

MANDJÁK Tibor – SZÁNTÓ Zoltán

AZ ÜZLETI KAPCSOLATOK MENEDZSMENTJÉNEK GONDOLATI MODELLJE

ÉS EZ MIÉRT LEHET FONTOS A VÁLLALATI VEZETŐK SZÁMÁRA?

A szerzők cikkükben az üzleti marketinget és a gazdaságszociológiai megközelítést ötvözve vizsgálják az üzleti kapcsolatok irányításának néhány problémáját. Gondolati modelljük figyelembe veszi a kapcsolatra vonatkozó külső és belső szabályokat, a kapcsolatban érintettek percepcióit és cselekvéseit. Az üzleti kapcsolat menedzsmentje alatt elsősorban tervező, szervező és ellenőrző tevékenységeket értenek, amelyek attól függően alakulnak, hogy egy kapcsolat létrehozása, fenntartása vagy változtatása-e a cél. Reményeik szerint az általuk javasolt gondolati modell alkalmazása a társadalmi összetevők világosabb felismerésében segítheti az üzleti élet résztvevőit. Dolgozatuk célja az üzleti kapcsolatok menedzsmentjét megkönnyítő gondolati modell felállítása. A modell operacionalizálása és empirikus tesztelése meghaladja jelen írásuk kereteit és egy esetleges jövőbeni kutatás témája lehet.

Kulcsszavak: üzleti kapcsolat, menedzsment, üzleti marketing, gazdaságszociológia

Az üzleti kapcsolatok az üzleti élet mindennapos jelenségei, menedzselésük folyamatos, napi feladatot jelent. Szinte rutintevékenység... Közelebbről szemügyre véve azonban egy vevői vagy egy beszállítói kapcsolatot, meglepő képet kapunk. Egy sokszereplős, sokfajta tevékenységet – például adásvételt, szállítást, fizetést, tárgyalásokat – magában foglaló, különböző nézeteket és érdekeket ötvöző, sokszor konfliktusokkal terhes, valamilyen múlttal rendelkező és állandóan változó cserekapcsolat képe bontakozik ki előttünk. Ebben a kapcsolatban a partnerek, a beszállító és a vevő vállalat valamilyen mértékben kölcsönösen függenek egymástól, az egyikük viselkedése befolyásolja a másik lehetőségeit, és viszont. Az interaktivitás és a kölcsönös függőség egyrészt dinamikussá és bonyolulttá teszi az üzleti kapcsolatokat, másrészt jelentősen megnehezíti a kapcsolatok menedzselését. Az üzleti kapcsolatok irányítása különösen összetetté válik, ha arra gondolunk, hogy bármilyen, a kapcsolattól független esemény vagy fejlemény, például az importszabályozás változá-

sa, természeti csapások, sztrájkok, vagy éppen egy új versenytárs ajánlata, alapvetően befolyásolhatja a kapcsolatban résztvevők magatartását. Ez a magatartásváltozás pozitív vagy negatív hatással lehet a kapcsolatban zajló folyamatokra és ezek eredményeire.

Az üzleti kapcsolatban zajló folyamatok legfontosabb eredménye gazdasági jellegű, amely mindkét fél esetében a számára szükséges erőforrásokhoz való hozzájutást jelenti. A vevő számára ez a saját értéktelítő folyamatához szükséges valamilyen fizikai vagy tudásalapú erőforrás. A beszállító esetében pedig többnyire valamilyen bevételhez, azaz pénzügyi erőforráshoz való hozzájutás jelenti a gazdasági eredményt. Azonban az üzleti kapcsolatban, vagy az üzleti kapcsolat révén létrejött gazdasági eredményt számos külső, gazdasági, társadalmi, kulturális és politikai tényező is befolyásolja.

Az üzleti kapcsolat gazdasági-társadalmi jelenség, és ennek megfelelően is kell vele bánni. Az üzleti kapcsolatok gazdasági összetevőinek menedzselése gyors

ütemben fejlődik. Ezt jelzi például a vevőkapcsolatok optimalizálására és automatizálására törekvő speciális szoftverek (CRM-rendszerek) rohamos terjedése. Ugyanakkor az alkalmazásuk és felhasználásuk során felmerült súlyos nehézségek az üzleti kapcsolatok társadalmi összetevőinek szerepére hívják fel a figyelmet. Az üzleti kapcsolatok szociológiai alkotórészei menedzselése azonban sokkal kevésbé kidolgozott. A gazdasági és szociológiai összetevők együttes figyelembevételére pedig még inkább fejlesztendő.

Cikkünk célja egy olyan gondolati modell kialakítása és bemutatása, amely segítséget nyújthat az üzleti kapcsolatok hatékonyabb menedzseléséhez. Megközelítésünk sajátossága, hogy egyszerre veszi figyelembe az üzleti kapcsolatok komplexitását és társadalmi beágyazottságát. Azaz megkíséreljük rendszerbe foglalni az üzleti kapcsolatok legfontosabb összetevőit, folyamatait, gazdasági és társadalmi jellemzőit. Tesszük mindezt az üzleti kapcsolatok vezetése szempontjából, abban bízva, hogy az üzleti kapcsolatok komplexitásának mélyebb megismerése és ennek a komplexitásnak a következetes figyelembevétele hozzájárulhat a kapcsolatok eredményesebb menedzseléséhez.

Tanulmányunkban az üzleti marketing és a gazdaság-szociológiai megközelítést ötvözve vizsgáljuk az üzleti kapcsolatok irányításának néhány problémáját. Gondolati modellünk figyelembe veszi a kapcsolatra vonatkozó külső és belső szabályokat, a kapcsolatban érintettek percepcióit és cselekvéseit. Az üzleti kapcsolat menedzsentje alatt elsősorban tervező, szervező és ellenőrző tevékenységeket értünk, amelyek attól függően alakulnak, hogy egy kapcsolat létrehozása, fenntartása vagy változtatása-e a cél. Reményeink szerint az általunk javasolt gondolati modell alkalmazása a társadalmi összetevők világosabb felismerésében segítheti az üzleti élet résztvevőit. Írásunk célja az üzleti kapcsolatok menedzsentjét megkönnyítő gondolati modell felállítás. A modell operacionalizálása és empirikus tesztelése meghaladja jelen írásunk kereteit és egy esetleges jövőbeni kutatás témája lehet.

Cikkünk megírására a témával, az üzleti kapcsolatok menedzselésével, összefüggő több éves együttgondolkodásunk készített. Ennek alapja egyrészt az egymás kutatási területei – gazdaság-szociológia, illetve szervezetközi marketing – iránti természetes érdeklődésünk, másrészt az a meggyőződésünk, hogy a két tudományterületnek sok mondanivalója van egymás számára. Úgy gondoljuk, hogy feltétlenül termékeny lehet a gazdaság-szociológia és a szervezetközi marketing közötti párbeszéd. Abban reménykedünk, hogy szerény hozzájárulásunk talán másokat is hasonló dialógusra készíthet.

A szervezetközi marketing az üzleti kapcsolatok menedzsentjéről

Mi a menedzsment? Mivel foglalkozik a menedzser? Mintzberg egyik meghatározása szerint „a menedzsment olyan tevékenység, amelyben megfelelő arányban kell ötvöződnie egy jó adag fortélynak (tapasztalatnak), valamennyi művészetnek (meglátásnak) és némi tudománynak (elemzésnek)” (Mintzberg, 2004: 1. o.). Azonban Peter Drucker (1999) szerint az emberek nem menedzselni (nem vezetni) kell, hanem irányítani. Az irányításnak az a célja, hogy az emberek kibontakoztathassák képességeik és tudásuk legjavát. Ugyanakkor a menedzsment alapvető feladata, hogy biztosítsa a szervezet eredményességét. Az eredményt kell szem előtt tartania, és ennek elérése érdekében kell megszerveznie a szervezet erőforrásait. Az eredmény azt jelenti, hogy a szervezet képes azt nyújtani, amit mások, a széles értelemben vett vevői elvárnak tőle. „A menedzsment az a speciális tevékenység, az a sajátos funkció és az a különleges eszközrendszer, amely képessé teszi a szervezetet az eredmény elérésére.” (Drucker, 1999: 46. o.)

„A modern társadalom, gazdaság és kommunikáció szíve nem a technika. Nem is az információ. Nem is a hatékonyság. Hanem a társadalmi szereplőként eredményt produkáló szervezet és az ennek részét képező menedzsment. A menedzsment feladata és felelőssége minden olyan belső vagy külső tényező kezelése, amely hatással van a szervezet teljesítményére és eredményére. A menedzsment felelőssége attól függetlenül fennáll, hogy képes-e az adott tényezők ellenőrzésére vagy sem.” (Drucker, 1999: 46. o.)

A menedzsment feladata tehát egy adott erőforráspotenciál kihasználásához szükséges elméleti és gyakorlati problémák megoldása. Pontosítva ez annyit tesz, hogy a menedzsmentnek egyszerre kell figyelembe vennie a vállalat céljait, lehetőségeit és adottságait, és ezek alapján biztosítani kell a rendelkezésre álló sokféle erőforrás kihasználását (Cohen, 1997). A menedzsment tekintettel van a vállalatot átszelő reál- és pénzügyi folyamatok gazdasági hatásaira. Integrálja az áraknak, az árfolyamoknak és a kamatlábaknak, vagyis a szervezetnek és a vezetőinek magatartását befolyásoló tőkeallokációs és gazdasági szabályozó folyamatok hatásait. A menedzsment úgy tekinti a vállalatot, mint önálló, gazdaságilag elkülönült, koherens társadalmi szereplőt. A gazdasági folyamatokat abból a szempontból vizsgálja, hogy mennyiben járulnak hozzá a vállalat fennmaradásához és fejlődéséhez (Cohen, 1997).

A szervezetközi piacon az üzleti kapcsolatok alapvető erőforrást jelentenek (Håkansson, 1982). A vállalat

léte, túlélése és fejlődése, azaz összességében társadalmi reprodukciója, függ az üzleti kapcsolatoktól, hiszen ezek kötik össze a vállalatot a szállítóival és a vevőivel, ezeken keresztül ágyazódik be az üzleti hálózatába (Håkansson – Snehota, 1995; Håkansson et al., 2009). A menedzsment szempontjából tehát két fogalom, a kapcsolat és a hálózat válik stratégiailag fontossá. Az üzleti kapcsolatban megvalósuló kölcsönhatások azt jelentik, hogy a vevő és a szállító akcióira a másik fél válaszol, így a kapcsolaton belül folyamatosan új helyzetek alakulnak ki, amelyek újabb akciókat és válaszokat generálnak. Ebből adódóan a kapcsolatban zajló folyamatok, lényegében a klasszikus értelemben vett stratégia megvalósítását jelentő akciók nehezen ellenőrizhetővé, és szinte tervezhetetlenné válnak (Håkansson – Snehota, 2000).

Az üzleti kapcsolat menedzsentjének alapfeladata, hogy biztosítsa a tevékenységek, az erőforrások és a személyes kötődések folyamatos összekapcsolódását és újra-összekapcsolódását. Ezt egyaránt meg kell oldani, vállalati, kapcsolati és hálózati szinten. Így az üzleti kapcsolatok irányítása elsősorban *szervezési tevékenységet* jelent. A kapcsolatban azonban többen érintettek, akik nemcsak különböző tevékenységi területek és vezetési szintek képviselői, hanem két különböző szervezet tagjai is, akik kölcsönhatásban állnak egymással, így számos tevékenység közvetlenül nehezen, vagy szinte egyáltalán nem befolyásolható vagy ellenőrizhető. Ebből adódóan kiemelkedő szerepet kap a kapcsolatban lezajló folyamatok megszervezése és nyomon követése. „A szervezetközi piacon a gazdasági eredményt hozó *szervezési tevékenység folyamatos ellenőrzése és támogatása* válik a marketingmenedzsment legfontosabb feladatává.” (dőlt betűs az eredetiben, Håkansson – Snehota, 2002: 520. o.)

Az üzleti kapcsolat lehetőséget jelent, amelynek kiaknázása attól függ, hogy az érintettek hogyan vélekednek az adott kapcsolatról. Amennyiben a kiaknázás mellett döntenek, akkor a kapcsolat keretein belül kell valóra váltani, strukturálni és megszervezni a kapcsolat adta lehetőségeket. Ehhez az adott helyzet és lehetőség megértése jelenti a kulcsot. A kapcsolat irányításának fő kérdésévé az válik, hogy miként lehet az érintetteket és a potenciális érintetteket motiválni a kapcsolatban való aktív részvételre (Håkansson – Snehota, 2002).

Az üzleti kapcsolatok menedzsentje a gazdaság-szociológiában

Érdekes módon a gazdaság-szociológia csak ritkán foglalkozik a menedzsmenttevékenység részletes vizsgálatával. Bourdieu (2000a) csípős megjegyzése szerint

„a *menedzsment* elmélet, irodalom, amit a *business school*-ok írnak a *business school*-oknak” (dőlt betűvel szedve az eredetiben, Bourdieu, 2000a: 245. o.), majd alapvető kritikával él. Kifejti, hogy ez az irodalom, amely a jelenlegi és jövőbeni menedzsereknek készül, folyamatosan ingadozik a leíró (pozitív) és a normatív megközelítés között, és alapvetően túlbecsüli a stratégia tudatos jellegét, alulértékelve annak a jelentőségét, hogy a vezetők milyen konkrét helyzetben (struktúrában) vannak, és milyen eszközök állnak a rendelkezésükre (Bourdieu, 2000a).

Ugyanakkor számos kutatás és elmélet is született a menedzserek társadalmi szerepéről. Ezek egyik része a vállalkozással és a vállalkozóval foglalkozik, a másik része a menedzserekkel. A tulajdonosi, illetve a vezetői tevékenységek és szerepek szétválása, a vezetők szerepe a nagy nemzetközi vállalatokban, valamint a vezetői stílus és kultúra állnak a menedzserekre vonatkozó gazdaság-szociológiai kutatások középpontjában (Martinelli, 1994). Témánk szempontjából izgalmasabbnak tűnnek a vállalkozásokra és a vállalkozókra vonatkozó kutatások. Már a gazdaság-szociológia klasszikusai, Marx, Weber, Sombart, vagy a közgazdász Schumpeter is foglalkoztak a vállalkozásokat érintő különböző kérdésekkel (Swedberg, 2003). A vállalkozói tevékenység szinte természetesen magába foglal vezetői feladatokat is (Martinelli, 1994), ugyanakkor a komplex vezetési problémák megoldása sokszor vállalkozói, vagy ahhoz nagyon hasonló tevékenységeket kíván.

A vállalkozói képességek

Werner Sombart (1911) a sikeres vállalkozáshoz szükséges képességeket két nagy csoportra osztja. Az egyik csoportba tartoznak a szervezői képességek, amelyek az emberi tevékenységeknek és az emberek és a dolgok közötti kapcsolatoknak sikeres összehangolását teszik lehetővé. A szervezői képességek között szerepel a kiválasztás képessége, a motiválás képessége és a kombinálási képesség. A másik csoportba tartoznak a Sombart (1911) által kereskedői képességnek nevezett tulajdonságok. Ilyen például a tárgyalóképesség vagy az ügynöki képesség. Ez utóbbi azt jelenti, hogy a vállalkozó békés eszközökkel képes meggyőzni a partnereit. A harmadik fontos kereskedői képesség egy speciális arányérzék, amely az adott vállalkozáson belül az eladási és a vételi tevékenységek helyes arányának kialakítását jelenti.

A XX. század elején tevékenykedő magyar gazdasági elit vizsgálata során Lengyel György (1989) hasonló vállalkozói és menedzseri viselkedésmintákat tárt fel. „A menedzseri pályaképek sikertényezői között leggyakrabban a szorgalom, ambíció, személyi lojalitás,

vállalati rutin és gyakorlati szaktudás motívumai bukkannak fel, utóbbiba itt főként a piacismeret, szervezési készség és tárgyalóképesség elemeit értve.” (Lengyel, 1989: 86. o.)

Schumpeter (1926) szerint aki a tőkés vállalkozóban a gazdasági dinamika megtestesítőjét látta, a vállalkozás lényege a már meglévő termelési tényezők újszerű kombinációja. A vállalkozó alapvető képessége az innovációs készség. Az innováció lehet új termék, új beszerzési piac, vagy újszerű értékesítési mód és természetesen új műszaki megoldás vagy technológia alkalmazása is. Lényeges, hogy az újszerűség mindig az adott társadalmi és gazdasági viszonyok szerint érthető. A vállalkozót többfajta cél is motiválhatja, mint például gazdasági birodalom alapítása, hódítási törekvések, a személyes siker biztosítása, vagy az alkotás öröme.

A motivációk

A gazdaságszociológia egyik alapvető kérdése a gazdasági szereplők motivációinak vizsgálata (Andorka, 2003). Milyen indítékok és megfontolások alapján dönt és cselekszik a gazdálkodó ember? A közgazdaságtan és a szociológia két ellentétes, és tegyük hozzá szélsőséges emberképe, a „homo oeconomicus” és a „homo sociologicus” két élesen különböző motivációt feltételez. A gazdasági embert kizárólag az önérdekei vezérlik, és minden esetben a saját hasznának a maximalizálására törekszik. A társadalmi ember viszont közösségi, aki minden döntésével azon igyekszik, hogy megfeleljen közössége elvárásainak és normáinak. A gazdasági ember képét általában Adam Smith munkásságából eredeztetik, ami nem teljesen helytálló, mert Smith az önérdek érvényesítése mellett erősen hangsúlyozta az erkölcsi törvények fontosságát is (Baslé et al., 1993). Ugyanakkor a gazdasági ember teljes szépségében ragyog például Gary Becker munkáiban (lásd pl. Becker, 1976).

Durkheim vetette fel először a nem az önérdek, hanem a normák által vezérelt ember gondolatát. Max Weber (1987) megkülönbözteti a „célracionális”, az „értékracionális”, a „tradicionális” és az indulati-érzelmi viselkedésmódot. Dahrendorf (1958) modellje szerint a társadalmi ember többfajta motiváció szerint cselekszik. A weberi célracionális megközelítés lényegében megfelel a haszonmaximalizálásnak, és így a viselkedés hasonlít a gazdasági ember viselkedéséhez. Az értékracionális és a tradicionális motiváció az értékvető viselkedés két fajtája. Így a szociológiai emberre egyaránt jellemző lehet a haszonmaximalizálás és az értékvetés. Az újabb gazdaságszociológiai kutatások eredményeit összegezve Swedberg (2003) kiemeli az

érdekre vonatkozó kérdések részletes vizsgálatának szükségességét. „Weber szerint anyagi és szellemi érdekek léteznek, Granovetter megállapítja, hogy a gazdasági tevékenységeket gazdasági és társadalmi érdekek keveréke motiválja, Bourdieu arról beszél, hogy minden gazdasági területnek megvan a maga sajátos érdekrendszer.” (Swedberg, 2003: 52. o.)

Andorka véleménye szerint „a gazdaságszociológia számára érdekes elméleti és empirikus kutatási kérdés, hogy egy adott társadalomban és kisebb közösségben, egy meghatározott tevékenységi területen és egy adott korban milyen súllyal jutnak szerephez a racionális haszonmaximalizálási motívumok, valamint a norma- és értékvetési motívumok” (Andorka, 2003: 410. o.).

A bizalom

Az elmúlt húsz esztendőben jelentősen megnőtt a bizalom kérdéssel foglalkozó kutatások és publikációk száma. A probléma jelentősége és növekvő népszerűsége ellenére azonban távolról sincs egyértelmű meghatározása magának a bizalom fogalmának (Tarnai, 2003), és még kevésbé van egyetértés abban, hogy mi tekinthető a bizalom előzményének és milyen következményekkel jár a bizalom megléte (Raimondo, 2000). Igen jelentős különbségeket mutat a bizalom fogalmának értelmezése annak függvényében, hogy a kutatók a közgazdaságtan (elsősorban a tranzakciós költségek elmélete), vagy a szociológia szempontjai szerint közelítenek a témához (Bachmann – Zaheer, 2008).

Első megközelítésre a bizalom leginkább valamilyen attitűdként ragadható meg, amelynek az a lényege, hogy valaki hisz a partner szavahihetőségében. Ez azt jelenti, hogy feltételezzük a partner viselkedésének előre jelezhetőségét és azt, hogy a kimondott és a ki nem mondott elvárások szerint fog cselekedni. A szociológia megközelítése szerint a bizalom két összetevőből álló fogalom. Az egyik a bizalom tárgyának tekintett személy vagy szervezet viselkedésének megíósolhatósága. A bizalom fogalmának másik összetevője annak feltételezése, hogy az adott személy vagy szervezet nem fog csalárd módon (opportunistá módon) viselkedni, és a tevékenysége mindkét fél közös hasznára válik (Raimondo, 2000).

A fentiekben röviden és igen vázlatosan bemutatuk, hogyan vélekedik a szervezetközi marketing és a gazdaságszociológia az üzleti kapcsolatok menedzsmentjéről. A továbbiakban először megkíséreljük összefoglalni és egy gondolati modellben szintetizálni a két tudományterület eredményeit, majd pedig néhány megjegyzéssel élünk a modell vezetői felhasználhatóságáról.

Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje

A szervezetközi marketing és a gazdaságszociológia eredményeit összefoglaló gondolati modellünket két fogalom, az üzleti kapcsolatok és a menedzsment összefüggéseire építjük. A fogalmak kiterjedését mutatják a dimenziók, minden dimenzió több összetevőt foglal magába, és ezek az összetevők indikátorok segítségével tehetők mérhetővé. Az empirikus fogalmak analitikusak és induktív megközelítésre épülnek, az elméleti fogalmak rendszerszemléletűek és a deduktív logikát követik (Quivy – Campenhoudt, 2002). Modellalkotásunk során a deduktív logikát alkalmazzuk, és elméleti fogalmakat használunk. Első lépésként meghatározzuk a fogalmak dimenzióit és az egyes dimenziók összetevőit. (Az indikátorok meghatározására terjedelmi okokból nem térünk ki.) Következő lépésként a két fogalom közötti összefüggések feltárásával alkotjuk meg gondolati modellünket.

Üzleti kapcsolat, menedzsment: fogalmak, dimenziók, összetevők

Az üzleti kapcsolat két vállalat érintettjei közötti, alapvetően gazdasági célokot szolgáló, interaktív cserekapcsolat. Az üzleti kapcsolat egyben társadalmi kapcsolat is (Chantelat, 2002), amelyben két kollektív társadalmi szereplő közötti erőforráscsere valósul meg. A kollektív szereplőket a partnervállalatoknál az adott kapcsolatban érintettek csoportja alkotja. Az eladó esetében ez az értékesítési központ, a vevőnél pedig a beszerzési központ (Bonoma – Johnston, 1978). Az eladó és a vevő jelenti a partnervállalatokat. Az üzleti kapcsolat magán viseli a társadalmi kapcsolatok általános jellemzőit (Quivy – Campenhoudt, 2002), a konfliktusos együttműködést és az időbeliséget. Ezek mellett azonban sajátosan üzleti jellemzőkkel is rendelkezik. Az üzleti jellemzők közé tartozik a gazdasági folyamatok társadalmi beágyazottsága és az erőforrások összekapcsolódásának biztosítása. Az üzleti kapcsolatnak, azaz a két kollektív társadalmi szereplő (két csoport) közötti interaktív gazdasági csere tehát több kiterjedése is van. A már említett dimenziók, együttműködés, konfliktus, összekapcsolódás és beágyazottság mellett ne feledkezzünk meg még egy fontos kiterjedésről, nevezetesen az idődimenzióról sem.

Az *együttműködés*, a társadalmi cselekvésemélet szerint (Touraine, 1973), a résztvevők erőfeszítéseit jelenti a kapcsolatban elfogadott közös cél megvalósítása érdekében. Ehhez mindkét félnek olyan erőforrásokat kell bevonnia, amely a partner számára értéket jelent.

Ebből adódóan az *együttműködés összetevői* a partner által megfelelőként elfogadott erőforrások, a csere játékszabályainak elfogadása, a csereben való érdekelttség és a csere megvalósításához szükséges beruházások. Az együttműködés során azonban a partnerek minden esetben eltérő mértékben rendelkeznek az erőforrásokkal, így az együttműködés mindig konfliktusokkal jár (Touraine, 1973).

A *konfliktus* olyan folyamat, amelynek keretében a társadalmi szereplők arra törekednek, hogy a csereben belül javítsák a saját helyzetüket, és hogy ők határozhassák meg a csere játékszabályait, mindezt úgy, hogy közben megvalósítsák a cserehez szükséges együttműködést. Ebből adódóan a *konfliktus összetevői* a következők: a kapcsolat tétjének felismerése, a csere játékszabályainak megkérdőjelezése, a saját mozgásszabadság kihasználása és a nyomásgyakorlási hajlam. A nyomásgyakorlási hajlam azt jelenti, hogy az adott társadalmi szereplő a saját erőforrásainak vélt vagy tényleges túlsúlyára való hivatkozással kívánja meggyőzni a partnerét. Az együttműködés és a konfliktus folyamatok, ezért, mint minden folyamat, természetesen az időben játszódnak (Quivy – Campenhoudt, 2002).

Az *idő* üzleti kapcsolat esetében kétféle módon jelenik meg. Az egyik a kapcsolat történetisége, amely az idő múlásával, a kapcsolat élettartamának hosszával ragadható meg. A másik a kapcsolat dinamikája, amely a kapcsolat változásaival jellemezhető. Ne felejtjük el, az üzleti kapcsolatok nem léteznek önmaguktól, hanem csak akkor, ha a szereplők létrehozzák és fenntartják őket. Az *idő összetevői* tehát a történetiség és a dinamika.

Az *összekapcsolódás* biztosítása az üzleti kapcsolat alapvető feladata. A két vállalat közötti együttműködést, és egyben a konfliktusokat is, a tevékenységek és az erőforrások összekötése, valamint a személyes kapcsolatok teszik lehetővé. Ebből adódóan az *összekapcsolódás összetevői* a tevékenységi láncszemek, az erőforrás-kötélekek és a személyes kötődések (Hakansson – Snehota, 1995).

A *beágyazottság* az üzleti kapcsolat társadalmi kiterjedését fejezi ki. A beágyazottság lényege, hogy sem az üzleti kapcsolat maga, sem pedig az üzleti kapcsolat szereplői nem a társadalmi környezettől izoláltan léteznek, hanem azzal kölcsönhatásban (Steiner, 1999). Ebből adódóan a beágyazottságnak személyes, strukturális, politikai, kulturális és kognitív *összetevői* vannak (Zukin – DiMaggio, 1990; Chantelat, 2002).

Az üzleti kapcsolatok szereplőinek ebben az ötdimenziós térben kell tevékenykedniük. Itt kell menedzselniük a kapcsolatokat. A következőkben tehát bemutatjuk a menedzsment elméleti fogalmának felépítését.

Ahogy azt a cikk első felében tárgyaltuk, a menedzsment az a tevékenység, amelynek keretében a vállalat úgy szervezi meg az erőforrásait, hogy ezzel biztosítsa az eredményességét (Drucker, 1999). Az eredményesség azt jelenti, hogy a vállalat értéket termel. Értéket mindenekelőtt a vevői számára, a saját tagjai számára és a szélesebb értelemben vett érintettjei (stakeholder) számára. A vezetési tevékenység során a vállalatot mint önálló gazdasági-társadalmi szereplőt kezeljük, amely állandó kapcsolatban van a környezetével. A menedzsment szociológiai összetevőit tárgyaló, korábbi fejezetben elmondottak alapján a szervezés, a bizalomépítés, a motiválás és az ellenőrzés (monitoring) képezik a vezetés meghatározóan fontos területeit. Ezeket tekinthetjük a menedzsment dimenzióinak is. A különféle vezetői képességek és tapasztalatok alkotják az egyes dimenziók összetevőit.

A *motiválás* lényege, hogy az érintetteket gazdasági-társadalmi cselekvésre ösztönözze. Ez két irányban történhet, vagy a haszonmaximalizálásra, vagy az értékkövetésre apellálva. Valójában létezik egy harmadik megoldás is, amikor mindkét motivációtípust egyszerre vesszük figyelembe (Dahrendorf, 1958). Ebből adódóan a *motiválás összetevői* lehetnek a haszonmaximalizálás, az értékkövetés és a kiválasztás képessége.

Az *ellenőrzés (monitoring)* azért szükséges, mert számos tevékenység kölcsönhatásban van egymással, így közvetlenül nem, vagy csak igen nehezen befolyásolható és ellenőrizhető. Ebből adódóan az *ellenőrzés összetevői* lehetnek a speciális arányérzék, a szaktudás és a piacismeret. A könnyebb áttekinthetőség kedvéért a két kulcsfogalom felépítését az 1. táblázatban foglaltuk össze.

1. táblázat

Az elméleti fogalmak felépítése

Üzleti kapcsolat		Menedzsment	
Dimenziók	A dimenziók összetevői	Dimenziók	A dimenziók összetevői
Együttműködés	* a partner által megfelelőként elfogadott erőforrások * a csere játékszabályainak elfogadása * a cserében való érdekeltség * a csere megvalósításához szükséges beruházás	Szervezés	* kombinálás képessége * kiválasztás képessége * innováció képessége
Konfliktus	* a kapcsolat tétjének a felismerése * a csere játékszabályainak megkérdőjelezése * a saját mozgásszabadság kihasználása * nyomásgyakorlási hajlam	Bizalomépítés	* tárgyalóképesség * meggyőzőképesség * tanulási képesség
Idő	* a kapcsolat történetisége * a kapcsolat dinamikája	Motiválás	* haszonmaximalizálás * értékkövetés * kiválasztás képessége
Összekapcsolás	* tevékenységi láncszemek * erőforrás-kötélekek * személyes kötődések	Ellenőrzés (monitoring)	* speciális arányérzék * szaktudás * piacismeret
Beágyazottság	* személyes * strukturális * politikai * kulturális * kognitív		

A *szervezés* az erőforrások egy konkrét kombinációjának megvalósítását jelenti az adott struktúra, lehetőségek és idő figyelembevételével. Az erőforrás-kombináció lehet új vagy hagyományos is. A *szervezés összetevői* lehetnek a kombinálás képessége, a kiválasztás képessége (Sombart, 1911) és az innováció képessége (Schumpeter, 1926).

A *bizalomépítés* a partnerek közötti bizalmat eredményező, vagy a bizalmat megerősítő folyamatok támogatása. A *bizalomépítés összetevői* lehetnek a tárgyalóképesség, a meggyőző képesség, a tanulási képesség (Sombart, 1911; Lengyel, 1989).

Miután meghatároztuk az üzleti kapcsolat és a menedzsment elméleti fogalmát, vizsgáljuk meg a kettő egymáshoz való viszonyát. Ez a vizsgálat egyben alkalmat teremt arra is, hogy bemutathassuk az üzleti kapcsolat menedzsmentjére vonatkozó gondolati modellünket.

A gondolati modell

A gondolati modell célja, hogy egységbe foglaljon fogalmakat, és ezzel vagy könnyebbé tegye a közöttük lévő kapcsolat felismerését, vagy új összefüggésekre világítson rá. Az előző részben a szervezetközi

marketing és a gazdaszociológia kutatási eredményeinek felhasználásával kidolgoztuk az üzleti kapcsolatok és a menedzsment elméleti fogalmait. A modellalkotás során ennek a két fogalomnak a kapcsolatát és összefüggéseit kívánjuk megvilágítani és rendszerbe foglalni.

Az üzleti kapcsolatok dimenziói megmutatták a kapcsolat kiterjedését. A kiterjedés egyben azt is jelenti, hogy a kapcsolat menedzsmentje során ezeket a területeket mindenképpen figyelembe kell venni. Mégpedig kétféle szempontból is. Egyrészt az egyes dimenziók sajátosságaiból adódó problémákat kell megfelelő módon kezelni, másrészt tekintetbe kell venni, hogy a dimenziók együttesen, egymásra kölcsönösen hatva, alkotják magát az üzleti kapcsolatot. Így a menedzsmenttevékenység keretében meglehetősen komplex szervezési, bizalomépítési, motiválási és ellenőrzési (monitoring) feladatokat kell megoldani.

A kapcsolat dimenziói közül kitérített szerepet játszik az *idő*, hiszen az együttműködés, a konfliktus, az összekapcsolás és a beágyazottság, valamennyi időben játszódik, akár a történetiségre gondolunk, akár a dinamikára. Az idő összefügg az üzleti kapcsolat állapotával is. Nevezetesen más jellemzői vannak egy kialakulóban lévő, egy évek óta jól működő és egy megszüntetés előtt álló kapcsolatnak. Ebből adódóan eltérő menedzsmenttevékenységekre van szükség abban az esetben, ha létre akarunk hozni egy üzleti kapcsolatot, vagy ha egy meglévő kapcsolatot kívánunk működtetni. Ismét másféle feladatot jelent egy adott kapcsolat változtatása akár fejlesztése, akár megszüntetése.

A négy másik dimenzió azonban nemcsak az időbeliségében hasonlít egymásra, hanem abban is, hogy mindegyikben érvényesül valamilyen *interaktivitás*. Az együttműködés és a konfliktus esetében nyilvánvaló, hogy a partnerek kölcsönösen befolyásolják egymást. A tevékenységek összekapcsolása és az erőforrások összeillesztése is elképzelhetetlen a felek közötti egyeztetések, valamilyen mértékű kölcsönös alkalmazkodás és adaptáció nélkül. A személyes és a strukturális beágyazottság szintén együtt jár a kölcsönös egymásra hatással. A politikai és a kulturális beágyazottság esetében sokszor inkább igazodásról beszélhetünk. Ez az igazodás azonban korábbi interakciók eredménye, úgy is tekinthető, mint megfagyott kölcsönhatás, amely elvileg bármikor felolvadhat. Hasonló a helyzet a kognitív beágyazottsággal is, hiszen ezt a szereplő valamikor korábban elsajátította, és elvileg mindig a szabadságában áll a változtatás is, feltéve, hogy felismeri ennek szükségességét és megteszi az ehhez nélkülözhetetlen erőfeszítéseket.

Az interaktivitás a menedzsment szempontjából kedvező és kedvezőtlen következményekkel is jár. Kedvező, mert a partner válaszol, reagál, közvetlen visszajelzést ad a bizalomépítési és esetenként a motiválási tevékenységre. Így érdemi, célirányos, az értékteremtő folyamatokat közvetlenül érintő kommunikáció alakítható ki. Ugyanakkor az interaktivitás kedvezőtlen is lehet, mert megnehezíti az ellenőrzést, a válaszok gyorsasága és a válaszreakciók szerteágazósága szinte lehetetlenné teheti a kapcsolat tervezését, vagy az előre elhatározott stratégia megvalósítását.

Az üzleti kapcsolat mindkét fél számára valamilyen jelentőséggel bír. Mindegyik szereplőnek megvan a maga véleménye, megítélése, percepciója az adott kapcsolatról. Lévén üzleti kapcsolatról szó, a szereplők (elvileg) ismerik vagy megállapíthatják az adott kapcsolat gazdaságosságát vagy haszontermelő képességét. A percepciók és a vélt vagy tényleges gazdaságosság alapján döntéseket hoznak a kapcsolatban és a kapcsolatról. A percepciók, a gazdaságosság és a döntések adják meg a szereplő számára az üzleti kapcsolat szélesen értelmezett *jelentését*. A menedzsment szempontjából alapvető fontosságú annak megértése, hogy az adott kapcsolat mit jelent az érintettek számára. Elsődrendű kérdés a kapcsolatra vonatkozó egyéni és csoportos percepciók megismerése. A bizalomépítéshez és a motiváláshoz tudni kell, hogy az érintettek mit gondolnak az adott kapcsolatról, mennyire tartják azt fontosnak, illetve a saját szempontjukból miként ítélik meg az üzleti kapcsolat értékét.

Az üzleti kapcsolatban megvalósuló, alapvetően interaktív tevékenységeket nemcsak az befolyásolja, hogy a szereplők milyen jelentőséget tulajdonítanak a kapcsolatnak, hanem a különféle külső és belső *szabályok* is. A belső szabályok a kapcsolaton belül, a felek interakcióinak és korábbi tapasztalatának eredményeként alakulnak. A külső szabályok a kapcsolaton kívül jöttek létre, de hatással vannak a szereplők kapcsolatban belüli, vagy a kapcsolatra vonatkozó magatartására. Így beszélhetünk kapcsolati, vállalati és hálózati szintű szabályokról. A szabályok sokfélék lehetnek, mint például törvények, előírások, intézmények, viselkedési normák, szokások vagy rutinok. A szabályok különböző mértékben és mélységben hatnak a menedzsmenttevékenységre. Meghatározhatnak vagy elvethetnek bizonyos szervezési, bizalomépítési, motiválási, vagy éppen ellenőrzési mód-szereket. Ugyanakkor a szabályok egy része, elsősorban a kapcsolati szinten, a partnerek közötti konfliktus tárgya is. Ez a tény bizonyos szabályok változtathatóságára, tárgyalhatóságára hívja fel a figyelmet.

A fent elmondottak alapján az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modelljét a 2. táblázatban mutatjuk be.

2. táblázat

Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének gondolati modellje

Idő (dinamika)	Az üzleti kapcsolat (két csoport közötti kapcsolat)		
	Interakciók	Jelentés	Szabályok
Létrehozni Működtetni Változtatni	Együtműködés Konfliktus Összekapcsolás Beágyazottság	Percepció (érték) Gazdaságosság Döntés	Kapcsolati szint Vállalati szint Hálózati szint
Menedzsment Szervezés, bizalomépítés, motiválás, ellenőrzés			

Mire hívja fel a figyelmünket ez a gondolati modell? Legelőször talán az üzleti kapcsolat menedzsmentjének bonyolultságára és komplexitására. A két elméleti fogalom öt, illetve négy dimenziója már önmagában is bonyolult, amelyet tovább komplikálnak az egyéni és a csoportos jelentések és a különböző szintű szabályok. Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének komplexitását a dimenziók, a jelentés és a szabályok kölcsönhatása teszi teljessé.

Az üzleti kapcsolat menedzsmentje kollektív tevékenység. A kollektív jelleg több összefüggésben is megmutatkozik. Az üzleti kapcsolat maga két csoport közötti viszonyt jelent. Ez a viszony az érintettek csoportos percepciójának függvényében alakul. Következésképpen a felhasználásra kerülő menedzsment-eszközöknek alkalmasnak kell lenniük a csoportok közötti bizalomépítésre, a csoportok és a csoportokat alkotó egyének motiválására, a csoportok közötti folyamatok és azok eredményeinek nyomon követésére. Úgy tűnik, hogy az üzleti kapcsolatok menedzsmentje során a gazdasági vezetés klasszikus, eredménymaximáló és költségcsökkentő megközelítése mellett szükséges figyelembe venni a társas kapcsolatok gazdaságpszichológiai és szociálpszichológiai sajátosságait is.

A gondolati modell alapján feltételezhető, hogy az üzleti kapcsolat menedzsmentje valamennyi dimenziójának együttes figyelembevétele szükséges az idő, az interakciók, a jelentés és a szabályok kezeléséhez. Ugyanakkor az is logikusnak látszik, hogy a kapcsolat különböző állapotokban (létrehozás, működtetés, változtatás) a szervezés, a bizalomépítés, a motiválás és az ellenőrzés más-más formáira és kombinációira lehet szükség.

Az üzleti kapcsolat menedzsmentje során természetesen fontos szerepet játszanak a gazdasági tényezők. A kapcsolat gazdaságosságára való törekvés, azonban minden esetben a percepciók tükrében és függvényében történik. A kapcsolat különböző dimenzióinak, szintjeinek és állapotának menedzsmentje során tehát

mindig jelen vannak a haszonmaximalizáló és az értékkevető magatartásformák összetevői. Pontosabban mindig jelen van a kétfajta magatartás lehetősége, és a kapcsolat menedzsmentjének egyik feladata éppen az, hogy megteremtse a két magatartásfajta megfelelő kombinációját. A megfelelőség az adott kapcsolat története, kialakult struktúrája, a benne cserélődő erőforrások jelentősége és a partnerek kapcsolatra vonatkozó céljai függvényében értelmezhető.

A szervezeten kívüli marketing területén számos olyan empirikus kutatási eredménnyel találkozhatunk, amelyek jól illeszkednek a gondolati modellből adódó következtetéseink egyes részterületeihez. Az egyik kulcskérdés a percepciók szerepe és összefüggése a gazdaságosságával, a másik magának a kapcsolati menedzsmentnek a problematikája.

A percepciókat illetően Ivens (2004) marketingkutató cégek körében végzett empirikus kutatásának eredményeivel bizonyítja, hogy a szállító viselkedése fontos hatással van a vevőnek az üzleti kapcsolatra vonatkozó észlelt minőségére. Ennek az észlelt minőségnek az összetevői a megelégedettség, a bizalom és az elkötelezettség. A szállító rugalmas, szolidáris és szerepintegrátori magatartásával érheti el, hogy a vevő értékesnek ítélje meg a vele kialakított üzleti kapcsolatot. Hausman (2001) az amerikai kórházi beszerzők viselkedését és kapcsolati megelégedettségét vizsgálta. Kutatási eredményei szerint az üzleti kapcsolat erőssége hatással van az amerikai kórházi vásárlók stratégiai tervezésére. Minél erősebb a kapcsolat, annál inkább tekintik a beszerzők stratégiai fontosságúnak az adott kapcsolatot.

Reid és szerzőtársai (2004) az üzleti kapcsolaton belül észlelt konfliktusok mérésére dolgozták ki és tesztelték módszerüket (perceived sales interaction conflict, PSIC). Úgy találták, hogy az észlelt konfliktusok mértéke szerepet játszik az üzleti kapcsolat értékelésében. Megállapították továbbá, hogy az észlelt konfliktus fogalma összhangban van az üzleti kapcsolatot leíró más változókkal.

Svensson (2004) bevezeti az észlelt sebezhetőség fogalmát. Az üzleti kapcsolatban a partnerre vonatkozó észlelt bizalom és a partnertől való észlelt függőség különbsége jelenti az észlelt sebezhetőséget. A svéd járműiparban végzett kérdőíves kutatásainak eredményeként úgy találta, hogy az észlelt sebezhetőségnek nagy jelentősége van a technológiai lánc szerint szerveződő iparágakban kialakult üzleti kapcsolatokban.

A kapcsolat menedzsmentje számos empirikus kérdést vet fel. Noha magától értetődően fontos a vállalatok szerteágazó vevőkapcsolatainak és beszállítói kapcsolatainak hatékony menedzsmentje, mégis viszonylag kevés a témával foglalkozó tudományos kutatási eredmény és szerény az ezzel kapcsolatos elméleti tudásunk is (Zolkiewski – Turnbull, 2002). Gummesson (2004) tovább megy és megállapítja, hogy nagyon korlátozottak az akadémiai ismereteink az üzleti kapcsolatok megtérüléséről. Hiányoznak a megtérüléssel (return on relationships, ROR) foglalkozó empirikus kutatások és a legjobb üzleti gyakorlatot bemutató írások is. Felveti a témára vonatkozó kutatások fontosságát és sürgősségét.

Az információtechnológia (IT) fejlődése jelentős mértékben befolyásolja az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének fejlődését. Ryssel és szerzőtársai (2004) német számítógépgyártók üzleti kapcsolatait vizsgálva arra a következtetésre jutottak, hogy az új technológia különböző mértékben hat a kapcsolat környezetére, azaz az üzleti hálózatra és magára a kapcsolatra.

Rich (2002) az erkölcsi tényezők jelentősége mellett érvel, és szükségesnek tekinti az információtechnológia felhasználását. „A marketing-szakembereknek változatlanul rendelkezniük kell a személyes kapcsolatok létrehozására és fejlesztésére vonatkozó képességekkel, tekintettel arra, hogy az információtechnológia a jövőben sem fogja tudni hatékonyan helyettesíteni a személyes kapcsolatokat.” (Rich, 2002: 215. o.)

Ipari kereskedőkkel folytatott mélyinterjúkat elemezve Ringberg és Gupta (2003) úgy találták, hogy az erkölcsi világméretű (ethos) meghatározó szerepe van az üzleti kapcsolatok kialakulásában. Cikkükben amellel érvelnek, hogy nem elegendő az üzleti kapcsolatokat csak haszonelvű szemlélettel vizsgálni. Az empirikus adatok szerint az üzleti kapcsolatokban a szimbolikus elemek legalább olyan fontos hajtóerőt képviselnek, mint a hasznosság.

A sikeres projektértékesítés titkait kutató cikkükben Skaates és szerzőtársai (2002) nemzetközi projekteket vizsgálnak. Megállapításaik szerint a siker titka, hogy a „projektmenedzserek és a marketing-szakemberek a vevővel kialakított üzleti kapcsolatra és annak fejlesztésére fordítsák a figyelmüket, a projekt előkészítése,

a projekt megvalósítása és a projekt befejezése közben és után is” (Skaates et al., 2002: 389. o.). Korábbi kutatásaik során Mandják és Veres (1998) is hasonló eredményre jutottak.

Az IMP-kutatások eredményei alapján a kapcsolat menedzsmentjének és a piaci célok megvalósításának kulcskérdésévé az válik, hogy a vállalat mennyire képes „intelligens kapcsolati partnerré” (intelligent interaction partner) (Hakansson – Snehota, 2000) válni. Az intelligens kapcsolati partnerséget jellemző legfontosabb tulajdonságok az érzékenység (sensitivity), a rugalmasság (flexibility) és a válaszadási képesség (reflection). Központi kérdéssé a szervezeti és a szervezeten kívüli tanulás válik, a közös tapasztalatok feldolgozása, értelmezése (Hakansson – Snehota, 2000). Kérdés azonban, hogy mit jelent ezeknek az új tulajdonságoknak a gyakorlati megvalósítása (operacionalizálása)? Valószínűleg ezek nem feltétlenül a korábbi tulajdonságok helyett, hanem inkább azok mellett válnak fontossá. Az intelligens kapcsolati partnerré válás gondolata átvezet minket cikkünk befejező részéhez. Ennek keretében azt vizsgáljuk, hogy gondolati modellünknek milyen gyakorlati haszna lehet.

A modell vezetői felhasználhatósága

A modell alkalmasnak tűnik arra, hogy segítsen a konkrét üzleti kapcsolatok menedzseléséhez szükséges gondolatok összegyűjtéséhez és rendszerbe foglalásához. Felhívja a figyelmet a probléma összetettségére, és egyben támpontot is nyújt az elemzéshez. Megmutatja azokat a dimenziókat, az együtműködést, a konfliktusokat, az összekapcsolást és a beágyazottságot, amelyeket minden üzleti kapcsolat esetében tanulmányozni és kezelni szükséges. Ennek első lépése, hogy tisztázzuk az adott kapcsolat jelentését, méghozzá mindkét partnervállalat szempontjából.

A modell annak felismerését is megkönnyítheti, hogy a menedzsment során milyen belső és külső szabályokat kell figyelembe venni. Ezek közül melyek azok, amelyek a kapcsolatban jelentkeznek, melyek érintik közvetlenül a két vállalatot és melyek hatnak az üzleti hálózat szintjén. Ez a fajta gondolkodási segédlet hasznos lehet az üzleti kapcsolatot közvetlenül irányító középvezetők vagy funkcionális vezetők számára éppen úgy, mint a kapcsolattal stratégiai szinten foglalkozó elemzők és döntéshozók részére.

Az elemzés megkönnyítése mellett a modell segíthet az üzleti kapcsolatokra vonatkozó lehetséges akciók áttekintésében is. A 3. táblázatban egy ilyen lehetséges, példajellegű, alkalmazást mutatunk be.

3. táblázat

Példa a gondolati modell lehetséges felhasználására

Az üzleti kapcsolat (két csoport közötti kapcsolat)				
Idő (dinamika)	Interakciók		Jelentés	
	Együtműködés	Beágyazottság	Percepció	Döntés
Létrehozni	Kialakítani	Kihaszni	+	Beruház
Működtetni	Megvédeni	Kiegyenlíteni	0	Szinten tart
Változtatni	Kitenni	Felhasználni	+ vagy -	Növel vagy Megszüntet
Menedzsment				
Szervezés, bizalomépítés, motiválás, ellenőrzés				

Az egyszerűség kedvéért a 3. táblázatban csak a gondolati modell néhány összetevőjét vettük figyelembe. A lehetséges akciókat az üzleti kapcsolat állapota szerint is elkülönítettük. A kapcsolat létrehozásához mindenképp az szükséges, hogy a potenciális partnerek pozitív percepcióval rendelkezzenek egymásról és a kialakítandó kapcsolatban rejlő lehetőségekről. Ebben az esetben, a kapcsolat remélt gazdaságosságát is figyelembe véve, a partnerek meghozzák a kapcsolat létesítéséhez szükséges erőforrásokra vonatkozó beruházási döntéseket. A létrehozás során kihasználják a két vállalat gazdasági és társadalmi beágyazottságát és kialakítják magát az együtműködést.

A kapcsolat működtetése szintén erőforrásokat igényel. Ezt akkor biztosítják a partnerek, ha a korábbiakhoz képest változatlan marad a kapcsolatra vonatkozó percepciójuk. Ekkor a szükséges beruházásokat szinten tartják. Igyekeznek megvédeni a kapcsolatban kialakult együtműködést az esetleges vállalati szintű veszélyekkel szemben, és megkísérik kiegyenlíteni a kapcsolat beágyazottságból adódó esetleges hátrányokat, kivédeni az üzleti hálózatból származó veszélyeket.

Amennyiben a partnerek percepciója megváltozik az üzleti kapcsolatban rejlő lehetőségekről, változtatnak a kapcsolaton. A kapcsolat lehetőségeinek javulását érzékelve a partnerek növelik a kapcsolati beruházásokat és igyekeznek kihasználni a beágyazottságából adódó előnyöket. Ellenkező esetben, vagyis ha negatívan ítélik meg a kapcsolat nyújtotta esélyeket, akkor kivonják az erőforrásokat és megszüntetik a kapcsolatot.

Záró megjegyzések

A gondolati modell segítséget nyújthat néhány kutatási kérdés megfogalmazásához is. Az egyik legfontosabb kérdés, hogy vajon milyen intézmények és gondolkodási modellek (vagy percepciók) segítik, illetve gátolják az üzleti kapcsolat kialakítását, fenntartását, illetve fejlesztését. További kérdések fogalmazhatók meg az üzleti kapcsolat műszaki, szociológiai és gazdasági ösz-

szetevőinek szerepéről és hatásairól. Ezek hogyan kezelhetők a kapcsolat menedzsmentje szempontjából?

Az alapvető probléma talán a vezetői szemlélettel lehet. Nevezetesen azok a gondolkodási sémák (képzetek), amelyek jellemzőek a vezetői gyakorlatra, elsősorban a klasszikus közgazdasági elméletre épülnek, és ebből adódóan a stratégiaalkotás és megvalósítás során is a saját vállalatra vannak tekintettel, nem számolva a partnerek reakcióival, az életfontosságú üzleti kapcsolatok kölcsönös és interaktív jellegével. Nagy valószínűséggel stratégiai szemléletváltásra van szükség, a stratégiaalkotás és a megvalósítás során figyelembe kell venni a szervezetközi piac sajátosságait, a kölcsönös függőséget, az interaktivitást és a beágyazottságot, amelyek empirikus megjelenési formái az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok. Az üzleti kapcsolat alapvető szerepe, hogy biztosítsa a két vállalat összekapcsolódását. Erre szolgálnak a tevékenységi láncszemek, az erőforrás-kötélékek és a személyes kötődések. Az üzleti kapcsolat a két vállalat közötti tranzakciók, csereepizódok megvalósulásának helye, és egyben a megvalósulás keretét is jelenti. Az üzleti kapcsolatoknak meghatározó szerepük van az értékteremtésben és a megteremtett értéknek a kapcsolatban szereplő partnerek közötti elosztásában is.

A vállalat az üzleti kapcsolatokon keresztül és ezek által kapcsolódik a környezetéhez. A vállalat saját transzformációs (széles értelemben vett termelő) folyamataihoz szükséges erőforrások beszerzése éppen úgy az üzleti kapcsolatokon keresztül történik, mint az általa létrehozott érték eljuttatása a vevőkhöz (marketingtevékenység). A különbség csak annyi, hogy az egyik esetben a vállalat a vevő, és a saját beszállítóival fennálló üzleti kapcsolatairól van szó, a másik esetben viszont ugyanaz a vállalat eladó, és ekkor a saját vevőivel fennálló üzleti kapcsolatairól beszélhetünk. Összegezve, a vállalat beágyazottsága gazdasági környezetébe (beszállítók és vevők) az üzleti kapcsolatokban és ezeken keresztül valósul meg. Ez az objektíve létező beágyazottság fundamentális hatással van a vállalatra, a vállalat gazdasági viselkedésére és teljesítményére.

Felhasznált irodalom

Andorka R. (2003): Bevezetés a szociológiába. Osiris Kiadó, Budapest

Bachmann, R. – Zaheer, A. (2008): Trust in inter-organizational relations. In: Cropper, S. – Ebers, M. – Huxham, C. – Ring, P.S. (2008) (eds.): Oxford University Press, p. 533–554.

Baslé, M. – Baulant, C. – Benhamou, F. – Boillot, J. – J. – Chalaye-Fenet, C. – Chavance, B. – Gélédan, A. (1993): Histoire des pensées économiques, les fondateurs. 2^e édition, Edition Sirey, Paris

Becker, G.S. (1976): The economic approach to human behavior. Chicago University Press, Chicago

Bonoma, T.V. – Johnston, W.J. (1978): The social psychology of industrial buying and selling. Industrial Marketing Management, 7., p. 213–224.

Bourdieu, P. (2000a): Principes d'une anthropologie économique. In: Bourdieu, P. (2000b): Les structures sociales de l'économie. Paris, Seuil, p. 233–270.

Bourdieu, P. (2000b): Les structures sociales de l'économie. Seuil, Paris

Chantelat, P. (2002): La Nouvelle Sociologie Économique et le lien marchand: des relations personnelles à l'impersonnalité des relations. In: Revue Française de Sociologie, Volume 43, Numéro 3, Juillet Septembre, p. 521–556.

Chikán A. (1997): Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest

Cohen, E. (1997): Epistémologie de la gestion. In: Simon, Y. – Joffre, P. (1997) (eds.): Encyclopédie de gestion. 2^e édition, Paris, Economica, p. 1158–1178.

Dahrendorf, R. (1958): Homo sociologicus. Westdeutscher Verlag, Köln

DiMaggio, P. (1994): Culture and economy. In: Smelser, N.J. – Swedberg, R. (1994) (eds.): The handbook of economic sociology. New York, Pincerton University Press, p. 27–57.

Drucker, P. (1999): L'avenir du management. Éditions Village Mondial, Paris

Gummesson, E. (2004): Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 2, p. 136–148.

Håkansson, H. (ed.) (1982): International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. John Wiley & Sons, Chichester

Håkansson, H. – Snehota, I. (2002): Marketing in business markets. In: Weitz, B.A. – Wensley, R. (2002) (eds.): Handbook of marketing, London, Sage Publications, p. 513–526.

Håkansson, H. – Snehota, I. (2000): The IMP perspective: Assets and liabilities of relationships. In: Sheth, J.N. (2000) (ed.): Handbook of relationship marketing. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Håkansson, H. – Snehota, I. (eds.) (1995): Developing relationships in business networks. Routledge, London

Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L-E. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2009): Business in networks. John Wiley & Sons, Chichester

Hausman, A. (2001): Variations in relationship strength and its impact on performance and satisfaction in business relationships. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 16, No. 6/7, p. 600–618.

Ivens, B.S. (2004): How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 5, p. 300–311.

Lengyel György (1989): Vállalkozók, bankárok, kereskedők. Magvető Kiadó, Budapest

Mandják T. – Veres Z. (1998): The D-U-C model and the stages of project marketing process. In: Halinen-Kaila, A. – Nummela, N. (1998) (eds.) 14th IMP Conference, Interaction, relationships and networks: Visions for the future, Competitive papers, Volume 1, Turku, p. 471–490.

Martinelli, A. (1994): Entrepreneurship and management. In: Smelser, N.J. – Swedberg, R. (1994) (eds.): The handbook of economic sociology. New York, Pincerton University Press, p. 476–503.

Mintzberg, H. (2004): Managers not MBA: A hard look at the soft practice of managing and management development. Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco

Newman, P. (1998) (ed.): The new Palgrave dictionary of economics and the law. Macmillan, London

Quivy, R. – Van Campenhoudt, L. (2002): Manuel de recherche en sciences sociales. 2^e édition, Dunod, Paris

Raimondo, M.A. (2000): The measurement of trust in marketing studies: A review of models and methodologies, In: Turnbull, P. (2000) (ed.) 16th Annual IMP Conference, Bath, CD-ROM, p.1–44.

Reid, D.A. – Pullins, E.B. – Plank, R.E. – Buehrer, R.E. (2004): Measuring buyers' perceptions of conflict in business-to-business sales interactions. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 4, p. 236–249.

Rich, M.K. (2002): Are we losing trust through technology? Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 17, No. 2, p. 215–222

Ryssel, R. – Ritter, T. – Gemünden, H.G. (2004): The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 19, No. 3, p. 197–207.

Schumpeter, J.A. (1926/1968): The theory of economic development. 8th ed., Harvard University Press, Cambridge, MA

Sheth, J.N. (2000) (ed.): Handbook of relationship marketing. Sage Publications, Thousand Oaks, CA

Skaates, M.A. – Tikkanen, H. – Lindblom, J. (2002): Relationships and project marketing success. Journal of Business and Industrial Marketing, Volume 17, No. 5, p. 389–406.

- Smelser, N.J. – Swedberg, R.* (1994) (eds.): The handbook of economic sociology. Pincerton University Press, New York
- Sombart, W.* (1911/2001): The Jews and modern capitalism. Batoche Books Ltd, Ontario
- Steiner, P.* (1999): La sociologie économique. Éditions La Découverte, Paris
- Svensson, G.* (2004): Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 19, No. 7, p. 469–483.
- Swedberg, R.* (2003): Principles of economic sociology. Princeton University Press, Princeton
- Tarnai M.* (2003): A bizalom szerepe a gazdasági kapcsolatokban. In: Hunyady György – Székely Mózes (2003) (szerk.): *Gazdaságpszichológia*. Budapest, Osiris Kiadó, 676–715. o.
- Touraine, A.* (1973): Production de la société. Éditions du Seuil, Paris
- Weber, M.* (1987): *Gazdaság és társadalom: A megértő szociológia alapvonalai* 1. Szociológiai kategóriatan. (Economy and society) Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó (original Weber, M. [1976]: *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie*, 1. Halbband. 5 edition, J.C.B. Mohr, Tübingen
- Zolkiewski, J. – Turnbull, P.* (2002): Do relationship portfolios and networks provide a key to successful relationship management? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 17, No. 7, p. 575–597.
- Zukin, S. – DiMaggio, P.* (1990) (eds.): Structures of capital: The social organization of the economy. Cambridge University Press, Cambridge

KEDVES OLVASÓ!
KÉRJÜK, NE FELEJTSE EL MEGÚJÍTANI
2011-RE SZÓLÓ ELŐFIZETÉSÉT!

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Rekettye Gábor, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, az MTA Marketingtudományi Bizottságának elnöke; **Dr. Mandják Tibor**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Simon Judit**, tanszékvezető egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Szántó Zoltán**, egyetemi tanár, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Gelei Andrea**, egyetemi docens, tanszékvezető, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Dobos Imre**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem; **Nagy Judit**, egyetemi tanársegéd, Budapesti Corvinus Egyetem; **Dr. Hetesi Erzsébet**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem; **Dr. Veres Zoltán**, tanszékvezető főiskolai tanár, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest – Szegedi Tudományegyetem, Szeged; **Dr. Sajtos László**, egyetemi docens, University of Auckland, Új-Zéland; **Dr. Vilmányi Márton**, egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem