

## *Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacokon?*<sup>1</sup>

### 1. Mi a lojalitás?

#### *1.1. A lojalitás definiálási kísérletei*

A lojalitás fogalmával kapcsolatban megoszlanak a vélemények, de abban többnyire egyetértenek a szerzők, hogy a lojalitás egyfajta elkötelezettséget, hűséget jelent, bár az elkötelezettséget a különböző dimenziókban (szervezeti-fogyasztói) más megközelítésben tárgyalja a szakirodalom.

Ha áttekintjük a vonatkozó szakirodalmat, a fogyasztói lojalitás definiálása egész labirintust tár elénk. Miután a tanulmány a B2B lojalitást kívánja vizsgálni, így a fogyasztói lojalitás elméleti hátterét csak érintőlegesen ismerteti.

A fogyasztói lojalitás kapcsán a szakirodalomban széleskörű elemzéseket találhatunk a márkahűségre, a „bolthűségre”, a vevőhűségre és az ismételt vásárlásokra vonatkozóan (Kandampully 1998). A lojalitást Tellis úgy definiálja, mint az újravásárlási hajlandóságot, illetve az azonos, vagy hasonló márkavásárlás relatív arányait (Tellis 1988), Newman és Werbel szerint pedig hűséges az a fogyasztó, aki úgy vásárol újra egy márkát, hogy csak azt az egyet veszi figyelembe, és nem végez más márkákhoz kapcsolódó információkeresést (Newman–Werbel 1973). Richard L. Oliver szerint mind az elméleti, mind a gyakorlati szakemberek egyetértenek abban, hogy az elégedettség és a lojalitás közötti kapcsolat megfejthetetlen, és hogy ez a kapcsolat aszimmetrikus. Bár a lojális fogyasztók általában elégedettebbek, az elégedettség nem megy át automatikusan lojalitásba. Az elégedettség-lojalitás rejtélyének megfejtésére a szerző tanulmányozza, hogy a fogyasztói elégedettség milyen aspektusai hatnak a lojalításra, és a lojalitás mekkora hányada tulajdonítható az elégedettségi komponenseknek? Az elemzés következtetése, hogy az elégedettség szükséges lépés a lojalitás kialakításához, de sok más folyamat is kell a lojális vevőkör megszerzéséhez (Oliver 1999, 33). A kérdés úgy merül fel, hogy vajon miért van, hogy az elhagyási arány az elégedett vevőknél akár 90% is lehet? A válasz attól függ, hogy az elégedettség mekkora szerepet játszik a lojalításban, az elégedettséghöz köthető faktoroknak milyen a hatása, illetve

---

<sup>1</sup> A tanulmány eredeti megjelenési helye: *Vezetéstudomány*, 2011. 1., 31–40.

milyen a közöttük lévő kapcsolat. Az biztos, hogy az elégedettség és a lojalitás kibogozhatatlanul összefügg, és ez a kapcsolat aszimmetrikus. Noha a lojális fogyasztók többsége elégedett, az adatok tanúsága szerint az elégedettség megbízhatatlan előrejelzője a lojalitásnak. A releváns források szerint sem egyértelmű az elégedettség-lojalitás kapcsolat (Veres 2008).

Az újabb kutatások arra hívják fel a figyelmet, hogy a lojalitás és elkötelezettség sem szinonim fogalmak. Pritzhard és szerzőtársai (Pritzhard et al. 1999) a fogyasztói lojalitás és elkötelezettség közötti különbségeket hangsúlyozzák, és a márkahűség esetében próbálják elemezni a kapcsolatot a két tényező között. A szerzők szerint a lojális attitűd lojális magatartáshoz vezet, és a lojalitást a márka-újravásárlásokkal mérik. Az elkötelezettség azonban megítélésük szerint ennél sokkal több: erős vágy a folyamatos kapcsolatra, a fogyasztók azonosulása a szervezeti célokkal és értékekkel. A tárgyiasult termékek és szolgáltatások iránti lojalitást vizsgálva Edvardsson és társai felhívják a figyelmet arra, hogy különbség van „kiérdemelt” és „vásárolt” lojalitás között. A „kiérdemelt” lojalitást a jó minőséggel, a kedvező fogyasztói értékeléssel lehet elérni, amikor a fogyasztó azért tér vissza a termékhez/szolgáltatáshoz, mert azzal elégedett, a „vásárolt” lojalitás azonban valamilyen kedvezmény (kupon, árcsökkentés) felkínálásán alapul, amely rövid távú újravásárlást eredményez csak (Edvardsson et al. 2000). Hofmeister-Tóth és társai a lojalitás és a vevőmegtartás árnyaltabb értelmezésére hívják fel a figyelmet: szerintük a fogyasztói hűség, a lojalitás statikus, míg a vevőmegtartás dinamikus fogalom, és a vevőmegtartás alapjai visszanyúlnak a tranzakciós költségelmélethez, valamint a szociálpszichológia területéhez (Hofmeister-Tóth et al. 2003, 46).

### *1.2. A lojalitás dimenziói a B2B kapcsolatokban*

A vállalatok közötti kapcsolatokban az elkötelezettséget Meyer és Allen három komponensre bontották (Meyer–Allen 1991). Az első egy input komponens, amely azt fejezi ki, hogy a felek az egymás iránti elkötelezettség kialakulásakor bizonyos befektetéseket tesznek, amelyek csak az adott kapcsolatban használhatóak, a második az attitűdre vonatkozik és a felek érzelmi elkötelezettségét jelzi, a harmadik pedig egy időbeli dimenziót ad, amely arra vonatkozik, hogy az elkötelezettség csak abban az esetben áll fenn, ha mind a két fél hosszú távon gondolkodik. Az elkötelezettséget másfajta megközelítésből vizsgálják Geyskens és Steenkamp, akik egy kétkomponensű modellt alakítottak ki, ahol az első komponens arra vonatkozik, hogy a felek mennyire szeretnék fenntartani a kapcsolatot, a második pedig a kapcsolat ésszerűségére, amikor

nem az érzelmek, hanem a józan számítás teszi szükségessé a kapcsolatot (Geyskens–Steenkamp 1995).

Az elméleti modellek között figyelemre méltó Costabile dinamikus modellje, amely a lojalitás kialakulásának fázisait elemzi (Costabile 2000). A szerző megítélése szerint a korai elemzések (Wind 1977, Jacoby és Chestnut 1978, Wernerfelt, 1991, Keaveney, 1995) csak a lojális magatartást vizsgálták, azaz azt, hogy miért marad hűséges a fogyasztó, illetve arra koncentráltak, hogy a lojális magatartásnak milyen formái lehetségesek (Dick és Basu 1994), és nem fordítottak kellő figyelmet a lojalitás különböző formáinak kialakulási folyamatára.

		Az adott márka újravásárlása	
		Magas	Alacsony
Az adott márkával kapcsolatos attitűd	Pozitív	Kitartó lojalitás	Látens lojalitás
	Negatív	Hamis lojalitás	Hűtlenség

A mentális és a magatartási dimenziókon alapuló lojalitás  
 1. sz. tábla. Forrás: Dick and Basu 1994.

Costabile dinamikus modellje a fogyasztó és a szervezet közötti kapcsolatot folyamatként ábrázolja, amelynek eredménye egy multidimenzionális konstrukció a fogyasztói lojalításra. A modell mind a kapcsolatok, mind a lojalitás kialakulásának négy fázisát azonosítja, és ezekből eredményezteteti az alábbi szakaszokat:

### *Az elégedettség és a bizalom fázisa*

A vásárlás és a vásárlási tapasztalat eredménye lehet a fogyasztói elégedettség, ami a vásárlás megismétlődését eredményezheti, és ha az elégedettség tartós, úgy az ismételt vásárlás a bizalmat elmélyíti, és a kapcsolatot a lojalitás irányában erősítheti (Bolton és Drew 1991, Chang és Wildt 1994, Morgan és Hunt 1994).

*A bizalom és az újravásárlás fázisa*

A bizalmi tőke elmélyülése növeli az újravásárlás esélyét és a lojalitás kialakulását, de ha figyelembe vesszük Tuckman konfliktuselméletét (Tuckman 1965), miszerint a konfliktusok kezelése vagy erősítheti vagy csökkentheti a kapcsolatok elmélyülését, úgy azt mondhatjuk, hogy a bizalom kialakulása nem elégséges feltétele a lojalitásnak. A bizalomból az újravásárlási fázisba történő átmenetet kísérheti az összehasonlítás egy új folyamata, amikor viszonylagos konfliktus alakul ki a tapasztalt érték és a piacon felajánlott alternatív értékek között. A konfliktus jelentheti a kapcsolat végét, de meg is erősítheti a kapcsolatot.

*A mentális lojalitás fázisa*

A konfliktus pozitív megoldása azt az érzetet keltheti a fogyasztóban, hogy a szervezet képes kedvezőbb értéket nyújtani, mint a versenytársak, és hosszú távon fenn tud tartani egy állandó értéket. Ebben a szakaszban alakul ki a monadikus lojalitás, amikor a szervezettel való kapcsolat megszokássá válik. Ez a hit – ami megerősíti a fogyasztó öngazolását is abban, hogy jól választott, és hogy érdemes a jelenlegi partner mellett kitartania –, elvezet a mentális lojalitáshoz. A mentálisan lojális fogyasztó jellemzője a passzivitás, a versenytársak ajánlásai közötti keresés korlátozottsága.

*Az együttműködési lojalitás fázisa*

A magatartási és mentális lojalitás a szervezet iránt elvezethet az együttműködési fázishoz. Az együttműködés, a kooperáció feltételezi a kölcsönösséget, a méltányosságot és a korrektséget. Ez már a diadikus lojalitás, azaz az egyenértékűség, a méltányosság észlelése a cserefolyamatban. Bár a diadikus lojalitás értelmezése hasonló a Jacoby és Chestnut (Jacoby and Chestnut 1978) által definiált „igazi lojalitáshoz”, a „kitartó lojalitáshoz” (Dick and Basu 1994) és a „proaktív lojalitáshoz” (Oliver 1997), de mégis más: annyiban új, hogy mindkét fél részéről feltételezi a kölcsönösséget, az egyenértékűség érzését kelti, és a korrekt partneri kapcsolaton alapuló együttműködést támogatja.

A kapcsolatiságot és a lojalitást ötvözve alakul ki az a multidimenzionális modell, amely a lojalitás folyamatát és a kapcsolati stádiumokat összefoglalva tipizálja a fogyasztókat:

<b>Monadikus érték</b>	Negatív megkülönböztetés	<b>Mentálisan hazardírozó lojalitás</b> (instabil mentális lojalitás, opportunizmusra való hajlam, alternatívák keresése)	<b>Lojális kapcsolat</b> (stabilitás, együttműködés, a partnerségre való hajlam)
	Pozitív megkülönböztetés	<b>Korlátozott vagy tehetetlen kapcsolat</b> (magatartási lojalitás, az alternatívák aktív keresése, váltási költségek figyelése)	<b>Reménytelen kapcsolat</b> (magatartási lojalitás, időkorlát, az alternatívák szelektív keresése)
		Inkorrektség	Korrekttség
<b>Diadikus érték (egyenértékűség)</b>			

A kapcsolatok lehetséges tipológiája  
2. sz. tábla. Forrás: Costabile 2000.

## 2. Empirikus kutatási eredmények

Számos empirikus felmérés igazolja, hogy a fogyasztói elégedettség és a lojalitás között szignifikáns kapcsolat mutatható ki (Fredericks et al 1995, Dickey 1998, Gitomer 1998, Martensen et al. 2000, Parasuraman–Grewal 2000). Az ECSI modellt egy „pilot study”-ban alkalmazták, melyben 12 európai ország vett részt, és közel 55000 interjú készült. Az eredmények alapján a fogyasztói elégedettség jelentősen befolyásolja a lojalitást. A kapcsolat erős magyarázó erővel bírt a 30 vállalatnál, valamint a 6 iparágban, a regresszióanalízis azt jelezte, hogy a kapcsolat erősen szignifikáns (Grönholdt et al. 2000), Vannak azonban, akik megkérdőjelezik a kapcsolat egyértelműségét. Utóbbiak felhívják a figyelmet arra, hogy az elégedettség nem elég, és a legelégedettebb fogyasztók nem válnak szükségszerűen lojálissá, valamint hogy nagyon sok elégedett fogyasztó elhagyja a szervezetet (Jones–Sasser 1995, Reicheld–Sasser 1990, Reicheld 1996, Oliver 1999, Neal 1999).

Az elmúlt évtizedben lezajlott néhány hazai empirikus kutatás eredményei is azt jelzik, hogy az elégedettség hatása a lojalításra nem minden esetben meghatározó, és feltételezik, hogy a lojalitás dimenziói ágazat, termék- és szolgáltatásspecifikusak (Kenesei 1998, Hetesi 2001, Veres 2007, Ercsey 2008).

A vállalatok közötti lojalitás dimenzióinak mérésére kevesebb az empirikus kutatás, és e körben a fogyasztói lojalitástól eltérő dimenziókat is találunk. Amikor a Guerilla Consulting ügyfelei körében a lojalitással kapcsolatban kutatást végeztek, a szakmai szolgáltatók 50%-a úgy válaszolt, hogy a hűséggel kapcsolatban közönyös, és habozás nélkül váltana. A kutatásból kiderül, hogy a lojalitás szorosan kötődik az ügyfél megítéléséhez, és hogy a szervezeteknek törekedniük kell arra, hogy kielégítsék, illetve meghaladják a vevői elvárásokat ahhoz, hogy a lojalitás kialakuljon (Meugniot 2008).

### 3. A lojalitási dimenziók empirikus kutatása egy hazai nagyvállalatnál

A fentiekben ismertetett modellek és empirikus kutatási eredmények tesztelésére és a lojalitást befolyásoló tényezők meghatározására a hazai B2B piacon kvalitatív és kvantitatív módszerekkel kombinált kutatást végeztünk. A vizsgálat célja egy olyan lojalitásmodell kialakítása volt, amely a lojalításra ható tényezőket inputként fogja fel, és az azok javításáért tett erőfeszítések hozamát a hűség outputjaként értelmezi. Longitudinális vizsgálatok hiányában a modell természetesen csak hipotetikus lehet, de talán iránytűként szolgálhat további hazai kutatási modellek megalkotásához.

#### 3.1. Kutatási koncepció

Kutatási modellünk központi eleme a lojalitás, amelyet mi az alábbiakban definiáltunk:

*„lojális az a partner, aki elkötelezett a cég iránt, kisebb elégedetlenség és a versenytársak által felkínált kisebb árengedmények estén nem hagyja el beszállítóját, és azt ajánlja más vevőknek is, valamint hajlandó az együttműködésre”*

Kutatási modellünk kiindulópontját azok az elméleti megközelítések és empirikus vizsgálati eredmények jelentették, amelyek felhívták a figyelmet arra, hogy a fogyasztói lojalitás mérési dimenziói nem sztenderdizálhatók, a dimenziók és azok meghatározó ereje függ a vizsgált ágazattól, terméktől, szolgáltatótól (Oliver, 1997, Edvardsson et. al, 2000, Costabile, 2000, Kenesei, 1998, Hetesi, 2001). További támpontul szolgáltak a B2B lojalitás speciális szakirodalmi megközelítései és a fogyasztói lojalitástól eltérő tényezők szerepeltetése az elméleti és empirikus vizsgálati modellekben

(Geyskens-Steenkamp, 1995, Meyer and Allen, 1991, Elliott and Glynn, 2000).

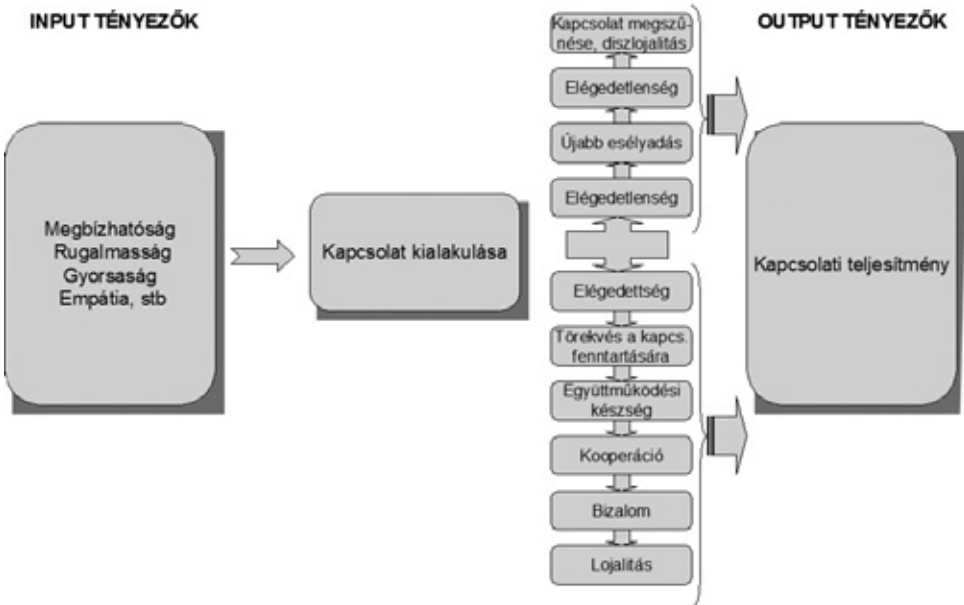
Az általunk definiált lojalitás dimenzióit a lojalitás és a minőség-elégedettség-lojalitás-jövedelmezőség lánc értelmezésén, a kapcsolatiság, az elégedettség ellenére való ragaszkodás és a bizalom dimenzióin keresztül mértük.

A differenciált elméleti megközelítéseket és a sztenderdizálhatóság korlátjait figyelembe véve egy hazai nagyvállalat esetében vizsgáltuk, hogy:

- miként értelmezi a szállító, illetve hogyan definiálják a partnerek a lojalitást,
- hogyan értelmezik a minőség-elégedettség-lojalitás lánc kapcsolatát a vizsgált szervezet partnerei,
- milyen szerepe van a kapcsolatiságnak a lojalításban,
- mi a szerepe a bizalomnak a lojalításban,
- hűséges lehet-e, és ha igen, miért az elégedetlen partner.

A modellben az elméleti megközelítések alapján nem szerepel új dimenzió, de a fogyasztói lojalitás empirikus felméréseihez képest újszerűnek tekinthető a bizalmi tényező beemelése az empirikus felmérésbe, a szervezeti lojalitáskutatásokhoz képest pedig az elégedetlen partnerek lojalitási motivációinak vizsgálata jelent új elemet.

Kiinduló modellünk az alábbi tényezőket tartja fontosnak a B2B lojalitás kialakulásában:



1. sz. ábra. A lojalitás input-output modellje

A kapcsolati teljesítmény faktorainak kifejtésére a tanulmány keretei között nincs mód, de korábbi cikkünkben (Hetesi–Vilmányi 2009) ezeket részletesen ismertettük.

### 3.2. A kutatás lebonyolítása

Az empirikus kutatást egy hazai nagyvállalat partneri körében végeztük. A kvalitatív vizsgálat során elsőként fókuszcsoportos megkérdezés történt a cég kompetens személyeinek részvételével (marketingegység vezetője, értékesítési egység vezetője, ügyfélszolgálati vezető, humán erőforrás egység vezetője, kulcspartnerekkel kapcsolatot tartó személyek, kisbeszerzőkkel kapcsolatot tartó személyek) a lojalitás megítéléséről, majd 20 partnercég kapcsolattartójával mélyinterjút készítettünk. Az interjúban részt vevők kiválasztása céglistánról történt, ahol figyelembe vettük a területi elhelyezkedést. A fókuszcsoportos megkérdezés és az interjúk kérdései az összehasonlíthatóság érdekében hasonlóak voltak.

A kvantitatív felmérés kérdéseit az előzetes kvalitatív kutatás következtéseire építettük, és ennek megfelelően finomítottuk a mérési dimenziókat. A kérdőíves vizsgálat 105 partnercégre terjedt ki, ahol a kiválasztásnál figyelembe vettük a cégek telephelyét, a megkérdezés pedig telefonos interjúkkal történt. Jelen tanulmányban csak a kvalitatív kutatás eredményeit ismertetjük, a kvantitatív kutatás elemzését korábbi cikkünkben bemutattuk (Hetesi 2007).

## 4. A kvalitatív kutatás eredményei

A következőkben azokat a kutatási eredményeket mutatjuk be, amelyek a modell használhatóságát igazolják, illetve cáfolják.

### 4.1. *Ki a hűséges partner?*

A kvalitatív kutatások eredményei alapján érdekesnek tekinthető az az eredmény, miszerint a beszállító cég munkatársai szkeptikusak a lojalitást illetően: szerintük a hűség divatjamúlt kategória, és a szállító megválasztásánál az ár szerepe a döntő. *„...ahogy változik most a világ, úgy a lojalitás minden területen, nemcsak a kereskedelemben, hanem a világon minden területen*



*visszaszorul, így azt gondolom, hogy ezt újra kell értelmezni. Ezt a lojalitást valahogy át kellene fogalmazni, mást kellene kitalálni, mert ez egy elavult kategória, sajnos az üzleti életben és a mindennapi életben is.”*

*Ezzel szemben a vevői körben fontos szerepe van az elkötelezettségnek. „Hűséges partner? Aki nem hajlandó pillanatnyi és ideig-óráig fennálló, akár bizonyos szempontból kedvezőbb, de bizonytalanabb üzleti lehetőségekért felrúgni, felborítani olyan régi, normálisan működő üzleti kapcsolatokat, ahol háttér van, aminek perspektívája van, múltja, jelene és jövője is van.”*

A partnerek általános felfogását a hűségről a fenti idézet talán kellőképpen demonstrálja, ám néhány árnyalatnyi véleménykülönbség felvillantását mégis fontosnak tartjuk. Az interjúalanyok egy része a hűséget a kapcsolatiságban határozta meg, és kiemelkedő szerepet tulajdonított az általános elégedettségnek, a szimpátiának, a megszokottságnak, a stabilitásnak és az együttműködésnek (pl. a terméktervezésben).

*„A hűségünk abban rejlik, hogy megszoktuk a céget, megbízunk bennük, a megszokás dominál.”; „Azért maradunk, mert elégedettek vagyunk a beszállítóval, nem módosítanánk, mert ami bevált, és ami jól működik, az maradjon”; „Tulajdonképpen az a hűség, ha egy hosszabb időszakon keresztül tudunk együtt dolgozni, illetve gyakorlatilag ha Ő az én felmerülő igényeimet folyamatosan megfelelő módon ki tudja elégíteni, akkor én sem fogok arra kényszerülni, hogy az én igényeim kielégítése érdekében más szállítóhoz forduljak. Hogyha ezt meg tudjuk oldani, akkor tudunk hosszán egymással dolgozni. És akkor az üzleti kapcsolat során hűségesek leszünk egymáshoz.” „Hűséges az a partner, aki nem vált azonnal csak az ár miatt beszállítót”.*

A fenti tényezők hasonlítanak a Costabile (Costabile 2000) által konstruált dinamikus modell egyes fázisaihoz: az elégedettség és a szimpátia bizalmat eredményez, a megszokottság a diadikus lojalitást jelenítheti meg, amely egyfajta mentális kötődést eredményez, a stabilitás és az együttműködési hajlandóság pedig a méltányosságon, az egyenértékűség érzékelésén keresztül elvezet a diadikus lojalitáshoz.

Az interjúalanyok másik része sokkal bonyolultabbnak tartja a hűség kérdését, és esetenként lojalitás-definiálási kísérletekkel is találkozhatunk. *„Manapság nem divat ezt mondani, és igazán még az se nagyon érzékelődik, hogy a két cég kapcsolatában a lokálpatriotizmus is mindent elsöprő fontosság lenne. Alapvetően végül is azért emberi kérdés ez, mögötte azért mindig vannak emberi kapcsolatok és emberi kérdések. Sokkal könnyebb olyan légkörben dolgozni, ha tudom, hogy engem nem fognak átverni. Ha tudom, hogy megállapodást kötöttem, és amit ígérték, az teljesülni fog. Ezt különböző cégek, emberek máshogy értékelik, én személy szerint ezt nagyon nagyra értékelem.*

*Azokkal a cégekkel, akikkel évtizedek óta együtt dolgozom, igyekszem emberi szempontból is tartani a kapcsolatot, jó emberi nexust kialakítani velük, és azt lehetőség szerint fenntartani”.*

Egy kisebb csoportot alkotnak, de meghatározó véleményt fogalmaztak meg azok a partnerek, akik a hűséget nem kívánták definiálni és értelmezni, egyszerűen csak a racionalitás talaján maradva értékelték a céglojalitást, azaz a beszállító melletti kitartást kényszerként kezelik. *„Azért maradunk, mert szerződés köt rá bennünket”; „Azért maradunk, mert a cég monopolhelyzetben van, Magyarországon kevesen gyártanak ilyen terméket. Ha több cég foglalkozna vele, nem hiszem, hogy hűségesek maradnánk. Ők diktálják az árakat, azt mondom, hogy ez egy kényszerhelyzet.”; „Budapesten monopolhelyzetben van a cég, nincs lehetőség más céget kipróbálni”; „Megjegyzem sokan jelezték, hogy elhagyták a céget és átmentek a szlovákokhoz.”*

#### 4.2. A partnerek lojalitását meghatározó dimenziók

Mint azt már érintettük az előzőekben, a lojalitás dimenziói a szakirodalomban is kérdésesek, és ez a tény a vizsgálat során is megerősítést nyert. A fókusz-csoportos felmérés eredményei is arról vallanak, hogy a hűség mérhetősége bonyolult, és a 20 mélyinterjú tartalomelemzése is ezt a tényt támasztja alá.

##### 4.2.1. A személyes kapcsolatok

Az interjúalanyok többsége kiemelt jelentőséget tulajdonít a személyes kapcsolatnak, mások inkább az árakat és a minőséget tartják fontos befolyásoló tényezőnek. A személyes kapcsolatok jelentőségét számos tanulmány elemzi (Gedeon-Fearne 2008, Andersen-Kumar, 2006, Reid et al. 2004, Ioanna et al. 2009). *„ A személyes kapcsolatok, a kiszolgálás miatt vagyunk hűségesek”; „Hűségesek vagyunk a határidők pontos betartása és az árak miatt.”; „Nagyon sok függ a személyes kapcsolatoktól. A személyes kapcsolatok, a szimpátia, az unszimpátia kérdése ebben biztos szerepet játszik, és aztán a rugalmasság és a minőség. Ha ez a három dolog működik, akkor hűségesek vagyunk.”*

A hosszú ideig hűséges partner elpártolásának egyik nagyon fontos okaként merült fel az „emberi kapcsolatok” szerepe a beszállító megválasztásában. *„Sokat számíthat, ha valahol jó személyes kapcsolat van. A személyes szimpátia befolyásoló tényező, akár mennyire is tagadjuk. Az üzleti életben lehet, hogy nem kellene ilyennek létezni, de mégis létezik.”; „Nézzé, én úgy gondolom, hogy*

*a mai világban, a mai rendszerekben a baráti viszonyok, kapcsolatok elég sokat jelentenek, és jön egy jó barát, egy jó ismerős, akivel közvetlenebb, barátabb a viszony, és esetleg elképzelhető, hogy e miatt vált valaki szállítót.”*

#### 4.2.2. A piaci verseny és az ár szervezeti hűséget befolyásoló dimenziói

A szakirodalom szerint a hűség egyik fokmérője a piaci versenyhelyzet, a szervezetek kompetitív pozíciója. Ahol a verseny éles, ott a lojalitás gyengébb, ahol mérsékelt, ott erősebb, és „kényszerhűség” lép fel. Az interjúalanyok a piaci versenyben szinte valamennyien az ár szerepét emelték ki, azaz egyértelműen jelezték, hogy a versenyben a kedvezőbb árat kínáló fél élvez előnyt annak ellenére, hogy a korábbiakban a hűség dimenziójaként a kapcsolatiságot és a minőséget is megjelölték. *„Az ár nagyon fontos, ez teszi vonzóvá a partnert.”; „Más partnert csak az ár tenne vonzóbbá.”; „Jobb árak, és ugyanolyan kiszolgálás.”; „Az ár az első körben, a többi egyéb oldalt olyankor még nem ismerjük.”; „Hűségből nem lehet megélni. Tapossák az embert fillérért, forintért. A piaci versenyben nincs hűség, csak ár. Ha többen lennének a piacon, nem biztos, hogy ettől a cégtől vásárolnánk.”; „A cégvezetés azt várja, hogy a lehető legjobb feltételekkel vásároljak, a hűség háttérbe szorul. Talpon maradni a cél.”*

Az árak preferenciáit illetően fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a fővárosi mélyinterjúkban kizárólag ezt a versenytényezőt említették a partnerek, míg a vidéki vevők körében más szempontok is teret nyertek. Körükben akadtak olyan interjúalanyok is, akik az áron kívül más versenyelőnyöket is preferáltak, nevezetesen a minőséget és a határidőre való teljesítést. *„A választás nemcsak ár, hanem minőség kérdése is. A jó minőség megéri az árát.”; „Nagyon fontos, hogy jó árak legyenek, de az ár nem minden, a minőség is nagyon fontos, és a határidőre történő teljesítés.”; „Az ár egy borzasztóan fontos dolog, különösen a mai világban, ... ennél csak egy fontosabb dolog van, a minőség.”*

#### 4. 2. 3. A szervezetek elégedettsége és a szállítói lojalitás összefüggése

A szakirodalom szerint az elégedettség vezet a hűséghez, de előfordul, hogy az elégedetlen vásárló is lojális marad. A cég vidéki partnerei nagyon árnyaltan közelítették meg azt a kérdést, hogy vajon elégedetlenség esetén is maradnak-e a jelenlegi beszállítónál, míg a budapesti interjúalanyok szinte valamennyien határozott nemmel válaszoltak. A vidékiek az elégedetlenség mértékétől tették függővé a döntést, és úgy gondolják, hogy hiba nélkül nem lehet dolgozni:

„Aki úgy gondolja, hogy egy ipari terméket le lehet hibátlanul gyártani, az téved. Én még nem láttam olyan ipari terméket, amelyben ne lehetne hibát találni.”  
 „A kérdés az, hogy a hiba mértéke milyen, és mennyi”, ezért kisebb vétségeket elnéznek, és mintegy adnak még egy esélyt a beszállítónak. „Előfordulnak hibák, de velünk is előfordulhatnak. Egy-egy időszaki rossz teljesítés miatt nem fogunk váltani. Nálunk is voltak rossz idők, és a szállítóink mégis kitartottak mellettünk.”  
 Az elégedetlenség érzését csökkentheti a tartós, hosszú távú kapcsolatból származó sok pozitív tapasztalat is: „Van két serpenyő: az egyikbe belepakolom azt, hogy mik a pozitívumai az eddigi több éves kapcsolatnak... na, most ez lehúzza a mérleg nyelvét elég tisztességesen. A másikba jönnek a problémák, és akkor lehet mérlegelni. Persze az nem mindegy, hogy milyen súlyú a hiba.”, ám a partnerek szerint tartós elégedetlenség esetén csak akkor marad a vevő, ha nincs más választása. „Az nem lehet, hogy folyamatos rossz teljesítés esetén marad a vevő. Itt gyártásról van szó, ezt nem lehet megengedni. Ha a hibákat nem orvosolják, akkor elmegy a vevő, és nem is kell keresgélnie új beszállítót, mert mindig vannak ajánlatok.”

A hosszú ideje hűséges partnerek elpártolásának alapvető okaként a budapesti partnerek – egy kivételével – valamennyien az árat, a költségcsökkentési kényszert, az anyagi érdekeltséget említették: „Az ár az elsődleges, az ár nagyon meghatározó a mai világban, csak az ár miatt...”, egy partner azonban a rugalmasságot és a reagálási készséget jelölte meg a beszállítóváltás lehetséges okaként. „Gyorsabban reagálnak a cég versenytársai. Kisebb mennyiséget is legyártanak, egyéni minőségi igényeket is ki tudnak elégíteni.”

Mások az ár mellett a minőséget és a szállítási teljesítés hiányosságait említették. „Az ár, a minőség, a jobb termék”; „A fő okok, ha a minőség romlik, az ár növekszik, vagy pontatlanok a szállítások.”, de arra is találtunk példát, amikor indoklás nélkül magasabb szinten születik döntés a partnerváltásról. „Olyan is lehet – amivel én nem értek egyet –, hogy más döntés születik magasabb szinten. Volt már rá példa. A mi életünkben is volt néhány évvel ezelőtt, hogy azt mondta az anyagellátó központ, hogy márpedig innen kell. Onnan kellett venni. Hiába tiltakoztunk, hogy ez így nem lesz jó, ezt mi nem így látjuk, attól még onnan kellett venni, három-négy hónap múlva bedöglött az egész. Megoldotta az élet. És akkor visszamentünk a régihez, visszarendeződött minden oda, ahonnan elindult.”

#### 4.2.4. A vevőknek a céggel szemben megnyilvánuló lojalitása

A hűség általános dimenzióin túl arra is kíváncsiak voltunk, hogy a beszállító partnerei milyen speciális cégjellemzőket említenek meg a hűség okaként.

Amikor a partnereket arra kértük, hogy maguk fogalmazzák meg, mi is a lojalitásuk alapja, a következőket említették:

A hűség alapja

- **a megbízhatóság** („1-2%-ért nem megyünk máshoz, nálunk vállalati filozófia a hűség, pl. a megalakulás óta egy banknál vagyunk. A megbízhatóság az nagyon fontos! A mi politikánk, hogy inkább drága, de megbízható legyen. Nem megszokásból, megbízhatóságból vagyunk hűek.”)
- **a bizalom** („A lojalitásunk kölcsönös, nyitottságot is jelent, persze leszámítva az üzleti titkot. Fontos a bizalom, mi megbízunk egymásban, megosztjuk az információt.”)
- **a minőség** („A cég által gyártott termékek minősége jó.”; „Mi a beszállítóval meg vagyunk elégedve, mármint az anyagminőséggel.”; „Jó a minősége, mármint az alapanyag minősége.”)
- **a pontosság** („Hűségesek vagyunk a szerződéses feltételek, a szállítási határidők pontos betartása miatt.”; „Pontosan szállítanak, a szállítási határidőket betartják, a mi elvárásainknak megfelelnek.”)
- **a jó személyes kapcsolat** („A személyes kapcsolatok, a kiszolgálás miatt vagyunk hűek. Ők is kompenzálják a régi megrendelőket, kedvezményekkel az alapárak tekintetében, a kiszolgálással.”; „Nekem személy szerint felértékelt a jó kapcsolat.”; „Nagyon sok függ a személyes kapcsolatoktól...”)
- **a korrekt magatartás** („Hűségesek vagyunk, 10 éve együtt dolgozunk, mert jó, kiegyensúlyozott a kapcsolat. Hogy a piacon tudjunk maradni kell a közös teherviselés, a beszállítónak is van felelőssége.”; „Ha az ember háta mögött megpróbálnak valami olyasmit tenni, amiről nem, hogy nem értesítenek, hanem eltitkolják, ez vezethet oda, hogy elmegyünk. Nagyon könnyű ebben a szakmában eljátszani a becsületet, de hát olyan partnernél ez fel sem merül, aki nem erre játszik. A mi beszállítónk nem ilyen.”)
- **a rugalmasság** („Egy olyan multicenségnél, amilyenek mi vagyunk, a rugalmasság és az ár a kérdés.”; „Mi tejjipari cég vagyunk, alapellátást biztosítunk, itt nem lehet, hogy bejönnek a megrendelések, és zökkenőkkel teljesítünk. Ezért nagyon fontos a rugalmasság, és mi csak nagyon óvatosan váltunk. A cég megérti a problémáinkat, is mi is az övéket.”; „Azért tartunk ki a beszállítónál, mert rugalmasak, minőségiek a termékeik, a szállítási határidőt betartják.”)
- **és a segítőkészség** („Azért vagyunk hűségesek, mert nemcsak az áru minőségével, hanem az ahhoz nyújtott szolgáltatásokkal is próbálnak a vevővel törődni, foglalkozni. Közösen oldjuk meg a problémákat.”)

#### 4.2.5. A beszállítóval szembeni hűséget negatívan befolyásoló tényezők

A korábbiakban már említett verseny által diktált feltételeknek való megfelelés gyengíti a partnerek hűségét, és az esetleges hiányosságok rendszeres ismétlődése gondolkodóba ejti a vevőket.

Kétségtelen, hogy a versenyben az ár tűnik a legfontosabb partnerváltást befolyásoló tényezőnek. („A cégvezetés azt várja, hogy a lehető legjobb feltételekkel vásároljak. A hűség háttérbe szorul. Talpon maradni a cél. Nálunk vadkapitalizmus van már 1–2%-ért változtatnak, nem úgy mint az osztrákok és németetek, ők ennyiért nem hagyják el egymást..”)

de más szempontok is szerepet játszhatnak a beszállítótól való elpártolásban. A cég partnereinek többsége a lojalitás mellett voksolt, de találkoztunk a hűséget illetően bizonytalan vevőkkel is.

Néhány partner pl. a kényszerhűséget emelte ki („Azért maradunk hűségesek, mert a cég monopolhelyzetben van. Ha több cég foglalkozna ezzel a tevékenységgel, nem hiszem, hogy hűségesek maradnánk. Ők diktálják az árakat. Azt mondom, ez egy kényszerhelyzet. De ezzel a termékkel kapcsolatban nincs lehetőség igazán változtatásra. A tőlük kivált egyik cég is ugyanazokon az árakon dolgozik, én azt is elképzelhetőnek tartom, hogy megegyeztek.”), mások arra figyelmeztettek, hogy hipermarketekbe való bejutás olyan gazdaságossági feltételeket támaszt, amit nehéz teljesíteni („A céggel kapcsolatban nem kerül szóba a partnerváltás. De a hipermarketek csavarják a beszállítókat. Pl. két cég azt mondja nekem, hogy 5 Ft is számít. Ha mindenütt spórol 2%-ot, akkor befér a hipermarketekbe.”), és megint mások a kíméletlen versenyt jelölték meg a hűséget gátló tényezőként. („A piaci versenyben nincs hűség. Ha többen lennének a piacon, nem biztos, hogy ettől a beszállítótól vásárolnánk.”)

#### 4.2.6. A partnerek megtartására irányuló eszközök és a vásárlói hűség kapcsolata

Az interjúalanyok többsége tudatában van annak, hogy a cég komoly erőfeszítéseket tesz a partnerek megtartása érdekében, és ezeket az erőfeszítéseket pozitívan értékeli. A legtöbben az árakkal és a fizetési és szállítási határidőkkel kapcsolatos különleges bánásmódot említették, mint vevőmegtartási eszközt. („Az árengedmény az alapárhoz képest 8% körül mozog”; „vannak cégre szabott árak, és 60 napos fizetési határidő”; „Tudom, hogy vannak dolgok, amit mi kapunk, és biztosan vannak olyan kedvezmények, amiket más kap, mi

*pedig nem.”; „Az egyéni kedvezményeket a szállítási határidőknél már éreztük, hogy nagyon gyorsak, ha kellett valami, azt megkaptuk. Ez nagyon jól esett. Úgy éreztük, hogy ez egy felénk való gesztus, és időnként ez nekünk nagyon sokat számít...”)*

Szinte valamennyi interjúalany kitért a beszállító által szervezett rendezvényekre, ezek megítélése azonban kissé eklektikus. Egyesek nagyon hasznosnak, jó hangulatúnak és a kapcsolatot erősítő eszköznek tekintik a közös találkozókat (*„Tavaly egy hajókiránduláson voltunk, elmentünk oda és vissza jó hangulatban. Egymással is találkoznak a megrendelők, más céges kollegákkal, ez hatásos. Sőt, grafikai stúdiókat is meghívnak, ezek nagyon hasznosak.”; „Vannak vevőtálalozók...ott egy kicsit úgy érzi az ember, hogy fontos, pedig valamilyen szinten tudjuk azt mi, hogy melyik polcon van a helyünk.”*), mások szerint szelektálják a meghívottakat (*„Egyéni megkülönböztetés nincs, illetve negatív. Mi nagy vevők vagyunk, és nem hívnak meg a rendezvényekre. Nem tudom, hogy ez csak figyelmetlenség-e, de más partnerektől tudom, hogy vannak ilyen találkozók.”*), és olyan partner is akadt, aki nem sok értelmét látja a rendezvényeknek. (*„A beszállító rendszeresen egy évben kétszer – de jellemző, ezt is pár héttel ezelőtt tudtam meg – szervez a partnereinek ilyen vevőtálalozót, ami mindig össze van kötve azért valamilyen szakmai dologgal. Itt vagyunk mi, talán kettőn, ha részt vettünk. Nagyon színvonalas dolgokat szoktak szervezni, de nem hiszem, hogy ezzel azért meg lehet fogni partnert. Lehet, hogy valakinek ez számít, hogy minden évben kétszer elmegy, hogy jót egyen meg igyon – mert vannak ilyen típusú emberek akik elmennek mindenre – mi nem szoktunk elmenni mindenre.”*)

#### 4.2.7. A beszállító ajánlása másoknak

A nemzetközileg elfogadott modellek a lojalitás egyik legfontosabb mérési dimenziójának tekintik a másoknak való ajánlás mértékét. A beszállítói fókuszcsoporton elhangzott, hogy *„...szerintem bennünket a partnerek nem ajánlanak másoknak, azt hiszem ez ma nem divat”*, ezzel szemben a beszállító esetében az interjúalanyok szinte valamennyien lelkesen nyilatkoztak e kérdésről, és aláhúzták az e téren végzett „szájkéklámnak” nevezhető kommunikációs tevékenységük hatékonyságát, azaz a partnerek többsége jó szívvvel ajánlotta és ajánlja is a beszállítót más partnereknek. (*„Ismerem őket, voltam a gyárban is, nyugodtan merem ajánlani őket.”; „Igen, szoktam is.”; „Maximálisan. Mindenképpen csak nagy felhasználónak.”*)

#### 4.2.8. A vevők helyi kapcsolattartóinak és a központi menedzsment érdekellentétének hatása a szervezeti lojalitásra

A hűséget a partnerek cég által megadott kapcsolattartó személyei véleményezték az interjúkban, a tényleges beszállító melletti döntést azonban gyakran nem ők, hanem a felső menedzsment hozza. Ez a tény sok esetben jelentősen befolyásolhatja a beszállítók közötti választást. A partnerek véleménye a kérdésben nagyon szóródik, az önálló, független döntésektől a teljes kiszolgáltatottságig minden helyzettel találkozhatunk. Tendenciaként megállapítható, hogy minél kisebb egy cég, annál kevesebb a lehetőség a felülről jövő befolyásolásokra („*Mi 100%-ban privát cég vagyunk, ketten vagyunk tulajdonosok, mi határozzuk meg a beszállítókat.*”; „*A cégvezetés nem foglalkozik azzal, kitől rendelek, teljes szabadságom van. Mi hatfős cég vagyunk.*”)

A multinacionális szervezeteknél azonban „és különösen azoknál a partnereknél, akiknél a közelmúltban tulajdonosváltás történt –, csökkent a döntési szabadságfok. („*Nekünk már kevés befolyásunk van a szállító megválasztásában. Valamilyen befolyásunk lehet, de mi a beszállítóban nem dönthetünk. Most lehet, hogy az európai beszerzési vezető azt fogja mondani, hogy gyerekek, Ausztriából fogjátok kapni az árut, onnan kell venni.*”; „*Ami megmaradt az a véleményezés, illetve a tapasztalatok jelzése. Nem tudjuk azt sem, hogy milyen alapokon választ a központ. Én korábban belefolytam, de most ez a helyzet van.*” „*Teljes mértékben a vezetés dönt, mióta új tulajdonos van, nincs semmi jogkörünk.*”)

Több partner is jelezte, hogy a menedzsment akkor is dönthet másként, ha neki nagyon jó a kapcsolata a beszállítóval, és gyakran fogalmuk sincs arról, hogy milyen erők játszanak szerepet a döntésekben.

## Összegzés

Kutatásunk eredményeként megállapítható, hogy a szervezeti lojalitás kapcsán a B2C lojalitásdimenziók másként értelmezendők, és a hűség megítélésében új, sajátos tényezőkkel is találkozhatunk. Az olyan elemek, mint az elkötelezettség, korrektség, egyenértékűség, függőség, kooperáció egészen más kontextusba helyezik a B2B lojalitást, és e tényezők mérése új távlatokat nyithat meg a szervezeti hűség elméleti megközelítésében. Bár nagyon sok a hasonlóság a hűséget eredményező elemek között a két piacon, az eltérő piacszerkezeti és kapcsolati (függőségi) viszonyok következtében ezek az elemek más



megvilágításba kerülnek, és új értelmezéseket kívánó tényezők is megjelennek a B2B lojalításban.

Fontos kiemelnünk, hogy a kvalitatív kutatás eredményei alapján másként vélekednek a hűségről a beszállító, illetve a partnerek kompetens szereplői, és eltérőek a vélemények a másoknak való ajánlásokról is. Ezek az aszimmetrikus vélekedések is további vizsgálatokat igényelnek.

Hasznos információkat kaptunk arra vonatkozóan, hogy miért marad hűséges az elégedetlen partner, és milyen lépések vezethetnek oda, hogy diszlojális lesz a partner. A kutatás felhívta a figyelmet arra is, hogy a hatalmi függőség esetében egy új, cizelláltabb modellbe célszerű beépíteni azokat a döntési mechanizmusokat, amelyek a konkrét kapcsolatot befolyásolják. Bizonytalan ugyanis az, hogy milyen szinten és miért, milyen okból marad meg egy kapcsolat, illetve miért szűnik meg.

Megerősítést nyert, hogy a személyes kapcsolatok szerepe az üzleti szférában igen jelentős, és bár az árérzékenység nagyon fontos dimenzió a hűségben, úgy tűnik, hogy az olyan tényezők, mint a kapcsolatiság, a bizalom, az elkötelezettség és az együttműködésre való hajlam egyre jelentősebbé válnak.

Az empirikus kutatás a válság kirobbanása előtt történt: nagy kérdés az is, hogy a válság hatására hogyan alakul majd a lojalitás felfogása a szervezeteknél, ezért úgy gondoljuk, hogy kiinduló modellünket a jövőben árnyalni kell, és az árnyaltabb modell empirikus tesztelésére is szükség lesz.

**Felhasznált irodalom:**

- Andersen, P. H. – Kumar, R. 2006. Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationship: A Conceptual Model for Buyer-Seller Dyads. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No. 4. 522–535.
- Bolton, R. N. – Drew, J. H. 1991. A Multistage Model of Customer' Assessments of Service Quality, and Value. *Journal of Consumer Research*, January. 375–384.
- Chang, T. Z. – Wildt, A. R. 1994. Price, Product Information and Purchase Intention. An Empirical Study. *Journal of Marketing Science*, n. 1. 16–27.
- Costabile, M. 2000. A dynamic model of customer loyalty. IMP Conference, Bath, U.K.
- Dick, A. S. – Basu, K. 1994. Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Winter. 99–113.
- Dickey, J. D. 1998. Creating a customer satisfaction measurement system. *Industrial Management*, Mar/Apr. Vol. 40. Issue. 2.
- Edvardsson, B. – Johnson, M. D. – Gustafsson, A. – Stranvik, T. 2000. The effects of satisfaction and loyalty on profits and growth: products versus services. *Total Quality Management*, Vol. 11. No.7. 917–927.
- Elliot, G. – Glynn, W. 2000. Segmenting Industrial Buyers by Loyalty and Value. IMP Conference, Bath, U.K.
- Ercsey, I. 2008. A közüzemi szolgáltatások fogyasztói megítélése avagy elégedettség garantálva. PhD-tézisek, SZIE, Győr
- Fredericks, J. O. – Salter J. M. 1995. Beyond customer satisfaction. *Management Review*, May/Vol. 84. Issue 5.
- Gedeon, I. M., Fearne, A.; Poole, N. 2009. The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 218–226
- Geyskens, I. – Steenkamp, J. B. 1995. An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment. EMAC Conference Proceedings, Paris, Group ESSEC. 351–371.
- Gitomer, J. 1998. The value of loyalty can't be measured. *South Florida Business Journal*, 08/21. Vol. 19. Issue. 1.
- Grönholdt, L. – Martensen, A. – Kristensen, K. 2000. The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos, 4/5&6. 509–514.

- Hetesi E. 2007. A lojalitás klaszterei a partneri és a fogyasztói piacokon. *Vezetéstudomány*, 9. sz. 4–17.
- Hetesi, E. 2001. A marketing munka dolgozói megítélésének, valamint a lakossági fogyasztói lojalitás mérése és elemzése a hazai közüzemi szolgáltatások körében. Ph.D-disszertáció, PTE, KTK
- Hetesi E. – Vilmányi M. 2009. Modellezhető-e az üzleti kapcsolatok teljesítményének értelmezése? Szakirodalmi összefoglalás és modell-fejlesztés, *Vezetéstudomány*, XXXX. évf. 1. sz. 34–44.
- Hofmeister-Tóth, Á. – Simon, J. – Sajtos, L. 2003. Fogyasztói elégedettség, Budapest.
- Jakoby, J. – Chestnut, R. W. 1978. *Brand Loyalty. Measurement and Management*, New York.
- Meugniot, J. 2008. B2B Loyalty: Better Service Means Loyal Clients, Guidance, Thursday, May 22, <http://meugniot.blogspot.com/>
- Jones, T. O. – Sasser, Jr. W. E. 1995. Why satisfied customer defect? *Harvard Business Review*, Nov/Dec, Vol. 73. Issue 6.
- Kandampully, J. 1998. Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services. *Total Quality Management*, Aug. Vol. 9. Issue 6, 431, 13.
- Keaveney, Susan M. 1995. Customer switching behavior in service industries: an exploratory study. *Journal of Marketing*, 59, 71–82.
- Kenesei, Zs. 1998. Vertikális kapcsolatok elemzése és mérése a kereskedelmi bankok tevékenységében. PhD-disszertáció, BKE, Budapest
- Martensen, A. – Grönholdt, L. – Kristensen, K. 2000. The drivers of customer satisfaction and loyalty: cross industry findings from Denmark. *Total Quality Management*, Vol. 11, Nos, 4/5&6, 544–553.
- Meyer, J. P. – Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D. 1994. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58. Jul/ 20–38. p n.63, 384–399.
- Neal, W. D. 1999. Satisfaction is Nice, But Value Drivers Loyalty. *Marketing Research*, Spring, Vol. 11. Issue. 1.
- Newman, J. W. – Werbel, R. A. 1973. Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances. *Journal of Marketing Research*, 10. Nov. 404–409.
- Oliver, R. L. 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York.

- Oliver, R. L. 1999. Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 63. (Special Issue) 33–44.
- Parasuraman, A. – Grewal, D. 2000. The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*, V.28. No.1. 168–174.
- Pritzhard, M. P. – Havitz, M. E. – Howard, D. R. 1999. Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Issue 3. 333.
- Reicheld, F. F. – Sasser, W. E. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 8. Sept/Okt
- Reicheld, F. F. 1996. *The Loyalty Effect*. Boston, MA.
- Reid, D. A., Bolman-Pullins, E., Plank, R. E., & Buehrer, R. E. 2004. Measuring Buyers' Perceptions of Conflict in Business-to-Business Sales Interactions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 4. 236–249.
- Tellis, G. J. 1988. Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two Stage Model of Choice. *Journal of Marketing Research*, 25. May, 134–144.
- Tuckman B.W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*
- Veres, Z. 2007. „A kockázat megmarad, csak az érzet változik” – Tranzakciós és kapcsolati preferenciák a projekt típusú üzleti szolgáltatások piacán, *Vezetéstudomány*, XXXVIII. évf., 9. sz., 51–64.
- Veres, Z. 2008. Egy régi mánia: A gap-modell az elégedettségkutatásban, *Marketing&Menedzsment*, XLII. évf., 2. sz. 4–17.
- Wernerfelt, B. 1991. Brand Loyalty and Market Equilibrium. *Market Science*, Summer. 119–245.
- Wind, Y. 1997. Brand Loyalty and Vulnerability, in A.G. Woodside, J. N. Sheth e P.D. Bennett (eds), *Consumer and Industrial Buying Behavior*. New York.