

## **A közvetítőpartnerek alkalmazásának aspektusai a nemzetközi üzleti tranzakciók során**

### **Dr. Kelemen-Erdős Anikó**

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar  
kelemen.aniko@uni-obuda.hu

### **Mészáros Alexandra Ágnes**

PhD hallgató, Óbudai Egyetem, Biztonságtudományi Doktori Iskola,  
meszaros.alexandra@uni-obuda.hu

*Absztrakt: Az üzleti környezet szereplői között kialakult kapcsolati hálózat lehetővé teszi, hogy az információ és a tőke ideális körülmények között cseréljen gazdát. A hálózat tagjai információt gyűjtenek és/vagy allokálnak a rendszerben, ami gyakran valósul meg közvetítők tevékenységén keresztül. A közvetítő egy olyan személy, aki a gazdaság két, vagy több, egymás számára ismeretlen szereplőjét köti össze, és közvetíti közöttük az információt és a tőkét. A kutatás kvalitatív módszerrel, mélyinterjúkkal (N=8) vizsgálja a tevékenységük aspektusait. A közvetítők tevékenységük során üzleti lehetőségeket tárnak fel, kiépített kapcsolati hálózatukkal támogatást nyújtanak az új piacra való belépésnél, hozzájárulnak az innovációs folyamatok megvalósulásához, továbbá széles körben képesek terjeszteni a lokalizált erőforrásokat. Az információközvetítés több tranzakció létrejöttét elősegíti, ugyanakkor számos kockázattal jár, különösen ha a közvetítők nyomon követhetetlenül sok szereplőnek juttatják el az információt. A közvetített információt sok esetben szándékosan módosítják, hogy az a lehető legvonzóbb legyen a potenciális partnernek, ami negatívan befolyásolhatja az üzletkötés megvalósulását.*

*Kulcsszavak: közvetítő; információ; innováció; nemzetközi üzleti tranzakció; nemzetközi üzleti interakció*

## **1 Bevezetés**

A globális gazdaság dinamikusan változó rendszerének hajtóerejét a tőke és az információ folyamatos áramlása biztosítja. A két hajtóerő haladásának pályáját az üzleti entitások között kialakult kapcsolati hálózat teszi lehetővé. Ez a hálózat az üzleti életben résztvevő személyek közötti kapcsolatokról összetevődő humán infrastruktúra, amelynek csomópontjai a gazdasági, üzleti interakciók. A kapcsolatok célja olyan üzleti lehetőség megvalósítása, amelynek során a tőke és

az információ a szereplők számára előnyös módon gazdát cserél. Az interakció egy olyan lényeges üzleti folyamat, mely az együttműködő szereplők között jön létre, akik a csere során kölcsönösen hatnak egymásra (Gelei et al., 2016). Az interakció az üzleti életben a felek közötti cserére épül, amely magában foglalja a termék-, szolgáltatás-, és információcserét, majd az ezt kísérő pénzügyi teljesítési folyamatot (Holmlund, 2004). Az üzleti kapcsolati hálózatban minden szereplő a számára ideális terméket, információt, vagy tőkét kívánja megtalálni. Az a folyamat, amely során az ideális információra és az ideális tőkére való igény egymásra talál a gazdaság szereplői között a kapcsolati hálózat sűrű és komplex rendszerén, megvalósulhat a közvetítőpartner tevékenységén keresztül. A közvetítők által folytatott tevékenység definiálható olyan kapcsolatok hálózataként, amelyben egy szereplő üzleti információt közvetít két olyan gazdasági entitás között, amelyek nem állnak kapcsolatban egymással (Grosser et al., 2019). A közvetítők a tevékenységük során a kapcsolati hálózat kiépítetlen pontjait bővítik, ezáltal kapcsolatok kialakításán keresztül megteremtik az információ, tudás, technológia, és az innováció áramlásának feltételét a gazdaság szereplői között (Klerkx & Leeuwis, 2009). A szakirodalom a közvetítői tevékenységet két végpontot összekötő, strukturális kapcsolatrendszerben írja le (Burt, 1992; Cattani & Ferriani, 2008; Long & O'Mahony, 2010; Tasselli et al., 2015; Grosser et al., 2019), azonban a gyakorlatban gyakran egy feltérképezhetetlen hálózatként kötik össze a gazdaság szereplőit.

A kutatás szempontjából a közvetítőpartner egy olyan gazdasági személy, aki felkeresi az értékes információval és a likvid tőkével rendelkező entitásokat, majd kapcsolatot alakít ki közöttük üzletkötés megvalósítása céljából, profitszerzés reményében. Szerepük pótolhatatlan, mivel a kapcsolati hálózat olyan pontjait köti össze, amely azelőtt nem csatlakozott, ezzel elősegítve üzleti lehetőségek kialakulását. Tevékenységük komplex, magában foglalja az üzleti lehetőség felkutatását, értékelését, a potenciális partnerek információszükségletének felmérését, az információ terjesztését, a partnerek által érzékelt kockázat csökkentését, továbbá a termék felkutatását és szállítását (Oreglia & Srinivasan, 2020). Munkájuk része az előrejelzések és végrehajtási tervek készítése, információgyűjtés és terjesztés, hálózatépítés és a partneri kapcsolatok kialakulásának támogatása, műszaki tanácsadás, kereskedelmi forgalomba való bevezetés támogatása, márkáépítés és legitimáció (Kanda et al., 2018). Feladatai közé tartozik a végpontok közötti személyes kapcsolattartás, és az üzletkötés során felmerülő jogi, gazdasági és egyéb akadályok elhárítása. Segítik az innovációs folyamatok feltételeinek megvalósulását.

Tevékenységük valódi értéke a rendelkezésükre álló kapcsolati tőke kiépítettségével mérhető. Belföldi piacon és nemzetközi szinten olyan lehetőségekhez segíthet hozzá a gazdasági entitásokat, amelyekhez más módon nem juthatnak. Azonban gazdasági előnyeik mellett, a közvetítővel való együttműködés hátrányait sem szabad figyelmen kívül hagyni. Jelen gazdaság legnagyobb értéke az információ. A közvetítők rendelkeznek ezzel az

információval, és erőfeszítéseket tesznek arra, hogy eljuttassák a kapcsolati hálózat azon pontjára, ahol tőkére cserélhető, és a legtöbbet profitálhatnak belőle. A folyamat során az intelligencia a gazdaság számos szereplőjén keresztül áthalad, amely kockázatot jelenthet a későbbi vásárlónak. A közvetítők által elvárt anyagi jellegű kompenzáció terhet jelenthet a gazdaság szereplőinek. Az információ közvetítése során a saját nyereségének maximalizálása érdekében szándéka és viselkedése nem minden esetben követi az üzleti etika irányelveit.

Jelen kutatás célja feltárni és elemezni a közvetítői tevékenység előnyeit, kockázatait és kritikus pontjait a nemzetközi üzleti életben. A vizsgálat azoknak a személyeknek a tevékenységét kutatja, akik az információ és a tőke cseréjét közvetítik két vagy több gazdasági szereplő között. Az **információ** a kutatás szemszögéből lehet **fizikai jellegű termék**, mint késztermék, felkész termék, vagy nyersanyag, vagy **szellemi termék**, mint know-how, gyártástechnológia, gyártási jog, vagy kizárólagos értékesítési jogot biztosító licence.

## 2. Szakirodalmi áttekintés

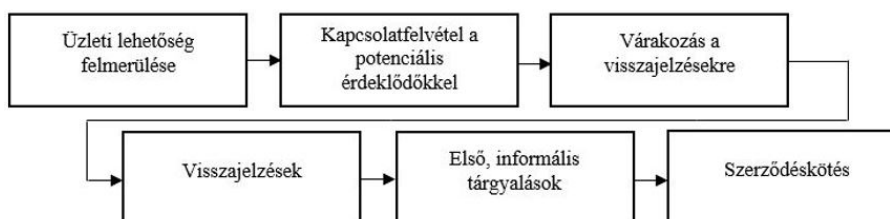
### 2.1 A közvetítői tevékenység és a közvetítés folyamata

A közvetítők által folytatott tevékenység röviden úgy definiálható, hogy olyan kapcsolatok rendszere, amelyben egy szereplő üzleti információt közvetít két olyan gazdasági entitás között, amelyek nem állnak kapcsolatban egymással (Grosser et al., 2019). Kapcsolatot teremt a potenciális eladó és vevő között, miközben nem válik a termék, vagy információ tulajdonosává (Tankha & Dalinghaus, 2020). Tevékenysége során az üzleti tranzakció végpontjai között áll, értéket teremt azok számára, miközben ebből profitál (Oreglia & Srinivasan, 2020). A közvetítők önmagukban is központi információforrást képviselnek (Buchanan et al., 2019), tudásukkal megteremtik a hálózatok és kapcsolatok kialakításának feltételeit, továbbá az információ megosztás, tudáscsere, és a tanulás színterét (Geels & Deuten, 2006). A felek közötti üzleti kapcsolat speciális, gazdasági tartalommal jellemezhető interakciós folyamat, amely a partnerek számára annyira lényegessé válhat, hogy annak kezelésére intézményesült szervezeti eszközöket tehet szükségessé (Ford et al., 2008).

A közvetítők tevékenységük során támogatják a gazdaság szereplőit a külső erőforrások és kompetenciák felkutatásában és kapcsolatot alakítanak ki közöttük (Howells, 2006). Azzal, hogy hozzáférést biztosítanak a gazdaság szereplőinek olyan erőforrásokhoz és kompetenciákhoz, amellyel más különben nem lenne lehetőségük kapcsolatot kialakítani, nagy mértékben támogatják az innovációs folyamatok megvalósulását (Polzin et al., 2016). A közvetítők az innovációs folyamat bármely szakaszában és vonatkozásában végezhetik közvetítői

tevékenységüket két vagy több fél között (Howells, 2006), mivel képesek feltárni az innovációhoz szükséges immateriális és materiális javakat. Induló vállalkozások számára a közvetítőkkel való kapcsolattartás hozzáférést jelent az innovációhoz, ami könnyen és gyorsan járható utat biztosíthat az új piacokra való belépéshez (Schepis, 2020). Egy induló vállalkozás számára az eredményes működéshez a hatékony költség- és időmenedzsment mellett az innovációt elősegítő folyamatok kulcs szerepet töltenek be (Kelemen-Erdős & Molnár, 2019), amelynek feltételeit képes biztosítani egy közvetítőpartner.

Kelemen-Erdős és Mészáros (2020) kutatása során a közvetítők tevékenységét hat szakaszra bontotta (1. ábra). Az **első szakasz** a tudomásszerzés az üzleti lehetőségről, annak értékelése, majd a potenciális partnerek felvetése. A **második lépés** magában foglalja a potenciális partnerek értesítését az üzleti lehetőségről, továbbá annak rövid, érdeklődést keltő bemutatását. Az üzleti információ útja ezen a ponton kezd szétágazni. A **harmadik szakasz** során a közvetítő, aki elindította az üzleti információt, kivárja, hogy a potenciális partnerek visszajelzést adjanak. A **negyedik pont** keretében jelentkeznek a leendő partnerek, az **ötödik szakaszban** megvalósulnak az első üzleti tárgyalások. A folyamat **hatodik lépése** a szerződések aláírását, valamint az üzletkötést foglalja magában. A közvetítők az üzletkötés folyamata alatt újabb kapcsolatokat építenek ki és potenciális üzleti lehetőségeket ismernek fel, amely tovább szélesíti a tevékenységük folytatásának alternatíváit. A termék, információ és a tőke ismételt cseréje összekapcsolódva rövidtávú komplex folyamatokat hoz létre, majd a partnerek közötti rövidtávú együttműködés során kialakuló bizalom a hosszútávú üzleti kapcsolatok kialakulását segíti (Gelei et al., 2016).



1. Ábra: A közvetítői tevékenység hat szakasza.

Forrás: Kelemen-Erdős & Mészáros (2020) p. 243.

## 2.2 A közvetítők szerepe

A globalizációs folyamatok eredményeként a kommunikációs technológia fejlődése minden szereplő számára lehetővé tette a folyamatos, globális jelenlétet, amely platformot biztosít az üzleti kapcsolatok kialakulására és gondozására. Azonban a várakozásokkal ellentétben a gazdaságot és pénzügyi életet is magában

foglaló digitalizáció hatására nem csökkent, hanem jelentősebbé vált a közvetítők szerepe az üzleti életben (Oreglia & Srinivasan, 2020). A tapasztalt közvetítők képesek javítani az alkupozíciót és támogatni a partnerek közötti gyors megállapodást azáltal, hogy a tárgyalás során elsimítják az információ hiányos ismeretéből eredő nézeteltéréseket (Larsen et al., 2021). Tevékenységük gazdasági és társadalmi szempontból is egyre értékesebbnek tekinthető a dinamikusán változó globális körülmények között (Grosser et al., 2019). A közvetítő felek a globális kapcsolatok kialakítására való törekvések során összekapcsolnak olyan egymástól távoli gazdasági szereplőket, amelyek között nem alakult volna ki kontaktus, amivel a helyileg lokalizált erőforrásokat teszik széles körben elérhetővé (Spiro et al., 2013). Ezzel segítik az elmaradottabb térségekben a gazdasági erősödését. A gazdaság szempontjából vitathatatlan előnye a közvetítő felek által folytatott tevékenységnek, hogy olyan értékes üzleti információkat hoznak a felszínre és terjesztik széles körben, amelyek máskülönben rejtve maradnának (Soda et al., 2018), ilyen módon is üzleti lehetőségeket teremtenek.

Új piacra való belépéskor egy közvetítő személy csökkenti a partnerek érzékelt kockázatát. A nemzetközi üzleti életben a közvetítők fontos eszközei a kulturális különbségekből adódó akadályok elhárításának, interkulturális környezetben jelenlétük hozzájárul a bizalom kialakulásához (Soderberg & Romani, 2017). Nemzetközi környezetben egy helybéli közvetítő fél jelenléte nagyban hozzájárul az üzletkötési folyamat lebonyolításához, mivel megvan a képessége az információ helyi kulturális sajátosságoknak megfelelő átadására, továbbá információval rendelkezik a partnerről, szervezetről és a tevékenységre vonatkozó helyi szabályozásokról (Mészáros, 2019). Tevékenységük segíti az induló vállalkozások nemzetközivé válását. Az új vállalkozások felhasználva a közvetítők meglévő kapcsolati hálózatát, rövid idő alatt közel kerülhetnek a potenciális partnerekhez a piacon (Schepis, 2020).

### **2.3 Közvetítők személyiségjegyei**

A közvetítői tevékenység eredményes folytatásához az egyénnek rendelkeznie kell sajátos képességekkel, és személyiségjegyekkel. Lényeges, hogy egy olyan közvetlen és meggyőző személyiséggel rendelkezzen, mellyel könnyen és hatékonyan képes új kontaktokat kialakítani üzleti helyzetekben (Quintane & Carnabuci, 2016), továbbá felismerni az üzleti partnerek indítékait, érzelmeit és szándékait még abban az esetben is, amennyiben erre csak egy rövid személyes interakció során van lehetősége (Gangestad & Snyder, 2000). Hitelességének megőrzése érdekében képesnek kell lennie értelmezni a szociális környezetből érkező jeleket, és rugalmasan felvenni a körülményeknek megfelelő szerepet (Grosser et al., 2019). A fokozott bizonytalanságtűrés és a váratlan helyzetekhez való alkalmazkodás fontos része a közvetítők eszköztárának (Gangestad & Snyder, 2000). Munkájuk során képesek olyan módon optimalizálni a kommunikációt, hogy kiszűrjék a felesleges, vagy nem megfelelő elemeket, ezzel

megakadályozzák az információ túlterheltség kialakulását (Mehta & Bharadwaj, 2015), majd relevancia alapján személyre szabottan adják át az információt a partnernek (Buchanan et al., 2019). A hatékony információátadás érdekében a közvetítő ismétlődő lépésekből álló ciklusokban kommunikál, fokozatosan növelve az átadott információ mennyiségét, figyelembe véve a potenciális üzleti partner információigényét és tanulási folyamatát (Buchanan et al., 2019). Konfliktushelyzetben is lényeges a hatékonyságának és hitelességének fenntartása, így az átadott információt minden körülmények között a kialakult állapothoz alakítja (Quintane & Carnabuci, 2016).

#### **2.4 Közvetítők tevékenységének kritikus pontjai**

A közvetítők támogatják az üzleti kapcsolat kialakulását és az információáramlását, aminek erőteljes üzleti lehetőség teremtő hatása van a jelen dinamikusan változó piaci körülmények között, azonban tevékenységük számtalan kockázatot is magában rejt (Kelemen-Erdős & Mészáros, 2021). A közvetítők a kapcsolatépítő és információmegosztó tevékenységüket profitszerzés céljából végzik. Cummis és Doherty (2006) szerint a tranzakció résztvevőinek meg kell próbálni kihagyni a közvetítőket és közvetlen a végpontok között kapcsolatot kialakítani a költségek csökkentése érdekében, bár ez nem felel meg az üzleti etika irányelveinek. A közvetítőkkel való közös munka egyik hátránya azonban, hogy gyakran nagyobb részesedést igényelnek a profitból, mint amennyit a partnerek a befektetett munka mértékével arányosan elfogadhatónak tartanának (Sezer et al., 2015). Kockázata lehet tevékenységüknek továbbá, hogy új piacra lépve a helyi ismeretekkel rendelkező közvetítő kihasználja a nem helyi partner információhiányát, és a többi szereplő hátrányára profitál ebből (Kelemen-Erdős & Mészáros, 2021). Az üzleti élet tapasztalt szereplői szerint az etikus viselkedés nem összeegyeztethető az üzletvitellel (Keller-Krawczyk, 2010), és a problémát csak fokozza, hogy etikátlan viselkedés gyakran olyan tevékenységekből ered, amelyeket maga az elkövető személy, nem vesz észre, nem tekinti etikátlannak (Sezer et al., 2015).

Jellemző a közvetítői tevékenységet folytató entitásokra, hogy a bizalmas információ kezelése során nem az etikus üzleti viselkedést, hanem a profitmaximalizálás lehetőségét tekintik prioritásnak (Suwannarat, 2016). Tapasztalatok alapján tevékenységük a kompenzációigény mentes információközvetítéstől a lopott információval való kereskedésig, a partnerek megtévesztéséig terjedhet (Obstfeld et al., 2014). Nemzetközi környezetben a közvetítők számára az anyagi juttatásokon felül motiváló, hogy tevékenységük folytatásával magasabb társadalmi rangot érhetnek el, melynek érdekében hajlandók az üzleti információt módosítani, vagy a többi szereplőt manipulálni (Grosser et al., 2019). A közvetítő tevékenységének sikerét meghatározza, hogy milyen mértékben képes felismerni azt a potenciális üzleti információt, amelyet megfelelően szűrve, bizonyos elemeket visszatartva vagy kiegészítve, szükség

esetén kissé félreérthető módon képes továbbítani a tranzakció többi szereplője felé, a saját előnyeit maximalizálva (Obstfeld et al., 2014). Alapvető feladatok a bizalmas üzleti információ védelme, továbbá a gazdasági entitások üzleti információval való összekapcsolása, melyek azonban nehezen valósíthatók meg egy időben (Mehta & Bharadwaj, 2015). Az elméletben a közvetítői tevékenység folyamata egy transzparens, információs technológia által keretrendszerbe foglalt művelet, melynek előrehaladását szerződésekbe foglalt feltételek kísérik, azonban a valóságban a tevékenység gyakran informális körülmények között zajlik (Brooks et al., 2020).

### 3. Anyag és módszertan

A kutatás célja a közvetítői tevékenység gazdasági előnyeinek, hátrányainak és kockázatainak feltárása. A kvalitatív primer kutatás alkalmával mélyinterjúk során történt az adatfelvétel. A kutatásban nyolc, az üzleti életben aktív szereplő vett részt, akik félig strukturált interjúk során osztották meg a tapasztalataikat a vizsgált kérdésben. Az alanyok adatait az 1. táblázat ismerteti.

Interjúalany	Nem	Kor	Nemzetiség	Interjú módja
Interjúalany 1	Nő	51	magyar	személyes
Interjúalany 2	Nő	39	angol	telefonos
Interjúalany 3	Férfi	56	magyar	személyes
Interjúalany 4	Férfi	46	magyar	személyes
Interjúalany 5	Férfi	44	német	személyes
Interjúalany 6	Férfi	60	szerb	személyes
Interjúalany 7	Férfi	58	orosz	személyes
Interjúalany	Férfi	44	bolgár	telefonos

8				
---	--	--	--	--

1. táblázat: A kutatásban résztvevő interjúalanyok.  
Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

A kutatásban nyolc interjúalany vett részt, két üzletasszony és hat üzletember. Olyan alanyokat kerestünk fel hólabda módszert alkalmazva, akik több évtizedes, kiemelkedő tapasztalattal rendelkeznek nemzetközi üzleti környezetben. A gyűjtött adatok feldolgozásánál tartalomelemzés módszertant alkalmaztunk.

Az alkalmazott eljárás megfelelő a probléma mélyebb megértésére, ugyanis a válaszadók szabadon, kötetlen beszélgetés formájában oszthatták meg tapasztalataikat, ötleteiket, véleményüket és meglátásaikat (Veres et al., 2006), amely a kutatás szempontjából értékes információkat hoz a felszínre. Kvalitatív módszer alkalmazása során a megkérdezettek egyéni valóságának feltárása kerül fókuszba, mivel az alanyokat körülvevő környezet minden személy számára más jelentéssel bírhat (Sántha, 2012). A mélyinterjú készítése megfelelt a minőségi kritériumoknak. Nyugodt és privát környezetben történt az interjú, az interjút készítő személy felvette az érdeklődő és vezető szerepet, aktívan hallgatta az alanyt, nyílt kérdéseket használt, miközben kerülte az alany vezető kérdések használatát és az ítéletalkotást (King & Horrocks, 2019).

Az adatok feldolgozására kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztunk. A tartalomelemzés egy olyan módszer, amely a gyűjtött adatok elemzése révén annak kézzelfogható kontextusára, az abban megfogalmazott társadalmi környezetre igyekszik megállapításokat tenni (Géring, 2014). Olyan eljárás, amely során a gyűjtött adatokból objektív módszerrel olyan következtetéseket vonunk le, amelyek akár túlmutathatnak a szakirodalom jelenlegi állásán, ugyanakkor trianguláció segítségével a nyert eredmények megerősíthetők, igazolhatók (Antal, 1976).

## 4. Eredmények

A kutatás az információközvetítők tevékenységének a gazdaságban, és az üzleti életben tapasztalható előnyeit, kockázatait és kritikus pontjait kívánja feltárni. A közvetítők az üzleti kapcsolati hálózat rendszerét bővítik a tevékenységük során. A hálózat az üzleti kapcsolatokból összetevődő komplex és dinamikus rendszer, melynek csomópontjai a gazdasági interakciók. Az interakciók olyan üzleti folyamatok, melyek során a résztvevő partnerek az információt tőkére cserélik. Az információ és a tőke cseréje egy rövidtávú folyamat, azonban ezek ismételt cseréje alakítja ki az üzleti partnerek között a hosszútávú együttműködést és bizalmat (Gelei et al., 2016). A vezérfonal alapján folytatott félig-strukturált mélyinterjúkon nyolc, az üzleti környezetben tevékenykedő személy vett részt, akik részei a kapcsolati hálózatnak. A kutatás alkalmával beszámoltak az üzleti interakciók



során szerzett tapasztalataiktól, értékesítő-, vásárló-, és közvetítőpartner nézőpontból is. Az üzleti életben a közvetítők jelentőségét a rendelkezésükre álló, sokszor felbecsülhetetlen értékű kapcsolati tőke adja.

A közvetítő a kutatás alapján olyan gazdasági személyként definiálható, aki felkeresi az értékes információval és a likvid tőkével rendelkező entitásokat, majd kapcsolatot alakít ki közöttük üzletkötés megvalósítása céljából. A közvetítés elméleti folyamata a 2. ábrán megfigyelhető módon valósul meg. A kutatás eredményei igazolják Grosser és szerzőtársai (2019) vizsgálatát, akik olyan kapcsolatok hálózataként definiálták a közvetítők tevékenységét, amely során egy szereplő üzleti információt közvetít két olyan gazdasági entitás között, amelyek nem állnak kapcsolatban egymással.



2. ábra: A közvetítők tevékenysége.  
Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

#### 4.1 Közvetítőpartnerek alkalmazásának előnyei nemzetközi tárgyalásokon

A kutatás eredményei alapján a közvetítők igénybevételének előnye, hogy felismernek, és megosztanak olyan üzleti lehetőségeket, amelyekhez az egyéneknek más körülmények között nem lenne hozzáférése. Az alanyok kiemelték, hogy számukra olyan jövedelmező üzleti kapcsolatokat létesítettek, amelyeket egyénileg, ismeretség nélkül nem lettek volna képesek kialakítani. Az eredményt igazolja, hogy Polzin és szerzőtársai (2016) és Soda és szerzőtársai (2018) is erre a következtetésre jutottak a kutatásuk alapján. A kiépített kapcsolati hálózatuknak köszönhetően felkereshetők igényekkel, amelyekre kínálatot keresnek az ismeretségi körükben. Az egyik alany úgy nevezte ezt, hogy „*ismer valakit, aki ismer valakit*” (I5) jelenség. A megkérdezettek tapasztalatai alapján a közvetítők minden erőfeszítést megtesznek, hogy a feljűk jelzett igényt kielégítsék.

Külföldi piacra lépésnél tevékenységük előnyei halmozottan érzékelhetők, amelyet Schepis (2020) is felismert a kutatása során. A megkérdezettek kiemelték, hogy olyan közvetítőpartner jelenléte, aki rendelkezik helyismerettel a céllországban, nagyban megkönnyíti az üzletkötési folyamatot. Mivel tisztában

vannak a helyi kulturális szokásokkal, a piac szerkezetével és helyzetével, az üzletvitelre vonatkozó sajátos szabályozásokkal, továbbá a helyi pénzügyi tranzakciók feltételeivel, ezáltal sok időt és kellemetlenséget megspórolnak a partnerek számára. Az interjúalanyok ezt a jelenséget az alábbiak szerint írták le: „a kulturális különbségek az európai országok között is szerepet játszanak, de más civilizációból érkező partnernél ennek óriási a jelentősége, megkönnyíti egy olyan személy jelenléte az üzletkötést, aki tisztában van ezekkel” (15); „egy helybéli segítségével rosszabb termékeket is el lehet adni” (13). Ennek oka abban keresendő, hogy a partner nagyobb bizalmat érez egy azonos kultúrából származó, azonos nyelvet beszélő személy iránt, mint egy idegennel szemben. Külföldi piacra való belépés során további előnyük, hogy bizonyos országok zárt piacára a kapcsolataik, ismeretségeik nélkül lehetetlen belépni. A közvető elősegíti a helyi sajátosságok ismeretével, sokszor kiskapuk révén az üzletkötést: „fontos egy megbízható helyi partner, aki tisztában van a helyi jogokkal, törvényekkel és segít” (18).

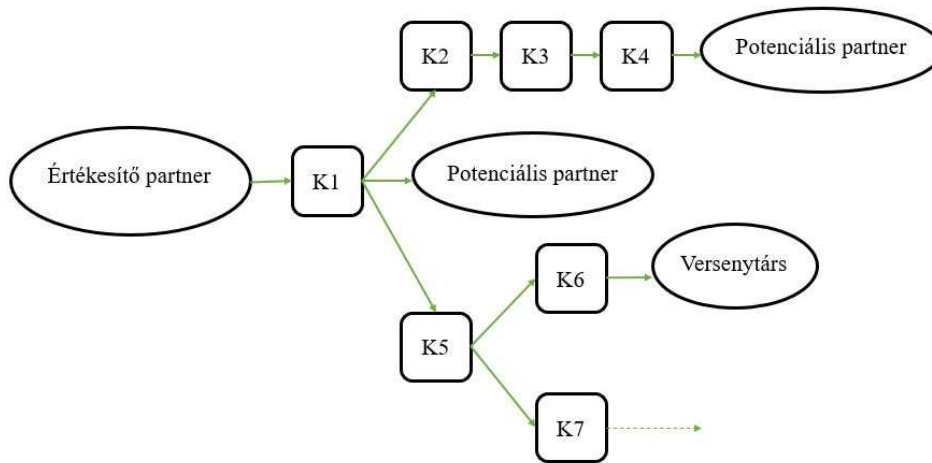
Általában a közvetítő fél és a potenciális partner között már kialakult üzleti kapcsolat van, így a közös munka során a bizalom megalapozott. Az interjúalanyok véleménye szerint tapasztalataiknak köszönhetően jártassak a tárgyalás megfelelő stratégiai és taktikai kivitelezésében. A kapcsolataiknak és a bizalomnak köszönhetően csökkenti a partnerek számára érzékelhető kockázatot. A megkérdezettek elmondása alapján az üzleti tranzakció során több feladatot rá lehet bízni a közvetítőkre, amelyet a profitszerzés érdekében elvégez, ezzel is terhet vehet le a partnerek válláról. Az üzleti tranzakció során megszervezheti a személyes találkozót, előkészíti a prezentációt és a szerződéseket, továbbá amennyiben a termék jellege megkívánja, a logisztika feltételeit.

## **4.2 Közvetítőpartnerek alkalmazásának hátrányai nemzetközi tárgyalásokon**

Az üzleti információközvetítő tevékenységnek vannak információbiztonsági kockázatai. A közvetítő az intelligencia birtokában felkeresi a potenciális alanyokat, addig folytatja a próbálkozást, amíg valamelyik félben fel nem kelti a befektetési vagy vásárlási szándékot, azonban a folyamat során az üzleti lehetőség információja nyomon követhetetlenül sok entitáshoz juthat el. Előfordul, hogy a közvetítő túl sok potenciális befektetőt keres meg, és tudtán kívül eljuttatja az információt a versenytárhoz, akiknek ez lehetőséget kínál az üzleti interakció megakadályozására, ezzel kárt okozva az információ tulajdonosának. Szintén az információ túl sok szereplőnek való átadásából ered az a helyzet, amikor a tranzakció két végpontja között közvetítők láncolata alakul ki. Ennek hátránya az információ nyomon követhetetlen terjedése mellett, hogy a kialakult közvetítői lánc minden tagja hozzáadja az árhoz a saját árrését. Ez annyira megemelheti az eredeti árat, hogy az üzletkötés megghiúsulásához vezethet. Az információ

szerteágazó terjedését ismerteti a 3. ábra. A gyakorlatban az információközvetítés folyamata az ábrán látható útvonalak variációjából áll össze.

A 3. ábrán látható, hogy a termékét értékesíteni kívánó partner átadja az információt a folyamat első közvetítőjének (K1). K1 sorra elkezd felkeresni a potenciális érdeklődőket. Az első sorban közvetítők láncolata (K2-K3-K4) alakul ki az értékesítő és a potenciális partner között. Ennek a lehetőségnek a hátránya, hogy minden közvetítő ráteszi a saját részesedését a termékre, amely így nagyon magas áron jut el a tranzakció végpontjához. Ilyen esetben előfordulhat, hogy a potenciális vásárló törekszik a közvetítők kihagyására a tranzakcióból, mivel túl magasra nyomják az árat, bár ennek etikussága megkérdőjelezhető. Ez a lehetőség jellemző, amikor a potenciális vásárlóhoz magas rangja miatt túl sok gazdasági szereplőn keresztül lehet eljutni. A 3. ábrán a második lehetőség, amikor K1 közvetlenül egy potenciális vásárlónak adja tovább az üzleti információt, ez az elméleti folyamat, amelyet a 2. ábra is bemutat. Amennyiben több potenciális érdeklődő jelentkezik, hatékony taktika lehet kiadni az információt a partner megnevezése nélkül, hogy több érdeklődő is van. Amennyiben nagyon fontos számára az üzleti interakció megvalósulása, a potenciális partner akár emelt árat is ajánlhat az információért. A harmadik eset az ábrán amikor K1 továbbadja az információt K5-nek, aki maga is több közvetítőt (K6-K7) keres fel, és eljut az információ a versenytársig. Ez a legkevésbé ideális eset, az értékesítő partner számára a teljes tranzakciót veszélyezteti.



Jelmagyarázat: → : az információ útja  
K<sub>n</sub> : közvetítő száma

3. ábra: Az üzleti információ útja

Forrás: Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

Az alanyok beszámolója alapján a közvetítőknél van egy olyan típusa, amelyet „szerencse vadászoknak” (I4) neveztek. Fő jellemzőjük, hogy egy üzleti tranzakcióban látják a hirtelen meggazdagodás lehetőségét, így olyan nagyon megemelik a partner által elvárt árat, hogy azt egyik gazdasági entitás sem hajlandó megfizetni. „Általában a közvetítők jutaléka 1-2%, de vannak olyan ügyletek, ahol annyira fontosnak állítják be a szerepüket, hogy ez az összeg felmehet jelentősen magasabbra” (I4). Sezer (2015) számolt be kutatása során a jelenségről, hogy a közvetítők hajlamosak nagyobb részesedést igényelni a profitból, mint amekkora a befektetett munkájukkal arányos. A tevékenységüket motiváló tényezők lehetnek a „gyors meggazdagodás lehetősége” (I5), „a saját helyzetének megerősítése a kapcsolati hálózatban” (I3), és az „anyag haszonszerzés” (I1).

Kockázata lehet a közvetítővel való társulásnak az is, hogy tevékenységük nagy része dokumentálatlanul, informális körülmények között zajlik, erre a problémára Brooks és szerzőtársai (2020) is felhívták a figyelmet a kutatásuk során. Az interjúalanyok tapasztalati alapján nem minden esetben kezelik bizalmasan, megfelelő körültekintéssel az üzleti információt. Az információkezelési gyakorlatuk nem mindig etikus, ugyanis jellemző lehet, hogy módosítják annak érdekében, hogy az üzleti ajánlat minél csábítóbb legyen a potenciális partner számára: „az információt általában saját érdekeik védelmében változtatják meg, hogy az sokkal vonzóbb legyen” (I3). Az eredmények alapján a saját érdekeiket szem előtt tartva visszatartanak elemeket, vagy ellenkezőleg, hozzáadnak az információhoz. Ezek kimenete ugyanaz, valótlan információ alapján dönt a partner az információ megvásárlásáról, vagy az üzletbe való befektetésről. Az interjúban résztvevők beszámoltak a közvetítők etikátlan viselkedéséből eredő hátrányokról. Abban az esetben, amikor a közvetítő tisztában van a partner információhiányával a célpiacon uralkodó körülményekről, úgy visszaélhet a helyzetével, és jelentős anyagi hasznot húzhat az interakcióból az értékesítőpartner profitjának rovására. Szintén a partner információhiányát kihasználva a közvetítő úgy pozícionálja magát, hogy sokkal nagyobb hatalmú szereplőnek állítja be önmagát, mint amilyen valójában, ezzel bizalmat ébresztve a tranzakció résztvevőiben. Az alanyok arról is beszámoltak, hogy amennyiben az üzletkötés megghiúsul, előfordulhat, hogy a közvetítő nem vállal felelősséget, vagy egyszerűen eltűnik.

### **4.3 Közvetítők igénybe vételének potenciális előnyei, hátrányai és kockázatai**

Az 2. táblázat összefoglalja a nemzetközi üzleti közvetítők tevékenység előnyeit, hátrányait és kockázatait.

<b>Tényező</b>	<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok és kockázatok</b>
Új piacra lépés	<p>Tevékenysége csökkenti az indulási folyamat időtartalmát.</p> <p>Kapcsolatainak köszönhetően segítheti a zárt piacokra, elszigetelt országokba való bejutást.</p>	<p>Az új piacra lépés költséges folyamata során további költséget jelent a tevékenysége.</p> <p>Az új piacra bejutni kívánó partner nincs tisztában a helyi körülményekkel, ezért a közvetítő helyzetét kihasználva nagyon alacsony részesedést ajánl a profitból.</p>
A közvetítő információközvetítő tevékenysége	Kapcsolatokat épít ki a gazdaság szereplői között.	Előfordulhat, hogy túl sok szereplőt keres fel, az információ útja követhetlenné válik, eljuthat a versenytársakhoz.
Etikai kérdések, bizalom a közvetítőben	A korábbi üzleti tevékenysége miatt a tranzakció szereplői bíznak benne, részvétele csökkenti az észlelt és érzékelt kockázatot.	A közvetített információt szándékosan módosítja annak érdekében, hogy az minél csábítóbb legyen a potenciális partner számára.
Közvetítő alkalmazásának kulcselemei	<p>Olyan üzleti lehetőségeket hoz a felszínre, és terjeszt széles körben, amelyek máskülönben rejtve maradtak volna.</p> <p>Tapasztalattal rendelkezik az üzletvitel gyakorlati megvalósításában, szerződéskötésben, tárgyalásokban.</p>	<p>Nem kezeli kellő körültekintéssel a bizalmas üzleti információt, tevékenységének sok az informális, dokumentálatlan szakasza.</p> <p>Saját tapasztalatait kihasználva visszaélhet a partner információhiányával, ezzel további költségeket teremtve.</p>

2. táblázat: A közvetítők tevékenységének előnyei és hátrányai  
 Saját szerkesztés az eredmények alapján, N=8, 2021

### **Következtetések**

A kutatás eredményei alapján a közvetítőt a következő módon definiáltuk: a közvetítő az a személy, aki két vagy több fél között elősegíti a kereskedelmi ügylet létrejöttét, melynek során az ügylet tárgya nem kerül a tulajdonába, s mely tevékenységért profitban részesül. A közvetítővel való együttműködésnek számtalan előnye és hátránya van a nemzetközi üzleti tranzakciók során. Tevékenységük nélkülözhetetlen a gazdaság szempontjából, mivel olyan üzleti lehetőségeket hoznak a felszínre, amelyek máskülönben rejtve maradnának. Kiepített kapcsolati hálózatuk felhasználásával az erőforrásokat széles körben képesek terjeszteni, ezzel a helyi gazdaság fejlődését elősegítve. Az ügylet tárgyát széles körben elérhetővé teszik, ezzel segítik a lokális gazdaság növekedését. Kiepített kapcsolati hálózatrendszerüknek köszönhetően a piac új szereplőit képesek összekapcsolni a potenciális partnerekkel.

A tevékenységük előnye mellett azonban előfordul, hogy a közvetítőpartnerek információközvetítési tevékenységeik során nem kezelik bizalmasan az információt. A gyakorlatban jellemzők az együttműködés során szerződések aláírása, azonban ezeknek a betartására, szerződésszegés esetén szankcionálására nincs megfelelő bejáratott rendszer. A felek csak súlyosabb esetekben terelik jogi útra a vitatható helyzeteket. A problémát súlyosbítja nemzetközi üzletvitel esetén, hogy a különböző országok szabályozásai között jelentős eltérések tapasztalhatók. A közvetítő etikátlan üzleti viselkedése során kihasználhatja a partner információhiányát, ami hivatalos forrásból való tájékozódással kivédhető. Külföldi piacra lépésnél bár együttműködni egy közvetítővel költséges, azonban tapasztalatai által nyújtott támogatása megtérül. A gyakorlatban egy ismeretlen országban való üzletkötés során sok költséges akadály gördülhet a vállalkozó elé, amelyektől egy közvetítő megóvhat.

A kutatás eredményei hasznosíthatók azon személyek számára, akik az üzleti életben szeretnének érvényesülni. Az eredmények segítséget nyújthatnak az üzleti folyamatok optimalizálására, közvetítői tevékenység igénybe vétele esetén azok előnyeinek kihasználására, és a hátrányainak mérséklésére. Új piacra való belépésnél egy közvetítő kiepített kapcsolati hálózatával és támogatásával jelentősen csökkentheti a tranzakció megvalósításának időtartalmát. Speciális igény esetén felkutatja a partner számára szükséges terméket, tevékenységével támogatja az innovációs elképzelések megvalósulását. A tevékenységük legtöbb kockázata a megbízó partner információhiányának kihasználásából ered, ezáltal a hivatalos forrásból való tájékozódással csökkenthetők, kivédhetők a közvetítő etikátlan viselkedéséből eredő kockázatok, esetleges károk.

### Hivatkozások

- [1] Antal, L. (1976). Tartalomelemzés alapjai. Budapest, Magvető Kiadó. p. 15.
- [2] Brooks, J., Oshri, I. & Mayasandra-Nagaraja, R., 2020. Information Brokering in Globally Distributed Work: A Workarounds Perspective. Loughborough, Loughborough University.
- [3] Buchanan, S., Jardine, C. & Ruthven, I., 2019. Information Behaviours in Disadvantaged and Dependent Circumstances and the Role of Information Intermediaries. Journal of the Association for Information Science and Technology, 70 (2), pp. 117-129.
- [4] Burt, R. S., 1992. The Social Structure of Competition. In: Structural Holes. Cambridge: Harvard University Press, pp. 57-91.
- [5] Cattani, G. & Ferriani, S., 2008. A Core/Periphery Perspective on Individual Creative Performance: Social Networks and Cinematic Achievements in the Hollywood Film Industry. Organization Science, 19 (6), pp. 824-844.
- [6] Cummis, J. D. & Doherty, N. A., 2006. The Economist of Insurance Intermediaries. Journal of Risk and Insurance, 73 (3), pp. 359-396.
- [7] Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H., Snehota, I., Waluszewski, A., 2008. Analyzing Business Interaction; IMP Conference Paper, Uppsala, pp. 1-37.
- [8] Gangestad, S. W. & Snyder, M., 2000. Self-Monitoring: Appraisal and Reappraisal. Psychological Bulletin, 126 (4), pp. 530-555.
- [9] Geels, F. & Deuten, J. J., 2006. Local and Global Dynamics in Technological Development: a Socio-Cognitive Perspective on Knowledge Flows and Lessons from Reinforced Concrete. Science and Public Policy, 33(4), p. 265–275.
- [10] Gelei, A., Dobos, I., Bódi-Schubert, A. 2016. Üzleti Kapcsolatok Kutatása. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [11] Géring, Z. (2014). Tartalomelemzés: A Virtuális és a Valós Világ Határán: Egy Vállalati Honlap-Elemzés Bemutatása. Kultúra és közösség, 4 (1.), pp. 9-24.

- [12] Grosser, T. J., Obstfeld, D., Labianca, G. & Borgatti, S. P., 2019. Measuring Mediation and Separation Brokerage Orientations: A Further Step Toward Studying the Social Network Brokerage Process. *Academy of Management Discoveries*, 5 (2), pp. 114-136.
- [13] Holmlund, M., 2004. Analyzing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels; *Industrial Marketing Management*, 33, pp. 279 – 287.
- [14] Howells, J., 2006. Intermediation and the Role of Intermediaries in Innovation. *Research Policy*, 35 (5), pp. 715-728.
- [15] Kanda, W., Hjelm, O., Clausen, J. & Bienkowska, D., 2018. Roles of Intermediaries in Supporting Eco-Innovation. *Journal of Cleaner Production*, 205, pp. 1006-1016.
- [16] Kelemen-Erdős, A. & Mészáros, A., 2021. Ethics and Social Responsibility of Information Intermediaries in International Businesses. *Arab Journal of Administration*, 41, pp. 239-248.
- [17] Kelemen-Erdős, A. & Mészáros, A. Á., 2020. A közvetítő partnerek információval kapcsolatos kockázatai a nemzetközi üzleti tranzakciók során. *Biztonságtudományi Szemle*, 2 (4), pp. 29-38.
- [18] Kelemen-Erdős, A. & Molnár, A., 2019. Cooperation or Conflict? The Nature of the Collaboration of Marketing and Sales Organizational Units. *Economics and Culture*, 16 (1), pp. 58-69.
- [19] Keller-Krawczyk, L., 2010. Is Business Ethics Possible and Necessary?. *Economics & Sociology*, 3 (1), pp. 133-142.
- [20] King, N., Horrocks, C., 2019. Carrying out Qualitative Interviews,” in *Interviews in Qualitative Research*, J. Seaman, Szerk., UK, SAGE, pp. 71-92.
- [21] Klerkx, L. & Leeuwis, C., 2009. Establishment and Embedding of Innovation Brokers at Different Innovation System Levels: Insights From the Dutch Agricultural Sector. *Technological Forecasting and Social Change*, 76 (6), pp. 849-860.
- [22] Larsen, B., Lu, C. H., & Zhang, A. L. (2021). Intermediaries in Bargaining: Evidence from Business-to-Business Used-Car Inventory Negotiations (No. w29159). National Bureau of Economic Research.
- [23] Long, E. L. & O'Mahony, S., 2010. Nexus Work: Brokerage on Creative Projects. *Administrative Science Quarterly*, 55, pp. 47-81.



- [24] Mehta, N. & Bharadwaj, A., 2015. Knowledge Integration in Outsourced Software Development: The Role of Sentry and Guard Processes. *Journal of Management Information Systems*, 32 (1), pp. 82-115.
- [25] Mészáros, A. Á., 2019. Communication Problems Arising from Cultural Differences During English Negotiations. *FIKUSZ – Symposium for Young Researchers*, pp. 157-166.
- [26] Obstfeld, D., Borgatti, S. P. & Davis, J., 2014. Brokerage as a Process: Decoupling Third Party Action from Social Network Structure. *Contemporary Perspectives on Organizational Social Networks*, 40, pp. 135-158.
- [27] Oreglia, E. & Srinivasan, J., 2020. Human and Non-Human Intermediation in Rural Agricultural Markets. *Journal of Cultural Economy*, 13 (4), pp. 353-367.
- [28] Polzin, F., von Flotow, P. & Klerkx, L., 2016. Addressing Barriers to Eco-Innovation: Exploring the Finance Mobilisation Functions of Institutional Innovation Intermediaries. *Technological Forecasting and Social Change*, 103, pp. 34-46.
- [29] Quintane, E. & Carnabuci, G., 2016. How Do Brokers Broker? Tertius Gaudens, Tertius Iungens, and the Temporality of Structural Holes. *Organization Science*, 27, pp. 1343-1360.
- [30] Sántha, K., 2012. Numerikus problémák a kvalitatív megbízhatósági mutatók meghatározásánál. *Iskolakultúra*, 22 (3), pp. 64-73.
- [31] Schepis, D., 2020. How Innovation Intermediaries Support Start-Up Internationalization: a Relational Proximity Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- [32] Sezer, O., Gino, F. & Bazerman, M. H., 2015. Ethical Blind Spots: Explaining Unintentional Unethical Behavior. *Current Opinion in Psychology*, 6, pp. 77-81.
- [33] Soda, G., Tortoriello, M. & Iorio, A., 2018. Harvesting Value from Brokerage: Individual Strategic Orientation, Structural Holes, and Performance. *Academy of Management Journal*, 61 (3), pp. 896-918.
- [34] Soderberg, A.-M. & Romani, L., 2017. Boundary Spanners in Global Partnerships: A Case Study of an Indian Vendor's Collaboration With Western Clients. *Group & Organization Management*, 42 (2), pp. 237-278.

- [35] Spiro, E. S., Acton, R. M. & Butts, C. T., 2013. Extended Structures of Mediation: Re-Examining Brokerage in Dynamic Networks. *Social Networks*, 35, pp. 130-143.
- [36] Suwannarat, P., 2016. The Study of Export Intermediary Performance Determinants. *Multinational Business Review*, 24 (2), pp. 123 - 143.
- [37] Tankha, M. & Dalinghaus, U., 2020. Mapping the Intermediate: Lived Technologies of Money and Value. *Journal Of Cultural Economy*, 13 (4), pp. 345-352.
- [38] Tasselli, S., Kilduff, M. & Menges, J. I., 2015. The Microfoundations of Organizational Social Networks a Review and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 41 (5), pp. 1361-1387.