

A MARKETING TRANZAKCIÓKÖZPONTÚ SZEMLÉLETÉNEK ÁTALAKULÁSA A KAPCSOLATORIENTÁLT MEGKÖZELÍTÉS FELÉ

A hagyományos eladó-vevő viszony a tranzakcióközpontú szemléletről olyan irányba látszik elmozdulni, ahol a felek partnerré válnak, és a kölcsönös hasznok reményében szoros együttműködést alakítanak ki egymás között. A cikk elméleti összefoglalót ad e változásokról, kiemelve a hosszú távú, kétoldalú kapcsolatok szerepét a vertikális marketingcsatornában. Egyúttal hiánypótló szerepet is betölt, hiszen a fogyasztási cikkek marketingje mellett ma igen kevés szó esik a szervezetek közötti vásárlások során alkalmazható marketingeszközökről.

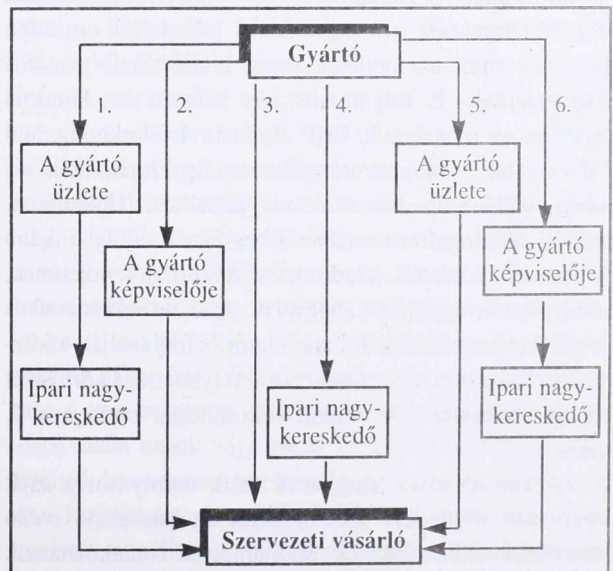
Az utóbbi években a marketing elméletében és gyakorlatában határozott elmozdulás figyelhető meg a hagyományos 4P-re épülő marketingkonceptiótól a hosszú távú, kétoldalú kapcsolatokat középpontba helyező marketing felé. Nyilvánvalóvá vált, hogy a szoros együttműködés a partnerek számára kölcsönös előnyökkel járhat.

Noha a marketingirodalomban egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a horizontális kapcsolatokra (pl. stratégiai szövetségek, K+F együttműködések), valamint a kétoldalú kapcsolatok hálózatban történő értelmezésére (networking), ebben a cikkben kifejezetten a két aktor között létrejövő vertikális marketingkapcsolatok elemzésére vállalkozunk. Ezek hat leggyakoribb formája a következő [Kotler-Lilien, 1983] (1. ábra).

Látható, hogy az értékesítésnek három lehetséges szintje van: közvetlenül a gyártótól (gyárból vagy üzletből), képviselőn (ügynökön) keresztül, és nagykereskedőn keresztül. A legtöbb kutatás, amelyről a cikkben szó esik, ezen kapcsolatok egyikére vonatkozik. Az előbbieken behatárolt területen folyt kutatások többféle elméleti keretben gondolkodnak, rendszerezésükre a következő csoportosítás vehető figyelembe: az eladó-vevő kapcsolatának első keretbe foglalt megjelenése az IMP csoport interakciós modelljében fedezhető fel. A szerződéses jog

1. ábra

A szervezetek közötti hat leggyakoribb értékesítési csatorna



Forrás: Kotler-Lilien [1983], 1983, 440. o.

alapjaira épülő megközelítés a tranzakciók társadalmi beágyazódottságára helyezi a hangsúlyt, míg a tranzakcionális költségek elmélete a csere költségeit vizsgálja. S

végül megemlíthetjük a kapcsolati marketing (relationship marketing) fogalmát önmaguk számára „lefoglaló” kutatókat, akik új paradigmaként használják e kifejezést.

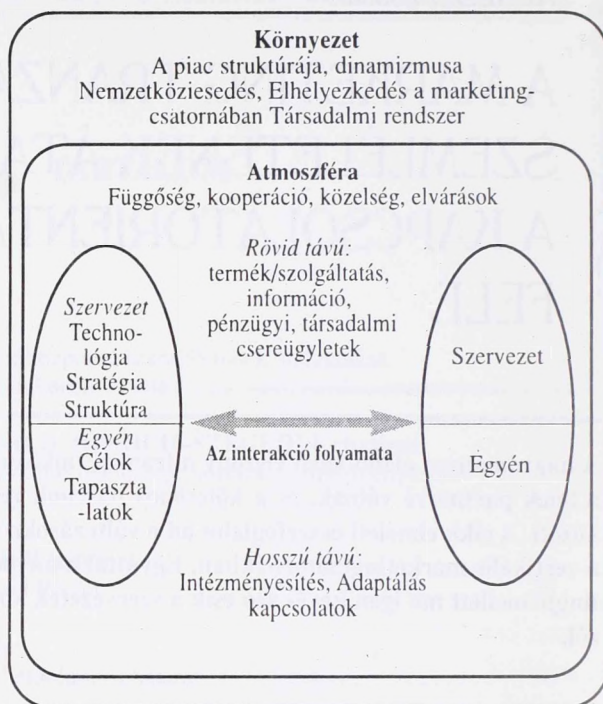
Noha ezt a gondolatot néhányan a fogyasztási cikkek marketingszemléletére is próbálják kiterjeszteni [Grönroos, 1990], hangsúlyoznunk kell, hogy alapvetően csak egyenrangú felek képesek kölcsönös viszonyokat kialakítani. Ennek megfelelően a kölcsönös kapcsolatok ideája a szervezetek közötti gazdasági tevékenységekre vonatkozik, s csak kevéssé terjeszthető ki a végső fogyasztóval fennálló kapcsolatokra. Ennek bizonyítására vállalkozott Pressey és Mathews [1997], amikor megvizsgálták, hogy mennyire van létjogosultsága egy szupermarketlánc „hűségkártyájának”, mennyire lehet a vevőt ilyen eszközökkel hosszú távú elkötelezettségre bírni. Következtéseikben arra jutottak, hogy a hosszú távú kapcsolatok alapvető feltételei (amelyeket később részletezünk) nem teljesülnek az óriás hálózat és az egyedi fogyasztó között, így nem beszélhetünk a közöttük fennálló közös érdekeken alapuló kapcsolatokról. Nem tagadva, hogy napjainkban a végső fogyasztó lojalitásának megszerzése és megtartása központi kérdés, ennek eszköze nem elsősorban a kapcsolati marketing.

Interakciós modell

A hagyományos eladó-vevő viszonyban sokáig sokkal inkább egyszeri tranzakciónak tekintettek minden ügyletet, mint az ügyletek során kialakuló folyamatos kapcsolatnak. E folyamatosságra először az Uppsala egyetemen megalakult IMP (Industrial Marketing and Management) csoport irányította a figyelmet, akik kialakították az ún. interakció-megközelítést [Hakansson, 1982]. Megfogalmazásukban a beszerzési döntés inkább tekinthető a két fél (eladó-vevő) közötti interakciónak, mint pusztán egyoldalú kapcsolatnak az aktív beszerző és a passzív piac között. A kapcsolatot befolyásolják a közreműködő partnerek, az interakció folyamata, a környezet és az atmoszféra. A modell sokrétűségét mutatja a 2. ábra.

A kapcsolatban részt vevő felek befolyásolva saját szervezeti és egyéni jellemzőiktől az interakció során csereügyletekben vesznek részt, amelyek vonatkozhatnak termékre, információra, pénzre, illetve pénzügyi műveletekre és társadalmi ügyletekre (pl. az eladószemélyzet társadalmi normákat követő kapcsolata az ügyféllel, az egymás között kialakuló bizalom stb.). Ennek során kialakul az atmoszféra (pl. a függőségi viszonyok) a két

Interakciós modell



Forrás: Hakansson, 1982, 24. o.

fél között, amit azonban befolyásol a külső környezet is. Amennyiben a felek hosszabb távon állnak kapcsolatban egymással (a szervezetek közötti kapcsolatokra pedig ez jellemző), akkor az interakció folyamán kialakult csereügyletek egyfajta intézményesülés felé mozdulnak el, a felek kölcsönös elvárással vannak egymás iránt, másrészt adaptációs folyamat alakul ki, amelynek során olyan változtatásokat tesznek a csereügyletekben, amelyek segítik a hosszú távú kapcsolat fenntartását (pl. termékfejlesztés, az információcsere folyamatának átalakítása, pénzügyi feltételek vagy személyközi kapcsolatok javítása).

A hangsúly a bemutatott elméleti keretben azon van, hogy mindkét fél (szervezetileg és egyénileg is) aktív részese a beszerzési döntésnek, s ezáltal a rövid távú csere epizódok mellett kapcsolatukra a hosszú táv s egyfajta komplexitás jellemző, amelyet a külső környezet és a csatorna atmoszférája is befolyásol.

Ahhoz, hogy lássuk, melyek a *lényegi eltérések a hosszú távú kapcsolat és az egyedi tranzakciók között*, érdemes a szerződéses jog által kifejlesztett, s a marketingirodalomban is teret nyert megközelítést alkalmazni.

Egyedi tranzakciók versus kölcsönös kapcsolatokon alapuló tranzakciók

Két, cserekapcsolatban részt vevő fél között – attól függően, hogy egyszeri vagy ismétlődő kapcsolatról van szó – egy kontinuum mentén a diszkrét tranzakciótól kezdve a tökéletesen folyamatos kapcsolatig bármilyen fajta megoldás elképzelhető. A skála egyik végpontja a tökéletesen egyedi tranzakció (ha létezik egyáltalán ilyen), amely a neoklasszikus közgazdaságtan feltételeivel konzisztensen azt jelenti, hogy a felek nem ismerik egymást, sem azelőtt, sem azután nem fognak kapcsolatba lépni egymással, így személyiségük semmilyen szerepet nem játszik, nem azonosíthatóak, a csere egyszeri, a kommunikáció minimális a felek között [Dwyer-Schurr-Oh, 1987]. Például egy egyszeri benzinvásárlás márkázatlan, városon kívül eső, független benzinkútnál készpénzzel fizetve.

A skála másik végpontja a kapcsolatorientált csere. Ez esetben (az előbbivel ellentétben) hangsúly helyeződik a csere történeti és társadalmi beágyazódottságára, a felek kölcsönösen érdekeltek az ügyletben, ezáltal a cserében részt vevők személye nagy fontosságot kap, úgyszintén a csere elő- és utóélete is.

A szerződéses jog fogalmi keretét alkalmazva a következő különbségeket figyelhetjük meg a két végpont között:

Egyedi tranzakciók esetében a csere időtartama és határai jól meghatározottak, míg hosszú távú kapcsolatok során azok elmosódnak. A jogok és kötelezettségek az első esetben szigorúan meghatározottak, standardizáltak, szerződésben szabályozottak. A második esetben a kialakult kapcsolati normák szabályozzák a viszonyt, amelyek sokkal inkább informális egyezségeken, szokásjogon alapulnak, mintsem rigid szabályokon. Ennek eléréséhez szükség van a felek között kialakuló bizalomra és kötelezettségre. Egyedi tranzakciók esetében a szerződéses biztonság a *jogi alrendszerbe* vetett bizalmon alapul, míg kölcsönös kapcsolatok esetében a *kapcsolatba* vetett bizalom és az *a hit*, hogy a felek hajlandóak önkorlátozásra a kapcsolat fenntartása érdekében. Amíg az első esetben nincs kooperáció a felek között, addig a másodikban fontos szerepe van mind a tervezésben, mind a teljesítésben.

Amíg az egyedi tranzakciók során a felek nyereségei és veszteségei jól elkülönülnek, addig a kölcsönös kapcsolatokban a felek hajlandóak ideiglenesen a vesztesé-

geket megosztani, a jövőben várható nyereségek érdekében.

Hangsúlyozni kell, hogy a kölcsönös kapcsolat nem pusztán az egyedi tranzakciók ismétlődése. Nem mondhatjuk tehát azt, hogy az a vállalat, amelyik rendszeresen üzleti viszonyban áll egy másikkal, az ismertetett kontinuum kapcsolati végén helyezkedik el. Erről csak abban az esetben beszélhetünk, ha érvényesülnek közöttük a hosszú távú elkötelezettség, a kölcsönösség, a rugalmasság, az önkorlátozás normái.

A kapcsolati normák kialakítása érdekében a felek elkötelezettséget vállalnak, ami azt jelenti, hogy különböző befektetésekkel biztosítják a folyamatos részvételt. A felek demonstrálják, hogy megbízhatóak, garantálják a másik jogait, és számíthatnak egymásra abban, hogy elvégzik mindazon feladatokat, amelyek szükségesek a kapcsolat fenntartásához és a konfliktusok rendezéséhez. Cserébe élvezik a megnőtt kiszámíthatóság és rugalmasság előnyét és azt, hogy a másik fél nem használja ki az elkötelezettségéből származó hatalmát. Természetesen egy ilyen kapcsolatba nem mindenki lép be.

A Dwyer-Schurr-Oh modell leíró jellegénél fogva nem ad választ arra a kérdésre, hogy milyen helyzetekben érdemes energiát fektetni hosszú távú kapcsolat kialakításába. Ezzel a problémával foglalkozik Jackson [1985, 1987], aki érdeklődésének középpontjába a *partnerváltás költségeit* (switching cost) helyezi. Abban az esetben, ha ezek a költségek magasak a vevő nem fogja könnyen felcserélni a szükséges termék szállítóját, hiszen ez addicionális költségekkel járna. Ez a vevő, ha egyszer már vevővé vált, akkor hosszú távon lehet rá számítani, mivel a magas átállási költség miatt függő helyzetbe került, s ezt a függőséget a hosszú távú kapcsolat kialakításával igyekszik kompenzálni. Ha azonban mégis kénytelen a szállítót váltásra, úgy akár örökre elveszetteknek tekinthető, hiszen rossz tapasztalatai miatt kicsi a valószínűsége, hogy újra elkötelezze magát (lost-for-good model). Jellemző még ezekre az ügyfelekre, hogy általában egy szállítóval tartanak csak fenn kapcsolatot, s ez a kapcsolat stratégiai jelentőséggel is bírhat.

A skála másik végpontját azok a vállalatok jelentik, amelyek beszerzéseikkor mindig több szállítóval tartanak fenn kapcsolatot, és mindig azokat részesítik előnyben, amelyek aktuálisan a legjobb ajánlatot tudják felmutatni (always-a-share model). Ezen vállalatok számára a szállítót váltás költsége elhanyagolható, ezért nem is fognak hangsúlyt helyezni a kapcsolat erősítésére vagy szorosabbra fűzésére. Az időhorizont ebben az esetben jellemzően rövid távú.

A szállítóváltás költsége többféle tényezőtől áll össze, közös jellemzőjük azonban, hogy mindegyik valamilyen investíció a vevő részéről. A befektetés történhet emberi erőforrásba, materiális javakba, vagy folyamatokba. Ha egy bank saját számítógépes rendszert kíván kialakítani, szükséges, hogy megfelelő szoftvert vegyen, amelynek újabb és újabb változatait a gyártó bizonyos költségcsökkentéssel bocsátja rendelkezésére. Ha meg akarja változtatni az egész rendszert, az új szoftver tetemes költségekkel járhat. Ahhoz, hogy az informatikai rendszert használni tudja, szüksége van az alkalmazottak betanítására. Ez jelentős oktatási költséget jelent, ami szintén erősen kapcsolódik az adott szoftverhez. Mindezek mellett pedig az új informatikai rendszer új működési folyamatot (pl. hitelebírási rendszert) hozhat létre, amelynek megváltoztatása ismét pótlólagos költségeket igényelhet. Ha egy számítógéprendszerrel előállító cég megnyer magának egy bankot, számíthat rá, hogy a bank hosszú ideig az ügyfele marad, ezért érdemes energiát fektetni a kapcsolat fenntartásába.

A skála két végpontja között természetesen sokféle átmenet létezik, fontos, hogy a szállító tisztában legyen azzal, hogy vevője a kontinuum melyik részén helyezkedik el, s ennek megfelelően fordítsa idejét és pénzt a hosszú távú kapcsolat kialakításába. A számítógépes vállalattal ellentétes helyzetben van egy szállítmányozással foglalkozó vállalat, amelynek nem biztos, hogy megtérülnek azon befektetései, amelyekkel vevőszolgálatának színvonalát emeli (például tanácsadással segíti vevőit a tervezésben vagy a legmegfelelőbb időzítés kialakításában), de szolgáltatásának ára magasabb versenytársainál. Ebben az esetben ugyanis – feltételezve, hogy a versenytársak is kielégítenek egy megfelelő szolgáltatás színvonalát – a vevőnek nem jelent többletköltséget másik vállalat igénybevétele, és előfordulhat, hogy – bár megkapta a magasabb színvonalú szolgáltatással járó előnyöket a vállalattól – egy jobb ajánlat elcsábítja, s igényeinek egy részét – lehet, hogy döntő részét – a konkurens szállítóktól elégti ki. Teheti ezt egyrészt azért, mert meg tudja osztani beszerzéseit; másrészt, mert saját részéről nem eszközölt befektetéseket az adott kapcsolatba, így nincsenek elsüllyedt költségei a váltáskor.

Szükséges tehát, hogy az eladó elemezze vevőit és azt a piacot, amelyen tevékenykedik, s csak ezután tegyen erőfeszítéseket a kapcsolatok elmélyítésére.

Jackson elméletének újszerűsége abban rejlik, hogy megkülönbözteti (a switching cost nagyságára alapozva) azokat a vevőket, akik igénylik a hosszú távú kapcsolatot

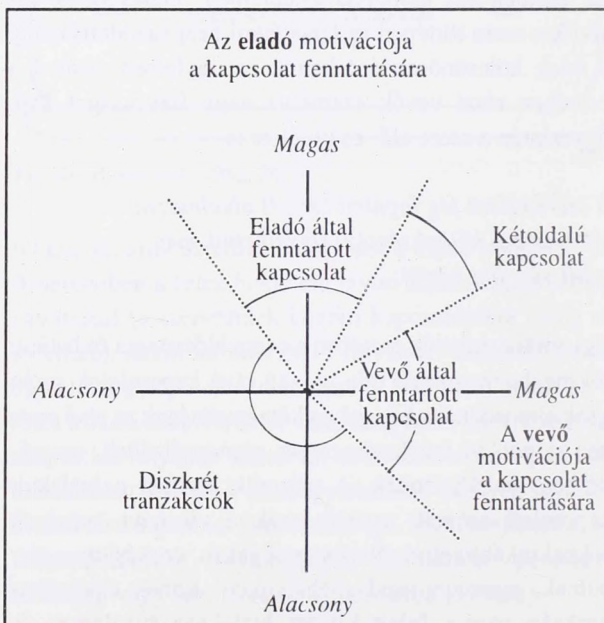
és azokat a vevőket, akik nem. Ez a szemlélet azonban sajátosan egyoldalú, csak az eladó szempontjából elemzi a kapcsolatorientáltságot. Ahhoz, hogy teljességében érzékelhessük a valóságot, a vevő-eladó kapcsolatot mindkét fél szempontjából elemezni kell (3. ábra).

Abban az esetben, ha az eladó érdeke a kapcsolat fenntartására nagyobb, mint a vevőé, akkor az eladó fog nagyobb energiát fektetni a kapcsolatba, míg ha a vevő motivációja erősebb, a vevőnek kell a kapcsolatot életben tartania. Mindkét esetben eltérő függőségi viszonyok tételezhetőek fel, s valószínűleg nem egyenrangú a két fél pozíciója (például monopolhelyzetben).

Kölcsönös együttműködés csak abban az esetben feltételezhető, ha mindkét félnek egyaránt érdeke a kapcsolat kialakítása és fenntartása.

3. ábra

A vevő-eladó kapcsolatának lehetséges dimenziói



Forrás: Dwyer-Schurr-Oh, 1987, 17. o.

A tranzakciós költségek elmélete a vertikális csatornák kapcsolatának elemzésében

Jackson modelljének egyik legfontosabb eleme a szállítóváltás költsége. Ha mélyebben meg akarjuk érteni a partnerváltás költségének működési mechanizmusát, érdemes egy, a szervezettudományban kidolgozott, de a marketingcsatorna-irodalomban is megjelenő elmélet

[Dwyer-Oh, 1988; Heide-John, 1992; Heide-John, 1988; Erramilli-Rao, 1993] eredményeit felhasználni.

A tranzakciós költségek elméletének (TCA) kidolgozása Coase és Arrow nyomán Williamson nevéhez fűződik, s alapvető célja annak a szervezetelméleti problémának a megoldása, hogy mikor érdemes egy cégnek vertikális integrációt kialakítani, azaz saját határain belül termelni a szükséges anyagokat, és mikor érdemes azt a piacról beszerezni, illetve, hogy melyek azok a költségek, amelyek a tranzakció során felléphetnek (Williamson, 1975, 1988, 1991).

Az elmélet elemzési egysége a tranzakció, s kiinduló feltételezése szerint a tranzakciók lebonyolítása során bizonyos költségek lépnek fel, amelyek az egyének korlátozott racionalitásával, az információs aszimmetriával, illetve az opportunistá¹ viselkedésre való hajlandósággal magyarázhatók. Milyen költségekről lehet szó? Felléphetnek egyrészt a koordinációs költségek, amelyek abból származnak, hogy költséget jelent a potenciális szállítók/vevők meghatározása, értékelése, az árak kialakítása, a szerződéselemek pontos meghatározása, a teljesítmény ellenőrzése. Ezek a költségek tökéletes piaci viszonyok mellett természetesen nem léteznek, amint azonban feltételezzük a Simon-i korlátozott racionalitást, számolnunk kell velük. A koordinációs költségek között nemcsak a keresés, értékelés stb. adott költségei jelennek meg, hanem az ezen tevékenységek során fellépő időkiesés költségei is felszámítandók.

A koordinációs költségeken kívül felléphetnek bizonyos motivációs költségek is, amelyek a felek eltérő informáltságából, illetve elkötelezettségéből származnak, s arra irányulnak, hogy megvédjék a feleket egymás opportunistá viselkedésétől.

A tranzakciós költségek akkor magasabbak, ha:

– *nagy a bizonytalansági tényező.* Minél kevésbé kiszámítható a környezet, illetve a partner viselkedése, annál inkább biztosítani akarja magát a szerződő fél az

¹ Opportunizmus: „Önérdék keresése csalárd viselkedéssel.” (Williamson, 1975, 26. o.) Hangsúlyozni kell, hogy ez nem egyenértékű a csalással. Csupán arról van szó, hogy a kapcsolatban részt vevők saját érdekeiket részesítik előnyben, amivel adott esetben lehet, hogy sértik a másik felet. Ha a vállalat nem ügyel arra, hogy a másik félnek ne okozzon veszteséget saját piaci tevékenységével, opportunistának nevezzük. Williamson feltevése szerint az egyének hajlamosak saját érdekeiket követni, függetlenül annak másokra ható negatív következményeitől.

előre nem látható eseményeket illetően. Mivel ezek szerződésbe foglalása és ellenőrzése nehezebb feladat, növelik a költségeket. Empirikusan is bizonyították, hogy a vertikális kapcsolatok szorosabbra fűzése abban az esetben, ha magas a környezeti bizonytalanság, növeli a felek teljesítményét, abban az esetben viszont, amikor nincs bizonytalansági tényező, nincs szignifikáns különbség a teljesítményekben sem [Noordevier et al., 1990].

– *magasak a tranzakció-specifikus beruházások.* A tranzakció-specifikus vagyon vagy beruházás olyan tárgyi vagy humán beruházást jelent, amelyek csak az adott kapcsolatban használhatóak, s ha a kapcsolat megszűnik, azok nem hasznosíthatóak a továbbiakban. Minél több ilyen fajta beruházása van az egyik félnek, annál inkább igyekszik biztosítani magát az ellen, hogy a partner ezt kihasználja. Ezekből a beruházásokból ered a már említett partnerváltás költsége.

– *bonyolultak a tranzakciók.* Minél standardizáltabb egy tranzakció, annál egyszerűbb maga a szerződés és annak ellenőrzése. Amint azonban nő a bonyolultsága, s egyre differenciáltabb a termék (szolgáltatás), annál bonyolultabbá válik a szerződés, s annál magasabbak lesznek a koordinációs és motivációs költségek is.

– *gyakori és hosszan tartó tranzakcióról van szó.* Ezekben természetszerűen gyakori a kommunikáció, s időtartamuk is hosszú távú. Minél inkább ezekkel a jellemzőkkel írható le egy kapcsolat, annál nagyobb esély van az információs aszimmetria fellépésére, s annál fontosabbá válik a kölcsönös elköteleződés. Ilyen esetekben pótlólagos szabályokra van szükség, amelyek a kapcsolat során jelentkező vitás kérdéseket, problémákat rendezik. Hosszú távú kapcsolat fenntartásához szükség van a felek önkorlátozására is, s az újonnan jelentkező helyzetekhez történő állandó adaptációra, ami szintén addicionális költségek forrása lehet.

– *nehéz a teljesítmény értékelése.* Amennyiben az aktuális teljesítmény nehezen értékelhető (szolgáltatások esetében ez könnyen előfordulhat), külön kockázatot jelent a vevő számára, hogy nem fizetett-e túl magas árat a szolgáltatásért, illetve a szolgáltató számára, hogy nem kért-e túl alacsony árat a szolgáltatásért.

A tranzakciós költségek elméletének válasza a leírt költségek kivédésére a bürokratikus kontroll kialakítása, azaz a vertikális kapcsolatnak a vállalati hierarchiába emelése (a „make or buy” dilemmából a „make” preferálása).

A tranzakciós költségek elméletének számunkra is fontos üzenete egyrészt, hogy szerződéses kapcsolatok kialakításakor olyan tranzakció-specifikus befektetések

jöhetnek létre, amelyek felügyeletére nem elegendők a piac mechanizmusai, másrészt, hogy ilyen esetekben erős függőség alakul ki a felek között. A Williamson által ajánlott két végpont azonban nem minden esetben reális alternatíva. Sok esetben ugyanis a felek nem képesek, illetve nem akarnak vertikális integrációt kialakítani, kapcsolatukat viszont mégsem bízzák szívesen a piac mechanizmusaira.

A piac felügyeletének kiváltására abban az esetben, ha a függés kölcsönösen erős a szerződő felek között, alternatív megoldást jelenthet a kölcsönös irányítás [Heide, 1994]. Sok esetben, amikor vertikális integrációra nincs sem mód, sem szándék, ez a fajta kapcsolat jelentheti a megoldást (1. táblázat):

kutatók – főleg a szociológia elméleti bázisát felhasználva – teljesen elvetik a tranzakciós költségek elméletét éppen az opportunizmus alapfeltétele miatt [Granovetter, 1985]. Kutatási eredményeikkel azt a nézetet támasztják alá, hogy a kapcsolatok általában társadalmi keretekbe vannak beágyazva, ahol az opportunizmus nem szabály, hanem kivételes viselkedési forma.

A TCA feltételezése az opportunista viselkedésre valóban elég erős, mégsem kell feltétlenül elvetni az egész elméletet. Vannak olyan kísérletek, amelyek új elméleti keret kidolgozásával próbálják kezelni a család viselkedés kérdését.

Heide és John [1992] a két fél által követett normák bevezetésében látja a megoldást. A TCA elmélete szerint,

1. táblázat

A szervezetek közötti irányítás dimenziói

Irányítási forma	Piac	Nem-piac	
<i>A kapcsolat kezdete</i>	Nincs különösebb bevezető folyamat	Egyoldalú (unilateral) Szelektív belépés, a partner képességeinek értékelése	Kétoldalú (bilateral) Szelektív belépés, a partner hozzáállásának értékelése
<i>A kapcsolat fenntartása</i>			
1. Szerepmeghatározás	Egyéni szerepek egyéni tranzakciókra	Egyéni szerepek az egész kapcsolatra	Egymást átfedő szerepek, csoportfelelősség
2. Tervezés	Nincs vagy minimális	Proaktív/egyoldalú	Proaktív/közös
3. Változtatás	Nincs	Ex ante, a változásokat előre próbálják tervezni	Bilaterális, kölcsönös
4. Ellenőrzés	Külső/utólagos, Az output mérése	Külső/utólagos, az output és a viselkedés mérése	Belső/proaktív önkontrollra van alapozva
5. Ösztönzőrendszer	Rövid távú, outputhoz kapcsolódó	Rövid és hosszú távú, az outputhoz és a viselkedéshez kötődik	Hosszú távú, a hozzáálláshoz (attitűd) kapcsolódik
6. A kényszerítés eszközei	Külsődleges: jogrendszer/konkurencia	A kapcsolaton belüli hatalom alapján	Kapcsolaton belüli, az érdekek azonossága alapján
<i>A kapcsolat befejezése</i>	Az egyszeri tranzakció befejezése	A kapcsolat rögzített időtartamú	Nyitott végű

Forrás: Heide, 1994, 75. o.

Heide fogalomhasználatában az *egyoldalú irányítás* felel meg Williamson hierarchia fogalmának, a *kétoldalú* (bilaterális) *irányítás* a hosszú távú kölcsönös kapcsolatnak, míg a *piac irányítása* az egyedi tranzakcióknak.

Az 1. táblázatból látható, hogy a piac fenntarthatóságának nem a williamsoni hierarchia az egyetlen alternatívája, hiszen a szimmetrikus és magas függőség mindkét fél részéről értelmetlenné teszi az opportunizmust, és kölcsönös érdekeken alapuló irányítás fog kialakulni.

A tranzakciós költségek elméletének egyik fő támasztási területe az opportunizmus feltételezése. Egyes

amennyiben léteznek tranzakció-specifikus beruházások a vevő részéről, ez függőséget teremt, amit úgy próbál ellensúlyozni, hogy valamilyen módon kontrollálni kívánja a szállító döntéseit, az alapelmélet szerint vertikális integráción keresztül. A szállító azonban ugyanúgy tart az opportunizmustól, ezért csak abban az esetben hajlandó függetlenségét feladni, ha lát valamilyen garanciát. Ez a garancia pedig a közösen vallott normák megléte.

Empirikus bizonyítékok alapján azt a következtetést vonták le, hogy csak abban az esetben van pozitív eredménye – tranzakció-specifikus beruházások megléte

esetén – kontroll kialakításának (hierarchia vagy kapcsolatiság létesítésével), ha léteznek kölcsönösen vallott normák. Ezzel valójában támadják a TCA általános feltételezését az opportunizmusról, különösen olyan esetekben, amikor nem lehetséges a hierarchia kialakítása, s csak két független fél hosszú távú kapcsolatáról lehet szó.

Három változóval operacionalizálják a *kapcsolati norma* elméleti konstrukcióját: rugalmasság, információcseré és szolidaritás. Ezek a kapcsolatok hosszú távúak, kölcsönösségen alapulnak [Dwyer-Schurr-Oh, 1985; Heide, 1994], ahol a felek nem az egyik fél által kényszerített és éppen ezért hierarchikusnak mondható kapcsolatban vesznek részt (mint amilyen a williamsoni hierarchia), hanem a kölcsönös érdekek alapján önkéntesen vállalt, és a bemutatott normák által szabályozott kapcsolatot alakítanak ki egymással. A különbség a kettő között, hogy az egyik kényszerített kapcsolat, míg a másik önkéntesen vállalt. Valószínűsíthető, hogy a kétféle kapcsolat eltér egymástól, más lesz az atmoszféra [Hakanson, 1982], mások lesznek az eredménytényezők, s Levitt már-már anekdotikussá vált házasság-hasonlatával élve [Levitt, 1985], az egyik a „kényszerházasság”, a másik a „szerelemházasság” példájával írható le.

A függőség szerepe

Az eddig bemutatott marketingcsatorna kutatásokból is látható, hogy két vállalat közötti kapcsolat vizsgálatakor óhatatlanul is szembetalálkozunk a függőség, és az ezekből eredő befolyás és kontroll kérdésével.

Bár a kölcsönös kapcsolatok előfeltétele a szimmetrikus függőség, a hétköznapi életben nehéz olyan kapcsolatot találni, ahol teljesen kiegyenlített a két fél közötti viszony. Feltételezhető, hogy mindkét fél nagyobb biztonságban érzi magát, ha a partner függőségben van tőle, ezért törekedni fog a másik fél függőségének növelésére. Másrésztől az a fél, amelyik függőségben van, törekedni fog a kapcsolat szorosabbra fűzésére, hogy ezáltal partnerét is függőbbé tegye. A függőség egyik legfontosabb formája az erőforrásoktól való függőség [Pfeffer-Salancik, 1978]. Attól függően, hogy mennyire fontos az erőforrás, hogy milyen mértékben rendelkezik a szállító az erőforrás fölött, és hogy a lehetőségek mennyire számosak, lehet erősebb vagy gyengébb a függőség.

Természetesen nemcsak a szállító, hanem a vevő is lehet erős alkupozícióban, ha:

- koncentráltan, az eladók összértékesítéséhez képest nagy mennyiségben vásárol,

- a vásárolt termékek differenciálatlanok, könnyen helyettesíthetőek,

- a szállítót váltás költsége elenyésző,

- könnyen áttérhet a termék saját termelésére (vertikális integráció létrehozása);

- jelentéktelen a termék a vevő végső terméke szempontjából,

- a vevő teljes körű információval rendelkezik. [Porter, 1993 alapján]

A függőség kérdését vizsgálta Anderson és Narus [1984, 1990] Thibault és Kelley [1959] személyközi kapcsolatokat vizsgáló írása alapján. Az egymástól függő, kétoldalú (dyadic) interakciók kimeneteleit eredménymátrixba foglalták, amelyben – a játékelméletből ismerős módon –, azt ábrázolták, hogy milyen eredménye lehet az olyan akcióknak, ahol a kimenet függ a partner cselekvéseitől. A mátrix minden cellája egy lehetséges esetet mutat be, a gyártó haszna az átló felett, a kereskedő haszna az átló alatt látható (4. ábra).

4. ábra

Interakció/eredmény mátrix

	„A” termékhez nyújt leírást és technikai támogatást	„B” termékhez nyújt leírást és technikai támogatást
	GYÁRTÓ	
„A” termékre koncentrálna eladási erőfeszítéseit	5	2
KERESKEDŐ	5	2
„B” termékre koncentrálna eladási erőfeszítéseit	3	5
	3	5

Forrás: Anderson-Narus, 1984, 63. o.

Látható, hogy egymástól függetlenül a gyártó kicsit jobban preferálna az „A” terméket, míg a kereskedő a „B” terméket. Ha azonban mindketten azonos termékre koncentrálnak, a magasabb végeredményt kapják, függetlenül a preferált terméktől. Ez abból eredhet, hogy a koordinált eladási erőfeszítések csökkentik a költségeket.

Definíciójukban a függőség az összehasonlítási szint (comparison level – CL) és az alternatívák összehasonlítási szintjének (comparison level for alternatives – CL_{alt}) különbsége. CL azt a kívánt szintet reprezentálja –

tapasztalataikra és jelenlegi ismereteikre alapozva –, amelyet a felek elvárnak az adott kapcsolattól. Kapcsolatukat ezen standard alapján értékelik, s ha az eléri a CL szintjét, akkor kielégítőnek tartják. Ezzel szemben CL_{alt} reprezentálja a legjobb alternatív kapcsolat lehetséges kimenetelét. Minél nagyobb a különbség CL és CL_{alt} között, annál kevésbé van alternatívája az adott kapcsolatnak, annál erősebb a függés a jelenlegi partnertől.

Az elméletnek kétségtelenül fontos üzenete, hogy a függőséget mindig befolyásolja a második legjobb alternatíva megfelelő volta. Ha az közel azonos minőségű szolgáltatást nyújt, sokkal kevésbé lesz függő a jelenlegi alternatívától az adott vállalat. Abban az esetben viszont, ha ilyen értelemben vizsgáljuk a lehetőségeket, mindenképpen figyelembe kell venni a második lehetséges alternatíva elérhetőségét és az áttérés költségét is. Ekkor pedig a CL_{alt} mérése már nem is olyan könnyű feladat, hiszen bele kell számítani a váltás összes költségét. Ez pedig, ha a jelenlegi és az azt követő legjobb alternatíva azonos színvonalú szolgáltatást nyújt, a már elemzett partnerváltás költségével azonos.

A függőség nemcsak önmagában fontos, hanem az adott kapcsolat kontextusában, így a relatív függőség mérése jobb indikátor lehet [Anderson-Narus, 1990]. A relatív függőség úgy definiálható, mint a felek egymástól való függőségének különbsége. Ilyen módon interaktívvá válik a fogalom, s ahelyett hogy egyoldalú függőséget mérünk, a függőségek eltérését figyeljük meg.

Kísérlettel bizonyították, hogy aszimmetrikus hatalmi helyzetben² a felek viselkedése megváltozik, s a kialakuló egység messzebb van az optimálistól, mint szimmetrikus hatalmi helyzetben [Dwyer-Walker, 1981]. Ezen kívül bizonyított, hogy a gyengébb partner attitűdje a másik fél irányában inkább negatív, s hajlamos magát áldozatnak érezni. Ezzel szemben pozitív korreláció fedezhető fel a megelégedettség és az érzékelt hatalom között [Dwyer, 1980].

Az, hogy a függő fél mennyire érzékeli függőségét, természetesen kapcsolatban van azzal, hogy az erősebb pozícióban levő fél hogyan él hatalmával. A hatalom kihasználása – vagy talán semlegesebb jelentéstartalmú szóval élve; használata – többféle módon képzelhető el. Megengedhető az a kijelentés, hogy a hatalom használata a másik féllel szemben az utóbbi befolyásolásában ölt

testet. A hatalom ilyen formában történő használatát meg kell különböztetni magától a hatalom birtoklásától, ami önmagában nem jelent használatot. [Fraiser-Summers, 1984]. A vállalatok közötti viszony jellemzése szempontjából fontos ismerni, hogy milyen eszközökkel élhetnek a domináns vállalatok a másik fél befolyásolására.

Fraiser és Summers többféle stratégiát határoz meg. Abban az esetben, ha a befolyásoló célja, hogy miközben a partner megváltoztatja viselkedését, megváltozzon a viselkedés eredményéről alkotott képe is, kétféle utat követhet. Egyrészt információcsere révén elérheti, hogy a partner maga jöjjön rá arra, hogy érdemes változtatnia, mivel így eredményesebben működhet. Másrészt elérhető konkrét ajánlatok útján, amikor a befolyásoló kifejezi, hogy a partnernek érdemes követnie az adott tanácsot az eredményesebb működés érdekében. Ez utóbbi stratégia természetesen nyíltabb befolyásolást jelent.

Olyan esetekben, amikor gyors reakcióra van szükség, vagy nem egyező érdekek jelennek meg, a domináns vállalat úgy is befolyásolhat, hogy közben nem kívánja meggyőzni a partnerét a változtatás helyességéről. Ha az előbbieket közvetett, ezt közvetlen befolyásolási stratégiának nevezhetjük. Ebben az esetben élhet ígéretekkel, magyarázat nélküli kérdésekkel, fenyegetésekkel és jogi eszközökkel. Ez utóbbi kettő kényszerítő hatalmi eszköz. A kutatási eredményekből arra következtethetünk, hogy minél szorosabb két vállalat együttműködése és a kapcsolat minél stabilabb, kooperatívabb, annál inkább jellemző az információcsere és a kérések használata. Ennek megfelelően minél konfliktusosabb a kapcsolat, annál erősebb a többi stratégia használata.

Az eddigi elméletek főleg a társadalmi csere paradigmájára épültek. Az attitűdváltoztatás paradigmájára [Carman, 1980] alapozva foglalkozik a befolyásolás lehetőségével Fraisers és Sheth [1985], s arra keresik a választ, hogy a befolyásolás mely eszközei milyen helyzetekben alkalmazhatóak. Az attitűd és a cselekvés konzisztenciája, illetve inkonzisztenciája alapján kialakított modellben az attitűd lehet pozitív, negatív és semleges, a cselekvés pedig elfogadó vagy elutasító. Az egyes attitűd-cselekvés párokból kiindulva vizsgálták meg, hogy az imént bemutatott befolyásolási stratégiák közül melyik a legmegfelelőbb.

A kapcsolat tartalmi kérdései mellett fontos a kapcsolat fenntartásának módja is, hiszen két vállalat közötti folyamatos kapcsolat egyik kulcstényezője a kommunikáció. Igazolható az a feltételezés, hogy a kommunikáció minőségének és mennyiségének vizsgálata közben magát a kapcsolatot is értékelni tudjuk. Mohr és Nevin

² „A” hatalma „B” fölött azon alapszik és azzal egyenértékű, hogy „B” mennyire függ „A”-tól. (Dwyer-Walker, 1981, 104. o.)

[1990] négyféle jellemzővel írja le a kommunikációt: *Gyakoriság/hosszúság*; *irány* (vertikális/horizontális); *mód* (írásbeli, telefonos, személyes); *tartalom* (az előbbieken elemzett direkt vagy indirekt befolyásolási stratégiák). Modelljükben kétféle kommunikációs stratégiát határoznak meg, egyrészt az *együtműködőt* (kollaboratív), amely magas gyakoriságú, kétoldalú, informális és indirekt, valamint az *autonóm* kommunikációs stratégiát, amelyik alacsony gyakoriságú, egyoldalú, formális és direkt befolyással jellemezhető. Mind a kétféle kommunikációs stratégia pozitív csatorna outputot³ hozhat létre, attól függően, hogy milyenek a kapcsolati feltételek.⁴ Ha a két fél közötti viszony hosszú távú kapcsolatokra épít, bizalmon alapuló és szimmetrikus hatalmi helyzettel jellemezhető, akkor az együtműködő kommunikáció nyújt nagyobb hasznosságot, míg ha tranzakció alapú, egymást nem támogató, aszimmetrikus függőségű kapcsolatról van szó, akkor az autonóm kommunikációs stratégiát érdemes használni.

A kontingencia modell érdeme, hogy különbséget tesz az egyes kapcsolatok között, és ettől teszi függővé, hogy mely kommunikációs stratégiát érdemes használni, hiszen nem biztos, hogy mindig a kölcsönös kapcsolatokon alapuló kommunikáció a megfelelő.

Elkötelezettség és bizalom

Az egyenlőtlen hatalmi helyzet nem vezet feltétlenül az egyik fél elégedettségéhez abban az esetben, ha sikerül olyan kapcsolatot kialakítani, amely a kölcsönös bizalomra épül. A bizalom megléte elengedhetetlen feltétele a kétoldalú kapcsolatok kialakulásának, s a kölcsönös bizalom az egyik fő hajtóerő az opportunizmus megakadályozására. Több olyan empirikus kutatás is született, amelyik bizonyítja az elkötelezettség (commitment) és a bizalom (trust) fontosságát a kapcsolatok fenntartásában.

Az elkötelezettség elméleti modelljét három komponensre lehet bontani. [Meyer-Allen, 1991]: az első egy

³ Csatorna outputként a koordinációt, az elégedettséget, az elkötelezettséget és a teljesítményt jelöli meg.

⁴ A csatornafeltételek mint a modell független változói a következőkkel írhatók le: a csatorna struktúrája (kapcsolati-tranzakciós), atmoszférája (támogató-nem támogató), hatalmi viszonyok (szimmetrikus-aszimmetrikus). A modellben a csatornafeltételek és a kommunikációs stratégia együttesen határozzák meg a csatorna outputokat.

input vagy *instrumentális* komponens, amely azt fejezi ki, hogy a felek az egymás iránti elkötelezettség kialakulásakor bizonyos befektetéseket végeznek, amelyek csak az adott kapcsolatban hasznosíthatók. Ez a komponens nagyban hasonlít a tranzakciós költségelméletek tranzakció-specifikus befektetéseéhez.

A második komponens az *attitűdre* vonatkozik és azt fejezi ki, hogy érzelmileg mennyire elkötelezettek a felek. Ez a konstrukció affektív eleme, meghatározásában fontos a másik fél identifikációja, illetve a közösen vallott értékek. Ez az elem megjelent Heidenél is [Heide, 1994], aki a bilaterális kapcsolat kialakításának feltételeként a felek hozzáállását, attitűdjét jelölte meg (1. táblázat).

A harmadik komponens időbeli dimenziót ad, amely arra vonatkozik, hogy az elkötelezettség csak abban az esetben áll fenn, ha majd a két fél hosszú távon gondolkodik. Látható, hogy az elkötelezettség olyan központi konstrukció a marketingcsatorna-kapcsolatok elemzésében, amelyik egyetlen fogalmi keretben összegzi a kölcsönös kapcsolatok szinte minden fontos elemét.

Morgan és Hunt [1994] kutatásukban olyan fontos szerepet tulajdonítanak a *bizalomnak* és a *kapcsolat iránti elkötelezettségnek*, hogy kutatási hipotézisük szerint a kapcsolat minden más eleme csak ezeken a kulcsfontosságú közvetítő elemeken keresztül hat a kapcsolat eredménytényezőire (a kapcsolat minősége, a partner elfogadása, szándék a kapcsolatból való távozásra, együtműködés, funkcionális konfliktusok, a döntéshozás bizonytalansága).

Az elkötelezettséget másfajta megközelítésből vizsgálja Geyskens és Steenkamp [1995], s a már ismertett háromdimenziós elkötelezettséggel szemben egy sokkal könnyebben vizsgálható és értelmezhető két-komponensű modellt mutatnak be. Ennek első eleme az *affektív* komponens, amely arra vonatkozik, hogy a felek mennyire szeretnék a kapcsolatot fenntartani, s olyan állítással mérhető például, hogy „kapcsolatban akarunk maradni szállítóinkkal, mert jól érezzük magunkat a kapcsolatban“ (i.m. 363. o.). Az elkötelezettséggel foglalkozó kutatásokban általában ez a komponens jelenik meg. Létezik azonban egy másik elem is, ez pedig a kapcsolat *szükségessége*, amikor nem az érzelmek, hanem a józan számítás teszi szükségessé a kapcsolat fenntartását. Ez például olyan állításban tükröződhet, hogy „túlságosan is drága lenne kapcsolatunkat felbontani a szállítóinkkal“ (i.m. 363. o.). Ez tükröződik vissza az előző modell első komponensében, amely azt jelölte, hogy milyen az adott kapcsolatba befektetett speciális vagyon mértéke.

Kapcsolati marketing (relationship marketing)

A vállalatok kapcsolataival foglalkozó marketing-szakirodalomnak létezik egy, a hagyományos marketingfelfogástól részben eltérő vonulata, amelyet az irányzatot képviselő szerzők nyomán relationship marketingnek (RM), azaz kapcsolatorientált marketingnek szoktak nevezni. Kutatói új paradigmaként mutatják be, s lényegét úgy fogalmazzák meg, hogy a vevők lojalitásának visszaszerzéséért folyó harcban azok fognak versenylőnyhöz jutni, akik képesek a vevőkkel hosszú távú kapcsolatokat kialakítani [McKenna, 1991; Levitt, 1983; Gummesson, 1994; Berry, 1983]. Az RM elsősorban a szolgáltatások kutatása közben kapott figyelmet⁵, ami nem véletlen, hiszen a szolgáltatások alapvető jellegüknel fogva sokkal szorosabb eladó-vevő kapcsolattal jellemezhetőek, mint a tárgyasult termékek [Zeithaml et al., 1985].

A kapcsolati marketing egyik lényeges elméleti alapvetése, hogy a hosszú távú profit biztosítékát a hosszú távú kapcsolatok kialakításában és fenntartásában látja.

Az RM irodalmának fő vonulata azért születhetett a szolgáltatásmarketing problémáinak kutatása közben, mert a kutatók hamar rájöttek arra, hogy a hagyományos termékekre kidolgozott marketingeszközök a szolgáltatások világában másként hasznosíthatóak. Jellemző ezekre az elméletekre, hogy élesen támadják a hagyományos, 4P-re épülő marketingkonceptiót, és egy új paradigmát javasolnak, amely a kapcsolatorientált marketingen alapul.

A szolgáltatások egyik legfontosabb jellemzője, hogy a termelés, a vásárlás és a fogyasztás nem válik el egymástól, általában mind egy időben történik, a fogyasztó jelenlétében. Ez azt okozza, hogy a szolgáltató és a fogyasztó sokkal erősebb kapcsolatban van egymással, sokkal intenzívebb kommunikációt folytatnak, ezért nagyobb hangsúlyt kell helyezni a fogyasztó és a szolgáltató interakciójára. Ezt a hagyományosan a marketingmix négy elemére épülő marketingstratégia nem tudja biztosítani. Grönroos a következőképpen definiálja a marketinget:

„A marketing azt jelenti, hogy olyan (általában, de nem szükségszerűen hosszú távú) kapcsolatokat létesítünk, tartunk fenn és fejlesztünk vevőinkkel és

egyéb partnereinkkel, amelyek nyereségesek és mindkét fél céljait teljesítik. Ez a kölcsönösségen alapuló cserével és az ígéretet kölcsönös kielégítésével érhető el.“ (Grönroos, 1990, 138. o.) Fontos megjegyezni, hogy ez nem a kapcsolatorientált marketing definíciója, hanem a marketing kapcsolatorientált definíciója. A különbségtétel annyiban hangsúlyos, hogy a kapcsolatorientált megközelítést Grönroos nem a marketing egy részlemének tekinti, hanem az egész marketingkonceptiót erre az elméletre építi fel, szakítva a hagyományosan elfogadott megközelítésekkel.

Ebből a szemléletmódból az következik, hogy bár Grönroos elismeri a tranzakcióközpontú marketing létjogosultságát bizonyos esetekben, a sikeres marketing alapjának mégis a vevő és az eladó között létrejövő hosszú távú kapcsolatot tartja. Ez többek között azzal is magyarázható, hogy „A nyereségesség nem mérhető azonnal a tranzakció lezajlása után. A nyereségesség egy folyamatos és tartós kapcsolat eredménye, és csak hosszú távon ítéltető meg.“ (Grönroos, 1990, 139. o.)

Gummesson [1994] elgondolása szorosan kötődik Grönrooséhoz, ő is elveti a hagyományos négy P-re épülő marketinget, s egy új, kapcsolatokra, interakcióra és hálózatokra épülő marketing-paradigmát dolgozott ki. Ennek a központjában a 4P helyett a 30R áll, az a 30 kapcsolat, amely meghatározza egy vállalat létét. A kapcsolatok lehetnek piaci kapcsolatok és lehetnek nem-piaci kapcsolatok. Az előbbieket közé tartoznak a klasszikus vevő-eladó kapcsolatok, és a speciális, pl. a vevő vevőjével tartott kapcsolatok. A nem-piaci kapcsolatok egyrészt a mega-kapcsolatok, amelyek társadalmi beágyazódottság következményei, mint például a politikai kapcsolatok, másrészt a nano-kapcsolatok, azaz a szervezeten belül kialakuló kapcsolatok.

Az elmélet fontos üzenete, hogy minden vállalatnak ki kell alakítania kapcsolatportfólióját, s meg kell vizsgálnia, hogy az egyes kapcsolatok mennyit érnek.

Hivatkozások

- Anderson, C. A.–Narus, J. A. (1984): A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 62–74
- Anderson, C. A.–Narus, J. A. (1990): A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. *Journal of Marketing*, 54 (January), 42–58
- Berry, L. L. (1983): Relationship Marketing. in Berry, L. L.–Shostack, G. L.–Upah, G. D. (Eds.) *Emerging perspectives of Services Marketing*. American Marketing Association, Chicago, 25–28

⁵ A „Relationship Marketing“ kifejezést először Leonard Berry [1983] használta szolgáltatás-marketing kutatása során.

- Carman, J. M.* (1980): Paradigms for Marketing Theory. *Research in Marketing*, 3, 1–36
- Clark, T. H.* (1995): Procter and Gamble: Improving Consumer Value Through Process Redesign. Harvard Business School case No. 195–126 [?]
- Dwyer, F. R.* (1980): Channel Member Satisfaction: Laboratory Insights. *Journal of Retailing*, 56 (Summer), 45–65
- Dwyer, F. R.–Walker, Jr. O. C.* (1981): Bargaining in an Assymetrical Power Structure. *Journal of Marketing*, 45 (Winter), 104–115
- Dwyer, F. R.–Schurr, P. H.–Oh, S.* (1987): Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51 (April), 11–27
- Fraizer, G. L.–Sheth, J. N.* (1985): An Attitude-Behavior Framework for Distribution Channel Management. *Journal of Marketing*, 49 (Summer), 38–48
- Fraizer, G. L.–Summers, J. O.* (1984): Interfirm Influence Strategies and Their Application within Distributon Channels. *Journal of Marketing*, 48 (Summer), 43–45
- Geyskens, I.–Steenkamp, J. B.* (1995): An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence of Relationship Commitment. EMAC Conference Proceedings, Paris, Group ESSEC, 351–371
- Granovetter, M.* (1985): Economic Action and Social Structure: The problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481–510
- Grönroos, C.* (1990): Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition. Lexington Books
- Gummesson, E.* (1994): Marketing Relationship Marketing Operational. *The International Journal of Service Industry Management*. 5 (5), 5–20
- Hakansson, H.* (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An International Approach. New York: John Wiley & Sons.
- Heide, J. B.* (1994): Interorganizational Governance in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, 58 (January), 71–85
- Heide, J. B.–John, G.* (1992): Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56 (April), 32–44
- Jackson, B. B.* (1985): Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, Nov-Dec. 120–128
- Jackson, B. B.* (1987): Winning and Keeping Industrial Customers. The Dynamics of Customer Relationships. Lexington Books, Lexington
- Levitt, T.* (1983): After the sale is over... *Harvard Business Review*, Sept-Oct., 87–93
- McKenna, R.* (1991): Relationship Marketing. Successful Strategies for the Age of the Customer. Addison-Wesley, Reading
- Meyer, J. P.–Allen, N. J.* (1991): A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89
- Mohr, J.–Nevin, J. R.* (1990): Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (October), 36–51
- Morgan, R. M.–Hunt, S. D.* (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (July), 20–38
- Noordewier, T. G.–John, G.–Nevin, J. R.* (1990): Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. 54 (October), 810–93
- Porter, M. E.* (1993): Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 44–48
- Pressey, A. D.–Mathews, B. P.* (1997): Characteristics of Relationship Marketing and Its Applicability to Consumer Transactions; Including Retailing. EMAC Proceedings, eds: Wong, V. et al, Warick, 1043–1056
- Simon, H.* (1947): Administrative Behavior. Macmillan, New York
- Thibault, J. W.–Kelley, H. H.* (1959): The Social Psychology of Groups, New York: John Wiley & Sons
- Williamson, O. E.* (1991): Strategizing, Economizing, and Economic Organization. *Strategic Management Journal*, 12, 75–94
- Williamson, O. E.* (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. Free Press, New York
- Williamson, O. E.* (1988): Corporate Finance and Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 43 (July), 567–591