

## A személyes kapcsolatok és az infokommunikációs technológia szerepe az üzleti piacokon

Révész Balázs – Hetesi Erzsébet

*Tanulmányunkban arra keresünk választ, hogy vajon az információs technológia világában mi lesz az üzleti piacokon a személyes kapcsolatok sorsa, hogy milyen hatással van az információs technológia terjedése a személyes kapcsolatok, a bizalom, a méltányosság és a lojalitás szervezetközi kapcsolatokban betöltött jelentőségére. Kvalitatív és kvantitatív kutatásaink eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy miközben az információs technológia átalakítja a szervezetek közötti kapcsolattartás technikáit, a személyes találkozások továbbra sem veszítenek jelentőségükből. Úgy tűnik, hogy a gazdaság társadalmi beágyazottsága a posztmodern, technológia által vezérelt világban is létezik, és a személyközi kapcsolatok, a kapcsolatháló szövevényei az üzleti piacokon ma is jelen vannak. Kutatási elemzéseink alapján úgy gondoljuk, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban mindkét „találkozási” megoldás hatékony lehet, és azok a jövőben együttesen eredményezik a kapcsolatok minőségének értékelését a felek részéről, valamint hozzájárulnak a hosszútávú együttműködés fennmaradásához.*

*Kulcsszavak: kapcsolati minőség, információs technológia, ügyfélkapcsolatok, személyes kapcsolat, kapcsolatmenedzsment, kapcsolati marketing*

### 1. Mitől lehetnek sikeresek a kapcsolatok?

Az üzleti kapcsolatok sikerességét a szakirodalom széleskörűen vizsgálja (Mohr–Spekman 1994, Dyer 1997), ahol jellemzően olyan implicit jelentéstartalommal próbálják megragadni a sikességet, mint például az eredményesség, az előzetes elvárások és a teljesülő célok, vagy a fenntarthatóság. Az azonban, hogy egy adott üzleti kapcsolatot, vagy a hálózatban való részvételt kik és miért tartják sikeresnek, az nagyon eltérő, és valljuk be, nagyon szubjektív is lehet, és a legtöbb forrás „... azt is hangsúlyozza, hogy a siker megítélése és a kapcsolatot alkotó felek által való *érzékelése mindig relatív*, és sokszor az azonos vagy hasonló jelzők alkalmazása is mást-mást jelenthet az egyes kapcsolati szituációkban.” (Bódi-Schubert 2011, 33. o.). Ez többek között azt is jelentheti, hogy a kapcsolatok sikerét nem lehet csak „számokban” mérni, mert annak megítélését több más jellegű tényező is befolyásolja, és nagy lehet a különbség az üzleti siker (*business success*), és a kapcsolat sike-

rének (*relationship success*) megítélésében. Míg az üzleti siker árbevétel, nyereséggel, piaci részesedéssel mérhető (Ellram 1995, Chikán–Czakó 2009), addig a kapcsolati sikert más aspektusokból is értékelik a felek. Gyakran az együttműködést az olyan tényezők tehetik sikeressé, mint a kapcsolatok menedzselése: a konfliktusok kezelése, a méltányosság, a bizalom, az elkötelezettség, a lojalitás az üzleti partnerek között. Mindezek a kapcsolati dimenziók nehezen képzelhetők el személyes kontaktusok, személyes találkozások, szimpátiák, emberi, pszichológiai tényezők nélkül. Problémafelvetésünk szempontjából a sikeresség ez utóbbi megközelítését vizsgáljuk, megjegyezve, hogy a két sikerességi dimenziót csak együtt lehet értelmezni (Bódi-Schubert 2011).

### *1.1. A kapcsolati minőség dimenziói*

Egy kapcsolat minőségének megítélése több tényező függvénye, és amennyiben a kapcsolati minőség értékelése a felek részéről pozitív, úgy azok általában törekszenek a hosszú távú együttműködésre (Costabile 2000, Järvelin 2001, Rauyruen–Miller 2007, Čater–Čater 2010). Kérdés, hogy miként definiálható, és miként modellezhető, mérhető a kapcsolati minőség? Egyes szerzők szerint a kapcsolati minőség konceptualizálására és operacionalizálására irányuló elképzelések kutatásról kutatásra változnak (Rauyruen–Miller 2007), és bizony, ha elmélyülünk a szakirodalomban, akkor láthatjuk, hogy a koncepciók a különböző kutatási kontextusokban nagyon változékony képet mutatnak.

A B2B kapcsolati marketingben talán a legnagyobb hatású koncepció a Morgan és Hunt (1994) által felvázolt elkötelezettség-bizalom elmélet. A szerzők a kapcsolati marketingben e két tényezőt tartják a legfontosabbnak, és később más szerzők is ezeket a változókat építik be a kapcsolati minőség modellekbe. A kapcsolati minőséget egy másik aspektusból közelítik meg azok a szerzők, akik a vásárlói elégedettség és a kapcsolati minőség hatását vizsgálják a fogyasztók megtartása (azaz a lojalitás) összefüggéseiben (Hennig-Thuaru–Klee 1997). Modelljükben a központi elemek a vásárlói elégedettség, a kapcsolati minőség, és azok hatása a fogyasztók megtartására (a lojalításra). Mindezen túl a modell azt is sugallja, hogy az észlelt relatív minőség, az elégedettség, a kapcsolati minőség megítélése, az elkötelezettség és a bizalom együttesen sem jelenthetik a lojális vásárlói magatartást, mert más egyéb tényezők (belső pszichológiai, kontextusbeli, és szituációs) hatással lehetnek arra, hogy a vásárló milyen döntést hoz. A kapcsolati minőséget tágabb megközelítésben mutatja be egy finn szerző (Järvelin 2001), aki szerint a kapcsolati minőségre úgy kell tekintenünk, mint egy folyamatra, mert a kapcsolatok különböző fázisokból állnak, több partner is résztvevő lehet, és a kapcsolati minőség megítélése a folyamat során változhat. A kapcsolati minőség értelmezésünk szerint a felek között fennálló viszonyok pozitív vagy negatív megítélése. Mindezekon túl, a kapcsolat nem ano-

nim, a szervezetek emberek nélkül nem tudnak kapcsolatokat építeni, alakítani, fenntartani.

A fentiekből látható, hogy 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: „...az üzleti kapcsolatok vállalatok között jönnek létre, azokat emberek, embercsoportok működtetik. Így a társadalmi és a pszichológiai tényezők jelentős befolyást gyakorolnak az üzleti kapcsolatok alakulására” (Gelei–Mandják 2011, 22. o.). A következőkben a kapcsolati minőség-dimenziók elméleti hátterét a személyes kapcsolatok szerepének szempontjából tekintjük át.

### *1.2. 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. Az üzleti kapcsolatokat összetartó hatások közül sokan ezt tartják az egyik legfontosabbnak. Az IMP Csoport által publikált ARA modell szerint az üzleti partnerek közötti kötelék három alapvető formája ismert: a tevékenység, erőforrás és a szociális kötelek, azaz a személyek közötti kapcsolatok (Hakansson–Snehota 1995, Gelei et al. 2011). A személyes kapcsolatháló jelentőségét a gazdaságszociológia is sokrétűen elemzi, mint a beágyazottság egyik aspektusát. A gazdasági tranzakciókat nem lehet önmagukban, egyedül a gazdasági motivációkon keresztül leírni, hanem azokat a szociális kapcsolatokba beágyazottan kell szemlélni (Granovetter 1985, Zukin–DiMaggio 1990). Az olyan tényezőkben, mint a bizalom, az elkötelezettség, a lojalitás és egyben az együttműködés megerősítésében fontos szerepe van az emberi kapcsolatoknak. „...A személyes kapcsolatoknak azonban talán az a legfontosabb szerepe, hogy hosszú távú kapcsolatok esetén az egymást követő események (cserék) szinte egymáshoz láncolják az azokban rendszeresen részt vevőket...” (Gelei–Mandják 2011, 28. o.). A kapcsolatokban kialakult társas kötelek csökkenthetik, vagy akár meg is szüntethetik az önérdékkövető viselkedéstől való félelmet, ami növeli a felek lojalitását (Sommerfeld–Paulssen 2006). Több szerző is felhívja a figyelmet arra, hogy az üzleti kapcsolat gyakran nem szervezetekhez, hanem személyekhez kötődik.

Az interperszonális kapcsolatok akár olyan szorosak lehetnek, hogy egy cégtől távozó fontos munkatárs a piac egy részének elvesztéséhez vezethet (Reynolds–Beatty 1999, Lindgreen et al. 2000, Palmatier et al. 2007, Zolkiewski 2014). Andersen és Kumar (2006) eredményei arra is felhívják a figyelmet, hogy a pozitív személyes kapcsolat hiánya képes meggátolni a kapcsolat fejlesztését, sőt gyakran annak fenntartását is. Más szerzők kutatási eredményei alapján a személyes kapcsolatoknak a konfliktusos helyzetek megoldásában is jelentős szerepük lehet (Gedeon et al.

2009). Weitz és Bradford (1999) az értékesítésmenedzsment, ezen belül is a személyes eladás jelentőségének alakulását vizsgálva szintén arra a megállapításra jutott, hogy az egyre inkább hosszú távú kapcsolatok kialakítására törekvő vállalatok gyakorlatában a személyes eladás, azaz a „*face to face*” személyes találkozások szerepe egyre inkább a konfliktusos helyzetek megoldásában élesedik ki.

Bár a szakirodalomban egyre több olyan megközelítéssel találkozhatunk, amely a szervezetközi kapcsolatok társadalmi beágyazottságára, a személyközi kapcsolatháló jelentőségére hívja fel a figyelmet, nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy ezzel párhuzamosan az információs technológia fejlődése nap, mint nap új utakat, módokat, lehetőségeket nyit a kommunikációra, a kapcsolatok kezdeményezésére, fenntartására, és így a személyes kapcsolatokra is.

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

Zuboff (1985) szerint a vállalatok életében az információs technológia bevezetése három célt szolgálhat. Az első cél az automatizálás, s ezzel költséghatékonyság elérése. A második az információelőállítás, amely a vállalati működés hatékonyságát új szinten befolyásolja. A harmadik pedig az üzleti teljesítmény átalakítása. Napjaink vállalkozásai számára egyre nagyobb kihívást jelent a rendelkezésre álló nagy mennyiségű adat megfelelő kezelése, információvá konvertálása, és ez az információmenedzsment és technológia fejlődésével is együtt jár. A technológia által biztosított információ lehetővé teszi a folyamatok mélyebb megismerését, ezáltal a hatékonyság növelését célzó változtatások képesek megerősíteni a vállalat versenypozícióját (Brady et al. 2002).

Az egyre hatékonyabb, egyre inkább felhasználóbarát adatbázis- és információmenedzsment (Holland–Naudé 2004), valamint a modern kommunikációs megoldások segítségével a szervezeti működés több részterülete vált hatékonyabbá. A vállalatok ma már könnyedén megismerhetik és hosszabb távon is követhetik vevőik megrendelési, vásárlási szokásait, preferenciáit, a bevételek és a profit alakulását, hogy aztán ezen információk birtokában tökéletesítsék kínálatukat, egyedi ajánlatokat fogalmazzanak meg ügyfeleik problémáinak megoldására, vagy éppen hatékonyabban juttassák el a termékeket vevőikhez. Tong és szerzőtársai (2008) az információs technológia vállalatközi kapcsolatokra kifejtett hatásához kapcsolódóan megállapították, hogy az eladó-vevő interfész technológia alapúvá válása a szervezeti piacokon is jelentkezett. Kutatásaik rámutattak arra, 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 a kapcsolati szemlélet alkalmazását támogatja.

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.

Kérdés, hogy akkor miként is viszonyuljunk az IT alkalmazásokhoz, és – tanulmányunk szempontjából – miként ítéljük meg annak hatását a B2B kapcsolatokra?

### *2.1. Információs technológiára építő vagy személyes találkozás*

Az IMP csoport elmúlt három évtizedben lebonyolított kutatásai arra a megállapításra jutottak, 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 egymást követő epizódok során azonban nem csak a szervezetek, hanem az abban *részt vevő személyek között is kialakulnak kapcsolatok*, ami fontos szerepet játszik az üzleti 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 a piaci szereplők személytelen és személyes kommunikációs módokat egyaránt használnak. Az alapvető technikai vagy kereskedelmi információk közlésére a személytelen, a *soft* adatok és információk (pl. a termékhasználattal, 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. A vállalat–ügyfél interakcióban is egyre fontosabb szerepet játszik az információs technológia, sőt, bizonyos szerzők a hosszú távú siker kulcstényezőjének tekintik ezeket a technológiai alapú interakciókat (Meuter et al. 2000,

Coviello et al. 2001, Brady et al. 2002, Ryssel et al. 2004). Egyre újabb kommunikációs és értékesítési módok jelennek meg, amelyek révén a vevők még inkább részeseivé válnak az értékteremtő folyamatnak. 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. Mindezek következményeként a partnerek közötti bizalom kialakítása nehezebbé válhat, illetve a bizonytalanságok kezelése lelassulhat, sőt, az elégedettség romolhat.

Lindh és szerzőtársai (2008) az IT üzleti kapcsolatokra gyakorolt hatásával foglalkoztak empirikus kutatásukban. Azt vizsgálták, hogy az IT terjedésének következtében hogyan változnak meg a szociális interakciók az üzleti kapcsolatokban. Ezen belül egy speciális aspektust elemeztek, nevezetesen azt, hogy az információs technológia-használat miképp befolyásolja a személyes találkozások szükségességét. A megvizsgált 354 svéd üzleti kapcsolat alapján arra a következtetésre jutottak, hogy az IT alkalmazásának terjedésével nem csökken lineárisan a személyes kapcsolatok intenzitása. Tapasztalataik szerint a vállalatok három csoportra oszthatók: a legtöbben (a válaszadók 67%-a) úgy ítélték meg, hogy az IT használat nincs hatással a személyes találkozások szükségességére, míg mások szerint csökkent (21%), megint mások szerint pedig éppen hogy nőtt (12%) a személyes találkozások szükségessége. Az eredmények azt is megmutatták, hogy az IT hatását főleg azok ítélték semlegesnek, akik alacsony mértékben alkalmazták az információs technológiai megoldásokat az üzleti kapcsolatok során.

Látszik tehát, hogy az információstechnológia-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 kutatások**

A következőkben bemutatásra kerülő longitudinális empirikus kutatásaink azt a folyamatot mutatják be, amely során újra és újra más kérdések merültek fel bennünk, és amelyek megválaszolására hazai körülmények között végeztünk vizsgálatokat. Az elmúlt években (2010–2016 között) öt kutatást bonyolítottunk le, és ezek mindegyi-

ke érintette az IT és a *face to face* kapcsolatok jelentőségének változásait az üzleti kapcsolatokban. A 2010–2013 között végzett kvantitatív és kvalitatív kutatásaink eredményei sarkalltak bennünket arra, hogy külön is megvizsgáljuk: a kapcsolattartás módja milyen módon hat a kapcsolatok minőségének megítélésre? Jelen tanulmányban a 2012–2013. évben lezajlott kérdőíves kutatás eredményeit, valamint egy azt követően 2014. évben végzett interjú vizsgálat legfontosabb következtetéseit mutatjuk be.

### 3.1. Kutatási célok

A *primer kutatás e fázisában* három célunk volt. Elsőként meg kívántuk vizsgálni, hogy a személyes és az IT kapcsolattartás milyen szerepet játszik az üzleti piacon. Emellett arra is kíváncsiak voltunk, hogy a kapcsolattartás különböző formái milyen hatást fejtenek ki a partnerek közötti bizalom, elkötelezettség és lojalitás dimenzióira. Harmadikként pedig annak megismerését terveztük, hogy a vállalatok mely kapcsolattartási formákat részesítik előnyben, mely eszközök használata a leggyakoribb, és a vállalatok képviselői miként prognosztizálják a jövőbeni kapcsolattartási módozatokat.

### 3.2. A kutatás módszertana

A primer kutatás során kvantitatív és kvalitatív módszereket használtunk. A korábbi, kvalitatív kutatási eredmények alapján *online kérdőíves felmérést* alkalmazva kérdeztünk meg 403 vállalatot, ahol kérdőívünk kitöltésére marketing vagy beszerzési pozícióban dolgozó személyeket kértünk fel telefonos megkeresés során. A megkeresést követően a kutatásban történő részvételre vállalkozók e-mailben kapták meg a kérdőív kitöltéséhez szükséges internetes linket. 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 PLS *modelllezési* technikát (*partial least squares modeling*) (Henseler és szerzőtársai 2009) alkalmaztuk. Az elemzéseket a SmartPLS programcsomag segítségével végeztük<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ringle, C.M. – Wende, S. – Will, S. (2005): SmartPLS 2.0 (M3) Beta, Hamburg, <http://www.smartpls.de> Letöltve: 2011.12.10.

### 3.3. A primer kutatások eredményei

#### 3.3.1. A kvantitatív kutatás eredményei

Az online kérdőíves felmérés lebonyolítása során tehát arra voltunk kíváncsiak, hogy az üzleti partnerek közötti kapcsolattartás módjai mennyire elterjedtek, illetve, hogy a kapcsolattartás során alkalmazott módszer miképpen befolyásolja az üzleti kapcsolatok leírására szokásosan alkalmazott tényezőket: az elégedettséget, a bizalmat és a 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 középszintű vezető, míg a további 25 fő beosztott. A minta nem tekinthető reprezentatívnak.

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 azokat az üzleti partnereikkel (beszállítókkal vagy üzleti vevőkkel) történő együttműködés során (1. táblázat).

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

Itemek	Átlag
személyes, egyéni találkozók	4,0
csoportértekezletek, találkozók	2,74
rendezvények (ünnepségek, konferenciák, termék-bemutatók, 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

*Forrás:* saját szerkesztés

*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 személyes kapcsolatok kiemelt jelentőségét támasztja alá azonban,



hogy a harmadik 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 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 SmartPLS 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. A *Cronbachs Alpha* értéke minden skála esetében meghaladja a 0,80-as értéket, a vizsgálati modellben szereplő látens változók együttesen 87%-ban magyarázzák a lojalitás értékeinek különbözőségét. A lojalitás a bizalommal valamint a kapcsolati és a termékéledegettséggel áll szoros kapcsolatban, míg a személyes kapcsolattal közepes erősségű a kapcsolata. Az IT-alapú kommunikációval is sikerült korrelációt kimutatni, azonban ez a kapcsolat gyengébbnek mutatkozik (2. táblázat).

2. táblázat Korreláció a látens változók között

	Pcomm	TRUST	ITcomm	relSAT	LOYALTY	prodSAT
Pcomm	1.00					
TRUST	0.50	1.00				
ITcomm	0.48	0.38	1.00			
relSAT	0.44	0.91	0.36	1.00		
LOYALTY	0.51	0.92	0.32	0.87	1.00	
prodSAT	0.39	0.86	0.36	0.91	0.85	1.00

Forrás: saját szerkesztés

A látens változók közötti kapcsolatok mélyebb megismerése érdekében útelemzést végeztünk, melynek segítségével azt próbáltuk feltérképezni, 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*) mutatják meg, addig a teljes hatást, azaz az összes közvetett és közvetlen hatás eredőjét a teljes hatás (*total effect*) táblázat értékei adják.

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) bír, melyet a modellből fakadóan tisztán közvetett hatások eredményeként értelmezünk. A teljes hatás erőssége szempontjából harmadik helyen 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 a lojalításra gyakorolt teljes hatását tekintve semleges (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

Forrás: saját szerkesztés

### 3.3.2. A kvalitatív kutatás eredményei

A kvantitatív kutatást követően 2014 nyarán hét mélyinterjút készítettünk különböző profilú és méretű vállalatok kapcsolattartóival. A több szempontot is vizsgáló beszélgetésekből jelen tanulmányban három szeletet mutatunk be: a kapcsolati minőség definiálása a válaszadók szerint, a kommunikációs csatornák használata, valamint a kapcsolattartás jövőjének prognosztizálása.

A *kapcsolati minőség* definiálása önmagában szinte lehetetlen, hiszen nagyon egyszerűen annak értékelését jelenti, hogy az üzleti kapcsolatokat milyennek ítélik meg az együttműködő felek, annak pedig nagyon sok aspektusa lehet. Ez a bizonytalanság tükröződik vissza az interjúkban is, amikor a válaszadók más és más okokból tekintik minőséginek a kapcsolatot.

*„... ha az ember más céggel próbálkozik, azért mert pár százalékkal kevesebért meg tudja venni, nagyobb profitot tud így produkálni, nem mindig jó. Mi is így jártunk. A végén ez az egész többbe került, mert(...) nem állták a szavukat, (...) egy év múlva megszűnt a cég, és a végfogyasztóink, akik minket ismernek, nem fogják nekünk azt tolerálni, hogy nem állunk helyt(...) és akkor döntöttük el, hogy csak azok a*

stabil, megbízható, már bizonyított partnerek jöhetnek szóba, akikkel lehet minőségi kapcsolatot kiépíteni” (kapcsolattartó, informatikai szolgáltató).

„Ezt a kifejezést nem szoktam használni. Kapcsolati minőség? Ha erre most valamit kell mondanom, az az, hogy alapvetően problémamentes, vagy minimális problémával járó kapcsolatunk van a partnerrel, akár vevővel, akár szállítóval. Ez jelenti a kapcsolati minőséget” (vezérigazgató, kereskedelmi vállalat).

A személyes kapcsolatok és az információs technológia adta kommunikációs lehetőségek használatának megítélésében legalább annyira bizonytalanok a válaszok, mint a kapcsolati minőség kérdésében. A vélemények alapján a kapcsolattartás módját sok minden befolyásolja. Ahogy az a 4. táblázatból is látszik, a kapcsolat életciklusa, a profil, a beszállítói vagy vevői pozíció, de még egy adott szituáció, akár egy megérzés is befolyásolhatja, hogy mit választanak az érintettek.

4. táblázat A kapcsolattartás módját befolyásoló tényezők

Befolyásoló tényezők	Példák
A kapcsolat életciklusa	„A kollégák különösen rengeteget e-maileznek. Mindenkinek okostelefonja van. Én ezen kívül mindig azt mondom, hogy különösen az első időszakban, amíg egy bizalom kialakul, addig ezek a technológiai eszközök nem elegendők. Az első időszakban ragaszkodom ahhoz, hogy legyen legalább egy-két személyes találkozás a kapcsolattartásban. Mert az a bizalom erősödését szolgálja.” (ügyvezető, üzleti tanácsadó)
Profil	„A személyes találkozás egy új partnernél, még ha email-en keres is, a legelső. Addig egy árajánlat se megy ki. A folyamatos kapcsolattartás eszköze a telefon, az a legrövidebb. Közösségi médiát üzleti célra és videokonferenciát nem használunk, nincs rá szükségünk, ez nem az az iparág.” (kapcsolattartó, ipari berendezés forgalmazó)
Beszállítói, vagy vevői pozíció	„Én azt látom, hogy beszerzési fronton a kapcsolattartás inkább megy el IT vonalra. (...) A vevők oldalán azonban egyre hangsúlyosabb lesz a személyes kapcsolattartás. A személyes kapcsolattartás elkerülhetetlen.” (kapcsolattartó, ipari termelő vállalat)
Szituáció	„A csatornaválasztást többnyire a helyzet adja, vannak olyan szituációk, mikor érzem, hogy muszáj személyesen beszélni, erre rá kell érezni. Van mikor elég a telefon, ha nem annyira komoly, akkor lehet, hogy elég email-en keresztül.” (kapcsolattartó, informatikai szolgáltató)

Forrás: saját szerkesztés

A vélemények alapján arra következtethetünk, hogy a különböző kommunikációs módok együttes alkalmazása a jellemző, és bár a szervezetek törekszenek arra, hogy megtanulják, teszteljék az új lehetőségeket, a személyes találkozásokat elengedhetetlennek tartják.

A jövőre vonatkozó várakozások tekintetében sem sem változott a kép az előzőekhez képest. A szervezetek tudják, hogy az infokommunikációs technológia al-

kalmazása szükséges a versenyelőnyhöz, de nem látják esélyét annak, hogy ezek a technikák kiváltsák a személyes kontaktust.

*„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 ezeket nem vesszük igénybe, nem lesz profitunk, amiből tovább működhetünk” (kapcsolattartó, informatikai szolgáltató).*

*„(...) az utóbbi években a személyes kapcsolat, személyes kontakt hátrébb szorult és ez nem jó, én hiszek a személyes kapcsolatban és abban, hogy a személyes kapcsolat, személyes találkozó többet hoz, mint a mindféle hiper-szuper IT rendszerek. A cégen belül örült mennyiségű kommunikációs csatorna van, de semmi nem pótolja azt, hogy átmész gyalog a másik irodába, másik osztályba és ott személyesen beszéled meg a dolgokat” (kapcsolattartó, ipari termelő vállalat).*

*„(...) a valódi üzleti kapcsolatok azok nem mennek sehová, azok személyek közötti közvetlen kontaktusok lesznek” (vezérigazgató, kereskedelmi vállalat).*

#### **4. 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 mélyinterjúk kutatás eredményeitől, amelyek azt jelzik, hogy a személyes találkozások, a személyes kontaktus a jövőben is nélkülözhetetlenek maradnak. Fontos eredménye a kutatásunknak, hogy a találkozások ezt a hatást a bizalom erősítése révén érik 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 miliőt, amelyet a személyes találkozások során a felek megtapasztalnak. Úgy tűnik, hogy a szervezetek közötti kapcsolatokban az IT és a személyes találkozások együtt szolgálják a kapcsolatok eredményességét.

**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, 4, pp. 522–535.
- Bódi-Schubert A. (2011): *A vevő-beszállító kapcsolat sikerének fogalmi modellje*. PhD disszertáció, Budapesti Corvinus Egyetem, <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/571/>
- Brady, M. – Saren, M. – Tzokas, N. (2002): Integrating Information Technology into Marketing Practice – The IT Reality of Contemporary Marketing Practice. *Journal of Marketing Management*, 18, 5–6, pp. 555–577.
- Čater, T. – Čater, B. (2010): Product and relationship quality influence on customer commitment and loyalty in B2B manufacturing relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 8, pp. 1321–1333.
- Chikán A. – Czakó E. (2009): *Versenyben a világgal: Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Costabile, M. (2000): A dynamic model of customer loyalty. *IMP Conference*, Bath, U.K.
- Coviello, N. E. – Milley, R. – Marcolin, B. (2001): Understanding IT-enabled Interactivity in Contemporary Marketing, *Journal of Interactive Marketing*, 15, 4, pp. 18–33.
- Dyer, J. H. (1997): Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction cost and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18, 7, pp. 535–556.
- Ellram, L. (1995): Partnering Pitfalls and Success Factors. *International Journal of Purchasing and Material Management*, 31, 2, pp. 35–44.
- 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*, 24, 3–4, pp. 218–226.
- Gelei A. – Dobos I. – Nagy J. (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban, *Vezetéstudomány*, 42, 1, 17–30. o.
- Gelei A. – Mandják T. (2011): *Dzsungel, vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Granovetter, M. (1985): Economic action, social structure, and embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481–510.
- 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. – Snehota I. (1995): *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.
- Hennig-Thurau, T. – Klee, A. (1997): The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14, 8, pp. 737–764.
- Holland, C. P. – Naudé, P. (2004): The metamorphosis of marketing into an information-handling problem. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 3, pp. 167–177.
- Järvelin, A. (2001): Evaluation of relationship quality in business relationships. *Ph.D. Dissertation*, University of Tampere, Tampere.

- Leek, S. – Turnbull, P. W. – Naudé, P. (2000): Is the Interaction Approach of Any Relevance in an IT/e-commerce Driven World? *16th IMP-conference, Bath* <http://www.impgroup.org/uploads/papers/84.pdf> Letöltve:2012.12.15.
- Leek, S. – Turnbull, P. W. – Naudé, P. (2003): How is information technology affecting business relationships? Results from a UK survey. *Industrial Marketing Management*, 32, 2, pp. 119–126.
- Lindgreen, A. – Davis, R. – Brodie, R. J. – Buchanan-Oliver, M. (2000): Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, 18, 6, pp. 294–308.
- Lindh, C. – Dahlin, P. – Hadjikhani, A. (2008): How Does Information Technology Impact on Business Relationships? The Need for Personal Meetings, *24<sup>th</sup> IMP-conference in Uppsala, Sweden*, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6732.pdf> Letöltve: 2012.10.05.
- Meuter, M. L. – Ostrom, A. L. – Roundtree, R. I. – Bitner, M. J. (2000): Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology based Service Encounters, *Journal of Marketing*, 64, 3, pp. 50–64.
- Mohr, J – Spekman, R. (1994): Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15, 2, pp. 135–152.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, Jul, 58, 3, pp. 20–38.
- Naudé, P. – Holland, C. P. (1996): Business-to-business relationships. In Buttle, F (ed.): *Relationship marketing*. Paul Chapman Publishing, pp. 40–54.
- Palmatier, R. W. – Dant, R. P. – Grewal, D. (2007): A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71, 4, pp. 172–194.
- Rauyruen, P. – Miller, K. (2007): Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60, 1, pp. 21–31.
- Reynolds, K. E. – Beatty, S. E. (1999): Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing. *Journal of Retailing*, 75, 1, pp. 11–32.
- Ryssel, R. – Ritter, T. – Gemünden, H. G. (2004): The impact of information technology on trust, commitment and value creation in business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 3, pp. 197–207.
- Sommerfeld, A. – Paulssen, M. (2006): *Multiple Moderators of the Trust-Loyalty Relationship in Business-to-Business Relationships*. *22<sup>nd</sup> IMP-conference in Milan, Italy*.
- 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*, 23, 3, pp. 178–192.
- Turnbull, P. – Ford, D. – Cunningham, M. (2002): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. In Ford (ed): *Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach*. Cengage Learning, pp. 3–18.

- Weitz, B. A. – Bradford, K. D. (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, *Academy of Marketing Science Journal*, 27, 2, pp. 241–254.
- Zolkiewski, J. (2014): Customer loyalty: A *Relationship Dynamics Perspective*. 30<sup>th</sup> IMP-conference in Bordeaux, France.
- Zuboff, S. (1985): Automate/Informate: The Two Faces of Intelligent Technology. *Organizational Dynamics*, 14, 2, pp. 5–18.
- Zukin, S. – DiMaggio, P. (szerk.) (1990): *Structures of Capital. The Social Organization of the Economy*. University Press. Cambridge.