

---

## B2B KAPCSOLATOK AZ ÜZLETI HÁLÓZATBAN

ÚR NORBERT  
TAMUS ANTALNÉ

### Összefoglalás

*A kutatás az ipari szervezetekre jellemző kapcsolatok sajátosságaira terjed ki a dunaujvárosi járórács gyártó cég, a MEISER Ferroste Kft. gyakorlatában és partnerei körében. Egyéni mélyinterjúk során sikerült megismerni a vizsgált piac számos jellemzőjét, amelynek szakirodalmi alapját Porter versenyerő modellje, a B2B marketing fogalmi kerete adták, kiegészítve a versenypolitikai közgazdaságtan meghatározásaival. A megfelelő beszállító vállalat megtalálásához lényeges, hogy a partnerek az együttműködést kölcsönösen előnyösnek tartásuk, képességeik és erőforrásaik összehangolhatóak legyenek. Ebben az esetben lehetőség nyílik magas kapcsolati szint elérésére a szervezetek között, amely elsősorban a napi interakciók során érhető tetten és a vállalatok értékesítési piacán nélkülözhetetlen versenyelőny terén – mint például rugalmasság, adaptációs készség, gyors teljesítés – kamatozhat.*

*A primer kutatás célja az volt, hogy a gyártó cég vevőinek piacain megismerhetőek legyenek a szervezeten belüli viszonyok. Világossá vált, hogy egy-egy vállalat alkupozícióját erősen befolyásolja, hogy termékei helyettesíthetőségére mennyire van lehetősége a vásárlóknak. A megrendelők többsége sokszereplős iparágban tevékenykedik, így a hálózatban betöltött szerepük nem lehet jelentős. Ezt felismerve, a szervezetek törekednek szoros, közvetlen kapcsolat kiépítésére vevőikkel és beszállítóikkal.*

**Kulcsszavak:** B2B piac, szervezeten belüli kapcsolatok, szervezeti alkupozíció, hálózati szerep

### B2B Relationship in Business Network

#### Abstract

*The research covers the organizational relationships in Dunaújváros grating manufacturer in the practice of MEISER Ferroste Ltd. and partners. Deep interviews were analyzed to find out the market*

*characteristics. The literature is based on Porter's competitive forces model, the conceptual framework for B2B marketing and economics of competition policy. Finding the right supplier, if the partners are equally important in the relationship, the abilities and resources could be aligned. In this case, the opportunity is to achieve a high level of contact between organizations, which can be perceived in daily interactions. The very good relationship the companies create a competitive advantage in the sales market, such as flexibility, adaptability, fast performance.*

*The primary research aims to market for customers to be learned from business to business relationships. A company's bargaining position is strongly influenced by how much opportunity to substitutable products to customers. The primary research aims to market for customers to be learned from inter-organizational relationships. A company's bargaining position is strongly influenced by how much opportunity to substitutable products to customers. The most of customers operating in industries with many actors, so their role in the network is not significant. Recognizing this, the organizations would like to close, direct contact with their customers and suppliers to build.*

**Keywords:** *B2B market, business relationships, bargaining power, position in network*

## **Bevezetés**

A kutatás célja, hogy az iparági hálózatban feltárja azokat a kapcsolati sajátosságokat, amelyek segítenek megérteni a szervezetek viselkedését, hatással lehetnek üzleti magatartásukra. A gyártó vállalat megrendelői körében folytatott primer kutatás pedig segítséget nyújthat a vevők képességeinek megismerésében, a hálózatban betöltött szerepük és pozíciójuk feltérképezésében. Az eredmények értékelését követően felvázolhatóak lesznek a vállalkozás fejlődési lehetőségei kapcsolatai révén. A vizsgált kérdéskörökkel a szervezeti kapcsolatok jelentőségére, a vállalatközi marketing-szemlélet hasznosságára és a szervezet hálózati pozíciójának aspektusából történő elemzésére szeretnénk rávilágítani.

Az üzleti kapcsolatok a szervezetek közötti interakciók révén kialakuló kölcsönös függőségi viszonyt jelentik. A vállalkozás üzleti kapcsolatainak szempontjából történő értékelése kiterjed az érintettekkel való kontaktus hálózatban betöltött szerepének, a szervezet iparágban elfoglalt pozíciójának vizsgálatára is. Egy vállalat hálózati pozícióját

kapcsolatainak összessége, iparágában való megítélése, jogai, kötelezettségei képességei és erőforrásai határozzák meg. (Ford 2007, Mandják 2012)

A hálózati pozíció tehát a szervezetek közötti üzleti kapcsolatok komplexitásának és sokféleségének rögzítését jelenti. Külső szemlélő számára ezek a pozíciók nem léteznek, mert a kapcsolatok a hálózat tagjai között meglévő üzleti logikára és interperszonális kapcsolatokra épülnek. Ha a tagok között a kapcsolatok fejlettek, a hálózat stabil és a hálózati pozíciók kiépültek. A hálózati struktúra és a hálózatban elfoglalt pozíciók a kölcsönös együttműködés és az egymáshoz való alkalmazkodás, illetve ezek kombinációjának megtalálása eredményeképpen jönnek létre. (Low 1997)

### **Anyag és módszer**

Az egyéni mélyinterjúkat követően a kérdőíves megkérdezés lebonyolítása 2012. március 21. és április 5. között történt. Az alapsokaság a Meiser Ferroste Kft.-nél 2010-2011-es gazdasági évben megrendelést feladó 512 vállalkozás. A mintavétel nem reprezentatív. A megrendelők körében végzett Pareto-elemzés bebizonyította, hogy az összes eladott mennyiség 80%-a 47-54 vevőnek tudható be. Annak érdekében, hogy a legjelentősebb vevők alkotta minta álljon rendelkezésre, a Meiser Ferroste Kft. 85 gyakori szervezeti vásárlójának juttattuk el a kérdőívet. A válaszadói hajlandóság kimagaslónak mondható, hiszen a gyakorlat azt mutatja, hogy a B2B piacon végzett, online kutatásoknál a kitöltött kérdőívek aránya 10-30%, a visszaérkezett 52 darab azonban több mint 60%-os arányt jelent.

Az elemzés leíró statisztikák, kereszttáblák, összefüggés-, illetve asszociációs vizsgálatok alkalmazásával történt. A feldolgozás során kapott legfontosabb eredmények kerülnek bemutatásra a következőkben.

1. táblázat: Alkalmazott módszerek

Szekunder kutatás	Primer kutatás
<i>Elemzés</i>	
<p><b>Szakirodalmi feldolgozás:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porter versenyerők modell</li> <li>- Versenypolitikai közgazdaságtan megközelítései</li> <li>- Üzleti hálózat és B2B kapcsolatok fogalmi keretei</li> <li>- Bergen – Peteraf modell</li> <li>- Webster – Wind modell</li> </ul>	<p><b>Minta:</b> üzleti piaci szereplők (vállalkozások), szervezetközi kapcsolattartók</p> <p><b>Kvalitatív kutatás:</b> egyéni mélyinterjúk</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interjúk száma: 4</li> <li>- Interjúk időtartama: egyenként 60 perc</li> <li>- Interjúvázlat, félig strukturált kérdőív</li> <li>- Interjúalanyok:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Járórács gyártó cég kereskedelmi vezetője;</li> <li>- Járórács gyártó cég beszerzője;</li> <li>- Ipari lépcsőszerkezet gyártó beszerzője;</li> <li>- Acéltermékkel kereskedő cég munkatársa.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Kvantitatív kutatás:</b> kérdőíves megkérdezés</p> <p>Eszköze: standardizált kérdőív</p> <p>A minta nagysága: 52 vállalkozás</p>
<i>Értékelés</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Összefüggés-vizsgálat</li> <li>- Pareto-elemzés</li> <li>- Kraljic-mátrix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Youle-féle asszociációs vizsgálat</li> <li>- Keresztátlák</li> <li>- Herfindahl-Hirschman-index</li> </ul>

*Forrás: Saját szerkesztés, 2012*

## Eredmények

### *Az szervezet alkupozíciója és terméke elérhetőségének összefüggése*

Az összefüggés vizsgálatának alapja a megkérdezettek észlelése vevőikkel szembeni érdekérvényesítő képességükről, valamint termékeik helyettesíthetőségéről. A szervezet saját termékeinek/szolgáltatásainak értékelése 1-5-ig terjedő Likert skálán történt, ahol 1: egyáltalán nem jellemző, 5: teljes mértékben jellemző. A válaszadók körében meghatározó volt, hogy a vevőkkel szembeni magas érdekérvényesítési képességet akkor jelölték meg inkább, ha egyedi termék/szolgáltatás értékesítését is bejelölték. Az egyedi terméket forgalmazók körében a vevőkkel szembeni magas alkupozíciójú válaszadók dominálnak. (2. táblázat)

**2. táblázat: Az asszociáció szorosságának vizsgálata, Youle-féle asszociációs együtttható segítségével az alkupozíció és a termék elérhetősége között**

me: gyakoriság

Elérhetőség \ Alupozíció	Nehéz (egyedi termék)	Egyszerű (tömegtermék)	Összesen
Vevővel szembeni magas alkupozíció	26	3	29
Vevőivel szembeni alacsony alkupozíció	2	7	9
Összesen	28	10	38

*Forrás: Kérdőíves megkérdezés 2012 alapján, saját szerkesztés, N=38*

$a_y=0,936$

Az együtttható értéke tehát +1-hez közelít. Ez azt jelenti, hogy a vevővel szembeni magas alkupozíció és a nehezen elérhető, egyedi termékek fordulnak elő a leggyakrabban együtt. Ugyanakkor a magas alkupozícióval rendelkezőkre nem jellemző tömegtermékek értékesítése.

Az egyedi termék forgalmazásából eredő magas szervezeti érdekérvényesítő képesség hatással van a szervezetközi kapcsolatokra. Ez az összefüggés egyéni mélyinterjúk során került felszínre. Segítségünkre voltak rendszerterméket értékesítő és a vizsgált gyártó cég beszerzőinek

(Beszerző 1 és Beszerző 2), illetve egy kereskedelmi tevékenységet folytató vállalkozás munkatársának (Beszerző-Kereskedő) válaszai. (3. táblázat)

**3. táblázat: A szervezeten belüli kapcsolatokat befolyásoló beszállító képességek jellemzői**

Szempon	Beszerző 1	Beszerző 2	Beszerző-Kereskedő
Nem közvetlen kapcsolat jellemzője	barátságatlan hangnem, nem megfelelő teljesítés	erőfölény fitogtatás, egyoldalú érdekérvényesítés	nem megfelelő tájékoztatás, kiszolgálás
<i>Nem közvetlen kapcsolat oka lehet</i>	<i>kis rendelési mennyiség</i>	<i>monopolhelyzetben lévő gyártó</i>	
Beszerezési lehetőségeket korlátja	Kis rendelési mennyiség	egyedi termékgigény	<i>Speciális termékfajta</i>

*Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés*

**A B2B kapcsolat szorossága és a szervezet hálózati pozíciójának összefüggései**

Az 52 válaszadó közül, 32 olyan vállalkozás törekszik jellemzően, vevőivel szoros kapcsolatot kiépíteni, akiknek hálózatban betöltött szerepükre vonatkozó észlelésük alacsony volt. Tehát saját maguknak nem tulajdonítanak nagy hálózati jelentőséget. Hasonlóképpen a beszállítókkal is leginkább azok törekednek szoros kapcsolati szint kiépítésére, akik negatívan ítélték meg hálózati szerepüket. Elmondható, hogy azokra jellemző, hogy partnereikkel szoros kapcsolatot szeretnének kialakítani, akik hálózatban betöltött szerepüket nem észlelik jelentősnek. (1. ábra)

(me: %)

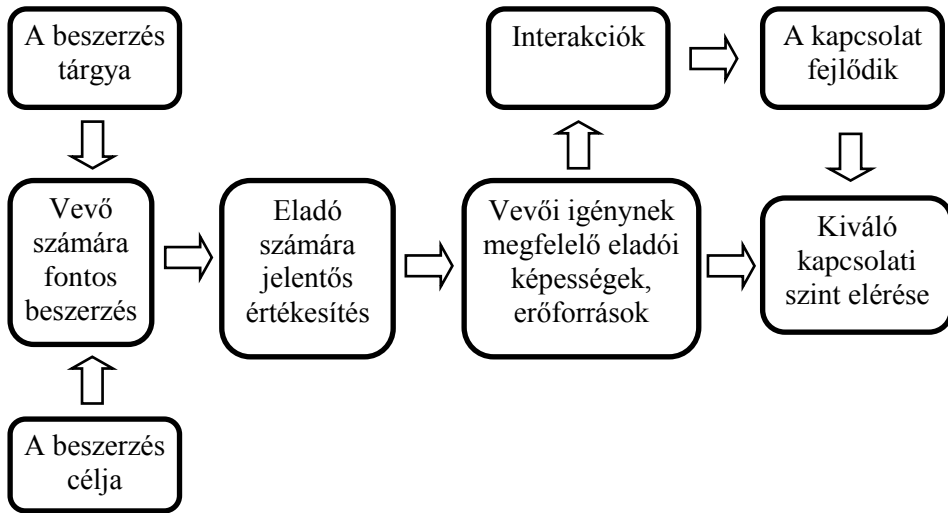


**1. ábra: A vevői és beszállítói kapcsolat szorossága és az észlelt hálózati pozíció közötti összefüggés**

*Forrás: Kérdőíves megkérdezés 2012 alapján, saját szerkesztés, N=52*

Szükséges annak megvizsgálása, hogy vajon a szervezeteket mi akadályozza meg abban, hogy egyes partnerekkel közvetlen kapcsolatot építsenek ki. A szakirodalmi feldolgozás és a szakemberekkel folytatott egyéni mélyinterjúk válaszaiból kitűnik, ha a vevő számára fontos beszerzés az eladó szempontjából is jelentősnek minősül, illetve az eladó rendelkezik a vevői igények teljesítéséhez megfelelő erőforrásokkal és képességekkel, akkor az ismétlődő tranzakciók révén a kapcsolat fejleszthető. A magas kapcsolati szint követelményeit a 2. ábra foglalja össze.

Az egyéni mélyinterjúk során kitértünk annak megvizsgálására, hogy a vállalati gyakorlatban miért szeretnék a vevők beszállítóikkal közvetlen kapcsolatot kiépíteni. A szervezetek elsődleges célja, hogy a gyártáshoz, értékesítéshez nélkülözhetetlen anyagok a megfelelő helyen és időben rendelkezésre álljanak. A szoros kapcsolattól rugalmasságot, gyors információáramlást várnak az érintettek, főként azért, hogy értékesítői piacaikon a versenytársaikkal szemben előnyhöz jussanak a gyors kiszolgálás és rugalmas adaptáció révén. (4. táblázat)



**2. ábra: Magas kapcsolati szint követelményei**

*Forrás: Saját szerkesztés Ford et al. 2007, Szegedi-Prezenszki 2003, Porter 2006, Snehota 2011, illetve Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján*

**4. táblázat: A szervezetközi kapcsolatokat befolyásoló beszerzési döntés jellemzői**

Szempont	Beszerző1	Beszerző 2	Beszerző-Kereskedő
A beszerzéssel szembeni legfontosabb követelmény	a szükséges termék, anyag a megfelelő időben, a megfelelő időben rendelkezésre álljon a gyártáshoz és/vagy értékesítéshez		
Interakció jellemzője közvetlen kapcsolat esetén	nincs szoros kötődés	bizalom, megfelelő információáramlás, rugalmas és gyors ügyintézés, szerződés szerinti teljesítés	rugalmasság, nagyobb odafigyelés, baráti hangnem

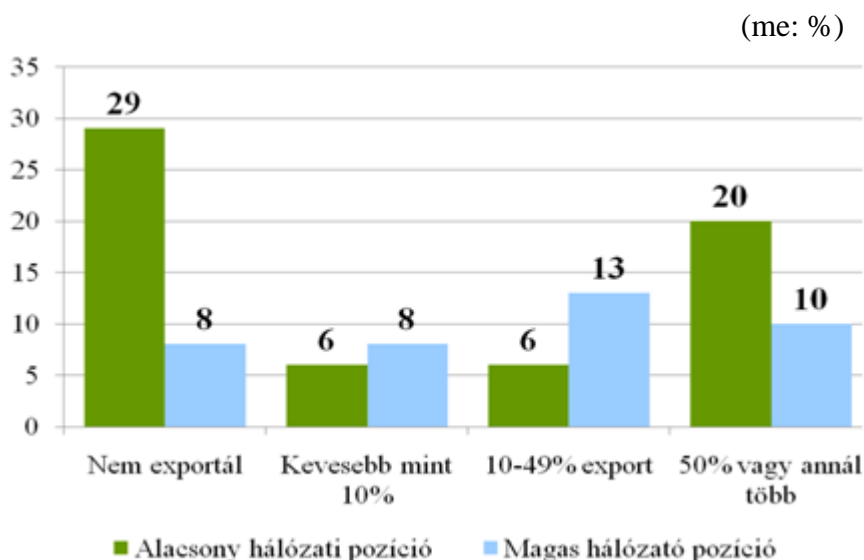
*Forrás: Egyéni mélyinterjúk 2012 alapján, saját szerkesztés*



### A szervezetek exportértékesítése és a hálózati szerepe közötti összefüggés

A kérdőív 3. kérdése a vevők exporttevékenységére irányult. Ennek megítéléséhez a közgazdaságtanból ismert nyitott gazdaság meghatározásai nyújtottak segítséget. Nyitott gazdaságúnak tekinthető az az ország, amely GDP-jének több mint fele a külföldön realizálódik. Meghatározása nyitottsági mutatókkal, például az export, import össztermékhez való aránya alapján lehetséges. Ha a mutató 15% alatti zárt gazdaságról, ha 50% feletti nyitott gazdaságról beszélhetünk. (Blahó-Kutasi 2010)

Kicsit enyhítve a közgazdaságtani megközelítésem, 10%-nál húztuk meg a „zártág” határát, aminek az lett az eredménye, ami a válaszokból kiderül, hogy a kérdőívet visszaküldőknek gyakorlatilag a fele egyáltalán nem vagy nagyon csekély exporttevékenységet folytat. Míg a közgazdaságtani megfogalmazás szerinti nyitottságról, több mint 50% exporttevékenység esetén beszélhetünk, amelyet 15 válaszadó jelölt csak meg. A megkérdezettek körében tehát a többség nem rendelkezik, közvetlen külföldi kapcsolatokkal, kiterjedt kapcsolathálóval.



### 3. ábra: A hálózati pozíció és az exportértékesítés összefüggése

*Forrás: Kérdőíves megkérdezés 2012 alapján, saját szerkesztés*

Az exporthányad és a vevők által észlelt hálózati pozíció összefüggéseit mutatja be a 3. ábra. A vevők észlelése szerint, minél nagyobb

exporthányaddal rendelkezik egy vállalat, annál inkább érzi magát erőfölényben, így annál inkább tulajdonít magának magas hálózati pozíciót. Az eredmények tükrében világossá válik, hogy amint növeli egy cég az értékesítést és egyre nagyobb hányadot jelent ebből a kivitelre szánt termékmennyiség, annál inkább észlelik úgy a megkérdezettek, hogy a hálózatban betöltött jelentőségük nagy. Érdekes fordulat mutatkozik az export-értékesítési arány 50%-os átlépésekor. Amint egy vállalat eléri ezt a küszöböt, azt a piacot fogja elsődlegesnek tekinteni, amelyiken termékei nagyobb részét adja el. A nemzetközi piacon azonban más versenyhelyezettel találja magát szemben, mint amihez belföldön hozzászokott és jellemzően nem lesz központi szereplője iparágának, hiszen a nemzetközi piacon globális versenytársai lesznek. A szervezet és (képviselőinek) fókusza tehát átkerül a számára jelentősebb eladással kecsegtető piacra, ahol a korábbiaktól teljesen eltérő erőviszonyokkal találkozhat.

***A piaci koncentráció, az érdekérvényesítő képesség és a hálózati pozíció összefüggései***

A piaci koncentráció mérésére a versenypolitikai közgazdaságtan egyik népszerű mutatója a Herfindahl-Hirschman-index (HHI) szolgál, amely megmutatja, hogy az iparág versenyzőinek piaci részesedése alapján, mennyire koncentrált a piac, vagyis mennyire összpontosul a „hatalom” egy vagy több szereplő kezében az adott hálózatban. Ha a mutatót a %-os piaci részesedésekből számoljuk, két szélső értéke 0, illetve 10 000 lehet.

**5. táblázat: A piaci koncentráció és a megkérdezettek partnereikkel szembeni érdekérvényesítő képességének összefüggései**

koncentráció alkupozíció	HHI 3 950- 2 650	HHI 2 550- 1 225	HHI 1 200- 101
A beszállítókkal szembeni alku- pozíció alacsony	0%	5,5%	0%
A beszállítókkal szembeni alku- pozíció magas	33,3%	27,9%	33,3%

*Forrás: Kérdőíves megkérdezés 2012 alapján, saját szerkesztés*

A 0-hoz közelítő érték azt jelenti, hogy a piac teljesen töredezett, minden vállalat csekély részesedéssel rendelkezik. Ennek ellenkezője igaz, ha az

értéke 10 000, ez esetben egyetlen vállalat van jelen az adott piacon, amelynek részesedése értelemszerűen 100%. (Motta 2007)

A válaszadók észlelése alapján kialakított Herfindahl-Hirschman-indexek értékei a 4 000 és 100 közé kerültek, ami azt jelenti, hogy a MEISER Ferroste Kft. vevői között, a megkérdezettek körében nincs olyan vállalkozás, amely erősen koncentrált piacon működne. A válaszok alapján kialakított HHI-indexeket három csoportba rendszereztük az összefüggés-vizsgálathoz. A piaci koncentráció és a vevőkkel, szállítókkal szembeni érdekérvényesítő képesség közötti összefüggést a 5. táblázat szemlélteti.

Az eredmény azt mutatja, hogy a megkérdezettek észlelését, saját beszállítóikkal, illetve vevőikkel szembeni érdekérvényesítő képességét illetően, nem befolyásolja, hogy hány versenytársuk van, mennyire jellemző (vagy mennyire nem) piaci koncentráció, saját iparáguk versenyzői között. A válaszokból kiderült, hogy nincs összefüggés a közvetlen partnerekkel szembeni alkupozíció és a piaci koncentráció között.

Azonban az észlelt hálózati pozíció, illetve a piaci koncentráció között van összefüggés. Vagyis minél inkább koncentrált piacon tevékenykedik egy vállalat, annál inkább érzi jelentősnek az iparági hálózatban betöltött szerepét. Az alacsony koncentrációjú piacokon a szervezetek jellemzően alacsony hálózati pozícióval is rendelkeznek. A sokszereplős piacokon tehát, az egyes versenyző vállalatok kevésbé érzik magukat meghatározónak iparágukban. A válaszadók HHI-indexeit és hálózati szerepükkel kapcsolatos észlelésük összefüggéseit a 6. táblázat mutatja be.

**6. táblázat: A piaci koncentráció és az észlelt hálózati pozíció összefüggései a válaszadók körében**

koncentráció hálózati pozíció	HHI 3 950- 2 650	HHI 2 550- 1 225	HHI 1 200- 101
Hálózati pozíció alacsony	5,56%	16,67%	22,22%
Hálózati pozíció magas	27,78%	16,67%	11,12%

*Forrás: Kérdőíves megkérdezés 2012 alapján, saját szerkesztés*

## **Következtetések javaslatok**

A MEISER Ferroste Kft. vevői körében végzett szekunder adatelemzést alapul véve megállapítható, hogy a megrendelők körülbelül tizedének tudható be az éves értékesítés legnagyobb hányada. *Ez bizonyos ügyfélkörtől való függőséget jelent, amely egyrészt kockázatos, ha létezik versenytárs, másrészt indokolja a szervezetek közötti kapcsolatok vizsgálatát, elemzését és ápolását. A függőség csökkentése érdekében a vevőkör szűkítésére, illetve egyes megrendelők jelentős mennyiséget vásárlókhöz történő felzárkóz(tat)ására kellene törekedni.* Mindkét eshetőséghez megoldás lehet, hogy egyes vevők, saját piacaikon megerősödjenek, fokozzák megrendeléseiket, lehetőleg egyedi innovatív termékek révén, hiszen ezek egyértelműen jelentős piaci pozíciót és hálózati szerepet biztosítanak a vállalkozásnak.

A növekvő exportpiaci aktivitással is növekszik a vállalkozások hálózati pozíciója. Fontos azonban, hogy ez csak addig érvényes, amíg egy vállalat külföldi értékesítésével át nem lépi eladásainak 50%-át. Ekkor más versenyhellyel találja magát szemben, hiszen legfőbb piacán globális versenytársai lesznek.

A kérdőíves megkérdezés összefüggés-vizsgálatai azt mutatják, hogy az alacsony hálózati pozícióval rendelkező szervezetek törekednek inkább szoros kapcsolat kiépítésére partnereikkel. Hiszen ők kevésbé koncentrált piacon, több versenytárral vetélkedve végzik tevékenységüket. Ennek ellenére vevőikkel és beszállítóikkal szemben megfelelően tudják érvényesíteni érdekeiket.

*A szervezetek többsége tehát felismerte a kapcsolatok kiépítésében és ápolásában rejlő lehetőségeket. Tisztában vannak azzal, hogy sokszereplős piacon csak úgy maradhatnak versenyben, ha jó kapcsolati szintet érnek el közvetlen partnereikkel. Törekednek arra, hogy jó viszonyt építsenek ki és fenn is tudják tartani, hogy mozgásterüket, lehetőségeiket növelhessék a piaci versenyben. Ez alátámasztja az egyéni mélyinterjúk során megfogalmazódott véleményeket. Ezekben az interjúalanyok felhívták a figyelmet a kölcsönösen előnyös együttműködés fontosságára. Egyértelmű tehát – ahogyan a B2B marketing szakirodalom is hangsúlyozza – hogy a kapcsolatok, illetve azok ismerete, elemzése, fejlesztése segítik a szervezet hálózatban betöltött szerepének meghatározását és magában hordozzák fejlődésének lehetőségeit.*

## Hivatkozott források

- [1.] Blahó A. – Kutasi G. (2010): *Erőközpontok és régiók*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 472o.
- [2.] Ford, D. – Gadde, L. – Håkansson, H. – Snehota, I. (2007): *The business marketing course: managing in complex networks*. Chichester, England, John Wiley & Sons, 271 p.
- [3.] Low, B. K. H. (1997): Managing business relationships and positions in industrial networks. *Industrial Marketing and Management*, Volume 26 Issue 2, 189-202 pp.
- [4.] Mandják T. – Wimmer Á. – Juhász P. (2012): A hálózati pozíció és a versenyképesség kapcsolata. *Vezetéstudomány*, XLIII. Évf. Különszám, 14-23 oldal
- [5.] Motta, M. (2007): *Versenypolitika*. Budapest, Gazdasági Versenyhivatal Versenykultúra Központ, 665 o.
- [6.] Porter, M. (2006): *Versenystratégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 355 o.
- [7.] Snehota, I. (2011): New business formation in business networks. *The IMP Journal*, Volume 5 Issue 1, 1-9 pp.
- [8.] Szegedi Z. – Prezenszki J. (2003): *Logisztika – Menedzsment*. Budapest, Kossuth Könyvkiadó, 450 o.

## Szerzők

### Úr Norbert

Vállalkozásfejlesztés szak (MA),

II. évfolyam

ur.norbert@gmail.com

### Tamus Antalné Dr.

főiskolai tanár,

Marketing és Menedzsment Tanszék

[tamusne@karolyrobert.hu](mailto:tamusne@karolyrobert.hu)

