

*KENESEI Zsófia<sup>1</sup>*

## KAPCSOLATI NORMÁK JELENLÉTE A MAGYARORSZÁGI BANKOK ÉS VÁLLALATOK KÖZÖTT

**A tranzakciós költségek elméletének Williamson által megfogalmazott piac vs. hierarchia dichotómiája mára a tudományos világban is elfogadott harmadik lehetőséggel bővült: a kapcsolati normákon keresztüli irányítás alternatívájával. A szerző cikkében – a versenyképesség-kutatás adatbázisára támaszkodva – megvizsgálja, hogy a magyarországi kereskedelmi bankok mennyiben alkalmazzák a kapcsolati normákat a vállalati ügyfelekkel fenntartott üzleti viszonyban, s hogy az elmúlt évek során van-e változás e kapcsolatok jellegében.**

*Kulcsszavak:* irányítási, kapcsolati normák, kapcsolatalapú, hierarchiaalapú irányítás, banki kapcsolatok

Noha a tranzakciós költségek elmélete (TCA) elsősorban a vállalati „vedd vagy csináld” dilemma leírására született, mégis az elmúlt 10-15 évben számos marketingprobléma megoldását a TCA eredményeinek alkalmazása tette lehetővé (Rindfleisch – Heide, 1997). A TCA elemzési keretét felhasználó empirikus kutatások metaelemzése (Geyskens – Steenkamp – Kumar, 2006) arra is rámutatott, hogy a tranzakció-specifikus beruházások védelmére az eredeti williamsoni megoldások – a piac és a hierarchia – mellett egy harmadik, egyre gyakrabban megjelenő irányítási lehetőség is adódik. Az irányítási formák ezen harmadik típusa a szociológiából és a kapcsolati csere elméletéből kiindulva a kétoldalú kapcsolaton alapul. Az elmúlt évtizedekben felhalmozódott tapasztalatok alapján elmondható, hogy a kapcsolatalapú irányítási forma nagyon is valóságos helyettesítője a hierarchiának, olyankor, amikor a piac nem ad elegendő biztosítékot (Dyer, 1997).

### A kapcsolatiság jellemzői

A kapcsolatalapú irányításra olyan esetben kerülhet sor, amikor a kapcsolat önmagában, külső kényszerítő erő nélkül szabályozott, arra alapozva, hogy a szabályok betartása mindkét félnek érdeke, s ezért nem szükséges explicit módon kinyilvánítani azokat. (Természetesen ebben az esetben a szabályok valószínűleg olyanok, amelyek mindkét fél számára kedvező lehetőségeket adnak.)

A kapcsolatoknak egy speciális területét, a formalizáltságot kiemelve ez olyan módon jelenhet meg, hogy míg a hierarchia által irányított viszonyokban explicit formában, írott, jól körülhatárolt szerződés rögzíti a kapcsolat minden pontját, addig a kapcsolatalapú irányítás esetében a kapcsolat bizonyos részeit nem szabályozzák, hanem normatív módon a felek jóérzésére hagyatkozva szabályozottak (Lusch – Brown, 1997).

Ez a két típusú irányítási forma (hierarchia és kapcsolatalapú), ahol létezik bármilyen nemű koordináció (szerződéses, bizalmon alapuló stb.), áll szemben a koordinációnélküliséggel, azaz a piac fennhatóságával (Heide, 1994). Mivel bizonyos esetekben – például bankok és vállalatok esetében – bizonyos koordináció mindenképpen szükséges, s a piac fennhatósága nem alternatíva, ezért ezekre a kapcsolatokra véleményünk szerint sokkal jellemzőbb a hierarchia vs. kapcsolati irányítás két végpontjával jellemezhető kontinuum, mint a piac-hierarchia kontinuum.

Kutatásunkban ennek megjelenését a kapcsolatiság-konstrukcióval kívánjuk mérni. A kapcsolatiság általunk használt fogalma a kapcsolatalapú irányítási formára vonatkozik, amely mérésére vonatkozó kísérleteket a következőkben foglalkozunk össze.

### ***Kapcsolatiság, avagy a kapcsolati normák jelenléte***

A kétoldalú kapcsolatokon keresztüli irányítás leírására először a szerződéses jog elméletéből kiindulva Macnail (1980) tett kísérletet, s a diszkrét-kapcsolat

latalapú kontinuumot a kapcsolati normák meglétével vagy hiányával írta le. A kapcsolatalapú irányítás empirikus kutatása nagyrészt erre a leírásra épül, bár megnevezésében sokszor eltér a kutatók szóhasználata. A kapcsolati normák kifejezést találhatjuk meg Heide és John (1992) vagy Jap – Ganesan (2000) munkáiban, a kapcsolatiság szót használja Noordevier – John és Nevin (1990) és Fink – Edelman – Hatten (2006), a kooperáció kifejezést alkalmazza Kalafatis – Sarpong – Sharif (2005), míg Geyskens – Steenkamp – Kumar (2006) a kapcsolati irányítás fogalmát használja.

Látható, hogy már a fogalom megnevezése is igen változatos a szakirodalomban, még inkább elmondható ez az empirikus kutatásokban alkalmazott mérési konstrukció kialakításáról. Az egyik első kísérlet Noordevier – John – Nevin (1990) nevéhez fűződik, akik öt tényezőt keresztül próbálták mérhetővé tenni a konstrukciót. Kapcsolatiság dimenziói kutatásuk alapján a következők:

- a szállító rugalmassága,
- a szállító segítőkészsége, támogatása,
- a szállítónak nyújtott információ mennyisége és minősége,
- a szállító ellenőrizhetősége, és
- a jövőbeni kapcsolat feltételezése.

Ezek a változók vizsgálják a szállítót és a vevőt is, kérdéses azonban, hogy ezek a tényezők mennyiben mérhetők jól, illetve, hogy nem maradtak-e ki fontos tényezők (mint például a kommunikáció módja). Másrészt érdekes kérdés, amelyet a kutatók nem magyaráznak meg, hogy miért nem mindkét félre vonatkozóan vizsgálják a rugalmasságot, információcserét stb. Felvetődhet az a probléma is, hogy vajon a szállító ellenőrizhetősége, illetve a jövőbeni kapcsolatra vonatkozó elvárások vajon valóban a kapcsolatiság-konstrukció meghatározói-e, vagy annak eredménye. Mindazonáltal, hogy a kapcsolatiság mérése rendkívül összetett feladat, az idézett kutatás annyiban úttörő, hogy elsőként kísérli meg mérhetővé tenni a konstrukciót.

A kapcsolati normák hatásának elemzésére Heide és John (1992) három változóval operacionalizálja a kapcsolati norma elméleti konstrukcióját: rugalmasság, információcsere és segítőkészség. Ezt a három változót az előzőekben bemutatott Noordevier et al. (1990) kapcsolatiság-konstrukciójából alkották, az ott bemutatott öt változóból hármát kiemelve. Habár ez a három változó az adott kutatásban a kapcsolati normák mérésére szolgál, tartalmát tekintve magát a kapcsolatiságot, a kapcsolatalapú irányítást fejezi ki.

Ugyanezt a három faktort használja Lusch – Brown (1996), megnevezésükben azonban kapcsolati viselkedés (relational behavior) a konstrukció elnevezése, s arra vonatkozik, hogy vajon viselkedésükben követik-e a kapcsolati normákat a vállalatok.

Valójában mind a három idézett kutatás magát a kapcsolatot, illetve a kapcsolati struktúrát (governance structure) igyekszik mérni, ezért eredményeik jól használhatóak saját kapcsolatiság-konstrukciónk kialakításában.

Értelmezésünkben a kapcsolatiság egy hosszú távú, kölcsönösségen alapuló kétoldalú viszony (Dwyer – Schurr – Oh, 1987; Heide, 1994), ahol a felek nem az egyik fél által kényszerített, és éppen ezért hierarchikusnak mondható kapcsolatban vesznek részt (legyen az akár a williamsoni hierarchia, akár Heide egyoldalú irányítású kapcsolata (Heide, 1994), hanem a kölcsönös érdekek alapján önkéntesen vállalt, és a bemutatott normák által szabályozott kapcsolatot alakítják ki egymással. A különbség a kettő között az, hogy az egyik kényszerített kapcsolat, míg a másik önkéntesen vállalt. Valószínűsíthető, hogy a kétféle kapcsolat eltér egymástól, más lesz az atmoszféra (Hakansson, 1982), mások lesznek az eredménytényezők, s hogyha Levitt már-már anekdotikussá vált házassághasonlatát használjuk (Levitt, 1983), akkor az egyik a „kényszerházasság”, a másik a „szerelemházasság” példájával írható le.

Bankok és vállalatok kapcsolatának specialitása, hogy az tagsági viszonyon alapuló, folyamatos kapcsolat (Lovelock, 1983). A tranzakciós kapcsolatnak tehát elvileg ebben a viszonyban nincs létjogosultsága. A gyakorlati tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a bankok kétféleképpen viselkedhetnek (Keltner, 1995; Moriarty – Kimball – Gay, 1983). Bár ügyfelükkel fenn tartott kapcsolatuk elvileg folyamatos, mégis tranzakciós szemléletről beszélünk, amikor a bankon belül fő hangsúlyt a termékenkénti profitabilitás kapja, és nem az ügyfél-csoportonkénti, amikor az új vevők megszerzése nagyobb prioritást élvez, mint a már meglévők magasabb szintű kiszolgálása, illetve általánosságban elmondható a bank és a vállalat kapcsolatáról, hogy az esetenkénti, a kapcsolattartáshoz szükséges minimális kommunikációra korlátozódik.

A másik fontos tényező, hogy a bankok és vállalatok kapcsolatában a williamsoni hierarchia kialakítására igen ritka esetben kerülhet sor, ez főleg abban a helyzetben történhet meg, amikor a bank követeléseit más formában már nem tudja behajtani, csak úgy, hogy azért cserébe tulajdonrészt kap a vállalatból. Noha a magyarországi gyakorlatban ez a tranzakció nem ismeretlen, mégsem tekinthető jellemzőnek, s főként nem tekinthető a kapcsolatok céljának.

E megfontolások alapján a kutatásunkban vizsgált kapcsolatiságváltozó definíciónk szerint a bankok és vállalatok között kialakult kapcsolatok jellemzésére szolgál. Kutatásunkban a bank-vállalat között kialakított kétoldalú, hosszú távú kapcsolat – kapcsolatiság – latens változó, s három mérhető változóval írható le: a partnerek rugalmassága, az információcsere és a segítőkészség. Ezek sorrendben a következőt jelentik:

A *rugalmasság* azt a kétoldalú elvárást jelenti, hogy a felek a környezeti tényezők változásának megfelelően alkalmazkodnak a mindenkori helyzethez egymás érdekeinek megfelelően.

Az *információcsere* azt jelenti, hogy a felek kölcsönösen elvárják, hogy partnerük előzetesen informálja őket minden olyan eseményről, amely befolyásolhatja kapcsolatukat, illetve hasznos lehet a másik fél számára. Az információk cseréje kölcsönös, önkéntes és gyakran informális.

A *segítőkészség* azt jelenti, hogy mindkét fél nagy értéket tulajdonít az adott kapcsolatnak. Ez kifejezetten a kapcsolat fenntartására szolgáló akciókat jelenti.

A kapcsolatiság latens változót a bemutatott három faktor összetételeként írhatjuk le. A kapcsolatiság két végpontja is kirajzolódott előttünk:

- Erős a kapcsolatiság a bank és a vállalat között, ha a felek kölcsönösen informálják egymást a kapcsolatot érintő eseményekről, rugalmasan reagálnak egymás kéréseire, ha a felek kölcsönösen nagy jelentőséget tulajdonítanak a közöttük fennálló kapcsolatnak, és a kommunikációra az együttműködés (gyakori, informális, kétoldalú, önkéntes) jellemző;
- Gyenge a kapcsolatiság, ha a felek rugalmatlanok, ragaszkodnak az előzetesen kialakított feltételekhez, ha a kapcsolatnak nem tulajdonítanak különösebb jelentőséget, és a kommunikációra jellemző a formalitás, egyoldalúság, valamint a kényszerű információkra korlátozó kommunikáció.

Kutatásunkban a fent bemutatott kapcsolatiság-változót operacionalizáltuk, s mérésére egy 19 elemből álló skálát fejlesztettünk ki. A kérdésekre a vállalat pénzügyi vezetője válaszolt, s a konkrét bankra vonatkozó kérdéseket mindig a vállalat életében legfontosabb szerepet játszó bankra töltötte ki.

Az adatok elemzése során két fő célt tűztünk ki magunk elé: egyrészt vizsgálni kívántuk a magyarországi bankok vállalatokkal fenntartott kapcsolatának jellemzőit központi konstrukciónk, a kapcsolatiság segítségével. Cikkünkben nemcsak a jelenlegi állapotot mutatjuk be, hanem előző kutatási eredményeinket felhasználva a kapcsolatok alakulásának tendenciáit is

nyomon követhetjük a különböző időpontokban kapott eredmények egybevetésével.

A kutatás másik fontos célja magának a konstrukciónak az elemzése, hiszen annak mérése, amint azt az előzőekben bemutattuk, nem tekinthető széles körben elfogadottnak. Fontosnak tartjuk azt is megjegyezni, hogy a skálafejlesztés lényeges eleme a tudományos marketingkutatásnak, s ahogy arra Kalafatis és tsai (2005) empirikus bizonyítékot is adtak, a skálák rutin-szerű másolása sokszor nem követhető, különösen eltérő kulturális közegben.

A következő részben tehát e kérdések elemzésével kívánjuk bemutatni, hogy hogyan írható le a mintában szereplő vállalatok kapcsolata bankjukkal, mennyire jellemezhetőek a magyarországi bankok hosszú, kétoldalú kapcsolatokra törekvő szolgáltatóként. Az eredmények bemutatásának második része magával a konstrukcióval foglalkozik: mennyiben alkalmazható az általunk használt skála a magyar bank-vállalat kapcsolatok leírására.

## Eredmények

Mivel a versenyképesség-kutatás 2004-ben immáron harmadszor zajlott le, ezért eredményeink ismertetésekor lehetőségünk van nemcsak keresztmetszeti, hanem longitudinális összehasonlításra is. Ennek különösen az 1999-es és 2004-es adatok esetében van jelentősége, mivel itt a megkérdezett vállalati kör nagyon hasonló paraméterekkel írható le<sup>2</sup>, ezért elsősorban e két időpont eredményeit fogjuk összevetni. Érdekes összehasonlításra ad lehetőséget egy 1998-as hasonló témában folyt kutatásunk, ahol a minta közép- és nagyvállalatokat tartalmazott, így lehetőséget ad arra is, hogy néhány esetben az eltérő vállalatméret befolyását is vizsgáljuk (Kenesei – Bauer, 1998).

Eredményeink közül elsőként a vállalatok elégedettségére<sup>3</sup> vonatkozó kérdést szeretnénk bemutatni, ami alapján elmondhatjuk, hogy a vállalatok alapvetően elégedettek fő bankjukkal, hiszen a 4,07-es átlag egy jó megítélést jelez. Ez azt is jelenti, hogy a piac viszonylag megnyugodott, s a vállalatoknak mostanra sikerült azt a bankot kiválasztaniuk, amely megfelel elvárásaiknak, s jó szolgáltatást nyújt, bár a tökéletestől elmaradnak. Ezek után nézzük a konkrét kapcsolatra vonatkozó kérdések eredményeit.

### Banki kapcsolatok száma

2004-ben a vállalatok átlagosan 3,2 bankkal tartottak fenn kapcsolatot, amelyből 2,2 tekinthető szám-lavezető banknak. Ez az adat összhangban van előző

kutatásainkkal is, ahol a közép vállalatok hasonló számú banki kapcsolatokról adtak számot. Összehasonlítva viszont egy nagyvállalati mintával, jóval kevesebb mind a számlavezető, mind a nem számlavezető bankok száma (1. táblázat).

1. táblázat

**Banki kapcsolatok száma**

		Banki kapcsolatok száma	Ebből számlavezető
VK 1999		3,39	2,17
VK 2004		3,22	2,24
1998-as kutatás*	közép vállalatok	3,17	1,85
	nagyvállalatok	8,55	4,12

\* Forrás: Kenesei – Bauer, (1998)

Nyilvánvaló, hogy a bankok számának van egy optimális értéke, amely fölött már nem érdemes új kapcsolatokat létesíteni a túlzott adminisztrációs teher miatt. Ha viszont csak egy bankkal vannak a vállalatok kapcsolatban, akkor nagyon is kiszolgáltatottnak érezhetik magukat. A minta legtöbb vállalata így gondolkozik, amit az mutat, hogy egy bankja csupán a vállalatok 18%-ának van, 2 és 5 között 72%, míg 6 vagy annál több banki kapcsolattal 10% rendelkezik. Még inkább igaz ez a számlavezető bankokra, hiszen a vállalatok 70%-a maximum 2 banknál vezetett számlát. Az, hogy a számlavezető bankok száma jóval kevesebb, mint az általános banki kapcsolatoké, arra utal, hogy a bankok között valóban van verseny, s a vállalatok nem minden szolgáltatást vesznek a számlavezetőjüktől igénybe, hanem körülnéznek a piacon, s a számukra az adott tranzakció (pl. hitelfelvétel) szempontjából legelőnyösebb ajánlatot választják. Ez némileg tranzakció-orientáltabb szemléletet tükröz.

**Kapcsolatok jellemzői**

A bank-vállalat kapcsolatokat az előbbieken bemutatott három dimenzióban vizsgáltuk, amelyek közül először az információk cseréjére vonatkozó változókat elemezzük.

**Az információcsere**

Az információk cseréje, illetve maga a kommunikáció is többféle dimenzióval írható le (Mohr – Nevin, 1990; Mohr – Fisher – Nevin, 1996), amelyek közül az információáramlás gyakoriságát, a kommunikáció módját (formális-informális), az információáramlás irányultságát (azaz mennyire egy- vagy kétoldalú) és tartalmát, s végül azt vizsgáltuk, hogy mennyire korlátozódik a kényszerítő jellegű információkra.

Az információáramlás gyakoriságát tekintve elmondhatjuk, hogy a pénzügyi vezetők elég élénknek tartják a bankkal való kapcsolatukat, ami valószínűleg annak is köszönhető, hogy a legtöbb bank ma már elektronikus formában tartja a vállalati ügyfeleivel a kapcsolatot. Míg a 2004-es mintában a vállalatok 4,02<sup>4</sup>-es átlagértéket adtak arra vonatkozóan, hogy milyen gyakori az információk cseréje, addig '99-ben ezt még csak 3,8-ra értékelték. Ez jelentheti egyrészt a bankok aktivitásának élénkülését, és jelentheti azt is, hogy egyre elterjedtebb az elektronikus kapcsolattartás.

**Az információcsere irányultsága és jellege**

A vállalat-bank kapcsolatokat jól leírja, hogy mennyire önkéntes, illetve kényszerítő jellegű a kapcsolat a felek közt. Az erre vonatkozó eredményeket a 2. táblázatban foglaltuk össze.

2. táblázat

**Bankok és vállalatok közötti információcsere jellege\***

Az információcsere jellege	Önként	Kérésre
Bank ad információt	3,36 (3,16)	4,47 (4,39)
Vállalat ad információt	3,26 (3,00)	4,61 (4,45)

\* Zárójelben az 1999-es adatok

A 2. táblázat azt mutatja be, hogy a vállalatok mennyire tartják magukra jellemzőnek, hogy kérésre (4,61), illetve önként (3,26) a bank számára szükséges információkat megadják, valamint azt, hogy mennyire tartják a bankra jellemzőnek, hogy a vállalat számára szükséges információkat kérésre (4,47) illetve önként (3,36) megadják. Ami rögtön szembetűnik a táblázatból, hogy a kényszerítő jellegű információcsere sokkal jellemzőbb a bank-vállalat kapcsolatokra, mint az önkéntes. Ez azt is mutatja, hogy ma még nem tekinthetjük a két fél közötti kapcsolatot a saját szempontunkból igazán szorosnak. Érdekes azt is megfigyelni, hogy míg a kényszerítő jellegű információközlésben a vállalatok magukat tartják „jobbnak”, addig az önkéntes információáramoltatásban a bankokat. Ez megint csak arra utal, hogy a vállalatok nem bíznak meg teljesen banki partnerükben, éppen csak annyit mondanak magukról, amennyi szükséges.

Pozitív tendenciára utal a bank-vállalat kapcsolatokban, hogy a '99-es válaszokhoz mérten mind a négy esetben javulás történt, mind kérésre, mind önként jellemzőbbnek találták az információk cseréjét a vállalatok.

**Az információcsere formalizáltsága**

Az információcsere formalizáltsága, azaz annak a mértéke, hogy milyen mértékben adnak egymásnak a partnerek információkat szerződésen kívül is, szintén

méri a kapcsolat minőségét. Mintánkban a vállalatok közepesre értékelték ezt a jellemzőt (3,5), azaz bizonyos esetekben csak a szerződésben foglaltaknak megfelelően váltanak egymással információt, bizonyos esetekben pedig eltérnek ettől, s azon túl is (vagy az alatt) adnak információt.

### Az információcsere tartalma

Az információcsere tartalma természetesen szintén összefügg az önkéntes-kényszerítő jelleg változóval –, hiszen vannak olyan információk, amelyeket szerződés szerint közölni kell a partnereknek egymással, de vannak olyan információk is, amelyek közlése csupán a felek jóindulatán múlik –, s abban segíthet, hogy a kapcsolat mélyebb, és elkötelezettebb legyen. Erre vonatkozó kérdéseinkre a következő eredményeket kaptuk.

A bank egyik legfontosabb információja a vállalatok felé a számlaegyenleg. Ezt természetesen minden vállalat megkapja, bár a 4,82-es átlag arra utal, hogy néha még ezzel az alapvető információval is gond lehet. A banki kondíciók szintén fontos információnak számítanak, hiszen ez jelenti a szolgáltatások árát, ezért nyilvánvaló, hogy a vállalatok szeretnék információt kapni róla. Mégis a 4,1-es átlag arról tanúskodik, hogy vannak bankok, amelyek szeretik – ha nem is eltitkolni, de – elhallgatni, hogy változtattak a szolgáltatás árán. Gyakori eset, hogy csupán a számlalevélen jelenik meg egy közlés arra vonatkozóan, hogy változtak a feltételek, de a konkrét változásokról már nem tájékoztatnak. Ez a fajta nagyon is „bankos” kezelése az árinformációknak sokszor rossz hatással van a bank-vállalat kapcsolatra, és nem segíti elő a kölcsönösséget. Az információcsere egy következő szintje, amikor a bank nemcsak a „kötelező” információkkal látja el ügyfelét (számla állása, kondíciók), hanem olyan tényezőkre is felhívja a figyelmét, amely befolyással lehet az ügyfél üzletmenetére. Erre szolgálhat a banki hírlevél, de sokkal személyesebb módon is történhet az információcsere, hiszen az ügyfélreferens még „vállalatra szabottabb” információt is nyújthat, mint az egyen hírlevél. Kérdésünkben a pénzügyi piac vállalatot érintő változásaira vonatkozó információkra kérdeztünk rá, s a bankok nem bizonyultak túlzottan segítőkésznek ezen a téren, csupán 3,3-as átlagot kaptak.

Még kevésbé jellemző az információáramlás a vállalatoktól a bankok felé. Erre vonatkozóan is háromféle típusú információt vizsgáltunk: a vállalat piaci eredményeire, a vállalat pénzügyi helyzetére és a szolgáltatások iránti igényeire vonatkozóan. Míg az előző kettő nyilvánvalóan a bankot segítheti az eredményes kihelyezési politikában, addig az utóbbi segítheti a megfelelő szolgáltatáscsomag kialakításában. A kény-

szerítő jelleget tekintve is van különbség a három fajta információ között, míg a pénzügyi helyzetről általában a bank kér információt, addig a másik két információ nyújtása sokkal inkább a vállalatra bízott. Ennek megfelelően is alakultak az eredmények (összhangban a 2. táblázatban megjelent eredményekkel). A vállalatok saját pénzügyi helyzetükről szóló információcsere intenzitását 3,5-es átlagra értékelték, míg a piaci helyzetükre és a szolgáltatások iránti igényeikre vonatkozókat 3,3-es átlagértékkel jelölték meg. Látható, hogy ezek az értékek messze elmaradnak a bankok információnyújtási hajlandóságától, amit okoz egyrészt természetesen az információk eltérő természete, másrészt az információcsere egyoldalúsága (3. táblázat).

3. táblázat

Az információcsere tartalma

Az információ szolgáltatója	Az információ típusa	Átlag
Bank	Számla állása	4,8
	Szolgáltatások, kondíciók	4,1
	Pénzügyi környezet vállalatot is érintő változásai	3,3
Vállalat	Vállalat pénzügyi helyzete	3,5
	Vállalat piaci eredményei	3,3
	Szolgáltatások iránti új igényei	3,3

### Rugalmasság

A következő változócsoporthoz a kapcsolat rugalmasságára vonatkozik, s azt tartalmazza, hogy mennyiben képesek a partnerek rugalmasan reagálni a környezeti, illetve a partner helyzetében fennálló változásokra. A változásokra való reagálást többek között az teszi lehetővé, hogy a kapcsolatnak vannak informális elemei, s nemcsak a szerződésben előzetesen rögzített feltételek mellett hajlandók a kapcsolat résztvevői dolgozni. A banki szolgáltatások általában az erősen formalizált kapcsolatok közé tartoznak, mégis lehetnek olyan elemei, amelyek a felek rugalmasságán múlnak, s például a banki referensén múlik, hogy a vállalat javára eltér az eredeti szerződéses feltételektől. Ilyen példa lehet a garancianyújtás a vállalati ügyfelek részére. Általában a bankok a szerződésben rögzítik, hogy csak bizonyos feltételek teljesítése mellett, egy bizonyos időn belül (pl. egy-két nap) adnak a vállalat számára garancialevelet. Amennyiben azonban a bank jó kapcsolatban van ügyfelével, eltérhet ettől, s egy-egy sürgős esetben (mivel ismeri a vállalatot) néhány órán belül kiadhatja a szükséges papírokat. Ez a fajta rugalmasság természetesen csak egy jól műkö-

dő kapcsolatban érhető tetten, ezért is mérjük ezzel a változóval (is) a bank-vállalat kapcsolat erősségét. A bank rugalmasságára vonatkozó átlagérték (3,55) nem tekinthető különösen magasnak, jelezve, hogy van javítanivaló a bankok rugalmasságán.

Kérdőívünkben két kérdés vonatkozott a kapcsolatot informális elemeire (ami lehetővé teszi a rugalmas megoldásokat), s a két kérdés teljes összhangban azt mutatja, hogy kevésbé jellemzőek az informális megállapodások és szóbeli egyezségek a bankok és vállalati ügyfelek kapcsolatára. Míg arra a kérdésre, hogy vannak-e szóbeli megállapodások, az átlagérték 2,5 volt, arra a kérdésre, hogy a kapcsolat minden eleme írásban rögzítette, 3,6 volt a válaszok átlagértéke. Ezek a válaszok arra utalnak, hogy bár nem jellemző, de mégis vannak területek, ahol lehetséges még a banki üzletmenetben is a kapcsolat rugalmatlanságának enyhítése.

### Segítőkészség

A segítőkészség dimenzió a bank-vállalat kapcsolatban azt jelenti, hogy mennyire érzékeli a vállalat azt, hogy a bank nemcsak a saját hasznát keresi az adott kapcsolatban, hanem szolgáltatásaival és a kapcsolattartón keresztül munkatársaival mindig figyelembe veszi a vállalat érdekeit is, hiszen ez lehet az alapja egy hosszú távú, kétoldalú kapcsolatnak. A kérdések is erre vonatkoztak: mennyire gondolják a vállalatok a bankjukról, hogy figyelembe veszik az ő érdeküket is, mennyiben segítenek pénzügyi problémáik megoldásában, illetve mennyire segítenek az üzletmenetben. A vállalatok véleménye ebben nem túl pozitív bankjukról, hiszen a kérdésekre 3,3–3,5-ös átlagértékeket jelöltek meg, ami azt jelzi, hogy a kapcsolat közös érdeken alapuló volta még nem nyert teret.

### A kapcsolatiság-konstrukció faktorelemzése

A bank-vállalat kapcsolatok elemzésére alkalmazott változók hipotézisünk szerint három faktorba sorolhatók, amelyek takarják a három fő elemzési csoportot. Míg a kapcsolatok gyakorlati értékelésére a fent bemutatott elemzés során alkalmazott változók alkalmasak, addig a tudományos elemzések és a további modellalkotás szempontjából fontosnak tartjuk magának a latens kapcsolatiság-konstrukciónak is az elemzését. Módszerünk a faktorelemzés, amely segítségével az összetartozó változó-elemeket (itemeket) kívánjuk meghatározni. A faktorelemzés eredményét a 4. táblázat mutatja be (4. táblázat).

A faktoranalízis eredménye bizonyos szempontból meglepő, más szempontból azonban előre várható eredményeket adott. Ami azonnal látszik, hogy a formalitásra (ezen keresztül a rugalmasságra) vonat-

4. táblázat

### A kapcsolatiság-konstrukció faktormegoldása

Változólista	1. faktor	2. faktor	3. faktor
Bankunk minden információt megad, kérni kell	<b>0,765</b>	-5,844E-02	8,724E-02
Bankunk önként megad minden információt	<b>0,623</b>	0,258	-2,113E-02
Vállalatom kérésre megad minden információt	<b>0,519</b>	2,155E-02	0,195
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	<b>0,595</b>	0,426	-1,893E-02
Bankunk általában rugalmasan reagál	<b>0,601</b>	0,302	-0,141
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	<b>0,675</b>	0,295	-0,134
Bankunk informál a számlánk állásáról	<b>0,288</b>	6,802E-02	0,233
Bankunk informál a kondíciók változásáról	<b>0,412</b>	0,335	0,196
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	<b>0,512</b>	0,342	-2,371E-02
Banki referens mindig naprakész információtt ad	<b>0,645</b>	0,291	-0,102
Banki referens olyan problémákat is jelez, ami nem kötelező	<b>0,584</b>	0,171	-0,338
Vállalatom és bankunk közti információcsere gyakori	<b>0,520</b>	<b>0,486</b>	-6,221E-03
Vállalatom önként megad minden információt a banknak	0,325	<b>0,546</b>	-2,000E-02
Vállalatom informálja pénzügyi helyzetéről a bankot	0,175	<b>0,832</b>	5,842E-02
Vállalatom informálja a piaci eredményeiről a bankot	0,103	<b>0,864</b>	-3,537E-02
Tájékoztatjuk a bankot szolgáltatások iránti igényekről	0,244	<b>0,737</b>	0,133
Az információk cseréje szerződés szerint	-0,117	0,205	<b>0,527</b>
Kapcsolatunk minden eleme írásban rögzített	0,199	9,045E-02	<b>0,815</b>
Bankunkkal kapcsolatban van szóbeli egyezség	0,162	0,299	<b>-0,695</b>

Varimax rotációval, 50% magyarázott kumulált szórással

kozó változók egy csoportba kerültek, tehát úgy tűnik, ez egy jól működő faktor. Az utolsó változó negatív értéke jelzi, hogy ez egy ellentétesen kódolt változó. A második faktor úgy tűnik, hogy az információcsere vállalati oldalát sűríti magába, hiszen ide került minden olyan kérdés, amely a vállalatok részéről a bank felé irányuló kommunikációra vonatkozik. S végül a

5. táblázat

**A bank által irányított kapcsolati változók faktoranalízise**

Változólista	1. faktor	2. faktor	3. faktor
Bankunk önként megad minden információt	<b>0,598</b>	0,211	0,231
Bankunk általában rugalmasan reagál	<b>0,736</b>	9,496E-02	0,127
Bankunk segíti vállalatom üzletmenetét	<b>0,805</b>	0,128	5,146E-02
Banki referens mindig naprakész információt ad	<b>0,631</b>	0,419	9,170E-03
Banki referens olyan problémákat is jelez, ami nem kötelező	<b>0,558</b>	0,466	-0,162
Bankunk figyelembe veszi a mi érdekeinket is	<b>0,757</b>	0,148	0,101
Bankunk informál a pénzügyi változásokról	<b>0,623</b>	-3,776E-03	0,390
Bankunk informál a kondíciók változásáról	0,420	-7,377E-03	<b>0,700</b>
Bankunk informál a számlánk állásáról	-3,985E-02	0,205	<b>0,778</b>
Bankunk minden információt megad, kérni kell	0,308	<b>0,739</b>	0,172
Vállalatom kérésre megad minden információt	3,280E-02	<b>0,837</b>	0,120

Varimax rotációval, 60% magyarázott kumulált szórással

legnagyobb faktor, az összes olyan változót magában foglalja, amely a kapcsolat banki részére vonatkozik. Itt vannak tehát a bank által irányított információk, a rugalmasságra és a segítőkészségre vonatkozó változók (illetve egy, a vállalat által adott információ, amely azonban a bank részéről kényszerítő jellegű, tehát a bank kezdeményezi).

Úgy tűnik ezek alapján, hogy a vállalatok nem a kapcsolati elemek alapján értékelik a bank-vállalat kapcsolatukat, hanem az alapján, hogy felőlük vagy a bank felől indulnak-e a kapcsolatra vonatkozó akciók. Ez azt is jelzi, hogy a kapcsolat ma még nem tekinthető kétoldalúnak, sokkal jellemzőbb az egyoldalú akci-

ók megléte. Mivel az első faktor ilyen jelentős számú változót foglal magában, érdemesnek tartottuk megvizsgálni ezt az egy faktort is egy újabb faktoranalízis segítségével, hiszen továbbra is választ szeretnénk kapni arra, hogy vajon elválnak-e az általunk fontosnak tartott dimenziók egymástól (5. táblázat).

Az eredmény ezúttal már jobban megfelel a várakozásainknak, hiszen egy faktorba kerültek a bank segítőkészségére és rugalmasságára vonatkozó változók, s a másik két faktorba kerültek az információcsere vonatkozóak. Ez utóbbi kettő közül az egyik a banki „kötelező” információkra vonatkozó változókat, míg a másik a kényszerítő jellegű információcsere vonatkozó változókat tömöríti. Ismét az első faktorban sűrűsödnek a változók, itt szerepel az összes olyan item, amely arra vonatkozik, hogy a bank milyen szolgáltatást nyújt, azaz mennyire veszi figyelembe a vállalat érdekeit, mennyire rugalmas a kapcsolatban, milyen önkéntes információkat ad (tehát a vállalatot segítő információt). Úgy tűnik tehát a magyar vállalati pénzügyi vezetők értékelése alapján, hogy egyfajta holisztikus képet alkotnak bankjukról, s nem részleteiben értékelik a kapcsolatot, hanem az egész kapcsolatról van vagy pozitív, vagy negatív értékelésük. Ez az eredmény egyébként megerősíti előző kutatási eredményeinket (Kenesei, 2004), ahol hasonlóképpen egy faktorba rendeződtek a segítőkészségre és rugalmasságra vonatkozó kérdések. Összefoglalóan tehát azt mondhatjuk, hogy a magyarországi bank-vállalat kapcsolatok még nem teljesedtek ki olyan mértékben, hogy az amerikai, nyugat-európai eredményekhez hasonlóan alkalmazni tudjuk az ott működő kapcsolati skálát, mivel a kapcsolatokat a magyar pénzügyi vezetők nem részleteiben értékelik és elemzik, hanem egyfajta általános képet alkotnak róla.

Eredményeink alapján érdemesnek tartjuk a magyar sajátosságoknak megfelelően inkább az információcsere változójának alkalmazását, amely úgy tűnik, jobban differenciálja a vállalat-bank kapcsolatokat, s a rugalmasság/szolgáltatókészség változó tömörítését, amely észlelése egyelőre még nem válik szét a vállalatok válaszaiban.

**Lábjegyzet**

- <sup>1</sup> Kenesei Zsófia a BCE Marketing és Média Intézet, Marketing Tanszékének docense. E-mail: zsofia.kenesei@uni-corvinus.hu
- <sup>2</sup> Fókuszban a verseny, Gyorsjelentés a 2004.évi felmérés eredményeiről
- <sup>3</sup> Az elégedettséget 5-ös skálán mértük, ahol 1 – egyáltalán nem elégedett 5 – nagyon elégedett
- <sup>4</sup> A kérdőívben a kérdésekre 1-5-ig lehetett választ adni, ahol 1 – egyáltalán nem jellemző; 5 – nagyon jellemző választ jelentette.

## Felhasznált irodalom

- Dwyer, F. R. – Schurr, P. H. – Oh, S.* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27. o.
- Fink, R. C. – Edelman, L. F. – Hatten, K. J.* (2006): Relational Exchange Strategies, Performance, Uncertainty, and Knowledge. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 14, No.2, Spring, 139–153. o.
- Geykens, I. – Steenkamp, J. E. M. – Kumar, N.* (2006): Make, Buy, or Ally: a Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 3, 519–543. o.
- Heide, J. B.* (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (January), 71–85. o.
- Jackson, B. B.* (1985): Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 120–128. o.
- Jap, S. D. – Ganesan, S.* (2000): Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVII, May, 227–245. o.
- Kalafatis, S. P. – Sarpong Jr, S. – Sharif, K. J.* (2005): An examination of the stability of operationalisations of multi-item marketing scales. *International Journal of Market Research*. Vol 47, Issue 3, 255–266. o.
- Keltner, B.* (1995): Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the U.S. and Germany. *California Management Review*, 37 (Summer), 45–72. o.
- Kenesei, Zs. – Bauer, A.* (1998a): A magyar kereskedelmi bankok tevékenységének marketingszemponútú elemzése. I. Egy interjúorozat tanulságai. *Bankszemle*, 5. 1–13. o.
- Kenesei, Zs. – Bauer, A.* (1998b): A magyar kereskedelmi bankok tevékenységének marketingszemponútú elemzése. II. Egy kérdőíves felmérés tanulságai. *Bankszemle*, 6–7. 87–99. o.
- Kenesei Zsófia* (2004): A kapcsolati marketing jelentősége a kereskedelmi banki tevékenységben. Akadémia Kiadó, Budapest
- Moriarty, R. T. – Kimball, R. C. – Gay, J. H.* (1983): The Management of Corporate Banking Relations, *Sloan Management Review*, 24, 3–16. o.
- Noordewier, T. G. – John, G. – Nevin, J. R.* (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. 54 (October), 80–93. o.
- Rindfleisch, R. – Heide, J. B.* (1997): Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. *Journal of Marketing*. Vol 61, October, 30–54. o.
- Williamson, O. E.* (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press. New York
- Williamson, O. E.* (1996): *The Mechanisms of Governance*. New York: The Free Press. New York

## CONTENTS

### STUDIES AND ARTICLES

- Chikán, Attila – Czakó, Erzsébet**  
Hungarian Competitiveness from Enterprise Perspective, 2004–2006 ..... 02
- Bartók István**  
Hungarian corporate governance at the EU accession ..... 09
- Zoltayné Paprika, Zita – Wimmer, Ágnes – Szántó, Richárd**  
The managerial decision making and the competitiveness ..... 18
- Demeter, Krisztina**  
The trustees of the corporate success: joint examination of the corporate functional areas ..... 29
- András, Krisztina – Juhász, Péter**  
Financial performance of Hungarian enterprises, 1994–2004 ..... 42
- Kenesei, Zsófia**  
Relational governance between Hungarian banks and their client companies ..... 52

## VEZETÉSTUDOMÁNY