

Mandják Tibor

Marketing-szemléletmód és az üzleti kapcsolatok¹

A cikk az üzleti kapcsolatok marketingértelmezéséről szól. A marketing a piaci magatartás tudománya. 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 szervezatközi piac a gazdasági és nem gazdasági szereplők egymással kölcsönös függőségben lévő, a társadalmi környezetbe beágyazott kapcsolatrendszer, amelyben a tevékenységek és az erőforrások cseréje zajlik.

A cikk kitér annak rövid bemutatására, hogy a különböző marketingterületek 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.

¹ A cikk az Üzleti kapcsolatok az értékteremtésben c. OTKA F037789 sz. kutatás keretében készült, a 2003 decemberében a BKÁE (azóta Budapesti Corvinus Egyetem) Vállalatgazdaságtan tanszéke által szervezett „Üzleti kapcsolatok és értékteremtés” c. konferencián elhangzott előadás továbbfejlesztett változata.

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.

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

A marketing-szemléletmód

Feldolgozva 75 év, elsősorban amerikai marketingirodalmát Sheth és szerzőtársai (1988) alapos metaelméleti kutatást végeztek, hogy feltárják a marketing lényegét és lehetséges elméleti alapját. 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). Jelen írás szempontjából különösen érdekes a metaanalízis eredményeinek néhány részlete.

Háromnegyed évszázad marketingbölcességét 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 marketingtevékenységeknek, -funkcióknak és -intézményeknek (institúcióknak) ’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.o.).

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.o.). 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 keresztüzében 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.o.). 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.

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. Felfogásunk szerint a marketing-gondolkodásmód és a marketingakciók, vagyis

a marketingeszközök összehangolt felhasználása, egymással kölcsönösen összefüggő jelenségek. A marketing felhasználására egy speciális gazdálkodási helyzetben (Girin, 1990), nevezetesen az üzlet megvalósítása során kerül sor. Az üzlet a társadalmi csere egyik sajátos esete (Bagozzi, 1975).

A piacgazdaságban a vállalat „az üzleti vállalkozás szervezeti kerete, amely arra szerveződött, hogy fogyasztói igényt elégítsen ki nyereség elérése mellett” (Chikán - Demeter, 1999: 4.o.). 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.o.), a marketingszemlélet 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 (Levitt, 1960). Levitt gondolatai mintegy harminc év múlva értek be, amikor intenzív kutatások kezdődtek a piacorientáció témakörében (Kohli - Jaworski, 1990).

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 marketingmix-konceptió kialakítását tárgyalva elmondja, hogy az amerikai vállalatok körében, már a negyvenes évek végén azért végeztek széles körű kutatásokat, hogy megállapíthassák, melyek azok a marketingeszköz kombinációk, amelyek alkalmazása nyereséggel jár.

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 céloknak megfelelően, „jó” dolgokat kell tenni (Bonoma - Clark, 1988; Wimmer, 2002). 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 az utóbbi maximalizálására törekszünk (Bonoma - Clark, 1988), vagy pedig az előző minimalizálására (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 - 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 erőforrásigény 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 - 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.

A marketingfolyamatok

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 marketingfolyamatok jelentik. Chikán (1997) meghatározása szerint az értékteremtő folyamatok „a vállalat erőforrásainak fogyasztói értékévé konvertálását valósítják meg” (Chikán, 1997: 366.o.). Webster (2002) marketingfolyamatnak 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.o.). Így a marketingfolyamatok a vevő számára teremtendő érték meghatározásának, létrehozásának és eljuttatásának tevékenységeit tartalmazzák.

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

A fogyasztói érték „a fogyasztó szubjektív véleménye arról, hogy a termék milyen mértékben felel meg várakozásainak” (Chikán - Demeter, 1999: 6.o.). 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 marketingszemlélet alkalmazásában

A marketingszemlélet 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.o.).

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.o.). 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). A marketingstratégiai 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 szervezatközi marketingnek a bemutatásával.

A szervezatközi marketing

A szervezatközi 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 szervezatközi marketing piacfelfogása a hálózati megközelítésre épül. A szervezetek vásárlási, pontosabban beszerzési magatartására az interaktivitás jellemző. Az eladó és a vevő közötti csere az üzleti kapcsolatok valamilyen formájában történik.

A *szervezatközi 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 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 kimeneti oldalon pedig azokról 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 *vevői 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 fentieket összefoglalva a szervezetközi piacot a különböző erőforrásokat ellenőrző, egymással kölcsönös cserekapcsolatban lévő szereplők összességéként írhatjuk le (Johansson - 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 - Berács, 1998). 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 (Håkansson, 1982). A beszerzési magatartásra gyakran jellemzőek a reciprocitási törekvések (Bauer - 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 szervezatközi marketing igyekszik összegyűjteni és termékenyen felhasználni a különféle 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 bemutatását, 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 szervezatközi kapcsolatokban is.

A projekt marketingkutatási 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. 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 az 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 maga a kapcsolat. 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 - Szávai, 1991: 338.o.). 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.o.).

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.o.). 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 - 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 - 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 szálaknak 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 - Snehota, 2000).

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 - 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 megfelelősége 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 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 - 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 termékek 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 - Snehota, 2000).

A bizalom, az elkötelezettség és a hatalom jelenti az üzleti kapcsolatok legfontosabb *társadalmi* dimenzióit. A bizalom elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy a partnerek csökkentsék a kapcsolatban természetesen fellépő kételyeket, 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 bizonytalanságérzete (Salle - 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 - 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 - 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 pusztá összessége. A kapcsolatban kialakulnak rutinok (Hakansson, 1982), 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 - 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 kialakítása. 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 - 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 - 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 - 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., 1987: 34.o.).

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 skálahatékonyág kombinálásának lehetőségét (Hakansson - Johansson, 1993; Hakansson - 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 üzleti kapcsolatok értéke minden esetben észlelt, interpretatív jellegű, azonban logikus módon mást jelent a vevő és a szállító számára (Wilson - 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 szervezetközi 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 vezetőknek egyrészt együtt kell működni vállalatokkal, másrészt vállalatok ellen kell tevékenykednie (Ford et 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 kapcsolatrendszerének. 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 – Valla, 1986; Turnbull - 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 et 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 portfóliójának és az egyes vevőkapcsolatoknak is. A szervezetközi piacokon a stratégiai döntés a jelenlegi kapcsolati portfólió változtatására vonatkozik. A stratégiai döntés egyben azt is jelenti, hogy meg kell határozni, hogy 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 - 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

- 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: pp.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.
- Bakos Ferenc - Szávai János (1991) (szerk.): *Magyar Larousse, Enciklopédikus szótár*, II. kötet Budapest, Akadémia Kiadó
- Bauer András - Berács József (1998): *Marketing*. Második kiadás, Aula Kiadó, Budapest
- Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor (2004) (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. Budapest, KJK-KERSZÖV 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, 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.
- Chikán Attila (1997): *Vállalatgazdaságtan*. 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.
- 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
- 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
- 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.
- 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
- 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.
- Lambin, J.-J. (1999): *Le marketing stratégique, Du marketing à l'orientation-marché*, 4^e édition, Paris, Ediscience internationale
- Levitt, Th. (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 marketingértelmezése. In: Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor (2004) (szerk.): *Marketingelmélet a gyakorlatban*. Budapest, KJK-KERSZÖV Kiadó, pp.53-66.
- 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.
- Pléh Csaba (szerk.) (1996): *Kognitív tudomány*, Budapest, Osiris Kiadó
- 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
- 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.
- 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
- 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