

MITEV ARIEL–BAUER ANDRÁS–GÁTI MIRKÓ

## A személyes értékesítők hálózatépítési tevékenysége

Vizsgálatunk középpontjában az értékesítők hálózatokban betöltött szerepe áll. Áttekintjük azt a szakirodalmat, amely a bizalom közgazdasági szerepét, valamint létrehozóik hálózatépítési gyakorlatát elemzi. Egyrészt bemutatjuk, hogy az internet aktív használata a személyes értékesítést is jelentősen átalakítja, és hatással van a hálózat szereplői közötti kapcsolatokra. Másrészt, hogy milyen fejlődési lépéseken keresztül jelenik meg a technológia a személyes értékesítési folyamatban. Az empirikus részben az értékesítőkkal készített interjúkat elemezzük a megalapozott elmélet (*grounded theory*) segítségével. Ez alkalmas egy olyan elméleti keretrendszer felállítására, amely strukturáltan mutatja be a hálózatépítés előzményeit, a hálózatépítés jelenségét, valamint annak következményeit. A kutatás eredményei szerint a személyes értékesítéssel történő hálózatépítés szoros koordinációt igényel, s míg rövid távon kevésbé lehet hatékony, hosszú távon csökkenti a tranzakciós költségeket.\*  
Journal of Economic Literature (JEL) kód: M31, L14.

### A hálózatos működés és az értékesítés kapcsolata

A hálózatos működés számos előnyt kínálhat egy vállalat számára. Ezek magukban foglalhatják a versennyel kapcsolatos stratégiai előnyöket a hálózatokból nyerhető információk, kapcsolatok és együttműködés révén, segíthetik az innovációt egy megfelelő ellátási láncba történő bekapcsolódás útján, és jelenthetnek előnyöket az értékesítésben, akár a jó időzítés (gyorsaság), akár a vevő igényeihez történő alkalmazkodás révén. A jól működő hálózatokban létrejövő komplex üzleti tranzakciók az eladón és vevőn kívül a hálózat más szereplői számára is nyereséges üzleti lehetőséget

\* A publikáció a Széchenyi 2020 program EFOP-3.6.1-16-2016-00013. sz., Intelligens szakosodást szolgáló intézményi fejlesztések a Budapesti Corvinus Egyetem székesfehérvári campusán című európai uniós projektje keretében készült.

Bauer András egyetemi tanár, BCE Marketing és Média Intézet Marketing Tanszék.

Gáti Mirkó egyetemi adjunktus, BCE Marketing és Média Intézet Marketingkutató és Fogyasztói Magatartás Tanszék.

Mitev Ariel egyetemi docens, BCE Marketing és Média Intézet Marketing Tanszék.

A kézirat első változata 2018. október 10-én érkezett szerkesztőségünkbe.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18414/KSZ.2019.1.95>

teremtenek (*Crowston és szerzőtársai* [2015]). Jóllehet egy vállalaton belül a hálózat-építésnek számos aktív szereplője lehet (felső vezetők, fejlesztőmérnökök stb.), a leggyakoribb kontaktus általában az értékesítők révén jön létre.

A hálózatok kockázatcsökkentő szerepet is játszhatnak a bizalom révén. Ezt a jelenséget a szociológiában a fogyasztók közötti piacon *DiMaggio–Louch* [1998] már megfigyelte: a kockázatos fogyasztói döntésekben – például ház- és használgépköcsi-vásárlás – a fogyasztók az átlagosnál gyakrabban vásárolnak barátoktól és ismerősöktől. A bizalom és a megbízhatóság szempontjából az egyének közötti üzleti tranzakciókban fontosak a közöttük meglévő társadalmi kötelek. Az üzletkötő felek sokszor egy szakmai szervezeten belüli kapcsolatokon túl informális kapcsolatokban állnak egymással. Lehetnek rokonok, iskolatársak, tagjai lehetnek ugyanannak az informális (például szabadidős, sporttevékenységgel összefüggő) közösségnek, ezzel is erősítve társadalmi köteleiket (*Håkansson–Snehota* [1995]). A személyes kapcsolatok a bizalomépítés fő eszközei lehetnek az értékesítő–vevő közötti kapcsolatokban. Az üzleti hálózatokban kiemelt fontosságú lehet a kölcsönös függés – a marketingcsatornák egymástól kölcsönösen függő szervezetek, amelyek termékek és szolgáltatások fogyasztókhoz történő eljuttatásának folyamatában végzik tevékenységeiket (*Geyskens és szerzőtársai* [1996]).

A személyes értékesítést olyan marketingeszközként fogjuk fel, amelynek céljai egyaránt szolgálják a meggyőzést és az informálást. *Johnson–Myatt* [2006] elválasztja a tisztán meggyőző (*hype*) és informáló marketingeszközöket, amelyek hatást gyakorolnak a keresletre és a vevők preferenciáira. A reklám általában mindkét elemet tartalmazza. *Koltay–Vincze* [2009] a marketing szokásos eszközei közül a reklámot és az árazási megoldásokat elemzi, és megállapítja, hogy a személyes értékesítésben a reklámmal szemben erősebben vannak jelen az informáló hatások, különösen a szervezetközi piacokon, ahol az eladó és vevő információs aszimmetriája jóval alacsonyabb, mint a tömegtermékek piacán. E piacokon pontosan az információ szimmetriája miatt az eladók gyakran tartózkodnak az erős meggyőzéstől, és törekszenek a vevő számára hasznos információk nyújtására. A reklámmal szemben a személyes értékesítés – a személyes meggyőzés és informálás kombinálásán túl – gyakran az értékesítés teljes folyamatát tartalmazza, lehetővé teszi a szerződéskötést, a fizetést s – számos esetben – a termék vevőhöz történő eljuttatását is.

A személyes értékesítésben a hálózati kapcsolatoknak és ezen belül a részben azokat megalapozó bizalom létrehozásának jelentős irodalma van. A hosszú távú kapcsolatok kialakításának szakirodalma folyamatosan kiemeli a bizalom központi szerepét (*Morgan–Hunt* [1994]). *Guenzi* [2002] kutatása szerint a vállalkozói bizalom megteremtésében a korábbi teljesítmény, a vállalat hirdetési gyakorlata mellett legnagyobb szerepe az értékesítők magatartásának van – szakértelmük, személyközi kommunikációs képességük és becsületességük alapján. A bizalom a partner őszintesége és jóindulata alapján alakul ki. Az őszinteség arra a hitre épül, hogy a partner állja a szavát, köti magát az ígért kötelezettségeihez (*Morgan–Hunt* [1994]). A jóindulat pedig azt jelenti, hogy a partner nem tesz olyan nem várt lépéseket, amelyek hátrányosan érinthetik a vállalatot. Minél magasabb szintű a bizalom az értékesítő és a vevő között, annál alacsonyabb mértékű tranzakciós

költséggel számolhatnak az üzletfelek, mivel így nem szükséges a másik fél magatartásának folyamatos ellenőrzése (*Geyskens és szerzőtársai* [1996]). A bizalom ilyen formában hosszú távon csökkentheti a konfliktusokat a felek között, valamint növelheti az elégedettséget (*Anderson–Narus* [1990]), és javíthatja a személyes kapcsolatokat (*Håkansson–Johanson* [1988]).

Ha egy országban vagy régióban a vállalatok megbíznak a jogrendszerben, és számíthatnak arra, hogy a jogrendszer révén a vállalatok közti konfliktusok megoldhatók, akkor egy üzleti hálózat szereplői kevésbé vannak ráutalva a bizalom egyéb formáira, mint amilyenek például a személyes hálózatok. Ebben a tekintetben a kevésbé kiszámítható jogrendszerben a szereplők számára az informális kapcsolatok fontossá válnak, mert az üzletfelek könnyebben boldogulnak azokkal a vállalatokkal, amelyeket ismernek. Ez a kétoldalú bizalmi viszony fejlődhet további, kölcsönös bizalommal az üzleti hálózat tagjai között (*Radaev* [2004]).

### *A bizalom szerepe a közgazdasági tranzakciókban*

Bár a tranzakcióban részt vevő partnerek racionálisan szeretnének cselekedni, ez csak tökéletlenül sikerülhet, mert csak korlátozott információkkal és információfeldolgozó képességgel rendelkeznek (*Simon* [1982]). A partnerek a tranzakciók során olyan problémákkal szembesülnek, amelyek a tranzakcióból származó hasznot megrövidítik. *Williamson* [1989] szerint a tranzakciókat úgy kell kialakítani, hogy a korlátozott racionalitásból lehetőleg csekély költségek származzanak, ugyanakkor törekedni kell a másik fél esetleges önérdékkövető viselkedésével szembeni védekezésre. A felek közötti bizalom – amely gyakran kerül a közgazdasági viták középpontjába – csökkentheti a tranzakciós költségeket.

A hálózatokban a bizalom hatásmechanizmusa akkor töltheti be szerepét, ha a szereplők között ismétlődően folynak tranzakciók (vö. *Jackson és szerzőtársai* [2012]). A bizalom működésének mechanizmusa a szoros hálózatokban segíti a szabályellenes magatartással szembeni közös retorziók kiszabását (*Balmaceda–Escobar* [2017]). A hálózatok szorosságát számos tényező befolyásolja, többek között az adott iparágban történő működés és a földrajzi távolság is. *Bönte* [2008] kimutatta, hogy a földrajzi távolság növekedésével a vevő–eladó közötti bizalom csökkenhet.

A bizalom létrejöttének egyik lényeges forrása lehet a személyes kapcsolat, illetve a személyek megbízhatósága. E kérdést a közgazdasági irodalom árnyaltan kezeli, mind abban a tekintetben, hogy milyenek az adott személyek, mind pedig azt illetően, hogy a személyes kapcsolat önmagában elegendő-e a bizalom létrejöttéhez. *Kemény és szerzőtársai* [2015] szerint a vállalatok előnyhöz juthatnak, ha egy helyi hálózatban olyan egyénnel kerülnek kapcsolatba, akik az átlagnál nagyobb mértékben rendelkeznek társadalmi tőkével. *Moran* [2005] kutatásában pedig azt emelte ki, hogy a kapcsolatok minősége fontosabb, mint a kapcsolatok száma. Személyes értékesítők körében végzett kutatásában a kapcsolatok száma hatással volt az értékesítési teljesítményre, de az igazán fontos, minőségi kapcsolatok lényeges szerepet kaptak az innovatív megoldások piacra vitelének támogatásában.

A tranzakciós költségek előbb említett közgazdaságtana olyan irányítási struktúrákat tanulmányoz, amelyekben a – vertikális integráció és a versenyző piaci megoldás között elhelyezkedő – tranzakciók hatékonyan és biztonságosan valósíthatók meg. A bizalom – a piac jellegétől függően – fontos, intézmények közötti koordinációs mechanizmus lehet (*Kapás* [2003]). A bizalom forrásai igen változatosak, lehetnek személyiek és magatartásbeliek. Ez utóbbi forrása a múltbeli teljesítmény, az információcsere tartalma és gyakorisága, illetve az, hogy az egyik fél nem él vissza a másik sérülékenységével. *Kenesei* [2004] kutatásában a kapcsolatiság számos dimenzióját tárta fel. A személyes bizalom forrása meggyőződésalapú, amelyben jelentős a személyek hálózatokban betöltött szerepe. *Gelei-Dobos* [2016] hasonló megközelítésben különböztette meg a személyközi és szervezetenkénti bizalmat, s úgy találta, hogy önmagában a személyközi bizalom meglehetősen nem elegendő a vállalatok közötti magas szintű bizalom (a kutatásban érzékeny információk megosztása) létrejöttéhez. Az értékesítők bizalomépítő tevékenységére ez utóbbi megállapítás lényeges, mivel azt jelzi, hogy a személyes kapcsolatok ugyan fontosak, de önmagukban nem elegendők a vállalatok közötti bizalom létrejöttéhez, ahhoz a vállalatok közötti jó együttműködés szükséges.

## Hálózatépítés mint a személyes értékesítés célja hagyományos és *online* környezetben

A hálózatépítés a személyes értékesítésben – különböző megjelenési formákban – jelentős szerepet játszik. Egyik útja a vevőkkel történő személyes kapcsolatok építése, amelyek akár a barátság formáját is ölthetik (közös érdeklődés stb.), s gyakran túlnyúlnak a munka keretein. Másik formája a professzionális hálózatépítés, amely egy hálózat szakmai munkájában, rendezvényein stb. történő részvételt jelent. Mindkét hálózatépítési stratégia működőképes lehet, bár szerepük iparáganként eltérő. Az értékesítők által megvalósított hálózatépítés gazdag eszköztára személyre szabja a kínálatot, és pozitív hálózati externáliákat teremt az értékesítő által létrehozott hálózat tagjai számára.

Az internet előtti világban a személyes fizikai kapcsolatok (vevőlátogatás, konferencia, kiállítás stb.) fontos szerepet kaptak az értékesítők hálózatépítésében. Az *online* kereskedelem és az *online* kapcsolattartás nem rendelkezik e tulajdonsággal, miközben a fizikaiság hatása változatlanul jelen van. Számos tanulmány (például *Burtch és szerzőtársai* [2014]) foglalkozik azzal a ténnyel, hogy ismeretlenek szívesebben létesítenek kapcsolatot egymással, ha úgy érzik, szociálisan hasonlítanak egymáshoz (homofília-jelenség), vagy földrajzilag közel vannak egymáshoz.

Az ideális *online* értékesítés másolni kívánja a tökéletes eladó magatartását (vevőismeret, felkészültség, gyors reakció, személyre szabás), miközben gazdagítja is azt, harmadik felek bevonásával, illetve harmadik fél esetleges ajánlásaival. Az ajánlási programok a fizikai világban is jelen voltak, de menedzselésük gyorsabb és egyszerűbb az *online* térben. Egy jól működő *online* értékesítési rendszer a társadalmi tőkéből gazdasági tőkét kovácsol. *Van den Bulte és szerzőtársai* [2018] azt állapította meg, hogy az ajánlóprogramok révén az ajánlott fogyasztók több nyereséget hoztak

a vállalat számára, amit két tényező magyaráz: egyrészt az ajánlók a vállalatnál jobban ismerik az ajánlottakat, így számukra megfelelőbb terméket javasolnak, másrészt pedig az ajánlás személyes ténye mögött a fogyasztók kevésbé sejtik a nyereségszándékot, mint ha egy értékesítőtől származna az információ. E példánk is segít meghatározni a társas értékesítés (*social selling*) fogalmát. A társas értékesítés már nem kívánja meg a személyes értékesítőt, azt két módon helyettesíti: egyrészt követi a fogyasztók magatartását különböző *online* formákban (alkalmazások használata, keresések, közösségi médián keresztüli kapcsolatok stb.), és megismeri őket, másrészt pedig valamilyen formában érdekeltté teszi a fogyasztókat, hogy mások számára termékeket, szolgáltatásokat, eseményeket ajánljanak (*Moore és szerzőtársai* [2013], *Agnihotri és szerzőtársai* [2016]). Megjegyezzük, hogy az érdekltség nem feltétlenül jelenik meg közvetlen pénzügyi formában, az ajánlók kaphatnak privilégiumokat (jobb hozzáférés, klubtagság stb.), vagy akár csak személyes hírnevüket növelik az ajánlás révén.

### *Az értékesítők bevonása az online hálózatépítésbe*

Az értékesítés területén az elmúlt években észlelhető egyfajta szemléletbeli elmozdulás, amely pusztán az üzletkötésre épülő (tranzakcióorientált) marketing felől elindult a kapcsolati marketing felé (*Weinstein–Mullins* [2012]), amely szerint a vállalatok számotvető forrást szánnak arra, hogy oly módon érjenek el fenntartható versenyelőnyt, hogy vevőikkel közeli, együttműködő kapcsolatokat alakítanak ki (*Weitz–Bradford* [1999]). Ennek érdekében a vállalatoknak el kellett mozdulniuk a pusztán csak az értékesítés üzletkötési aktusát figyelemmel kísérő szemléletmód irányából a minél hatékonyabb kiszolgálás felé, aminek egyik eleme volt a különféle vevőkapcsolati irányító rendszereknek (*Customer Relationship Management, CRM*), illetve más értékesítéstámogató eszközöknek (például az értékesítés automatizálásának – *sales force automation, SFA*) a fejlődése és elterjedése (*Weinstein–Mullins* [2012]). E technológiai rendszerek segítségével az értékesítők hatékonyabban végezhetik feladataikat, például a tervezés és a termékek személyre szabása terén (*Moutot–Bascoul* [2008]). A technológia képessé teheti az értékesítőket, hogy megszerezzék, raktározzák és elemezzék a vevői adatokat, és ezekből vevőkre szabott üzleti megoldásokat hozzanak létre hosszú távú céljaik eléréséhez is (*Jones és szerzőtársai* [2005] 109. o.). A technológia révén egyre fejlődik a valós idejű kommunikáció, többek között a vevőkkel is, ami hosszú távon megnöveli a vevői hálózatok kialakításának esélyét is. Az értékesítésben alkalmazott technológia így főként a kommunikációban jelent nagy előnyt, hiszen az e-mailen és egyéb internetes felületeken keresztül továbbított tartalmak lehetővé teszik, hogy az értékesítők hatásosabban lépjenek kapcsolatba vevőikkel, ezáltal javítsák az értékesítésüket, és fejlesszék az eladó- és vevőszervezetek közötti kapcsolatokat.

A modern értékesítés igényli a közösségi média felhasználását, ami hat a vevő és az eladó közötti kapcsolatokra, az értékesítő szerepére, valamint az értékesítési szervezetre (*Marshall és szerzőtársai* [2012]). Az értékesítéssel foglalkozó vállalatok hagyományos vevőkapcsolati (CRM) rendszereikbe integrálnak közösségimédia-elemeket, ezáltal a már létező technológiai rendszerek egyrészt lehetővé teszik, hogy alkalmazzák

a közösségi médiát, másrészt pedig, hogy a szervezet megfelelően felkészüljön az új rendszerek bevezetésére. Feltételezhetjük tehát, hogy az új technológiát intenzíven használó vállalatok a közösségi médiát is olyan technológiai platformnak tekintik, amellyel a vállalatok közötti kapcsolatok fenntarthatók, illetve javíthatók.

A közösségi média általános meghatározása a következő: olyan kétirányú kommunikációs platformrendszer, amely interneten keresztül teszi lehetővé ötletek, információk és értékek áramlását. A közösségi média az értékesítés területén a következőképpen határozható meg: „egy vállalat kommunikációjának, üzleti tranzakcióinak és kapcsolatépítésének az a technológiai komponense, amely a vevői hálózatot befolyásolja, valamint lehetőséget ad a közös értékteremtésre” (*Andzulis és szerzőtársai* [2012] 308. o.). A különféle közösségimédia-platformok közül (például Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube) a vállalatok időről időre változtatják, hogy mely csatornán keresztül lépnek kapcsolatba egymással.

A személyes értékesítés is felhasználhat közösségimédia-megoldásokat, főleg szervezetközi értelemben (*Guesalaga* [2016]). A fórumokon keresztül kialakított interaktív kapcsolat a szolgáltatók és az *online* felhasználók között megteremtheti azt a bizalmat, amelynek következtében egy *online* vállalkozás kialakíthatja törzsvevői körét is. A szervezetközi piacokon szereplő vállalatok most kezdik megérteni, hogy hogyan tudják hasznosítani az értékesítésben a közösségimédia-eszközöket [például előrejelzés, értékesítési lehetőségek (*lead*) minősítése, vevőkapcsolatok kezelése]. A közösségi média hatással lehet a teljes értékesítési folyamatra, kezdve a vevők megértésének mozzanatával (például részvétel speciális LinkedIn-csoportokban), a vevők elérésével (például tartalmak közzététele a Facebookon vagy a Twitteren), a vevői igények feltárásával (például blog létrehozása, amellyel párbeszéd generálható), érték közvetítésével (például videó a Youtube-on), a vétel lezárásával (például a vevőt a Facebookról az értékesítési csatornára irányítani), valamint beszerzés/vásárlás utáni szolgáltatások nyújtásával (például vevők követése a Twitteren) (*Guesalaga* [2016]). Így ez esetben a közösségi médián alapuló kereskedelem már az értékesítés összes funkcióját is betöltheti. A közösségi média továbbá hatással lehet az eladó és a vevő közötti személyes kapcsolat létrehozására, fenntartására is, hatása kiterjedhet az egész értékesítési hálózatra is. *Pratono* [2018] eredményei megerősítik, hogy a közösségi hálózatok – a felek közötti bizalmon és az értékesítői képességeken keresztül – közösen képesek pozitív irányban megváltoztatni a vállalati teljesítményt, azonban közvetlen hatásuk nincsen a teljesítményre, amennyiben nem képesek egy bizalmon alapuló kapcsolatot kialakítani a hálózat szereplői között.

Az *online* értékesítés sikerét látva a vállalatok arra ösztönzik értékesítőiket, hogy használják az *online* hálózatépítés különböző eszközeit (például blogok, posztok, közösségi média stb.) az értékesítés során. A támogató technológia használata az értékesítésben hosszú múltra tekint vissza, és alapvetően a vállalat által a vevőkről gyűjtött információkat teszi elérhetővé az értékesítők számára. Korai megjelenése az értékesítés automatizálása (*sales force automation*), amit a sok forrást egyesítő vállalati alkalmazások [vevőkapcsolati irányító (CRM) rendszerek] követtek. Az értékesítőknek aktívan kell ezeket a forrásokat használniuk, és ezzel párhuzamosan a személyes kapcsolataikat elektronikus (fax, telefon, e-mail, internetalkalmazás



stb.) eszközökkel felváltaniuk. A közösségi média megjelenésével pedig megindult ezek alkalmazásának ösztönzése is.

Az értékesítők technológiához való különböző viszonya miatt azonban ez a folyamat nem konfliktusmentes. *Geiger–Turley* [2006] szerint a vállalati rendszerek használata elveszi az értékesítőktől azt a képességet, ami lehetővé teszi a személyes kapcsolatteremtést, és elemberteleníti az értékesítési munkát a hálózatban. A vevők számára kínált önkiszolgáló technológiák „megváltoztatták a felek közötti információkat, aláásták az értékesítők konzultatív tanácsadói képességét, csökkentették a személyes találkozások gyakoriságát, és redukálták az értékesítők társadalmi tőkéjének alkalmazását a vevők technológiai preferenciáinak alakításában” (*Schultze–Orlikowski* [2004] 9. o.). Hasonló jelenségek figyelhetők meg a közösségi média alkalmazásának eseteiben Magyarországon is, ahol *Gáti és szerzőtársai* [2018] szerint az értékesítők közösségimédia-használata nem vezetett a vevőkapcsolatok építéséhez. A szakirodalomban általánosan elterjedt az a vélemény, hogy az értékesítők *online* alkalmazásokkal történő helyettesítése során különös figyelmet igényel, hogy az ne csökkentse az értékesítők által létrehozott hálózatok értékét és működését.

Elképzelhető, hogy a közösségi média alkalmazásába érdemes bevonni az értékesítőket is, illetve hogy a szervezeten kívüli piacon más megoldások lehetnek hatásosak, beleértve a professzionális hálózatépítést, amelyet a jelenleg vezető üzleti közösségi-média-alkalmazások (beleértve a piacon vezető LinkedIn is) már aktívan alkalmaznak. A professzionális hálózatépítésben jelentős szerepet kaphatnak a vállalati munkatársak, akiket – a vállalat támogatása mellett – szakértőként alkalmaznak, s így járulnak hozzá a hálózat építéséhez (*Brandão–Moro* [2017]).

A személyes értékesítés hálózatépítési lehetőségeit elemezve, figyelembe kell vegyünk, hogy hatékony megoldást biztosítson. A hatékonysági kritérium (*efficiency criterion*) *Wernerfelt* [1994] által bevezetett fogalma alapján a vevő része az értékesítési rendszernek, és az egész rendszer törekszik a Pareto-optimum elérésére, esetleg az eredmények összegének maximalizálására (*maximization of joint payoff*). Bármely marketingmegoldás, amely nem az összeredmények maximalizálására törekszik, nem hatékony azzal a megoldással szemben, amelyben a játékosok megegyeznek a közös eredmények maximalizálásában, a nyereségek megosztásában. *Wernerfelt* azt állítja, hogy a vállalatok a hatékonyság kritériumát használják döntéseik során (például fejlesztés, hálózatépítés), és erőfeszítéseket fejtenek ki az információcsere érdekében. A tranzakcióorientált értékesítést felváltotta a kapcsolatorientált megközelítés, amely a jól működő hálózatok kiépítésének alapelve.

## Mintajellemzők és módszertan

A mintavétel célja volt, hogy minél több iparágból találjunk olyan értékesítőket, akik magas szintű interakciót folytatnak a vevőikkel, hogy jobban megismerhessük a kapcsolat- és hálózatépítési gyakorlatukat. Az adatfelvételre 2018-ban került sor, és összesen 159 értékelhető személyes interjú készült el. Az alanyok különböző ágazatokban tevékenykednek: a gyógyszer-, élelmiszer-, építő-, vegy- és gépiparban, a mezőgazdaságban,

az információtechnológiai és telekommunikációs szektorban, az ingatlanügyek és pénzügyek terén, a gépkocsi-forgalmazásban. A válaszadók 66 százaléka férfi, 34 százaléka nő, 21–64 év közöttiek, az életkor mediánja 40 év, az értékesítésben eltöltött évek mediánja 10. Az alanyok mindegyike komplexebb értékesítési feladatot lát el.

Az interjúkat tartalomelemző szoftver (NVivo) segítségével elemeztük. A kódolás során a megalapozott elmélet (*grounded theory*) alapelveit követtük, vagyis Strauss–Corbin [1990] alapján először nyílt kódolással kategóriákat alkottunk az értékesítők által használt fogalmak szerint, majd ezeket a kategóriákat strukturáltuk és összekapcsoltuk (axiális kódolás), végül beazonosítottuk a legfontosabb kulcskategóriákat (szelektív kódolás), és felrajzoltuk a kapcsolatépítés fogalmi keretrendszerét. Az interjúk száma megfelelő volt ahhoz, hogy elérjük az elméleti telítettséget, vagyis már nehezen található olyan szempontok, amelyek újdonságot jelentenének. A főbb szempontok ismétlődése egyértelműen megfigyelhető.

A részben pozitivista, részben pedig interpretatív irányzatokból táplálkozó, megalapozott elmélet olyan kutatási módszer, ahol az elmélet az empirikus adatokból fejlődik ki, azokban gyökerezik (Glaser–Strauss [1967]). Ennek ellenére, hogy a módszer nemzetközileg rendkívül népszerű, Magyarországon csupán korlátozottan terjedt el. Bár Barney Glaser és Anselm Strauss módszertani és filozófiai útjai később elváltak egymástól, munkájuk jelentős mértékben hozzájárult annak elfogadásához, hogy a kvalitatív kutatás is alkalmas elméletalkotásra. Glaser–Strauss [1967] szerint a kutatók célja olyan *formális* elméletek létrehozása, amelyek *szubsztantív* elméletekre épülnek. A szubsztantív elmélet csupán egy korlátozott társadalmi kontextusban, a kutatás által feltárt szűkebb területre értelmezhető, ugyanakkor ezeken az elméleteken keresztül vezet az út a nagyobb hatókörű formális elméletekhez. Jelen cikk sem vállalkozik többre, mint egy kontextusfüggő szubsztantív elmélet (vagy fogalmi keret) felvázolására.

A megalapozott elméletet eredetileg korlátozott számú interjú alapján alapuló tanulmányokhoz kapcsolták (Creswell [1997]), azonban ez kibővült mind az interjú elemszámát, mind pedig az alkalmazott adatfelvételi módszereket illetően. Az elméleti telítődés elve alapján addig folyik az adatfelvétel és az elemzés, amíg az alanyok, illetve a kialakult kódok még hozzáadnak valamilyen releváns szempontot a kutatáshoz, illetve a kódokhoz még magyarázó erő rendelhető. Amikor lényeges új információ már nem merül fel, akkor elérjük az elméleti telítődést, és befejeződik az adatfelvétel, a kódolás, valamint az elemzés folyamata (Rác [2006]). Az alapelv tehát az elméleti telítődés elérése, amely alapvetően kétféle módon valósítható meg: a klasszikus megközelítés kevés interjúval indít, majd fokozatosan kerül sor újabb alanyok bevonására annak függvényében, hogy még hol vannak fehér foltok a születőben lévő elméletben (vagyis az alkalmazott mintavétel az elmélet fejlődésével párhuzamosan, folyamatosan alakul). Ezt a fokozatos mintavételt azonban manapság már csak nehezen lehet megvalósítani, ezért hatékonysági elvek miatt gyakran egyszeri, de nagyobb elemszámú felvételre kerül sor (jelen kutatásnál is ez történt). Nehéz pontos számot mondani, mivel számos szemponttól függ, de valószínűsíthető, hogy 25–30 interjú után már elérhető az elméleti telítődés (ez a kutatás ezt a számot jelentős mértékben meghaladta, aminek oka az volt, hogy az alanyok az interjúk kívül egy kérdőívet is kitöltöttek).



A *Strauss–Corbin* [1990] által javasolt kódolási folyamat lényege, hogy meghatározza a kategóriák közötti kapcsolatokat, és egy olyan modellben foglalja azokat össze, amelynek az alábbi összetevői vannak.

- KAUZÁLIS FELTÉTELEK: a központi jelenséget előidéző vagy befolyásoló tényezők.
- KÖZPONTI JELENSÉG: az a központi esemény, amely az akciók vagy interakciók csoportjának működését meghatározza, vagy amelyhez azok kapcsolódnak – a születőben lévő megalapozott elmélet magja. Ebben az esetben a központi jelenség a kapcsolat- és hálózatépítés lényege, valamint a bizalom.
- STRATÉGIÁK: a központi jelenség eredményeként létrejövő speciális akciók és interakciók. Szándékos, célorientált, a jelenségre irányuló tevékenységek, az észlelt feltételek melletti jelenség kezelésére, megoldására kialakított stratégiák. Esetünkben a kapcsolat- és hálózatépítés eszközrendszere jelenti az értékesítők által megvalósított stratégiát.
- KONTEXTUS: olyan feltételrendszer, amelyben a stratégiákra sor kerül. Az egész jelenségre egy olyan helyzetben kerül sor, amikor a klasszikus személyes értékesítés szerepe megváltozott, átalakulóban van.
- KÖZBEAVATKOZÓ FELTÉTELEK: olyan tágabb feltételek, amelyek alakítják, elősegítik vagy korlátozzák a bizonyos feltételek mellett létrejövő stratégiákat. Ebben az esetben a szervezeti támogatás segíti (vagy éppen annak hiánya hátráltatja) az értékesítő munkáját.
- KÖVETKEZMÉNYEK: az akciók és interakciók kimenetelei, az alanyok stratégiáinak eredményei. Az értékesítők akcióinak kimenetele az elégedett, a visszatérő ügyfél, valamint az ajánlás.

A megalapozott elméletben az alanyok válaszaiból, az általuk feltárt dimenziók alapján „nő ki” az elméleti keretrendszer, ugyanakkor a modell alkotása során az egységes fogalmi keret kialakítása miatt figyelembe vettük a szakirodalom által használt fogalmakat és kifejezéseket is. *Glaser* [1992] szerint a megalapozott elmélet célja az elmélet létrehozása, nem pedig annak igazolása.

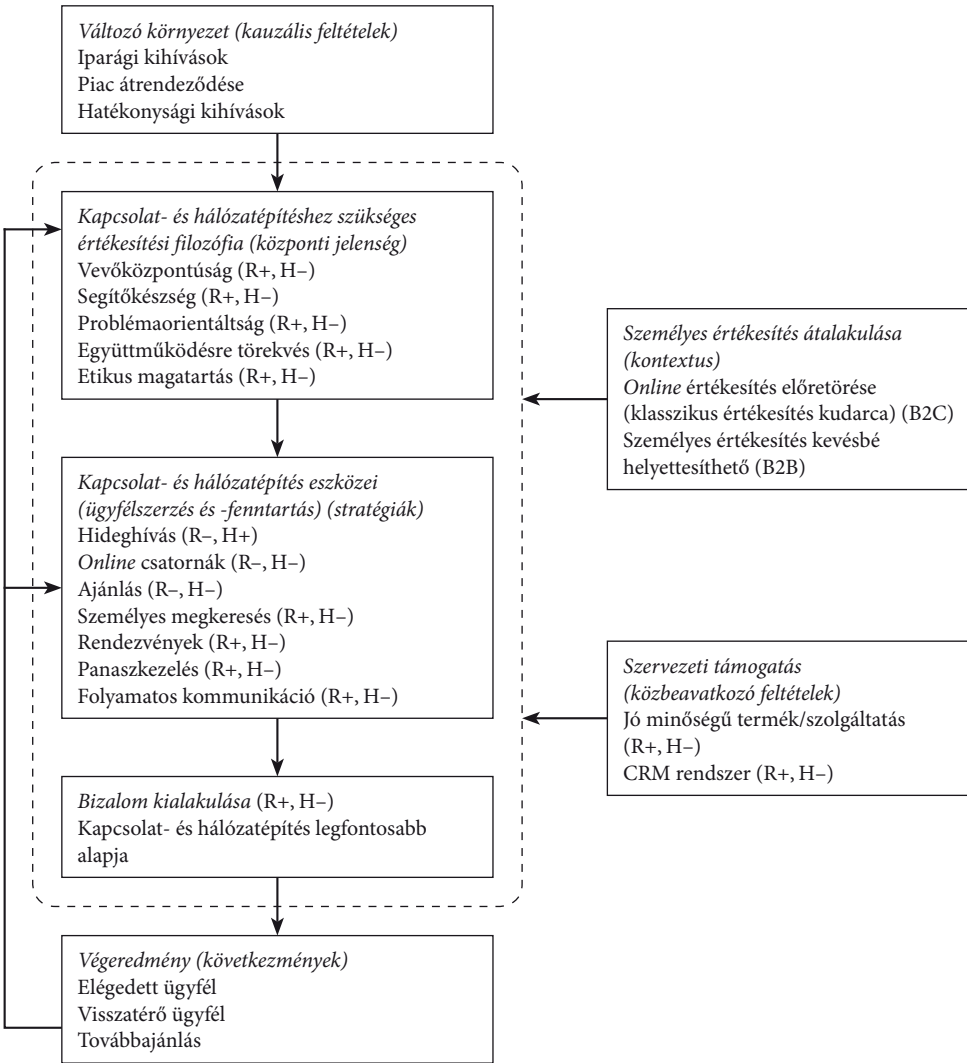
## A kapcsolat- és hálózatépítés modellje a személyes értékesítésben a tranzakciós költségek függvényében

*Strauss–Corbin* [1990] struktúráját alapul véve alkottuk meg a kapcsolat- és hálózatépítés modelljét a személyes értékesítésben (1. ábra).

A kapcsolat- és hálózatépítést a személyes értékesítésben a tranzakciós költségek alapján értelmezzük. *Coase* [1937/2004] a tranzakciós költségek két típusát különböztette meg: *a)* annak a költsége, amibe az adott árak felfedezése kerül; *b)* a tárgyalás és szerződéskötés költségei. A vállalatok közötti (*business-to-business, B2B*) értékesítés jelentős mértékben hatással van a tárgyalás és a szerződéskötés költségeire, azokat megfelelő technikákkal csökkenteni tudja, vagy éppen ellenkezőleg, rajta múlik, hogy túlságosan magasak lesznek ezek a költségek. Ugyanakkor tárgyalásos árnál az értékesítő ronthatja is a termék vagy szolgáltatás költségeinek fedezését

## 1. ábra

Kapcsolat- és hálózatépítés a személyes értékesítésben a tranzakciós költségek függvényében



*Jelmagyarázat:* R+/R- tranzakció költséget rövid távon növeli/csökkenti; H+/H- tranzakciók költséget hosszú távon növeli/csökkenti.

*Forrás:* saját szerkesztés.

azzal, hogy az előírtnál rosszabb feltételekkel köt üzletet, lényegesen gyengébb fedezeti hányadot elérve. Coase [1984] bírálta a közgazdászokat, mivel nem foglalkoztak az ármechanizmussal kapcsolatos költségekkel (például az árak felderítése, megállapítása, alku), ráadásul nehéz az ármechanizmust kiragadva, a kontextustól függetlenül tanulmányozni (Mike [2014]).

Az 1. ábrán mindenhol feltüntettük, hogy az adott tevékenység rövid és hosszú távon növeli-e vagy csökkenti a tranzakciós költségeket. Ebből látszik, hogy

önmagában nem azt érdemes nézni, hogy alacsony-e vagy magas a tranzakciós költség, hanem azt, hogy milyen időtávban gondolkodik a szervezet. A következőkben az 1. ábra legfontosabb szempontjait részletezzük.

### *Változó környezet (kauzális feltételek)*

Az állandó mikro- és makrokörnyezeti változások miatt a kapcsolat- és hálózatépítésért felelős értékesítők egyre nagyobb kihívásoknak vannak kitéve. Ez egyrészt az egyre magasabb szintű kiszolgálás igényében, másrészt az üzleti-technológiai környezet változásában figyelhető meg. Mindezt olyan feltételek mellett kell megtenni, ahol egyre erőteljesebb a nyomás a hatékonyabb működés irányába (1. táblázat).

#### *1. táblázat*

A változó környezet dimenziói

| Dimenzió              | Jellegzetes idézet  |
|-----------------------|---|
| Iparági kihívások     | „Semmit nem kap az ember ezen a területen, mindenért kőkeményen dolgozni kell. Ma már nagyon nehéz egy csírából fát nevelni.”   |
| A piac átrendeződése  | „Amikor elkezdtem élelmiszerral kereskedni, még 22 áruházlánc volt a Coopon meg a CBA-n kívül, most van 7. Mindegyikek van saját logisztikai rendszere, saját központi raktára. Annak idején minden egyes boltba el kellett menni és az ottani boltost meg kellett győzni, hogy az őt beszállítóból én legyek az egyik. Most meg a hard diszkontokban vagy egy beszállító van, vagy maximum kettő.” |
| Hatékonyági kihívások | „Sokkal több embert sokkal gyorsabban lehet így megszólítani...”<br>„Gyakorlatilag már nem tudja azt mondani az ember egy kereskedőnek, hogy menjél ki személyesen, és jövő héten keressél meg tíz új ügyfelet, mert az öngyilkosság, sajnos.”  |

### *A személyes értékesítés átalakulása (kontextus)*

A közösségi média vagy a honlapok használata meglehetősen vegyes képet mutat. Az alapvetően rendelésfelvevő értékesítésben (például ilyen a turizmus, amely magán-személynek szolgáltató vállalkozás – *Buisness to Customer, B2C*) a gyűjtőportálok kiválóan integrálják a nagyszámú egyedi megkereséseket, valamint a szintén jelentős számú kínálati oldalt. A gyűjtőportálok tehát olyan felületet biztosítanak, ahol a piac a legalacsonyabb tranzakciós költségek mellett működik. Más iparágakban ugyanakkor az *online* eszközök nem vagy csak alig képesek helyettesíteni a személyes értékesítést, illetve azok alkalmazására nincs egységes elv, inkább csak jövőbe mutató próbálkozások érhetők tetten, különösen a magyar piacon.

Az *online* csatornákat azok használják intenzívebben, akik értékesítésük során vagy a személyes ismerősöket, vagy pedig a fiatalokat szólítják meg elsősorban, és jellemzőbb B2C (*business-to-consumer*), mint B2B (*business-to-business*) relációkban (2. táblázat).

## 2. táblázat

## A személyes értékesítés átalakulása

| Dimenzió  | Jellegzetes idézet   |
|---|--|
| Online értékesítés előretörése (klasszikus értékesítés kudarca) (B2C) | „Idáig mi nagyon hittünk a személyes kapcsolatban, de a napokban jöttem rá, hogy fel kell adni a személyes kapcsolatokat, és el kell ezt vinni az <i>online</i> világba...”<br>„Alapvetően korosztályonként különbözik... Más korosztályúaknak eleve más terméket ajánlok először, illetve a fiatalokkal nyilván Facebookon tartom főként a kapcsolatot, az idősebbeket telefonon, e-mailben keresem.” |
| Személyes értékesítés kevésbé helyettesíthető (B2B)                   | „Meg lehet venni egy terméket érzelemmentesen, kiválasztva a tulajdonságai alapján, de ezekben a termékekben nem kapjuk meg azokat az életrészleteket, amelyeket a személyes kommunikáció adni tud.”   |

*Szervezeti támogatás (közbeavatkozó feltételek)*

Az értékesítők munkája nem hatékony a megfelelő vállalati támogatás nélkül. Két tényezőt emelünk ki, amelyek a személyes értékesítést a leginkább befolyásolják. A jó termék és szolgáltatás jelenti a hosszú távú kapcsolat alapját, ami a sikeresség szükséges, de nem elégséges alapfeltétele. Ennek hiányában az értékesítő hiába tesz meg mindent, kommunikációja hiteltelen lesz. A hatékony kapcsolatépítés nehezen képzelhető el megfelelő vevői adatbázis nélkül, amely segít a vevők szegmentálásában, valamint egyedi kezelésében is (3. táblázat).

## 3. táblázat

## A szervezeti támogatás dimenziói

| Dimenzió                                  | Jellegzetes idézet  |
|---|---|
| Jó minőségű termék/ szolgáltatás (R+, H-) | „...a jó szolgáltatással és odafigyeléssel az üzlet önmagát építi. Szükség van arra, hogy a kapcsolati rendszer folyamatosan fennmaradjon...”<br>„Mielőtt prezentárod a termékeket, körbeírod a cég tevékenységét, hogy hogy néz ki a profilja, de tapasztalatból mondom, hogy ez a mese senkit nem érdekel, mert a lényeg az, hogy amit idehozol, az jó legyen.” |
| CRM rendszer (R+, H-)                     | „...van egy nagyon jó bázis a meglévő ügyfélkörökből...”  |

*Kapcsolat- és hálózatépítéshez szükséges értékesítési filozófia (központi jelenség)*

A kapcsolat- és hálózatépítés folyamatának meghatározója az értékesítési megközelítés. Ennek alkotóelemei rövid távon növelik a tranzakciós költséget, de hosszabb távon csökkentik, és megalapozzák a tartós üzleti működést. Az értékesítés többé már

elképzelhetetlen anélkül, hogy az üzletkötő ne állítaná a vevő igényeit a középpontba. Ez azért nem tekinthető magától értetődőnek, mivel az értékesítő áthidaló pozíciót tölt be a saját vállalata (amelyet képvisel), valamint a vevő között, s ez a pozíció az egymással részben ellentétes érdekek kiemelt találkozási pontja. Az értékesítőnek a hatásos kapcsolatépítés érdekében segítőkésznek és problémaorientátnak kell lennie, keresnie kell az integratív stratégiákat, valamint etikusan kell eljárnia (4. táblázat).

#### 4. táblázat

A kapcsolat- és hálózatépítéshez szükséges értékesítési filozófia dimenziói

| Dimenzió                             | Jellegzetes idézet   |
|--------------------------------------|--|
| Vevőközpontság<br>(R+, H-)           | „Próbálok minden meghatározó ügyfelemmel jó személyes kapcsolatot kialakítani, megismerni őket magánemberként, megtudni, hogy mi vezérelti őket a döntéshozatalban, hiszen csak így tudok ügyfélközpontú döntéseket hozni.”<br>„Pszichológiai, emberismereti készségben jónak kell lenni, nem mehatsz oda, mint egy robot.”  |
| Szolgáltatókészség<br>(R+, H-)       | „Mindig próbáljuk a szolgáltatókészséget hangsúlyozni, hogy lássa, számíthat ránk, és ha valamit nem ért, merjen kérdezni.”  |
| Problémaorientáltság<br>(R+, H-)     | „Ha bármilyen jellegű probléma merül fel, tudunk megoldási javaslatot adni, illetve ha személy szerint nem tudok segíteni, akkor ajánlok egy olyan alternatívát, amivel aztán tovább tud haladni, ezáltal pedig mindig hozzánk fog fordulni, bármi gondja van.”<br>„Ha egy ügyfél problémája először megoldhatatlannak tűnik, ahelyett, hogy feladnám, és a konkurenciához fordulna, minden követ próbálok megmozgatni, hogy segítséget nyújthassak neki.” |
| Együttműködésre<br>törekvés (R+, H-) | „A vevők és az eladók érdekeit is egyformán kell képviselni, mindenkinek az álláspontját megpróbáljuk úgy alakítani, hogy a másikéhoz passzoljon, és végül mindenkinek jó legyen, win-win üzletekre törekszünk.”   |
| Etikus magatartás<br>(R+, H-)        | „Az összes üzleti kapcsolatban az etikus, fair viselkedés kell, hogy legyen a kétoldalú együttműködésnek a záloga.”<br>„A rövid távú haszonszerzésben soha nem hittünk, ha etikusan és korrekten működik egy cég, akkor sokkal hosszabb távon lehet tervezni, mert az »ügyeskedésekben« én nem hiszek.”  |

A kutatás során feltárt jelenség összecseng *Wernerfelt* [1994] hatékonysági kritériumával: a szereplők a Pareto-optimum elérésére, az eredmények összegének maximalizálására törekszenek. Bármely marketingmegoldás, amely nem az össz-eredmények maximalizálására törekszik, nem hatékony. Az egyszerű adásvétel-építő, tranzakcióorientált értékesítést felváltotta a kapcsolatorientált megközelítés.

### A kapcsolat- és hálózatépítés eszközei (üggyfelszerzés és fenntartása) (stratégiák)

A vevőszerzés klasszikus, bár egyre kevésbé hatékony módja a „hideghívás”, melyet egyre nagyobb arányban váltanak fel az *online* vagy személyes ajánlás alapján történő megkeresések. Az értékesítésben a koncentrált és célcsoport-specifikus megoldás a releváns partnerek elérésére a jelenlegi és potenciális vevőknek szervezett rendezvények. A vevők megtartásában kritikus pont, hogy az értékesítő miként képes a felmerülő panaszokat hatékonyan kezelni. Bár a panaszkezelés rövid távon növeli a tranzakciós költségeket, összességében jó stratégia, ha az értékesítő megfelelő erőforrást fordít a problémák feltárására és megoldására. Ez hosszabb távon ugyanis hatékonyabb szervezeti működést tesz lehetővé. A vevőszerzési és -megtartási folyamatban nagy jelentősége van a folyamatos kommunikációnak.

A tranzakciós költségek csökkentésének egyik lehetséges módja az ajánlás, mivel az értékesítőnek kevesebb időt, energiát kell befektetnie az ügyfél szerzésébe (tárgyalási és szerződéskötési költségek csökkentése), hiszen a bizalomnak már eleve kialakult egy olyan szintje, amelyen az üzletkötés valószínűsége nagyobb. Ráadásul az ajánlás hitelessé teszi az értékesítő személyét, mivel nem saját magát tünteti fel jobb fényben, hanem mások állítják helyette, hogy jó munkát végez. Az ajánlás szükséges feltétele, hogy mind a termék (szolgáltatás), mind pedig a kiszolgálás színvonala jó minőségű legyen (5. táblázat).

#### 5. táblázat

##### A kapcsolat- és hálózatépítés eszközei

| Dimenzió                         | Jellegzetes idézet  |
|----------------------------------|---|
| Hideghívás (R-, H+)              | „Még élünk a hideghívás lehetőségével is. Itt természetesen a sikerarány sokkal kedvezőtlenebb, mint a személyes ajánlásokon keresztül.”  |
| Online csatornák (R-, H-)        | „Alapvetően a közösségi médián, az Instagramon végzem az értékesítést, valamint a népszerűsítést, ezért nagyrészt az ismerőseimet érem el.”   |
| Ajánlás (R-, H-)                 | „...nagyon sok ügyfelem úgy hív fel, hogy egy ismerőse ajánlott...”<br>„...mint a népmesékben, már szájról szájra adják azt, hogy megbízható vagyok, és ajánlással nagyon sokan jönnek hozzám.” |
| Személyes megkeresés (R+, H-)    | „Óriási szerepük van az ügyfelekkel való személyes kapcsolatoknak, az <i>offline</i> értékesítésnek.”   |
| Rendezvények (R+, H-)            | „Évente szoktunk tartani egy törzsvendégmulatságot...”  |
| Panaszkezelés (R+, H-)           | „Ahol a panaszkezelés sikertelen, ott előfordulhat, hogy az ügyfelek elfordulnak tőlünk, de legalábbis nem ajánlanak bennünket.”  |
| Folyamatos kommunikáció (R+, H-) | „A folyamatos kommunikáció még hatékonyabb együttműködést, precízebb munkát eredményez.”  |



*Bizalom kialakulása (központi jelenség) (R+, H-)*

A bizalom is tekinthető központi jelenségnek, mivel egyrészt ezt elég gyakran említeték a megkérdezettek, másrészt pedig az értékesítő kapcsolatépítő tevékenysége ebbe a fogalomba csatornázódik be, a kapcsolat- és hálózatépítés filozófiája, valamint annak eszközrendszere determinálja az elért bizalom szintjét. Az üzletkötő célja, hogy olyan információkat szolgáltatson a jelenlegi és jövőbeli vevőinek, hogy az ügyfél megfelelő ismerettel rendelkezzen a megfontolt döntéshozatalhoz. Önmagában minden magyarázat és információátadás növeli a tranzakciós költségeket rövid távon, ennek hiányában azonban az értékesítő nem segíti a döntési folyamatot, és a bizalom hosszabb távon sérül (vagy eleve ki sem alakul). Ha ugyanis az üzletkötő a tranzakciós költséget csökkentendő minimalizálja az interakció mértékét, releváns információkat hallgat el, vagy nem fordít megfelelő energiát a kapcsolatépítésre, a bizalom nem alakulhat ki. Ebben az esetben a gyanakvás légköre uralkodik el (ami növeli a tranzakciós költségeket), aminek következtében a kapcsolat megszakadhat. Az értékesítők kiemelik, hogy a bizalomnak kétoldalúnak kell lennie, nem elegendő, ha az egyik fél mindent megtesz annak kialakításáért, a másik pedig nem.

Összességében a bizalom a hosszabb távú üzleti együttműködés alapja, bár megfelelő szintű kialakítása rendkívül hosszadalmas és erőforrás-igényes előkészítést kíván meg. A bizalom ráadásul meglehetősen törekeny: rendkívül nehéz kialakítani, de annál könnyebb összetörni. A bizalom a szolgáltatásokhoz hasonlóan nem vagy csak igen nehezen javítható jóság (6. táblázat).

*6. táblázat*

## Bizalom kialakulása

| Dimenzió | Jellegzetes idézet   |
|----------|--|
| Bizalom  | „A bizalom nagyon fontos, ha egyszer eljátszod a bizalmadat, akkor véged.”<br>„Elkerülhetetlen, hogy ő bizalmas információkat osszon meg velem. Ha nincs meg a bizalom, akkor csak maszatolunk.”<br>„Nagyon fontos ezért a bizalom – mind a vevő, mind az eladó részéről.” |

*Végeredmény (következmények)*

A hatékony kapcsolat- és hálózatépítés végeredménye az elégedett ügyfél, amiből következik a visszatérő ügyfél, valamint a továbbajánlás. Ez utóbbi azért jelentős tényező, mivel már nem az értékesítő tranzakciós költségének növekedésével kerülnek be újabb vevők a rendszerbe, hanem az elégedettség generál újabb megkereséseket. A folyamat egyes összetevői értékláncszerűen erősítik vagy gyengítik egymást, hiszen a lánc bármely elemében bekövetkező hiányosság az egész eredményességre negatív hatást gyakorol (7. táblázat).

## 7. táblázat

## Végeredmények

| Dimenzió          | Jellegzetes idézet  |
|-------------------|---|
| Elégedett ügyfél  | „Számomra a legelső és a legfontosabb az ügyfél elégedettsége, és ez mindent fölülír. Ugyanis, ha az ügyfél nem elégedett velünk, akkor nem fog többet hozzánk fordulni, és így nem tudjuk megtartani az ügyfeleket.” |
| Visszatérő ügyfél | „A már meglévő, visszatérő ügyfelek nagyon hűek mind a céghez, mind a márkához. Tehát szeretnek minket.”  |
| Továbbajánlás     | „...a legjobb reklám, ha a partnereink ajánlanak az új vevőinknek.”   |

*Forrás:* saját szerkesztés.

## Összefoglalás

A cikkben bemutatunk a személyes értékesítés közgazdasági megítélésének különböző szempontjait, majd egy empirikus kutatásra alapozva a kapcsolat- és hálózatépítés modelljét (1. ábra), amelyet az értékesítők válaszai alapján, a megalapozott elmélet (*grounded theory*) Strauss és Corbin-féle kódolási és strukturálási elveit alkalmazva alkottunk meg. A modell lényege, hogy strukturáltan mutassa be azt a folyamatot és összefüggésrendszert, amely az értékesítők kapcsolat- és hálózatépítő tevékenysége alapján kirajzolódik. Bár a modell nem tartalmaz és nem is tartalmazhat minden szempontot (ez ellentmondana az áttekinthetőségnek és a takarékos megjelenítés elvének), az interjúkból kikristályosodó legfontosabb dimenziókat magában foglalja.

A megalapozott elmélet segítségével beazonosítottuk a kauzális feltételeket, melyek közé a változó környezet elemei kerültek (iparági kihívások, a piac átrendeződése, hatékonysági kihívások), és amelyek jelentős mértékben meghatározzák vagy előidéznek a központi jelenséget.

Az elsődleges központi jelenség a kapcsolat- és hálózatépítéshez szükséges filozófia, amelynek legfontosabb tényezői a vevőközpontság, a segítőkészség, a problémaorientáltság, az együttműködésre törekvés, valamint az etikus magatartás.

A központi jelenség elemei határozzák meg az értékesítők által követett stratégiákat, amelyek a kapcsolat- és hálózatépítés eszközzrendszerét jelentik. Ezt az arsenált a vevőszerzés klasszikus (például hideghívás, rendezvények), valamint újabb eszközei (például *online* csatornák) alkotják. A vevők megtartásában kritikus kérdés, hogy az értékesítő miként képes a felmerülő panaszokat hatékonyan kezelni, és milyen mértékben folyamatos partnerével a kommunikáció.

A vizsgált jelenség alapvető hátterét a személyes értékesítés átalakuló jellege fémjelzi, amely kétirányú folyamat, mivel egyrészt az *online* értékesítés előretörése figyelhető meg, másrészt azonban a személyes értékesítés (különösen bizonyos funkciói) nem helyettesíthető *online* megoldásokkal. A kétfajta típus számos esetben inkább kiegészítője egymásnak, mint helyettesítője.

Az értékesítők által megvalósított stratégiát jelentős mértékben hátráltatják vagy elősegítik a közbeavatkozó feltételek (szervezeti támogatás tényezői), mint például a

vállalat által kínált termékek vagy szolgáltatások minősége, valamint a CRM rendszer megléte vagy hiánya.

A bizalom másodlagos központi jelenségnek tekinthető, mivel az értékesítő kapcsolatépítő tevékenysége ebben teljesebbé válik, hiszen a kapcsolat- és hálózatépítés filozófiája, valamint eszköztárája determinálja az elért bizalom szintjét. Összességében a bizalom rendkívül fontos eszköz az értékesítők számára a kapcsolatok megszerzése és fenntartása szempontjából.

A megalapozott elmélet modelljében az eredmények az értékesítők akcióinak, stratégiáinak következtében jönnek létre, ami az elégedett és visszatérő ügyfelekben, valamint az értékesítő személyének vagy cégének továbbajánlásában realizálódik.

Összességében megállapítható, hogy a személyes értékesítés által végzett kapcsolatépítés majdnem minden eleme növeli a tárgyalási és szerződéskötéssel kapcsolatos tranzakciós költségeket rövid távon, ugyanakkor hosszabb távon hatékonyabb működést tesz lehetővé és összességében csökkenti a tranzakciós költségeket.

Az is megfigyelhető, hogy az értékesítő kapcsolatépítő tevékenysége egymásra épülő elemekből áll, amelyek láncszerűen erősítik vagy gyengítik egymás működését. Ha ugyanis a vállalat alacsony minőségű termékkel vagy szolgáltatással áll elő, akkor az értékesítőnek jóval nagyobb időt és energiát kell fordítania a panaszok kezelésére, a vevői elégedettség elérésére, valamint az új vevők szerzésére. A tranzakciós költségek tehát nem megfelelően kontrollált vállalati környezetben könnyen „szétfolyhatnak”.

### Hivatkozások

- AGNIHOTRI, R.–DINGUS, R.–HU, M. Y.–KRUSH, M. T. [2016]: Social media. Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management*, Vol. 53. 172–180. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.09.003>.
- ANDERSON, J. C.–NARUS, J. A. [1990]: A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, Vol. 54. No. 1. 42–58. o. <https://doi.org/10.2307/1252172>.
- ANDZULIS, J. M.–PANAGOPOULOS, N. G.–RAPP, A. [2012]: A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32. No. 3. 305–316. o. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302>.
- BALMACEDA, F.–ESCOBAR, J. F. [2017]: Trust in cohesive communities. *Journal of Economic Theory*, Vol. 170. 289–318. o. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2017.05.005>.
- BÖNTE, W. [2008]: InteR–firm trust in buyer–supplier relations. Are knowledge spillovers and geographical proximity relevant? *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 67. No. 3–4. 855–870. o. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2006.12.004>.
- BRANDÃO, M. A.–MORO, M. M. [2017]: Social professional networks. A survey and taxonomy. *Computer Communications*, Vol. 100. No. 1. 20–31. o. <https://doi.org/10.1016/j.comcom.2016.12.011>.
- BURTCH, G.–GHOSE, A.–WATTAL, S. [2014]: Cultural differences and geography as determinant of *online* prosocial lending. *MIS Quarterly*, Vol. 38. No. 3. 773–794. o. <https://doi.org/10.25300/misq/2014/38.3.07>.
- COASE, R. H. [1937/2004]: A vállalat természete. Megjelent: A vállalat, a piac és a jog. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 53–84. o.

- COASE, R. H. [1984]: The new institutional economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 140. No. 1. 229–231. o.
- CRESWELL, J. W. [1997]: *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five traditions*. Sage, Thousand Oaks.
- CROWSTON, K.–SAWYER, S.–WIGAND, R. [2015]: Social networks and the success of market intermediaries: Evidence from the U. S. residential real estate industry. *Information Society*, Vol. 31. No. 5. 361–378. o. <https://doi.org/10.1080/01972243.2015.1041665>.
- DI MAGGIO, P.–LOUCH, H. [1998]: Socially embedded consumer transactions. For what kind of purchases do most often use networks? *American Sociological Review*, Vol. 63. No. 5. 619–637. o. <https://doi.org/10.2307/2657331>.
- GÁTI MIRKÓ–MITEV ARIEL–BAUER ANDRÁS [2018]: Can social media help salespeople in building customer relationships? 47th EMAC Annual Conference, május 28.–június 1. Glasgow.
- GEIGER, S.–TURLEY, D. [2006]: The perceived impact of information technology on Salespeople's relational competencies. *Journal of Marketing Management*, Vol. 22. No. 7–8. 827–851. o. <https://doi.org/10.1362/026725706778612158>.
- GELEI ANDREA–DOBOS IMRE [2016]: Bizalom az üzleti kapcsolatokban. A diadikus adat-elemzés egy alkalmazása. *Közgazdasági Szemle*, 63. évf. 3. sz. 330–349. o. <https://doi.org/10.18414/ksz.2016.3.330>.
- GEYSKENS, I.–STEENKAMP, J. B. E.–SCHEER, L. K.–KUMAR, N. [1996]: The effects of trust and interdependence on relationship commitment. A trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13. No. 4. 303–317. o. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(96\)00006-7](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(96)00006-7).
- GLASER, B. G. [1992]: *Basics of grounded theory analysis*. Sociology Press, Mill Valley.
- GLASER, B. G.–STRAUSS, A. L. [1967]: *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Aldine, Chicago.
- GUENZI, P. [2002]: Sales force activities and customer trust. *Journal of Marketing Management*, Vol. 18. No. 7–8. 749–778. o. <https://doi.org/10.2139/ssrn.278261>.
- GUESALAGA, R. [2016]: The use of social media in sales. Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54. 71–79. o. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.002>.
- HÅKANSSON, H.–JOHANSON, J. [1988]: Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks. Megjelent: *Lenway*, S. A.: *Cooperative strategies in international business*. Lexington Books, Lexington, MA.
- HÅKANSSON, H.–SNEHOTA, I. [1995]: *Developing relationships in business networks*. Routledge, London.
- JACKSON, M. O.–RODRIGUEZ-BARRAQUER, T.–TAN, X. [2012]: Social capital and social quilts. Network patterns of favor exchange. *American Economic Review*, Vol. 102. No. 5. 1857–1897. o. <https://doi.org/10.1257/aer.102.5.1857>.
- JOHNSON, J. P.–MYATT, D. P. [2006]: On the simple economics of advertising, marketing, and product design. *American Economic Review*, Vol. 96. No. 3. 756–784. o. <https://doi.org/10.1257/aer.96.3.756>.
- JONES, E.–BROWN, S. P.–ZOLTNERS, A. A.–WEITZ, B. A. [2005]: The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25. No. 2. 105–111. o.
- KAPÁS JUDIT [2003]: A piac mint intézmény – szélesebb perspektívában. *Közgazdasági Szemle*, 50. évf. 12. sz. 1076–1094. o.
- KEMENY, T.–FELDMAN, M.–ETHRIDGE, F.–ZOLLER, T. [2015]: The economic value of local social networks. *Journal of Economic Geography*, Vol. 16. No. 5. 1101–1122. o. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbv043>.

- KENESEI ZSÓFIA [2004]: A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- KOLTAY GÁBOR–VINCZE JÁNOS [2009]: Fogyasztói döntések a viselkedési közgazdaságtan szemszögéből. *Közgazdasági Szemle*, 56. évf. 6. sz. 495–525. o.
- MARSHALL, G. W.–MONCRIEF, W. C.–RUDD, J. M.–LEE, N. [2012]: Revolution in sales. The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32. No. 3. 349–363. o. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320305>.
- MIKE KÁROLY [2014]: Ronald Coase – itt és most. *Közgazdasági Szemle*, 61. évf. 3. sz. 315–323. o.
- MOORE, J. N.–HOPKINS, C. D.–RAYMOND, M. A. [2013]: Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: A comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) salespeople. *Journal of Internet Commerce*, Vol. 12. No. 1. 48–75. o. <https://doi.org/10.1080/15332861.2013.763694>.
- MORAN, P. [2005]: Structural vs. relational embeddedness. Social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 26. No. 12. 1129–1151. o. <https://doi.org/10.1002/smj.486>.
- MORGAN, R. M.–HUNT, S. D. [1994]: The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, Vol. 58. No. 3. 20–38. o. <https://doi.org/10.2307/1252308>.
- MOUTOT, J. M.–BASCOUL, G. [2008]: Effects of sales force automation use on sales force activities and customer relationship management processes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 28. No. 2. 167–184. o. <https://doi.org/10.2753/pss0885-3134280205>.
- PRATONO, A. H. [2018]: From social network to firm performance. The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability. *Management Research Review*, Vol. 41. No. 6. 680–700. o. <https://doi.org/10.1108/mrR-03-2017-0080>.
- RÁCZ JÓZSEF [2006]: Kvalitatív drogkutatások. L'Harmattan, Budapest.
- RADAEV, V. [2004]: How trust is established in economic relationships when institutions and individuals are not trustworthy: The case of Russia. Megjelent: *Kornai János–Rothstein, B.–Rose-Ackerman, S.*: Creating social trust in post-socialist transition. Palgrave Macmillan, New York, 91–110. o.
- SCHULTZE, U.–ORLIKOWSKI, W. J. [2004]: A practice perspective on technology-mediated network relation: The use of internet-based self-serve technologies. *Information Systems Research*, Vol. 15. No. 1. 87–106. o. <https://doi.org/10.1287/isre.1030.0016>.
- SIMON, H. A. [1982]: Models of bounded rationality: Behavioral economics and business organization. Vol. 2. MIT Press, Cambridge, MA.
- STRAUSS, A. L.–CORBIN, J. [1990]: Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques. Sage Publications, Newbury Park.
- VAN DEN BULTE, C.–BAYER, E.–SKIERA, B.–SCHMITT, P. [2018]: How customer referral programs turn social capital into economic capital. *Journal of Marketing Research*, Vol. 55. No. 1. 132–146. o. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0653>.
- WEINSTEIN, L.–MULLINS, R. [2012]: Technology usage and sales teams. A multilevel analysis of the antecedents of usage. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 32. No. 2. 245–259. o. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2149488>.
- WEITZ, B. A.–BRADFORD, K. D. [1999]: Personal selling and sales management. A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27. No. 2. 241–254. o. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>.
- WERNERFELT, B. [1994]: An efficiency criterion for marketing design. *Journal of Marketing Research*, Vol. 31. No. 4. 462–470. o. <https://doi.org/10.2307/3151876>.
- WILLIAMSON, O. E. [1989]: Transaction cost economics. *Handbook of industrial organization*, 3. fejezet, Vol. 1. 135–182. o. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01006-X](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01006-X).