As Urban Revitalization Engines. *Economic Development America*, Winter, pp. 6-7.
- Hagedoorn, J. – Link, A. N. – Vonortas, N. S. (2000): Research partnerships. *Research Policy*, Vol. 29. No. 4/5. pp.: 567 – 586.
- Hajdu, O. (2003): *Többváltozós Statisztikai Számítások*, Központi Statisztikai Hivatal, Budapest
- Håkansson, H. - Snehota, I. (1995): *Developing relationships in business networks*. International Thomson Business Press, London
- Håkansson, H. - Snehota, I. (2006): No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management Studies* Vol. 22. No. 3. pp. 256-270.
- Harabi, N. (2002): The impact of vertical R&D cooperation of firm innovation: an empirical investigation. *Economics of Innovation and New Technologies*, Vol. 11. No. 2. pp. 93-108.
- Harrison, D. - Easton, G. (2002): Patterns of actor response to enviromental change. *Journal of Business Research*, Vol.55. No. 7. pp. 545-552.
- Harrison, J. S. - Bosse, D. - Phillips, R. A. (2007): Stakeholder Theory and Competitive Advantage. *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.

- Heide, J. B. - John, G. (1988): The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 52. No. 1. pp. 20-35.
- Heide, J. B. - Stump, R. L. (1995): Performance implications of buyer – supplier relationships in industrial marketing - a transaction cost explanation. *Journal of Business Research*, Vol. 32. No. 1. pp. 57-66.
- Heidrick, T. R. - Kramers, J. W. - Godin, M. C. (2005): Deriving Value from Industry-University Partnerships: A Case Study of the Advanced Engineering Materials Centre. *Engineering Management Journal*, Vol. 17. No. 3 (Sept) pp. 26-32.
- Helm, S. - Günter, B. (2001): Kundenwert – eine Einführung in die theoretischen und praktischen Herausforderungen der Bewertung von Kundenbeziehungen pp. 3-39., in Günter, B – Helm, S. (Hrsg.): Kundenwert, Grundlagen – Innovative Konzepte – Praktische Umsetzungen, 1. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Holmlund, M. (1997): Perceived quality in business relationships, Helsingfors, Handelshögskolan, Dissertation, Verlag Helsingfors, Köln
- Hoványi, G. (2001): Globális kihívások, menedzsmentválaszok, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest
- Hrubos I. (szerk.): A Gazdálkodó Egyetem. Felsőoktatási Kutatóintézet Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest
- Imreh, Sz. (2006): Kis- és középvállalkozások hálózatosodásának ösztönzése, mint a vállalkozásfejlesztési beavatkozások egy speciális formája. Ph.D. disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged
- Inzelt, A. (2002): Attempts to survey innovation in the Hungarian service sector. *Science and Public Policy*, Vol. 29. No. 5. pp. 367-383.
- Inzelt, A. (2004/a): Az egyetemek és a vállalkozások kapcsolata az átmenet idején. *Közgazdasági Szemle*, Vol. LI. No. 9. pp. 870–890.
- Inzelt, A. (2004/b): The evolution of university–industry–government relationships during transition. *Research Policy*, Vol. 33. No. 6/7. pp. 975-995
- Ivens, B. S. - Pardo, C. (2007): Are key account relationships different? Empirical results on supplier strategies and customer reactions, *Industrial Marketing Management* Vol. 36. No. 4. pp. 470-482.

- Ivens, B. S. (2002): *Beziehungsstile im Business to Business Geschäft, Formen, Erfolgswirkungen und Determinanten einer Differenzierung des Beziehungsmarketing in industriellen Geschäftsbeziehungen*, Nürnberg, GIM Verlag
- Johnston, D. A. - McCutcheon, D. M. - Stuart, I. F. - Kerwood, H. (2004): Effects of supplier trust on performance of collaborative supplier relationships. *Journal of Operations Management* Vol. 22. No. 1. pp. 23-38.
- Joseph, W. B. - Gardner, J. T. - Thach, S. - Vernon, F. (1995): How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. *Industrial Marketing Management*, Vol. 24. No. 1. pp. 27-36.
- Juhász, P. (2005): Az üzleti kapcsolatok pénzügy értékelésének lehetőségei. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVI. No. 5. pp. 35-43.
- Kalwani, M. U. – Narayandas, N. (1995): Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 1. pp. 1-16.
- Kapás, J. (2003/a): A piac mint intézmény – szélesebb perspektívában. *Közgazdasági Szemle*, Vol. L. No. 12. pp. 1076-1094.
- Kapás, J. (2003/b): Mutáns vállalatok? A belső hibridekről, *Közgazdasági Szemle*, Vol. L. No. 4. pp. 335-349.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70. No. 1. pp. 71-79.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2000): A stratégia-központú szervezet, Hogyan lesznek sikeresek a Balanced Scorecard vállalatok az új üzleti környezetben? Budapest: PANEM –IFUA Horváth & Partner
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2005): Stratégiai térképek Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem Könyvkiadó, Budapest
- Katona, T. - Lengyel, I. (szerk): *Statisztikai Ismerettár, fogalmak, képletek, módszerek EXCEL és SPSS alkalmazásokkal*. JATEPress, Szeged
- Katz, M. - Ordover, J. A. (1990): R&D Cooperation and Competition. *Brookings Papers on Economic Activity, Special Issue Microeconomics*, pp. 137 - 191.
- Kenesei, Zs. (2000): A vertikális kapcsolatok szerepe és minősége a Magyarországon működő vállalatoknál. *Marketing & Menedzsment*, Vol. XXXIV. No. 2 pp. 7-15.

- Ketskemény, L. - Izsó, L. (2005): Bevezetés az SPSS programrendszerbe. Módszertani útmutató és feladatgyűjtemény statisztikai elemzésekhez. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest
- Kieser, A. (1995): Szervezet-elméletek, Aula Kiadó, Budapest
- Kleinaltenkamp, M. - Plinke, W. (1997): Geschäftsbeziehungsmanagement, Springer Verlag, Berlin
- Kocsis, É - Szabó, K. (2001): Modularitás és változatossági hozadék. *Közgazdasági szemle*, Vol. XLVIII. No. 9. pp. 745-765
- Kocsis, É. (2000): A hálózat fekete dobozáról – intézményi megközelítésben. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXI. No. 5. pp. 2-12.o.
- Kovács, S. (2005): Rendszerváltás - Szervezeti változás. In: Bakacsi, Gyula - Balaton, Károly - Dobák Miklós (szerk.): Változás-és-Vezetés, Aula Kiadó KFT., Budapest
- Kovács, G. (2005): Változásvezetés az egyetemen. In: Bakacsi, Gyula - Balaton, Károly - Dobák Miklós (szerk.): Változás-és-Vezetés, Aula Kiadó KFT., Budapest
- Kumar, N. – Stern, L. W. – Achrol, R. S. (1992): Assessing Reseller Performance From the Perspective of the Supplier. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX. (May) pp. 238-253.
- 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. pp. 29-51.
- Lee, J. - Win, H. N. (2004): Technology transfer between university research centers and industry in Singapore. *Technovation*, Vol. 24. No. 5. pp. 433-442.
- Lengyel, I. (2003): Verseny és területi fejlődés: térségek versenyképessége Magyarországon, JatePress, Szeged
- Lengyel, I. (2005): Szegedi Tudományegyetem Lehetőségei a Tudásalapú Helyi Gazdaságfejlesztésben, Kutatási Jelentés, Szeged
- Lengyel, I. (2006): Egyetemek lehetőségei a fejlesztési pólusokban (klaszteralapú helyi tudásintenzív gazdaságfejlesztés), Kézirat, Szeged
- Leuthesser, L. – Kohli, A. K. (1995): Relational Behavior in Business Markets. Implications for Relationship Management, *Journal of Business Research*. Vol. 34. No. 3. pp. 221-233.

- Lin, H-M (2006): Interorganisational Collaboration, Social Embeddedness, and Value Creation: A Theoretical Analysis. *International Journal of Management*, Vol. 23. No. 3. Part 1. (Sept.) pp. 548-558.
- Lindgreen, A. - Wynstra, F. (2005): Value in business markets: What do we know? Where are going? *Industrial Marketing Management*, Vol. 34. No. 7. pp. 732-748.
- Lockyer, K. - Gordon, J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák, Kossuth Kiadó, Budapest
- Lukovics, M. (2007): A lokális térségek versenyképességének elemzése. Ph.D. disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged
- Macneil, I. R. (1980): *The New Social Contract*. Yale University Press, New Haven, CT.
- Mandják, T. - Simon, J. - Lantos, Z. (2004): Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről? *Vezetéstudomány* Vol. XXXV. No. 1. pp. 48-57.
- Mandják, T. (2000): A beszerzési magatartástól az üzleti kapcsolatok marketingjéig. *Vezetéstudomány* Vol. XXXI. No. 4. pp. 51-59.
- Mandják, T. (2002): Az üzleti kapcsolatok értéke, Ph.D. értekezés, Budapesti Közgazdasági és Államigazgatási Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Program, Budapest
- March, J. G. - Sutton, I. (1997): Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, Vol. 8, No. 6. pp. 698-709.
- Marino, K. E. (1996): Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, Vol. 10. No.3. pp. 40-51.
- Marques, J. P. - Caraça, J. M.G. - Diz, H. (2006): How can university-industry-government interactions change the innovation scenario in Portugal? - the case of the University of Coimbra. *Technovation*, Vol. 26. No. 4. pp. 534-542.
- McIntyre, F. S. - Thomas Jr. J. L. - Tullis, K. J. - Young, J. A. (2004): Assessing Effective Exchange Relationships: An Exploratory Examination. *Journal of Marketing Theory and Practice*, (Winter) Vol. 12. No. 1. pp. 36-47.
- Medlin, Ch. J. - Aurifeille, J-M. - Quester, P. G. (2005): A collaborative interest model of relational coordination and empirical results, *Journal of Business Research*, Vol. 58. No. 2. pp. 214-222.

- Medlin, Ch. J. (2003): Relationship Performance: a Relationship Level Construct, *Competitive Paper, IMP Lugano, Switzerland*.
- 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, pp. 1-35.
- Miotti, L. - Sachwald, F. (2003): Co-operative R&D: why and with whom? An integrated framework of analysis. *Research Policy*, Vol. 32. No. 8. pp. 1481-1499.
- Mizruchi, M. S. - Galaskiewicz, J. (1994): Networks of Interorganizational Relations in Stanley Wasserman and Joseph Galaskiewicz (eds): *Advances in Social Network Analysis Research in The Social and Behavioral Sciences* Sage, London
- Moorman, Ch - Rust, R. T. (1999): The Role of Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 63. (Special Issue) pp. 180-197)
- Möller, K. - Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potencial. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 2. pp. 109-118.
- Möller, K. (2006): Role of competences in creating customer value: A value creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35. No. 8. pp. 913-924.
- Neely, A. - Chris A. - Mike K. (2004): *Teljesítményprizma*. Budapest: ALINEA Kiadó (Eredeti kiadás: The Performance Prism – The Scorecard for Measuring Business Success Pearson Education)
- Nilsson, F. – Kald, M. (2002): Recent Advances in Performance Management: The Nordic Case. *European Management Journal*, Vol. 20. No. 3, pp. 235-245.
- Nonaka, I. (2007): The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 2007. Vol. 85. No. 7/8. (Jul/Aug) pp. 162-171.
- Noordewier, T. G. - John, G. - Nevin, J. R. (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54. No. 4. pp.80-93.
- O'Toole, T. - Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.8. pp. 197-208.
- OECD (2000): *OECD Science, Technology and Industry Outlook*, OECD, 2000.

- Okamuro, H. (2007): Determinants of successful R&D cooperation in Japanese small business: The impact of organisational and contractual characteristics. *Research Policy*, doi: 10.1016/j.respol.2006.12.008
- Omta, S. W. F. O. - deLeeuw, A. C. J. T. (1997): Management control, uncertainty, and performance in biomedical research in universities, institutes and companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 14. No. 4. pp. 223-257.
- Patik, R. (2007): A klaszteresedés lehetőségei és vizsgálata a kevésbé fejlett régiókban: példák a Dél-Alföldről. Ph.D. disszertáció, Szegedi Tudományegyetem, Közgazdaságtani Doktori Iskola, Szeged
- Paul, D. L. – McDaniel, R. R. (2004): A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MisQuarterly*, Vol. 28. No.2. (June) pp.183-227.
- Pecze, K. (2003): Stratégia és a vállalatközi kapcsolatok. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXIV. No. 6. pp. 2-16.
- Pecze, K. (2005): Vállalati kapcsolati hálók Magyarországon. A hosszú távú piaci kapcsolatok motivációi. Ph.D. értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Ph.D. program, Budapest
- Pfeffer, J. - Salancik, G. R. (1977): Organization Design: The Case for a Coalitional Model of Organization. *Organizational Dynamics*, Vol.6. No.2. pp. 15-29.
- Pillai, K. G. (2006): Networks and competitive advantage: a synthesis and extension. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 14. June pp. 129-145.
- Polónyi, I. (2007): A gazdaság és a felsőoktatás kapcsolatának néhány jellemzője - egy empirikus kutatás néhány megállapítása. *Competitio*, Vol. VI. No. 2. pp. 149-177.
- Poór, J. (2001): A nemzetközi menedzsment alapjai, in Poór, József – Farkas, Ferenc: Nemzetközi menedzsment KJK Kerszöv, Budapest
- Porter, M. E. (1993): Versenystratégia, iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Akadémiai Könyvkiadó, Budapest
- Prahalad, C.K. - Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. (May/Jun) pp. 79-91.
- Preß, B. (1997): Kaufverhalten in Geschäftsbeziehungen, pp. 63-110., in: Kleinaltenkamp, M. – Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin, Springer.

- Ravald, A. - Grönroos, Ch. (1996): The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 30, No.2. pp.19-30.
- Reddy, M. N. (1991): Defining product value in industrial markets. *Management Decisions* Vol. 29. No.1. pp.14-19.
- Resnik, D. B. - Shamo, A. E. (2002): Conflict of Interest and the University. *Accountability Research*, Vol.9. No. 1. pp. 45-64.
- Revilla, E. – Sarkis, J. – Modrego, A. (2000): An investigation public and private partnerships. *Academy of Management Best Papers Proceedings* (Technology and Innovation Management) Toronto, Canada, August.
- Ritter, T. - Gemünden, H. G. (2003): Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, Vol.56. No. 9. pp. 691– 697.
- Ritter, T. - Wilkinson, I. F. - Johnston, W. J. (2004): Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* Vol.33. pp. 175– 183.
- Ritter, T. (2000): A Framework for Analysing Interconnectedness of Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29. No. 4. pp. 317-326.
- Ross Jr. - William T. - Robertson, D. C. (2007): Compound Relationships Between Firms. *Journal of Marketing*. Vol. 71. No. 3. pp. 108 – 123.
- Rothaermel, F. T. - Deeds, D. L. (2006): Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of Business Venturing*, Vol.21. No. 4. pp. 429– 460.
- Sajtos, L. - Mitev, A. (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv, Alinea Kiadó, Budapest
- Salamonné Huszty, A. - Bögel, Gy. (1996): Az érték nyomában. *Vezetéstudomány*, Vol. 27. No. 12. pp. 40-46.
- Sanches, A. M. - Tejedor, A-C. P. (1995): University-industry relationships in peripheral regions: the case of Aragon in Spain. *Technovation*, Vol.15. No.10. pp. 613 - 625.
- Santoro, M. - Betts, S. C. (2002): Making Industry-University Partnerships Work. A study of relationships between industria firms and university research centers show how to form partnerships that benefit both parties. *Research-Technology Management*, Vol. 45. No. 3. pp. 42-46.

- Santoro, M. D. – Chakrabarti, A. K.(2002): Firm size and technology centrality in industry-university interactions. *Research Policy* Vol. 31. No. 7. pp. 1163-1180.
- Santoro, M. D. (2000): Success Breeds Success: The linkage between relationship intensity and tangible outcomes in industry-university collaborative ventures, *The Journal of High Technology Management Research*, Vol. 11. No. 2. pp. 255-273.
- Schuetze, H. G. (2001): Issues of organisation and management of knowledge transfer between universities and industry in North America, Europe and Japan, *OECD/Japanese High-level Forum on Managing University/Industry Relationships: The Role of Knowledge Management*, 15th October 2001 (Gakujutsu-Sougou Centre, Tokyo)
- Sheth, J. – Parvatyar, A (2000): Handbook of Relationship Marketing, Sage, London, 2000.
- Siebert, H. (2003): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In Jörg Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der Managementforschung, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Slaughter, S. - Leslie, L. L. (1999): Academic Capitalism. Politics, Policies and the Entrepreneurial University. The John Hopkins University Press, Baltimore, Maryland, 1999.
- Song, X. M. - Montoya-Weiss, M. M. – Schmidt, J. B. (1997): Antecedents and Consequences of Cross-Functional Cooperation: A Comparison of R&D, Manufacturing, and Marketing Perspectives. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14. No. 1. pp. 35-47.
- Stank, T. P. – Goldsby, T. J. – Vickery, S. K. (1999): Effect of service supplier performance on satisfaction and loyalty of store managers in the fast food industry. *Journal of Operations Management*, Vol. 17. No. 4. pp. 429-447.
- Storbacka, K. (1997): Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13. No. 5. pp. 479-492.
- Sydow, Jörg (2003): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In Jörg Sydow (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Beiträge aus der Managementforschung, 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden

- Szabó, K. - Kocsis, É. (2002): Digitális paradicsom vagy falanszter? (a személyes tömegtermelés), Aula, Budapest
- Szabó, K. (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban. *Közgazdasági Szemle*, Vol. XLIX. No. 3. pp. 193-211.
- Szalavetz, A. (2003): Az információs technológiai forradalom és a világgazdaság centrumán kívüli országok technológiai felzárkózása, *Közgazdasági Szemle*, Vol. L. No. 1. pp. 22-34.o
- Székely, M. - Barna, I. (2003): Túlélőkészlet az SPSS-hez. Többváltozós elemzési technikákról társadalomkutatók számára, Typotex Kiadó, Budapest
- Szerb, L. - Varga A. (2006): A Dél-Dunántúli Kis és Közepes Méretű Vállalkozások Innovációs Abszorpciós Kapacitása és a Pécsi Tudományegyetem Kutatási és Innovációs Transzfer Potenciálja, A 2005-ös Szlovénia-Magyarország-Horvátország Szomszédsági Program keretében megvalósult magyarországi felmérésről szóló beszámoló: Az egyetemi innovációs transzfer potenciál elősegítése a határmenti régiók KKV-I felé (CrosboR&D) projekt
- Tari, E. (1996): Vállalati stratégiai szövetségek. *Közgazdasági Szemle*, Vol. XLIII. No. 4. pp. 363-380.
- Tari, E. (1998): Stratégiai szövetségek az üzleti világban. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Tari, E. (1999): A stratégiai szövetség szervezeti-jogi formái. *Vezetéstudomány*, Vol. 30. No. 12. pp. 2-10.
- Thomson, G. F. (2003): Between Hierarchies & Markets. The Logic and Limits of Network. Forms of Organization. Oxford University Press, New York
- Tijssen, R. J. W. (1998): Quantitative assessment of large heterogeneous R&D networks: the case of process engineering in the Netherlands. *Research Policy*, Vol. 26. No. 7/8. pp. 791-809.
- Tijssen, R. J. W. (2001): Global and domestic utilization of industrial relevant science: patent citation analysis of science–technology interactions and knowledge flows. *Research Policy*, Vol. 30. No. 1. pp. 35-54.
- Trienekens, J. H. - Beulens, A. J. (2001): Views on inter-enterprise relationships, *Production Planning & Control*, 2001. Vol.12. No. 5. pp. 466-477.

- Turánszky, M (1984): A műszaki kutató-fejlesztő tevékenység gazdasági hatékonyságának értékelése. *Közgazdasági Szemle*, Vol. XXXI. No. 6. pp. 535-545.
- Ulaga, W. (2003): Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32. No. 8. pp. 677-693.
- Veres, Z. (1995): Minőségi értékítélet-kutatás a projekt típusú ipari szolgáltatásokban. *Marketing & Menedzsment* Vol. XXIX. No. 4. pp. 37-44.
- Veres, Z. (1998): Szolgáltatás-marketing, Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- Verzuh, E. (2006): Projektmenedzsment, HVG Kiadó, Budapest
- Vilmányi, M. - Hetesi, E. - Veres, Z. (2006): The Complex Model of Relationship Success in the Context of Innovation-oriented Relationships. *22:th IMP-Conference*, Milan, Italy
- Vilmányi, M. - Hetesi, E. (2005): A Complex Model of Relationship Performance. In: Farkas, F. (ed): *Current Issues in Change Management: Challenges and Organisational Responses*, University of Pécs, Faculty of Business and Economics, Pécs
- Vilmányi, M. - Pintér, É. (2003): Segmentation Of Network Competence Elements In The Sphere of Public Utilities Service Provider Companies, *19:th IMP-conference in Lugano*, Switzerland, (www.impgroup.org/uploads/papers/4439.pdf)
- 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. pp. 365-377.
- Webster, A. - Etzkowitz, H. - Gebhardt, C. (2000): The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to the entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, Vol. 29. No. 2. pp. 313-330.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies; Analysis of Anti-trust Implications*, The Free Press, New York
- Williamson, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York
- Williamson, O. E. (1998): *The Institutions of Governance*, *AEA Papers and Proceedings*, may. pp. 75 – 79.
- Wilson, D.T. - Jantrania, S. (1996): Understanding the value of a relationship. *Asia - Australia Marketing Journal*, Vol. 2, No.1. pp. 55-66.

- Wimmer, Á. (2004): Üzleti teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXV. No. 9.sz. pp. 2-11.
- Wimmer, Á. (2005): Az üzleti kapcsolatok értékelése. *Vezetéstudomány*, Vol. XXXVI. No. 5. 4-15.
- Wu, V. F.-S. (2000): An Empirical Study of University-Industry Research Cooperation - The Case of Taiwan. *Prepared for the workshop of the OECD-NIS Focus Group on Innovation Firm and Networks*, Rome, 2-3 October, 2000. pp. 1-15.
- Young, J. A. - Gilbert, F. W. – McIntyre, F. S. (1996): An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances. *Journal of Business Research*, Vol. 35. No. 2. pp. 139-151.

Mellékletek

1.sz. Melléklet: A kvalitatív vizsgálatok során alkalmazott interjúvázlatok

1.1.sz. Melléklet: A szegedi megkérdezések során alkalmazott interjúvázlatok

1.2.sz. Melléklet: A düsseldorfi megkérdezések során alkalmazott interjúvázlat

2.sz. Melléklet: A kvantitatív kutatás során alkalmazott kérdőívek

2.1.sz. Melléklet: Az egyetemi szereplők megkérdezése során alkalmazott kérdőív

2.2.sz. Melléklet: A vállalati szereplők megkérdezése során alkalmazott kérdőív

3.sz. Melléklet: A kvantitatív kutatás közvetlen eredményei

1.sz. Melléklet: A kvalitatív vizsgálatok során alkalmazott interjúvázlatok

1.1.sz. Melléklet: A szegedi megkérdezések során alkalmazott interjúvázlatok

Interjúvázlat Egyetemi szereplők

SZTE vertikális K+F kapcsolatainak vizsgálatához

A Szegedi Tudományegyetem Üzleti Tudományok Intézete, a SZTE stratégiai igazgatóságával együttműködésben, idén tavasszal átfogó vizsgálatot kezdett meg, melynek célja az egyetemi, vállalati K+F együttműködések hatékonyságának tanulmányozása. Jelen vizsgálat célja partnerkapcsolatok szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálata, elemzése, azaz mennyiben képes az egyetem az együttműködések sikeres menedzselésén keresztül hozzájárulni partnerei sikerességéhez. A vizsgálat két fő szakaszból áll: egyfelől egy interjú vizsgálat keretében térképezzük fel a sikeresség specifikus dimenzióinak tulajdonságait, vállalati – egyetemi relációban. A kutatás e szakasza során esetleírásokat készítünk mind vállalati, mind egyetemi nézőpontból azért, hogy a sikerességet a konkrét tapasztalatok tükrében lehessen a későbbiekben vizsgálni. Másfelől a vizsgálat második szakaszában az egyes partnerek megítélését ez előbbi vizsgálat eredményeképpen születő kérdőív segítségével vizsgáljuk.

Vizsgálatunk kimondott célja, hogy tapasztalataival hozzájáruljon az egyetemi-ipari kapcsolatok sikeresebb menedzseléséhez, a sikeresen megvalósított innovatív projektek számának fokozásához.

Had kérjük fel ez úton, mind az interjú, mind a kérdőíves vizsgálatban való részvételre. A vizsgálatban való részvétel anonim, a válaszadók által közölt információt nem, csupán a vizsgálat valamennyi eredményével összegzetten kezeljük.

(1) Bevezetés: a kapcsolatrendszer azonosítása (A kapcsolat jellege, keletkezése)

- a) Milyen konkrét céllal létesítenek együttműködést ipari partnerekkel (illetve azok egységeivel)? Mi a jelen együttműködés konkrét tartalma és célja? *(Az ipari szereplőkkel létesített kapcsolatok tárgya)*
- b) Mikor jött létre ez az együttműködés? Miért pont ezzel az ipari partnerrel jött létre? Volt-e választási alternatívája az ipari partnernek, vagy Önöknek az együttműködő partner kiválasztása során? Ha igen miért Önökre esett a választás, vagy Önök miért ezt a partnert választották? Van-e alternatívája jelenleg e kapcsolatnak? *(Az ipari partnerrel létesített kapcsolat keletkezése, időpontja, oka, volt-e, van-e alternatívája)*
- c) Meséljen az együttműködésről: Hogyan kezdődött? Milyen főbb szakaszokat lehet itt megkülönböztetni? Hogyan lehetne jellemezni az egyes szakaszokat? *(Az ipari partnerrel létesített együttműködés főbb szakaszai)*
- d) Hogyan értékelné átfogóan az együttműködés sikerességét: érdemes megkülönböztetnünk itt az együttműködés keretében végzett projekt sikerességét és az együttműködés menedzselésének sikerességét. Ha ez utóbbira fektetjük a hangsúlyt: milyen problémák merültek fel az együttműködés menedzselése során? Hogyan sikerült mindezeket túllépni? Hogyan értékelné, mennyire volt sikeres az együttműködés? Miért? *(Hogyan értékelné átfogóan: projekt sikeressége; kapcsolat sikeressége)*

(2) A kapcsolati teljesítmény jelentése a K+F jellegű kapcsolatban

- a/1) Folytatva az előző gondolatmenetet, Önöknek mikor éri meg egy hosszabb távú együttműködést kiépíteni (és nem minden fejlesztés esetében újra és újra partnert keresni)? *(Hogyan értelmezhetjük a kapcsolati teljesítmény jelentését?)*
- a/2) Itt nyilván felmerülnek az együttműködés kiépítésének és fenntartásának pénzben kifejezhető ráfordításai és előnyei: melyeket tudnánk megfogalmazni? *(Lehet-e és hogyan pénzben megmérni a kapcsolat teljesítményét?)*
- a/3) Eddigiekben is felmerült, és érdemes is vele foglalkozni, hogy vannak az együttműködés kiépítésének és fenntartásának olyan előnyei, melyek pénzben nem (vagy nehezen) mérhetők meg, ugyanakkor gazdaságilag értelmezhetők: melyeket

tudnánk megfogalmazni? *(Milyen, pénzben nem mérhető, de gazdaságilag értelmezhető előnyöket nevezne meg, ami a kapcsolatból származik?)*

- b/1) Változtak-e az együttműködés kiépítésének és fenntartásának pénzügyileg értelmezhető ráfordításai és előnyei az idő során? Ha igen, úgy melyek, és hogyan?
- b/2) És a pénzben nem mérhető, de gazdaságilag értelmezhető előnyök változtak-e az idő során? Ha igen, úgy melyek, és hogyan?
- c/1) Az egyetem az együttműködés keretében nyilván egyfajta szolgáltatást nyújt, de: lehetne-e nyújtani e szolgáltatásokat, vagy ezek egy részét hosszabb távú együttműködések kiépítése nélkül mások részére (pl.: mérések végzése; alaptervékenység keretében végzett K+F eredmények rendelkezésre bocsátása)? Volt-e már arra példa, hogy ez sikerült? *(Van-e hasonló kapcsolat (tranzakció) másokkal)*
- c/2) Ha az együttműködés keretében nyújtott szolgáltatást (vagy annak egy-egy részét) összevetjük más, az együttműködés kiépítése nélkül is nyújtható szolgáltatással, megállapíthatunk-e olyan pénzügyileg értelmezhető következményt, mely az együttműködés mellett, vagy ellen szól? *(Ha a kapcsolatot összevetjük egy olyan tranzakcióval, ahol nem épült ki hosszú távú kapcsolat, úgy megállapíthatunk-e olyan, pénzügyileg értelmezhető eredményt, amely a kapcsolat mellett, vagy ellen szól?)*
- c/3) És ha az együttműködés keretében nyújtott szolgáltatást (vagy annak egy-egy részét) összevetjük más, az együttműködés kiépítése nélkül is nyújtható szolgáltatással, megállapíthatunk-e olyan pénzügyileg nem, de gazdaságilag értelmezhető előnyt, mely az együttműködés mellett, vagy ellen szól? *(És olyan eredményt, amely pénzben nehezen mérhető, de gazdaságilag hasznot jelent?)*
- d/1) Az eddigiekben tárgyalt együttműködésen túl vagyunk olyan, egy ipari partnerrel folytatott együttműködést, mely az eredeti célokat tekintve eredményes volt (azaz az előzetesen meghatározott módon teljesítésre került), de problémásnak ítélnék és állítsuk egy olyan együttműködéssel szembe, mely szintén eredményes volt, de emellett rendkívül sikeresnek is ítélnék! Miben különbözött a kettő? Ki tudnánk itt emelni szintén pénzügyileg értelmezhető és nem értelmezhető, az együttműködés sikerességét befolyásoló elemeket?

(3) Hogyan befolyásolják más kapcsolatok a kapcsolati teljesítményt?

- a/1) Az Önök tapasztalatai szerint függ-e egy K+F együttműködés kimenetele (illetve annak eredménye) harmadik személyektől (Pl.: más K+F kapcsolatoktól, szállítóktól, vevőktől)?
- b/1) Milyen szerepet játszanak ezek a kapcsolatok (hogyan tudnánk leírni ezt a függést)? Miben támogatják, vagy gátolják az együttműködés kimenetelét? *(Például: Információt szállítanak a kapcsolati területről, a vevőkről, szállítókról, árakról, vagy a K+F célok teljesítésének direkt támogatását adják, esetleg támogatják a kiegészítő forrásokhoz való hozzáférést, stb...)*
- c/1) Milyen erős ez a függés? Az Önök tapasztalatai szerint létezik-e olyan szituáció, amikor döntő módon befolyásolják az együttműködés kimenetelét?

Köszönöm a válaszadást!

Interjúvázlat Vállalati szereplők

SZTE vertikális K+F kapcsolatainak vizsgálatához

A Szegedi Tudományegyetem Üzleti Tudományok Intézete, a SZTE stratégiai igazgatóságával együttműködésben, idén tavasszal átfogó vizsgálatot kezdett meg, melynek célja az egyetemi, vállalati K+F együttműködések hatékonyságának tanulmányozása. Jelen vizsgálat célja partnerkapcsolatok szervezeti teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálata, elemzése, azaz mennyiben képes az egyetem az együttműködéseinek sikeres menedzselésén keresztül hozzájárulni partnerei sikerességéhez. A vizsgálat két fő szakaszból áll: egyfelől egy interjú vizsgálat keretében térképezzük fel a sikeresség specifikus dimenzióinak tulajdonságait, vállalati – egyetemi relációban. A kutatás e szakasza során esetleírásokat készítünk mind vállalati, mind egyetemi nézőpontból azért, hogy a sikerességet a konkrét tapasztalatok tükrében lehessen a későbbiekben vizsgálni. Másfelől a vizsgálat második szakaszában az egyes partnerek megítélését ez előbbi vizsgálat eredményeképpen születő kérdőív segítségével vizsgáljuk.

Vizsgálatunk kimondott célja, hogy tapasztalataival hozzájáruljon az egyetemi-ipari kapcsolatok sikeresebb menedzseléséhez, a sikeresen megvalósított innovatív projektek számának fokozásához.

Had kérjük fel ez úton, mind az interjú, mind a kérdőíves vizsgálatban való részvételre. A vizsgálatban való részvétel anonim, a válaszadók által közölt információt nem, csupán a vizsgálat valamennyi eredményével összegzetten kezeljük.

(1) Bevezetés: a kapcsolat azonosítása (A kapcsolat jellege, keletkezése)

- a) Milyen konkrét céllal létesítették jelen együttműködést az egyetemmel (illetve annak egységével)? Mi a jelen együttműködés konkrét tartalma és célja? *(Az egyetemmel létesített kapcsolat(ok) tárgya)*
- b) Mikor jött létre ez az együttműködés? Miért pont ezzel az egyetemmel (tanszékkal, tanszékcsoporttal) jött létre? Volt-e választási alternatíva az együttműködő partner kiválasztása során és (ha igen) miért pont ezt a partnert választották? Van-e alternatívája jelenleg e kapcsolatnak? *(Az egyetemmel létesített kapcsolat keletkezése, időpontja, oka, volt-e, van-e alternatívája)*
- c) Meséljen az együttműködésről! Hogyan kezdődött? Milyen főbb szakaszokat lehet itt megkülönböztetni? Hogyan lehetne jellemezni az egyes szakaszokat? *(Az egyetemmel létesített együttműködés főbb szakaszai)*
- d) Hogyan értékelné átfogóan az együttműködés sikerességét: érdemes megkülönböztetnünk itt az együttműködés keretében végzett projekt sikerességét és az együttműködés menedzselésének sikerességét. Ha ez utóbbira fektetjük a hangsúlyt: milyen problémák merültek fel az együttműködés menedzselése során? Hogyan sikerült mindezeket túllépni? Hogyan értékelné, mennyire volt sikeres az együttműködés? Miért? *(Hogyan értékelné átfogóan: projekt sikeressége; kapcsolat sikeressége)*

(2) A kapcsolati teljesítmény jelentése a K+F jellegű kapcsolatban

- a/1) Folytatva az előző gondolatmenetet, Önöknek mikor éri meg egy hosszabb távú kapcsolatot kiépíteni (és nem minden projekt esetében újra és újra partnert keresni)? *(Hogyan értelmezhetjük a kapcsolati teljesítmény jelentését?)*
- a/2) Itt nyilván felmerülnek kiépítésének és fenntartásának pénzben kifejezhető ráfordításai és előnyei: melyeket tudnánk megfogalmazni? *(Lehet-e és hogyan pénzben megmérni a kapcsolat teljesítményét?)*
- a/3) Eddigiekben is felmerült, és érdemes is vele foglalkozni, hogy vannak az együttműködés kiépítésének és fenntartásának olyan előnyei, melyek pénzben nem (vagy nehezen) mérhetők meg, ugyanakkor gazdaságilag értelmezhetők: melyeket

tudnánk megfogalmazni? *(Milyen, pénzben nem mérhető, de gazdaságilag értelmezhető előnyöket nevezne meg, ami a kapcsolatból származik?)*

- b/1) Változtak-e az együttműködés kiépítésének és fenntartásának pénzügyileg értelmezhető ráfordításai és előnyei az idő során? Ha igen, úgy melyek, és hogyan?
- b/2) És a pénzben nem mérhető, de gazdaságilag értelmezhető előnyök változtak-e az idő során? Ha igen, úgy melyek, és hogyan?
- c/1) Az egyetem az együttműködés keretében nyilván egyfajta szolgáltatást nyújt, de: igénybe lehetne-e venni e szolgáltatást, vagy annak részét mástól (hasonló jellegű együttműködés kiépítése nélkül)? Volt-e már arra példa, hogy ezt megtették (a kapcsolat fennállása alatt) *(Van-e hasonló kapcsolat (tranzakció) másokkal)*
- c/2) Ha az együttműködés keretében igénybe vett szolgáltatást (vagy annak egy-egy részét) összevetjük más, az együttműködés kiépítése nélkül is igénybe vehető szolgáltatással, megállapíthatunk-e olyan pénzügyileg értelmezhető következményt, mely az együttműködés mellett, vagy ellen szól? *(Ha a kapcsolatot összevetjük egy olyan tranzakcióval, ahol nem épült ki hosszú távú kapcsolat, úgy megállapíthatunk-e olyan, pénzügyileg értelmezhető eredményt, amely a kapcsolat mellett, vagy ellen szól?)*
- c/3) És ha az együttműködés keretében igénybe vett szolgáltatást (vagy annak egy-egy részét) összevetjük más, az együttműködés kiépítése nélkül igénybe vehető szolgáltatással, megállapíthatunk-e olyan pénzügyileg nem, de gazdaságilag értelmezhető előnyt, mely az együttműködés mellett, vagy ellen szól? *(És olyan eredményt, amely pénzben nehezen mérhető, de gazdaságilag hasznot jelent?)*
- d/1) Az eddigiekben tárgyalt együttműködésen túl vegyünk egy olyan, az egyetemmel folytatott együttműködést, mely az eredeti célokat tekintve eredményes volt (azaz az előzetesen meghatározott módon teljesítésre került), de problémásnak ítélnék, és állítsuk egy olyan együttműködéssel szembe, mely szintén eredményes volt, de emellett rendkívül sikeresnek is ítélnék! Miben különbözött a kettő? Ki tudnánk itt emelni szintén pénzügyileg értelmezhető és nem értelmezhető, az együttműködés sikerességét befolyásoló elemeket?

(3) Hogyan befolyásolják más kapcsolatok a kapcsolati teljesítményt?

- a/1) Az Önök tapasztalatai szerint függ-e egy K+F együttműködés kimenetele (illetve annak eredménye) harmadik személyektől (Pl.: más K+F kapcsolatoktól, szállítóktól, vevőktől)?
- b/1) Milyen szerepet játszanak ezek a kapcsolatok (hogyan tudnánk leírni ezt a függést)? Miben támogatják, vagy gátolják az együttműködés kimenetelét? *(Például: Információt szállítanak a kapcsolati területről, a vevőkről, szállítókról, árakról, vagy a K+F célok teljesítésének direkt támogatását adják, esetleg támogatják a kiegészítő forrásokhoz való hozzáférést, stb...)*
- c/1) Milyen erős ez a függés? Az Önök tapasztalatai szerint létezik-e olyan szituáció, amikor döntő módon befolyásolják az együttműködés kimenetelét?

Köszönöm a válaszadást!

1.sz. Melléklet: A kvalitatív vizsgálatok során alkalmazott interjúvázlatok

1.2.sz. Melléklet: A düsseldorfi megkérdezések során alkalmazott interjúvázlat

Interview-Leitfaden

Zur Analyse der Forschungsbeziehungen mit der HHU

Ihre Angaben werden vertraulich behandelt

Identifizierungsdaten:

Name des Unternehmens:

Name und Funktion des Interviewpartners:.....

Die Rolle des (Interview)Partners in der Beziehung:.....

.....

Die Erreichbarkeit des Interviewpartners:.....(tel);(fax);

.....(e-mail)

(1) Identifizierung der Beziehung: Art und Entstehung der Beziehung

In welchen Branchen bzw. Geschäftsbereichen und Fachgebieten hat Ihre Unternehmung Forschungsbeziehungen? Welcher Art sind die Beziehungen mit den Universitäten oder den Forschungsinstituten?

(Art: Kaufsituation; Leistungsbestellung; Kooperation – Ziele: Ein Produkt entwickeln, Wissen oder Fähigkeiten abgewinnen, ein oder mehr Produkt kaufen, verkaufen, eine Lizenz nutzen, usw...)

Auf welche Weise sind die Beziehungen (zwischen dem Betrieb und den Universitäten oder Forschungsinstituten) entstanden?

(Woher haben Sie Informationen über die Potentiale des Partners, die die Gründe für die Beziehung darstellen? Warum haben Sie ein Partner gewählt? Welche allgemeine Anforderungen stellt Ihre Unternehmung an einen Forschungspartner?)

(2) Die Bedeutung der Beziehungspersformance in den Forschungsbeziehungen

Welche wesentliche Vorteilen ziehen aus einer Forschungsbeziehung für Ihr Unternehmen?

(Warum bauen Sie mit einer Uni oder einem Forschungsinstitut eine Forschungsbeziehung auf? Welche Komponenten der Unternehmensaktivität und - Leistung will Ihr Unternehmen durch die Forschungsbeziehungen verstärken? Nach welchen Faktoren evaluieren Sie eine Forschungsbeziehung als erfolgreiche oder erfolglose Verbindung)

(Die Unternehmensaktivität, und - Leistung hat immer eine finanzielle Seite (wie die Kostengröße, oder die Umschlagszeit), eine Marktseite (z.B.: Marktgröße, der Maß der Kundenzufriedenheit, usw.), eine Prozeßseite (z.B.: die Durchschnittszeit, oder die Entwicklungszeit der neuen Produkte), und schließlich die Seite des Unternehmenslernen, oder der Unternehmensveränderung (z.B.: neue Kompetenzen abzugewinnen)?)

Welches sind Ihre eigene Erwartungen in einer Forschungsbeziehung?

(Die wesentliche Erwartungen der Partner an die Ergebnisse, oder an Beziehungsmanagement werden immer in dem Vertrag festgeschrieben. Aber haben Sie

noch, neben dem Vertrag weitere Erwartungen (z.B. menschliche – Freundlichkeit, oder Vertrauen, oder wirtschaftliche – Existenzierung eines Projektmanagementsystems), die die Unternehmensaktivität und -Leistung beeinflussen?)

(3) Die Evaluierung der Beziehungsleistung

Auf welche Weise werden die Leistungen der Beziehungen evaluiert:

Auf welche Weise werden die Leistungen der betrieblichen, bzw. gemeinsamen Ziele evaluiert *(die Weise der Evaluierung der gemeinsamen festgesetzten Ziele, bzw. der betrieblichen Ziele? Nach welchen Kriterien werden die Ergebnisse bewertet? Welche Bewertungsprozesse für die Ergebnisse gibt es? Wird die Evaluierung zusammen mit dem Partner oder allein vorgenommen?)*

(Unter den „Leistungen“ verstehe ich die Ergebnisse, oder die Erfolge dieser Beziehung. Aber ich denke hier an die Weise der Evaluierung von der gemeinsamen festgesetzten Ziele. Ich bin neugierig einerseits auf die Prozeß, und andererseits auf die Dimensionen und Faktoren der Evaluierung.)

Mit welchen Managementmethoden *(Methoden und Prozesse)* kann die Beziehungsleistung sichergestellt werden?

(Existiert in ihrem Betrieb eine selbständige Abteilung für die Beziehungen? Welche Anforderungen stellen Sie an Personen in Ihrem Unternehmen, die Kontakte zum Partner halten? Verlangen Sie spezielle berufliche und soziale Fähigkeiten? Nutzen Sie ein im Betriebsplanungssystem integriertes Projektmanagementsystem oder -software oder ein im Betriebscontrollingsystem integrierest Controlling System? Usw.)

(4) Wie beeinflussen andere Beziehungen die Beziehungsleistung?

Ist eine Forschungsbeziehung (das Ergebnis der Kooperation) abhängig von Dritten? *(z.B. von anderen Forschungsbeziehungen, oder von Lieferanten, Kunden, usw.)*

Wie stark schätzen Sie diese Abhängigkeit?

Welche Rolle spielen diese Verbindungen

(Sie liefern Informationen über das Beziehungsumfeld, die Lieferanten, Kunden, Preisen, usw...; oder Sie dienen direkt der Unterstützung von F&E-Zielen; oder sie unterstützen den Zugang zu zusätzlichen Ressourcen, usw.)

Wie evaluieren Sie den Beitrag dieser anderen Beziehungen zu Ergebnis/Performance der Forschungsbeziehungen zu den Forschungsinstituten (Beziehung zwischen Ihrem Unternehmen und den Universitäten oder Forschungsinstituten)?

(Welches sind die Kriterien bzw. die Prozesse der Evaluierung der Beiträge von Dritten zu der Beziehungsperformance)

Vielen Dank für Ihre Antworten!

**2.sz. Melléklet: A kvantitatív kutatás során alkalmazott
kérdőívek**

**2.1.sz. Melléklet: Az egyetemi szereplők megkérdezése során alkalmazott
kérdőív**

Tisztelt Válaszadó!

Kérdőíves felmérésünk átfogó célja a szervezeti együttműködések vállalati teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálata. Jelen vizsgálatban a Szegedi Tudományegyetem kutatás-fejlesztési partnerkapcsolatait kívánjuk elemezni olyan szempontból, hogy a hosszabb távú együttműködések miként befolyásolják az azok keretében megvalósuló projektek sikerességét, ezen keresztül partnereink teljesítményének fokozását. Kutatási eredményeink reményeink szerint hozzájárulnak majd ahhoz, hogy az egyetemekkel kialakított K+F kapcsolatok nagyobb mértékben támogassák a vállalatok teljesítményét. A vizsgálatot a Szegedi Tudományegyetem Üzleti Tudományok Intézetének közreműködésével bonyolítjuk le.

A válaszadás önkéntes, a kérdőíven nem szerepel sem az Ön neve, sem más olyan információ, amely alapján azonosítani lehetne Önt. Az általunk felvett adatokat bizalmasan kezeljük, azokat csak az értékelés során használjuk fel.

A kérdőív kitöltése maximum mintegy öt-tíz percet vesz igénybe.

Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!

A kérdőív kitöltése során kérjük, hogy felkérésünknek megfelelő K+F partnerével kialakított együttműködésének tapasztalatai alapján jellemezze az alábbi állításokat aszerint, hogy mennyiben ért egyet velük az alábbi skálának megfelelően:

1	2	3	4	5	6	9
Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Inkább egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Nem tudok érdemben nyilatkozni

Kérdés srsz.	Kérdés megnevezése	Skála						9
		1	2	3	4	5	6	
1.	Figyelembe véve az együttműködés valamennyi gazdaságilag értelmezhető ráfordítását és hozamát, az együttműködés teljes mértékben megfelel elvárásainknak.							
2.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektek bevételeinek tervezhetősége kiváló.							
3.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektek költséghatékonysága magas.							
4.	Az együttműködés révén, a projektek kapcsolatépítési, fenntartási költségei csökkenő tendenciát mutatnak (mint például partnerkeresési költségek, kommunikációs költségek, utazási költségek, projektmenedzsment költsége, ügyvédi költségek, stb.)							
5.	Az együttműködés révén, annak keretében újabb projektek kerülnek definiálásra.							

Kérdés srsz.	Kérdés megnevezése	1	2	3	4	5	6	9
6.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektekben nyújtott fejlesztési szolgáltatás minősége magas.							
7.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektekből számos, igen értékes immateriális tulajdon (további fejlesztési lehetőség feltárása, szabadalom, publikáció, vagy annak alapötlete) keletkezett, melyet a partnerek saját hatáskörben hasznosítottak.							
8.	Az együttműködés révén, minden esetben elérjük közösen kitűzött céljainkat.							
9.	Az együttműködés révén, az egyes projektek teljesítése során, kommunikációnk sikeres.							
10.	Az együttműködés révén magas az összhang a projekttervek és a megvalósítás között.							
11.	Az együttműködés eredményeképpen, az annak keretében megvalósított projektek koordinációja gördülékeny (jó a feladatmegosztás, jó az irányítás, alacsonyak a szervezési és kontroll költségek).							
12.	Az együttműködés révén rugalmasan dolgozunk együtt.							
13.	Az együttműködés révén a fejlesztések rövidebb idő alatt valósulnak meg.							
14.	Az együttműködés révén ismerjük, hogy partnerünk hogyan gondolkodik, hogyan működik és ez számunkra fontos.							
15.	Az együttműködés révén partnerünkkel kölcsönösen ismerjük egymás igényeit és kompetenciáit.							
16.	A partnerünkkel való együttműködés során folyamatosan tanulunk egymástól.							
17.	Az együttműködés révén, partnerünkkel olyan projektbe is belefogunk, melyet mások esetében valószínűleg túl kockázatosnak ítélnénk.							
18.	Az együttműködés révén növekszik szervezetten belüli, vagy kívüli imázsunk.							
19.	Az együttműködés egyben referenciát is jelent más partnerek, gazdasági, vagy intézményi szereplők felé.							
20.	Az együttműködés keretében hasznos piaci, vagy egyéb szakmai információkat is szerzünk.							
21.	Az együttműködés keretében partnerünkkel lehetőségünk van profitálni egymás kapcsolatrendszeréből.							
22.	Az együttműködés eredményeképpen partnerünk (vagy rajta keresztül harmadik személy/ek) szívesen ajánlana bennünket.							
23.	Az együttműködés eredményeképpen, fejlesztési terveink erőforráshátterét (állami, vagy egyéb forrásokból) könnyebben meg tudjuk teremteni.							
24.	Az együttműködés keretében végzendő tevékenységeket, folytatandó eljárásokat közösen határozzuk meg, melynek során mindkét fél szempontjai figyelembe vételre kerülnek.							

Kérdés srsz.	Kérdés megnevezése	1	2	3	4	5	6	9
25.	Az együttműködés keretében folytatott projektek előrehaladását, a felek által vállaltak teljesítését, közösen megállapított, előre lefektetett szempontok alapján, rendszeresen értékeljük.							
26.	Az együttműködés keretében, előre meghatározott kommunikációs csatornákon rendszeres információ-megosztás és párbeszéd zajlik, rendszeresen korrekt válaszokat kapunk, még a szerződésen túlmutató releváns információk tekintetében is.							
27.	Kölcsönösen respektáljuk egymás igényeit, érdekeit, és korlátait.							
28.	A folyamatos együttműködés pozitívan befolyásolja alaptevékenységünk színvonalát							
29.	Partnerünkkel kialakított együttműködés hozzájárul az önmagunkról alkotott kép formálásához							

Befejezésül kérjük, adja meg, hogy az Önök tanszéke/intézete (pontos megnevezése nélkül) az alábbi kategóriák közül melyikbe tartozik:

30. Alkalmazotti létszám

10 fő alatt; 10-49 fő között; 50-249 fő között

31. Az éves bevétel nagyságrendje

50 millió Ft alatt; 50-100 millió Ft között; 101-700 millió Ft között; 701-4000 millió Ft között; 4 mrd Ft felett

32. A tanszék/intézet életét alapvetően befolyásoló partnerkapcsolatok jellege (egyszerre többet is megjelölhet)

szállítói (és/vagy alvállalkozói); vevői; egyéb szakértői (szolgáltatói); K+F jellegű;

Egyéb, éspedig:

33. A tanszék/intézet életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje:

10 alatt; 10-20 között; 21-30 között; 31-40 között; 41-50 között; 51-100 között; 100 felett

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

**2.sz. Melléklet: A kvantitatív kutatás során alkalmazott
kérdőívek**

2.2.sz. Melléklet: A vállalati szereplők megkérdezése során alkalmazott kérdőív

Tisztelt Partnerünk!

Kérdőíves felmérésünk átfogó célja a szervezeti együttműködések vállalati teljesítményre gyakorolt hatásainak vizsgálata. Jelen vizsgálatban a Szegedi Tudományegyetem kutatás-fejlesztési partnerkapcsolatait kívánjuk elemezni olyan szempontból, hogy a hosszabb távú együttműködések miként befolyásolják az azok keretében megvalósuló projektek sikerességét, ezen keresztül partnereink teljesítményének fokozását. Kutatási eredményeink reményeink szerint hozzájárulnak majd ahhoz, hogy az egyetemekkel kialakított K+F kapcsolatok nagyobb mértékben támogassák a vállalatok teljesítményét. A vizsgálatot a Szegedi Tudományegyetem Üzleti Tudományok Intézetének közreműködésével bonyolítjuk le.

A válaszadás önkéntes, a kérdőíven nem szerepel sem az Ön neve, sem más olyan információ, amely alapján azonosítani lehetne Önt. Az általunk felvett adatokat bizalmasan kezeljük, azokat csak az értékelés során használjuk fel.

A kérdőív kitöltése maximum mintegy öt-tíz percet vesz igénybe.

Köszönjük, hogy válaszaival segíti munkánkat!

A kérdőív kitöltése során kérjük, hogy felkérésünknek megfelelő K+F partnerével kialakított együttműködésének tapasztalatai alapján jellemezze az alábbi állításokat aszerint, hogy mennyiben ért egyet velük az alábbi skálának megfelelően:

1	2	3	4	5	6	9
Egyáltalán nem értek egyet	Nem értek egyet	Inkább nem értek egyet	Inkább egyetértek	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek	Nem tudok érdemben nyilatkozni

Kérdés srsz.	Kérdés megnevezése	Skála						9
		1	2	3	4	5	6	
1.	Figyelembe véve az együttműködés valamennyi gazdaságilag értelmezhető ráfordítását és hozamát, az együttműködés teljes mértékben megfelel elvárásainknak.							
2.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektek ráfordításainak tervezhetősége kiváló.							
3.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektek költséghatékonysága magas.							
4.	Az együttműködés révén, a projektek kapcsolatépítési, fenntartási költségei csökkenő tendenciát mutatnak (például mint partnerkeresési költségek, kommunikációs költségek, utazási költségek, projektmenedzsment költsége, ügyvédi költségek, stb.)							
5.	Az együttműködés révén, annak keretében újabb projektek kerülnek definiálásra.							

Kérdés srsz.	Kérdés megnevezése	1	2	3	4	5	6	9
6.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektekben igénybe vett fejlesztési szolgáltatás minősége magas.							
7.	Az együttműködés révén, az annak keretében megvalósított projektekből számos, igen értékes immateriális tulajdon (további fejlesztési lehetőség feltárása, szabadalom, publikáció, vagy annak alapötlete) keletkezett, melyet a partnerek saját hatáskörben hasznosítottak.							
8.	Az együttműködés révén, minden esetben elérjük közösen kitűzött céljainkat.							
9.	Az együttműködés révén, az egyes projektek teljesítése során, kommunikációnk sikeres.							
10.	Az együttműködés révén magas az összhang a projektervek és a megvalósítás között.							
11.	Az együttműködés eredményeképpen, az annak keretében megvalósított projektek koordinációja gördülékeny (jó a feladatmegosztás, jó az irányítás, alacsonyak a szervezési és kontroll költségek).							
12.	Az együttműködés révén rugalmasan dolgozunk együtt.							
13.	Az együttműködés révén a fejlesztések rövidebb idő alatt valósulnak meg.							
14.	Az együttműködés révén ismerjük, hogy partnerünk hogyan gondolkodik, hogyan működik és ez számunkra fontos.							
15.	Az együttműködés révén partnerünkkel kölcsönösen ismerjük egymás igényeit és kompetenciáit.							
16.	A partnerünkkel való együttműködés során folyamatosan tanulunk egymástól.							
17.	Az együttműködés révén, partnerünkkel olyan projektbe is belefogunk, melyet mások esetében valószínűleg túl kockázatosnak ítélnénk.							
18.	Az együttműködés révén növekszik szervezetben belüli, vagy kívüli imázsunk.							
19.	Az együttműködés egyben referenciát is jelent más partnerek, gazdasági, vagy intézményi szereplők felé.							
20.	Az együttműködés keretében hasznos piaci, vagy egyéb szakmai információkat is szerzünk.							
21.	Az együttműködés keretében partnerünkkel lehetőségünk van profitálni egymás kapcsolatrendszeréből.							
22.	Az együttműködés eredményeképpen partnerünk (vagy rajta keresztül harmadik személy/ek) szívesen ajánlana bennünket.							
23.	Az együttműködés eredményeképpen, fejlesztési terveink erőforrásháttérét (állami, vagy egyéb forrásokból) könnyebben meg tudjuk teremteni.							
24.	Az együttműködés keretében végzendő tevékenységeket, folytatandó eljárásokat közösen határozzuk meg, melynek során mindkét fél szempontjai figyelembe vételre kerülnek.							

Kérdés srsz.	Kérdés megnevezése							9
		1	2	3	4	5	6	
25.	Az együttműködés keretében folytatott projektek előrehaladását, a felek által vállaltak teljesítését, közösen megállapított, előre lefektetett szempontok alapján, rendszeresen értékeljük.							
26.	Az együttműködés keretében, előre meghatározott kommunikációs csatornákon rendszeres információ-megosztás és párbeszéd zajlik, rendszeresen korrekt válaszokat kapunk, még a szerződésen túlmutató releváns információk tekintetében is.							
27.	Kölcsönösen respektáljuk egymás igényeit, érdekeit, és korlátait.							
28.	A folyamatos együttműködés pozitívan befolyásolja alaptevékenységünk színvonalát							
29.	Partnerünkkel kialakított együttműködés hozzájárul az önmagunkról alkotott kép formálásához							

Befejezésül kérjük, adja meg, hogy az Önök cége (annak pontos megnevezése nélkül) az alábbi kategóriák közül melyikbe tartozik:

30. Alkalmazotti létszám

10 fő alatt; 10-49 fő között; 50-249 fő között; 250-1000 fő között; 1000 fő felett;

31. Az éves bevétel nagyságrendje

50 millió Ft alatt; 50-100 millió Ft között; 101-700 millió Ft között; 701-4000 millió Ft között; 4 mrd Ft felett

32. A szervezet életét alapvetően befolyásoló partnerkapcsolatok jellege (egyszerre többet is megjelölhet)

szállítói (és/vagy alvállalkozói); vevői; egyéb szakértői (szolgáltatói); K+F jellegű;

Egyéb, éspedig:

33. A szervezet életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje:

10 alatt; 10-20 között; 21-30 között; 31-40 között; 41-50 között; 51-100 között; 100 felett

Köszönjük, hogy válaszaival segítette munkánkat!

3.sz. Melléklet: A kvantitatív kutatás közvetlen eredményei

Az együttműködés teljesítményére fejlesztett modell statisztikai értékelését kiegészítően, érdemes áttekinteni a megkérdezésre adott válaszok közvetlen eredményeit. A megkérdezés közvetlen eredményei bemutatása során ismertetem az együttműködés sikeressége, a kapcsolati teljesítmény előzetesen meghatározott jellemzői, a hálózati hatás és az együttműködés szorossága tekintetében adott válaszok statisztikai jellemzőit, összevetve a vállalati és az egyetemi válaszadók megítélését a foglalkoztatott létszám, az éves árbevétel és a szervezet működését jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok száma szerint. E válaszok egyrészt orientálják a modell-értékelés során végzett elemzések megítélését, másrészt információval szolgálnak a megkérdezésre került jellemzőkről, az egyetemi-vállalati érzékelés eltérő jellegéről. (Az összefoglalás alapjául szolgáló adathalmazt az 52. táblázat, az 53. táblázat és az 54. táblázat tartalmazza)

Az együttműködés sikerességének megítélésében az egyetemi és a vállalati kör lényeges eltérést mutat. Míg az egyetemi szereplők 91%-a a vállalati partnerekkel folytatott együttműködést az elvárásoknak egyértelműen megfelelőnek minősítette, a vállalati szereplőknek csupán 56%-a ért ezzel egyet. Érdemes kiemelni, hogy ez utóbbi szereplők 22%-a inkább nem ért egyet azzal, hogy az együttműködés megfeleljen az elvárásainak. A megkérdezett vállalati szereplők közül az inkább elégedetlenek a (foglalkoztatott létszámot tekintve) mikrovállalkozások és a közepes méretű vállalkozások közül kerülnek ki, melyek éves árbevétele vagy százmillió Forint alatti (jellemzően inkább 50 MFt-os nagyságrendű), vagy milliárdos nagyságrendű (52. táblázat, 53. táblázat). Kihangsúlyozható továbbá, hogy ezen „elégedetlen” vállalati kör által kezelt kapcsolati portfólió mérete, vagy 30-nál kevesebb, vagy 50-nél több együttműködést tartalmaz (54. táblázat). A vállalati válaszadók közül leginkább sikeresnek a magas foglalkoztatott létszámmal bíró szervezetek tartják az egyetemmel kialakított együttműködést. Ez az összefüggés ugyanakkor már nem igaz az éves árbevétel tükrében, ahol a százmilliós nagyságrendű éves bevétellel bíró vállalkozások kivétel nélkül inkább elégedettek az együttműködéssel, az az alatti árbevétellel bírók inkább elégedetlenek. A 100 mFt feletti árbevétellel gazdálkodók $\frac{1}{4}$ -e inkább elégedetlen, $\frac{3}{4}$ -e pedig inkább elégedett. Az egyetemi válaszadók egy kivétellel (a válaszadók 3%-a) foglalkoztatott létszámtól, árbevételtől, illetve a kezelt

együttműködések nagyságrendjétől függetlenül sikeresnek tartják a vállalati szférával fenntartott együttműködésüket.

Az együttműködés teljesítményét leírni célzó változók tekintetében mindkét válaszadói kör legalább 60%-a inkább egyetért azzal, hogy az együttműködés, a meghatározott változók értékét fokozza. Ez alól egyetlen kivétel jelentkezik. Az egyetemi válaszadóknak csupán 48%-a ért egyet azzal, hogy az együttműködés növeli a kockázattűrő képességet.

A változók megítélése ugyanakkor érdekes összefüggést mutat. Az egyetemi válaszadóknak, a vállalati válaszadókkal összehasonlítva 20-25%-kal magasabb aránya érzékeli úgy az egyes mérési változók esetében, hogy az hasznosságot nyújt számára. Ettől eltérő, kimagasló különbség mutatkozik a projektek költséghatékonyságának megítélésében. A szolgáltatói válaszadók mindegyike úgy ítélte meg, hogy az együttműködés javítja az annak keretében megvalósított projektek költséghatékonyságát, míg az igénybevevői oldalon ezzel csak a megkérdezettek 61%-a ért egyet. A másik véglet, azaz az álláspontok kitűnő hasonlósága három változó, a kapcsolatépítési/fenntartási költségek csökkenése, közös célok elérése, tanulás megvalósítása esetében jelentkezik. Mind a vállalati, mind az egyetemi válaszadók mintegy 75%-a szerint az együttműködés eredményeképpen kapcsolatépítési/fenntartási költségek csökkenő tendenciát mutatnak. Hasonlóképpen mindkét oldal (mintegy 90%-a) egyetért abban, hogy a közös célok elérését az együttműködés támogatja, míg a tanulást támogató hatásában némiképpen magasabb megítélésbeli különbség mellett (mintegy 10%-os), de mind az egyetemi, mind a vállalati szereplők magasabb, mint 85%-a egyetért.

Az egyes értékek alakulását a válaszadói kör tulajdonságához hasonlítva, több tendencia jellegű összefüggésre lehet felfigyelni. A foglalkoztatott létszám tekintetében megállapítható, hogy az egyetemi szereplők esetében az 50 fő alatti létszámmal bíró egységek esetében nagyobb valószínűséggel fordul elő az, hogy az együttműködés támogató hatása nem érzékelt (52. táblázat). Persze ez esetben megjegyezendő, hogy a megkérdezettek döntően e kategóriából kerültek ki, így a statisztikai valószínűség is e választ sugallja. A vállalati megkérdezettek esetében az együttműködés sikerességének megítéléséhez hasonló tendencia érvényesül: a mikro-, és közepes méretű vállalkozások inkább elégedetlenek a kapcsolati teljesítményt leírni célzó jellemzők alakulásával, mint a többi vállalkozás (53. táblázat). Ez utóbbi alól csupán három kivétel említhető: az

1000 főnél magasabb foglalkoztatott létszámmal bíró vállalatok majdnem fele inkább nem ért egyet azzal, hogy az együttműködés eredményeképpen nőtt a projektek költséghatékonysága, a megrendelés volumene, illetve rövidült volna a fejlesztés ideje. Más oldalról ez esetben is érdemes megemlíteni az egyes jellemzők megítélése és az éves árbevétel viszonyát. A megkérdezés eredményei ebben az esetben is a kapcsolati sikerességnél megfigyelt tendenciákat tükrözik: az egyetemi válaszadók esetében a kapcsolati hasznok kiaknázatlanságát az évi 50-100 mFt-os nagyságrendű éves árbevétellel bíró egységek érzékelik, míg a vállalati kör esetében ugyanez az a 100 mFt alatti, vagy a milliárdos nagyságrendű éves árbevétellel bíró vállalkozások esetében jelentkezik.

Harmadik oldalról érdemes felhívni a figyelmet a kapcsolati portfólió mérete és az együttműködés gazdasági hasznainak kiaknázása közötti összefüggésekre (54. táblázat). Az egyetemi válaszadók esetében tendenciaszerűen az figyelhető meg, hogy minél kisebb a kapcsolati portfólió mérete, annál magasabb az együttműködés gazdasági hasznai kiaknázásával egyet nem értő szereplők aránya. Ugyanez a jelenség a vállalati szféra esetében nem figyelhető meg.

Áttérve a hálózati előnyök jelenlétét célzó kérdéskörre, meglepő eredménnyel nem találkozhatunk. Az egyetemi válaszadók több, mint 80%-a érzékeli a hálózati előnyök jelenlétét az együttműködés során, míg a vállalati szereplők esetében ugyanerről a megkérdezett szereplők több, mint 70%-a esetében beszélhetünk. A foglalkoztatott létszámot tekintve a hálózati előnyöket alacsonyabb valószínűséggel az 50 főnél alacsonyabb munkavállalót foglalkoztató egyetemi egységek, és a mikro-, és középvállalkozások érzékelik, de ebben az esetben is megjegyzendő, hogy mindez egybevág a statisztikai valószínűséggel is (52. táblázat). Éves árbevételt tekintve pedig megállapítható, hogy az egyetemi válaszadók esetében az alacsonyabb árbevétel esetében alacsonyabb a hálózati haszn kihasználásának érzékelése, míg a vállalati válaszadók esetében ugyanez a jelenség a 100 mFt alatti és a milliárdos éves árbevétellel bíró vállalkozásokra jellemző (53. táblázat). A kapcsolati portfólió mérete tekintetében megintcsak a korábbiakban már ismertetett jelenség figyelhető meg, azaz az egyetemi szereplők körében minél kisebb az együttműködési portfólió mérete, annál magasabb a hálózati hasznokat nem érzékelő, megkérdezett szervezeti egységek aránya (54. táblázat).

Végül az együttműködés szorossága tekintetében végzett megkérdezések eredményeit görcső alá véve a hálózati hatáshoz hasonló tendenciák figyelhetőek meg. Míg a megkérdezett egyetemi szereplők több, mint 90%-a szorosnak tartja vizsgált együttműködések, a vállalati szereplők esetében ugyanez az érték 70%-ukra igaz. A foglalkoztatott létszám tükrében szemlélve az együttműködés szorosságát, az azt leíró változókat a vállalatok körében ez esetben is a mikro-, illetve a közepes vállalkozások értékelték alacsonyabbra, míg az egyetemi szereplők esetében az alacsonyabb értékek (azaz az együttműködés szorosságának vitatása) kevésbé értelmezhetőek (52. táblázat). Az együttműködés szorosságát az éves árbevétel függvényében vizsgálva tendenciaszerű jelenségek kevésbé azonosíthatók (53. táblázat), míg a kapcsolati portfólió mérete tekintetében ez esetben is igaz, hogy minél kisebb az együttműködési portfólió mérete, annál magasabbak az együttműködés szorosságának egyes jellemzőit alacsonyan értékelő, megkérdezett szervezeti egységek aránya (54. táblázat).

Összegzésképpen megállapítható, hogy mind az együttműködés sikerességével, mind annak pozitív teljesítménye jelentkezésével, mind a hálózati hatások felmerülésével, mind az együttműködés szorosságával az egyetemi szereplők átlagosan magasabb hányada értett egyet, mint a vállalati szereplők esetében. Az egyetemi szereplők esetében inkább magasabb értékűnek érzékelték a megkérdezett témakörök jellemzőit a magasabb foglalkoztatott létszámmal, éves költségvetéssel és kapcsolati portfóliómérettel bíró szervezeti egységek. A vállalati szereplők esetében ugyanezen témakörök jellemzőit pedig a kisvállalatokat és a nagyvállalatokat jellemző foglalkoztatott létszámmal bíró, 100-700 mFt-os nagyságrendű éves árbevétellel jellemezhető szervezetek érzékelték inkább magasabb értékűnek.

52. Táblázat: A kapcsolati sikeresség, a kapcsolati teljesítmény, a hálózati hatás és az együttműködés szorosságának megítélése, a felek által alkalmazott munkaerő létszámának tükrében

		Alkalmazotti létszám										
		Egyetemi					Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés sikeres	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	2	0	4	0	0	22,2%	
	Inkább nem ért egyet	0	0	1	3,0%	1	0	1	0	0	7,4%	
	Inkább egyetért	0	0	1	3,0%	1	0	0	0	3	14,8%	
	Egyetért	2	11	2	45,5%	0	1	3	2	2	29,6%	
	Teljes mértékben egyetért	3	8	4	45,5%	0	2	1	2	2	25,9%	
	Nem tud érdemben nyilatkozni	0	1	0	3,0%	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	7	n=27	
Az együttműködés révén a projektek tervezhetősége kiváló	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	7,7%	
	Nem ért egyet	0	0	1	3,1%	1	0	4	0	1	23,1%	
	Inkább nem ért egyet	0	3	0	9,4%	0	0	0	0	1	3,8%	
	Inkább egyetért	1	4	3	25,0%	2	0	2	0	2	23,1%	
	Egyetért	3	5	2	31,3%	0	2	0	1	2	19,2%	
	Teljes mértékben egyetért	1	7	2	31,3%	0	0	2	3	1	23,1%	
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	19	8	n=32	4	2	9	4	7	n=26	
Az együttműködés révén a projektek költséghatékonyasága magas	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	4,3%	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	2	0	1	13,0%	
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	2	0	2	0	1	21,7%	
	Inkább egyetért	0	1	4	15,6%	1	0	0	0	1	8,7%	
	Egyetért	5	12	2	59,4%	1	2	4	1	2	43,5%	
	Teljes mértékben egyetért	0	6	2	25,0%	0	0	0	2	0	8,7%	
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	19	8	n=32	4	2	9	3	5	n=23	

		Alkalmazotti létszám									
		Egyetemi				Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen	10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés révén a kapcsolattartási/fenntartási költségek csökkennek	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	5,6%
	Nem ért egyet	0	6	1	22,6%	1	0	0	0	0	5,6%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,2%	1	0	1	0	0	11,1%
	Inkább egyetért	2	4	3	29,0%	1	0	1	1	1	22,2%
	Egyetért	1	6	3	32,3%	1	1	4	1	1	44,4%
	Teljes mértékben egyetért	1	3	0	12,9%	0	2	0	0	0	11,1%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	19	7	n=31	4	3	7	2	2	n=18
Az együttműködés révén újabb projektek kerülnek definiálásra	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	2	0	0	12,0%
	Nem ért egyet	0	2	0	6,5%	1	0	1	0	1	12,0%
	Inkább nem ért egyet	0	0	1	3,2%	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább egyetért	1	1	2	12,9%	0	0	0	0	1	4,0%
	Egyetért	3	3	1	22,6%	0	0	4	1	0	20,0%
	Teljes mértékben egyetért	0	13	4	54,8%	2	3	2	2	3	48,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	4	19	8	n=31	4	3	9	3	6	n=25
Az együttműködés révén a fejlesztési munka minősége magas	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	8,0%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,1%	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább egyetért	1	1	1	9,4%	2	0	2	0	1	20,0%
	Egyetért	0	9	1	31,3%	1	1	4	1	1	32,0%
	Teljes mértékben egyetért	3	9	6	56,3%	0	2	2	3	2	36,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	19	8	n=32	4	3	9	4	5	n=25

		Alkalmazotti létszám									
		Egyetemi				Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen	10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés révén számos immateriális tulajdon keletkezett	Egyáltalán nem ért egyet	0	3	0	9,1%	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	0	0	1	3,0%	0	0	1	0	0	4,8%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,0%	3	0	4	0	0	33,3%
	Inkább egyetért	0	2	2	12,1%	0	0	2	0	2	19,0%
	Egyetért	2	4	3	27,3%	1	0	0	1	1	14,3%
	Teljes mértékben egyetért	2	11	2	45,5%	0	2	1	1	2	28,6%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	2	8	2	5	n=21
Az együttműködés révén elérjük közösen kitűzött céljainkat	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	7,4%
	Inkább nem ért egyet	0	2	0	6,3%	2	0	4	0	1	25,9%
	Inkább egyetért	0	2	0	6,3%	0	0	1	0	1	7,4%
	Egyetért	3	6	1	31,3%	1	2	2	1	2	29,6%
	Teljes mértékben egyetért	2	10	6	56,3%	0	1	1	3	3	29,6%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	7	n=32	4	3	9	4	7	n=27
Az együttműködés révén a projektek során alkalmazott kommunikáció sikeres	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,7%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	2	0	1	0	0	11,1%
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	3,0%	1	0	2	0	0	11,1%
	Inkább egyetért	2	3	0	15,2%	0	0	1	0	1	7,4%
	Egyetért	1	8	3	36,4%	1	1	1	1	4	29,6%
	Teljes mértékben egyetért	2	8	5	45,5%	0	2	3	3	2	37,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	7	n=27

		Alkalmazotti létszám										
		Egyetemi				Vállalati						
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen	10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen	
Az együttműködés révén magas az összhang a projekteknek és a megvalósítás között	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	3	0	0	12,0%	
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	2	0	1	0	1	16,0%	
	Inkább egyetért	0	1	2	9,1%	1	1	2	0	2	24,0%	
	Egyetért	4	12	2	54,5%	1	1	2	2	2	32,0%	
	Teljes mértékben egyetért	1	7	4	36,4%	0	0	1	1	2	16,0%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	2	9	3	7	n=25	
Az együttműködés révén a projektek koordinációja gördülékeny	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,8%	
	Nem ért egyet	0	0	1	3,0%	1	0	1	0	0	7,7%	
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	2	0	2	0	1	19,2%	
	Inkább egyetért	1	1	4	18,2%	0	0	2	0	2	15,4%	
	Egyetért	3	14	2	57,6%	1	1	2	2	2	30,8%	
	Teljes mértékben egyetért	1	5	1	21,2%	0	2	1	1	2	23,1%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	3	7	n=26	
Az együttműködés révén rugalmasan dolgozunk együtt	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	7,4%	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	7,4%	
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	2	0	0	11,1%	
	Inkább egyetért	1	2	1	12,9%	0	0	1	0	2	11,1%	
	Egyetért	3	9	4	51,6%	0	0	2	0	4	22,2%	
	Teljes mértékben egyetért	1	7	3	35,5%	1	3	2	4	1	40,7%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	18	8	n=31	4	3	9	4	7	n=27	

		Alkalmazotti létszám									
		Egyetemi				Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen	10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés révén a fejlesztési idő csökken	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	1	14,3%
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	3,8%	1	0	1	0	1	14,3%
	Inkább egyetért	2	2	6	38,5%	1	0	1	0	1	14,3%
	Egyetért	1	6	0	26,9%	1	2	2	2	2	42,9%
	Teljes mértékben egyetért	1	6	1	30,8%	0	0	2	0	1	14,3%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	4	15	7	n=26	4	2	7	2	6	n=21
Az együttműködés révén ismerjük partnerünk gondolkodását, működését	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	7,7%
	Nem ért egyet	0	1	0	3,0%	0	0	1	0	0	3,8%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	1	7,7%
	Inkább egyetért	0	3	1	12,1%	2	0	2	1	0	19,2%
	Egyetért	2	7	4	39,4%	1	1	2	1	4	34,6%
	Teljes mértékben egyetért	3	9	3	45,5%	0	2	2	2	1	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	6	n=26
Az együttműködés révén ismerjük partnerünk igényeit, kompetenciáit	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	7,7%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	3	0	0	11,5%
	Inkább egyetért	0	3	1	12,1%	2	0	2	0	2	23,1%
	Egyetért	5	6	4	45,5%	1	3	1	1	3	34,6%
	Teljes mértékben egyetért	0	11	3	42,4%	0	0	2	3	1	23,1%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	6	n=26

		Alkalmazotti létszám										
		Egyetemi					Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés során folyamatosan tanulunk egymástól	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	2	0	0	0	7,7%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	0	3,8%
	Inkább egyetért	1	2	1	12,9%	2	0	1	0	0	0	11,5%
	Egyetért	4	7	2	41,9%	0	3	3	2	5	5	50,0%
	Teljes mértékben egyetért	0	9	5	45,2%	1	0	2	2	2	2	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	18	8	n=31	3	3	9	4	7	7	n=26
Az együttműködés révén nő a kockázattűrő képességünk	Egyáltalán nem ért egyet	1	6	0	24,1%	1	0	2	0	0	0	12,0%
	Nem ért egyet	0	2	0	6,9%	1	0	1	1	0	0	12,0%
	Inkább nem ért egyet	3	1	2	20,7%	0	0	1	0	1	1	8,0%
	Inkább egyetért	0	4	0	13,8%	0	0	3	0	2	2	20,0%
	Egyetért	0	4	3	24,1%	1	1	2	1	2	2	28,0%
	Teljes mértékben egyetért	0	2	1	10,3%	1	2	0	1	1	1	20,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	4	19	6	n=29	4	3	9	3	6	6	n=25
Az együttműködés révén növekszik a szervezet belső, külső imázsa	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	2	0	0	0	11,1%
	Inkább nem ért egyet	0	2	0	6,3%	0	0	2	0	0	0	7,4%
	Inkább egyetért	2	1	0	9,4%	0	0	0	1	2	2	11,1%
	Egyetért	1	10	3	43,8%	3	3	4	0	3	3	48,1%
	Teljes mértékben egyetért	2	6	5	40,6%	0	0	1	3	2	2	22,2%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	19	8	n=32	4	3	9	4	7	7	n=27

		Alkalmazotti létszám										
		Egyetemi					Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés referenciaértékkel is bír	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	2	0	0	12,0%	
	Inkább egyetért	-	-	-	-	1	0	0	0	1	8,0%	
	Egyetért	2	8	1	33,3%	1	0	5	0	4	40,0%	
	Teljes mértékben egyetért	3	12	7	66,7%	1	2	1	4	2	40,0%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	2	8	4	7	n=25	
Az együttműködés keretében piaci, vagy egyéb információkat szerzünk	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,7%	
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	3,0%	1	0	0	0	0	3,7%	
	Inkább egyetért	0	4	0	12,1%	2	0	3	0	2	25,9%	
	Egyetért	4	4	4	36,4%	1	3	5	2	2	48,1%	
	Teljes mértékben egyetért	1	11	4	48,5%	0	0	0	2	3	18,5%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	7	n=27	
Az együttműködés során profítálni tudunk egymás kapcsolatainkból	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Nem ért egyet	0	2	0	6,1%	1	0	1	0	0	7,7%	
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,0%	1	0	2	0	0	11,5%	
	Inkább egyetért	1	6	2	27,3%	0	1	3	1	2	26,9%	
	Egyetért	1	7	3	33,3%	2	0	3	0	2	26,9%	
	Teljes mértékben egyetért	2	5	3	30,3%	0	2	0	3	2	26,9%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	6	n=26	

		Alkalmazotti létszám										
		Egyetemi					Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés eredményeképpen partnerünk szívesen ajánlana minket	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	8,3%	
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	8,3%	
	Inkább egyetért	-	-	-	-	0	0	2	0	0	8,3%	
	Egyetért	4	10	1	57,7%	2	1	2	0	2	29,2%	
	Teljes mértékben egyetért	1	4	6	42,3%	0	1	3	4	3	45,8%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	14	7	n=26	4	2	9	4	5	n=24	
Az együttműködés eredményeképpen további forrásokat tudunk bevonni	Egyáltalán nem ért egyet	0	0	1	3,4%	1	0	2	0	1	16,0%	
	Nem ért egyet	0	1	0	3,4%	1	0	1	0	0	8,0%	
	Inkább nem ért egyet	2	0	0	6,9%	0	0	0	0	1	4,0%	
	Inkább egyetért	0	1	0	3,4%	0	0	1	1	1	12,0%	
	Egyetért	1	6	2	31,0%	0	2	2	1	2	28,0%	
	Teljes mértékben egyetért	2	10	3	51,7%	2	1	3	1	1	32,0%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	18	6	n=29	4	3	9	3	6	n=25	
Az együttműködést a kölcsönösség és az egyenlőség jellemzi	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,8%	
	Nem ért egyet	0	2	1	9,1%	2	0	1	0	0	11,5%	
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,8%	
	Inkább egyetért	0	2	1	9,1%	0	1	1	0	2	15,4%	
	Egyetért	4	9	1	42,4%	1	0	4	2	4	42,3%	
	Teljes mértékben egyetért	1	7	5	39,4%	1	2	1	2	1	23,1%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	6	n=26	

		Alkalmazotti létszám									
		Egyetemi				Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen	10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Az együttműködés formálásában aktívan résztvevők	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	0	1	0	3,0%	1	0	2	0	0	11,1%
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	3,0%	1	0	1	0	0	7,4%
	Inkább egyetért	0	0	2	6,1%	1	2	3	0	1	25,9%
	Egyetért	2	9	5	48,5%	1	0	2	3	4	37,0%
	Teljes mértékben egyetért	3	9	1	39,4%	0	1	1	1	2	18,5%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	7	n=27
Az együttműködés minden fél számára átlátható	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	2	0	0	11,1%
	Inkább nem ért egyet	0	2	0	6,1%	1	0	2	0	0	11,1%
	Inkább egyetért	0	2	1	9,1%	2	0	1	0	1	14,8%
	Egyetért	2	11	4	51,5%	0	1	3	3	1	29,6%
	Teljes mértékben egyetért	3	5	3	33,3%	0	2	1	1	5	33,3%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	7	n=27
Az együttműködés során kölcsönösen respektáljuk egymás céljait, igényeit	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,7%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	2	0	1	0	0	11,1%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	7,4%
	Inkább egyetért	0	3	0	9,1%	0	0	1	0	0	3,7%
	Egyetért	2	9	3	42,4%	1	1	4	1	4	40,7%
	Teljes mértékben egyetért	3	8	5	48,5%	0	2	1	3	3	33,3%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	7	n=27

		Alkalmazotti létszám									
		Egyetemi				Vállalati					
		10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	Összesen	10 fő alatt	10-49 fő között	50-249 fő között	250-1000 fő között	1000 fő felett	Összesen
Meggyőződésünk, hogy az együttműködés pozitívan befolyásolja tevékenységünket	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	4,0%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	4,0%
	Inkább nem ért egyet	0	0	1	3,0%	2	0	2	0	1	20,0%
	Inkább egyetért	-	-	-	-	1	0	2	1	0	16,0%
	Egyetért	1	5	4	30,3%	1	2	1	2	2	32,0%
	Teljes mértékben egyetért	4	15	3	66,7%	0	1	1	1	3	24,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	8	4	6	n=25
Az együttműködés hozzájárul az önmagunkról alkotott kép formálásához	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,8%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	3,8%
	Inkább egyetért	0	3	1	12,1%	2	0	4	1	2	34,6%
	Egyetért	3	11	4	54,5%	1	2	2	1	2	30,8%
	Teljes mértékben egyetért	2	6	3	33,3%	1	1	1	2	2	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	5	20	8	n=33	4	3	9	4	6	n=26

Forrás: saját szerkesztés

53. Táblázat: A kapcsolati sikeresség, a kapcsolati teljesítmény, a hálózati hatás és az együttműködés szorosságának megítélése, a felek éves bevételének tükrében

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés sikeres	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	1	0	2	2	22,2%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	1	0	7,4%
	Inkább egyetért	0	0	0	1	3,3%	0	0	1	0	3	14,8%
	Egyetért	5	9	0	1	50,0%	0	0	2	1	5	29,6%
	Teljes mértékben egyetért	4	7	2	1	46,7%	0	0	2	1	4	25,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	14	n=27
Az együttműködés révén a projektek tervezetősége kiváló	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	0	1	7,7%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	1	0	3	2	23,1%
	Inkább nem ért egyet	0	3	0	0	10,0%	0	0	0	0	1	3,8%
	Inkább egyetért	4	2	0	2	26,7%	1	0	2	1	2	23,1%
	Egyetért	4	4	1	1	33,3%	0	0	2	0	3	19,2%
	Teljes mértékben egyetért	1	7	1	0	30,0%	0	0	0	1	5	23,1%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	4	5	14	n=26
Az együttműködés révén a projektek költséghatékonyasága magas	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	4,3%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	2	1	13,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	1	0	0	3	21,7%
	Inkább egyetért	0	2	1	2	16,7%	0	0	1	0	1	8,7%
	Egyetért	9	8	0	1	60,0%	1	0	3	2	4	43,5%
	Teljes mértékben egyetért	0	6	1	0	23,3%	0	0	0	0	2	8,7%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	4	5	11	n=23

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés révén a kapcsolattartási/fenntartási költségek csökkennek	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	5,6%
	Nem ért egyet	3	2	0	0	17,2%	1	0	0	0	0	5,6%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	0	3,4%	0	1	0	1	0	11,1%
	Inkább egyetért	3	5	1	0	31,0%	1	0	1	0	2	22,2%
	Egyetért	1	6	1	2	34,5%	0	0	2	1	2	44,4%
	Teljes mértékben egyetért	0	3	0	1	13,8%	0	0	2	0	0	11,1%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	8	16	2	3	n=29	2	1	5	3	7	n=18
Az együttműködés révén újabb projektek kerülnek definiálásra	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	1	1	12,0%
	Nem ért egyet	0	2	0	0	7,1%	0	1	0	1	1	12,0%
	Inkább nem ért egyet	0	0	0	1	3,6%	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább egyetért	0	2	1	0	10,7%	0	0	0	0	1	4,0%
	Egyetért	3	2	0	1	21,4%	0	0	1	2	2	20,0%
	Teljes mértékben egyetért	5	9	1	1	57,1%	1	0	4	1	6	48,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	8	15	2	3	n=28	2	1	5	5	12	n=25
Az együttműködés révén a fejlesztési munka minősége magas	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	0	1	8,0%
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	0	3,3%	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább egyetért	1	1	1	0	10,0%	1	1	0	1	2	20,0%
	Egyetért	2	7	0	1	33,3%	0	0	3	2	3	32,0%
	Teljes mértékben egyetért	6	7	1	2	53,3%	0	0	2	2	5	36,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	12	n=25

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés révén számos immateriális tulajdon keletkezett	Egyáltalán nem ért egyet	1	2	0	0	10,0%	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	0	1	4,8%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	0	3,3%	2	1	0	3	1	33,3%
	Inkább egyetért	1	1	1	1	13,3%	0	0	0	2	2	19,0%
	Egyetért	1	6	0	1	26,7%	0	0	1	0	2	14,3%
	Teljes mértékben egyetért	5	7	1	1	46,7%	0	0	3	0	3	28,6%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	4	5	9	n=21
Az együttműködés révén elérjük közösen kitűzött céljainkat	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	1	0	7,4%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	1	6,9%	1	1	0	2	3	25,9%
	Inkább egyetért	1	1	0	0	6,9%	0	0	0	0	2	7,4%
	Egyetért	5	4	1	0	34,5%	0	0	4	1	3	29,6%
	Teljes mértékben egyetért	2	11	1	1	51,7%	0	0	1	1	6	29,6%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	2	n=29	2	1	5	5	14	n=27
Az együttműködés révén a projektek során alkalmazott kommunikáció sikeres	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	0	1	3,7%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	1	0	0	1	11,1%
	Inkább nem ért egyet	0	0	0	1	3,3%	1	0	0	2	0	11,1%
	Inkább egyetért	2	3	0	0	16,7%	0	0	0	1	1	7,4%
	Egyetért	3	8	1	0	40,0%	0	0	2	0	6	29,6%
	Teljes mértékben egyetért	4	5	1	2	40,0%	0	0	3	2	5	37,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	14	n=27

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés tevért magas az összhang a projektervek és a megvalósítás között	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	2	1	12,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	1	0	0	2	16,0%
	Inkább egyetért	0	0	1	2	10,0%	1	0	1	1	3	24,0%
	Egyetért	6	12	0	0	60,0%	0	0	3	1	4	32,0%
	Teljes mértékben egyetért	3	4	1	1	30,0%	0	0	0	1	3	16,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	4	5	13	n=25
Az együttműködés révén a projektek koordinációja gördülékeny	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	2	0	3,8%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	0	1	7,7%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	1	0	1	2	19,2%
	Inkább egyetért	1	1	1	2	16,7%	0	0	0	1	3	15,4%
	Egyetért	6	12	0	1	63,3%	0	0	3	1	4	30,8%
	Teljes mértékben egyetért	2	3	1	0	20,0%	0	0	2	1	3	23,1%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	13	n=26
Az együttműködés révén rugalmasan dolgozunk együtt	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	0	1	7,4%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	1	0	0	1	7,4%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	2	0	11,1%
	Inkább egyetért	2	1	1	0	14,3%	0	0	0	1	2	11,1%
	Egyetért	3	10	0	2	53,6%	0	0	1	0	5	22,2%
	Teljes mértékben egyetért	4	3	1	1	32,1%	0	0	4	2	5	40,7%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	14	2	3	n=28	2	1	5	5	14	n=27

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés révén a fejlesztési idő csökken	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	1	1	14,3%
	Inkább nem ért egyet	0	0	0	1	4,2%	1	0	0	1	1	14,3%
	Inkább egyetért	1	5	1	1	33,3%	0	1	0	0	2	14,3%
	Egyetért	1	6	0	0	29,2%	0	0	3	1	5	42,9%
	Teljes mértékben egyetért	4	3	1	0	33,3%	0	0	1	1	1	14,3%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	6	14	2	2	n=24	2	1	4	4	10	n=21
Az együttműködés révén ismerjük partnerünk gondolkodását, működését	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	1	0	0	1	7,7%
	Nem ért egyet	0	0	0	1	3,3%	0	0	0	1	0	3,8%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	0	2	7,7%
	Inkább egyetért	2	1	0	0	10,0%	1	0	1	2	1	19,2%
	Egyetért	2	9	1	1	43,3%	1	0	1	1	6	34,6%
	Teljes mértékben egyetért	5	6	1	1	43,3%	0	0	3	1	3	26,9%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	13	n=26
Az együttműködés révén ismerjük partnerünk igényeit, kompetenciáit	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	1	0	0	1	7,7%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	2	1	11,5%
	Inkább egyetért	2	1	0	0	10,0%	2	0	0	1	3	23,1%
	Egyetért	4	8	1	2	50,0%	0	0	4	1	4	34,6%
	Teljes mértékben egyetért	3	7	1	1	40,0%	0	0	1	1	4	23,1%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	13	n=26

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés során folyamatosan tanulunk egymástól	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	2	0	7,7%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	0	1	3,8%
	Inkább egyetért	2	1	0	1	14,3%	1	1	0	0	1	11,5%
	Egyetért	4	6	1	2	46,4%	0	0	4	1	8	50,0%
	Teljes mértékben egyetért	3	7	1	0	39,3%	0	0	1	2	4	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	14	2	3	n=28	1	1	5	5	14	n=26
Az együttműködés révén nő a kockázattűrő képességünk	Egyáltalán nem ért egyet	2	5	0	0	25,9%	1	0	0	2	0	12,0%
	Nem ért egyet	1	1	0	0	7,4%	0	1	0	0	2	12,0%
	Inkább nem ért egyet	2	1	0	1	14,8%	0	0	0	0	2	8,0%
	Inkább egyetért	0	4	0	0	14,8%	0	0	1	2	2	20,0%
	Egyetért	2	4	1	0	25,9%	0	0	2	1	4	28,0%
	Teljes mértékben egyetért	2	0	1	0	11,1%	1	0	2	0	2	20,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	15	2	1	n=27	2	1	5	5	12	n=25
Az együttműködés révén növekszik a szervezet belső, külső imázsa	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	1	0	1	1	11,1%
	Inkább nem ért egyet	2	0	0	0	6,7%	0	0	0	2	0	7,4%
	Inkább egyetért	1	2	0	0	10,0%	0	0	0	0	3	11,1%
	Egyetért	3	8	0	2	43,3%	2	0	5	2	4	48,1%
	Teljes mértékben egyetért	3	6	2	1	40,0%	0	0	0	0	6	22,2%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	14	n=27

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés referenciaértékkel is bír	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	2	0	12,0%
	Inkább egyetért	-	-	-	-	-	1	0	0	0	1	8,0%
	Egyetért	3	7	0	1	36,7%	0	1	1	3	5	40,0%
	Teljes mértékben egyetért	6	9	2	2	63,3%	0	0	3	0	7	40,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	4	5	13	n=25
Az együttműködés keretében piaci, vagy egyéb információkat szerzünk	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	3,7%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	0	3,3%	1	0	0	0	0	3,7%
	Inkább egyetért	1	3	0	0	13,3%	0	1	1	1	4	25,9%
	Egyetért	4	6	1	0	36,7%	1	0	4	3	5	48,1%
	Teljes mértékben egyetért	3	7	1	3	46,7%	0	0	0	0	5	18,5%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	14	n=27
Az együttműködés során profitálni tudunk egymás kapcsolatrendszeréből	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	0	2	0	0	6,7%	1	0	0	0	1	7,7%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	0	3,3%	0	1	0	1	1	11,5%
	Inkább egyetért	2	6	1	0	30,0%	0	0	1	2	4	26,9%
	Egyetért	2	6	0	2	33,3%	1	0	2	2	2	26,9%
	Teljes mértékben egyetért	4	2	1	1	26,7%	0	0	2	0	5	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	13	n=26

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés eredményeképpen partnerünk szívesen ajánlana minket	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	1	0	8,3%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	1	0	0	1	8,3%
	Inkább egyetért	-	-	-	-	-	0	0	0	1	1	8,3%
	Egyetért	6	8	1	0	62,5%	0	1	2	2	2	29,2%
	Teljes mértékben egyetért	3	3	1	2	37,5%	0	0	2	1	8	45,8%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	11	2	2	n=24	2	1	4	5	12	n=24
Az együttműködés eredményeképpen további forrásokat tudunk bevonni	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	2	1	16,0%
	Nem ért egyet	0	0	0	1	3,7%	0	1	0	0	1	8,0%
	Inkább nem ért egyet	2	0	0	0	7,4%	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább egyetért	0	1	0	0	3,7%	0	0	0	1	2	12,0%
	Egyetért	1	8	0	0	33,3%	0	0	2	1	4	28,0%
	Teljes mértékben egyetért	4	7	2	1	51,9%	1	0	3	1	3	32,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	7	16	2	2	n=27	2	1	5	5	12	n=25
Az együttműködést a kölcsonosság és az egyenlőség jellemzi	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	3,8%
	Nem ért egyet	1	0	0	1	6,7%	1	1	0	0	1	11,5%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	3,8%
	Inkább egyetért	2	0	0	1	10,0%	0	0	1	1	2	15,4%
	Egyetért	4	8	0	1	43,3%	1	0	1	1	8	42,3%
	Teljes mértékben egyetért	2	8	2	0	40,0%	0	0	3	1	2	23,1%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	13	n=26

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Az együttműködés formálásában aktívan részvesszünk	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	1	0	0	0	3,3%	1	0	0	2	0	11,1%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	0	3,3%	1	0	0	0	1	7,4%
	Inkább egyetért	0	1	0	1	6,7%	0	1	2	1	3	25,9%
	Egyetért	5	6	1	2	46,7%	0	0	2	1	7	37,0%
	Teljes mértékben egyetért	2	9	1	0	40,0%	0	0	1	1	3	18,5%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	14	n=27
Az együttműködés minden fél számára átlátható	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	1	0	0	1	1	11,1%
	Inkább nem ért egyet	1	1	0	0	6,7%	1	0	0	2	0	11,1%
	Inkább egyetért	2	1	0	0	10,0%	0	1	1	0	2	14,8%
	Egyetért	2	11	1	2	53,3%	0	0	2	1	5	29,6%
	Teljes mértékben egyetért	4	3	1	1	30,0%	0	0	2	1	6	33,3%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	14	n=27
Az együttműködés során kölsönösen respektáljuk egymás céljait, igényeit	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	3,7%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	2	0	0	1	0	11,1%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	1	0	0	1	7,4%
	Inkább egyetért	1	1	0	1	10,0%	0	0	0	1	0	3,7%
	Egyetért	2	11	0	0	43,3%	0	0	3	1	7	40,7%
	Teljes mértékben egyetért	6	4	2	2	46,7%	0	0	2	1	6	33,3%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	14	n=27

		Az éves bevétel nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	Összesen	50 millió Ft alatt	50-100 millió Ft	101-700 millió Ft	701-4000 millió Ft	4000 millió Ft felett	Összesen
Meggyőződésünk, hogy az együttműködés pozitívan befolyásolja tevékenységünket	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	4,0%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	2	0	0	2	1	20,0%
	Inkább egyetért	-	-	-	-	-	0	1	0	0	3	16,0%
	Egyetért	3	5	1	0	30,0%	0	0	3	1	4	32,0%
	Teljes mértékben egyetért	6	11	1	3	70,0%	0	0	2	0	4	24,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	4	13	n=25
Az együttműködés hozzájárul az önmagunkról alkotott kép formálásához	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	3,8%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	-	0	0	0	1	0	3,8%
	Inkább egyetért	0	3	0	0	10,0%	1	1	0	2	5	34,6%
	Egyetért	5	11	0	2	60,0%	1	0	2	1	4	30,8%
	Teljes mértékben egyetért	4	2	2	1	30,0%	0	0	3	0	4	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	16	2	3	n=30	2	1	5	5	13	n=26

Forrás: saját szerkesztés

54. Táblázat: A kapcsolati sikeresség, a kapcsolati teljesítmény, a hálózati hatás és az együttműködés szorosságának megítélése, a résztvevő felek működését jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje tükrében

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje										
		Egyetemi				Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen	10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés sikeres	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	2	0	0	2	1	23,1%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	2	0	0	0	7,7%
	Inkább egyetért	1	0	0	3,1%	1	2	0	0	0	1	15,4%
	Egyetért	6	9	0	46,9%	0	3	2	1	0	2	30,8%
	Teljes mértékben egyetért	6	7	2	46,9%	0	2	0	1	1	2	23,1%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	0	1	0	3,1%	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	6	n=26
Az együttműködés révén a projektek tervezhetősége kiváló	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	1	0	0	0	0	8,0%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	1	1	0	2	2	24,0%
	Inkább nem ért egyet	3	0	0	9,7%	0	1	0	0	0	0	4,0%
	Inkább egyetért	2	6	0	25,8%	0	2	3	0	0	0	20,0%
	Egyetért	4	5	1	32,3%	1	2	0	0	0	2	20,0%
	Teljes mértékben egyetért	4	5	1	32,3%	0	2	0	2	0	2	24,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	16	2	n=31	2	9	4	2	2	6	n=25
Az együttműködés révén a projektek költséghatékonyasága magas	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	0	1	4,3%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	1	1	13,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	3	0	0	1	0	21,7%
	Inkább egyetért	1	3	1	16,1%	1	1	1	0	0	0	13,0%
	Egyetért	7	10	1	58,1%	0	5	2	1	0	1	39,1%
	Teljes mértékben egyetért	5	3	0	25,8%	0	0	0	1	0	1	8,7%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	16	2	n=31	2	9	4	2	2	4	n=23

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje										
		Egyetemi				Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen	10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés révén a kapcsolatépítési/fenntartási költségek csökkenni	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	0	1	5,6%
	Nem ért egyet	2	4	1	22,6%	1	0	0	0	0	0	5,6%
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,2%	0	1	1	0	0	0	0,0%
	Inkább egyetért	3	6	0	29,0%	1	0	2	1	0	0	22,2%
	Egyetért	3	6	1	32,3%	0	5	1	1	1	0	44,4%
	Teljes mértékben egyetért	3	1	0	12,9%	0	1	0	0	1	0	11,1%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	12	17	2	n=31	2	7	4	2	2	1	n=18
Az együttműködés révén újabb projektek kerülnék definiálásra	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	1	0	12,0%
	Nem ért egyet	2	0	0	6,7%	0	1	0	0	0	1	8,0%
	Inkább nem ért egyet	0	0	1	3,3%	0	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább egyetért	1	2	0	10,0%	1	1	0	0	0	0	8,0%
	Egyetért	3	4	0	23,3%	0	2	1	0	1	1	20,0%
	Teljes mértékben egyetért	5	11	1	56,7%	0	5	2	2	1	2	48,0%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	11	17	2	n=30	2	9	4	2	3	5	n=25
Az együttműködés révén a fejlesztési munka minősége magas	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	1	0	8,0%
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	3,2%	0	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább egyetért	2	1	0	9,7%	1	3	1	0	0	0	20,0%
	Egyetért	4	5	1	32,3%	1	3	2	1	1	1	36,0%
	Teljes mértékben egyetért	7	9	1	54,8%	0	3	0	1	1	3	32,0%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	16	2	n=31	2	9	4	2	3	5	n=25

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje											
		Egyetemi				/	Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen		10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés révén számos immateriális tulajdon keletkezett	Egyáltalán nem ért egyet	3	0	0	9,4%	-	-	-	-	-	-	-	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	1	0	4,8%	
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,1%	2	3	2	0	0	1	38,1%	
	Inkább egyetért	0	3	1	12,5%	0	2	0	0	1	1	19,0%	
	Egyetért	3	6	0	28,1%	0	1	1	0	0	1	14,3%	
	Teljes mértékben egyetért	6	8	1	46,9%	0	2	1	1	0	1	23,8%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	8	4	1	2	4	n=21	
Az együttműködés révén elérjük közösen kitűzött céljainkat	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	0	7,7%	
	Inkább nem ért egyet	0	2	0	6,5%	0	2	1	0	2	2	26,9%	
	Inkább egyetért	2	0	0	6,5%	1	1	0	1	0	0	11,5%	
	Egyetért	4	6	0	32,3%	0	3	1	0	1	2	26,9%	
	Teljes mértékben egyetért	7	9	1	54,8%	0	3	1	1	0	2	26,9%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	13	17	1	n=31	2	9	4	2	3	6	n=26	
Az együttműködés révén a projektek során alkalmazott kommunikáció sikeres	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	1	0	3,8%	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	2	1	0	0	0	11,5%	
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	3,1%	2	0	1	0	1	0	15,4%	
	Inkább egyetért	5	0	0	15,6%	0	0	0	0	0	2	7,7%	
	Egyetért	6	6	0	37,5%	0	3	1	1	0	3	30,8%	
	Teljes mértékben egyetért	2	10	2	43,8%	0	4	1	1	1	1	30,8%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	6	n=26	

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje										
		Egyetemi				Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen	10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés révén magas az összhang a projektek és a megvalósítás között	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	2	0	16,7%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	3	0	0	0	0	16,7%
	Inkább egyetért	1	2	0	9,4%	0	1	2	1	0	2	25,0%
	Egyetért	8	10	0	56,3%	0	4	1	1	0	1	29,2%
	Teljes mértékben egyetért	4	5	2	34,4%	0	1	0	0	0	2	12,5%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	2	5	n=24
Az együttműködés révén a projektek koordinációja gördülékeny	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	1	0	4,0%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	0	0	1	0	8,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	3	1	0	0	1	24,0%
	Inkább egyetért	2	4	0	18,8%	0	0	2	1	0	1	16,0%
	Egyetért	11	7	1	59,4%	0	4	1	1	0	1	28,0%
	Teljes mértékben egyetért	0	6	1	21,9%	0	2	0	0	1	2	20,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	5	n=25
Az együttműködés révén rugalmasan dolgozunk együtt	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	1	0	7,7%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	2	0	0	0	0	7,7%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	1	0	11,5%
	Inkább egyetért	3	1	0	13,3%	1	0	1	0	0	2	15,4%
	Egyetért	7	9	0	53,3%	0	1	1	1	0	2	19,2%
	Teljes mértékben egyetért	1	7	2	33,3%	0	6	0	1	1	2	38,5%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	11	17	2	n=30	2	9	4	2	3	6	n=26

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje										
		Egyetemi				Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen	10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés révén a fejlesztési idő csökken	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	0	0	0	2	14,3%
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	4,0%	1	1	2	0	0	0	19,0%
	Inkább egyetért	4	5	0	36,0%	0	2	1	0	0	0	14,3%
	Egyetért	2	5	0	28,0%	0	5	0	0	2	1	38,1%
	Teljes mértékben egyetért	3	4	1	32,0%	0	1	1	0	0	1	14,3%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	9	15	1	n=25	2	9	4	0	2	4	n=21
Az együttműködés révén ismerjük partnerünk gondolkodását, működését	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	2	0	0	0	0	8,0%
	Nem ért egyet	0	1	0	3,1%	0	0	0	0	0	1	4,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	1	1	8,0%
	Inkább egyetért	2	2	0	12,5%	1	2	1	0	0	1	20,0%
	Egyetért	2	10	1	40,6%	1	2	2	1	1	1	32,0%
	Teljes mértékben egyetért	9	4	1	43,8%	0	3	1	1	1	1	28,0%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	5	n=25
Az együttműködés révén ismerjük partnerünk igényeit, kompetenciáit	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	2	0	0	0	0	8,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	1	1	12,0%
	Inkább egyetért	2	2	0	12,5%	2	1	2	1	0	1	28,0%
	Egyetért	4	10	1	46,9%	0	4	0	0	2	2	32,0%
	Teljes mértékben egyetért	7	6	1	40,6%	0	2	1	1	0	1	20,0%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	5	n=25

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje											
		Egyetemi					Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen		10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés során folyamatosan tanulunk egymástól	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	1	8,0%	
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	1	0	4,0%	
	Inkább egyetért	2	2	0	13,3%	2	2	0	0	0	0	16,0%	
	Egyetért	5	7	1	43,3%	0	5	2	1	1	3	48,0%	
	Teljes mértékben egyetért	4	8	1	43,3%	0	2	0	1	1	2	24,0%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	11	17	2	n=30	2	9	3	2	3	6	n=25	
Az együttműködés révén nő a kockázattűrő képességünk	Egyáltalán nem ért egyet	7	0	0	25,0%	1	0	1	0	0	1	12,5%	
	Nem ért egyet	1	1	0	7,1%	0	2	0	0	0	1	12,5%	
	Inkább nem ért egyet	2	3	0	17,9%	1	0	0	0	1	1	12,5%	
	Inkább egyetért	0	4	0	14,3%	0	1	1	0	1	1	16,7%	
	Egyetért	1	5	1	25,0%	0	4	0	2	0	0	25,0%	
	Teljes mértékben egyetért	0	3	0	10,7%	0	2	2	0	1	0	20,8%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	11	16	1	n=28	2	9	4	2	3	4	n=24	
Az együttműködés révén növekszik a szervezet belső, külső imázsa	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	2	0	0	0	1	11,5%	
	Inkább nem ért egyet	1	1	0	6,5%	0	0	1	0	1	0	7,7%	
	Inkább egyetért	1	2	0	9,7%	1	1	0	0	0	1	11,5%	
	Egyetért	6	6	1	41,9%	1	5	2	1	1	2	46,2%	
	Teljes mértékben egyetért	5	7	1	41,9%	0	1	1	1	1	2	23,1%	
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	13	16	2	n=31	2	9	4	2	3	6	n=26	

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje											
		Egyetemi				/	Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen		10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés referenciaértékkel is bír	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	2	0	0	1	12,5%	
	Inkább egyetért	-	-	-	-	2	0	0	0	0	0	8,3%	
	Egyetért	5	5	1	34,4%	0	5	1	0	1	2	37,5%	
	Teljes mértékben egyetért	8	12	1	65,6%	0	4	1	1	1	3	41,7%	
	Nem tud érdemben nyilatkozni					-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	1	2	6	n=24	
Az együttműködés keretében piaci, vagy egyéb információkat szerzünk	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	0	0	0	1	7,7%	
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,1%	0	0	1	0	0	0	3,8%	
	Inkább egyetért	3	1	0	12,5%	0	3	1	0	1	1	23,1%	
	Egyetért	5	6	0	34,4%	1	6	2	1	2	1	50,0%	
	Teljes mértékben egyetért	4	10	2	50,0%	0	0	0	1	0	3	15,4%	
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	6	n=26	
Az együttműködés során profiltáji tudunk egymás kapcsolatrendszeréből	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	0	0	0	0	4,0%	
	Nem ért egyet	2	0	0	6,3%	0	0	1	0	1	0	8,0%	
	Inkább nem ért egyet	1	0	0	3,1%	0	2	0	0	0	1	12,0%	
	Inkább egyetért	7	2	0	28,1%	0	1	1	1	1	2	24,0%	
	Egyetért	1	8	1	31,3%	1	3	2	0	1	0	28,0%	
	Teljes mértékben egyetért	2	7	1	31,3%	0	3	0	1	0	2	24,0%	
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	5	n=25	

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje										
		Egyetemi					Vállalati					
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen		10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett
Az együttműködés eredményeképpen partnerünk szívesen ajánlana minket	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	1	13,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	2	0	0	0	0	8,7%
	Inkább egyetért	-	-	-	-	0	0	1	1	0	0	8,7%
	Egyetért	6	9	0	60,0%	1	4	0	0	1	0	26,1%
	Teljes mértékben egyetért	2	7	1	40,0%	0	2	2	1	2	3	43,5%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	8	16	1	n=25	2	8	4	2	3	4	n=23
Az együttműködés eredményeképpen további forrásokat tudunk bevonni	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	1	0	0	2	16,0%
	Nem ért egyet	0	1	0	3,6%	0	2	0	0	0	0	8,0%
	Inkább nem ért egyet	2	0	0	7,1%	1	1	0	0	0	0	8,0%
	Inkább egyetért	0	1	0	3,6%	0	1	0	0	0	2	12,0%
	Egyetért	4	5	0	32,1%	0	2	0	1	1	2	24,0%
	Teljes mértékben egyetért	6	8	1	53,6%	0	2	3	1	2	0	32,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	12	15	1	n=28	2	8	4	2	3	6	n=25
Az együttműködést a kölcsönösség és az egyenlőség jellemzi	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	0	1	4,0%
	Nem ért egyet	1	1	0	6,3%	1	2	0	0	0	0	12,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	0	0	4,0%
	Inkább egyetért	1	1	1	9,4%	1	2	0	0	1	1	20,0%
	Egyetért	4	9	1	43,8%	0	2	2	1	1	3	36,0%
	Teljes mértékben egyetért	7	6	0	40,6%	0	3	0	1	1	1	24,0%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	3	2	3	6	n=25

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje										
		Egyetemi				Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen	10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Az együttműködés formálásában aktívan részt veszünk	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	1	0	0	3,1%	1	0	1	0	0	1	11,5%
	Inkább nem ért egyet	0	1	0	3,1%	0	0	1	0	1	0	7,7%
	Inkább egyetért	0	1	1	6,3%	0	3	1	1	2	0	26,9%
	Egyetért	6	8	1	46,9%	1	4	1	1	0	3	38,5%
	Teljes mértékben egyetért	6	7	0	40,6%	0	2	0	0	0	2	15,4%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	6	n=26
Az együttműködés minden fél számára átlátható	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	1	0	1	1	11,5%
	Inkább nem ért egyet	1	1	0	6,3%	1	0	1	0	1	0	11,5%
	Inkább egyetért	1	2	0	9,4%	1	3	0	0	0	1	19,2%
	Egyetért	6	10	1	53,1%	0	3	1	2	0	2	30,8%
	Teljes mértékben egyetért	5	4	1	31,3%	0	3	1	0	1	2	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	6	n=26
Az együttműködés során kölcsönösen respektáljuk egymás céljait, igényeit	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-	0	0	0	0	0	1	3,8%
	Nem ért egyet	-	-	-	-	1	0	2	0	0	0	11,5%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-	1	2	0	0	0	0	11,5%
	Inkább egyetért	2	1	0	9,4%	0	1	0	0	0	0	3,8%
	Egyetért	4	10	0	43,8%	0	3	2	1	2	3	42,3%
	Teljes mértékben egyetért	7	6	2	46,9%	0	3	0	1	1	2	26,9%
	Nem tud érdeemben nyilatkozni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32	2	9	4	2	3	6	n=26

		A szervezet (egysége) életét jelentősen befolyásoló partnerkapcsolatok nagyságrendje											
		Egyetemi					Vállalati						
		10 alatt	10-20 között	51-100 között	Összesen		10 alatt	10-20	21-30	41-50	51-100	100 felett	Összesen
Meggyőződésünk, hogy az együttműködés pozitívan befolyásolja tevékenységünket	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-		0	0	0	0	0	1	4,2%
	Nem ért egyet	-	-	-	-		0	0	0	0	1	0	4,2%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-		1	0	2	0	1	1	20,8%
	Inkább egyetért	-	-	-	-		1	2	0	1	0	1	20,8%
	Egyetért	3	7	0	31,3%		0	5	0	0	1	1	29,2%
	Teljes mértékben egyetért	10	10	2	68,7%		0	1	2	1	0	1	20,8%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32		2	8	4	2	3	5	n=24
Az együttműködés hozzájárul az önmagunkról alkotott kép formálásához	Egyáltalán nem ért egyet	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
	Nem ért egyet	-	-	-	-		0	0	0	0	1	0	4,0%
	Inkább nem ért egyet	-	-	-	-		0	0	1	0	0	0	4,0%
	Inkább egyetért	3	0	0	9,4%		2	3	0	1	0	3	36,0%
	Egyetért	8	9	1	56,3%		0	3	1	0	2	1	28,0%
	Teljes mértékben egyetért	2	8	1	34,4%		0	3	2	1	0	1	28,0%
	Nem tud érdemben nyilatkozni	-	-	-	-		-	-	-	-	-	-	-
	összes válaszadó fő	13	17	2	n=32		2	9	4	2	3	5	n=25

Forrás: saját szerkesztés

