

Elfelejtkezhetünk az irracionalitásról az üzleti kapcsolatokban?

Dr. Piricz Noémi

adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar, Budapest,
piricz.noemi@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: B2B helyzetekben az üzleti kapcsolatok nyilvánvalóan értékesebbek és olyan, lényeges üzleti csatornát jelentenek, amelyre alapvetően szüksége van minden sikeres vállalkozásnak. Néhány kutató azonban továbbra is az üzleti kapcsolatok ún. hard elemeinek dominanciáját hangsúlyozza (pl. pénzügy, kereskedelem). Ezzel szemben növekvő számú empirikus kutatás bizonyítja az ún. szoft elemek – mint például személyesség, bizalom, elkötelezettség, vagy etika – direkt és az indirekt hatásait. Az nem a professzionizmus ellen van, ha egy vállalkozás tudatában van az üzleti kapcsolat komplexitásának, vagy ha elfogadja annak minden aspektusát (a hard és a szoft elemeket egyaránt). Továbbá Herbert Simon Korlátozott racionalitás elve óta egyre több, nemzetközileg és tudományosan elfogadott modell létezik, amelyek az üzleti döntéshozatal irracionális szemszögeivel is foglalkoznak. Ez a tanulmány először bemutat ezek közül néhány olyan elméletet, amelyek az üzlet irracionális elemeire fókuszálnak, és elfogadják a klasszikus közgazdaságtani modellek mellett. A második részben értékelünk néhány kutatást, amelyek megerősítik a szerzők véleményét, mely szerint a megfelelő egyensúly szükséges az üzleti kapcsolatok hard és a szoft elemei között.

Kulcsszavak: etika, üzleti kapcsolat, irracionalitás

1 Bevezetés

A mai üzleti világban olyan szoft elemek, mint az etika és a felelősség szükséges értékként jelenik meg. A piacok globalizációja, az információhoz való szabad hozzájutás, valamint a növekvő társadalmi, környezeti problémák hatást gyakorolnak az etika globális megítélésére, illetve sürgetik az etikai kérdések beépítését az mindennapi üzleti gyakorlatba. Egy globális felmérés alapján a

vizsgált 24 ország lakosságának 74%-a szerint a vállalat társadalmi felelőssége lényeges tényező egy termék megvásárlására, vagy egy szolgáltatás igénybevételére vonatkozó döntés során. A megkérdezettek 84 %-a úgy véli, hogy a vállalatoknak többet kellene tenniük a társadalom érdekében. (Ipsos MORI 2013). Ezek az adatok arra is rávilágítanak, hogy a vevők nem csupán az elfogadható árra, ár-érték arányra, vagy a kiegészítő szolgáltatásokra fókuszálnak, hanem egyéb elvárásaik is vannak a gyártókkal, valamint a kereskedőkkel szemben. A szoft elemek felértékelődnek és ez a felértékelődés kihat a szervezetek közötti kapcsolatokra is.

B2B környezetben egyébként is kevesebb vevő és kevesebb eladó van, ezért ezek a szereplők értékesebbek és nehezebb a helyettesítésük. Az üzleti életben hagyományosan nagy szerepe volt és van a személyes kapcsolatoknak, valamint a bizalomnak. Az értékek említett változása, vagy átrendeződése megjelenik az üzleti kapcsolatokban is, ahogy ezt a továbbiakban bővebben kifejtjük. Ezek a tendenciák a modern IKT technológiák rohamos fejlődésével párhuzamosan figyelhetők meg. Lehetne foglalkozni a szervezeten belüli irracionális elemekkel és folyamatokkal is, de ez a tanulmány nem ezzel az aspektussal foglalkozik.

Alábbi cikkünkben először röviden összefoglalunk néhány, vonatkozó közgazdasági elméletet, majd bemutatjuk az üzleti kapcsolat szoft elemeinek (személyesség, bizalom, elkötelezettség, és etika) legjellemzőbb, aktuális kérdéseit, és egy-két friss kutatási eredményt.

2 Elméleti alapok röviden

A samuelsoni közgazdaságtan emberképe az úgy nevezett homo oeconomicus, aki teljesen racionális lény, ezért mindig haszonmaximalizáló magatartást követ. Gazdasági döntései a józan észen alapulnak. A közgazdaságtan tézise szerint minden társadalmi kölcsönhatás felfogható piaci folyamatként. Az emberek rövid távú döntéseikben a költségek és hasznok kalkulációja alapján választanak, míg a hosszú távú döntéseikben a kockázatok és a hozamok kalkulációja szerint választanak. Rövid távú döntéseikben tehát azt a lehetőséget választják, amelyik mellett a hasznok és a költségek különbsége maximális számukra. Ekkor döntéseikben igyekeznek a kockázatot minimalizálni és/vagy a hozamot maximalizálni. A közgazdaságtan erőteljesen épül a matematikai formanyelvre,

és modellekre. Jellemző a kísérleti és statisztikai módszerek, értékelő skálák alkalmazása.

A gazdasági pszichológia a pszichológiai fogalmakat a közgazdasági terminológiára fordítják le és a racionalitás elvével kompatibilissé válnak. Egyik fő képviselője Hugo Münsterberg, aki a kulturális különbségeket vizsgálta a pénzszerzés, a gazdasági szféra megítélésében, illetve a sztereotípiák terén. Véleménye szerint a gazdasági hatékonyság a személyiség pszichológiai mozgatóeszközeinek lehetséges eszköze.

A Magatartás-közgazdaságtan (más néven: Viselkedés-gazdaságtan) ötvözi a pszichológia, illetve a neoklasszikus közgazdaságtan elemeit, de gyökerei egészen a XVIII. századig nyúlnak vissza, amikor Daniel Bernoulli (1738.) a várható hasznosságot vizsgálta, és az adott kimenetel valószínűségével súlyozta. Elmélete talán meghaladta korát, mindenesetre hosszú időnek kellett eltelnie a folytatáshoz. Hiszen a bizonytalansággal és a kockázattal csak a XX. század elején kezdtek el komolyabban foglalkozni, többek között Frank Knight (1921.), aki szerint az egyes kimenetekhez jól meghatározható valószínűség rendelhető, és az a bizonytalanság, amikor még a valószínűségek sem ismertek. Ezek után egyre több területről, egyre több kutató kezd el foglalkozni a kockázatos döntésekkel, mint például Neumann János és Oskar Morgenstern, vagy Daniel Kahneman. Utóbbi pszichológusként indult, az észleléssel foglalkozott, majd a Magatartás-közgazdaságtan egyik legjelentősebb alakja lett Amos Tversky kutatótársával együtt. Tversky nélkül 2002-ben Közgazdasági Nobel Díjat kapott. Ők voltak az első kutatók, akik az emberek viselkedésének megfigyelésére építették állításaikat a kockázatos helyzetekben való döntéseik során. Arra a következtetésre jutottak, hogy bizonytalan helyzetekben az emberek a várható hasznosság alapján döntenek.

Az altruizmus körébe olyan pro-szociális viselkedési módokat sorolunk, amelyek során az ember cselekedete személyes nyereség nélkülözése mellett más hasznát szolgálja (Bierhoff – Klein 1988). A pszichológusok úgy gondolják, hogy az altruista megnyilvánulások mintegy felének a háttérben áll genetikai hatás, a fennmaradó részt környezeti faktorok okozzák, mint az empátia érzése, személyes értékek, vagy szociális normák (Bierhoff – Klein 1988). Míg a neoklasszikus közgazdászok úgy vélték, hogy az önzetlen magatartást folytató személyek szükségszerűen kisselektálódnak a gazdaság mechanizmusából, addig mára nyilvánvalóvá vált, hogy az altruista személy hosszú távon előnyre tesz szert (Kovács 2003; Imhof et al. 2007). Az egyéni racionalitás, azaz az önző magatartásforma a dzsungel törvényein alapuló, versengő gazdaságot eredményez, amelyben – ha mindenki verseng – egyértelműen mindenki veszít is. A felek közötti, kölcsönösségen alapuló kooperáció létrejötte viszont hosszú

távon mindenki számára megbízható és jövedelmező kapcsolatot biztosít (Faragó 2003).

Chiles és McMackin (1996) azt állítja, hogy a bizalmat generáló tényezők három, úgy nevezett fordító lencsén keresztül tekinthetők át. Ezek a szociális normák, a szociális beágyazottság, és a racionális gazdaságtan. Az első két szűrő a morális kötelezettségekhez tartozik, amelyekben viszont benne rejlenek a – bizalmat létrehozó – szociálisan beágyazott tranzakciókban. Ezek a körülmények pedig korlátozzák az opportunistá viselkedést. Az utolsó szűrő, a racionális gazdaságtan esetében azonban a bizalom gazdasági számítások révén jön létre, amikor a szereplők saját érdekeiket keresik. A gazdasági perspektíva tulajdonképpen a számítás-alapú bizalom elmélete (pl. Williamson 1993), amely azt jelenti, hogy az egyének bizalmi választásai megjósolhatók, mivel azok racionálisan származtatott költségeken és előnyökön alapulnak.

Az üzleti célú kapcsolatok vizsgálatakor legtöbbször felmerül a bizalom fogalma is, amellyel először a szociálpszichológia és a szociológia foglalkozott. A marketing tanulmányokban az 1980'-as években fordult elő és a következő évtizedektől egyre nagyobb figyelem fordul erre a témakörre. Annyira megnőtt az érdeklődés a bizalom vonatkozásai iránt, hogy 1994. és 1999. között a duplájára emelkedett a kapcsolódó publikációk száma (Tarnai 2003:676).

A vevőkapcsolatok helyes kezelése a következő okok miatt előnyös és fontos: (Ford – Gadde - Hakansson - Snehota 2006:131-132.)

- o Csökkenti, vagy lenullázza az új vevők, vagy beszállítók keresésére fordított költségeket.
- o Képessé teszi a szervezet alkalmazottait arra, hogy megértsék a vevők problémáit, bizonytalanságait, valamint megismerjék saját képességeiket annak érdekében, hogy minél megfelelőbb ajánlatot dolgozzanak ki.
- o Csökkenti az alkalmazkodási költségeket, miután megvalósultak a kapcsolatokra vonatkozó kezdeti befektetések.
- o Csökkenti az interakció költségeit is, mint például az adás-vételre és a szállítások ellenőrzésére fordított idő.
- o Képessé teszi az alkalmazottakat arra, hogy a fontos vevőkre koncentrálják erőforrásaikat.

A kapcsolati marketing tartalma természetesen más egy olyan vállalatnál, amely fogyasztási termékeket gyárt, más olyan cégeknél, ahol sok kis vevőt kell kezelni, vagy ott, ahol néhány nagy vevő igényeit kell kielégíteni (Ford – Gadde - Hakansson - Snehota 2006). Ford, Gadde, Hakansson és Snehota (2006)

különbséget tesz továbbá a kapcsolati marketing és a kapcsolat menedzsment (Customer Relationship Management, CRM) között. Az előbbi fogalmon egyedi akciókat értenek, ahol cél az egyének befolyásolása, és amely a szállítók kapcsolatra vonatkozó nézetén alapszik. Értelmezésükben a kapcsolat menedzsment esetén viszont minden akció egy epizód az átfogó kapcsolat menedzsment keretein belül, amely az egyéneket az egész vállalat részeként tekinti, továbbá a kapcsolat mindkét oldalán megjelenő vállalat álláspontjára épül.

Az üzleti kapcsolatok gazdasági, jogi, technikai, technológiai, szociális, illetve adminisztratív kötelekeket jelentenek. A kapcsolati marketing szerint az érintett felek megosztják közös érdekeiket, és valamilyen közösséget alkotnak. A kapcsolatok általában nem egy csereügyletre koncentrálnak, hanem a folyamatokat befolyásolja az állandó változás, valamint az alkalmazkodás (Elo 2003).

A vállalkozás legnagyobb, pontosabban legjelentősebb piaca, vevőinek köre. Közvetlenül ők profitjának forrásai, ezek a közgazdaságtan ismert, tradicionális tézisei. „A vevő nem más, mint

- a jelen fogyasztója, s a jövő potenciális kereslete,
- a ma és a holnap bevételi forrása és költségtényezője,
- információszolgáltató a szükségletekről, fejlesztési irányokról, termékről stb.,
- partner a kooperációban (pl. fejlesztésben, termelésben)
- referencia-cég”. (Piskóti 2007:41)

3 Személyesség, bizalom és etika az üzleti életben

Håkansson és Snehota szerint: „A kapcsolódás két, azonos módon orientálódott, kölcsönösen elkötelezett fél interakciója. (Håkansson and Snehota 1995:39) Ez azt jelenti, hogy az üzleti kapcsolat általában szabad választáson, egy, vagy több közös érdeken alapszik, amelyek rövid, közép, vagy hosszú távúak.

A szervezetközi marketing egyik alpművének tekintett könyvében Håkansson és Snehota (1995) az üzleti kapcsolat következő szerkezeti jellemzőit azonosítja:

O Folyamatosság; Nyugat-Európában akár 10-20 éve tartó, folyamatos eladó-vevő kapcsolatokról számolnak be, amely reális alapja lehet a szorosabb együttműködésnek is.

O Komplexitás; egy üzleti kapcsolatban számos személy – menedzserek, mérnökök, kutatók stb. – vesz részt mindkét (vagy akár több) oldalról is, akiknek különböző a pozíciójuk, feladatuk, végzettségük, látásmódjuk, kultúrájuk. De szervezetenként eltérő lehet a stratégia, és a vállalati kultúra is.

O Szimmetria; más fogyasztói piacoktól eltérően a szervezetközi kontextusban a kapcsolatok indításakor, de fenntartásuk során még inkább jellemző a felek közötti szimmetria.

O Informális jelleg; noha elterjedt a formális szerződés használata, szerepük leggyakrabban nagyon korlátozott (utalnak például Macaulay 1963). Általánosságban az informális kötelezésekre való támaszkodás megfigyelhető a legtöbb kultúrában. „Olyan informális mechanizmusok, amelyek közül néhány szoros kapcsolatban van az időtényezővel, mivel a korábbi tapasztalatokra épültek, mint például a bizalom. Ezekre a mechanizmusokra számos tanulmány felhívja a figyelmet, mivel a kapcsolatok fejlesztése így hatékonyabb, mint a formális szerződéses megállapodások eszközével.” (Håkansson és Snehota 1995:21)

Håkansson és Snehota (1995) azonban az üzleti kapcsolatok folyamat jellemzőit is összegyűjti, amelyek talán nem annyira nyilvánvalóak: adaptáció, kooperáció és konfliktus, szociális kölcsönhatás, és rutin.

A bizalom, illetve az elkötelezettség olyan központi tényezők, amelyek hozzájárulnak a sikeres kapcsolati marketinghez, mivel ezek a képességek közvetlen módon vezetnek együttműködő viselkedéshez, illetve olyan következményekhez, amelyek javítják a hatékonyságot, és a termelékenységet (Morgan és Hunt, 1994). Több, kapcsolati marketing témában végzett kutatási eredmény rávilágít a szervezetközi piacokon a bizalom szerepére a vevői elkötelezettség kifejllesztése során, illetve kedvező magatartási formák indukálásakor (pl. Morgan & Hunt, 1994; Kumar et al. 2003).

A bizalom részletesebb, gazdasági oldalról történő megközelítése során, jelenleg két alapvető kiindulási ponttal találkozhatunk: a hiten alapuló, illetve a kockázat-alapú definíció. A bizalom hiten alapuló iskolájánál kell megemlíteni Doney és társait (1998), akik a bizalomnak két szintjét különböztetnek meg: egyrészt a bizalom, mint hit és várakozások összessége, másrészt a bizalom tulajdonképpen annak a szándéka, hogy az üzleti partnerek a megállapodás szerint fognak majd cselekedni. Ez rámutat arra, hogy a bizalom egyszerre jelent egy vélekedést,

valamint cselekvést is. A kockázati oldalról történő bizalom-megközelítés egyik nézőpontja szerint a bizalom alapja a másik félbe vetett hit, azaz a másíknak is érdeke a megbízhatóság, illetve az ígéretek megtartása. A megbízhatóság és az elkötelezettség tehát a legfontosabb tényezők ebben az esetben Kumar 1996). Das és Teng (2004) kockázat-alapú megközelítéskor a bizalom alatt az egyik fél pozitív feltételezését értik, amely szerint megváltozott körülmények ellenére sem fog adott üzletfele opportunistá módon viselkedni. A bizalom tehát ebben a megközelítésben ott kap jelentősebb hangsúlyt, ahol a kockázat mértéke is nagyobb.

Harmadik megközelítés: a bizalom hiánya felől. A bizalom definícióját Kumar (1996) fordított módon közelítette meg, azt vizsgálva, hogy a bizalom hiánya milyen károkat okozhat. Bár rövidtávon előnyösebb lehet az opportunistá megközelítés, hosszú távon az együttműködésnek kell meghatározónak lennie, a következő okok miatt:

1. A tisztességtelen módon való együttműködés könnyen visszaüthet, ha változnak az erőviszonyok, körülmények. Kumar példaként a kiskereskedelmi láncok, és a gyártók közötti változó erőpozíciókat hozza fel.
2. Ha valaki folyamatosan visszaél erőfölényével, arra készíti, kényszeríti partnereit, hogy azok alternatív üzleti megoldások után nézzenek. Kumar tapasztalatai szerint az egyik ilyen megoldás a fúzió.
3. Az üzleti partnerek közötti együttműködés a legjobb mód arra, hogy a fogyasztók igényeit a legmagasabb szinten, a legkisebb költségek mellett elégítsék ki. A Just -in-Time rendszer világosan mutatja, hogy a szoros együttműködés milyen jelentős költségmegtakarítást eredményez.

Barney és Hansen (1994) az opportunistá üzleti viselkedés költségeit az alábbi tényezőkben látta:

- a) A rossz hírnév elterjed a piaci szereplők között, ennek hosszú távú hatásai lehetnek.
- b) A szerződészegésben megjelenő negatív viselkedés igen költséges
- c) Az opportunistá viselkedésnek társadalmi költsége is van, például társadalmi legitimitás elvesztése, társadalmi hálózatokból való kimaradás veszélye.

Amikor a bizalmat szoft erőforrásként nézzük, például működőképes csatornaként is felfogható az érintett felek kommunikációjában, információ áramlásában. Ilyen esetekben nagyobb esély van a helyes információ-cserére, ahol lecsökkennek a félreértések, és nemcsak az információ minősége,

érthetősége javul, hanem akár a megosztott információ mennyisége is. Mindez a kockázat csökkenését is magával vonja (Huemer 2001).

„Az üzleti etika releváns mind az egyének magatartásával, mind a szervezetek magatartásával kapcsolatban. Az üzleti tevékenység minden egyes részére alkalmazható: a vállalati stratégiától kezdve azon keresztül, hogyan bánnak a vállalatok a munkavállalóikkal és a beszállítóikkal, egészen az eladási technikákig, vagy a számviteli gyakorlatig. Az etika túlmutat a vállalatokkal szemben támasztott jogi követelményeken, így saját belátás szerinti döntésekről és értékvezérelt magatartásról szól.” (Hungarian Business Leaders Forum - HBLF, 2016).

Az etikus magatartás számos előnyt nyújt az üzleti életben (is):

- o hozzájárul a sikeres vállalati teljesítményhez (pl. Ferrell et al. 2012)
- o általánosan pozitív hatása van a diadikus kapcsolatokra,
- o javítja a profitot (Luo 2009)
- o stabilabb üzleti kapcsolatot eredményez (Luo 2006)
- o nagyobb lesz az elégedettség a felek között (Brown et al. 2006)
- o csökken a konfliktus és nő a hírnév (Christopher - Gaudenzi 2009)
- o javul a hosszú távú versenyképesség és gazdasági teljesítmény (Halinen – Jokela 2014).

Az etikus magatartás különösen kérdéses lehet aszimmetrikus üzleti kapcsolatokban, ahol az erőforrások tulajdonlása és használata egyenlőtlen (Mouzas, Ford 2007). Az aszimmetrikus kapcsolatokkal sokat foglalkozik a szakirodalom, de hálózati megközelítése kevésbé feltárt. Mouzas és Ford (2007) szerint a kölcsönös függőség nem feltétlenül jelenti az erőforrásokhoz történő azonos hozzáférést, és az is előfordulhat, hogy a szereplők maguk választják ezt a helyzetet. Ez azt jelenti, hogy a hálózaton belüli aszimmetria nem feltétlenül jelent hátrányt. Például a Valtra, finn traktorgyár 200 beszállítójával jól működő hálózatot épített ki, amelyben domináns, központi szerepe van. De ez nem eredményezi azt, hogy a gazdasági recesszió idején kizárólag a saját érdekeit nézze és a számára rövid-távon előnyösebb visszaszervezést (insourcing) válassza (Halinen – Jokela 2014). Az etikus magatartás tehát nem zárja ki beszállítók felé történő a világos gazdasági, műszaki elvárások megfogalmazását és megvalósítását.

Az üzleti kapcsolatok általános bemutatása során is többször felmerült a kapcsolatok szociális oldala, illetve a személyesség kérdése. Sőt egyes szerzők

szerint „A személyes kapcsolatok a szállító-vevő kapcsolatok éltető elemei (Cunnigham és Homse 1984:1). A korai IMP-tanulmányok (Turnbull és Cunnigham 1981) kidolgozták és feltárták a személyes kapcsolatok számos sajátosságát, mint például a tetszés, a bizalom, a megértés és együttműködés, vagy a nyelvi korlátok szerepét. Ez jól illusztrálja a társadalmi beágyazottság, továbbá az üzleti kapcsolaton belüli kötődések kialakulásának fontosságát, azt sugallva, hogy a személyes kötődések nélkül nem valósulhat meg az üzlet (Cunnigham és Homse 1984). Cunnigham és Homse (1984) azon gondolkodott, hogy minden egyéb feltétel azonossága mellett a személyes kötődések eldönthetik-e egy beszállítóval való megállapodás kérdését? Turnbull (1974) bemutatta az eladó és vevő vállalkozások közötti személyes viszony összetettségét és ennek fontosságát. Később Turnbull és Wilson (1989) bemutatta, hogy az üzleti kapcsolat fennmaradásához éppen úgy szükség van az érintettek közötti személyes kapcsolatokra, mind a szerkezeti kötelékekre. Witkowski és Thibodeau (1999) rámutatott az üzleti kapcsolatok és a személyes kötelékek fontosságára, akkor, amikor egy vállalkozás nemzetközi kapcsolatokat épít ki. Megjegyzik, hogy a kapcsolatfejlesztés eme része gyakran figyelmen kívül marad. Tellefsen és Thomas (2005) kiemeli a személyes elkötelezettséget és rokonszenveséget az üzleti csere során. Iyer és szerzőtársai (2006) úgy érvelnek, hogy sok esetben a személyek közötti kapcsolatok kevésbé lényegesek, mint a hatékony folyamatok és eredmények. Ugyanakkor nem vizsgálják a személyes kapcsolatok szerepét abban az esetben, amikor két szervezet hasonló termékeket és szolgáltatásokat kínál, hasonló árakon.

Piricz – Mandák – Zolkiewski (2009) a személyesség szerepét kutatták az üzleti kapcsolatokban. Eredményeik szerint a kkv - k körében a személyes kapcsolatok valóban elengedhetetlenek, különösen a mikro- és kisvállalatok, valamint a klasszikus szolgáltatók körében. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy az üzleti kapcsolat nem helyettesíthető az alapvető üzleti célokkal és érdekekkel. Lehet, hogy nem hasznos az üzleti kapcsolat jelentőségét szembe állítani a profit-orientációval, hanem inkább kijelenteni, hogy mindkét rész kulcsfontosságú ahhoz, hogy két fél együttműködése hosszú távon sikeres legyen.

A magyarországi szervezetek ágazattól függetlenül fontosnak tartják a bizalmat, állítja egy 315 szervezet magában foglaló kvantitatív kutatás (Piricz 2013). Azonban cégek közötti bizalmat, több tényező hozza létre. A bizalom kiszámíthatóságának nehézsége bonyolultságában, összetettségében rejlik. Ezért nehéz olyan előnyeinek a kihasználása is, mint például a kockázat csökkentése. A bizalom kapcsolatalapú jellege alátámasztást nyert (Piricz 2013), noha a részletekben – milyen tényezők befolyásolják a bizalmi szintet, vagy számít-e a

tevékenység, a kulturális, nemzeti háttér stb. – már jelentős eltérések, valamint árnyalatok adódtak.

A piacok globalizációja, az információhoz való szabad hozzájutás, valamint a növekvő társadalmi, környezeti problémák hatást gyakorolnak az etika globális megítélésére, illetve sürgetik az etikai kérdések beépítését az mindennapi üzleti gyakorlatba. A cégek forgalmuk nagy részét hosszú távú, elkötelezett üzleti kapcsolataikon keresztül realizálják (Piricz 2016). Itt magas fokú a bizalom, jellemzőbb az értékteremtés, és a felek gyakorlatilag mindig etikusan viselkednek.

De úgy tűnik, hogy mindenhol megtalálhatók az ún. „beeső” vevők is, akik jóval kisebb értékben vásárolnak, illetve rendelnek meg termék-és-szolgáltatás csomagot. Számuk nagyobb, mint a régi, jól működő üzleti kapcsolatoké, de az általuk elért forgalom összege elenyésző az előző csoporthoz képest. Ők általában kevesebb szolgáltatást igényelnek és kapnak. Körükben jóval gyakoribb az etikátlan viselkedés, például, hogy néhány, zökkenőmentesen lebonyolított üzlet után fizetés nélkül eltűnnek (Piricz 2016). Mindezek ellenére a vállalatok számára ez a szegmens is fontos, hiszen ez a kör is hoz bevételt. Ezeket a váratlan eseteket, veszteséget még nagyfokú tapasztalatuk ellenére sem tudják elkerülni. Úgy gondolják a szervezetek, hogy ez az üzleti kockázat része. Ha az üzleti válaszadók tisztességtelen magatartással találkoznak, akkor is mindent megtesznek azért, hogy fenntartsák ezeket az üzleti kapcsolatokat, de ugyanakkor megpróbálják elkerülni a jogi eljárásokat. Úgy tűnik, a kis- és középvállalkozások elfogadják a nagy cégek hatalmát és a dominanciáját, igyekeznek ezt a helyzetet objektív tényezőjeként kezelni.

Összegzés

A bemutatott elméletekkel és empirikus tanulmányokkal arra kívántuk felhívni a figyelmet, hogy a gazdasági, üzleti életben van szerepe az irracionalitásnak. Természetesen ezt nem kell túlhangsúlyozni, de lenézni sem. Ha az érintett gazdasági szereplők nem néznek ezzel szemben, illetve nem próbálják meg kezelni, akkor versenyhátrányba kerülhetnek, például egy váratlan negatív helyzetben, egy üzlet, vagy egy partner elvesztése miatt. Az üzleti élet szoft elemei segíthetnek konfliktusok megelőzésében, vagy korai felismerésében, illetve a helyes kezelési mód megtalálásában.

Nem old meg mindent a bizalom, vagy az etikus magatartás, illetve a személyesség az üzleti kapcsolatok terén sem. Nem új csodaszerekről, vagy varázsszavakról van szó, hanem sokkal inkább olyan fogalmakról és egyben eszközökről, amelyeket sokan sikeresen alkalmaztak évszázadok, évezredek óta. De a témával kapcsolatos publikációk számának növekedése arra utal, eljött

annak az ideje, hogy az üzleti kapcsolat szoft elemeit üzleti, gazdasági oldalról elemezve, tudatosan, széles körben, azaz még többen alkalmazzák.

Hivatkozások

- [1] Barney, J.B., Hansen, M.H.: Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 1994. Vol. 15 Winter Special Issue, 175-190
- [2] Bierhoff, H. W., Klein, R.: A proszociális viselkedés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1988. Budapest, pp.273-287
- [3] Brown, J. R., Cobb, A. T., Lusch, R. F.: The roles played by interorganizational contracts and justice in marketing channel relationships, *Journal of Business Research*, 2006. Vol. 59, No. 2, 166–175.
- [4] Chiles, T.H., McMackin, J.F.: Integrating variable risk preferences, trust , and transaction cost economics, *Academy of Management Review*, 1996. Vol.21(1), pp. 73-99
- [5] Christopher, M., Gaudenzi, B.: Exploiting knowledge across networks through reputation management, *Industrial Marketing Management*, 2009. Vol. 38, No. 2, pp. 191–197
- [6] Cunningham, M.T., Homse, E.: The Roles of Personal Contacts in Supplier-Customer Relationships, *Occasional Paper*, 1984. No. 8410. UK: Manchester School of Management, UMIST.
- [7] Das, T.K., Teng, B.-S.: The Risk Based View of Trust: a Conceptual Framework, *Journal of Business and Psychology*, 2004. Vol 19 No 1, pp. 85-119
- [8] Doney P.M. és Cannon J.P. (1998) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, vol.61 April, pp. 35-51
- [9] Elo M.: National culture and its impact on trust and cooperation in international business networks: Some empirical evidence from a Greek-Finnish business network, *Competitive paper submitted to IMP Annual Conference*, 2003. Lugano, Switzerland

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- [10] Faragó K.: Etikai kérdések a gazdaságpszichológiában. Gazdaságpszichológia, Szerkesztette: Hunyadi Gy. - Székely M. Osiris Kiadó, 2003. Budapest, 21. fejezet
- [11] Ferrell, O., Fraedrich, J., Ferrell, L.: Business ethics: Ethical decision making & cases, 2012. (Vol. 9). Boston: Cengage Learning
- [12] Ford D., Gadde L., Hakansson H., Snehota I.: The Business Marketing Course, 2006. John Wiley & Sons Ltd, England
- [13] Håkansson, H., Snehota I. (szerk.): Developing relationships in business networks. 1995. London, Routledge
- [14] Halinen, A., Jokela P.: Exploring Ethics in Business Networks: Propositions for Future Research. IMP Conference, 2014. Bordeaux, France
- [15] Huemer, L.: Resource – Activity Dynamics: On the Mobilization of Trust and the Essence of Trusting, 17th IMP Conference 2001, Oslo, Norway
- [16] Hungarian Business Leaders Forum - HBLF, 2016.
- [17] Imhof, L. A., Fudenberg, D., Nowak, M. A.: Tit for Tat or win-stay, lose-shift? Journal of Theoretical Biology, 2007. 247. pp. 574-580
- [18] The Ipsos Mori Almanach 2013
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/1970-01/almanac-ipsos-mori-review-of-the-year-2013.pdf> utolsó letöltés: 2020.06.20.
- [19] Iyer, G.R., Sharma, A., Evanschitzky, H.: Global Marketing of Industrial Products: Are Interpersonal Relationships Always Critical? Industrial Marketing Management, 2006. Vol. 35, pp. 611-620
- [20] Kovács A.: Kooperáció és versengés. In: Gazdaságpszichológia, Szerkesztette: Hunyadi Gy. – Székely M., Osiris Kiadó, Budapest, 2003. pp. 140-147
- [21] Kumar N.: The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships, Harvard Business Review, 1996. November/December, pp. 92-106

- [22] Kumar, V., Bohling, T. R., Ladda, R. N.: Antecedents and consequences of relationship intention: implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 2003. 32(8), pp. 667–676
- [23] Luo, Y. (2006) Toward the micro- and macro-level consequences of interactional justice in cross-cultural joint ventures, *Human Relations*, 2006. Vol. 8, No. 59, pp. 1019–1047.
- [24] Luo, Y.: From gain-sharing to gain-generation: The quest for distributive justice in international joint ventures, *Journal of International Management*, 2009 Vol. 15, pp. 343–356
- [25] Morgan, R. M., Hunt S. D.: The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 1994./58, pp. 20 – 38
- [26] Mouzas, S., Ford, D.: Contracts in asymmetric relationships. The Proceedings of the 22nd IMP Conference, 2007, Milan, Italy
- [27] Piskóti I.: A vevőorientáció mítosza és marketingvalósága. *Harvard Business Manager* 2007/9. pp. 32-44
- [28] Piricz N., Zolkiewski J., Mandják T.: The problem of matching in the SME sector – A focus on actors' bonds. 25th Annual IMP Conference 2009, Marseille, France
- [29] Piricz N.: A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban XLIV. ÉVF. 2013. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179, pp.14-29
- [30] Piricz N.: Survey of fair behaviour in Hungarian metal and machinery supply chains. East-West Cohesion Conference, 2016. Dunaújváros, Hungary
- [31] Tarnai M.: A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In *A Gazdaság és az emberi viszonyok* c. fejezet in *Gazdaságpszichológia* (szerk. Hunyady Gy., Székely M.) Budapest, 2003. Osiris, pp. 676-715
- [32] Tellefsen, T., Thomas, G.P.: The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships, *Industrial Marketing Management*, 2005. Vol. 34, pp. 23-37

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2020/1. kötet
A szervezetek reakciója és válaszai a jelen kor üzleti kihívásaira

- [33] Turnbull, P.W.: The Allocation of Resources to Marketing Communications in Industrial Markets, *Industrial Marketing Management*, 1974. Vol. 3, pp. 297-310
- [34] Turnbull, P.W., Cunningham, M.T.: *International Marketing And Purchasing A Survey Among Marketing And Purchasing Executives In Five European Countries*. 1981. London, UK: The MacMillan Press Ltd.
- [35] Turnbull, P.W., Wilson, T.: Developing and Protecting Profitable Customer Relationships', *Industrial Marketing Management*, 1989. Vol. 18, pp. 233 - 238
- [36] Williamson, O. E.: Calculativeness, trust, and economic organization. *Journal of Law and Economics*, 1993/36, pp. 453–486
- [37] Witkowski, Terrence H., Eric J. Thibodeau: Personal Bonding Processes in International Marketing Relationships', *Journal of Business Research*, 1999. Vol. 46, pp. 315-325