

# Az üzleti kapcsolatok csatornái: mire való az információs technológia?

Berki Viktor – Hetesi Erzsébet – Révész Balázs

*Az elmúlt néhány évtized kutatásai alátámasztani látszanak, hogy napjaink felgyorsult üzleti viszonyai között különös jelentősége van az üzleti partnerek egymással kialakított kapcsolatának az üzleti szereplők hosszú távú sikerességének biztosításában. Az immár egy évtizede zajló kutatási sorozatunkat azzal a céllal indítottuk, hogy megvizsgáljuk a kapcsolati marketing eszköztárának üzleti sikerességre gyakorolt hatását. Jelen tanulmányunkban az üzleti szereplők közötti kapcsolattartás módjának hatását vizsgáltuk, különös tekintettel a személyes és az információs technológia alapú kommunikációs és kapcsolattartási csatornák megítélésére. Az elvégzett interjúsorozat eredményei rávilágítanak, hogy a kapcsolati minőséget a hagyományosan elemzett tényezők (elégedettség, bizalom, elkötelezettség, stb.) mellett, vagy inkább mögött a kommunikáció módja is jelentősen befolyásolja, így fontos, hogy az üzleti partnerek sikereik érdekében komoly figyelmet fordítsanak erre a területre is.*

*Kulcsszavak: business marketing, személyes kapcsolatok, információs technológia, kapcsolati marketing*

## 1. Bevezetés

Az elmúlt évtizedek során a kapcsolati marketing térhódítását figyelhettük meg akár a fogyasztói, akár az üzleti piacon végeztük vizsgálódásainkat. Peppers és Rogers véleménye szerint ennek az új marketingparadigmának az a célja, hogy egy vállalkozásnak olyan tartalékot adjon, amely alapján a vállalkozás az ügyfeleit egyéenként tudja kezelni, és így egy folyamatos üzleti kapcsolatot tud velük kiépíteni (Peppers–Rogers 1995). Gummesson a kapcsolati marketinget „paradigmatorlódásnak” tekinti, ami arra utal, hogy egy tudomány vagy tudományág új alapokat kapott, új értékekkel, új feltételezésekkel, vagy módszerekkel (Gummesson 1994). Egy másik, a napjaink marketing gyakorlatával foglalkozó kutatócsoport eredményei azonban nem támasztják alá a kapcsolati marketing paradigmaváltó megjelenéséről szóló elképzeléseket, sőt, a tranzakciós és kapcsolati marketing megközelítéseket, mint egy közös paradigma, a marketingorientáció részeit, elemeit értelmezi (Brodie et al. 1997). Mára világossá vált, hogy a marketingorientáció három magatartási komponense (a vevő- és versenytárs orientáció, valamint a funkciók közötti koordináció) köszön vissza újraértelmezve a kapcsolati marketing megközelítésben. A kapcsolati marketing a versengés és aszimmetria helyett a kooperációt és a szimmetriát helyezi tehát előtérbe a vállalat piaci szereplőkkel kialakított viszonyában, biztosítva ezzel, hogy az értékteremtés minden érintett fél számára megvalósulhasson.

A kapcsolati marketing 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 jellemzői között a legtöbb kutatás a következőket említi: észlelt minőség, elégedettség, elkötelezettség, bizalom, együttműködés, lojalitás (pl. Hennig et al. 1997). A kapcsolati minőség az elkötelezettségen és a bizalmon keresztül hatással lehet a lojalításra, de az a hatás nem egyértelmű. Sőt, az elégedettség, az észlelt relatív minőség, a kapcsolati minőség megítélése, az elkötelezettség és a bizalom együttesen sem garantálják a lojális vásárlói magatartást, hiszen más tényezők (belső pszichológiai,

kontextusbeli, és szituációs jellemzők) is hatással lehetnek arra, hogy a vásárló milyen döntést hoz. Jelen tanulmányunkban ezen hatások egyikét, az alkalmazott kommunikációs, vagy kapcsolattartási mód hatását vizsgáljuk meg. Arra vagyunk kíváncsiak, hogy az alkalmazott kapcsolattartási metódus milyen hatással van az üzleti siker megítélésére, azt feltételezve, hogy a stabil, hosszú távú kapcsolatok fenntartásában nem csupán a szűkebben értelmezett üzleti teljesítmény, a termék, hanem a partnerek egymással kialakított kapcsolatának minősége is szerepet játszik.

## **2. Személyes kapcsolatok az üzleti életben**

A bevezetőben említett tényezők mellett számos tanulmány a *személyes kapcsolatok* szerepét is vizsgálja 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. Amennyiben mind a lojalításba, mind pedig a képességekbe vetett hit magas értéket vesz fel a partnerek között, abban az esetben alakulhat ki bizalom.

Empirikus kutatások 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 kutatásai arra hívják fel a figyelmet, hogy a személyes kapcsolatoknak a konfliktusos helyzetek megoldásában is jelentős szerepük lehet (Gedeon–Fearne 2007).

A klasszikus, személyes kapcsolatokra építő kapcsolati marketing megközelítés alkalmazásának azonban lényegesen magasabb a költsége (pl. az egy kontaktusra eső költség), mint a tranzakciós, tömegmarketing megoldásoké. Természetes, hogy a vállalatok számára csak akkor válik érdekessé, ha a profittermelést jobban elősegíti, mint a tömegmarketing. Az információs technológia rohamos fejlődése pedig éppen ebbe az irányba hat: csökkenti a kapcsolati marketing alkalmazásának költségét és javítja a használhatóságát (Berry 1995, Fojtik 2009). A direktmarketing és az adatbázis marketing területe rohamos fejlődésnek indult a huszadik század utolsó évtizedeiben. Az információs technológia által támogatott ügyfél kapcsolattartási technikák a korábbi, a B2B piacon alkalmazott megoldások során elképzelhetetlenül nagyszámú ügyfélkapcsolat kiépítését tették lehetővé (Christy et al. 1996). A számítógépes adatbázisokra épülő marketingtevékenység során a one-to-one marketing (Peppers–Rogers 1999), azaz a személyre szabott marketing elterjedésének lehetünk tanúi (Brady et al. 2002), amely „...az egyéni szükségletek – testre szabott – kielégítésére képes tömegtermelés ...” (Szabó 2002, 201. o.), az információs technológia támogatásával létre jövő moduláris termelés segítségével biztosítja a tömeges testre szabást az árucikkek előállítására és a szolgáltatások nyújtására során egyaránt (Szabó–Hámori 2006).

## **3. Információs technológia mint az üzleti kapcsolattartási eszköze**

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

kiszolgáltatásból 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 vállalatközi 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 (Zuboff 1985) a tranzakciós megközelítést, az ügyféladatbázisok és a személyre szabás azonban a kapcsolati szemlélet alkalmazását támogatja.

Az információs technológia marketingtevékenységekbe integrálása számos kutatást hívott életre. A különböző kutatások – a szerző meggyőződésétől függően – igyekeztek bebizonyítani az IT marketingtevékenységet, ezen belül is a kapcsolati marketinget támogató vagy éppen ellehetetlenítő mivoltát.

Egy pesszimista scenáriót követve azt is állíthatnánk, hogy ha egy kapcsolat erős alapokon áll, jól felépített, akkor az együttműködés bizonyos részletei nem formalizáltak, nem kerülnek írásba foglalásra, hanem a kölcsönös bizalom képezi az alapjukat. A bizalomépítés szociális folyamat, amely eddig elsősorban személyes találkozások során valósult meg. E nézőpont szerint az új technológiai megoldások alkalmazása azt eredményezheti, hogy csökken a felek közötti személyes találkozások száma, ami növekvő feladatorientáltsághoz vezethet, miközben csökkenhet a kompromisszum készség és csökken a személyes interakciók mennyisége (Walter–Ritter 2004). Mindez pedig a bizalom csökkenéséhez vezethet (Leek et al. 2003).

Persze a kutatások között olyan is akad, amely ennek az ellenkezőjét hivatott bizonyítani. Stump és Sriram (1997) vizsgálódásai eredményeként megállapította, hogy az IT megoldások B2B tranzakciók során való használata pozitívan befolyásolja az eladó-vevő kapcsolatok szorosságát. A szerzők szerint az IT beruházások a kölcsönös bizalom erősödését eredményezhetik. Ryssel és szerzőtársai (2004) a szervezeti piacokon végzett kutatásaik során azt tapasztalták, hogy az eladó által kiépített belső, döntéstámogató IT megoldások alkalmazása magasabb ügyfél oldali bizalomhoz és elkötelezettséghez vezet.

Egy, az angliai B2B piac IT várakozásait felmérő kutatás eredményei azt igazolják, hogy a piaci szereplők (eladók és vevők) feltételezése szerint az e-mail lesz a leghasznosabb kommunikációs módszer a jövőben (Leek et al. 2003) az IT támogatott megoldások közül. A kutatás további eredményei szerint a válaszadókra általában is igaz, hogy a modernebb kommunikációs megoldásokkal kapcsolatos várakozásaik pozitívabbak, mint a már régóta használt módszerek (pl. vonalas telefon, fax stb.) jövőbeli hasznosságára vonatkozó várakozásaik.

Sőt, a kutatás eredményei az IT eladó-vevő kapcsolatot formalizáló, személytelenné tevő hatását sem igazolják: „Az új technológiák megjelenése a kommunikációs csatornák számának növekedését eredményezte, ami a várakozások szerint alapvetően befolyásolja az interakciós folyamatot és a kapcsolatot. [A kutatók] azt várták, hogy a személyes találkozások számának csökkenése, a kapcsolat formalizálódása, személytelenedése, nehezebb irányíthatósága következik be, hiszen a kommunikáció személytelenné, pszichológiailag távolibbá, feladat központúvá és kevésbé együttműködővé változik. Bár bizonyos válaszadók úgy gondolják, hogy ilyen változások bekövetkeztek, a többség azonban nem ért ezzel egyet.” (Leek et al. 2003, 124. o.) Valószínűleg ez az eredmény összefüggésben áll azzal, hogy az üzleti életben leggyakrabban használt kommunikációs megoldásokra, az e-mailre és a mobiltelefonra egyaránt jellemző, hogy a használat során keveredik a magán és az üzleti célú alkalmazás (a legtöbb céges e-mail cím vagy telefonszám magáncélú megkereséseket is fogad), s így az üzleti kapcsolatok is bizonyos mértékig átnyúlnak az érintett személy

magánszférájába. Gondoljunk csak arra, hogy a legtöbb céges mobiltelefont nem kapcsolják ki a munkaidő lejártával, sőt, egyfajta természetbeni juttatásként veszik a dolgozók a korlátlan vagy bizonyos értékhatárhoz kötött telefonhasználatot. Az e-mailek nyelvezete sem annyira formális, mint a hagyományos leveleké, ezzel is csökkentve a kapcsolat formális voltát.

#### **4. 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 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. 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, 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. 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.

#### **5. Primer Kutatás**

Kutatásunk során az üzleti, business to business (továbbiakban B2B) kapcsolatok tartalmát kívántuk behatóbban megvizsgálni, méghozzá oly módon, hogy megállapíthassuk a személyes

kapcsolattartás, valamint az információs és kommunikációs technológiák által kínált lehetőségek miként szolgálják a kapcsolatok kialakítását és fenntartását.

Kutatási célok:

- annak vizsgálata, hogy az egyes vállalatok hogyan, milyen tényezők mentén ítélik meg, minősítik üzleti kapcsolataikat;
- annak vizsgálata, hogy az üzleti piac szereplői hogyan alakítják ki és tartják fenn kapcsolataikat, és hogyan vélekednek ezen interakciók minőségét illetően;
- annak feltérképezése, hogy a személyes kapcsolattartás és/vagy az IT alapokon meg támogatott kapcsolattartási mód a hatékonyabb az üzleti szempontú lojalitás kiépülésének szemszögéből;
- annak a vizsgálata, hogy milyen döntések mentén, milyen tényezők figyelembevételével határozzák meg az egyes B2B piaci szereplők, hogy mely kapcsolatba és milyen erőforrásokat, mikor érdemes befektetni.

Összefoglalva tehát, kutatásunk során a B2B kapcsolatok minőségét, valamint az üzleti kapcsolatok során fellépő lojalításra vonatkozó véleményeket igyekeztük feltérképezni, külön is kiemelve a személyes és az IT eszközökkel támogatott kapcsolattartási formák alkalmazásának hatását.

## **6. Kutatásmódszertan**

Empirikus kutatásunk során kvalitatív módszereket alkalmaztunk és interjúelemzés módszertanát alkalmazva dolgoztuk fel a kapott adatokat.

Vizsgálatunk során, a kitűzött kutatási célok elérése érdekében személyes interjúkat készítettünk több Magyarországon működő vállalkozással. Jelen tanulmány elkészítéséhez összesen 9 mélyinterjú került feldolgozásra, melynek eredményeit az alábbiakban részletekbe menően is tárgyalni fogunk. Az interjúk elkészítése során törekedtünk arra, hogy az egyes cégek képviselőjében vezető beosztásban lévő munkatárssal folytathassuk le a körülbelül 1-1,5 órás beszélgetést. Ahol erre nem volt lehetőségünk ott a kapcsolatfelvétel során kértük, hogy olyan munkatársat kérdezhessünk meg a kutatás, aki járatos a B2B kapcsolatok kezelése terén, rálátása van az adott cég kapcsolati hálójára, valamint a kapcsolati portfólió kialakításának és fenntartásának mikéntjére. Az elemzésbe bevont interjúk 2014 tavaszán készültek.

## **7. A kvalitatív kutatás eredményei**

A mélyinterjúk segítségével készítette primer, kvalitatív kutatás nem teszi lehetővé, hogy eredményeinket statisztikai módon elemezzük és mutassuk be, ezért az ilyen esetekben alkalmazott interjú-tartalomelemzés módszertanát vettük alapul és alkalmaztuk eredményeink megfogalmazása során. Az általunk lefolytatott interjúk strukturált formában, előre összeállított interjúvázlat mentén kerültek felvételre.

A megkérdezés során több témakört is érintettek a résztvevők a kapcsolatok kialakításának és fenntartásának módjaitól kezdve, a kommunikációs csatornák kiválasztásán át, a kapcsolati minőség, lojalitás, valamint a kapcsolatokba történő befektetés megítélésének témaköréig. A következőkben ezen kérdésblokkokra adott válaszok és az ezekből összeállított eredmények részletesebb bemutatását olvashatják.

## 8. Üzleti kapcsolatok megítélése

A kutatásban részt vevő vállalatokra vonatkozóan először is arra voltunk kíváncsiak hogyan látják ma az egyes B2B szektorban tevékenykedő vállalatok üzleti kapcsolataikat, hogyan, milyen tényező mentén értékelik őket. Kértük, hogy lehetőség szerint beszéljenek bizonyos kapcsolataikról, mutassák be azok alakulását több tényező, mint az idő, a jövedelmezőség, a szorosság...stb. függvényében.

Összességében megállapítható, hogy a legtöbb vállalkozás kiemelt jelentőséget tulajdonít a hosszú távú és kölcsönösen előnyös kapcsolat kialakításának és fenntartásának. Azonban a vevők és beszállítók megítélése cégenként akár jelentős eltéréseket is mutathat. Míg valaki egyenrangúként tekint ezen cégekre, addig más vállalkozások külön kapcsolatkezelési politikát dolgoz ki ezen két oldal kapcsolatai számára. A tartós és szoros interakciók azonban a legtöbb megkérdezett szerint elsődleges fontosságú.

*„Igyekszünk stratégiailag fontos, hosszú távú, bizalomra épülő, és szoros partneri kapcsolatokat létrehozni, mert minél tovább dolgozunk együtt, annál jobban meg tudjuk ismerni a másik munkáját, és ezáltal még jobban együtt tudunk dolgozni. A legtöbb partnerünket már sok éve ismerjük, és közel, már-már mondhatni baráti a kapcsolatunk.”*

*„Számomra mind a beszállítók, mind a vevők rendkívül fontos partnerek. Jellemző hogy a vállalatok a beszállítókat kevésbé szokták értékelni, én azt gondolom, hogy a beszállítóval közös érdekünk az, hogy a végfelhasználóknak eladjunk, tehát a beszállítói partnereink, és a vevőpartnereink egyformán fontosak számunkra.”*

*„A partneri kapcsolatainkat tekintve a beszállítói oldallal teljesen rendben vagyunk, a kezdetek óta(...)A vevői oldalon pedig folyamatos szűkülés tapasztalható.”*

## 9. A kapcsolatok minősítése és a kapcsolati minőség

Az interjúk következő blokkjaiban arra kerestük a választ, hogy az üzleti szféra egyes szereplői hogyan vélekednek arról, hogy a kapcsolatok esetén beszélhetünk-e minőségről? Ha igen, akkor hogyan és miként, mely tényezők mentén minősítik a különböző partneri együttműködések. A kapcsolati minőség azért is sarkalatos szempont, mert véleményünk szerint ez az egyik olyan meghatározó tényező, mely a későbbiekben az egyes interakciókba való befektetési döntéseket befolyásolhatják.

Az interjúk során jellemzően az derült ki, hogy a nagyobb, esetleg nemzetközi háttérrel (is) rendelkező cégek előszeretettel alkalmaznak bizonyos vállalati minősítő rendszereket üzleti kapcsolataik értékelése során. Ezek a rendszerek lehetnek saját szempontrendszer szerint szervezettek és összeállítottak, azonban az sem ritka, hogy mások (gyakran valamely kapcsolatban álló partner) által már kidolgozott és alkalmazott rendszert vesznek át egyes vállalkozások. A kisebb vállalkozások esetében azonban nem jellemző az ilyen típusú kapcsolatértékelő mechanizmusok és rendszerek alkalmazása, náluk inkább szubjektív alapokon nyugszik az egyes interakciók megítélése.

*„Ilyen táblázatos, vagy tudományosan megalapozott minősítő rendszer nincsen. A mi szakmánk könnyen mérhető, nevezetesen különösen ennek a pályázati része. Hogyha az adott határidőre pontosan minden dokumentumot megkapunk a partnertől, ha pontosan fizet, ha az ígéreteit betartja, és a pályázatot határidőre be tudjuk adni, és megnyerjük. Mivel ez mind pontosan mérhető, pluszba ehhez már nagyon sok plusz mérőszám nem szükséges.”*

*„Nem, nincs ilyen szempontrendszerünk, ezt nem lehet gépre vinni, nem így működik a dolog. Inkább a fejünkben vannak, és mindig tudjuk, hogy egy adott cégnél ki miben tud segíteni. Ami fontos, az a megbízhatóság, hogy minőségi legyen a munka.”*

*„Van az értékelésnek egy racionális oldala, amikor objektíven nézzük, hogy mennyi idő alatt érkezett meg a könyv és a partnereinknél pedig, hogy mi mennyi idő alatt fizetünk. De van egy másik oldala is amikor a szubjektív, emberi kapcsolatokról beszélünk.(...) A bizalom egy nagyon fontos tényező. (...) Mi megbízunk a partnereinkben, hogy eltérés esetén korrigálják a problémát, és ők megbíznak bennünk, hogy jelezzük, ha több árut küldenek.”*

*„Van, például beszállító értékelő lap, amit a beszerzés intéz. Azt, hogy a vevők fele, tudom régen küldtünk ki értékelő lapokat, hogy ez most mennyire működik kérdéses, de úgy tudom, ez most is van, de hogy mennyire működik megfelelően ott azért vannak kétségeim. Van ilyen rendszer, de van még mit fejleszteni rajta.”*

*„Igen, mind a beszállítókra, mind a vevőkre van egy külön minősítés. Kulcspartner, kulcsügyfél, vagy csak sima ügyfél, kevésbé fontos, nem kevésbé fontos, ezekre minősítés van.”*

A kapcsolati minőségre vonatkozóan feltett kérdések tekintetében is érdekes válaszokat kaptunk. A vizsgált vállalkozások B2B kapcsolataiért felelős szakemberei szerint létezik olyan hogy kapcsolati minőség, azonban pontosabban nem sikerült definiálni ezt a fogalmat. Többen jelezték, hogy ezen így még nem is gondolkodtak eddig, hogy szét lehetne választani a kapcsolattartás minőségét az üzleti partner teljesítményének minőségétől. Persze volt olyan, aki látja a kapcsolatok üzleti teljesítményt befolyásoló hatását is.

*„Nekünk az a fontos, hogy minél több könyvet adjunk el. Például van olyan, hogy egy-egy könyvből már nagyon kevés található meg kereskedelmi forgalomba. Ha mi jó kapcsolatot ápolunk egy partnerrel, akkor mi fogunk abból a könyvből kapni és nem más üzlet.”*

*„Egy kapcsolat akkor minőségi - a mieink mindegyike több, mint az- , ha ugyanazt elvárhatod tőle, amit te is megteszel érte.”*

*„Kapcsolati minőség, ha erre most valami kell mondanom, az az, hogy alapvetően problémamentes, vagy minimális problémával járó kapcsolatunk a van a partnerrel, akár vevővel, akár szállítóval. Ez jelenti a kapcsolati minőséget.”*

*„...az elégedettség azon múlik, hogy valóban jól teljesít-e egy beszállító, vagy, hogy (...) az elvárásaink, vagy elképzeléseink szerint vásárol-e egy vevő. A személyes kapcsolattartás az egy problémás helyzetben javíthat a kapcsolaton, de alapvetően a minősítése, a minősége a kapcsolatnak azon múlik, hogy ki mit teljesít, és hogyan.”*

## **10. Mikor érdemes befektetni egy üzleti kapcsolatba?**

A kapcsolatok minőségének megítélése mellett kutatásunk másik sarkalatos pontja volt, hogy feltérképezze, mely tényezők azok, melyek mentén az egyes vállalkozások a különböző típusú üzleti kapcsolatokba való befektetés mellett döntenek? Hogyan, mikor születnek meg ezek a befektetési döntések és az egyes erőforrásokat miként illesztik az üzleti kapcsolatokhoz?

A legtöbb válaszadó úgy nyilatkozott, hogy amikor egy kapcsolat fenntartásáról, vagy épp az abba való befektetésről kell dönteni, akkor elsősorban szubjektív tényezők számítanak, mint a bizalom, vagy a hírnév. Azonban a befektetett erőforrások milyenségét illetően egységesen jellemző, hogy munkaerőt és időt fektetnek szívesen a különböző kapcsolatok fenntartásába. Az anyagi jellegű erőforrások kapcsolatokba való investálása már megosztja a véleményeket és egy-egy nagyvállalat kivételével mindenki inkább tartózkodik a jelentősebb pénzbeli befektetéstől, főleg kezdeti stádiumban lévő, még ki nem alakult és le nem tesztelt kapcsolatok esetében.

*„Állandó befektetés a kapcsolat fenntartása, ami elengedhetetlen. (...) A bizalom a kapcsolatok elején megvan, és utána ez valamire elmozdul, vagy pozitív, vagy negatív irányba. Akkor már az ember annak függvényében beletesz még többet, vagy sem. Így megy ez.”*

*„Hát... Mikor érdemes befektetni... Akkor érdemes, talán, hogyha már nem kezdődő kapcsolat, tehát amikor az ember kipróbálta, amikor már van egyfajta bizalom, tehát a kezdőtőke már növekedett, már látszik, hogy a kapcsolatban a másik partnerrel, vagy egymásra számíthatunk, és akkor érdemes ezt tovább erősíteni.”*

*„Beszállítói kapcsolatban való, főleg anyagi befektetéseket igyekeztem mindig elkerülni. Tárgyalás során el lehet érni, főleg hivatkozva az eddig megszerzett kapcsolatokra, amelyek a bizalmat építik. Befektetni csak energiát szabad, pénzt a mai világban én úgy gondolom, hogy nem.”*

## **11. Személyes vagy technológiai alapú kommunikáció?**

A kapcsolatokba való befektetésekre vonatkozó kérdésblokkon belül kiderült, hogy a legtöbben az emberi és az időbeli erőforrásokat igyekeznek leginkább kiaknázni a kapcsolatok fenntartásával kapcsolatban. De ekkor merül fel a kérdés, hogy vajon mely csatornák, mely kommunikációs lehetőségek felhasználása mellett teszik mindezt? Nem csak arra voltunk kíváncsiak, hogy a modern, információs és kommunikációs technológiák által kínált lehetőségek közül melyeket alkalmazzák előszeretettel, hanem arra is, hogy a különböző helyzetekben milyen csatornákat tartanak kívánatosnak a kommunikáció szempontjából az egyes interakciókon belül.

A kapott válaszok alapján azt mondhatjuk, hogy a megkérdezett vállalkozások párhuzamosan alkalmazzák a különböző kommunikációs eszközöket. Érdekes azonban azt is megfigyelni, hogy mely csatornát milyen jelentőségűnek ítélik a válaszadók. Első ránézésre kettősséget sugallnak a válaszok, azonban tüzetesebben megvizsgálva látszik a válaszok mögött megbúvó logika. Minden válaszadó stabil alapnak az e-mailt gondolja, mivel így nyoma van a megállapodásoknak, ráadásul gyors és viszonylag egyszerű. Emellett gyakran előfordul, főleg a nagy, multinacionális cégek, vagy épp a fiatalabb vállalkozások esetében, hogy egyéb IT alapú kommunikációs eszközt is felhasználnak, melyek palettája az idő múlásával jellemzően kiszélesedik, de természetesen ez mind-mind az érintett partnertől függ.

*„Nagyon nagyon vegyes. (...)Most egyrészt, a tudomány és a technika összes létező vívmányát, tehát van videokonferencia rendszerünk az egészen magas színvonalú. Nyilván az emberekkel Skype-olunk, használjuk a tableteket, internetet. Rengeteget. A kollégák különösen rengeteget e-maileznek. Mindenkinek okostelefonja van. És ezen kívül mindig azt mondom, hogy különösen az első időszakban, amíg egy bizalom kialakul, addig ezek a technológiai*



*eszközök nem elegendőek. Hanem az első időszakban ragaszkodom ahhoz, hogy legyen legalább egy két személyes kapcsolat, a kapcsolattartásban.”*

*„Az biztos, hogy a leggyorsabb és leghatékonyabb, mert visszakereshető, az e-mail. A másik pedig a nagyobb távolság miatt a telefon. Bizonyos helyzetekben pedig a személyes.”*

*„...én úgy gondolom, hogy erre figyelni kell tudatosan, hogy kivel milyen kommunikációs csatornát használsz, hol eredményesebb a kapcsolat.”*

*„Tárgyalási technikában az élőszó előnyét lényegesebben ki lehet használni, email-ben van ideje elgondolkodni, de szóban jobban meg lehet győzni, ha valami kétesélyes. Tehát az elektronikus forma működik, az élőszó, telefon, Skype, legutolsó sorban a teljesen hivatalos levelezéseknél a postai út.”*

Az interjúkból kiderült azonban, hogy a személyes kapcsolatokat mindenki kiemelt fontosságúnak tartja, elsősorban a már kialakult kapcsolatok fenntartása, szorosabbá tétele szempontjából. Azt is többen kiemelték, hogy egy igazán gyümölcsöző és jövedelmező üzleti kapcsolat elengedhetetlen kelléke a személyes találkozás és kapcsolattartás.

*„Az igazi a személyes kapcsolattartás...amikor egymással szemben leülünk és beszélgetünk.”*

*„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.”*

*„Én lehet, hogy régi vágású vagyok, de én még szeretem az élő szóban való beszédet, vagy személyesen, vagy telefonon keresztül, mert annak ezerszer nagyobb lélektani meggyőző hatása van. Ezért az írásbeli móddal kombinálom, ugyanis amit sikerül megalkudnom szóban, azt megerősítetem írásban, hogy azért nyoma legyen.”*

Megjelenik azonban az a vélemény is, mely szerint ma már nem feltétlenül kell egy helyen lennünk ahhoz, hogy személyes legyen a kommunikáció, elég ha csak látjuk és halljuk az adott partnerünket, köszönhetően a modern technológia vívmányainak.

*„Nyilvánvaló, hogy a személyes a legjobb, viszont a leghatékonyabb a visszakereshetőség miatt az e-mail.”*

*„...ahhoz hogy email-en keresztül vagy telefonon keresztül te személyes tudj lenni valakivel, ahhoz előtte kell, hogy legyen egy face-to-face kapcsolat, ami megalapozza.”*

Bár a kapcsolattartás mikéntjét illetően a vélemények láthatóan megoszlanak, azt megállapíthatjuk, hogy a legtöbben az interakciók létesítésének és fenntartásának mikéntjét nem veszik bele a kapcsolatok értékelése és minősítése során alkalmazott szempontrendszerbe. Ugyanakkor azt szinte mindenki kiemelte, hogy a személyes kapcsolattartás, a személyes találkozás sokszor segíthet egy-egy kapcsolat javításán, vagy szorosabbá tételén. Tehát ha a minőségét kell javítani egy-egy partneri együttműködésnek, akkor erre a legalkalmasabb módszer egy személyes találkozó, egy közös egyeztetés lehet.

*„Nem befolyásolja a kapcsolat módja az értéket, ez csak egy eszköz, ahogy a kapcsolatot tartjuk, egyeztetés, ahogy megy. Mint ahogy mondtam, minden kapcsolat alapja a személyes találkozás.”*

*„Nem a kapcsolattartás módján múlik a pozíció, meg betöltött szerep, meg ilyenek, ilyen párhuzamot nem tudok vonni, igazából ezen még el sem gondolkodtam.”*

Azt is meg kell jegyeznünk, hogy az eddigi eredmények alapján, még ha sokan nem is tulajdonítanak a kapcsolattartás módjának sok jelentőséget a kapcsolatban részt vevő személyeknek és a kapcsolattartónak annál inkább. A legtöbben úgy vélekednek, hogy a kapcsolattartás szempontjából ez egy alapvető sikerességet befolyásoló sarokpont lehet.

*„Nagyon fontosak a kapcsolatban résztvevő személyek a minőség szempontjából és biztos, hogy fontos a kapcsolattartó személye is. A személyt azt nagyon fontosnak tartom. (...) Inkább a kapcsolattartóhoz ragaszkodunk és a kapcsolattartó megítélése meghatározza a céghez fűződő kapcsolatunkat”*

*„Ha egy hosszú távú, jól működő, prosperáló kapcsolatot akarsz valakivel kialakítani, akkor ott be kell vetni minden praktikát, minden trükköt, meg kell figyelni, hogy a másik hogyan viselkedik, és arra reagálnod kell, empatikusnak kell lenned. Ha felveszel egy stílust és azt mondd mindenkivel így viselkedsz, az egy bizonyos szintig lehet hogy működik de nem hiszem hogy tud olyan hatékony lenni mint egy megfelelően kialakított stratégia, de ez mind ember függő.”*

*„A kapcsolattartó nagyon fontos, hogy jó legyen, nagyban tudja befolyásolja a minőséget. Volt már olyan a beszállítói oldalán, hogy kértem a vezetéskét, hogy cseréljék le a kapcsolattartót, mert egyszerűen nem lehetett vele kommunikálni, és mivel már ismertek vagyunk, már hallgatnak ránk, és eleget tettek a kérésnek.”*

## **12. A jövő**

Természetesen a közel 1-1,5 órás interjú végén arra is kíváncsiak voltunk, hogy a megkérdezett B2B szakemberek hogyan látják az üzleti kapcsolatok, valamint a kapcsolattartás jövőjét? Kíváncsiak voltunk, hogy a modern információs és kommunikációs eszközök térhódítása képes lesz-e kiváltani a sokak által beváltként említett személyes találkozás útján történő partnerkapcsolat építési módozatokat, vagy továbbra is egyfajta mixet fognak alkalmazni az érintett cégek a már meglévő, illetve jövőbeli interakcióik kiépítés és fenntartása során.

Általánosan az volt a véleménye a megkérdezetteknek, hogy bár a technológia fejlődésével elkerülhetetlenül nagyobb hangsúly fog helyeződni a minél gyorsabb, pontosabb és dokumentálható kommunikációra, azonban ezek az eszközök nem lesznek képesek kiváltani a személyes találkozásokat, valamint a személyes kapcsolattartás szerepét. Sőt ezt nem is szabad helyettesíteni, hiszen ezen eszközökkel, hiszen a személyes kontaktus, az élő szó és a közös találkozás továbbra is elsődleges fontosságúak lesznek a bizalom és a hosszú távú kapcsolatok kiépítése és fenntartása szempontjából.

*„Meggyőződésem, hogy a világ afelé halad, hogy az IT alapú kapcsolattartás lényegesen bővülni fog. Ez akárcsak ebben a 20 évben, amióta én ezt csinálom, a tanácsadói szakmát. (...)Tehát teljesen természetes dolog még nekem is, aki nem tartozik a legfiatalabb IT generációhoz. Azt gondolom, hogy ez egyre inkább afelé fog menni, hogy könnyen használtató*

*technikai eszközök segítségével fog működni. Ezt a gondolatsort azzal zárom le, hogy: és szerintem reálisan soha nem váltja ki teljes egészében a személyes kapcsolatot. Tehát ott ahol ezt feltételezi valaki, hogy már nem kell személyesen kapcsolatot tartani, találkozni, az óriásit téved.*”

*„Szerintem a csatornák használata, intenzitása nem fog változni. Kiemelendő ezen a területen a bizalom fontossága, mert amikor több projekt megy egy időben különböző helyszíneken, akkor nem lehet mindenhol ott lenni.”*

*„Én azt látom, hogy beszerzési fronton, inkább megy el egy IT vonalra. Amikor megtendereztetünk bizonyos anyagot vagy szolgáltatást, akkor az informatikai rendszeren keresztül megy, én úgy látom, hogy azon a fronton egyre inkább próbáljuk kizárni a személyes kontaktust vagy legalábbis megpróbáljuk lecsökkenteni, bejönnek az ajánlatok a rendszer feldolgozza, kiköpi a táblázatot, melyik a jobb ajánlat. Míg a vevők oldalán egyre inkább 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.”*

*Vannak persze pesszimisták is, a jövő kapcsolatainak alakulására vonatkozóan.*

*„A személyes kapcsolatok egyre inkább elsovradnak és inkább a technológia alapú kapcsolatok fognak jobban dominálni. Biztos, hogy romlani fognak a kapcsolatok, de ez szerintem ennél sokkal összetettebb kérdés. Függ az emberek anyagi helyzetétől, közérzetétől, szociális háttérétől.”*

### **13. Összegzés**

A kapcsolatok üzleti életben betöltött jelentősége egyre szélesebb körben elismert, s a vállalatok egyre inkább törekednek a vevőikkel és üzleti partnereikkel kialakított kapcsolataik megőrzésére, hosszú távú fenntartására a hosszú távú profit biztosítása érdekében. A vállalatok napjainkban a termék és a kiszolgáló piac jellemzőitől függően változtatják az alkalmazott marketingeszközöket és megközelítéseket, s a kiszolgáló fogyasztó igényeinek megfelelően szoros, vagy éppen távoli kapcsolat kialakítására törekednek a kapcsolat személyességét (személyes vagy személytelen), vagy éppen a kapcsolattartás gyakoriságát (napi vagy alkalmankénti kapcsolat) tekintve.

Kutatásunk során arra voltunk kíváncsiak, hogy a kapcsolattartás módja miképpen befolyásolja ezt a folyamatot, hogyan hat az üzleti partnerek együttműködésének, üzleti teljesítményének alakulására az egyes kommunikációs csatornák használata. Eredményeink látszólag egymásnak ellentmondó folyamatokat jeleznek. Egyrészt az üzleti kapcsolatok terén továbbra is kijelenthető, hogy a személyes kapcsolat kiemelkedő jelentőséggel bír a bizalom építése, a problémák kezelése és a hosszú távú kapcsolatok fejlesztése területén, ugyanakkor eredményeink azt is alátámasztják, hogy az információs technológia fejlődése az üzleti kapcsolatok alakulását sem hagyja érintetlenül. A leggyakoribb és leghatékonyabbnak ítélt kommunikációs csatornák ma már az e-mail és a telefon, amelynek használata jelentősen gyorsítja és könnyíti a partnerek egymás közötti kapcsolattartását. Meg kell jegyeznünk azonban, hogy az IT eszközök sok esetben elsősorban a megrendelések formális kezelését, lebonyolítását és a nyomon követhetőséget szolgálják, így végső soron részben mégis a személyes kapcsolatok ellenére is fennmaradó bizalmatlanság kezelését célozzák.

Kutatásunk igazolni látszik, hogy a kapcsolattartás módja hatással van az üzleti kapcsolatok minőségének megítélésére, de hogy mit hoz a jövő ezen a területen azt további kutatások lefolytatása tudja majd megvilágítani.

### Irodalomjegyzék

- 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.
- Berry, L. L. (1995): Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, pp. 236–245.
- Brady, M. – Saren, M. – Tzokas, N. (2002): The assimilation of IT into marketing practice. *Irish Marketing Review*, 15, 2, pp. 17–24.
- Brodie, R. J. – Coviello, N. E. – Brookes, R. W. – Little, V. (1997): Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices. *Journal of Marketing Management*, 13, 5, pp. 383–406.
- Burt, R. S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- Burt, R. S. – Minor, M. J. (edit by) (1982): *Applied Network Analysis: Structural Methodology for Empirical Social Research*, Beverly Hills (CA), Sage.
- Christy, R. – Oliver, G. – Penn, J. (1996): Relationship Marketing in Consumer Markets, *Journal of Marketing Management*, 12, pp. 175–187.
- Fojtik J. (2009): A marketing, mint eszkalációs probléma, Esszék a marketingről való gondolkodásról. PhD disszertáció, PTE KTK, Pécs.
- Ford, D. (1980): The Development of Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 14, pp. 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* pp. 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*. Boston: HBS Press, pp. 25–56.
- Gummesson, E. (1994): Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5, pp. 5–20.
- 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*, 4, pp. 113–123.
- 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.
- 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. (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.
- 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.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, Jul, 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.
- Pels, J. – Brodie, R. J. – Johnston, W. J. (2004): Benchmarking business-to-business marketing practices in emerging and developed economies: Argentina compared to the USA and New Zealand. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 6, pp. 386–396.
- Pels, J. – Coviello, N. E. – Brodie, R. J. (2000): Integrating transactional and relational marketing exchange: a pluralistic perspective, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8, 3, pp. 11–20.
- Peppers, D. – Rogers, M. (1995): Do you want to keep your customers. forever? *Harvard Business Review*, 73, 103–114. o.
- Peppers, D. – Rogers, M. – Dorf, B. (1999): Is your company ready for one-to-one marketing?, *Harvard Business Review*, 77, 1, 101–109. o.
- 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.
- Sholtes, P. R. (1998): *The Leader's handbook: making things happen – Getting things done*. New York, McGraw-Hill.
- 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.
- Stump, R. L. – Sriram, V. (1997): Employing Information Technology in Purchasing: Buyer-Supplier Relationships and Size of the Supplier Base, *Industrial Marketing Management*, 26, 2, pp. 127–136.
- Szabó K. (2002): Az információs technológiák szétterjedésének következményei a hagyományos szektorokban, *Közgazdasági Szemle*, 49, 3, 193–211. o.
- Szabó K. – Hámori B. (2006): *Információgazdaság*, Akadémiai Kiadó, Budapest.
- 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*, 23, 3, 178–192. o.
- 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.
- Walter, C. – Ritter, T. (2004): Information Technology Competence and Value Creation in Supplier-Customer Relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 3, 4, pp. 45–59.

Zuboff, S. (1985): Automate/Informate: The Two Faces of Intelligent Technology. *Organizational Dynamics*, 14, 2, pp. 5–18.