



# **Néhány gondolat a marketingről és az üzleti kapcsolatokról**

Mandják Tibor

**61. sz. Műhelytanulmány**  
**HU ISSN 1786-3031**

**2005. január**

Budapesti Corvinus Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Intézet  
Veres Pálné u. 36.  
H-1053 Budapest  
Hungary

# Néhány gondolat a marketingről és az üzleti kapcsolatokról

**Mandják Tibor**

## **Összefoglalás**

A cikk az üzleti kapcsolatok marketing értelmezéséről szól. A marketing a piaci magatartás tudománya. Pontosabban, a legkülönbözőbb piaci szereplők, egyének és szervezetek, eladók és vevők, közvetítők és a piacot szabályozó hatóságok piaci magatartása jelenti a marketing vizsgálódási területét. A két, vagy több partner között megvalósuló piaci tranzakció a marketing alapvető elemzési egysége. A piac dinamikáját a tranzakciók ismétlődései jelentik. Az ismétlődő tranzakciókból épülnek fel a piaci kapcsolatok.

A szervezetközi piac gazdasági és nem gazdasági szereplők egymással kölcsönös függőségben lévő, a társadalmi környezetbe beágyazott kapcsolatrendszer, amelyben a tevékenységek és az erőforrások cseréje zajlik. A szereplők közötti közvetlen és közvetett kapcsolatok eredményeként alakul ki és fejlődik a piac, mint hálózat. A szervezetek közötti csere célja, hogy a résztvevők hozzájussanak a saját értékteremtő folyamatukhoz szükséges erőforrásokhoz.

A cikk kitér annak rövid bemutatására, hogy a különböző marketing területek miként járulnak hozzá az üzleti kapcsolatok megismeréséhez. A szerző meghatározása szerint az üzleti kapcsolat az üzleti hálózatba ágyazott két szervezet közötti interaktív cserekapcsolatot jelent. A definíció kifejtése során bemutatásra kerülnek az üzleti kapcsolatok érintettjei, legfontosabb folyamatai, valamint a kapcsolat létének néhány következménye.

A kapcsolatok az üzleti világ fontos jelenségei. Szükséges, hogy a vezetés felismerje a kapcsolatok jelentőségét. A kapcsolatok egyformán jelenthetnek problémát, vagy megoldást. Számos iparágban az üzleti kapcsolatok adják a hatékonyság kulcsát. Ezzel az üzleti kapcsolatok a gazdaság egyik alapkérdésévé válnak. Jelentőségük abban áll, hogy a termelési és a csere (tranzakciós) tevékenységek összekapcsolásával lehetővé tehetik a vállalat számára a magasabb szintű hatékonyság elérését. A lehetőséget azonban ki kell aknázni és ez alapvetően vezetési feladat.

**Kulcsszavak:** üzleti kapcsolat, marketing, szervezetközi piac.

## **Abstract**

The paper is about the marketing meaning of business relationships. Marketing is the science of market behaviour. Or to be more precise the scope of marketing is the behaviour of different market actors, as individuals and organisations, suppliers and buyers, middlemen, and market regulating authorities. Transactions between or among partners are the basic research units of marketing. Recurrence of transactions creates market dynamics. Market relationships are constructed by repeating transactions.

Business market means an ensemble of interactive relationships among mutually dependent and embedded economic and social actors exchanging resources and linking activities. Direct and indirect relationships between the actors create and develop business networks. The main goal of inter organisational exchange is to assure the necessary resources for the organisations proper value creation process.

The paper presents a short description of different marketing schools' contribution to understand business relationships. The author defines business relationships as an interactive exchange relation between two organisations embedded in business networks. Evolving this definition the paper deals with business relationships' stakeholders, main processes and with some consequences of their existence.

Business relationships are important phenomena of business world. Managers have to recognise the significance of business relationships. Business relationships are both opportunities and problems.

In many industries business relationships are the key of efficiency. Hereby business relationships become one of the fundamentals elements of the economy. Business relationships are of importance because interlinking production and exchange (transaction) they make efficiency amelioration possible. However business relationships mean only an opportunity to exploit and to do it that is the real managerial task and challenge.

**Keywords:** business relationships, marketing, business market.

## **Bevezetés**

Néhány hónappal ezelőtt a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, amelyet ma már Budapest Corvinus Egyetemnek hívnak, az „Üzleti kapcsolatok és értékteremtés” címmel izgalmas „mini konferenciát” szervezett. A cikk az ezen a tanácskozáson elhangzott előadás néhány gondolatát tartalmazza. A konferencia „hívószava” az üzleti kapcsolat volt. Pontosabban az a kérdés, hogy mit is jelentenek az üzleti kapcsolatok a gazdálkodástudomány különböző szakterületei számára. Ebben a cikkben a marketing szempontjából vizsgáljuk az üzleti kapcsolatokat.

Az írás első részében a marketing szemléletmód lényegét igyekszünk összefoglalni. Ezt követően a szervezeten belüli marketing sajátosságait tárgyaljuk. Az alapkérdés részletesebb kifejtését, nevezetesen annak bemutatását, hogy miként értelmezi a szervezeten belüli marketing az üzleti kapcsolatokat, a harmadik részben találja az olvasó. Az írás az üzleti kapcsolatok menedzsmentje néhány területének bemutatásával zárul.

## **Marketing szemléletmód**

A marketing lényegén gondolkodva az első, logikus lépésnek a marketing fogalmából való kiindulás tűnne. A marketing nem szenved hiányt definíciókban. A marketing lényegét illetően számos meghatározás létezik. Baker (2000) könyvének bevezető tanulmányában hivatkozik egy, az 1990-es évek közepén végzett kutatásra, amelynek keretében közel száz különféle marketing meghatározás tartalomelemzésre került sor. Az eredmények azonban azt mutatták, hogy a marketing fogalom állandó változásban van, a piaci környezet átalakulásának hatására a marketing megközelítés a gazdaság és a társadalom egyre több területén válik hasznossá, a marketingen belül a figyelem az elszigetelt tranzakcióktól a kapcsolatok irányába fordult és a marketing alapvetően mint alkalmazkodó, rugalmas, nemzetközi és nyitott megközelítési mód értelmezhető. A kutatók ugyanakkor felhívták a figyelmet arra, hogy a nagyszámú és sokfajta meghatározás ellenére a jövőben szükséges és kívánatos lenne, ha a marketing definíciókat nagyobb elméleti szigorúság jellemezné (Baker 2000).

Baker a későbbiekben megállapítja, hogy a sokfajta meghatározás két nézőpont körül polarizálódik. Az egyik megközelítés úgy tekinti a marketinget, mint egy vállalati funkciót, ez lényegében a marketing normatív megközelítése és alapvetően, de természetesen nem

kizárólag, a marketing management iskola "alapítóira" (például Kotler 1967, McCarthy 1960 vagy Drucker 1954) és követőire jellemző. Ez az iskola, "amely minden kétséget kizáróan az 1960-as évek kezdetétől meghatározó jelentőségű a marketinggondolkodásban és gyakorlatban" (Baker 2000:11) a marketing funkciót, hasonlóan az üzleti tevékenység más területeihez (termelés, pénzügyek, emberi erőforrások) az elemzés, a tervezés és az ellenőrzés összességéként tekinti. A marketing (vezető) feladata, hogy a marketing mix (a négy P) elemeinek kombinálásával és tudatos alkalmazásával adjon választ a vállalat előtt álló piaci problémák megoldására. A marketing funkció (vezető) az optimális marketing mix megvalósítása során keresletet teremt a vállalat standardizált termékei számára, a tömeg és az egyéni kommunikáció segítségével kialakítja és befolyásolja a fogyasztói preferenciákat és az elosztási csatornák menedzselésével, eljuttatja a termékeket a fogyasztókhoz (Webster 1992). Ebben a felfogásban a marketing lényege a vevő szükségleteinek figyelembe vétele és nem közvetlenül a profit realizálása. A pénzügyi eredmény a vevő szükségleteinek megfelelő kielégítése "jutalmaként" jelenik meg (Webster 1992, Baker 2000). A vevőirányultság képezi a marketing orientáció alapját, és egyben a marketing koncepció lényegét (Levitt 1960).

Baker elemzése szerint a másik póluson pedig azok a megközelítések találhatók, amelyek a marketinget elsősorban nem, mint funkciót tekintik, hanem mint gondolkodásmódot, üzleti, vállalatirányítási filozófiát. Ez a megközelítés is a vevő szükségleteiből indul ki, azonban hangsúlyozza a vevő számára nyújtandó megelégedettség stratégiai jelentőségét (például Lambin 1999, Day 1994 vagy Grönroos 2000). A vevő szempontjainak figyelembevétele a vállalati tevékenység valamennyi területén szükséges és elengedhetetlenül fontos és ez nem pusztán egy vállalati funkció feladata. A marketing szemlélete alapvetően folyamat centrikussá vált, amely folyamatok "irányítója" a végső felhasználó (Webster 1991, Lambin 1999, Alajoutsijärvi és Tikkanen 2000). A marketing stratégiai jelentősége nemcsak a vállalat és a piac kapcsolatában meghatározó, hanem a szervezeten belül is. A piacról származó információk összegyűjtése, feldolgozása és a szervezeten belüli terítése (Day 1994, Anderson és Narus 1999) nemcsak a tanuló szervezet egyik legfontosabb jellemzője (Slater és Narver 1995), hanem a tartós versenyelőnyök képzésének alapja is (Day 1994, Hooley 2000). Ebben a felfogásban a marketing szempontjából kiemelkedő jelentőségűvé válnak a kapcsolatok.

A marketing, mint filozófia természetesen nem feledkezik meg a marketing eszközök alkalmazásának fontosságáról, de aláhúzza ezek eszköz jellegét, amelyek felhasználása a stratégiai célok függvénye (Lambin 1999, Webster 1991). Ez a gondolkodásmód stratégiai jellege mellett fontos, de nem kizárólagos szerepet tulajdonít a kapcsolati marketingnek

(Baker 2000), melyet olyan interaktív folyamatként fog fel, amelynek központi eleme az adott társadalmi körülmények által befolyásolt kapcsolatépítés (Grönroos 1994).

Feldolgozva 75 év, elsősorban amerikai, marketing irodalmát Sheth és szerzőtársai (1988) alapos metaelméleti kutatást végeztek, hogy feltárják a marketing lényegét és lehetséges elméleti alapját. A különböző marketing iskolák feltérképezésére és elemzésére olyan egységes metaelméleti szempontrendszert alakítottak ki és használtak fel, amely egyaránt figyelembe veszi a logikai pozitivizmus (Hunt 1991), illetve a relativizmus (Barnes és Bloor 1998) szempontjait is. A különböző irányzatokhoz tartozó publikációkat abból a szemszögből elemezték, hogy az azokban szereplő elméletek, vagy koncepciók mennyire egységesek (szintaxis), milyen a valóságtartalmuk (szemantika) és mennyire felelnek meg az üzleti élet gyakorlatának (relevancia). A szintaxis esetében az elmélet szerkezetét, és a felhasznált fogalmak pontos meghatározását vizsgálták. Az elmélet tesztelhetősége és empirikus alátámasztottsága alapján értékelték a valóságtartalmat. A gyakorlati felhasználhatóságot pedig az elmélet gazdagságával és egyszerűségével mérték. A szerzők a módszerrel összesen tizenkét, egymástól jól elkülöníthető marketing iskolát elemeztek. Jelen írás szempontjából különösen érdekes a metaanalízis eredményeinek néhány részlete.

Háromnegyed évszázad marketing bölcsességét szintetizálva a marketing a piaci magatartás tudománya. Pontosabban, a legkülönbélebb piaci szereplők, egyének és szervezetek, eladók és vevők, közvetítők és a piacot szabályozó hatóságok piaci magatartása jelenti a marketing vizsgálódási területét. A két, vagy több partner között megvalósuló piaci tranzakció a marketing alapvető elemzési egysége. A piac dinamikáját a tranzakciók ismétlődései jelentik (Sheth et al. 1988). Az ismétlődő tranzakciókból épülnek fel a piaci kapcsolatok.

A piaci magatartást azonban különféle külső, a piaci szereplőkön kívüli (exogén) tényezők is befolyásolják, támogatják, vagy éppen akadályozzák. A szerzők véleménye szerint „a marketing legfontosabb feladata, hogy a piaci tranzakciókon és a piaci kapcsolatokon keresztül biztosítsa az értékteremtést és az értékek elosztását a piaci szereplők számára és közöttük. Az értékteremtésnek és elosztásnak ez a felfogása magában foglalja azt a feltételezést, hogy a marketing tevékenységeknek, funkcióknak és intézményeknek (intitúcióknak) 'győztes-győztes' típusú piaci viselkedést kell létrehozniuk. A játékelmélet kifejezésével élve, a marketingnek pozitív összegű játszmat kell teremtenie és nem nulla, vagy esetleg negatív összegűt” (Sheth et al. 1988: 196).

Easton (2002) a kritikai realizmus talaján állva vizsgálja a marketinget, és amellet érvel, hogy valójában nagyon keveset tudunk még arról, hogy a különböző belső és külső tényezők

milyen adott kombinációja határozza meg a szereplők konkrét piaci viselkedését. Tekintettel arra, hogy a piaci viselkedést minden esetben számos tényező befolyásolja, „alapvető jelentőségű a kulcsváltozók azonosítása és annak feltárása, hogy ezek mennyiben magyarázzák meg a különböző piacokon tapasztalható magatartásformákat” (Easton 2002: 107). Mélyen egyetértve Easton felvetésével, azzal folytathatjuk gondolatmenetünket, hogy feltegyünk egy igen egyszerű kérdést. Mire is való a marketing?

### ***Még egy marketing meghatározás***

A marketing lényegét és módszertanát taglaló tudományos viták kereszttüzeiben sem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy a marketing a gazdálkodástudományok része, és mint ilyen néhány alapvető ismeretelméleti sajátossággal bír. Piaget szép gondolatának szellemében, amelyet a szervezetelmélet ismeretelméleti kérdéseiről írt tanulmányában Le Moigne (1990) idéz, „a tudás... önmaga megszervezésével alakítja a világot” (Le Moigne 1990: 106). Más szavakkal, a megismerés lényege nem csupán a világ megértésében, leírásában van, hanem a megszerzett ismeret birtokában a cselekvésben, a világgal való kölcsönhatásban rejlik. Ez a gazdálkodástudomány lényege is, amelynek alapfeladata, hogy segítséget nyújtson a gazdálkodási helyzetek (Girin 1990) megoldásához.

Girin elmélete szerint a gazdálkodástudomány tárgya a gazdálkodási helyzet, vagy szituáció (*la situation de gestion*). A szerző meghatározása alapján egy gazdálkodási helyzet akkor áll fenn, amikor a szituációban érintettek valamilyen módon együttműködnek, hogy egy adott időn belül, egy külsőleg meghatározott körülményre, elvárásra reagálva valamilyen eredményes, közös cselekvést hajtsanak végre. "A gazdálkodási helyzet koncepciója elméletileg hasznos, mivel egyrészt, lehetővé teszi, hogy a gazdálkodástudományt megkülönböztessük a szociológiától, a pszichológiától, vagy a közgazdaságtantól, másrészt lehetővé teszi azon kontextuális jellegű problémák meghatározását, amelyekkel a kutatóknak foglalkozniuk kell, és amelyeket végső soron meg kell oldaniuk" (Wacheux 1996:69).

Ebben az összefüggésben a *marketing lényegét* úgy határozhatjuk meg, mint *a piaci viselkedésformákra vonatkozó elemzések és az ezekre épülő akciók dialektikus egységét*. Meghatározásunk igen közel áll Lambin (1999) felfogásához, aki szerint a marketing egy vezetési filozófia és az ahhoz kapcsolódó cselekvési rendszer összessége. A marketing gondolkodásmód középpontjában a marketing koncepció szerepel. Az erre épülő cselekvési rendszer, pedig a stratégiai marketinget és az operatív vagy taktikai marketinget jelenti. A stratégiai marketing feladata az alapos piacismeretre épülő vevőkiválasztás és ezzel a vállalat

számára tartós versenyelőny biztosítása. Az operatív marketing a marketingeszközök összehangolt és célirányos felhasználásával járul hozzá az így kiválasztott vevők meghódításához, vagy éppen megtartásához (Lambin 1999).

Meghatározásunkban azonban nemcsak az elemzések, és az akciók összességét emeltük ki, hanem ezek egymáshoz való viszonyát is. Itt a dialektikát alapvetően kölcsönhatásként értelmezzük (Durozoi és Roussel 1997). Felfogásunk szerint a marketing gondolkodásmód és a marketing akciók, vagyis a marketing eszközök összehangolt felhasználása, egymással kölcsönösen összefüggő jelenségek. Egymáshoz való viszonyuk értelmezésekor a hegeli lényeg-jelenség kategóriák szellemében azt mondhatjuk, hogy a marketing alkalmazása során, amely egy gazdálkodási helyzetben (Girin 1990) történik, a stratégiai marketing jelenti a lényegét, és az operatív marketing a jelenséget. Így a gyakorlatban a marketing, mint két kölcsönösen összefüggő jelenség, stratégiai és operatív marketing, konkrét totalitása jelenik meg. Ez teszi lehetővé felhasználását egy-egy gazdálkodási helyzetben. A marketing felhasználására egy speciális gazdálkodási helyzetben, nevezetesen az üzlet megvalósítása során kerül sor. Az üzlet a társadalmi csere egyik sajátos esete (Bagozzi 1975, Carman 1980, Brian Jones és Shaw 2002).

Pride és szerzőtársainak (2002) meghatározása szerint „az üzlet egyének olyan szervezett erőfeszítéseit jelenti, amelyek keretében a társadalom által igényelt termékek és szolgáltatások előállítására, és profit ellenében történő értékesítése valósul meg” (Pride et al. 2002: 9). A szervezett tevékenység alatt a szerzők a javak előállításához és értékesítéséhez szükséges erőforrások, - emberi, anyagi, információs és pénzügyi erőforrások -, biztosítását és megfelelő kombinálását értik. Értelmezésükben a végső fogyasztók szükségleteinek kielégítése jelenti a társadalmi igényeket. A profitot üzleti nyereségként határozzák meg, amely az eladásból származó árbevétel és a kiadások különbözetét jelenti.

A piacgazdaságban azonban a vállalat „az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, amely arra szerveződött, hogy fogyasztói igényt elégítsen ki nyereség elérése mellett” (Chikán és Demeter 1999: 4). A vállalat a piaci és egyéb külső körülmények függvényében, szabadon dönthet a marketing szemléletmód és tevékenység alkalmazásáról. Noha ez a választási lehetőség elméletileg mindig fennáll, napjaink piaci viszonyai között, amelyben „a vevő által érzékelt minőségnek van stratégiai kulcsszerepe” (Webster 2002: 64), a marketing szemlélet és gyakorlat alkalmazása egyre inkább szükségesnek tűnik.



### *A marketing szemléletmód összetevői*

A fentiekben már érintettük a marketing szemléletmód néhány elemét, most megkíséreljük körvonalazni a fogalmak tartalmát. A *vevőirányultság* (Levitt 1960) hagyományosan természetes eleme a marketing szemléletmódnak. Mélyebben elemezve, újraolvasva, Levitt klasszikus cikkét azt láthatjuk, hogy ő a vevőirányultságot, már több mint negyven évvel ezelőtt is igen szélesen értelmezte. Kiemelve a management, és elsősorban a felső vezetés meghatározó szerepét, Levitt azt írja, hogy csak akkor lehet sikeres egy vállalat, ha a vezetése úgy tekint a vállalat egészére, mint vevőteremtő (customer-creating) és a vevő számára elégedettséget nyújtó (customer-satisfying) szervezetre. A vezetőnek elsősorban nem a termelésre kell koncentrálnia, hanem a vevők „teremtésére” és elégedettségére. Ezt a gondolatot kell folyamatosan és egyre megújítva képviselnie és eljuttatnia a vállalat valamennyi szervezeti egységéhez és alkalmazottjához (Levitt 1960).

Levitt gondolatai mintegy harminc év múlva értek be, amikor intenzív kutatások kezdődtek a piacorientáció témakörében (Kohli és Jaworski 1990). Ezek egyrészt elmélyítették és operacionalizálták a vevőirányultság fogalmát, felhívva a figyelmet az ehhez szükséges belső szervezeti változásokra, másrészt kiemelték a versenytársak megismerésének szükségességét (Slater és Narver 1995) és ennek szervezeti feltételeit (Day 1994).

Ma már a vevőirányultság azon széles értelmezése tekinthető a marketingszemlélet egyik meghatározó elemének, amely nemcsak a vevők alapos és mély ismeretét foglalja magában, hanem kiterjed a versenytársak megismerésére, valamint a szükséges szervezeti és információáramlási keretek megvalósítására is.

A *gazdaságosságra való törekvés* jelenti a marketingszemlélet másik fontos összetevőjét. Alapvető jelentőségű cikkében Borden (1964) a marketing mix koncepció kialakítását tárgyalva elmondja, hogy az amerikai vállalatok körében, már a negyvenes évek végén azért végeztek széleskörű kutatásokat, hogy megállapíthassák, melyek azok a marketing eszköz kombinációk, amelyek alkalmazása nyereséggel jár. „Pontosabban, hogyan használhatóak és illeszthetőek össze a marketing program elemei, a hirdetés, a személyes eladás, az árazás, a csomagolás, az értékesítési csatornák, a raktározás, és mások, oly módon, hogy végül nyereséges tevékenységet eredményezzenek?” (Borden 1964: 422). A marketing fejlődésével a gazdaságosság fogalma is változott, kiteljesedett.

A kezdeti profitcentrikus szemléletet felváltja a gazdaságosság széleskörű értelmezése, amely éppen úgy magában foglalja az eredményességre, mint a hatékonyságra való törekvést. Az eredményesség (effectiveness), a vállalati céloknak való megfelelést jelenti, azaz a vállalati

stratégiai célkitűzéseknek megfelelően, „jó” dolgokat kell tenni (Bonoma és Clark 1988, Wimmer 2002). Peter Drucker (1999) véleménye szerint ez a siker kulcsa. A hatékonyság (efficiency) ezzel szemben azt fejezi ki, hogy a célok követését jól kell végezni. A hatékonyság, lényegében, az input és az output összehasonlítását jelenti, ahol vagy utóbbi maximalizálására törekszünk (Bonoma és Clark 1988), vagy pedig az előző minimalizálására az utóbbihoz képest (Sajtos 2003). A gazdaságosság egy még tágabb értelmezése szerint, az alapvető kérdés az, hogy miként lehet összekapcsolni a piaci folyamatokat a vállalat egészének fejlődésével (Day és Wensley 2002).

A vevőközpontúság és a gazdaságosság mellett a marketing szemléletmód harmadik fontos jellemzője *a stratégiai látásmód*. A stratégiai látásmódnak szintén több összetevője van. A cél meghatározása, a célhoz vezető utak, az ezekhez szükséges erőforrás igény felmérése és a szükséges idő figyelembevétele klasszikus jellemzői a stratégiai látásmódnak (Johnson et al. 2002). Ezek mellett azonban célszerű mindig fejben tartani egy adaptív, vagy pedig egy konstruktív stratégia lehetőségét (Cova és Salle 1999). Az adaptív megközelítés esetében a piacot, és annak intézményi, kulturális és társadalmi környezetét adottnak tekintjük. A cél ezek minél mélyebb megismerése alapján a lehető legpontosabb alkalmazkodás a piaci, vevői igényekhez. A konstruktív megközelítés ezzel szemben nem adottnak, hanem befolyásolhatónak, átalakíthatónak, vagy éppen létrehozhatónak tekinti a piacot és, részben annak környezetét is.

### ***Marketing folyamatok***

A korábbiakban kiemeltük, hogy a marketing egy szemléletmód, és az ehhez kapcsolódó tevékenységek egysége. Mégpedig oly módon, hogy a marketing szemléletmód és a tevékenységek, stratégiai és operatív marketing, kölcsönösen befolyásolják egymást. Ennek a dialektikus kapcsolatnak a megvalósulását a marketing folyamatok jelentik. Chikán (1997) meghatározása szerint az értékteremtő folyamatok „a vállalat erőforrásainak fogyasztói értékévé konvertálását valósítják meg” (Chikán 1997: 366). Webster (2002) marketing folyamatnak tekint minden olyan tevékenységet, amely a fogyasztókra vonatkozó információkat eredményez, vagy ezeket használja fel, azért „hogy megszervezze, vagy felhasználja a vevő igényeinek kielégítéséhez, megoldásához szükséges forrásokat” (Webster 2002: 77). Így a marketing folyamatok a vevő számára teremtendő érték meghatározásának, létrehozásának és eljuttatásának tevékenységeit tartalmazzák. Day (1994) a piacvezérelt (market driven) vállalat két legfontosabb jellemzőjének azokat a folyamatokat tekinti,

amelyek képessé teszik a vállalatot a piaccal kapcsolatos ismeretek, - amelyek éppúgy vonatkoznak a vevőkre, mint a versenytársakra -, vállalaton belüli megosztására (market sensing) és a stratégiaalkotás és megvalósítás során történő folyamatos felhasználására (market relating).

Webster idézett tanulmányában (Webster 2002) tovább megy, és meghatározza a marketing folyamat centrikus definícióját is. Megfogalmazása szerint „a marketing a fogyasztói érték meghatározásához, létrehozásához és eljuttatásához szükséges üzleti folyamatok tervezését és menedzselését jelenti” (Webster 2002: 77).

Itt tegyünk egy rövid „fordítástechnikai” kitérőt. Az angol „customer value” kifejezést gyakran vevői értéként fordítják. A vásárlás, a vétel azonban a fogyasztási folyamat része, ugyanakkor a fogyasztás maga tágabb jelentéstartalommal bír, mint a vétel. Célszerű ennek figyelembevételére a „vevői érték”-nek nevezett fogalom esetében is. Itt ugyanis arról van szó, hogy ez a fordítás éppen ellentétes azzal, mint amit a fogalom valójában jelent. A „vevői érték” lényegében azt fejezi ki, hogy az adott termék, vagy szolgáltatás milyen fontosságot és milyen hasznosságot jelent a fogyasztó számára! Függetlenül attól, hogy a fogyasztó egyén, háztartás, vagy szervezet. Ennek a megközelítésnek az ereje pontosan abban rejlik, hogy azt vizsgálja, hogy mi történik a termékkel, vagy a szolgáltatással felhasználása, vagy igénybevétele során. Így éppen nem a vevő, a vásárlási folyamat a lényeges, mint ahogy az a magyar elnevezésből sejtethető lenne, hanem a fogyasztás maga. Célszerűbbnek tűnik ezért ezt a fogalmat, inkább fogyasztói értéként meghatározni és fordítani.

A fogyasztói érték „a fogyasztó szubjektív véleménye arról, hogy a termék milyen mértékben felel meg várakozásainak” (Chikán és Demeter 1999: 6). Ebből adódóan a szerzők kiemelik, hogy a fogyasztói érték egyrészt fogyasztó specifikus, másrészt változó, tekintettel arra, hogy a fogyasztói várakozások időben változnak. Megkülönböztetik a fogyasztói érték négy dimenzióját is. Ezek a használati érték, a hely érték, az idő érték és a tulajdon érték (Chikán és Demeter 1999). Lényegében hasonlóan vélekedik Anderson és Narus (1999) is, akik az üzleti marketing „sarokkövének” tekintik a fogyasztói érték (customer value) megismerését, előállítását és ennek az értéknek a vevő számára való rendelkezésre bocsátását.

### ***Nehézségek a marketing szemlélet alkalmazásában***

A marketing szemlélet kialakításának és következetes alkalmazásának azonban számos nehézsége van. A marketingnek, mint a piaci magatartás tudományának (Sheth et al. 1988), egyik legfontosabb feladata a piaci szereplők és tevékenységeik megismerése és megértése. Az alapvető problémát a szereplők és az általuk végzett tevékenységek - termelés, értékesítés,

vásárlás és felhasználás -, hihetetlen sokszínűsége, változatossága jelenti. A piacoknak úgy a keresleti, mint a kínálati oldalon, egyaránt természetes jellemzője a *szélsőséges heterogenitás* (Alderson 1958). A piacon a vevők, egyének, vagy szervezetek és az eladók, szinte mindig szervezetek, legkülönbözőbb viselkedés mintázatai jelennek meg. „A gazdasági tevékenység úgy jellemezhető, mint az értelmetlen sokszínűség értelmes sokszínűséggé alakítása. A marketing igyekszik a lehető leghomogénebbé alakítani ezt a sokszínűséget, hogy ezzel segítse a gazdasági tevékenységet. A homogenitás azonban csak erős korlátok között értelmezhető a fogyasztói szokások és elvárások területén” (Alderson 1958: 23).

Az értékteremtés és az értékek elosztása szintén komoly nehézségekkel jár. Amint azt a fogyasztói érték meghatározásánál láttuk, az értéknek minden esetben van szubjektív dimenziója is. Ez akár a fogyasztó, akár a termelő esetében felveti az érték percepciójának problémáját. A *percepció* "olyan komplex folyamat, amely során az emberek szelektálják, rendezik és értelmezik az érzékszervi ingereket, összefüggő értelmes képbe rendezve a világot" (Hofmeister-Tóth 2003: 152). Az észlelés összetett folyamata lényegében azt fejezi ki, hogy a világot nem csak egyszerűen leképezzük, tükrözzük, hanem "megkonstruáljuk", vagyis a világra vonatkozó reprezentációinkat mindig valamilyen módon mi magunk építjük fel (Pléh 1996). Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy ezek a reprezentációk egyúttal a társadalmi, vagy legalábbis a társas világból építkeznek (Pléh 1996, Berger és Luckmann 1998, Smith és Mackie 2001). A fogyasztói magatartás kutatásának hagyományosan kiemelkedően fontos területe az észlelési folyamat vizsgálata (Hofmeister-Tóth 1994). A marketing stratégiai irodalomban Day (1994) hangsúlyozza annak fontosságát, hogy a gazdasági folyamatokról, de legfőképpen a vevőkről, milyen kép van a vezetők fejében, milyen sémák szerint gondolkoznak ezekről a kérdésekről. Így a vezetők fejében kialakuló kép (Day 1994) lényegében mindig az egyéni és a társadalmi folyamatok valamilyen konkrét és egyedi kölcsönhatásának az eredménye.

A marketing lényegének, jellemzőinek és megvalósítási nehézségeinek vázlatos áttekintése után folytassuk gondolatmenetünket a marketing egyik sajátos területének, a szervezetközi marketingnek a bemutatásával.

## Szervezetközi marketing

A szervezetközi marketing a marketing egyik részterülete. Alapvető sajátossága abból adódik, hogy a vevő minden esetben valamilyen szervezet és nem az egyéni fogyasztó. Az a tény, hogy a vevők szervezetek, alapvetően három területen, a piac, a vásárlási magatartás, illetve az eladó és a vevő közötti kapcsolat esetében módosítja a marketinget. A szervezetközi marketing piacfelfogása a hálózati megközelítésre épül. A szervezetek vásárlási magatartására, pontosabban beszerzési magatartására az interaktivitás jellemző. Az eladó és a vevő közötti csere az üzleti kapcsolatok valamilyen formájában történik.

A *szervezetközi piac* legfontosabb jellemzője, hogy a piaci szereplők szervezetek. Itt realizálódik a szervezetek közötti csere. A szervezetek emberi alkotások. Létrejöttük alapja az emberek közötti munkamegosztás. A szervezet célja, hogy javakat vagy szolgáltatásokat nyújtson a vevőinek, vagy igénybevevőinek, és ezek ellenértékéért erőforrásokhoz jusson. A szervezet a saját és az általa megszerzett külső erőforrásokat alakítja át a vevői által elfogadott értékekké. A szervezet lényegében erőforrások összessége. Ezek az erőforrások adják a szervezet erejét, ezek különböztetik meg a szervezetet a többi piaci szereplőtől. Az erőforrások adott összessége teszi lehetővé a szervezet számára, hogy megvalósítsa a hatékonyságának növelésére és a piaci pozíciójának javítására vonatkozó célkitűzéseit (Barney 1991). Az erőforrások konkrét kombinációja és koordinációja eredményezi a vevők számára történő érték létrehozását. Az erőforrások egy konkrét, a vevő számára értéket termelő kombinációját nevezzük szervezeti kompetenciának, vagy szervezeti képességnek (Grant 1991). Ezek közül a szervezet vezetése kiválasztja azokat a képességeket, amelyeket alapvetőnek és stratégiai fontosságúnak tart. Ezek képezik a szervezet alapvető, vagy lényegi képességeit (Prahalad és Hamel 1990, Chikán és Demeter 1999).

A szervezet minden esetben beágyazódik a saját társadalmi-gazdasági-műszaki környezetébe (Szántó 1999, Grabher 1993). A szervezet, mint rendszer úgy a bemeneti, mint a kimeneti oldalon kölcsönös függésben van a környezetével. A bemeneti oldalon a termeléshez, illetve az erőforrások új kombinációjának előállításához szükséges külső erőforrásoktól, illetve ezek szállítóitól függ a szervezet. A kimeneti oldalon pedig azoktól a vevőktől, akiknek szükségük van erre az új erőforrás kombinációra, vagyis akik számára a szervezet értéket állít elő.

A szervezetközi piacok jellemzője a *technológia* fontos, gyakran meghatározó szerepe. Ebből következik a műszaki, mérnöki ismeretek jelentősége. Részben a műszaki, technológiai kérdésekhez is kapcsolódik a szervezetközi piacok egyik további sajátossága, amely az itt megjelenő kereslet származtatott jellegével írható le. A származtatott, vagy másodlagos kereslet (Webster 1991) a szervezeti vásárló kereslete, aki a saját értékteremtő folyamatában használja fel a beszerzett árukat vagy szolgáltatásokat, hogy így elégítse ki saját vevőinek igényeit. A származtatott kereslet gyakran a technológiai lánc mentén alakul.

Fontos sajátossága a szervezetközi piacoknak, hogy itt szinte minden *vevő igény egyedi*, a piac alapvetően testre szabott jellegű (costumised markets) (Ford et al. 1989). A termék sokkal inkább a vevő igényeitől függő változóként jelenik meg, mintsem egy előre meghatározott termékválasztékként (Webster 1991). A szervezetközi piacon a termék fizikai és nem fizikai jellemzők összessége, amelyet a vevő objektív és szubjektív, gazdasági és nem gazdasági szempontok egyéni kombinációja alapján ítél meg (Reddy 1991). Grönroos (2000) szerint ez az együttes egyre inkább a szolgáltatások sajátosságait mutatja.

A fentieket összefoglalva a szervezetközi piacot a különböző erőforrásokat ellenőrző, egymással kölcsönös cserekapcsolatban lévő szereplők összességékként írhatjuk le (Johansson és Mattson 1992), ahol a szereplők közötti kapcsolatok eredményeként alakul ki és fejlődik a piaci hálózat.

A szervezetek a saját értékteremtési folyamatukhoz szükséges külső erőforrásokat beszállítóiktól szerzik be. A szervezetközi piacra jellemző kölcsönös függőség a szervezet *beszerzési magatartását* is befolyásolja. A szervezet beszerzési magatartása az a döntési folyamat, amely keretében a szervezet meghatározza a beszerzendő termékekre és szolgáltatásokra vonatkozó igényeit, választ az alternatív megoldások és szállítók között (Bauer és Berács 1998). A beszerzési magatartás azonban nem csak a vásárlást előkészítő, illetve megvalósító lépéseket foglalja magában, hanem a vásárlás értékelését is. Ennek különleges marketing jelentőségét az adja, hogy az értékelés a termék vagy szolgáltatás használata alapján történik. Vagyis ez az a "pillanat", amikor a szervezet összeveti a termékkel, vagy szolgáltatással kapcsolatos elvárásait és korábbi tapasztalatait a beszerzett erőforrás tényleges használati értékével. Ez valójában "az igazság pillanata" (Grönroos 1990 és 2000) a vevő megelégedettségi szintjének alakulása szempontjából.

A beszerzési magatartás minden esetben valamilyen csoportos döntést jelent. A döntésben résztvevők és a döntést bármilyen módon befolyásoló személyek alkotják a beszerzési központot (Webster és Wind 1972, Bauer és Berács 1998). A beszerzési központ tagjai

különböféle beszerzési szerepeket töltenek be (Webster és Wind 1972). A beszerzési központ lényegében a beszerzésben érintettek körét jelenti. A beszerzési központ nagyságát és összetételét alapvetően a beszerzési szituáció (Robinson et al. 1967) határozza meg. A beszerzési döntésben érintettek azonban nem kizárólag az adott szervezet tagjai lehetnek, hanem más szervezetek képviselői is, mint például a projektek esetében (Günter és Bonaccorsi 1996, Cova és Salle 1999, Mandják 1999, Dessinges 1990).

A kölcsönös függőség hatása alapvetően a szervezet beszerzési magatartásának interaktív jellegében fejeződik ki. A szervezeti vásárló nem passzívan reagál az eladó marketing erőfeszítéseire, hanem erőteljesen befolyásolja azt (Hakansson 1982). A beszerzési magatartásra gyakran jellemzőek a reciprocitási törekvések (Bauer és Berács 1998).

Minden szervezet egyszerre vevő is és eladó is, a csere a kölcsönös függőség körülményei között zajlik. Ez a kölcsönös függőség fejeződik ki a szervezetek közötti cserekapcsolatok interaktivitásában. A szervezetek közötti interaktív csere az *üzleti kapcsolatokban* történik.

## **A szervezetközi marketing az üzleti kapcsolatokról**

A szervezetközi marketing igyekszik összegyűjteni és termékenyen felhasználni a különböző kutatási irányzatok és iskolák gazdag, azonban sokszor igen eltérő elméleti alapokra épülő tudásanyagát. Ezek a kutatások nem minden esetben foglalkoznak közvetlenül az üzleti kapcsolatok kérdéseivel, eredményeik azonban értékes segítséget nyújtanak a szervezetek közötti cserekapcsolatok jobb megértéséhez. Jelen cikk keretei nem teszik lehetővé az egyes kutatási területekről származó ismeretanyagok részletes ismertetését, azonban mielőtt az üzleti kapcsolatok meghatározásával és tartalmával kapcsolatos kérdéseket tárgyalnánk, röviden, mintegy felsorolásszerűen, mégis szeretnénk kitérni néhány kutatási terület eredményeire.

### ***Különböző marketing kutatási területek eredményeinek felhasználása***

Az üzleti kapcsolatok kutatása több fontos koncepciót is átvett a klasszikus ipari marketing területéről, elsősorban a beszerzési magatartás vizsgálatának néhány eredményét (beszerzési döntések folyamata, a választás problémái és a beszerzési szituáció jelentősége), és a beszerzési központ (szerepek és szereplők) koncepcióját. Itt említendő a személyes eladás problematikája (az üzletkötő szerepe, feladatai és motiválása), valamint az értékesítési

központ fogalma is. A klasszikus ipari marketingkutatásokat elsősorban a funkcionális szemléletmód jellemzi.

Az értékesítési csatorna vizsgálatok alapvetően diadikus szemléletűek. Olyan fontos fogalmak származnak az értékesítési csatorna kutatások területéről, mint a partnerek közötti együttműködés és konfliktusok, a hatalom, vagy a tranzakciós költségek figyelembevételének szükségessége. A tárgyalások jelentőségének felismerése, az ügynökprobléma létének és kezelésének gondolatai is innen kerültek az üzleti kapcsolatokkal foglalkozó kutatások látókörébe.

A nemzetközi marketing területén végzett vizsgálatok eredményei hívták fel a figyelmet a kulturális hasonlóságok és különbözőségek problémáira és arra, hogy miként hatnak ezek a szervezetekre. A nemzetköziesedés és a globalizáció kérdései közvetlenül megjelennek a szervezetközi kapcsolatokban is.

A projekt marketing kutatási eredményei azért különösen hasznosak, mert részletesen foglalkoznak az eladó és a vevő közötti kapcsolatok kérdéseivel, mégpedig egy nagyon komplex tranzakció, a projektek adásvétele, során. A projektek egyedisége és bonyolultsága egyben szükségessé teszi az értékesítési és beszerzési kapcsolatháló vizsgálatát, valamint a tárgyalási stratégia és taktika pontos ismeretét is.

Az üzleti kapcsolatok megismeréséhez kiemelkedően fontos hozzájárulást jelentenek az interaktív megközelítést használó kutatások. Kezdetben, a hetvenes évek közepétől, az IMP csoport (International Marketing and Purchasing Group) kutatásai során kristályosodott ki az interaktív megközelítés, amelyet később számos, a csoporthoz csak lazán, vagy egyáltalán nem kapcsolódó kutató is felhasznált, illetve napjainkban is alkalmaz.

Az első IMP kutatás (IMP1 1976-1982) négy alapvető probléma köré szerveződött. A társadalmi csere elemeinek meghatározása, a szállító és a vevő közötti interakció összetevőinek felderítése és az üzleti kapcsolatok tartalmának valamint eltérő megjelenési formáinak feltárása szerepelt az alapvető kutatási célok között. A kutatást szervező fiatal kutatók elméleti háttere a szervezetelmélet (nevezetesen a hatvanas évek végétől gyorsan fejlődő magatartástudományi döntésemélet) és az akkori amerikai szociológiából származó szervezetközi elmélet volt. A második IMP kutatás (IMP2) 1986-ban kezdődött, és alapvető célja a hálózati formák feltárása volt. E mellett azonban a szállító és a vevő közötti interaktív folyamatok szélesebb empirikus adatokra támaszkodó leírására és új modellek megalkotására is sor került (Hakansson és Snehota 2000).

A kölcsönös függőség fogalma, az interaktív modell, a tevékenységek, az erőforrások és az érintettek közötti kapcsolatokat leíró modell (Activities, Resources, Actors, A-R-A modell),



az üzleti hálózat koncepciója, amely magában foglalja a beágyazottság és a technológia problémáit is, és a hálózati pozíció fogalma jelentik az interaktív megközelítés leglényegesebb hozzájárulását az üzleti kapcsolatok megismeréséhez.

A következőkben azonban térjünk vissza az írásunk elején feltett kérdésre. Nézzük meg, hogy mit is jelent az üzleti kapcsolat a (szervezetközi) marketing szempontjából?

### ***Mit jelent az üzleti kapcsolat a szervezetközi marketingben?***

Az üzleti kapcsolatokkal foglalkozó számos kutatási irányzat eredményeit összegezve az *üzleti kapcsolatot úgy határozhatjuk meg, mint az üzleti hálózatba ágyazott két szervezet közötti interaktív cserekapcsolatot*. Az üzleti kapcsolatok cserekapcsolatok, amelyek egyben társadalmi kapcsolatok is. A szervezet ezeken a kapcsolatokon belül és ezeken keresztül biztosítja a számára szükséges erőforrásokat. Az üzleti kapcsolatok jelentik a piaci hálózat építő elemeit. A szervezet az üzleti kapcsolatok által ágyazódik be a környezetébe. Az üzleti kapcsolatokat úgy is tekinthetjük, mint a szervezet társadalmi tőkéjét. A következőkben bontsuk ki egy kicsit a fenti meghatározást. Vizsgáljuk meg, kik az üzleti kapcsolatok szereplői, miért jön létre egy üzleti kapcsolat, mi történik egy kapcsolatban és nem utolsósorban milyen következményei vannak egy üzleti kapcsolat létének, működésének?

Az üzleti kapcsolatban, az eladó szervezetben az értékesítési központ tagjai, a vevőnél, pedig a beszerzési központ tagjai érintettek. Azaz nem a két szervezet teljességéről van szó, hanem csak a szervezetekhez tartozók kisebb, vagy nagyobb csoportjáról. Az érintettek magatartását egyrészt szervezeti, másrészt egyéni változók határozzák meg. A szervezeti változók között az alkalmazott technológia, a szervezeti struktúra és a szervezet stratégiája a legfontosabb. Az egyéni célok és tapasztalatok képezik a változók másik csoportját (Hakansson 1982).

A következő kérdés azonban az, hogy az érintettek között miért jön létre üzleti kapcsolat?

### ***Miért vannak üzleti kapcsolatok?***

A választ megkönnyítheti, ha előbb megnézzük mit is jelent a kapcsolat maga. A Magyar Larousse meghatározása szerint a kapcsolat olyan főnév, amelynek több jelentése is van. Legáltalánosabban a kapcsolat két dolog közötti viszonyt, összefüggést jelent. Használjuk még ismeretség, összeköttetés értelemben is. A távközlésben összeköttetést jelent és a műszaki, építészeti szóhasználatban a kapcsolat jelentése a „szerkezeti elemek közötti erőközvetítő összeköttetés” (Bakos és Szávai 1991: 338). Csepeli György meghatározása szerint a kapcsolat fogalmára „azért van szükség, hogy segítségével leírassuk az egymással

kölcsönhatásban álló személyek között kialakuló és visszatérő jellegzetes viselkedési mintákat.” (Csepeli 2001: 49).

Az üzleti kapcsolat minden esetben két szervezet közötti viszonyt jelent, amely pontosan azért jött létre, hogy az érintettek valamit közösen cselekedjenek. A közös cselekvést talán legjobban a kapcsolat műszaki jelentéséhez lehet hasonlítani, hiszen itt is az a lényeg, hogy valamilyen erőközvetítés történjen. A kapcsolatban és a kapcsolat által a két érintett szervezet valami olyat tegyen, vagy hozzon létre, amit egyedül nem tudott volna megvalósítani. Az üzleti kapcsolatban megtalálhatók az érintettek között kialakult, rendszeresen visszatérő viselkedésminták is. Ezek a viselkedésminták itt elsősorban a csere megvalósítására, vagy megkönnyítésére vonatkoznak. Az üzleti kapcsolat lényege az összekapcsolás létrehozása és megvalósítása. Az üzleti kapcsolatban az összekapcsolódás a cserén keresztül valósul meg, amelynek legfontosabb sajátossága az interaktivitás. Ebben a szellemben íródott Ford (2003) meghatározása is. Véleménye szerint „az üzleti kapcsolatokat két aktív fél közötti interakció jellemzi. A kapcsolat fejlődése a vevő és az eladó erőforrásain és cselekedetein múlik. Mindegyiküknek megvan a saját elképzelése arra nézve, hogy mit vár a kapcsolattól, és mit hajlandó beleadni. Mindkettejüknek van kialakult képe a kapcsolat fontosságáról, s mindketten a többi kapcsolatuk kontextusában szemlélik azt” (Ford 2003: 139). A következő kérdés, hogy mi is történik egy üzleti kapcsolatban?

A *csere* jelenti az üzleti kapcsolat meghatározó folyamatát. Ez a csere különféle csereepizódok formájában valósul meg (Hakansson 1982). A termékek és szolgáltatások, az ezekre vonatkozó műszaki, gazdasági, vagy szervezeti információk, és a felek közötti pénzmozgások lehetnek a csereepizódok tárgyai. Az egyes epizódokban érintettek közötti személyes találkozások, telefonbeszélgetések, levélváltások szintén az interaktív csere alapfolyamatait képezik (Hakansson 1982, Ford 1990).

Az *interaktivitás* lényege, hogy a vállalatok közötti kapcsolatban végrehajtott akciókra adott válasz legalább olyan fontos, mint maga az akció. Legalább olyan fontos a partnert figyelni, meghallgatni, mint mondani neki valamit és a kölcsönösség figyelembevétele mindkét érintett fél számára szükséges ahhoz, hogy a kapcsolatban elérhessék saját céljaikat (Hakansson és Snehota 2000). Az interaktivitás azt fejezi ki, hogy a csere folyamán mindkét fél aktív szerepet játszik. Ez egyben elvezet minket az üzleti kapcsolat lényegének mélyebb megértéséhez is. Mint a korábbiakban láttuk, a kapcsolat lényege az összekapcsolódás,

pontosabban ennek megvalósítása a két szervezet között. Az összekapcsolódás különböző területeken, dimenziók szerint és szinteken valósulhat meg.

#### ***Az összekapcsolódás: területek, dimenziók, szintek***

A szervezetek tevékenysége, erőforrásai, illetve az érintettek közötti kapcsolatok jelentik az *összekapcsolódás részterületeit* (Hakansson és Snehota 1995). Az üzleti kapcsolat tehát különféle csereepizódokból felépülő kapcsolódási szálak fonatából áll össze. Ezeket a kapcsolódási szálakat a kapcsolatokban megjelenő tevékenységi láncszemeknek, erőforrás kötelékeknek és a szereplők kötődéseinek összessége alkotja. *Az üzleti kapcsolat lényegében ezeknek a kapcsolódási szálak egyedi, sajátos fonata* (Mandják 2004). Ez az összefonódás azonban részterületenként különböző lehet. A három részterület összefonódásának és összekapcsolódásának eredményeként jelenik meg az a gazdasági puzzle, amely végül meghatározza egy-egy kapcsolat kimenetelét. A döntő kérdés, hogy a három részterület elemei hogyan kapcsolódnak össze egy adott kapcsolat esetében, amely kapcsolat mindig egy konkrét hálózat része (Hakansson és Snehota 2000).

#### ***Az összekapcsolódás: területek, dimenziók, szintek***

*Az összekapcsolódás három dimenziója* játszik fontos szerepet az üzleti kapcsolatokban. Számos empirikus kutatás tanúsága szerint ezek a műszaki, a gazdasági és a társadalmi dimenziók, amelyek valamennyi üzleti kapcsolatban jelen vannak (Hakansson és Snehota 2000).

A kapcsolat módot jelent arra, hogy az egyik vállalat *műszaki* erőforrásait összekapcsolja a partner vállalat műszaki erőforrásaival. A szállító és a vevő közötti kapcsolat az egyik legfontosabb lehetőség a vállalat számára, a termék- és technológiafejlesztésre. Ugyanakkor a kapcsolat műszaki problémákat is okozhat a partnerek számára (Ford et al. 1988). A műszaki szakemberek lényeges szerepe, és a termékek, technológiák megfelelése adják a kapcsolat műszaki dimenziójának két legfontosabb megjelenési formáját. A legtöbb kapcsolatban a műszakiak kulcsszerepet töltenek be, annak ellenére, hogy a beszerzési és az értékesítési szakemberek esetenként gyakrabban találkoznak egymással. A műszaki dimenzió második megjelenési formája a kapcsolatban cserélt termékekkel, és vagy szolgáltatásokkal van összefüggésben. A termékeknek és szolgáltatásoknak meg kell felelniük a vevő előírásainak, specifikációjának, és alkalmasnak kell lenniük arra, hogy a vevő a saját technológiai folyamatában felhasználja azokat. Ugyanakkor a termékeknek és szolgáltatásoknak meg kell felelniük a szállító saját előírásainak és technológiájának is.

A szállító és a vevő közötti kapcsolat minden esetben tartalmaz *gazdasági* elemeket. A kapcsolat fejlesztése költséges, és a partnerek közötti olyan tevékenység- és erőforrás áramlásokat jelent, amelyeknek jelentős gazdasági következményei vannak. Az empirikus kutatások három alapvető gazdasági dimenziót tártak fel (Hakansson és Snehota 2000). Az első a kapcsolatban megvalósuló forgalom és költségek nagysága, illetve ezek jelentősége. A kapcsolatnak önmagában vett gazdasági jelentősége, súlya van. A legtöbb esetben egy vállalat tíz legfontosabb vevője az értékesítési bevétel komoly százalékát képviseli. A tíz legfontosabb beszállító a vásárolt termék és szolgáltatások igen magas hányadát biztosítja. Egy-egy ilyen kapcsolat esetleges kiesése, illetve pótlása komoly nehézségekkel járhat. A kapcsolat fenntartásának, vagy fejlesztésének költsége jelenti a második gazdasági dimenziót. Tekintettel a kapcsolatban érintettek nagy számára, a partnerek között kialakult műszaki és társadalmi kapcsolatok bonyolultságára ez a fenntartási költség esetenként igen jelentős is lehet. A harmadik gazdasági dimenzió a kapcsolat piaci beruházás szerepe. A jól bevezetett vállalatok egyik legfontosabb tőkéje éppen a meglévő piaci kapcsolataikban rejlik (Hakansson és Snehota 2000).

A bizalom, az elkötelezettség és a hatalom jelentik az üzleti kapcsolatok legfontosabb *társadalmi* dimenzióit. A bizalom elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a partnerek csökkentsék a kapcsolatban természetesen fellépő kételyeiket, mint például a vevő szükségleti, piaci, vagy a tranzakcióval kapcsolatos bizonytalanságát (Ford et al. 1998). Az egymás iránti bizalom a csereepizódok során, elsősorban az érintettek közötti személyes kapcsolatokban épülhet ki (Hakansson 1982). Minél szorosabbak ezek a kapcsolatok, annál kisebb a felek bizonytalanság érzete (Salle és Silvestre 1992). A bizalom kifejlődéséhez azonban mindenképpen időre van szükség. Az elkötelezettség ugyan kapcsolódhat a bizalomhoz, azonban lényegében a prioritásokkal van összefüggésben. Pontosabban, a partnerek egymás számára biztosított elsőbbségét jelenti, amelynek alapja az egymás közötti pozitív interakció. Az elkötelezettség az egymás iránti preferenciákban fejeződik ki (Hakansson és Snehota 2000). A hatalom, vagy befolyásolás problémája akkor jelentkezik, ha a két partner egymás számára eltérő preferenciákat biztosít. A partnerek közötti méretkülönbség, vagy eltérő erőpozíció a kapcsolaton belüli hatalmi, vagy befolyásolási viszony kialakulásához vezethet.

A szervezetek közötti *összekapcsolódás* három *szinten*, a csereepizódok szintjén, a kapcsolati és a hálózati szinten valósul meg. Az egyes szinteken eltérő jelenségekkel találkozunk, és másfajta problémák jelentkeznek. A csereepizód szintjén a termék, vagy a szolgáltatás áll a

központban, a kapcsolati szinten maga a kapcsolat léte a kérdés, a hálózati szinten pedig a kapcsolat viszonya a többi piaci szereplőhöz. A csereepizódok szintjén végzett vizsgálataik során Metcalf et al. (1992) azt tapasztalták, hogy a termék észlelt fontossága befolyással van a felek közötti adaptációs készségre, amely viszont a kapcsolati szinten jelenik meg. Hasonló jelenséggel találkoztak a szintén csereepizód szinten jelentkező személyes kapcsolatok esetében, amelyek egy másik kapcsolati szintű tevékenységre, az együttműködési készségre hatottak (Metcalf et al. 1992). Egy másik kutatás keretében Halinen et al. (1999) svéd és francia vállalatok üzleti kapcsolatait vizsgálva azt találták, hogy az üzleti kapcsolatban bekövetkező változások egy része a kapcsolatban magában történt módosulásokból adódik, más részük viszont a hálózatban bekövetkezett események következménye. Ugyanakkor a kapcsolati szinten bekövetkező változások hatással lehetnek a hálózati szintre is.

Az üzleti kapcsolatokra azonban nem csak az jellemző, hogy különböző szintű, egymásba ágyazódott folyamatokból és viselkedésmintákból tevődnek össze, hanem az is, hogy *időben változnak*. Az üzleti kapcsolatok fejlődési szakaszainak vizsgálata során az idő szerepe mindig felmerült, igaz zömmel implicit formában. Az egyik megközelítés szerint az üzleti kapcsolatok fejlődése valamilyen életciklus szerint történik és a különböző szakaszok egymást követve alakulnak ki (Dwyer et al. 1987, Wilson és Möller 1995). Más véleményen van Ford (1980), aki az üzleti kapcsolatok fejlődésének nem szekvenciális jellege mellett érvel. A kétfajta felfogás azonban egyetért abban, hogy az üzleti kapcsolatok időben változnak, alakulásuknak több szakasza van és az egyes szakaszok, elsősorban a partnerek viselkedése szempontjából, mutatnak lényeges eltéréseket. A következő megválaszolandó kérdésünk az, hogy vajon milyen következményekkel jár az üzleti kapcsolat léte?

### ***Az üzleti kapcsolat következményei***

Az üzleti kapcsolat jellemezhető a benne megvalósuló csereepizódok fajtáival és ezek gyakoriságával, azonban az üzleti kapcsolat maga minőségileg más, mint a különböző csereaktusok puszta összessége. A kapcsolatban kialakult rutinok (Hakansson 1982), a kapcsolati mintázatok, amelyek lényegében az érintettek különféle együttműködési gyakorlatát jelentik. A felek közötti erőviszonyok, pontosabban az észlelt erőviszonyok, a kapcsolat konfliktusos vagy együttműködő jellege, a résztvevők egymással szembeni kölcsönös elvárásai, valamint a két fél fizikai és kulturális távolsága (hasonlósága vagy különbözősége) együttesen határozzák meg az üzleti kapcsolat *jellegét, hangulatát* (Hakansson 1982, Turnbull és Valla 1986).

A csereepizódoknak, amelyekből a cserefolyamatok felépülnek számos következményük is, van. Ilyen lehet például az adaptáció, a kölcsönös tanulás, az együttműködés, vagy egy közös irányítási mechanizmus kialakulás. Ezek a *folyamatok* lehetséges következményei az interaktív cserefolyamatnak, ami egyrészt azt jelenti, hogy nem szükségszerűen vannak jelen minden üzleti kapcsolatban. Másrészt ezeknek a folyamatoknak a megvalósulása és jellege az érintettek döntéseinek és erőfeszítéseinek függvénye és eredménye.

A bizalom kiépülése során a partnerek kölcsönösen megismerik, megtanulják egymás viselkedését (Hakansson és Snehota 2000). A műszakiak szerepe sem korlátozódik pusztán csak a kapcsolatban felmerült technikai problémák megoldására, azt is megtanulják, hogy miként lehet a két vállalat termékeit és technológiáját összekapcsolni, és műszaki szempontból eredményesen használni (Hakansson és Snehota 2000).

A termékek, szolgáltatások és alkalmazott technológiák közötti megfeleltetés biztosítása folyamatos technikai tanulást és adaptációt követel meg a partnerektől. A műszaki adaptáció mértéke a különböző kapcsolatokban természetesen igen eltérő lehet (Hakansson és Snehota 2000). A több mint kétszáz interjú anyagát feldolgozó kutatásukban Hallén et al. (1987) megállapították, hogy az alkalmazkodás az üzleti kapcsolatok meghatározó jellemzője és feltárták, hogy a termékcseré gyakorisága valamint a termék komplexitása erőteljes hatást gyakorolhat az adaptációra. A strukturális modellezéssel (LISREL) végzett elemzésük legfontosabb megállapítása, hogy "az ipari marketing és az ipari beszerzés olyan hosszú távú folyamat, amelynek keretén belül a partnerek fokozatosan és kölcsönösen elkötelezik magukat az egymással való üzleti kapcsolat kialakítására" (Hallén et al. 34).

A kapcsolat egy olyan koordinációs mechanizmus, amely tartalmazza mind a piac, mind pedig a hierarchia bizonyos elemeit, ugyanakkor saját tulajdonságokkal rendelkezik, mint az interaktivitás, vagy a kölcsönös függőség. A kapcsolat hatékony koordinációs mechanizmusnak tűnik abban az esetben, amikor a szervezetek közötti kölcsönös függőség sokdimenziós és változó formákat ölt. A kapcsolatok alkalmasak arra, hogy összekössék a két szervezet tevékenységét, megteremtve ezzel az egyéni adaptáció és a skálahatékonyság kombinálásának lehetőségét (Hakansson és Johansson 1993, Hakansson és Snehota 2000).

### ***Az értékteremtés, a marketing egyik lényege***

Az üzleti kapcsolatok létének alapja, hogy a kapcsolat értéket jelentsen a résztvevők számára (Wilson 1995), és biztosítsa a partnerek közötti értékteremtést és elosztást (Anderson 1995). Az érték, ebben az összefüggésben az emberi valóság része, amelyet a (tudás) szociológia

mint "társadalmilag kialakított valóságot szemlél" (Berger és Luckmann 1998: 255). A valóság társadalmi felépítése az emberekben történik, amit azonban alapvetően befolyásol az objektív és a szubjektív valóság dialektikája (Berger és Luckmann 1998). Ez a dialektika jelenik meg a világ megkonstruált jellegére vonatkozó szociálpszichológiai axiómában, amely kimondja, "hogyminden ember valóságról alkotott nézete konstrukció, melyet mindkognitív folyamatok - elménk működése - mind társas folyamatok - jelen lévő vagy elképzelt más emberek hatásai - alakítanak" (Smith és Mackie 2001: 71). Ez egyben azt is jelenti, hogy a társadalmi valóság az egyén és az egyének alkotta különböző csoportok számára mindig valamilyen észlelt módon jelenik meg. Ebből adódóan az üzleti kapcsolatok értéke minden esetben észlelt, interpretatív jellegű, azonban logikus módon mást jelent a vevő és a szállító számára (Wilson és Möller 1995).

Az üzleti kapcsolatok minden esetben egy nagyobb egység, egy hálózat tagjai is, és egyben vissza is tükrözik a hálózatot, amelynek részét képezik. Ennek egyik fontos következménye, hogy a hálózat ismerete nélkül nem lehetséges megállapítani sem egy kapcsolat értékét, sem pedig a tartalmát. Két dolog következik abból, hogy mindegyik kapcsolat egyben egy hálózat része is. Az egyik, hogy egy kapcsolat értéke, vagy tartalma anélkül is megváltozhat, hogy a partnerek bármit is tettek volna. A változás oka, hogy a hálózat más tagjai tettek valamit. Vizsgálataik során Blankenburg Holm et al. (1996) arra a következtetésre jutottak, hogy a hálózat pozitív, vagy negatív irányban tudja módosítani az üzleti kapcsolatban állók elkötelezettségét és így, közvetett módon, a kapcsolat profittermelő képességét, amit a szerzők a kapcsolat értékének tekintenek.

A másik következmény, hogy a kapcsolatban bekövetkezett változás valamilyen formában hatást gyakorol magára a hálózatra is. Egy kapcsolat nemcsak híd a két partner között, hanem a hálózatot alkotó többi kapcsolat tükröződése is. Ez az összekapcsolódás fontos szerepet játszik az üzleti kapcsolat mindhárom dimenziójában. Azaz a technikai, társadalmi és a gazdasági tartalmat alkotó elemek is összefonódnak.

## **Az üzleti kapcsolatok menedzsmentje**

A szervezetenközi piacon a vállalatok közötti kölcsönös függőség (interdependencia) jelenti a legfontosabb vezetési problémát. Az üzleti vezető alapvető feladata, hogy kezelje ezt a kölcsönös függőséget, mégpedig úgy, hogy összekapcsolja a saját vállalatának tevékenységeit és erőforrásait a vállalat vevőinek és szállítóinak, és az ezeket körülvevő komplex hálózatnak

a tevékenységeivel és erőforrásaival. Ez nem csupán egyszerű együttműködést, kooperációt jelent. A vezetők egyrészt együtt kell működnie vállalatokkal, másrészt vállalatok ellen kell tevékenykednie (Ford at al 1998).

A szervezet számára azonban nem csak egy üzleti kapcsolat létezik, hanem számos. Minden szervezet, úgy a vételi (input), mint az értékesítési (output) oldalon a beszállítók és a vevők széles körével rendelkezik. A szervezet minden vevővel és beszállítóval bizonyos mértékig egyedi kapcsolatban áll. A kapcsolat konkrétsága minden esetben szükségessé teszi (elméletileg) a kapcsolat egyedi kezelését. Ugyanakkor a szervezetnek mindig figyelembe kell vennie azt is, hogy egy-egy vevő, vagy szállító kapcsolat nemcsak egyedi, hanem egyben része is a szervezet teljes kapcsolat rendszerének. Így az üzleti kapcsolatok menedzselése szükségessé teszi, hogy a szervezet egy időben vegye figyelembe az üzleti kapcsolatok egyediségét, sajátosságait és azt, hogy ezek egyúttal a szervezet kapcsolati portfóliójának részét képezik (Turnbull és Valla 1986, Turnbull és Zolkiewski 1995).

Az üzleti kapcsolatok összessége, szerkezete és menedzselési módja egyik fontos jellemzője a szervezetnek. A szervezetek nagymértékben eltérnek egymástól az üzleti kapcsolatok kezelésében. Tekintettel azonban a szervezetek kölcsönös függőségére az üzleti kapcsolatok becses erőforrásai lehetnek a vállalatoknak és számos esetben, úgy tűnhet, hogy a kapcsolatok jelenhetik egy-egy vállalat legértékesebb tőkéjét (Ford at al. 1998).

Az üzleti kapcsolatok beruházást igényelnek, vagyis erőforrásokat kötnek le, bonyolultak, időben változnak egyediek és egyben a kapcsolati portfólió részei is, így menedzselésük stratégiai jelentőségű és egyben igen bonyolult is. A szervezeti stratégiának az általános fejlődési irányt kell meghatároznia, amelyet aztán ki kell fejeznie a szervezet kapcsolati portfólióját és az egyes vevőkapcsolatokat illetően is. A szervezetközi piacokon a stratégiai döntés a jelenlegi kapcsolati portfólió változtatására vonatkozik. A stratégiai döntés egyben azt is jelenti, hogy meg kell határozni, a szervezet hogyan alokálja erőforrásait a különböző üzleti kapcsolatok között. A taktikai, vagy operatív döntések az egyes kapcsolatok menedzselését érintik (Ford 1980).

Befejezésül röviden foglaljuk össze mit is jelent az üzleti kapcsolat a szervezetközi marketing szempontjából. Az összegzés nagymértékben azokra a megállapításokra épít, amelyeket Hakansson és Snehota (2000) fogalmaztak meg, elemezve és értékelve közel harminc esztendő empirikus kutatásainak eredményeit.



## Összefoglalás

*A vevő és az eladó között kapcsolatok léteznek.* Ezek a kapcsolatok technikai, társadalmi és gazdasági kérdéseket érintő interaktív folyamatokból épülnek fel. A kapcsolatok a kölcsönhatás és a kölcsönös függőség olyan szervezett viselkedésformái (viselkedés mintázatai), amelyek önálló tartalommal bírnak. A kapcsolatok az üzleti világ fontos jelenségei. Szükséges, hogy a vezetés felismerje a kapcsolatok jelentőségét önmagában, illetve úgy is, mint marketing, vagy beszerzési eszközök, és jelentőségüknek megfelelően kezelje a kapcsolatokat. A kapcsolatok egyformán jelenthetnek problémát, vagy megoldást.

*Az üzleti kapcsolatok összefonódnak más kapcsolatokkal.* Ezáltal egy nagyobb, hálózati formájú gazdasági szervezet elemeivé válnak. A vállalatok sok dimenzió mentén ágyazódnak egymásba, a vállalatok összeszövődnek partnereikkel. Ez a beágyazottság ellentmondásos formában hat a vállalatokra. Egyrészt komoly korlátot jelent; a vállalat csak olyan dolgot tud megvalósítani, amelyet legalább néhány partnere elfogad. Másrészt, ez a beágyazottság lehetőséget teremt a vállalat számára, hogy több dimenzió mentén, közvetlen, vagy közvetett módon befolyásolja a partnereit.

*A kapcsolat egy vegyület, egy kombináció.* A kapcsolat hat a vállalat termelékenységére és hatékonyságára, és így felhasználható a vállalatok különböző tevékenységei és erőforrásaik közötti kiegészítő jelleg kiaknázására. A kapcsolatok ugyanakkor a kölcsönös függőséget is jelentik. A kapcsolatokban megvalósuló technikai, irányítási, vagy időbeli összekapcsolódásokkal gazdasági haszon szerezhető.

Az IMP kutatási eredmények egyik fontos tanulsága, hogy számos iparágban az üzleti kapcsolatok adják a hatékonyság kulcsát (Hakansson és Snehota 2000). Ezzel az üzleti kapcsolatok a gazdaság egyik alapkérdésévé válnak. Jelentőségük abban áll, hogy a termelési és a csere (tranzakciós) tevékenységek összekapcsolásával lehetővé tehetik a vállalat számára a magasabb szintű hatékonyság elérését. Fontos kiemelni, hogy ezt a kapcsolatok lehetővé teszik, azonban nem biztosítják automatikusan. A lehetőséget ki kell aknázni és ez alapvetően vezetési feladat.

## Felhasznált irodalom

- Alajoutsijärvi, K. – Tikkanen, H. (2000): Competence-based business process within industrial networks: A theoretical and empirical analysis, In: Woodside, A.G. (2000) (ed.) *Getting better at sensemaking, Advances in business marketing and purchasing*, Stamford, Connecticut, JAI Press Inc. pp.1-50
- Alderson, W. (1958): The analytical framework for marketing. In: Duncan, D. (1958) (ed.): *Proceedings: Conference of marketing teachers from Far Western States*, Berkeley, University of California, pp. 15-28, Újraközölve Enis, B.M. – Cox, K.K. – Mokwa, M.P. (1991): *Marketing classics, A selection of influential articles*. Eighth edition, London, Prentice-Hall International (UK) Limited, pp. 22-32
- Anderson, J.C. (1995): Relationships in business markets: Exchange episodes, value creation, and their empirical assessment In: *Journal of the Academy of Marketing Science* Volume 23, No.4, pp.346-350
- Anderson, J.C. – Hakansson, H. – Johanson, J. (1994): Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing* Volume 58, No.4: 1-15
- Anderson, J.C. – Narus, J.A. (1999): *Business market management, Understanding, creating and delivering value*. New Jersey, Prentice Hall
- Axelsson, B. - Easton, G. (1992) (eds.): *Industrial networks: A new view of reality*, London, Routledge
- Bagozzi, R.P. (1975) Marketing as exchange In: *Journal of Marketing* Volume 39, No. October, pp.32-39
- Baker, M.J. (2000) (ed.): *Marketing theory, A student text*. London, Business Press Thomson Learning
- Bakos Ferenc - Szávai János (1991) (szerk.): *Magyar Larousse, Enciklopédikus szótár*, II. kötet Budapest, Akadémia Kiadó
- Barnes, B. – Bloor, D. (1998): Relativizmus, racionalizmus és tudásszociológia. In: Laki János (1998) (szerk.): *Tudományfilozófia*. Budapest, Osiris Kiadó, pp. 189-207
- Barney, J.B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage In: *Journal of Management*, Volume 17. No.1. pp.99-120
- Bauer András – Berács József (2000) (szerk.): *Marketing, mint a gazdaság hajtóereje*, Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing Tanszék
- Bauer András - Berács József (1998): *Marketing*. Második kiadás, Aula Kiadó
- Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor (2004) (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. Budapest, KJK-KERSZÖV Kiadó
- Berger, P.L. - Luckmann, T. (1998): *A valóság társadalmi felépítése, Tudásszociológiai értekezés*. Budapest, Józseveg Műhely Kiadó
- Blankenburg Holm, D. - Eriksson, K. - Johanson, J. (1996): Business networks and cooperation in international business relationships In: *Journal of International Business Studies*, Volume 27, Special Issue, pp.1033-1053
- Bonoma, T. V. – Clark, B. H. (1988): *Marketing performance assessment*, Harvard Business School Press, Boston, Boston, Massachusetts
- Borden, N.H. (1964): The concept of the marketing mix. In: *Journal of Advertising Research*, 1964, June, pp. 2-7, Újraközölve Enis, B.M. – Cox, K.K. – Mokwa, M.P. (1991): *Marketing classics, A selection of influential articles*. Eighth edition, London, Prentice-Hall International (UK) Limited, pp. 421-428

- Brian Jones, D.G. – Shaw, E.H. (2002): A history of marketing thought. In: Weitz, B. – Wensley, R. (2002) (eds.): *Handbook of marketing*. London, Sage Publications, pp. 39-65
- Carman, J.M. (1980): Paradigms for marketing theory. In: *Research in Marketing*, Volume 3, pp.1-36
- Chikán Attila (1997): *Vállaltgazdaságtan*. Budapest, Aula Kiadó
- Chikán Attila – Demeter Krisztina (1999) (szerk.): *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje, Termelés, szolgáltatás, Logisztika*, Budapest, Aula Kiadó
- Cova, B. – Salle, R. (1999): *Le marketing d'affaires Stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*. Paris, Dunod
- Csepeli György (2001): *A szervezkedő ember, A szervezeti élet szociálpszichológiája*. Budapest, Osiris Kiadó
- Day, G.S. (1994): The capabilities of market-driven organizations In: *Journal of Marketing* Volume 58, No.4., pp.37-52
- Day, G.S. – Wensley, R. (2002): Market strategies and theories of the firm. In: Weitz, B. – Wensley, R. (2002) (eds.): *Handbook of marketing*. London, Sage Publications, pp. 85-105
- Dessinges, J. (1990): Stratégies d'offres créatrices de projets. In: *Revue Française du Marketing*, N° 127-128, pp.83-89
- Durozoi, G. – Roussel, A. (1997) : *Dictionnaire de philosophie*. Paris, Nathan
- Drucker, P. (1999) : *L'avenir du management selon Drucker*, Paris, Village Mondial
- Drucker, P. (1954): *The practice of management*, New York, Harper & Row Publishers, Inc.
- Dwyer, F.R. - Schurr, P.H. - Oh, S. (1987): Developing buyer-seller relationships In: *Journal of Marketing* Volume 51, No.2, pp.11-27
- Easton, G. (2002): Marketing, A critical realist approach. In: *Journal of Business Research*, Volume 55, pp. 103-109
- Enis, B.M. – Cox, K.K. – Mokwa, M.P. (1991): *Marketing classics, A selection of influential articles*. Eighth edition, London, Prentice-Hall International (UK) Limited
- Eszes István - Szabóné, Streit Mária - Szántó Szilvia - Veres Zoltán (1999) (szerk.): *Globalis marketing*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó
- Ford, D. (2003) (szerk.): *Business marketing, Szervezetközi kapcsolatok menedzsmentje*. Budapest, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft
- Ford, D. (1990) (ed.): *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*, First edition, London, Academic Press
- Ford, D. (1980): The development of buyer-seller relationships in industrial markets In: *European Journal of Marketing* Volume 14, No.5/6, pp.339-354
- Ford, D. - Gadde, L.E. - Hakansson, H. - Lundgren, A. - Snehota, I. - Turnbull, P. - Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- Grabher, G. (1993) (ed.): *The embedded firm, On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge
- Grant, R.B. (1991): A resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation In: *California Management Review*, Volume 33. No.3. pp.114-135
- Girin, J. (1990) Analyse empirique des situations de gestion : Eléments de théorie et de méthode, In : Martinet, A.C. (1990) *Épistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, pp.141-182
- Grönroos, C. (2000): *Service management and marketing, A customer relationship management approach*, Second edition, Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.

- Grönroos, C. (1994): Quo vadis marketing? In: *Journal of Marketing Management*, Volume 10. No.5.pp.1-13
- Grönroos, C. (1990) *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition*, Lexington, MA., Free Press/Lexington Books
- Günter, B. - Bonaccorsi, A. (1996): Project Marketing and Systems Selling- in Search of Frameworks and Insights, In: *International Business Review*, Special Issue, Volume 5, Number 6, pp. 531-537
- Hakansson, H. (1982) (ed.): *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester, John Wiley & Sons
- Hakansson, H. - Johansson, J. (1993): The network as a governance structure, Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies In: Grabher, G. (ed.) (1993) *The embedded firm, On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge, pp.35-51
- Hakansson, H. – Snehota, I. (2000): The IMP perspective, Assets and liabilities of relationships. In: Sheth, J.N. (2000) (ed.): *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Hakansson, H. - Snehota I. (1995) (eds.): *Developing relationships in business networks*, London, Routledge
- Halinen, A. - Salmi, A. - Havila, V. (1999): From dyadic change to changing networks: an analytical framework In: *Journal of Management Studies*, Vol. 36. No. 6. pp.779-795
- Hallén, L. - Johanson, J. - Mohamed, N.S. (1987): Relationship strength and stability in international and domestic industrial marketing In: *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol. 2. No. 3. pp.22-37
- Hofmeister-Tóth Ágnes (2003): *Fogyasztói magatartás*. Budapest, Aula Kiadó
- Hofmeister-Tóth Ágnes (1994): *A vásárlási döntést befolyásoló kultúra és értékek marketing szemléletű vizsgálata*, kandidátusi disszertáció, Budapest MTA
- Hunt, S.D. (1991): *Modern marketing theory, Critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati, South-Western Publishing Co.
- Hooly, G. (2000): A versenylőnyt jelentő pozicionálás In: Bauer András – Berács József (2000) (szerk.) *Marketing, mint a gazdaság hajtóereje*, Budapest, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing Tanszék, pp.73-85
- Johansson, J. - Mattsson, L.G. (1992): Network positions and strategic action - an analytical framework, In: Axelsson, B. - Easton, G. (1992) (eds.): *Industrial networks: A new view of reality*, London, Routledge, pp.205-217
- Johnson, G. – Scholes, H. – Fréry, F. (2002): *Stratégique*. Deuxième édition, Paris, Pearson Education France
- Kohli, A.K. – Jaworski, B.J. (1990): Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. In: *Journal of Marketing* Volume 54, No.2: 1-18
- Kotler, Philip (1967): *Marketing management: Analysis, planning and control*, Englewood Cliffs, NJ., Prentice-Hall, Inc.
- Laki János (1998) (szerk.): *Tudományfilozófia*. Budapest, Osiris Kiadó
- Lambin, J.-J. (1999): *Le marketing stratégique, Du marketing à l'orientation-marché*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Ediscience international
- Levitt, T. (1960): Marketing myopia, In: *Harvard Business Review*, Volume .38, No. July-August, pp.24-47

- Le Moigne, J-L. (1990): Epistémologies constructiviste et sciences de l'organisation. In : Martinet, A.C. (1990) (szerk.) : *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris, Economica, pp.81-140
- Mandják Tibor (2004): Az üzleti kapcsolatok marketing értelmezése. In: Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor (2004) (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. Budapest, KJK-KERSZÖV Kiadó, pp.53-66
- Mandják Tibor (1999): Network a nemzetközi marketingben In: Eszes István - Szabóné, Streit Mária - Szántó Szilvia - Veres Zoltán (1999) (szerk.): *Globális marketing*, Budapest, Műszaki Könyvkiadó, pp.130-143
- March, J.G. (2000): *Bevezetés a döntéshozatalba*, Budapest, Panem Kiadó
- Martinet, A.C. (1990) (szerk.) : *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris, Economica
- Metcalf, L.E. - Frear, C.R. - Krishnan, R. (1992): Buyer-seller relationships: An application of the IMP interaction model In: *European Journal of Marketing*, Vol. 26. No. 2. pp.27-46
- McCarthy, E.J. (1960): *Basic marketing: A managerial approach*, Homewood, IL., Richard D. Irwin, Inc.
- Pléh Csaba (1996) (szerk.) *Kognitív tudomány*, Budapest, Osiris Kiadó
- Prahalad, C.K. - Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, In: *Harvard Business Review*, Volume 68. No.3. pp.79-91
- Pride, W.M. – Hughes, R.J. – Kapoor, J.R. (2002): *Business*. Seventh edition, Boston, Houghton Mifflin Company
- Reddy, M.N. (1991): Defining product value in industrial markets, In: *Management Decisions* Volume 29, No.1., pp.14-19
- Robinson, P.J. - Faris, C.W. - Wind, Y. (1967): *Industrial buying and creative marketing*, Boston, Allyn and Bacon
- Sajtos László (2003): *A vállalati marketingteljesítmény mérésének többdimenziós megközelítése és alkalmazása a Magyarországon működő vállalatok körében*, Ph. D. tézisrövezet, Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem, Marketing Tanszék
- Salle, R. - Silvestre, H. (1992): *Vendre à l'industrie, Approche stratégique de la relation business to business*, Paris, Editions Liaisons
- Sheth, J.N. (2000) (ed.): *Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications
- Sheth, J.N. – Gardner, D.M. – Garrett, D.E. (1988): *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York, John Wiley & Sons
- Slater, S.F.-Narver, J.C. (1995): Market orientation and the learning organization In: *Journal of Marketing* Volume 59, No.3, pp.63-74
- Smith, E.R. - Mackie, D.M. (2001): *Szociálpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó
- Szántó Zoltán (1999): *A társadalmi cselekvés mechanizmusai*. Budapest, Aula Kiadó
- Turnbull, P.- Valla, J.P. (1986) (eds.): *Strategies for international industrial marketing*, London, Croom Helm
- Turnbull, P. - Zolkiewski, J. (1995): Profitability in customer portfolio planning In: Ford, D. (ed.) (1997) *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*, Second edition, London, Dryden pp.305-325
- Wacheux, F. (1996): *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica
- Webster, F.E. (2002): *Market-driven management, How to define, develop, and deliver customer value*, Second edition, New York, John Wiley & Sons
- Webster, F.E.Jr. (1992): The changing role of marketing in the corporation In: *Journal of Marketing* Volume 56, No.4, pp.1-17

- Webster, F.E. (1991): *Industrial marketing strategy*, Third edition, New York, John Wiley & Sons
- Webster, F.E. - Wind, Y. (1972): A general model for understanding organizational buying behavior, In: *Journal of Marketing*, Volume 36, April, pp.12-19
- Weitz, B. – Wensley, R. (2002) (eds.): *Handbook of marketing*. London, Sage Publications
- Wilson, D. - Möller, K. (1995) *Business marketing: an interaction and network perspective*, Boston, Kluwer Academic Publishers
- Wimmer Ágnes (2002): Üzleti teljesítménymérés. In Chikán Attila, Czákó Erzsébet. és Zoltayné Paprika Zita (2002) (Szerk.): *Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban* Budapest, Akadémiai Kiadó
- Zoltayné Paprika Zita (2002): *Döntéelmélet*. Budapest, Alinea Kiadó