

MELYIK A FONTOSABB? INFORMÁCIÓS TECHNOLÓGIA ALAPÚ ÉS SZEMÉLYES KAPCSOLATOK A BUSINESS MARKETINGBEN

HETESI ERZSÉBET¹
RÉVÉSZ BALÁZS²

Összefoglalás

A szervezetközi együttműködések elméleti és empirikus vizsgálata az elmúlt húsz évben kiemelkedő szerepet kapott a marketingben, a stratégiai menedzsmentben és az innováció-menedzsmentben egyaránt. Az együttműködések elemzésére irányuló kutatások számtalan dimenziót tártak fel sikeresen, ám az utóbbi időben kiemelt szerepet kapott az információs technológia (IT) hatásának vizsgálata. Megítélésünk szerint az IT térhódítása jelen van ugyan, de egyrészt hatása a közép-európai szervezeti kultúrák következtében korántsem olyan jelentős, mint más kontinenseken és országokban, másrészt a válság következtében a kapcsolatok sikeres menedzselése során újra előtérbe kerülnek a klasszikus dimenziók. Jelen tanulmányban azokat a kutatási eredményeinket összegezzük, amelyek az IT és személyes kapcsolatok valamint a lojalitás dimenzióit vizsgálták, utóbbi esetében különös hangsúlyt fektettünk arra, hogy vajon a válság hogy befolyásolta a kapcsolatokat.

Kulcsszavak

személyes kapcsolatok, információs technológia, lojalitás, üzleti kapcsolatok

Summary

The theoretical and empirical analysis of inter-organizational relationships has gained priority in marketing, strategic management and innovation management in the past twenty years. Researches aimed at examining the relationships have successfully explored innumerable dimensions; however, studying the effect of information technology (IT) has recently played a substantial role. In our view, although the spreading of IT is present, its effect is not by far as significant as in other continents and countries due to the Central European organizational cultures on the one hand, and classical dimensions come into prominence again in the successful management of relationships as a consequence of the crisis on the other. The present study summarizes our research results that analysed the dimensions of IT and personal relations, as well as loyalty, in the case of which we put a particular emphasis on how the crisis has influenced relationships.

Keywords

personal relationship, information technology, loyalty, business relationships

¹ intézetvezető egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, e-mail: hetesi@eco.u-szeged.hu

² egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, e-mail: reveszb@eco.u-szeged.hu

Bevezetés

A kapcsolatok vizsgálata az üzleti piacokon hosszú múltra tekint vissza, és a marketingszempontrú megközelítések is számos eredménnyel szolgáltak. A stabil, hosszú távú kapcsolatok jellemzői között a különböző kutatások a következőket említik: észlelt minőség, elégedettség, elkötelezettség, bizalom, együttműködés, lojalitás. A személyes kapcsolatok szerepének vizsgálata ezekben a megközelítésekben marginális ugyan, de a fenti tényezők mellett számos tanulmány foglalkozik a személyes interakciók szerepével a szervezetek közötti kapcsolatok elemzése során. Az utóbbi időben azonban új jelenségnek lehetünk tanúi: az információs technológia terjedésével a kutatások fókuszra irányul, hogy vajon az IT hogyan rajzolja át a szervezeti marketinget, miként befolyásolja a technológia fejlődése a marketing tevékenységeket. Ezen a területen is komplex megközelítésekkel találkozhatunk arra vonatkozóan, hogy az IT hogyan változtatja meg az innovációs folyamatokat, milyen változásokat eredményezett a disztribúcióban, a kommunikációban, de csak kevés tanulmány foglalkozik azzal, hogy vajon az IT milyen hatással van a szervezeti piacokon a személyes kapcsolatokra. Többen azt vizionálják, hogy az új kapcsolattartási módok negligálják majd a személyes találkozásokat, és ezek szerepe az üzleti kapcsolatokban radikálisan csökkenni fog. Tanulmányunkban ezen prognózis létjogosultságát vizsgáljuk.

Kérdéseink a következők. Megszünteti vagy megerősíti-e a hosszú távú kapcsolatok, a bizalom, a méltányosság és a lojalitás jelentőségét a szervezetenközi kapcsolatokban az információs technológia terjedése? Helyettesítheti-e a személyes kapcsolatokat az IT? Van-e, lehet-e szerepe az éles piaci verseny körülményei között az olyan tényezőknek, mint a megbízhatóság, a biztonság, a szavahihetőség, és vajon a lassan 4 éve tartó válság miként hatott a szervezetenközi együttműködésekben a kapcsolati dimenziókra?

Kutatásaink alapján mi úgy gondoljuk, hogy az elhúzódó válság ezt a prognózist cáfolni fogja, és hiszünk abban, hogy a jövőben a hosszú távú kapcsolatok fenntartásában a két nagyon különböző interakciós technika egymás mellett tovább fog élni, és egymást erősítve segíti majd a szervezetenközi kapcsolatok sikerességét. Megítélésünk szerint sokkal inkább a két kapcsolati forma együttélésével kell számolnunk, mintsem az információs technológia elsöprő hatásával.

Elméleti háttér

A B2B kapcsolatok jellemzői

Az elmúlt két évtizedben a kapcsolati marketing egyre nagyobb teret hódít, és ez a tendencia a B2B piacokon is új irányokat nyitott. A kapcsolati marketing lényegét hangsúlyozó kutatások valójában a B2B piacok elemzésével kezdődtek (Hakansson, Osteberg 1975; Ford 1980, Morgan, Hunt 1994), de a hosszú távú kapcsolatok determinánsainak meghatározására erős hatással voltak a pszichológia (Thibaut, Kelley 1959), a gazdaságpszichológia (Granovetter 1992) és a társadalmi hálózatok elméletei (Burt, Minor 1982; Burt 1992) is. A stabil, hosszú távú kapcsolatok legfontosabb dimenzióinak empirikus vizsgálatáról számos tanulmány született. Az eredmények ugyan eklektikusak és néha ellentmondóak, de a legfontosabb vizsgált tényezők kapcsán mintha kompromisszum született volna a téma kutatói körében. A stabil, hosszú távú kapcsolatok jellemzői között a különböző kutatások a következőket említik: észlelt minőség, elégedettség, elkötelezettség, bizalom, méltányosság, együttműködés, lojalitás.

Az eladói-vevői kapcsolatban az elkötelezettséget úgy definiálják, mint egyfajta készséget, hajlandóságot arra, hogy folyamatos kapcsolatot tartsanak fenn a partnerek egymás között (Dwyer et al. 1987), egyszerűbben fogalmazva az elkötelezettség azt jelenti, hogy a résztvevők motiváltak a kapcsolat fenntartásában (Moorman et al. 1992). A B2B

kapcsolatokban az elkötelezettség egy pszichológiai kötődést is jelent, ami úgy is definiálható, mint „tartós vágy egy fontos kapcsolat fenntartására” (Costabile 2000).

A kötődés kialakulásához szükség van a bizalomra, melynek első lépcsője az észlelt tényezőkön alapuló megelőlegezett **bizalom** (Singh, Sirdeshmukh 2000; Vollmer et al. 2000). Az emberi kapcsolat a szolgáltatói folyamat alatt általában erősíti a bizalmat és így a kapcsolatot is, és amikor a vevők a bizalomban nem csalódnak, akkor vágnak egy hosszú távú kapcsolat kialakítására és fenntartására, ami elvezet a lojalitáshoz (Evans, Crosby 1988; McKenna 1991, Vollmer et al. 2000). Dwyer, Schurr és Oh (1987) a bizalmat a diszkrét piaci tranzakciókból a folyamatos kapcsolatokba való átmenet kritikus faktoraként kezelik.

A bizalmat a szakirodalom alapvetően két megközelítésben használja: a hiten alapuló, és a kockázaton alapuló bizalom vizsgálata a két fő irányzat. A hiten alapuló bizalom a két fél egymásba vetett hite, miszerint egyik sem fog úgy cselekedni, hogy az a másiknak hátrányt okozzon (Andersen, Kumar 2006). Kumar azt is vizsgálta, hogy a bizalom hiánya milyen károkat okozhat, és felhívja a figyelmet arra, hogy a tisztességtelen magatartás könnyen visszajára fordulhat, ha megváltoznak a körülmények. Ha valaki folyamatosan visszaél erőfölényével, az arra ösztönzi a partnereket, hogy más lehetőségeket keressenek. A tisztességtelen magatartásnak hosszú távú hatásai is lehetnek, mert a rossz hírnév elterjed az üzleti életben, a negatív viselkedés így nagyon költséges is lehet (Kumar 1996). Más szerzők (McAllister 1995) szerint a bizalomnak van egy kognitív oldala is, amikor az ügylet előtt az egyik fél azt akarja gondolni, hogy a beszállító őszinte és hiteles lesz. A bizalom definiálása sem egységes a szakirodalomban, így annak mérőmódszertana is nagyon változatos képet mutat.

Más szerzők a **méltányosságot** tekintik az együttműködés alapjának (Huppertz et al. 1978; Swan, Mercer 1981, Ganesan 1994). A méltányosság az outputok és inputok mérlegelésén alapul ugyanabban a cserefolyamatban és észlelése pozitív hatással lehet az elégedettségi szintre, ha az input-output közötti arány kedvező és elfogadható a fogyasztó és a partner számára. Az alacsony észlelt méltányosság a partneri opportunizmus érzését generálhatja az elégedettség alacsonyabb szintjén lévő vásárlóban, de egy adott cserében a korlátozott méltányosság nem vált ki elégedetlenséget, ha a kölcsönösség és méltányosság érzése fennmarad. A rövid távú áldozatokat kompenzálja a méltányosság érzete hosszú távon (Ganesan 1994). Gruen (1995) a kapcsolati elkötelezettséget és az elégedettséget a cserefolyamatban észlelt méltányosságból származtatva megállapítja, hogy az egyenértékűség észlelésének magas szintje és a kapcsolatban való konszolidált elkötelezettség szignifikánsan csökkenti az opportunizmus kockázatát.

Az együttműködés, a **kooperáció** is releváns a hosszú távú kapcsolatokban, hiszen kölcsönösséget feltételez. Kutatások bizonyítják, hogy az együttműködési attitűd függ a tranzakciók folyamán szerzett tapasztalatok alapján kialakult elégedettség szintjétől (Anderson, Narus 1984, 1990).

A B2B piacokon a **lojalitást** sokan megkérdőjelezzik, ám az utóbbi időben több kutatás is irányult ennek vizsgálatára.

A fenti tényezők mellett számos tanulmány foglalkozik a **személyes kapcsolatok** szerepével a szervezetek közötti kapcsolatok elemzése során, hiszen az üzleti kapcsolatok fenntartásának legfontosabb eszközeként tradicionálisan ezt szokás tekinteni. A személyes kapcsolatok jelentősége Sholtes (1998) bizalom modelljében is megjelenik, aki a bizalmat a lojalitás és a képességek mátrixában helyezte el.

1. táblázat

A bizalom kialakulása az üzleti partnerek között az egymás iránt érzett lojalitás és vélelmezett képességek szintje alapján

Képesség mértéke

„Hiszek abban, hogy a partnerem jól képzett és tehetséges”

		alacsony	magas
A lojalitás mértéke „Hiszek abban, hogy a partnerem kedvel engem és segíteni fog a jövőben”	magas	ROKONSZENV	BIZALOM
	alacsony	BIZALMATLANSÁG	TISZTELET

Forrás: Sholtes 1998, In: Baranyai et al. 2011.

Eredményeik egyértelműen igazolták azt a tézist, mely szerint a bizalom akkor alakul ki, ha mind a lojalitásba, mind a képességekbe vetett hit magas értéket vesz fel a partnerek között, és elemzésükben arra jutottak, hogy a lojalitási dimenzió fontosabb szerepet tölt be a bizalom kialakulásában, mint a szakmai kompetenciába vetett hit.

Más empirikus kutatások egyéb dimenzióit is felvetik a személyes kapcsolatok jelentőségének (Gedeon et al. 2009). A kapcsolattartók szerepét illetően kutatások igazolják, hogy a pozitív megítélésű kapcsolattartó új szervezethez történő távozásával a partner is elhagyja a beszállítót, és a kapcsolattartó új cégétől vásárol (Lindgreen 2000; Reynolds, Beatta 1999). Andersen és Kumar (2006) kutatásai arra hívják fel a figyelmet, hogy a pozitív személyes kapcsolat hiánya gátolja a kapcsolat fejlesztését, sőt gyakran a fenntartását is.

Az információs technológia szerepe a B2B kapcsolatokban

Napjainkban a menedzsment tudományok területén tapasztalható változások jelentős része az információs technológia fejlődésére vezethető vissza (Lindgreen et al. 2000; Pels et al. 2000; Sisodia, Wolfe 2000; Pels et al. 2004). Az egyre hatékonyabb, egyre inkább felhasználóbarát adatbázis- és információmenedzsment (Holland, Naudé 2004), valamint a modern kommunikációs megoldások segítségével a szervezeti menedzsment több részterülete vált hatékonyabbá. A vállalatok ma már könnyedén megismerhetik és hosszabb távon is követhetik vevőik megrendelési, vásárlási szokásait, preferenciáit, és persze az egyes ügyfelek kiszolgálásából származó profit mértékét is, hogy aztán ezen információk birtokában tökéletesítsék kínálatukat, egyedi ajánlatokat fogalmazzanak meg ügyfeleik problémáinak megoldására, vagy éppen hatékonyabban juttassák el a vevők által igényelt terméket a rendeltetési helyére. Tong és szerzőtársai (2008) az információs technológia vállalkozói kapcsolatokra kifejtett hatását vizsgálta, hiszen az eladó-vevő interfész technológia alapúvá válása a szervezeti piacokon is jelentkezett. Kutatásaik rámutattak, hogy az információs technológia intenzív használata egyaránt szolgálhatja a tranzakciós és a kapcsolati szemlélet követését is. Fontos tehát megismerni a technológia alkalmazásmódját, hiszen az automatizálás a tranzakciós megközelítést, az ügyféladatbázisok és a személyre szabás azonban a kapcsolati szemlélet alkalmazását támogatja.

Az információs technológia marketingre gyakorolt hatását vizsgáló kutatások többsége – ahogy mi is – az IT alatt nem csupán a számítógépes hardvereket, hanem az azokon futó szoftvereket is érti, azaz az információfeldolgozás és -kezelés tevékenységének folyamatát is az információs technológia részének tekinti (Brady et al. 2002).

Az információs technológia elmúlt évtizedekben tapasztalható gyors fejlődése többek között négy részterület, a számítógépgyártás, a szórakoztatóelektronika, a telekommunikáció (tv, telefon és internet) valamint a szoftveripar konvergenciájára (Brookes et al. 2004)

vezethető vissza, és elsősorban az információs és kommunikációs technológia területén tapasztalható fejlődések hoztak látványos, robbanásszerű változást a marketinggyakorlatban. A technológiai megoldások szolgáltatói persze többnyire szuperlatívuszokban fogalmazva ecsetelték a technológia hasznosságát, költségsökkentő hatását, hatékonyságát, azonban a valóságban nem pusztán sikertörténetekről lehet hallani.

Bár az elmúlt évtizedek tapasztalatai azt mutatják, hogy a marketingben kissé lassabb volt az IT eszközök elterjedése, mint más vállalati funkcionális területek esetén, az információs technológia hatása megkérdőjelezhetetlen a marketing gyakorlatának fejlődésében. Az információs technológiai fejlődés eredményei szorosan összefonódtak a marketingelmélet fejlődésével, így ma már a különböző információs technológiával támogatott marketingtevékenységek elnevezései egyaránt jelentik a technológiát, és magát a marketing megközelítést is. Az üzleti sajtóban és a szakirodalmi források között is egyaránt találkozhatunk olyan megközelítésekkel, amelyek szerint az IT megoldások nemhogy támogatják, vagy megváltoztatják a marketing és egyben az üzleti tevékenységet, hanem alapvetően változtatják meg, „új szintre emelik” azt. A dotcom-buborék óta azonban sokan körültekintően, sőt kétkedve tekintenek minden IT fejlesztésre, s nem bíznak a technológia erejében.

IT alapú vs személyes kapcsolatok

Az IMP csoport elmúlt három évtizedben lebonyolított kutatásai arra a megállapításra vezettek, hogy az üzleti kapcsolatok sikerének egyik legfontosabb kulcsa a piaci szereplők egymással kialakított viszonya, a szereplők közötti interakciók alakulása. Az interakciós megközelítés (Turnbull et al 2002) szerint a vállalatok nem egyedi tranzakciókban gondolkodnak, hanem a legtöbb esetben ezen ügyletek egy hosszabb távú kapcsolatot formálnak, s az egyes tranzakciók csupán ennek a kapcsolatnak az epizódjai. Az epizódok során azonban nem csak a szervezetek, hanem az abban részt vevő személyek között is kialakulnak kapcsolatok, ami fontos szerepet játszik a kapcsolat hosszú távú fennmaradásának biztosításában. Az IMP csoport másik alapvetését is fontos megemlítenünk. Az üzleti kapcsolatok nem önmagukban léteznek. A kapcsolatban részt vevő felek maguk is több kapcsolattal rendelkeznek más piaci szereplők irányában, így tehát a szervezetek közötti diadikus kapcsolat nem más, mint egy szelete az egymáshoz kapcsolódó és egymástól függő kapcsolatok hálózatának (Leek et al. 2000).

Hakansson (1982) szerint az információcsere érdekében személytelen és személyes kommunikációs módokat egyaránt használnak a piaci szereplők. Az alapvető technikai vagy kereskedelmi információk közlésére a személytelen, a “soft” adatok és információk (pl. a termékhasználat, az együttműködés kialakításával kapcsolatos) továbbítására pedig a személyes kapcsolattartási formákat használják. Azonban az információs technológiai megoldások elterjedésével ez is megváltozni látszik. Naudé és Holland (1996) például azt feltételezi, hogy az IT alapú technológiák segítségével egy újfajta stratégiai kapcsolat tud kialakulni, hiszen a technológiai megoldások alkalmazása racionálisabb döntéshozatalt tesz lehetővé. Az elmúlt évtizedek során az információs technológia rohamos fejlődésen ment keresztül, aminek az eredményeképpen az üzleti kapcsolattartás során alkalmazható megoldások, eszközök száma is a többszörösére növekedett. A személyes (egyéni vagy csoportos) kapcsolattartás mellett ma már minden vállalkozásnak rendelkezésére állnak a telekommunikációs technológia fejlődése révén kialakult új auditív, vizuális, vagy éppen audiovizuális megoldások is. Ennek köszönhetően az üzleti folyamat során lebonyolódó információcsere hagyományos eszköztára is megváltozott. Leek és szerzőtársai (2003) kutatásuk során arra az eredményre jutottak, hogy bár a megkérdezettek mintegy fele szerint az információs technológia kommunikációs célú használata csökkenti a személyes találkozások jelentőségét és gyorsabbá, pontosabbá teszi a kommunikációt, a válaszadók

hasonló arányban egyúttal a kapcsolatok eltávolodásáról, személytelenedéséről, s ezáltal feladat-orientálttá válásáról is beszámoltak. Mindez pedig a partnerek közötti bizalom kialakításának nehezebbé válásához, illetve a bizonytalanságok kezelésének lassabbá válásához, sőt az elégedettség alacsonyabb szintjéhez is vezethet.

Primer kutatások

Előzmények

Az elméleti háttérben felvázolt dilemmák megválaszolására már egy évtizede végzünk primer kutatásokat. Az első empirikus kutatást egy hazai (minőségdíjas) nagyvállalat partneri körében végeztük 2003-ban. A differenciált elméleti megközelítéseket és a sztenderdizálhatóság korlátjait figyelembe véve vizsgálatuk, hogy:

- miként értelmezi a szállító, illetve hogyan definiálják a partnerek a lojalitást,
- hogyan értelmezik a minőség-elégedettség-lojalitás lánc kapcsolatát a vizsgált szervezet partnerei
- milyen szerepe van a kapcsolatiságnak a lojalításban
- mi a szerepe a bizalomnak a lojalításban
- hűséges lehet-e, és ha igen, miért az elégedetlen partner

A kvalitatív vizsgálat során elsőként fókuszcsoportos megkérdezés történt a cég kompetens személyeinek részvételével (marketing egység vezetője, értékesítési egység vezetője, ügyfélszolgálati vezető, humán erőforrás egység vezetője, kulcs-partnerekkel kapcsolatot tartó személyek, kisbeszerzőkkel kapcsolatot tartó személyek) a lojalitás megítéléséről, majd 20 partner cég kapcsolattartójával mélyinterjút készítettünk. A kvalitatív kutatást követően a kérdőíves vizsgálat 105 partner cégre terjedt ki, ahol a 31 kérdés faktoranalíziséből kapott 12 faktor közül jelen témánk kapcsán a következő, a lojalitást befolyásoló faktorok kiemelését tartjuk célszerűnek jelen tanulmányunk során:

- **Személyes találkozások** (hangulata, gyakorisága, empátia, rugalmasság)
- **Régi jó kapcsolat** (jó kapcsolat a vezetőkkel, a kapcsolattartókkal, érzelmi elkötelezettség, kockázat az új partnert illetően)
- **Feltétlen bizalom** (igazmondás, titoktartás, ígéret betartása, lehetetlen kérések teljesítése)
- **Számíthatunk rájuk** (segítőkészség, együttérzés a bajban, nem hagynak cserben, mindig számíthatunk a többletteljesítésre)
- **Összejövedelek szerepe** (hasznosak, hangulatosak, növelik a hűséget) (Hetesi-Veres, 2004)

Az előzetes kutatás eredményei arra hívták fel a figyelmet, hogy vannak olyan vevői-beszállítói kapcsolatok, ahol a személyes kontaktusnak jelentős a szerepe, és miután más kutatási eredmények is erre utaltak, ezért – főként kvalitatív - lojalitás vizsgálatunkban a személyes kapcsolatok kiemelkedő szerepet kaptak.

Ezt követően 2010-ben végeztünk B2B lojalitás kutatást egy speciális klaszterben, ahol az eredmények azt jelezték, hogy a bizalom és elkötelezettség csak közvetve hatnak a szervezetek közötti lojalításra. Ez az eredmény újabb kutatások folytatására ösztönzött bennünket.

Kutatási területek, kutatási kérdések

Az előzőekben bemutatott eredmények ellentmondásait kívántuk feloldani a 2011-2012 között végzett kvalitatív és kvantitatív kutatásainkkal. A TÁMOP 4.2.1/B program keretében végzett kutatásaink számos területet érintettek. Választ kerestünk arra, hogy:

- hogyan változtak az elmúlt években a kapcsolatok a szervezetek között,
- milyen a szerepe az információs technológia fejlődésének a szervezetek közötti kapcsolatokban,
- mit jelent a kapcsolati minőség a szervezetek számára,
- milyen dimenziókkal írható le a kapcsolati minőség,
- az egyes dimenziók között milyen összefüggések mutathatók ki,
- létezik-e a szervezetek között lojalitás, és a kapcsolati minőség dimenziói hogyan hatnak a lojalításra,
- a válság hatására hogy alakultak át a kapcsolatok miként hatott a válság a lojalításra.

Kutatásaink eredményei azt jelezték, hogy a személyes kapcsolattartás megítélése a szervezetek részéről nagyon eklektikus, és új dimenzióként jelent meg az IT hatása a B2B kapcsolatokra. Ezért döntöttünk úgy, hogy ebben az irányban új kutatásokat végzünk.

IT vs. személyes kapcsolatok

A tanulmány e részében csak azokat a primer kutatási eredményeket összegezzük, amelyek az IT és a személyes kapcsolatok dimenzióit vizsgálták. Utóbbi esetében foglalkozunk a lojalitással is, és különös hangsúlyt fektettünk arra, hogy vajon a válság hogyan befolyásolta a kapcsolatokat. Ebben a kutatásban teszteltük a lojalitás dimenzióit, és kiemelten kezeljük a kapcsolattartás módját, mint olyan tényezőt, amely hatással lehet a kapcsolat alakulására válság idején.

Kutatási célok

Kutatásunk során a következő célokat fogalmaztuk meg:

- megvizsgálni, hogy a személyes kapcsolatokon alapuló bizalomnak milyen a szerepe a lojalításban, és annak fennmaradásában válságos időszakban;
- megvizsgálni, hogy a feltételezett lojalitás dimenziók milyen hatással vannak a partneri lojalításra;
- megvizsgálni, hogy az általunk feltételezett „válság-érzékeny” tényezők valóban befolyásolják-e a kapcsolatok fennmaradását, illetve megszűnését válságos időszakban;

A primer kutatás során kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt használtunk.

A kvalitatív kutatás körülményei és eredményei

A kvalitatív kutatás során felállított vizsgálati célok érdekében elkészült egy fókuszcsoportos megkérdezés, majd ennek eredményeit figyelembe véve **személyes interjúkat készítettünk** B2B piacon működő vállalatok kapcsolattartóival, ahol megvizsgáltuk egyrészt azt, hogy maguk a beszállítói kapcsolattartók miként vélekednek a válság általános és konkrét hatásáról a kapcsolatok fennmaradására vonatkozóan, másrészt a vevők körében is vizsgáltuk, hogy a kapcsolattartók mit gondolnak a mi feltételezéseinkről. A kvalitatív kutatás során 31 mélyinterjú készült, ahol kisvállalkozások és piacvezető cégek képviselői is nyilatkoztak. Az interjúk 3 ütemben készültek: 2011 ősze és 2012 tavasza között.

A következőkben a lojalításról, a lojalitás dimenzióiról kialakult véleményeket ismertetjük különös hangsúlyt fektetve a személyes kapcsolatok megítélésére vonatkozó eredményekre.

A kapcsolati dimenziók megközelítései a kvalitatív kutatás alapján

Létezik-e a lojalitás a B2B kapcsolatokban?

A megkérdezettek véleménye alapján azt mondhatjuk, hogy a többség szerint a lojalitás létezik a szervezeti piacokon is. Bár elvéve talákoztunk olyan válaszokkal is, amelyek szerint az üzleti piac természetével ellentétes az olyan magatartás, mint a hűség, inkább arra hajlik a mérleg nyelve, hogy – bár ágazatoktól és szervezeti jellemzőktől nem függetlenül, de – a lojalitást értelmezik a B2B kapcsolatokban is.

„szerintem létezik a lojalitás. Hűséges az, aki éveken keresztül kitart mellettünk, a problémáinkat meg tudjuk beszélni, és nem hagyjuk magára a másikat, ha baj van”

„...lojális az a cég, amely a vevőivel, beszállítóival hosszú távú, kölcsönösen előnyös kapcsolatra törekszik.”

„A lojalitás számomra egy hosszú távú kapcsolat, amely a bizalmon és az elkötelezettségen alapul. Ha egy partner bizalmatlanná válik, a lelkesedés csökkenő tendenciát mutat, akkor ez alapjaiban rengeti meg a hatékony munkavégzést. Ha a lojalitás veszt mértékéből, vagy letűnik, akkor a kapcsolat értéktelenné és érdektelenné válik.”

Akadnak azonban olyan kapcsolattartók is, akik szerint a **lojalitásnak is vannak határai:**

„Ha a pénzükről van szó, akkor nem számít a lojalitás. Nálunk a profit számít!” A válasz: „Nálatok igen, mert ti multik vagytok! Mi kicsik vagyunk, és mindig adunk esélyt a bajba jutott partnereinknek, és ez fordítva is így van. És ez még mindig bejött.”

„én hiába akarok lojális lenni, hű lenni egy beszállító partneremhez, ha a piac nem akarja azt a terméket. Akkor nehéz, nagyon nehéz lojálisnak maradni. Kitartunk, de csak ideig-óráig.”

A fenti idézetekből látható, hogy a szervezeti kapcsolatokban is értelmezik a felek a lojalitást, bár azt csak annak indikátorival tudják leírni.

A bizalom szerepe a kapcsolatokban

A kapcsolatokban a kvalitatív kutatás szerint kiemelkedő a bizalom szerepe. Olyan megkérdezettel nem talákoztunk az interjúzás során, aki ezt a tényezőt ne említette volna. Az ár, a minőség és az elégedettség is háttérbe szorult e tényező mögött a megkérdezések során. A korrektség, a becsületesség, a megbízhatóság azok az elemek, amelyek az interjúkban rendszeresen visszaköszönnek a kapcsolatok értékelése során.

„Az üzleti kapcsolatokban a legfontosabb a bizalom, az együttműködés és az egymás iránti tisztelet.”

„Szerintem a B2B kapcsolatokban a mai bizalmatlan világban a bizalom és a nyílt kommunikáció számít igazán. Nagyon fontos, hogy a felek bízzanak egymásban, számíthassanak egymás segítőkészségére, a kapcsolat gördülékeny legyen.”

„Úgy gondolom, hogy az üzleti partnerek között a legfontosabb a bizalom. Ha a bizalom elvész, fellazulnak a kapcsolatok, és ez bizalmatlansághoz vezet. Az pedig csak árt a kapcsolatoknak, ezért fontos a becsületesség.”

A személyes kapcsolatok szerepe

A válaszadók nagy része kiemeli a személyes kapcsolatok szerepét a B2B piacokon. Számos tanulmány igazolta, hogy a személyes kapcsolatoknak gyakran kiemelkedő lehet a szerepük a

kapcsolatok fenntartásában, illetve megszűnésében. Olyan példákkal is találkozhatunk, amikor a kapcsolattartó más céghez való áthelyezése vitte magával a szervezeti kapcsolatot. Erre a jelenségre az interjúkban is találunk példákat.

A megkérdezettek is szinte valamennyien úgy nyilatkoztak, hogy a személyes kapcsolatoknak kiemelkedő szerepük van a jó partneri viszony alakulásában.

„Ez olyan, mint a politika mindig annak nagyobb az érdekérvényesítő képessége, aki csontot visz a döntéshozó kutyájának, tehát itt is szerintem erről van szó, hogyha valaki képes, meg akar együttműködni, és törekszik arra, hogy a személyes kapcsolatokat bővítse, akkor talán arra is, hogy azt az együttműködést is fejlessze.”

„...tudok olyan példát mondani, hogy a beszállító, mint cég volt lojális a gyártó vállalat egy emberéhez, tehát ő azért volt az a beszállító cég ott, függetlenül attól, hogy ki volt a kapcsolattartó, mert a nem tudom kivel jó kapcsolata volt, vagy megtalálta a közös hangot. De vevőnél is tudok olyan példát mondani, hogy a beszállító részéről a vállalat volt jelen, de a vevő részéről pedig az az egy ember, aki azt a céget alapította, és tudjuk nagyon jól azt, hogyha az az egy ember onnan eltűnik, akkor gyakorlatilag az a kapcsolat meghalt.

A válság hatása a lojalításra

És mit mondanak a partnerek a válság hatásáról? A következőkben arra keresünk választ, hogy vajon hogyan változott meg a lojalitás megítélése a válság következtében. A kvalitatív kutatás eredményei alapján a válság különbözőképpen érintette a kapcsolatokat.

A válaszok alapján a **szervezetek három csoportba sorolhatóak**: egyrészt vannak, akik úgy érzik, hogy válság idején csak a fennmaradás és a profit számít, vannak, akik teljesen bizonytalanok abban, hogy kitartanak-e partnereik mellett, de olyan válaszadókat is találtunk, akik szerint válság idején erősödik a lojalitás, és az megteremti az alapját annak, hogy a partnerek együtt sikeresen jöjjenek ki a krízishelyzetből.

A **lojalitást elutasítók** úgy gondolják, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban a válság idején megszűnnek a barátságok, eliminálódik az érzelmi tényező, háttérbe szorulnak a régi kapcsolatok, és csak a pénz számít.

„Az érzelmi tényező szerintem elhanyagolhatóvá válik. Hiába bízunk meg a partnerben, jelen pillanatban a pénzt nézi mindenki.”

„A személyes kapcsolatok fontosak, de egy régi jó kapcsolatot sem lehet fenntartani veszteségesen. Itt mindenki nagyon komolyan számol, mindenki szeretne megtakarítani...”

„Barátság ide, barátság oda, én a számokat szoktam nézni!”

Válságos időszakban az üzleti partnerek bizonytalan helyzetbe kerülnek, és ez a helyzet óvatosságra inti a cégeket, az esetek többségében a viszony a túléléshez szükséges mértékű partnerkapcsolatokra szűkül. A felek ragaszkodnának jelenlegi partnereikhez, mert a váltás ilyen körülmények között még nagyobb kockázatot jelent, de bizonytalanok annak megítélésében, hogy mit is hoz a jövő. Az ambivalens állapot jellemzi a lojalitással kapcsolatban **bizonytalan** válaszadókat.

„...még rövid távon sem tudom, hogy mi lesz. Minden bizonytalanná vált, azt sem tudom, hogy azok a vevők, akikre építhetünk, akikben megbíztunk léteznek-e majd? „

„... a vevők jelen pillanatban olyanok, hogy jó a kapcsolat, erős és régi, mély a kapcsolat... csak az a kérdés, hogy túléljük a válságot, vagy nem? „

„...az, hogy most emocionálisan nagyon jó a kapcsolat, fontos dolog, de ha az ember beledöglik??”

Vannak azonban olyan szervezetek, amelyek hisznek abban, hogy a válság idején méretetik meg igazán a lojalitás, és úgy gondolják, hogy hosszú távon a hűség megtérülhet. Ők a **lojalitáshívők**, akik képesek áldozatokat hozni a meglévő kapcsolatok fenntartása érdekében, akik úgy érzik, hogy a válság nem rengetheti meg a régi jó kapcsolatokat:

„...abban a két-három hónapban persze más volt az élet. Nálunk is csökkent a forgalom, voltak felszólítások fizetésre a partnerek részére, de egyetlen esetben sem mentünk el a kenyértörésig. Tudomásul vettük a helyzetet, ők is tudomásul vették, de partnerváltás sehol sem volt. Nem szabad, hogy egy átmeneti krízis felbontson régi jó kapcsolatokat. ”
„...ha én most egy másik partnerre váltanék, mert válság van, nem tudom, mire mennék vele, lehet, hogy később rosszul járnék. Ez most nagyon fellengzősnek tűnik, de együtt erősebbek vagyunk!”
„...a bizalom és a lojalitás válság idején is fontos tényező, akkor tényleg nem az ár számít. Tudjuk, hogy nem ver át a partner, és hiába van válság, számíthatunk rá.”

A kapcsolattartás és a személyes kapcsolatok szerepe válságban

És bizony a mi beszélgetéseinkben is megjelenik az emberi tényező szerepe a kapcsolatok fenntartásában:

„Én úgy gondolom, hogy a lojalitás nem azon múlik, hogy válság van. Ez emberfüggő, illetve cégfüggő. Attól, hogy a világban válság van, az nem azt jelenti, hogy az emberséget fel kell adni, vagy változtatni kell azon, ami jó. Vannak persze olyan cégek, akik nem lojálisak, hanem hülyék, akik tényleg forintokról beszélnek, és egy forintért váltanak. Ez nem jó.”
„...egy kialakult kapcsolatot felmondani az üzletben sosem célszerű, hiszen bármikor szükség lehet a régi jó kapcsolatra. A személyes jó kapcsolat fontos tényezője az együttműködésnek”.

A válság hatására ez még inkább felértékelődött, és még azok a szervezetek is fokozottabban figyelnek a kapcsolatok ápolására, amelyek korábban az ügyintézőkre és az asszisztensekre bízta ezeket a feladatokat. Az interjúkból kiolvasható, hogy minden megkérdezett fontosnak tartotta a jó munkakapcsolatot, a személyes jó viszonyt a válság előtt is, de különösebb hangsúlyt nem fektettek a kapcsolatok tudatos ápolására. Ez azonban a válság hatására megváltozott, és a megkérdezettek többsége úgy válaszolt, hogy ma már tudatosan építi a kapcsolatokat.

„A válság óta határozottan erősebb kapcsolat alakult ki a partnerrel. Úgy érzem, hogy jelenleg a helyzet folyamatosan bizonytalan, így szeretném én kezemben tartani a kapcsolatot. Ilyen helyzetben mindig jó, ha számíthatunk egy állandó, megbízható partnerre.”
„A válság hatására a találkozások gyakorisága változott. Szinte heti rendszerességgel találkozunk. Régebben nem tartottam ezt fontosnak, de a piac beszűkülésével én is érzem, hogy egyre inkább „barátokra” van szüksége egy sikeres vállalkozásnak, semmint üzleti partnerekre. Már arra is figyelek, hogy a látogatásomkor vigyek valami ajándékot. Egy kis csoki, egy üveg bor csodákra képes!”

A kvalitatív kutatás egyrészt igazolta, hogy a lojalitás a szervezetek közötti kapcsolatokban is létezik, másrészt arra is figyelmeztet, hogy a válság megosztja a szervezeteket annak megítélésében, hogy válság idején hasznos lehet-e a lojalitás.

A kvalitatív kutatás során tapasztaltak megerősítettek bennünket abban, hogy fontos megvizsgálni a kapcsolattartási, illetve kommunikációs módok jelentőségét a B2B piacon működő vállalatok körében. Annál is inkább, hiszen az elmúlt évtizedek alatt a kommunikációs célokat szolgáló információs technológia jelentős fejlődésen ment keresztül, amelyet nem hagyhattunk figyelmen kívül a jelenség értelmezése, vizsgálata során.

A kvantitatív kutatás körülményei és eredményei

Az online kérdőíves felmérés lebonyolítása során arra voltunk kíváncsiak, hogy az üzleti partnerek közötti kapcsolattartás módjai mennyire elterjedtek, illetve, hogy a kapcsolattartás során alkalmazott metódus miképpen befolyásolja az üzleti kapcsolatok leírására szokásosan alkalmazott tényezőket: az elégedettséget, bizalmat és lojalitást. A 90 vizsgált vállalatról általánosságban érdemes megjegyezni, hogy közülük 63 mikro- vagy kisvállalkozás, 13 középvállalkozás, 14 pedig nagyvállalat kategóriába tartozik. A vállalatok alaptevékenysége szerint megállapítható, hogy 52 vállalat elsődlegesen szervezeti, míg 38 vállalat elsődlegesen a fogyasztói piacon végzi tevékenységét. A válaszadók körében 43 fő felsővezető, 22 fő alsó vagy középsővezető, míg a további 25 fő beosztott.

Kutatásunk alapvető célja volt az üzleti kapcsolattartás eszköztárának vizsgálata. Ennek érdekében arra kértük a válaszadókat, hogy ötelemű skálán értékeljék az egyes kommunikációs/kapcsolattartási módokat, hogy milyen gyakran alkalmazzák üzleti partnereikkel (beszállítókkal vagy üzleti vevőkkel) történő együttműködés során (2. táblázat).

2. táblázat

A kommunikációs módszerek használatának átlagos gyakorisága hivatalos kapcsolattartás során

	átlag
e-mail levelezés	4,44
telefonos megbeszélések, telefonhívások	4,36
személyes, egyéni találkozók	4,0
postai levelezés	3,25
csoportértekezletek, találkozók	2,74
rendezvények (ünnepek, konferenciák, termékbemutatók, kiállítások stb.)	2,52
telefonos konferenciabeszélgetések	1,97
online video-, telefonbeszélgetések (pl. skype)	1,97
közösségi média felületek (pl. linked in, facebook)	1,87
online videokonferencia beszélgetések	1,46

megjegyzés: a válaszadók ötfokozatú skálán (1= soha, 5=mindig) értékelték, hogy milyen gyakran használják az adott kommunikációs lehetőséget az üzleti partnerekkel történő formális kapcsolattartás során.

Az eredmények jól szemléltetik az IT alapú kapcsolattartási módok térhódítását, hiszen a leggyakrabban alkalmazott módszer az e-mail (4,44) és a telefonos kapcsolattartás (4,36) a válaszadók szerint. A személyes kapcsolatok kiemelt jelentőségét támasztja alá azonban, hogy a 3. legmagasabb átlagértéket a személyes, egyéni találkozók (4,0) kapták. A legkevésbé alkalmazott módok rendre a telefonos vagy online csoportkommunikációs, illetve video felületek lettek, ami nagy valószínűséggel a minta nagy részének KKV kategóriába sorolhatóságából (is) következik.

Mindezek alapján különösen érdekes kérdés, hogy vajon az IT alapú kommunikációs módszerek alkalmazása a hosszú távú kapcsolatok alakulására milyen hatással van. Ennek megvizsgálása érdekében a Smart PLS szoftver³ segítségével elvégzett útelemzési technikát használtunk. A partial least squares (PLS) technikát alkalmazó modell egy úgy nevezett structural equation modeling megoldás (Henseler et al. 2009), amely a különböző változók közötti ok-okozati viszonyok elemzését szolgálja. Megvizsgáltuk, hogy milyen kapcsolat figyelhető meg a **személyes kommunikáció**, illetve az **IT alapú kommunikáció** és a **kapcsolati elégedettség**, a **bizalom**, valamint a **lojalitás** tényezői között. A modellbe beépítettük még a **termék elégedettséget** is, mint a bizalom és a lojalitás mértékét befolyásoló tényezőt. A vizsgált látens változókat indikátor skálák segítségével értékelték a

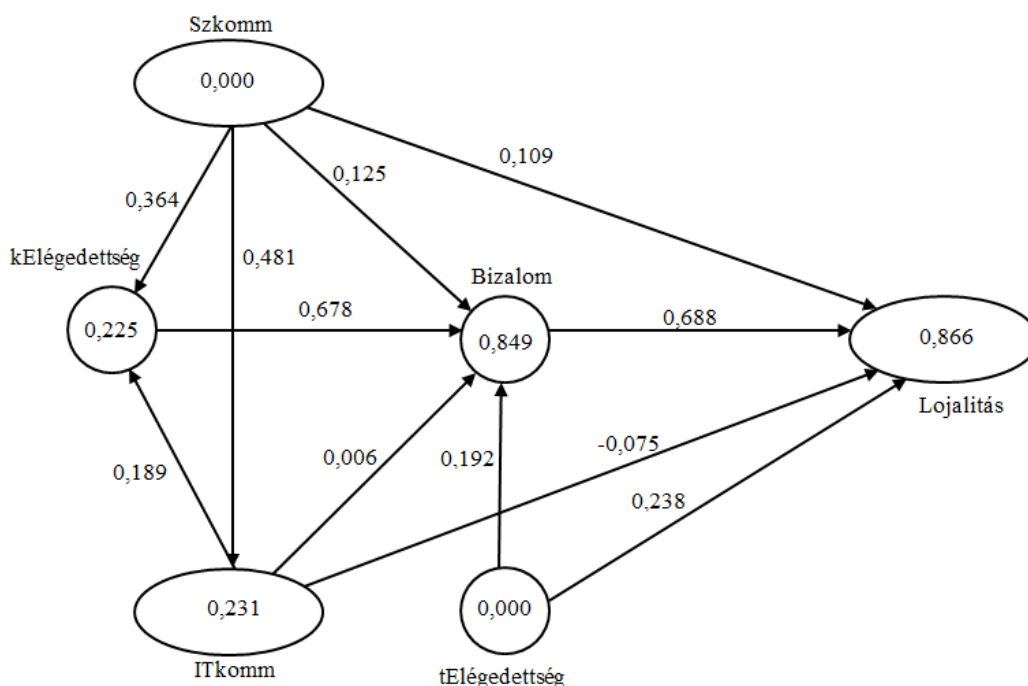
³ Ringle, C.M., Wende, S., Will, S. (2005): SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg, <http://www.smartpls.de> letöltve: 2011.12.10.

válaszadók. A skálák megbízhatóságát a Cronbachs Alpha teszt segítségével mértük. A modellben alkalmazott látens változók megfelelőek a Cronbachs Alpha és a kommunalítások értékei alapján.

A látens változók közötti kapcsolatok további, részletesebb megismerése érdekében útelemzést végeztünk (1. ábra). Ennek segítségével próbáltuk feltérképezni azt, hogy a lojalításra az egyes látens változókra vonatkozóan mekkora közvetlen (direkt) és közvetett hatása van az alkalmazott kommunikációs módoknak. Míg a direkt hatásokat az útelemzés együtthatói (path coefficients) adják, addig a teljes hatást, azaz az összes közvetett és közvetlen hatás eredőjét a total effect táblázat értékei adják.

Az értékek pozitív együtthatói pozitív, azaz (lojalítás) növelő hatást, negatív értékei csökkenő hatást jelentenek.

1. ábra
A kommunikáció hatása a lojalításra



3. táblázat
Teljes hatás

	Bizalom	ITkomm	kElégedettség	Lojalítás
Bizalom				0.69
kelégedettség	0.68			0.47
tElégedettség	0.19			0.37
Szkomm	0.43	0.48	0.44	0.37
ITkomm	0.13		0.19	0.02

A 3. és 4. táblázat foglalja össze a modellben szereplő tényezők lojalításra gyakorolt hatását. A lojalításra legnagyobb (direkt) hatással a bizalom van (0,69). Második legnagyobb összhatással a kapcsolati elégedettség (0,47) rendelkezik, mely a modelltől fakadóan tisztán közvetett hatások eredőjeként értelmezzük. Teljes hatás erősségszempontjából harmadik helyen holtversenyben a termékkel kapcsolatos elégedettség szerepel (0,37), mely esetében a

közvetlen hatás (0,24) kétszer erősebb, mint a közvetett hatás (0,13). A személyes kapcsolat esetében a közvetlen hatás (0,11) csupán a harmadát teszi ki a közvetett hatásnak (0,36).

Fontos azt is kiemelni, hogy a személyes kommunikáció a legerősebb hatással az IT alapú kommunikációra van, ami megerősíti azt a feltételezésünket, hogy az IT alapú kommunikáció elsődleges szerepe egyfajta támogatás, a személyes kapcsolatok kiegészítése, kiteljesítése.

Az IT hatását tekintve nem szignifikáns a modellben (0,02), azonban figyelemre méltó, hogy a közvetlen hatást tekintve a lojalításra inkább negatív, a bizalomra semleges, a kapcsolattal való elégedettségre azonban gyenge pozitív hatással van.

4. táblázat
Az útelemzés együtthatói

	Bizalom	ITkomm	kElégedettség	Lojalitás
Bizalom				0.69
kElégedettség	0.68			
tElégedettség	0.19			0.24
Szkomm	0.13	0.48	0.35	0.11
ITkomm	0.01		0.19	-0.07

Összegzés, következtetések

Az empirikus kutatások eredményei két egymásnak látszólag ellentmondó, de a mindennapi gyakorlatban létező kapcsolattartási formát jeleznek. Egyrészt az információs technológia előnyei nem hagyják érintetlenül a szervezetek közötti kapcsolattartást, sőt, a kvantitatív kutatás adatai szerint kiemelkedő az IT szerepe az ügyfelekkel fenntartott interakciókban. Az új tendenciák nem nélkülözhetik a gyors, hatékony információcserét, a folyamatos interakciót, az azonnali reagálást. Ugyanakkor nem tekinthetünk el a kvalitatív mélyinterjú kutatás illetve a kvantitatív vizsgálat során alkalmazott útelemzés azon eredményeitől, amelyek azt jelzik, hogy a személyes találkozások, a személyes kontaktus jobban erősítheti a lojalitás kialakulását. Fontos eredménye a kutatásunknak, hogy ezt a hatást a bizalom erősítése révén éri el, így tehát a személyes kapcsolatokra továbbra is igaz, hogy a hosszú távú kapcsolat zálogai lehetnek.

Kutatásaink eredményei alapján úgy gondoljuk, hogy a szervezetek közötti kapcsolatok minőségének megítélését mindkét kapcsolattartási technika befolyásolja: szükséges az IKT elfogadása, annak használata, de ez nem válthatja ki azt a miliőt, amit a személyes találkozások során a felek egymás iránt éreznek, érezhetnek. Úgy tűnik, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban az IKT és a személyes találkozások együtt szolgálják a kapcsolatok eredményességét.

A jelenleg rendelkezésünkre álló adatok birtokában - azok eklektikus volta következtében - a jövőben további kutatásokat végzünk majd annak felderítésére, hogy a két kapcsolattartási forma együttes hatása eredményez-e minőségi változást a B2B viszonylatokban, vagy a két technika közül győz-e majd az egyik?

Irodalom

- Andersen, P. H., Kumar, R. (2006): Emotions, trust, and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*, Évf. 35., N. 4., 522–535.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1984): A Model of Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, Fall, 62–74.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing*, January, 44–53.
- Baranyai Zs., Naárné Tóth Zs., Farkasné Fekete M., Takács I. (2011): Bizalom és együttműködési hajlandóság: Egy felmérés tapasztalatai a magyar mezőgazdaságban. In: Tóth Gergely (szerk.): *LIII. Georgikon Napok elektronikus kiadványa*. Pannon Egyetem Georgikon Mezőgazdaságtudományi Kar, Keszthely, 85–95.
- Brady, M., Saren, M., Tzokas, N. (2002): Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT Reality of Contemporary Marketing Practice, *Journal of Marketing Management*, Évf. 18., N. 5–6., 555–577.
- Brookes, R. W., Brodie, R. J., Coviello, N. E., Palmer, R. A. (2004): How Managers Perceive the Impacts of Information Technologies on Contemporary Marketing Practices: Reinforcing, Enhancing or Transforming? *Journal of Relationship Marketing*, Évf. 3., N. 4., 7–26.
- Burt, R. S., Minor, M. J. (ed.) (1982): *Applied Network Analysis: Structural Methodology for Empirical Social Research*. Beverly Hills (CA), Sage.
- Costabile, M. (2000): *A dynamic model of customer loyalty*. IMP Conference, Bath, U.K.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. *Journal of Marketing*, April, 1–27.
- Ganesan, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Évf. 58., April, 1–19.
- Gruen, T. W. (1995): The Outcome Set of Relationship Marketing in Consumer Marketing. *International Business Review*, N. 4., 447–469.
- Ford, D. (1980): The Development of Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, Évf. 14., 339–354.
- Gedeon, I. M., Fearne, A., Poole, N. (2009): The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 218–226.
- Granovetter, M. (1992) Problems of Explanation in Economic Sociology. In: Nohria, N. – Eccles, R. G. (eds.): *Networks and organization: Structure, form and action*. HBS Press, Boston, 25–56.

- Hakansson, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. John Wiley and Sons, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore.
- Hakansson, H., Osteberg, C. (1975): Industrial Marketing: An Organizational Problem? *Industrial Marketing Management*, N. 4., 113–123.
- Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. R. (2009): The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, Vol 20, 277-319.
- Hetesi, E., Veres, Z. (2004): An empirical investigation on loyalty – The case of packaging industry, In *IMP Conference*, Copenhagen, Denmark
http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=4557 Letöltés: 2013.06.02.
- Holland, C. P., Naudé, P. (2004): The metamorphosis of marketing into an information-handling problem, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Évf. 19., N. 3., 167–177.
- Huppertz, J. W., Arenson, S. J., Sidney J., Evans, R. H. (1978): An Applications of Euquity Theory to Buyer-Seller Exchange Situations. *Journal of Marketing Research*, Évf. 15., May, 250–260.
- Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, *Harvard Business Review*, Évf. 74., November–December, 92–106.
- Leek, S., Turnbull, P. W., Naudé, P. (2003): How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey, *Industrial Marketing Management*, Évf. 32., N. 2., 119–126.
- Lindgreen, A. (2000): *The Emergence and Rise of Relationship Marketing: An Empirical Investigation that seeks to describe and explore particular aspects of Relationship Marketing in the International Food and Wine Industries*. Universite Catholique de Louvain, Denmark.
- McAllister, D. J. (1995): Affect– and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, N. 38., 24–59.
- Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, Évf. 29., August, 314–328.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Évf. 58., July, 20–38.
- Naudé, P., Holland, C. P. (1996): Business-to-business relationships. In: Buttle, F (ed.): *Relationship marketing*. Paul Chapman Publishing, 40–54.

- Pels, J., Coviello, N. E., Brodie, R. J. (2000): Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Évf. 8., N. 3., 11–20.
- Reynolds, K. E., Beatty, S. E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing*, Évf. 75., N. 1., 11–32.
- Sholtes, P. R. (1998): *The Leader's handbook: making things happen – Getting things done*. New York: McGraw-Hill.
- Singh, J., Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Évf. 28., N. 1., 150–167.
- Sisodia, R. S., Wolfe, D. B. (2000): Information Technology: Its role in building, maintaining, and enhancing relationships. In: Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (ed.): *Handbook of Relationship Marketing*, SAGE, Thousand Oaks.
- Swan, J. A., Mercer, A. A. (1981): Consumer Satisfaction as a Function of Equity and, Disconfirmation. In: Day, R. L., Hunt, H. K. (eds.): *Refining Concepts and Measures of Customer Satisfaction and Complaining Behavior*. Indiana University, Bloomington (IN), 7–12.
- Thibaut, J. W., Kelley, H. H. (1959): *The Social Psychology of Groups*. New York/London/Sydney.
- Tong, P., Johnson, J. L., Umesh, U. N., Lee, R. P. (2008): A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Évf. 23., N. 3., 178–192.
- Turnbull, P., Ford, D., Cunningham, M. (2002): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. In: Ford, D. (ed): *Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach*. Cengage Learning, 3–18.
- Vollmer, I., Johnson, M., Herrmann, A., Huber, F. (2000): The Loyalty of Dissatisfied Customers: Determinants and Implications. *XXV Annual Colloquium on Research in Economic Psychology and SABE 2000 Conference*, Baden, Vienna/Austria.