

MANDJÁK Tibor

## BUSINESS MARKETING – SZERVEZETKÖZI MEGKÖZELÍTÉSSEN

KORREFERÁTUM PISKÓTI ISTVÁN „A BUSINESS MARKETING  
IDENTITÁSA – ELMÉLETI, KUTATÁSI TRENDEK, AZ INNOVÁCIÓ-  
VEZÉRELT MODELL” CÍMŰ TANULMÁNYÁHOZ

**A cikk a szervezeti marketing tartalmi elemeivel foglalkozik. Röviden bemutatja az IMP-kutatócsoport több, mint negyven éves empirikus kutatási eredményeit. Az IMP-megközelítés alapvető elméleti fogalmainak (interakciós folyamat, üzleti kapcsolatok és hálózatok, az üzleti hálózatok paradoxonjai) bemutatást követően kitér a témával foglalkozó magyar kutatók eredményeinek ismertetésére.**

**Kulcsszavak:** szervezeti marketing, hálózatok, IMP-kutatócsoport

Érdekes és izgalmas olvasmány Piskóti István „A business marketing identitása – elméleti iskolák, modellek és trendek” című dolgozata. Fontosnak és időszerűnek tartom a business marketing igen sokfajta elméleti megközelítésének áttekintését, követve, ahogyan Piskóti István is hivatkozik rá, az Industrial Marketing Management 2013-ban megjelent tartalmas különszámának gondolatmenetét. Lényeges a tudományterületünk sajátosságainak áttekintése is, hiszen ezek nem mindig világosak, sem az elméletben, sem pedig az oktatásban. Szimpatikusnak és előremutatónak tartom, hogy a szerző nemcsak az elméleti kérdésekkel foglalkozik, hanem egy általa kidolgozott modellre vonatkozó további kutatásokra is invitálja az olvasót.

Jelen írásomban egy gondolattal szeretnék hozzájárulni a dolgozatban leírtakhoz. Ez a téma pedig nem más, mint a *tudományterület tartalma*, pontosabban, a tartalom egy lehetséges értelmezése. Ez egyben lehetőséget ad arra, hogy a szervezeti marketing egy olyan területéről írjak kicsit részletesebben, amely lényegében kimaradt Piskóti István tanulmányából. A következőkben arra is kitérek, hogy miért használtam a *szervezeti marketing* megnevezést.

A marketingnek, mint a piaci magatartás tudományának (Sheth és szerzőtársai, 1988), egyik legfontosabb feladata a piaci szereplők és tevékenységeik megismerése és megértése az egyre komplexebbé váló körülmények között. Különösen igaz ez a *szervezeti*

*marketingre*. (A magyar nyelvben talán a *szervezeti marketing* kifejezés írja le legpontosabban a lényegét, nevezetesen, hogy az üzleti csere két szervezet között zajlik. A marketingtevékenységnek pedig az a célja, hogy elősegítse ezt a szervezetek közötti cserét.)

Easton (2002) a kritikai realizmus talaján állva vizsgálja a marketinget, és emellett 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, p. 107.). Az *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) kutatócsoport* közel negyven éves nemzetközi kutatásainak alapvető célkitűzése pontosan ezeknek a komplex magatartásformáknak a minél mélyebb és alaposabb megismerése.

Az IMP-kutatócsoport (www.impgroup.org) kutatási eredményeinek nagyon rövid bemutatásával lényegében áttérek annak a kérdésnek egy lehetséges megválaszolására, hogy mi is a szervezeti marketing tárgya. Pontosabban, az IMP-megközelítés lényegét próbálom felvázolni. Kiemelve, hogy az *IMP* alapvetően az *interaktivitás és a szervezetek közötti kölcsönös függőség* figyelembevételével igyekszik megérteni és magyarázni a szervezetek piaci viselkedését.

## Szervezetközi marketing: IMP egy empirikus megközelítés

„Az IMP története a tudományos megismerés klaszszikus útját követi. Néhány olyan, egyszerű empirikus megfigyeléssel kezdődött, amelyeket nem lehetett megmagyarázni az akkor (a hetvenes évek közepén) elfogadott elméletekkel. ...A szóban forgó megfigyelések az üzleti kapcsolatok létezésére és szerepére vonatkoztak” (Håkansson, 2011, p. 10.). Az első nemzetközi IMP-kutatás (részletes leírást lásd Håkansson, 1982) eredményeit felhasználva született meg az üzleti kapcsolatok rendszerszemléletű leírását (Håkansson, 2011) tartalmazó *Interakciós Modell* (Håkansson, 1982). Ezek az eredmények egyúttal lehetővé tették az üzleti kapcsolatok szerkezetének (folyamatosság, komplexitás, szimmetria, informális jelleg) és folyamatainak (adaptáció, együttműködés, konfliktus, társadalmi interakció, rutinok kialakulása) feltárását is (Turnbull – Valla, 1986). Az egyik legfontosabb tanulsága ennek a kutatásnak az volt, hogy „ha bárki, akár tudományos, akár menedzsment céllal, vizsgálni kívánja a marketing- vagy a beszerzési tevékenységet, akkor szükségszerűen figyelembe kell vennie az üzleti kapcsolatokat” (Håkansson, 2011, p. 10.). Ebből következik az IMP- kutatócsoport alapvető megállapítása, amely szerint *a szervezetközi piacokon a marketing feladata az üzleti kapcsolatok menedzsmentje* (Ford, 2003).

A vállalatok gyakorlatában azonban az üzleti kapcsolatok egymással összefüggésben jelennek meg, kölcsönösen befolyásolva egymást. Ez a kutatási eredmény vezetett az IMP-kutatócsoport második nagy nemzetközi kutatásához, amely feltárta az üzleti hálózat alapvető sajátosságait (Håkansson – Snehota, 1995). Az Interakciós Modell (Håkansson, 1982) továbbfejlesztését jelentő *A-R-A Modell* (a két modell részletes bemutatását lásd Mandják – Gelei, 2011) az üzleti kapcsolatokat három rétegre – tevékenységekre, erőforrásokra és személyes kapcsolatokra – bontja, és azt vizsgálja, hogy az üzleti kapcsolatok hogyan hatnak a kapcsolatokban érintett vállalatokra és a környezetükre. Ezzel a modell az üzleti kapcsolatok beágyazottságát és összekapcsolódottságát ragadja meg. Éppen ez, az üzleti kapcsolatok összekapcsolódottsága, az IMP hálózati megközelítésének (Axelsson – Easton, 1992) egyik alapvető jellemzője és sajátossága. Az összekapcsolódottság, azaz az üzlet hálózat jelentősége természetesen kifejeződik az IMP marketingfelfogásában is, amikor a szerzők kiemelik, hogy egyetlen üzleti kapcsolatot sem lehet önmagában, diádként vizsgálni, mert mindig figyelembe kell venni azt a hálózatot, amelybe ez a kapcsolat beágyazódik (például Ford, 2003).

Az *IMP-kutatócsoport*, amely mára több, mint négyszáz kutatót tömörítő, on-line közösséggé fejlődött,

amelynek éves nemzetközi konferenciáin Európában 250-300, Ázsiában 150-200 kutató vesz részt rendszeresen, és amelynek a honlapjáról több, mint ezer korábbi konferencia-előadás, több, mint száz, az IMP kutatási területéhez kapcsolódó doktori disszertáció, két könyv és az IMP Journal különböző évfolyamai is letölthetők, az üzleti kapcsolatok beható, empirikus vizsgálatával folytatta és folytatja tevékenységét. Az újabb eredmények lényegében három témakör köré csoportosíthatók.

Az első terület, az üzleti hálózatok jellegzetességeinek vizsgálata, elvezetett a *hálózati paradoxonok* felismeréséhez (Håkansson – Ford, 2011). Az üzleti hálózat olyan struktúra, amelyben a csomópontok kötelékekkel kapcsolódnak, ahol a gazdasági egységek jelentik a csomópontokat és az összekapcsolódásuk üzleti kapcsolatokkal történik. A vállalatok szempontjából ezt a struktúrát három paradoxon jellemzi, nevezetesen, hogy a hálózat egyszerre jelent lehetőségeket és korlátokat, a szereplők egyszerre próbálnak befolyást gyakorolni a hálózatra és ugyanakkor a hálózat által befolyásoltak is, végül minél inkább igyekeznek irányítani egy vállalat egy hálózatot, annál kevésbé lesz hatékony és innovatív a hálózat (Håkansson – Ford, 2011). Ez a három hálózati paradoxon azért fontos marketing szempontból, mert alapvető kihívást jelentenek a vállalatok üzletikapcsolat-menedzsmentje számára. Hiszen *az üzletikapcsolat-menedzsment, azaz a marketingtevékenység, minden esetben az e három paradoxon kifejlesztette térben történik*. Az üzleti hálózatok sajátosságainak integrált, rendszerszemléletű összegzését Håkansson és szerzőtársai (2009) könyve tartalmazza.

Az újabb IMP-kutatások másik fontos területe az üzleti hálózaton belüli értékteremtés és az erőforrások kapcsolata. Az empirikus kutatási eredmények azt mutatják, hogy az értékteremtés a hálózatban történik, következésképpen a különböző erőforrások csak a kapcsolatban értékesek. Az erőforrások értékét tehát az adja meg, hogy hogyan kapcsolódnak más erőforrásokhoz. Ennek a kapcsolódásnak a konceptualizálása a *4R modell* (Håkansson – Waluszewski, 2002), amely az erőforrásokat anyagi és szervezeti típusra bontja. Ezek az egymásba ágyazott erőforrások jelentik a vállalat értékteremtő képességeit, amelyek hasznosítása attól függ, hogy milyen kapcsolatrendszerben tudja a vállalat ezeket mozgósítani (Håkansson – Ford, 2011).

A harmadik terület viszont az egész üzletihálózat-megközelítés alapvető összefüggését érinti, mégpedig *az interakció fogalmának meghatározását*. Az interakció fogalma és értelmezése azért kulcskérdés, mert az interakciók jelentik az IMP-megközelítés legkisebb elméleti egységét.

Az *IMP* széles körű, nemzetközi kutatási tapasztalatai alapján a szervezetek közötti kapcsolatokban az interakció egyrészt másképpen működik, másrészt nem

azonos a cserével. A *legfontosabb különbség az, hogy az interakció hatással van a részt vevő felek erőforrásaira, megváltoztatja a részt vevő felek tevékenységét és magukat a résztvevőket is.* „Az interakció olyan lényegi folyamat, amely gazdasági szereplők közt jön létre, és amelyen keresztül az üzlet valamennyi – anyagi, pénzügyi és humán – aspektusa és építőeleme – aktorok, tevékenységek és erőforrások – változik, átalakításra kerül és felveszi konkrét formáját” (Ford és szerzőtársai, 2011, p. 90.). Az interakció, ellentétben a cserével, önálló tartalommal rendelkezik, ami nem más, mint az összekapcsolódottság.

Az interakciók fenti értelmezése számos *elméleti következménnyel* jár, amelyek közül csak kettőt emelek ki. Az üzleti hálózatokban a vállalatok olyan csomópontként értelmezhetők, „ahol az interakció révén mások tevékenységei és erőforrásai találkoznak a vállalat saját tevékenységeivel és erőforrásaival” (Ford és szerzőtársai, 2011, p. 104.). A második lényeges elméleti következtetés abból adódik, hogy mivel *minden üzleti szereplő hálózati kontextusban* létezik, egy „szereplő interakciói erőteljesen befolyásolják az adott szereplő tulajdonságait, képességeit, tevékenységének fókuszát, szabadságát, valamint kötelezettségeit és korlátait. Minden szereplő és minden interakció a saját és a vele kapcsolatban álló, őt támogató, vagy éppen vele ellenértékelt további szereplők erőforrásain nyugszik (Ford és szerzőtársai, 2011, p. 105.).

Az üzleti hálózatot olyan üzleti kapcsolatok összekapcsolódása hozza létre, amelyek minden esetben egyszerre rendelkeznek technikai, társadalmi és gazdasági tartalommal (Håkansson, 2010). Ez a piacfeldolgozás egyaránt támaszkodik az intézményi közgazdaságtan, a gazdaságszociológia és a közelmúltban kialakult általános hálózattudomány (Csermely, 2005) eredményeire, továbbá átvette a korábbi általános rendszerelméletnek a rendszerek strukturálására (Chikán, 2011) vonatkozó elemeit.

Ez a bonyolult, komplex és nagyon izgalmas világ az utóbbi évtizedekben számos *magyar kutató* érdeklődését is felkeltette. A teljesség igénye nélkül szeretnék felvillantani néhányat az IMP gondolatvilágához kapcsolódó hazai kutatási eredmények közül. Számos publikáció foglalkozik az üzleti kapcsolatok vizsgálatával (Gelei, 2010, 2011, 2012; Wimmer – Mandják, 2002; Mandják és szerzőtársai, 2012; Vilmányi – Hetesi, 2011; Bódi-Schubert, 2014, 2012, 2011; Esse és szerzőtársai, 2012). Az üzleti kapcsolatok társadalmi összetevői közül a bizalommal (Piricz, 2013) foglalkozott és az ehhez a témához szorosan kötődő lojalitás kérdéseit (Hetsi, 2014, 2011; Révész és szerzőtársai, 2013) tárták fel. Mandják és Szántó (2010, 2011) az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének elvi kérdéseit boncolgatja, az üzleti kapcsolatok nemzetközi dimenzió-

inak értelmezését Mandják és szerzőtársainak (2011) cikke tárgyalja.

Több fontos publikáció született a projektmarketing területén, Mandják és Veres (1998) a projektmarketing egyik, azóta sokat hivatkozott alapmodelljét (D-U-C modell) publikálta. Veres és Sajtó (2011) és Veres (2012) a projekt-kompetenciák sajátosságait elemezte.

A magyar IMP-csoport (hIMP) tagjai évek óta dolgoznak együtt az üzleti kapcsolatok születésének kérdéseit kutatva (Mandják és szerzőtársai, 2015). A magyar kutatóknak 1996 és 2009 közötti időszakban az IMP éves, nemzetközi konferenciáin publikált írásainak remek összefoglalóját adja Szalkai Zsuzsanna és szerzőtársainak (2012) cikke.

*Mi tehát a szervezetközi marketing tárgya?* A szervezetek marketingtevékenységének (üzletikapcsolat-menedzsmentjének) a vizsgálata, megértése és magyarázata napjaink szervezeti piacán, amely a klaszszikus piacoktól nagyon eltérő képet mutat. Ezen a piacon, ahol az üzleti kapcsolatok és az üzleti hálózatok léteznek a „hatékonyság és az innovációs képesség attól függ, hogy a vállalatok hogyan hatnak kölcsönösen egymásra és hogyan alakítanak ki sokoldalú kapcsolatokat” (Håkansson, 2011, p. 13.).

#### Felhasznált irodalom

- Axelsson, B. – Easton, G. (eds.) (1992): Industrial networks: A new view of reality. London and New York: Routledge
- Bodi-Schubert, A. (2014): The conceptual model of success in buyer-supplier relationship. IMP Journal, Vol. 8 Issue 3: p. 31-43.
- Bódi-Schubert Anikó (2012): A siker szerepe és jelentése a vevő-beszállító kapcsolatban. Vezetéstudomány, 43. évfolyam, 11. szám: p. 46-59.
- Bódi-Schubert Anikó (2011): A vevő-beszállító kapcsolat elméleti megközelítései és empirikus szemléletük. Vezetéstudomány, 42 évfolyam, 2. szám: p. 58-71.
- Chikán Attila (2011): Előszó. in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Easton, G. (2002): Marketing: A critical realist approach. Journal of Business Research, Volume 55: p. 103-109.
- Esse, Bálint – Szántó, Richárd – Wimmer, Ágnes (2012): Business relationships and relationships with stakeholders – Perception of Hungarian executives. IMP Journal, Vol. 6 Issue 2: p. 98-108.
- Ford, D. (szerk.) (2003): Business marketing: Szervezetközi kapcsolatok menedzsmentje. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft

- Ford, D. – Gadde, L-E. – Håkansson, H. – Snehota, I., – Waluszewski, A. (2011): Az üzleti interakció elemzése. in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 82-110.
- Gelei, Andrea (2012): Capability-based value creation in Hungarian automotive supply chains. *IMP Journal*, Vol. 6 Issue 2: p. 135-153.
- Gelei Andrea – Dobos Imre – Kovács Erzsébet (2010): Üzleti kapcsolatok modellezése. *Közgazdasági Szemle*, 57. évfolyam, július–augusztusi szám: p. 677–699.
- Gelei Andrea – Dobos Imre – Nagy Judit (2011): Üzleti kapcsolatok beágyazottsága a magyar gazdaságban. *Vezetéstudomány*, 42 évfolyam, 1. szám: p. 17-30.
- Håkansson, H. (2011): Az Industrial Marketing and Purchasing Group: Egy tudományos megközelítés története. in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 11-14.
- Håkansson, H. (2010): Határtalan hálózatok – Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete. Herbert Simon-díj, 2010. Budapest: Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium
- Håkansson, H. (ed.) (1982): *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. Chichester: John Wiley & Sons
- Håkansson, H. – Ford, D. (2011): Hogyan kellene együttműködniük az üzleti hálózat szereplőinek? in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 234-250.
- Håkansson, H. – Snehota I. (eds.) (1995): *Developing relationships in business networks*. London: Routledge
- Håkansson, H. – Waluszewski, A. (2011): Útfüggőség: A technológiai fejlődés korlátozója vagy előmozdítója? in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 111-132.
- Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L-E. – Snehota, I. – Waluszewski, A. (2009): *Business in networks*. Chichester: John Wiley & Sons
- Hetesi, Erzsébet (2014): The effects of recession on B2B loyalty. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, Volume 8, Issue 2: p. 26-37.
- Hetesi Erzsébet (2011): Értelmezhető-e a lojalitás a B2B piacokon? *Vezetéstudomány*, 42 évfolyam, 1 szám: p. 31-40.
- Hunt, S. D. (2013): A general theory of business marketing: R-A theory, Alderson, the ISBM framework, and the IMP theoretical structure. *Industrial Marketing Management*, Volume 42, Issue 3: p. 283-293.
- Mandják Tibor – Gelei Andrea (2011): Kapcsolatok, hálózatok Az üzleti világ valósága. in: Gelei Andrea – Mandják Tibor (szerk.) (2011): Dzsungel vagy esőerdő? Az üzleti kapcsolatok hálózata. Budapest: Akadémiai Kiadó: p. 21-42.
- Mandják, Tibor – Szántó, Zoltán (2010): How can economic sociology help business relationship management? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 25, No 3: p. 202-208.
- Mandják, Tibor – Veres, Zoltán (1998): The D-U-C model and the strategies of project marketing process. in: Halinen-Kaila, A. – Nummela, N. (eds.) (1998): 14th IMP Annual Conference Proceedings, Interaction, Relationships and Networks: Vision for the future, Turku, Vol.1.: *Competitive Papers*: p. 471-490.
- Mandják Tibor – Wimmer Ágnes – Juhász Péter (2012): A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, XLII évfolyam, 2012. 2. Különszám: p. 14-23.
- Mandjak, Tibor – Simon, Judit – Szalkai, Zsuzsanna (2011): A framework for the analysis of global, regional and local business networks. *Industrial Marketing Management*, Volume 40: p. 822–829.
- Mandják, Tibor – Henseler, Jörg – Simon, Judit – Szalkai, Zsuzsanna (2012): Typology of business relationships using buyer's and supplier's perceptions. *The IMP Journal*, Volume 6, Issue 2: p. 109-134.
- Mandják, Tibor – Szalkai, Zsuzsanna – Neumann-Bódi, Edit – Magyar, Mária – Simon, Judit (2015): Emerging relationships: How are they born? *Industrial Marketing Management*, Volume 49: p. 32-41.
- Piricz, Noémi (2013): A bizalmat befolyásoló tényezők vizsgálata az üzleti kapcsolatokban. *Vezetéstudomány*, 44. évfolyam, 12. szám: p. 14-29.
- Révész, Balázs – Hetesi, Erzsébet – Kovács, Péter (2013): Which is more important? Information technology use and personal relationships in B2B markets. The paper was published at the 29th IMP-conference in Atlanta, Georgia: p. 1-19.
- Sheth, J. N. – Gardner, D. M. – Garrett, D. E. (1988): *Marketing theory: evolution and evaluation*. New York: John Wiley & Sons
- Szalkai, Zsuzsanna – Jenes, Barbara – Neumann-Bódi, Edit – Magyar, Mária – Tóth, Tímea (2012): Contribution of Hungarian researchers to the IMP philosophy: summary of the papers written by Hungarian authors or co-authors for the annual IMP Conferences between 1996-2009. *IMP Journal*, Vol. 6 Issue 2: p. 167-185.
- Turnbull, P. W. – Valla, J. P. (eds.) (1986): *Strategies for international industrial marketing*. London: Croom Helm
- Veres, Zoltán (2012): Uncertainty-reducing project-competences as organizational capabilities. *IMP Journal*, Vol. 6 Issue 2: p. 154-166.

*Veres Zoltán – Sajtos László (2011): Észlelt kockázat, érték és projektcompetenciák. Vezetéstudomány, 42. évfolyam, 1. szám: p. 41-51.*

*Vilmányi Márton (2011): Egyetemi-ipari együttműködések a kapcsolatmarketing nézőpontjából. Vezetéstudomány, 42 évfolyam, 1 szám: p. 52-63.*

*Wimmer, Ágnes – Mandják, Tibor (2002): Business relationships as value drivers? in: Spancer, R. (ed.) (2002): 18th IMP Annual Conference, Dijon, CD-ROM: p. 1-13.*