

## Mit gondolnak a vállalatvezetők az üzleti kapcsolatok értékéről?

**MANDJÁK Tibor**

**Marketing professzor, Bordeaux École de Management  
valamint**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**

680, cours de la Libération, 33405 Talence Cedex France

Telefon: 00-33-556-84-2228

Fax: 00-33-556-84-5500

Email: *tibor.mandjak@bordeaux-bs.edu*

**SIMON Judit**

**Egyetemi docens,**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem**

1093 Budapest, Fővám tér 8.

Telefon: 217 1853

Fax: 217 1853

E-mail: *judit.simon@market.bke.hu*

**LANTOS Zoltán**

**Cégvezető**

**LHS Consulting Ltd.**

1136 Budapest, Herzen utca 6.

Telefon: 236 0882

Fax: 270 0297

E-mail: *zoltan.lantos@lhs.hu*

---

**Az üzleti kapcsolatok értéke meglehetősen bonyolult jelenség. Gazdasági, társadalmi és idő dimenziókkal ragadható meg. Másként jelentkezik egy üzleti kapcsolat csere, kapcsolati, illetve hálózati szintjén. Minden egyes szinten az üzleti kapcsolat értéke gazdasági és társadalmi elemek valamilyen, időben változó kombinációjaként jelentkezik. Az üzleti kapcsolatban érintettek valamennyien különböző módon észlelik ezt a kombinációt. 2002 tavaszán tíz mélyinterjú keretében az üzleti életben már komoly tapasztalatokkal rendelkező magyar vállalatvezetőt kérdeztünk arról, hogy mit gondolnak az üzleti kapcsolatok értékéről. A cikkben ennek a vizsgálatnak az eredményeit mutatják be és elemzik a szerzők.**

---

---

B vállalat ügyvezető igazgatója a beszélgetés során így összegezte az üzleti kapcsolat értékével kapcsolatos gondolatait: "a kapcsolatokban legfontosabb számomra az árbevétel ... [ez] az első fontosságú, és ezután jönnek azok, akikkel szívesen dolgozunk együtt, és jó a kapcsolat, és akár konzultatív céllal is beszélgetünk, nemcsak az üzlet a lényeges". B vállalat a személyzeti tanácsadásban dolgozik. A mezőgazdasági termékekkel külkereskedő D vállalat vezetőjének véleménye: "a személyes kapcsolatot nagyon fontosnak tartom. Szerintem ez a legfontosabb. Van, aki azt mondja, hogy nincs barátság az üzletben, én azt mondom nem igaz, van barátság az üzletben, nagyon jó, ha sikerül. Segít a problémát megoldani és mindkét oldalon fontos." Két meglehetősen eltérő vélemény, ugyanarról a kérdésről. Vajon miért lehet a vállalatvezetőknek ilyen eltérő véleménye ugyanarról a jelenségről?

**Néhány mondat a kutatásról**

Az üzleti kapcsolatok értéke meglehetősen bonyolult kérdés (Wilson – Jantrania, 1996; Anderson, 1995; Ford et al., 1998). Gazdasági, társadalmi és idő dimenziókkal ragadható meg (Mandják – Durrieu, 2000). Másként jelentkezik egy üzleti kapcsolat csere, kapcsolati, illetve hálózati szinten (Hakansson – Snehota, 2002, 1995). Minden egyes szinten az üzleti kapcsolat értéke gazdasági és társadalmi elemek valamilyen, időben változó kombinációja (Mandják, 2002). Az üzleti kapcsolatban érintettek valamennyien különböző módon észlelik ezt a kombinációt (Hakansson, 1982).

2002 tavaszán tíz mélyinterjú keretében az üzleti életben már komoly tapasztalatokkal rendelkező magyar vállalatvezetőket kérdeztünk meg arról, mit gondolnak az üzleti kapcsolatok értékéről. Ez a kvalitatív vizsgálat egy nagyobb szabású kutatás része. A kutatási program az üzleti kapcsolatok értékének feltárására irányult. Ennek keretében széles körű, több tudományág (gazdálkodástudomány, közgazdaságtan, szociológia és szociálpszichológia) eredményeit, felhasználó irodalomkutatást végeztünk, amelynek eredményeit egy elméleti modellben összegeztük. Az üzleti kapcsolatok értékét leíró elméleti modellt három teljesen eltérő kvalitatív kutatás eredményeinek háromszögelésével pontosítottuk és érvényesítettük (Mandják, 2002). Az így kapott eredmények alapján dolgoztuk ki az üzleti kapcsolatok értékének integrált modelljét (Mandják, 2003). A modell az üzleti kapcsolat értékét gazdasági és szociológiai értéktípusok együtteseként írja le. Az egyes értéktípusok különféle érték-összetevőkből épülnek fel, amelyek megjelennek az üzleti kapcsolat mindhárom szintjén. Az integrált modell figyelembe veszi azt is, hogy a kapcsolat érintettjei számára eltérő módon jelentkezik a kapcsolat értéke.

Jelen írásunkban az elméleti modell empirikus vizsgálatának keretében megvalósított egyik kvalitatív kutatásunk eredményeit mutatjuk be és elemezzük.

### **A kutatás bemutatása**

A mélyinterjúk alapvető célja az üzleti kapcsolat értékének feltárása volt. Pontosabban annak vizsgálata, mit gondolnak a gyakorlati szakemberek az üzleti kapcsolat értékéről, mit jelent ez számukra, ha egyáltalán felmerül bennük a kérdés, és ha igen, akkor milyen összefüggésekben lehet fontos az érték.

Tekintettel arra, hogy az üzleti kapcsolat értéke szorosan összefügg magával a kapcsolattal, a kapcsolat menedzselésével, valamint a kapcsolatot érintő stratégiai és operatív döntésekkel, az interjú kérdései is ezekre a témákra vonatkoztak.

A bevezető, demográfiai kérdések után azt kértük az interjúalanytól, hogy válasszon ki egy fontos vevőkapcsolatot, mutassa be a kapcsolatot és mondja el, miért tartja fontosnak. Ezt követően ugyanezt kértük egy nem fontos vevőkapcsolat esetében. A következő két kérdés, hasonló szellemben egy fontos, illetve egy kevésbé jelentős beszállítói kapcsolatra vonatkozott. A beszélgetés során ezután kitértünk a tartós üzleti kapcsolatok jellemzőire, majd pedig az üzleti kapcsolatok létesítésére, fejlesztésére vagy megszüntetésére vonatkozó döntéshozatal kérdéseivel folytatódott az interjú. A befejező kérdések az üzleti kapcsolat értékére és ennek esetleges mérési lehetőségeire vonatkoztak.

A mélyinterjú - amely a valóságban inkább egy félig strukturált interjú jellegzetességeit mutatta, tekintettel a viszonylag nagy számú, előre meghatározott kérdésre (Crimp – Wright, 1995) - szerkezetét úgy határoztuk meg, hogy az üzleti kapcsolatok alapos és mély elemzése után tértünk rá, amennyiben az interjúalany erre "fogékony" volt, az üzleti kapcsolat értékének megvitatására. Ezt a hermeneutikai megközelítést (Babbie, 1996) részben az üzleti kapcsolat és a kapcsolat értéke közötti bonyolult összefüggések indokolják, részben, pedig az üzleti kapcsolat értékének mint önálló fogalomnak a kevésbé ismert vagy alkalmazott volta. Mielőtt a félig strukturált interjúk eredményeit elemeznénk, szükséges, hogy az adatfelvétel részleteit is ismertessük.

### **Az adatfelvétel**

A kutatás keretében 2002 áprilisában és májusában tíz mélyinterjút készítettünk. Ezek hossza általában másfél, két óra volt. Az interjúk az interjúalanyok irodájában készültek. A beszélgetéseket hangszalagra rögzítettük, és ezt követően az elhangzottakat leírták. A kutatási folyamat során elsősorban ezeket az írásos dokumentumokat használtuk fel, az adatokkal kapcsolatos esetleges bizonytalanságok - félreértés a leírás során, idegen cégnevek vagy speciális terméknevezések - esetén a korrekciókat az eredeti hanganyag alapján végeztük el.

A tíz interjúalany kilenc Magyarországon működő vállalat felső vezetője volt. Egy vállalat esetében két különböző részleg ügyvezetőjét kérdeztük meg. A válaszadók döntő többségének legalább tizenöt éves üzleti gyakorlata volt. A megkérdezettek közül, az interjúkészítés időpontjában, öten ügyvezető igazgatóként tevékenykedtek, a többiek, pedig vezérigazgatói, vezérigazgató helyettesi, részvénytársasági elnöki, divízióvezetői, illetve partneri beosztásban szerepeltek.

A vállalatok között, ahol az interjúalanyok dolgoztak, két-két termelő, illetve kereskedelmi vállalatot és öt szolgáltató céget találhatunk. A termelők közül az egyik egy nemzetközi gyógyszeripari konszern magyarországi vállalata, a másik, pedig egy fogyasztási cikket gyártó, szintén nemzetközi nagyvállalat leányvállalata. A kereskedelmi cégek egyike egy állami tulajdonban lévő, energetikai vállalat, a másik, pedig egy mezőgazdasági termékek külkereskedelmével foglalkozó mikrovállalkozás. A szolgáltató cégek valamennyien az üzleti szolgáltatások (Veres, 1998) területén tevékenykednek. Három a vezetői tanácsadás különféle formáival foglalkozik, a másik két vállalat közül az egyik egy nemzetközi kommunikációs ügynökség magyarországi divíziója, a másik, pedig egy nemzetközi ügyvédi irodahálózat magyar tagja.

Összességében a mintát alkotó kilenc vállalat között négy nemzetközi és öt magyar tulajdonú szerepel. Egy magyar vállalat kivételével valamennyi cég magántulajdonban van. A vállalat méretét tekintve öt nagyvállalatról beszélhetünk és négy kis, illetve mikroszervezet szerepel a megkérdezettek között. A kvalitatív kutatás logikájából következik, hogy ez a kilenc vállalat statisztikai szempontból természetesen semmiképpen sem tekinthető reprezentatívnak. Ugyanakkor rendelkezik az elméleti minta (Brannen, 1992) azon sajátosságaival, hogy lehetővé tegye a vizsgált fogalom, a jelen kutatás során az üzleti kapcsolat értékének, különféle megjelenési formáinak felismerését és összehasonlítását. Tekintettel arra, hogy az üzleti kapcsolatot, magát felfoghatjuk egy sajátos gazdálkodási helyzetnek (Girin, 1990), amelyben feltehetően az érintettek köre, az együttműködés mintázatai és az eredményes közös cselekvés feltételei mások lesznek egy nagy vagy egy kis szervezetben, egy ipari és egy kereskedelmi vállalatban, vagy egy szolgáltató cég esetében. Elképzelhető az is, hogy a kapcsolat megítélésfontos, vagy kevésbé fontos - szintén befolyásolja a kapcsolat értékéről kialakult érzékeléseket. Lehetséges, hogy az eltérő tulajdonviszonyok, magyar, vagy nemzetközi vállalatról van-e szó,

szintén hathatnak az üzleti kapcsolat értékének megítélésére. További kérdés, hogy vajon hasonló vagy eltérő-e a vevői és a beszállítói üzleti kapcsolatok értékének percepciója.

Mielőtt megvizsgálánk, hogy mit is gondolt tíz interjúalanyunk az üzleti kapcsolat értékéről és néhány ezzel összefüggő kérdésről, egy rövid technikai kitérőt kell tennünk. Az elemzés során, a válaszadók anonimitását biztosítandó, illetve a vállalatok megfelelő "álcázása" érdekében, mivel ezt az egyik interjúalany az adatfelvételkor kifejezetten kérte, a cégeket a nagybetűs ABC első tíz betűjével jelöljük, például D vállalat. Az 1. táblázat mutatja az elméleti mintában szereplő vállalatokat.

Vállalat	Tevékenység	Méret	Tulajdon	Magyar piaci helyzet
A	Szolgáltatás Kommunikáció	Nagy	Nemzetközi	Első öt között
B	Szolgáltatás Tanácsadás	Kicsi	Magyar	Piacvezető
C	Termelés Gyógyszeripar	Nagy	Nemzetközi	Első hat között (Gyógyszer)
D	Kereskedelem Mezőgazdaság	Mikro	Magyar	Első három között
E	Szolgáltatás Tanácsadás	Kicsi	Nemzetközi	Elsők között
F	Szolgáltatás Tanácsadás	Nagy	Magyar	Középmezőny
G	Szolgáltatás Ügyvéd	Kicsi	Nemzetközi	Harmadik
H	Kereskedelem Energetika	Nagy	Magyar	Monopol
I	Termelés Fogyasztási cikk	Nagy	Nemzetközi	Piacvezető
C	Termelés Gyógyszeripar	Nagy	Nemzetközi	Első öt között (OTC termékek)

1. táblázat Az elméleti minta néhány jellemzője

### **Mit jelent az üzleti kapcsolatok értéke?**

Az üzleti kapcsolat értékének meghatározása nem volt könnyű feladat az interjúkban részt vevő, komoly üzleti tapasztalatokkal rendelkező vezetők számára sem. Nézzünk két idézetet. B

vállalat ügyvezető igazgatója a beszélgetés során így összegezte az üzleti kapcsolat értékével kapcsolatos gondolatait "a kapcsolatokban legfontosabb számomra az árbevétel ... [ez] az első fontosságú, és ezután jönnek azok, akikkel szívesen dolgozunk együtt, és jó a kapcsolat, és akár konzultatív céllal is beszélgetünk, nemcsak az üzlet a lényeges". B vállalat a személyzeti tanácsadás területén dolgozik. A mezőgazdasági termékekkel külkereskedő D vállalat vezetőjének véleménye: "a személyes kapcsolatot nagyon fontosnak tartom. Szerintem ez a legfontosabb. Van, aki azt mondja, hogy nincs barátság az üzletben, én azt mondom nem igaz, van barátság az üzletben, nagyon jó, ha sikerül. Segít a problémát megoldani és mindkét oldalon fontos." Két meglehetősen eltérő vélemény, ugyanarról a kérdéstről. A mélyebb elemzés azonban azt mutatta, hogy valójában inkább a hangsúlyok térnek el egymástól, igaz azok azért esetenként jelentős mértékben. D aláhúzta, hogy az üzleti kapcsolatban "üzleti" és "emberi" szempontok együtt vannak jelen, kombinálni kell a személyes kapcsolatokat és a profitot, mert "a kettő összefügg. Egyenes arányban van, elsődleges a személyi kapcsolat, minél nagyobb a rugalmasság, minél régebb óta dolgoztok együtt, annál biztosabb az azt követő profit. Szerintem nem is lehet szétválasztani [a két összetevőt]".

Az interjúalanyok esetenként részletesen elmondták, hogy mit is tartanak az üzleti kapcsolat értékének, miért is fontos, értékes számukra egy vevővel vagy szállítóval fennálló kapcsolat. Az üzleti kommunikáció területén tevékenykedő A, egy nemzetközi ügynökség magyarországi divíziója, számára az üzleti kapcsolat értékének négy legfontosabb elemét a megbecsülés, a visszatérő üzlet lehetősége, a vevő szakmai felkészültségének színvonala és a vevő számára nyújtott szolgáltatás nemzetközi szakmai elismertethetősége jelentette. Értelmezése szerint a megbecsülés ebben az összefüggésben azt jelenti, hogy a partner "felfogja, hogy te mit nyújtasz és hajlandó érte áldozni, fizetni és visszahívni." Ahogy az interjúból kiderült, itt tulajdonképpen a szolgáltatás elfogadásáról, annak megbecsüléséről van szó. A visszahívás, pedig nemcsak az egyszerű kommunikációt jelenti, hanem a szolgáltató ismételt megbízását is, ami megfogalmazódik a visszatérő üzleti lehetőség elvárásában. A partner szakmai felkészültsége szintén a szolgáltatás elfogadásával kapcsolatos, tekintettel arra, hogy az ügynökség alapvetően a nemzetközi, elsősorban amerikai, piaci szokások szerint dolgozik. Az üzleti kapcsolat értékének negyedik eleme egy sajátos, az adott szervezeten belüli motivációs rendszer visszatükröződése. A nemzetközi ügynökségen belül az egyes divíziók elismertségét nemcsak a forgalom befolyásolja,

hanem a szakmai munkájuk színvonala is, amelyet a különböző reklámversenyeken elért eredmények minősítenek. Ezért az interjúalany megfogalmazása szerint "néha nem a pénz miatt tartunk meg egy ügyfelet, hanem mert benne van a lehetőség, hogy nyerhetek vele Cannes-ban egy díjat."

B vállalat ügyvezetője, aki az árbevételt tartotta az üzleti kapcsolat legfőbb értékének, kiemelte még, hogy ahhoz, hogy a kapcsolatot fontosnak találja, szükséges, hogy az járuljon hozzá a vállalat megfelelő kapacitáskihasználtsághoz. A személyes kapcsolatok mellett szerinte, az is hozzájárul egy üzleti kapcsolat értékéhez, ha növeli a vállalat versenyelőnyét, például úgy, hogy a kapcsolatban "valamit megcsinálunk, pusztán csak azért, hogy ne valamelyik konkurensünk csinálja meg". A személyes kapcsolatok jelentőségét B szerint aláhúzza az iparág (személyzeti tanácsadás) egyik jellegzetessége, amely szerint "nem olyan nagy az árverseny ezen a piacon, sokkal inkább kapcsolati verseny folyik, ki kivel van jóban, ki hol tud értékesíteni. Vannak cégek, amelyekhez a legjobb szolgáltatással sem lehet betörni, mert ott az unokatestvér lányának a húga a kapcsolattartó, és akkor nagyon nehéz áttörni ezt a határt. Még egy olcsóbb ajánlattal is".

A gyógyszeriparban tevékenykedő C szerint az üzleti kapcsolat értékét a személyes kapcsolat, a kapcsolat története, komplexitása és potenciális jövője határozza meg. Kiemelte a személyes szimpátia jelentőségét, mivel véleménye szerint "a személyes szimpátián múlik, hogy kölcsönösen mit látunk a másokban, mik a hátsó érdekek, gyakorlatilag [a kapcsolat] mennyire tud komplex lenni, vagy csak egy szálon futni." Az interjúban elmondta, hogy egy véleményformálóval kialakított üzleti kapcsolat milyen módon hat más vevőkre. Ennek az üzleti kapcsolatnak az értéke a partner saját befolyási területétől és a személyes kapcsolatok minőségétől függött.

A fentiekben már idézettekén túl D (mezőgazdasági külkereskedelem) kiemelte a partnerek egymással szembeni elvárásainak kölcsönös megfelelését. Az üzleti kapcsolat értékét jelenti az is, ha csökkenti a kereskedelmi költségeket, ahogy ez az interjúalany egy angol partnerének esetében is történt. " Ez önkéntelenül így alakul, ezzel az angollal is nagyon jóban vagyunk, ha kéthavonta beszélünk, az is elég, de én már nem bombázom ajánlatokkal, mintákkal, mert tudom, hogy nincs miért. Ha kell neki valami, úgyis jelentkezik."



A tanácsadással foglalkozó E vállalat ügyvezető igazgatója igen pontos képet adott az üzleti kapcsolat értékéről. Véleménye szerint egy üzleti kapcsolat értéke attól függ, hogy mekkora a kapcsolat bevételi potenciálja (a kapcsolatból várható bevételek nagysága), a kapcsolat várható élettartama, milyen és mekkora a kapcsolatban rejlő kockázatok mértéke, és mekkora a kapcsolaton keresztül megszerezhető egyéb forgalom alakulása. Megfogalmazása szerint "az a lényeg, hogy ajánl-e máshova, mert azáltal, hogy ő tőled vesz, más is tőled fog venni."

G szerint (ügyvédi iroda) az üzleti kapcsolat értékének legfontosabb összetevőit a kapcsolat tartósságával, a partnerek kölcsönös megfelelésével, a fizetőképességgel és "a nem pusztán üzleti, hanem ennél szélesebb ügyfélkapcsolattal" jellemezhetjük. A kapcsolat értéke azonban attól függően is változik, hogy "milyen stádiumban van egy ügyfélkapcsolat", azaz, hogy a kapcsolat milyen fejlődési szakaszban van.

A fogyasztási cikket termelő I vállalat vezérigazgatója szerint az üzleti kapcsolat értéke elsősorban a kapcsolatban realizált árbevételtől függ, ő az "árbevétel-arányos kapcsolat" kifejezést használta. Az érték azonban ennél bonyolultabb és igen fontos eleme a megbízhatóság, a partner kiszámíthatósága és a kapcsolatban kialakult, kialakított rutinok, amelyek "simává" teszik a partnerek együttműködését. Az együttműködés alapja a partnerek "kölcsönös elfogadottsága, mert minden üzleti kapcsolat mögött emberek vannak, mert mind a ketten egy cégnek a nevét fogják odaírni a szerződés alájára, igazán a bizalmi viszony azonban nem a két cég, hanem a két ember között jön létre."

A közüzemek számára, ahol H vállalat is tevékenykedik, az üzleti kapcsolatok értékét az ellátás biztonsága és a kölcsönös problémamegoldás lehetősége jelenti.

Összegezve az interjúalanyok által elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy az üzleti kapcsolat értéke meglehetősen bonyolult fogalom, amelyet a szakemberek sokféleképpen értelmeztek. Az üzleti kapcsolat értékének több összetevője van. Az összetevők egyik csoportja egyértelműen gazdasági jellegű, másik része, pedig nem gazdasági, hanem inkább társadalmi jellegű. A két tényezőcsoport szorosan összefügg egymással, D szavait idézve az "üzleti" és "emberi" szempontok együtt jelentkeznek és nehéz, D szerint nem is lehet, őket szétválasztani.

Az "üzleti", vagyis gazdasági elemek között meghatározó a kapcsolatban kínált termék vagy szolgáltatás elfogadása, "megbecsülése" (A) a vevő részéről, a termék vagy szolgáltatás termelési körülményei (a kapacitáskihasználtságnak vagy az alkalmazottak munkával való

ellátottságának biztosítása, ahogy erről B beszámolt). G kiemelte a partner fizetőképességét, mint az üzleti kapcsolat értékének egyik meghatározó elemét. Alapvető kérdés az adott kapcsolat jövedelmezősége, profittermelő képessége, vagyis az "árbevétel- arányos kapcsolat"-i jelleg, ahogy I fogalmazott. A kapcsolat jövedelmezősége azonban csak éves szinten, a kapcsolat egészét vizsgálva állapítható meg. A kapcsolat hozzájárulhat a kereskedelmi költségek csökkentéséhez, ahogyan ezt D angol üzletembere, vagy az I által említett "sima" kapcsolatok példája mutatta. Fontos kérdés a kapcsolatban rejlő bevételi potenciál (E) nagysága. Az üzleti kapcsolat értékét jelenti az is, ha hozzájárul a vállalat versenyelőnyének kialakításához és megvalósításához, mint ahogyan azt B esete is tanúsította.

Az "emberi", vagyis társadalmi elemek szintén befolyásolják az üzleti kapcsolatok értékét. A személyes kapcsolatok a termékkel, illetve szolgáltatással való megelégedettség esetén megalapozhatják a szállító, szolgáltató "visszahívását" (A). A személyes kapcsolatok, elsősorban a kölcsönös szimpátián alapulnak (C), segítenek kialakítani az egymásnak való kölcsönös megfelelést (D), ahogy G megfogalmazta, hozzájárulnak, hogy a kapcsolatban "a két fél megtalálja egymást, mint a zsák a foltját". A kapcsolat egészét vizsgálva az érték fontos eleme a kapcsolat története (C), a kapcsolat jellege, vagy E kifejezését használva "stílusa", amely lehet barátságos, konstruktív vagy komplex, és a kapcsolatban kialakult rutinok (I). A kapcsolat értékét jelenti, ha hozzájárul az ellátás biztonságához (H) és csökkenti a partnerek kockázatát (E). További fontos eleme az üzleti kapcsolat értékének a megbízhatóság (I), a kiszámíthatóság (F, I) és a tartósság (G). Az üzleti kapcsolat értékét növeli a kapcsolat "referenciaértéke" (E), amely bizonyos esetben még aktív is lehet, ha a vevő valóban ajánlja másoknak a saját beszállítóját. A kapcsolat hozzájárulhat, illetve lehetővé teheti, hogy a szállító ezen keresztül elérje valamilyen más szakmai célkitűzését, ahogyan ezt (A) példája mutatta a nemzetközi reklámdíj esetében. Jelentősen növeli a kapcsolat értékét az is, ha a kapcsolat kisugárzik a szállító más partnereire, vagy a hálózat egyéb fontos, nem gazdasági szereplőire. Ilyen jellegű volt C kapcsolata a fontos véleményformálóval. Érdekes megjegyezni, hogy ebben a két esetben a hálózati hatás két jelentősen eltérő típusát láthattuk. A véleményformálóval kialakított üzleti kapcsolat talán a közismertebb típus, itt a hatás mintegy szétterjed, diffundálódik a hálózat tagjai között. A reklámdíj esetében azonban másról van szó. Itt a hálózati hatás egy másik hálózatban jelenik meg, nevezetesen a szakmai közönség és zsűri előtt, akik annak a manifesztálódását értékelik szakmai

szempontból, ami valójában a szolgáltató és a vevő közötti üzleti kapcsolatban történt. Pontosabban, ennek az üzleti kapcsolatnak egy csereepizódját, a reklámfilmét vagy reklámkampányt.(2. táblázat)

<b>A kapcsolat szintjei</b>	<b>Az üzleti kapcsolat értékének elemei</b>	
	<b>Gazdasági („üzleti”) elemek</b>	<b>Társadalmi („emberi”) elemek</b>
<b>Csereepizód szintje</b>	<p>Termék "megbecsülése" (elfogadottsága) a vevő részéről</p> <p>Termék előállíthatósága a szállító részéről (kapacitás, munkával való ellátottság)</p> <p>Partner fizetőképessége</p>	<p>Személyes kapcsolatok</p> <p>Termékkel való megelégedettség ("visszahívás")</p> <p>Kölcsönös személyes szimpátia</p>
<b>Kapcsolati szint</b>	<p>Kapcsolat jövedelmezősége ("árbevétel arányos kapcsolat")</p> <p>Tranzakciós költségek csökkentése</p> <p>Bevételi potenciál</p>	<p>Kölcsönös egymásnak való megfelelés ("zsák a foltját")</p> <p>Kapcsolat stílusa (barátságos, konstruktív, komplex)</p> <p>Megbízhatóság</p> <p>Kiszámíthatóság</p> <p>Tartósság</p>
<b>Hálózati szint</b>	<p>Versenyelőny kialakítása</p>	<p>Referencia érték (aktív és passzív)</p> <p>Kapcsolat kisugárzása a saját hálózaton belül (vevő, potenciális vevő)</p> <p>Kapcsolat kisugárzása más hálózatokra (itt a reklámverseny példája)</p>

2. táblázat Az üzleti kapcsolatok értékének összetevői, a vállalatvezetők véleménye alapján

A fentiekben a gyakorlati szakemberek szemüvegén keresztül vizsgáltuk meg az üzleti kapcsolat értékének összetevőit, elemeit. A következőkben, szintén az interjúalanyok véleménye alapján, nézzük meg, hogy miért (lenne) hasznos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete.

### **Miért (lenne) fontos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete?**

B vállalat ügyvezetője, aki számára a kapcsolat jövedelmezősége jelenti a kapcsolat legfőbb értékét, úgy vélekedett, hogy azért hasznos az üzleti kapcsolat értékének ismerete, mert amelyik kapcsolat "nagy árbevételű, az fontosabb, azt sokkal jobban kell kezelni". Az ügyvezető igazgató tapasztalatai és gyakorlata szerint magas értékű kapcsolat esetén természetes, hogy megteszik a kapcsolat fenntartásához, fejlesztéséhez szükséges beruházásokat (idő, pénz, szaktudás), illetve ebben az esetben könnyebb az erőforrások biztosítása. Véleménye szerint az üzleti kapcsolatok értékének ismerete elsősorban olyan vállalatok esetében lehet hasznos, amelyeknek széles ügyfélköre van. (B vállalat nem tartozik ezek közé.) Sok üzleti kapcsolat esetén B a következőket mondta: "ha a legracionálisabban gondolkodok, akkor megpróbálom kiválasztani a legmagasabb üzleti értékkel rendelkező kapcsolatokat, és a szervezetet ahhoz alakítani, hogy ezeket a kapcsolatokat ápolja, működtesse, kiszolgálja. És valószínűleg akkor hozná [a szervezet] a legtöbb lehetséges hasznot, egységnyi befektetéssel." A "növekedési és nagyságkényszer" miatt azonban a szervezet olyan üzleti kapcsolatokat is kénytelen kialakítani és fenntartani, amelyek "nem a legjobban jövedelmezők, nem a leghosszabb távúak", vagyis amelyek értéke alacsonyabb.

Az interjú során az egyik interjúalany (A vállalat, kommunikációs ügynökség) elmondta, hogy volt olyan üzleti kapcsolat, amelyet kifejezetten azért hozott létre, hogy ezzel egyensúlyozza ki a divízió ügyfélkapcsolati rendszerét. "Azért kerestem meg a szóban forgó céget, mert kellett a portfóliómba", mondta A, a beszélgetés keretében.

Az egyik tanácsadó cég ügyvezetője (E) úgy vélekedett, hogy az üzleti kapcsolatok értékének ismerete számukra azért lenne alapvetően fontos, mert a tanácsadási iparágban "az üzleti kapcsolatok értéke adja a cégértéket".

A mezőgazdasági cikkek exportjával foglalkozó cég ügyvezetője (D), mielőtt megalapította a jelenlegi vállalatát, egy másik, szintén külkereskedelmi tevékenységet folytató cégnél dolgozott. A jelenlegi vállalat alapításával összefüggésben mesélte, hogy "amikor a cégváltás volt, akkor otthagytam mindent, és nulláról kellett ezt [a jelenlegi D vállalatot] felépíteni, azt mondtam magamnak, ha magamba nézek a legértékesebb az, hogy nekem vannak üzleti kapcsolataim. Hogy ez mennyi pénzt jelent, nem tudom megmondani, azt a jövő határozza meg. Valahol igazam volt, mert nem volt olyan [rég]i vevő, ... aki ne jött volna, akinek nem adtunk el idén is."

Az üzleti kapcsolat értékének ismeretét G - ügyvédi iroda - azért tartotta, illetve tartaná hasznosnak, mert "jó lenne vele számolni a tervezés során".

Az interjú során H vállalat vezérigazgató- helyettese kifejtette, hogy az energetika területén azért fontos az üzleti kapcsolat értékének megismerése, mert ebben a zárt iparágban a kapcsolatok, ezek kiterjedtsége és szorossága, képezik a szervezetek legfontosabb kapcsolati tőkéjét. Ezek nagysága, pedig meghatározza egy szervezet erejét és helyét az adott iparágon belül.

A gyógyszeriparban dolgozó cég (C) ügyvezető igazgatója szerint az üzleti kapcsolat értékének ismerete a kapcsolat létesítésének, fenntartásának, illetve fejlesztésének eldöntéséhez szükséges. A probléma azonban az üzleti kapcsolat értékének bonyolultságában rejlik. A döntéshozók nem ismerik részletesen a kapcsolat értékét adó elemeket, ezért "ezeket biztosan nem elemzi senki, a döntés abszolút nem tudatos. Van egy összkép, ami ezeknek [az elemeknek lenne] a szorzata, de nem elemezzük ennek részeit." - mondta az interjú során az ügyvezető.

Összegezve a gyakorlati szakemberek tapasztalatait, válaszait, megjegyzéseit a miért lenne fontos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete kérdésre, azt mondhatjuk, hogy a kapcsolat értékének ismerete alapvetően különféle döntések meghozatalához lenne hasznos, sőt szükséges. A döntések köre azonban elég széles.

Az üzleti kapcsolat értékének ismerete szükséges a kapcsolatra magára vonatkozó döntésekhez, egyrészt a kapcsolat kezelése (B, C), másrészt a kapcsolat fejlesztése (C), a kapcsolatba történő beruházások (B) eldöntéséhez. Fontos terület a kapcsolatrendszer szerkezetének alakítása (a döntésre, a portfólió kiegyensúlyozásra).

Az üzleti kapcsolatok értékének ismerete megkönnyíti a vevőszegmentációt, különösen, ha sok vevője van a vállalatnak (B), a tervezést (G) és a gazdasági környezetből származó növekedési kényszereknek való megfelelést (B).

Kiemelkedően hasznos az üzleti kapcsolatok értékének ismerete a szervezet hálózati pozíciójának kialakítása során (H) és a vállalat értékének meghatározásakor (D, E).

A 3. táblázatban összegezzük a vállalatvezetők véleményét.

<b>Döntési területek</b>		
<b>Kapcsolatmenedzsment</b>	<b>Stratégiai menedzsment</b>	<b>Alapvető erőforrás</b>
A kapcsolat kezelése (operatív)	Kapcsolatrendszer (portfólió)	Hálózati pozíció
A kapcsolat fejlesztése (stratégiai)	Vevőszegmentáció Tervezés	Vállalatérték

3. táblázat Döntési területek, a vállalatvezetők véleménye alapján, ahol szükséges (lenne) az üzleti kapcsolatok értékének ismerete

A 3. táblázat összefoglalta a legfontosabb döntési területeket, ahol szükséges lenne az üzleti kapcsolatok értékének ismerete. Ez az ismeret azonban a döntési folyamat során válik igazán szükségessé és hasznossá. Ezzel kapcsolatban a gyógyszergyár ügyvezetője hívta fel a figyelmet a döntési folyamat intuitív jellegére, amely inkább az érték megsejtésére, megérezésére támaszkodik, semmint annak a tényleges ismeretére (C). Ahhoz, hogy az üzleti kapcsolat értékét jobban figyelembe vehessük a döntéshozatalban, az szükséges, hogy megkíséreljük valamilyen formában mérni, vagy legalább megbecsülni ezt az értéket. Nézzük meg, hogy mi erről a kérdéstről a gyakorlati szakemberek véleménye.

### **Hogyan mérhető az üzleti kapcsolatok értéke?**

Az üzleti kommunikációval foglalkozó ügynökség divízióvezetője (A) szerint feltétlenül hasznos lenne az üzleti kapcsolat értékének mérése. A vállalatnál van is egy rendszer, amely az

ügyfelek számára elvégzett különféle tevékenységek időigényét méri. Az interjúalany elmondása szerint a rendszer lényege az, hogy egy kapcsolaton belül összevetik az éves szintű időráfordítást és az ügyféllátogatások költségeit, valamint az adott kapcsolat éves bevételét. Így valóban látni lehetne valamit az üzleti kapcsolat értékéről, a probléma azonban az, hogy a rendszert igazából nem használják, mivel az alapvető kérdés, hogy az "emberek időnyilvántartást vezessenek-e, vagy inkább új üzletek után járjanak". - mondta az interjúban a divízióvezető. Véleménye szerint úgy lehetne mérni az üzleti kapcsolat értékét, ha azt mérnénk, hogy az adott "kapcsolatban mennyire lehet kreatív dolgokat csinálni", a kapcsolat pénzügyi jellemzőit, mennyi hasznot hoz egy év alatt, és annak időtartamát. A kapcsolat időtartama, véleménye szerint, azért nagyon fontos, mert ez alapozza meg az ismétlődő megrendeléseket. Ebben az összefüggésben a kapcsolat "hossza megalapozza a reputációt". (A megközelítés logikája az, hogy én hosszú távon dolgozom együtt a hálózat egy fontos szereplőjével, és ezt érzékeli a hálózat többi szereplője, akkor nekik is nagyobb bizalmuk lesz felém. Ez viszont azt jelenti, hogy a kapcsolat hosszának nemcsak kapcsolati, hanem hálózati szinten is jelentősége van.)

A mezőgazdasági termékekkel külkereskedő cég ügyvezetője (D) szerint "az üzleti kapcsolatokat lehet mérni valamilyen szinten számokkal, ki kellene találni egy jó rendszert, hogy az ember egy évben mennyi pénzt keres egy vevőn". Ez a "jó rendszer" tartalmazhatná az üzleti kapcsolat hosszának, milyenségének, rugalmasságának a mérését és a kapcsolatban realizált profitot.

Az energetikai közüzem esetében (H vállalat) az üzleti kapcsolat értékére "nem is a profit a jó mérő, hanem a biztonságos működés. A kapcsolatok arra jók, hogy gyorsan, hatékonyan zökkenőmentesen meg lehessen oldani a felmerült problémákat, amelyek fenyegetik az ellátás biztonságát." - mondta az interjú során a vállalat vezérigazgató-helyettese. A kapcsolat értékét talán úgy lehetne meghatározni, ha kiszámítanánk az adott közszolgáltatás megszakadásának költségeit "és ennek addicionális következményeit. Mindig horribilis számok jönnek ki, és minél tovább gondoljuk, annál horribilisebb számok fognak kijönni." - összegezte véleményét az interjúalany.

Az üzleti kapcsolat értéke elvileg kétféle módon is mérhető. - mondta a gyógyszergyár ügyvezető igazgatója (C). Ez vagy úgy lehetséges, hogy az üzleti kapcsolat értékét tényezőire bontjuk, és ezeket mérjük, vagy pedig úgy, hogy az üzleti kapcsolat értékének a hatását, hatásait

mérjük. Ő elsősorban a felbontás, az üzleti kapcsolat értékének összetevőkre való "szétszedése" mellett érvelt. Az egyes tényezőket lehetne különféle skálákon mérni, "például lehetne kölcsönös személyes megértési skálát alkalmazni, az intenzitást is lehet skálán mérni", majd azzal folytatta, hogy számára nem az egyes skálaértékek lennének az érdekesek, hanem ezek együttese, "természetesen az értékek szorzata", mint eredmény. "Valószínűleg, ha [az üzleti kapcsolat értéke] így szétszedhető részeire, tényezőire, akkor inkább abban van a haszon, hogy tudatosabban lehet kezelni, akár fejleszteni is az egyes részeit." - mondta a beszélgetés során. Ugyanakkor, ha a skálákkal történő mérés technikáját nézzük, akkor könnyebb az üzleti kapcsolat értékének hatását mérni, amit "akár forintosítani lehet".

Összegezve az interjúalanyok által elmondottakat, megállapíthatjuk, hogy az üzleti kapcsolat értékének mérése meglehetősen bonyolult dolog, és nincs kialakult módszere sem. A beszélgetések alapján úgy tűnik, hogy a kilenc vállalatnál sehol sem mérik ezt az értéket. Az interjúalanyok többsége elvileg lehetségesnek találta az üzleti kapcsolat értékének mérését. Néhányan különféle javaslatot, elgondolást is megfogalmaztak a mérés megvalósítására.

Mérhető lenne az üzleti kapcsolat jövedelmezősége, profitja a kapcsolat ráfordításainak (idő és költség) és a kapcsolatban realizált bevételek különbözeteként (A, D). Ez azonban csak egy része az üzleti kapcsolat értékének, nevezetesen a gazdasági része.

A jövedelmezőség mellett szükséges lenne még mérni a kapcsolatban értékesített termék minőségét (itt a kreativitást) és a kapcsolat hosszát (A), vagy a kapcsolat milyenségét és a kapcsolat rugalmasságát (D), mint az üzleti kapcsolat értékét befolyásoló tényezőket. Az üzleti kapcsolat értéke ezeknek valamilyen összege lenne.

Mérhető lenne az üzleti kapcsolat értéke közvetett módon is. Ez úgy lenne lehetséges, hogy felmérnénk a kapcsolat keretében történő szállítások leállításának közvetlen és addicionális következményeit (H), vagy az üzleti kapcsolatok értékének hatásait mérnénk skálákon és ezt az eredményt pénzben fejeznénk ki (C).

Elképzelhető lenne az üzleti kapcsolat értékének összetevőkre bontása. Az egyes összetevőket különböző, megfelelő skálákon mérnénk, és az üzleti kapcsolat értékét végül ezeknek a skálaértékeknek a szorzata adná (C). Ez az eljárás egyben lehetővé tenné az egyes összetevők egyenkénti, hatékonyabb kezelését és az összetevők egymásra hatásának a



figyelembevételét is. Más szavakkal az üzleti kapcsolat értékének nemcsak a mérését, de a menedzselését is.

Az üzleti kapcsolat értékének mérésével kapcsolatos gondolatok, lehetőségek áttekintése után, összegzésként, talán érdemes néhány, az interjúkkal kapcsolatos, általános megjegyzést is tennünk.

### **Összegzés**

Az interjúkban elmondottak alapján megállapíthatjuk, hogy az üzleti kapcsolat értéke meglehetősen bonyolult és összetett jelenség, amelyet a megkérdezett magyar vezetők sokféleképpen értelmeztek. Az üzleti kapcsolat értékének számos összetevője létezik. Az összetevők egy része gazdasági, vagy az egyik interjúalany kifejezését használva, “üzleti” jellegű. A másik része társadalmi, illetve ismét az egyik megkérdezett szavaival élve “emberi” jellegű. A két összetevőcsoport szoros kapcsolatban van egymással. Az “üzleti” és az “emberi” tényezők minden esetben jelen vannak és gyakran nehéz pontosan szétválasztani őket.

A magyar vezetők számos, különféle összetevővel írták le az üzleti kapcsolatok értékét. Néhány általuk használt jellemzés különösen kifejező, mint például a “forgalom arányos érték” vagy az eladó és a vevő közötti “sima üzleti kapcsolat”. A megkérdezett magyar vállalatvezetők véleménye szerint az üzleti kapcsolatok értékének ismerete a döntéshozatal során válik igazán fontossá. Az üzleti kapcsolatra magára vonatkozó döntések mellett, a kapcsolat értékének ismerete fontos lenne bizonyos stratégiai menedzsmentdöntések, illetve a szervezet alapvető erőforrásait érintő stratégiai döntéshozatal esetében is. Különösen azért, mert az interjúalanyok úgy vélték, hogy a stratégiai döntéshozatal a legtöbb esetben túlságosan intuitív jellegű.

A megkérdezettek véleménye szerint az üzleti kapcsolat értéke elvileg mérhető, azonban a gyakorlatban, jelenleg egyikük sem méri. A mérésre a legígéretesebb megoldásnak az üzleti kapcsolatok értékének összetevőkre bontása ígérkezik. Az egyes összetevőket külön, megfelelő skálákon lehetne mérni. A skálaértékek szorzata adhatná az üzleti kapcsolat értékének mérőszámát. Ez a megközelítés lehetővé tenné az egyes értékösszetevők megfelelő mérését, és egyben figyelembe venné a közöttük mutatkozó kölcsönhatásokat is. Az összetevőkre bontás elvének alkalmazása, azonban **nemcsak az üzleti kapcsolatok értékének mérését tenné lehetővé, hanem az egyes összetevők hatékony és viszonylag önálló menedzselését is.**

Érdekes megnézni, miben hasonlít egymásra az üzleti kapcsolat értékének tíz különböző "fényképe". Valamennyi interjúalany úgy látta, hogy az üzleti kapcsolat értéke valamilyen módon gazdasági ("üzleti") és társadalmi ("emberi") tényezők együttese. Mindenki kiemelte, mint az érték egyik meghatározóan fontos összetevőjét, az adott kapcsolat jövedelmezőségét (profitját). Szintén egyetértés volt abban, hogy a kapcsolat tartóssága fontos jellemző, amely hozzájárul az üzleti kapcsolat értékéhez. A kapcsolatban érintettek közötti személyes kapcsolatokat is mindenki megemlítette, mint az üzleti kapcsolat egyik összetevőjét.

A "fényképek" között azonban eltérések, esetenként elég jelentős különbségek is vannak. Közel sem volt egységes az interjúalanyok véleménye a gazdasági ("üzleti") és társadalmi ("emberi") tényezők meghatározásában, szerepük megítélésében és egymáshoz viszonyított arányukban. Annak megítélésében sem volt egységes a tíz megkérdezett vezető, hogy vajon mérhető-e az üzleti kapcsolat, és ha igen, akkor szükséges-e a mérése.

Az interjúk lefolyását tekintve két dolgot kell kiemelnünk. Az első, hogy valamennyi beszélgetés kifejezetten nyílt, őszinte és konstruktív légkörben zajlott le. Az interjúalanyok készséggel és bizalommal válaszoltak a feltett kérdésekre, vagy egészítették ki az általuk elmondottakat.

A második megjegyzés talán még fontosabb is. Valamennyi megkérdezett érdekesnek és fontosnak tartotta az üzleti kapcsolat értékével kapcsolatos problémafelvetést, még azok is, akik a beszélgetésben elmondták, hogy jelenleg nem látják tisztán, hogy miért is lenne jó ismerni ezt az értéket. Ezúton is szeretnénk megköszönni interjúalanyaink gondolatait, véleményeit, amelyeket megosztottak velünk a beszélgetések során.

A megkérdezett magyar vállalatvezetők véleménye és tapasztalata alapján az üzleti kapcsolat értékének ismerete komoly segítséget jelenthet a vállalati döntéshozatal különböző szintjein és különösen az üzleti kapcsolatok menedzsmentje területén. Az üzleti kapcsolat értékét az „üzleti” és az „emberi” értékelemek összessége adja, amelyek más-más formában jelentkeznek a csereepizód, a kapcsolati és a hálózati szinteken. Minden szinten, minden esetben együtt vannak jelen az „üzleti” és az „emberi” értékelemek.

Kutatási eredményeink jól egybevágóak Hakansson és Snehota (2002) azon megállapításaival, amelyek szerint az üzleti kapcsolat lényegében olyan lehetőségek által vezérelt folyamat, amilyeneket a kapcsolatban érintettek tulajdonítanak magának a kapcsolatnak. Az üzleti kapcsolat észlelt értékét természetesen befolyásolja az a „közgazdasági logika” (Hakansson – Snehota, 2002), amely az „üzleti” elemekben minden esetben megjelenik, mint a ráfordítások és a bevételek közötti különbségek számszerűsíthető formája. A kutatási eredményeink, ugyanakkor felhívják a figyelmet az „emberi”, más szavakkal társadalmi, értékelemek állandó jelenlétére és esetenként meghatározó szerepére is. Az üzleti kapcsolatok értékének ez a kettős jellege, egyszerre tartalmaz közgazdasági és társadalmi elemeket is, szükségessé teszi, hogy a jövőben fokozottabb kutatási erőfeszítéseket tegyünk a társadalmi értékelemek mélyebb megismerésére. A társadalmi összetevők megismerése lehetőséget teremthet arra, hogy jobban figyelembe vegyük ezeket az elemeket az üzleti kapcsolatok menedzselése során, ami viszont hatékonyabbá és hatásosabbá teheti a vállalatok kapcsolatkezelési képességét. Ez a kapcsolatkezelési képesség, pedig egyike lehet a meghatározó versenyelőnyöknek az egyre élesebbé váló és egyre inkább a vállalati képességekre épülő nemzetközi versenyben. A közelgő európai uniós csatlakozás, pedig minden valószínűség szerint egyre nagyobb versenykihívást jelent a magyar vállalatok és vezetőik számára.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anderson, J.C. - Narus, J.A. (1999): *Business market management, Understanding, creating and delivering value*, New Jersey, Prentice Hall
- 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.
- Babbie, E. (1996): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Budapest, Balassi Kiadó (Babbie, E. (1989) *The practice of social research*, Wadsworth Publishing Company)
- Brannen, J. (ed)(1992): *Mixing methods: qualitative and quantitative research*, Aldershot, Ashgate Publishing Ltd
- Crimp, M. - Wright, L.T. (1995): *The marketing research process*, Fourth edition, London, Prentice Hall
- Flint, D.J. - Woodruff, R.B. - Gardial, S.F. (1997): Customer value change in industrial marketing relationships, A call for new strategies and research In: *Industrial Marketing Management* Volume 26, No.2, pp.163-175
- Flint, D.J. - Woodruff, R.B. (2001): The indicators of changes in customer's desired value: Results from a theory building study, In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. pp.321-337
- Ford, D. - Gadde, L.E. - Hakansson, H. - Lundgren, A. - Snehota, I. - Turnbull, P. - Wilson, D. (1998): *Managing business relationships*, Chichester, John Wiley
- 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. (ed.) (1990): *Understanding business markets: Interaction, relationships and networks*, First edition, London, Academic Press
- Gassenheimer J.B., - Houston F.S. - Davis J.C. (1998): The role of economic value, social value, and perception of fairness in interorganizational relationship retention decision, In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 26, No 4, pp.322-337.
- Grabher, G. (ed.) (1993): *The embedded firm, On the socioeconomics of industrial networks*, London and New York, Routledge
- 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. (eds.) (1995): *Developing relationships in business networks*, London, Routledge
- Hakansson, H. - Snehota, I. (2002): Marketing in business markets In: Weitz, B. - Wensley, R. (2002) (eds.) *Handbook of marketing*, London, Sage Publications
- Hakansson, H. (ed.) (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester, John Wiley & Sons
- Jantrania, S. - Wilson D.T. (1999): An exploratory study of value relationship, In: McLoughlin D. - Horan C. (eds.), (1999) *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual IMP Conference*, University of Dublin
- Knight, P.T. (2002): *Small-scale research, Pragmatic inquiry in social science and the caring professions*, London, Sage Publications
- Lambin, J.-J. (1999): *Le marketing stratégique, Du marketing à l'orientation-marché*, 4e édition, Paris, Ediscience international
- Mandják Tibor - Durrieu, François (2000): Understanding the non-economic value of business relationships In: Ford, D. - Naudé, P. - Ritter, T. - Turnbull, P.W. - Leek, S. (eds.) (2000): *16th Annual IMP Conference*, Proceeding, CD Rom, Bath, pp.1-16.
- Mandják Tibor. (2002): *The value of business relationship*, Ph.D. Thesis, Department of Marketing, Budapest University of Economic Sciences and Public Administration
- Mandják Tibor (2003): *Value of Business Relationships: an integrated model* előadás az ISBM/CBIM Academic Workshop keretében, 2003 február 14. Orlando, Florida, USA
- Reddy, M.N. (1991): Defining product value in industrial markets, In: *Management Decisions* Volume 29, No.1., pp.14-19.

- Reid, D.A. - Plank, R.E. (2000): Business marketing comes of age: A comprehensive review of the literature, In: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 7. No. 2/3. pp.9-185.
- Turnbull, P.W. - Ford, D. - Cunningham, M. (1996): Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective In: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Volume 11, No.3/4, pp.44-62..
- Uлага, W. (2001): Customer value in business markets, An agenda for inquiry, In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. pp.315-319.
- Valla, J-P. (1986): The French approach to Europe In: Turnbull, P. - Valla, J.P. (eds.) (1986) *Strategies for international industrial marketing*, London, Croom Helm, pp.11-78.
- Walter, A. - Ritter, T. - Gemünden, H.-G. (2001): Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30. No. 4. pp.365-377.
- Werani, T. (1999): The value of cooperative business relationships: Theory and measurement, In: McLoughlin, D. - Horan, D. (1999) (eds.) *Proceedings of the 15th annual IMP conference*, Dublin, University College, pp.1-2.
- Wilson, D. - Möller, K. (1995): *Business marketing: an interaction and network perspective*, Boston, Kluwer Academic Publishers
- Wilson, D.T. - Jantrania, S. (1996): Understanding the value of a relationship In: *Asia - Australia Marketing Journal* Volume 2, No.1, pp.55-66.