

# A SZEMÉLYES TALÁLKOZÁSOK SZEREPE A SZERVEZETEK KÖZÖTTI KAPCSOLATOKBAN

*THE ROLE OF PERSONAL MEETINGS IN BUSINESS RELATIONSHIPS*

**HETESI ERZSÉBET** egyetemi tanár  
Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar

## ABSTRACT

Does the spread of information technology terminate the importance of personal relationships, trust, fairness and the loyalty in inter-organizational relationships? In our study we present the results of two researches, which draw the attention to the fact that while information technology transforms the inter-organizational relationship techniques, the personal encounters maintain their significance. The results of our survey indicate that new IT solutions bring enormous changes in handling customer relationships. In the same time however the analysis of the interviews seems to indicate an opposite trend: the parties consider that the face to face interaction will be important in the future too. We believe that during inter-organizational relationships both ways of interaction can be effective, and they jointly play important part in the parties' valuation of the relationship.

### **1. Az üzleti kapcsolatok sikerességét meghatározó tényezők és a személyes kapcsolatok szerepe a kapcsolati minőség megítélésében**

A szervezetek közötti kapcsolat olyan interakciókat jelent, melyeknek célja a kölcsönös előnyök kihasználása. A szervezetenkénti együttműködések sikerességét befolyásoló alapvető tényezők többé-kevésbé elfogadottak a szakirodalomban, így a szervezetenkénti együttműködésekkel foglalkozó kutatók az elmúlt években sokkal inkább e tényezők definiálását, formálódását és menedzselhetőségét helyezték a vizsgálatok fókuszába. Az üzleti kapcsolatok sikerességét a marketing és a menedzsment szakirodalom széleskörűen tárgyalja, a megközelítések azonban nagyon különböző szempontoknak tulajdonítanak jelentőséget. Egyes szerzők a sikerességet a kapcsolati teljesítménnyel mérik (Medlin 2004, O'Tool. – Donaldson 2002, Vilmányi 2011), mások a kapcsolati értéket tartják fontosnak (Gemünden et al. 1997, Walter et al. 2000), megint mások a kapcsolati minőség kérdését helyezik kutatásaik középpontjába (Jarvelin 2001, Rauyrueen – Miller 2007). Jelen tanulmányban mi is ez utóbbi megközelítést tartjuk helyénvalónak, ugyanis – bár az IT alkalmazása a szervezetek közötti együttműködés számos területét átrajzolja – a vizsgált téma szempontjából a kapcsolati minőség alapú megközelítés tűnik célra-

vezetőnek. A kapcsolati minőség alapú kutatások és tanulmányok eredményeként a vizsgálódások középpontjába olyan kategóriák kerültek, mint az elégedettség, a bizalom, a méltányosság, az elkötelezettség, vagy akár a lojalitás. Kevés azonban az olyan elméleti megközelítés és empirikus kutatás, amelyben a szerzők arra keresik a választ, hogy a kapcsolati minőség, a kapcsolati érték megítélésében milyen szerepet játszanak a személyes kapcsolatok (Gedeon – Fearne 2009), és csak az utóbbi években találkozhatunk olyan törekvésekkel, amelyek az IT hatását kutatják a kapcsolatiságra, és főként a személyes kapcsolatokra (Lindh et al. 2008).

A tanulmány további részében a kapcsolati minőség dimenzióit érintő szakirodalmi megközelítéseket tekintjük át, ahol különös hangsúlyt helyezünk a személyes kapcsolatokra irányuló kutatásokra. Ezt követően az IT terjedésének elméleti hátteret mutatjuk be, majd ismertetjük empirikus kutatásaink lebonyolítását, a kutatások eredményeit, és végül összegezzük azokat a dilemmákat, amelyek az IT terjedése és a személyes kapcsolatok vizsgálata során továbbra is kérdésként maradtak meg bennünk. A terjedelmi korlátok miatt az elméleti háttér bemutatása vázlatos.

## **1.1. A kapcsolati minőség dimenziói**

Ahogy azt a fentiekben említettük, a stabil, hosszú távú kapcsolatok jellemzői között a különböző kutatások a következőket említik: észlelt minőség, elégedettség, elkötelezettség, bizalom, együttműködés, lojalitás. E dimenziók jelentős részében nagy szerepe van a személyes kapcsolatoknak, és különösen igaz ez a bizalmi tényezőre. A következőkben a kapcsolati minőség-dimenziók elméleti hátterét a személyes kapcsolatok szerepének szempontjából tekintjük át.

### **1.1.1. Észlelt minőség, elégedettség**

A minőség értékeléséről a szakirodalomban számos modellel találkozunk, ám ezek csak korlátozottan adaptálhatóak a B2B piacokra. A legtöbb megközelítés azzal foglalkozik, hogy a minőség nagyon különböző nézőpontok alapján definiálható, és nagyon változatos a minőség értelmezése is. Megítélésünk szerint a minőség értékelése szubjektív, és bár törekedni lehet – és kell is – a minőségdimenziók sztenderdizálására, alapvetően azt kell szem előtt tartanunk, hogy mit gondol a minőségről a fogyasztó, illetve esetünkben mit gondol az üzleti partner a minőségről. A partneri kapcsolati minőség értékelését több szerző is vizsgálta, és azt tapasztaltuk, hogy mind az elméleti modellekben, mind a kutatási eredményekben szerepe van a személyes kapcsolatoknak a kapcsolati minőség megítélésében (Crosby et al, 1990, Garbarino – Johnson 1999, Palmer – Bejou 1994, Rauyruen-Miller 2007).

A kutatók egy része a vásárlói elégedettséget egyrészt kognitív válaszként értelmezi az elvárásokra (Bolton – Drew 1991, Tse – Wilton 1988), másrészt érzelmi válaszként (Cadotte et al. 1987, Westbrook – Reilly 1983). Megítélésünk szerint a kognitív elégedettség a minőség mérhető attribútumaival kapcsolható össze (Oliver 1997), az érzelmi elégedettség pedig sokkal inkább a preferenciáknak meg-

felelő minőséggel azonosítható (Halstead et al. 1994). Az elégedettséget azonban nem csak a termék/szolgáltatás minőség befolyásolhatja, különösen nem a szervezeti piacokon. A B2B kontextusokban a tartós kapcsolat miatt az elégedettség nem egyszeri aktus, hanem annak kialakulása egy folyamat, ahol számos egyéb tényező is szerepet játszik az átfogó, minden szempontot figyelembe vevői elégedettség, vagy elégedetlenség érzetében (Westbrook 1987, Fornell 1992). Kérdés, hogy a partneri elégedettség kialakulásában milyen szerepe lehet a személyes kapcsolatoknak? Nos, a szakirodalomban számos olyan forrást találunk, amely igazolja, hogy a face to face találkozások pozitív hatással vannak a partneri elégedettségre. Egyes szerzők szerint a vásárlói elégedettséget növelheti a személyes találkozások gyakorisága, azok intenzitása, és a kapcsolattartók közötti interakciók, a kapcsolattartók személyes vonzalmai, illetve ellenérzései jelentős hatással lehetnek a partneri elégedettségre (Clement et al. 2010, Barney-Hansen 1994).

### 1.1.2. Bizalom

A hosszútávú, stabil kapcsolatok nem csupán az észlelt minőség és elégedettség dimenzióiban értékelhetők. Az igazán elmélyült kapcsolatoknak fontos tényezője a bizalom. A bizalom az üzleti kapcsolatokban kiemelkedő dimenzió, és a szakirodalom alapján a bizalmat alapvetően három szempontból közelítik meg: a hiten alapuló (Kumar 1996), a kockázat alapú (Barney-Hansen 1994, Mayer-Davis 1995, Das -Teng 1998), illetve a bizalom hiányának következményeit vizsgáló aspektusokból (Kumar 1996). A hiten alapuló bizalom a felek azon reménykedése, hogy megbízhatnak a másokban, a partner mindig őszinte lesz a kapcsolatban, arra törekszik, hogy a másik félnek ne okozzon csalódást, nem ad ki semmilyen bizalmas információt, és megtartja ígéreteit. A kockázat alapú bizalom egy másfajta kötődést jelent: Das és Teng (1998) alapján a „bizalom pozitív vélekedés a másik fél magatartásáról akképpen, hogy a körülmények bármiféle változása esetén az nem cselekszik opportunista módon. A bizalom tehát azt jelenti, hogy önkéntesen kockázatot vállalunk abból fakadóan, hogy sebezhetővé válunk a másik fél által.” (Nagy-Schubert 2007. 5. o.).

A bizalom harmadik megközelítése azt kutatja, hogy vajon milyen károkat okozhat a szervezetközi kapcsolatokban a bizalom hiánya, és az hogy gátolja a hosszú távú együttműködést. A kérdést kutatók szerint a tisztességtelen magatartás hosszú távon nem térül meg, a megbízhatatlanság, a bizalom hiánya rontja a szervezet hírnevét és jelentős hátrányokkal jár a hálózatokban való együttműködésben (Kumar 1996, Barney-Hansen 1994).

A vállalatok folyamatos ígéreteikkel bombázzák a vásárlókat, akik a vállalatba és a termék igénykielégítő képességébe vetett bizalmuknak megfelelően döntenek. Dwyer, Schurr és Oh (1987) szerint a bizalom kritikus szerepet tölt be a diszkrét ügyletekből a hosszú távú együttműködések felé vezető úton. A bizalom meghatározó tényező Costabile dinamikus modelljében is, hiszen szerinte sem egy sem kétirányú lojalitás nem alakulhat ki a felek közötti bizalom nélkül (Costabile 2000).

### 1.1.3. Elkötelezettség

A kutatási eredmények szerint az elkötelezettség a sikeres kapcsolatok meghatározó indikátora. Az elkötelezettség azonosulást jelent a szervezet értékeivel, és feltételezi, hogy az együttműködő partnerek arra törekcsenek, hogy a kapcsolatot fenntartsák. 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). Más szerzők az elkötelezettség motivációit próbálják megragadni, amikor megkülönböztetik az érzelmi, a pozitív és negatív kalkulatív, valamint a normatív elkötelezettséget (Kumar et al. 1994, Sharma et al. 2006).

Az affektív (érzelmi) elkötelezettség vágy arra, hogy „fejlesszék és erősítsék a kapcsolatot egy másik személlyel vagy csoporttal a barátság, a személyes bizalom és a személyközi kapcsolatok bensőségessége miatt.” (Sharma et al. 2006. 65 o.). Az érzelmi elkötelezettség identifikációt, közös értékeket, hasonlóságot jelent, azt az érzést, hogy a felek szeretnek egymással dolgozni (Geyskens Steenkamp, 1995, Fullerton 2005). A kalkulatív (számító) elkötelezettség más motivációkon alapul: itt a gazdasági racionalitás, a homo oeconomicus magatartás érvényesül, és ez a racionális gazdasági számításokon alapuló elkötelezettség, ami lehet pozitív és negatív is. A pozitív kalkulatív elkötelezettség erős értékalapú kötődést jelent, ami számító ugyan, de a partnerek érzékelik, hogy érdemes az adott kapcsolatot fenntartani, mert az mindkét fél számára hasznos lehet (Kumar et al. 1994). A negatív kalkulatív elkötelezettség egyfajta kényszert jelent. Ilyenkor a vevő számára nem áll rendelkezésre alternatív beszállító, vagy a váltási költségek magasak (Sharma et al. 2006). A normatív elkötelezettség köteleességtudatot jelent, azt az elkötelezettséget, amelyet a megkötött szerződésekben a felek rögzítettek, és ezeknek a formai követelményeknek meg kívánnak felelni (Geyskens Steenkamp 1995, Kumar et al. 1994). Az ilyen elkötelezettségnek semmi köze az érzelmekhez, a pozitív vagy negatív kalkulatív elkötelezettséghez, ez csupán a formalizált együttműködés szabályaihoz való alkalmazkodást jelenti.

### 1.1.4. Lojalitás

A lojalitás dinamikus megközelítésének, azaz a lojalitás kialakulási folyamatának fázisait elemezve Costabile a lojalitást úgy definiálja, mint a vásárló és a szervezet közötti legerősebb kapcsolatot. Ez a megközelítés nem egyszerűen azt az „igazi lojalitást” jelenti, amelyet Jacoby és Chestnut hipotetizálnak (Jacoby – Chestnut 1978), hanem a vásárló és a szervezet közötti olyan kapcsolatot, amely a kölcsönösséggel megerősített, a méltányosság és a korrektség által fenntartott, és így az együttműködési attitűdöt és magatartást is magában foglalja (Costabile 2000). A B2B lojalitás komplexebb megközelítését adják Rauyrueen és társai, akik a kapcsolati minőséget magasabb konstrukcióként értelmezik. A szerzők kutatásukban azt feltételezik, hogy a kapcsolati minőség egy magasabb konstrukciója a biza-

lomnak, az elkötelezettségnek és az észlelt szolgáltatásminőségnek, és a kapcsolati minőségnek ezek a dimenziói jobban magyarázzák az általános kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalításra. A hatást a kapcsolati minőség két szintjén vizsgálják: a kapcsolati minőség értékelése a beszállító alkalmazottainak szintjén, illetve a kapcsolati minőség megítélése szervezeti szinten. A kapcsolati minőség hatását a vásárlói lojalításra az attitűdinális és a magatartási, viselkedési aspektusokból közelítik meg.

### **1.1.5. A személyes kapcsolatok szerepe a kapcsolati minőség megítélésében**

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 szokták tekinteni. A bizalom kialakulásában nagy a szerepe a személyes kapcsolatoknak, mert ha a megelőlegezett bizalmat a felek nem élik fel, nem forgácsolják el, akkor az oda vezethet, hogy a partnerek hajlandóak elfogani közös értékeket, és ezzel kialakulhat az együttműködés magasabb színje, azaz az elkötelezettség. Empirikus kutatások is igazolják a személyes kapcsolatok fontosságát, pl. a pozitív megítélésű kapcsolattartó új szervezethez történő távozásával a partner is elhagyja a beszállítót, és a kapcsolattartó új cégétől vásárol (Lindgreen 2000, Reynolds – Beatty, 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. Más szerzők kutatási eredményei alapján a személyes kapcsolatoknak a konfliktusos helyzetek megoldásában is jelentős szerepük lehet (Gedeon-Fearne 2007). Egy egészen friss tanulmány pedig azt hangsúlyozza, hogy személyes kapcsolatok nélkül nincs értékteremtés az üzleti életben: a kognitív alapú bizalom mellett az érzelmi alapú bizalom is a szoros személyes kapcsolatokon alapul, és ezek a tranzakciós és a kapcsolati módoknál egyaránt igazak (Grönroos 2011). A bizalom tehát személyes kapcsolatokon alapul, és a kapcsolati minőség egyik meghatározó dimenziója (Baumann-Le Maunier- FitzHugh 2014)

## **2. Az információs technológia szerepe a B2B kapcsolatokban**

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 marketinget és egyben az üzleti tevékenységet, hanem alapvetően változtatják meg, „új szintre emelik” azt. A dotcom-buborék óta azonban sokan körültekintően, sőt kételkedve tekintenek minden IT fejlesztésre, s nem bíznak a technológia erejében. Összes-

ségében azt mondhatjuk, hogy az infokommunikációs technológia használatának számos hátránya és előnye lehet (Meyronin 2004, Fellenz – Brady 2006). Kérdés, hogy akkor miként is viszonyuljunk az IT alkalmazásokhoz, és – tanulmányunk szempontjából – mikén ítéljük meg annak hatását a B2B kapcsolatokra?

## **2.1. IT enabled vs personal relationships**

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 et al. (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, és 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.

Az IT hatásával foglalkoznak azok a szerzők (Lindh et al. 2008), akik empirikus kutatásukban azt vizsgálják, hogy az IT terjedésének következtében hogyan változnak meg a szociális interakciók az üzleti kapcsolatokban, ezen belül egy speciális aspektust elemeznek, nevezetesen a személyes kapcsolatok szükségességét az IT alkalmazások különböző szintjein. 354 svéd üzleti kapcsolat vizsgálatával arra az eredményre jutottak, hogy az IT alkalmazásának terjedésével nem csökken lineárisan a személyes kapcsolatok intenzitása, ellenkezőleg: a kezdeti időszakban csökken a jelentősége a személyes kapcsolattartásnak, később azonban éppen az IT alkalmazás növekvő szakaszában újra nő a személyes találkozások súlya is.

Gligor és Autry (2012) tanulmányukban egy kvalitatív kutatás eredményei alapján arra a következtetésre jutottak, hogy szituációktól függően a személyes kapcsolatoknak nagyon nagy hatása lehet a kapcsolati minőség megítélésére. Látszik tehát, hogy az információs technológia-alkalmazás hatásának mérését célzó kutatások eredményei nem egységesek, további vizsgálatok lebonyolítása szükséges ahhoz, hogy megismerhessük a technológiaalkalmazás hosszú távú kapcsolatokat erősítő vagy éppen gyengítő hatását. Ezért is gondoljuk úgy, hogy saját kutatásaink e kérdésben érdeklődésre tarthatnak számot.

### 3. Primer kutatásaink

Longitudinális empirikus kutatásaink során újra-és újra más kérdések merültek fel bennünk, és azok megválaszolására hazai körülmények között végeztünk vizsgálatokat. 2010-2013 között 3 kutatást bonyolítottunk le (2 kérdőíves és egy mélyinterjú) és ezek mindegyike érintette az IT és a „face to face” kapcsolatok jelentőségének változásait az üzleti kapcsolatokban. Mind a kvantitatív, mind a kvalitatív kutatási eredmények további dilemmákat vetettek fel, így 2014-ben egy újabb mélyinterjú vizsgálatot végeztünk. Jelen tanulmány a 2013-ban végzett kérdőíves, és a 2014-ben végzett mélyinterjú felmérés eredményeit összegzi.

#### 3.1. A kvantitatív kutatás körülményei, céljai, eredményei

A korábbi, kvalitatív kutatási eredmények alapján 2013-ban online kérdőíves felmérést alkalmazva kérdeztünk meg 403 vállalatot. 23%-os válaszadási hajlandóság mellett 92 kitöltött kérdőív született, amelyek közül az utóellenőrzés során kettőt ki kellett zárunk, így összesen 90 kérdőív elemzésére került sor. A vizsgálati modellt alkotó tényezők közötti kapcsolatok feltérképezésére a partial least squares modeling technikát (Henseler et al. 2009) alkalmaztuk. Az elemzéseket a SmartPLS programcsomag segítségével végeztük (Ringle et al. 2005). 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 középvezető, 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 (1. táblázat).

Az eredmények jól szemléltetik az IT alapú kapcsolattartási módok térhódítását, hiszen a válaszadók szerint a leggyakrabban alkalmazott módszer az e-mail (4,44) és a telefonos kapcsolattartás (4,36). A személyes kapcsolatok kiemelt jelentőségét támasztja alá azonban, hogy a 3. legmagasabb átlagértéket a személyes, egyéni találkozók (4,0) kapták.

**1. táblázat A kommunikációs módszerek használatának átlagos gyakorisága hivatalos kapcsolattartás során**

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

*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.

A legkevésbé alkalmazott módok rendre a telefonos vagy online csoportkommunikációs, illetve video felületek lettek, ami nagy valószínűséggel a minta nagy részének KKV kategóriába sorolhatóságából 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 szoftver segítségével elvégzett útelemzési technikát használtunk. Megvizsgáltuk, hogy milyen kapcsolat figyelhető meg a személyes kommunikáció (Pcomm), illetve az IT alapú kommunikáció (ITcomm) és a kapcsolati elégedettség (relSAT), a bizalom (trust), valamint a lojalitás (loyalty) tényezői között. A modellbe beépítettük még a termék elégedettséget (prodSAT) is, mint a bizalom és a lojalitás mértékét befolyásoló tényezőt. A vizsgált látens változókat indikátor skálák segítségével értékelték a válaszadók. A skálák megbízhatóságát a Cronbachs Alpha test segítségével mértük. A modellben alkalmazott látens változók megfelelőek a Cronbachs Alpha és a kommunalitások értékei alapján.

**2. táblázat A látens változók megbízhatósága**

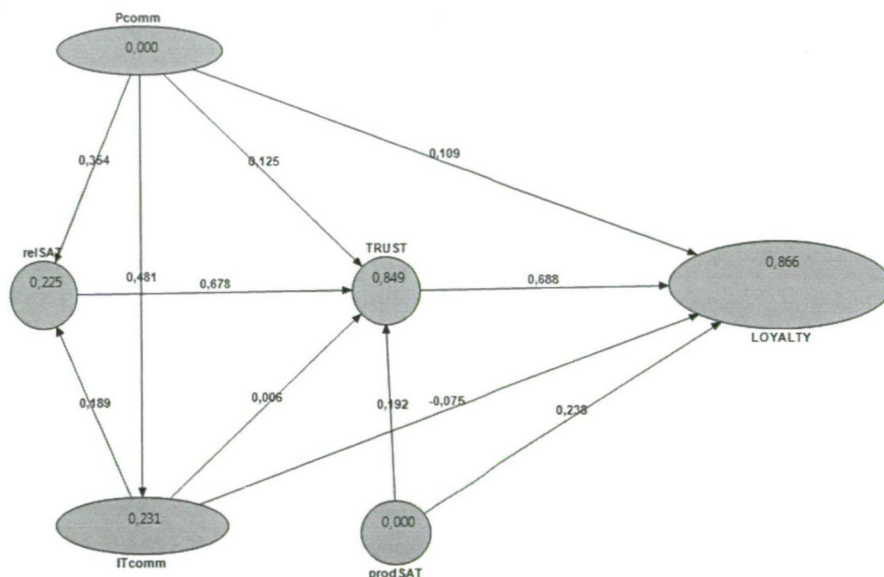
látens változók	R Square	Cronbachs Alpha	kommunalitás
Pcomm		0.88	0.48
ITcomm	0.23	0.92	0.62
TRUST	0.85	0.96	0.80
relSAT	0.23	0.97	0.82
LOYALTY	0.87	0.97	0.64
prodSAT		0.95	0.76



Ahogy az a 2. táblázatból is látszik, a vizsgálati modellben szereplő látens változók együttesen 87 százalékban magyarázzák a lojalitás értékeinek különbözőségét. Ez az érték kifejezetten magasnak tekinthető.

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 (lojalitás) növelő hatást, negatív értékei csökkenő hatást jelentenek.

1. ábra: a kommunikáció hatása a lojalításra



A 3. 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).

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.

**3. táblázat Az útelemzés együtthatói**

	TRUST	ITcomm	relSAT	LOYALTY
Pcomm	0.13	0.48	0.35	0.11
TRUST				0.69
ITcomm	0.01		0.19	-0.07
relSAT	0.68			
prodSAT	0.19			0.24

Ki kell emelnünk, 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.

### **3.2. A kvalitatív kutatás körülményei, céljai**

2014 tavaszán 8 mélyinterjú készült elsősorban dél-alföldi és fővárosi vállalatok kapcsolattartóival, illetve vezetőivel. A válaszadók beszállítói és vevői kapcsolatokat egyaránt értékelték, és gyakran kitértek a hálózatok jelentőségére is. A szervezetek között nagyvállalatok, valamint kis-és középvállalkozások is szerepeltek, a mélyinterjúk során számos – a személyi kapcsolatokat érintő – kérdésre kerestük a választ (bizalom, elkötelezettség stb.), jelen tanulmányban azonban csak a személyes kapcsolatokról alkotott véleményeket ismertetjük.

- Milyen eszközöket, csatornákat használ a vállalat az üzleti partnerekkel való kapcsolattartás során?
- Befolyásolja-e a kapcsolattartás módja (személyes vagy nem) a szereplők között kialakuló kapcsolat értékét, megítélését?
- Mekkora szerepe van a résztvevő személynek egy-egy kapcsolat alakulásában? Mi történik, ha a kapcsolattartó személy új céghez távozik? Személyhez vagy céghez ragaszkodik a kapcsolattartó? Mit vesz figyelembe a döntésnél?
- Az üzleti kapcsolatokban a személyek közötti kapcsolattartás csak formális, vagy átalakulhat informális is?
- Milyen változások várhatók a jövőben az üzleti kapcsolattartás vonatkozásában? (pl.: kevesebb/több üzleti partner lesz a jellemző, szorosabb/lazább kapcsolat lesz a jellemző, versenyztető/partneri hozzáállás lesz jellemző, rövid/hosszú távú célok és szemlélet lesz a jellemző, személyes/IT alapú kapcsolattartási mód lesz a jellemző).

### 3.2.1. A személyes kapcsolatok jelentősége az üzleti piacokon

Ahogy azt a korábbiakban említettük, számos tanulmány igazolta, hogy a személyes kapcsolatoknak gyakran kiemelkedő lehet a szerepük a kapcsolatok fenn tartásában, illetve megszűnésében. Kvalitatív kutatásunkban a válaszadók nagy része is kiemelte a személyes kapcsolatok szerepét. Bár valamennyien megjegyezték, hogy az új kommunikációs eszközök egyszerűbbek, néha hatékonyabbak, a személyes kapcsolatokat mégis fontosnak tartják.

„...a személyes találkozás nagyon fontos. A cégeket előre leinformáljuk, anélkül nem is adunk ki ajánlatot se, hogy ezek meg ne legyenek. Kb 5 perc után nyilvánvalóvá válik, hogy ezzel az illetővel és céggel együtt szeretnénk-e dolgozni vagy nem, de ehhez mindenképpen személyesen kell találkozni.” (vezérgazgató, nyomda)

„...A kollégák különösen rengeteget e-maileznek. Mindenkinek okos telefonja van. És ezen kívül mindig azt mondom, hogy különösen az első időszakban, amíg egy bizalom kialakul, addig ezek a technológiai eszközök nem elegendők. Hanem az első időszakban ragaszkodom ahhoz, hogy legyen legalább egy két személyes kapcsolat, a kapcsolattartásban. Mert az a bizalom erősödését szolgálja. (kapcsolattartó, telekommunikációs cég)

„A személyes találkozás egy új partnernél, még ha email-en keres is, a legelső. Addig egy ajánlatot se megy ki. A folyamatos kapcsolattartás eszköze a telefon, az a legrövidebb. Aztán ha valaminek jó, ha nyoma van, a megrendelések, ajánlatok, azok email-en mennek. Ezek mind elsődleges kapcsolattartási formák. Közösségi médiát üzleti célra és videokonferenciát nem használunk, nincs rá szükségünk, ez nem az az iparág. Többször odamegyünk ki a telephelyre a másik céghez, és ott beszéljük meg az illetékessel, hogy mit kell csinálni.” (kapcsolattartó, építőipar)

„A kapcsolattartó nagyon fontos, hogy jó legyen, nagyban befolyásolja a minőséget. Volt már olyan a beszállítói oldalon, hogy kértem a vezetést, hogy cseréljék le a kapcsolattartót, mert egyszerűen nem lehetett vele kommunikálni, és mivel már ismertek vagyunk, már hallgattak ránk, és eleget tettek a kérésnek. A jelenlegi kijelölt kapcsolattartóinkkal ezeknél a cégeknél szinte baráti kapcsolatot ápolunk, és azt vesszük észre, hogy mindent elkövetnek annak érdekében, hogy amit csak lehet, minden esetre azt tőlük vásároljuk, és ez a jó.” (kapcsolattartó, informatikai cég)

„Üzleti kapcsolatból lehet barátság, és a barátság hozhat később egy üzleti együttműködést. Az alapstratégiám nekem, Jómagamnak, hogy ha az ember, bármit meg akar vásárolni, sokkal jobban elfogadja egy baráttól, mint egy idegentől. Ezért törekszünk egy olyan kapcsolat kialakítására, hogy barátként kezeljenek, mindamelllett, hogy megtartjuk az üzleti kereteket, de amit mi javasolunk, az barátként hangzik el, így jobban megbíznak benne.” (kapcsolattartó, informatikai cég)

„A személyes kapcsolattartás elsősorban az exkluzívabb ügyfeleket illeti meg. Ha azt mondja, maradjunk ennél a példánál, egy egyetem rektora, a Telekom innovációs igazgatója, akikkel dolgozunk együtt, hogy ők igénylik a személyes kap-

csolattartást, akár hetente egy alkalommal, mint ahogy azt a Telekommal csináljuk. Akkor hiába mondom, hogy én meg nem igénylem. Tehát a feltétele az üzlet megmaradásának az, hogy ezt csináljuk. (kapcsolattartó, Telekom)

### **3.2.2. Mit prognosztizálnak a kapcsolatok változásáról a szervezetek?**

Az eredmények alapján felmerült a kérdés: vajon az IT technikák terjedése negligálja majd a személyes kapcsolatokat a jövőben, vagy a megváltozott körülmények hatására mégis lesz jelentősége ennek a kapcsolattartási módnak az üzleti életben? A válaszadók valamennyien arra voksoltak, hogy bár az IT szerepe a jövőben nőni fog, a személyes kapcsolatok jelentősége továbbra is megmarad.

„Bár nem vagyok jövőkutató, de abban biztos vagyok, hogy ennyi idő alatt, ami változás történt, az eddig kialakult trend nagyon már változni nem fog. A technológia fejlődött, a kapcsolattartás, a csatornák a vevő és beszállító megtartás is változott. Hogy mit hoz a jövő, nem tudom, de megpróbálunk mi is lépést tartani, lassan kifejlődnek olyan önálló kommunikációs és gazdasági irányzatok, tudományok, melyeket igénybe kell venni, mert ezek profitot eredményeznek, és ha nem vesszük igénybe, nem lesz profitunk, amiből tovább működhetünk.” (kapcsolattartó, informatikai cég)

„Én azt látom, hogy beszerzési fronton a kapcsolattartás inkább megy el egy IT vonalra. ...A vevők oldalán azonban egyre hangsúlyosabb lesz a személyes kapcsolattartás, talán pont a válság miatt, amikor egyre több piacot meg kell szerezni, minél több vevőt, amelyet hatékonyan személyes kapcsolattartás nélkül nem lehet. A személyes kapcsolattartás elkerülhetetlen.” (kapcsolattartó, építőipar)

„Sosem lehet személyesség nélkül. Tehát egy normális üzleti kapcsolat személyes kapcsolat kell, hogy legyen, ha nem személyes kapcsolatfelvétel volt, akkor idővel mindenképpen személyes kapcsolattá kell hogy alakuljon.” (vezérigazgató, nyomda)

## **4. Összegzés, következtetések**

A 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, ugyanakkor nem tekinthetünk el a kvalitatív mélyinterjúk felmérés eredményeitől, amelyek azt jelzik, hogy a személyes találkozások, a személyes kontaktus jobban erősítheti a hosszútávú kapcsolat kialakulását. Fontos eredménye a kutatásunknak, hogy ezt a hatást a személyes kapcsolat 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 IT elfogadása, annak használata, de ez nem válthatja ki azt a milliőt,

amit a személyes találkozások során a felek egymás iránt éreznek, érezhetnek. Úgy tűnik, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban az IT 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?

## FELHASZNÁLT 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*, 35, pp. 522-535.
- Barney, J. – Hansen, M. H. (1994): Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior (Winter, 1994), pp. 175-190 Published by: John Wiley & Sons Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2486817>
- Baumann, J. – Le Maunier-FitzHugh, K. (2014): Trust as a facilitator of co-creation in customer-salesperson interaction – an imperative for the realization of episodic and relational value. *The academic of Marketing Science (AMS) Springer*, ISSN 1869-814x
- Bolton, R. N. – Drew, J. H. (1991): A Multisatge Model of Customer' Assessments of Service Quality, and Value. *Journal of Consumer Research*, january, pp.375-384.
- Cadotte, E. R. – Woodruff, R. B. – Jenkins, R. L. (1987): Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*,24, pp. 305–314.
- Clement, S. – Jarrett, M. – Henderson, C. – Thornicroft, G. (2010): Messages to use in population-level campaigns to reduce mental health-related stigma: consensus development study. *Epidemiologia e Psichiatria Sociale*, 19, 1, 2010
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. IMP Conference, Bath, U.K.
- Crosby, A. L.- A. Kenneth R. – Evans –D. Cowles (1990): Relationship quality in services selling: An Interpersonal Influence perspective. *Journal of Marketing*, 54 (July), pp. 68-81.
- Das, T. K. – B.-S. Teng. (1998): Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances.” *Academy of Management Review* 23 (3) pp. 491-512.
- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S. (1987): Developing Buyer and Seller Relationships. *Journal of Marketing*, April, pp.1-27.
- Fellenz, M. R. – Brady, M. (2006):. Managing the Innovative Deployment of Information and Communication Technologies (ICTs) for Global Service Organizations, <http://www.tara.tcd.ie/jspui/bitstream/2262/23680/1/2006%20Managing%20the%20Innovative%20Deployment%20of%20ICTs.pdf>, letöltve 2008.11.01.
- Fornell, C. (1992): A national satisfaction barometer: the Swedish experience. *J. Mark.* 56(1):pp. 6-21.
- Fullerton, G. (2005): How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing* 39 (11/12), pp. 1372-1388.
- Garbarino, E.- Johnson, M.S. (1999): The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*; Apr 1999; 63, 2; ABI/INFORM Global

- 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* pp. 218 – 226.
- Gemünden, H. G. – Ritter, T. – Walter, A. (1997): *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon, UK.
- Geyskens, I.- Steenkamp, J. B. (1995): An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment. EMAC Conference Proceedings, Paris, Group ESSEC, pp.351-371.
- Gligor D. – Autry C. (2012): The role of personal relationships in facilitating supply chain communications: a qualitative study. *Journal of Supply Chain Management*. 48, 1, pp. 24-43.
- Grönross, C. (2011): A service perspective on business relationships: the value creation , interaction and marketing interface. *Industrial Marketing and Management* 40, pp. 240-247.
- Jakoby, J. – Chestnut, R. W. (1978): *Brand Loyalty. Measurement and Management*, New York, Wiley
- Järvelin, A. (2001): Evaluation of relationship quality in business relationships. Ph.D. dissertation, University of Tampere, Tampere.
- Kumar, N. (1996): The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, *Harvard Business Review*, évf. 74, November–December, pp. 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*, Vol. 32, N. 2, pp. 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
- Lindh, C. – Dahlin, P. – Hadjikhani, A. (2008): How Does Information Technology Impact on Business Relationships? The Need for Personal Meetings, 24th IMP-conference in Uppsala, Sweeden, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6732.pdf> downloaded: 05.10.2012.
- Medlin, C.J. (2004): Interaction in business relationships: A time perspective, *Industrial Marketing Management*, Volume 33, Issue 3, April 2004, pp. 185–193
- Meyronin, B. (2004): ICT: the creation of value and differentiation in services. *Managing Service Quality*, 14(2/3), pp. 216-225.
- Moorman, C., G. – Zaltman, – Deshpande, R. (1992): Relationships between Providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organisations. *Journal of Marketing Research*, 29 (August), pp. 314-28.
- Nagy, J. – Schubert, A. (2007): A bizalom szerepe az üzleti kapcsolatokban. Műhelytanulmány (working paper). Vállalatgazdaságtan Intézet, Budapest <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/115/1/Nagy-Schubert77.pdf>
- O’Toole, T. – Donaldson, B. (2002): Relationship performance dimensions of buyer-supplier exchanges. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.8. pp. 197-208.
- Oliver, R. L. (1997): *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Palmer, A. – Bijou, D. (1994): Buyer-seller relationships: A conceptual model and empirical investigation, *Journal of Marketing Management*, 10 (6), pp. 495-512.
- Rauyruen, P. – Miller, K.E. (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, pp. 21-31.
- Reynolds, K. E., – Beatty, S. E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing*, Vol. 75, No. 1, pp. 11-32.

- Ringle, C.M. – Wende, S. – Will, S. (2005): SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg, <http://www.smartpls.de> downloaded 10.12.2011.
- Sharma, N., Y., L. – Wilkinson, I. (2006) The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading relationships in India. *Journal of International Marketing*, pp. 64-91.
- Singh, J. – Sirdeshmukh, D. (2000): Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, V. 28. No.1. pp. 150-167.
- Tse, D. K. – Wilton, P. C. (1988): Models of Consumer Satisfaction: An Extension. *Journal of Marketing Research*, 25, (May), pp.204-212
- Vilmányi M. (2011): Egyetemi-ipari együttműködések, *Vezetéstudomány* , 42, 1, 52-63.o.
- Walter, A. – Mueller, T. A. – Helfert, G. (2000): The Impact of Satisfaction, Trust, and Relationship Value on Commitment: Theoretical considerations and Empirical Results The paper was published at the 16th IMP-conference in Bath, U.K in 2000., [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=131](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=131)
- Westbrook, R. A. – Reilly, M. D. (1983): Value-percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction, *Advances in Consumer Research*, 10, pp. 256-261.