

PETRUSKA Ildikó

# KAPCSOLATI STRATÉGIA ÉS ÉRTÉKTEREMTÉS AZ ÜZLETI PIACOKON

Az üzleti kapcsolatok iránt megélnkülő figyelem az értékkepció előtérbe kerülésével hozható összefüggésbe. A paradigmaváltás alapját a kapcsolatokból az eladók és a vevők számára nyerhető többletérték jelenti, amelynek realizálása azonban szervezeten belül is megköveteli a kapcsolati magatartás érvényesítését. Jelen cikk a kulcsfolyamatok mentén haladva mutat rá a belső és a külső kapcsolatmenedzsment összefüggéseire. Kiemeli az interakciós és kommunikációs folyamatok integrálásának értékteremtésben játszott szerepét, az ehhez szükséges szemléletbeli változásokat, valamint az ezt elősegítő menedzsmenttechnikákat.

**Kulcsszavak:** kapcsolati stratégia, kapcsolatmenedzsment, kapcsolati érték, hálózat

A XXI. század marketingértelmezésének egyik meghatározó dimenziója a kapcsolati szemlélet. Az új marketingparadigma a kapcsolatok értékteremtő szerepének a felismerésén alapul. A tranzakciós megközelítés felváltása a korábbi szervezeti struktúrák lebontásának a talaján megy végbe, a szervezeti filozófia és a kapcsolati szereplők attitűdjének alapvető megváltoztatását igényli.

## Kapcsolati nézőpont a szervezeten belül és a külső relációkban

A kapcsolati koncepció lényege a *folyamatközpontság*. A kapcsolati marketing stratégiája három kulcsfolyamatra épül: interakciós folyamat, tervezett, kommunikációs folyamat és értékfolyamat (Grönroos, 2004). A folyamatok menedzselése a tranzakciókhoz képest bonyolultabb és szélesebb körű kitekintést igényelő feladat. Ennek okai a következők:

- **Kapcsolati szintek:** a szervezeti kapcsolatok különböző szintekre bonthatók, melyeket a vállalatoknak párhuzamosan kell kezelniük. Ide sorolhatók a kétváltozós kapcsolatok (eladó-vevő relációk), a kapcsolati portfólió, a vevők vevőivel vagy a szállítók beszállítóival fennálló közvetett kapcsolatok és a hálózat (Ritter et al., 2004).
- **Kapcsolati feladatok:** a menedzselési feladatok két nagy csoportra oszthatók (Ritter et al., 2004). A kapcsolaton átívelő (keresztkapcsolati) feladatokhoz sorolható az egyes relációk rész céljainak definiálása, a

kapcsolatokban rejlő szinergiák kiaknázása, a pénzügyi erőforrások allokálása. A kapcsolatspecifikus feladatok az eladók-vevők közti kapcsolati folyamatokra vonatkoznak.

- **Kapcsolati fázisok:** egy vállalatnak egyidejűleg különböző fejlettségi szinten álló kapcsolatai lehetnek. A menedzselési feladatok között egymás mellett szerepelhet a potenciális partnerek beazonosítása, új kapcsolatok kialakítása, meglévők ápolása és magasabb szintre történő emelése, de akár a kapcsolat leépítése, illetve a megszűnés következtében beálló helyzet kezelése.
- **Érintkezési pontok:** a kapcsolati folyamatoknak mindig vannak olyan érintkezési pontjai, amelyek kritikus jelentőségűek a realizálható előnyök, illetve a kapcsolat jövője szempontjából. Ezek sikeres menedzselése a kapcsolat jellegétől, fontosságától függően eltérő megoldások, technikák alkalmazását kívánja meg.
- **Kapcsolati kihatások:** az egyes tranzakciókat csak azoknak a kapcsolatoknak a tükrében lehet megérteni, amelyeknek a részét képezik, az egyes kapcsolatokat pedig csak annak a hálózatnak a kontextusában, amelyen belül működnek (Ford, 2003).
- **Kapcsolati jellemzők:** a kapcsolati jellemzők időről időre változnak. Átértékelődik az egyes relációk fontossága és változnak a kapcsolaton belüli történések is. Az átalakulások a kapcsolatok gazdasági és társadalmi oldalát egyaránt érinthetik.

A folyamatmenedzsment-döntéseknél a fenti szempontok mindegyikét szem előtt kell tartani. Egyaránt oda kell figyelni a kapcsolati portfólióra, a kulcs eladó-vevő kapcsolatokra, az egyes interakciókon belüli történésekre és mindezek kölcsönhatásaira. Folyamatosan át kell látni és újraértékelni a függőségi viszonyokat, az egyes kapcsolatok közvetlen szerepét és hálózati kihatásait.

### Interakciós folyamatok a szervezetek között

Az *interakciós folyamatok* a kapcsolati stratégia kiindulópontját jelentik, ezek mentén lehet kihasználni és fejleszteni a saját képességeket és hozzáférni mások képességeihez, erőforrásaihoz, illetve hatást gyakorolni a hálózat többi tagjaira (Grönroos, 2004; Ford, 2003). A tranzakciós és a kapcsolati megközelítés különbségét jól szemlélteti az interakciós folyamatok különböző szintekre bontása. Az interakciós szintek a következők (Grönroos, 2004):

- *Akciók*: az akciók (például gyárlátogatás, kifizetés, reklamációküldés) a legkisebb komponensek, amelyek az interakciós folyamat bármely eleméhez kapcsolódhatnak, a fizikai termékektől vagy szolgáltatásoktól a társadalmi aspektusokon át a pénzügyekig.
- *Epizódok*: az epizódokat (például tárgyalások, javak szállítása, információcsere) az egymáshoz kölcsönösen kapcsolódó akciók alkotják.
- *Folyamatok*: az egymáshoz kapcsolódó epizódokból épülnek fel a folyamatok (ajánlatok, projektek, kampányok), amelyek mindig egy adott időszakhoz köthetők.
- *Kapcsolat*: a kapcsolat számos folyamatból áll. Ezek közvetlenül követhetik egymást, hosszabb-rövidebb idő is eltelhet közöttük, de akár átfedésben is lehetnek egymással.

A tranzakciós megközelítés egy-egy epizódra szorítkozik. A vevő számára nyújtott megoldás az epizód tárgyát képező termék vagy alapszolgáltatás. A kapcsolati stratégia a folyamatra irányul. A fogyasztás tárgya maga a kapcsolati folyamat (Grönroos, 2004). Ez egyúttal azt is jelenti, hogy az interakciós folyamatok menedzselése során *minden elemet, történést a kapcsolati kihatások szempontjából kell kialakítani és értékelni*. Az egyes komponensek befolyásolhatják és helyettesíthetik is egymást. A menedzselési szempontokba be kell építeni ezeknek egymásra, a kapcsolatra, illetve a hálózati pozícióra való kihatásait. Mivel a kapcsolati szintek és az egyes relációs történések nem választhatók el egymástól, a döntéseknek ki kell terjedniük az erőforrások allokalására az egyes kapcsolatok és azok különböző epizódjai között.

### Kapcsolatorientáció a szervezetben

A kapcsolati bánásmód az üzleti partnerek irányában a kapcsolatorientált magatartás szervezeten belüli érvényesítését feltételezi. Ehhez olyan keretrendszer kialakítására van szükség, amely strukturális és kulturális oldalról egyaránt a kapcsolati szemléletet pártfogolja és menedzsmentmegoldásaival ennek gyakorlati érvényesítését segíti elő. A kapcsolatok szervezeten belül is különböző szintekre bonthatók, ezért *egyéni* (vezetők és alkalmazottak), *csoportszintű* (funkciók és részlegek), valamint *hálózati* (keresztfunkcionális és interperszonális) dimenziókat egyaránt figyelembe kell venni. Egymás mellett kell megoldani keresztkapcsolati és kapcsolatspecifikus (például marketing és értékesítés) feladatokat. Ki kell választani és hatékonyan alkalmazni a kritikus érintkezési pontok – például K+F és marketing az újtermék-fejlesztésben – kezelésének legcélravezetőbb menedzselési technikáit. A vertikális szervezeti hierarchiát lebontva teret kell adni a keresztfunkciós csapatok alkotta megoldásnak. A szervezeti kultúrának ösztönöznie kell a kooperációs, a bizalmi és a kölcsönös függőségi attitűd kialakítását (Kothandaraman – Wilson, 2000).

### Interakciós folyamatok a szervezeten belül

Az interakciós folyamatok szervezeten belül is felbonthatók akcióra (telefonhívások, levelek), epizódra (tárgyalások, belső információcsere), folyamatokra (termékfejlesztési projektek) és kapcsolatra.

A *tranzakciós szemlélet* az eseti jellegű érintkezéseket – tárgyalások, telefonhívások, bizottságok – állítja középpontba. A szervezeten belül működő funkciócsoportok jól definiált célok elérése érdekében, előre meghatározott elvárások mentén tevékenykednek. *A hangsúly az eseti érintkezések gyakoriságán és ezen keresztül a minél intenzívebb információáramláson van.* A tranzakciós gyakorlat előnyei a számszerűsíthetőség, a jó ellenőrizhetőség, a rendszeresség és kiszámíthatóság, az adott struktúrába való beilleszthetőség (Kahn, 1996). Hátránya azonban, hogy fennmarad a *rivalizálás* az erőforrásokért folytatott versenyben. A „nem itt találták fel” szindróma és az erőltetett interakciók konzerválják a távolságtartó vagy akár ellenséges magatartást, blokkolják az információcsereket. Ezt még fokozhatja a szereplők eseti aktusokkal való *túlterhelése*.

A kapcsolati szemlélet *a kapcsolati normák fejlesztését* (rugalmasság, a célok megosztása, szolidaritás, pozitív érdeklődés, összetartás és támogatás, tudatosság, bizalom) állítja a középpontba. Ezt a vezetés – feltéve, hogy felismerte a fontosságát – különböző menedzs-

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. KÜLÖNSZÁM

menttechnikákkal segítheti elő. Ilyen megoldások például a célazonosságon alapuló osztott erőforrások, az emberek funkciók közti mozgatása. Mivel nem eseti, szabályozott keretek között történő érintkezésekről van szó, az eltérő szakmaisággal, érdekekkel, motivációkkal rendelkező szereplők között szükségszerűen konfliktusok keletkeznek. Ezek kezelése a vezetéstől pluszenergiát igényel. Miután a cél nem az eseti érintkezések növelése, hanem a kapcsolati normák fejlesztése, az eredmények is csak hosszabb távon várhatók.

### Kommunikációs folyamatok a szervezetek közti kapcsolatokban

A kommunikációs folyamat – forrásai és formái alapján – szintén több komponensből épül fel (Grönroos, 2004). Az eladók *tervezett kommunikációs* üzeneteinek középpontjában a vevő problémájának a megoldása áll. Az eladók-vevők közti kommunikáció interaktív jellegű: Az eladó tájékoztatja a vevőt a megoldásról, a vevő pedig információt nyújt problémájának természetéről, a felhasználás, alkalmazás várható módjáról. A tervezett kommunikáció részét alkotó *termék- és szolgáltatásüzenetek* kiegészíthetők, illetve bizonyos esetekben akár helyettesíthetők is egymást. A kapcsolatokban jelentős szerepet játszhatnak a *nem tervezett üzenetek*, amelyek a kommunikációs és interakciós folyamatra, illetve a kettő viszonyára egyaránt vonatkozhatnak. Ide sorolhatók a referenciák is. A kapcsolat megítélésére a *kommunikáció hiánya* (az el nem küldött vagy megkésett üzenetek) is jelentős kihatással lehet.

A kommunikációs elemek és formák befolyásolhatják és helyettesíthetik egymást, ezért itt is fontos szempont a kapcsolati kihatásuk alapján történő összehangolásuk.

### Kommunikációs folyamatok a szervezeten belül

A kapcsolati megközelítés *tudásmegosztásra és –integrációra* épít. Az információk megosztására azonban nehezen állnak át a tudásfelhalmozáshoz szokott menedzserek, akik nagyon kényelmetlenül érzik magukat, ha sikerük mások teljesítményétől is függ. Márpedig ha a releváns információkat a cégen belül nem szívesen osztják meg egymással, aligha várható el, hogy ezt tegyék külső üzleti partnereikkel. Nem véletlen, hogy a stratégiaközpontú szervezetek a tudásmegosztást alapvető stratégiai képességként jelölik meg (Kaplan – Norton, 2002).

Az információmegosztás alapfeltétele a hatékony kommunikáció. Ez viszont jórészt azon múlik, hogy milyen mértékben sikerül áthidalni a szakmakultúrák közti távolságot, ami megmutatkozik az eltérő látásmódban, értékekben, problémaértelmezésben, megoldási ruti-

nokban. Az eltérő szakmai nyelvezet is – különösen a műszakiak és a marketingesek esetében – jelentős gátja lehet az információk befogadásának és feldolgozásának.

A tranzakciós megközelítés a *formális* hierarchia csatornáin keresztül történő kommunikációt részesíti előnyben (tervezett megbeszélések, standardizált dokumentumáramlás). *A kapcsolati szemlélet az informális kommunikációt támogatja.* Az így létrejövő informális hálókat ösztönzően hatnak a kapcsolati normák fejlődésére. Ha a szereplők kölcsönösen támogatják a kapcsolatot, akkor – egymás tudását és képességeit felhasználva – a közös célok elérése érdekében fognak tevékenykedni.

### Értékfolyamatok a szervezetek közti kapcsolatokban

Az értékfolyamatok a kapcsolati stratégia kimenetelként értelmezhetők. Mivel a folyamatok menedzselése összetettebb feladat, mint a tranzakcióké, ezért pozitív hozadékának meg kell jelennie az értékteremtésben is (Grönroos, 2004). A többletérték két oldalról ragadható meg: A termékértéket pozitív vagy negatív irányban befolyásoló *szolgáltatásérték* és az epizódokon túlmutatató *kapcsolati érték*.

A kapcsolati marketingstratégia kritikus elemét a kapcsolati érték feltárása és menedzselése jelenti. Ennek okai a következőkben foglalhatók össze:

- A kapcsolati értéknek gazdasági és társadalmi összetevői is vannak;
- Az észlelés az egyének és a csoportok szintjén is megtörténik;
- A kapcsolat értékelése mindig szubjektív és változó, az érintettek percepciójának függvényeként alakul;
- A kapcsolati értéket nem könnyű demonstrálni;
- Az epizód- és a kapcsolati elemek, a gazdasági és a társadalmi dimenziók, valamint ezek értékkomponensei kölcsönösen befolyásolják egymást.

Az értékészlelés során az epizód és kapcsolati érték nem választható el egymástól (Grönroos, 2004). A kapcsolati érték az egyes epizódok megítélése – termék, szolgáltatásérték és teljesítés – alapján formálódik. Az összefüggés fordítva is igaz: A kapcsolati érték – olyan tényezők mentén, mint például a bizalom, biztonságérzet – növelheti az epizód értéket, sőt a hangsúly akár át is tevődhet a kapcsolati értékre. A kapcsolati érték negatív megítélése viszont akár meg is hiúsítja a további epizódok létrejöttét, hacsak nem szólnak olyan érvek a kapcsolat mellett, mint például a földrajzi közelség vagy az erőforrásokra való ráutaltság.

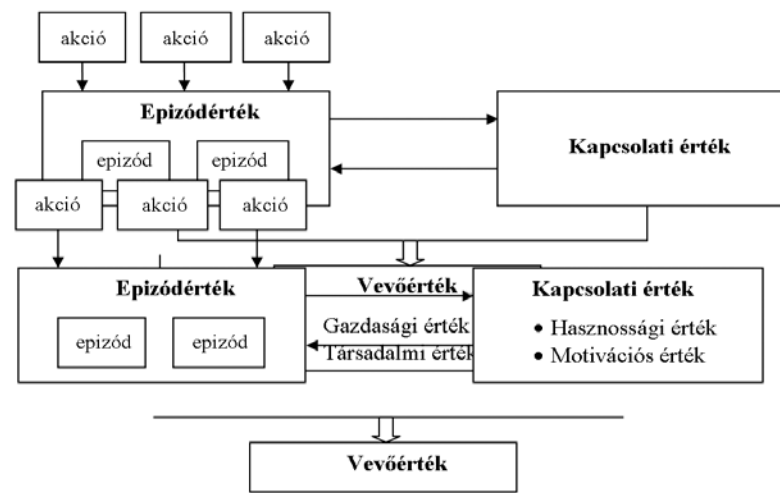
Az üzleti kapcsolatok értéke *gazdasági (hasznossági) és társadalmi (motivációs) összetevőkből* épül fel.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. KÜLÖNSZÁM

Míg az előzőek a gazdasági értelemben vett bevételek és kiadások kifejeződései, utóbbiak a kapcsolattal összefüggő társadalmi interakciókat írják le (Mandják, 2004). Ford (2003) szerepkötelekeknek nevezi a kapcsolatok társadalmi oldalát, amely olyan elemekből áll, mint az érzelmek, az értékek, az elkötelezettség, a bizalom. Ritter et al. (2004) a „soft értékteremtő funkció” kifejezést használják, kiemelve, hogy a cégek nem egy esetben a korábbi sikeres együttműködés, a szociális támogatás, vagy pusztán a „jó érzés” miatt tartanak fenn egy-egy kapcsolatot.

**A vevőérték komponensei**  
(Grönroos, 2004. 104. alapján)



Az üzleti kapcsolatok értékét mindazok észlelik, akik a kapcsolatban részt vesznek, vagy akik a kapcsolat által érintettek, ezért *egyéni és csoportos észlelet* egyaránt létrejön (Mandják, 2004). A percepcióban jelentős eltérések lehetnek, akár az egyes epizódok, akár a kapcsolat értékére vonatkozóan. Ezért nagy hangsúlyt kell fektetni a *partner döntési folyamatainak* átlátására, az *előnyök és a döntéshozók összekapcsolására* (Anderson et al., 2006). Az eladóknak kapcsolati stratégiájuk kialakításakor a vevők *belső értékteremtő folyamatainak* a megismeréséből kell kiindulniuk. Ez a biztosítéka annak, hogy az értékaajánlatok ne a vélelmezett értéken, hanem a megismert *vevői értékpreferenciákon* alapuljanak (Anderson et al., 2006).

A kapcsolat észlelt értéke időről időre változik. A partneri viszony annak függvényében alakul, hogy sikerül-e az elvárásokat összehangolni, az eladói és vevői csoportészlelet megfelelését biztosítani (Mandják, 2004; Piercy – Lane, 2006). Ha ez folyamatosan megtörténik, akkor az így létrejövő elkötelezettség és bizalom többletértéket hoz létre mindkét fél számára.

## Értékteremtés hálózati környezetben

A kapcsolati döntések fontos szempontja a hálózati hatások figyelembevétele. A hálózati környezetre jellemző:

- Közvetett partnerkapcsolatok is létrejöhetnek;
- A közvetlen partnerek indirekt értékteremtő szerepet is betölthetnek.

A *közvetett partnerekhez* a vállalat egy harmadik fél révén kötődik, amellyel mindketten kapcsolatban állnak (Holmen – Pedersen, 2003). Ők biztosítják az összeköttetést a kétváltozós kapcsolatok és a hálózatok között.

1. ábra

A *közvetett funkciók* értékalkotó szerepe a *kulcskapcsolaton kívüli relációkkal* való összefüggésben értelmezhető. Közvetett funkciók például azok, amelyek a további partnerekkel való kapcsolat kialakításának (hozzáférési funkció), a kritikus fontosságú információkhoz való hozzájutásnak (felderítő funkció) vagy az új piacokhoz való hozzáférésnek (piaci funkció) a lehetőségét teremtik meg (Lindgreen – Wynstra, 2005). Ezek olyan fontos szerepet tölthetnek be, hogy még egy kis teljesítményű közvetlen értékteremtés esetén is fontossá teszi a kapcsolatot.

A hálózati lehetőségek kihasználásához *hálózati képességek* elsajátítására van szükség. A vállalatnak tudnia kell „olvasni” a hálózatból, ismernie saját pozícióját és annak változásait, megérteni a hálózat dinamikáját és azt, hogy a partnerek hogyan gondolkodnak saját hálózati kontextusukban. Ahogy az egyes kapcsolati jellemzők, úgy a hálózatok is folyamatosan változnak, amit be kell építeni a stratégiába. A kapcsolati döntések megalapozása érdekében tájékozottnak kell lenni a következőkben (Holmen – Pedersen, 2003):

- A közvetlen partnerek hogy látják el a közvetítői funkcióikat, mennyiben segítik a hálózati hozzáférést?
- Milyen szintű a hálózati rálátás a direkt partnerek közvetítői funkcióin keresztül?
- Melyek a stratégiai elképzelések a hálózat változása esetén, és melyek ennek várható kihatásai?

A hálózati hatás tovább növeli a kapcsolati folyamatok menedzselésének összetettségét. Egy eladó-vevő kapcsolat több közvetlen és közvetett funkciót elégíthet ki egyszerre. Az egyes funkciók jelentősége eltérhet egymástól különböző partnerek esetében, de ugyanazon partnernél is, az egyes kapcsolati szakaszokban.

A fentiek jól mutatják, hogy hálózati környezetben a stratégiaalkotás *interaktív, fejlődő és alakítható* (Ford, 2003). A szereplők a saját érdekeik szerint próbálják kezelni a kapcsolatokat, miközben céljaikat és

elvárásait a többi relációjuk s a hálózati hatások is befolyásolják. Minden egyes kapcsolati döntés a változások olyan sorát vonhatja maga után, amelyeket csak összefüggéseikben lehet szemlélni.

## A kapcsolati folyamatok kölcsönhatásai

Az interakciós és a kommunikációs folyamatok egymással kölcsönhatásban vezetnek el az értékfolyamathoz, ezért a belső összhangjuk mellett ezek integrálását is szem előtt kell tartani (Grönroos, 2004). A diszharmonia negatív, nem tervezett üzeneteket eredményezhet mind a partner szervezetén belül, mind a hálózatban.

Az érték az interakciós folyamatok során születik. A marketingkommunikációs folyamatoknak ezt támogatniuk kell az interakciós folyamat megkezdése előtt és annak során (Grönroos, 2004). Másik oldalról nézve: A hatékony kommunikáció nélkülözhetetlen feltétele az *interakciós folyamatból nyerhető érték meg- és felismerésének*. Az interakciós folyamatok létrejötte sokszor azért hiúsul meg, mert nem sikerül demonstrálni a várható értéket. A pozitív kommunikációs üzenetek persze csak akkor segítik a kapcsolat fejlődését, ha az interakciós folyamatok során az ígéretek meg is valósulnak.

Az üzleti piacok változásai nyomán az egymás képességeitől, erőforrásaitól, valamint hálózati hozzáféréstől való kölcsönös függés erősödik. A kapcsolatok sikeres kezeléséhez mind több funkcionális területről kell szereplőket bevonni, miközben a kommunikációs eszköztár bővülésével az interakciók koordinálása megnehezül (Ford, 2003). A *holisztikus szemlélet*, a *kapcsolatmenedzselési képesség* elengedhetetlen feltételei a kapcsolati hatások átlátásának és megértésének. Ugyancsak ezek segíthetnek megtalálni a célravezető menedzselési megoldásokat a partner megismerésétől kezdve a bizalomépítésen át a távolság, a konfliktusok, vagy éppen a függőség kezeléséig. A szervezetek közti hálózati és kapcsolati szituációk *kooperatív, kompetitív és konfliktuselemeket* egyaránt tartalmaznak (Ritter et al., 2004). A kapcsolatok jelentőségének, gazdasági és társadalmi szerepének folyamatos átértékelődése körültekintő mérlegelést tesz szükségessé a menedzselési feladatok *prioritásainak* meghatározásánál is.

## Értékteremtő folyamatok a szervezetben

A *tranzakciós szemlélet* az értékteremtést az egyes funkcionális inputokhoz köti. Külső relációban ez úgy jelenik meg, hogy a szervezeten belüli értékteremtés két – hagyományos szerepet betöltő – funkcionális területbe, a marketingbe és beszerzésbe integrálódik. Ezen keresztül történik a két vállalat közti kommuni-

káció és bonyolódik le a csereügylet (Kothandaraman – Wilson, 2000).

A *kapcsolati paradigma* a funkciókon átívelő *feladatokról, tevékenységekből indul ki*, amelyek az értékfolyamatban összekapcsolódnak. Kifelé ez úgy jelenik meg, hogy a különböző értékteremtő funkcióihoz köthető információk, képességek és erőforrások szabadon áramolnak a kapcsolati célok megvalósítása érdekében (Kothandaraman – Wilson, 2000).

A kapcsolati értéknek szervezeten belül is vannak gazdasági és társadalmi összetevői. Az értékteremtéshez szükséges tudás és képességek összekapcsolása az együttműködő magatartás révén, az üzleti eredményesség kulcsa. A társadalmi érték a jobb kapcsolati légkörben, a kölcsönös bizalomban, a közös vízióban és célokban mutatkozik meg. Ez az üzleti partnerek irányában is a párbeszédre, az interaktív együttgondolkodásra, a közös tudásbázis gyarapítására motiválja az egyéneket.

## Felhasznált irodalom

- Anderson, J.C. – Narus, J.A. – Rossum, W. (2006): Vevőérték-ajánlatok üzleti piacokon. Harvard Business manager. Nov. 65. o.
- Ford, D. (2003): Business marketing. Budapest, KJK-KERSZÖV Kiadványok
- Grönroos C. (2004): The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 19, No. 2, 99–11. o.
- Holmen E. – Pedersen A.N. (2003): Strategizing through Analyzing and Influencing the Network Horizon. Industrial Marketing Management. Vol. 32. 409–418. o.
- Kahn, K.B. (1996): Interdepartmental Integration: A Definition with Implications for Product Development Performance, Journal of Product Innovation Management, Vol. 13, No 2, 137–151. o.
- Kaplan, R.S. – Norton, D.P. (2002): A stratégiai központú szervezet. Panem Kiadó, Budapest
- Kothandaraman, P. – Wilson, D.T. (2000): Implementing Relationship Strategy. Industrial marketing management. Vol. 29. 339–349. o.
- Lindgreen, A. – Wynstra, F. (2005): Value in Business Markets. What do we Know? Where are we going? Industrial Marketing Management, Vol. 34, 732–748. o.
- Mandják T. (2004): Az üzleti kapcsolatok marketingértelmezése. In: Marketingelmélet a gyakorlatban. KJK-KERSZÖV Kiadványok, (szerk.: Berács József – Lehota József – Piskóti István – Rekettye Gábor)
- Piercy N. – Lane N. (2006): The Underlying Vulnerabilities in Key Account Management Strategies. European Management Journal, Vol. 24, No. 2–3, 151–162. o.
- Ritter, T. – Wilkinson, I.F. – Johnston, W.J. (2004): Manging in Complex Business Networks. Industrial Marketing Management Vol. 33, 175–183. o.